

## Wenn die eigene Marke in die Krise gerät

Gekonntes Employer Branding soll potenzielle Mitarbeitende anlocken – und gute und bestehende ans Unternehmen binden

Von Martin Elbel und Alexander Haldemann\*

Der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke ist lange Zeit der entscheidende Trumpf im Wettbewerb um hochqualifizierte Mitarbeitende gewesen. Doch welche Relevanz hat Employer Branding angesichts der veränderten wirtschaftlichen Vorzeichen? Die Autoren glauben, dass sich langfristige Investitionen in die Arbeitgebermarke dennoch auszahlen.

Aus der Konsumgüterindustrie ist die strategische Markenführung heute nicht mehr wegzudenken. Sie steuert die Kommunikation gegenüber der Zielgruppe und ist dafür besorgt, dass sich Produkte trotz intensivem Wettbewerb vermarkten lassen. Um nichts anderes geht es beim Employer Branding: Die Kommunikation gegenüber den Arbeitnehmenden wird derart ausgerichtet, dass das Unternehmen auch als Arbeitgeber ein positives Image ausstrahlt und sich von der Konkurrenz abheben kann. In Zeiten eines knappen Arbeitnehmermarktes wurde Employer Branding schnell zum vielzitierten Zauberwort der Personalverantwortlichen.

### Vertrauen ist der Anfang

Employer Branding ist also das strategische Instrument, das Image des Unternehmens am Arbeitsmarkt aufzubauen. Es vermittelt, wofür das Unternehmen steht und was es für Arbeitnehmer einzigartig macht. Das Employer Branding stellt sicher, dass die Kommunikation in eine Richtung zielt und so ihre maximale Wirkung entfalten kann.

Oft wird verkannt, dass sich die Arbeitgebermarke nicht allein an den potenziellen Mitarbeitenden richten darf. Eine Arbeitgebermarke wendet sich ebenso an die bestehenden Mitarbeitenden und hat eine starke Wirkung in das Unternehmen hinein. Die Markenführung muss in diesem Bereich also zwingend ein Gleichgewicht zwischen Mitarbeitergewinnung und -bindung herstellen. Dabei gilt auch für das Employer Branding einer der wichtigsten Grundsätze strategischer Markenführung: Das kommunizierte Markenversprechen muss nachhaltig wirken und glaubwürdig sein.

Die Dualität von interner und externer Wirkung des Employer Branding kann nicht hoch genug bewertet werden. Verschiedene Studien (etwa jene von Universum) zeigen auf, dass Empfehlungen aus dem Bekanntenkreis einen entscheidenden Einfluss auf die Wahl des zukünftigen Arbeitsplatzes haben. Dabei spielen digitale Netzwerke wie Facebook und Xing eine nicht zu unterschätzende Rolle. Noch nie war der Zugang zu persönlichen Informationen über einen potenziellen Arbeitgeber derart einfach, noch nie wurden schönfärbische Botschaften schneller demaskiert. Nicht nur angesichts der grossen Erfolge dieser Kommunikationskanäle wird die Bedeutung des nach innen gerichteten Employer Branding in Zukunft noch wichtiger.

### Hochglanzbroschüre contra Kollegen

Mit dieser Entwicklung nimmt zugleich der Einfluss auf die Meinungsbildung durch den Arbeitgeber ab. Denn wem traut ein Hochschulabsolvent eher? Einer Broschüre, die auf Hochglanzpapier die optimale Work-Life-Balance proklamiert, oder dem Kollegen, der aus eigener Erfahrung von einer übertriebenen Präsenzkultur berichtet? Der Informationsaustausch auf den digitalen Plattformen lässt sich nicht kontrollieren. Umso wichtiger ist es, dass sich bestehende Mitarbeitende mit der externen Kommunikation identifizieren und diese auch stützen können.

Es heisst «eine Marke ist eine Marke ist Marke». Der Grundsatz, dass die gesamte Kommunikation eines Unternehmens an einem Strang ziehen muss, gilt auch für das Employer Branding. Produktwerbung wirkt immer auch auf potenzielle Arbeitnehmer, und umgekehrt machen Stelleninserate nicht vor Kunden halt. Die Beispiele kreativer, aber letztlich unkoordinierter Arbeitgeberkommunikation sind zahlreich. Ein positives Beispiel, das durch seine Einfachheit besticht, ist etwa SAP. In der Werbung, die vor allem aus dem Flughafenfeld bekannt sein dürfte, heisst es: «The best-run businesses run SAP. Porsche runs SAP.» Die Arbeitgebermarke baut mit dem Leitsatz «We're hiring. But only the best.» direkt auf dem Kundenversprechen auf und nutzt damit das bestehende Potenzial. Die Unternehmensmarke gibt den Rahmen vor, in dem sich der Employer Brand bewegt. Der Markenkern bleibt dabei unverändert bestehen, unabhängig davon, ob es sich um einen TV-Spot zur Produkteinführung oder um ein Inserat für ein Traineeprogramm handelt.

### Stärke, Relevanz und Differenzierung

Die Entwicklung des Employer Brand ist vergleichbar mit der intellektuellen Herausforderung, die sogenannte Unique Selling Proposition



eines Produktes zu definieren. In der Praxis hat sich dazu ein dreistufiger Prozess bewährt:

1. Identifikation der eigenen Stärken
2. Klärung der Relevanz für die Zielgruppe
3. Differenzierung zum Wettbewerb

Der Prozess beginnt mit einem kritischen Blick auf das eigene Unternehmen. Wo sind wir als Arbeitgeber besonderes attraktiv? Welche Stärken können wir glaubwürdig beanspruchen? Diese Erkenntnisse gewinnt man durch interne und externe Befragungen, die über die Attraktivität als Arbeitgeber Auskunft geben (zum Beispiel Corporate Leadership Council, Universum, Trendence). Ergänzend dazu haben sich moderierte Fokus-Gruppen bewährt, die entweder alle Hierarchien und Funktionen berücksichtigen oder sich auf einzelne, wichtige Mitarbeitersegmente konzentrieren. Dem hohen Aufwand dieses Vorgehens stehen die durch Gruppendynamik und Interaktion gewonnenen, besonders wertvollen Erkenntnisse gegenüber.

Die Identifikation der eigenen Stärken macht aber noch keinen erfolgreichen Employer Brand. Entscheidend ist vor allem die Perspektive der Zielgruppe. Nur was für sie Relevanz hat, ist kommunikationswürdig. So zeigen sich zum Beispiel im Schweizer Absolventenbarometer 2009, dessen Ergebnisse bei «NZZ-Campus» publiziert worden sind, substanzielle Verschiebungen zu den Vorjahren. In der gegenwärtigen Lage haben die Stabilität und die Krisenresistenz eines Arbeitgebers grössere Bedeutung. Entsprechend können Unternehmen, denen Sicherheit zugesprochen wird, wie etwa die Schweizerische Nationalbank, die SBB oder auch das Internationale Komitee vom Roten Kreuz, in besonderem Masse profitieren.

Die Differenzierung zum Wettbewerb erfolgt im dritten Schritt. Viele Unternehmen vernachlässigen diesen Aspekt und entwickeln ihre Arbeitgebermarke einzig auf Basis der Stärken und der Zielgruppenrelevanz. Sie vergeben dabei die Chance, ein einzigartiges Profil aufzubauen. Denn gerade abseits der gängigen Cluster bieten sich Möglichkeiten zur langfristig anzustrebenden Alleinstellung.

### Fünf Dimensionen zu berücksichtigen

In Krisenzeiten verändern sich Unternehmen. Strategie und Grundwerte werden neu definiert. Dies rüttelt oft heftig am Vertrauen bestehender und potenzieller Mitarbeitender. Die konsequente Arbeit an der Arbeitgebermarke trägt dazu bei, die Krise zu überwinden. Es sind fünf Dimensionen, die es zu berücksichtigen gilt:

– Vertrauen nach innen hat Priorität: Eine grosse Bedeutung hat in der Krise die Bindung derjenigen Mitarbeitenden, die für die Bewältigung der Herausforderungen unentbehrlich sind. Der Innenwirkung des Employer Brand muss deshalb grösste Aufmerksamkeit gelten. Er soll helfen, Vertrauen zurückzugewinnen und neue Zuversicht zu schaffen.

– Profilierung nach aussen vorbereiten: Die Weiterentwicklung der Arbeitgebermarke muss in der Krise konsequent angepackt und die Kommunikation langfristig vorbereitet werden. Nur so erlangt das Unternehmen nach der Krise schnell wieder einen guten Ruf als Arbeitgeber und kann neue Mitarbeitende gewinnen – eine Grundvoraussetzung für weiteres Wachstum.

– Kontinuierlich kommunizieren: Die herausragenden Elemente, die für die Firma sprechen und die Arbeitgebermarke profilieren, sollten auch in der Krise konstant und über alle Kommunikationskanäle thematisiert werden.

– An einem Strick ziehen: In der Krise muss die Kommunikation gegenüber Kunden, Mitarbeitenden, Aktionären und Medien noch stärker als sonst absolut kohärent sein, um positive Faktoren gebündelt zu verankern. Über die Arbeitgebermarke kann hier, immer im Einklang mit der Unternehmensmarke, verloren gegangenes Vertrauen wiedererlangt werden.

– Positionierung hinterfragen: Die Alleinstellungsmerkmale, die das Unternehmen als Ar-

beitgeber auszeichnen, müssen mutig, offen und grundsätzlich hinterfragt und gegebenenfalls neu definiert werden. Ist der Employer Brand in der gegenwärtigen Form noch glaubhaft und relevant? Bietet er noch genügend Differenzierung zum Wettbewerb?

Um nach innen und aussen strahlen zu können, muss die Arbeitgebermarke vom Senior Management uneingeschränkt mitgetragen und konsequent gelebt werden. Nur dann kann auch die Kommunikation der Arbeitgebermarke überzeugen, zum Beispiel bei Auftritten auf Messen für Hochschulabsolventen und in den Kommunikationsmitteln, die für die Rekrutierung bereitgestellt werden. Die grösste Überzeugungskraft erhält der Employer Brand aber durch die positiven Aussagen überzeugter Mitarbeitender, die als Markenbotschafter wirken.

Universum Student Survey 2008 und Universum Professional Survey 2008, Stockholm; Corporate Leadership Council, London; Das Schweizer Absolventenbarometer 2009, Trendence-Institute, Berlin.

### Doktorhut

## Die Dienste der Frauen zu Kriegszeiten

R. Sc. Krieg sei ein gutes Thema: ein Ausnahmezustand, der nicht nur zu epochalen Brüchen führen könne, sondern an dem sich auch aufzeigen lasse, wie sich Demokratien zu stabilisieren wüssten. Regula Stämpfli, in Brüssel lebende Politologin und Dozentin für Politik und politische Philosophie, hat Letzteres zum Thema ihrer Dissertation gemacht. Die Arbeit dreht sich um Staat, Wehrpflicht und Geschlecht in der Schweiz zwischen 1914 und 1945. Der Gegenstand spiegelt die Skepsis der Wissenschaftlerinnen, die der gängigen Meinung, wonach der Krieg der Motor aller Emanzipation sei, gründlich misstraut.

Anpassen mochte sich die Bernerin, deren Leidenschaft fürs Geistesleben einem rasch die eigenen Grenzen aufzeigen kann, noch nie. Dafür sei ihr ihre Unabhängigkeit viel zu wichtig, sagt Stämpfli. Entsprechend nahm sie Anfang der 1990er Jahre als Assistentin Abschied vom Universitätsbetrieb – ohne anerkannte Dissertation. Den Reiz einer Hochschullaufbahn verspürte sie erst wieder, nachdem sie ihren Doktorhut im Jahr 1999 doch noch erworben hatte.

Zuerst die «sinnliche Erfahrung» bei der Archivarbeit; dann die Aussicht auf eine Förderprofessur des Schweizerischen Nationalfonds im Jahr 2002: Noch einmal packte Stämpfli das akademische Fieber. Den Zuschlag erhielt jedoch ein Mitbewerber. «Neben der passenden Herkunft fehlte mir offenbar der Stallgeruch», bemerkt Stämpfli pointiert, aber ohne Reue. Früher seien Querdenker eher gefördert worden; aber seit der Bologna-Reform seien die Universitäten auch nicht mehr das, was sie sich einmal als wünschens-



«Geschichte ist immer aktuell, sofern man die Konsequenzen für die Gegenwart vor Augen hat.»

Regula Stämpfli, Politologin

wertes Arbeitsumfeld vorgestellt habe. – So ist Stämpfli selbständige Politberaterin geblieben in Brüssel, wohin sie einst – es war kurz vor der EWR-Abstimmung – ein Stage beim Europäischen Parlament absolviert hat. Als Expertin wird sie in erster Linie bei grundsätzlichen Orientierungsfragen beigezogen, etwa bei der Akzentsetzung künftiger Forschungspolitik. Weitere Beratungen- und Lehraufträge führen sie oft ins Ausland, zum Beispiel ans internationale Forum für Gestaltung in Ulm, wo sie Intendantin des Fachbeirats ist, aber auch in die Schweiz.

Und die Historikerin? «Geschichte», sagt Stämpfli, «ist immer aktuell – vorausgesetzt, man hat auch die Konsequenzen für die Gegenwart im Auge.» So seien die Frauen in der Schweiz nicht nur während der beiden Weltkriege, sondern bis heute «das Andere» geblieben.

Dissertation: Mit der Schürze in die Landesverteidigung 1914–1945: Staat, Wehrpflicht und Geschlecht. 1999.

\* Alexander Haldemann ist Partner von MetaDesign Zürich und Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen. Martin Elbel, UBS Zürich, ist Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Luzern.