

Arbeitgeberattraktivität entsteht in den Augen des Betrachters

Sandra Kohler und Lorenz Stauffer

Dieser Artikel wurde am 29.08.2015 im Stellenanzeiger von Berner Zeitung und Bund publiziert.

Dass viele Unternehmen seit längerer Zeit Mühe haben, geeignete Fachkräfte zu finden, zeigt bereits ein kurzer Blick in die Praxis. Obwohl der Fachkräftemangel von einigen Exponenten der Wissenschaft immer mal wieder negiert wird, kann nicht von der Hand gewiesen werden, dass bei gewissen Berufsgruppen der Arbeitsmarkt ausgetrocknet ist. So fehlt es z. B. in zahlreichen Spitälern an ausgebildeten Fachärzten, diplomierten Fachpersonen in der Pflege oder der Radiologie. Auch Stellen für Software-Entwickler und -Architekten sowie Ingenieure können Unternehmen oftmals während langer Zeit nicht besetzen. Vor diesem Hintergrund ist klar, dass sich Unternehmen mit einem attraktiven Arbeitgeberimage bei der Gewinnung und Erhaltung der knappen Fachkräfte in eine bessere Ausgangslage bringen als unbekannte Unternehmen oder jene mit einem schlechten Ruf als Arbeitgeber.

Aufgrund dieser Tatsachen ist erstaunlich, dass Unternehmen zwar im Personalgewinnungsprozess einiges in Bewegung setzen, aber insgesamt wenig getan wird, um sich systematisch und langfristig als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Die Personalerhaltung und damit das systematische Retention Management werden dabei oft sträflich vernachlässigt. Die breit abgestützte Erkenntnis, dass ein hoher Lohn Mitarbeitende nicht langfristig zufrieden macht, haben einige Unternehmen etwas zu stark verinnerlicht. So fallen teilweise die Lohnerhöhungen für etablierte Mitarbeitende marginal aus, während im gleichen Atemzug neue Mitarbeitende mit äusserst attraktiven Salären angeworben werden und von interner Lohngerechtigkeit in keiner Art und Weise mehr gesprochen werden kann. Für langjährige Mitarbeitende würde es sich in einigen Institutionen deshalb im wahrsten Sinne des Wortes lohnen, das Arbeitsverhältnis aufzulösen und sich anschliessend in derselben Funktion neu anstellen zu lassen. Das sich dies negativ auf die Stimmung langjähriger Mitarbeiter auswirkt, bedarf keiner näheren Erläuterung. Selbstverständlich spielen im Zusammenhang mit Arbeitgeberattraktivität auch andere Faktoren wie Arbeitsinhalt, berufliche Entwicklung, Arbeitszeitmodelle und Führungskultur eine zentrale Rolle.

Schönheit als Ergebnis subjektiver Bewertung

Attraktivität bedeutet Anziehungskraft. Arbeitgeberattraktivität steht folglich für das Ausmass einer Unternehmung, bestehende und potenzielle Mitarbeitende anzuziehen. Schönheit liegt bekanntlich in den Augen des Betrachters, d. h. was ich als attraktiv empfinde, gilt nicht zwingend für mein Gegenüber. Übertragen auf die Themen Arbeitgeberattraktivität und Retention Management bedeutet dies, dass die Festlegung der Zielgruppe sowie die Kenntnis von deren Bedürfnissen elementar sind.

Bei der Erhebung der Bedürfnisse empfiehlt sich, diese möglichst spezifisch und abgestuft nach ihrer Ausprägung vorzunehmen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass unter Oberbegriffen wie beispielsweise „Work Life Balance“ unterschiedliche und im Extremfall sogar gegensätzliche Bedürfnisse subsumiert werden. Für eine umfassende und stets aktuelle Kenntnis der tatsächlichen Bedürfnisse von Mitarbeitenden bieten sich zusätzlich zur Analyse genereller Bedürfnistrends mehrere Ansatzpunkte: die Ergebnisse aus Bewerbungs-, Mitarbeiter- und Austrittsgesprächen, aber auch Mitarbeiterbefragungen. Den Königsweg stellen dabei eigens für diesen Zweck durchgeführte Interviews mit ausgewählten Mitarbeitenden oder moderierte Gruppendiskussionen dar. Entscheidend ist dabei, dass die Bedürfnisse wertfrei ausgelegt und nicht bereits im Keim erstickt werden, nur weil die Geschäftsleitung diese als nicht relevant oder gar mühsam erachtet.

Systematisches Retention Management anstatt ad hoc Massnahmen

Die Betrachtung der Bedürfnisse in einem Gesamtkontext resp. das Aufzeigen von Abhängigkeiten ist ein entscheidender – und oftmals vernachlässigter – Schritt im Rahmen der Definition und Priorisierung von Massnahmen. Häufig werden isolierte und sogar widersprüchliche Einzelmassnahmen kurzfristig umgesetzt, ohne an deren Auswirkung auf andere Vorhaben zu denken. Der Aufbau von einem positiven Arbeitgeberimage bedingt

Massnahmen, welche systematisch aufeinander abgestimmt sind, spürbar verankerte Botschaften sowie eine zielgruppenspezifische Kommunikation – und dies über einen längeren Zeitraum hinweg. Die Begleitung durch eine neutrale externe Fachperson kann nebst der Erhebung der Bedürfnisse insbesondere bei deren Priorisierung sowie der Strukturierung des „Big Picture“ einen entscheidenden Mehrwert liefern.

Fokus als Erfolgsrezept

Die Palette an Handlungsoptionen ist nach erfolgter Bedürfnisanalyse meistens riesig. Dabei besteht die Gefahr, vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr zu sehen und gesamthaft wenig zu verändern. So auch in jenen Bereichen, in denen der Schuh am meisten drückt resp. die dazu führen, dass wertvolle und auf dem Arbeitsmarkt knappe Mitarbeitende das Unternehmen verlassen. Wenn Unternehmen Mitarbeiterbefragungen nur durchführen, weil dies gerade en vogue ist, jedoch aus den umfassenden Ergebnissen nur unmerklich etwas machen und die Arbeitgeberattraktivität aus dem eigenen Blickwinkel erhöhen, geht der Schuss unter Umständen nach hinten los. Mitarbeitende werden in diesem Fall bei der nächsten Mitarbeiterbefragung maximal noch ein müdes Lächeln dafür aufbringen.

Selbstverständlich können nicht alle Unternehmen ein Arbeitgeberimage wie Google aufbauen. Dies sowohl aus finanziellen Gründen, aber z. B. auch aufgrund eines unpopulären Produkts oder eines schlecht erschlossenen Standorts. „Wer etwas Grosses will, der muss sich zu beschränken wissen. Wer dagegen alles will, der will in der Tat nichts.“ Die Aussage des deutschen Philosophen Hegel kann und soll insbesondere KMU ermutigen, aktiv zu werden und zu erkennen, dass sie im Wettbewerb mit den Grossunternehmen um die knappen Fachkräfte nicht per se schlechtere Karten haben. KMU verfügen über mit ihrer Grösse verbundenen Stärken (z. B. kurze Entscheidungswege, weniger Bürokratie). Diese gilt es ins Feld zu führen und parallel dazu das Anreizsystem systematisch auf ausgewählte Bedürfnisse der Mitarbeitenden auszurichten.

Massnahmen müssen dabei nicht zwingend mit hohen Mehrkosten einhergehen, sondern erfordern vielmehr eine konsequente Verfolgung im Zeitablauf. Denn im Wettbewerb um die knappen Fachkräfte gilt: wer sich als Arbeitgeber auch nur in einem, für bestehende und potenzielle Mitarbeitende jedoch zentralen Punkt abhebt, hat bereits sehr gute Karten in der Hand.



Sandra Kohler, Senior Beraterin
sandra.kohler@k-p.ch



Lorenz Stauffer, Senior Berater
lorenz.stauffer@k-p.ch

Kohler & Partner begleitet Unternehmen in Fragestellungen rund um das Personalmanagement. Die Stärkung und zielgerichtete Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität gehört dabei zu den Kernkompetenzen.