

Interview Mitarbeitergewinnung und -bindung

„Eine gute Employer Brand sollte auch Vielfalt und Inklusion fördern“

Wie gewinnen Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels und sozialer Medien Mitarbeiter? Viertagewoche, flexible Arbeitsmodelle, Tarifbindung – an Ideen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität fehlt es nicht. Wir haben mit der Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager Inga Dransfeld-Haase über Employer Branding, Fachkräfteeinwanderung und die Rolle von Führungskräften und Personalverantwortlichen gesprochen.



Inga Dransfeld-Haase
Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager, Vorständin für Arbeit und Soziales bei der BP Europe SE

Liebe Frau Dransfeld-Haase, was macht eine gute Employer Brand heutzutage aus?

Eine gute Employer Brand fußt auf der Authentizität des Unternehmens. Es ist wichtig, dass das Unternehmen seine Werte, Kultur und Arbeitsumgebung klar und ehrlich kommuniziert. Unternehmen sollten zudem attraktive Arbeitsbedingungen bieten, die über das Gehalt hinausgehen. Dazu gehören flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-möglichkeiten, Weiterbildungsangebote, Work-Life-Balance-Programme, Gesundheitsangebote sowie eine angenehme Arbeitsumgebung.

Unternehmen sollten ihren Mitarbeiter*innen darüber hinaus klare Karrieremöglichkeiten und Entwicklungspfade bieten. Eine gute Employer Brand sollte auch Vielfalt und Inklusion fördern. Unternehmen sollten eine Kultur schaffen, in der alle Mitarbeiter*innen unabhängig von Geschlecht, Alter, ethnischer Zugehörigkeit, sexueller Orientierung oder Behinderung gleiche Chancen haben und sich wertgeschätzt fühlen.

Zu einer guten Employer Brand gehört selbstverständlich auch, die Mitarbeiter*innen aktiv einzubinden und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Ideen und Vorschläge im Unternehmen einzubringen.

Dies kann durch regelmäßige Feedbackgespräche, Mitarbeiterbefragungen, Mitarbeitergremien oder andere Formen der Partizipation geschehen.

Last but not least: Unternehmen sollten eine Kultur fördern, die auf Vertrauen, Offenheit, Zusammenarbeit und gegenseitigem Respekt basiert.

Eine positive Unternehmenskultur trägt dazu bei, dass Mitarbeiter*innen gerne zur Arbeit kommen und sich mit dem Unternehmen identifizieren.

Die besten Mitarbeiterbenefits bringen aus Arbeitgebersicht nichts, wenn sie niemand mitbekommt. Wie kommunizieren Unternehmen im Idealfall schon potenziellen Bewerbern die Vorteile, die sie bieten?

Unternehmen können verschiedene Kommunikationskanäle nutzen. Erste Anlaufstelle ist die Karrierewebsite des Unternehmens, die Informationen über die angebotenen Benefits und deren Vorteile für die Mitarbeiter*innen enthalten sollte. Unternehmen können auch bereits in ihren Stellenanzeigen auf die angebotenen Benefits hinweisen. Dies kann potenzielle Bewerber*innen dazu ermutigen, sich für die Stelle zu bewerben.

Ein Trend, der sich immer mehr durchsetzt: Unternehmen bewerben ihre Benefits über ihre Social-Media-Kanäle wie LinkedIn, Facebook oder Instagram und erschließen sich damit neue Talentpools.

Unternehmen können ihre Mitarbeiter*innen auch dazu ermutigen, ihre Erfahrungen mit den Benefits, z. B. auf Social Media, zu teilen und das Unternehmen in ihrem Netzwerk zu empfehlen. Anreize, wie Belohnungen oder Boni für erfolgreiche Mitarbeiterempfehlungen, können diesen Weg unterstützen. Auch „klassische“ Wege werden nach wie vor beschritten: Unternehmen präsentieren auf Karrieremessen und anderen Veranstaltungen potenziellen Bewerber*innen die Vorteile ihrer Benefits und werben damit für sich als guten Arbeitgeber.

Die sog. Babyboomer gehen jetzt nach und nach in Rente. Wie unterscheiden sich die Anforderungen jüngerer Arbeitnehmer?

Ich sehe in der Tendenz zwei Hauptunterschiede zwischen beiden Gruppen: Babyboomer haben oft eine langjährige Berufserfahrung und ein umfang-

reiches Fachwissen in ihrem Bereich. Sie können auf eine Vielzahl von Erfahrungen zurückgreifen, die sie im Laufe ihrer Karriere gesammelt haben. Jüngere Arbeitnehmer*innen hingegen müssen erst noch Berufserfahrungen sammeln. Dafür sind jüngere Arbeitnehmer*innen mit modernen Technologien aufgewachsen und haben eine natürliche Affinität zu digitalen Tools und Plattformen. Bei den technischen Fähigkeiten haben sie häufig einen klaren Vorteil gegenüber den Babyboomern. Unternehmen sollten die unterschiedlichen Bedürfnisse und Anforderungen von Babyboomern und jüngeren Arbeitnehmer*innen berücksichtigen und entsprechende Maßnahmen ergreifen, um eine inklusive und unterstützende Arbeitsumgebung für alle Generationen zu schaffen.

Was halten Sie vom Vorschlag der Viertagewoche?

Ich lehne das Konzept der Viertagewoche – voller Lohnausgleich bei geringerer Arbeitszeit – klar ab. In wirtschaftlich unsicheren Zeiten sind wir in der Pflicht so zu handeln, dass die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland nicht gemindert wird. Insbesondere bei KMU, die nicht über große finanzielle und personelle Ressourcen verfügen, wird die Reduzierung der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich eine massive Überforderung auslösen. Ich werbe in der Diskussion um die Viertagewoche auch dafür, nicht alle Branchen über einen Kamm zu scheren: In Produktionsbetrieben mit Schichtplänen, gerade auch in kritischen Infrastrukturen, wird es faktisch unmöglich, eine Viertagewoche umzusetzen, ohne uns verletztbar zu machen. Lassen wir doch die Sozialpartner selbst entscheiden, wie sie ihre Arbeitszeitmodelle gestalten. Die Betriebe mit ihren Beschäftigten vor Ort finden traditionell bessere arbeitsplatz- und betriebsnahe Lösungen als die ferne Politik in Berlin. Viel drängender als eine Diskussion über die Viertagewoche ist eine Modernisierung des Arbeitszeitgesetzes: Die Beschäftigten müssen in der heutigen Arbeitswelt endlich die Möglichkeit erhalten, ihre Arbeitszeit flexibler über die Woche zu verteilen. Lange wurde darüber gesprochen: Jetzt muss es an die Umsetzung gehen!

Wie nehmen Sie aktuell die Loyalität der Beschäftigten gegenüber ihrem Arbeitgeber wahr?

Einschlägige Studien zeigen: Die Arbeitskräftefluktuation in Deutschland ist im Zeitverlauf nahezu konstant. Sie sinkt regelmäßig leicht in wirtschaftlichen Krisenzeiten. In der Coronapandemie haben wir zuletzt erlebt, dass die Wechselbereitschaft der Beschäftigten geringer war als üblich. Ansonsten gilt: Der heutige Arbeitsmarkt ist ein Arbeitnehmermarkt. Wer seine Beschäftigten gut bezahlt und ihnen gute Arbeitsbedingungen bietet, der hat weniger Fluktuation als Betriebe, die die Zeichen der Zeit noch nicht erkannt haben.

Insbesondere wer die Generation Z als Mitarbeiter*innen binden will, sollte ihnen jeden Tag einen Grund geben, gerne zur Arbeit zu kommen.

Meine Beobachtung ist auch, dass die Beschäftigten in tarifgebundenen Unternehmen weniger wechseln als in Betrieben ohne Tarifbindung: Ein Tarifvertrag schafft Sicherheit für die Beschäftigten und sorgt für gleiche Bezahlung von Männern und Frauen. Wer auf Tarifbindung setzt, der stärkt also auch die Bindung seiner Mitarbeiter*innen an das Unternehmen.

Viele Beschäftigte wünschen sich remote Arbeitsmodelle und empfinden Arbeitgeber eher als attraktiv, wenn sie ihnen diese bieten. Welche Besonderheiten sind hier zu beachten und wie entsteht auch remote ein Zugehörigkeitsgefühl?

Eine offene und transparente Kommunikation ist entscheidend, um remote arbeitenden Mitarbeiter*innen das Gefühl zu geben, dass sie Teil des Teams sind. Regelmäßige virtuelle Meetings, Teamchats und Updates über Unternehmensnachrichten können helfen, die Verbindung aufrechtzuerhalten. Ich empfehle, regelmäßig virtuelle Teamaktivitäten wie Kaffeepausen, Team-Building-Spiele oder gemeinsame virtuelle Mittagessen zu organisieren. Diese Aktivitäten fördern den Austausch und das Kennenlernen der Teammitglieder auch über große Entfernungen hinweg. Darüber hinaus gilt: Remote arbeitende Mitarbeiter*innen sollten genauso wie ihre im Büro arbeitenden Kolleg*innen anerkannt und wertgeschätzt werden. Lob und regelmäßiges Feedback sollte bei den remote arbeitenden Beschäftigten daher nicht zu kurz kommen.

Welche Aufgaben fallen Führungskräften bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung zu?

Führungskräfte sollten klare Anforderungen und Erwartungen für offene Positionen festlegen, um sicherzustellen, dass neue Mitarbeiter*innen die erforderlichen Fähigkeiten und Qualifikationen mitbringen. Sie sollten daher auch aktiv am Einstellungsprozess teilnehmen, Kandidat*innen bewerten und ihre Meinung zu potenziellen Neueinstellungen äußern. Führungskräfte sollten darüber hinaus sicherstellen, dass neue Mitarbeiter*innen effektiv in das Unternehmen integriert werden. Sie können den Onboardingprozess unterstützen, indem sie den neuen Beschäftigten die Unternehmenskultur, die Arbeitsabläufe und die Erwartungen vermitteln. Regelmäßige Check-ins und Feedbacksitzungen können ebenfalls helfen, die Integration zu erleichtern. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter*innen dann bei ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen, indem sie ihnen Möglichkeiten zur Weiterbildung und Weiterentwicklung bieten. Sie können individuelle Entwicklungspläne erstellen, Mentoringprogramme initiieren und regelmäßige Feedbackgespräche führen, um das Wachstum zu fördern.

Grundsätzlich gilt auch: Führungskräfte sollten die Bedürfnisse und Herausforderungen ihrer Mitarbeiter*innen erkennen und ihnen bei der Bewältigung helfen. Sie sollten stets ein offenes Ohr für Probleme haben, Lösungen anbieten und gegebenenfalls Ressourcen bereitstellen, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Können Mitarbeiterbefragungen und -gespräche hilfreich sein?

Ja, Mitarbeiterbefragungen und Mitarbeitergespräche sind sehr hilfreiche Instrumente, um die Bedürfnisse und Anliegen der Beschäftigten zu verstehen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Mitarbeiterbefragungen und Mitarbeitergespräche ermöglichen es den Beschäftigten, ihr Feedback zu verschiedenen Aspekten des Arbeitsplatzes, der Unternehmenskultur, der Führung und anderen relevanten Themen zu geben. Dadurch können Unternehmen zudem ihre Stärken und Schwächen besser erkennen. Sie können herausfinden, was gut funktioniert und was verbessert werden muss, um die Mitarbeiterbindung zu stärken.

Wichtig ist: Die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen und Mitarbeitergesprächen dürfen nicht im Raum stehen bleiben, sondern müssen auch Folgen haben. Unternehmen können auf Grundlage des Feedbacks bspw. Schulungen, Weiterbildungen, Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder andere Maßnahmen umsetzen, um die Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeiter*innen zu steigern.

Welche Möglichkeiten haben Personalverantwortliche, auf die Führungskraft sowie deren Verhältnis zum Team einzuwirken?

Personalverantwortliche sollten sicherstellen, dass die richtigen Personen in Führungspositionen platziert werden, indem sie einen sorgfältigen Auswahlprozess durchführen. Sie können auch Schulungen und Weiterbildungen für Führungskräfte anbieten, um ihre Fähigkeiten in den Bereichen Kommunikation, Mitarbeiterführung und Konfliktmanagement zu stärken.

Personalverantwortliche sollten die Leistung der Führungskräfte auch bewerten, um sicherzustellen, dass sie ihre Aufgaben effektiv erfüllen.

Regelmäßige Leistungsbeurteilungen und Feedbackgespräche können dazu beitragen, Stärken und Entwicklungsbereiche zu identifizieren und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Führungskompetenzen zu ergreifen.

Was sind altersunabhängig die Hauptgründe für Arbeitgeberwechsel?

Die Hauptgründe für einen Arbeitgeberwechsel können altersunabhängig sein und variieren je nach individuellen Umständen und Prioritäten.

Mitarbeiter*innen wechseln z. B. den Arbeitgeber, um bessere Karrierechancen zu erhalten.

Dies kann bedeuten, dass sie nach einer Beförderung suchen, mehr Verantwortung übernehmen möchten oder in einem Unternehmen arbeiten möchten, das bessere Aufstiegsmöglichkeiten bietet.

Ein höheres Gehalt ist oft ein entscheidender Faktor für einen Arbeitgeberwechsel. Wenn Mitarbeiter*innen das Gefühl haben, dass sie unterbezahlt sind oder anderswo eine bessere Vergütung erhalten können, können sie sich für einen Wechsel entscheiden.

Ein schlechtes Arbeitsumfeld, Konflikte mit Kolleg*innen oder Vorgesetzten, mangelnde Wertschätzung oder fehlende Unterstützung können auch dazu führen, dass Mitarbeiter*innen den Arbeitgeber wechseln. Zur Lebensrealität gehört auch, dass manche Mitarbeiter*innen den Arbeitgeber aufgrund von Veränderungen in ihren Lebensumständen, wie bspw. der Umzug in eine andere Stadt, Familienplanung oder persönliche Prioritäten, wechseln.

Was zeichnet eine positive Unternehmenskultur und Arbeitsatmosphäre aus, in der Mitarbeiter sich wohlfühlen?

Eine positive Unternehmenskultur fördert eine offene und transparente Kommunikation. Mitarbeiter*innen sollten sich frei fühlen, ihre Meinungen, Ideen und Bedenken zu äußern, ohne Angst vor negativen Konsequenzen haben zu müssen.

Regelmäßige Kommunikationskanäle, wie Teammeetings oder Feedbackgespräche, können dazu beitragen, dass Mitarbeiter*innen gehört werden und sich wertgeschätzt fühlen.

Eine positive Arbeitsatmosphäre basiert auch auf Vertrauen und Respekt. Mitarbeiter*innen sollten Vertrauen in ihre Vorgesetzten und Kolleg*innen haben und sich respektiert fühlen. Dazu gehört auch die Förderung von Teamarbeit und Zusammenarbeit: Mitarbeiter*innen sollten die Möglichkeit haben, gemeinsam an Projekten zu arbeiten, Ideen auszutauschen und voneinander zu lernen.

Auch Flexibilität bei Arbeitszeiten, die Möglichkeit von Homeoffice, Workation oder Sabbaticals sowie Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind wichtige Aspekte, die Mitarbeiter*innen dazu ermutigen, sich wohlfühlen und ihr Bestes zu geben.

Last but not least: Eine positive Arbeitsatmosphäre bietet Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und des persönlichen Wachstums, erkennt die Leistungen und Beiträge der Mitarbeiter*innen an und beinhaltet die Möglichkeit, eine sinnvolle Arbeit zu leisten. Mitarbeiter*innen sollten verstehen, wie ihre Arbeit zum Gesamterfolg des Unternehmens beiträgt und welchen Mehrwert sie schaffen.

Gegen den Arbeitskräftemangel hat die Bundesregierung im März das Fachkräfteeinwanderungsgesetz beschlossen.

Sind Fachkräfte aus dem Ausland die Lösung?

Zunächst: Wir haben auch viele ungenutzte Potenziale im Inland, die es zu mobilisieren gilt. Ich denke an Eltern, die gerne vollzeitnah arbeiten möchten, aber keinen Kitaplatz finden. Wir brauchen mehr Anreize für ältere Beschäftigte, länger im Erwerbsleben zu bleiben. Für die rund eine Million Langzeitarbeitslosen müssen mehr Brücken in den Arbeits-

markt gebaut werden. Zudem verlassen jedes Jahr ca. 50.000 junge Menschen die Schule ohne einen Abschluss.

Fachkräfte aus dem Ausland sind neben den inländischen Potenzialen also „nur“ ein Teil eines Gesamtpakets zur Arbeitskräftesicherung. Es ist gut, dass die Bundespolitik wichtige Verbesserungen beim Fachkräfteeinwanderungsgesetz umgesetzt hat. Insbesondere die Potenzialsäule ist ein wichtiger und notwendiger Paradigmenwechsel, der Deutschland im Wettbewerb um kluge Köpfe noch attraktiver zur Arbeitssuche machen kann. An einigen Stellen hätte ich mir aber mehr Mut gewünscht. Ein Beispiel: Viele ausländische Arbeitskräfte müssen monatelang auf ein Visum an den deutschen Botschaften, zur Anerkennung ihrer Qualifikationen durch die deutschen Behörden oder zur Aufenthaltserlaubnis an den Ausländerämtern warten. Die Verfahren und Prozesse müssen dringend durch Bund und Länder noch mehr beschleunigt, digitalisiert und die verschiedenen Anforderungen der am Verfahren beteiligten Behörden vereinfacht und vereinheitlicht werden. Die Unternehmen benötigen Arbeitskräfte jetzt und nicht in ein paar Monaten.

Die EU und das BAG haben sich kürzlich mit der Entgelttransparenz befasst. Legen Beschäftigte heute mehr Wert auf Gleichheit bzw. Vergleichbarkeit und Transparenz?

Ja, mein Eindruck ist, dass die Beschäftigten heutzutage zunehmend Wert auf Gleichheit, Vergleichbarkeit und Transparenz beim Entgelt legen. Die beste Garantie für eine gleiche und transparente Entlohnung ist nach wie vor ein Tarifvertrag. Ein Tarifvertrag kennt bspw. kein Geschlecht und ist die beste Versicherung für eine transparente Entlohnung aller Beschäftigten. In vielen Ländern, auch in Deutschland, wurden inzwischen Gesetze und Vorschriften eingeführt, um die Entgelttransparenz zu fördern und sicherzustellen, dass Unternehmen ihre Entgeltstrukturen überprüfen und verbessern. Neben der gesetzlichen Ebene bedarf es aber auch einer Kultur des Bewusstseins und der Sensibilisierung für faire Entgeltstrukturen in den Unternehmen selbst. In Zeiten von Arbeitskräftemangel gilt: Wer seine Entgeltstrukturen kontinuierlich überprüft und anpasst, hat in Sachen Mitarbeitergewinnung und -bindung die Nase vorne.

Welche Bedeutung kommt der Aus- und Weiterbildung der Belegschaft zu?

Lebenslanges Lernen ist das A und O der heutigen Arbeitswelt. Wenn durch Digitalisierung, Automatisierung und Strukturwandel die Halbwertszeit von Wissen kontinuierlich abnimmt, müssen die Beschäftigten ihre Fähigkeiten und Kenntnisse regelmäßig verbessern und neue Kompetenzen erwerben, um mit dem Wandel Schritt zu halten. Die Arbeitgeber investieren rund 50 Milliarden Euro pro Jahr in die Weiterbildung ihrer Beschäftigten. Jeder Euro zahlt sich in Form von höherer

Produktivität, steigender Innovationskraft und langfristiger Mitarbeiterbindung aus. Eine Win-win-Situation für beide Seiten.

Welche Rolle können Quereinsteiger spielen?

Quereinsteiger*innen können in bestimmten Fällen und Branchen eine Möglichkeit sein, den Fachkräftemangel zu entschärfen.

Durch gezielte Umschulungs- und Weiterbildungsprogramme können Quereinsteiger*innen auf die Anforderungen des neuen Berufsfelds vorbereitet werden.

Die Einstellung von Quereinsteiger*innen erfordert aber ein offenes Mindset: Statt nur die formalen Qualifikationen zu betrachten, können Unternehmen auch auf relevante Erfahrungen, Fähigkeiten und Motivation achten. Wer seinen Blick weitet, findet häufig passende Talente direkt vor seiner Nase.

Worauf sollten HR-Verantwortliche jetzt ihren Fokus legen?

In meiner Eigenschaft als BPM-Präsidentin haben wir im Verband einen 6-Punkte-Jahresplan für 2023 erarbeitet, der die wesentlichen Trends, Herausforderungen und Handlungsansätze für HR-Verantwortliche beschreibt:

- Wir müssen für einen stärkeren Zusammenhalt in den Unternehmen sorgen, indem wir die Schere zwischen „White Collar“- und „Blue Collar“-Mitarbeiter*innen schließen.
- Environmental, Social, Governance (ESG) bringt unsere Unternehmen im Strukturwandel insgesamt nach vorne. Wir wollen aber den Menschen – und nicht die Bürokratie – mehr in den Mittelpunkt von ESG rücken und so die Innovationskraft in unseren Unternehmen stärken.
- Retention – also die Bindung von Mitarbeiter*innen – wird in Zeiten von Arbeitskräftemangel tendenziell wichtiger als das Recruiting.
- Nach Pandemie, Homeofficepflicht und Videokonferenzmarathons wollen wir wieder mehr menschliche Nähe und gemeinsames Erleben in der Arbeitswelt erzeugen.
- Im Strukturwandel steht HR im Zentrum des Geschehens. Das Personalmanagement muss seinen zentralen Hebel nutzen, um die Transformation erfolgreich zu gestalten.
- Pandemien und weltpolitische Verwerfungen haben in unserer globalisierten Welt direkten Einfluss auf unsere Unternehmen. Die Personalarbeit muss sich neue Kompetenzen aufbauen, um sich für zukünftige Krisen und Herausforderungen zu wappnen.

Die aktuelle HR-Agenda ist um KI-Anwendungen wie ChatGPT zu erweitern, denn diese Lösungen werden auch die Personalarbeit auf Sicht fundamental verändern und revolutionieren. Richtig angepackt, kann ein Chatbot schon heute die Personalarbeit gerade bei wiederkehrenden Routineaufgaben vereinfachen und zur Entlastung beitragen.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Anne Politz.