

Torsten Bittlingmaier / Bernhard Schelenz (Hrsg.)

Employer Reputation

Das Konzept „Arbeitgebermarke“ neu denken



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Employer Reputation

Das Konzept „Arbeitgebermarke“ neu denken.

Torsten Bittlingmaier, Bernhard Schelenz (Hrsg.)



Exklusiv für Buchkäufer!



Ihre Arbeitshilfen zum Download:

► <http://mybook.haufe.de/>

► **Buchcode:**

Musterformulare:

- Auftrag für ein Einfamilienhaus
- Auftrag für ein Mehrfamilienhaus
- Auftrag für eine Mietwohnung
- Mieterselbstauskunft
- Übergabeprotokoll
- Widerrufsbelehrung

Musterverträge:

- Maklervertrag mit Verkäufer
- Maklervertrag mit Käufer
- Maklervertrag mit Mietinteressent

Employer Reputation

Das Konzept „Arbeitgebermarke“ neu denken.

Torsten Bittlingmaier, Bernhard Schelenz (Hrsg.)

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-648-07182-3
EPUB ISBN: 978-3-648-07183-0
EPDF ISBN: 978-3-648-07184-7

Bestell-Nr. 14014-0001
Bestell-Nr. 14014-0100
Bestell-Nr. 14014-0150

Torsten Bittlingmaier, Bernhard Schelenz (Hrsg.)

Employer Reputation

1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
www.haufe.de
info@haufe.de
Produktmanagement: Jutta Thyssen

Lektorat: Nicole Jähnichen, www.textundwerk.de
Satz: Reemers Publishing Services GmbH, 47799 Krefeld
Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling
Druck: Schätzl Druck, 86604 Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
1 Der Weg zu einem neuen Verständnis der Arbeitgebermarke	17
<i>Torsten Bittlingmaier</i>	
1.1 Gestern: Employer Branding als gute Idee	17
1.2 Heute: Kritische Stimmen	18
1.3 Morgen: Neue Strategien für den Arbeitnehmermarkt	20
1.3.1 Die Macht der sozialen Medien	21
1.3.2 Das Unternehmen der Zukunft	21
1.4 Employer Reputation	22
2 Der gute Ruf als Arbeitgeber: HR Touchpoint Management	23
<i>Bernhard Schelenz</i>	
2.1 Vielfalt zählt	23
2.2 Erfolg auf dem Markt der Meinungen	24
2.3 Das Ranking als Maß aller Dinge?	24
2.4 Der Personalmarkt ist ein Debattierclub	26
2.5 Faktoren, die begeistern	27
2.6 Wachstum von innen nach außen	28
2.7 Die eigene Position definieren	29
2.8 Den strategischen Rahmen setzen	30
2.9 Mehr als eine Markenbotschaft	31
2.10 Keine Angst vor der kritischen Story	32
2.11 Gefragt: Reputationsmanagement	33
2.12 Mit HR Touchpoint Management zum Reputationserfolg	34
2.13 Die richtige Balance finden	36
3 Von nichts kommt nichts – Reputation kommt von Kommunikation!	39
<i>Andreas Scheuermann</i>	
3.1 Wie kommunizieren Unternehmen?	39
3.1.1 Kaufen, kaufen, kaufen	39
3.1.2 Jenseits des Kunden	40
3.1.3 Angst und Abwehrhaltung	41
3.1.4 Kommunikation ist Beziehungsarbeit	42

Inhaltsverzeichnis

3.2	Woher kommt unser Image?	43
3.2.1	Der Eindruck zählt	43
3.2.2	Die Marke als Abkürzung im Hirn	45
3.3	Was ist Employer Branding?	46
3.3.1	Woher Employer Branding kommt	46
3.3.2	Die Arbeitgebermarke	47
3.3.3	Nur ein theoretisches Problem?	47
3.3.4	Wir sind wir und wir sind anders	48
3.4	Woran mangelt es dem üblichen Employer Branding?	50
3.4.1	Alles nur ein Missverständnis?	50
3.4.2	Kampagne oder Kontinuität?	51
3.4.3	Die Sieben Todsünden des Employer Branding	51
3.5	Employer Branding oder Employer Reputation?	52
3.5.1	Nur Begriffsverwirrung?	52
3.5.2	Der Realitätstest	53
3.5.3	Arbeitswelt ist Zukunftsthema	54
4	Trendsetter statt Mitläufer – Reputation statt Branding	55
	<i>Stephan Grabmeier</i>	
4.1	Employees first! Warum die Mitarbeiter an erster Stelle stehen sollten	55
4.2	Von der Unternehmenskultur zur attraktiven Arbeitgebermarke und zum besseren Ansehen des Unternehmens	57
4.2.1	Was wollen Mitarbeiter heute?	57
4.2.2	Damit Sie nicht zur Runkelrübe werden	58
4.2.3	Integriertes Personalmarketing mit dem „Employer Branding Canvas“	59
4.2.4	Die „Wunderkinder“ der Generation Y	62
4.3	Kulturtransformation jetzt!	63
4.3.1	Werte in Unternehmen umsetzen	64
4.3.2	Wenn Unternehmenskultur sichtbar wird: Räume und Kleidung	65
4.3.3	Employer Branding 2.0 ist zu wenig – soziale Netzwerke prägen die Reputation	67
4.4	Begeisterte Mitarbeiter rekrutieren neue Mitarbeiter	68
5	Vom Werden und Vergehen von Begriffen – Employer Reputation und Employer Branding	71
	<i>Prof. Dr. Markus Hundt</i>	
5.1	Vorbemerkung	71
5.2	Begriff, Ausdruck, Konzept	72
5.3	Begriffe prägen und besetzen	74
5.4	Employer Brand, Employer Branding, Employer Reputation	78
5.5	Risiken und Chancen einer neuen Begriffsprägung	81
5.6	Fazit	84

6	Employer Reputation und digitale Transformation – (k)eine Frage der Generationen?	87
	<i>Robert Franken</i>	
6.1	Generation Feel Good?	87
6.2	Ein Kicker – und was dann?	89
6.3	Neue Strategien sind gefragt	91
6.4	Sinnsuche der neuen Arbeitnehmerschaft	91
6.5	Mensch statt Ressource	92
6.6	Loyalität durch Beziehungen	93
6.7	Multiplikatoren und soziale Medien	94
6.8	Transparenz ist die neue Norm	95
6.9	Digitale „Change Agents“	95
6.10	Renaissance der HR?	97
6.11	Agiles Recruiting	98
6.12	Wege zur positiven Employer Reputation	100
7	Welche Faktoren wirken sich positiv auf die Employer Reputation aus? Eine empirische Analyse	103
	<i>Kristina Bierer</i>	
7.1	Warum Employer Branding nicht (mehr) ausreicht	103
7.2	Employer Brand, Employer Reputation und Corporate Reputation – die Unterschiede	105
7.3	Wie entsteht eine positive Employer Reputation bei der Generation Y?	107
7.4	Ausblick	112
8	Der gute Ruf ist kein Geschenk	115
	<i>Oliver Gerrits</i>	
8.1	Von Marke und Ruf	115
8.2	Haltung statt Ethik	116
8.3	Kampagnenmanagement 1.0	117
8.4	Einfache Botschaften senden	118
8.5	Positives Image über negative Eindrücke?	119
8.6	Den Sinn sichtbar machen	120
8.7	Image von innen nach außen bilden	121
8.8	Herz und Hirn erreichen	122
8.9	Einzigkeit herausstellen und beweisen	123
8.10	Reputation zum Branding abgrenzen	124
8.11	Mit Frechmut siegen	125
8.12	Guten Ruf organisieren und belegen	126

9	Die Markenakademie: Wie Mitarbeiter zu Botschaftern für das Arbeitgeberimage werden	129
	<i>Isabel Ihm</i>	
9.1	Gesucht: Mitarbeiter als Markenbotschafter	129
9.2	Mitarbeiter in den Mittelpunkt!	130
9.3	Gelebte Unternehmenskultur als Anker	134
9.4	Darum geht's: die Inhalte der Trainings	135
9.5	Phase 1: Gut begonnen ist halb gewonnen	135
9.6	Phase 2: Alles eine Frage der Planung und Organisation	138
	9.6.1 In Führung gehen und lenken	139
	9.6.2 Kommunikation, die begleitet	140
9.7	Phase 3: Aktiv gestalten und umsetzen	141
	9.7.1 Und der Nutzen für die Mitarbeiter?	142
	9.7.2 Vom Ideenfeuerwerk hin zu strategischen Lösungen	143
9.8	Phase 4: Ergebnisse bewerten und Transfer planen	143
9.9	Der Kreis schließt sich	145
10	Erfolgreiche Employer Reputation braucht interne Kommunikation	147
	<i>Werner Idstein</i>	
10.1	Wenn Mitarbeiter zu Botschaftern werden	147
10.2	Studienergebnisse belegen Einfluss der Mitarbeiter	148
10.3	Mitarbeiterkommunikation und Unternehmenskultur	150
10.4	Testimonials: Mitarbeiter als Botschafter	151
10.5	Tue Gutes und rede darüber	152
10.6	Werte im Realitätscheck	153
10.7	Von innen nach außen	155
	10.7.1 Analyse des Ist-Zustands	155
	10.7.2 Konzeption von Maßnahmen	156
10.8	Corporate Publishing und Content Marketing	157
11	Der gute Ruf im Social Web	159
	<i>Prof. Dr.-Ing. Manfred Leisenberg und Prof. Dr. Walter Niemeier</i>	
11.1	Social Media als Chance für den Mittelstand	159
11.2	Social Media Optimisation (SMO) im Kontext von Employer Reputation, Recruiting und Employer Branding	163
	11.2.1 SMO-Schritt 1: Teil der Recruiting-Community am Arbeitsmarkt werden	165
	11.2.2 SMO-Schritt 2: Recruiting-Community effektiv in Kommunikation und Employer Reputation integrieren	166
	11.2.3 SMO-Schritt 3: Erfolgskontrolle	167

11.3	Arbeitgeberbewertungsportale – Chancen und Risiken für die mittelständische Praxis	168
11.3.1	Arbeitgeberbewertungsportal-Funktionsbereiche	168
11.3.2	Arbeitgeberbewertungsportale im Überblick	172
11.3.3	Vergleich der Bewertungsportale	181
11.3.4	Was tun bei negativen Bewertungen?	183
11.4	Ranking und Reputation mittelständischer Unternehmen	184
11.5	Mit Social Media erfolgreich im War for Talent	186
12	Employer Reputation und Arbeitgebermarke als messbare Größen?	189
	<i>Thorsten Ziemann</i>	
12.1	Die Grenzen der Messbarkeit	189
12.2	Personalcontrolling als Treiber	190
12.3	Wichtig ist, was hinten rauskommt	191
12.4	Passgenau arbeiten	192
12.5	Präferenzen exakt ermitteln	193
12.6	Schlüsselfaktor Führung	194
12.7	Indikator „Strategic Readiness“	195
12.8	Was das Engagement ausmacht	196
12.9	Transparenz gewinnen	199
12.10	Die Innensicht zählt	199
12.11	Die Marke hinterfragen	201
13	Werteorientierte Unternehmenskultur	203
	<i>Petra Lewe</i>	
13.1	Werteorientierte Unternehmenskultur	203
13.2	Was bringt Werteorientierung im Unternehmen?	204
13.3	Wertekultur als Zukunftskultur	204
13.4	Die Zentrifugalkraft in der Gesellschaft	205
13.5	Authentische Wertekultur	206
13.6	Ansätze zur Kulturentwicklung	207
13.7	Vitale Wertekultur	209
13.8	Konsequenzen für das Führungsverhalten	211
13.9	Der unternehmensbezogene Werteprozess	212
14	Warum es sich lohnt, über Employer Reputation nachzudenken	215
	<i>Dr. Manfred Böcker</i>	
14.1	Ein Rückblick auf Arbeitgeberwerbung	215
14.2	Employer Branding – Mission erfüllt?	217

Inhaltsverzeichnis

14.3	Fehler aus der Employer-Branding-Praxis	220
14.3.1	Fehler Nr. 1: Bewerber sind blöd	220
14.3.2	Fehler Nr. 2: Brauchst du? Kriegst du!	221
14.3.3	Social Media: eine Frage des richtigen Kanals	223
14.3.4	Auf die Botschaft kommt es an	225
14.4	Pressearbeit und Arbeitswelten	227
14.5	Auf dem Weg zur atmenden Arbeitgeberkommunikation	229
Die Herausgeber		231
Die Autoren		233
Stichwortverzeichnis		237
Literaturverzeichnis		241

*Unser Kopf ist rund, damit das Denken
die Richtung wechseln kann.*

Francis Picabia (1879 – 1953)

Vorwort

Die Bedeutung der Reputation für den Geschäftserfolg eines Unternehmens ist unstrittig. So belegt eine Studie von Serviceplan aus dem Jahr 2012, dass rund ein Viertel des Umsatzes von ausgewählten DAX 30-Unternehmen von deren Reputation abhängt. Der Reputationserlös — also der Erklärungsanteil von Reputation am Umsatz — lag z.B. bei VW im Jahr 2010 bei 37,1 Milliarden Euro. Bei einem solchen Ergebnis kann man den guten Ruf durchaus als Geschäftsmodell ansehen. Soziologen nennen Reputation den „Schatten der Vergangenheit“. Ist der Ruf einmal im kollektiven Gedächtnis archiviert, hat er Bestand. Der Investor Warren Buffett warnt: „Es dauert zwanzig Jahre, sich eine Reputation zu erwerben, und fünf Minuten, sie zu verlieren.“ Der Satz fiel vor dem Siegeszug von Social Media. Heute dauert es fünf Sekunden, den Ruf eines Unternehmens nachhaltig zu zerstören.

Am Wert des „guten Rufes“ hat sich indes nichts verändert. Der Grund ist simpel: Reputation ist eine Grundvoraussetzung für gesellschaftliches Miteinander. Wer um den guten Leumund eines anderen weiß, der kann ihm einen Vertrauensvorsprung geben. Das ist u.a. für den Handel elementar: Der „ehrbare Kaufmann“ aus Thomas Manns „Buddenbrooks“ macht nicht wegen seiner schönen Augen gute Geschäfte, sondern weil seine Geschäftspartner sich erkundigt hatten, ob ihm zu trauen ist. Der „gute Ruf“ hat auch heute in unserer digitalen Welt nichts an Relevanz eingebüßt. Wer bei der Verkaufsplattform eBay schlechte Bewertungen hat, erleidet mit Sicherheit Umsatzeinbußen.

Reputation bedarf eines Senders, der seinen Ruf aufbaut, und eines Empfängers, der diese Information bewertet. Jedes Unternehmen hat einen Ruf. Und damit auch das Unternehmen als Arbeitgeber. Für eine glaubhafte Arbeitgebermarke ist es in der Außen- und Innenwirkung unabdingbar, dass sowohl die Kommunikation als auch das Produkt stimmen, d.h., es genügt nicht, das Arbeitsklima oder das Arbeitszeitmodell nur attraktiv zu vermitteln, es muss auch inhaltlich überzeugen. Konzerne und Mittelständler haben in den vergangenen Jahren intensiv daran gearbeitet, ihre Arbeitgebermarke zu pflegen, sicherlich oft durchdacht und fundiert. Sie betrieben fleißig Arbeitgeberimagerwerbungen, besser bekannt als „Employer Branding“. Seit Ende der 1990er Jahre ist diesbezüglich viel passiert. Viel Kluges wurde gesagt und geschrieben. Doch herausgestellt hat sich mittlerweile auch: Employer Branding fehlt oft die dauerhafte und stabile Verankerung, vielfach bildet „Branding“ eben nur ein Momentum ab. Zudem wirkt das Branding oft oberflächlich und werblich konstruiert.

Wir glauben, es ist Zeit für einen Paradigmenwechsel. Die bloße „Markierung“, das Brandzeichen, wofür der englische Begriff Branding steht, reicht nicht mehr aus,

um Menschen für ein Unternehmen zu begeistern und sie zu binden. Es geht um viel mehr: um das Ansehen, die Reputation.

Nur dort, wo Menschen und Unternehmen gemeinsam jeden Tag erleben, dass sie die gleichen Werte teilen und kulturell zueinander passen, wachsen die besten Fürsprecher, Markenbotschafter heran. Und diese sind dringend nötig, wenn ein Unternehmen im „War for Talent“ bestehen will. Die Bewerber suchen sich Arbeitgeber zunehmend weniger nach den Aspekten Verdienst oder Karriere aus, sondern nach dem Wohlfühlfaktor. Sie steigen dort ein, wo sich die eigenen Werte vermeintlich mit denen des potenziellen Arbeitgebers decken. Werden in einem Unternehmen Werte nur behauptet, statt sie wirklich zu leben, sind die Beschäftigten enttäuscht. Wer als Arbeitgeber dagegen mit seinem Ansehen überzeugt und Werte authentisch lebt, statt sie nur auf der Tonspur zu versprechen, wird langfristig Erfolg im Arbeitsmarkt haben: Er wird zum Magneten für leistungsstarke, motivierte Mitarbeiter, die sich dauerhaft – oder je nach Lebenssituation auch nur temporär – an das Unternehmen binden wollen. Ein Unternehmen, das von innen heraus strahlt, muss nicht mühsam außen an der Oberfläche poliert werden.

Die Arbeitgebermarke, die Employer Brand, ist ständiger Erosion ausgesetzt, wird permanent neu erdacht und kann meist keine tiefen Wurzeln schlagen. Der Ruf als Arbeitgeber, die Employer Reputation, dagegen gründet tiefer. Wir plädieren daher dafür, auf das Konzept der Employer Reputation zu setzen, weil nur dieses auf Langfristigkeit zielt. Als versierte HR-Berater und HR-Kommunikatoren mit insgesamt fast 50 Jahren Berufserfahrung haben wir in der alltäglichen Arbeit mit unseren Kunden oft festgestellt, dass das Begriffskonzept „Employer Branding“ zu einem Plastikwort verkommen scheint und längst nicht mehr ausreichend beschreibt, um was es eigentlich geht: den Arbeitgeber langfristig, authentisch und merkmalsdifferenzierend im Markt zu positionieren, statt mit bunten Bildern und kessen Sprüchen Werbung zu machen. Es gilt, das oft erstarrte Konzept des „Markierens“ aufzugeben und stattdessen im Sinne einer atmenden Arbeitgeber-Reputation zu agieren: weg vom Permanent Make-up, hin zur täglichen Gesichtspflege beim Blick in den Spiegel. Dabei geht es nicht einfach um den Austausch von zwei Bezeichnungen. Es geht um das Offenlegen eines neuen Denkens, das dann möglich wird, wenn wir die Dinge, die wir wirklich meinen, mit dem treffenden Begriffskonzept „Employer Reputation“ neu benennen.

Mit dem neuen Konzept wollen wir Personalern, Kommunikatoren und Marketingspezialisten einen neuen Denkansatz für nachhaltiges Arbeiten am guten Ruf als Arbeitgeber an die Hand geben. Wir wenden uns mit diesem Buch an Theoretiker und Praktiker, die sich mit den Aufgaben „Mitarbeitergewinnung“ und „Mitarbeiterbindung“ beschäftigen.

Das Buch soll zur Auseinandersetzung mit bestehenden Employer-Branding-Konzepten und unseren Ideen zum noch neuen Thema Employer Reputation einladen. Google listet im Juni 2015 weit mehr als zehnmals so viele Einträge für „Employer Brand“ als für „Employer Reputation“. Wir glauben, dass es umgekehrt sein müsste! Auf unseren Artikel zum Thema im Personalmagazin („Mehr als eine Marke“ im Mai 2014) erhielten wir positives Feedback. Der entsprechende Wikipedia-Eintrag wird immer öfter aufgerufen. Dies und die Reaktionen auf unser Webinar „Employer Reputation“ gaben den Anstoß zu diesem Buch.

Es bietet Ihnen kein fertiges Rezept, keinen neuen Aufguss von Employer Branding; vielmehr offeriert es einen ganzen Strauß unterschiedlicher Sichten auf das Thema – von Menschen, die sich professionell und aus völlig unterschiedlichen Blickwinkeln damit auseinandergesetzt haben. Es soll zu einer offenen und zukunftsweisenden Diskussion anregen. Dass sich in der Praxis erfahrene HR- und Kommunikationsexperten und Unternehmensvertreter als Co-Autoren zur Verfügung stellten und so eine enorme Vielfalt an Ideen und Impulsen rund um das Thema ermöglichten, mag als weiteres Indiz für folgende Tatsache gelten: Die Zeit ist reif, das Konzept „Arbeitgebermarke“ neu zu denken, reif für Employer Reputation.

Mit diesem Herausgeberband möchten wir zu einem unvoreingenommenen fachlichen Austausch anregen. Wir danken allen Autoren für ihren unverstellten Blick und die Präsentation ihrer Ideen und Gedanken im Kontext des Employer Reputation Modells.

Torsten Bittlingmaier

Bernhard Schelenz

Juni 2015

1 Der Weg zu einem neuen Verständnis der Arbeitgebermarke

Autor: *Torsten Bittlingmaier*

Als Bernhard Schelenz und ich uns erstmals über Arbeitgebermarken unterhielten, kamen wir sehr schnell zur Überzeugung: Die Employer-Branding-Konzepte, die seit vielen Jahren und mit großem Aufwand vorangetrieben wurden, haben den erwünschten Erfolg bei weitem nicht erzielt. Und die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass sie es in Zukunft tun werden. Es ist daher höchste Zeit, über neue Lösungsansätze nachzudenken.

1.1 Gestern: Employer Branding als gute Idee

Es ist noch gar nicht so lange her, da war Markenarbeit mit Bezug auf das Arbeitgeberimage noch Neuland – insbesondere für die Personalarbeit deutscher Unternehmen. Laut Wikipedia tauchte der Begriff „Employer Brand“ erstmals 1996 in einem gleichnamigen Fachartikel von Tim Ambler und Simon Barrow im Journal of Brand Management auf, einem Fachmagazin für Markenarbeit also. Die Idee mag etwas älter sein, der Begriff und die konzeptionelle Auseinandersetzung mit dem Thema sind es aber nicht.

Die zeitweise intensive Arbeit einiger Unternehmen an ihrer Arbeitgebermarke hat einiges bewirkt: Es entstanden gute Konzepte für Employer Brands. Sie gaben Orientierung und Ausrichtung und sorgten zum Teil dafür, dass eine ganz neue Funktion innerhalb der Personalabteilung geschaffen wurde. Als reines HR-Projekt jedoch waren die Employer Brands zumeist nur ein Strohfeuer. Nur dort, wo die Zusammenarbeit mit Marketing / Produktmarketing und Kommunikation gesucht und zusätzlich die Wirkung nach innen berücksichtigt wurde, konnte sich die Arbeit an der Arbeitgebermarke dauerhaft etablieren. Oft allerdings erschienen die Ansätze wenig durchdacht und im Unternehmen verankert. Sie entpuppten sich als ein reines Marketinginstrument ohne darunter liegende Substanz.

In Erinnerung bleiben einige gute Kampagnen. Aber wurden tatsächlich Arbeitgebermarken etabliert? Haben Unternehmen nachhaltig von „ihrer“ Arbeitgebermarke profitiert – oder waren die Gewinner eher die Beratungsunternehmen, die das Thema rasch in ihr Angebotsportfolio aufnahmen?

1.2 Heute: Kritische Stimmen

Der Berufsverband QUEB (Quality Employer Branding) definiert es auf seiner Homepage wie folgt: Employer Branding hat zum Ziel, in den Wahrnehmungen zu einem Arbeitgeber eine unterscheidbare, authentische, glaubwürdige, konsistente und attraktive Arbeitgebermarke auszubilden, die positiv auf die Unternehmensmarke einzuwirkt.

Es geht also beim Branding um Wahrnehmung — und nicht um das „tatsächliche Sein“. Robert Franken bringt es in seinem Beitrag „Employer Reputation und digitale Transformation — (k)eine Frage der Generationen?“ auf den Punkt, wenn er formuliert: „Man könnte Employer Branding ... also als Versprechen und Employer Reputation als dessen Einhaltung verstehen“. Und genau da setzt heute die Kritik an bisherigen Branding-Konzepten an. Die Meinungen zum Thema Employer Branding teilen sich grob gesagt in zwei große Lager:

- Auf der einen Seite stehen die Kritiker: Sie sehen das Thema mittlerweile skeptisch, nachdem sie anfänglich viel Gutes darin entdecken konnten. Sie vermissen die erhofften Effekte aus den enormen Bemühungen Arbeitgebermarken aufzubauen.
- Auf der anderen Seite stehen die Befürworter: Sie verteidigen ihre Employer-Branding-Konzepte gegen jede Kritik. Individuell betrachtet oft auch zu Recht, denn sie haben sich ein sehr weitgefasstes Verständnis des Begriffes Arbeitgebermarke zu eigen gemacht — weit über die ursprüngliche Branding-Idee nach der oben genannten Definition hinaus.

Die Kritik an den bisherigen Arbeitgebermarken-Projekten lässt sich in drei wesentlichen Punkten zusammenfassen:

1. Arbeitgebermarken haben keinen relevanten Bekanntheitsgrad erreicht. Fragen Sie sich einmal selbst: Welche Arbeitgebermarken kennen Sie, wenn Sie dabei klar zwischen Arbeitgeber- und Produktmarke trennen?
2. Keine Differenzierung / Abgrenzung zu anderen Unternehmen über die Arbeitgebermarke.
Die Markenwerte sind austauschbar. Machen Sie den Selbstversuch: Lassen Sie sich die Markenwerte einer Arbeitgebermarke nennen und erraten Sie dann das dahinter stehende Unternehmen — es ist nahezu aussichtslos. Im Ergebnis bietet eine solche Arbeitgebermarke damit keinerlei Wettbewerbsvorteil.
3. Es herrscht eine Inkonsistenz zwischen Produktmarke und Arbeitgebermarke. Besonders schwierig ist dabei, dass ein Produktmarkenversprechen meist relativ einfach überprüfbar ist, ein Arbeitgebermarkenversprechen jedoch kaum —

zumindest für den externen Bewerber. Die Marke ist eben nur die Verpackung, die das eigentliche Produkt umhüllt — und den Käufer im schlimmsten Falle zu einer falschen Annahme verführt.

Keinesfalls geht es Bernhard Schelenz und mir darum, die mitunter anspruchsvolle Markenarbeit der Personalbereiche und/oder Marketing-/Kommunikationsabteilungen zu diskreditieren. Im Gegenteil: Vieles wurde erreicht, und eine intakte Arbeitgebermarke kann ein wertvolles Element eines umfänglichen Employer-Reputation-Konzeptes sein. Das gilt insbesondere dann, wenn diese Arbeitgebermarke nicht künstlich aufgesetzt wurde, etwa nach dem Motto: „Was immer die Kunden hören wollen ...“.



WICHTIG

Echter Wert kann nur entstehen, wenn von innen (Ist-Kultur!) nach außen entwickelt wurde.

Dass reines Branding mit Blick auf den Arbeitsmarkt jedoch nicht (mehr) ausreicht, ist ganz offensichtlich. Als Beleg dafür darf der Erfolg vieler „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“-Aktionen gewertet werden: Hier zahlt sich die Reputation des Unternehmens in perfekter Weise aus.

Auch der Beitrag „Trendsetter statt Mitläufer — Reputation statt Branding“ von Stephan Grabmeier belegt, dass der Begriff „Employer Branding“ zumindest unglücklich gewählt und meist unpassend ist, sofern wir das Verständnis einer Entwicklung von innen nach außen teilen. „Erst die Mitarbeiter, dann die Bewerber“, lautet sein Plädoyer. Weiter behandelt Grabmeier die spannende Fragestellung, ob Mitarbeiter tatsächlich Unternehmen prägen — oder ob nicht der umgekehrte Fall der viel wirksamere und nachhaltigere ist. Schließlich legt er die Bedeutung des Wertemanagements und der sozialen Medien für die Reputation eines Unternehmens dar — unter Abwägung aller Chancen und Risiken.

So gesehen liegt zwischen den beiden Meinungen „Branding kritisch sehen“ auf der einen und „Bisherige Konzepte verteidigen“ auf der anderen Seite nicht unbedingt ein Widerspruch, wenn man den Blick auf die nahe Zukunft richtet: Selbst Konzepte, die heute erfolgreich erscheinen, werden angesichts der enormen Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft nicht zwingend weiter funktionieren können. Demografie, Fachkräftemangel, Digitalisierung und Demokratisierung der Arbeitswelt verlangen nach radikal neuem Denken und neuen Strategien.

1.3 **Morgen: Neue Strategien für den Arbeitnehmermarkt**

Der Wandel vom Arbeitgebermarkt mit hoher Arbeitslosigkeit (und den Arbeitgebern als den Umworbene(n)) hin zum Arbeitnehmermarkt mit Vollbeschäftigung (und Unternehmen, die sich bei potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewerben) verlangt nach neuen Personalstrategien.

Unter anderem werden wir Rekrutierungsstrategien sehen, die erheblich individualisierter sein müssen, als das heute der Fall ist. Stellenausschreibungen nach dem Motto „One Size fits All“ werden nicht mehr funktionieren; maßgeschneiderte Angebote werden qualifizierte Bewerber viel eher dazu bringen, in Ihrem Unternehmen einzusteigen. Es wird sein wie beim Autokauf: Sie vertrauen einer etablierten Marke, aber das Fahrzeug, das Sie letztlich ordern, ist individuell für Sie konfiguriert ...

Das bedeutet für Sie als Arbeitgeber in einem Arbeitsmarkt der Vollbeschäftigung, dass Brand-Awareness alleine nicht mehr genügt, sondern durch individuell erlebbare Erfahrungen mit dem potenziellen oder tatsächlichen Arbeitgeber angereichert werden muss. Die Summe dieser Erfahrungen bezeichnen wir als Employer Reputation.

Auch mit Blick auf die Arbeitgebermarken hat diese komplette Umkehr des Arbeitsmarktes Folgen. Eigentlich werden Marken etabliert, um der Zielgruppe zu gefallen. Leider waren selbst in der Vergangenheit — also zu einer Zeit, als die Bewerber noch Schlange standen — die Zielgruppen viel zu wenig differenziert, und genauso wenig waren es die Arbeitgebermarken. Wenn wir ehrlich sind, haben die Arbeitgebermarkenkonzepte etablierter Unternehmen heute meist keine spezifische Wahrnehmung bewirkt. Sie sind damit praktisch wertlos. Fragen Sie sich selbst mit Blick auf die DAX-Unternehmen: Welche Employer Brands kennen Sie tatsächlich, und wie signifikant unterscheiden sie sich voneinander? Die ehrliche Antwort lautet: Zu den meisten Unternehmen ist uns keine Arbeitgebermarke bekannt. Und falls doch, so ist sie derart beliebig und austauschbar, dass ein Wettbewerbsvorteil daraus praktisch nicht entstehen kann. In einem Arbeitgebermarkt ist dies relativ unkritisch, auch wenn die Frage nach dem Return on Invest selten positiv zu beantworten ist.

Aber selbst den Unternehmen, denen eine differenzierte Wahrnehmung ihrer Arbeitgebermarke bei relevanten Zielgruppen gelungen ist, droht nun Ungemach: In einem Arbeitnehmermarkt ist, wie beschrieben, eine individuelle Ansprache erfolgskritisch — und gleichzeitig darf die Darstellung des Unternehmens keine möglicherweise relevante Zielgruppe ausgrenzen.

Das führt zu folgendem Dilemma: Eine weitgefaste Arbeitgebermarke ist wirkungslos, eine enggefaste lässt wahrscheinlich die Bewerberpipeline austrocknen.

In dieser Situation werden selbst gute und gut umgesetzte Branding-Konzepte niemals ausreichend sein. Hier greift unser Ansatz, die Reputation des Unternehmens gezielt an den sog. Touchpoints, den Berührungspunkten relevanter Zielgruppen mit dem Unternehmen, zu beeinflussen.

1.3.1 Die Macht der sozialen Medien

Digitalisierung und Social Media machen das Führen einer Arbeitgebermarke enorm aufwendig und schwierig. Personal- oder Marketingabteilung können natürlich steuern, aber das Image des Unternehmens entsteht ganz woanders. Erfolge, Krisen, Skandale werden rasend schnell einem breiten Publikum bekannt – und beeinflussen den Ruf eines Unternehmens womöglich in weit höherem Maße, als eine Employer-Branding-Kampagne das je könnte. Dabei braucht es noch nicht mal großer Skandale, um ein negatives Image zu formen. Einzelmeinungen, die früher unterhalb jeder Wahrnehmung geblieben wären, tragen heute – über Facebook, kununu und Co. in Windeseile und tausendfach verbreitet – massiv zur Imagebildung bei. Die Deutungshoheit bezüglich des guten Rufs eines Unternehmens liegt damit schon lange nicht mehr beim Unternehmen allein.

Ein umfassendes Reputationsmanagement kann darauf reagieren und die Wahrscheinlichkeit positiver Wahrnehmung bzw. realistischer Einordnung von Einzelstimmen zu einem repräsentativen Gesamteindruck deutlich erhöhen. Eine Marke dagegen bleibt starr und leidet bis zur Unglaubwürdigkeit.

1.3.2 Das Unternehmen der Zukunft

Traditionelle Unternehmen sind überwiegend hierarchisch organisiert – und haben sich hohe Effizienz und Umsetzungsgeschwindigkeit oftmals teuer mit einem Mangel an Innovationsfähigkeit erkaufte. Unternehmen werden künftig zu einem höheren Anteil als agile Systeme agieren müssen, um dem zunehmenden Innovationsdruck und den Vorstellungen künftiger Arbeitnehmer näher zu kommen, als das die heute vorwiegend hierarchisch organisierten etablierten Unternehmen können. Arbeiten in immer neuen Aufgabenstellungen, mit immer wieder neuen Kolleginnen und Kollegen und ohne eingefahrene Strukturen und lähmende Prozesskorsette – es wird künftig darum gehen, jeweils das Beste aus beiden Welten im Unternehmen zu etablieren.

Der Weg zu einem neuen Verständnis der Arbeitgebermarke

In dieser Arbeitswelt sind starre Arbeitgebermarken kein geeignetes Instrument; vielmehr verlangen vorhandene Employer Brands geradezu nach Einbindung in ein Employer-Reputation-Konzept, um in der Welt agiler Unternehmen erklärbar zu bleiben.

Employer Branding	Employer Reputation
zielt auf Image	zielt auf Vertrauen
ist gemacht	wächst
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.

1.4 Employer Reputation

Robert Franken hat Recht, wenn er in seinem Beitrag Employer Reputation als strategischen Ansatz für deutlich komplexer hält als einen reinen Marketingansatz. Von großem Vorteil ist aber, dass das Konzept Employer Reputation punktuell — dosiert — entwickelt und angewendet werden kann.

Das unserer Idee von Employer Reputation zugrundeliegende Touchpoint-Modell — es wird von Bernhard Schelenz in seinem Beitrag „Der gute Ruf als Arbeitgeber: HR Touchpoint Management“ ausführlich beschrieben — ersetzt die Starrheit eines Markenkongzeptes durch die in heutigen Zeiten zwingend erforderliche Flexibilität. Relevante Änderungen im Unternehmen oder der Unternehmensumwelt führen zur strategischen oder zumindest operativen Neuausrichtung und zur Änderung von Prioritäten. Wo eine Arbeitgebermarke starr und damit anfällig wird, ist unser Touchpoint-Konzept flexibel und relativ einfach neu auszurichten. Für HR-Verantwortliche ist es die ideale Grundlage der eigenen Strategiearbeit, da es strategische Vorhaben einerseits und operative Unterstützung für das Business andererseits bestens unterstützt. Reputationsmanagement kann angesichts eines Arbeitsmarktes mit Vollbeschäftigung in Teilbereichen zum zentralen Thema künftiger Personalarbeit werden. Bedingung hierfür ist die Verzahnung mit allen Handlungsfeldern modernen Personalmanagements.

2 **Der gute Ruf als Arbeitgeber: HR Touchpoint Management**

Autor: *Bernhard Schelenz*

Wer ein Unternehmen erfolgreich führen will, muss es im Spannungsfeld zwischen Außenwahrnehmung und Innenrealität ins Gleichgewicht bringen. Reputationsmanagement ist daher ein Gebot der Stunde — vor allem in unsicheren Zeiten. Den „guten Ruf“ eines Unternehmens zu gestalten und zu organisieren, ist Aufgabe der HR-Spezialisten in Zusammenarbeit mit der Konzernführung, dem Marketing, der Kommunikation und externen Experten. Nur gemeinsam lassen sich die relevanten Berührungspunkte für erfolgreiches Reputationsmanagement identifizieren und der Ruf des Arbeitgebers intern und extern positiv beeinflussen.

2.1 **Vielfalt zählt**

Als Arbeitgeber sind Unternehmen heute gefordert, unterschiedlichen Gruppen differenzierte Leistungsversprechen zu geben. Eine umfassende Arbeitgebermarke unter dem Motto „One Brand fits All“ kann diese Vielfalt nicht abbilden, ohne zu allgemein und somit belanglos zu werden. Wer nun aber auf die Leitlinie „Jeder Gruppe ihre Arbeitgebermarke“ setzt, stellt schnell fest: Es fehlt die verbindende Klammer, die dem Arbeitgeber in seiner Gesamtheit Profil gibt.

Die Arbeitgebermarke und das von ihr vermittelte Bild sind nicht agil genug. Sie folgen in der Regel den personalwirtschaftlichen Zielen und der davon abgeleiteten HR-Strategie. Allerdings steht diese unter Druck: Eine Arbeitgebermarke, die heute noch wirkt, 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.