

Employer Branding im Alltag

Wie man die besten findet – und behält!



Der Wettbewerb unter den Unternehmen um Nachwuchs, Talente und Experten ist groß. Denn gute Mitarbeiter sind Gold wert – für die Effizienz, das Team, die Abteilung und den Erfolg der Firma. Die Schwierigkeit, gute Leute zu finden, liegt

nicht nur am sogenannten Fachkräftemangel.

Mitarbeiter, die unser Unternehmen verlassen, waren unter Umständen in ein Team eingebunden und hinterlassen nun eine Lücke, die schwer wieder zu schließen ist. Wer bringt die nötigen fachlichen und sozialen Kompetenzen mit? Wer das gewünschte Potential, sich zusammen mit dem Team weiterzuentwickeln? Wer hat bereits Berufserfahrung und über den Tellerrand geschaut, so dass er sich in der neuen Arbeitsumgebung schnell zurechtfinden wird? Schließlich bedeutet der Weggang seines Vorgängers schon genug Stress, da sich das Team kurzfristig die verbleibende Arbeit teilen und der/die Neue erst eingearbeitet werden muss. Fluktuation ist ärgerlich, das wissen vor allem die kleineren und mittleren Betriebe, bei denen oft viele Kunden oder Technologien in der Hand eines einzigen „Zugpferdes“ liegen, was dessen Weggang manchmal zur Katastrophe werden lässt.

Damit neue Talente gewonnen werden können

und die Fluktuationsrate gering bleibt, muss jede Firma neben seiner Unternehmensmarke und seinen Produkten auch sich selbst als Arbeitgeber „herausputzen“. Doch wie bewirbt man sich als Arbeitgeber um Talente? Wie hält man den Nachwuchs im Hause? Fragen, die nicht nur die Unternehmensleitung interessieren sollten, sondern alle Mitarbeiter ab der untersten Führungsebene.

Hierfür begeben diese sich bisweilen in die theoretischen Tiefen von Arbeitgebermarkenbildung, Commitment oder Leadership Brand*, bei denen Methoden des Marketings und der Psychologie auf die Wirkung eines Unternehmens nach innen angewandt werden. Doch wir schauen uns im Folgenden einige praktische und im Alltag anwendbare Regeln an, mit denen Sie als Arbeitgeber oder Vorgesetzter Ihre Mitarbeiter begeistern, binden und motivieren können.

Keine Kalkulier-Kultur: Geldanreize allein sind eine schlechte Strategie

Angenommen, Sie versuchen über finanzielle Anreize Ihre besten Talente zu halten und neue zu gewinnen. Solange dies ihre Hauptstrategie ist, werden sie eine Unternehmenskultur schaffen, in der die Frage „was kriege ich dafür?“ sowie schlichtes Kalkül die meisten Entscheidungen bestimmt. Jedes Lockmittel ist auch ein Filter, und die Top-Leute, die Sie mit einer allein auf Geld abgestimmten Strategie finden, werden alle stark auf kurzfristige Erfolge aus sein. Sehen Sie finanzielle Anreize immer als zweitrangig, sie klingen schön beim Einstellungsgespräch,

Employer Branding im Alltag

Wie man die besten findet – und behält!

doch Boni werden schnell zur Gewohnheit, dagegen sind Gehaltserhöhungen je nach Leistung und Erweiterung der Kompetenzen viel befriedigender. Und wenn Sie solch eine „Kalkulier-Kultur“ etablieren, sind die Top-Leute nicht an Sie oder Ihr Unternehmen gebunden, sondern an den finanziellen Anreiz. Sobald sie bei der Konkurrenz mehr vermuten, haben Sie sie bereits wieder verloren.

Mensch-zu-Mensch-Kultur

Beliebte Arbeitgeber und Vorgesetzte setzen hingegen viel kostengünstigere Mittel ein: sie sind ehrlich, berechenbar und geradeheraus. Sie behandeln ihre Mitarbeiter mit Respekt und auf Augenhöhe. Der Respekt zwischen Chef und Angestelltem schafft eine tiefere und festere Bindung als jede Marketingkampagne. Chefs, die eine gewisse Persönlichkeit ausstrahlen, wirken auch beim Einstellungsgespräch bereits „verbindlich“ auf den Kandidaten. Dies heißt nicht, dass Deutschlands Unternehmen nun kollektiv auf Schmusekurs gehen sollen. Firmen und Vorgesetzte ticken unterschiedlich und dürfen dies auch bleiben. Doch Inkonsequenz ist zu vermeiden. Behandeln Sie verschiedene Ebenen nach den gleichen Grundsätzen, schließen Sie Mitarbeiter nicht aus. Sofern Sie Managern deren „Vergehen“ durchgehen lassen, dürfen Sie „einfache“ Angestellte nicht für Kleinigkeiten abmahnen etc.

Es ist ganz einfach: Stellen Sie sich vor, Ihre Angestellten wären Ihre Geschäftspartner. Wie würden Sie dann mit ihnen umgehen? Und letztlich sind sie ja auch genau dies: Sie haben

einen gemeinsamen Vertrag unterschrieben. Die Unterteilung in „kleine Laute“ und „die da oben“ ist ein Relikt aus unangenehmeren Zeiten und sollte möglichst bald ganz in den Geschichtsbüchern verschwinden. Augenhöhe und Respekt wird, sofern dies nicht mit Nachlässigkeit und Laissez-faire verwechselt wird, von Ihren Mitarbeitern honoriert werden.

Vorbild-Kultur

Leben Sie die gemeinsamen Werte und Regeln vor! Wer fordert, dass jeder sich lebenslang weiterbilden soll, muss dies selbst auch tun. Ein Chef, der sich in einen Englischkurs setzt, ist der beste Anreiz dafür, dass dies seine Verkäufer auch tun. Es muss akzeptiert sein zuzugeben, dass man etwas nicht oder nicht mehr zeitgemäß kann mit der Anforderung, dieses durch angemessene Fortbildung wieder up to date zu bringen. Die Ausrede „ich habe so viel operatives Geschäft, für Seminare habe ich keine Zeit“, zieht nicht, oder ist etwa seine Zeit kostbarer als die des Vorgesetzten? Ebenso kann ein Vorgesetzter, der sich ins Zeug legt, die Mitarbeiter dadurch anspornen, ganz ohne viele Worte. Dies geht soweit, dass in manchen asiatischen Ländern Manager Toiletten putzen, um zu zeigen, dass sie sich nicht zu schade sind, hinter der Firma als Ganzem stehen und stets „Kontakt zur Basis“ haben.

Soweit muss es ja nicht kommen, doch auch große Unternehmen wie McDonalds oder ALDI lassen ihre Führungskräfte anfangs oder immer wieder zwischendurch richtig schuften, um neben dem Blick für die Alltagsorgen der

Employer Branding im Alltag

Wie man die besten findet – und behält!

Mitarbeiter auch die nötige Bodenhaftung und Augenhöhe sicher zu stellen. Unser Tipp: legen Sie als Vorgesetzter ruhig öfter mal demonstrativ vor, räumen Sie Müll weg, die Spülmaschine aus oder helfen Sie beim Tragen von Büromöbeln. Ihr Verhalten wird garantiert unter dem Stichwort „schau mal einer an!“ gespeichert. Legen Sie auch klar fest, was erlaubt, was erwünscht und was gefordert ist. Die Spielregeln des Unternehmens sind dann öffentlich zu machen und von allen – vor allem von Ihnen selbst! – einzuhalten.

Sehr unangenehm aufgenommen werden auch Unternehmenspraktiken, die von Willkür und Unberechenbarkeit geprägt sind. „Heute so, morgen so“ ist ebenso ein „Klimakiller“ wie das Bewerten ähnlicher Sachverhalte mit zweierlei Maß oder das Gefühl, die Geschäftsleitung weiß selbst nicht, wo sie hin will. Holen Sie sich gegebenenfalls ab und zu Rat von außen, ob bestimmte Entscheidungen im Hinblick auf Gerechtigkeit und Transparenz in Ordnung waren oder in Zukunft anders gefällt werden müssen.

Mitmach-Kultur

Binden Sie Ihre Mitarbeiter ein, indem Sie ihnen Freiraum geben, sich ihre Ziele selbst zu stecken. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter ruhig einmal ganz eigene Lösungen entwickeln und diese präsentieren. Blocken Sie Vorschläge nicht immer gleich ab, auch wenn z.B. Sie und die Herren Ingenieure die Vorschläge alle längst am Reißbrett durchgegangen sein sollten und bereits wissen, dass es nicht funktionieren

kann, wie es Frau Meyer vorschlägt. Hören Sie zu, loben Sie den Einsatz und erklären Sie die Gründe, warum diese Idee zwar pfißig, aber letztlich nicht umsetzbar ist, sonst entwickeln sich Ihre Mitarbeiter zu reinen Befehlsempfängern, die letztlich unkritischen Dienst nach Vorschrift machen – nach dem Motto „die da oben wissen ja alles besser, also soll es so sein“.

Auch wichtig ist, das größere Ganze zu erklären: „Warum wird dies neuerdings so gemacht? Weil...“ – auf Änderungen und die Gründe hierfür einzugehen sollte eigentlich Standard sein, viel zu oft aber bekommt ein Großteil der Belegschaft seltsamerweise gar nichts mit und fühlt sich ausgeschlossen. So verschwenden Sie viel Potenzial, das Sie ohne Mehrkosten zum Wohle / zum Erfolg des Unternehmens einsetzen könnten.

Es ist Aufgabe der Vorgesetzten, dafür zu sorgen, dass alle entsprechend ihrer Funktion informiert werden, vom Manager bis zum Praktikanten. So fördern Sie eine generelle Kultur des Mitdenkens in Ihrer Firma und Sie sorgen dafür, dass die Mitarbeiter einen Sinn in dem finden können, was sie tagtäglich tun. Sinnhaftigkeit ist heutzutage ein wichtiger Anreiz in der Arbeitswelt.

Chancen-Kultur

Eröffnen Sie Chancen, indem Sie den Mitarbeitern zum Teil freistellen, in welche Richtung sie sich weiterbilden. Vielleicht stellen Sie Kataloge zur Verfügung, aus denen die Mitarbeiter aussuchen dürfen, was sie für ihre Arbeit brauchen oder Sie

Employer Branding im Alltag

Wie man die besten findet – und behält!

sammeln in ungezwungener Atmosphäre ganz unverbindlich „die perfekten, traumhaftesten Fortbildungen, alles ist erlaubt, auch Utopien“. Oft kommt etwas überraschend Brauchbares dabei heraus. Lassen Sie vor allem auch Ihre besten Leute sich permanent weiterbilden. Wer trainiert wohl mehr, ein mittelmäßiger Sportler oder Topathleten? Spitzenleistung erreichen ist die eine Sache, sie zu erhalten und zukunftsfähig auszubauen eine andere, ebenso wichtige. Fördern und Fordern führt nicht nur zu einer produktiven Balance der Personalentwicklung, sondern auch dazu, dass der Angestellte sich als eine Person wahrgenommen fühlt, die nach wie vor Potential hat und wertgeschätzt wird.

Gerade die besten Ihrer Abteilung oder Ihres Teams scheinen kaum abkömmlich zu sein. Das operative Geschäft drängt, und die erfahrensten Mitarbeiter werden offensichtlich dringend gebraucht. Unsere Erfahrung zeigt aber, dass vor allem die richtig guten Mitarbeiter mit der nötigen Mehrbelastung sehr gut umgehen können und meist viel eher Interesse an neuen Erkenntnissen und Methoden entwickeln. Wieder im Alltagsgeschäft können sie ihr Wissen dann an die Kollegen weitergeben. Geben Sie den besten Ihrer Abteilung eine Chance, sich weiterzuentwickeln und nicht im Alltagsgeschäft zu versauern.

Zukunfts-Kultur

Der vorherige Punkt leitet nahtlos zum letzten Thema über: Bieten Sie Ihren Mitarbeitern eine Zukunft. Die meisten von uns leben nie ganz im Jetzt, sondern immer auch ein wenig im Morgen

und in den Hoffnungen und Erwartungen an das, was kommen mag. „Werde ich befördert?“ ist nur die simpelste Version davon. Machen Sie sich klar, dass Ihre Mitarbeiter sich auch fragen: „Was produzieren wir in 5 Jahren?“, „Was muss ich in den nächsten Jahren lernen, um mithalten zu können?“, „Wo will mein Firma eigentlich hin, und nimmt sie mich mit?“, „Was sind die konkreten Ziele für 2010 für meine Abteilung?“. Beantworten Sie diese Fragen unaufgefordert und transparent, so schaffen Sie eine Zukunfts-Kultur, in der sich Mitdenker und Leistungsträger wohlfühlen. Und vor allem diese Mitarbeiter wollen Sie ja an die Firma binden.

Trauen Sie sich, Ihre Mitarbeiter ernst zu nehmen, ihnen etwas zuzutrauen, dann werden diese auch Ihnen trauen und sich voll mit Ihrem Unternehmen identifizieren.

Weitere Informationen finden Sie unter
www.Heinrich-Roth.com

* Einen Artikel zum Thema Employer Branding, der all diese Stichworte ausführlich behandelt finden Sie hier: 2007 Harvard Businessmanager, Produktnummer 200710136, siehe Seite 140.

© Copyright
Diese Ausarbeitung ist geistiges Eigentum der Heinrich Roth Unternehmensberatung, Gießen. Jede Verwendung der Konzeption - auch in Auszügen - darf nur mit schriftlichem Einverständnis der Heinrich Roth Unternehmensberatung erfolgen.