

Sonderdruck aus:

# one step ahead

HR- und Recruiting-Trendbarometer von StepStone Österreich

Ausgabe 01/2017



## „Arbeitgebermarken wachsen von innen nach außen“



© Bernhard Schelenz – Schelenz GmbH

**INWIEFERN UNTERSCHIEDET SICH DIE EMPLOYER BRAND VON DER EMPLOYER REPUTATION?**

Der Begriff „Employer Brand“ wurde Ende der 90er Jahre im deutschsprachigen Raum erstmals eingeführt und hat inzwischen Karriere gemacht. Allerdings muss man auch feststellen, dass die Nutzung des Begriffskonzepts oft unreflektiert und

reflexartig erfolgt ist. „Branding“ meint im semantischen Sinne ein „Markieren“, eine Etikettierung also. „Reputation“ ist umfassender angelegt und meint das Ansehen eines Arbeitgebers, welches einem Unternehmen zuwächst. Brand wird konstruiert, Reputation entsteht durch Steuerung. Ersteres ist kurzfristig angelegt, mit der Reputation geht es auf die Langstrecke. Somit wurzelt Reputation tiefgründiger und umfassender.

**IST DIE REPUTATION, ALSO DER RUF EINES UNTERNEHMENS, ÜBERHAUPT NACHHALTIG VOM UNTERNEHMEN STEUERBAR ODER UNTERLIEGT ER NICHT AUCH ÄUSSEREN FAKTOREN, AUF DIE DAS UNTERNEHMEN KEINEN EINFLUSS HAT?**

Natürlich ist die Reputation in einem gewissen Maße steuerbar, daher reden wir auch von „Reputationsmanagement“. Dies erfolgt nach Regeln, wobei einem immer bewusst sein muss, dass das Ansehen und der gute Ruf durch Fehlverhalten in auftretenden Krisensituationen in kurzer Zeit zugrunde gerichtet werden können. Ein Beispiel: Die Deutsche Bahn



**VERTRAUEN ENTSTEHT AUS ECHTEN ERFAHRUNGEN**

hat in den letzten Jahren enormen Aufwand betrieben, um ihre Arbeitgebermarke im Bewerbermarkt zu platzieren. Als es aber im Sommer 2013 wegen Personalmangel zu erheblichen Zugausfällen kam, war der Ruf der Deutschen Bahn als Arbeitgeber stark beschädigt. Hier wird



Bernhard Schelenz, geschäftsführender Gesellschafter der Schelenz GmbH, Kommunikationsberatung für Arbeitgeber [www.schelenz-gmbh.de](http://www.schelenz-gmbh.de)

deutlich: Eine gewachsene und stabile Reputation trägt das Arbeitgeberimage deutlich besser, als ein Etikett, welches beim ersten „Wellengang“ leicht verloren gehen kann.

## WIE ENTWICKELT MAN IM UNTERNEHMEN NACHHALTIGE KONZEPTE FÜR EIN ÜBERZEUGENDES, ERLEBBARES ARBEITGEBERIMAGE, DAS AUTHENTISCH IST UND KEINE HOCHGLANZWERBUNG?

Es gilt der Grundsatz: Arbeitgebermarken wachsen immer von innen nach außen. Nur wenn intern eine Kultur gelebt wird, die ein positives Arbeitsklima schafft, kann ein authentisches Arbeitgeberimage gelingen. Daher gilt die Devise: „intern first“. Ein erlebbares, positives Arbeitgeberimage im Innern ist



EIN GUTER RUF LEBT VON ZUFRIEDENEN MITARBEITERN

zugleich Kraftspender und Quelle für die Arbeit am externen Arbeitgeberansehen. „Hochglanzwerbung“ – damit wären wir wieder bei der oben besprochenen oberflächigen Etikettierung – wird als solche schnell entlarvt, wenn Bewerber nach dem Eintritt ins Unternehmen mit „kulturellen Widersprüchen“ konfrontiert werden.

## WAS TUN, WENN DIE AKTUELL GELEBTE KULTUR IM UNTERNEHMEN VON DER IM RAHMEN DER ARBEITGEBERMARKE DEFINIERTEN ZIELKULTUR ABWEICHT?

Weicht die tatsächlich wahrgenommene Kultur von der angestrebten bzw. erlebbaren Kultur deutlich ab, leidet die Glaubwürdigkeit des Arbeitgebers. Es gilt der Satz: „Tue Gutes – und rede darüber.“ Arbeitgeber müssen es intern „richten“, dann erst erfolgt die Kommunikation nach außen. Sollten aufgrund von Kulturfeststellungsprozessen wie z. B. einer Mitarbeiterbefragung Defizite bei

der Unternehmenskultur festgestellt werden, sind diese Beleg für eine notwendige Überprüfung der externen Arbeitgeberkommunikation.

## EINMAL ENTWICKELT, IMMER GÜLTIG: IST DIE ARBEITGEBERMARKE BZW. DER RUF NACHHALTIG WIRKSAM ODER MUSS DAS ARBEITGEBERIMAGE IM RAHMEN VON FEEDBACKPROZESSEN UND INTERNER REFLEXION IMMER WIEDER NACHJUSTIERT WERDEN?

Genau hier liegt das grundlegende Missverständnis im Begriffskonzept „Employer Branding“. Ein „Brandzeichen“ ist in diesem Sinne naturgegeben „immer gültig“.

Das hat aber nichts mit der Realität und sich ständig wandelnden Kontexten zu tun, auf die Arbeitgeber immer wieder neu reflektieren müssen. Feedbackprozesse – zum Beispiel durch Eintrittsinterviews von neuen Mitarbeitern – liefern hier entscheidende Aufschlüsse über notwendige Anpassungsarbeiten.

Der Merkmalssemantik von „Reputation“ liegt ein kontinuierliches Nachjustieren gleichsam wesensimmanent zugrunde.

## SOLLTEN FÜR DEN PROZESS DER EMPLOYER REPUTATION MÖGLICHST VIELE STAKEHOLDER AN BORD GEHOLT WERDEN ODER REICHT DIE DEFINITION EINER ABTEILUNG, ETWA VON HR?

Der gute Ruf ist unteilbar, daher muss Reputationsmanagement umfassend angelegt sein. Reputationsmanager brauchen Strategien für unterschiedliche Zielgruppen: Führungskräfte, weil „Führung“ der Anfang von allem ist, Mitarbeiter, weil die als „Markenbotschafter“ vielfach wirken etc.

## WIE STELLEN UNTERNEHMEN SICHER, ALLE STAKEHOLDER GLEICHWERTIG IN DIE ENTWICKLUNG DER EMPLOYER

## BRAND/REPUTATION MITEINZUBEZIEHEN?

Es ist ratsam, regelmäßig in bestimmten Zeitabständen mit relevanten Fokusgruppen den Austausch zu suchen. „Marke“ konstituiert sich aus der Summe unterschiedlicher Einzelteile.

Daher ist es unerlässlich, die zentralen Anspruchsgruppen für das Unternehmen als Feedback- und Meinungsgeber in den Employer-Reputation-Prozess miteinzubeziehen.

## IHR TIPP FÜR UNTERNEHMEN: WIE VERZICHTET MAN AUF DIE ÜBLICHEN EMPLOYER-BRANDING-FLOSKELN UND -KAMPAGNEN UND WIRD ZUM „ARBEITGEBER MIT TIEFGANG“?

Wenn alle das Gleiche tun, weil sich alle an den gleichen Orientierungsmarken ausrichten, kann es mit der Unterscheidbarkeit von Arbeitgebern im Wettbewerb kaum gelingen. Deswegen sprechen wir heute auch vom „Club der Gleichen“.

Arbeitgeberkommunikation aus dem „Setzkasten“ bringt Unternehmen nicht weiter. Gefordert sind Kreativität und Mut, einen eigenen Weg in der Positionierung als Arbeitgeber der Wahl einzuschlagen. Daneben zählt die Konsequenz im Tun und der Glaube an die Kraft der individuellen, damit letztlich authentischen HR-Kommunikation.