

# Auf der Jagd nach Erfahrung

EMPLOYER BRANDING. Um qualifizierte, berufserfahrene Kräfte zu gewinnen und produktiv zu binden, müssen Unternehmen strategisch vorgehen.

Von **Jochen Pett**

**D**er Trend ist kaum zu übersehen: Stärker als je zuvor wird die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens künftig davon abhängen, wie erfolgreich es auch erfahrene Arbeitnehmer der Altersgruppe ab 50 Jahre zu gewinnen und wie langfristig es seine Mitarbeiter zu binden vermag. Der „war for talents“ wird zum „hunt for experience“. Zudem wird sich die aktive Abwerbung von Leistungs- und Potenzialträgern immer weiter verbreiten, je stärker sich der Fach- und Führungskräfte-mangel ausprägt. Eine brisante Entwicklung vor dem Hintergrund, dass die Wechselbereitschaft gerade bei jüngeren Arbeitnehmern ausgeprägt ist und viele Top-Qualifizierte den Jobwechsel als Teil der Karriereplanung betrachten.

## Zielgruppenstrategie für 50 plus

Ein Paradigmenwechsel bahnt sich an. Schon seit Längerem gibt es Initiativen für die Beschäftigung Älterer und für ein innovatives Age-Management, das darauf abzielt, die Produktivität der Beschäftigten länger zu erhalten. Hinzu kommt ein politischer Kurswechsel, der das Ende der subventionierten Frühverrentung einläutet. Andererseits hat die langjährige Praxis, sich rigide von älteren Mitarbeitern zu trennen, bei Arbeitgebern wie Arbeitnehmern tiefe Spuren hinterlassen. Etliche Unternehmen sind auf ältere Mitarbeiter kaum noch eingestellt. Und viele Ältere haben sich damit abgefunden, im Beruf scheinbar nicht mehr gebraucht zu werden.

Rund 40 Prozent der Arbeitgeber haben keine Beschäftigten über 50 Jahre mehr. Ein offenes Geheimnis: Alter ist ein weit verbreitetes K.O.-Kriterium. Wenn hierzulande von Recruiting und Arbeitgeberattraktivität die Rede ist, richtet sich der Blick meist automatisch auf Absolventen und Young Professionals. Wie aber rekrutiert man erfahrene Mitarbeiter, Senior-Professionals, die zum Teil schon bewerbungsentwöhnt sind? Welche für ältere Arbeitnehmer relevanten Inhalte kann der Arbeitgeber glaubwürdig verkörpern? Wie vermittelt er am wirksamsten seine Botschaft? Wie muss er den Recruiting-Prozess gestalten?

Anzunehmen dass es nur um das Stopfen von Personallücken geht, ist ebenso zu kurz gesprungen, wie nur an Recruiting-Kampagnen zu denken. „Wer die demografische Herausforderung bestehen will, braucht ein durchgängig

an der Arbeitgebermarke orientiertes Gesamtkonzept. Sonst bleiben alle altersbezogenen Maßnahmen Stückwerk und büßen einen großen Teil ihrer potenziellen Wirkung ein“, mahnt Christina Grubendorfer, Geschäftsführerin der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA).

Ein fundiertes Employer Branding wirkt dieser Gefahr entgegen, indem es alle relevanten Nutzendimensionen integriert. Neben der Mitarbeitergewinnung sind dies die Bereiche Mitarbeiterbindung, Unternehmenskultur, Performance der Mitarbeiter sowie positive Rückkopplungseffekte auf die Unternehmensmarke. Deshalb schafft es ideale Voraussetzungen dafür, erfahrene Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen sowie ihr Know-how und ihr Leistungspotenzial optimal zu entwickeln und auszuschöpfen.

## EMPLOYER BRANDING

### Anspruch und Begriffsdefinition

Employer Branding positioniert ein Unternehmen nach innen wie nach außen als attraktiver Arbeitgeber. Grundlage ist die Arbeitgebermarkenstrategie, die aus Unternehmensstrategie und Unternehmensmarke erwächst. Ein professionell entwickeltes und strategisch fundiertes Employer Branding verbessert Arbeitgeberimage und faktische Arbeitgeberqualität, sodass die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig steigt.

Die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) will das Thema Employer Branding erschließen und für die Unternehmenspraxis anwendbar machen. Sie vereint Forschung, Networking, Qualifizierung und die Begleitung interner Projekte und Prozesse. Im Employer-Branding-Salon moderiert die DEBA den Kompetenztransfer zwischen ihren Partnerunternehmen sowie Best-Case-Unternehmen und dem wissenschaftlichen Beirat des DEBA-Forschungsbereichs.

**Jochen Pett**

ist Leiter Forschung und Entwicklung der Deutschen Employer Branding Akademie, Berlin, pett@employerbranding.org

Qualifizierte Ältere sind schon jetzt mehr als eine Arbeitsmarktnotreserve. Eine wachsende Zahl von Unternehmen schätzt die spezifischen Stärken, die ältere Beschäftigte einbringen: Ein hohes Verantwortungsbewusstsein und Engagement, Berufs- und Lebenserfahrung, Branchen- und Marktkenntnis, erprobtes Fachwissen sowie eingespielte Kontakte. Viele Situationen haben die „alten Hasen“ schon durchlebt. Allein das kann einem Unternehmen viel Geld sparen.

**Bewusstseins- und Verhaltenswandel**

Vorbereitend müssen zunächst altersbezogene Vorurteile ausgeräumt werden. So werden ältere Arbeitnehmer noch viel zu oft pauschal als Problemgruppe betrachtet. Der Employer-Branding-Prozess initiiert daher zunächst einen Bewusstseins- und Verhaltenswandel im Unternehmen. So muss von Anfang an klar sein, dass die erforderlichen Maßnahmen nicht einfach „politisch gewollt“, sondern unternehmerisch sinnvoll sind. Um sie erfolgreich in allen Unternehmensfunktionen implementieren zu können, sollte darum zuerst das Commitment des Managements gewährleistet sein.

Auch angesichts des demografischen Handlungsdrucks sollte kein Arbeitgeber die eigenen Anforderungen oder die strategische Positionierung ignorieren. Der Anspruch sollte fortbestehen, die „Senior-Right-Potentials“, also die persönlich und fachlich passenden Kandidaten, zu rekrutieren. Dafür müssen die Bedürfnisse, Interessen und Einstellungen erfahrener Arbeitnehmer berücksichtigt werden. So verliert der Faktor Arbeitgeberimage dem Towers Perrin Talent Report 2004 zufolge bei Älteren an Gewicht, während die Integrität des

Managements wichtiger wird. Auch relativiert sich bei Berufserfahrenen die Bedeutung von Aufstiegs-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Ein die Zusammenarbeit förderndes Arbeitsklima hingegen wird als wichtig erachtet.

Die Recruiting-Kommunikation kann derartige Faktoren gegebenenfalls vermitteln, nicht aber generieren. Aus diesem Grund ist die Einsicht wichtig, dass das Unternehmen sich nicht nur anders verkaufen, sondern substanziell verändern oder weiterentwickeln muss. Sonst bleibt auch das aufwändigste 50plus-Recruiting ein Muster ohne Wert. Älteren Arbeitnehmern Wertschätzung zu signalisieren ist ein Anfang, mehr nicht.

Nichteinlösbare Versprechen konterkarieren jedoch den dringend notwendigen Wiederaufbau von Vertrauen. Die dafür notwendige Glaubwürdigkeit entsteht in der faktischen Ausgestaltung einer altersgerechten Arbeitgeberqualität zum Beispiel bei der Arbeitsorganisation, der Weiterbildung oder der Gesundheitsvorsorge. Dabei ist allerdings Fingerspitzengefühl gefragt, denn eine Fokussierung auf Ältere kann stigmatisierend wirken.

**„Generation Mainstreaming“**

Die Folgen des demografischen Wandels sind von Dauer. In vielen Unternehmenskulturen wird die neue Belegschaftsstruktur zu internen Verwerfungen führen. Wolf Reiner Kriegler, ebenfalls Geschäftsführer der Deutschen Employer Branding Akademie, weist darauf hin, dass ein „gap of cultures“ alle Rekrutierungserfolge zunichte machen und das Unternehmen mit enormen Friktionen belasten könne. „Employer Branding baut eine kulturelle Brücke zwischen den unterschiedlichen Werten, Erfahrungen und Arbeitsweisen der Jüngeren und Älteren“, so Kriegler.

Um ein synergetisches, produktives Miteinander der Generationen zu gewährleisten, sollten die Unternehmen frühzeitig einen „Generation-Mainstreaming-Prozess“ initiieren. Wie beim Recruiting darf dabei aber nicht „die Problemgruppe Ältere“ im Vordergrund stehen. Vielmehr spricht alles dafür, dass altersgemischten Teams die Zukunft gehört – und den Unternehmen, die sich strategisch auf den Wettbewerb um die Senior-Right-Potentials einstellen. ■

**Zusammenfassung****Den Wandel zur Chance machen – Gründe und Strategien**

- Den Folgen des demografischen Wandels muss auf gesamtstrategischer Ebene begegnet werden, denn der „hunt for experience“ wird nicht allein im Recruiting gewonnen.
- Es geht nicht um das Stopfen von Personallücken. Der Anspruch, „Senior-Right-Potentials“ zu rekrutieren, sollte nicht aufgeweicht werden.
- In der Zielgruppe der Berufserfahrenen sichert Employer Branding nachhaltige Positionierungsvorteile – auch gegenüber den eigenen älteren Mitarbeitern (Retention).
- Unternehmen müssen nicht nur ihr Arbeitgeberimage, sondern auch ihre faktische Arbeitgeberqualität zielgruppendifferenziert und altersgerecht weiterentwickeln.
- Die Employer-Branding-Strategie gibt der Recruiting-Kommunikation, dem HR-Management und dem Age-Management eine gemeinsame Richtschnur in die Hand.
- Unter dem Dach Arbeitgebermarke sorgt Employer Branding für die Positionierungswirksamkeit, Koordination und Effizienzmaximierung aller Maßnahmen.
- Es kommt auf den richtigen Generationenmix an (Age Diversity). Die über 50-Jährigen sollten nicht unterschwellig als Problemgruppe stigmatisiert werden.
- Die Veränderung der Mitarbeiterstruktur kann zwischen den Generationen einen „cultural gap“ hervorrufen, den Employer Branding überbrücken kann.