

Mehr als eine Marke

TREND. Die Arbeitgebermarke ist ständiger Erosion ausgesetzt. Deshalb empfiehlt sich ein Paradigmenwechsel: vom Employer Branding zur Employer Reputation.

Von **Bernhard Schelenz** und
Torsten Bittlingmaier

Immer mehr Unternehmen richten ihre HR-Programme unter dem bunten Dach von Diversity nicht mehr nur auf die besonderen Anforderungen von Frauen und von Männern aus. In den Firmen geht es zunehmend auch darum, Mitarbeiter unterschiedlicher Kulturen zu erreichen, verschiedene

Altersgruppen mit ihren jeweiligen Anforderungen gezielt anzusprechen, personalwirtschaftliche Leistungspakete mit Blick auf besonders erfolgskritische Funktionsgruppen zuzuschneiden oder programmatisch auch länder- oder regionenspezifische Akzente zu setzen.

Unterschiedlichen Gruppen werden also differenzierte Leistungsversprechen gegeben. Eine umfassende Arbeitgebermarke unter dem Motto „One Brand Fits

All“ kann diese Vielfalt nicht abbilden, ohne zu allgemein und somit belanglos zu werden. Der andere Weg nach der Leitlinie „Jeder Gruppe ihre Arbeitgebermarke“ ist ebenfalls problematisch: Oft fehlt dann die verbindende Klammer, die dem Arbeitgeber als Ganzes Profil gibt.

Marken müssen beweglich sein

Arbeitgebermarken und die Bilder, die mit ihnen vermittelt werden, müssen künftig agiler werden. Die Arbeitgebermarke folgt normalerweise den personalwirtschaftlichen Zielen und der davon abgeleiteten HR-Strategie. Da diese in unserer volatilen Wirtschaftswelt mit zunehmendem Tempo wechseln, ist schnell klar: Eine Arbeitgebermarke, die heute noch einen guten Job macht, muss morgen vielleicht schon von einer aktuellen, neuen Marke abgelöst werden. Unternehmen können nur dann gewinnen, wenn sie hier zur rechten Zeit wirkungsvoll (nach-)steuern, kontinuierlich schärfen und sich auch vor grundlegenden Neujustierungen nicht scheuen.

Risiko Social Media

Schließlich nimmt die Erosion der Arbeitgebermarken durch den stark veränderten Charakter der modernen Kommunikation zu. Die erste These des „Cluetrain Manifests“ benennt den Kern der Herausforderung: „Märkte sind Gespräche“. Auch Personalmärkte sind solche Gespräche. Über Medien wie Facebook und Twitter bewerten Mitarbeiter ihre Arbeitgeber. Sie tauschen sich über deren Stärken und Schwächen aus – und nehmen dabei kein Blatt vor den Mund.

Allein die Arbeitgebermarke kann meist keine tiefen Wurzeln schlagen.



© ANDREJSK / FOTOLIA.COM

Employer Reputation gründet tiefer als Employer Branding. Es geht darum, für Mitarbeiter und Bewerber einen Sinn zu stiften und erlebbar zu machen.

Auch eine gut inszenierte Arbeitgebermarke verliert an Strahlkraft, wenn sie auf einer Bewertungsplattform mit Kritik überzogen wird.

Die entscheidende Größe beim internen Arbeitgeberimage sind die Führungskräfte und deren Kommunikationsfähigkeit. Eine Randbemerkung: In Deutschland gelingen nur bei gut einem Drittel der Unternehmen Veränderungsprozesse, in Norwegen erreichen dagegen knapp vier von fünf Unternehmen die mit einem Change-Prozess angepeilten Ziele. Kommunikation gilt im Norden Europas als Schlüsselqualifikation von Führungskräften – und das nicht nur bei Veränderungsprozessen.

Von der Marke zum Ansehen

Starke Arbeitgebermarken sind nach wie vor entscheidend, das ist keine Frage. Vor dem skizzierten Hintergrund sollte das Konzept „Employer Branding“ jedoch weiter gedacht und in einen konzeptionell-strategischen Rahmen eingebettet werden. Dieser Rahmen wirkt den bereits beschriebenen Erosionskräften Diversity, Agilität und Kommunikation entgegen und verstärkt die Strahlkraft der Arbeitgebermarke. Auf diese Weise erhält Diversity eine verbindende Basis, Agilität eine nachhaltige Perspektive und Kommunikation eine ansprechende Form.

Von der gemachten Marke kommen wir so zum gewachsenen Ansehen eines Unternehmens als Arbeitgeber – nämlich zu seiner Reputation, zu

seinem Ruf. Reputation wirkt wie gewünscht auf einer übergeordneten, klammernden Ebene: Mit einem weiten Zeithorizont weist sie über das agile Markengeschäft hinaus und der gute Ruf integriert sich semantisch in den Dialog und somit in den allgegenwärtigen Kontext der modernen Kommunikation. Ein guter Ruf folgt nicht nach, sondern er geht voraus. Er wird nicht von Markenstrategen erdacht, sondern von anderen weitergetragen. Er entsteht in einem dauerhaften Dialog – und das passt, denn „Märkte sind Gespräche“.

Authentische Erfahrungen

Es kommt darauf an, dass Mitarbeiter gut über ihr Unternehmen reden. Nur das ist verbindlich und glaubwürdig. Weil die Employer Reputation aus sich selbst heraus gewachsen ist und von den Mitarbeitern aus freien Stück kommuniziert wird, gewinnt sie an Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft. Und sie hält auch kritische Stimmen aus.

Vertrauen entsteht nicht aus angesagten Markenbotschaften, sondern aus echten Erfahrungen, die viele Mitarbeiter über einen langen Zeitraum mit ihrem Arbeitgeber gemacht haben. Weil der gute Ruf über lange Jahre wächst, wird er selbst in Krisenzeiten nicht so schnell beschädigt wie die Arbeitgebermarke. Ihm wird ein größerer Vertrauensvorschuss entgegengebracht, der langfristig trägt.

Themen mit Tiefgang

Mit Employer Reputation sind besondere Themen verbunden. Während beim Employer Branding möglichst spezifische und eben auch wechselnde Leistungsversprechen gegeben werden (zum Beispiel: „Bei uns können Sie zügig Karriere machen“ oder: „Wir bieten Ihnen eine überdurchschnittlich hohe Vergütung“), gründet Employer Reputation tiefer.



PERSONAL 

Personal Nord
Halle H | Stand C.14

Personal Süd
Halle 5 | Stand I.06

Ihr Personaleinsatz auf den Punkt gebracht:

gfos.Workforce

- Optimaler Mitarbeiterereinsatz
- Verbesserte Arbeitsabläufe
- Gezielte Kundenorientierung
- Hohe Mitarbeitermotivation



Sie ist viel mehr als eine Markenbotschaft. Bei ihr geht es vor allem darum, einen Sinn zu stiften und erlebbar zu machen.

Sinn – was ist das?

Unter Sinn ist zum Beispiel die ethische Haltung eines Unternehmens zu seinen Produktionsstandards zu sehen – seine gelebte Kultur. Sinn steht für die Art und Weise, wie Unternehmen mit ihren Mitarbeitern umgehen. Sinn ergibt sich auch aus dem Zweck eines Unternehmens, aus dem Nutzen, den seine Produkte und Dienstleistungen den Kunden und der Gesellschaft bringen. Sinn spricht alle Sinne an.

Mit dem Sinn lassen sich auch für das Personalmarketing wirksame Ableitungen treffen, die als Unternehmensbotschaft nach innen und außen zudem eine deutlich höhere Halbwertszeit haben als Kreativkampagnen, die einzig die blasse Employer Brand in den Mittelpunkt der Kommunikation stellen.

Aus den kommunikativ sichtbar zu machenden Sinnbezügen ergeben sich im Lauf der Zeit das Ansehen eines Unternehmens und seine anerkannte Reputation als Arbeitgeber. Sie sorgen für den Stolz, ein Teil des Teams zu sein. Sie machen den Mitarbeitern Identifikationsangebote, ohne zu versuchen, sie künstlich zu binden. Sie fördern das Engagement der Mitarbeiter und tragen so zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bei.

Wichtige Kommunikatoren

Dieser Sinn muss konsequent kommuniziert werden. Ein wirkungsvolles Employer-Reputation-Management erfordert einen laufenden Dialog. Es geht darum, potenzielle und bestehende Mitarbeiter zu einem dauerhaften und authentischen Dialog einzuladen und sie nicht werblich zu überreden, sondern argumentativ zu überzeugen. Geeignete Instrumente sind hier weniger die klassische Imageanzeigen oder die schicke Karriereseite – die an anderer Stelle natürlich ihre Berech-

tigung haben –, sondern zum Beispiel substanzvolle Beiträge in der Presse, eine effektive und effiziente HR-PR.

Entscheidend ist der Aufbau und die Gestaltung von Beziehungen zur (Fach-) Presse. Erreicht wird das mit überzeugenden Angeboten, zum Beispiel die offene Thematisierung einer kritischen Story oder unpopulärer personalwirt-

schaftlichen Herausforderungen wie zum Beispiel die Deckelung von Boni. Dazu gehört es auch, die trendigen Personalmarketingthemen einmal – oder wenn nötig auch wiederholt – gegen den Strich zu bürsten. Dann erst wirken auch die Erfolgsberichte und Positivbeiträge über innovative Programme des Unternehmens glaubwürdig.

VERGLEICH

Modelle gegenüberstellen

Employer Brand und Employer Reputation lassen sich nicht absolut trennscharf abgrenzen. Sie hängen zusammen und verbinden sich teilweise miteinander. Dennoch lohnt es sich, mithilfe der beiden Begriffe die steigenden Anforderungen an die HR-Kommunikation zu verstehen und in funktional differenzierte Modelle zu übersetzen.

Employer Brand	Employer Reputation
zielt auf Image	zielt auf Vertrauen
ist gemacht	wächst
verändert sich schneller, wechselt	ist dauerhaft
ist zielgruppenspezifisch	ist grundlegend, umfassend
ist werblich	ist authentisch
ist durch Social Media unter Druck	wird durch Social Media gestärkt
Themen: Karriere, Vergütung & Co.	Themen: Ethik, Kultur & Co.

QUELLE: BERNHARD SCHELENZ, 2014

HINTERGRUND

Reputation durch Wettbewerbe

Bringen Arbeitgeberwettbewerbe etwas für das Ansehen als Arbeitgeber? Die Antwort auf diese Frage ist abhängig davon, welche Zielsetzung das jeweilige Unternehmen verfolgt. Folgende Kriterien sind zu berücksichtigen.

- Die Zahl der Arbeitgeberwettbewerbe steigt. Deshalb ist kritisch zu fragen, was beim jeweiligen Wettbewerb analysiert wird: Wer wird befragt? Wenn beispielsweise nur Studierende befragt werden, kommt nur eine Aussage über das Image an den Hochschulen heraus. Werden die Mitarbeiter befragt, ist die Größe der Stichprobe wichtig.
- Angesichts von Social Media droht ein Bedeutungsverlust von klassischen Rankings. Bei Arbeitgeberbewertungsportalen beispielsweise ist die Stichprobe zufällig. Personaler können Einfluss nehmen, indem sie zufriedene Bewerber auf die Möglichkeit hinweisen, ihre Erfahrungen in diesen Portalen auszudrücken.
- Durch die Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben bekommt das Unternehmen im Bewerbermarkt Aufmerksamkeit. Wirksam ist ein Ranking auch im Sinne von Akzeptanz beim Topmanagement: Wenn der CEO liest, dass „sein“ Unternehmen nur auf Rang 97 liegt, erhöht das oft die Bereitschaft, etwas zu unternehmen. Oder den Druck.

Auch Kontakte zu Bloggern spielen bei einem systematischen Employer-Reputationsmanagement eine entscheidende Rolle. Hier haben es Unternehmen eben nicht mit Zielgruppen und Konsumenten ihrer Personalarbeit zu tun, sondern mit Menschen, die eine kritische Auseinandersetzung suchen. Blogger, die als Meinungsbildner für das Arbeitgeberansehen als relevant erkannt wurden, sollten mit neuen Ideen und inhaltlichen Angeboten immer wieder überrascht werden. Generell gilt: je individueller die PR-Ansprache, desto besser. Das kostet viel Zeit, lohnt sich aber.

Zudem kommt es ganz entscheidend darauf an, Führungskräfte in ihrer Rolle als „Personalarbeiter“ im Sinne eines unternehmensweit konsistenten Reputationsmanagements handlungs- und sprechfähig zu machen: Sie müssen die Reputationswerte und -stärken ihres Hauses kennen, sie vorleben und überzeugend weitergeben.

In die Zukunft denken

Insgesamt ist eine Gesamtstrategie gefragt, die zum einen auf agile Employer Brands setzt, diesen aber dann mit einem Employer-Reputation-Konzept einen dauerhaften und stabilen Rahmen gibt. Denn ein gutes Arbeitgeberimage kann nicht mit einmaligem Aktionismus geschaffen werden, wie zum Beispiel einmalig ein Arbeitgebervideo zu produzieren. Ernsthafte Employer Reputation fordert Konsequenz, dauerhaftes Bemühen und ständige Arbeit. Mithin den gleichen Einsatz wie er beim Marken- und Produktdesign für Unternehmen als selbstverständlich gilt.

Leben ist Evolution. Das bedeutet, dass wir künftig offen sein müssen für sich verändernde Kulturen – ein statisches Employer Branding kann immer nur für eine beschränkte Zeit wirken. Employer Branding darf nicht zu einem festgeschriebenen System werden, es muss sich öffnen und bereit sein, offen für Veränderungen zu bleiben. Dabei hilft das Bild der „Liquid Identity“ von Mike

Meiré – die Einsicht, dass sich (Arbeitgeber-)Identitäten heute laufend ändern müssen. Was wir brauchen sind wandlungsfähige Employer Brands, kurzum die Ablösung des klassischen Employer-Branding-Konzepts durch nachhaltige Employer Reputation. ■

BERNHARD SCHELENZ ist geschäftsführender Gesellschafter der Schelenz GmbH – Kreative Beratung für Human Resources und Kommunikationsagentur.

TORSTEN BITTLINGMAIER ist Mitglied der Geschäftsleitung der Haufe Akademie.

experteer.de
hunt for talent

Direktansprache von Spitzenkräften

- Nehmen Sie diskret Kontakt zu wechselfähigen Kandidaten auf
- Erreichen Sie über 5 Millionen Executives und Professionals in Deutschland und Europa
- Profitieren Sie von der einzigartigen Kombination aus Direktsuche und Stellenanzeige und finden Sie den perfekten Kandidaten

Jetzt kostenlosen Testzugang anfordern!

www.experteer.de/personalmagazin

Für mehr Informationen
kontaktieren Sie uns unter
☎ 089-55 27 93 160
✉ recruiting@experteer.de