



Arbeitswelten

EMPLOYER BRANDING

Leitbild. Wertschätzung und Authentizität zählen ebenso wie die Höhe des Gehalts.



Die meisten Führungskräfte haben derzeit nicht viel zu lachen, bringen doch geopolitische und geoökonomische Ereignisse, strukturelle Schwächen im Inland und die Konjunkturlaute der vorigen Jahre verschiedenste Herausforderungen mit sich. Dazu bereiten ihnen die Wechselbereitschaft von Mitarbeitenden, der Trend zur Teilzeitarbeit und die demografische Entwicklung, die den Pool an potenzieller Belegschaft spürbar reduziert, Kopfzerbrechen. Nicht zuletzt, da sich allmählich ein leichter Silberstreif am Konjunkturhorizont zeigt und Unternehmen für die erhoffte Erholung personell gerüstet sein sollten.

Positive Marke, produktives Team

Sich mit gezielten Maßnahmen nach innen und außen als attraktiver Arbeitsplatz zu positionieren, ist für Unternehmen wichtiger denn je.

Von Ursula Rischaneck

UNTERNEHMEN AUF DEM PRÜFSTAND.

Wie schwierig das unter Umständen sein kann, hat sich in den vergangenen Jahren gezeigt: Der demografisch bedingte Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt hat dazu geführt, dass zunehmend nicht mehr Arbeitssuchende, sondern Unternehmen auf dem Prüfstand stehen. Wer sich in diesem Umfeld behaupten will, ist somit gut beraten, eine positiv besetzte Marke aufzubauen, die nicht nur auf die Kundschaft, sondern auch auf das (potentielle) Team abzielt.

„Employer Branding ist kein Nice-to-have mehr, sondern ein Must-have – und zwar für alle Unternehmen, vom Klein- bis zum Großbetrieb“, sagt dazu Jörg Spreitzer, Geschäftsführer von Great Place To Work. Und er

Foto: Getty Images

Arbeitswelten

EMPLOYER BRANDING

→ nennt ein weiteres Argument dafür: „In Nachhaltigkeitsreports müssen alle drei ESG-Faktoren abgefragt werden. Und zum ‚S‘ gehört eben auch der Umgang mit Mitarbeitenden“, sagt Spreitzer.

KONZEPTE SATT EINZELMASSNAHMEN.

„Employer Branding hat ja auch nichts mit Luxusbudgets zu tun. Vielmehr geht es um gezielte Maßnahmen für externe sowie interne Wirkung. Denn zweitens ist wichtig, um Mitarbeiter zu halten – das ist Arbeitgeberern jetzt bewusst geworden“, beschreibt Silke Kurtz, Geschäftsführerin Employer Branding und Entwicklung beim Human Management Consultant Iventa. Aber noch etwas anderes hat sich geändert: „Der Aufbau einer positiven Arbeitgebermarke wird als langfristiges und umfassendes Vorhaben angesehen“, berichtet Kurtz.

Das zeige sich zum einen daran, dass Unternehmen nicht nur auf Einzelmaßnahmen, sondern auf die Entwicklung einer entsprechenden Strategie setzen. Zum anderen liege der Fokus beim Employer Branding nicht mehr auf der sogenannten Candidate Journey, also dem Weg des Kandidaten vom ersten Kontakt mit einem Unternehmen bis hin zum Abschluss des Bewerbungsverfahrens, sondern auf den gesamten Employee-Lebenszyklus. „Damit ist die Entwicklung einer Arbeitgebermarke nicht mehr nur Thema des Recruitings, sondern auch der Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Geschäftsführung“, weiß die Expertin.

LEITBILD ALS PROZESS. Der Weg dorthin ist allerdings mit einigen Stolpersteinen gepflastert. Immer wieder werde etwa vergessen, dass die Markenfindung ein Prozess sei, erklärt Spreitzer. Den Beginn dabei macht die Erhebung des Status quo – in Hinblick auf Unternehmensziele und -werte, Leitbilder sowie die Unternehmensmarke. Danach folgt die Analyse, in die qualitative Interviews mit der jeweiligen Managementebene sowie Mitarbeitern einfließen. „Dabei geht es um Fragen wie: Wer passt zu uns? Wofür stehen wir? Was macht uns besonders? Wo wollen wir hin?“, nennt Kurtz Beispiele. Die Antworten darauf würden sowohl die Stärken als Arbeitgeber als auch etwaigen Handlungsbedarf aufzeigen.

Spreitzer hat in diesem Zusammenhang noch einen Tipp für Führungskräfte: „Stellen Sie sich vor, Sie sind Ihre Mitarbeitenden und beantworten aus deren Sicht folgende Fragen mit Ja oder Nein: Sind die Mitarbeitenden hier bereit, zusätzlichen Einsatz zu leisten,

Identität und Identifikation schafft man nicht über Benefits, sondern über Kultur und Werte.

Jörg Spreitzer

Geschäftsführer von Great Place To Work

um die Arbeit zu erledigen? Möchte ich hier noch lang arbeiten? Ist die psychische und emotionale Gesundheit an diesem Arbeitsplatz gewährleistet? Würde ich im Freundeskreis und in der Familie meine Organisation als sehr guten Arbeitgeber empfehlen? Und: Zeigen die Führungskräfte Anerkennung für gute Arbeit und besonderen Einsatz?

Mit diesen Fragen, von Spreitzer als 5-R-Methode bezeichnet, könnten nämlich fünf, für die Unternehmenskultur wesentliche Werte abgefragt werden. Konkret sind dies Revenue, Retention, Resilience, Reputation sowie Recognition. Und daran ließe sich außerdem erkennen, wo diese die Performance des Unternehmens beeinflussen.

OFFBOARDING MIT WERTSCHÄTZUNG.

Je ausführlicher all diese Schritte durchgeführt werden, desto besser die gewonnenen Erkenntnisse und die darauf basierende Employer-Branding-Strategie. Denn nur so können die einzelnen Prozesse im Mitarbeiter-Lebenszyklus – von der ersten Kontaktaufnahme über das Recruiting und das Onboarding bis zum Offboarding – genau definiert werden.

„Das Ausscheiden aus dem Unternehmen kommt beim Employer Branding leider oft zu kurz. Aber auch eine Kündigung muss wertschätzend gestaltet werden“, sagt Kurtz. Dazu gehöre beispielsweise, sie nicht an Dritte, wie die HR-Abteilung, zu delegieren. „Eine Kündigung muss die Führungskraft vornehmen, die auch für diese Situation geschult sein sollte“, ist die Expertin überzeugt. Außerdem sollte sie nicht aus heiterem Himmel kommen. „Zeigt sich bei einem Mitarbeiter ein Leistungsabfall, sollte zuvor darüber geredet werden.“ Müsse eine größere Anzahl an Mitarbeitern das Unternehmen verlassen,

sollten diese mit Coachings unterstützt werden. „Das heißt, man sollte mit ihnen die Lebensläufe checken, ihnen das System erklären und Bewerbungsgespräche trainieren.“ Würde das Offboarding in dieser Art gestaltet, seien die Betroffenen nicht nur weniger emotional getroffen, sondern könnten erwießenermaßen rascher ins Arbeitsleben zurückkehren.

AUTHENTISCH UND KONSISTENT.

Damit die Employer-Branding-Strategie erfolgreich ist, sollte sie auf drei Eckpfeilern ruhen: „Die Strategie muss authentisch und konsistent sein und es muss darin ein Ziel definiert sein. Wer Mitarbeiter halten will, muss genau ausarbeiten, warum diese bleiben sollen“, weiß Kurtz. „Das heißt, es muss klar sein, wohin das Unternehmen will – auch in Krisenzeiten. Da könnte das Ziel beispielsweise lauten, dass man gesund aus der Krise in den Aufschwung gehen möchte.“

Doch die beste Strategie nützt wenig, wenn den Worten keine Taten folgen. „Glaubwürdigkeit und Mitarbeitende gehen dann rascher verloren, als man denkt“, sagt Spreitzer. Apropos Taten: Damit sind nicht der Obstkorb, Fitnessangebote, Jahreskarte oder Familienfreundlichkeit gemeint. Diese Social Benefits sind zwar ein Baustein am Weg zur Arbeitgebermarke, es braucht aber mehr: „Identität und Identifikation schafft man aber nicht über Benefits, sondern über Kultur und Werte“, erklärt Spreitzer.

Zu funktionalen Werten würden eine leistungsgerechte Entlohnung, die Möglichkeit zu Homeoffice, Vier-Tage-Woche und Weiterentwicklung gehören, dazu Events und Ähnliches. „Die emotionalen Werte kann man unter Unternehmenskultur zusammenfassen“, resümiert Spreitzer. Etwa glaubwürdige Führung, das Interesse an der Person, Möglichkeit zur Work-Life-Balance, gerechte Behandlung, Transparenz und Fairness bei Beförderungen sowie ein guter Teamgeist und Spaß bei der Arbeit. „Unsere Umfragen zeigen, dass diese Faktoren für Mitarbeitende enorm wichtig sind.“

WIRTSCHAFTLICHER HEBEL.

Aber auch Unternehmen sollten die emotionalen Faktoren hochhalten. „Unternehmenskultur ist einer der stärksten wirtschaftlichen Hebel“, ist Spreitzer überzeugt. Demnach würden einer Great-Place-To-Work-Analyse in den USA zufolge Unternehmen, die Mitarbeitende wertschätzen, wirtschaftlich um 19 Prozent besser abschneiden als der Durchschnitt der am Markt tätigen Unternehmen.