



Dr. Klaus Valentin (links) und Mag. Georg Platzer von Ramsauer & Stürmer Consulting bekräftigen die Bedeutung von Employer Branding.

Employer Branding ist strategisch wichtig

ATTRAKTIVER ARBEITGEBER. Positioniert sich ein Unternehmen nicht nur mit Produktmarken, sondern entlockt auch seinen Mitarbeitern viel positives Feedback, dann stehen nicht nur die Zeichen auf nachhaltigen Erfolg, sondern auch potenzielle Mitarbeiter Schlange. Ein Gespräch mit den Employer Branding-Experten Mag. Georg Platzer und Dr. Klaus Valentin über weiche Faktoren und harte Tatsachen rund um das Humanvermögen eines Unternehmens.

TEXT: CAROLA MALZNER

CHEFINFO: Warum sollte sich ein Unternehmen überhaupt mit dem Thema Employer Branding auseinandersetzen?

Klaus Valentin: Die Fachkräfte in Österreich werden immer weniger, der Wettbewerb zwischen Unternehmen nimmt

hier noch deutlicher zu. Wie man lesen konnte, leiden schon jetzt drei von vier KMU unter einem Fachkräftemangel, der Wirtschaftsaufschwung wird die Situation am Arbeitsmarkt noch weiter verschärfen. Damit ist es umso wichtiger, sich im Bewusstsein der Mitarbeiter und genauso am Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber klar zu positionieren.

Georg Platzer: Viele Unternehmen sind sich der Tatsache viel zu wenig bewusst, dass Employer Branding und damit strategischer Personalaufbau mit langfristiger Planung verknüpft ist. Das Top-Management sollte schon eine genaue Vorstellung davon haben, wo das Unternehmen in fünf Jahren stehen soll. Mit dieser Zieldefinition ergibt sich auch der Personalbedarf.

Man muss wissen, mit welchen Kunden man Geschäfte machen will und welche Kompetenzen es dafür braucht.

CHEFINFO: Ist Employer Branding also mehr als ein Modewort, mehr als ein trendiges Must Have im Management?

Klaus Valentin: Auf jeden Fall! Employer Branding ist wie ge-

sagt strategisch wichtig. Und im Übrigen: Man muss schon auch sehen, dass sogenannte Modeerscheinungen aus konkreten Verbesserungsbedarfen der Unternehmen resultieren. Employer Branding hat einen Einfluss darauf, ob jene Mitarbeiter in der Zukunft verfügbar sind, die es braucht, um langfristige Unternehmensziele erreichen zu können. Unternehmen branden ihre Produkte tagtäglich. Aber das erfolgsrelevante Produkt „attraktiver Arbeitgeber“ spielt in den Köpfen der Führungskräfte bis dato leider eine eher untergeordnete Rolle.

CHEFINFO: Wann ist man ein attraktiver Arbeitgeber? Wenn das Gehalt stimmt?

Georg Platzer: Man sollte zunächst einmal anerkennen: Egal in welcher Branche, der Arbeitnehmer wird immer mündiger. Die Attraktivität eines Unternehmens ergibt sich damit schon lange nicht mehr ausschließlich aus dem monetären Aspekt. Es sind zusätzliche Faktoren, die in die Positionierung des Unternehmens unbedingt mitauf-

zunehmen sind. Das heißt dann aber, dass im Sinne von gelungenem Employer Branding die Inhalte und auch die Medien der Kommunikation dahingehend angepasst werden müssen.

CHEFINFO: Das klingt sehr abstrakt – was heißt das in der Praxis?

Georg Platzer: Ich muss die unterschiedlichen Zielgruppen, die ich gewinnen möchte, segmentieren. Vom Lehrling bis zum Maturanten, vom Facharbeiter bis zum Manager. Jeder hat hier unterschiedliche Erwartungshaltungen an das Unternehmen. Also müssen die Botschaften für jede Zielgruppe auch individuell entwickelt und kommuniziert werden. Es ist hier auch immens wichtig, sich mit dem Selbstbild und dem Fremdbild auseinanderzusetzen. Wie sehe ich als Führungskraft mein Unternehmen und wie sehen es zum Beispiel die Mitarbeiter oder die Außenwelt. Und spätestens dann sollte bewusst werden, dass heute für Arbeitnehmer Entscheidungsfaktoren ausschlaggebend sind, die in der Vergangenheit überhaupt

nicht berücksichtigt wurden. Eine moderne Employer Branding-Strategie kann sich nicht damit begnügen, abstrakte Kampagnen zu fahren. Es geht darum, definierte Adressaten klar mit individuellen, nachvollziehbaren und somit glaubwürdigen Botschaften anzusprechen.

CHEFINFO: Wie wichtig ist das, was Mitarbeiter über ihre Firma erzählen?

Klaus Valentin: Es ist sehr wichtig, sich mit dem Thema Multiplikatoren zu beschäftigen:

Praktikanten beispielsweise werden zu wichtigen Multiplikatoren in ihren Freundeskreisen, sie lernen ein Unternehmen kennen und erzählen davon. Das ist vergleichbar mit jedem Produkt: Man schaut sich an, was es tatsächlich kann und wie glaubwürdig es ist. All das prägt auch das Image der Arbeitgebermarke. Und im Übrigen haben in diesem Zusammenhang auch soziale Netzwerke im Internet großen Einfluss auf das Image.

Georg Platzer: Mitarbeiter und andere wesentliche Stake- ➔

Der Arbeitgeber als Marke

Was Employer Branding kann

Employer Branding ist ein ganzheitliches Konzept zur Entwicklung einer starken, nach innen und nach außen wirkenden Arbeitgebermarke. Es beruht auf der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und bewirkt eine zielgerichtete

Gewinnung talentierter und motivierter Mitarbeiter für das Unternehmen, eine intensivere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, eine positive Entwicklung der Unternehmens- und Führungskultur, eine Qualitätssteigerung der Leistungen des Unternehmens und damit auch eine Stärkung der Marke des Unternehmens.

„Es gibt für den Erfolg eines Unternehmens eben einiges zu tun. Dazu gehört auch die kontinuierliche Arbeit an der Marke als Arbeitgeber.“

DR. KLAUS VALENTIN, Senior Consultant, Ramsauer & Stürmer Consulting.

holder eines Unternehmens, also die Eigentümer, der Vorstand, die Geschäftsführung, der Aufsichtsrat, sind extrem wichtige Multiplikatoren nach außen. Will ich erfolgreiches Employer Branding, muss ich kritisch hinterfragen, wie das Unternehmen bei den Mitarbeitern positioniert ist. Employer Branding baut enorme Erwartungshaltungen auf – und es gibt nichts Ärgeres, als ein Image aufzubauen, das dann von den eigenen Mitarbeitern oder von Stakeholdern konterkariert wird. Immens wichtig sind übrigens auch die Lieferanten – alle wesentlichen Systempartner müssen eingebaut werden.

CHEFINFO: *Wie offen sind die Unternehmen dem Thema gegenüber? Ist man bereit, dafür auch Geld in die Hand zu nehmen?*

Georg Platzer: Das hängt ganz vom Leidensdruck ab. Wenn ich also merke, dass ich die Leute, die ich brauche, nicht bekomme. Oder wenn ich eine extreme Fluktuation habe im Unternehmen. Es geht also darum, einerseits die Drop-out-Rate nach unten zu schrauben und andererseits darum, neue Mitarbeiter zu gewinnen. Beides ist ineinander verschränkt, da darf es keine Widersprüche geben.

Klaus Valentin: Es wird auch zunehmend ein Thema sein, dass Mitarbeiter von der Konkurrenz abgeworben werden. Umso mehr gilt es also, genauso wie bei Produkten, eine Art Unique Employer Proposition aufzubauen. Man muss sich klar differenzieren.

CHEFINFO: *Da braucht es dann aber schon eine gewisse Ehrlichkeit und vor allem Reflexionsfähigkeit des Managements?*

Klaus Valentin: Auf jeden Fall. Die Führungskräfte müssen eingebunden sein, genauso wie die Verantwortlichen für Marketing und PR. Employer Branding ist eine Querschnittsmaterie, die eine offene Grundeinstellung braucht.

CHEFINFO: *Wissen die Unternehmen, wie wichtig ihre Mitarbeiter für den Erfolg sind? Oder geben Sie nur vor, das zu wissen?*

Klaus Valentin: Die Mitarbeiter als Kapital, als Humanressource – das ist sicherlich ein Punkt, der ausbaufähig ist. Man kann nicht oft genug darauf hinweisen, wie wichtig die Mitarbeiter für die Wertschöpfung im Unternehmen sind und wie wichtig es damit ist, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu kennen und auch ernst zu nehmen. Employer Branding ist in seinem Gesamtzusammenhang viel mehr als eine bloße Positionierung. Bereits der Prozess hin zur Arbeitgebermarke, alleine die Diskussion darüber, wer für das Unternehmen wichtig ist, welche Bedürfnisse herrschen und welche Botschaften sich daraus ableiten, schafft sehr viel Bewusstsein bei den Beteiligten. Bewusstsein dafür, dass man dieses Humanvermögen noch stärker im Unternehmen verankert.

CHEFINFO: *Nach außen wird die Attraktivität einer Arbeitgebermarke also mit Kampagnen und Inseraten kommuniziert. Was mache ich für die Mitarbeiter im Unternehmen?*

Georg Platzer: Hier ist unserer Meinung nach ein integrierter Ansatz wichtig, bei dem der Auseinandersetzung mit den bestehenden Mitarbeitern großer Raum geboten wird. Wir gehen zum Beispiel den letzten Mitarbeiterbefragungen auf den Grund: Was ist damit gemacht worden, inwieweit hat man daraus Konsequenzen gezogen? Das ist ein wichtiger Punkt, der über den Frustrationsgrad der Mitarbeiter sehr viel aussagt und außerdem beeinflusst, was die Mitarbeiter nach außen kommunizieren. Es gibt ja nichts Schlimmeres, als mit einer Mitarbeiterbefragung Erwartungen zu wecken und die Ergebnisse dann nicht einmal zu kommunizieren – oder sie zu kommunizieren, aber nichts davon umzusetzen. Das passiert aber leider nach wie vor in vielen Unternehmen. Eine Mitarbeiterbefragung als „Pro-forma“-Aktion ist ein Desaster.

CHEFINFO: *Sie haben das Kommunikationsverhalten im Unternehmen angesprochen. Wie wichtig ist dieses Thema für Employer Branding?*

Klaus Valentin: Das ist ganz wesentlich. Wir schauen die gesamte Kommunikationsstruktur des Unternehmens an, also Mitarbeitergespräche, Firmenveranstaltungen, Mitarbeiterzeitungen, das Intranet. Es gibt viele Formen der Kommunikation in Unternehmen, die dazu beitragen, ein attraktives und glaubwürdiges Image aufzubauen. Und die Frage ist eben, ob all diese Medien auch be-



wusst in dieser Hinsicht genutzt werden. Wir definieren gemeinsam mit dem Kunden aber nicht nur Zielgruppen, Botschaften, Medien, sondern

bedingt ein positives Image. Gleichzeitig haben unterschiedliche Arbeitgeber sehr intelligent reagiert und nach vorne geblickt, indem sie genau die-

heit hat sich als wichtig herausgestellt. Manchen ist es ein Anliegen, regional arbeiten zu können, andere wollen internationale Möglichkeiten. All das,

„Standortmarketing, Place Branding und Employer Branding sind als ein gesamthaftes, in sich vernetztes Projekt zu sehen.“

MAG. GEORG PLATZER, Geschäftsführer Ramsauer & Stürmer Consulting.

natürlich auch das erwartete Ergebnis des Projekts Employer Branding. Wir gehen wirklich in den operativen Bereich, arbeiten gemeinsam an Maßnahmen und evaluieren auch. Wobei Employer Branding vom anfänglichen Projekt letztlich im Sinne der Nachhaltigkeit zum Prozess werden soll.

CHEFINFO: *Haben die nicht gerade einfachen wirtschaftlichen Bedingungen der letzten Jahre dem Thema geschadet oder geholfen?*

Georg Platzer: Da muss man eindeutig nach Branchen unterscheiden: Für einzelne, vor allem internationale Finanzdienstleister, deren Reputation im Zuge der von Amerika ausgehenden Finanzkrise ins Bodenlose gesunken ist, ist Employer Branding sehr interessant geworden. Für eine große Bank zu arbeiten hatte vielerorts nur mehr

ses Wellental genutzt haben, um sich fit zu machen für die Zeit „danach“ – auch um rechtzeitig einen Vorteil zu haben, wenn es um das Match um die besten Köpfe geht.

CHEFINFO: *Was sind denn nun die wichtigsten Kriterien für Mitarbeiter, damit sie eine Arbeitgebermarke als attraktiv einschätzen?*

Klaus Valentin: Eine Arbeitgebermarke lebt von vielen Faktoren. Angefangen vom Führungsstil über die Arbeitsplatzreputation bis zur Reputation der Produkte und der Marke selbst. Es ist für Mitarbeiter zum Beispiel bedeutsam, dass das Unternehmen einen gewissen Markenwert hat, dass gutes Betriebsklima herrscht, dass man Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung hat. Auch Arbeitsplatzsicher-

wofür ein Unternehmen steht, muss aber auch in klare Botschaften verpackt werden, um imagebildend zu wirken.

CHEFINFO: *Ich gehe jetzt einmal davon aus, dass eine Geschäftsführung, die nicht sehr mitarbeiteraffin denkt und handelt, gar nicht erst auf die Idee kommt, Employer Branding in Betracht zu ziehen. Was tun Sie, wenn Sie an so einen Auftraggeber geraten?*

Georg Platzer: Wie gesagt: Eine zielführende Auseinandersetzung mit dem Thema erfordert ein gewisses Maß an Selbstreflexion. Habe ich die nicht, dann ist Hopfen und Malz verloren. Das einfachste Mittel, jemanden zumindest so weit zu bringen, sich auf Basis einer objektiven Diskussionsgrundlage mit dem Thema zu befassen, ist die Frage nach der letzten Mitarbeiterbefragung. Gibt es keine, dann schlagen wir eine vor. Wenn dann jemand meint: „Wir brauchen so etwas nicht“, dann ist Employer Branding ohnehin das geringste Problem, das dieses Unternehmen hat. Ich muss als Geschäftsführer die ehrliche Bereitschaft haben, mich damit auseinanderzusetzen. Sonst hat Employer Branding – so ehrlich muss man schon sein – überhaupt keinen Sinn. ■

