

Neue Studie von Great Place To Work® und der Fachhochschule Nordwestschweiz

# Erfolgsfaktoren Employer Branding und agiles Recruiting

Der Schweizer Arbeitsmarkt ist immer stärker vom Fachkräftemangel betroffen, und die Schweizer Unternehmen müssen darauf reagieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die vorliegende Studie zeigt die aktuellen Trends im Employer Branding und Recruiting in Schweizer Organisationen auf.

Von Tobias Véron, Tanja Mitrovic und Prof. Dr. Benedikt Hell

## Auf der Suche nach den besten Mitarbeitenden

In Zeiten des Arbeitskräftemangels sind Unternehmen gezwungen, über traditionelle Anreize hinauszugehen, um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. Arbeitskräfte suchen nicht mehr nur nach der passenden neuen Arbeitsstelle, sondern auch nach einem Arbeitsumfeld, das ihren Werten und Ambitionen entspricht. In diesem Zusammenhang spielt das Employer Branding eine entscheidende Rolle.

Ein gutes Employer Branding ermöglicht es dabei, aus der Masse herauszustechen und glaubwürdig zu vermitteln, wie ein Umfeld für Mitarbeitende geschaffen wird, in welchem sie inspiriert und gefördert werden. Dies ermöglicht es nicht nur, potenzielle Mitarbeitende auf sich aufmerksam zu machen, sondern auch bestehende Mitarbeitende langfristig zu binden.

In der vorliegenden Studie wurden Schweizer Unternehmen nach den aktuellen Trends im Employer Branding und Recruiting gefragt. Die Ergebnisse verdeutlichen, wie Organisationen heutzutage die Gestaltung ihrer Arbeitgebermarken angehen und wie sie sich den Herausforderungen des modernen Talentmarkts stellen.

## Verstärkter Engpass an Talenten über die Zeit

Unsere Daten zeigen, dass das Thema Fachkräfte- oder allgemeiner Arbeitskräftemangel weiter an Bedeutung gewinnt. Nach der Coronapandemie hat sich die

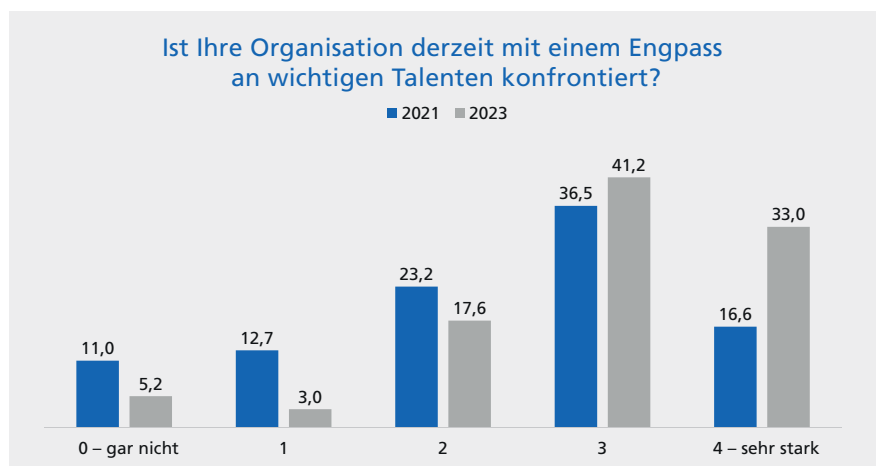


Abbildung 1

Lage weniger erholt, als manche vielleicht erwartet haben. Im Jahr 2021 waren in einer gemeinsamen Studie der FHNW und Great Place To Work® bereits über die Hälfte aller befragten Organisationen stark oder sehr stark von einem Engpass betroffen (siehe Abb. 1).

Nachdem sich Wirtschaft und Gesellschaft von dieser einschneidenden Zeit erholen, zeigt sich beim Thema Arbeitskräftemangel keine Beruhigung. Im Gegenteil: Beinahe drei Viertel der befragten Unternehmen berichten diesmal von einem starken bis sehr starken Engpass

## FAKTEN ZUR EMPLOYER BRANDING STUDIE 2023 VON GREAT PLACE TO WORK® IN ZUSAMMENARBEIT MIT DER FACHHOCHSCHULE NORDWESTSCHWEIZ

- Die Befragung wurde zwischen dem 1. Juni 2023 und dem 6. Juli 2023 durchgeführt.
- An der Studie haben insgesamt 233 Firmenvertreter\*innen aus 17 Branchen teilgenommen, darunter sowohl Grosskonzerne mit 15 000 Mitarbeitenden als auch kleine KMU mit nur vier Angestellten.
- Dabei sind Gesundheits- und Sozialwesen (56 Organisationen), verarbeitendes Gewerbe/Warenherstellung (45), das Baugewerbe/Bau (30) und der Bereich Information/Kommunikation (27) besonders stark repräsentiert.
- Unternehmen reagieren auf den verstärkten Fachkräftemangel mit einem umfangreichen Mix an Massnahmen.
- Die Bedeutung einer starken Arbeitgebermarke wird betont. Die erfolgreiche Umsetzung erfordert jedoch weitere Ressourcen.
- Beim Recruiting findet eine immer stärkere Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Bewerbenden statt. Active Sourcing nimmt weiter an Bedeutung zu.



an Talenten. Dabei hat der Anteil an nicht betroffenen Organisationen gegenüber unserer Studie aus dem Jahr 2021 stark abgenommen. Lediglich 5% der untersuchten Unternehmen sind nicht von einem Engpass betroffen.

Die Arbeitsmarktlage ist also für die Schweizer Unternehmen zunehmend herausfordernd. Was können Firmen tun, um diese Engpässe zu überwinden, oder noch besser, vorzubeugen?

### Mit einer starken Arbeitgebermarke gegen den Fachkräftemangel

Wichtigste Massnahme für den Aufbau einer Talent-Pipeline ist die Etablierung einer aussagefähigen Arbeitgebermarke. Aus Sicht der befragten Unternehmen liegt der grösste Vorteil des Employer Brandings in einer Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber. Dabei geht die Wirkung nicht nur nach aussen, sondern auch nach innen: Die Bindung und das Engagement

der bestehenden Mitarbeitenden können erhöht werden (siehe Abb. 2).

Im Kontrast zur grossen Bedeutung des Themas haben aber nur rund 50% der untersuchten Organisationen eine klare und gut definierte Arbeitgebermarke. Positiv zeigt sich, dass bei 77% der Organisationen die Arbeitgebermarke die interne Arbeitskultur und Werte widerspiegelt und damit eine glaubwürdige Arbeitgebermarke ist. Die gleichzeitige Abstimmung der Arbeitgebermarke auf die Unternehmensmarke macht diese zu einer strategisch wichtigen Komponente, was bei fast zwei Drittel der befragten Organisationen der Fall ist. Und dennoch zeigt sich, dass nur 30% der Organisationen der Meinung sind, dass ihre Arbeitgebermarke sie im Wettbewerb um Talente von anderen Organisationen entscheidend differenziert. Hier geht also viel Potenzial für einen Wettbewerbsvorteil verloren, und eine wichtige Komponente einer guten Arbeitgebermarke fehlt.

### Der Kampf um das Budget

Obwohl die Bedeutung des Employer Brandings von vielen erkannt wird, gibt es immer noch Herausforderungen bei der Umsetzung. Die Daten der Studie zeigen auf, dass die mangelnde Umsetzung des Employer Brandings auf das Zusammenspiel von Budgeteinschränkungen, fehlende spezialisierte Stellen und unzureichende Erfolgsmessung zurückzuführen ist.

Denn nur gerade 30% der beteiligten Organisationen verfügen über ein eigenes Arbeitgebermarketing-Budget. Immerhin planen weitere 16% ein solches Budget für die Zukunft ein. Auch die Investitionen werden zögerlich getätigt, so sind von den vorhandenen Budgets nur gerade 15% mit einem Wert von CHF >100 000.– datiert, die meisten (45%) zwischen CHF 25 000.– und CHF 100 000.–.

Auf der personellen Ebene verfügt die Hälfte der beteiligten Organisationen über keine spezielle Stelle für Arbeitgebermarketing. Im Kontrast dazu besitzt bereits ein Fünftel über eine einzelne Person für diese Stelle, ein weiteres Fünftel sogar über ein ganzes Team. Nur 1% beschäftigt eine gesamte Abteilung mit dem Thema. Ein Faktor für das Schaffen solcher Stellen liegt sicherlich in der Grösse der Unternehmen.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein effektives Employer Branding ist die kontinuierliche Erfolgsmessung. Nur so lassen sich die Employer-Branding-Massnahmen zielgerecht steuern. Hierbei zeigt sich noch viel Aufholbedarf, denn nur 16% der Organisationen verfügen über entsprechende Messungen. Hier liegt also noch Potenzial brach.

### Effektives und aktives Recruiting

Das Thema Arbeitskräftemangel prägt auch das Recruiting. Die Unternehmen müssen kreativer und aktiver rekrutieren als früher. Ein wichtiger Bestandteil des Active Sourcing sind die Networking-Plattformen XING und LinkedIn, auf denen acht von zehn Organisationen sehr aktiv sind. Etwa die Hälfte nutzt eine eigene Karriere-Webseite oder einen eigenen Karrierebereich auf ihrer Webseite. Weniger Unternehmen nutzen die Möglichkeiten zum



Abbildung 2

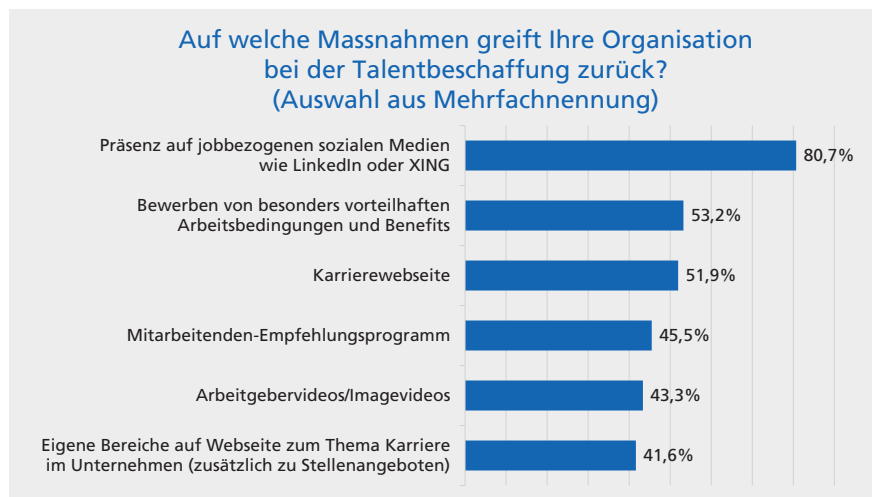


Abbildung 3



Beinahe die Hälfte der untersuchten Organisationen nutzt die eigenen Mitarbeitenden als Sprachrohr und Verbindung zu den Talenten.

direkten Austausch, beispielsweise an Recruiting-Messen, Unternehmensführungen oder an Hochschulvorträgen.

Beinahe die Hälfte der untersuchten Organisationen nutzt die eigenen Mitarbeitenden als Sprachrohr und Verbindung zu den Talenten. Die Mitarbeitenden als Ambassadeure des Unternehmens einzusetzen, gehört zu den direktesten und günstigsten Wegen, neue Mitarbeitende zu finden, die zur Unternehmenskultur passen (siehe Abb. 3).

Die Ansprache von Talenten erfolgt also auf verschiedenen Wegen. Auch bei den Bewerbungsmöglichkeit werden die Unternehmen zusehends flexibler. Eine grosse Mehrheit der Unternehmen öffnet mehrere Kanäle und wählt auch neue Wege für Bewerbungsmöglichkeiten, beispielsweise anhand von Bewerbungen über Telefonate, Onlineportale oder sogar WhatsApp. Bei Onlinebewerbun-

gen dauert bei 83% der teilnehmenden Organisationen eine Bewerbung weniger als 15 Minuten. Dies zeigt, dass es den Interessierten möglichst einfach gemacht werden soll.

In diesem Sinne wird der Prozess auch auf möglichst wenige Schritte reduziert. Bei Mitarbeitenden ohne Führungskräfte umfasst ein typischer Bewerbungsprozess bei 64% der Organisationen zwei Stufen, bei Führungskräften sind es für 58% der Organisationen drei Stufen. Im Vergleich zu unserer letzten Befragung zeigt sich hier eine Verschlingung des Auswahlprozesses.

Mit Blick auf die eingesetzten Auswahlverfahren werden im Vergleich zur letzten Untersuchung aufwendige Verfahren wie das Assessment Center seltener eingesetzt (Reduktion von 32,6% auf 24,1%), unaufwendige Verfahren wie Tests jedoch häufiger. Auch hier dürfte die Zielsetzung

darin bestehen, den Prozess für Bewer-bende wie auch für Unternehmen zu verschlanken (siehe Abb. 4).

**Fazit**

Der Fachkräftemangel in der Schweiz wird eine immer grössere Herausforderung. Die Unternehmen reagieren mit einem Mix an Massnahmen darauf. Gerade in den beiden Bereichen Employer Branding und Active Sourcing wird derzeit viel investiert, um weiter konkurrenzfähig zu bleiben. Unsere Befragung zeigt aber auch auf, dass viele Unternehmen noch zurückhaltend sind. Das ist zum einen darauf zurückzuführen, dass einzelne Branchen und Unternehmen noch nicht so stark vom Fachkräftemangel betroffen sind. Zum anderen dürften manche Unternehmen noch im Transformationsprozess stecken. Sie bauen Kompetenzen und die Infrastruktur für ein zielführendes Employer Branding und Active Sourcing auf.

Aufgrund der demografischen Entwicklung dürften Investitionen in die Mitarbeitergewinnung in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Die Unternehmen müssen sich auf einen immer härter werdenden Wettbewerb um Talente einstellen. Nach über 25 Jahren wird die Prognose von McKinsey immer realer, es kommt zu einem «war for talents».

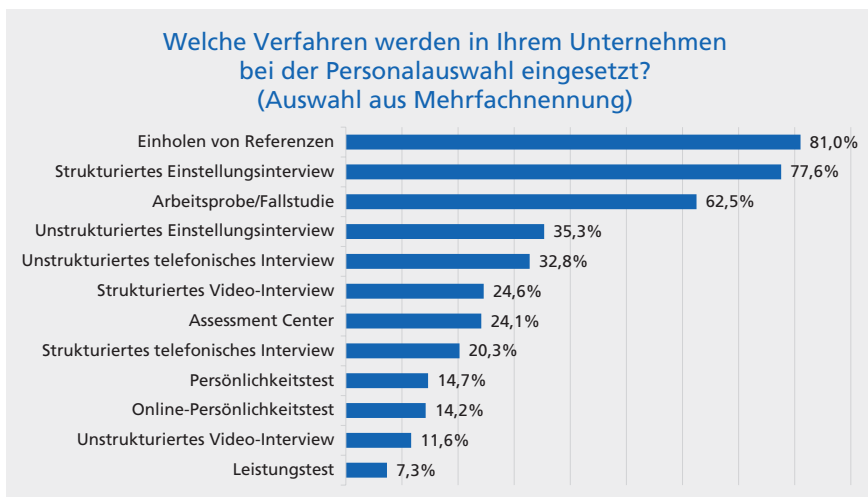


Abbildung 4



**Tobias Véron** ist Consultant bei Great Place To Work®. Als Arbeitspsychologe mit HR-Erfahrung in verschiedenen Branchen weiss er von der Wichtigkeit guter Arbeitsplatzkultur und deren Einfluss auf Employer Branding.



**Tanja Mitrovic** ist Absolventin des Masters für Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie der Hochschule für Angewandte Psychologie.



**Prof. Dr. Benedikt Hell** lehrt Personalpsychologie an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Er ist Programmleiter des CAS Talent Acquisition und Herausgeber der Buchreihe Praxis der Personalpsychologie.