

Ohne Selbsterkenntnis **keine Authentizität**



Die technischen Möglichkeiten erlauben neue Wege der Ansprache, ohne die Menschen aus den Augen zu verlieren. Allem voran steht jedoch eine ehrliche Bestandsaufnahme, wofür das Unternehmen steht. Über diese und weitere Themen diskutierte die Personalwirtschaft mit acht Experten.

VON DAVID SCHAHINIAN

Status quo

► Ist Employer Branding ein entscheidender Motor für Veränderungen. Fest steht, dass Unternehmen kreativ werden müssen, um sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen und interessant für junge Talente zu bleiben. Das Wissen, dass es dabei auch und vor allem um die Organisationskultur geht, hat sich zunehmend durchgesetzt. Um den Kompass genau eichen zu können, muss man aber zunächst einmal wissen, wo Norden ist.

Die Sinnfrage hat Hochkonjunktur. Arbeitnehmer stellen sie sich, weil das Gehalt allein für viele nicht mehr alleiniger Entscheidungsgrund für oder gegen einen Arbeitgeber ist. Unternehmen stellen sie sich ebenso, um Antworten darauf zu finden, was sie ausmacht und in welche Richtung sie sich entwickeln wollen. Zugegeben, die Aufgabe ist nicht einfach.

Aber sie lohnt sich, sagt Gabriela Rombach, Geschäftsführerin Königsteiner Creative. Allein schon deshalb, weil sie die Identität eines Unternehmens schärft und es diesem damit leichter macht, Menschen mit ähnlichen Zielen, Interessen und Wertvorstellungen

anzusprechen. „Employer Branding bedeutet, die eigene Arbeitgebermarke aktiv zu gestalten – und eine Marke bedeutet Identität.“ Das Sinnieren ist im Übrigen nicht neu. Die Sinnfrage wird Udo A. Völke von Raven51 zufolge aber heute häufiger gestellt als früher, weil sich viele Tätigkeitsprofile geändert haben und Büroarbeit mittlerweile weitverbreitet ist. „Im Handwerksbereich stellt man sich diese Frage nicht, weil man am Ende das Ergebnis seiner Arbeit sieht. In vielen Bereichen gibt es dieses ‚Werkstück‘ aber nicht mehr, also muss die Identifikation auf anderem Wege erfolgen.“ Employer Branding könne die Antworten, die sich nicht mehr aus der eigenen Tätigkeit ergeben, herausarbeiten.

„Hinzu kommt, dass heute jeder eine Stimme hat“, wirft Steffen Neefe vom Top Employers Institute ein. Noch vor wenigen Jahren habe es keine Kanäle für junge Mitarbeiter gegeben, über die sie über das Unternehmen hinaus hätten kommunizieren können. Jetzt habe jeder eine vernehmbare Stimme: „Daher müssen wir uns davon verabschieden, zu denken, dass ein Employer Branding dauerhaft Bestand hat, ohne dass man immer wieder nachlegen muss.“

„Verschiede Generationen und ein geändertes Medien-nutzungsverhalten sind hier die Stichworte. Die Menschen sind kommunikativer geworden und ihre Lebenssituationen haben sich geändert. Damit sind ihnen auch andere Werte wichtiger als früher“, fasst Dorothee Reiser von Personalwerk zusammen. Das steigert die Erwartungshaltung an die Arbeitgeber. Sie sind gezwungen, verstärkt über sich nachzudenken – und die Ergebnisse auch umzusetzen. „Employer Branding hat viele interne Auswirkungen, etwa auf die Bindung, die Personal- oder die Organisationsentwicklung.“ In der Summe sichere das den Unternehmenserfolg.

Info zum Round Table

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Experten an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde Employer Branding wurde von **Cliff Lehnen, Chefredakteur der Personalwirtschaft**, moderiert. Die Erkenntnisse der Runde lesen Sie hier.



Die Experten des Round Tables



Johanna Hartz, Leiterin Personalmarketing & Employer Branding Beratung, Wollmilchsau GmbH



Oliver Mattern, Geschäftsführer, menschmark GmbH & Co. KG



Steffen Neefe, Country Manager DACH & Czech Republic, Top Employers Institute GmbH & Co. KG



Kai Pawlik, CCO, milch & zucker, Talent Acquisition & Talent Management Company AG



Dorothee Reiser, Managing Director, Personalwerk Communications GmbH



Gabriela Vicky Rombach, Geschäftsführerin, KÖNIGSTEINER CREATIVE GmbH



Udo A. Völke, Chief Marketing Officer, Raven51 AG



Wolfgang Weber, Geschäftsführer, meinestadt.de GmbH



Der Zeitfaktor

► **Braucht es immer eine ausgewachsene Kampagne für das Employer Branding? Oder kann man auch mit kurzen Formen viel erreichen? Das sind Fragen, die sich viele Personaler schon einmal gestellt haben dürften.**

Big is beautiful – für Oliver Mattern von Menschmark ist das kein Credo, das Unternehmen weiterbringt. In Deutschland werde viel Wert auf Empirie, auf Repräsentativität gelegt. „Repräsentativität ist aber kein Gütekriterium. Qualitatives wie Werte oder Sinn lässt sich kaum sinnvoll quantitativ abbilden. Es gibt kein Rezept, um Begeisterung und Lust auf etwas zu schaffen.“ Sinnvoller sei die Auseinandersetzung mit den ursächlichen Emotionen, und die könnten durchaus in kleinen Gruppen und wenigen Tagen ermittelt werden. Eher zumindest, als – überspitzt ausgedrückt – Mitarbeiter zu befragen, die Antworten statistisch auszuwerten und am Ende mit einem wenig aussagenden Begriff wie Vielfalt oder Abwechslung dazustehen. Es gehe tatsächlich schneller und besser: „Die Barrieren, die dem im Weg stehen, sind meistens in den Köpfen, aber nicht in der Realität zu finden.“

Wolfgang Weber von meinestadt.de ergänzt: „Employer Branding beinhaltet selbstredend die Beteiligung von Mitarbeitern. Dabei müssen alle Zielgruppen genau betrachtet werden, auch die nicht akademischen

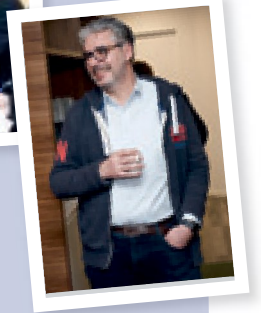
Fachkräfte.“ Ebenso wichtig sei die Perspektive der Geschäftsführung, weil es nicht zuletzt um strategische Aspekte und eine ganzheitliche authentische Kommunikation nach außen gehe.

Udo A. Völke von Raven51 macht den Zeitfaktor davon abhängig, wie viel Identität ein Unternehmen bereits hat und lebt. Das Herausarbeiten einer Employer Value Proposition, der Alleinstellungsmerkmale eines Arbeitgebers, sei Methodenkompetenz und könne von ihnen selbst entwickelt werden. Die kreative Umsetzung sei schwieriger, da brauche es mitunter Unterstützung von außen. „Aber im Grunde ist vieles bereits in den Unternehmen vorhanden. Das Employer Branding startet nicht auf einer grünen Wiese.“

„Es braucht zumindest den Bau einer vernünftigen Strategie“, betont Kai Pawlik von Milch & Zucker. Wenn man als Arbeitgeber wisse, wer man ist und mit welchen Kernbotschaften man potenzielle Kandidaten ansprechen kann, tue man sich in der Ansprache von Zielgruppen meist leichter. „Eine Arbeitgebermarke bietet idealerweise einen flexiblen Rahmen zur Bearbeitung der Kommunikationsstrategie. Unterschiedlich ausgeprägte Einzelbotschaften können sehr gut auf eine Marke einzahlen, wenn die Marke grundlegend definiert wurde.“



Eine Bilderstrecke mit den wichtigsten Zitaten der Round-Table-Teilnehmer finden Sie auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik Recruiting> Employer Branding.



Mitarbeiterbindung und -gewinnung

► **Biete Job, suche Spezialisten – wenn es nur so einfach wäre. War das Zielgruppenmarketing ohnehin schon eine anspruchsvolle Disziplin, ermöglichen neue Erkenntnisse und Tools eine zunehmend spitzere Ansprache. Der Weg von der Gießkanne zur individuellen Kommunikation, dem 1:1-Marketing, scheint in vielen Recruiting-Feldern vorgezeichnet.**

Der Einstieg ins Thema war bereits ein halber Abschied: „Gibt es Zielgruppen überhaupt? Die soziodemografische Aufteilung in Alter oder Geschlecht hält der Realität immer weniger stand“, konstatiert Oliver Mattern von Menschmark. Geschätzt 70 Prozent der ITler, denen er heute beruflich begegne, seien per Definition keine ITler – machten den Job aber trotzdem.

Steffen Neefe vom Top Employers Institute spricht den nächsten logischen Schritt aus: „Im Grunde ist jeder die Zielgruppe. Darum ist eine Employer Brand für das Produkt des Unternehmens heute wesentlich wichtiger als noch vor einigen Jahren.“ Damit spiele es auch in der Geschäftsführung eine wichtigere Rolle und sollte nicht nur als alleiniges HR-Thema angesehen werden. „Sie muss verstehen, dass es auch ihre Aufgabe ist: Sie ist dafür verantwortlich, die Unternehmensbotschaft in die Welt hinauszutragen.“

Wenn da nur nicht die Lücke zwischen Wahrnehmung und Realität in der C-Ebene wäre, wirft Wolfgang Weber von meinestadt.de ein. So mag ein Hidden Champion auf die Frage, warum die Mitarbeiter gerne bei ihm arbeiten, auf die gute Bezahlung verweisen, die Mitarbeiter selbst aber auf den Fahrradschuppen und die nahe gelegene S-Bahn. „Für die Geschäftsführung bedeutet das: Fragt eure Mitarbeiter. Gerade bei den nicht akademischen Fachkräften ergeben sich dabei oft Überraschungen, weil das für die akademische Führungsebene Naheliegende oft nicht das Mindset der Zielgruppe trifft.“

Auch Dorothee Reiser plädiert dafür, erst einmal die internen Prozesse zu klären und die interne Verankerung der Arbeitgebermarke zu stärken, bevor man mit etwaigen Kampagnen oder Maßnahmen nach draußen geht. Unternehmen, die der digitalen Welt ins Auge schauen und dies mit Emotionalität verbinden können, seien dabei klar im Vorteil, wie sie an dem Beispiel eines ihrer Kunden illustriert. Warum etwa sollten die Möglichkeiten der neuen und offenen Kommunikationsmittel nicht genutzt werden? Wenn allen Mitarbeitern die Vorteile ihres Arbeitgebers bewusst sind, ist das ideal, denn hier

rekrutieren die bestehenden Mitarbeiter neue Kollegen ganz von alleine. „Alle relevanten Zahlen bei diesem Kunden sind gestiegen, ebenso wie die Qualität der Bewerbungen – obwohl eine entsprechende Kampagne noch nicht einmal offiziell gestartet war.“

Hinzu kommt aber auch die Heterogenität der Arbeitsmärkte. Viele Unternehmen in vom Fachkräftemangel betroffenen Branchen, etwa die Pflege oder das Handwerk, haben andere Sorgen als den Aufbau einer Arbeitgebermarke. Kai Pawlik von Milch & Zucker plädiert für ein Sowohl-als-auch: „Es gibt die eher langfristige Kommunikation, die kontinuierlich auf das Employer-Image einzahlen und wirken soll. Hierfür sind auch Massenmedien und klassische Praktiken wie Presse- und Lobbyarbeit noch gut geeignet.“ Wenn es aber um gezielte Recruiting-Kommunikation für spezielle Berufsprofile oder eingegrenzte Regionen geht, müsse die Kommunikation zwangsläufig fokussiert werden. Algorithmen würden künftig immer besser prognostizieren können, welche Botschaft für wen die bestgeeignete ist und – Stichwort Geo-Targeting – wo der Adressat gerade zu finden ist.

„Bewerbermanagementsysteme erleichtern und beschleunigen die Kommunikation“, berichtet Udo A. Völke von Raven51. In Verbindung mit Automatismen, die im Marketing bereits seit Längerem erfolgreich funktionieren, eröffneten sie zudem neue Möglichkeiten. „Es geht darum, schnell Kontakt herzustellen, um dann sehr individuell vorzugehen.“ Das Geo-Targeting sei da nur eine Möglichkeit. Anhand der IP-Adresse des Bewerbers könnte sein Standort identifiziert werden, um ihm im gezielten Vergleich die Vorzüge des Unternehmens zu präsentieren. Mitunter seien solche Daten treffsicherer als ein Personaler ohne Ausbildung zur Kompetenzanalyse. Und nebenbei: Eine hohe Zielgenauigkeit sei auch deshalb nötig, weil die meist kleinen Budgets der Personaler gar nicht erlauben würden, klassisches Marketing zu machen.

Allerdings tritt hier ein scheinbarer Widerspruch zutage. Auf der einen Seite elektrisiert die Digitalisierung nahezu jedes Unternehmen. Gleichzeitig fällt der Begriff der „Renaissance des Persönlichen“ immer öfter. Gut so, findet Johanna Hartz von Wollmilchsau: „Ich habe die Hoffnung, dass wir wieder mehr an das Menschliche denken – weil wir die Digitalisierung nun grundsätzlich verstanden haben und sie nichts Besonderes mehr ist.“ Sie sollte nicht mehr als Hype, sondern als solide Basis angesehen werden, auf die man aufbauen kann. „Es ist deutlich effektiver, sich mit Kollegen zusammenzusetzen und Ent-

scheidungen innerhalb von zehn Minuten zu treffen, für die man mit Slack eine Stunde braucht.“ Es schließe sich nicht aus, ein Verfechter der Digitalisierung zu sein und trotzdem mit Menschen an einem Tisch sitzen zu wollen.

Gabriela Rombach von Königsteiner Creative plädiert diesbezüglich für eine zu jedem Zeitpunkt zielgruppengerechte Kommunikation. Letztlich gehe es darum, zu wissen, wen man womit erreichen wolle. Dies spiegle sich auch in einem achtsamen Umgang mit Begrifflichkeiten wider: „Viel zu oft werden leichtfertig Buzzwords verwendet“, ohne deren exakte Bedeutung zu kennen, „bis am Ende keiner mehr so genau weiß, wovon eigentlich die Rede ist“. Als Beispiel führt sie Design Thinking an. „Es gibt Quintessenzen wie etwa die Iterationen, die sinnvoll sind und die man in einen Prozess einbauen kann. Aber deshalb handelt es sich am Ende bei einer Methode noch lange nicht um Design Thinking.“

„Man muss irgendwo anfangen“, fasst Oliver Mattern zusammen. Leider gelte für das Gros der Betriebe in Deutschland jedoch noch das James-Dean-Prinzip: Denn sie wissen nicht, was sie tun. „Unternehmen, die sich nicht gut kennen, suchen auf Wegen, mit denen sie sich nicht auskennen, Leute, die sie nicht kennen, für Jobs, die sie noch nicht kennen.“ Hinzu kämen „DIN-geprägte“ Personaler, die noch stark an klassischen Definitionen hängen würden. Mit vielen Restriktionen schnitten sie sich frühzeitig ein zu enges Profil zusammen und steckten viel Anstrengung in die Auswahl. Doch schon nach

einem halben Jahr übe der ausgewählte Kandidat schon nicht mehr die Tätigkeiten aus, für die er angestellt wurde. „Das ist ein Irrsinn. Vielmehr sollte auf die Menschen geschaut und herausgefunden werden, was sie können und wollen.“

An dieser Schnittstelle zwischen Mitarbeiterbindung und -findung steht das Onboarding. Auch da gibt es vielerorts noch Optimierungsbedarf, sind sich die Experten am Runden Tisch einig. „Ich erlebe in vielen Unternehmen einen Riesenbruch, weil sich nach der Onboarding-Phase keiner mehr für die Neueinstellungen verantwortlich fühlt“, betont Wolfgang Weber von meinstadt.de. Zwar übernehmen dann meist die Fachbereiche, doch seien sie unterschiedlich gut vorbereitet – wenn überhaupt. Nicht selten führe das zu einer Frühfluktuation. „Es ist kein durchgängiger Prozess vorhanden, weil für HR die Rekrutierung oftmals nach der Unterschrift des Arbeitsvertrags aufhört.“ Seiner Auffassung nach müssten die Personaler an dieser Stelle ihr Rollenverständnis überdenken und auch die weitere Verantwortung übernehmen.

Da allerdings schließt sich der Kreis zu den kleinen Budgets und den großen Ansprüchen wieder. „Das braucht auch Zeit und bedeutet Arbeit“, betont Udo A. Völke von [Raven51](http://Raven51.de). Dafür würden jedoch nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt. „Welche Rollen soll HR noch alle erfüllen? Der klassische HR-Business-Partner, der alles machen kann – ihm werden in vielen Unternehmen Fähigkeiten abverlangt, die man gar nicht in einer Person vereinigen kann.“



Datengetriebene Entscheidungen

► **Personaler und Zahlen galten lange Zeit als natürliche Feinde. Bis heute werden Skills wie Empathie und Menschenkenntnis als grundlegend für das Berufsbild angesehen, und daran bestehen auch keine Zweifel. Trotzdem könnte HR sich und dem Unternehmen das Leben leichter machen, wenn es moderne Möglichkeiten der Analyse und Auswertung ergreift.**

Zahlen, bitte! Johanna Hartz von Wollmilchsau bedauert die vielen Chancen, die HR bisher nicht ergriffen hat – auch um seiner selbst willen. „Ein bisschen mehr Verständnis dafür, was Zahlen beispielsweise für das eigene Standing im Unternehmen bringen würden, wäre wünschenswert. Wer zur Geschäftsführung geht, weil er mehr Budget braucht, muss das mit Zahlen belegen. Anders ist es bei HR auch nicht.“ Zur Erhebung brauche es keine Hightechsysteme, sondern schlicht ein Verständnis für die wenigen relevanten KPIs und ihre konsequente Auswertung. Leichter gesagt als getan. Doch wenn HR es nicht selbst kann, könnte es sich zumindest einen Kollegen, beispielsweise aus dem Marketing, ins Team holen, der unterstützt.

HR will und soll im Unternehmen als strategischer Partner gesehen werden – nicht als Erfüllungsgehilfe. Richtigerweise wird HR in den letzten Jahren zunehmend marketinglastiger – sowohl nach innen als auch nach außen, sagt Kai Pawlik von Milch & Zucker. „Und Marketing funktioniert neben aller Kreativität eben über Zahlen. Sie entscheiden mit darüber, ob etwas richtig oder falsch ist. Nicht, ob es gefällt oder nicht gefällt.“ Insofern glaubt er ebenfalls, dass HR noch mehr Zahlenaffinität vertragen könnte.

Aber ist es tatsächlich so, dass Personaler per se eine Aversion gegen Daten haben, weil sie „etwas mit Menschen“ machen

wollten? „Da ist was dran“, findet Oliver Mattern von Menschmark, der gerade ein berufsbegleitendes Studium der Neurowissenschaft beendet hat. „Wenn wir auf die innere Motivstruktur schauen, sind HRler vorwiegend balancegetriebene Menschen.“ Für sie bedeute Performancemessung eher etwas Schlechtes, während sie etwa im Vertrieb, wo oft dominanzgetriebene Mitarbeiter tätig sind, ein wichtiges Indikationsmittel des Wettbewerbs ist. Dabei sei gerade HR in der Schlüsselposition, um die „Lust auf Leistung“ im Unternehmen zu befeuern. „Aber leider sind sie in sehr vielen operativen Anforderungen aus verschiedenen Bereichen gefangen und schaffen es kaum, dort herauszukommen.“

„HR wird sich nicht selbst revolutionieren können“, weiß Gabriela Rombach von Königsteiner Creative. Eine klare Erwartungshaltung müsse von der Managementebene vorgegeben werden. Wenn diese ihren Fokus allerdings nur auf die unmittelbare Wertschöpfung lege, sei das Projekt bereits im Vorfeld zum Scheitern verurteilt. „Wer nur seine Produkte und Dienstleistungen im Blick hat, verliert die Menschen aus den Augen, die für sie stehen. In diesem Kontext die Verantwortung einfach an die Personalabteilung abzugeben, ist zu einfach und wird letztlich auch nicht der Größe der Aufgabe gerecht.“

Versuch macht klug – zumindest ist das die Erfahrung von Wolfgang Weber: „Ich stelle überall dort eine Veränderung im HR-Umfeld fest, wo KPIs eingeführt wurden.“ Sie forderten geradezu heraus, sich mit ihnen zu beschäftigen und Hypothesen zu entwickeln: „Es beginnt ein Nachdenken. Das hat in den letzten Jahren zugenommen. Vor zehn Jahren gab es das noch überhaupt nicht.“



Mitarbeiter als Botschafter

► **Die besten Verbündeten von HRlern sind zufriedene Kollegen, die das auch kommunizieren. Es spricht nichts dagegen, sie offiziell zu Botschaftern des eigenen Arbeitgebers zu machen. Dabei ist aber Fingerspitzengefühl gefragt – und ein Grundvertrauen in die eigene Belegschaft.**

HR müsse „die Botschaft“ gar nicht selbst ins gesamte Unternehmen tragen, findet Dorothee Reiser von Personalwerk. Dafür eigneten sich Mitarbeiter und Führungskräfte mindestens ebenso gut. Das können zum einen solche sein, die man gerne mit im Boot haben möchte – etwa, weil sie die Unternehmensstrategie ideal unterstützen. Zum anderen können es jene sein, die dabei sein möchten. „Im Prinzip sind ohnehin alle Botschafter des Unternehmens, weil sie von ihrer Arbeit erzählen. Es ist also nur logisch, sie darin zu bestärken.“

Manch ein Arbeitgeber scheut jedoch davor zurück, weil er befürchtet, dass der Schuss nach hinten losgehen könnte. Johanna

Hartz von Wollmilchsau: „Mut und Vertrauen sind extrem wichtig, und das fehlt an vielen Stellen im Unternehmen. Ein gutes Beispiel dafür sind Social Media Guidelines, in denen dargelegt wird, wie ich mich als Mitarbeiter zu benehmen habe. Da steigen viele, die vielleicht sogar ein sehr positives Bild von ihrem Arbeitgeber haben, sofort wieder aus.“ In einem Unternehmen mit einer Vertrauenskultur sei das Risiko einer misslungenen Kommunikation eher gering: „Unternehmen, die ihre Mitarbeiter wertschätzen, werden von ihren Mitarbeitern wertgeschätzt. Je offener man in der Kommunikation ist, je mehr man vertraut, je transparenter man ist, desto weniger Sorgen muss man sich machen.“ Darüber hinaus passiere ein Shitstorm ohnehin nicht so schnell, wie viele befürchten, und: „So schlimm ist Kritik meistens auch nicht.“

Ganz so einfach sieht es Steffen Neeffe vom Top Employers Institute nicht. Denn meinungsstarken und kommunikations-

freudigen Mitarbeitern stehe nicht selten beispielsweise eine Corporate Identity gegenüber. Weicht der Content zu stark davon ab, könnte es kontraproduktiv werden. „Ein gewisses Kontroll-element muss immer mit dabei sein, zumindest in Großkonzernen.



So geht es besser

► **Employer Branding ist ein Feld mit vielen Facetten. Allgemeingültige Lösungswege sind schwer zu formulieren, weil die einzelnen Arbeitgeber dafür zu unterschiedlich sind – in ihrer Kultur, ihrer Arbeitsweise und ihren Bedürfnissen. Beruhigend ist es, zu wissen, dass die Digitalisierung helfen kann, den richtigen Weg zu finden. Noch beruhigender ist es, zu wissen, dass der Mensch trotzdem das Maß aller Dinge ist.**

„Die Zielgruppe bestimmt, was für Inhalte produziert werden. Und wenn die Zielgruppe Emotionen haben will, dann bekommt sie Emotionen.“ So einfach – und doch so schwer – ist es nach Ansicht von Johanna Hartz von Wollmilchsau. „Dazu muss man verstehen, wer diese Zielgruppe ist, welche Interessen sie hat und welche Anforderungen sie an einen Arbeitgeber stellt.“ Es klang im Fachgespräch mehrfach an, dass sie eher spitz und klein als allumfassend definiert werden sollte. Folge man diesem Rat und nutze man die digitalen Tools als zusätzliche Unterstützung, sei viel gewonnen.

Steffen Neeffe vom Top Employers Institute bringt einen weiteren Gedanken ins Spiel, der für Unternehmen ohne Weiteres umzusetzen wäre, oft aber vernachlässigt wird: „Alle sprechen über den Fachkräftemangel. Was wäre, wenn die Fachkräfte schon da sind, aber noch nicht entdeckt wurden?“ In vielen Organisationen sei es versäumt worden, Strukturen aufzubauen, um die eigene Belegschaft nach Bedarf weiterzuentwickeln. „Es ist eine Chance und eine Verpflichtung, sich mit langjährigen Mitarbeitern zusammenzusetzen und gemeinsam Möglichkeiten auszuloten. Wir Menschen sind grundsätzlich vor allem neugierige Wesen und Unternehmen müssen aus diesem Grund einsehen, dass sich Erwartungshaltungen und Ziele ihrer Mitarbeiter ändern können. Idealerweise wachsen Unternehmen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern. Es sind gerade die Treuen, die Leidenschaftlichen, die einen Betrieb auch durch eine Absatzkrise tragen können.“

„Das ist der Grund, warum Employer Branding von innen nach außen geschehen sollte“, stimmt ihm Dorothee Reiser von Personalwerk zu. Die besagten Mitarbeiter seien Gold wert, weil es ihnen wiederum gelingt, gute Kandidaten durch persönliche Überzeugung zu rekrutieren. „Es steht schon lange in den Lehrbüchern, dass sich ein Arbeitgeber erst einmal um die eigenen Mitarbeiter kümmern sollte, bevor er Maßnahmen nach außen initiiert. Das muss noch viel häufiger geschehen als bisher.“

Gabriela Rombach von Königsteiner Creative sieht eine Möglichkeit, das zu tun: „Helfen könnte beispielsweise, wenn Unternehmen Plattformen wie die sozialen Medien nutzen – kombiniert mit einem modernen Führungsverständnis. Nicht von oben vorgegeben, sondern unterstützend.“ Führungskräfte sollten sich und ihre Mitarbeiter fragen, was sie benötigen, um erfolgreich zu sein. Die Zügel müssten

Aber Mut und Vertrauen gehören ebenso dazu, und das schließt sich nicht aus.“ Denkbar wäre etwa ein Template, über das Mitarbeiter Beiträge posten können, die nahezu in Echtzeit durch einen einzigen Filter laufen.

dafür gar nicht straff gehalten werden. „Die Vorgesetzten brauchen dazu jedoch Mut. Mut, davon abzusehen, alles beeinflussen zu wollen. Mut, loszulassen. Und Mut, zu vertrauen, dass solche Plattformen im Sinne des Unternehmens genutzt werden.“

Kai Pawlik von Milch & Zucker sieht auch bei der Digitalisierung in der Ansprache und Selektion von Kandidaten noch eine zu große Zurückhaltung, obwohl Algorithmen sowohl den Personalern als auch den Bewerbern helfen würden. „Aber es ist wie in der klassischen Werbung auch: Man kann den Kunden nur zur Tränke führen. Ob er dann trinkt oder nicht, hängt von vielen weiteren Faktoren ab. Zum Beispiel, dass man die gegebenen Kommunikationsversprechen dann auch einlösen muss.“ Persönlicher Content helfe dabei, weil er relevant und glaubwürdig sei: „Content ist keine Werbung. Und Werbung ist kein Content. Kandidaten können das gut trennen und wissen, was sie wollen: relevante Inhalte, die sie überzeugen könnten.“ Persönlich bedeute dabei nicht zwangsläufig „face to face“, sondern dass es sich um persönliche Inhalte, etwa von Botschaftern oder Influencern, handelt.

Kompakt: Die vier wichtigsten Erkenntnisse

- ① Auch wenn der Begriff bereits arg strapaziert ist: Eine **authentische Kommunikation** nach innen und außen ist unerlässlich und sollte gefördert werden. Dazu eignen sich beispielsweise Plattformen, die weitgehend ohne Restriktionen bespielt werden können. Wer **Social Media Guidelines** für seine Mitarbeiter aufsetzt, sollte lernen, loszulassen.
- ② **Erkenne dich selbst!** Es führt kein Weg daran vorbei, die Kernpunkte eines Unternehmens und seiner Kultur herauszuarbeiten. Die Basis ist nötig, um daraus ableiten zu können, **wo man hinwill und wie man dorthin kommt**. Dazu müssen nicht alle Mitarbeiter befragt werden. Wichtige Stakeholder – und dazu gehört der **Vorstand** – sollten aber grundsätzlich mit am Tisch sitzen.
- ③ Personalern sollten die **Digitalisierung** auch beim Employer Branding als **Chance und nicht als Risiko** begreifen. Datengetriebene Entscheidungen bringen auf lange Sicht bessere Ergebnisse. Darüber hinaus liefern sie **handfeste Argumente** und können den **Wert** unterstreichen, den HR für das Unternehmen hat.
- ④ Beim Blick nach außen sollten die **eigenen Mitarbeiter nicht vernachlässigt** werden. Sie sind es, die das Unternehmen dorthin gebracht haben, wo es jetzt ist. Wer über Fachkräftemangel klagt, sollte prüfen, welche Kollegin oder welcher Kollege **Veränderungsbereitschaft mitbringt** und das Potenzial dazu hat, sich neuen Aufgaben zu stellen. Darin sollten sie tatkräftig unterstützt werden.