Worthülsen und echte Werte

Talente finden, die zur Marke passen: Die Managementberatung brand trust präsentiert die erste Studie zu den Wertetreibern und Zukunftsperspektiven des strategischen Employer-Branding.

WW: Das Titelbild Ihrer Employer-Branding-Studie «Talente finden, die zur Marke passen» ziert ein tätowierter Rücken. Weshalb dieses Motiv?
Christian Wichmann: Die einen Betrachter finden Tattoos abstossend, die anderen schön, ästhetisch und erkennen es als spezielles, individuelles Merkmal. Kurz: Tattoos polarisieren. Und genau darum geht es auch beim Employer-Branding: für passende Talente überaus attraktiv zu sein, unpassende Kandidaten von einer Bewerbung abzuhalten.

Employer-Branding heisst also anziehen und abschrecken zugleich?
Genau. Es geht um die strategische Positionierung der Unternehmensmarke im Arbeitsmarkt, um die passenden Mitarbeitenden für das Unternehmen zu finden. Das Ziel des Employer-Brandings ist es, ehrlich und authentisch aufzuzeigen, was den Arbeitgeber spürbar von anderen Unternehmen unterscheidet. Personalmarketing, das oft fälschlicherweise mit Employer-Branding gleichgesetzt wird, ist dabei die operative Umsetzung der Arbeitgeberpositionierung.

Was macht erfolgreiches Employer-Branding aus?
Es gibt einen Attraktivitätsunterschied zwischen Unternehmen, die ein klares Markenbewusstsein haben und dieses über Employer-Branding ausdrücken, und jenen, die ihren Bewerbern nur austauschbare Oberfläche bieten. Heute hat ein Grossteil der Unternehmen Werte wie «Offenheit», «Transparenz», «Bereitschaft zur Weiterbildung» oder «Teamfähigkeit» für sich definiert. Das sind jedoch Primärtugenden, keine Unternehmenswerte oder Differenzierungsmerkmale.

Welche Faktoren sind bei der Arbeitgeberpositionierung entscheidend?
Als Erstes muss ein Unternehmen sich darüber klar werden, wer es ist und was es wirklich will. Mit einem unscharfen Profil hat es ein Unternehmen viel schwerer bei der Personalsuche. Ein Beispiel: In aktuellen Stellenanzeigen steht überall, man suche «belastbare und teamfähige» Mitarbeiter. Für welchen Job müssen Sie nicht belastbar und teamfähig sein? Die Folge: Es kommt eine Flut von austauschbaren Bewerbungen. Das heisst: Erst wenn ein Unternehmen weiss, was es besonders gut kann und wofür es steht, kann es dies auch spezifisch und eindeutig kommunizieren – bereits in einer Stellenanzeige.

Wie kann ein Unternehmen seine Werte sonst noch wirksam gegen aussen tragen?
An jedem Glied der HR-Prozesskette. Angefangen beim Personalmarketing über die Rekrutierung, Onboarding, Talententwicklung bis hin zur Entlassung oder Alumni-Netzwerken. An jedem HR-Markenkontaktpunkt muss spürbar werden, wofür der Arbeitgeber steht und welche Werte er vertritt. Inhaltslose Werbekampagnen, plumpe Social-Media-Plattformen und pure Image-Kommunikation führen nicht zu einer starken und dauerhaften Arbeitgeberpositionierung.

Wie erkennt ein Unternehmen, ob ein Bewerber passt?
Werte sind der geeignetste Gradmesser: Es kommt darauf an, ob die persönlichen Werte mit denen des Unternehmens übereinstimmen – und nicht in erster Linie auf die fachliche Qualifikation. Denn an der Leistungssteigerung eines Mitarbeiters kann gearbeitet werden, beispielsweise durch Schulungen. Bei mangelndem Engagement für die Marke und ihren Werten hingegen hilft keine Nachhilfe. Umgekehrt achtet auch die Mehrzahl der Arbeitnehmer bei ihrer Wahl des Arbeitgebers als Erstes darauf, ob die persönlichen Werte und Einstellungen zu denen des Unternehmens passen; dann werden die fachlichen Qualifikationen mit den Anforderungen der Position verglichen.

Wie weit sind Schweizer Unternehmen bei der Herausarbeitung und Kommunikation ihrer Werte?
Schweizer Firmen sind stark bemüht, zuerst an ihren Leistungen als Arbeitgeber zu arbeiten und diese differenzierend zum Wettbewerb darzustellen, anstatt Kommunikationsblasen steigen zu lassen. Swiss Life, Credit Suisse oder Nestlé machen mit starken Markenkernwerten auf sich aufmerksam. Letztere zum Beispiel bietet zunehmend diverse Leistungen, Produkte und Marken und muss diese Vielfalt managen. Aus dieser «Not» macht Nestlé eine Tugend und nutzt den Wert «Vielfalt» bewusst für ihre Arbeitgeberpositionierung. Das zeigt sich im Diversity-Management etwa mit Initiativen für Frauen in Führungspositionen sowie in den verschiedenen Marken, Produkten, Ländern und Menschen, die über den Erdball zerstreut für den grössten Lebensmittelhersteller der Welt gemeinsam arbeiten.

Haben bekannte Unternehmen die besseren Chancen, passende Mitarbeitende anzuziehen?
Nein, die Arbeitgeber-Attraktivität wird heute viel zu stark an der Markenbekanntheit festgemacht. In unserer Studie landete die Bekanntheit bei der Frage nach den wichtigsten Kriterien für ein Unternehmen auf dem vorletzten Platz, auf Rang 28. Für Bewerber ist ein gutes Arbeitsklima, angemessenes Gehalt, Sicherheit, Wertschätzung und Anerkennung von Bedeutung. Es geht eben um wahrhafte Arbeitgeberqualität und -attraktivität. Und das können eben auch KMU sein, die zwar kein grosses Marketingbudget haben, aber dafür attraktive Angebots- und Unterstützungsleistungen für ihre Mitarbeitenden anbieten – von der Kinderkrippe bis zum Homeoffice.

Weshalb muss nach Ihrer Ansicht Employer-Branding in Zukunft stärker gewichtet werden?
Der demografische Wandel ist in vollem Gange. Fehlende Nachwuchskräfte und ein starker Fachkräftemangel sind bei 60 Prozent der Befragten schon heute spürbar. Das macht den Bedarf nach Arbeitskräften, vom CEO bis zum Pförtner, so essenziell. Hinzu kommt mangelnde Mitarbeiterbindung oder der Abfluss von Wissen, indem qualifizierte Mitarbeitende das Land verlassen. Es muss also nicht nur um das Gewinnen, sondern ebenfalls um das Binden von Mitarbeitern gehen. Und: In einer Dienstleistungsgesellschaft, in der einen Grossteil der Wertschöpfung nicht mehr Maschinen oder einfache Arbeiter erbringen, wird die Arbeitgebermarke zu einem der stärksten Erfolgstreiber. Wer die besten Fachkräfte anzieht und an sich bindet, macht das Geschäft.

Interview: Andreas Panzeri

AUTOR DER EMPLOYER-BRAND-STUDIE

Christian Wichmann ist Senior Brand Consultant und Employer-Branding-Spezialist bei brand trust (Nürnberg) sowie Initiator der Studie «Talente finden, die zur Marke passen. Die erste Studie zu den Wertetreibern und Zukunftsperspektiven des strategischen Employer-Branding».
Brand trust ist die führende Managementberatung für markenzentrierte Unternehmensführung im deutschsprachigen Raum. In neun Fokusbranchen begleiten die Beraterteams Kunden aus Deutschland, Österreich, der Schweiz und Norditalien bei der Entwicklung und Umsetzung von regionalen und globalen Markenstrategien mit dem Ziel, die Profitabilität und das Wachstum ihrer Marken systematisch und zukunftsorientiert zu erhöhen.
www.brand-trust.de