
5 Die Arbeitgebermarke in der Organisation verankern

Als das Thema Employer Branding 2006 seinen Siegeszug in Deutschland begann, etwa zwei Jahre später auch in Österreich und der Schweiz, da wurde der Begriff zumeist noch synonym für Personalmarketing verwendet und auf die Rekrutierung von Mitarbeitern reduziert. Dass das Wörtchen Branding eigentlich dafür steht, eine Marke aufzubauen, die diesen Namen auch verdient, daran hat damals so gut wie niemand gedacht. Die Akteure in Unternehmen und Agenturen hielten es anscheinend schon für markenbildend, wenn ihr Arbeitgeberauftritt einheitlicher und kreativer daherkam.

Als in der Weltwirtschaftskrise 2008 und 2009 ganze Belegschaften in Kurzarbeit geschickt wurden, wirkte sich dieses einseitige Begriffsverständnis sofort aus: Warum sollen wir in Employer Branding investieren, wenn wir niemanden mehr einstellen, so fragten sich viele. Während das Thema also zurückgefahren wurde, blieben viele von ihren Geschäftsführern zum Stillstand verdammt. Employer-Branding-Verantwortlichen aber an dem Thema dran und bildeten sich fort. Zeit genug hatten sie. Wie immer rückten auch in dieser Krise andere Themen in den Blickpunkt: Arbeitsmotivation, Leistungsbereitschaft, Identifikation, Loyalität und die Bindung der Leistungsträger — die bei schlechten Erfahrungen mit dem eigenen Arbeitgeber im Umgang mit Krisen häufig zu den ersten gehören, die zu anderen Unternehmen, gar zur Konkurrenz abwandern, sobald der Motor der Konjunktur wieder anspringt.

Wirtschaftskrisen: Geburtshelfer des internen Employer Branding

Krisen sind wunderbare Gelegenheiten, um den bindenden und verbindenden Wert der internen Markenbildung zu erkennen. Dass Employer Branding, sofern strategisch fundiert und richtig betrieben, enorme interne Effekte hat, die genau in diese Kerbe schlagen — Steigerung der Identifikation und infolgedessen der Bindung und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter — war in der Theorie zumindest seit 2008 bekannt, aber nur von einigen wenigen Vorreitern schon in der Praxis getestet. Das sollte sich ändern, als die Weltwirtschaftskrise für beendet erklärt wurde, aber alle ahnten, dass die nächste Krise schnell kommen würde. 2010 und 2011 haben viele Unternehmen unabhängig von ihrem Rekrutierungsdruck in Employer Branding investiert und plötzlich verschoben sich die Gewichte in den auftragsklärenden Gesprächen: Nicht wenige Unternehmen stellten die internen

Die Arbeitgebermarke in der Organisation verankern

Effekte der Arbeitgebermarkenbildung plötzlich in den Fokus ihrer Employer-Branding-Bestrebungen.

Die Veröffentlichung eines ersten Modells für das interne Employer Branding in der Schweizer Fachzeitschrift HR-Today im April 2008 blieb weitgehend unbemerkt. Erst 2010 entstand in Deutschland eine etwas ausgewogenere Betrachtung von Employer Branding in der Fachdebatte.

So überschrieb das Personalmagazin eine ganze Artikelstrecke plötzlich mit dem Begriff „Internes Employer Branding“.

Arbeitgebermarken wachsen von innen nach außen

Arbeitgebermarken brauchen Substanz. Deshalb wachsen sie von innen nach außen. Folgerichtig beginnt die Umsetzung einer Employer-Branding-Strategie bei den eigenen Führungskräften und Mitarbeitern und pflanzt sich dann, parallel zur externen Arbeitgeberkommunikation, im Rahmen des sogenannten internen Employer Branding in der Organisation fort.

In der Phase der Implementierung vermitteln Sie der Organisation, warum das Unternehmen sich als Arbeitgeber gerade so und nicht anders positionieren will, was der Nutzen für alle Beteiligten ist und welcher Beitrag von jedem Einzelnen erwartet wird. Dabei gilt für den Einzelnen nicht immer, was für das Unternehmen stimmt: The Employer Brand is your friend. Je konkreter die Mitarbeiter die Arbeitgebermarke erleben können, je mehr sie spüren, was sich durch die Positionierung des Arbeitgebers für sie verändert und verbessert, desto intensiver werden sie sich mit ihr anfreunden – oder auch erkennen, dass sich der Arbeitgeber in eine Richtung bewegt, die nicht die ihre ist. Was ein ebenso positiver Effekt ist, denn es ist für beide, Organisation und Mensch, bedeutungsvoll, das klar zu erkennen und zu bekennen.

Als Pendant zur kontinuierlichen Kommunikation der Arbeitgebermarke in den Arbeitsmärkten – externes Employer Branding – gilt das interne Employer Branding. Im Januar 2008 entwarf die Deutsche Employer Branding Akademie in Berlin erstmals ein Modell für die interne Arbeitgebermarkenbildung, das vier Handlungsfelder unterscheidet:

- Führung
- Personalmanagement
- Interne Kommunikation
- Gestaltung der Arbeitswelt



Abb. 5.1: Die vier Handlungsfelder des internen Employer Branding © DEBA GmbH

Wenn Sie diese Handlungsfelder im Sinne der Arbeitgeberpositionierung weiter ausgestalten, sorgen Sie dafür, dass die Arbeitgebermarke auch dauerhaft und nachhaltig in der Organisation verankert wird. Genau wie ein Bewerber an allen Kontaktpunkten mit einem Arbeitgeber, soll ein Mitarbeiter möglichst häufig und homogen in der Organisation und ihrer Unternehmenskultur spüren, dass die Inhalte der Arbeitgebermarke gelebt und ernst genommen werden.

Wann immer unternehmensstrategische Grundlagen in der Organisation eingeführt werden, zum Beispiel Unternehmenswerte, steht ein Wunsch ganz oben: Dass Mitarbeiter und Führungskräfte die Werte mitleben und vorleben, sich also „wertekonform“ verhalten — und das am besten sofort.

Heute weiß man: Das ist völlig unrealistisch. Wer will, dass normative Elemente der Unternehmensführung wie eine Arbeitgeberpositionierung tatsächlich Haltung und Verhalten seiner Leute prägen, der sollte eine grundlegende Regel beachten:

- Mit reiner Information und Bekanntgabe sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiter die Arbeitgeberpositionierung „kennen“ und „verstehen“, was damit gemeint ist.
- Durch Dialog und Reflexion erreichen Sie, dass sie nicht nur „verstehen“, sondern auch beginnen, die Inhalte der Positionierung zu „verinnerlichen“.

Die Arbeitgebermarke in der Organisation verankern

- Erst wenn Sie die Arbeitgeberpositionierung dauerhaft in Ihrer Organisation merklich und unmerklich erlebbar machen und damit „verglauwürdigen“ und prägnanter machen, erreichen Sie, dass die Mitarbeiter sie in ihr Verhalten integrieren und „mitleben“ sowie „vorleben“.

Oder, um es mit Konfuzius zu sagen:

„Sage es mir, und ich werde es vergessen.
Zeige es mir, und ich werde es vielleicht behalten.
Lass es mich erleben, und ich werde es können.“

Die folgende Abbildung beschreibt diese Ziele der organisationalen Verankerung und zeigt die Prozessphasen, die geeignet sind, dahin zu kommen. Dieser Teil des Handbuchs trägt dem Rechnung:

- Schritt 12 beschreibt die Implementierung der Arbeitgeberpositionierung im Unternehmen – damit Führungskräfte und Mitarbeiter „verstehen“ und teilweise „verinnerlichen“.
- Schritt 13 beschreibt, wie Sie die Arbeitgebermarke dauerhaft in der Organisation verankern, damit die Menschen sie nicht nur „verinnerlichen“, sondern auch „mitleben“ und „vorleben“.

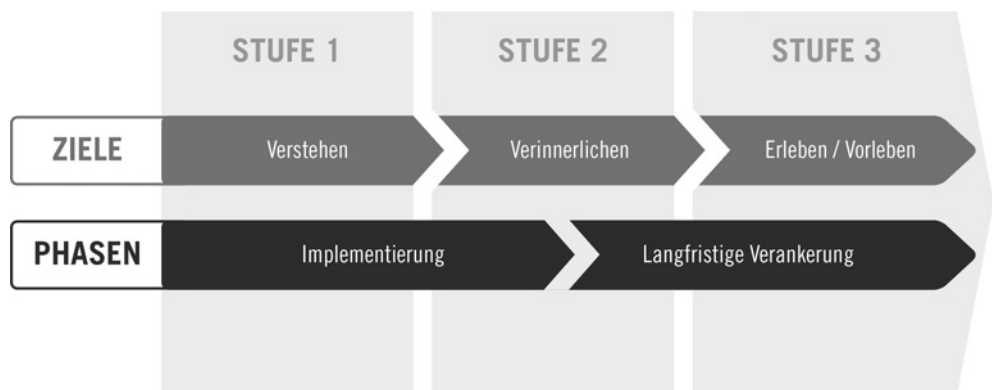


Abb. 5.2: Ziele und Phasen des internen Employer Branding © DEBA GmbH

5.1 Schritt 12: Implementierung der Arbeitgeberpositionierung im Unternehmen

Die Implementierung Ihrer Arbeitgeberpositionierung hat verschiedene Handlungsfelder:

- HR-Geschäftsprozesse: Wie spiegeln sich die Werte und Botschaften der Arbeitgebermarke in den Prozessen des Talent Managements, des Recruitings und anderer wider?
- Einführung bei Mitarbeitern und Führungskräften: Wie führen Sie die Arbeitgeberpositionierung intern so ein, dass sie nicht einfach nur verkündet, sondern gezielt mit Sinn und Gefühlen aufgeladen wird?
- Schulung der im Bewerberkontakt stehenden Kollegen: Wie sorgen Sie dafür, dass der Bewerberkontakt durch die damit betrauten Kollegen konsistent auf die Arbeitgebermarke einzahlt?
- Employer Brand Guidelines: Brauchen Sie eine Art Anwendungsleitfaden für den Umgang mit der Arbeitgebermarke und wie können Sie diesen gestalten?

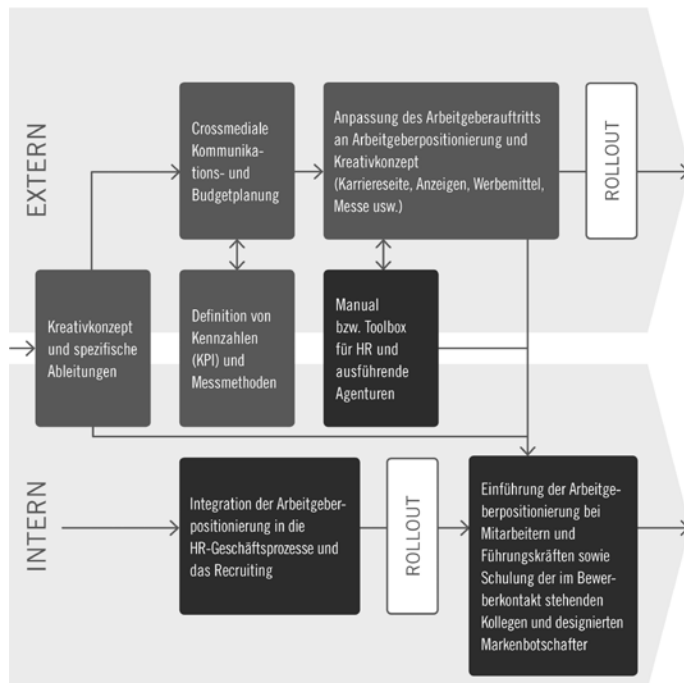


Abb. 5.3: In der Übersicht der Schritt 12 – Implementierung der Arbeitgebermarke © DEBA GmbH

5.1.1 **Implementierung der Arbeitgeberpositionierung in die HR-Geschäftsprozesse**

Verfügt Ihr Unternehmen über vordefinierte Strukturen und Prozesse, um Mitarbeiter zu finden, anzuwerben, einzuarbeiten und intern zu begleiten? Dann klopfen Sie diese Prozessgruppen darauf ab, inwiefern sie dem Bild, das Sie als Arbeitgeber künftig vermitteln wollen, entsprechen. Prozesse, die dafür in Frage kommen, sind:

Extern ausgerichtete Prozessgruppen (Beispiele)

- Personalmarketing
- Bewerberauswahl
- Einstellung

Intern ausgerichtete Prozessgruppen (Beispiele)

- Onboarding
- Beurteilung
- Gestaltung des Arbeitsumfelds
- Personalentwicklung
- Vergütung und Incentivierung
- Personaleinsatz
- Nachfolgeplanung
- Austritte
- Berichtswesen

Im Wesentlichen handelt es sich um Prozesse des Recruitings, Talent Managements und der Personalentwicklung. Jedes Unternehmen hat hier seine eigenen Definitionen und Abgrenzungen, deshalb schauen Sie sich an, was für Sie passt.

Die Verprobung der Prozessgestaltung anhand der Arbeitgeberpositionierung kann nicht nur dazu führen, dass Sie eventuell Anpassungen der Prozessabläufe oder der Prozessinhalte vornehmen. Je nach Employer-Branding-Strategie wird vielleicht ein ganzer Prozessschritt überflüssig oder sollte komplett umgekrempelt werden. Wenn Sie als Arbeitgeber beispielsweise das Thema Freiräume stark in den Vordergrund stellen, können Sie das auch dadurch „vergläubwürdigen“, dass Sie mehr Wahlfreiheit bei Fortbildungen, Quereinstiege bei Traineeprogrammen oder Wechsel zwischen Ausbildungsgängen zulassen und das Formularwesen für die Beantragung von Urlaub, Weiterbildung sowie das Berichts- und Protokollwesen generell kräftig ausdünnen.

**BEISPIEL****Wann selbst Dienstreisen Ausdruck von Arbeitgebermarke werden**

Situation: Ein europaweit führendes Sanitärtechnikunternehmen wollte seine Mitarbeiter zu mehr Austausch in der internationalen Projektarbeit stimulieren. Eines seiner Arbeitgebermarken-Profilfelder lautete: „Wissen grenzenlos teilen und erweitern.“

Bewertung: Kaum wurde das im Unternehmen bekannt, merkten die Mitarbeiter an, dass das ein frommer Wunsch sei, aber von den aktuellen, sehr bürokratischen Prozessen eher behindert werde. Es gab eine Glaubwürdigkeitslücke. Das Unternehmen hatte jedoch viele Möglichkeiten, seine Prozesslandschaft so anzupassen, dass tatsächlich mehr Austausch erfolgte.

Mögliche Lösung: Das Unternehmen vereinfachte die ehemals eher komplizierten Antragswege für Dienstreisen zu anderen Geschäftsstellen und verkürzte die Zeit von Antragseingang bis zum Bescheid von ehemals 21 auf vier Tage. Während vorher ein Vorgesetzter kommentarlos einen Reiseantrag ablehnen konnte, muss er heute im Falle einer Ablehnung diese detailliert begründen. Die vielleicht wichtigste Neuerung: Jeder Mitarbeiter bekam einen Skype-Firmenaccount. Es gab internationale Skype-Meetings und für jedes Projekt einen eigenen Chatroom im Intranet, in dem Kollegen aus anderen Ländern Projektergebnisse kommentieren und Ideen liefern konnten.

5.1.2 Einführung der Arbeitgeberpositionierung bei Führungskräften und Mitarbeitern

Um die Arbeitgeberpositionierung in der Organisation bekannt zu machen, setzen Sie bei Führungskräften und Mitarbeitern an – und zwar bevor Sie das externe Employer Branding starten. Es ist ein Gebot der Wertschätzung, dass Sie erst Ihre Mitarbeiter informieren, bevor diese per Zufall über neue Stellenanzeigen oder die frisch überholte Karriereseite stolpern. Dabei sollten Sie die Employer-Branding-Strategie nicht einfach nur verkünden. Vielmehr braucht es ein eigenständiges Einführungskonzept, um nicht nur „verstanden“ zu werden, sondern auch einen ersten Schritt dahin zu machen, dass Ihre Mitarbeiter „verinnerlichen“, was die Arbeitgeberpositionierung für die Organisation im Gesamten und jeden Einzelnen bedeutet. Nicht alle haben an ihrer Entstehung mitgewirkt und viele werden konkret hinterfragen, was das Unternehmen künftig für sich als Arbeitgeber in Anspruch nimmt und von Bewerbern wie auch Mitarbeitern erwartet.

Wenn es um unternehmensstrategische Grundlagen geht, versagt die interne Kommunikation seit drei Jahrzehnten

Setzen Sie dabei vor allem auf Dialog. Das schafft sowohl Klarheit als auch Vertrauen und lässt alle Mitarbeiter spüren, was die Arbeitgebermarke für sie verändert und verbessert — und das sehr viel effektiver, als wenn Sie auf die reine mediale Kommunikation oder große Events mit Entertainment setzen. Die Einführung einer Arbeitgebermarke in der Belegschaft braucht intensiven Dialog und Raum für Reflexion, wenn sie gelingen soll.

Widerstehen Sie der Versuchung, hier auf eine interne Kampagne zu setzen. Schicke Poster an den Wänden, aber auch Paukenschlag-Events mit Showeffekt haben sich noch nie dafür geeignet, in einem Unternehmen Themen zu verankern, die normative Wirkung und Konsequenzen für den Einzelnen haben — und die auch nicht allen gefallen werden.

Vermeiden Sie den Fehler, den die Unternehmen seit über 30 Jahren in der internen Kommunikation von Unternehmenswerten, Visionen, Leitbildern und Marken machen: Newsletter des Managements, Berichte in der Mitarbeiterzeitung, hehre Ansprachen und Großgruppenveranstaltungen mit Udo Jürgens als Überraschungsgast. Dahinter steckt die irrige und auch sehr bequeme Annahme, dass die Mitarbeiter die, zum Beispiel, neuen Unternehmenswerte schon verinnerlichen, gar in ihr Verhalten integrieren werden, wenn man sie nur gut informiert, ihnen eine edle „Wertefibel“ in die Hand drückt und die berühmten kleinen „Wertekärtchen“ in die Brieftasche steckt.

Frei nach dem Motto: „Wir haben es Euch doch gesagt, nun verhalten Euch mal so!“ Sie merken schon, das funktioniert nicht. Und ist einer der Gründe, warum so viele Werte und Leitlinien zwar auf der Webseite stehen, aber nicht gelebt werden.

Sicher, wer will auf Udo Jürgens schon verzichten? Doch bitte, widerstehen Sie! Denn der beste Weg zur internen Bekanntgabe von unternehmensstrategischen Grundlagen wie einer Arbeitgeberpositionierung ist der direkte Dialog. Das macht weniger Spaß als eine bühnenreife Inszenierung, ist jedoch viel effektiver, für die Beteiligten erfüllender und vor allem nachhaltig wirkungsvoll. Schließlich verfolgen Sie diese Ziele mit Ihrem Einführungskonzept:

- Vertrautheit der Organisation mit der Arbeitgeberpositionierung
- Schaffung von Akzeptanz für evtl. notwendige Veränderungen
- Klarheit über die Rolle der Arbeitgebermarke im Alltag
- Klare Erwartungshaltungen bei Führungskräften und Mitarbeitern

Schritt 12: Implementierung der Arbeitgeberpositionierung im Unternehmen

- Klares Commitment bei allen Beteiligten
- Bessere Voraussetzungen für die Umsetzung des Employer Branding

Generell gilt: Fingerspitzengefühl kann beim internen Rollout des Employer Branding gar nicht groß genug geschrieben werden. Vor allem, weil es nicht um die Vorstellung einer neuen Image- oder Recruitingkampagne geht, sondern auch um einen Bewusstseins- und Verhaltenswandel sowie eventuell faktische Veränderungen im Unternehmen.

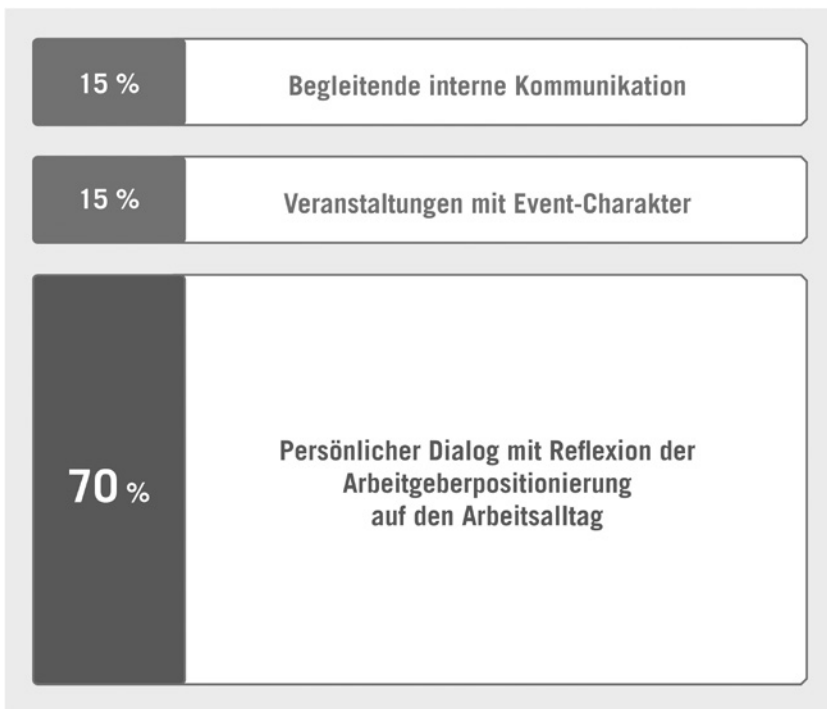


Abb. 5.4: Gewichtung der Einführungsmaßnahmen © DEBA GmbH

Klare Signale: Die Markeneinführung startet in der Chefetage

Wie gut eine Employer-Branding-Strategie wirksam wird, hängt entscheidend von Haltung und Verhalten der Führungskräfte ab. Sie sind die ersten und wichtigsten Botschafter der Arbeitgebermarke. Widersprüchliche Signale aus der Chefetage können das Employer Branding nach innen und nach außen empfindlich stören.

Die Arbeitgebermarke in der Organisation verankern

Ein wesentliches Ziel der Einführungsphase ist daher, dafür zu sorgen, dass nicht nur die Vorstände und Geschäftsführer, sondern vor allem das untere und mittlere Management sich selbst als Protagonisten der Arbeitgebermarke verstehen. Als solche sollten sie mit einer Stimme sprechen und ein gemeinsames Verständnis der Arbeitgebermarke haben — auch ein Verständnis ihrer Führungsrolle im Sinne der Arbeitgeberpositionierung.

Veranstalten Sie im Rahmen einer klassischen Top-down-Kaskade Workshops mit den Führungskräften. Gehen Sie ins reflektive Sparring und diskutieren Sie, was die verschiedenen Elemente der Arbeitgeberpositionierung für das Verhalten einer Führungskraft bedeutet. Dabei geht es gar nicht nur darum, wie ein Vorgesetzter die Arbeitgebermarke stimmig repräsentiert. Sondern auch, welche neuen Erwartungshaltungen die Mitarbeiter aus der Arbeitgeberpositionierung heraus an ihre Führungskraft stellen. Das sollte den Managern Motivation genug sein, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Schließlich dient die Arbeitgeberpositionierung den Mitarbeitern auch als Richtschnur für die Beurteilung der Vorgesetzten. So mancher Team- oder Ableitungsleiter wurde schon ganz schön überrascht durch das, was da auf ihn zukam.

Eine externe Moderation macht für die Trainings Sinn. Die meisten Unternehmen schulen ihre Teamleiter, damit sie bei der Einführung der Arbeitgebermarke an der Basis die zentrale Rolle einnehmen und gemeinsam mit ihren Teams darüber reflektieren, was die Positionierung für sie bedeutet und was das Team vom Teamleiter erwartet. Stellen Sie den Teamleitern einen in Trainings geschulten Kollegen aus der Personalabteilung zur Seite — sie werden es Ihnen danken.

Begleitende interne Kommunikation

Mit Medien der internen Kommunikation können Sie den Prozess der Einführung sehr gut begleitend unterstützen. Im Pflichtprogramm stehen selbstverständlich die klassischen Instrumente: Intranet, Mitarbeiterzeitung, Newsletter und andere Medien, die Sie eventuell schon nutzen.

Machen Sie davon Gebrauch: Ob über Interviews mit Workshopteilnehmern in der Mitarbeiterzeitung, einen Smartphone-Fotowettbewerb für die besten Motivideen rund um die Profithemen und auf andere Art und Weise. Wie immer bringt es am meisten, wenn Sie dabei nicht einfach sachlich berichten, sondern die Implementierung mit Dialog und Aktion lebendig begleiten.