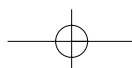
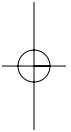


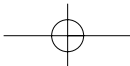
Mitarbeitende als Botschafter der Werte Employer-Branding-Konzepte in der Praxis

Connie Voigt



Connie Voigt

ist Chefredaktorin des Personalfachmagazins *HR Today* in Zürich. Zuvor war sie Director Corporate Communications der Gate Gourmet International. Sie absolvierte ihren M.A. in Nordamerikastudien an der Freien Universität Berlin und war mehrere Jahre Fernsehproduzentin für Wirtschaftsfeatures bei verschiedenen TV-Sendern in London.
connievoigt@yahoo.com



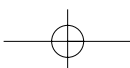
Unternehmen, denen es misslingt, eine integrierte Kommunikation mit prägnanten Werten und Visionen zu betreiben, sind unfähig, ein starkes Markenbild aufzubauen. Ohne die in den Köpfen der Mitarbeitenden verankerten Werte wird kein Brand überzeugend an Kunden oder Bewerber transportiert. Die Potenziale der internen Kommunikation der Marke liegen bei der Führung und bei allen Mitarbeitenden gleichermaßen. Immer mehr Unternehmen entscheiden sich für die Implementierung von Employer-Branding-Projekten, um ihre Konkurrenzfähigkeit auf einem Markt zu stärken, auf dem nicht nur die Kunden im Mittelpunkt des Interesses stehen, sondern auch die rarer werdenden neuen Talente.

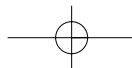
Doch wer ist in Unternehmen federführend und verantwortlich für die Lancierung von Employer-Branding-Programmen? Wie werden sie flächendeckend eingeführt?

Egal wie viele und welche internen Kommunikationsprogramme Unternehmen konzipieren – kommunizieren tun die Mitarbeitenden, eine Masse von Individuen, eine per se inhomogene Gruppe, bestehend aus Kreativen, Entrepreneurs, Ausführenden, Chefs usw., die dennoch einem gemeinsamen übergeordneten Ziel nachgeht: das Unternehmen erfolgreich zu machen und sich selber im Unternehmen zu entfalten. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Wertevorstellungen jedes einzelnen Mitarbeitenden mit den Unternehmenswerten von Beginn an und während des gesamten Arbeitsverhältnisses übereinstimmen, ist jedoch nicht automatisch gegeben. Ist es zwingend, dass die Werte der Mitarbeitenden mit denen des Unternehmens übereinstimmen? «In Zeiten eines sich verstärkenden Fach- und Führungskräftemangels mehr denn je», sagen insbesondere rekrutierende HR-Manager, die ihre Firma als starke Marke an die potenziellen Talente auf dem Arbeitsmarkt verkaufen müssen. HR-Leute müssen sich im Wettstreit mit ihren Konkurrenzfirmen als der attraktivere Arbeitgeber weit besser verkaufen als zu Zeiten des Mitarbeiterabbaus vor nicht allzu vielen Jahren. Ein Umdenken in den rekrutierenden Unternehmen fand deshalb bereits statt, manchen Firmen fehlt jedoch noch die Entscheidung über die strukturierte Methode des Verkaufs ihrer Marke an zukünftige wie vorhandene Mitarbeitende.

Gemeinsame Werte sind wichtiger denn je.

Der Rückversicherer Swiss Re stellt einen solchen Fall der Unschlüssigkeit dar, was unter anderem auf die gegenwärtigen Change-Prozesse nach Übernahme durch GE Insurance in 2006 zurückzuführen ist. Die HR Business Partner der Swiss Re verzeichneten im April 2007 eine Absagequote ihrer Kandidaten und Kandidatinnen von sage und schreibe 40 Prozent. Von den andern 60 Prozent, die durch das interne Assessment gingen, wurden wiederum 40 Prozent nicht weiter im Rekrutierungsprozess berücksichtigt. Der ehemalige Schweizer Wunscharbeitgeber der späten 1990er-Jahre steht damit vor einer völlig neuen Situation.





Die Rekrutierer dieses Rückversicherers bekommen Druck, denn nicht nur die Zeit rennt ihnen davon, noch schlimmer: Auch die Talente scheinen weder von der Marke Swiss Re überzeugt zu sein, noch ist offensichtlich die Achse Erwartungen – Unternehmensrealität in Einklang. Die Einsicht des internen HR-Business-Partners Shane Dempsey während einer Podiumsdiskussion des Jobportals jobs.ch im April 2007: «Wir müssen unsere internen Werte besser kommunizieren, denn die Tatsache, dass 40 Prozent im Assessment durchfallen, zeigt uns eine Diskrepanz zwischen dem, was wir nach aussen geben, und dem, was wir und Kandidaten von uns erwarten.» Mit dieser Erkenntnis erwägt Swiss Re in diesem Jahr, ein Employer-Branding-Programm zu lancieren.

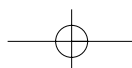
Über die Definition des Employer-Branding lässt sich streiten. Der Begriff ist nicht direkt ins Deutsche übertragbar. Es wäre nämlich irreführend, würde man auf «Mitarbeitende markieren/brandmarken» zurückgreifen – obwohl das die treffenden Worte wären. Seinen etymologischen Ursprung hat der Begriff Branding in der amerikanischen Viehzucht, wo ganze Herden gebrandmarkt werden – als Wiedererkennungsinstrument des Eigentümers der Herde. Um nichts anderes geht es im Prinzip beim Employer Branding. Weitergeführt bedeutet das Branding jedoch ein einheitliches Verhalten der Gruppe nach innen und nach aussen, das auf Werten baut, die die Unternehmensführung vorgibt.

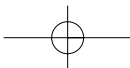
Absagequote
von 40 Prozent
ist zu hoch.

In der unternehmerischen Praxis bleiben bisher jedoch differenzierte Massnahmen zur Vermittlung einer Markenidentität an Markenbotschafter der Unternehmen – d. h. an die Mitarbeitenden – noch häufig ungenutzt. Die Profilierung von Marken und der Aufbau von differenzierenden Markenimages erfolgt zwar durch kommunikationspolitische Massnahmen wie die unpersönliche massenmediale, aber auch durch die persönliche direkte Kommunikation. Die Markenwahrnehmung bei externen Gruppen wie Bewerbern oder Kunden wird massgeblich durch die Mitarbeitenden des Unternehmens beeinflusst. Somit vermittelt das Verhalten von Mitarbeitenden und auch von externen Gruppen wie Personen in Callcenters die Identität des Unternehmens und beeinflusst damit das Image der Marke.

Besonders Mitarbei-
tende beeinflussen
das Image der Marke.

Im Wettbewerb um Talente wie auch bei der nachhaltigen Kundenpflege ist es wesentlich, dass bestehende Mitarbeitende die Garantie liefern, in jeder Situation die gewünschte Markenidentität durch eigenes, dem Unternehmen entsprechendes Verhalten zu vermitteln. Employer-Branding-Programme sorgen für vereinheitlichte Markenbotschaften und für integrierte Kommunikation bei allen Mitarbeitenden. Unternehmen, denen es misslingt, eine integrierte Kommunikation zu betreiben, sind nicht fähig, ein starkes Markenbild aufzubauen und damit ein positives Image bei Bewerbern und Kunden zu verankern, wie offenbar in der gegenwärtigen Situation von Swiss Re.





Integrierte Kommunikation ist Voraussetzung.

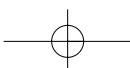
Employer-Branding-Programme machen nicht nur zur Vorbereitung auf Rekrutierungsphasen Sinn. Demotivation, Unsicherheit, Desorientierung oder sogar die innere Kündigung können mit der internen Kommunikation einer starken Marke unterbunden werden. Je kongruenter die internen Direktiven der Führung mit dem Image sind, das die Führung nach aussen trägt, desto stärker ist die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen, und desto stärker ist ihre Leistung. Die Potenziale der internen Kommunikation der Marke liegen also bei der Führung und bei den Mitarbeitenden gleichermaßen. Doch wer ist in Unternehmen federführend und verantwortlich für die Lancierung von Employer-Branding-Programmen, die nicht nur top-down, sondern ebenso bottom-up an jeder einzelnen Stelle des Unternehmens umgesetzt und gelebt werden?

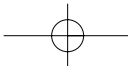
Worst-Practice-Fälle

Bevor wir uns zwei Best-Practice-Fälle von zwei Schweizer Konzernen anschauen, seien zur Veranschaulichung einige Worst-Practice-Fälle erwähnt. Zur Illustration des hohen Stellenwerts des Bottom-up-Ansatzes in der Implementierung von Employer-Branding-Programmen erinnern wir uns an das Foto mit einem Lieferwagen des Getränkeherstellers Pepsi, an dessen Steuer ein Pepsi-Fahrer eine Coca-Cola-Flasche zum Trinken ansetzt. Auch wenn Unternehmen von ihren Mitarbeitenden keine bedingungslose Markentreue erwarten können – im Falle eines stark artverwandten Getränks sollte eine gewisse Identifikation mit der Hausmarke auch im privaten Konsum erwartet werden. Sie würde überzeugender für zufällig passierende Kunden oder Bewerber wirken, denn die sind potenziell überall. «Ein guter Unternehmer und ein guter Marketingexperte verstehen, dass man auch mit Lieferanten Werte und Vorteile schaffen kann. Ich habe meinen Mitarbeitern immer gesagt: Behandle deine Lieferanten so, wie du von deinen Kunden behandelt werden möchtest», erklärt Helmut Maucher, der ehemalige Nestlé-CEO, in seinem kürzlich erschienenen Buch *Management Brevier*. Das Beispiel Pepsi illustriert gnadenlos, wie ein Unternehmen es versäumt hat, seine Auslieferer im Unternehmen einzubinden, um sie als Vehikel der Marke einzusetzen.

Kunden und Bewerber sind potenziell überall.

Swiss International Airlines brüstet sich auf der hauseigenen Website mit Kundenfreundlichkeit und dem vollsten Verständnis für den Kunden. In der alltäglichen Umsetzung werden diese Werte bei der Swiss jedoch nicht gelebt. Wer mit einem Problem beim Swiss-Kundendienst fachliche Auskunft oder Verständnis für die Anliegen der Kunden erwartet, wird enttäuscht. Dazu folgendes Beispiel: Wem bei der Ausreise aus den USA der grüne Visazettel nicht vom Bodenpersonal der entsprechenden Fluggesellschaft aus



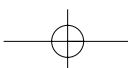
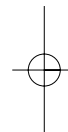
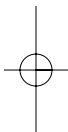


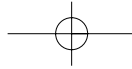
dem Pass entnommen wird, kann Schwierigkeiten bei der nächsten Einreise innerhalb von sechs Monaten bekommen, denn der US-Zoll kontrolliert mit dem Entnehmen des Zettels die illegale Einwanderung. Dieses Problem wurde einem Swiss-Kunden, der häufiger Geschäftsreisender ist, von der Botschaft in Bern bestätigt. Mit einer gewissen Ratlosigkeit wendete sich der Kunde an die Airline, um das Problem anzupacken. Er hörte lapidare Bemerkungen wie «das ist mir auch schon passiert». Als Hilfe sandte ihm die Abteilung «Kundenbeziehungen» der Swiss ein Schreiben mit der Wortwahl eines Rechtstextes, dessen Fakten ihm bereits von der Botschaft bekannt waren. Es stellt sich die Frage, ob sich Korrespondenzen mit Hilfe suchenden Kunden auf konturlose juristische Schreiben beschränken sollten. Wo manifestiert sich in einem Rechtsblatt die differenzierende Marke? Zudem ist eine gewisse Empathie genauso Teil eines gelungenen Kundendienstes wie eine praktische und versichernde Unterstützung beim Lösen des Problems.

Kommen wir zur Kommunikation von Werten, die hierarchisch von oben nach unten weitergegeben und gelebt werden sollen. Der CEO eines kleineren, aber wachstumsstarken Pharmaunternehmens in Basel hat den übergeordneten Wert Entrepreneurial spirit für sein gesamtes Unternehmen definiert. Insbesondere die Mitarbeitenden des mittleren Managements sollen sich als Entrepreneurs verstehen und sich auch so nach innen und nach aussen verhalten. Er gibt aber nur dreien seiner internen «Top»-Entrepreneurs eine Firmenkreditkarte, mit der sie diesen gewünschten Unternehmergeist leben können. Die restlichen Kadermitglieder beschwerten sich daraufhin bei dem externen Berater, der ein Employer-Branding-Programm für die Basler Firma erstellt. In Eins-zu-eins-Gesprächen stellt dieser Berater mit Erstaunen fest, dass der Grossteil der Mitarbeitenden den unternehmerischen Wert nicht ausleben können, und das nicht nur, weil sie finanziell kurz gehalten werden, sondern weil ihnen der CEO regelmässig über den Mund fährt. Hier haben wir den klassischen Fall einer Diskrepanz zwischen einer kommunizierten Vision des CEO, die Mitarbeitende begeistert annehmen, und der Unmöglichkeit, diese Vision flächendeckend in der Praxis durchzuführen. An genau diesen Diskrepanzen scheitern sehr häufig Employer-Branding-Projekte. Vielen CEOs ist aufgrund mangelnder Reflexion des eigenen Verhaltens oftmals nicht bewusst, dass sie selber der Grund für das Fehlschlagen dieser Projekte sind.

Korrespondenz im persönlichen Stil hilft.

Oft verursachen CEOs selber Fehlschläge im Employer Branding.





Best-Practice-Beispiel eines Schweizer Baustoffkonzerns

In 2005 entschied sich eins der weltweit präsenten SMI-Unternehmen für ein gezieltes Employer-Branding-Programm.

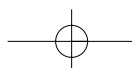
Die Ausgangslage: Das Unternehmen verdoppelte seine weltweite Mitarbeiterzahl innerhalb von zwei bis drei Jahren. Heute arbeiten dort 95000 Menschen in 75 Ländern. Die Qualitäts- und Managementstandards sind zwar global vereinheitlicht, das jeweilige Management agiert jedoch an die lokalen Märkte angepasst (think global, act local). Das Wachstum der letzten Jahre ist auf organisches Wachstum zurückzuführen wie auch auf freundliche Übernahmen in verschiedenen Ländern. Um weltweit als eine einheitliche Marke mit den identischen Werten in allen Ländern zu bestehen, braucht dieses multikulturelle Set-up ein Programm, das einerseits die global geltenden Werte kommuniziert und andererseits regional Anpassungsmöglichkeiten einräumt, die einen kulturell bedingten Freiraum gestatten. Als Kernaufgaben für das Branding und für das Human Resources Management definierte der Initiator und Projektverantwortliche des Employer-Branding-Programms in Koordination mit der Geschäftsleitung folgende Punkte für die externen Kontakte: Aufbau starker externer Beziehungen in der Wertschöpfungskette, Rekrutierung von genügenden, passenden Talenten mit der Voraussetzung, ein «employer of choice» zu werden, und der Aufbau von Vertrauen gegenüber den Regulatoren und den jeweiligen Kommunen. Folgende Ziele und Aufgaben für den internen Zusammenhalt wurden herausgearbeitet: Stolz des Managements auf die Mitarbeitenden, alle Mitarbeitenden stehen für unsere Versprechen, Lenken einer kundenorientierten Kultur, Ermutigung zum Wissenstransfer und die Integration der Mitarbeitenden der neu akquirierten Firmen.

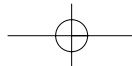
Definition interner und externer Ziele ist ein Muss.

Der indische Fahrer verhält sich wie der Schweizer Manager.

Diese Grundlagen gelten für alle zugekauften Firmen und deren Marken, auch für die akquirierten, die ihren alten Namen behalten. So behält beispielsweise ein lokaler Marktführer in Indien aus marketingtechnischen Gründen seinen Namen bei – die Werte des Mutterhauses sowie das Versprechen, das hinter der Marke der Schweizer Mutter steckt (nämlich die ausgesprochenen Werte zu leben), werden jedoch integriert. Der Projektverantwortliche unterstreicht, dass es dem Unternehmen genauso wichtig ist, wie sich der LKW-Fahrer der indischen Tochterfirma mit seiner Aussenwelt verhält und wie der Topmanager im Verkauf in Venezuela. Die landes-, kultur- und firmenübergreifenden Werte manifestieren sich im Verhalten jedes einzelnen Mitarbeitenden und werden hierarchieunabhängig gelebt.

Auch das Topmanagement hat erkannt, dass die Umsetzung der gesetzten Werte wichtiger ist denn je. Das hat zwei Hauptgründe: *Erstens*, Menschen suchen heutzutage mehr als zuvor nach Werten, an denen sie sich orientieren können, und *zweitens* die steigenden Fluktuationen zu Zeiten der



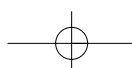
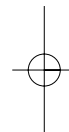
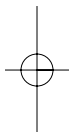


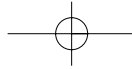
schwindenden Arbeitslosenzahlen. Der Druck der Corporate Governance ist ein weiterer Grund. Loyalität ist der Schlüssel zum Employer Branding: «Wir möchten mit diesem Programm verhindern, dass die Loyalität der Mitarbeitenden schwankt. Um diese Loyalität vom Mitarbeitenden zu erwarten, müssen wir zunächst unsere Loyalität als Arbeitgeber den Mitarbeitenden gegenüber beweisen.» Der Programmleiter spricht im Wesentlichen von einem Retention-Management-Programm, das sich hinter diesem Employer-Branding-Konzept verbirgt.

Das Programm verhindert ein Schwanken der Loyalität.

Die Umsetzungsstruktur des Employer-Branding-Projekts: Kernpunkt für eine langfristige Umsetzung ist die Involvierung der drei Unternehmensbereiche Corporate Branding (Marketing), Corporate Communications und Corporate Human Resource Management (inklusive Corporate Training and Learning). Dieses Dreiergespann bildet die Steering-Gruppe für die Einführung des Programms. Die Kooperation zwischen diesen Unternehmensbereichen muss unbedingt funktionieren, was nicht bei allen Unternehmen als ideale Ausgangslage bereits gegeben ist. Die Gruppe legt die Werte und Prinzipien global in Koordination mit der Geschäftsleitung fest. Sie erstellt einen operativen Plan mit einem Kernsteuermechanismus, um bis 2010 alle Werte zu integrieren. Die Instrumente zur lokalen Implementierung sind die Standardprozesse und ein Projektplan, ein Tool zur Messung der Fortschritte, Wissenstransferpraktiken, definierte Kommunikations- und Workshop-Tools sowie die Hilfe eines lokalen Beraters. Die Prozessprinzipien bestehen aus vier Kommunikationsschritten: Engagement der Führung, Engagement und Kommunikation mit der Belegschaft, Verhalten verstärken im Verhältnis zu den Werten und Messung der Fortschritte. Die Prozesse wurden bewusst simpel und übersichtlich gehalten, um die Implementierung in allen 75 Ländern zu gewährleisten, denn es muss in alle Sprachen übersetzt werden, in denen das Unternehmen präsent ist.

Die interne Kommunikation der definierten Werte: Die drei kommunizierten Werte sind *erstens* Stärke, die sich zeigt in der Integrität und Charakterstärke der gesamten Belegschaft und in der starken Organisation dahinter. *Zweitens* Performance mit besten Lösungen für den Kunden, Zuverlässigkeit und Offenheit für ständige Prozessverbesserungen. *Drittens* Leidenschaft, die unter anderem durch Commitment für den Erfolg der Kunden durchscheint sowie für die Weiterentwicklung und Sicherheit der eigenen Mitarbeitenden. Diese drei Wertekomplexe dürften für zahlreiche andere Unternehmen weltweit gelten. Spannend ist nun der Weg zur Umsetzung in das Verhalten jedes Einzelnen, egal auf welcher Hierarchiestufe, denn sowohl Seniormanager als auch LKW-Fahrer entwickeln ihre eigenen Fragen, die zur Selbstreflexion des Verhaltens gegenüber diesen Werten dienen.





Beispiele aus den Chefetagen:

- Helfen wir unseren Mitarbeitenden, Charakterstärke zu entwickeln?
- Hören wir den Kunden zu und überlegen immer wieder neue Wege?
- Tun wir genug für die Entwicklung unserer Belegschaft?

Beispiele aus der LKW-Garage:

Manager und Arbeiter
reflektieren je ihr
eigenes Verhalten.

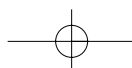
- Sind wir/oder bin ich immer zuverlässig und halte/n Wort?
- Höre ich den Kunden immer zu?
- Achten wir immer auf die Sicherheit und Sauberkeit?

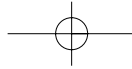
Die Fragen aus der Garage sind klar kundenorientiert, während sich die Fragen im Management auf Kunden und Mitarbeitende gleichermaßen beziehen. Alle Fragen sind gezielt geschlossene Fragen, was von der Steering-Gruppe vorgegeben wurde, da geschlossene Fragen (Fragen, die mit einem Ja oder einem Nein beantwortet werden) zu direkten Aktivitäten zur Verbesserung führen. Tendenziell fragen sich untere Hierarchiestufen eher individuell, während das Management kollektiv denkt. In der Prozessstufe «Verhalten verstärken im Verhältnis zu den Werten» geht es insbesondere um Aktivitäten vonseiten des HRM und der Kommunikationsexperten. HR-Systeme sowie Trainingsprogramme müssen vereinheitlicht werden, das Programm muss konstant weiter aktiviert und verstärkt kommuniziert werden, und Corporate Communications muss sicherstellen, dass die Kommunikationswege unbedingt bottom-up und top-down fließen. Es geht in der Essenz dieses Programms um die Einbeziehung der Ideen aller Mitarbeitenden.

Mitarbeiterumfragen
dienen als
Check-up Tool.

Das Check-up der Umsetzung: Zur Erfolgsmessung des Programms gehören einerseits Kundenumfragen, andererseits Mitarbeiterumfragen, die speziell auf einen Check-up des Employer-Branding-Programms abgestimmt werden. Es wird getestet, inwieweit das Mitarbeiterengagement greift, ob die Mitarbeitenden ein volles Verständnis für die Werte entwickelt haben und ob sie sich fähig fühlen, den Werten in ihrem Verhalten zu entsprechen.

Dass die konstante Einbeziehung von Mitarbeitenden sich langfristig auch nachweislich und messbar auf dem Wirtschaftsmarkt rentiert, zeigt das Beispiel der grössten kooperativen Retailbank der Welt. Die niederländische Rabobank verzeichnet bei den beiden namhaften Ratingagenturen Moody's und Standard & Poor's ein dauerhaftes AAA-Rating. Der Schlüssel des Erfolgs dieser Bank liege in der regelmässigen Involvierung ihrer Mitarbeitenden, behauptet das holländische Management, das seit vielen Jahren ein Employer-Branding-Programm fährt.





Best-Practice-Beispiel Zurich Financial Services

Employer Branding bei Zurich Financial Services (Zurich) ist im Frühstadium. Die Ausgangslage des ebenfalls international agierenden Versicherers ähnelt der Situation der Swiss Re, wie eingangs beschrieben, denn auch für Zurich werden die Talente auf dem Stellenmarkt knapp. Peter Zehnder begann in 2006 als Group Head Recruiting bei Zurich, nachdem er bei Procter & Gamble im Marketing tätig gewesen war. Mit diesem Background stellt er als Projektleiter in persona eine der wichtigen Schnittstellen bei der Lancierung des Employer Branding dar. Er kooperiert zudem eng mit den Abteilungen Kommunikation, Event & Marketing.

Mit dem 2005 eingeführten Slogan «Because change happenz» verkauft die Versicherung ihre Marke nach aussen. Auf jedem Stelleninserat von Zurich findet die Öffentlichkeit seit einiger Zeit konstant das global konsistente Logo mit diesen Worten wieder. Die unaufhörliche Nutzung dieses Slogans basiert auf den Prinzipien der Werbung: je mehr Wiederholungen, desto intensiver die Markenhaftung. Zehnder zur Strategie: «Wir sind der Frage nachgegangen, was den Leuten in den Sinn kommen *soll*, wenn sie unseren Namen hören oder sehen. Darauf haben wir einen Brand entwickelt, der für aktive Anpassung steht, was sich in «Because change happenz» widerspiegelt.»

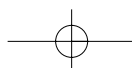
Je mehr Wiederholungen, desto intensiver die Markenhaftung.

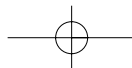
Der Employer Brand stützt sich natürlich stark auf diesem Brand ab, er unterscheidet sich aber insofern bei Zurich, als dass er nicht auf die Produkte der Unternehmung, sondern auf das Unternehmen als Arbeitsort fokussiert. Entsprechend ist die Zielgruppe der Kommunikation des Employer Brand der Arbeitsmarkt und bei der Kommunikation des Brand die potenzielle Kundschaft.

Die Kommunikation des Employer Brand ist deshalb auch intern zentral: Gleich für den Einführungstag der neu Rekrutierten hat das Projektteam, wie es sagt, «kreative Onboarding-Prozesse eingeführt, die nachhaltig vonseiten der internen Kommunikation durchgeführt werden». Dabei werden die Neuen in spielerische und musikalische Aktivitäten eingebunden. Mit diesen ungewöhnlichen Ideen, die das Unternehmen nicht gern detaillierter nach aussen kommuniziert, setzt Zurich den neuen Kolleginnen und Kollegen einen unvergesslichen Stempel an ihrem ersten Arbeitstag auf. Der erste Eindruck einer neuen Situation soll kulturell lange haften.

Der erste Eindruck bleibt.

Als Unique selling proposition eines attraktiven Arbeitgebers identifiziert Zurich ihre fortschreitende Globalisierung mit einer starken Weltmarke. Dafür werde Zurich in fünf Jahren viel globaler ausgerichtet und vereinheitlichte Strategien und Prozesse ausgerollt haben als heute, beteuert das Unternehmen, das gerade einen überzeugenden Turnaround hinlegte. Als einen wesentlichen Teil des Employer Brand ermöglicht Zurich lokale





und internationale Karrieren gleichermaßen. Wer je nach persönlicher Lebensphase lieber länger im Ausland bleiben will, hat prinzipiell dazu die Wahl. Wer regelmässige Wechsel in verschiedene Länder vorzieht, kann das optional auch tun. Und wer keinen Wert auf Auslandsaufenthalte im Lebenslauf legt, der bleibt, wo er begann, ohne dabei die Karriere im Unternehmen aufs Spiel zu setzen. Im Gegensatz zu den Karrieremöglichkeiten beim Nestlé-Konzern beispielsweise, wo Mitarbeitende alle drei bis sechs Jahre die Länderververtretungen wechseln müssen, bietet Zurich somit mehr Flexibilität, die individuell unterschiedliche Ziele berücksichtigt. Ein Faktor dieses Angebots ist «die Work-Life-Balance, die bei regelmässigen und vorgegebenen Wechseln nicht unbedingt intakt ist», sagt Zehnder.

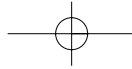
Die Work-Life-Balance ist zwar Mitarbeitenden immer noch wichtig, aber sie rangiert längst nicht mehr als Priorität. Die schwedische Research-Firma Universum führt jedes Jahr Umfragen unter Hochschulabsolventen zur Erhebung ihres «Bester Arbeitgeber»-Rankings durch. Die Werte, die für Graduates 2007 einen Arbeitgeber zum «employer of choice» machen, sind laut Universum in der Schweiz in der Reihenfolge der Prioritäten: gute Produkte und Dienstleistungen (51,4 Prozent), inspirierendes Management (39,8 Prozent), Innovationskraft (34,5 Prozent), Dynamik (29,4 Prozent), soziale Verantwortung (24,2 Prozent), Erfolg im Marktumfeld (17,1 Prozent), Gleichberechtigung Mann/Frau (12,3 Prozent).

Auch Unternehmen ohne Employer-Branding-Programme sind gute Arbeitgeber.

Unternehmen, die sich gegen die bewusste Einführung eines Employer-Branding-Programms entscheiden, müssen nicht per se schlechtere Arbeitgeber sein oder bleiben. Als nur ein Paradebeispiel sei hier die IBM Schweiz genannt, die für ihr vorbildliches HRM den 7. Swiss HR Award in 2007 gewonnen hat, einen Preis, der alljährlich vom Schweizer Fachmagazin *HR Today* vergeben wird. Laut Hans-Jürg Roth, Personalleiter der IBM Schweiz, setze die IBM seit Langem ein Employer-Branding-Programm um, ohne es als ein solches zu bezeichnen. Um die IBM weiterhin als attraktiven Arbeitgeber zu verkaufen, tritt Roth an mindestens zehn verschiedenen Hochschulevents pro Jahr auf. «Wir kommunizieren in der Öffentlichkeit als innovativer Arbeitgeber», so der Personalchef. Bei den Abgängern im Ingenieurwesen ist IBM laut der Universum-Studie der drittbekannteste Arbeitgeber weltweit.

Auch die Schweizer Firma Elektrolux, die Gewinnerin des Cash-Arbeitgeber-Awards 2006, führte laut dem CEO Peter Barandun zumindest bisher noch kein ausgesprochenes Employer-Branding-Programm ein.

Während der Arbeitsmarkt in der Schweiz wieder anzieht, besteht für Arbeitgeber die Gefahr einer höheren Mitarbeiterfluktuation. Der Konkurrenzkampf unter Firmen ist somit vorprogrammiert. Selbst attraktive Marken wie Google – laut *Manager-Magazin* vom April 2007 mit 66 Milliarden US-Dollar der teuerste Markenname der Welt – müssen ihre Versprechen



als originelle Arbeitgeber halten. Denn zu intensive Arbeitszeiten, die Mitarbeitenden die Freizeit rauben, können selbst bei einem hohen Grad an Commitment und erfüllter Lust auf Innovation und Inspiration zu unerwünschten Fluktuationen führen.

Empfehlungen für die Praxis

- Überzeugen Sie Ihren CEO von der Notwendigkeit, die Werte Ihres Unternehmens zu stärken.
- Entwickeln Sie keine Marke, um attraktiv zu wirken, sondern kreieren Sie eine *authentische* Marke.
- Identifizieren Sie Ihren USP, um sich im Wettbewerb um Talente im Markt abzuheben.
- Bauen Sie intensive persönliche Kontakte mit Hochschulabsolventen auf, um sie auf emotionaler Ebene frühzeitig zu binden.
- Kooperieren Sie im Steering Committee mit den Verantwortlichen der Bereiche Marketing, Kommunikation und HRM.
- Synchronisieren Sie die interne Kommunikation für die gesamte Kunden- und Mitarbeiterkommunikation auf allen Kommunikationskanälen.

