



Methoden: Der APRIORI Lebensphasenansatz

Ein mitarbeiterorientierter Ansatz zur Ermittlung von Arbeitgeberqualitäten unter Aspekten des Employer Branding

Der Aufbau einer Beratungsleistung in Hinblick auf den Erfolgsfaktor „Personal“ erfordert eine ganzheitliche und systematische Herangehensweise. Anders als Beratungsleistungen, die sich auf Finanzen, Produkte oder Verfahren beziehen, lässt sich über Menschen nicht beliebig disponieren:

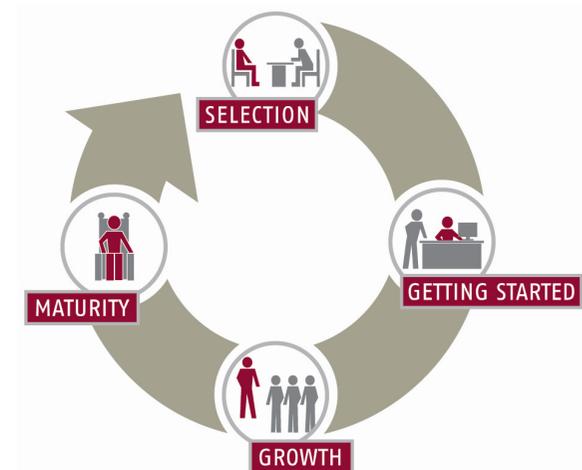
Eine Einbeziehung ihrer Bedürfnisse, Motive, Interessen und Werte ist unerlässlich, wenn Mitarbeiter und Unternehmen in einem partnerschaftlichen Verhältnis zum Nutzen beider Seiten interagieren wollen. Mitarbeiter in diesem Verständnis sind eben „Erfolgsfaktoren“ und keine „Produktionsfaktoren“.

Diese wesentliche Erkenntnis ist Grundlage des Lebensphasenansatzes.

Auf dieser Basis beantwortet der Lebensphasenansatz die Frage, wie sich ein Unternehmen auf aktuelle und künftige Mitarbeiter einstellen und sich somit als attraktiver Arbeitgeber positionieren kann. Referenz einer solchen Zugewandtheit kann konsequenterweise nur die Perspektive des Mitarbeiters sein.

Das in unserem Center of Expertise entwickelte Konzept beruht auf der Analyse individual- und sozialpsychologischer Aspekte. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass Mitarbeiter und Unternehmen in einem dy-

namischen Verhältnis zueinander stehen. Daraus wurde folgendes 4-Phasen-Modell entwickelt:



Jede der einzelnen Phasen ist durch ein sich wandelndes Verhältnis von Mitarbeiter



und Unternehmen gekennzeichnet. Daher erfolgt in den verschiedenen Phasen eine unterschiedliche Priorisierung von Merkmalen des Arbeitsfeldes und Arbeitsumfeldes, der Entlohnung und Personalentwicklung und vielen anderen Aspekten mehr. Die Abgrenzung der Phasen kann dabei aber nur teilweise am Lebensalter festgemacht werden.

Die „selection“-Phase beschreibt den Zeitraum vor dem eigentlichen Vertragsabschluss. Hier spielen Fragestellungen des Auswahlprozesses und der Vertragsgestaltung aus Sicht des Arbeitnehmers eine große Rolle.

Die folgende Phase dreht sich um den Einstieg des Arbeitsnehmers ins Unternehmen: „getting started“. Integrationsmaßnahmen und Trainingsprogramme stehen hier im Fokus des Interesses eines Arbeitnehmers.

Anschließend treten die Mitarbeiter in die „growth“-Phase ein: Aktives Karrieremanagement, die Möglichkeiten zu Auslandsentsendungen und andere Aspekte der Förderung der persönlichen Entwicklung prägen hier die Interessen des Arbeitnehmers.

In der „maturity“-Phase treten vermehrt außer-organisationale Aspekte, wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, hinzu. Auch andere Aspekte wie Arbeitsplatzsicherheit und Gesundheitsmanagement im Unternehmen beginnen zunehmend die Bedürfnisse und Interessen des Mitarbeiters zu prägen.

Der Lebensphasenansatz unterscheidet sich daher fundamental von anderen Ansätzen, die eine Kategorisierung von Mitarbeitern aus Sicht des Unternehmens vornehmen, wie beispielsweise das Personalportfolio nach George S. Odiorne, das Arbeitnehmer nach ihrer aktuellen „Performance“ und ihrem „Potenzial“ in die vier

Kategorien „deadwood“, „problem employees“, „work horses“ und „stars“ unterteilt. Dieses, stark an der von Bruce Henderson entwickelten BCG-Matrix, die Geschäftsfelder oder einzelne Produkte nach deren relativen Marktanteil und der Marktwachstumsrate einordnet, orientierte Vorgehen, trägt zwar auch Elemente eines Mitarbeiterlebenszyklus in sich, nimmt aber genau jene aus Arbeitgebersicht entwickelte Perspektive des Mitarbeiters als Produktionsfaktors ein, aus der sich keine Gestaltungshinweise hinsichtlich des Employer Branding ableiten lassen.

Gleichzeitig grenzt sich der Lebensphasenansatz von klassischen Personalcontrolling-Kennzahlen zum Employer Branding, wie Bekanntheitsgrade, Imagewerte, Fluktuationsraten, Mitarbeiterzufriedenheitswerte oder auch den modischen Ansätzen wie dem Work-Ability-Index oder dem Engagement-Index, ab. Diese Kennzahlen sind



meist rückwärtsgewandt bzw. selektiv in ihrer Zugewandtheit, erfassen Personengruppen statt Individuen und lassen oft keine konkreten Handlungsempfehlungen im Rahmen des Employer Brandings zu.

Der Lebensphasenansatz ermöglicht die strukturierte und gezielte Ermittlung von Stärken und Schwächen eines Unternehmens hinsichtlich seines Employer Brands. Je nach Alter, Berufserfahrung und Status eines Bewerbers bzw. Mitarbeiters werden die phasenspezifischen Arbeitgebermerkmale unterschiedlich gewichtet und bilden ein zielgruppenspezifisches Wahrnehmungsprofil des Arbeitgebers.

Beispiel 1: Ein Hochschulabgänger Mitte 20 wird bei seiner Suche nach dem ersten festen Arbeitgeber die Wahrnehmung des Employer Brands insbesondere auf Elemente der Phasen „selection“ und „getting started“ richten.

Beispiel 2: Der berufserfahrene Umsteiger Anfang 30 ist persönlich an einem raschen Ein- und Aufstieg innerhalb des Unternehmens interessiert: Arbeitgebermerkmale der „growth“-Phase prägen hier stärker als die anderer Phasen die Attraktivität eines Arbeitgebers aus seiner Sichtweise.

Beispiel 3: Die bereits im Unternehmen tätige Mutter Mitte 30 nimmt ihr Unternehmen als besonders attraktiv wahr, da es ihr über flexible Arbeitszeiten, Telearbeit oder einen Betriebskindergarten auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht. Diese Aspekte spielen jedoch bei der Wahrnehmung der Arbeitgebermarke aus Perspektive der Menschen, in den Beispielen 1 und 2, eine nur sehr untergeordnete Rolle.

Man erkennt leicht: Unterschiedliche Mitarbeiter konstruieren sich unterschiedliche Arbeitgebermarken.

Der Lebensphasenansatz ermöglicht es, für alle Mitarbeitergruppen ein differenziertes Employer Branding zu identifizieren und umzusetzen.



Dr. Michael Knörzer

leitet das Center of Expertise der APRIORI – business solutions AG. Daneben ist er Privatdozent an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main sowie Lehrbeauftragter der RWTH Aachen und der Fachhochschule für Oekonomie und Management in Essen.