

Mehr Wettbewerb um kluge Köpfe

Wie man Fachkräfte ins Unternehmen lotst

Seit einigen Jahren hat sich die Lage am Arbeitsmarkt spürbar verbessert. Aus diesem Grund kommt es bei der Personalrekrutierung vermehrt zu Engpässen in regionalen und berufsfachlichen Teilarbeitsmärkten. Unternehmen sind deshalb mehr und mehr gefordert, ihre Position im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte zu überprüfen und ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Denn sie können nicht mehr davon ausgehen, dass gesuchte Fachkräfte selbstverständlich den Weg ins Unternehmen finden.



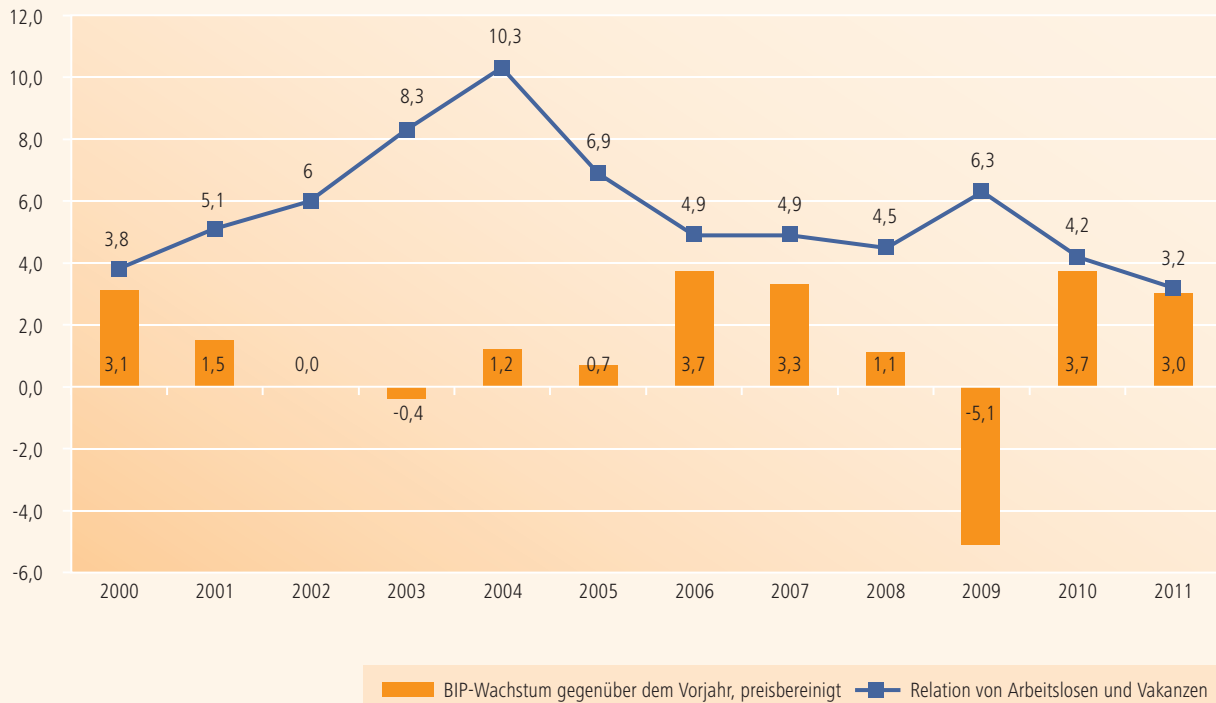
Mit der seit Mitte der letzten Dekade massiv gesunkenen Arbeitslosigkeit hat sich die Rekrutierungssituation für Unternehmen merklich verändert. Besonders deutlich wird dies an der veränderten Relation von Arbeitslosen zu offenen Stellen – ein Indikator für die Anspannung am Arbeitsmarkt: Kamen im Jahr 2004 bei einem Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von 1,2 Prozent durchschnittlich noch mehr als zehn Arbeitslose auf eine offene Stelle, waren es 2011 gerade noch etwas mehr als drei – bei einem deutlich höheren Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von drei Prozent (vgl. Abbildung 1 auf Seite 23). Wie eine Studie von Martin Dietz et al. aus dem Jahr 2012 zeigt, fällt die so gemessene Anspannung in einzelnen Teilarbeitsmärkten sogar noch stärker aus. So kann in Bundesländern wie Bayern und Baden-Württemberg angesichts der nur noch kleinen Differenz zwischen Arbeitslosen und offenen Stellen beinahe von Vollbeschäftigung gesprochen werden.

Legt man die Relation auf berufsfachlicher Ebene zugrunde, so sind insbesondere Ingenieure sowie Fachkräfte in Metall-, Elektro-, Gesundheits- und Sozialberufen deutschlandweit in starkem Maße gefragt. Die stärkere Anspannung des Arbeitsmarkts zeigt sich auch daran, dass Betriebe zuletzt immer häufiger

Abbildung 1

Relation von Arbeitslosen zu offenen Stellen und Wachstumsraten des Bruttoinlandsprodukts 2000 bis 2011

in Prozent



Quelle: IAB – Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots, Statistik der BA, Destatis – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen

©IAB

über Stellenbesetzungsprobleme berichten, die sogar die Produktion, etwa durch einen Verzicht auf Aufträge, einschränken können.

Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt

Die vergleichsweise komfortable Situation der Arbeitgeber hat sich nach 2004 also offenbar deutlich relativiert: Konnten Betriebe ihre Fachkräfte bis dato aus einem vergleichsweise großen Pool an geeigneten Bewerbern rekrutieren, so haben begehrte Arbeitskräfte inzwischen immer mehr die Qual der Wahl. Aus diesem Grund ist heute zunehmend von einem „Arbeitnehmermarkt“ die Rede, der für gut (aus-)gebildete Nachwuchskräfte und ausgewiesene Experten schon zur Realität geworden ist.

Manches spricht dafür, dass die demografische Entwicklung den Druck vom Arbeitsmarkt nimmt. Die Zahl

verfügbarer, auch qualifizierter Arbeitskräfte wird nach einer Studie von Johann Fuchs et al. aus dem Jahr 2011 abnehmen. Dies liegt vor allem daran, dass die nachrückenden, jungen Kohorten kleiner ausfallen als die geburtenstarken Jahrgänge, die aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden. Daher altern auch die Belegschaften zusehends.

Mit der Verknappung des Arbeitskräfteangebots und der daraus resultierenden Verbesserung der Beschäftigungssituation wachsen die Herausforderungen für die Personalpolitik der Unternehmen. Allerdings dürfte ein rückläufiges Arbeitskräfteangebot wohl nicht zu einem gleich großen Rückgang der Arbeitslosigkeit führen. So könnte die Arbeitsnachfrage sinken, weil die Unternehmen unter anderem mit Lohnsteigerungen auf eine wachsende Knappheit an Fachkräften reagieren (vgl. auch den Artikel von Stephan Brunow et al. auf Seite 4).

Der Arbeitskräftebedarf könnte auch abnehmen, weil eine schrumpfende Bevölkerung das Wirtschaftswachstum unterm Strich drosselt.

Unabhängig davon, wie stark sich die demografische Entwicklung auf die künftige Arbeitsmarktlage genau auswirken wird, müssen die Unternehmen eine vorausschauende Personalpolitik betreiben. Dabei geht es nämlich nicht nur darum, Rekrutierungsengpässe zu vermeiden oder einem Mangel an Fachkräften vorzubeugen, sondern auch und vor allem darum, sich im schärferen Wettbewerb um qualifizierte Fachleute zu positionieren.

Von einem Fachkräftemangel kann im Allgemeinen gesprochen werden, wenn Betriebe gewünschte Arbeitskräfte wegen fehlender berufsfachlicher Kompetenzen nicht einstellen können – und zwar selbst dann, wenn sie ihre

Spielräume bei der Entlohnung und der Gestaltung der Arbeitsbedingungen ausgeschöpft haben. Dies wäre der Fall, wenn rekrutierbare Arbeitskräfte oder Belegschaftsmitglieder keine passende Qualifikation aufweisen und Externe wie Interne nicht entsprechend qualifizierbar sind. Rekrutierungsprobleme können aber auch entstehen, wenn die betrieblichen Beschäftigungsangebote an potenzielle Bewerberinnen und Bewerber nicht hinreichend attraktiv sind und deshalb nicht akzeptiert werden. Ein echter Mangel liegt hier jedoch nicht vor.

Der Handlungsspielraum der Unternehmen könnte aber dadurch eingeschränkt sein, dass aus ihrer Sicht höhere Löhne und bessere Arbeitsbedingungen wegen höherer Kosten auf den Gütermärkten nicht durchsetzbar sind. Erschwerend kommt hinzu, dass nicht nur etwaige Mehrkosten



bei den neu eingestellten Beschäftigten anfallen, sondern auch eine Überprüfung und Anpassung der innerbetrieblichen Lohnstrukturen und Arbeitsbedingungen insgesamt erforderlich werden könnte. Unternehmen stehen also vor einem nicht leicht zu bewältigenden Balanceakt: Sie müssen sowohl auf den Produktmärkten als auch auf den Arbeitsmärkten wettbewerbsfähig sein.

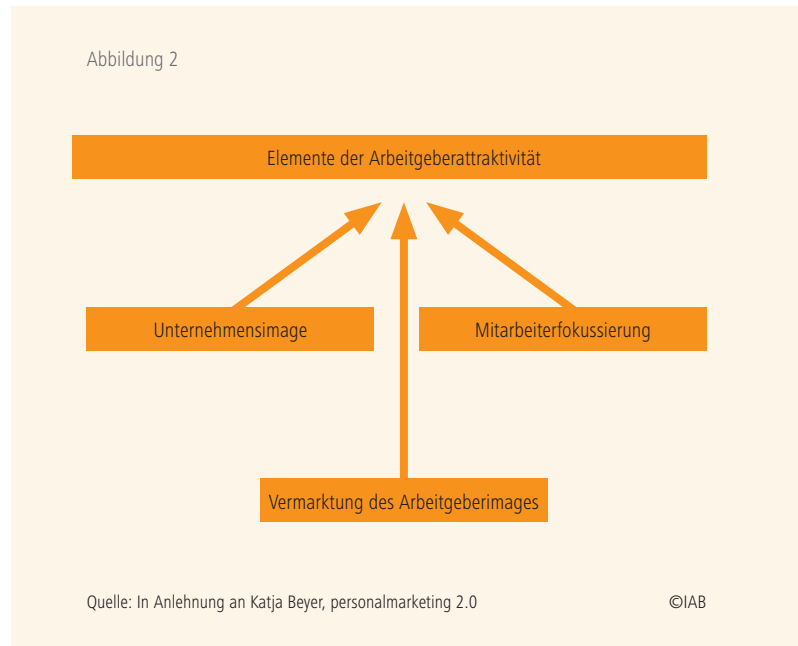
Elemente der Arbeitgeberattraktivität

Die im Trend stark verbesserte Arbeitsmarktlage bedeutet, dass eine an der Rekrutierung und am Halten von Arbeitskräften orientierte Personalpolitik der Unternehmen immer wichtiger wird und werden muss, um auf den Produktmärkten auch langfristig erfolgreich zu sein. Dabei geht es insbesondere darum, die Attraktivität als Arbeitgeber bei der Rekrutierung von Arbeitskräften zu erhöhen. Die betriebswirtschaftliche Fachliteratur nennt hier drei wesentliche Komponenten: das Unternehmensimage, die Mitarbeiterfokussierung und die Vermarktung des Arbeitgeberimages (vgl. Abbildung 2).

Generell gilt ein positives Unternehmensimage als wichtiges Pfund im Wettbewerb um begehrte Fachkräfte. Am Arbeitsmarkt weckt es das gewünschte Interesse bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern. Imagebildend sind insbesondere Aspekte wie Bekanntheit, wirtschaftlicher Erfolg, Unternehmenskultur, Zukunftsorientierung und Innovationskraft, Internationalität, Unternehmensgröße, Marktposition sowie die Attraktivität der Produkte.

Ein positives Unternehmensimage zu etablieren ist eine langfristige Aufgabe für die jeweils verantwortliche Leitung. Dies gilt keineswegs nur für international tätige Großkonzerne. Auch mittelständische Unternehmen können und müssen regional und lokal ein positives Image aufbauen, um so eine möglichst große Anziehungskraft auf potenzielle Bewerber zu entfalten (vgl. hierzu den Beitrag von Oliver Ludewig und Ekaterina Kouli auf Seite 28 mit konkreten Beispielen aus der betrieblichen Praxis).

Einen weiteren Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität leistet die Mitarbeiterfokussierung eines Unternehmens. Entscheidend ist dabei die Ausgestaltung der Arbeits-



bedingungen. Darunter fällt eine Reihe von naheliegenden Faktoren: die Höhe des Einstiegsgehalts, Arbeitsplatzsicherheit, Karrierechancen, Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Attraktivität des Standorts.

Dazu kommen drei weitere wichtige Elemente, deren Bedeutung oft unterschätzt wird und die nicht nur großen Unternehmen wichtig sind, um sich im Wettbewerb um Fachkräfte gut zu positionieren. Erstens wächst die relative Attraktivität eines Arbeitsplatzes durch interessante Tätigkeitsinhalte, die durch den Sinngehalt der Arbeit, die Passung von Stellenanforderungen und Mitarbeiterkompetenzen sowie den Grad an Eigenverantwortung der Beschäftigten geprägt werden.

Angesichts des demografischen Wandels kommt zwei weiteren Aspekten zunehmende Bedeutung zu: Zum einen geht es darum, Privatleben und Beruf zu vereinbaren, also um die sogenannte „Work-Life-Balance“. Gerade Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen benötigen ein hohes Maß an Zeitsouveränität und an Flexibilität des Arbeitsortes sowie die begründete Zuversicht, dass Phasen der Erwerbsunterbrechung oder der Teilzeitbeschäftigung keinen Karriereknick bedeuten.

Zum anderen setzt das politisch angestrebte höhere Renteneintrittsalter voraus, dass die Betriebe für alters-

und altersgerechte Arbeitsplätze sorgen. Arbeitgeberattraktivität manifestiert sich nicht zuletzt in der Erfahrung neu eingestellter – und damit zumeist jüngerer – Beschäftigter, dass ihre älteren Kolleginnen und Kollegen ihren Ruhestand in Würde und bei möglichst guter Gesundheit antreten.

Arbeitgeberattraktivität nach außen vermitteln

Schließlich hängt die Attraktivität eines Arbeitgebers auch davon ab, wie diese nach außen hin sichtbar gemacht wird. Neben den traditionellen Wegen wie Bewerbbörsen, Anzeigen oder Broschüren kommt hier dem Internet und den sozialen Medien mittlerweile eine herausragende Rolle zu. Die neuen Medien bieten vielfältige Möglichkeiten der Positionierung eines Unternehmens, aber auch eines gezielten Monitorings hinsichtlich der Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität. Dabei kann es trotz eines verschärften Wettbewerbs um Fachkräfte nicht darum gehen, potenziellen Bewerbern das „Blaue vom Himmel“ zu versprechen. Es wäre sogar schädlich, wenn neu Eingestellte erfahren müssten, dass Leistungsversprechen nicht eingehalten werden oder das veröffentlichte Unternehmensleitbild nicht der Realität entspricht. Ein erfolgreiches „Employer Branding“ muss zu allererst

aufrichtig sein. Hierzu bedarf es einer kontinuierlichen Entwicklung der „Arbeitgebermarke“ und eines dazu passenden Marketings.

Attraktive Arbeitgeber haben nicht nur bessere Chancen, gutes Personal zu rekrutieren, sondern auch qualifiziertes und motiviertes Personal an sich zu binden. Deswegen zahlen sich Maßnahmen zur Steigerung der externen Attraktivität in aller Regel auch für die bereits im Unternehmen tätige Belegschaft aus. Für ein Unternehmen wäre wenig gewonnen, wenn es mit attraktiven Angeboten fähige Köpfe ködert, aber zugleich die angestammte Belegschaft vergrault – eventuell gar Kündigungen riskiert, indem es den „Neulingen“ gleichsam eine Vorzugsbehandlung andeihen lässt.

Fazit

Aus einzelwirtschaftlicher Sicht gibt es kein Patentrezept, um die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber sicherzustellen. Es wird immer darum gehen – ausgehend von der jeweiligen Marktposition eines Unternehmens – ein passendes, glaubwürdiges und attraktives Portfolio zusammenzustellen.

Dabei können Unternehmen in ihren Angebotspaketen durchaus unterschiedliche Akzente setzen. So zeigt eine



Studie von Frank Huber et al. aus dem Jahr 2009, für die Studierende der Universität Mainz befragt wurden, dass das Einstiegsgehalt längst nicht bei allen Bewerbern die höchste Priorität genießt. Wichtiger sind häufig Aufstiegsmöglichkeiten, vielfältige Weiterbildungsangebote oder auch eine nachhaltige Work-Life-Balance.

Gerade deshalb müssen auch kleinere und mittelgroße Betriebe – wenn sie sich im Wettbewerb um die klugen Köpfe richtig positionieren – nicht von vornherein auf der Verliererstraße sein. Dazu gehört, dass Unternehmen bei Neueinstellungen vertretbare Kompromisse eingehen. Wie Untersuchungen von Hannah Brenzel et al. und Lutz Bellmann et al. auf der Basis von IAB-Befragungen wie dem Betriebspanel oder der

Erhebung zum Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebot zeigen, sind Betriebe in nennenswertem Umfang zu Zugeständnissen bereit und nehmen am ehesten Abstriche bei der Qualifikation in Kauf.

Etwaige Defizite können auf verschiedene Weise behoben werden, etwa durch ein kontinuierliches Training on the Job, betriebliche Weiterbildung oder spezifische Beratungs- und Förderangebote zur Qualifizierung, wie sie etwa die Bundesagentur für Arbeit mit dem Sonderprogramm WeGeBAU zur Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen oder der Initiative zur Flankierung des Strukturwandels anbietet.

Literatur

Bellmann, Lutz; Bielski, Harald; Bilger, Frauke; Dahms, Vera; Fischer, Gabriele; Frei, Marek; Wahse, Jürgen (2006): Personalbewegungen und Fachkräfterekrutierung * Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2005, IAB-Forschungsbericht Nr., 11.

Berthon, Pierre; Ewing, Michael und Lian Hah, Li (2005): Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. In: International Journal of Advertising, Vol. 24(2), S. 151-172.

Beyer, Katja (2011): Gesamtmodell der Arbeitgeberattraktivität. Verfügbar unter: <http://personalmarketing2null.files.wordpress.com/2011/03/gesamtmodell-der-arbeitgeberattraktivitc3a4t-quelle-katja-beyer.jpg> Zugriff am 13.08.2012.

Brenzel, Hanna; Kubis, Alexander; Moczall, Andreas; Weber, Eva (2012): Der Arbeitsmarkt in West- und Ostdeutschland. Offene Stellen, Personalsuche und Besetzungswege. IAB-Kurzbericht Nr. 10.

Dietz, Martin; Stops, Michael; Walwei, Ulrich (2012): Vollbeschäftigung in Sicht? – zur Lage auf dem Arbeitsmarkt. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, H. 14/15: S. 20-30.

Fuchs, Johann; Söhnlein, Doris; Weber, Brigitte (2011): Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050: Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten. IAB-Kurzbericht Nr. 16.

Gmür, Markus; Martin, Peter; Karczinski, Daniel (2002): Employer Branding – Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing. In: Personal, H. 54(10), S. 12-16.

Huber, Frank; Meyer, Frederik; Müller, Sandra; Vollmann, Stefan (2009): Ist nach der Krise vor der der Krise? Wie wählen Hochschulstudenten ihren zukünftigen Arbeitgeber in der Finanzbranche? Ergebnisse einer conjointanalytischen Zeitreihenstudie, Mainz: CMPP Verlag.

Schmidtke, Corinna (2002): Signaling im Personalmarketing: eine theoretische und empirische Analyse des betrieblichen Rekrutierungserfolges, München: Hampf.

Trost, Armin (2009): Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln: Luchterhand.

Zaugg, Robert (2002): Mit Profil am Arbeitsmarkt agieren. In: Personalwirtschaft, H. 29(2), S. 13-18.

Der Autor



Dr. Ulrich Walwei
ist Vizedirektor des IAB.
ulrich.walwei@iab.de