

Arbeit

Finanzen

Digitalisierung

Nachfolge

Wolfgang Immerschitt & Marcus Stumpf

Gehen dem Mittelstand die Arbeitnehmer aus?

Wie KMU ihr Glück als Arbeitgeber schmieden können

10. Juli 2019

Gehen dem Mittelstand die Arbeitnehmer aus?

Wie KMU ihr Glück als Arbeitgeber schmieden können

Die demografische Entwicklung und die erhöhten Anforderungen an Mitarbeiter machen den Kampf um die besten bzw. geeigneten Mitarbeiter zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Mittelständische Unternehmen fühlen sich eingeklemmt zwischen demographischer Entwicklung und übermächtiger Konkurrenz durch Konzerne. Nicht alle, denn es gibt auch Unternehmen ohne Probleme. Ist das Glück? Ja, denn Glück ist mit den Tüchtigen, weiß schon der Volksmund. In diesem Beitrag geht es darum, wie KMU ihr Glück als Arbeitgeber schmieden können.

Wie das funktioniert, haben der Kommunikationsberater Dr. Wolfgang Immerschitt und der Fachhochschul-Professor Dr. Marcus Stumpf im jetzt in 2. Auflage neu erschienenen Buch „Employer Branding für KMU“ erläutert und anhand praktischer Beispiele greifbar gemacht. Ein wichtiger und beruhigender Punkt für Chefs von KMU ist, dass viele Maßnahmen wenig bis nichts kosten. Sigmund Freud hat schon treffend formuliert, dass „Denken Handeln in kleinen Energieeinheiten ist“. Denken im Falle der strategischen Positionierung als Arbeitgeber heißt, sich damit auseinandersetzen, wie Kandidat/innen für eine Stelle erreichbar sind, welche Interessen sie wie auch die Mitarbeiter/innen haben, sie wahr und dann auch ernst zu nehmen.

Mittelstand verbirgt Stärken als Arbeitgeber

Eine zweite beruhigende Botschaft ist: Die vermeintlich überlegenen Konzerne sind keinesfalls die besseren Arbeitgeber. Der Mittelstand verfügt über viele Stärken wie die Nähe des Arbeitsplatzes, flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege, breite und abwechslungsreiche Aufgabenbereiche. Ein besonderes Merkmal von KMU ist zudem der direkte Kontakt zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern. Ihr Unternehmen kann also viel bieten. Sie müssen es nur auch nach außen zeigen. Und hier liegt ein echtes Manko: Der großen Mehrheit deutscher Mittelbetriebe gelingt es trefflich, ihre Stärken als Arbeitgeber sorgsam zu verbergen.

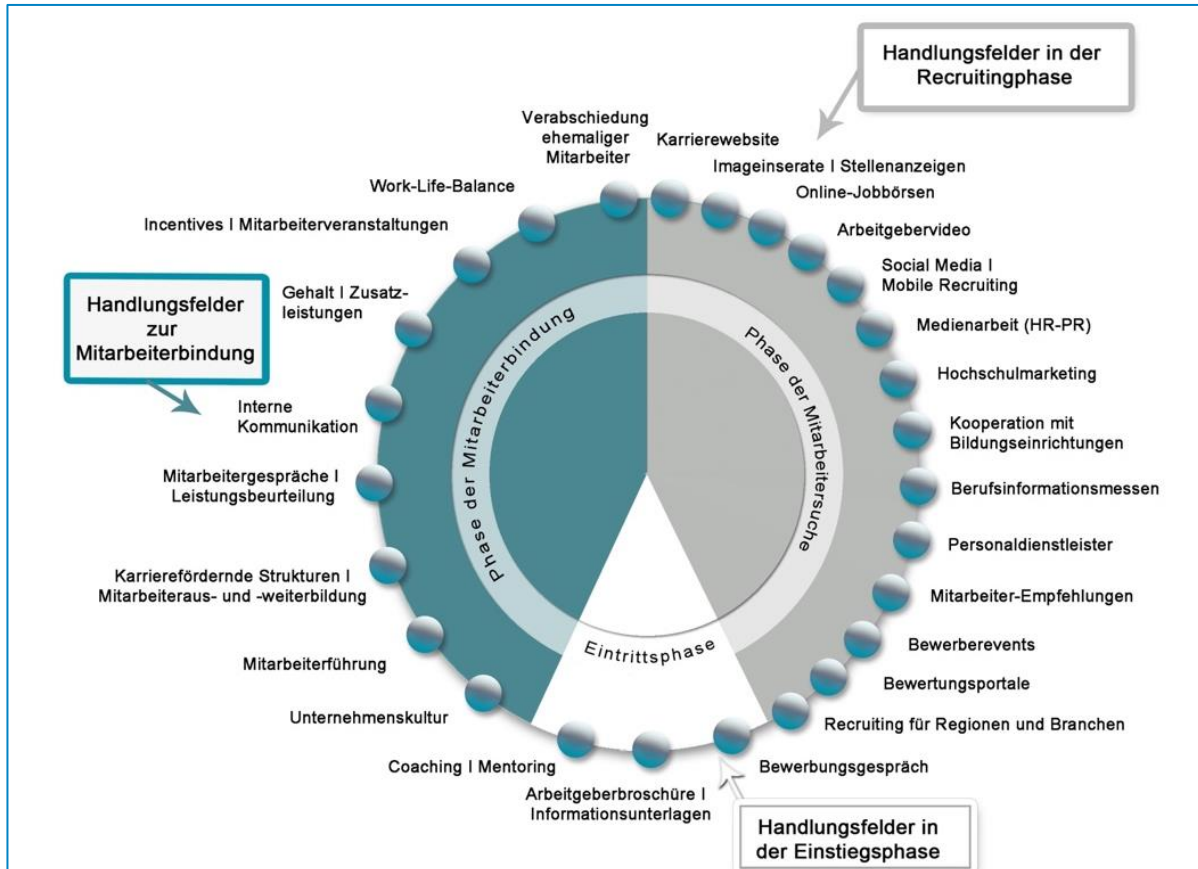
Die Schrauben, an denen gedreht werden kann, zeigt die nachstehende Grafik, die die Kontaktpunkte der Arbeitgebermarke zeigt, an denen angesetzt werden kann:

¹ Dr. Wolfgang Immerschitt ist Geschäftsführer von plenos – Agentur für Kommunikation (www.plenos.at) und langjähriger Lektor an der Universität Salzburg und an Fachhochschulen. Im Verlag Springer Gabler hat er eine Reihe von Fachpublikationen veröffentlicht.

² Prof. Dr. Marcus Stumpf ist Professor für Marketing und Markenmanagement an der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) am Hochschulzentrum Frankfurt am Main sowie Direktor des Employer Branding Institute (EBI).

Die Autoren haben – neben einer Vielzahl weiterer Publikationen – das Buch „[Employer Branding für KMU – der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber](#)“ geschrieben. Es hat in erster Auflage (erschienen 2015) über 150.000 Leser gehabt. Die 2. Auflage ist 2019 – auch als E-Book – erschienen und ist u.a. im Buchhandel und im Onlinehandel erhältlich. Wenn Sie Fragen zu den Inhalten des Buches haben oder einen Beratungstermin vereinbaren wollen, kontaktieren Sie die Autoren bitte unter folgenden Mailadressen: wolfgang.immerschitt@plenos.at | stumpf@employer-branding-institute.com

Abbildung 1: Handlungsfelder für mittelständische Arbeitgeber



Quelle: eigene Darstellung

- ❖ In der Phase der Suche nach Kandidierenden geht es darum, Aufmerksamkeit zu erwecken, Information zu geben und einen (bleibenden) Eindruck zu hinterlassen.
- ❖ In der Einstiegsphase geben Sie den Neuen das Gefühl der Sicherheit und des Willkommenseins.
- ❖ Wenn es darum geht, Beschäftigte als loyale und engagierte Säulen Ihres Unternehmenserfolges an den Betrieb zu binden, ist es Ihre Aufgabe, sich um Führungskultur und Kommunikation zu bemühen.

Was heißt das in der Praxis?

Bewerber richtig ansprechen – die Recruitingphase

Ziel der Maßnahmen in der Rekrutierungsphase ist es, mögliche Bewerber auf Ihr Unternehmen aufmerksam zu machen. Wenn Sie es gut machen, schaffen Sie Orientierung und Vertrauen, im besten Fall sogar eine Präferenz für eine spätere Bewerbung. Im Kontakt mit jungen Leuten kommt es auf einen perfekten Onlineauftritt an. Die „Generation Y“ schaut aufs Handy und googelt Ihren Betrieb. Die jungen Leute, die mit Smartphones aufgewachsen sind, akzeptieren nicht, wenn die Homepage nicht für mobile Geräte optimiert ist, keine brauchbaren Informationen beinhaltet oder die Kontaktaufnahme möglichst schwer gemacht wird. Vergessen Sie aber auch nicht den direkten Kontakt mit späteren Kandidaten in Schulen und Vereinen, Ihre Regionalzeitung und Stellenangebote, die Sie durchaus auch über die sozialen Medien verbreiten können.

Tipp: Machen Sie den „Aufzug-Selbsttest“. Erklären Sie jemandem, der keine Verbindung zu Ihrem Betrieb hat, in einer Minute, warum gerade Ihr Unternehmen der beste Platz ist, um hier zu arbeiten. Nach der einen Minute fragen Sie sich, ob Sie Ihren Gesprächspartner überzeugt haben. Seien Sie dabei ehrlich zu sich selbst. Die Erfahrung zeigt: Die Antwort ist meistens: „Nein“.

Die Karriere-Website

Interessenten für einen Job wollen schnell und übersichtlich alle Informationen über Ihren Betrieb und das, was Sie tun und bieten, finden. Als Unternehmen kommen Sie nicht daran vorbei, Ihren Online-Auftritt entsprechend interessant, modern und auch emotional zu gestalten. Emotionalität bringen Sie durch gute Fotos aus dem Betrieb und Videos von Mitarbeitern hinein, die erklären, was sie tun und warum sie es gerne tun. Wo immer Sie dann offene Positionen inserieren, auf Regionalmessen auftreten, in Social-Media-Kanälen posten oder Flyer verteilen, verweisen Sie auf Ihre Website: Wenn der Onlineauftritt über Ihr Unternehmen passt, ist das schon die halbe Miete. Wenn nicht, ist alles andere eine halbe Sache.

Tipp: 9 von 10 Bewerbern informieren sich vorab online, ehe sie sich bewerben. Ein Klick muss genügen, um den Kontakt über das Handy oder per Mail herzustellen. Verzichten Sie auf „Kontaktformulare“, die sie jedes Mal ausfüllen müssen. Das schreckt Bewerber eher ab.

Interaktive Online-Stellenanzeigen

Selbstverständlich sollten Ihre Inserate, die Sie in regionalen Printmedien oder auf Jobportalen schalten, die Modernität Ihres Unternehmens widerspiegeln. Wichtige Punkte, die Sie neben dem ansprechenden Design und dem Link zur Webseite und zu Ihren Social Media Kanälen (die vielleicht von einem internen Team junger Mitarbeiter befüllt werden) beachten sollten: Authentisches Foto, QR Code zum Arbeitgebervideo und ausführliche Kontaktdaten unter Nennung einer Ansprechperson, die vom Handy aus direkt angewählt werden kann. Natürlich darf eine Kurzbeschreibung Ihres Unternehmens und Ihres Arbeitgebersprechens nicht fehlen.

So machen Sie ihr Unternehmen für Außenstehende erlebbar:

- ❖ Vermitteln Sie einen modernen Eindruck
- ❖ Mit authentischen Videos zeigen Sie, was Ihr Team leistet
- ❖ Lassen Sie Ihre Mitarbeiter erzählen, was ihnen wichtig ist
- ❖ Posten Sie Geschichten aus dem Berufsleben auf Social Media

Integration ins Team – die Einstiegsphase

Neue Mitarbeiter zu bekommen, ist schwer. Umso wichtiger ist es, dass sie sich beim „Onboarding“ willkommen fühlen. Führen Sie sich dabei immer vor Augen, dass alles Neue für den Menschen aufregend ist und sogar Stress bedeuten kann. Signalisieren Sie von der ersten Stunde an, dass Sie sich über das neue Teammitglied freuen und es bei Ihnen gut aufgehoben ist.

Das Bewerbungsgespräch

Bei Gesprächen zwischen Kandidaten und Personalverantwortlichen sollte ein positives Bild vom Unternehmen vermittelt werden. Leider ist das nicht immer der Fall, wie auf Bewertungsplattformen nachgelesen werden kann. Bewerber beklagen sich oft darüber, dass der Gesprächspartner nicht vorbereitet oder die Gesprächssituation unangenehm war. Gerade in der jetzt so angespannten Arbeitsmarktlage sollte Ihnen das auf keinen Fall passieren. Seien Sie ein guter Gastgeber und nehmen Sie sich Zeit.

Das Ziel des Bewerber- und Auswahlgespräches ist es, die richtige Auswahl zu treffen. Je besser strukturiert das Gespräch ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit des „Personal Fit“, also dass Bewerber später auch beruflichen Erfolg in der angestrebten Position haben und ins Team passen. Um ein möglichst treffendes Urteil zu fällen, ist es notwendig, dass sich das jeweilige Unternehmen darüber klar ist, wie das eigene Profil und die Unternehmenskultur aussehen: „Was macht mich als Arbeitgeber aus?“

Informations- und Willkommensunterlagen

Mitarbeiter, die neu in ein Unternehmen kommen, werden in der Regel in eine Welt versetzt, in der es ihnen unbekannte Rituale, Traditionen, Gewohnheiten, Freundschaften/Seilschaften und ganz spezifische Erwartungshaltungen gibt. In diesem Umfeld müssen sie sich erst einmal zurechtfinden. Kandidaten für eine Stelle, aber auch neu eintretende Mitarbeiter suchen daher gebündelte Informationen. Dazu eignet sich am besten eine Arbeitgeberbroschüre, in der die wichtigsten Themen und Informationen über den Arbeitgeber kurz und bündig dargestellt sind.

Coaching/Mentoring

In weiten Teilen der Wirtschaft ist nach der Einstellung von neuen Mitarbeitern eine strukturierte Einarbeitungsphase üblich. Wenn neue Mitarbeiter aus dem kalten Wasser springen, in das sie geworfen wurden und davonlaufen, können hohe Kosten entstehen. In einer Reihe von Branchen werden den Neuen Begleiter (Mentoren) an die Seite gestellt. Das sind erfahrene Kollegen, die wissen, worauf es ankommt, wie das Unternehmen tickt und die, wenn nötig, eine helfende Hand reichen. Dadurch wird auch der Kontakt und Austausch im Team von der ersten Stunde an gestärkt. Coaches bewirken, dass die neuen Mitarbeiter schneller produktiv sind, gute Arbeit abliefern und sich im Unternehmen wohl fühlen.

Hier ein abschließender Überblick über die bewährten Maßnahmen für die Einstiegsphase:

- ❖ **Mappe mit Informationen**
Überreichen Sie schon beim Einstellungsgespräch eine Mappe mit allen wichtigen Informationen.
- ❖ **Willkommen im Team**
Legen Sie sich ein Ritual zurecht, wie Sie neue Mitarbeiter/-innen begrüßen und dem Team vorstellen.
- ❖ **Arbeitsplatz vorbereiten**
Alles ist vorbereitet: Anmeldungen, Zutrittsberechtigungen, Arbeitsplatz und -kleidung (wenn nötig), Arbeitsgeräte, Passwörter usw.
- ❖ **Programm zur Einschulung**
Die Einarbeitungsphase erfolgt nach Zeitplan.

- ❖ **Mentor zu Seite stellen**

Damit offene Punkte rasch gelöst werden können, stellen Sie einen Begleiter für die ersten Monate als Ansprechpartner zur Seite.

- ❖ **Feedback geben**

Nach der Einarbeitung holen Sie die Meinung des nun integrierten Teammitglieds ein und geben Feedback.

Mitarbeiterbindung – Wie geht das?

In den letzten Jahren hat sich der Fokus der Aktivitäten zunehmend auf das Binden von Mitarbeitern verlagert. Wen Sie nicht verlieren, den müssen Sie auch nicht teuer nachbesetzen. In der Phase der Mitarbeiterbindung wird die Arbeitgebermarke kommuniziert und gelebt. Denn eine Positionierung als Arbeitgeber ist nur dann glaubwürdig, wenn sie von allen Beteiligten verstanden und angenommen wird. Hier geht es darum, dass Mitarbeiter/-innen gefordert und gefördert werden. Die Führungskultur und die Mitarbeiterkommunikation spielen dabei eine ganz besonders große Rolle.

Führungskräfteschulungen werden forciert

Auf Grund der Arbeitsmarktlage investieren Betriebe immer häufiger in das Coaching von (neuen) Mitarbeitern – und vor allem auch von Führungskräften. Laut Umfragen ist die häufigste Ursache für den Abgang aus einem Betrieb der unmittelbare Vorgesetzte. Oft ist diesen gar nicht bewusst, wie sie auf das eigene Team wirken. Das zeigt sich dann bei Kommunikationstrainings vor der Kamera, bei denen Mitarbeitergespräche, Teambesprechungen und Ähnliches geübt werden. Dazu gibt es viele weitere Maßnahmen, mit denen Sie punkten können. Die Wichtigste vielleicht: Nehmen Sie die Anliegen Ihrer Mitarbeiter wahr und ernst.

Mitarbeiterbindung entsteht durch das Zusammenspiel verschiedenster Faktoren:

- ❖ **Betriebsklima im Blick**

Achten Sie auf die Stimmung in Ihrem Unternehmen. Dabei gibt es ein einfaches, kostengünstiges und anonymes Befragungstool zum Betriebsklima: www.jobklima.com

- ❖ **Führungskräfte schulen**

Schulungen zur Mitarbeiterführung schaffen Selbstreflexion und geben Anleitung zur Konfliktvermeidung.

- ❖ **Orientierung geben**

Mitarbeitende wollen in Entscheidungen eingebunden werden. Je mehr Ihr Team die Möglichkeit hat, sich bei Entscheidungen einzubringen, desto mehr wird es diese auch mittragen. Informieren Sie über Neues und führen Sie Mitarbeitergespräche.

- ❖ **Fordern und fördern**

Das ist den Menschen ganz wichtig. Denken Sie bei Personalentwicklungsmaßnahmen an Weiterbildung nicht nur in fachlicher, sondern auch persönlicher Hinsicht.

- ❖ **Erlebnisse als Gemeinschaft**

Schaffen Sie Gemeinschaftserlebnisse und motivieren Sie Ihr Team, selbst Ideen einzubringen.

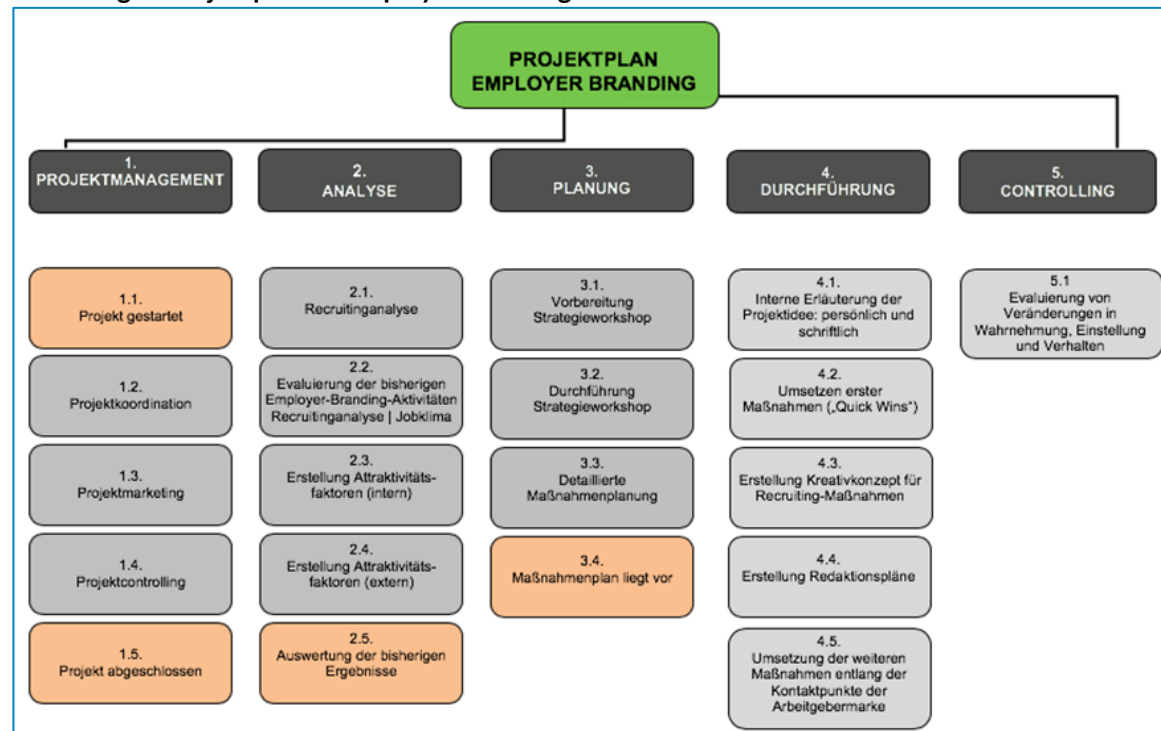
- ❖ **Arbeit und Freizeit**

Die Balance zwischen Beruf und Privatleben ist jungen Menschen wichtig. Sprechen Sie das an.

Die Projektstufen

Wenn Sie ein Projekt starten, um ihre Arbeitgebermarke zu stärken, sollten Sie nie vergessen, das Team detailliert darüber zu informieren, warum Sie sich mit Employer Branding befassen. Warum ist die Information des Teams so wichtig? Jede Veränderung schafft Unsicherheit. Wenn Sie Ihren Mitarbeitenden diese nehmen, ist alles gut und Sie finden Unterstützung im eigenen Unternehmen.

Abbildung 2: Projektplan im Employer Branding



Quelle: Plenos Agentur für Kommunikation

Je genauer Sie die Daten des Personalmanagements analysieren, desto treffsicherer werden Sie bei den Maßnahmen sein. Zur **Analyse** gehört auch, dass Sie aufschreiben, was Sie als Arbeitgeber besonders macht und was Sie für Bewerber und bestehende Mitarbeiter letztlich attraktiv macht. Die **Planung** startet mit extern moderierten Strategieworkshops, bei dem mehrere Personen aus dem Unternehmen beteiligt sein sollten – nicht nur die Geschäftsführung oder die Führungskräfte. Sie signalisieren damit zugleich, dass Sie die Anliegen Ihres Teams ernst nehmen. Am Ende des Tages steht dann ein konkreter Maßnahmenplan, den Sie umsetzen können.

Jeder **Maßnahmenplan** enthält Punkte, die sehr einfach und kostengünstig umzusetzen sind. Fangen Sie deshalb gleich mit den sogenannten Quick Wins an. Damit signalisieren Sie, dass Sie es ernst meinen mit dem Veränderungsprozess. „Niemand kann mich daran hindern, täglich gescheiter zu werden“, hat Konrad Adenauer einmal gesagt. Sie sollten sich nach einer bestimmten Zeit – spätestens nach einem Jahr – die Frage stellen, welche Ziele Sie bei Ihrem Employer Branding-Prozess erreicht haben. Werten Sie die Kennzahlen des Personalmanagements aus und fragen Sie auch Ihre Mitarbeiter, wie sich das Jobklima verändert hat.

Die Checkliste für Ihre Arbeitgebermarke

- ✓ **Arbeitgebermarke am Prüfstand**
Machen Sie für Ihre bisherigen Maßnahmen zur Findung und Bindung von Mitarbeitern einen Faktencheck.
- ✓ **Messen Sie Ihren Erfolg**
Messen Sie Ihren Erfolg als Arbeitgebermarke (Fluktuation, Zufriedenheit, Bewertungen, Bewerberzahl...).
- ✓ **Unternehmenskultur vorleben**
Wenn Sie begeistern wollen, muss Ihr Führungsteam vorleben, wofür Ihre Arbeitgebermarke steht.
- ✓ **Führungsteam entwickeln**
Schulungen sind wichtig: Das Führen von Menschen will wie andere Kompetenzen trainiert sein.
- ✓ **Entscheidungen erklären**
Menschen suchen nach Informationen über Veränderungen. Machen Sie klar, wo die Reise hingeht.
- ✓ **Kommunikationsregeln aufstellen**
Legen Sie Regeln fest, worüber, wie oft und in welcher Form Sie über Entwicklungen informieren.
- ✓ **Rekrutierung hinterfragen**
Arbeitgeber werden von Bewerbern verglichen. Streben Sie deshalb den modernsten Außenauftritt in der Region an.
- ✓ **Einzigartigkeit sichtbar machen**
Jedes Unternehmen ist einzigartig. Machen Sie diese Alleinstellung auf allen dargelegten Kanälen deutlich.
- ✓ **Gut ist nicht teuer**
Nichts tun ist die teuerste Maßnahme als Arbeitgeber. Engagierte Mitarbeiter/-innen garantieren dagegen Erfolg.
- ✓ **Probleme ernst- und wahrnehmen**
Das Wichtigste zum Schluss: Hören Sie auf das, was Ihre Mitarbeiter/-innen sagen und lernen Sie daraus.