

Erfolgreiche Ansprache der Young Professionals mit Fokus auf Kleinunternehmen

INFOR MATIV_

NR.1

MAG. ALINA NIEKRAWIETZ
MAG. (FH) MARTINA KOHLBERGER, PHD

innos

INFORMATIV_

IHR WISSENSVORSPRUNG:
AKTUELLES KNOW-HOW
AUS DIPLOMARBEITEN,
GEBÜNDELT FÜR OSTTIROLS
UNTERNEHMEN.

Mit Unterstützung von Bund, Land und Europäischer Union

 Bundesministerium
Land- und Forstwirtschaft,
Regionen und Wasserwirtschaft


LE 14-20
Entwicklung für den Ländlichen Raum



Europäischer
Landwirtschaftsfonds für
die Entwicklung des
ländlichen Raums:
Hier investiert Europa in
die ländlichen Gebiete.



Erfolgreiche Ansprache der Young Professionals mit Fokus auf Kleinunternehmen

ERFOLGSFAKTOREN IM
EMPLOYER BRANDING SOWIE IM
DESTINATIONSMARKETING DER
REGION OSTTIROL

MAG.
ALINA NIEKRAWIETZ

MAG. (FH)
MARTINA KOHLBERGER, PHD

2023

Mag. Alina Niekrawietz

Autorin

kommt aus Kempten im Allgäu. Sie absolvierte ihr Diplomstudium in den internationalen Wirtschaftswissenschaften an der Universität Innsbruck im Sommer 2023. Die studienbedingten zwei Auslandssemester verbrachte sie in Göteborg, Schweden. Neben dem Studium arbeitet sie seit 2019 in einem Industriebetrieb im Allgäu und war im internationalen Vertrieb und Human Resource Management tätig.

Mag. (FH) Martina Kohlberger, PhD

Betreuerin

ist Assoz. FH-Professorin für Human Resource Management, Change-Management und Organisationsentwicklung am Management Center Innsbruck (MCI) und als selbständige Unternehmensberaterin tätig. Nach 20 Jahren Berufserfahrung im operativen und strategischen Personalmanagement in internationalen Konzernen liegt ihr Forschungsschwerpunkt im Bereich HR Profession, Diversitätsmanagement und organisationalen Veränderungsprozessen.

Kurzfassung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Erfolgsfaktoren für betriebliche und überbetriebliche Employer Branding-Bemühungen für Klein- und Kleinstunternehmen abzuleiten. Diese dienen dazu, Young Professionals erfolgreich zu binden und anzuziehen, um Abwanderungen aus den ländlichen Räumen zu verhindern. Im Rahmen einer empirischen Studie wurde eine Bestandsaufnahme zu den bereits umgesetzten Maßnahmen zur Ansprache der Young Professionals im Raum Osttirol durchgeführt. Anhand einer Studie, wofür Vertreter:innen von Klein- und Kleinstunternehmen im Zeitraum vom 18. bis 28. April 2023 befragt wurden, lassen sich folgende Ergebnisse ableiten: Wir zeigen in der Studie, dass Kleinunternehmen bis jetzt kaum das Potenzial der jungen Erwerbspersonen als Nachwuchskräfte erkennen. Zudem kann die fehlende HR-Funktion in den meisten Kleinunternehmen als Hemmnis für Employer Branding-Aktivitäten angeführt werden. Im regionalen Kontext stellt daher die überbetriebliche Zusammenarbeit eine effektive Unterstützung in der Ansprache der Young Professionals dar. Die generierten Ergebnisse der Arbeit bieten dahingehend eine Hilfestellung, indem sie die Relevanz von Employer Branding für Klein- und Kleinstunternehmen, sowie die Effektivität von unternehmensübergreifenden Kooperationen zur Steigerung der Arbeitgeber:innenattraktivität einer Region in den Vordergrund stellen.

Abstract

The aim of this paper is to derive success factors for organizational as well as cross-organizational employer branding efforts for small organizations. These serve to successfully retain and attract Young Professionals in order to prevent migration from rural areas. As part of an empirical study, an inventory was taken of the measures already implemented to address Young Professionals. Based on a study where we asked representatives of small organizations from the 18th to the 28th of April in 2023, the following results can be derived: This analysis shows that small organizations have so far hardly recognized the potential of Young Professionals as target group. In addition, the lack of an HR-function in most small organizations are an obstacle to employer branding efforts. Therefore, within a regional context, cross-organizational collaborations are an effective means in addressing Young Professionals. The generated results of the study explain the relevance of employer branding for small organizations and the effectiveness of cross-organizational collaborations in increasing the attractiveness of a region as employment opportunities.

Aktuelle Situation am Arbeitsmarkt



Derzeit befindet sich der Arbeitsmarkt in einem Wandel, da eine Vielzahl an Erwerbspersonen in den nächsten Jahren in Pension geht, wohingegen nur geburtsschwache Jahrgänge nachkommen (Drexler & Eggersdorfer, 2022). Es ist zu erwarten, dass die Anzahl der österreichischen Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter von 15 bis 65 Jahren bis 2050 um 4,8% abnehmen wird (Auer, 2022). Dies mündet in einem reduzierten Angebot an qualifizierten Arbeitskräften, weshalb sich der Konkurrenzdruck der Unternehmen, diese Erwerbspersonen anzuziehen und zu binden, erhöht (Drexler & Eggersdorfer, 2022). Dadurch wird jungen Erwerbspersonen eine hohe Wichtigkeit für den Arbeitsmarkt zugesprochen, weshalb es fundamental ist, sich auf ihre Bedürfnisse zu fokussieren. Der Arbeitsmarkt gestaltet sich somit zunehmend arbeitnehmer:innenfreundlich (Drexler & Eggersdorfer, 2022). Dem hohen Bedarf an qualifizierten Nachwuchskräften

gerecht zu werden, kann daher als sehr wichtige, unternehmerische Herausforderung in der heutigen Wirtschaftswelt verstanden werden (Burstedde & Seyda, 2020). Gerade Klein- und Kleinstunternehmen fehlt es jedoch häufig an den notwendigen Ressourcen, qualifizierte Talente zielgerichtet anzusprechen. Sie sind daher tendenziell stärker vom Fachkräftemangel betroffen (Harney et al., 2022; Harney & Nolan, 2022). Nachdem es in der Literatur derzeit an zielgruppenspezifischen HR-Instrumenten für Klein- und Kleinstunternehmen mangelt, wird in diesem Artikel aufgezeigt, dass eine erfolgreiche Ansprache junger Erwerbspersonen gerade für sie relevant ist. Zur Eingrenzung der jungen Arbeitskräfte, welche gerade ihre Ausbildung oder Studium abgeschlossen haben oder bereits erste Berufserfahrungen sammeln konnten, wird der Begriff Young Professionals verwendet.

Employer Branding*

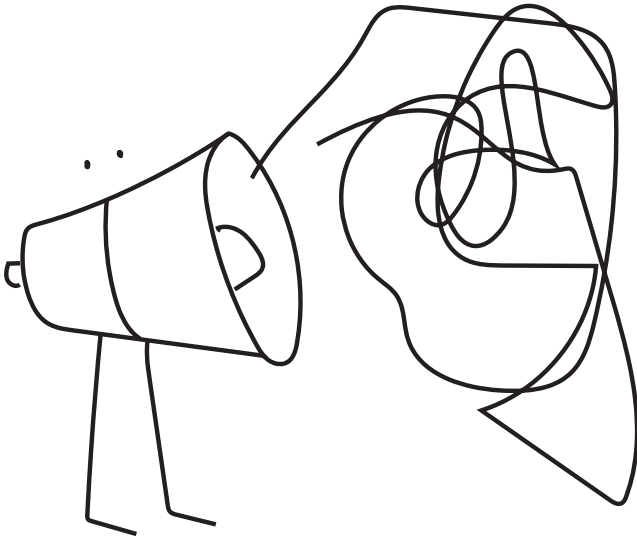
Chance und Herausforderung für Kleinunternehmen

Aufgrund der großen Vielfalt an unterschiedlichen Arbeits- und Ausbildungsangeboten sowie einem geringeren Angebot an qualifizierten Erwerbspersonen sind potenzielle Talente in der Lage, sich ihren Arbeitsplatz nach persönlicher Vorliebe auszuwählen. Sie entscheiden sich demnach für das Unternehmen, welches ihrer Einschätzung nach am attraktivsten ist (*Burstede & Seyda, 2020; Sokro, 2012*). Infolgedessen ist es für Unternehmen essenziell, ihr Auftreten als Arbeitgeber:in zu optimieren. Hierzu nimmt das Employer Branding eine wichtige Rolle ein. Im Rahmen von Employer Branding-Bemühungen wird eine Arbeitgeber:innenidentität etabliert, um sich am Arbeitsmarkt zu positionieren und dadurch von der Konkurrenz abzuheben (*Alınçık et al., 2014; Drexler & Eggersdorfer, 2022; Hellstern et al., 2019; Sokro, 2012*). Die Literatur befasst sich aktuell hauptsächlich mit Employer Branding-Strategien in Großunternehmen. Diese verfügen über eine vielfältigere Ressourcenausstattung als kleinere Firmen, welche die Implementierung einer HR-Praktik erleichtert. Da sich Klein- und Kleinstunternehmen durch fehlende HR-Funktion und daher informelle HR-Prozesse charakterisieren (*Cardon & Stevens, 2004; Mamun, 2022*), wird das Erschaffen einer Arbeitgeber:innenidentität deutlich erschwert. Es bedarf demnach zielgerichtete Instrumente zur Umsetzung von Employer Branding. Dies ist dahingehend sinnvoll, da sich die spezifischen Eigenschaften dieser Unternehmen mit den Anforderungen der Young Professionals an eine:n attraktive:n Arbeitgeber:in oftmals decken (*Hellstern et al., 2019; Walter, 2016*). Diese zeichnen sich beispielsweise durch eine kleine Betriebsgröße, stärkere Mitarbeiter:innenautonomie, hohes Maß an Flexibilität und die schnelle Anpassung an veränderte Umstände aus (*Hellstern et al., 2019*).

Employer Branding im regionalen Kontext: Destinationsmarketing

Setzt man die Erkenntnisse in den regionalen Kontext, so ist das Konzept des Destinationsmarketing anzuführen, worunter die Vermittlung von einem einheitlichen Bild über die Region an unterschiedliche Akteur:innen verstanden wird (*Blain et al., 2005*). Daher versteht man unter Destinationsmarketing im Zusammenhang mit Employer Branding die Vermarktungsbemühungen einer Destination als attraktiver Arbeitsort (*Michael et al., 2022*). Dies ist für kleine Firmen von hoher Wichtigkeit, da sie aufgrund ihrer geringeren Ressourcenausstattung viel stärker vom regionalen Arbeitsmarkt abhängig sind (*Hercksen, 2015*). Hinzu kommt, dass viele junge Erwerbspersonen aus den ländlichen Räumen abwandern, da sie die Ausbildungs- und Arbeitsaussichten als unzureichend wahrnehmen (*Fischer, 2015; Gerlach et al., 2014; Stiller et al., 2021*). Dies resultiert in einer zunehmenden Betroffenheit der Kleinunternehmen hinsichtlich des Fachkräftemangels, ein Thema das besonders für ländliche Regionen von Relevanz ist (*Hercksen, 2015*). Dies unterstreicht die Notwendigkeit von unternehmensübergreifenden Initiativen zur Vermarktung des regionalen Arbeitsmarktes, wodurch verhindert werden kann, dass junge Talente aus der Region abwandern. Von Vorteil ist, dass die meisten Kleinunternehmen eng mit der Region verwurzelt sind und somit von einer höheren Einsatzbereitschaft für die Region ausgegangen werden kann (*Hercksen, 2015; Walter, 2016*).

*Arbeitgebermarke



Methodik

Im Rahmen der empirischen Analyse wurden semistrukturierte Expert:inneninterviews im Zeitraum von 18. bis 28. April 2023 mit Unternehmensvertreter:innen von Osttiroler Klein- und Kleinstunternehmen realisiert. Die empirische Studie erfolgte in Zusammenarbeit mit der INNOS GmbH, weshalb sich die Datenerhebung auf Osttirol bezieht. Für die Kategorisierung als Klein- und Kleinstbetrieb wurde die Definition der WKO (2023) verwendet, wobei eine Abweichung der Mitarbeiter:innenzahl um 20% toleriert wurde. Es wurden 14 Interviews durchgeführt. Die befragten Personen sind durchschnittlich 14,7 Jahre in ihrer aktuellen Position und durchschnittlich 15,5 Jahre in diesem Betrieb, weshalb davon ausgegangen werden kann, dass die Befragten mit der Unternehmenskultur vertraut sind. Die Hälfte der befragten Unternehmen sind der Kategorie Familienunternehmen zuzuordnen. Die Anzahl der Interviews ($n=14$) bieten eine gute Basis, um ein umfangreiches Bild darüber zu erhalten, was Unternehmen in Bezug auf Employer Branding bereits implementierten und wie ihre Einschätzungen zur regionalen und überbetrieblichen Zusammenarbeit sind. Im Rahmen der empirischen Forschung wurde eine Bestandsaufnahme durchgeführt, die darauf abzielt, folgende zwei Forschungsfragen zu beantworten:

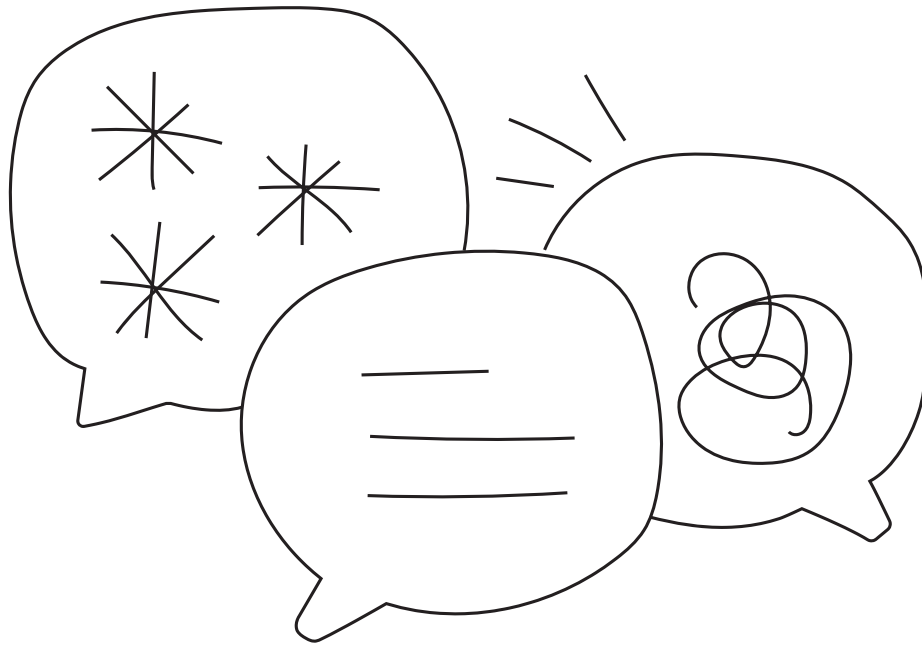
01

Wie sprechen Personalverantwortliche der Klein- und Kleinstunternehmen in Osttirol bereits jetzt Young Professionals an?

02

Wie ist die Einstellung der Klein- und Kleinstunternehmen in Bezug auf die regionale Zusammenarbeit zur Vermarktung des Osttiroler Arbeitsmarkts?

Ergebnisse der Studie & Diskussion



Die empirische Studie zeigt, dass es gerade für Klein- und Kleinstunternehmen wichtig ist, sich am Arbeitsmarkt zu positionieren und vom Wettbewerb abzugrenzen, was im Rahmen von Employer Branding etabliert werden kann. Dies wird zielgruppenspezifisch gestaltet und kommuniziert, um möglichst hohe Effektivität der Arbeitgeber:innenmarke zu gewährleisten (Hellstern et al., 2019).

Die empirische Analyse ergab drei zentrale Resultate:

- (A) Zum einen werden die Bedürfnisse der jungen Erwerbspersonen derzeit begrenzt von den befragten Unternehmen berücksichtigt, was die Frage aufwirft, inwieweit diese das Potenzial der Young Professionals zur nachhaltigen Fachkräfte-Sicherung erkennen.
- (B) Außerdem erschwert die zumeist fehlende HR-Funktion die Etablierung von Employer Branding-Aktivitäten.
- (C) Zuletzt ist eine positive Haltung der Unternehmensvertreter:innen gegenüber der regionalen Zusammenarbeit zur Vermarktung der Region Osttirol erkennbar, weshalb eine unternehmensübergreifende Kooperation als effektive Unterstützung zur Bindung junger Talente angeführt werden kann. Kleinunternehmen können dadurch ihre Ressourcen und Expertise bündeln. Diese werden im Nachfolgenden genauer diskutiert.



A.

Fehlende Wahrnehmung des Potenzials der Young Professionals zur Fachkräfte-Sicherung

Die Studie hat herausgefunden, dass Osttiroler Klein- und Kleinstunternehmen kaum das Potenzial der Young Professionals als Nachwuchskräfte zur Fachkräfte-Sicherung wahrnehmen. Sie werden nur begrenzt zielgerichtet angesprochen. Dies ist zu resultieren aus den mangelnden Karriereperspektiven, fehlende Ausbildungsmöglichkeiten für Facharbeiter:innen und Studierende, unstrukturierte Feedbackgespräche, die Rolle der Führungskräfte, sowie kaum zielgruppenspezifische Recruiting-Bemühungen. Dies ist mit einem Zitat aus einem Interview zu untermauern: „Wir würden uns mehr wünschen, dass die Führungskräfte Mentoren sind, erkennen aber, dass es immer wieder die Hauptscheider sind.“ (I. 1, Z. 151-152)

Daraus kann argumentiert werden, dass junge Erwerbspersonen nicht als Zielgruppe zur nachhaltigen Fachkräftesicherung gesehen werden.

Trotzdem sind Strukturen in den Osttiroler Unternehmen erkennbar, welche sich mit den Bedürfnissen der jungen Menschen an ihre:n Arbeitgeber:in decken. Diese sind beispielsweise ein angemessenes Vergütungsniveau, Beschäftigungssicherheit, eine familiäre Atmosphäre, sowie ein gewisses Maß an Mitbestimmung. Zudem existieren unterschiedliche Modelle, um dem Anspruch nach freier Arbeitszeiteinteilung und Work-Life-Balance gerecht zu werden.

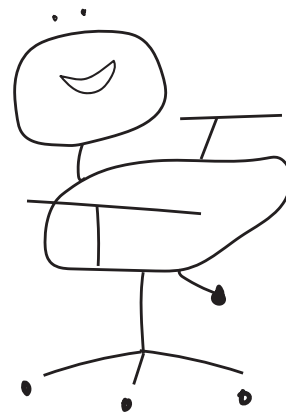
„Und das ist ja so, wir haben da nicht die klassische 4 Tage Woche Montag bis Donnerstag, sondern wir haben ein Modell, wo man von Montag bis Donnerstag arbeitet, dann hat man 5 Tage frei und dann arbeitet man von Mittwoch bis Samstag, hat einen Tag frei. (...)“ (I. 4, Z. 143-152)

Freie Arbeitszeiteinteilung wird in den meisten Unternehmen derzeit abgelehnt.

Es ist zu empfehlen, dies beim Aufbau einer Arbeitgeber:innenmarke zu berücksichtigen, sodass die Bedürfnisse der jungen Erwerbspersonen trotz geringerer Ressourcenausstattung

gezielt angesprochen werden können (Hellstern et al., 2019). Herausfordernd dabei sind, zum einen das Verständnis der älteren Belegschaft, da sie das Gefühl vermittelt bekommen könnten, dass ihre Bedürfnisse hintenangestellt werden. Zudem steht die Entwicklung eines einheitlichen Konzepts der Individualität von jungen Erwerbspersonen entgegen, da die Anforderungen der Young Professionals stereotypisiert werden.

Es ist demnach abzuleiten, dass vor allem diejenigen Unternehmen eine offeneren Haltung gegenüber der Notwendigkeit zielgerichteter Ansprache der Young Professionals haben, die stark unter dem Fachkräftemangel leiden.



B.

Fehlende HR-Funktion als Hemmnis von Employer Branding

Als zweite Erkenntnis ist anzuführen, dass die fehlende HR-Funktion in kleinen Firmen Employer Branding-Bemühungen hemmt, da es an einem Verständnis für formelle HR-Prozesse mangelt. Dadurch kommt den Inhaber:innen und Geschäftsführer:innen beim Errichten einer Arbeitgeber:innenidentität eine entscheidende Rolle zu. Es ist somit ihre Aufgabe, ein Bewusstsein für Employer Branding zu schaffen. Ein paar Kleinunternehmen haben sich bereits erste Gedanken gemacht, was sie als Arbeitgeber:in verkörpern:

„Dass sozusagen ein tolles Team ist, dass man etwas sieht, was man erzeugt. Dass wir ein, glaube ich, modernes Unternehmen sind und ein gutes Klima haben, wo man sich ja alles ausreden kann.“ (I. 14, Z. 134-136)

Ein Vorteil dabei ist es, dass Inhaber:innen und Geschäftsführer:innen aufgrund der kleinen Betriebsgröße näher an ihren Mitarbeiter:innen dran sind. Dadurch entsteht ein geringeres Risiko, dass die beabsichtigten HR-Praktiken durch einen Übersetzungsfehler der Führungskräfte fehlerhaft bei der Belegschaft ankommen. ➔

Erschwerend dabei ist oft das fehlende Herausarbeiten der wichtigsten Unternehmenseigenschaften durch HR-Spezialist:innen (Alınçık et al., 2014). Außerdem werden die Wahrnehmungen der Arbeitnehmer:innen nicht ausreichend berücksichtigt, was dahingehend problematisch ist, da Mitarbeiter:innen als Macher:innen des Markenimages fungieren (Michael et al., 2022). Der Miteinbezug der Mitarbeiter:innen sowie der Unternehmenskultur ist für das Nutzenversprechen des Arbeitgebers an seine Mitarbeiter fundamental (Drexler & Eggersdorfer, 2022).

Zudem schränkt die fehlende HR-Funktion die Rekrutierungsmöglichkeiten ein und resultiert in einer höheren Abhängigkeit der Kleinunternehmen vom regionalen Arbeitsmarkt (Gerlach et al., 2014), wodurch die Rekrutierung basierend auf den Unternehmenskernwerten kaum möglich ist. Die Personalsuche funktioniert bei der Mehrheit der befragten Unternehmen über Mundwerbung:

„Da mach ich eigentlich wenig oder gar nichts. (...) also ich versuche immer das einfach aktiv. Man weiß jemanden, man ist in einem Kreis und man sagt zu Kolleginnen oder Kollegen du weißt du jemand.“ (I. 13, Z. 101-103)

Dies spricht Employer Branding-Bemühungen eine zunehmende Relevanz zu, da so ein einheitliches Bild als Arbeitgeber:in nach innen und außen geschaffen werden kann. Hierzu sind jedoch Schulungen des Personals notwendig, um Bewusstsein für die Unternehmenswerte sicherzustellen, was mit Kosten verbunden ist. Der Mangel an strukturierten Feedbackgesprächen führt jedoch dazu, dass es kaum eine einheitliche Auskunft über die Erwartungen an die Mitarbeiter:innen bezüglich der Unternehmenskernwerte gibt. Für eine erfolgreiche Etablierung einer Arbeitgeber:innenmarke bedarf es ein angemessenes Niveau an Transparenz über die Prozesse und Erwartungen (Aurand et al., 2005).

Zusammenfassend ist zu sagen, dass das Fehlen der HR-Funktion den Prozess der Arbeitgeber:innen-Markenbildung zwar deutlich erschwert, aber nicht aussichtslos macht. Den Führungskräften kommt dabei eine fundamentale Rolle zu, die ein Umdenken in ihrer betrieblichen Funktion benötigt, um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen.



C.

Überbetriebliche Kooperation als effektive Unterstützung zum Halten der Young Professionals

Zuletzt ist festzuhalten, dass eine überbetriebliche Kooperation eine effektive Ergänzung zur Ansprache der Young Professionals darstellt, wofür bereits ein großes Bewusstsein bei den Unternehmensvertreter:innen herrscht. Eine Kombination von Employer Branding und Destinationsmarketing ist demnach von Vorteil.

„Ich bin der Meinung, wir sollten nicht alle um das gleiche Stück Kuchen raffen, sondern unser Ziel sollte sein, gemeinsam die Daten zu vergrößern. Ist ganz einfach und da habe ich kein Problem für Mitbewerber oder sonstiges (...)“ (I. 4, Z. 406-408)

Die Unternehmensvertreter:innen verfügen über gemeinsame Wertevorstellungen, was die Region Osttirol als Arbeits- und Lebensort besonders macht. So wurden beispielsweise, die Work-Life-Balance und der familiäre Rahmen genannt.

„(...) kannst du arbeiten, gehst vor die Tür raus und bist an sich schon irgendwo im Grünen und kannst das auch nutzen. Also das sage ich, ist der Vorteil bei uns in Osttirol zu arbeiten.“ (I. 5, Z. 412-414)

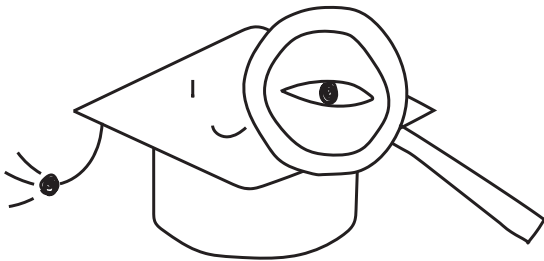
Dadurch ist es möglich, eine Standortmarke mit gezielter Ansprache der Young Professionals aufzubauen und zu positionieren. Somit sind die Kleinunternehmen robuster gegen den Fachkräftemangel. Zudem kann die Expertise der Kleinunternehmen gebündelt, sich zu personalpolitischen Themen ausgetauscht, sowie ein gemeinsames Verständnis für Employer Branding entwickelt werden. Ein weiterer positiver Aspekt ist, dass durch mehr Vielfalt in den Arbeits- und Ausbildungsangeboten die Karriereperspektiven für junge Menschen ausgebaut werden.

Als Gegenargumente anzuführen ist, der Konkurrenzdruck in einzelnen Branchen, welcher zu einem geringen Niveau an Offenheit und Wissensaustausch führt. Außerdem wird die Notwendigkeit einer solchen Kooperation von einzelnen Unternehmensvertreter:innen in Frage gestellt, da nicht alle Branchen gleich vom Fachkräftemangel betroffen sind.

Trotzdem ist festzustellen, dass eine gemeinsame Initiative auf lange Sicht, die Region als Arbeitsort aufwertet, wodurch eine nachhaltige Zukunft garantiert werden kann, indem die Region mit ausreichend Arbeitskräften versorgt ist.

Praktische Relevanz

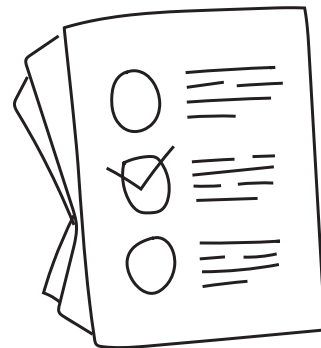
Die Resultate können als Orientierungsrahmen für Geschäftsführer:innen und Inhaber:innen von Kleinunternehmen herangezogen werden, welche sich durch eine fehlende HR-Funktion, mangelnde Ressourcenausstattung, sowie informelle Prozesse auszeichnen, um abzugleichen, was für die erfolgreiche Etablierung einer Arbeitgeber:innenidentität benötigt wird, um Young Professionals zielgerichtet anzusprechen und zu binden. Die nachfolgende Auflistung 1 gewährt einen Überblick über die potenziellen Handlungsfelder, welche für Kleinunternehmen in ländlichen Gebieten relevant sind:



Überbetriebliche Ebene

Ausbildungsverbände für Schüler:innen: Steigerung der Vielseitigkeit der Ausbildungsangebote

- 01** Zielgerichtete Ausbildungsmaßnahmen für Studierende: Werkstudierendentätigkeit, duale Studiengänge, Praktika und Facharbeiter
- 02** Zielgerichtete Kommunikation außerhalb und innerhalb der Region: Social Media-Kampagne zur Vermarktung der Region entsprechend der Zielgruppe



Betriebliche Ebene

Orientierungsrahmen für Klein- & Kleinstunternehmen

- 01** Fokus auf Motivatoren von extern: Organisationsstruktur und -kultur
- 02** Hinterfragen der Rolle der Führungskraft, Mentor:innenfunktion
- 03** Arbeit in Projektteams
- 04** Strukturierte Mitarbeiter:innen-Gespräche: Anpassung an Unternehmenskernwerte
- 05** Überdenken der Recruiting-Instrumente: Anpassung an Zielgruppe
- 06** Sensibilisierung für Employer Branding

Zusammenfassend ist zu erwähnen, dass durch die Berücksichtigung und Umsetzung der genannten Faktoren, die Arbeitgeber:innen-Attraktivität von Kleinunternehmen sowie der gesamten Region gesteigert werden kann. Dies resultiert dann in der nachhaltigen Deckung des Nachwuchskräfteanspruchs. Diese Schlussfolgerung wird durch die AMO-Theorie gestützt, welche argumentiert, dass die Organisationsziele bestmöglich erreicht werden können, wenn das HR-System auf die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter:innen abgestimmt ist (Boselie, 2014). Die Beschäftigten erbringen demnach gute Arbeitsleistung, wenn sie über die notwendigen Kompetenzen verfügen, motiviert sind und von ihrem Arbeitsumfeld die richtigen Voraussetzungen bereitgestellt werden (Boselie, 2014; Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016). Um diesen Zusammenhang zu verdeutlichen, wird Auflistung 2 angeführt. Geht man auf die Situation

in Osttirol ein, existieren bereits erste Initiativen, wie beispielsweise branchenspezifische Netzwerke für Diskussionen über personalpolitische Themen. Im Rahmen der Vermarktungsbemühungen der Region Osttirol als attraktiver Arbeitsort ist zu empfehlen, diese Netzwerke für Klein- und Kleinstunternehmen branchenübergreifend zu gestalten, um Synergien zu nutzen. Dadurch ist es beispielsweise möglich, unternehmensübergreifende Kampagnen zur Vermarktung der Region Osttirol zu implementieren. Zudem ist zu raten, insbesondere genderspezifische Datenerhebungen durchzuführen, um Unterschiede in der Wahrnehmung des Employer Branding zu erheben. Diese sind entscheidend, um genderspezifische Unterschiede bei den Abwanderungsgründen sowie individuellen Bedürfnissen zu berücksichtigen.

Berücksichtigung der Bedürfnisse der Young Professionals

A

Karriereaussichten,
Ausbildungsmöglichkeiten
für Mitarbeiter:innen (A)

M

Strukturiertes,
gleichwertiges
Feedback (M)

O

Führungskräfte als
Mentor:innen (O)

Hohe Einsatzbereitschaft für Unternehmen



01

Wahrnehmung als attraktive:r
Arbeitgeber:in durch Young
Professionals

Positive Auswirkung auf Organisationsziele



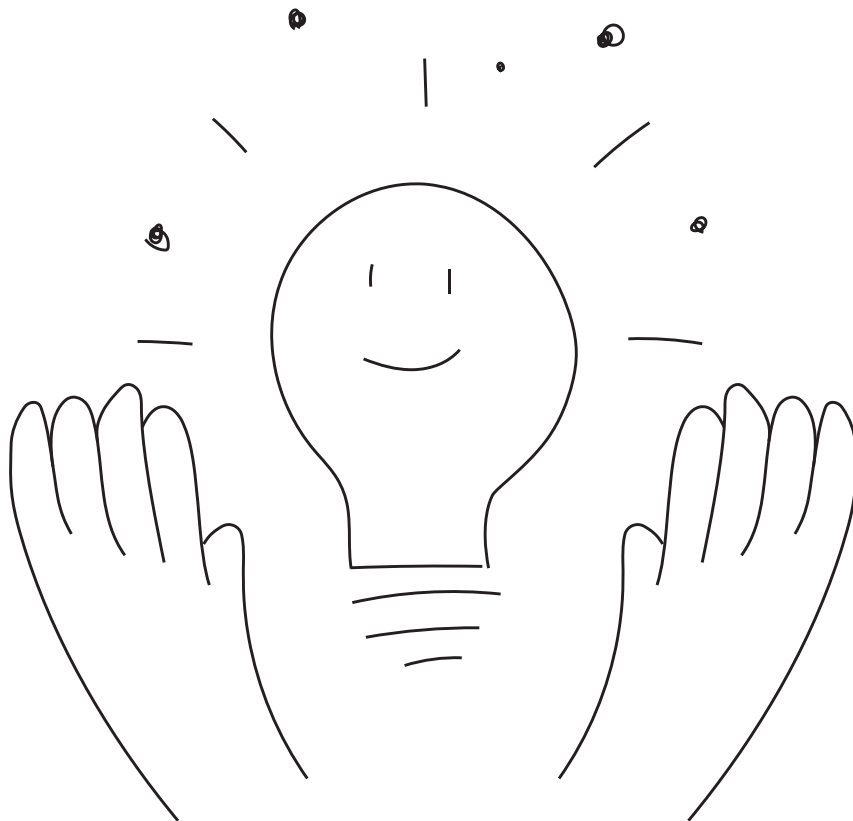
01

Bindung und Anziehung
von Talenten

02

Nachhaltige
Fachkräfte-Sicherung

Fazit



Aufgrund der derzeitigen personalpolitischen Herausforderungen, wodurch die Fachkräftesicherung und -gewinnung einen immer höheren Stellenwert einnehmen, ist zu schlussfolgern, dass Employer Branding auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene ein effektiver Lösungsansatz sein kann. Aufgrund der stärkeren Betroffenheit durch den Fachkräftemangel von Seiten regionaler Unternehmen gewinnen regionale Zusammenschlüsse zunehmend an Wichtigkeit, um

Initiativen zur Vermarktung der Region als attraktiven Arbeitsort für junge Menschen auszuarbeiten und zu implementieren. Der Stand der Forschung sowie die empirische Studie zeigen, dass durchaus Instrumente existieren und praktiziert werden, die als Grundgerüst für den Aufbau einer Arbeitgeber:innenmarke als Betrieb sowie Region herangezogen werden können, auch wenn diese derzeit nicht zielgruppenspezifisch für Young Professionals gestaltet wurden.

Literaturverzeichnis

- Alniacık, E., Alniacık, U., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336–344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074>
- Auer, E. (2022). Demografische Entwicklung und Prognose der Erwerbspersonen bis 2050 (*Spezialthema zum Arbeitsmarkt*, S. 1). <https://www.ams.at/arbeitsmarktdaten-und-medien/arbeitsmarktdaten-und-arbeitsmarktforschung/berichte-und-auswertungen>
- Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163–169. <https://doi.org/10.1108/10610420510601030>
- Blain, C., Levy, S., & Ritchie, J. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research*, 43, 328–338. <https://doi.org/10.1177/0047287505274646>
- Boselie, P. (2014). Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach (T. McGraw-Hill, Hrsg.; 2. Aufl.). McGraw Hill.
- Burstedde, A., & Seyda, S. (2020). Wo Arbeitgeber besonders attraktiv sein müssen (*Research Report 7/2020; IW-Kurzbericht*, S. 1–4). Institut der Deutschen Wirtschaft. <https://www.econstor.eu/handle/10419/214173>
- Cardon, M., & Stevens, C. (2004). Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know? *Human Resource Management Review*, 14, 295–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>
- Drexler, J., & Eggersdorfer, K. (2022). Analyse des Stellenwerts von Employer Branding in den Generationen Y und Z (*Working Paper 5/2022; Rosenheim Papers in Applied Economics*, S. 4–36). Rosenheim Papers in Applied Economics and Business Sciences. <https://www.econstor.eu/handle/10419/266402>
- Fischer, C. (2015). Arbeitgeberattraktivität von KMU Studierendenbefragung an der Hochschule Niederrhein at DuckDuckGo. NIERS-Niederrhein Institut für Regional- und Strukturforschung, 4, 22–30.
- Gerlach, K., Hübler, O., & Meyer, W. (2014). Betriebliche Suche und Besetzung von Arbeitsplätzen für qualifizierte Tätigkeiten in Niedersachsen: Gibt es Defizite an geeigneten Bewerbern? (*Working Paper 319; Working Paper Series in Economics*, S. 4–30). Working Paper Series in Economics. <https://www.econstor.eu/handle/10419/106930>
- Harney, B., Gilman, M., Mayson, S., & Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): Critical questions and future prospects. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3175–3196. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2109375>
- Harney, B., & Nolan, C. (2022). Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises. In P. Holland, T. Bartram, T. Garavan, & K. Grant (Hrsg.), *The Emerald Handbook of Work, Workplaces and Disruptive Issues in HRM* (S. 87–109). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-779-420221010>
- Hellstern, S., Menig, V., Mörk, J., Schopf, J., Zimmermann, L., Ulrich, J., Torgull, P., & Nufer, G. (2019). Warum ist eine starke Marke wichtig für den deutschen Mittelstand? Bd. Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing&Management (2019.–5. Aufl.). Universität Tübingen. <https://doi.org/10.15496/publikation-33534>
- Hercksen, H. (2015). Fachkräftesicherung in ländlichen Räumen. Handlungsoptionen für kleine und mittlere Unternehmen. In S. Franke (Hrsg.), *Fachkräftesicherung im ländlichen Raum* (Bd. 101, S. 29–34). Hans-Seidel-Stiftung e.V.
- Mamun, M. (2022). Human resource management practices and organisational performance: Evidence from small and medium-sized enterprises in Australia. *Corporate Ownership and Control*, 19(4), 163.
- Marin-Garcia, J. A., & Martinez Tomas, J. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040. <https://doi.org/10.3926/ic.838>
- Michael, N., Michael, I., & Fotiadis, A. K. (2022). The role of human resources practices and branding in the hotel industry in Dubai. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2126927>
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164–173.
- Stiller, J., Niebuhr, A., Meister, M., & Peters, J. C. (2021). Zur Binnenwanderung von Arbeitskräften in Deutschland: Was zeichnet Regionen mit positiven Wanderungssalden aus? Bd. Thünen Working Paper (No. 176). Johann Heinrich von Thünen-Institut. <https://doi.org/10.3220/WP1622453382000>
- Walter, A. (2016). Unternehmen suchen Fachkräfte–Fachkräfte suchen Unternehmen (*Working Paper 2016–02; Ordnungspolitische Diskurse*, No. 2016–02, S. 11–20). Ordnungspolitische Diskurse. <https://www.econstor.eu/handle/10419/126202>
- WKO. (2023, März 28). Klein- und Mittelbetriebe (KMU): Definition. WKO: Zahlen, Daten, Daken, Daten für Österreich. <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html>



**INNOS GMBH
GESELLSCHAFT FÜR INNOVATION
UND NACHHALTIGE ENTWICKLUNG
ALBIN EGGER-STRASSE 17
A-9900 LIENZ**

**+43 4852 63527
WWW.INNOS.AT**

**LAYOUT & ILLUSTRATION:
STUDIO20FOUR GMBH**

**DRUCK:
GREENPRINT OSTTIROL E.U.**