



Neue Studie von Great Place to Work und der Fachhochschule Nordwestschweiz

# Employer Branding in Schweizer Unternehmen

Die Arbeitswelt in der Schweiz verändert sich durch technologische Umbrüche und aktuell durch die Coronakrise mit atemraubender Geschwindigkeit. Die vorliegende zweiteilige Studie untersucht aktuelle Trends rund um Employer Branding und Recruiting in Schweizer Organisationen.

Von Prof. Dr. Benedikt Hell, Sina Vögeli und Michael Hermann

## Talentknappheit auch in Zeiten von Corona

Der Begriff Fachkräftemangel ist in aller Munde. Dabei sind die Schweizer Unternehmen sehr unterschiedlich vom Talentengpass betroffen. Mit 53% geben etwas mehr als die Hälfte der von uns befragten Unternehmen an, dass sie stark oder sehr stark unter einem Engpass an geeigneten Mitarbeitenden leiden. Das ist bemerkenswert, da unsere Befragung inmitten der Coronakrise stattfand. Auch in dieser Zeit bleibt der Fachkräftemangel also ein Thema. Da verwundert es nicht, dass die Unternehmen im Hinblick auf die Rekrutierung überwiegend Kurs halten: Nur 19% der Unternehmen reduzieren ihr Budget für Rekrutierung und Talent Relationship Management, in 71% der Fälle bleibt das Budget unverändert, und von 9% wird es sogar erhöht.

## Employer Branding als langfristiges Engagement

Unsere Auswertungen zeigen, dass die Unternehmen mit ihrem Employer Branding unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen und dementsprechend auch sehr unterschiedlich aufgestellt sind. Gemeinsam ist den Unternehmen, dass sie den langfristigen Nutzen im Vordergrund sehen. Die Stärken eines effektiven Employer Brandings werden insbesondere darin gesehen, dass die Attraktivität der Organisation als Arbeitgeber insgesamt gesteigert wird und Mitarbeitende enger an die Organisation gebunden werden. Das kurzfristige Ziel einer raschen Stellenbesetzung wird zwar auch als Ziel genannt, steht aber im Vergleich dazu im Hintergrund (siehe Abb. 1).

## Grosse Unterschiede in der Umsetzung

Weit über die Hälfte der Unternehmen sehen ihre Arbeitgebermarke gut auf die eigene Arbeitskultur und die gelebten Werte abgestimmt und somit als authentisch an. Auch ist die Arbeitgebermarke bei der Mehrzahl der Unternehmen gut mit der eigenen Unternehmensmarke abgestimmt. Damit ist für rund zwei Drittel der Unternehmen ein wesentliches Fundament gelegt, denn die Arbeitgebermarke ist prinzipiell stimmig (siehe Abb. 2).

Rund der Hälfte der Unternehmen gelingt es, die eigene Arbeitgebermarke präzise zu definieren, sie auf spezielle Zielgruppen abzustimmen und dann auch über alle Geschäftsbereiche, Führungsebenen und Regionen hinweg zu etablieren. Offenbar bereiten jedoch die Definition und die konsequente Einführung der Marke Probleme. Ursächlich könnte eine unklare Gesamtstrategie der Unternehmensführung sein. Auch stossen Employer-Branding-Aktivitäten bei Unternehmensteilen, die bislang noch nicht mit einem Fachkräftemangel konfrontiert worden sind, möglicherweise auf Akzeptanzprobleme.

### Fakten zur Employer Branding und Recruiting Studie 2021:

- Die Datenerhebung erfolgte von September bis November 2020.
- Beteiligt haben sich 181 Expertinnen und Experten aus Schweizer Organisationen.
- Vom Kleinunternehmen (6 MA) bis hin zum internationalen Konzern (30 000 MA) sind alle Unternehmensgrößen vertreten.
- Die Studie wurde gemeinsam von der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und Great Place to Work Schweiz durchgeführt.

Aber auch eine mangelhafte Unternehmenskommunikation könnte bei vielen Unternehmen für eine inkonsequente Durchsetzung der Arbeitgebermarke verantwortlich sein. Nur eine Minderheit von etwa einem Drittel der Unternehmen hat die eigene Arbeitgebermarke vollständig und durch die gesamte Organisation kommuniziert.

Um sich erfolgreich abzuheben, reicht es nicht, dass eine Arbeitgebermarke authentisch ist und professionell intern wie extern kommuniziert wird. Die Marke muss sich auch von den Mitbewerbenden erkennbar unterscheiden. Nur rund einem Drittel der



Abbildung 1: Ziele von Employer Branding (Bemerkung: Mehrfachnennungen möglich)

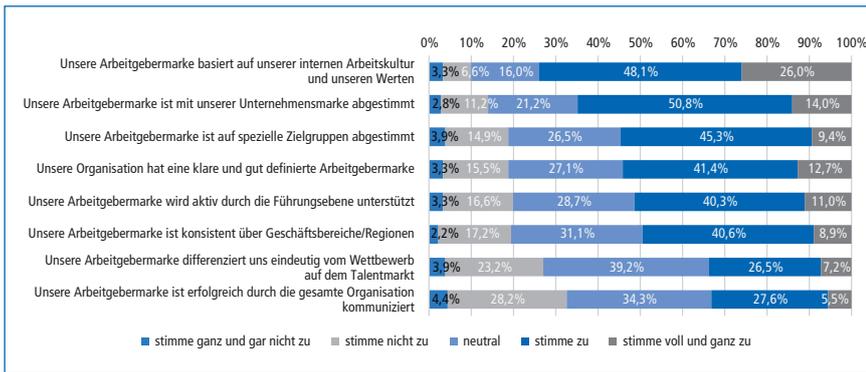


Abbildung 2: Authentizität und Klarheit der Arbeitgebermarke

Unternehmen gelingt es derzeit, sich entsprechend zu positionieren und eine aussagefähige Employee Value Proposition (EVP) abzuleiten. Dieses Ergebnis könnte darauf zurückzuführen sein, dass die meisten Unternehmen als Ziel für das Employer Branding die Steigerung der eigenen Attraktivität nennen. Es wird offenbar zu sehr auf den eigenen Bauchnabel geschaut statt auch hinüber zur Konkurrenz.

### Digital first, analog ergänzt

Die in diesen Tagen viel zitierte und allgegenwärtige Digitalisierung scheint für das Employer Branding und die Rekrutierung ganz besonders wichtig zu sein. Beim Employer Branding überkreuzen sich mit dem Fachkräftemangel und der Digitalisierung zwei Megathemen.

Not macht erfinderisch. Das trifft auch auf die Rekrutierung von geeigneten Mitarbeitenden zu. Die Unternehmen entwickeln zahlreiche Ideen und setzen in

den allermeisten Fällen gleich ein ganzes Konzert an Massnahmen zur Mitarbeitendenbeschaffung ein. Mit deutlichem Vorsprung zu anderen Massnahmen wird die Präsenz auf sozialen Medien von 77% der Unternehmen als unerlässlich angesehen. LinkedIn, Xing und Facebook gehören inzwischen zum täglichen Handwerkszeug von HR-Profis. Hier wird aktiv «gesourced», gepostet und kommuniziert. Die Mehrheit der Unternehmen ergänzt diese Kommunikationsmittel mit eigenen Karrierewebsites (57%).

Zu den digitalen Instrumenten, die sehr häufig eingesetzt werden, gehören Blogs, eigens produzierte Videos oder auch die aktive Bewirtschaftung von Arbeitgeberbewertungsseiten. Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen aber auch, dass die analogen Instrumente keinesfalls abgeschafft werden. Die analogen Angebote ergänzen die digitalen dort, wo es sinnvoll und effektiv erscheint. Mitarbeitenden-Empfehlungsprogramme

beispielsweise werden von der Hälfte der Unternehmen aufgesetzt. Auch die gute alte Arbeitgeberbroschüre hat nicht ausgedient, sondern sie wird den potenziellen Mitarbeitenden buchstäblich in die Hand gegeben. Geringe Bedeutung bei der Talentbeschaffung haben derzeit Alumni-Programme für ehemalige Mitarbeitende (12%). Dies ist überraschend, denn aus anderen Befragungen wissen wir, dass Unternehmen mit einem guten Alumni-Programm echte Erfolge erzielen. Sehr selten genutzt werden die Formate Rundfunk- und TV-Werbung (2%) (siehe Abb. 3 auf der nächsten Seite).

### Bedeutung des HR steigt, die Anforderungen auch

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass der Fachkräftemangel für zahlreiche Schweizer Unternehmen ein echtes Problem darstellt. In den Segmenten mit dem grössten Mangel, den IT- und Pflegekräften, hat Corona keinerlei mildernde Wirkung erzeugt – im Gegenteil.

Der Fachkräftemangel wird künftig noch eklatanter, da die Wirtschaft nach Covid mutmasslich zu einer enormen Erholung ansetzen wird. Dieser kurzfristige Trend wird durch einen langfristigen Trend verstärkt: der demografische Wandel wird dazu führen, dass in der Schweiz mehr Arbeitskräfte in Ruhestand gehen, als Absolventen aus dem Bildungssystem strömen. Diese Entwicklungen werden den Firmen in den kommenden Jahren einiges Kopfzerbrechen bereiten und die

## Sind Ihre Mitarbeitenden bereit für die Zukunft?





Abbildung 3: Massnahmen zur Talentbeschaffung

Bedeutung der Personalbeschaffung erheblich steigern.

Gleichzeitig – auch das zeigen die Daten ganz deutlich – steigen die Anforderungen an HR-Verantwortliche. Das alte Schema «post and pray», also die Veröffentlichung von Inseraten und ein anschliessendes Hoffen auf gute Bewerbungen, hat in den allermeisten Branchen bereits heute ausgedient. Das beschriebene Konzert an vielstimmigen, teilweise technisch aufwendigen Massnahmen muss gut abgestimmt werden und erfordert neue Kompetenzen. Mit Profilen wie dem/der «Active Sourcing Manager/in» entstehen ganz neue Anforderungsprofile.

Dabei arbeiten die Sourcer und Recruiter derzeit unter erschwerten Bedingungen. Die Hälfte der befragten Unternehmen gab an, nicht über ein eigenes Arbeitgebermarketing-Budget zu verfügen. Ist bereits ein Budget vorhanden, so liegt dies bei 31% unter CHF 25 000.–, bei 24% zwischen CHF 25 000.– und CHF 100 000.– und bei 40% bei über CHF 100 000.– pro Jahr.

### Mitarbeitendenbindung derzeit vor Mitarbeitendengewinnung

Unsere Detailauswertungen verdeutlichen, dass die Firmen ihren Fokus Corona-bedingt kurzfristig von der Mitarbeite-

ndengewinnung hin zum Thema Mitarbeitendenbindung verschoben haben. Die Mehrzahl der Unternehmen reagiert damit sehr flexibel auf die aktuellen Herausforderungen. Setzt die Erholung der Wirtschaft ein und verstärkt sich der angesprochene demografische Trend, dann dürfte es zu einer Neujustierung kommen. Jedoch erwarten wir, dass sowohl Bindung als auch die Gewinnung künftig in der Gesamtstrategie der Unternehmen erheblich an Bedeutung gewinnen werden.



**Prof. Dr. Benedikt Hell** lehrt Personalpsychologie an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Er ist ausserdem Programmleiter CAS Talent Acquisition und CAS Personalentwicklung. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Personalauswahl & Rekrutierung, Online Assessments, Entrepreneur-Diagnostik, Fairness von Selektionsentscheidungen.



**Sina Vögeli** ist wissenschaftliche Assistentin an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.



**Michael Hermann** ist Co-Owner und Consultant bei Great Place to Work®. Er unterstützt seit über 15 Jahren Unternehmen aller Grössenordnungen zum Thema attraktive Arbeitsplatzkultur.



## STUDIENGANG

# CAS COMPENSATION & BENEFITS MANAGEMENT CERTIFICATE OF ADVANCED STUDIES

Zusammen mit klingler consultants und der acbe bieten wir Ihnen einen Studiengang, der Ihnen ausgezeichnete Chancen für eine Kaderposition im Bereich *Compensation & Benefits* eröffnet. Nach der erfolgreichen Beendigung des CAS sind Sie in der Lage, eine nachvollziehbare und marktgerechte Vergütung in Ihrer Organisation zu gewährleisten.

Dieser CAS richtet sich an ambitionierte Menschen, die ihre Fähigkeiten im Bereich *Compensation & Benefits* auf höherer Stufe fachlich und methodisch verbessern wollen.

## STUDIENBEGINN PER 19. AUGUST 2021