



Unternehmenskultur als Marke

„Employer Branding“ bedeutet kommunizieren, was in einer Firma passiert, um auf potenzielle MitarbeiterInnen attraktiv zu wirken

TEXT: BARBARA FREITAG

Employer Branding“ (EB) ist ein noch relativ junges Thema. Die Bedeutung von EB soll erstmals vom Fast-Food-Konzern McDonald's erkannt worden sein, nämlich als unattraktive und schlecht bezahlte Tätigkeiten als „Mc-Jobs“ bezeichnet wurden. Um einen negativen Image-transfer auf das Unternehmen und die Produkte von McDonald's zu vermeiden, verlegte sich der Burgerproduzent darauf, seine Attraktivität als Arbeitgeber und die Karrieremöglichkeiten in den Restaurants zu bewerben. Damit wurde der Konzern zu einer positiv besetzten Arbeitgebermarke. Wie sich Employer Branding entwickelt, erklären die EB-Experten Dieter Scharitzer und Klaus P. Mörtl.

Employer Branding als Arbeitgeberausweis eines Unternehmens

Dieter Scharitzer, Assistenzprofessor am Institut für Marketingmanagement der Wirtschaftsuniversität Wien und Academic Director der WU Executive Academy, leitet mit anderen den Zertifikatskurs „Employer Brand ManagerIn“ an der WU Wien und der TU München und ist geschäftsführender Partner der TQS Research & Consulting (www.tqs.at).

Herr Scharitzer, wie erklären Sie Nicht-Marketingmenschen, was EB ist und wozu es dienen soll?

Dieter Scharitzer: Wenn Sie spontan an eine große Marke denken,

könnten Sie sich drei Fragen stellen: Hat das Unternehmen generell ein gutes Image? Kennen Sie das Angebot und würden Sie dort gern Kunde sein? Drittens, und das ist EB: Steht die Marke auch für einen attraktiven Arbeitgeber, bei dem die MitarbeiterInnen stolz sind und bei dem man sich eine Bewerbung vorstellen könnte? Die MitarbeiterInnen sollen sich mit dem Unternehmen als Arbeitgeber identifizieren, auch sollen Jobsuchende angelockt werden. Ein Unternehmen muss deutlich machen, wofür es als Arbeitgeber steht und was den Unterschied zu anderen Mitbewerbern ausmacht. Wenn einem bei einem Unternehmen nur die Marke einfällt, man aber kein Bild von ihm

als Arbeitgeber im Kopf hat, hat es trotz erfolgreicher Marketingaktivitäten auf EB, nämlich die Profilierung als Arbeitgeber, vergessen.

Was ist EB nicht?

Scharitzer: Eine rein aktionistische Intensivierung des Personalmarketings oder Recruitings bzw. ein kurzfristiger Arbeitgeber- oder Mitarbeiterschwerpunkt in einer Werbekampagne nach dem Motto: „Lasst uns doch im zweiten Quartal ein Werbesujet mit einem Arbeitgeberthema machen, damit wir nicht nur Produkt- und Imagewerbung betreiben.“ EB ist kein Guerilla-Marketing für den Human-Resources-(HR-)Bereich oder ein zeitgeistiges Orchideenthema

Employer Branding: Steht die Marke für einen attraktiven Arbeitgeber, bei dem die MitarbeiterInnen stolz sind und bei dem man sich eine Bewerbung vorstellen könnte?

der Recruiter, sondern ein strategisches Markenprojekt, das auch entsprechendes Verständnis auf der Ebene des Vorstands oder der Geschäftsführung im Unternehmen braucht. EB muss nachhaltig gepflegt und anhand geeigneter Erfolgsgrößen auch messbar sein.

Wie wird sich der Arbeitsmarkt tendenziell entwickeln?

Scharitzer: Seit fünf Jahren bilden wir an der WU im Zertifikatslehrgang „Employer Brand Manager/in“ jährlich 35 bis 40 Teilnehmende aus dem deutschsprachigen Raum zum Thema aus. Aus den Motiven der

Fortsetzung nächste Seite

Fortsetzung von Seite 5

Teilnehmenden und auch aus unseren eigenen Beratungsprojekten lassen sich ein paar typische Muster erkennen, warum und für welche Unternehmen EB an Relevanz gewinnt: So spricht man etwa vom „War of Talents“: Er bedeutet, dass Unternehmen weder quantitativ noch qualitativ ausreichend BewerberInnen finden und das Recruiting immer aufwendiger wird. Man versucht, die besten Köpfe zu halten und zu begeistern. So werden Mitarbeitende zu Markenbotschaftern und sprechen in ihren sozialen Netzwerken positiv über den Arbeitgeber. Ein weiteres Thema ist die Post-Merger-Integration: Nach Fusionen oder Teilungen von Unternehmen gilt es im Zuge der strategischen Markenführung nicht nur festzulegen, wie das Unternehmen in Zukunft am Absatz- und Meinungsmarkt als Marke auftritt. Auch das Arbeitgeberprofil muss geklärt werden. EB kann auch ein Change-Projekt und eine Trägerrakete für Themen der „Unternehmenskultur“ sein. Typische Branchen, die sich in Österreich sichtbar um Mitarbeitende bemühen, sind der Handel, Gesundheits- und Pflegedienstleister wie Spitäler, der IT-Sektor und alle, die Verkaufspersonal und Lehrlinge suchen. Sogar der öffentliche Dienst versucht verstärkt seine Arbeitgeberattraktivität zu kommunizieren. Ganz besonders schwierig ist es für sogenannte Hidden Champions: Hoherfolg, sind sie zumeist im B2B-Sektor tätig und daher gemeinhin als Marke unbekannt. Hier ist es besonders schwierig, als attraktiver Arbeitgeber in die Köpfe der Arbeitsuchenden vorzudringen.

*Wer ist geeignet, EB durchzuführen?
Welche Soft Skills benötigt man dafür?*

Scharitzer: EB-ManagerInnen müssen sehr erfahrene und integrative Persönlichkeiten sein, die sich in den komplexen Materien sowohl der Markenführung und Kommunikation als auch der strategischen HR und des Recruitings auskennen. Sie sollten interdisziplinär arbeiten, weil sie mit HR-ExpertInnen und Marketingfachleuten zusammenarbeiten müssen. Projektmanagement-Skills und Einfühlungsvermögen ersetzen jedoch keine fachlichen Kenntnisse der Aufgaben und Projektphasen des Employer Brandings. Dort führt der Weg sehr strukturiert von der Analyse in die Strategie und anschließend zur Kreation und kommunikativen Umsetzung. Erfolgreiche EB-Projekte arbeiten von innen nach außen und nicht umgekehrt. Da ist es meist schon ein Fehler, mit einer kreativen Idee oder einem Kampagnenbriefing zu starten, bevor die „Hausaufgaben“ gemacht sind, nämlich die Profilierung und Differenzierung im Markenkern.

Wie geht man heute als Unternehmen mit den veränderten



„Hidden Champions, hocheffektiv und zumeist im B2B-Sektor tätig, sind unbekannt. Sie brauchen Employer Branding, um von Arbeitsuchenden wahrgenommen zu werden“

DIETER SCHARITZER



Dieter Scharitzer,
WU Wien



Klaus P. Mörtl,
Berater im Bereich Human Resources

Erwartungshaltungen und Ansprüchen potenzieller MitarbeiterInnen um?

Scharitzer: Hinsichtlich des Anspruchs der BewerberInnen kann man fast schon sagen: Nicht die KandidatInnen bewerben sich beim Unternehmen, sondern das EB unterstützt die Bewerbung des Unternehmens bei den zukünftigen Mitarbeitenden. Es wäre aber falsch, daraus abzuleiten, dass EB einfach vorgibt, allen gefallen zu müssen. Hier haben Lügen in der Kommunikation sehr schnell „kurze Beine“, und die Arbeitgeberkampagne ist als Schein entlarvt.

Wie findet man als Unternehmen, das EB durchführen möchte, die richtige Beratung?

Scharitzer: Marktrecherchen und Empfehlungen sind die häufigsten Anlässe, wenn Unternehmen zur Beratung auf uns zukommen. Es ist auch nicht notwendig, dass ein Berater alles kann und macht. Wir bei TQS Research & Consulting fokussieren in unserer EB-Beratung auf die Analyse und Entwicklung der Markenstrategie und erarbeiten dann mit dem Auftraggeber ein Kreativbriefing für die Umsetzung mit einer Agentur. Das kann eine neue Agentur sein, die auf Personalmarketing spezialisiert ist, oder die Hausagentur, die auch die Corporate-Kampagne betreut. In anderen Fällen erarbeitet eine Agentur die EB-Markenstrategie und macht auch gleich die Umsetzung, wenn es einschlägige Erfahrungen gibt.

Wer kann auf EB verzichten?

Scharitzer: Niemand, der das Problem hat, Mitarbeitende zu finden und zu binden. Für manche ist dies offenbar noch nicht so dringend. In großen Unternehmen bedarf es für EB entsprechender Strukturen und Budgets. Aber auch ein KMU muss sich bemühen, die besten Köpfe zu halten oder zu gewinnen. Hier ist es ein Teil der Führungsaufgabe des Eigentümers, sich auch um EB zu kümmern.

Ehrliches Employer Branding erspart unnötige Fluktuation bei den Mitarbeitenden

Klaus P. Mörtl war Personalleiter im Bereich Banken, IT, Telekommunikation und unterrichtet HR-Themen u. a. an der FH Wien, WU Wien, Universität Innsbruck. Er arbeitet als Berater und externer Projektleiter im Bereich Human Resources (www.meinOptimierer.com).

Herr Mörtl, ist EB mehr als ein Trend?

Klaus P. Mörtl: Ja, eindeutig! Vor zehn Jahren war ein Unternehmen noch innovativ und Frontrunner, wenn das Thema holistisch angegangen wurde. Heute beschäftigen sich nicht nur größere Betriebe mit ihrer Arbeitgebermarke. Als potenzieller Arbeitgeber bemüht man sich intern um Identifikation und Bindung, nach außen um glaubwürdige Attraktivität. Heute,

wo in Mitteleuropa, demografisch bedingt, weniger geeignete Bewerbende zur Verfügung stehen, ist es für alle Betriebe wichtig, am Arbeitsmarkt zu zeigen, was man bietet.

Welchen Unternehmen würden Sie EB empfehlen?

Mörtl: Grundsätzlich jedem. Am wenigsten Sorgen haben sicher Betriebe mit einer durch ihre Produkte oder Dienstleistungen starken Marke, die viele Parallelen zu ihren Werten als Arbeitgeber hat. Besonders aktiv müssen Unternehmen sein, von denen private Konsumenten nichts wissen, sogenannte Hidden Champions. Ihre Marke ist nur Insidern bekannt. Für sie ist EB der Schlüssel, um gute Mitarbeitende zu finden – und ganz besonders, wenn das Unternehmen nicht in einer attraktiven Region angesiedelt ist. Aber auch kleine Unternehmen sind gut beraten, klar herauszuarbeiten, wofür sie als Arbeitgeber stehen. Es macht keinen Sinn, hier zu beschönigen oder zu verschleiern. Ehrliches EB erspart unnötige Fluktuation aufgrund falscher Erwartungen.

Was hat sich im Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern in den letzten zwanzig Jahren verändert?

Mörtl: Durch die geringere Anzahl an jungen Arbeitnehmenden und durch die Digitalisierung gibt es in Mitteleuropa einen Mangel an Nachwuchs. Parallel dazu haben sich die Ansprüche verändert. So kommen für viele Menschen Qualität und die Work-Life-Balance vor Quantität, Geld allein bewegt immer weniger Menschen dazu, sich für den Job „aufzuopfern“. Sinn, Befriedigung, Wertschätzung und eine Balance zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen sind heute wesentliche Kriterien für die Wahl eines Arbeitsplatzes. Wenn der sogenannte psychologische Arbeitsvertrag in diesen Punkten nicht mehr passt, kündigen Arbeitnehmende sogar, ohne bereits einen anderen Job gefunden zu haben. Alternativ kann man natürlich versuchen, in Erdteile outzusourcen, wo dies nicht so ist. Dies würde aber unsere wirtschaftliche Überlebensfähigkeit in Europa ziemlich rasch ruinieren.

Wie kann man unterschiedliche Erwartungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausgleichen?

Mörtl: Nicht alle Arbeitnehmenden haben dieselben Prioritäten. Man muss also die passenden Personen suchen – auch dabei hilft ein ehrliches EB. Erwartungshaltungen muss man wechselseitig klären, griffig und ehrlich. Kompromissbereitschaft wird leichter erzielt, wenn erklärt wird, warum die Gegebenheiten in einem Unternehmen so sind, wie sie sind. Manchmal wird man ungünstige Rahmenbedingungen neben einer guten Argumentation auch durch Benefits und attraktives Gehalt kompensieren müssen.