

Employer Branding als Lösung für den Fachkräftemangel?

Case Study – Arbeitgebermarke

Das Thema Fachkräftemangel ist in der breiten Öffentlichkeit angekommen. Von Diskussionen auf den gängigen Social Media-Plattformen über Meldungen in der Tagesschau bis zu Gesprächen im Freundeskreis: Kaum ein Tag vergeht ohne Meldungen zu fehlenden Fachkräften in ach so vielen Branchen.

Unternehmer*innen wissen längst, dass sich der Bewerbermarkt gedreht hat. Einfach Stellenanzeigen zu schalten, führt nicht mehr zum Erfolg. Um die richtigen Bewerber*innen auf sich aufmerksam zu machen, müssen Unternehmen sich für diese sichtbar machen. Wie das funktioniert, wie Unternehmen Employer Branding nach innen und außen authentisch leben können, schlüsseln wir in diesem Case auf.

→ Case Study von
Paula Bemann-Wöschler & Juliane Rink



Ausgangssituation & Problemstellung

Im konkreten Fall unterstützen wir eine große Jugendhilfe-Einrichtung in privater Trägerschaft, die Wohngruppen betreibt und überdies Kinder und Jugendliche in Pflegefamilien vermittelt. Sie verfügt über Stationen in unterschiedlichen Bundesländern, die vor Ort von Erziehungsleiter*innen geführt werden. Die Geschäftsleitung steuert aus der Zentrale das Zusammenspiel. Wie viele Unternehmen hat die Einrichtung bislang Personal-Anzeigen geschaltet. Sie hatten aber zunehmend Mühe, dadurch überhaupt genug geeignete Bewerbungen zu bekommen.

Eine besondere Herausforderung im sozialen Bereich ist, dass keine strategische Personalplanung möglich ist. Unternehmen in der freien Wirtschaft können ihre Personalplanung aufgrund von Wachstumsperspektiven, Fluktuation, Verrentung usw. strategisch angehen. Sie wissen so schon früh sehr genau, an welchen Stellen sie wie viele Personen suchen müssen.

In unserem Use Case gibt es aber eine andere Herausforderung: Die Einrichtung hat gesetzliche Vorgaben für den Personalschlüssel in jedem Wohnprojekt und jeder Beratungsstation. Das Personal muss unabhängig von der Belegung der konkreten Einrichtung vorgehalten werden. So ist keine strategische Planung möglich. Die Geschäftsleitung muss immer sehr schnell reagieren, sobald jemand kündigt, eine Mitarbeiterin schwanger wird oder sich aus anderen Gründen Wechsel ergeben. Um in diesen Situationen zukünftig schneller die RICHTIGEN Bewerber*innen anzusprechen, möchte die Geschäftsführung das Unternehmen insgesamt in den richtigen Netzwerken sichtbar machen und seinen Bekanntheitsgrad erhöhen.

Die daraus resultieren Fragestellungen:

- Wir können wir unsere Arbeitgebermarke schärfen: Was macht uns besonders?
- Unsere Arbeitgebermarke macht den Unterschied – für unser Team und für Bewerber*innen!
- Wie können wir die Arbeitgebermarke für alle im Unternehmen auf allen Ebenen erlebbar und lebendig machen?

Darüber hinaus steht die Beschäftigung mit der eigenen Bewerber*innen-Zielgruppe im Fokus:

Mitarbeiter*innen verschiedener Generationen haben unterschiedliche Erwartungen an ihre Arbeitgeber*innen. Diese Erkenntnis gilt für viele als gesetzt. Aber wo sind die Überschneidungen? Welche Wünsche und Bedürfnisse vereinen alle Generationen? Was sind Wechselgründe? Und wie reagieren wir darauf? Was ist das Gemeinsame in meinem Team?

Auch diese Überlegungen helfen dabei, die eigene Arbeitgebermarke aufzubauen, die auf Menschen – ganz unabhängig von Alter, Geschlecht oder Herkunft – anziehend wirkt.

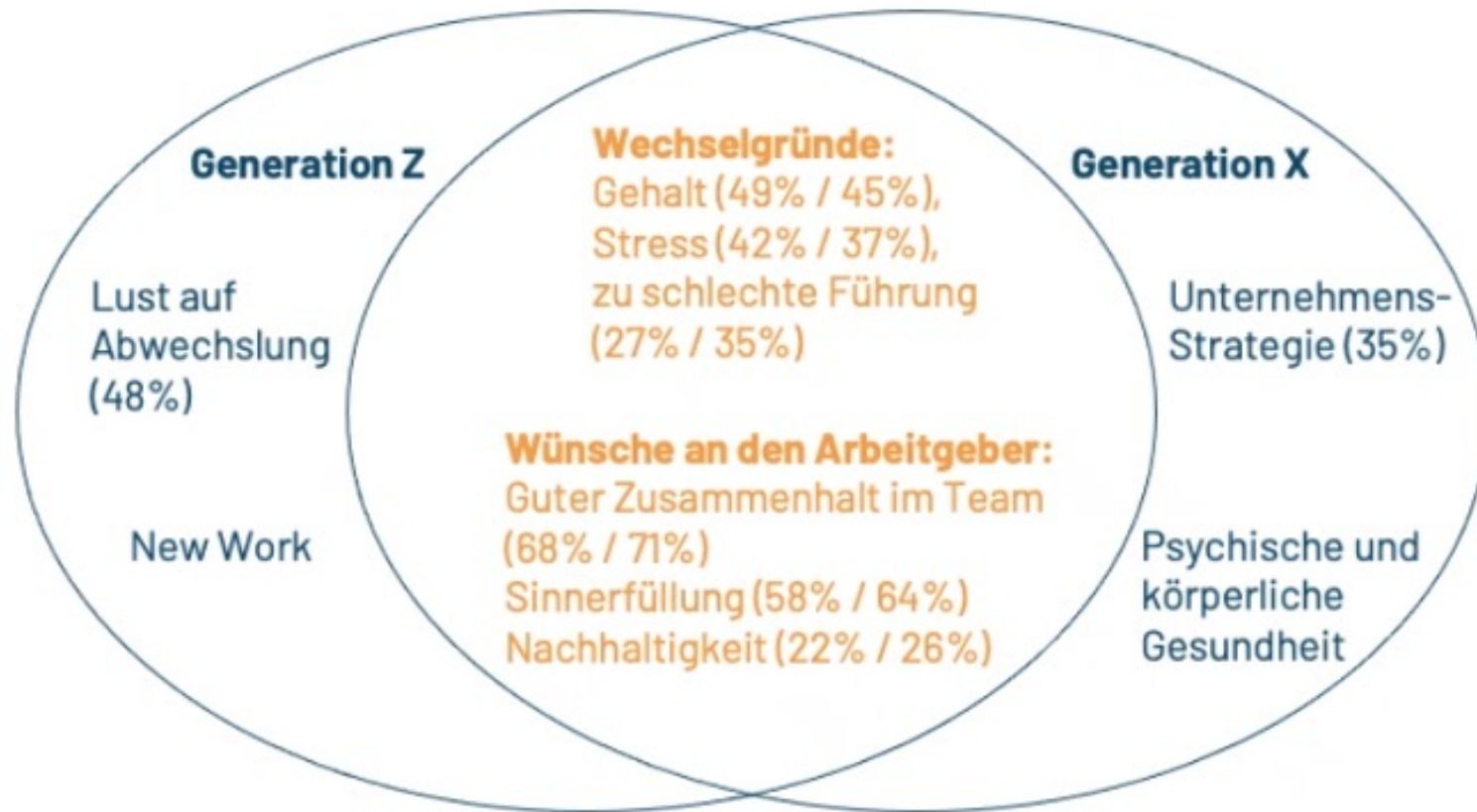


Abb.: Werte und Wichtigkeiten unterschiedlicher Bewerber*innen-Zielgruppen.

Fachkräftesicherung

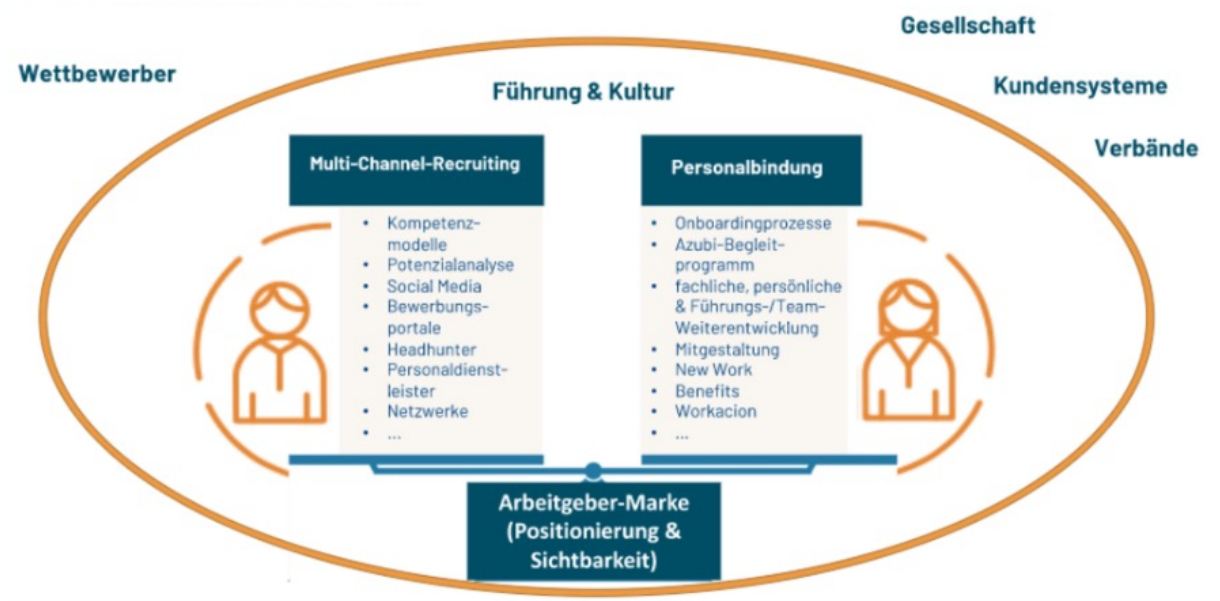


Abb.: Systemischer Ansatz zur Fachkräftesicherung, damit Ihr Unternehmen halten kann, was es verspricht.

Vorgehen im Projekt

Wir verfolgen beim Aufbau eines Employer Brandings immer einen systemischen Ansatz, weil alle Maßnahmen vom Social Media-Post über den Bewerbungsprozess bis hin zum Onboarding und allen Personalentwicklungsmaßnahmen konsistent auf die Arbeitgebermarke einzahlen müssen. Die Marke muss halten, was sie verspricht – nach außen, aber vor allen Dingen nach innen!

Wie unterstützen wir ganz konkret beim Aufbau einer solchen Arbeitgebermarke?



Abb.: Vorlage Employer Branding-Canvas.

Phase 1: Narrativ-Workshop mit der Geschäftsführung (1 Tag)

In diesem ein-tägigen Workshop erarbeiten wir gemeinsam den Employer Branding-Canvas mit Kreativ-Methoden wie Das Yeah!, Das Buh! Und das Why?

Wir stellen Fragen wie: Wer seid ihr? Worauf kommt es für euch an? Welche Persönlichkeiten wollt ihr anziehen?

Wir geben euch den Raum, dass ihr weitere Fragen für euch beantworten könnt: Was sagen unsere Mitarbeiter*innen? Was sagen unsere Kund*innen? Was ist toll an uns? Was ist nicht so gut? Was können wir Bewerber*innen bieten?

Mit Hilfe der Kreativ-Methoden möchten wir Geschichten hervorlocken. Denn Kultur zeigt sich in Geschichten, das gilt auch für die Unternehmenskultur. Nur wenn wir uns auf verschiedene Stühle, in verschiedene Rollen begeben, können wir herausarbeiten, wer wir sind und was wir eigentlich zeigen möchten.

Ist beispielsweise der Standort unseres Unternehmens weniger attraktiv für junge Menschen, die wir eigentlich gerne anziehen möchten, können wir vielleicht mit Möglichkeiten zu Remote-Arbeit, unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen und attraktiven Entwicklungsmöglichkeiten punkten?

In und nach diesem Modul ist unsere Aufgabe als Beratungsunternehmen, die sogenannte Unternehmens-DNA aufzunehmen, zu verstehen und in Kern-Botschaften zu Papier zu bringen.

Diese stellen wir wiederum der Geschäftsleitung vor, um im nächsten Schritt gemeinsam Konsequenzen abzuleiten, daraus Roadmaps zu entwickeln und Themen und Aufgaben zu priorisieren.

Im Fall des Beispielunternehmens lautete eine Kernbotschaft: „Wir stellen den Menschen und Beziehungen in den Mittelpunkt – immer!“

Das bedeutet dann beispielsweise, dass wir Menschen anziehen möchten, die offen genug sind, sich als ganze Menschen einzubringen und die auf gleicher Augenhöhe mit anderen in Beziehung gehen.

Im nächsten Schritt fragen wir uns gemeinsam, was das heißt für

- Sichtbarkeit?
- Bewerbungsprozesse?
- Onboarding?
- Führungsentwicklung?
- Qualifizierung?
- Arbeitsformen? (New Work) Wie viel Gestaltungsspielraum? Welches Mischungsverhalten?

Und welche Konsequenzen leiten wir daraus ab?

In einem ersten Schritt können wir Website und Stellenanzeigen passend zur Arbeitgebermarke überarbeiten sowie die Bewerbungs- und Auswahlprozesse optimieren. Bei dieser Prozessoptimierung unterstützen wir sehr konkret – bei der Auswahl der passenden IT-Tools z.B. für automatisierte Mails oder einem automatisierten Ablage-System je Bewerber*in.

Die Einführung der neuen Tools begleiten wir Schritt für Schritt, überlegen aber auch, welche Kooperationen oder Netzwerke Zugang zu passenden Bewerber*innen ermöglichen. Das können Hochschulen sein, aber auch andere berufliche Netzwerke. Welche Maßnahmen letztendlich ergriffen werden – ob Sie SEA für Ihre Stellen oder einen Stand zum „Tag des Handwerks“ betreiben – hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab und ist immer Ihrer unternehmensspezifischen Gesamtkonstellation geschuldet.

Phase 2: Verprobungs-Workshop im Leitungsteam

Die Arbeitgebermarke als Unternehmens-DNA kann nur konsistent wirken, wenn sie in allen Bereichen gelebt wird. Das bedeutet, dass wir auch auf allen Ebenen im Unternehmen daran arbeiten und diese gemeinsam entwickeln, das Know-how und die Geschichten des Teams einbinden. Wer früh einbezogen wird, fühlt sich stärker emotional an sein Unternehmen gebunden und spricht darüber auch im Freundes- und Bekanntenkreis – immer noch die Nummer-eins-Plattform für qualifizierte Bewerber*innen.

Im Leitungsteam erarbeiten wir zunächst den Ist-Zustand für das Unternehmen, um diesen dann wiederum weiterzuentwickeln. Der Employer Branding-Canvas der Geschäftsleitung dient hier als Basis, darf und soll aber natürlich kritisch betrachtet und vor allen Dingen um Aspekte ergänzt werden, die das Management nicht auf dem Schirm hat. – Alternativ kann das Leitungsteam aber auch bereits bei der Erarbeitung im Kreativ-Workshop miteinbezogen werden.

Daraus ergeben sich weitere Bedarfe, um das erwünschte Markenbild zu erreichen. Auch in diesem Workshop geht es viel um Geschichten, vor allem Alltagsgeschichten, die die Kern-Botschaften bestätigen. Deswegen verfolgen wir bei der Arbeit stets einen generativen Anspruch und schauen nicht nur auf die „leuchtende Zukunft“, sondern auch auf das, was ein Team schon zusammen geleistet und vielleicht auch durchgestanden hat. Denn in den meisten Unternehmen gibt es geradezu Legenden, was alles schon gemeinsam bewegt wurde. Vielen Unternehmen ist aber (noch) nicht bewusst, wie anziehend solche (Gemeinschafts-)Erlebnisse auch auf Außenstehende wirken.

Auch aus diesem weiterentwickelten Employer Branding-Canvas leiten wir wieder Konsequenzen mit entsprechenden Umsetzungs-Roadmaps ab.

Phase 3: Teilhabe in den Teams

Ein Kerngedanke an dieser Stelle ist, dass die Mitarbeiter*innen sich einerseits wohlfühlen und dem Unternehmen verbunden bleiben sollen, aber eben auch Markenbotschafter*innen nach außen sind. Wir möchten sie alle motivieren, darüber zu sprechen, wie es bei uns ist – vor allem auch mit Menschen, die neue Stellen suchen. Weil in unserem Beispielunternehmen vor allem die bereits angestellten Mitarbeitenden darunter leiden, wenn Stellen unbesetzt bleiben, ist ein Hauptargument also: „Tut selbst alles dafür, dass wir die bestmöglichen neuen Kolleg*innen finden können!“.

Wie aber bringen wir die erarbeiteten Kern-Botschaften in die Teams und machen die Arbeitgebermarke lebendig? Denn sie soll ja nicht im engen Führungszirkel verbleiben, sondern alle mitnehmen. Alle sollen davon wissen, um die Ideen weiterzudenken und ihre Geschichten zu ergänzen.

Dazu nehmen die Teamleiter*innen den Employer Branding-Canvas in ihre Team-Besprechungen mit, damit alle Mitarbeiter*innen die Kernsätze gesehen und sich damit auseinandergesetzt haben. Sie ermitteln auf ihrer Ebene daraus weitere Entwicklungsbedarfe und sammeln ihre Alltagsgeschichten, die die Marke immer weiter ausschmücken und so immer lebendiger und konkreter werden lassen.

Teilhabe in den Teams

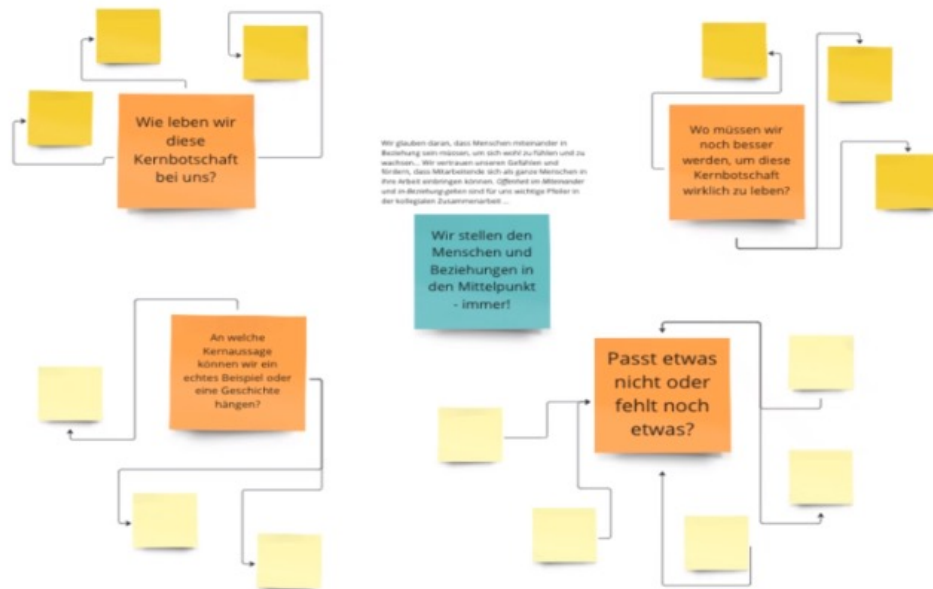


Abb.: Beispiel-Canvas zur Weiterbearbeitung in den Teams.

Je nach Anzahl der Hierarchie-Ebenen führen wir den Prozess in mehreren Phasen durch. Denn das Ziel, dass alle Mitarbeiter*innen im Verlauf des Projektes die Kernsätze gesehen und sich damit auseinandergesetzt haben, gilt unabhängig von der Unternehmensgröße. Hierbei ist es wichtig, immer einen offenen Blick für die eigenen Thesen zu behalten, denn vielleicht sieht ein Großteil der Angestellten das „ganz anders“. Auch wenn davon nicht auszugehen ist – scheuen Sie sich nicht davor, Anpassungen zu machen. Die Beschäftigung mit den Thesen könnte sonst zur Farce werden und Ihre Mitarbeitenden eher verärgern als einbinden, wenn diese den Eindruck bekommen, dass sie nicht mitgestalten (sprich eben auch verändern und anpassen) dürfen, sondern nur „Fertiges“ abnicken sollen.

Beispiel Roadmap Anwerbungskonzept

Charakteristisch für unsere Arbeit ist, dass wir eben „nicht nur“ einen chicen Slogan entwickeln und eine fetzige neue Stellenanzeige schreiben (wie bei anderen Employer Branding-Maßnahmen), sondern dass wir ganzheitlich auf das Unternehmen blicken. Das bringt unterschiedliche Konsequenzen mit sich. Um unsere Arbeit noch anschaulicher zu machen, zeigen wir nun, wie eine Roadmap konkret aussehen kann, damit das Recruiting künftig zu den erarbeiteten Kernbotschaften passt. Wie oben bereits erwähnt, reicht ein einzelner Recruiting-Kanal, z.B. das Schalten einer Anzeige auf der eigenen Website und/oder auf einem Jobportal nicht mehr aus, um die richtigen Bewerber*innen zu erreichen. Denn lediglich 15-20% der Wechselwilligen suchen aktiv eine neue Stelle.

Aber weitere 30-50% der Wechselwilligen sind offen für Angebote. Diese zweite Gruppe muss, am besten über mehrere Kanäle, immer wieder auf unser Unternehmen aufmerksam werden, bevor sie sich entschließt, tatsächlich in Kontakt zu treten und aktiv zu werden.

Weil sich der Arbeitnehmermarkt gedreht hat, ist es jetzt an den Unternehmen ihre Arbeitnehmer*innen-Zielgruppe zu umwerben. Unternehmen brauchen dazu einen Multichannel-Recruiting-Ansatz, um die passenden Bewerber*innen auf möglichst vielen Kanälen anzusprechen, auf denen sie sowieso unterwegs sind. Dazu zählt auch, meine eigene Sprache für die Zielgruppe zu schärfen und das Wording an meine Arbeitgebermarke anzupassen.

Wir fragen uns für den Multichannel-Ansatz im 1. Schritt, wo die passenden Kandidat*innen aktiv sind. Treffen wir sie eher online oder offline? Und auf welchen Kanälen genau? Was für Vorlieben haben sie? Wie sprechen sie? Das alles mit dem Ziel, uns darüber klar zu werden, wie ich mein Unternehmen dort sichtbar für sie machen kann.

Dafür brauche ich ein sehr klares Zielbild der Bewerber*innen, die ich anziehen möchte. Je genauer ich deren Persönlichkeit kenne, desto besser kann ich dort in ihrer vertrauten Umgebung und in „ihrer“ Sprache mit ihnen kommunizieren und mich so sehr passgenau sichtbar machen.

Da wir im Verlauf des Markenbildungs-Prozesses die vielen Geschichten gesammelt haben, können wir diese nun in den Vordergrund stellen. Wenn wir mit den Menschen auf den verschiedenen Kanälen in Kontakt treten, wirken diese persönlichen Geschichten so viel anziehender und authentischer als inhaltsleere Slogans!

Warum das so ist? Eine klare, persönliche und an den Bedürfnissen meiner Zielgruppe orientierte Sprache lockt die passenden Menschen an. Denn was nutzt es, wenn ich weiter Bewerber*innen anziehe, die nicht wirklich zu mir passen und die nach der Probezeit schon wieder weg sind?

Anwerbungskonzept – „Multichannel-Ansatz hilft alle Potenziale zu erfassen“

Anwerbungskonzept – „Multichannel-Ansatz hilft alle Potenziale zu erfassen“

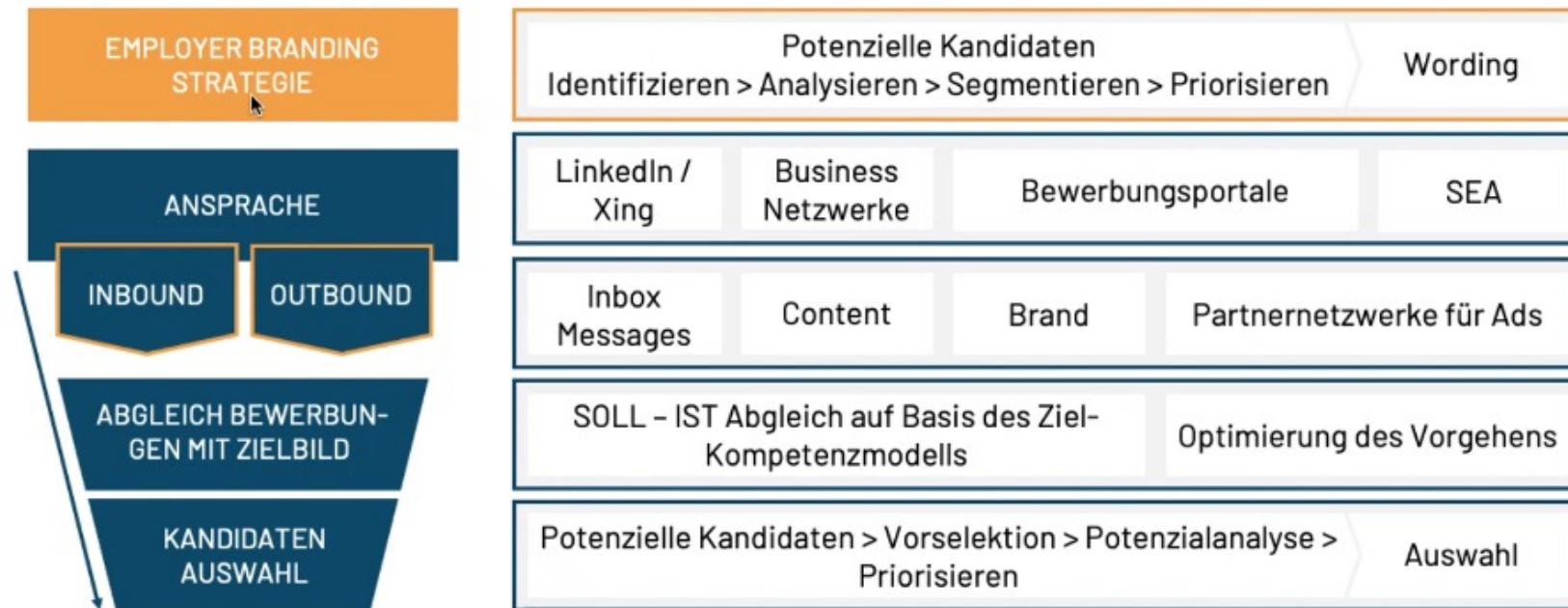


Abb.: Multichannel-Ansatz für das Recruiting.

Ergebnis und nächste Schritte

Die Kernbotschaften als sprachliche Ausarbeitung der Unternehmens-DNA sind für uns die Essenz des Employer Brandings. So nehmen wir die Mitarbeiter*innen auf allen Ebenen mit und positionieren das Unternehmen nach außen. Ein rundes, authentisches Bild wirkt gleichzeitig bindend und anziehend – nach außen UND innen. Gibt es Dissonanzen zwischen Marke und Realität, verlassen Mitarbeiter*innen das Unternehmen und weniger Kandidat*innen bewerben sich um ausgeschriebene Stellen.

Da die Arbeitgeber-Marke nach innen wie nach außen wirkt, ist sie die Bodenplatte, auf der neben Personalsuche und Fachkräftebindung auch Führung und Kultur im Unternehmen fußen. Dieser systemische Ansatz zur Fachkräftesicherung macht das Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels resistenter, weil es eine Arbeitsumgebung bietet, in denen die Führung alle Arbeitnehmenden nicht (länger) als reine Leistungserbringer betrachtet, sondern als interne Kunden, deren Bedürfnisse und Wünsche in den Unternehmenszielen eingebunden sein müssen.

lumanaa unterstützt Ihr Unternehmen in diesem Prozess bei der Erstellung der Roadmaps und der Priorisierung der Themen. Wir helfen dabei zu filtern, was das Unternehmen zuerst angehen sollte und welches Thema für die Arbeitgebermarke am wichtigsten ist. In der Folge kann auf Basis des Employer Branding-Canvas, der Roadmaps und mit den vielen gesammelten Geschichten auch viel im Team selbst erarbeitet werden. Die neu erarbeitete Expertise verbleibt im Unternehmen, das entscheidet, an welchen Stellen es Unterstützung haben und in welchem Tempo es die definierten Schritte umsetzen möchte.

Es ist jedes Mal wieder spannend zu sehen, wie die Mitarbeiter*innen in einem Unternehmen die Arbeitgebermarke zu ihrer machen, sie mit Leben füllen und sie mit neuen Geschichten weiterschreiben. Denn eine wichtige Erkenntnis aus all unserer Projekten in diesem Feld ist, dass eine Arbeitgebermarke niemals fertig ist. Sie bleibt im Fluss und entwickelt sich mit den Menschen im Unternehmen weiter, ohne dabei jemals beliebig zu sein.



Potenzialentdeckerin und Entwicklungs-Coach für den Weg zu sich selbst

Meine Leistungen

Fach- & Führungskräfteentwicklung

Teams und Zusammenarbeit

Potenzialanalyse & Kandidat*innen-Evaluierung

Meine Erfahrung

- **Beraterin & Coach**
Lumanaa GmbH & Co. KG, Zweibrücken
- **Beraterin, Trainerin & Coach, Partnerin**
Liebich & Partner Management- und Personalberatung, Baden-Baden
- **Trainerin & Coach**
CIT Institut für Corporate Identity und Teamentwicklung, Bremen
- **Geschäftsführende Gesellschafterin, Beraterin & Coach**
HSK Unternehmensberatung GmbH, Münster
- **Verlagsleiterin**
VfP Verlag für Psychotherapie, Münster

Paula C. Bemmman-Wöschler

Dipl.-Psych. & Coach

Gründerin & Gesellschafterin der lumanaa GmbH & Co. KG

LUMANA



Beraterin für den Weg vom Markt zum Kunden

Meine Leistungen

Nachhaltige
Strategie &
Zukunftssicherung

Produkt-
management,
Business
Development

Strategisches
Marketing

Strategische
Kommunikation

Kommunikation im
Rollout

Meine Erfahrung

- **Beraterin**
Lumanaa GmbH & Co. KG, Stuttgart
- **Digital Consultant divia GmbH**
Marktangangsberatung und Unterstützung,
Stuttgart und Berlin
- **Diverse Erfahrungen**
und erfolgreiche Produkt- &
Marketeinführungen mit Konzernen und
Startups, Digitalisierung und
Automatisierung von Vertriebs- und
Marketingprozessen, Workshops,
Schulungen und Enablement

Juliane Rink

Master of Rhetoric

Beraterin bei der lumanaa GmbH & Co. KG

LUMANAA

Impressum

Lumanaa GmbH & Co. KG

Altdorfstraße 6
88250 Weingarten

Tel: 0751 / 5575456

info@lumanaa.de
www.lumanaa.de