



Foto: Paul-Georg Meister/pixelio.de

# Traumarbeitgeber werden

**Personalsuche** ■ Ob Klein- oder Kleinstbetriebe, Mittelständler oder Großkonzerne: Sie alle beklagen mangelnde Bewerber in Qualität und Zahlen, und das nicht nur bei der Besetzung von Fach- oder Führungskräften. Auch die Zahl der unbesetzten Ausbildungsplätze ist kritisch. Eine Ohnmacht bei den Arbeitgeberbetrieben ist die Folge. Doch gerade deshalb sind sie in der Pflicht, ihre eigenen Hausaufgaben bei der Stellenbesetzung zu erledigen. **Maren Ulbrich**

■ Betriebe stehen vor der Herausforderung, motivierte und talentierte Fachkräfte zu gewinnen, zu binden und zu entwickeln. Doch um Bewerber zu erreichen, braucht es nicht nur ihrer Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt, sondern auch, sie und ihre Familien (emotional) abzuholen.

Schon die Stellenanzeige muss insbesondere attraktive, einzigartige Leistungen des Betriebs authentisch aufzählen. Darüber hinaus muss sie Aufmerksamkeit erzeugen und Interesse durch moderne Stellenbezeichnungen und ansprechende Aufgaben wecken.

Doch gerade das ist für viele Betriebe eine echte Herausforderung: Wie sollen sie eine kostenlose Verpflegung am Mittag, Gesundheitsangebote, Mobilitätsoptionen

und dergleichen schon rein organisatorisch bieten? Hier ist es sicherlich künftig für kleine und kleinste Betriebe notwendig, Kooperationen einzugehen, um gemeinsam Anreize für Fachkräfte schaffen zu können.

Die Stellenanzeige selbst soll also nicht nur Wünsche des Bewerbers ansprechen, sondern ihn zum Schritt der Bewerbung aktivieren. Doch an dieser Stelle hat die Fachkraft der Generation Y Ansprüche: Im Privatleben swicht sie mit dem Smartphone in der digitalen Welt zwischen Facebook, Xing und Snapchat, Twitter sowie LinkedIn und anderen sozialen Netzen hin und her. Warum also nicht auch im Berufsleben?

Der Bewerbungsablauf soll aus Sicht der potenziellen Mitarbeiter ähnlich wie der

Quelle: RKW Kompetenzzentrum, 2015: Leitfaden 2, Vom Du zum Wir. Jugendliche aktiv ansprechen und für eine Ausbildung gewinnen, S. 14

	Maßnahmen, die Sie möglicherweise in ihrem Betrieb durchführen oder umsetzen:	Uns ist die Maßnahme bekannt.	Wir nutzen die Maßnahme zur Azubi-Ansprache	wie erfolgreich waren/sind Sie mit den eingesetzten Maßnahmen?					
				erfolgslos	eher erfolgslos	teils, teils	überwiegend erfolgreich	erfolgreich	
A	Praktikum								
B	Unternehmenswebsite mit Azubiseiten								
C	Stellenanzeigen in Online-Jobbörsen								
D	Azubi-Speed-Dating								
E	Schulkooperation								
F	Betriebserkundung (Schülerexkursion mit Aufgaben im Unternehmen und anschließender Auswertung)								
G	Ausbildungsmessen/Ausbildungstour								
H	Tag der offenen Tür (als Veranstaltung geplant)								
I	Soziale Medien wie Facebook, Blogs								
J	Stellenanzeigen in lokalen Medien								
K	Betriebsbesichtigung (Führung durch das Unternehmen)								
L	Girls' Day/Boys' Day (Aktionstag mit Zielgruppenfokus)								
M	Werbung in lokalen Medien und online								
N	Pressearbeit (Informationen für lokale, regionale Medien und ihre Ausbildungsaktivitäten)								
O	Meldung von Stellen bei der Agentur für Arbeit								
P	Informationsflyer								
Q	Jobbörse der Kammer und des Verbands								
R	Unternehmens-Casting								
S	Ausbildungsbotschafter (eigene Azubis als „Botschafter“ in der Schule)								
T	Direkte Empfehlungen von Mitarbeitern, Kollegen und Kunden								
U	Sponsoring (Sportverein, Feuerwehr ...)								
<b>1 Unsere Maßnahmen</b>									

Onlinehandel im Netz sein: digital, in kurzer Zeit und simpel zu handhaben. Aus diesem Grund gewinnen Bewerbungen auf Knopfdruck zunehmend an Bedeutung: Die Stellenanzeigen sind über einen attraktiven Webauftritt unter Karriere des suchenden Betriebs auf dem Smartphone per Wischen nach links oder rechts auswählbar. Die Bewerbung selbst meint dann das schnelle Hochladen von Kurzprofilen oder den Versand der gewünschten Informationen per SMS oder WhatsApp, bestenfalls gleich die Videobewerbung (zum Beispiel als App von Talentcube.de über Googleplay).

Obendrein erwarten Bewerber einen transparenten und kommunikationsintensiven Bewerbungsprozess: Der Bewerber möchte informiert werden – über den Eingang der Bewerbung, die geplanten nächsten Schritte, die Einladung zum Kennenlerngespräch (Speed-Dating), das keineswegs mehr ein Vorstellungsgespräch ist, und natürlich darüber, wenn es nicht geklappt hat.

Der Bewerber erwartet (Kunden-)Service. Doch auch oder gerade das ist für viele Betriebe eine große Hürde: Oftmals gibt es keine Personalexperten im Betrieb, die das Lesen der Bewerbung routiniert vornehmen und mit entsprechenden zeitlichen Kapazitäten ausgestattet sind. Darüber hinaus erlernt nicht jeder Bewerber, wie er seine ganz persönlichen und für den Betrieb gewinnbringenden Talente und Neigungen in der Bewerbung zielführend herausarbeitet – und das zum Nachteil für beide: Im Zweifel landet die Bewerbung ohne ein formuliertes Absageschreiben in der (digitalen) Tonne – Bewerberservice ade, Bewerber ade. >>

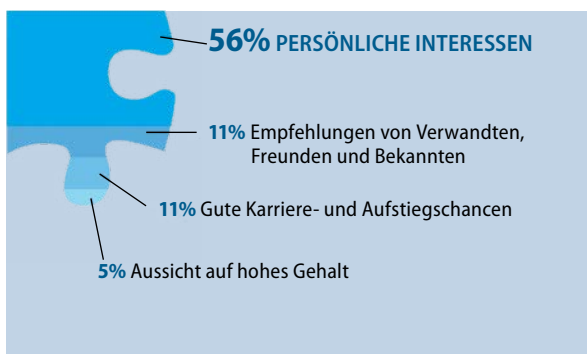


Abb.: Stepstone Trendstudie 2016

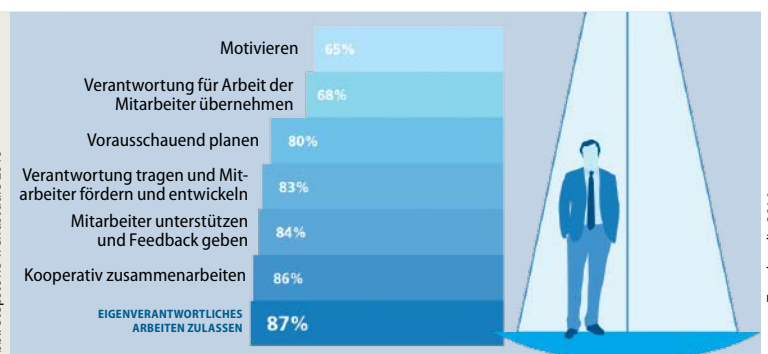
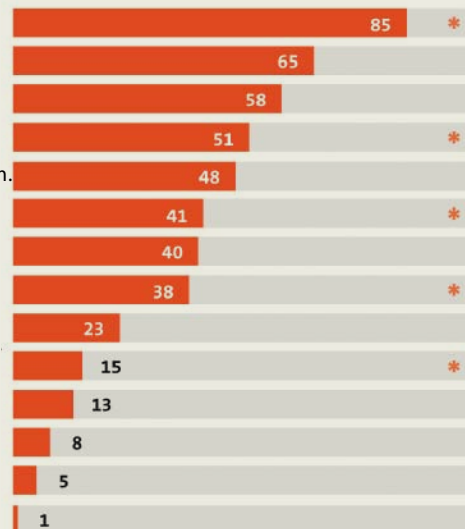


Abb.: Stepstone Trendstudie 2016

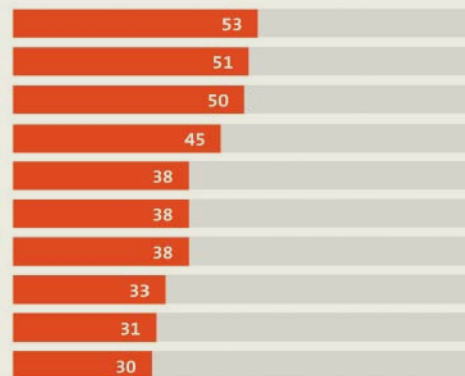
### Der Beruf muss

- ... mir Spaß machen.
- ... meinen Neigungen/Fähigkeiten entsprechen.
- ... sich gut mit Privatleben vereinbaren lassen.
- ... ein hohes Einkommen garantieren.
- ... mir die Möglichkeit geben, mich selbst verwirklichen zu können.
- ... gute Karrierechancen eröffnen.
- ... mir ermöglichen, mich fachlich weiterentwickeln zu können.
- ... krisensicher sein.
- ... es mir ermöglichen, auf der ganzen Welt Arbeit zu finden.
- ... es mir ermöglichen, zu reisen und die Welt zu sehen.
- ... in der Gesellschaft angesehen zu sein.
- ... in meinem Freundeskreis angesehen sein.
- ... meinen Eltern gefallen.
- ... Weiß nicht.



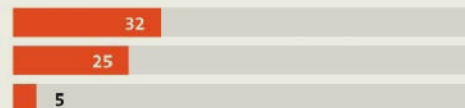
### Wunscharbeitgeber ist, wer

- ... dafür bekannt ist, dass das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sehr gut ist.
- ... dafür bekannt ist, dass die Stimmung unter Kollegen gut ist.
- ... gute Karrierechancen bestehen.
- ... abwechslungsreiche Aufgaben bietet.
- ... feste Ansprechpartner benennt.
- ... in der Nähe des Wohnorts liegt.
- ... überdurchschnittlich gut zahlt.
- ... flexible Arbeitszeiten ermöglicht.
- ... Zusatzqualifikationen ermöglicht.
- ... regelmäßig die Leistungen bewertet, lobt.



### Absolut stören würde die Jugendlichen

- ... mit schlechter/veralteter Technik arbeiten zu müssen.
- ... am Wochenende arbeiten zu müssen.
- ... immer pünktlich sein zu müssen.



Quellen: Sinus, 2014: Azubis gewinnen und fördern. Eine Zielgruppenanalyse des SINUS-Instituts für die Industrie- und Handwerkskammern in Baden-Württemberg. Allensbach, 2014: Schule, und dann? Herausforderungen bei der Berufsorientierung von Schülern in Deutschland. In: RKW Kompetenzzentrum, 2015: Leitfaden 1, Klein – aber fein. Als attraktiver Ausbildungsbetrieb bei Jugendlichen groß rauskommen, S. 11

4 Erwartungen an den Beruf und an den Arbeitgeber (Angaben in Prozent)

### Einfallsreichtum entwickeln

Und wie schafft es der suchende Betrieb, die Zahl der Bewerbungen stets zu erhöhen oder überhaupt für Bewerbungen zu sorgen? Sicherlich ist ein ganzes Maßnahmenbündel gefragt: Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber am Markt, die Schaffung ansprechender Stellen und die Gestaltung transparenter Bewerbungsprozesse sind nur wenige Punkte; darüber hinaus gilt es sicherlich, Kontakt zu vermeintlich überflüssigen Schülerpraktikanten oder Kandidaten des Zukunftstags zu halten sowie strategisch und zielorientiert (Alt-)Gesellen und Auszubildende zu Lotsen zu coachen, die schon frühzeitig werbewirksam Kandidaten für den Beruf gewinnen. In der Bewerberansprache und Fach-

kräftesuche ist echte Kreativität gefragt. Das kann bedeuten, Ansprüche an die Qualifikation der Bewerber zu reduzieren, leistungsschwächere Kandidaten als Fachkraft heranzuziehen oder Patenmodelle während der Ausbildung oder bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu schaffen. Außerdem kann das Unternehmen Werbemaßnahmen in Abiturklassen vornehmen, Studien- oder Ausbildungsabbrecher abholen und mit der Begeisterung für den Beruf gewinnen.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, neue Mitarbeiter über Eingliederungszuschüsse der Agentur für Arbeit einzustellen (Förderung der Lohnkosten und/oder eines vorgeschalteten Praktikums). Weitere Zuschüsse sind ferner bei der Einstel-

lung von Menschen mit körperlichen Hemmnissen denkbar.

Ein Ansatz für Betriebe mit Auslandsaktivität ist die Beschäftigung beziehungsweise Ausbildung von Menschen mit Migrationshintergrund oder von Menschen aus den an Deutschland angrenzenden Ländern. Einfallsreichtum heißt an dieser Stelle auch, mögliche Schwachstellen auf Seiten der Bewerber durch Coachings auszugleichen oder die Bereitschaft aufzubringen, nach der Einstellung weiter in die Qualifizierung des neuen Mitarbeiters zu investieren, gegebenenfalls unter Inanspruchnahme weiterer Fördermöglichkeiten. Gleichzeitig bedeutet Personalsuche, die Generation Y, die mit der digitalen Welt aufwächst, auch in den sozialen Medien wie Facebook,

Xing et cetera oder auf Youtube einzufangen. Das heißt aber nicht, vergleichsweise traditionelle Methoden zu vernachlässigen, wie beispielsweise den hiesigen Verein durch Sponsoring zu unterstützen, um sich als Arbeitgeber stets ins Gespräch zu bringen und zu halten!

Doch nicht jede kreative Maßnahme passt zu jedem Betrieb: Die erfolgten Maßnahmen sollten auf ihren Erfolg hin überprüft werden. Abbildung 1 zeigt beispielhaft anhand der Ausbildungsmaßnahmen, welche denkbar und erfolgreich waren. Die Abbildung lässt sich ebenso auf Mitarbeiter übertragen.

All diese kreativen Schritte ergänzen das Standard-Prozedere: Schaltung von Stellenanzeigen in der Jobbörse der Agentur für Arbeit, in Online- oder Handwerksportalen, auf der firmeneigenen Website und auch von zielgruppenorientierten Anzeigen in der regionalen Zeitung.

### Erwartungen an den Arbeitgeber

Bei der Personalsuche über die Einbindung alternativer Bewerbergruppen hinaus muss jeder Betrieb das Anspruchsdenken der Bewerber im Blick halten. Stepstone hat in der Trendstudie 2016 unter 14.000 Fach- und Führungskräften ermittelt, dass sie heute selbstsicher eine Jobofferte ausschlagen würden, wenn sie sich nicht eindeutig mit ihr identifizieren könnten, der Verdienst ist vergleichsweise unbedeutend. Auch an die Führungskräfte werden ein-

deutige Anforderungen gestellt: Bedeutend ist, dass sie dem Mitarbeiter aktiv Verantwortung übertragen können und auch wollen. Schon bei den Schülern stellen sich eindeutige Erwartungen an den Beruf und den Arbeitgeber heraus.

Insgesamt zeigt sich ein Trend, dass persönliche Interessen der Bewerber eine hohe Priorität genießen, wenn es um die Entscheidung für einen Arbeitgeber geht. Potenzielle Mitarbeiter wollen ein Zugehörigkeitsgefühl entwickeln, Teil eines Ganzen sein und Verantwortung übernehmen. Das heißt für den Betrieb, die Entwicklung eines Wir-Gefühls durch besondere Events zu fördern. Große Konzerne stellen für genau diese Aufgabengestaltung heute einen Feelgood-Manager ein: Sein Job ist es, über verschiedene Maßnahmen ein Wohlfühlgefühl beim Mitarbeiter zu erzeugen, ihn darüber zu binden und den Arbeitgeber über Qualitätsarbeit an der wohl wichtigsten Ressource Mensch ins Gespräch zu bringen.

### Fazit

Die schlechte Nachricht: Von dem Gedanken, dass ein Mitarbeiter passend und abschließend ausgebildet ist, am Arbeitsmarkt jederzeit verfügbar ist und dauerhaft zum Betrieb gehören möchte, müssen sich Betriebe eindeutig verabschieden. Die gute Nachricht: Wenn ein Umdenken einsetzt und Bewerberservice und Einfallsreichtum zielführend forciert werden,

können alternative Bewerbergruppen für den Beruf und den Betrieb gewonnen werden. Jeder Betrieb ist gefordert, seine individuelle Attraktivität als Arbeitgeber herauszuarbeiten und entsprechend zu vermarkten. ■

### Quellen

- Magazin Campusjäger, Aufbau einer Stellenbeschreibung
- Stepstone, Trendstudie 2016
- RKW Kompetenzzentrum, Arbeitsmappe Azubimarketing für kleine und kleinste Unternehmen



### Die Autorin

**Dipl.-Oec. Maren Ulbrich** ist Inhaberin der Agentur für Human Resource Management, mit der sie Handwerksbetriebe ihre Dienstleistung und

Beratung zur strategischen und operativen Personalarbeit anbietet. Darüber hinaus gibt sie Trainings zu personalrelevanten Themen und arbeitet als (Wirtschafts-)Mediatorin, Systemischer Coach und Feelgood-Manager.

[www.fliesenundplatten.de](http://www.fliesenundplatten.de)

Schlagwort für das Online-Archiv

Unternehmensführung