



Auf die inneren Werte kommt es an

Von Jens Knese

Arbeitgeberattraktivität ist wichtiger denn je. Wie beim Menschen gilt auch im Unternehmenskontext: Attraktivität kommt von innen. Fünf grundlegende Bausteine führen dazu, dass Unternehmen von Mitarbeitenden und Stellensuchenden als attraktiv wahrgenommen werden.

● Als ein probates Mittel um dem Arbeitskräftemangel zu begegnen, gilt die Zuwanderung von Arbeitskräften aus dem Ausland. Ein weiteres wichtiges Mittel ist, neben der Rekrutierung auf dem heimischen Bewerbermarkt, die verbesserte Bindung der bestehenden Mitarbeitenden. Für die Wirksamkeit aller genannten Mittel ist eine Größe entscheidend: Attraktivität. Die Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber und die Attraktivität Deutschlands als Zielland für Auswanderungswillige.

Die Defizite des Standorts Deutschland bei der Anwerbung der Ressource Arbeitskraft aus dem Ausland sind groß, angefangen bei der geringen Akzeptanz fremder Sprachen über die hohe Steuer- und Abgabenlast bis zum Mangel an bezahlbarem Wohnraum. Um diese Defizite auszugleichen, ist es wichtig, dass hier ansässige Unternehmen ihre Arbeitgeberattraktivität kontinuierlich verbessern. Es geht explizit darum, Mitarbeitende in bereits bestehenden Arbeitsverhältnissen stärker an das Unternehmen zu binden und neue, zunehmend auch ausländische, Arbeitskräfte erfolgreich zu rekrutieren. Unternehmen müssen vor dem Hintergrund des Arbeitskräftemangels zu unwiderstehlichen Arbeitgebern werden.

Arbeitgeberattraktivität hat viele Facetten

Arbeitgeberattraktivität ist nicht monokausal. Josh Bersin von Bersin by Deloitte hat die grundlegenden Elemente definiert: Sinnvolle Arbeit, gutes Management, positive Arbeitsumgebung, klare Entwicklungsmöglichkeiten und Vertrauen in die Führung.

• **Sinnvolle Arbeit** bedeutet, dass ein Unternehmen eine klare Mission formuliert hat und diese verfolgt. Im anglo-amerikanischen Sprachraum wird in diesem Zusammenhang gerne vom „Reason for Being“ gesprochen, der Daseinsberechtigung des Unternehmens. Die Mission stiftet den Sinn im Rahmenwerk eines Unternehmens und ist fundamentaler Baustein für die intrinsische Motivation von Mitarbeitenden. Während die Mission den großen Rahmen, die umschließende Klammer für das gesamte Unternehmen bildet und hier ihre Wirkweise entfaltet, ist der Aspekt „sinnvolle Arbeit“ auch für jeden einzelnen Arbeitsplatz relevant. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter muss explizit das Gefühl haben und auch die Bestätigung erfahren, mit der täglichen Arbeit einen sinnvollen Beitrag zu erbringen.

• **Gutes Management** bedeutet, dass ein Unternehmen eine klare Vision besitzt. Eine Vision besteht aus einem oder mehreren ambitionierten und eher langfristigen Zielen, die das Unternehmen verfolgt. Eine klare Vision hilft, dem gesamten Unternehmen Richtung zu geben. Sie wirkt motivierend und beseitigt zudem mögliche Unsicherheiten hinsichtlich des Kurses, den das Unternehmen eingeschlagen hat. Neben der Vision bedeutet „gutes Management“ zudem das Vorhandensein einer klar definierten und an alle Beschäftigten kommunizierten Strategie. Die Strategie definiert, wie die Ziele aus der Vision erreicht werden sollen. Auf der Mitarbeiterebene bedeutet „gutes Management“, dass die Mitarbeitenden regelmäßig qualifiziertes Feedback zu ihrer Performance

von ihren Führungskräften erhalten. Ein attraktiver Arbeitgeber folgt dem Prinzip, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter mindestens einmal am Tag gesehen wird und dass sie oder er mindestens einmal am Tag erkennt, dass die eigene Arbeit eine Wirkung erzielt.

• **Positive Arbeitsumgebung** beschreibt die unter dem Begriff „New Ways of Work“ zusammenzufassenden Elemente einer neuen, motivierenden und den jeweiligen Bedürfnissen und Aufgaben angepassten optimalen Arbeitsumgebung. Die Mitarbeitenden haben unterschiedliche Aufgaben und Tätigkeiten zu erledigen. Nicht jede Aufgabe lässt sich in der gleichen Arbeitsumgebung adäquat adressieren und produktiv bewerkstelligen. Flexible Bürowelten – von Einzelbüros über Meeting-Spaces bis zur Bibliothek für Research-Aufgaben – bilden den räumlichen Rahmen und passen sich den täglichen Herausforderungen der Mitarbeitenden an. Agile Arbeitsweisen sorgen für weniger Bürokratie, flache Hierarchien und schnelle Arbeitsergebnisse. Eine positive Arbeitsumgebung schließt auch eine sinnvolle und flexible Verteilung zwischen Büropräsenz und Homeoffice ein.

• **Klare Entwicklungsmöglichkeiten** beinhalten alle Unterstützungen, Weiterbildungen, Coachings, Fortbildungen und Karriereschritte, die den einzelnen Mitarbeitenden zuteil werden und werden können. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter benötigt und erhält einen klaren kurz- und mittelfristig angelegten Entwicklungsplan, der kontinuierliches Lernen inkludiert und ausreichend Freiräume für Weiterbildung umfasst.

• **Vertrauen in die Führung** ist auf werbetrieblicher Führung begründet. Unternehmensweit müssen die gleichen Werte gelten und Grundlage für die Führung von Mitarbeitenden sein. Fundamental wichtig sind in diesem Zusammenhang die Faktoren Transparenz, Ehrlichkeit und Vertrauen. Die Mitarbeitenden müssen Entscheidungen oder Einschätzungen transparent nachvollziehen können. Die Führungskräfte müssen ehrlich kommunizieren und ihren Beschäftigten Vertrauen schenken.

Ein adäquates Gehalt oder allgemein etablierte Sozialleistungen finden sich in den oben genannten Bausteinen auf dem Weg zum unwiderstehlichen Arbeitgeber nicht. Nicht, weil diese Faktoren nicht wichtig sind. Sie stellen jedoch lediglich das voraussetzende Fundament dar, auf der sich eine Arbeitgeberattraktivität konstituieren lässt.

Jeder Arbeitgeber kann seine Attraktivität steigern

Natürlich können die vorgenannten Bausteine, die einen attraktiven Arbeitgeber definieren, nicht in allen Unternehmen und insbesondere nicht in allen Berufsbildern vollumfänglich adressiert werden. Eine Homeoffice-Regel kann für Büroangestellte sinnvoll sein und die Arbeitgeberattraktivität erhöhen. Bei Tätigkeiten, die vor Ort ausgeführt werden müssen, macht eine Homeoffice-Regelung keinen Sinn. Jedoch kann jedes Unternehmen gesamtheitlich und arbeitsplatzbezogen die Arbeitgeberattraktivität explizit erhöhen, indem es gezielt geeignete Elemente der genannten Bausteine adressiert.

Der Arbeitskräftemangel wird als so gravierend prognostiziert, dass jedes Unternehmen aufgerufen ist, einen klaren Fahrplan zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu entwickeln. Der erste Schritt muss immer eine Bewertung des Status quo sein: In welchen Bausteinen haben wir Defizite und Handlungsbedarfe? In einem zweiten Schritt geht es um die Definition eines Zielbilds: Wo wollen und müssen wir uns verbessern? Was lässt sich erreichen? Der dritte Schritt ist dann die Erstellung eines konkreten Umsetzungsfahrplans auf dem Weg zum „unwiderstehlichen“ Arbeitgeber. ■



DR. JENS KNESE, MBA, ist Berater, Speaker, Autor und leitet das Seminar „Mitarbeiter:innen finden und binden“.

Mehr Strand

Seit Jahresanfang können die Beschäftigten der Zurich Gruppe Deutschland zeitweise im Ausland arbeiten. Wer dem Arbeitsmodell „Flex Office“ zugeordnet ist, kann gemeinsam mit der Führungskraft über den Arbeitsort entscheiden, dabei kann die Hälfte der Zeit außerhalb des Büros verbracht werden. Im Zuge eines Pilotprojekts können die „Flex Officer“ nun auch an bis zu zehn Arbeitstagen pro Jahr im Ausland arbeiten. Also: Urlaubsaufenthalt verlängern und im Feriendomizil den Laptop aufklappen. Allerdings ist das mobile Arbeiten im Ausland nur in bestimmten Ländern möglich, unter anderem in Frankreich, Italien, Spanien und der Schweiz. Mit diesem Angebot will Zurich einen weiteren Akzent als moderner und familienfreundlicher Arbeitgeber setzen.

Employer Branding



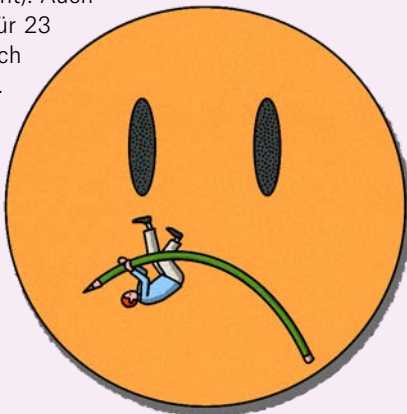
Der Schauspieler Charly Hübner als Wachmann Erik soll dem Sicherheitsberuf eine Bühne bieten.

Großes Kino

W.I.S. Sicherheit + Service aus Köln setzt beim Employer Branding auf die große Leinwand. Im Kinofilm „Die stillen Trabanten“, der im Dezember 2022 angelaufen ist, trägt Hauptdarsteller Charly Hübner in seiner Rolle als Wachmann Erik die W.I.S.-Uniform. Mit dieser Werbemaßnahme will das Unternehmen die Sichtbarkeit der Branche erhöhen. Denn auch diese leidet unter akutem Mangel an Arbeitskräften. Geschäftsführer Jérôme Johl: „Wir haben uns für dieses Filmprojekt entschieden, weil wir durch diese Maßnahme auf den Beruf und die Menschen aufmerksam machen, auf die wir uns als Gesellschaft in Sachen Sicherheit täglich verlassen.“

Jobwechsler halten

Umbruchstimmung bei den Beschäftigten: 26 Prozent haben während der Pandemie den Arbeitgeber gewechselt, weitere zehn Prozent haben intern im selben Unternehmen eine andere Tätigkeit begonnen. Bei den unter 30-Jährigen hat sogar mehr als ein Drittel Job und Arbeitgeber gewechselt. Weitere 15 Prozent haben einen internen Wechsel vollzogen. Das zeigt eine repräsentative Studie im Auftrag der Pronova BKK. Die häufigsten Gründe für den Jobwechsel waren fehlende Aufstiegschancen (24 Prozent) und mangelnde Wertschätzung (23 Prozent). Auch die Vergütung war für 23 Prozent ein Grund, sich neu zu orientieren. Aus Überlastung haben 22 Prozent der Befragten die Stelle gewechselt.



Auf dem Mountainbike

Erlebnisreiche Live-Kommunikation ist ein Schlüssel dafür, dass Mitarbeitende als Markenbotschafter ihres Arbeitgebers agieren. Die Deutsche Post DHL Group praktiziert dies seit 2009 und initiiert dazu gemeinsam mit der Gütersloher Agentur Livewelt die CEO Mountainbike Tour. 2022 gastierte die MTB-Rundfahrt in Berchtesgaden. Vierzig per Los ausgewählte Mitarbeitende radelten mit ihrem Chef, dem Deutsche Post DHL Group Vorstandsvorsitzenden Dr. Frank Appel, auf dem Mountainbike bis auf eine Höhe von 1.420 Meter. Sie traten gemeinsam fünf Stunden in die Pedale, um die 55 Kilometer lange Strecke durch die bergige Landschaft zu bewältigen, und wurden mit einer After-Race-Party belohnt.