

# ES HERRSCHT TALENT- KRIEG!

WORTECYRILSCHICKERBILDMARIOLALICH

«Stell dir vor, es ist Krieg, und keiner geht hin.» Der modifizierte Ausspruch stammt von Carl August Sandburg, Dichter und Pulitzer-Preisträger. Übertragen auf die Moderne passt der Sinnspruch nicht, denn Krieg herrscht heute überall – selbst im Arbeitsmarkt. Doch viele Firmen versäumen es nach wie vor, sich dafür zu rüsten respektive das sogenannte Employer Branding ernst zu nehmen. Wissen ist mehr denn je entscheidender Erfolgsfaktor.

Seit 1939, so das FBI (Federal Bureau of Investigation), gibt es die von Professor Edwin H. Sutherland geprägte Begrifflichkeit «White-collar crime». White-collar crime steht für wirtschaftskriminalistische Gesetzesübertretungen, die im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit begangen werden. Dass diese Art von Kriminalität alles andere als romantisch angehauchte Kavaliersdelikte sind, ist leider nicht immer und nicht allen klar. Die englische Begriffsbeschreibung verdeutlicht die Schwere solcher Verbrechen: «... has since become synonymous with the full range of frauds committed by business and government professionals. Today's con artists are more sawy and sophisticated than ever, engineering everything from slick online scams to complex stock and health care frauds».

Wirtschaftskriminalität erfährt längst nicht mehr nur staatlichen Gegenwind. Das weltweit operierende Wirtschaftsberatungsunternehmen PricewaterhouseCoopers (PwC) zum Beispiel offeriert Dienste unter dem Namen «Forensic». Deren Angebotspalette umfasst sowohl proaktive als auch reaktive Lösungen, die bei Sachverhaltsermittlung

gen beginnen, über Entwicklung komplexer Betrugspräventionssysteme führen und hingen zu Schadensbewertung sowie Sachverständigeneinsatz bei Schlichtungs- oder Gerichtsverfahren. PwC veröffentlicht ausserdem, und dies bereits zum fünften Mal, die Studie «Global Economic Crime Survey», welche Einblicke in die Faktenlage der globalen Wirtschaftskriminalität liefert.

**Firmeninterne Illegalitäten** Auch die Schweiz bekommt das steigende wirtschaftskriminalistische Ausmass zu spüren. Erwähnenswert ist insbesondere die Tatsache, dass sich die wenigsten Firmen hierzulande bewusst sind, wie grassierend die Problematik tatsächlich ist. Instrumente zur Prävention und zur Aufdeckung fehlen meist gänzlich. Den Mammutanteil aller Wirtschaftsdelikte 2009 machen wenig überraschend Veruntreuung und Bilanzfälschung aus. Stark ins Gewicht fällt daneben die Verletzung von geistigem Eigentum. Bestechung und Korruption, illegales Insider-Trading sowie (Werk-)Spionage sind weitere Betrugsarten. Dass knapp die Hälfte dieser Illegalitäten firmenintern begangen wurden, versetzt einen vielleicht nicht ins Staunen, sollte aber dennoch aufhorchen lassen.

PwC rät: «Unternehmen müssen dafür sorgen, dass sich alle Mitarbeitenden, vom Topmanagement bis hin zum Temporärmitarbeitenden, den Firmenzielen sowie -werten verpflichtet fühlen und dies durch entsprechendes Handeln untermauern.» Was sich zugegebenermassen lapidar anhört, ist alles andere als das. Ist es aber wenigstens Normalität? Mitnichten! Diese Unsituation führt oft zu Illoyalitäten, welche selbstredend die Gefahr krimineller Aktionen erhöhen. Nicht minder gefährlich ist die Illoyalität dann, wenn der «Krieg nach Talenten» die eigene Gesellschaft drangsaliiert. Selbst in der Moderne erkennen viele



Firmen nicht, dass sie geradezu in eine Talentkrise schlittern oder bereits geschlittert sind.

**Schlüsselfaktor Employer Branding** In einer von der Universität St. Gallen gemeinsam mit Hewitt Associates Schweiz durchgeführten Untersuchung geben mehr als ein Drittel an, sie seien aus Mangel an Talenten in der Umsetzung der Unternehmensstrategie eingeschränkt. Laut Hewitt haben lediglich 16 Prozent eine klar definierte Employer-Branding-Strategie. «Employer Branding», man ahnt es, heisst das Zauberwort. Mit einem ausgeklügelten Employer Branding (Firmenattraktivität ist nun einmal einer der wichtigsten wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren) sollen die besten Talente für sich gewonnen werden. Das alles tönt einleuchtend, doch was genau hat es mit diesem Anglizismus auf sich? Urs Bigger, langjähriger Head Legal Compliance im Finanzbereich und jetziger Mitinhaber von jobpal bigger taufte, dazu: «Ohne einzelne Namen herauszugreifen, kann man vorab sagen, dass Unternehmen, die erfolgreich und innovativ sind sowie eine gute Reputation haben, also als besonders attraktiv erscheinen, beim Employer Branding wenig falsch machen können – sofern sie authentisch bleiben. Schwer haben es vor allem Firmen mit Reputationsproblemen. Wichtig erscheint mir, dass Unternehmen, gerade wenn sie jüngere Arbeitskräfte ansprechen wollen, die emotionale Seite des Brandings beherrschen.»

CEO und Mitbegründer des webbasierten Online-Notizbuchs Memonic, Dr. Dorian Selz, aus Start-up-Sicht: «Wir können uns kein Employer Branding im Sinn von schönen Hochglanzbroschüren und teuren Messe-Events leisten. In meinem Fall hilft es, dass ich mit namics und local.ch bereits zwei Firmen habe ins Leben rufen wie auch etablieren können. Das schafft Basisvertrauen.» Marco Jäggi, Personalverantwortlicher bei

↳ Mars Schweiz, erklärt dazu ergänzend: «Wie vielerorts auch, ist es für uns sehr wichtig, die sogenannten «best-right talents» zu rekrutieren. Aber wie kann man die Aufmerksamkeit potenzieller Mitarbeitender auf sich lenken? Genau hier kommt Employer Branding zum Zuge. Wir müssen aktiv um diese Talente werben und sie aktiv ansprechen. Wer ist Mars als Arbeitgeber? Was macht uns so besonders? Employer Branding muss auf der Unternehmensidentität, dem Corporate Brand, beruhen, nicht kurzfristigen Marktanforderungen genügen, sondern die langfristigen Unternehmenswerte spiegeln. Am Ende wollen wir sicherlich die besten Arbeitskräfte für uns gewinnen, aber auch jene, die Fähigkeiten und Eigenschaften mitbringen, sich in unserer aussergewöhnlichen Kultur wohlfühlen.»

**Strategisches Einbinden** René Allemann, Gründer und CEO von Branders, ein auf Branding spezialisiertes Beratungsunternehmen, knüpft den Strick verbal weiter: «So oft der Begriff eingesetzt wird, so unterschiedlich wird er interpretiert und nicht selten sogar auf Stellenanzeigen reduziert. Die Kernaufgabe von Employer Branding ist die strategische und langfristige Unternehmenspositionierung als attraktiver Arbeitgeber. Dies sowohl gegenüber potenziellen als auch gegenüber bestehenden Mitarbeitenden.» Hewitt Associates spricht eine ähnliche Sprache, sieht den Employer Brand als von innen nach aussen entstehend, in der Firmenstrategie verankert und

sich an der gelebten Unternehmenskultur sowie den Unternehmenswerten orientierend. Dem Triumvirat Wertschätzung, Umgangston und Stimmung ist quasi der rote Teppich auszulegen. Überdies sollten Mitarbeiterprogramme auf demselben Teppich Platz finden. Zu beachten ist im Allgemeinen, dass der Employer Brand in der Aussenwelt nur dann wirkt, wenn er interne Realitäten wahrheitsgetreu spiegelt. Divergiert der Ist- vom Soll-Zustand, kann der Teppich noch so rot sein, Employer Branding verkommt dann zur Farce.

Was aber sollte denn der Arbeitgeber bieten, damit seine Talente sich nicht anderweitig orientieren? Marco Jäggi von Mars Schweiz zählt auf: «Nebst umfangreichem Ausbildungsprogramm und Entwicklungsmöglichkeiten muss ein moderner Arbeitgeber seinen Mitarbeitenden Perspektiven für die Zukunft geben können. Um eine gute «Work-Life-Balance» zu gewährleisten, müssen eine zeitgerechte Infrastruktur zur Verfügung gestellt und flexible Arbeitszeiten angeboten werden. Auch wichtig ist es, den Mitarbeitenden die nötige Freiheit zur eigenen Entfaltung zu geben, sodass sie Eigenverantwortung übernehmen und Mitgestaltungsmöglichkeit haben. Natürlich gehört eine marktgerechte Entlohnung mit dazu.» Dr. Selz sieht das ähnlich: «Echte Anteilnahme ist äusserst wichtig. Das heisst, den Mitarbeitenden muss ein echtes Mitspracherecht gewährleistet sein. Konsens um Ziele, Werte und Umsetzungsprioritäten hilft. Die Japaner sagen dazu «Nemawashi». Toyota ist damit

Weltmarktführer geworden.» Er abschliessend: «Langfristig motiviert nichts kräftiger als ein spannender Job mit Entwicklungsperspektiven sowie Mitbestimmungsmöglichkeit.»

**Eisiger Wind, hohe Wellen** Langfristigkeit hin, Motivation her, die moderne – und erfolgreiche – Jagd nach Humankapital darf nicht mehr mit inhaltsleeren Worthülsen respektive verbalen Platzpatronen geführt werden. Der unbarmherzige Arbeitsmarktstrom schlägt zu hohe Wellen. Andrew Chapman, Partner und Leiter HR Services PwC Schweiz, zum tückischen Wellengang: «Die schwierige wirtschaftliche Situation hat die Loyalität vieler Arbeitskräfte in den letzten zwei Jahren hart geprüft. Dies wird zur Herausforderung, wenn sich der Stellenmarkt erholt.» Er weiter: «Die Deckung des Bedarfs an Fachkräften ist sicherlich die grösste Schwierigkeit für hier angesiedelte Firmen.» Die globale Wettbewerbsfähigkeit könne laut dem HR-Professional nur gewährleistet werden, wenn Mitarbeiter genügend motiviert sowie entsprechend internationalen Marktgesetzen vergütet würden.

Unabdingbar, so Andrew Chapman, seien in dem Zusammenhang überdies flexible Rahmenbedingungen, sodass auch ausländische (Spitzen-)Kräfte Mutter Helvetia in den Schoss fallen. Dieser Schoss ist dann prall gefüllt, wenn die Faktormobilität gegeben ist. Faktormobilität? Wie bitte? Dr. Dirk Faltin, seines Zeichens Head Thematic Research bei UBS Wealth Management, räumt



gewieft explizierend Fragezeichen aus dem Weg: «Darunter wird vor allem die Mobilität des Produktionsfaktors Arbeit verstanden. Faktormobilität ist hoch, wenn Arbeitnehmer problemlos von Region zu Region oder sogar Land zu Land ziehen können, sofern dies wirtschaftlich erforderlich ist. In Europa wird diese Faktormobilität grundsätzlich durch die Verträge von Rom (1957) gewährleistet. Allerdings gibt es viele institutionelle und natürliche Einschränkungen. Man denke nur an die sogenannten Entsenderichtlinien der EU. Ausserdem verhindern ungleiche Rentensysteme und Unterschiede bei der Anerkennung von Qualifikationen die Arbeitsmobilität. Anders als etwa in den USA kommen in Europa kulturelle und sprachliche Hürden hinzu.»

**Key-Ressource Wissen** Der reisebegeisterte Dr. Faltin lässt ergänzend durch die Länderbrille blicken: «Die Schweiz bildet ja eine Währungsunion mit Liechtenstein. Zwischen den beiden Regionen ist die Faktormobilität sehr hoch. In den USA ist die Faktormobilität recht hoch. Man nimmt an, dass sie um den Faktor drei höher ist als in der EU. Dies hat sich übrigens mit der «Grossen Depression» in den 30-er Jahren stark verändert. Bis dahin war die Arbeitermobilität auch in den USA nicht sehr hoch. In Asien sehen wir, dass die Mobilität zumindest in grossen Ländern wie China sehr hoch ist. Ganze Heere von Wanderarbeitern ziehen dort übers Land zu den Orten, wo die wirtschaftliche Dynamik am höchsten ist.» Hoch ist die Bedeutung der (Schlüssel-)Ressource Wissen längst geworden – und sie wird in Zukunft vermutlich gar noch höher werden.

Diese Aussage schwebt nicht einfach orientierungslos in der Luft, folgt ihr doch die Studie «Strategie 2030 – Wissen», ein Gemeinschaftswerk der Berenberg Bank Hamburg und dem HWWI, Hamburgisches WeltWirtschaftsInstitut, auf den Fuss: «Das rapide Wachstum führender Volkswirtschaften im vergangenen Jahrhundert ist wesentlich auf gestiegenes Wissen und seine zunehmende Verbreitung zurückzuführen. Auch künftig kommt dem Wissen, dessen Mehrung sich wirtschaftlich in technischem Fortschritt und Innovationen und dessen Verbreitung sich im Anteil (hoch-)qualifizierter Arbeitskräfte spiegelt, eine Schlüsselposition für den weiteren ökonomischen Erfolg der führenden Industrienationen zu.»

Johann Baptist von Hirscher, Aphoristiker, Pastoral- und Moraltheologe, sagte einst treffend: «Der Kampf um die Gegenwart ist zugleich ein Kampf um die Zukunft. Denn was wir der Gegenwart abringen, haben wir für die Zukunft errungen; und was wir in der Gegenwart versäumen, haben wir für alle Zeit versäumt.» In diesem Sinne: Auf ein gedeihliches Säbelrasseln. En garde! ■