

# Eine gezielte Positionierung hilft, das Unternehmenswachstum zu meistern

Wenn ein Unternehmen schnell wächst, braucht es zusätzliche Mitarbeiter. Das ist einfacher gesagt als getan, denn die Richtigen müssen es sein. Da kann ein gezieltes Employer Branding dazu beitragen, diese Herausforderung zu meistern. Was es dazu braucht und welche Stolpersteine es zu meistern gilt, zeigt das Fallbeispiel von PostFinance.

Erfolg hat seine Tücken. Er verlangt nach entsprechenden nachhaltigen Ressourcen. Diese liegen bei einem Finanzdienstleistungsunternehmen primär beim richtigen Personal. PostFinance beschäftigt heute bereits rund 3600 Mitarbeitende und schafft im Schnitt 180 neue Stellen pro Jahr – eine strategische Herausforderung. Um auch in Zukunft den Bedarf an neuen Mitarbeitenden zu decken sowie die bestehenden zu binden, hat PostFinance das Thema «Employer Branding» zu einem Schwerpunkt der Personal- und Kommunikationsarbeit gemacht. «Wir wollen die richtigen Leute finden», bringt es Nathalie Bourquenoud, Leiterin HR bei PostFinance, auf den Punkt. «Dabei geht es nicht nur um eine gezieltere Mitarbeitergewinnung, sondern auch um die Bindung. Also darum, dass unsere Mitarbeitenden stolz sind, bei PostFinance zu arbeiten, und sich langfristig mit dem Unternehmen weiterentwickeln.»

## Verantwortlichkeit regeln, interne Akzeptanz schaffen

Das Projekt wurde 2009 als ein mehrjähriger Prozess lanciert, getragen von einem Projektteam aus HR- und Kommunikationsspezialisten. «Diese Zusammenarbeit zwischen HR und Kommunikation sehen wir als wichtigen Erfolgsfaktor – für das Entwickeln der Arbeitgebermarke und nun auch für die kontinuierliche Anwendung in den externen und internen Instrumenten», sind sich Sabine Zeilinger, Leiterin Öffentlichkeitsarbeit und Projektverantwortliche seitens Kommunikation, und Lukas Feiss, HR-Projektleiter, einig. Eine gemeinsam getragene Projektverantwortung in der Entwicklung schafft die nötige Akzeptanz. Langfristig wird das Thema vom HR geleitet, mit fachspezifischer Unterstützung der Kommunikation. Das Ziel des Projekts ist neben der Attraktivitätssteigerung

auf dem Arbeitsmarkt auch, die HR-Beraterinnen und HR-Mitarbeitenden in ihrer Rolle als Botschafter der Arbeitgeberin zu stärken – als Partner gegenüber der Linie sowie auch gegenüber potenziellen Mitarbeitern. Denn die Arbeitgebermarke betrifft sämtliche Dimensionen der HR-Arbeit: Personalgewinnung, Personalentwicklung und -bindung sowie -austritt. In allen Dimensionen soll die Arbeitgebermarke erlebbar werden. Dazu wurden HR-Vertreterinnen und -vertreter sowie Linienvorgesetzte aller Bereiche und das Topmanagement von Anfang an in den Prozess involviert.

## Gegen aussen wirken und gegen innen die Identität stärken

Gemeinsam wurden Interviews und Workshops durchgeführt, Zielgruppen definiert, Stärken, Schwächen und Differenzierungspotenziale evaluiert sowie Kernbotschaften der Arbeitgebermarke erarbeitet. Dabei galt es, nicht nur interne Sichtweisen zu berücksichtigen, sondern die Wirkung und Erwartungen im Arbeitsmarkt zu reflektieren. Insgesamt ein mehrmonatiger und herausfordernder Prozess: «Das Zusammentragen aller Meinungen, das stetige Feedback-Einholen und die Entwicklung entsprechender pointierter Botschaften, die für alle stimmen, war nicht einfach», so Sabine Zeilinger.

Eine wichtige Erkenntnis, die sich daraus ergeben habe, sei, «dass der neue Arbeitsmarktauftritt nicht nur gegen aussen wirkt, sondern auch gegen innen unsere Identität als Arbeitgeberin stärkt». Damit ein interner Abstimmungsprozess erfolgreich sein kann, ist eine gemeinsam getragene Vision zentral: So möchte PostFinance gemäss ihrer Wachstumsstrategie «aufs Podest». Dieser hohe, aber klare Anspruch verpflichtet alle zur Umsetzung. Zurzeit werden die HR-Berater in verschiedenen Workshops geschult und mit dem Argumentarium ausgerüstet, das die Arbeitgeberin PostFinance in einfachen und pointierten Worten umschreibt. Seit Anfang Juni wird das Konzept umgesetzt.

Die Arbeitgeberin PostFinance ist als Finanzdienstleisterin und Arbeitgeberin anders als die Banken. Die Schweizerische Post ist ein Teil ihrer Identität und schafft gemäss

Umfragewerten eine hohe Identifikation. Als soziale Arbeitgeberin stellt sie den Menschen ins Zentrum. Sie bietet vielfältige Entwicklungsperspektiven und attraktive Personalbedingungen. Sie will Kunden mit ihren Dienstleistungen begeistern und ihnen den Umgang mit Geld so einfach wie möglich machen. Dies widerspiegelt sich im neuen Arbeitgeberversprechen (Employer Value Proposition EVP) «Gemeinsam begeistern» mit dem Ziel, die Strategie des Wachstums zu stützen.

Das neue Bildkonzept zeigt Mitarbeitende mitten in alltäglichen Situationen, denn die Aufnahmen sollen das Lebensgefühl der Arbeitgebermarke vermitteln. Die Bilder und Botschaften sind zielgruppenspezifisch ausgerichtet, um potenzielle Mitarbeitende gezielt anzusprechen.

Der Auftritt im Arbeitsmarkt ist nicht auf eine einzelne, kurzfristige Imagekampagne beschränkt, sondern wird nachhaltig und integriert über die gesamte Erlebniskette erlebbar: als Erstes über Stellenanzeigen, bis im Herbst über das Webportal «Jobs» und langfristig in Mitarbeiter testimonials, diversen Broschüren, über Rekrutierungskampagnen und Social Media Plattformen.

## Ein konsistentes Erlebnis vor, während und nach der Bewerbung

Die Abläufe und Inhalte bei Bewerbungsgesprächen, am Willkommensanlass, bei Qualifikations- oder Austrittsgesprächen sollen künftig auf die neue Arbeitgebermarke abgestimmt werden. Ziel ist es, potentiellen und bestehenden Mitarbeitenden im gesamten Prozess ein einheitliches und authentisches Erlebnis der Arbeitgeberin zu vermitteln – von der Stellensuche über die Bewerbung bis hin zur Anstellung.

Mit der neuen Arbeitgebermarke will sich PostFinance erfolgreich differenzieren, Ideal кандидатinnen und -kandidaten gezielt für sich begeistern und bestehende Mitarbeitende und deren Know-how langfristig binden. Ein Anfang ist gemacht: «Die vielen positiven Reaktionen von Kolleginnen und Kollegen zeigen mir, dass wir mit der Arbeitgeberpositionierung genau den Nagel auf den Kopf getroffen haben», freut sich Lukas Feiss.

*Pascal Geissbühler*



### Der Autor

**Pascal Geissbühler** ist Strategy Director bei Branders. Das Beratungsunternehmen ist auf Branding spezialisiert und arbeitet zurzeit an Projekten in der Schweiz, den USA und China.  
www.branders.ch