



Foto: Rawpixel/Pixabay

Der Wettbewerb um die Talente gewinnt auch in der Baustoffbranche an Fahrt.

Wie Unternehmen attraktiv werden

Fach- und Führungskräfemangel: Der Fach- und Führungskräfemangel steht heute bei vielen Baustoffunternehmen ganz oben auf der Sorgenliste. Wer jedoch berücksichtigt, worauf es im Einstellungsverfahren ankommt, was heute für Mitarbeiter zählt und über eine authentische Arbeitgebermarke verfügt, hat gute Karten im „war for talents“, sagt Dominic Späth und erklärt in seinem Gastbeitrag warum.

Sechs von zehn Unternehmen in der Baubranche haben schon heute Probleme, offene Stellen zu besetzen; das zeigt der Arbeitsmarktreport 2019 des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK). In Zukunft wird sich der Fach- und Führungskräfemangel voraussichtlich weiter verschärfen; denn durch den demografischen Wandel gibt es immer weniger potenzielle Kandidaten auf dem Arbeitsmarkt. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, darauf zu achten, als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Wem dies gelingt, wird es leichter fallen, Top-Kandidaten zu gewinnen und zu halten – selbst wenn es weniger davon gibt.

Transparenz und Ehrlichkeit

Schon beim Einstellungsprozess sollte einiges berücksichtigt werden: Ganz wichtig ist es, dem Kandidaten gegenüber transparent und ehrlich zu sein. Ein häufiger Grund, weshalb Kandidaten abspringen, ist, wenn sie das Gefühl haben, dass Strukturen und Verantwortlichkeiten nicht klar definiert sind oder Schwachstellen vernebelt werden. Spricht ein Kandidat ein kritisches Thema wie beispielsweise eine hohe Fluktuation an, sollte offen und wahrheitsgemäß geantwortet werden. Es könnte beispielsweise erklärt werden, wie es dazu kam und welche Maßnahmen das Unternehmen dagegen ergreift.

Um dem Kandidaten Aufgabeninhalte, Kompetenzen, Team- und Organisationsstrukturen einsichtig zu vermitteln, ist eine gute inhaltliche Vorbereitung auf das Gespräch notwendig – das klingt selbstverständlich, kommt in der Praxis jedoch immer wieder zu kurz.

Ein weiterer zentraler Punkt, den viele Unternehmen unterschätzen: zeitnahes und verbindliches Feedback. Unternehmen können es sich heute nicht mehr leisten, nach drei Wochen zu bestätigen, dass man die Unterlagen erhalten habe und sich „demnächst“ wieder melden werde. Kandidaten nehmen dies schnell als Zeichen der Geringschätzung wahr oder fühlen sich hingehalten und verlieren das Interesse. Damit sie am Ball bleiben, sollten sie möglichst zügig Rückmeldung erhalten und erfahren, wie die nächsten Schritte konkret aussehen und wann sie erfolgen. Insgesamt sollte das Einstellungsverfahren nicht zu lange dauern.

Unternehmenskultur wird wichtiger

Neben dem Umgang in der Bewerbungsphase kommt es darauf an, was das Unternehmen den Kandidaten bieten kann. Zwar ist Gehalt – auch als Zeichen der Wertschätzung – nach wie vor wichtig, jedoch: Es ist nicht alles, das betont in unseren Gesprächen rund jeder zweite Kandidat. Im Baustoff-Fachhandel gewinnt beispielsweise die Unternehmenskultur an Bedeutung: Attraktive Kandidaten für Fach- und Führungspositionen schätzen es hier zunehmend, wenn das Unternehmen eine Kultur der Beständigkeit bieten kann. Werden Mitarbeiter in schlechten Jahren nicht direkt entlassen oder Filialen nicht geschlossen, hat es sofort einen großen Pluspunkt. Um dem Wunsch nach Kontinuität und Beständigkeit gerecht zu werden, sollten Unternehmen darauf achten, ihre Strategien langfristig festzulegen. Natürlich müssen Modifizierungen und Anpassungen möglich sein, jedoch sollten Grundsätze konstant sein.

Worauf Kandidaten heute außerdem achten, ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben. Unternehmen können dem Bedürfnis nach „Work-Life-Balance“ entgegenkommen, indem sie flexible Arbeitszeiten und Telearbeit anbieten. Ein gutes Arbeitsklima und die Möglichkeit, eigenverantwortlich zu handeln, sind zum Beispiel weitere zentrale Punkte für viele Kandidaten. Fach- und Führungskräfte möchten im Allgemeinen gerne Verantwortung statt Aufgabenkataloge übertragen bekommen, sie möchten Entscheidungsspielräume haben, in Entscheidungen einbezogen und ernst genommen werden. Wer vermitteln kann, dass es mit Blick auf den weiteren Weg im Unternehmen regelmäßige Feedbackgespräche und Entwicklungsmöglichkeiten gibt, ist ebenfalls im Vorteil.

Authentische Arbeitgebermarke

Vom Gehalt über die Unternehmenskultur bis zu Karrieremöglichkeiten: Gelingt es, eine attraktive und starke Arbeitgebermarke aufzubauen und zu kommunizieren, hat ein Unternehmen einen klaren Vorsprung im Wettbewerb um die besten Talente. Dabei ist Authentizität das A und O. Was kommuniziert wird, muss im Arbeitsalltag gelebt werden und damit glaubwürdig sein. Entsprechen Kernausagen nicht der Wahrheit, kann es dem Unternehmen enorm schaden: Bemerkte es der Bewerber im Laufe des Rekrutierungsprozesses, springt er schnell ab; bemerkt er es erst nach der Einstellung, kann er frustriert sein, kündigen und seinem Ärger auf Arbeitgeberbewertungsportalen wie Kununu Luft machen und so eventuell das Arbeitgeberimage verschlechtern.

Wie entsteht eine authentische Arbeitgebermarke? Auf keinen Fall dadurch, dass einfach auf die Schnelle „von oben“ Slogans entwickelt werden, die sich scheinbar gut anhören. Es gilt, zunächst den Blick auf das eigene Unternehmen und die eigene Identität zu richten. Dabei sollte auch berücksichtigt werden, wie die eigenen Mitarbeiter die Firma wahrnehmen; anonyme Mitarbeiterbefragungen können hier hilfreich sein. Es geht darum, herauszufiltern, was speziell das Unternehmen auszeichnet, inwiefern es attraktiv ist, genau dort zu arbeiten. Jede Firma hat etwas einzigartiges – das gilt es, herauszuarbeiten. Ein Unternehmen, in dem alles für alle Mitarbeiter perfekt ist, gibt es nicht; jedes Unternehmen hat auch Schwachstellen. Wird Kritik auf öffentlichen Portalen wie Kununu oder Glassdoor geäußert, sind diejenigen Firmen im Vorteil, die damit professionell umgehen. Heute nutzt rund jeder zweite Kandidat diese Plattformen, um sich vorab über ein Unternehmen zu informieren. Das zeigt auch eine Umfrage der softgarden erecruiting GmbH, an der in 2018 etwa 6.500 Bewerber teilnahmen. Die Teilnehmer nahmen es als positiv wahr, wenn Unternehmen auf geäußerte Kritik reagieren und zeigen, dass sie Mitarbeiter ernst nehmen. Reagierten sie dagegen nicht, schreckte es sie ab. Nach der Studie reagieren Unternehmen insgesamt noch zu wenig auf Kommentare und nutzen damit die Potenziale dieser Portale zu wenig.

Wer eine authentische und attraktive Arbeitgebermarke hat, hat es leichter im „war for talents“. Viele Unternehmen setzen zudem auf eine Personalberatung, die auf die Suche nach Fach- und Führungskräften spezialisiert ist. Verfügt diese über ein ausgezeichnetes Netzwerk an Kandidaten, von denen sie viele persönlich kennt, kommen mehr qualifizierte Personen für eine Stelle in Frage. Um zu beurteilen, wer geeignet ist, sollten sich die Berater gut in der jeweiligen Branche auskennen und bereits selbst Erfahrung als Führungskraft außerhalb des Consultingbereichs gesammelt haben. So können sie die Anforderungen an den Positionsinhaber richtig einschätzen und es lässt sich genau die richtige Person finden. ■

Zum Autor

Dominic Späth

ist Geschäftsführer der unabhängigen Personalberatung Späth Boje GmbH. Die Späth Boje GmbH unterstützt große und mittelständische Unternehmen bei der Besetzung von Schlüsselpositionen. Ein Schwerpunkt liegt in der Baubranche, hier war Dominic Späth zuvor langjährig als Geschäftsführer und Manager tätig. Aufgrund der hohen Kundenzufriedenheit wurde die Späth Boje GmbH als „Top Consultant“ ausgezeichnet.

