

Employer Branding – Chance auch für mittelständische Arbeitgeber

von Wolf Reiner Kriegler

Auch kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) können zu wirtschaftlich interessanten Bedingungen ein Employer Branding auf Konzernniveau erreichen – vorausgesetzt, sie wählen den richtigen Ansatz.

Unabhängig von allen Konjunkturunbrüchen scheint sich der Fachkräftemangel in der Schweiz weiter zu verschärfen. Schon seit Jahren rekrutieren die grossen Unternehmen in den Nachbarländern. Doch die Besetzung von Vakanzen wird schwieriger oder gar unmöglich. So zumindest sieht es fast ein Drittel der Top-500-Unternehmen, die an der vom Karriereportal Monster Schweiz herausgegebenen Studie «Recruiting Trends Schweiz 2009» teilgenommen haben.

Nach wie vor ist es für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen entscheidend, inwiefern sie qualifiziertes Personal gewinnen. Proaktiv handelnde Unternehmen haben dabei gegenüber nur reagierenden einen klaren strategischen Vorteil, wie das Adecco Institute 2009 in seiner Studie «Demografische Fitness Schweizer Unternehmen im Spiegel der Wirtschaftskrise» betont.

Sobald die Konjunktur wieder anzieht, wird die strukturelle Fachkräfteknappheit in der Schweiz und in den benachbarten Arbeitsmärkten wieder zum Hemmschuh. Darum sind die Unternehmen gut beraten, beizeiten die eigene Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Auch wenn der Arbeitgeberverband den Mittelstand als Rückgrat der Wirtschaft lobt: Meist sind es Grossunternehmen, die sich als «Employer of Choice» profilieren. Sie graben den mittelständischen Arbeitgebern den Talentnachschub ab, denn sie verfügen über zugkräftige Markenimages und ködern den Nachwuchs mit grosszügigen Konditionen. Regelmässig landen die bekannten Namen auf den Hitlisten der Arbeitgeberbeliebtheit ganz oben.

Doch wo steht geschrieben, Employer Branding sei nur ein Privileg der grossen Konzerne? Vielmehr ist es gerade für Klein- und Mittelbetriebe ein Weg, um HR-relevante Wettbewerbs- und Wachstumsdefizite zu beheben. Die KMU-Initiative «Attraktiver Arbeitgeber» ebnet diesen Weg. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, Employer Branding auch für kleine und mittlere Arbeitgeber gangbar, finanziell leistbar und nutzbar zu machen. Gemeinsam mit 40 KMU haben die Initiatoren eine Employer-Branding-Lösung erarbeitet, die konsequent auf die Bedürfnisse und Ressourcen, auf die besonderen Herausforderungen und die Stärken von KMU zugeschnitten ist.

www.employerbranding.org/guter_arbeitgeber.php

KMU können durch ein gut gemachtes Employer Branding nicht nur ihre Erfolgsaussichten beim Recruiting deutlich verbessern, sondern auch die Qualität und Passgenauigkeit der Bewerbungen. Das Risiko von Fehlbesetzungen wird minimiert. Dies führt nicht nur zu einer Senkung des Recruitingaufwands, sondern auch der Fluktuationskosten. Intern erzielt Employer Branding eine stärkere Identifikation der Mitarbeitenden mit den Zielen und der Marke des Unternehmens. Daraus resultieren eine höhere Leistungsbereitschaft sowie ein längerer Verbleib der Potenzial- und Leistungsträger im Unternehmen.

So vielfältig die Nutzeffekte des Employer Brandings sind, so unverständlich ist es, wieso nur wenige KMU dieses Potenzial nutzen, um sich als Arbeitgeber optimal zu positionieren. Durch Employer Branding könnten sie ihre Chancen systematisch erschliessen – vorausgesetzt, es beruht auf einer klaren, glaubwürdigen und profilscharfen Arbeitpositionierung. Das ist bislang eher selten der Fall: Nur wenige Arbeitgeber positionieren sich unverwechselbar und so, dass man weiss, wofür sie stehen.

Wer ein nachhaltiges Employer Branding betreiben möchte, sollte folgende Eckpunkte beachten:

- Glaubwürdigkeit ist das A und O. Arbeitgeber, die uneinlösbare Versprechen abgeben, werden ihre neu eingestellten Mitarbeitenden enttäuschen und wieder verlieren. Diese ungewollte Fluktuation ist kostspielig und birgt zahlreiche Folgerisiken. Nur glaubwürdige Arbeitgeber, die innen halten, was sie aussen versprechen, sind davor gefeit.
- Qualifizierte Bewerber sind heute so anspruchsvoll wie selten zuvor – und über potenzielle Arbeitgeber sehr gut informiert. Deshalb investieren die Unternehmen in die Verbesserung ihrer HR-Angebote. Aber es reicht nicht, ein «guter Arbeitgeber» zu sein, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Vielmehr gilt es, auf den Punkt zu bringen, was den jeweiligen Arbeitgeber besonders macht, wofür er steht, was er verspricht und wer am besten zu

Die KMU-Starthilfe – Orientierung und Handlungssicherheit bei den ersten Schritten

Die kostenlose «Starthilfe» bietet KMU einen idealen thematischen Einstieg ins Employer Branding und einen Leitfaden zur Selbstreflexion. Neben Informationen zur systematischen Herangehensweise ist darin ein Katalog von Leitfragen enthalten,

anhand derer KMU-Arbeitgeber eigenständig ihren Handlungsbedarf ableiten können. Die Starthilfe ist exklusiv über die DEBA bei Christine Voelk zu beziehen.

voelk@employerbranding.org

Ziel: Arbeitgebermarke Klares Vorstellungsbild und positives Gefühl für den Arbeitgeber	
Mitarbeiterzyklus	Effekte
Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsbereitschaft steigt • Fluktuation sinkt • Zusammengehörigkeit in den Teams wird stärker • Kultur wird homogener • Krankenstand sinkt • Identifikation und Loyalität – Mitarbeiter stehen für das Unternehmen auch öffentlich ein
Einstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Vakanzen sind schneller besetzt • Rekrutierungskosten sinken • keine überzogenen «Lock-Gehälter» notwendig
Bewerbung	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität und Passung der Bewerber steigt • weniger Bewerbungen von unpassenden Kandidaten • Kosten für Bewerbungsmanagement sinken
Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • mehr Vertrauen bei Bewerbern • Profil wird geschärft • Abgrenzung von Wettbewerbern wird klarer • Arbeitgeberimage wird besser
Start: Arbeitgeberpositionierung Identitätsbasierte, glaubwürdige und aussagekräftige Arbeitgeberbotschaft	

Positive Effekte des Employer Brandings entlang der Phasen des Mitarbeiterzyklus

© 2010 Deutsche Employer Branding Akademie, Berlin

ihm passt. Genau das leistet echtes Employer Branding mit einer identitätsbasierten Arbeitgeberpositionierung. Es sorgt dafür, dass ein Arbeitgeber für seine «Best right potentials» tatsächlich zu einem attraktiveren Arbeitgeber wird und als Leuchtturm aus einem Meer austauschbarer Arbeitgeber auftritte aufragt. Und zwar unabhängig von der Betriebsgröße.

- Die Definition der Arbeitgeberpositionierung ist der Kern beim Aufbau einer Arbeitgebermarke. Diese sollte die Unternehmensleitung im Dialog mit

den Mitarbeitenden entwickeln und formulieren. Die Mitarbeitenden müssen einbezogen werden, denn sie erleben die Arbeitgeberqualitäten Tag für Tag und wissen, was bereits gut ist und was möglicherweise noch verbessert werden kann. Es ist ratsam, sich dabei von einem externen Experten unterstützen zu lassen, der den Prozess neutral führt und begleitet.

- Um als Arbeitgeber erfolgreich sein zu können, bildet für KMU eine strukturierte, solide und praktikable Personalarbeit die Basis aller Aktivitäten. Unternehmer müssen sich die Frage stellen, ob alle internen und externen Aktivitäten im Personalbereich aufeinander abgestimmt und auf ihre Arbeitgeberpositionierung ausgerichtet sind.



Wolf Reiner Kriegler, Kommunikationswissenschaftler, ist seit Herbst 2006 der Geschäftsführer der Deutschen Employer Branding Akademie, Berlin, die auf die Employer-Branding-Strategieentwicklung spezialisiert ist.

DEBA

Die Deutsche Employer Branding Akademie ist eine Managementberatung für Arbeitgeberattraktivität. Sie ist auf die Entwicklung von Arbeitgeberpositionierungen spezialisiert, die nach innen

wie aussen nachhaltig Wirkung entfalten. Forschung, Beratung, Qualifizierung und Vernetzung unter einem Dach – das Geschäftsmodell erzeugt Pragmatik auf hohem Reflexionsniveau. Alleine in den letzten drei Jahren wurden von der DEBA mehr als 30 Marken- und Positionierungsstrategien für Konzerne sowie mittelständische und öffentliche Unternehmen in den verschiedensten Branchen entwickelt.