

**Klaus Niedl**

Group Human Resources Director
bei NOVOMATIC

**Angelika Autherit**

HR Business Partner
bei NOVOMATIC

Die strategische Bedeutung eines nachhaltigen Employer Brandings

Das Employer Branding Portfolio des NOVOMATIC Konzerns

Die NOVOMATIC Gruppe ist mit mehr als 24.000 MitarbeiterInnen einer der größten integrierten Glücksspielkonzerne der Welt. Als Produzent von innovativem Glücksspielequipment (terrestrisch und online) und als Betreiber von Spielstätten (Casinos und Arkaden) sowie Anbieter von erstklassigen Glücksspieldienstleistungen ist NOVOMATIC auf stetiges, kontrolliertes und nachhaltiges Wachstum weltweit ausgerichtet. Durch das European Brand Institute wurde der Familienbetrieb mit der Marke NOVOMATIC im Jahr 2013 erstmals unter die Top 3 der wertvollsten österreichischen Marken gereiht. Das zentrale Fundament für die Innovationsfähigkeit des Unternehmens ist im Sourcing von nationalen und internationalen ExpertInnen im Bereich der Technologie (z.B. IT Developer, Gaming Designer, Mechatroniker) als auch der Erhöhung des Commitments im Bereich Operations (z.B. Casinomanager) zu sehen. Den Rahmen für das Sourcing dieser

MitarbeiterInnen leistet das Employer Branding Portfolio des NOVOMATIC Konzerns. Bei einem Site-Visit im April 2016 konnten wir uns vom großen Engagement der MitarbeiterInnen überzeugen und waren erstaunt über die im Branchenvergleich vergleichsweise geringen Fluktuationsraten. Die Glücksspielbranche ist sicher eine große Herausforderung zur Gewinnung und zur Bindung von MitarbeiterInnen. NOVOMATIC gelingt dies in einer herausfordernden Branche offensichtlich besonders gut, weshalb wir die Gelegenheit nutzten, um einen Einblick in die Employer Branding Aktivitäten zu gewinnen. Nachfolgend ein Gespräch mit Herrn Dr. Klaus Niedl, Konzernpersonalleiter der Gruppe, und Frau Angelika Autherit MA, HR Business Partner und verantwortlich für die Weiterentwicklung des Employer Branding bei der Tochtergesellschaft NOVOMATIC Gaming Industries GmbH, über das Verständnis von Employer Branding bei NOVOMATIC.

Welche Bedeutung hat Employer Branding für NOVOMATIC? Wird das eher als kurzfristiger Hype oder langfristige Notwendigkeit betrachtet?

Das Themengebiet Employer Branding ist gegenwärtig vor allem durch Marketingkonzepte getrieben, die auf allen Social Media Kanälen verteilt werden. Unseres Erachtens greifen solche „bunte Bilder - coole Sprüche-Konzepte“ zu kurz. Die rasante Entwicklung der sozialen Medien erfordert aber auch ein Umdenken der Art und der Form der Zielgruppenansprache, um künftige Potentialträger und bestehende MitarbeiterInnen effektiver zu binden. So führen Arbeitgeberbewertungsplattformen wie etwa Glassdoor oder Kununu zwangsläufig dazu, dass sich HR Units relativ rasch mit der Erweiterung ihres bisherigen Branding-Portfolios auseinandersetzen müssen. In dieser Rolle sind vor allem kleine und mittelständische Unternehmen als Getriebene zu sehen, während größere Unternehmen eigene SpezialistInnen für Social Media Sourcing/Betreuung aufbauen.

NOVOMATIC befragt in regelmäßigen Intervallen im Rahmen einer Corporate Social Responsibility Erhebung interne und externe Stakeholder. Ziel ist es, die Bedeutung verschiedener Themenfelder durch eine Wesentlichkeitsmatrix darzustellen und daraus strategische Entwicklungsfelder abzuleiten. Im Vergleich der Befragung 2013 zu 2015 hat das Thema der Arbeitgeberattraktivität signifikant an Bedeutung gewonnen. Dies muss als Auftrag an HR verstanden werden, unter herausfordernden Rahmenbedingungen – sprich demographischer Wandel, ver-

änderte Werte, Startnachteil durch eine sensible Branche - für den nachhaltigen Zufluss an qualifizierten Menschen und die Erhöhung des Commitments von bestehenden Schlüsselkräften zu sorgen. Die positive Konnotation zu einem Unternehmen wächst nicht über Nacht, so dass am Arbeitsmarkt nachhaltig demonstriert werden muss, dass NOVOMATIC Inhalte und Konzepte bietet, an denen Menschen wachsen und sich entwickeln können.

NOVOMATIC hat die Herausforderung, dass die interne Mitarbeiterzufriedenheit und die Arbeitgeberattraktivität in allen Befragungen als hoch eingestuft werden. Die öffentliche Arbeitgeberattraktivität hingegen weicht teils davon ab, sodass strategische Maßnahmen implementiert werden, um diese Wahrnehmungsdifferenz auszugleichen.

Welchen Ansatz verfolgt NOVOMATIC mit seiner Employer Branding Strategie?

Vor einigen Jahren galt es noch den war for talents mit einfachen Maßnahmen zu bestreiten. Stylische Fotos von MitarbeiterInnen in Inseraten und Imageanzeigen, ein guter Karrierewebauftritt sowie eine Unternehmens-Fanpage auf Facebook galten als innovativ. Die Organisation von Events für talentierte AbsolventInnen mit Personalisten und Führungskräften, eventuell auch im Ausland, reichten aus, um die begehrten KandidatInnen ins Boot zu holen. Diese Elemente zählen auch heute noch zum klassischen Personalmarketing, reichen jedoch längst nicht mehr aus, um ein Unternehmen für Talente attraktiv zu gestalten. Im Kern geht es darum, eine glaubwürdige Darstellung über den späte-

ren Joballtag zu vermitteln. Ein unterhalt-samer Schwank verdeutlicht diesen Punkt:

Bild der Unternehmenskultur in der Welt des Webs zu verbreiten. Potentielle Kan-

Ein junger Mann verstirbt viel zu früh bei einem Autounfall. Nachdem ihm Petrus an der Himmelspforte eine Harfe aushändigt, spielt er diese auf einer Wolke sitzend eine Woche lang. Von dieser monotonen Aktivität gelangweilt, wendet er sich an Petrus und fragt nach möglichen, interessanteren Alternativen. Petrus bietet ihm einen Erkundungstrip in die Hölle an. Der junge Mann macht sich einen Eindruck beim Teufel und ist sofort positiv von der Partystimmung mit Tanz, Drinks und Entertainment in der Hölle überrascht. Er teilt Petrus mit, dass er diese Alternative bevorzugt, wohl wissend, dass die Entscheidung für diese Lokalität eine unwiderrufliche ist. Petrus stimmt zu und schon am nächsten Tag sitzt der junge Mann in der Hölle. Allerdings diesmal in einem Kessel mit kochendem Wasser, es ist heiß und es stinkt nach Schwefel und von Partystimmung keine Spur. Der Teufel geht beim jungen Mann vorbei, der sich enttäuscht über die vollkommen andere Situation bei ihm beschwert. Darauf der Teufel: „Ja natürlich war gestern alles ganz anders. Gestern hatten wir auch Rekrutierungstag!“.

Die NOVOMATIC Gruppe versteht Employer Branding als das Einlösen des Versprechens, mit dem sie als Arbeitgeber wirbt. Rund 80% der BewerberInnen teilen ihre Erfahrungen während des Bewerbungsprozess mit dem Freundes- und Bekanntenkreis und – Tendenz steigend – auch mit den Peers auf diversen Social Media Plattformen. Employer Branding ist aus unserer Sicht nach innen und außen gerichtet und muss sich glaubwürdig intern in der Unternehmenskultur manifestieren bevor ein Image nach außen transportiert werden kann. Jede(r) bestehende und ehemalige MitarbeiterIn sind potentielle „Markenbotschafter“ und berichten über ihre Erfahrungen mit einem Arbeitgeber. Vor allem diverse Social Media Kanäle erleichtern es MitarbeiterInnen, unbeeinflusst von diversen Kontrollmechanismen, ein transparentes

didatInnen fragen diese Art der Informationen für die eigene Entscheidung nach: Rund 95% aller SoftwareentwicklerInnen – welche ua. zu den Hauptzielgruppen von NOVOMATIC im Recruiting gehören – informieren sich über Onlinebewertungen eines Arbeitgebers, bevor sie ein Jobangebot annehmen.

NOVOMATIC verfolgt das Ziel, die Einhaltung unserer Versprechen als Arbeitgeber entlang des gesamten Lebenszyklus der BewerberInnen bzw. MitarbeiterInnen zu gewährleisten. Dies beginnt beim ersten Kontaktpunkt mit einem Kandidaten in Form von Personalmarketing (beispielsweise mit Inseraten, der Karrierewebseite, dem Auftritt in Social Media Kanälen) und endet beim Austritt der MitarbeiterInnen. Vor diesem Hintergrund streben wir danach, unsere Pro-

zesse und deren wahrgenommenen Impact auch extern auditieren zu lassen, etwa durch die in der DACH Region umgesetzte BEST RECRUITERS Initiative.

Welche konkreten Maßnahmen kommen im Employer Branding Portfolio bei NOVOMATIC zum Einsatz?

Im Employer Branding kommt es vor allem auf das (strategische) Zusammenspiel der einzelnen Teile an. Beispielhaft stellen wir nachfolgend einen kurzen Auszug typischer Einzelmaßnahmen dar, die wir zu einer Gesamtwirkung verbinden:

Karrieremessen: Karrieremessen bieten eine optimale Möglichkeit, die Arbeitgebermarke nach außen zu kommunizieren. Im Vorfeld laden wir unsere Zielgruppen bereits zu unserem Messestand ein. Vor Ort arbeiten wir anschließend mit „gemischten Paaren“ – HR und FachexpertInnen aus den jeweiligen Bereichen, die als Markenbotschafter agieren und damit Authentizität verkörpern. Diese können von ihren Teams und ihrer eigenen Erfolgsstory bei NOVOMATIC berichten und somit ein authentisches Bild über ihren Arbeitsplatz vermitteln.

Modernes Bewerbermanagement: Auch wenn es gelingt, das Interesse von potentiellen Kandidaten zu wecken und diese auf die Karrierewebsite der NOVOMATIC zu lenken, ist das buy-in für eine Bewerbung noch nicht gegeben. Wir setzen daher alles daran, durch eine moderne Bewerbungssoftware, die Bewerbungsschwelle so niedrig wie möglich zu halten.

Die Eingabe weniger Informationen in das Online-Bewerbungsformular durch die BewerberInnen und der automatisierte Transfer bereits bestehender Daten (z.B. von Karrierenetzwerken wie LinkedIn) in das Bewerbungssystem erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kandidat den Prozess zu Ende führt. In unserer Kommunikation versuchen wir ehrlich und authentisch zu sein. Ein Feedback an die KandidatInnen gibt es immer, unabhängig davon ob dieses positiv oder negativ ausfällt.

Onboarding: MitarbeiterInnen sollen von Anfang an eine klare Orientierung im Konzern erhalten. Dafür bieten wir im Zuge unseres Onboardingprozesses ein E-Learning (NOVOWelcome) an, das weltweit in der jeweiligen Landessprache eingesetzt wird und einen Überblick über Geschichte, Kultur und die Basisprodukte der NOVOMATIC gibt sowie deren Werthaltungen vermitteln soll. Damit schaffen wir bei einer Community von rund 24.000 MitarbeiterInnen eine gemeinsame Identität und damit Zugehörigkeit zu einem großen Ganzen. Ergänzend kommen persönliche Willkommenstage und Buddy-Systeme als Unterstützung beim Neueintritt zum Einsatz.

Analyse von Bewertungen auf Arbeitgeberplattformen: Um besser zu verstehen, wie NOVOMATIC als Arbeitgeber wahrgenommen wird, werden Arbeitgeberbewertungen auf Plattformen wie Kununu und Glassdoor analysiert und Handlungsfelder abgeleitet.

Informationsbereitstellung für MitarbeiterInnen: Es gibt nie zu viel an Kommunikation – entsprechend diesem Grundsatz ist uns bei NOVOMATIC Transparenz gegenüber MitarbeiterInnen ein großes Anliegen. Deshalb gibt es neben dem Gruppenintranet in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterinformationsveranstaltungen mit dem Management zu aktuellen Entwicklungen und offenen Themen. MitarbeiterInnen können sich im Vorfeld dazu (anonym) einbringen, indem über email/Sammelboxen Fragen gestellt werden können.

Kooperationen mit Hochschulen: Durch fachspezifische Zusammenarbeit in Form von längerfristigen Projekten wird der wechselseitige Austausch zwischen NOVOMATIC und diversen Hochschulen gefördert. Damit wird der Lerntransfer gewährleistet aber auch die Bindung zum (zuvor unbekanntem) Unternehmen für potentielle Kandidaten erhöht. Intention ist es, das Unternehmensimage in Zielgruppen der Hochschulen positiv zu beeinflussen und vor allem die informelle Kommunikation zwischen den Studierenden über das Unternehmen zu fördern.

Förderung dualer Ausbildung: In Zusammenarbeit mit Fachhochschulen bietet NOVOMATIC seinen MitarbeiterInnen ein duales, fachspezifisches Studium an. Die Ausbildung kombiniert ein zukunftsorientiertes Studium mit einer praktischen Berufsausbildung. Der/die MitarbeiterIn bleibt im Unternehmen beschäftigt, schreibt die Diplomarbeit über ein relevantes Thema im Unternehmen und ist während der Ferien normal beschäftigt.

Employee Assistance Program: NOVOMATIC als Arbeitgeber fühlt sich der Belegschaft gegenüber verantwortlich. Ein gesundheitsförderndes und wertschätzendes Arbeitsumfeld ist für uns selbstverständlich. Aus diesem Grund bieten wir – neben betrieblichen Anlaufstellen – eine weitere Form einer anonymen und professionellen, externen Beratungsstelle an. Diese umfasst die Unterstützung von MitarbeiterInnen bei arbeitsbezogenen, gesundheitlichen wie privaten Problemen.

Mitarbeiterkampagne: Eine klassische externe Employer Branding Maßnahme in Form einer Imagekampagne wurde mit unserer letzten Mitarbeiterkampagne in mehreren österreichischen Printmedien umgesetzt. Dabei haben wir bewusst mit Bildern von NOVOMATIC Beschäftigten in ihrer Arbeitskleidung aus den unterschiedlichsten Bereichen des Unternehmens operiert, um die Authentizität zu stärken. Mit dem Slogan „Zukunftsweisende Entwicklungen beginnen hier.“ wurde an die strategische Ausrichtung angeknüpft. Dieser Slogan zieht sich als CI Konzept in allen jobbezogenen Anschreiben, Jobprofilen usw. durch.

Offboarding: Einer der wesentlichsten Knackpunkte des Employer Brandings ist der Umgang mit ausscheidenden MitarbeiterInnen. Hier wird versucht, das Ende eines Dienstverhältnisses (mit Ausnahme echter Entlassungsfälle) wertschätzend zu gestalten. Als Arbeitgeber ist es für uns essentiell zu verstehen, warum MitarbeiterInnen das Unternehmen verlassen.

Deshalb bauen wir die Durchführung von Exit-Interviews stetig aus. Weiters gestalten wir die positive Beziehung auch über das Arbeitsverhältnis hinaus, was sich z.B. darin manifestiert, dass ein Pensionisten-Netzwerk für bestehende PensionistInnen (NOVO Silver Family) in Form von regelmäßigen Treffen und kleineren Events aufgebaut wird.

Welche der Maßnahmen ist davon besonders effektiv ?

Besonders bewährt haben sich strategische Allianzen mit Hochschulen. Der frühzeitige Aufbau einer Beziehung führt zu einem besseren Verständnis eines späteren Arbeitgebers. Vor allem die Zusammenarbeit in Form konkreter Fälle legt die Basis für ein vertieftes Kennenlernen, bei dem auch ein Gesamtverständnis für das Unternehmen generiert wird. Wie bei jeder Partnerschaft im echten Leben gilt aber: *Kaum ist die erste Liebe verfliegen, muss im Alltag umso mehr an Glaubwürdigkeit bewiesen werden, damit die Gemeinschaft länger bestehen bleibt.*

Angelika Autherit MA, studierte an der FH Wiener Neustadt und schloss das Masterstudium Wirtschaftsberatung und Unternehmensführung im Jahr 2012 ab. Im Anschluss begann sie ein zwölfmonatiges internationales Traineeprogramm

bei NOVOMATIC, wobei sie zahlreiche Stationen im Unternehmensbereich Operations sowie diverse Fachbereiche des Konzerns durchlief und internationale Erfahrung bei Konzerntöchtern im Ausland sammelte, um so die Branche von Grund auf kennenzulernen. Seit 2013 ist sie als HR Business Partner auch federführend für die Entwicklung des Employer Branding bei NOVOMATIC Gaming Industries GmbH verantwortlich.

Dr. Klaus Niedl absolvierte die HTL in Steyr/Oberösterreich und studierte anschließend Betriebswirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien, wo er drei Jahre als Assistent arbeitete. 1994 promovierte er mit den ersten deutschsprachigen Studien zum Thema Mobbing. Seither arbeitet er als Human Resources Manager mit dem Schwerpunkt Change Management in verschiedenen Unternehmen (Banken, Airline) mit starkem CEE/SEE Bezug, wobei er die letzten 10 Jahre den Schwerpunkt im HR-Sanierungsmanagement hatte. Seit Anfang 2015 ist er Group Human Resources Director des weltweit agierenden Novomatic Konzerns mit derzeit mehr als 24.000 Beschäftigten.

Das Interview führte Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel, Vorstand am Institute of Human Resource & Change Management der JKU Linz.