

Wie werde ich ein attraktiver Arbeitgeber?

Unternehmen auf dem Laufsteg

»Employer Branding« ist ein Modewort im Zeitalter eines eklatanten Ingenieur- und Fachkräftemangels in der High-Tech-Industrie. Wie mache ich mein Unternehmen attraktiver als den Wettbewerb, lautet die Frage. Über die Möglichkeiten diskutierte »Markt&Technik« mit zwölf Beratern, Unternehmensvertretern und Fachexperten.

Seit einiger Zeit nimmt Siemens auf der Beliebtheitskala von Berufsanfängern einen vorderen Platz ein, obwohl das Arbeitstempo in den letzten Jahren stark angezogen hat. Ralph Küntscher von der zentralen Personalabteilung bei Siemens, sieht einen Grund dafür nach wie vor in der Technologieführerschaft des Global Players. »Die Technologie spielt eine ganz wichtige Rolle! Attraktiv ist die Technologie, mit der man arbeitet, die Zukunftsfähigkeit und der Platz auf der Wettbewerbsskala.«

Daneben hat sich aber auch der Kapitalwert eines Unternehmens, der sog. Shareholder Value, als Entscheidungskriterium herauskristalisiert. »Die Kandidaten konfrontieren Sie mit Ihrem Geschäftsbericht, das erlebe ich in Bewerbungsgesprächen immer wieder!« Sie sind laut Küntscher besser vorbereitet als früher, haben sich einen Stapel Informationen über den potenziellen Arbeitgeber aus dem Internet heruntergeladen und meist auch ganz konkrete Vorstellungen davon, in wel-

chem Unternehmenbereich sie sich gerne sehen würden. Doch wie ist es zu erklären, dass ein Großunternehmen wie Siemens im Zeitalter der flinken Start-ups auf einmal so attraktiv scheint?

Gabriele Isop vom jungen Unternehmen Romling.com hat ganz andere Erfahrungen gemacht: »Die Studenten möchten gerne zu einer ‚coolen‘ Firma. Bei den Absolventen, mit denen wir es zu tun haben, tritt das Interesse am Produkt eher in den Hintergrund.« Romling wendet sich mit seinem Karriereportal ausschließlich an Studenten und unterscheidet sich daher von anderen Job- und Karriere-Börsen und Portalen. »Für die meisten zählt mehr das Auftreten eines Unternehmens, ein gutes Image

wird durch Mundpropaganda weitergetragen.« Isop erwähnt als Beispiel »Pizza ab acht Uhr«: Mitarbeiter, die Überstunden machen müssen, bekommen als Abendessen eine Pizza geliefert.

Offensichtlich zählen aber auch im hippen Start-up-Zeitalter noch Werte wie Sicherheit und das An-die-Hand-Nehmen durch einen älteren und erfahrenen »Mentor«. Renate Schuh-Eder, Personalberaterin, erlebt das in ihren Kandidatengesprächen öfters. Sie rekrutiert vor allem für die Halbleiter-Branche, die nicht unbedingt für ein »cooles« Image bekannt ist. »Ich kenne in dieser Branche niemanden, der Pizza verteilt, die Großen der Branche sind doch eher konservativ.« Aber sie ►



Die Teilnehmer des Forum zum Thema »Employer Branding«

Alexander Müller, Advantest

Renate Schuh-Eder, Schuh-Eder executive consulting

Prof. Dr. Schultz-Gambard, Universität München – Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie

Gabriela Isop, Romling.com

Dr. Petra Bernatzeder, Tetralog -Institut für Verhaltens- und Organisationsentwicklung

Jost-Hinrich Wahlen, Pricewaterhouse Coopers

Dieter Renner, DRC Unternehmensberatung

Dr. Olaf Ringelband, MD – Gesellschaft für Management-Diagnostik

Ralph Küntscher, Siemens, Zentralabteilung Personal

Christian Pape, Pape Consulting Group

Jürgen Rohrmeier, Kienbaum Executive Consultant

Stefan Wolf, TMP Worldwide



Ralph Küntscher, zentrale Personalabteilung Siemens: »Fluktuation schönzureden, ist eine Milchmädchenrechnung!«



Gabriela Isop, Romling.com: »Die Imagebildung wird im Mittelstand sehr vernachlässigt!«



Personalberaterin Renate Schuh-Eder: »Es stellt sich die Frage, welche Mitarbeiterzufriedenheit sich überhaupt erreichen lässt!«

kann den Charme einer spannenden Technologie unterschreiben, und auch das Thema »Sicherer Job«: »Das ist ein Fundament, das einem hilft und Zeit gibt, den Einstieg in den Beruf zu finden. Nicht zu vergessen das soziale Netz der Firma!« Stock-Options und Start-ups seien schon attraktiv – aber nicht für die Masse.

Auch nach Meinung von Petra Bernatzeder vom Tetralog Institut sollten Firmen den Berufsanfängern bei der persönlichen Zielfindung behilflich sein. »Das Unternehmen sollte die Ziele des jungen Menschen transportieren können, seien es andere Länder, Austausch, Netzwerke oder eine spannende Branche.« Durch dieses Angebot reifen auch die persönlichen Vorstellungen zu konkreten Vorhaben. Mitarbeiter mit Zielen sind letztendlich auch den Unternehmen nützlicher als »planlose« Mitarbeiter.

Ganz so euphorisch sieht Personalberater Christian Pape die Firmen-Rolle als »Personal Coach« der Angestellten aber noch nicht. Für ihn klafft zwischen Ist und Soll noch eine gewaltige Lücke. »Da müssen sich die Unternehmen noch klar verbessern!«

Pape spricht außerdem davon, dass etwa 75 Prozent der Angestellten latent wechselwillig seien – ein großes Problem für die Firmen aus der Elektronik- und IT-Branche und ein gefundenes Fressen für Headhunter. Bei Neueinstellungen trennen nicht

mal mehr – so wie früher – die guten Noten die Spreu vom Weizen. Außerdem sind mehr denn je die sog. »Soft-Skills« wie Leistungsbereitschaft, Initiative oder Teamfähigkeit gefragt, technische Fähigkeiten, so ist zu hören, schule man nach.

Während Arbeitgeber früher für eine kleine Anzeige einen Stapel an Bewerbungen erhalten haben, sind es heute die Kandidaten, die auswählen können. Und auf einmal fallen Faktoren wie eine gelebte Kultur und gutes Betriebsklima ins Gewicht, was aber laut Pape viele Firmen noch nicht realisiert haben und »eine ganze Menge aufholen müssen«, auch in Sachen Personalmarketing und Darstellung nach außen.

Man dürfe aber nicht den Fehler machen, sich in einer vermeintlich im Trend liegenden

»Jede gute Führungskraft hat unter den Untergebenen auch Ansprechpartner«

attraktiven Art und Weise nach außen zu präsentieren, aber in Wahrheit eine ganz andere Kultur zu pflegen. Oder aber zu einseitig zu werben, etwa mit tollen Produkten, aber ohne einen Hinweis zur Unternehmenskultur. Auch auf Floskeln wie »ein führendes Unternehmen« sollte

verzichtet werden. Es gilt, sein »Branding«, also sein Firmen-Marketing, so authentisch wie möglich zu machen, um die richtigen Mitarbeiter anzuziehen.

Allgemeine Regeln für die Selbstdarstellung gibt es nicht. Individuell und gut gemacht, ist Employer Branding das Optimum. »Wenn jemand sich in einer Firma wohl fühlt, sind wir als Personalberater arbeitslos«, sagt Christian Pape. Ansonsten gelte »Different strokes for different folks«, denn nicht jeder sei durch eine Pizza nach 20 Uhr für eine 60-Stunden-Woche zu begeistern.

Punkten können derzeit Firmen wie Motorola oder Texas Instruments, die zum einen viel in ihr Personalmarketing investieren, zum anderen ihre Unternehmenskultur nicht nur nach außen vermitteln, sondern laut Pape auch »leben«: »Dadurch gewinnen sie letztendlich Mitarbeiter!«

Advantest macht sein Geld mit Mess- und Regeltechnik, einer traditionell nicht unbedingt »spannend« zu nennenden Sparte. Doch Personalleiter Müller ist zufrieden. »Wir laufen uns natürlich die Hacken ab, aber im Großen und Ganzen können wir nicht klagen!« Man lege bei Advantest sehr großen Wert auf ein solides Wertekonzept und gebe sich große Mühe beim Einstellungsverfahren. Interviews würden sehr lange geführt und die Kandidaten auch wiederholt eingeladen. Müller glaubt daher, dass die Leute nicht nur wegen

des guten Gehalts kämen, »da gehört schon noch ein bisschen mehr dazu«, zum Beispiel flache Hierarchien und die Möglichkeit zu eigenverantwortlichen Entscheidungen.

Einig waren sich die Teilnehmer der »Markt&Technik-Diskussionsrunde darin, dass eine hohe Fluktuation unbedingt zu vermeiden sei, schon aus Kostengründen. Ralph Küntscher: »Fluktuation schönzureden, indem man auf das frische Blut hinweist, das dadurch in die Firma strömt, ist eine Milchmädchen-Rechnung!« Man müsse in der Branche allgemein für die Akquirierung und Einarbeitung eines Mitarbeiters mit einem Jahreseinkommen rechnen, die Kosten für Arbeitsausfall nicht inbegriffen. Gleichzeitig müssten sich Unternehmen aber von der Wunschvorstellung verabschieden, einen lebenslangen Mitarbeiter zu bezahlen.

Denn der Trend geht in Richtung Patchwork-Karriere, auch Cherry-Picking genannt: Junge Arbeitnehmer planen ihre Karriere sehr bewusst und sind wechselwilliger als früher. Durchschnittliche Arbeitszeiträume bewegen sich mittlerweile laut Küntscher zwischen 5 und 10 Jahren, man wechselt, sobald man bei einem anderen Arbeitgeber bessere Perspektiven sieht. Das wird durch die boomenden Jobbörsen noch unterstützt und vereinfacht. »Monster.com oder Jobpilot zeigt mir innerhalb eines halben Tages meinen Marktwert an!«



Für **Christian Pape** von Pape Consulting klappt zwischen Ist und Soll noch eine gewaltige Lücke. »Da müssen sich die Unternehmen noch klar verbessern!«



Petra Bernatzer vom Institut Tetralog: »Manchmal fängt man in Unternehmen bei Adam und Eva an, das ist dramatisch!«



Jost-Hinrich Wahlen von PriceWaterhouse Coopers bemängelt, dass die Arbeitgeber mit den Bewerbern zu wenig in Dialog treten würden.

Höhere Gehälter sind längst nicht mehr der Hauptgrund für einen Arbeitgeberwechsel. Ein attraktives Gehalt ist zwar sowohl ein Motivator – oder wissenschaftlich ausgedrückt, ein Hygiene-Faktor –, doch haben Untersuchungen ergeben, dass der Faktor Bezahlung bei den Wechselgründen nur noch eine

mittlere Wichtigkeit einnimmt. Als Hauptgründe gaben Fach- und Führungskräfte Weiterbildung und Lob- und Anerkennung durch den Vorgesetzten an. Wobei Prof. Schultz-Gambard einräumt, dass sich die Kündigung in den meisten Fällen rein finanziell durchaus lohne, da der neue Arbeitgeber

meist ein Sechstel mehr zahle als der alte. Dennoch sieht er die Firmen in der Verantwortung, den latent wechselwilligen Mitarbeiter durch Entwicklungs-Trainings weiterhin zu binden. Das sog. Commitment des Mitarbeiters, also die Identifizierung mit seinem Unternehmen, sähen Firmenchefs nämlich oft-

mals zu negativ, berichtet Schultz-Gambard. Meist sei das entgegen landläufiger Meinung nämlich sehr gut.

Aber auch der Motivation scheint ein »Klima-Wechsel« gut zu tun. »Ein Wechsel ist zwar teuer, aber nach unserer Untersuchung waren die Menschen in der neuen Tätigkeit ▶

Here comes the sun ... am Neuen Markt



UV-Technologie für Industrie und Umwelt



Punktgenaues, sekundenschnelles Verkleben von elektronischen Bauteilen – nur eine der vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten modernster UV-Technologie in der Elektronikfertigung.

Ob in der Härtung UV-reaktiver Kleb- und

Kunststoffe, bei der Trocknung UV-härtender Farben und Lacke oder bei der Entkeimung von Packmitteln – schon heute sind wir in der UV-Technologie führend.

Diese Position werden wir mit dem Börsengang weiter ausbauen.

Dr. Höhle
UV technology

Infos zum Börsengang der Dr. Höhle AG unter
089 / 856 08 0 oder www.hoenle.de



Jürgen Rohrmeier von Kienbaum: »Sie müssen dem potenziellen Mitarbeiter ihre Firma wie andere ein Produkt verkaufen.«



»Der Umgang ist viel persönlicher, der Chef greifbarer, auch unternehmerisch ist mehr drin« erläutert Olaf Ringelband die Trümpfe des Mittelstandes.



Dieter Renner von der DRC-Unternehmensberatung: »Man muss unterscheiden zwischen Job-Hopping und Patchwork-Karriere!«

hochsignifikant zufriedener! Das haben wir anhand der Arbeitsplatzbeschreibungen herausgefunden. Diejenigen, die sich zwar mit einem Wechsel beschäftigt haben, aber geblieben sind, sind auch auf einem unteren Niveau der Zufriedenheit geblieben«, so der Arbeitspsychologe. Also möglichst oft die Stelle wechseln?

Allzu häufiges Job-Hopping für den Motivations-Kick macht sich auch beim Arbeitgeber nicht gut. Die »Patchwork-Karriere« liegt zwar im Trend, doch muss ein roter Faden deutlich erkennbar sein. Dieter Renner von der DRC-Unternehmensberatung: »Man muss unterscheiden zwischen Job-Hopping und Patchwork-Karriere! »Job-Hopper« springen, ohne jemals ein Arbeitsergebnis erreicht zu haben. »Patchworker« dagegen haben stets Meilensteine und Ziele erreicht, sie wechseln aus einer aktiven Rolle heraus und steigern ihre »Employability«, also die eigene Kompetenz. »Strukturveränderungen« sind

Das Gehalt ist nur ein Faktor unter vielen anderen

laut Renner der Grund für moderne Patchwork-Karrieren und müssten von Führungskräften als gegeben akzeptiert werden.

Jürgen Rohrmeier von Kienbaum präzisiert den Begriff 'Employability': »Ein Mitarbei-

ter, der seinen Marktwert ständig steigert, der auch mal 'Seitensprünge' wagt, ohne Verluste zu haben, ist für Unternehmen attraktiv.« Karriere gehe daher einher mit Kompetenzentwicklung. Deswegen könne es unter Umständen nötig sein, den Arbeitgeber zu wechseln. »Darauf müssen wir als Personalberater achten und auch mal gezielt nachfragen, wenn der Lebenslauf Unklarheiten enthält.«

Für Christian Pape sind »Kaminkarrieren« sogar bedenklich, da sie auch abhängig vom Arbeitgeber machen. Dagegen könne jemand, der in seiner ersten Lebenshälfte genug Erfahrung gesammelt hat, in der zweiten Hälfte getrost »einparken«, denn »selbst wenn dann noch etwas schief geht, habe ich soviel Potenzial angehäuft, dass ich nicht angewiesen bin auf diesen einen Arbeitgeber.«

Umso wichtiger ist es für Firmen, ihren Mitarbeitern soviel Entwicklung wie möglich zu garantieren. Diese Pflege der Mitarbeiter fängt früh an, wie Petra Bernatzeder betont: »Es ist frappierend, wie wenig Zeit sich Führungskräfte für die Einführung des Neuen in den ersten Tagen nehmen! Meist erhält der einen Stapel Akten in die Hand gedrückt – 'zur Einstimmung' – und einen Verweis darauf, dass man 'jederzeit' fragen könne. Und dann passiert nicht mehr allzuviel!« Das ist laut Bernatzeder ein schwerer Fehler, denn die meisten Kündigungsentscheidungen fallen

schon oft in den ersten Tagen des neuen Arbeitsverhältnisses, das für die Personalsuche investierte Geld ist damit futsch.

Unter dem Stichwort Anerkennung ist auch das Lockmittel »flache Hierarchien« ein Thema. Zwar ist einerseits Top-down-Management nicht mehr im Trend, doch andererseits

Schulterklappen sind oft die einzige Belohnung, die es gibt

wird damit auch das Statussymbol »Titel« entzaubert. Dieser sei aber nachwievor gewünscht, so Bernatzeder, »es gibt ein Bedürfnis nach Orden und Ehrenabzeichen!« Es gehe also darum, auch Fachkarrieren mit der gebührenden Anerkennung zu versehen und aufzuwerten.

Auch Renate Schuh-Eder bezweifelt, dass eine Gehaltsanpassung ohne entsprechenden Titel von den Leuten gewünscht sei. »Rufen Sie mich an, wenn Sie eine Management-Funktion zu besetzen haben«, laute dagegen die häufige Bitte.

Allerdings nimmt diese »Aufwertung« teilweise groteske Züge an, mit klingenden, oft englischen Bezeichnungen – wie »Prinzipal« bei Siemens Business Service. Die konkrete Tätigkeit ist in den meisten Fällen nicht sofort zu erkennen.

»Insbesondere in der IT und auch bei Siemens geht der Anteil von Linien-Management seit Jahren deutlich zurück, zugunsten von virtuellen Organisationsformen wie etwa Projektmanagement«, berichtet Ralph Küntscher. Er fordert generell ein Umdenken in dieser Thematik. So sei es beispielsweise nicht sinnvoll und auch nicht gerecht, Fachkräfte schlechter zu bezahlen als Linien-Manager. »Wir haben in der Vergangenheit die Linien-Manager gehaltlich immer besser gestellt als die Fachkräfte. Für mich ist aber derjenige der qualifiziertere, der ein großes Projekt auch ohne disziplinäre Verantwortung leiten kann. Da sind Fähigkeiten gefragt, die ich bei dem Line-Manager nicht unbedingt voraussetzen muß!« Daher sollten die Belohnungssysteme der Firmen »dramatisch« geändert werden.

Bis zum hierarchiefreien Unternehmen ist es aber noch ein weiter Weg. Denn trotz aller Bekenntnisse zu »kurzen Wegen« und »offenen Türen« ist seine Wertigkeit in den Unternehmen noch zu wenig verbreitet, das »Pyramiden-Denken« noch zu ausgeprägt. Olaf Ringelband sieht als einen weiteren Grund dafür die Unfähigkeit der Unternehmen, über herkömmliche Belohnungsformen hinauszugehen. Oft ist die Beförderung die einzige mögliche Anerkennung. »Schulterklappen, sprich Führungsverantwortung, sind häufig die einzige Belohnung, die es



Prof. Schultz-Gambard von der Uni München: »Der Motivation tut ein »Klima-Wechsel« gut, die meisten sind nach dem Job-Wechsel zufriedener!«



Stefan Wolf von TMP Worldwide greift den persönlichen Handlungsspielraum im Mittelstand heraus: »Man kommt viel schneller zu einem Projekt!«



Personalleiter Müller ist zufrieden über die Personalsituation bei Advantest: »Im Großen und Ganzen können wir nicht klagen!«

gibt, egal ob derjenige das nun will oder nicht!« Dieter Renner vertritt dazu eine andere Meinung: Die persönliche Machtbefugnis zu steigern, sei das allgemein angestrebte Ziel, da man ansonsten weniger Gestaltungsfreiheit in seiner persönlichen Arbeit habe. Als Ausnahme nennt er die Budgetverantwor-

Machtbefugnis oder nicht, den sog. »Kick«, meint Ralph Küntscher, bekäme man erst durch den persönlichen Erfolg.

Bei abflachenden Hierarchien sind andere Fähigkeiten bei Managern gefragt. Das Podium ist sich einig, dass auch hier noch einiges nachgeholt werden muss. Auffallend ist jedoch, dass es sich bei der Frage, was denn nun den Manager der Zukunft ausmache, nicht ganz einig ist. Nur soviel: Der Lenker von morgen muss offenbar ein »Tausendssassa« sein, vielfältig und kann sich auf neue Situationen – und auch auf neue Firmen – einstellen. Er hält die Mitarbeiter im Unternehmen, motiviert, gibt Ziele vor und hilft, auch persönliche Lebenspläne zu verwirklichen. Der Idealtypus des Chefs der Zukunft hat nach Einvernehmen vor allem für sich selbst ein klares Ziel vor Augen und

kann sich selbst führen – eine Grundvoraussetzung, sind sich Bernatzeder und Renner einig.

Bei Siemens wurde dazu extra ein Kompetenz-Modell erstellt, das die Anforderungen erklärt. »Andere Jobs bewerten wir ja schließlich auch nach ihren Kompetenzen!« Bei der Frage, wie diese Kompetenzen denn aussähen, verfällt Küntscher in Anglizismen: »Drive, Impact, Konzeptionelles Denken und natürlich auch immer stärker People Management«.

Am allerwichtigsten aber ist für Küntscher der Wille und die Fähigkeit, zu gestalten. Dieter Renner findet die Fähigkeit am wichtigsten, Leute begeistern zu können, den fachlichen Background hält er für nicht ganz so entscheidend. Dafür, so Renner, »sollten aber grundlegende analytische Fähigkeiten vorhanden sein!«

Auch das Klischee vom mächtigen, aber »einsamen Manager« relativiert Prof. Schultz-Gambard: »Jede gute Führungskraft hat unter den Untergebenen Ansprechpartner, mit denen er auch mal Probleme besprechen kann! Anders geht das gar nicht!« Es gelte, sich ein Beziehungsnetz unter den Mitarbeitern aufzubauen.

Und wie steht es mit der Führungskompetenz in angeblich so attraktiven »New Economy«? Das Podium rät, möglichst frühzeitig mit entsprechenden Trainings zu beginnen, denn »die Motivation junger Leute, in der New Economy Karriere zu machen, ist nicht unbedingt die, die sie auch zu guten Führungskräften macht!« Dieter Renner hält die neue Wirtschaft sogar für eine Zeitbombe, u.a. weil es an den berüchtigten Soft Skills mangle. (cw) □

Flachere Hierarchien verlangen andere Fähigkeiten von Managern!

tung. Olaf Ringelband ist nicht dieser Ansicht: »Für manche ist Macht kein Thema, die wollen gar nicht bestimmen, sondern gestalten und sich selbst verwirklichen!« Ob nun aber

Embedded Computing Solution

3.5" Audio VGA/LCD LAN

5.25" Audio VGA/LCD LAN PCI

ERC 381P

3.5" MMC2 Pentium II/III Embedded Controller w/VGA/LAN

- Pentium II up to 500MHz
- 256MB EDO/SDRAM (Max.), SO-DIMM x 1
- C&T 69006 VGA Controller with CRT/LCD support
- Intel 82559 10/100 BASE-TX Ethernet controller
- PCI/ZV port expansion connector on board

ERC 502

5.25" Socket 370 Celeron/Pentium III Embedded Controller w/VGA/LAN/Audio

- CPU up to 700MHz; Intel 440BX AGP set
- 256MB SDRAM (Max.), DIMM x 1
- C&T 69006 VGA Controller with CRT/LCD support
- Intel 82559 10/100 BASE-TX Ethernet controller
- ESS E51989 Audio accelerator

ATX Server Board

MEK 6020A

Compact PCI

MAX1000

Single Board Computer

PEAK 602VL PEAK 602DA

IPC Channel

PKCS50

CeBIT HANNOVER 2001

NEXCOM

NEXCOM GmbH

Wolfsbergweg 44, 47677 Wilsen, Münster, NRW

Tel. 49-2154-46100 Fax 49-2154-46101

Email: sales@nexcom.de

http://www.nexcom.de