



Florian Schuhmacher | Roland Geschwill

Employer Branding

Human Resources Management
für die Unternehmensführung



Buch Employer Branding

Human Resources Management für die Unternehmensführung

Florian Schuhmacher und Roland Geschwill

Gabler, 2009

Rezension

In ihrem Buch zeigen die beiden Unternehmensberater Florian Schuhmacher und Roland Geschwill, wie facettenreich der Bereich Human-Resources-Management heute ist – die Tätigkeiten reichen von der Rekrutierung der Mitarbeiter über deren Bindung an das Unternehmen bis zur Weiterentwicklung; dazu kommen Spezialthemen wie Teamarbeit und Diversity-Management. Um das alles auf nur 200 Seiten abhandeln zu können, bedienen sich die Autoren zahlreicher Kurzdarstellungen und Checklisten. Irreführend ist allerdings der Titel des Buchs: Es geht hier nicht in erster Linie um Marketing. Wer etwas über Employer-Branding erfahren will, dem ist das Buch deshalb nur bedingt zu empfehlen, meint *BooksInShort*. Stattdessen nützt es Führungskräften, die eine breit angelegte, inhaltlich stark komprimierte Darstellung all jener Bereiche haben möchten, die das Human-Resources-Management heute umfasst.

Take-aways

- Es ist für ein Unternehmen eine Katastrophe, wenn die besten Arbeitskräfte abwandern.
- Auch Firmen sind – nicht anders als Produkte – Marken. Machen Sie Ihre Marke für Arbeitnehmer attraktiv.
- Durch Win-win-Situationen lassen sich Mitarbeiter dauerhaft an das Unternehmen binden.
- Scheuen Sie keinen Aufwand, um die bestmöglichen Mitarbeiter zu rekrutieren.
- Achten Sie auf eine reibungslose Nachfolgeregelung in Schlüsselpositionen.
- Vorsicht bei guten Referenzen von Bewerbern: Sie können auch ein Mittel sein, um jemanden aus der Firma zu entfernen.
- Als Vorgesetzter sind Sie dafür verantwortlich, dass Ihre Mitarbeiter ihr Potenzial voll ausschöpfen.
- Das Team steht über dem Einzelnen, die Teamarbeit über der individuellen Leistung.
- Berufliche Weiterentwicklung ist keine Karrieregarantie. Die bruchlose Karriere ist heutzutage eher die Ausnahme.
- Diversity-Management heißt, die kulturelle Vielfalt unter den Mitarbeitern als geldwerten Vorteil zu begreifen und entsprechend zu nutzen.

Zusammenfassung

Die Kernaufgaben der Personalführung

Im Hinblick auf die Personalführung müssen sich Entscheider mit vier Kernaufgaben beschäftigen:

1. Aufbau eines positiven Unternehmens-Images,
2. Rekrutierung der richtigen Mitarbeiter,
3. Motivation,
4. Nutzung des Mitarbeiter-Potenzials.

„Employer-Branding ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing, insbesondere der Markenbildung, angewandt werden.“

Ziel ist es, das Potenzial des Unternehmens permanent auszubauen, um dadurch sein wirtschaftliches Überleben sicherzustellen. Bei der ersten Kernaufgabe geht es vor

alles darum, die Attraktivität der Firma zu erhöhen, um sie so für die bestehenden und für neue Mitarbeiter interessant zu machen. Rekrutierung und Integration des neuen Personals sollten Hand in Hand gehen. Wenn Kapital aus einem Unternehmen abgezogen wird, ist das schlecht; noch schlimmer ist es, wenn „menschliches Kapital“ abwandert. Daher ist es notwendig, die Motivation und die Leistungsfähigkeit der eigenen Belegschaft auf hohem Niveau zu etablieren.

„Das Unternehmen wird als attraktiver Arbeitgeber dargestellt und gegenüber Wettbewerbern positiv positioniert.“

Als Führungskraft tragen Sie die Verantwortung dafür, dass so viel Potenzial wie möglich in Arbeitskraft umgesetzt wird. Im gleichen Maß sind Sie gefordert, das Unternehmen durch den Wandel der Zeit zu führen, Altes mit Neuem, Wissen mit Handeln zu verbinden. Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, gibt es keine einfachen Lösungsmodelle. Entscheidend ist, dass Sie sich der Loyalität Ihres Personals sicher sind. Das erreichen Sie am besten, indem Sie Win-win-Situationen schaffen.

Employer-Branding

Wie gelingt es einem Arbeitgeber, nach außen hin attraktiv zu wirken? Mit Employer-Branding, deutsch: Arbeitgebermarkenbildung. Nach heutigem Verständnis können nicht nur Produkte zu Marken werden, sondern auch das Unternehmen, das sie produziert, erreicht Markenstatus. Die Markeneigenschaften setzen sich aus den Differenzkriterien zusammen, die das Unternehmen gegenüber der Konkurrenz als einmalig erscheinen lassen. Durch die Kommunikation der Unternehmensmarke nach außen wird das Unternehmen am Arbeitsmarkt zu einer festen Größe. Es gibt zahlreiche Maßnahmen, die Sie ergreifen können, um das Branding Ihrer Firma am Markt zu verbessern. Dazu gehören beispielsweise Kooperationen mit Bildungseinrichtungen, dauerhaftes Engagement im gesellschaftlichen oder politischen Umfeld oder konzentrierte Marketingaktionen, in denen Produkt- und Eigenwerbung miteinander verschmolzen werden.

„Wer nach außen glänzen will, muss auch innen strahlen. Was nützt die schönste Außenfassade, wenn das Interieur ungepflegt ist?“

Neben der Außendarstellung des Unternehmens sollten Sie auch die internen Faktoren eines solchen Brandings im Auge behalten. Eine angemessene Vergütung für die Arbeitsleistung der Mitarbeiter, eine überdurchschnittlich gute Ausstattung des Arbeitsplatzes und – noch wichtiger – eine in sich stimmige Unternehmens- bzw. Führungskultur spielen dabei wichtige Rollen. Entscheidend für das Employer-Branding ist, dass Wertversprechen und Werteerlebnis sich so weit wie möglich decken.

Rekrutierung

Um Ihren Personalbedarf zu ermitteln, bedienen Sie sich am besten einer Balanced Scorecard (BSC). Diese definiert Soll- und Ist-Werte, und zwar aus der Perspektive der Kunden, der Mitarbeiter, der Prozesse und der Finanzen. Perspektiven und Prozesse bekommen durch die BSC feste numerische Größen zugeordnet. Damit lässt sich konkreter Handlungsbedarf dokumentieren. Im Personalbereich kommen Sie so zu einem Soll-Stellenplan, aus dem sich letztlich das Anforderungsprofil eines möglichen Kandidaten ergibt. In dieses Anforderungsprofil gehören:

- formale Qualifikation (also Ausbildung, Berufserfahrung etc.),
- Methodenkompetenz (Techniken, die der Kandidat beherrschen soll),
- soziale Kompetenzen,
- persönliche Stärken.

„Die Aufgabe von Top-Entscheidern ist es, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die einerseits genug Orientierung und Sicherheit bietet und andererseits offen für neue Entwicklungen ist.“

Eine Stellenausschreibung ist immer ein Drahtseilakt: Einerseits dürfen die Hürden, die den möglichen Bewerbern vor die Nase gesetzt werden, nicht zu hoch sein, andererseits sollte das gewünschte Profil, das die Ausschreibung zu erkennen gibt, eindeutig sein. Dieser ganze Aufwand mag einem auf den ersten Blick übertrieben erscheinen. Aber je genauer Sie festgestellt haben, was Sie wollen, umso größer sind die Chancen, dass Sie später den geeigneten Kandidaten für eine neue Position finden.

„Empirische Befunde zeigen, dass erfolgreiche Karrieren häufig durch mehrere Brüche und Enttäuschungen geprägt sind.“

Wenn Sie genügend Gelegenheiten für interne Rekrutierungen bieten, stärken Sie den Zusammenhalt im Unternehmen. Als geeignetes Mittel dafür kann ein bestimmtes Maß an Jobrotation eingesetzt werden. Führen Sie diese aber niemals gegen den Willen der Mitarbeiter durch. Überzeugen Sie sie, dass Jobrotation eben nicht nur Stress bedeutet, sondern dem Einzelnen die Perspektive eröffnet, sich weiterzuentwickeln. Möglichkeiten, Mitarbeiter intern zu rekrutieren, ergeben sich auch im Rahmen der unternehmenseigenen Berufsausbildung und im Zuge von Nachfolgeplanungen. Letztere sollten gerade im Fall von Schlüsselpositionen sehr detailliert und vor allem rechtzeitig ausgearbeitet werden. Nachfolgeregelungen sollten immer ein zentraler Bestandteil interner Rekrutierungen sein. Hier überschneiden sich die Bedürfnisse von Arbeitgeber und Arbeitnehmer in hohem Maß: Der Arbeitgeber möchte für die frei werdenden Positionen gut geeignete Kandidaten, der Arbeitnehmer möchte im Unternehmen Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung finden.

Externe Rekrutierungen

Es gibt eine ganze Reihe von Kriterien für die Beurteilung von externen Rekrutierungsmaßnahmen. Dazu zählen: die anfallenden Kosten, die Zielgruppe, der Bekanntheitsgrad, die Reichweite und der Erklärungsbedarf (sowohl die Position als auch das Unternehmen betreffend). Die Vielfalt der Medien, in denen heute Stellenausschreibungen veröffentlicht werden, ist enorm. Sie reichen von klassischen (Mundpropaganda, Bundesagentur für Arbeit, Printmedien, Headhunter) bis zu modernen Varianten, wie den immer beliebter werdenden Online-Ausschreibungen.

„Supervisionsgruppen haben für die Beteiligten eine Ventilfunktion sowie eine unterstützende Komponente.“

Bei der Selektion der entsprechenden Kandidaten sollten Sie nicht nur deren unmittelbare Zukunft im Unternehmen vor Augen haben. Wichtig ist, dass ein neuer Mitarbeiter über genügend Potenzial verfügt, um später die nächsthöhere Ebene in Ihrem Unternehmen zu erreichen. Vorsicht bei Referenzen aus anderen Unternehmen: Oft werden dabei nicht die Besten empfohlen, sondern diejenigen, die man gerne loswerden möchte. Grundsätzlich gilt bei der Auswahl des Personals: Der Aufwand

muss im Verhältnis zum Ertrag stehen. Ebenso wichtig: Größe als Führungskraft beweisen Sie dadurch, dass Sie Mitarbeiter einstellen, die besser sind als Sie.

Mitarbeiterbindung

Führungskräfte steuern nicht nur die Arbeit und die Leistung von Mitarbeitern. Sie sind auch für die Beziehung verantwortlich, die die Mitarbeiter zum Unternehmen entwickeln. Die Verbundenheit mit einer Firma ist in der Regel dann am höchsten, wenn der Mitarbeiter sich wie ein Unternehmer im Unternehmen fühlt, wenn er also mit einem Höchstmaß an Eigenverantwortung ausgestattet ist und einen großen Teil des eigenen Potenzials einsetzen kann. Für die Führungskraft gilt: Feedback ist ein Muss – und zwar Feedback von den Mitarbeitern an die Führungskraft. Nur so lässt sich überprüfen, ob eigene Wahrnehmung und Fremdwahrnehmung übereinstimmen. Mitarbeiterbefragungen können das Feedback unterstützen, tun dies aber nicht in jedem Fall.

„Integration ist eine deutsche Erfolgsgeschichte, die sich in deutschen Kommunen und in deutsche Unternehmen seit Jahren vollzieht.“

Zur Mitarbeiterbindung gehört, dass die Arbeits- und Teamorganisation innerhalb eines Unternehmens optimiert wird. Zu den Prinzipien der Teamarbeit gehört z. B., dass die Eigenverantwortung gestärkt und die Gruppe immer vor den Einzelnen gestellt wird. Das entspricht den Erkenntnissen, die man mittlerweile über die Vorteile von Teamarbeit in Unternehmen gewonnen hat. Teamarbeit ist aber nicht gleich Teamarbeit. Abhängig vom Verantwortungsbereich und der Orientierung an vertikalen bzw. horizontalen Prozessen können teilautonome Arbeitsgruppen gebildet werden, oder es gibt Teambildungen innerhalb eines Projektmanagements sowie Werkstatt- und Strategieteams, um nur einige Formen zu nennen. Alle Teams durchlaufen die typischen Entwicklungsphasen: Forming (Orientierung), Storming (Sturmphase), Norming (Organisationsphase) und Performing (Integration).

Mitarbeiterentwicklung

Das Spektrum des Begriffs „Karriere“ hat sich in den vergangenen Jahren enorm erweitert. Neben der klassischen Führungslaufbahn gibt es heute die Fachkarriere. Zudem ist die Fluktuation beim Personal in vielen Unternehmen heute deutlich höher. Individuelle berufliche Laufbahnen sind mehr als früher durch Enttäuschungen und Brüche gekennzeichnet. Um die auf der Führungsebene häufig gestiegenen Anforderungen zu bewältigen, können Coaches wertvolle Hilfe leisten. Immer häufiger werden Supervisionen eingesetzt, in denen einzelne Mitarbeiter ihre Probleme einer ganzen Gruppe von Kollegen schildern. Auch die Bedeutung von Assessment-Centern steigt: Der Anteil von Großunternehmen, die sie nutzen, liegt bereits jetzt bei rund 70 %.

Diversity-Management

Erfolgreiches Diversity-Management heißt, die unterschiedlichen Potenziale der Mitarbeiter gezielt zu nutzen. Diversity-Management betrachtet kulturelle Vielfalt als unternehmerisches Potenzial und versucht, daraus Vorteile zu ziehen. Zu den wichtigsten Aspekten des Diversity-Managements gehört der gezielte Einsatz von:

- weiblichen Fach- und Führungskräften,
- Mitarbeitern mit Migrationshintergrund,
- Junioren und Senioren.

„Auslandstätigkeiten sind in der Regel im Vergleich zu Inlandspositionen mit größeren Entscheidungs- und Handlungsspielräumen verbunden.“

Diversity-Management ist heute umso wichtiger, da sich Mitarbeiter, die nicht integriert sind, nicht mit den Zielen eines Unternehmens identifizieren können. Unter dem Aspekt des Verstehens fremder Kulturen steht die zunehmende Bedeutung interkultureller Kooperationen. Nicht nur bei Großunternehmen wird ein Teil der Personalentwicklung immer stärker ins Ausland verlagert. Entscheidend ist dabei die Frage, wohin der Führungsnachwuchs geht. Bleibt er im westlich geprägten Ausland, wird er in einer durch Partizipation geprägten Führungskultur aufwachsen. Geht er dagegen in den fernen Osten, muss er sich in der Regel in streng hierarchisch organisierte Systeme einfügen.

Über die Autoren

Florian Schuhmacher hat als Personalmanager u. a. in der Energieversorgungsbranche, im Sortimentsgroßhandel und im Bereich Konsumgüter gearbeitet.

Roland Geschwill ist mit den Schwerpunkten Strategische Personal- und Organisationsentwicklung bereits seit vielen Jahren als Unternehmensberater tätig.
