

Employer Branding

Mit klarem Arbeitgeberprofil in den «war for talents»

Fast jedes dritte Unternehmen hat Probleme, die passenden Mitarbeiter zu finden. Die Suche nach Fachkräften wird sich allein schon aufgrund der demografischen Entwicklung künftig sogar noch schwieriger gestalten. Im schärfer werdenden «war for talents» können Unternehmen es sich kaum noch erlauben, ihr Employer Branding zu vernachlässigen.

› Bastian Schneider

Viele Unternehmen kämpfen heute um neue Mitarbeitende wie um neue Kunden. Eine Umfrage des Bundesamts für Statistik ergab, dass 32 Prozent der Unternehmen Rekrutierungsprobleme haben. Und die demografische Entwicklung wird diese noch verschärfen. Denn die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer gehen in Rente und müssen am Arbeitsmarkt ersetzt werden. Von wem? Besonders kritisch wird es da bei Fachkräften sowie beim Führungsnachwuchs zwischen 30 und 45 Jahren.

Neue Herausforderungen

Doch damit nicht genug. Im Rhythmus der sich globalisierenden Märkte steigen die Anforderungen an Qualifikation und Leistung der Mitarbeitenden rasant. Aus der immer kleineren Grundgesamtheit potenzieller Kandidaten eignen sich immer weniger wirklich für den Job. Wie soll man darauf reagieren? Die Anforderungen senken und Kompromisse machen? Sicher nicht. Und selbst wenn es gelingt, aussichtsreiche High-Potentials als neue Mitarbeiter zu gewinnen: Was dann? Machen die neuen Kräfte dann im Haus lebenslang Karriere als Fahnenträ-

ger der unternehmerischen Ambitionen? Wie man weiss, tickt da die neue Generation Y völlig anders. Geboren am Ende der 1970er- bis zum Ende der 1990er-Jahre,

kurz & bündig

- › Unter Employer Branding wird die Entwicklung eines klaren Arbeitgeberprofils und die sich daraus ableitende Schaffung einer intern sowie extern konsistenten Arbeitgeberwelt verstanden.
- › Um einen starken Employer Brand aufzubauen und sich dessen positive Effekte zunutze zu machen, braucht es eine strategische Entwicklung, in welcher das Unternehmen mit seinem Arbeitgebermarkenversprechen positioniert wird.
- › Damit ein Employer Brand seine Wirkung entfalten und das Unternehmen eine grösstmögliche Anziehungskraft im Markt als Arbeitgeber aufbauen kann, ist eine professionelle, konsequente Markenführung unerlässlich.

stellt sie neue Ansprüche an ihre Arbeit und Arbeitgeber.

Gut ausgebildet, optimistisch und selbstbewusst gehen viele davon aus, dass sie eigentlich alles erreichen können, was sie wollen. Ständig auf der Suche nach neuen Inspirationen und Herausforderungen, haben sie im Vergleich zu ihren Eltern ein neues Loyalitätsverhalten: deutlich illoyaler gegenüber dem Arbeitgeber als Institution. Loyal dafür gegenüber ihrer Aufgabe und ihrem Team. Leistungsorientiert zeigen sie hohes Commitment für ihre Projekte. Aber nur solange sie einen Sinn darin sehen, es ihnen Spass macht, sie etwas lernen und ihr Privatleben nicht unter der Arbeitsbelastung leidet. Viele Unternehmen haben erkannt, dass sie diese neuen Herausforderungen nicht mehr mit den Mitteln der Vergangenheit lösen können, und setzen bei der Rekrutierung und Motivation ihrer Mitarbeitenden vermehrt auf die Kraft des Employer Brandings.

Arbeitgeberprofil als Marke

Employer Branding ist die Entwicklung eines unmissverständlichen Arbeitgeber-

profils eines Unternehmens und die sich daraus ableitende Schaffung einer intern und extern konsistenten Arbeitgeberwelt. Kern ist dabei ein klares Arbeitgebermarkenversprechen (Employer Value Proposition), das deutlich macht, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht und was man als Mitarbeitender erwarten kann. Diese Positionierung bewirkt, dass das Unternehmen als Arbeitgeber genau bei den Menschen an Attraktivität gewinnt, die potenziell auch gut zum Unternehmen passen und gesucht werden. Prinzipiell gilt dabei: je schärfer positioniert, desto grösser die Attraktivität bei den richtigen Leuten. Und desto kleiner bei Personen, die nicht so gut zum Unternehmen passen. Employer Branding fördert diese Selbstselektion bei der Mitarbeitergewinnung – und senkt die Rekrutierungskosten. Zum Beispiel bewerben sich aufgrund eines starken Employer Brands

bei der Unternehmensberatung McKinsey vornehmlich analytisch hochtalentiertere, leistungsbereite sowie karriereorientierte Personen.

Ein gutes Employer Branding wirkt aber auch auf bestehende Mitarbeiter. Wenn das Arbeitgebermarkenversprechen glaubwürdig gelebt wird, stärkt dies Identifikation und Loyalität. Studien belegen das. Die Verbleibdauer der Mitarbeitenden und damit der «Return on Development» lässt sich um bis zu 50 Prozent steigern.

Das spüren auch die Kunden auf positive Art und Weise. Und davon profitiert wiederum das Image des Unternehmens. Viele Studien belegen diesen Zusammenhang zwischen Mitarbeiter-Commitment, Kundenzufriedenheit, Markenwert und Geschäftserfolg. Employer Branding fördert damit die Zukunftsfähigkeit eines

Unternehmens. Nicht nur indem es dabei hilft, das Problem des Fachkräftemangels zu beheben. Sondern auch durch den nicht zu unterschätzenden positiven Effekt motivierter Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg.

Die strategische Positionierung

Um einen starken Employer Brand aufzubauen und sich dessen positive Effekte zunutze zu machen, bedarf es einer strategischen Entwicklung, in welcher die Firma mithilfe eines klaren Arbeitgebermarkenversprechens (= Employer Value Proposition) als Arbeitgeber positioniert wird. Diese Positionierung sollte vor allem folgende drei Anforderungen erfüllen:

Charakteristisch: Das Employer Branding ist Teil des Corporate Branding. Eine Arbeitgebermarke ist keine neue Marke,

Anzeige

PRÄVENTION IM BÜRO



Sich informieren dauert nur eine Tasse lang.

Erfahren Sie in wenigen Minuten mehr über Sicherheit und Gesundheit im Büro. Zum Beispiel über Stolperfallen und Sturzgefahren. praevention-im-buero.ch

sondern Teil der Unternehmensmarke. Die Arbeitgebermarkenstrategie muss somit aus der bestehenden Unternehmensmarke und der gelebten Identität herausgearbeitet werden und stimmig zu dieser sein.

Relevant: Eine Firma muss nicht attraktiv für alle Arbeitnehmer sein, sondern im Gegenteil nur für die richtigen. Die Positionierung eines Arbeitgebers muss somit auf die relevante Zielgruppe, die «Right Potentials», zugeschnitten sein.

Differenzierend: Ein Arbeitgeber muss im «war for talents» deutlich machen, was ihn substantiell unterscheidet von allen anderen Unternehmen. Das Arbeitgebermarkenversprechen sollte deshalb mutig und einzigartig sein. Es sollte sich nicht einklinken in den üblichen und erwartbaren Botschaften-Mix der Konkurrenz im Arbeitsmarkt.

Um ein derartig spezifisches, relevantes und einzigartiges Arbeitgebermarkenversprechen zu finden, das ein Unternehmen auch glaubwürdig und langfristig einsetzen kann, kommt man nicht an einem systematischen, analytischen Prozess vorbei. Dieser dauert erfahrungsgemäss je nach Grösse und Komplexität des Unternehmens zwischen zwei und sechs Monaten. Oberflächliche Schnellschüsse rächen sich in der Regel zu einem späteren Zeitpunkt und verursachen am Ende auch deutlich höhere Kosten.

Botschaften kommunizieren

Denn es gilt wirklich herauszufinden, was das Unternehmen als Arbeitgeber auszeichnet und besonders macht. Und das geht nur, indem man voll eintaucht in Unternehmensidentität, Kultur, Arbeitgeberleistungen, Wettbewerber, Marktentwicklungen und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Erst durch die Verdichtung der Analyseresultate erkennt man, was das Unternehmen als Arbeitgeber für seine Zielgruppe besonders macht. Diese Besonderheit gilt es in einer übergreifenden Idee, einem prägnanten Positionie-

rungsstatement mit einem klaren Arbeitgebermarkenversprechen auf den Punkt zu bringen. Für maximale Wirkung sollte diese Idee nicht konstruiert sein. Im Idealfall ist sie vernetzt mit einem kulturellen Vorstellungsbild, einfach, selbstverständlich und gerade deshalb kraftvoll. Wie zum Beispiel: «Developing global leaders» für McKinsey, «Freedom takes courage. We take the courageous.» für Mars oder «Make Coca-Cola happen every day!» für Coca-Cola HBC Schweiz.

Diese Positionierungsidee ist dann in einem nächsten Schritt in kommunikative Botschaften, eine visuelle Erscheinung und externe sowie interne Kommunikationsmassnahmen zu überführen. Alle Rekrutierungs-Touchpoints, wie Jobinse- rate, Webseite, Jobmessen-Auftritt oder Arbeitgeber-Imagekampagnen sowie interne Massnahmen müssen konsistent entwickelt und implementiert werden. Bei Mars wurde die Freiheit und Grenzenlosigkeit konsequent auch auf die Arbeitsumgebung adaptiert. Private Büros wurden abgeschafft, um eine offene Kommunikation auch räumlich zu fördern, und das bis in die oberste Führungsebene. Denn nicht mal mehr der CEO verfügt über ein eigenes, privates Büro.

Für langfristigen Erfolg ist der Employer Brand intern bei den Mitarbeitenden zu

verankern, damit sie zu Botschaftern werden und das Markenversprechen des Arbeitgebers nach aussen tragen. Zu diesem Zweck sollten Employer Branding und interne Unternehmenskommunikation eng zusammenarbeiten. Aber auch die Arbeits- und Führungskultur kann mithilfe des Employer Brands reflektiert und weiterentwickelt werden. Das Konsumgüterunternehmen Procter & Gamble schreibt zum Beispiel sein Arbeitgebermarkenversprechen «Build from within» nicht nur auf die Jobinse- rate, sondern setzt es glaubhaft intern um. Das Versprechen, dass man bei P&G nicht nur für einen Job, sondern für eine Karriere angestellt wird, wird gelebt. Der Nachwuchs wird aktiv gefördert und Führungskräfte werden nur intern rekrutiert.

Fazit

Damit der Employer Brand seine volle Wirkung entfaltet und das Unternehmen eine grösstmögliche Anziehungskraft im Arbeitgebermarkt aufbauen kann, ist eine professionelle, konsequente Markenführung unerlässlich. Der Employer Brand sollte an sämtlichen Berührungspunkten, intern sowie extern, attraktiv und glaubwürdig erfüllt werden – für ein effizientes Recruiting, für motivierte Mitarbeitende und für die erfolgreiche Zukunft des Unternehmens. «



Porträt



Bastian Schneider

Markenexperte

Bastian Schneider ist Strategiefachmann des Brand Leadership Circle und Strategy Director bei Hotz Brand Consultants in Zug. Er berät Unternehmen aus über 40 Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Bereich der strategischen und operativen Markenführung.



Kontakt

bastian.schneider@hotzbrandconsultants.ch
www.hotzbrandconsultants.ch