

Talent Acquisition

Employer Branding im Transformationsprozess

Unternehmen, welche sich in einem Transformationsprozess befinden, haben auch gute Chancen, eine attraktive, glaubwürdige und bekannte Arbeitgeberin zu sein. Nachfolgend werden sechs Empfehlungen zum Aufbau einer starken Arbeitgebendenmarke im Transformationsprozess gegeben.

Von Dominik Steiner

Etliche Unternehmungen bieten heute ihren bestehenden und potenziellen Mitarbeitenden spannende Aufgaben, Entfaltungsmöglichkeiten, Spass, Vertrauen, gute Führung und ambitionierte Teams an. Wie sieht es aber für Unternehmen aus, die sich in einem Transformationsprozess befinden? Haben diese Unternehmen überhaupt Chancen, bestehende Mitarbeitende zu halten und potenzielle Mitarbeitende zu gewinnen?

Im Rahmen meiner Masterarbeit untersuchte ich für ein bekanntes, internationales und jahrzehntelang finanziell erfolgreiches Unternehmen mit weltweit rund 1000 Mitarbeitenden folgende Forschungsfrage: «Wie kann ein attraktives und insbesondere glaubwürdiges Employer Branding in einem sich wandelnden Strategieprozess entwickelt werden.»

Transformation ist mit Unsicherheit verbunden

Wer sich schon einmal in einem sich wandelnden Strategieprozess resp. in einem grundlegenden Transformationsprozess befand, weiss, dass eine Transformation vielen Mitarbeitenden aufgrund der fehlenden Arbeitsplatzsicherheit, intransparent Kommunikation, fehlender Strukturen, Wechsel im Management und Führungsdefiziten stark zusetzt.

Diese Kumulation von fehlender Sicherheit führt dazu, dass die Unternehmenskultur in einer Transformation leidet. Das zeigt sich einerseits in der interdisziplinären Zusammenarbeit, es werden keine Ideen mit Kolleginnen und Kollegen ausgetauscht, jeder plant für sich, und es besteht keine Vernetzung im Unterneh-

men. Andererseits gehen die früheren gemeinsamen Normen, Rituale und das Commitment, sich für das Unternehmen einzusetzen, verloren, was zum Verlust der Unternehmensidentifikation führt. Was benötigt es, um nun ein attraktives und insbesondere glaubwürdiges Employer Branding in einem Transformationsprozess aufzubauen?

1. Agieren Sie wie erfolgreiche Unternehmen

Ein wesentlicher Unterschied zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen ist die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Arbeitgeberin. Der Erfolg eines Unternehmens gibt den Mitarbeitenden ein Zugehörigkeitsgefühl, Selbstvertrauen und macht die Mitarbeitenden stolz, für das Unternehmen tätig zu sein. Das wiederum erhöht die Identifikation gegenüber der Arbeitgeberin. Um ein erfolgreiches Employer Branding nachhaltig aufzubauen, ist es entscheidend, von Beginn an alle Stakeholder einzubinden und in kleinen Schritten zu planen, um Erfolgserlebnisse zu generieren.

2. Transparente und ehrliche Kommunikation

Eine gute interne Kommunikation trägt massgeblich zur Mitarbeitendenbindung bei, da gut informierte Mitarbeitende weniger Unsicherheit verspüren. Zusätzlich tragen die Mitarbeitenden das positive Image ihres Arbeitgebers nach aussen und werden so zu Markenbotschaftern für das Unternehmen.

Um das zu erreichen, benötigt es die Entwicklung eines internen Kommunikationskonzepts als Teil der integrierten Un-



Eine gute interne Kommunikation trägt massgeblich zur Mitarbeitendenbindung bei.

ternehmenskommunikation. Hier ist von Anfang an eine enge Zusammenarbeit mit Geschäftsleitung, Corporate Communication & Marketing und Human Resources unerlässlich.

Ziel des Konzepts für die Mitarbeitenden ist u.a. die Wissens- und Informationsvermittlung, Vertrauen und Sicherheit schaffen, Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses, Erschaffung von Identifikation, Wertevermittlung und die Einbindung der Mitarbeitenden.

3. Leading by Example – Konzept zur Managementidentifikation

Führungskräfte nehmen in einem Transformationsprozess und beim Employer Branding eine entscheidende Rolle ein, da sie in schwierigen Zeiten Rückhalt bieten. Die heutigen Mitarbeitenden versuchen, sich mit ihren Führungskräften zu identifizieren. Deshalb empfiehlt sich die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses (Führungsleitbild) für sämtliche Führungskräfte. Ein Führungsleitbild gibt den Führungskräften eine Orientierung im Führungsalltag, definiert gemeinsame Werte und gibt zugleich ein Versprechen an die Mitarbeitenden ab.

4. Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit

In einem Transformationsprozess gehen verschiedenartige unternehmenskulturelle Prägungen über die Zeit im Unternehmen verloren. Das bedeutet, dass sich die Mitarbeitenden nicht mehr mit dem Unternehmen und/oder der Marke identifizieren können. In Anbetracht dessen empfiehlt sich die Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit mit Hebelwirkung auf die Unternehmenskultur, was letztendlich einen positiven Einfluss auf die organisatorische Identität hat. Mit gemeinsamen Aktionen, wie zum Beispiel «Drinks2gether» (organisierte monatliche Mitarbeitendentreffen mit Getränken und Snacks), «Celebrate Success»-Stories (Vorstellung von Unternehmens-/Mitarbeitenden-Erfolgsgeschichten) oder «Meet my Team» (Teams stellen sich periodisch persönlich oder virtuell vor) können Plattformen, welche das Wir-Gefühl fördern, geschaffen werden. Letztlich führt das zur Steigerung der Mitarbeitendenmotivation und zur Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Zielen.

5. Permanente Aus- und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und der Führungskräfte

Gerade im Hinblick auf einen Unternehmenswandel ist es von höchster Bedeutung, dass die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden gefördert und gewährleistet sind. Einerseits wird dadurch das für Transformationen notwendige Know-how bezüglich

des interdisziplinären Verständnisses, organisatorisch wie auch prozessual, garantiert. Andererseits sind die Führungskräfte und die Mitarbeitenden in einem Unternehmenswandel stark gefordert und müssen mit dem erhöhten Druck umgehen können. Viele Mitarbeitende wissen es zu schätzen, wenn die Arbeitgeberin ihnen die Möglichkeit bietet, Neues zu lernen und sich gezielt beruflich weiterzuentwickeln. Die Durchführung von Personalentwicklungs- und Trainingsmassnahmen führt zu einem verstärkten Commitment.

6. Aufbau einer ganzheitlichen Candidate Experience

Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck. Eine starke Arbeitgebendenmarke wird für Bewerbende nicht erst beim Vorstellungsgespräch erlebbar. Deshalb ist es entscheidend, eine stringente Candidate Experience von Anfang an aufzubauen. Hier müssen die Themen Aufbau eines Talent Pools, eine transparente Unternehmens- und Karrierewebsite und der Onboarding-Prozess berücksichtigt werden. Ehrlichkeit, Transparenz, Kreativität und Schnelligkeit geniessen bei potenziellen Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert.

Key Messages

- Ein Unternehmen, das sich in einem Transformationsprozess befindet, hat es deutlich schwerer, bestehende Mitarbeitende zu halten und potenzielle Mitarbeitende anzuziehen.

UNSERE BESTEN



Dieser Beitrag ist auf der Grundlage einer Masterarbeit von Dominik Steiner an der FHNW entstanden. In der Serie Unsere Besten stellen wir jedes Jahr die beiden besten Masterarbeiten im Bereich Human Resources der FHNW vor.

- Eine Unternehmenskrise birgt jedoch auch viele Chancen und Möglichkeiten für bestehende und potenzielle Mitarbeitende. Die Sehnsucht nach Erfolg und der Wille zur Mitgestaltung neuer Projekte sind für die Mitarbeitenden lehrreich und können ein gutes Sprungbrett für einen nächsten Karriereschritt innerhalb oder ausserhalb eines Unternehmens sein.
- Investieren Sie also Zeit und Geld in die Themen Führung, Mitarbeitendenidentifikation und Prozesse, um eine starke Arbeitgebendenmarke im Transformationsprozess aufzubauen.



Dominik Steiner weist mehrjährige Berufserfahrung im HR-Umfeld aus. Er ist als Head HR-Services und Stv. Corporate Head HR bei der MCH Group AG in Basel tätig. Den täglichen Kontakt mit unterschiedlichen Menschen, vielseitigen Arbeiten und die spannenden HR-Projekte begeistern ihn ganz besonders.

29. Internationale Fachmesse und Kongress

LEARNTEC

Das Event des Jahres
zum digitalen Lernen
und Arbeiten.

Europe's #1
in digital learning

1. – 3. Februar 2022
Messe Karlsruhe

→ Jetzt Ticket sichern!

Premium Partner:
**HAUFE.
AKADEMIE**

learntec.de

messe
— karlsruhe