

Employer Branding – auch schon wieder out?

Zuerst veröffentlicht auf [www.haufe.de \(acquisa\)](http://www.haufe.de/acquisa)

©Volker Stürzebecher, STÜRZEBECHER . PR MANAGEMENT

Vom „War for Talents“ ist die Rede, vom „Employer Branding“, von der „Arbeitgebermarke“, wenn es gilt, dem Fach- und Führungskräftemangel zu begegnen. Die Unternehmen haben reagiert, stellen zunehmend Geld zur Verfügung, um sich im Kampf um qualifizierte Bewerber als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Mit dem Ergebnis sind einige zufrieden - viele jedoch nicht.

Die Phase der Ursachen-Forschung hat begonnen. Neue Fragen reißen sich an alte: Was machen andere besser? Haben sie die besseren Maßnahmen ergriffen? Welche? Sollten wir uns deutlicher vom Wettbewerb abheben? Vielleicht doch besser Gedanken machen, über welche Kanäle man speziell die jungen Leute anspricht?

Wer Glück hat, erhält vielleicht richtige Antworten. Aber wer systematisch nach Lösungen suchen will, muss wohl auf einer anderen Ebene ansetzen.

Enttäuschung manchmal vorprogrammiert

Employer-Branding-Strategien kratzen nicht selten an der Oberfläche, weil sie mit ähnlichen Fragen wie oben schnell aktionistische Fallen errichten und sich weniger am Unternehmen selbst, an dessen Eigenheiten und spezifischen Zielen ausrichten, sondern im Grunde eher an Einzelaspekten bzw. Einzelmaßnahmen oder auch an aktuellen Hypes, nach dem Motto „wir müssen das jetzt (auch) machen“. Damit werden Gemeinplätze in den Status von Unternehmenszielen erhoben – eine Anforderung, der sie nicht gerecht werden können.

Anders formuliert, und hier lässt der gute alte Management-Regelkreis grüßen: Strategien, die gleich mit der Suche nach (besseren) Maßnahmen und Kanälen starten, statt mit einer realistischen Analyse und einer unternehmensspezifischen Zielsetzung, versuchen, das sprichwörtliche Pferd vom Schwanz her aufzuzäumen.

Denn der Aufbau einer Arbeitgebermarke ist ein Prozess. Es gilt nicht, in einer einmaligen Aktion über hippe Kanäle Personal zu suchen, sondern mittel- und langfristig

die Mitarbeitergewinnung und damit letztlich die gesamte Identität und Effektivität des Unternehmens zu optimieren.

Employer Branding ist, ebenso wie PR, Werbung und Marketing allgemein, sowohl fachliche Kommunikations- als auch strategische Management-Aufgabe. Das Unternehmen verfolgt damit eigene strategische Ziele. Es investiert Zeit und Geld. Und es positioniert sich sehr spezifisch in der Öffentlichkeit.

Employer-Branding-Strategien wie viele Kommunikationskonzepte generell schlittern leicht am Erfolg vorbei, wenn sie zu pauschal übergestülpt sind, sich vielleicht nach dem Puls der Zeit richten, aber nicht den Herzschlag des eigenen Unternehmens berücksichtigen. Hier wird manchmal durchaus Geld verbrannt.

Taktischer Reset

Deshalb kann es sich lohnen, in einem ersten Ansatz die virtuelle Reset-Taste zu drücken und im Abgleich mit den bisherigen Erfahrungen sich alle Parameter noch einmal vorzunehmen: Wer sind wir? Wohin wollen wir? Wen wollen wir erreichen - Manager? Auszubildende? Fachpersonal? Dann gilt es weitere Fragen zu beantworten: Wie wollen wir uns präsentieren, welche Botschaften wollen wir vermitteln etc.

Erst dann erfolgt die Suche nach den passenden Maßnahmen und Kanälen. Metaphorisch ausgedrückt: Wenn ich nicht genau weiß, wohin mich der Gondoliere bringen soll, werde ich ihm kaum sagen können, welche Kanäle er nehmen muss.

Auf der Suche nach der perfekten Arbeitgebermarke stellt sich dann oft heraus, dass man sich auf noch ganz andere Ebenen begeben muss.

Komplett neu aufgestellt

Unisono hört man Firmenlenker, die sich der Zeit und so jüngst auch der Digitalisierung und den Big Data gestellt haben, sinngemäß folgendes sagen: „Wir mussten schnell feststellen, dass es nicht reichte, die technischen Systeme auszutauschen: Wir mussten die Mitarbeiter mit ins Boot holen. Eigentlich haben wir alles umgekrempelt und uns komplett neu aufgestellt. Wir haben bei uns in der Chefetage anfangen und mit gutem Beispiel vorangehen müssen.“

Exakt das Gleiche haben schon die Urväter der Kundenorientierung konstatiert.

Und ebenso diejenigen, die sich vor allem in den 80er und 90er Jahren forciert ihrer Unternehmens- und Führungskultur widmeten. Weil sie erkannten, dass nicht nur der Kunde und das Mit-der-Zeit-Gehen ihren Erfolg ausmachen, sondern auch ihr

wertvollstes Kapital, die eigenen Mitarbeiter. Das scheint heute eher in Vergessenheit zu geraten: Man bemüht sich zwar, Bewerbern ein glänzendes Bild zu präsentieren, aber „es soll Unternehmen geben“, die nicht nur wenig für ihre Kultur tun, sondern Menschen auf Seminare schicken, wo diese lernen, andere noch erfolgreicher niederzumachen. Auch damit wird viel Geld verbrannt.

Eine gute Arbeitgebermarke zu formen, kann somit ebenfalls bedeuten, dass man sich zunächst einmal neu aufstellen muss.

Kultur lässt sich nicht einschließen

Dreh- und Angelpunkt für jegliche Art von wirksamer Kommunikation nach innen und nach außen ist eine gute Unternehmenskultur. Sie muss „top-down“ gelebt und kommuniziert werden – authentisch, nachvollziehbar, glaubwürdig, nachhaltig. Das ist auch die Voraussetzung für ein funktionierendes Employer Branding.

Die tatsächliche Kultur eines Unternehmens kann man nicht einschließen. Sie dringt immer irgendwie nach außen durch [Bild 1] – von der Zentrale über den Außendienst, Niederlassungen, Händler, Lieferanten und Dienstleister. Im Idealfall sind Mitarbeiter engagierte Markenbotschafter. Real sind sie immer Botschafter des Unternehmens – welche Botschaften wo auch immer sie verbreiten, ob positiv oder negativ. Deshalb kann selbst eine ansonsten strategisch gelungene Arbeitgebermarke schnell auf wackeligen Füßen stehen, wenn z.B. die Führungskultur nicht stimmt.

Unterstützung ist besser als Widerstand

Interessierte Bewerber werden schnell zum Markenbotschafter. Ob und wie lange sie es bleiben, darüber entscheidet, was sie nach dem Abschicken ihrer Bewerbung erleben. Erlebnisse beeinflussen Einstellungen stärker als Argumente. Negative Erlebnisse wirken schnell und lassen Menschen durchaus auch vom Freund zum Feind werden. Die Vortäuschung falscher Tatsachen ist äußerst kontraproduktiv. Wer damit gelockt wurde, kündigt auch schnell wieder – faktisch oder innerlich.

Ob Employer Branding, Kundenorientierung, Unternehmenskultur oder Unternehmenskommunikation: Immer geht es um die Abstimmung zwischen Mensch und Unternehmen, geht es darum, einen Prozess einzuleiten und am Laufen zu halten, der auf einer authentischen und nachvollziehbaren Unternehmenskultur fußt. Es geht um professionelle Kommunikation und Interaktion, nicht um Missionierung oder Verschleierungstaktik.

Wer sich diesen Zusammenhang vergegenwärtigt, sich entsprechend aufstellt und dies auch noch professionell kommuniziert, ist klar im Vorteil. Wem es gelingt, dass sich Interessenten, Kunden, Mitarbeiter und andere Stakeholder zumindest teilweise mit dem Unternehmen identifizieren, kann eher mit Unterstützung als mit Widerstand rechnen.

Wie funktioniert eine Arbeitgebermarke?

Dies mag erklären, warum manche Arbeitgebermarke nicht „funktioniert“: Vielleicht kann eine Produktmarke unabhängig von den Realitäten im Unternehmen aufgebaut werden, vielleicht kann ein schlechtes Unternehmen ein gutes Produkt anbieten und ihm ein gutes Markenimage verpassen. Aber was geschieht, wenn es innerlich schwächelt und sich dennoch als guter Arbeitgeber verkauft? Das wird intern wie extern eher zu Enttäuschungen führen.

Kleine wie große Unternehmen, die langfristig erfolgreich sind, machen es immer wieder vor: Nicht nur angestrebt sondern auch umgesetzt und gepflegt wird ein Gleichklang von zeitgerechtem Denken und Handeln, Visionen und klaren Unternehmenszielen, starker Kundenorientierung, einer Führungskultur, die Mitarbeiter ernst nimmt, und einer Kommunikation, die sich an diesen Dingen ausrichtet und sie unterstützt.

Employer Branding ist ein Prozess, kein Projekt mit einem definierten Ende. Wer jetzt vor der Frage steht, was „schief gelaufen“ ist, befindet sich im Regelkreis des Managements [Bild 2], nämlich am vermeintlichen Endpunkt „Kontrolle“ – und damit vor einem chancenreichen Neustart.

(7.989 Zeichen – ohne Überschrift)

1. Dezember 2015

Der Autor, Volker Stürzebecher, verfügt über langjährige Erfahrungen als PR-Manager und Pressesprecher in der internationalen Nutzfahrzeug-Industrie sowie als Management- und Verkaufstrainer. Heute gibt er sein Know-how als Journalist und PR-Berater weiter.

Folgende Seite: Kasten mit 10 Tipps



10 Tipps für einen Reset

Employer Branding ist ein Prozess, kein Projekt mit einem definierten Ende. Wer jetzt vor der Frage steht, was „schief gelaufen“ ist, befindet sich im Regelkreis des Managements, nämlich beim vermeintlichen Endpunkt „Kontrolle“. Folgende Tipps:

1. Starten Sie erneut mit dem Regelkreis.
2. Analysieren Sie, ob Sie von den richtigen Voraussetzungen ausgegangen sind, z.B. in puncto Unternehmens- und Führungskultur.
3. Analysieren Sie, ob und was hier geändert werden muss.
4. Stellen Sie fest, ob hier intern wie extern die Richtigen am Prozess beteiligt waren.
5. Fragen Sie sich, ob intern Verantwortlichkeiten verlagert werden oder Verantwortliche (PR, Personalabteilung, Marketing/Werbung) stärker an einem Strang ziehen und zusammenarbeiten müssen.
6. Checken Sie - erst nachdem Sie diese Dinge gründlich analysiert haben - ob und wie Ziele neu definiert werden müssen.
7. Erst dann beschäftigen Sie sich mit der Planung und der Umsetzung von Maßnahmen.
8. Vielleicht war im ersten Anlauf vergessen worden, eine klare und nachvollziehbare Entscheidung dahingehend herbeizuführen, welche Maßnahmen ergriffen werden, um spätere Unklarheiten zu vermeiden. Denken Sie an diesen wichtigen Punkt.
9. Fangen Sie erst danach an umzusetzen.
10. Legen Sie fest, in welchen Abständen und wie Sie das weitere Fortschreiten Ihres Employer-Branding-Prozesses kontrollieren werden.