
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.

2.2 Erfolg auf dem Markt der Meinungen

Die Wahrnehmung eines Unternehmens ist eine zentrale ökonomische und strategische Größe. Genauso wichtig wie der Erfolg im Markt der Produkte ist schließlich der Erfolg im Markt der Meinungen. Im Kommunikationszeitalter, das Mehrheitswahrnehmungen zur eigentlichen Realität macht, entscheidet er über den Erfolg eines Unternehmens.

Früher bestimmte der kommerzielle Erfolg das Renommee eines Unternehmens maßgeblich. Der Einfluss der Außenwahrnehmung wurde bisher von Analysten, Wirtschaftsjournalisten und anderen Meinungsbildnern eher unterschätzt. Der „weiche Faktor“ Reputation hat sich inzwischen zunehmend zu einer messbaren Größe entwickelt, die sich managen lässt. Der Ruf eines Unternehmens stellt heute einen wesentlichen Teil der Börsenkapitalisierung dar und macht nach Ansicht mancher Experten bis zur Hälfte des Gesamtwerts eines Unternehmens aus – insbesondere bei feindlichen Übernahmen.

Die Konzernkommunikation und die Personaler müssen im Blick haben, dass es längst nicht mehr nur um Produkte und deren Positionierung geht, sondern auch um die breite Öffentlichkeit, den Kapital- und den Arbeitsmarkt. Die konkrete Produktleistung ist nur ein Teil der Miete, es zählen vor allem der Glaube an den Erfolg und die Verlässlichkeit des Unternehmens. Dass das am Kapitalmarkt gilt, wissen längst alle, die die sensiblen Ausschläge dort verfolgen. Ebenso gilt es für den Arbeitsmarkt. In immer mehr Bereichen fehlen sehr erfahrene und gut ausgebildete Mitarbeiter. Wo Unternehmen hier stehen, verraten nicht unbedingt die klassischen Arbeitgeberankings. Sie haben nur bedingt Aussagekraft für das Ansehen als Arbeitgeber. Angesichts der Zahl der Arbeitgeberwettbewerbe ist kritisch zu hinterfragen, was genau beim jeweiligen Wettbewerb analysiert wird.



BEISPIEL

Wenn nur Studierende ihre Meinung äußern, wird das Image eines Arbeitgebers an den Hochschulen sichtbar. Oder: Werden die Mitarbeiter befragt, ist oft der Zeitpunkt der Stichprobe entscheidend.

2.3 Das Ranking als Maß aller Dinge?

Den klassischen Rankings droht angesichts der Bewertungen in Social Media ein Bedeutungsverlust. Doch was online passiert, ist oft wenig transparent und scheint

häufig willkürlich. Bei Arbeitgeberbewertungsportalen beispielsweise ist die Stichprobe zufällig. Personaler können Einfluss nehmen, indem sie zufriedene Bewerber auf die Möglichkeit hinweisen, ihre Erfahrungen in diesen Portalen auszudrücken.

Richtig ist: Mit der Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben bekommt das Unternehmen im Bewerbermarkt Aufmerksamkeit. Wirksam ist ein Ranking auch im Sinne von Akzeptanz beim Topmanagement: Wenn der Chef liest, dass „sein“ Unternehmen nur auf Rang 97 liegt, erhöht das oft die Bereitschaft, etwas zu unternehmen: „Vielleicht machen wir mal eine richtig witzige Kampagne?“ ...

Wie es um den Ruf von Unternehmen bestellt ist, wenn die Binsenweisheit „Bei BMW wird das tolle Auto mit eingepreist, bei Lufthansa der Traum vom Fliegen“ wegfällt, lässt sich z.B. bei Blauw Research nachlesen. Bereits seit einigen Jahren führt das niederländische Beratungsunternehmen in Deutschland die Reputationsstudie „Incompany 500“ durch. Die Untersuchung besteht aus zwei Stufen.

1. In Stufe 1 wird ermittelt, welche Unternehmen und gemeinnützige sowie staatliche Organisationen zu den Top 500 zählen. Die Befragten sollen frei angeben, bei welchen Unternehmen sie am liebsten arbeiten würden, in welche Unternehmen sie ihr Geld investieren und mit welchen Firmen sie gerne eine Geschäftsbeziehung pflegen möchten. Das Ergebnis: ein Ranking, das zeigt, welche Organisationen in Deutschland hinsichtlich der Reputation eine dominante Rolle spielen. In den Top 50 sind UNICEF und auch die Polizei zu finden.
2. In der zweiten Stufe wird für die Top 50 und deren unmittelbare Wettbewerber die Reputation nach einem Modell näher beleuchtet. Es berücksichtigt nicht nur einige beschreibende Items, sondern auch den Einfluss der Reputation auf das Empfehlungsverhalten. So fließen neben dem Ist-Zustand bei den Faktoren Wettbewerbsfähigkeit, Stabilität, Menschen und Qualität sowie Zugänglichkeit diejenigen Aspekte ein, die im individuellen Fall die größte Wirkung auf das Thema Reputation und damit auf das Empfehlungsverhalten haben. Das Ergebnis ist ein Stärken- und Schwächenprofil, das entscheidende Hinweise gibt, um die Reputation des eigenen Unternehmens zu optimieren.

Noch immer fokussieren sich Manager eher auf den Shareholder-Value und die Wettbewerbsfähigkeit, während ihnen die Verantwortung auf anderen Gebieten nachrangig erscheint. Bei der Suche nach hoch qualifizierten Mitarbeitern ist das kontraproduktiv. „Incompany 500“ zeigt, dass Organisationen oder Behörden den High Potentials inzwischen attraktiver erscheinen als viele der großen Unternehmen, weil sie nicht vorrangig den Anteilseigner im Blick haben, sondern andere Prioritäten setzen.

Trotz der zunehmenden Bedeutung der Online-Medien dominieren in bestimmten Bereichen nach wie vor die klassischen Medien (TV, Print und Radio) als Informationsquelle für die Meinungsbildung zur Reputation.



BEISPIEL

Das gilt vor allem, wenn es um den Ruf von Banken geht. TNS Infratest befragte dazu im Herbst 2014 finanzaffine Personen in Deutschland, der Schweiz, Großbritannien, USA und Singapur. Die Ergebnisse: Beim Thema Banken seien Informationen durch klassische Medien weitaus wichtiger als eine Kommunikation in sozialen Medien, so TNS Infratest — trotz des Umstands, dass das durchschnittliche Online-Kommunikationsvolumen über international tätige Banken bereits heute das Volumen der journalistischen Berichterstattung in den klassischen Medien um das Vielfache übertrifft. Selbst die jüngere Zielgruppe der 18- bis 25-Jährigen vertraue hier mehr auf Empfehlungen von Freunden, Familie und auf klassische Medien als auf Beiträge in den sozialen Medien oder auf Werbung.

2.4 Der Personalmarkt ist ein Debattierclub

Doch die moderne Kommunikation nagt an den Arbeitgebermarken. Märkte sind Gespräche. Auch Personalmärkte sind solche Gespräche. Über Medien wie Facebook, Twitter und Portale wie kununu bewerten Mitarbeiter ihre Arbeitgeber. Sie tauschen sich über deren Stärken und Schwächen aus — und nehmen dabei kein Blatt vor den Mund. Keine Arbeitgebermarke ist so gut inszeniert, dass sie nicht im Sperrfeuer eines Shitstorms an Strahlkraft einbüßt.

Das Thema Internet hat auch den Umgang mit dem Ruf eines Unternehmens oder einer Organisation radikal verändert. Die Umweltorganisation Greenpeace — immer schon vorne dabei, wenn es um Reputationsmanagement geht — hat bereits 2008 mehrere Blogs unter blogs.greenpeace.de gestartet, die über Elektroschrott, die Rettung des Urwalds, der Wale und andere Aktionen berichten. So soll online mehr Hintergrundwissen über die einzelnen Aktionen geliefert werden. Vor allem aber geht es darum, die Umweltschutzorganisation im Netz authentisch darzustellen.

Greenpeace verabschiedet sich dabei von der bisherigen news-orientierten Kommunikation und konzentriert sich auf das Storytelling von Personen, die sich bei der Organisation aktiv für den Umweltschutz einsetzen. Das Ziel dieser Strategie: sich erlebbar machen und die Marke auch im World Wide Web stärken. Das Glück für die Umweltaktivisten dabei ist, dass ihre Mitstreiter besonders onlineaffin sind. Die Personenmarken der Blogger strahlen direkt auf die Reputation der Organi-

sation aus und geben der Organisation in der Community ein Gesicht. Aber auch intern wirkt sich die mediale Strategie auf die Reputation von Mitarbeitern aus: Greenpeace ist – wie viele Konzerne auch – multinational aufgestellt. Dank der Blogs kennen sich die Kollegen nun von Angesicht zu Angesicht. Das hilft, eine vertrauensvolle Beziehung zu ihnen aufzubauen.

Vertrauen ist der Schlüsselbegriff für den Ruf. Es entsteht an einer Vielzahl von Punkten. Die Beschäftigten preisen alle wahrnehmbaren Faktoren in ihr Innenverhältnis zum Unternehmen ein. Wer glaubt, allein über Karriereversprechen und üppige Vergütung punkten zu können, liegt falsch.

„In Zukunft wird die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung darüber entscheiden, ob ein Unternehmen wettbewerbsfähig, leistungsstark und erfolgreich bleibt“, heißt es im Kapitel „Employer Value Management“ des von Armin Trost herausgegebenen Buches „Employer Branding“. Und weiter: „Scheinbare Kleinigkeiten wie das Kantinenessen, die Nutzung von Social Media während der Arbeitszeit, Kreativ-ecken, die Arbeitsplatzausstattung, Maßnahmen zur Balance von Arbeit und Freizeit, die Ausrichtung auf künftige bildungspolitische Themen etc. werden mitentscheidend dafür sein, dass ein Arbeitgeber zumindest als attraktiv wahrgenommen wird oder im Idealfall zum echten ‚Employer of Choice‘ aufsteigt.“¹

2.5 Faktoren, die begeistern

Geld und Macht als zentrale Treiber, das war einmal. Bei Great Place to Work®, einem international tätigen Forschungs- und Beratungsinstitut, werden die Faktoren ermittelt, die Menschen für ein Unternehmen begeistern. „Wahre Schönheit kommt von innen“, könnte der Ansatz zusammengefasst werden, der von Great Place to Work®- Mitgründer Robert Levering 1988 definiert wurde. Tatsächlich lautet er: „Ein ausgezeichneter Arbeitsplatz ist einer, an dem man denen vertraut, für die man arbeitet, stolz ist auf das, was man tut, und Freude hat an der Zusammenarbeit mit anderen.“ Aus Sicht der Mitarbeiter braucht es für das Vertrauen zum Management drei Qualitäten: Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness. Das Vertrauen wird von den beiden Qualitäten Stolz und Teamorientierung ergänzt, sagt Frank Hauser, Leiter des deutschen Great Place to Work®-Instituts.

¹ Trost, Armin (2013).

Diese Erkenntnisse sind kein Plädoyer gegen starke Arbeitgebermarken. Im Gegenteil. Sie sollen Begehrlichkeiten wecken: „Das ist ein tolles Unternehmen, da will ich anfangen.“

Die Erfahrung aus zahlreichen Employer-Branding-Projekten zeigt immer wieder die gleichen Schwachpunkte auf. Solche Projekte laufen nach einigen Jahren meist ins Leere. In den Anfangsjahren noch von einem gewissen Enthusiasmus getragen, bröckelt die Arbeit an der Arbeitgebermarke in den Mühen der Etappe. Personalwechsel, schmale Budgets und die — oft nur halbherzige — Unterstützung der Unternehmensführung tragen dazu bei. Dabei ist doch gerade für Unternehmen, die strategisch denken und ernsthaft an Zukunftssicherung interessiert sind, dauerhaftes Engagement für das Arbeitgeberansehen notwendig.

Festzustellen ist auch, dass kreative Kampagnen, kluge Claims, coole Clips und eine knackige Karrierewebsite oft nur „schöne Strohfeuer“ sind. Sie sorgen dafür, dass die Verantwortlichen dafür einen Award einheimen. Taugen sie jedoch, wenn sie nicht nachgehalten werden, um das Unternehmen dauerhaft auf Spur zu bringen? Wohl kaum. Kampagnen verglühn. Wenig zielführend ist in diesem Zusammenhang der Irrglaube, dass die Öffentlichkeit, die mit solch einem Award erreicht wird, die für das Recruiting und die Bindung relevante Öffentlichkeit ist. Wer mit großem Einsatz in der Fachwelt der Kommunikateure und HRler punktet, muss seine Kreativität auch „auf die Straße bringen“, sprich, sie tatsächlich dort platzieren, wo die Nachwuchskräfte und Professionals begeistert werden können. Das lehrt, nicht zu viel Energie auf einen Award zu verwenden, sondern dort anzusetzen, wo die eigentlich gemeinte Zielgruppe präsent ist: auf Ausbildungsmessen, Social-Media-Plattformen etc.

2.6 Wachstum von innen nach außen

Marken wachsen immer von innen nach außen. Der Schluss daraus: Das Arbeitgeberansehen sollte zuerst von innen gefestigt werden, bevor es nach außen kommuniziert wird. Das Erste kostet Zeit und Geld — und Durchsetzungskraft. Daher ist es leider gang und gäbe, den externen Schritt vor diesem ersten Step zu vollziehen — was für die Mitarbeiter zu Irritationen führen kann. Vor allem dann, wenn nach außen mit Werten gepunktet werden soll, die in der internen Wahrnehmung nie über ein Postulat am Schwarzen Brett hinausgekommen sind. Und wer hat schon seine nach innen gerichtete Personalkommunikation stringent nach dem HR Touchpoint Modell organisiert und danach seine HR-Kommunikation ausgerichtet?

In der Außenwirkung wird zudem der Fehler gemacht, nicht konsequent HR-Public-Relation zu betreiben. Dabei ist PR vielfach die bessere Werbung, denn Public Relations denkt langfristig und hat den Blick „fürs Ganze“. Themen und Storys werden positiv besetzt, statt auf die Strohfeuer-Awards zu schießen. HR-PR zahlt sich aus, wird aber im Rahmen von Arbeitgeber-Markenkampagnen oft kaum oder nur wenig konsequent betrieben.

Schließlich stellen sich manche HR-Verantwortlichen selbst ein Bein. Natürlich beeindruckt Dienstleister mit hippen Kreativen, stylischen Agenturräumen und dem Nimbus, alles im Griff zu haben. Doch Hand aufs Herz: Können die auch HR? Oft fehlen die Grundlagen für das Verständnis der HR-Arbeit, deren Instrumente und speziellen Probleme. Wer morgens für den Diätdrink textet, konzipiert nachmittags nicht unbedingt eine überzeugende Personalanzeige ...

Die Erfahrung lehrt, dass Aussagen wie: „Ich habe noch Budget übrig, ich würde gerne noch etwas Employer Branding machen“, oder: „Wir haben erst vor drei Jahren ein aufwendiges Shooting mit einer Kreativagentur gemacht, wir brauchen im Moment nichts Neues“, keine Ausnahme sind. Sie belegen die Auffassung, dass die Pflege des Arbeitgeberansehens leichtsinnigerweise nicht als Daueraufgabe gesehen wird, sondern dass der vermeintlich aufgedrückte Brand-Stempel auszureichen hat. Hier ein Blick darauf, worum es eigentlich geht. Die drei Säulen der Reputation sind:

Die drei Säulen der Reputation

1. Funktionale Reputation	Die Expertise und Kompetenz eines Unternehmens oder einer Person. Sie lässt sich vielfältig kommunizieren, etwa mit klassischer PR oder Online-PR.
2. Expressive Reputation	Die optische Unterscheidbarkeit und die Wiedererkennbarkeit eines Unternehmens oder einer Person. Sie lässt sich z. B. über exklusives Webdesign sichtbar machen.
3. Soziale Reputation	Das soziale und kulturelle Engagement eines Unternehmens oder einer Person. Sie lässt sich z. B. mit Engagement im Bereich Corporate Social Responsibility aufbauen.

2.7 Die eigene Position definieren

Schon bei der Grundlagenarbeit hapert es. Viele Unternehmen, die Employer Branding intensiv betrieben, hätten es versäumt, am Anfang eine markenwirksame Positionierung zu definieren, heißt es im „Praxishandbuch Employer Branding“

von Wolf Reiner Kriegler, Gründer und Geschäftsführer der Deutschen Employer Branding Akademie. Viele Mittelständler und Konzerne hätten Employer-Branding-Strategieprojekte ins Leben gerufen, seien aber nicht zu markentauglichen Ergebnissen gelangt.

Sie haben meist Selbstverständlichkeiten definiert und nicht gewagt herauszustellen, was sie besonders und anders macht. Das war die Geburtsstunde der vielen austauschbaren Floskeln, die seitdem die Arbeitgeberauftritte der meisten Firmen dominieren – selbst jener, die seit Jahren Employer-Branding-Schwerstarbeit leisten.
Wolf Reiner Kriegler, *Praxishandbuch Employer Branding*, Freiburg 2012

Und noch einen Geburtsfehler hat Kriegler identifiziert: „Manche Unternehmen stützen ihre Employer-Branding-Analyse ausschließlich auf die formalen Faktoren und versuchen, davon eine Arbeitgeberpositionierung abzuleiten.“ Das führe nicht sehr weit, „denn es gibt informelle Einflussfaktoren im Unternehmen, die für die Effektivität der Arbeitgebermarke sehr viel wichtiger sind als formale Grundlagen“. Es handle sich dabei um Kultur, Identität und die an der Basis gelebten Werte des Unternehmens. Sie seien weitaus weniger greifbar und meistens auch nicht kontrolliert entstanden, prägten jedoch das Bild und das Erleben des Arbeitgebers bei den Beschäftigten sehr viel stärker. Krieglers Fazit: „Eine Arbeitgebermarke, die in ihrer Positionierung auf diesen informellen Faktoren aufsetzt, ist immer authentischer, inspirierender und differenzierender als andere.“ Bei Familienunternehmen und anderen organisch gewachsenen Firmen sieht Kriegler oft homogene Unternehmensstrukturen; eher heterogene Kulturen seien bei größeren Unternehmen im Streubesitz zu finden. Nur wer die Unterschiede würdige, könne erwarten, dass im Laufe der Jahre eine homogene Unternehmenskultur mit gemeinsamer Identität und Wertebasis entsteht.

2.8 Den strategischen Rahmen setzen

Die Beschäftigung mit den Tücken der Arbeitgebermarke als solches zeigt, dass es Fallstricke und Kurzsichtigkeit allenthalben gibt. Sie zeigt auch, dass das Konzept Employer Branding weiter gedacht und in einen konzeptionell-strategischen Rahmen eingebettet werden muss. Dieser wirkt den – wegen ihrer destabilisierenden Folgen als Erosionskräfte fungierenden – Faktoren Diversity, Agilität und Kommunikation entgegen und verstärkt die Strahlkraft der Arbeitgebermarke. So erhält Diversity eine verbindende Basis, Agilität eine nachhaltige Perspektive und Kommunikation eine ansprechende Form.

Es ist der Weg von der gemachten Marke zum gewachsenen Ansehen eines Unternehmens als Arbeitgeber. Es geht um Reputation. Noch einmal: Es geht um Reputation. Und schließlich: Es geht um Reputation. Der gute Ruf wirkt wie gewünscht auf einer übergeordneten, klammernden Ebene: Mit einem weiten Zeithorizont weist er über das agile Markengeschäft hinaus. Ein guter Ruf folgt nicht nach, sondern er geht voraus. Er wird nicht von Markenstrategen erdacht, sondern von anderen weitergetragen. Er entsteht in einem dauerhaften Dialog. Und hier sind wir wieder beim Ausgangspunkt: Märkte sind Gespräche.

Der Weg zu einem guten Ruf ist einfach: Mitarbeiter müssen gut über ihr Unternehmen reden. Nur das ist verbindlich und glaubwürdig. Employer Reputation gewinnt Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft, weil sie aus sich selbst heraus gewachsen ist und von den Mitarbeitern aus freien Stücken kommuniziert wird. Selbst kritische Stimmen kratzen nicht an einem gefestigten Image. Weil der gute Ruf über lange Jahre wächst, wird er selbst in Krisenzeiten nicht so schnell beschädigt wie die Arbeitgebermarke. Ihm wird ein größerer Vertrauensbonus entgegengebracht, der langfristig trägt. Denn Vertrauen entsteht nicht aus angesagten Markenbotschaften, sondern aus echten Erfahrungen, die zahlreiche Mitarbeiter über einen langen Zeitraum mit ihrem Arbeitgeber gemacht haben.

2.9 Mehr als eine Markenbotschaft

Während Employer Branding möglichst spezifische und eben auch wechselnde Leistungsversprechen gibt („Zügig Karriere machen“, oder: „Wir bieten eine überdurchschnittlich hohe Vergütung“), gründet Employer Reputation tiefer. Sie ist viel mehr als eine Markenbotschaft. Bei ihr geht es vor allem darum, Sinn zu stiften und diesen auch erlebbar zu machen. Solch ein erlebbarer Sinn kann die ethische Haltung eines Unternehmens zu seinen Produktionsstandards sein. Sinn steht dafür, wie ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern umgeht. Sinn ergibt sich auch aus dem Zweck eines Unternehmens, aus dem Nutzen, den seine Produkte und Dienstleistungen den Kunden und der Gesellschaft bringen. Die Erkenntnis ist simpel: Sinn spricht alle Sinne an.

Mit dem Sinn lassen sich wirksame Ableitungen für Unternehmensbotschaften nach innen und außen gewinnen. Sie haben den Charme, eine deutlich höhere Halbwertszeit zu besitzen als Kreativkampagnen, die einzig die blasse Employer Brand in den Mittelpunkt der Kommunikation stellen. Aus kommunikativ sichtbaren Sinnbezügen ergeben sich im Lauf der Zeit das Ansehen eines Unternehmens und seine anerkannte Reputation als Arbeitgeber. Die Sinnbezüge sorgen für den Stolz,

dazu zu gehören. Sie machen den Mitarbeitern Identifikationsangebote, ohne zu versuchen, sie künstlich zu binden. Sie fördern das Engagement der Beschäftigten und tragen so zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bei.

Damit der Sinn wahrgenommen wird, muss er konsequent kommuniziert werden. Ein wirkungsvolles Employer Reputation Management erfordert einen laufenden Dialog. Potenzielle und bestehende Mitarbeiter sollten zu einem dauerhaften und authentischen Dialog eingeladen und nicht werblich dazu überredet werden. Überzeugen statt überrumpeln. Dafür taugt weniger die — durchaus berechnete — klassische Imageanzeige oder die schmucke Karriereseite, geeignet sind vielmehr substantielle Beiträge in der Presse und eine effektive und effiziente HR-PR.

2.10 Keine Angst vor der kritischen Story

Um einen guten öffentlichen Ruf zu fördern, sind zunächst der Aufbau und die Gestaltung von Beziehungen zur (Fach-)Presse wichtig. Erreicht wird das mit überzeugenden Angeboten, z.B. mit einer kritischen Story oder unpopulären personalwirtschaftlichen Herausforderungen, wie z.B. der Deckelung von Boni. Das erfordert Mut — und die Kraft, sich gegen die starken Kräfte in einem Unternehmen durchzusetzen, die jedem, der das Unternehmen sieht, am liebsten eine rosarote Brille aufsetzen würden. Zu viel heile Welt macht unglaubwürdig. Zu dieser Erkenntnis gehört auch, die trendigen Personalmarketingthemen einmal — oder wenn nötig auch wiederholt — gegen den Strich zu bürsten. Nur wenn das passiert und die rosarote Brille nicht alles einfärbt, sondern auch Schattenseiten und Graustufen sichtbar werden, wirken die Erfolgsberichte und Positivbeiträge über innovative Programme des Unternehmens wirklich glaubwürdig.

Die zweite Herausforderung findet in der virtuellen Welt statt. So spielen Kontakte zu Bloggern bei einem systematischen Employer Reputation Management eine entscheidende Rolle. Hier haben es Unternehmen eben nicht mit Zielgruppen und Konsumenten ihrer Personalarbeit zu tun, sondern mit Menschen, die eine kritische Auseinandersetzung suchen. Wenn Meinungsbildner für das Arbeitgeberansehen als relevant erkannt wurden, sollten sie immer wieder mit neuen Ideen und inhaltlichen Angeboten überrascht werden. Generell gilt für den Blogger an sich, aber auch für alle anderen Meinungsbildner: Je individueller die PR-Ansprache ist, desto besser ist es. Das kostet viel Zeit, aber es lohnt sich.

Die dritte „kritische Masse“ sind die Führungskräfte. Sie müssen in ihrer Rolle als „Personalarbeiter“ im Sinne eines unternehmensweit konsistenten Reputations-

managements handlungs- und sprechfähig sein. Die Reputationswerte und -stärken des Unternehmens müssen ihnen vertraut sein; sie müssen sie vorleben und überzeugend weitergeben.

2.11 Gefragt: Reputationsmanagement

Fakt ist: Ohne Reputationsmanagement geht es nicht. Dazu gehören Planung, Aufbau, Pflege, Steuerung und Kontrolle des Rufs eines Unternehmens gegenüber allen relevanten Stakeholdern.

Weil Vertrauen die zentrale Komponente des Rufs ist, wird Reputation zu einer subjektiv und kollektiv bewerteten Größe, die die Qualität der Bekanntheit des Arbeitgebers innerhalb einer Stakeholdergruppe angibt. Eine „gute Reputation“ ist daher im Grunde genommen die gruppenbezogene, hoch flüchtige Momentaufnahme von Zielgruppen, bei der das geplante Soll-Image (Fremdbild) mit dem gemessenen Ist-Image übereinstimmt.

Ein guter Ruf ist nichts weiter als der Tausch von Reputation gegen Vertrauen, der die Unsicherheit und damit verbundene Transaktionskosten von einem Unternehmen zu seinen Zielgruppen senkt. Da Reputation von Kommunikation und dem von innen und außen beobachteten Organisationsverhalten abhängt, hat das Reputationsmanagement strategische Ziele, Organisationsveränderungen, Kommunikation etc. im Unternehmen im Blick und stimmt sie aufeinander ab. Im Idealfall ist Reputationsmanagement ein Paradebeispiel für integrierte Kommunikation und sowohl Teil von HR als auch der Unternehmenskommunikation – und auch das Marketing wird dabei nicht ausgegrenzt.

Wie Reputation im Unternehmen „gemacht“ wird? Mit Geduld. Mit klarem Plan und Durchsetzungsfähigkeit. Das Modell „HR Touchpoint Management“ hilft dabei: Mit den Touchpoints sind all jene Berührungspunkte gemeint, bei denen HRler und ihre Personalinstrumente mit den unterschiedlichen internen und externen Zielgruppen zusammenkommen. Kaum ein Unternehmen hat sich bisher die Mühe gemacht und all diese Touchpoints systematisch erfasst, analysiert und – je nach Bedarf – so bearbeitet, dass sie sich positiv auf die Personalarbeit und das Arbeitgeberansehen auswirken. Dabei sind sie *die* Gestaltungselemente der Arbeitswelt, die am Ende entscheidend für die Reputation sind. Welche dieser mannigfaltigen Berührungspunkte sind relevant?

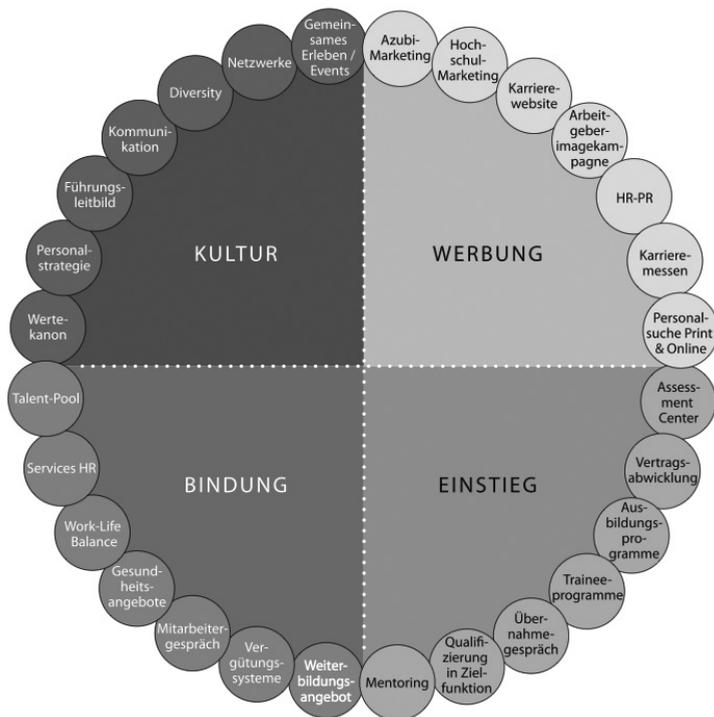


Abb. 1: Das HR Touchpoint Modell

2.12 Mit HR Touchpoint Management zum Reputationserfolg

Um zu verstehen, wie HR Touchpoint Management funktioniert, ist der multidisziplinäre Ansatz zielführend. Es muss ganzheitlich und abteilungsübergreifend gedacht werden, denn die Berührungspunkte zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen sind vielfältiger, als es den Anschein hat. Das Beispiel eines gut geführten 5-Sterne-Hotels macht das deutlich: Wer ankommt, wird von einem vornehm gekleideten Doorman begrüßt, der beim Aussteigen hilft und sich um das Gepäck kümmert. An der Rezeption fragt eine freundlich lächelnde Dame, wie die Reise war, hat die Daten bereits parat und bietet beim Einchecken ein kostenfreies Upgrade an. Im sauberen Hotelzimmer findet sich auf den akkurat gemachten Betten eine handgeschriebene Karte, auf der man persönlich begrüßt wird, und ein Blumenstrauß auf dem Beistelltisch. Auf dem Gang begrüßt freundlich ein Zimmer-

kellner, der gerade Essen zum Nebenzimmer bringt. Beim Verlassen des Hotels fragt der Concierge, ob er mit einem Tipp für den Abend dienen könne und ob er ein Taxi rufen solle. All das ist nur eine unvollkommene Aufzählung der Touchpoints, den die Mitarbeiter des Hotels mit ihrem Gast hergestellt und gestaltet haben. Für sich genommen hat jeder einzelne überzeugt — und ein Gesamtbild erzeugt, das dem Hotel attestiert: Hier fühlt man sich wohl!

Übertragen in die HR-Welt heißt das: Im Unternehmen sollen sich die Beschäftigten wohlfühlen. Sie sollen gerne kommen, sie sollen sich respektiert fühlen und die Gewissheit haben, dass sie so, wie sie sind, ernst genommen und geschätzt werden. Um all die Touchpoints im Unternehmen dergestalt zu besetzen, dass sie diesen Eindruck glaubhaft vermitteln, muss zunächst festgestellt werden, wo das Unternehmen und HR den Menschen auf welche Weise begegnet — um dann zu sehen, wo und in welcher Art die Begegnung optimiert werden kann.

Ein wirkungsvolles HR Touchpoint Management

- beurteilt alle Medien- und Marketingmaßnahmen ganzheitlich unter dem Optimierungsaspekt,
- schafft ein einzigartiges und konsistentes Erlebnis des Unternehmens und seiner Werte,
- steigert die Kontaktqualität bei potenziellen Bewerbern und der bestehenden Belegschaft,
- bringt Zeit- und Kostenersparnis und
- optimiert und steuert die Prozesse für das Employer Reputation Management.

Dafür bedarf es einer 360°-Touchpoint-Analyse der Unternehmens- sowie der Marken- und Marktstrategie. Zunächst werden alle Kontaktpunkte erfasst, die ein Bewerber oder Mitarbeiter mit dem Unternehmen haben kann. Das kann für eine Zielgruppe 100 und mehr Touchpoints sichtbar machen. Um herauszufinden, welche davon auf den Erfolg Einfluss nehmen, gilt es, den Fokus weg zu lenken von der Idee, was gesendet wird. Die Frage ist vielmehr: Was kommt beim Empfänger an? Mithilfe von Befragungen ermittelt man, was in den Zielgruppen tatsächlich wahrgenommen und als relevant erachtet wird. Unter der Prämisse „innen zuerst“ ist eine Mitarbeiterbefragung mit spezifischen Inhalten sinnvoll, um zu erfahren, wo die Präferenzen der Mitarbeiter liegen — und wo sie die Berührungspunkte zu ihrem Unternehmen festmachen.

Sichtbar werden Bedeutung und Wirkung der Touchpoints vor allem, wenn sie untereinander vergleichbar sind. Das leistet der Touchpoint Value. Er berücksichtigt

die drei Wirkungsebenen der Kommunikation. Aus der statistischen Berechnung ergeben sich das qualitative und quantitative Maß des

- **Informationswerts:** Er zeigt, wie gut ein Kontaktpunkt relevante Informationen zu Produkten und Dienstleistungen transportiert.
- **Attraktivitätswerts:** Er macht transparent, wie attraktiv die Informationsvermittlung über den ausgewählten Kontaktpunkt empfunden wird.
- **Transaktionswerts:** Er verdeutlicht, wie stark ein Kontaktpunkt das Akzeptanzverhalten beeinflusst.

Zusätzlich zum Touchpoint Value lässt sich die Touchpoint-Assoziation erheben. Sie schafft eine Vergleichsmöglichkeit, welcher Kontaktpunkt von welchem Einflussfaktor besetzt worden ist und wie sich die Eindrücke differenzieren lassen. Das unterstützt dabei, Unwichtiges auszusondern und den Fokus auf die relevanten Kontaktpunkte zu legen. Wer nach der Analyse die relevanten Touchpoints identifiziert hat und die Zielgruppen kennt, kann seinen Maßnahmen-Mix gezielt optimieren.

2.13 Die richtige Balance finden

Klar ist: Reputationsmanagement wird im Zeitalter der Transparenz an Schnelligkeit, Brisanz und Bedeutung gewinnen. Nur mit der richtigen Reputationsarbeit lässt sich die Balance zwischen eigener Identität und Marke einerseits und den unterschiedlichen Erwartungen der Stakeholder andererseits finden. Will ein Unternehmen seine Reputation nicht der Willkür der internen und externen Meinungsbildung überlassen, müssen Kommunikations- und HR-Abteilungen Erwartungen, Wahrnehmungen und die Kommunikation dazu gezielt steuern. Ohne eine hohe Dynamik bei gleichzeitiger Vernetzung zwischen den beiden unterschiedlichen Unternehmensabteilungen wird das nicht zu leisten sein.

Bei sorgfältiger Planung und systematischem Vorgehen können gerade mittelständische Unternehmen einen Prozess zum Reputationsausbau initiieren, der, top-down geplant und sukzessive über alle Abteilungen eingeführt, erfolgreich sein wird. Dabei sind die Identitätsfrage und Werte wie Vertrauen und Transparenz das Zentrum und gleichzeitig die Basis der Reputationsarbeit:

- Wofür steht ein Unternehmen?
- Was sind seine individuellen Leistungsversprechen?
- Was sind seine Werte?

- Worauf können sich die Mitarbeiter, Kunden, Partner, Investoren absolut verlassen?

Leitbild und Unternehmenswerte sind das Herzstück und der Ausgangspunkt der Reputationsarbeit. Die Identitätsplattform bildet die unverwechselbare DNA des Unternehmens ab. Ist die Identität des Unternehmens annähernd deckungsgleich mit den Erwartungen der jeweiligen Zielgruppe, lässt sich eine langfristig stabile Reputation entwickeln und pflegen.

10 Erfolgsregeln für ein gelungenes Employer-Reputation-Modell

1. Um Bewerber zu überzeugen und damit sie sich langfristig wohlfühlen, werden Werte kommuniziert und Geschichten erzählt. Wir gewinnen Menschen mit authentischen Storys, nicht mit Daten und Fakten und auch nicht mit einer coolen Werbung.
2. Human Resources und Unternehmenskommunikation ziehen an einem Strang.
3. Das HR Touchpoint Modell gibt den Orientierungs- und Handlungsrahmen vor.
4. Zuerst werden die Mitarbeiter intern vom Arbeitgeberansehen überzeugt, danach wird nach außen in die Bewerberzielgruppen kommuniziert.
5. Die strategisch bedeutsame Teildisziplin HR-PR wird ausreichend berücksichtigt.
6. Die Aktivitäten werden mit einer datierten Agenda geplant und die Themen für das interne und externe Arbeitgeberansehen aufeinander abgestimmt.
7. Zum Projektstart werden ausgewiesene Experten mit praktischer Erfahrung hinzugezogen.
8. Selbstkritische Betrachtung ist ausdrücklich erwünscht. Und eines noch: ein Kreativ-Award bringt in der Regel keinen einzigen Bewerber mehr.
9. Der Mut zum langfristigen Denken wird gefördert. Gefragt sind nicht schnelle Aufmerksamkeit und „dünne Inhaltssuppe“, sondern nachhaltige Positionierung und unverwechselbarer Content.
10. Der Vorstand, die Geschäftsführung und das Management werden davon überzeugt: Es geht nicht ums Markieren, sondern um Ansehen und guten Ruf.

Insgesamt ist eine Gesamtstrategie gefragt, die auf agile und zielgruppenaffine Employer Brands setzt und diesen mit einem Employer-Reputation-Konzept einen dauerhaften und stabilen Rahmen gibt. Ein gutes Arbeitgeberimage lässt sich nicht mit punktuellm Aktionismus wirksam verankern. Wer glaubt, es genügt, mit einem Arbeitgebervideo alle zwei bis drei Jahre sichtbar zu werden, der irrt. Ernsthaftige Employer Reputation fordert Konsequenz, dauerhaftes Bemühen und ständige Arbeit. Mithin bei der Arbeitgebermarke den gleichen Einsatz und die gleichen Anstrengungen wie beim Marken- und Produktdesign.

Der gute Ruf als Arbeitgeber: HR Touchpoint Management

Die Arbeit am Ruf ist kein Vorgang mit definiertem Ende, sondern eine Daueraufgabe. Wer Reputationsmanagement betreibt, muss offen sein für sich immer schneller verändernde Kulturen — ein statisch anmutendes Employer Branding kann immer nur für eine beschränkte Zeit wirken.

Wer an der Reputation seriös arbeiten will, der muss wie ein Gärtner agieren. Er kümmert sich anfangs um ein zartes Pflänzlein, sorgt dafür, dass es ausreichend Nährstoffe bekommt, und passt auf, dass es nicht zu viel Hitze oder Kälte ausgesetzt ist. Kurzum: Es geht ums Kultivieren. Damit aus dem dürren Trieb ein starker Baum wird, braucht es einen Plan — der sich mit dem HR Touchpoint Management Modell sinnvoll organisieren lässt.

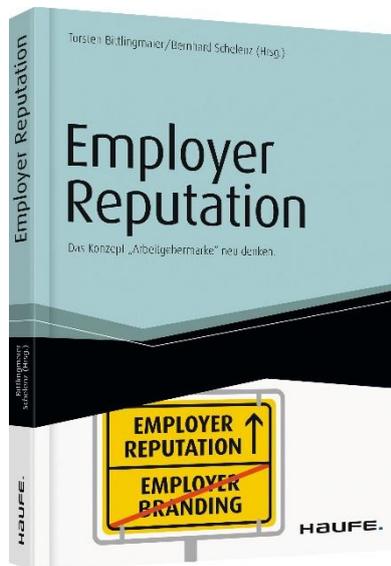
Reputationsmanagement erfordert Geduld, um mittel- und langfristig Früchte zu tragen. Diese sind dann in der Regel schöner und gehaltvoller als ein künstlich gezüchtetes Markengewächs aus dem Treibhaus „Employer Branding“, das mit Kunstdünger angeregt wurde und viel zu schnell ausgetrieben hat, bevor es dann sehr schnell wieder verdorrt ist.



TIPP

Bitte künftig also mehr Langspielplatte und weniger Lautsprecher — so könnte das Arbeitsmotto für Personaler und Kommunikatoren lauten, die am Ansehen des Unternehmens als Arbeitgeber arbeiten.

Dieses Kapitel stammt aus dem Buch:



Im Haufe Shop können Sie das komplette Fachbuch als Print oder eBook kaufen.

[> Zum Haufe Shop](#)