
Employer Branding: Innen beginnen

Ralf Tometschek

Zusammenfassung

Employer Branding wird leider häufig immer noch als neuer Modebegriff für das gute alte Personalmarketing gesehen: Frische Inserate hier, neuer Karriere-Webauftritt da und ein wenig Facebook obendrauf, fertig. Doch progressiv gedacht, ist Employer Branding vor allem das Halten des Versprechens, wer das Unternehmen als Arbeitgeber ist: Einzulösen an allen Kontaktpunkten im gesamten Lebenszyklus der Bewerber bzw. Mitarbeiter. Wesentlich ist daher das interne Employer Branding: Denn nur wer innen beginnt, das Arbeitgeber-Versprechen zu leben, kann nach außen strahlen. Am Beispiel der TPA Horwath zeigen sich alle wesentlichen Schritte, die ein Unternehmen gehen kann, um zu einer modernen Employer Brand zu werden.

Was heißt hier eigentlich Employer Branding?

Employer Branding wird in vielen Unternehmen leider immer noch als neuer Modebegriff für das gute alte Personalmarketing gesehen. Halten Sie es etwa auch noch damit? Frische Inserate hier, neuer Karriere-Webauftritt da und ein wenig Facebook obendrauf – passt schon. Vorsicht: Falle!

Achtung – Definition: Progressiv gedacht, ist Employer Branding vor allem das Halten des Versprechens, wer Sie als Arbeitgeber sind. Und zwar das Versprechen sowohl an Bewerber als auch in logischer Folge an alle Mitarbeiter, die schon für Sie arbeiten. Einzulösen an allen Kontaktpunkten im gesamten Lebenszyklus Ihrer Bewerber beziehungsweise Mitarbeiter:

Ralf Tometschek ✉

Identitäter, Mariahilferstraße 119, 1060 Wien, Österreich
e-mail: ralf.tometschek@identitaeter.at

KONTAKTPUNKTE = KNACKPUNKTE



Abb. 19 Kontaktpunkte, die zu Knackpunkten werden – hält das Arbeitgeberversprechen, was es verspricht? (Quelle: IDENTITÄTER)

- vom Personalmarketing bis zum Recruiting,
- vom Onboarding über die Mitarbeiterentwicklung und Karrierewege
- bis zum Ausscheiden des Mitarbeiters.

Ja selbst darüber hinaus, wenn Sie etwa Ehemaligen-Stammtische organisieren oder unterstützen. Denn natürlich sind auch Ihre Ex-Mitarbeiter im besten Fall wertvolle Fürsprecher Ihres Unternehmens (Abb. 19).

Employer Branding – logische Entwicklung in der Markengeschichte

Die genannte Definition zeigt Ihnen auch die Entwicklung, die das Phänomen Marke generell über die Jahre durchgemacht hat: Nach den Herstellermarken der 50er und den noch stark durch die Werbung geprägten Markenpersönlichkeiten der 70er und 80er dominieren heute starke Unternehmensmarken, die in einer globalen, oft austauschbaren Waren- und Dienstleistungswelt den entscheidenden Sympathie-Unterschied machen. Für Kunden wie für Bewerber. Auch deshalb, weil die Unternehmensgrenzen sich durch die moderne Kommunikation immer mehr öffnen und Kunden wie Bewerber ein transparenteres Bild ihrer Unternehmenskultur bekommen.

MARKE ALS KOMPASS

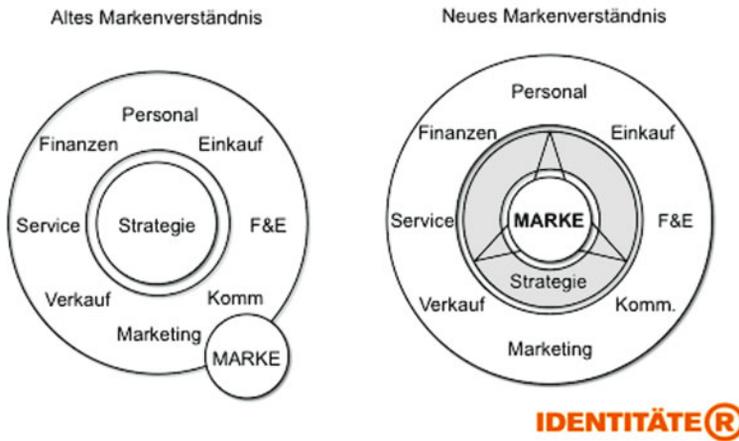


Abb. 20 Alle sind Markenbotschafter – ob Einkauf, ob Service, ob Personal ... (Quelle: Hrsg. Krothath und Schmidt 2010, S. 32)

Das umfassend gedachte Prinzip des Employer Branding setzt also auf der Unternehmensmarke auf. Wichtig dabei: Die Arbeitgebermarke ist keine eigenständige Marke neben der Marke. Denn Marke ist und bleibt unteilbar. Employer Branding ist nur die Perspektive auf die Marke als Arbeitgeber, die Arbeitgeber-Positionierung.

Wem gehört eigentlich die Marke?

Sie kennen das: Es wird gefragt, wo denn ein bestimmtes Thema im Unternehmen eigentlich anzusiedeln sei. Und nicht selten eifern innerhalb einer Organisation dann Hierarchien und Bereiche darum, wer denn nun dafür wirklich prädestiniert ist. Beim Thema Marke schien das lange Zeit klar zu sein: Irgendwo in Marketing, Werbung oder Kommunikation – dort gehört die Marke hin. Nicht mehr!

„new school“ – die Marke als emotionaler Leitstern

Marke nur im Sinne von Logo und Kampagne zu sehen, ist längst „old school“. Erfolgreiche Unternehmen rücken die Marke heute aus der Peripherie der Marketing- oder Werbeabteilung ins Zentrum ihrer strategischen Überlegungen. Marke wird damit zur Chefsache, Marke wird damit aber vor allem zum emotionalen Leitstern und Gradmesser für alle im Unternehmen, selbst für die Chefs. Denn was ist Marke? Marke ist vor allem ein Versprechen, das von allen im Unternehmen gehalten werden will – nach innen, wie nach außen. Und die Positionierung als Arbeitgeber ist dafür eine wichtige Perspektive (Abb. 20).

Mitarbeiter als Markenbotschafter und „Verteidiger des Glaubens“

Die Antwort auf die Frage, wem denn nun die Marke im Unternehmen gehöre, lautet also: Die Marke gehört allen im Unternehmen. Jedem einzelnen Mitarbeiter, der als solcher für diese Marke steht – bei seinen Kollegen, bei den Kunden. Jeder Mitarbeiter ist Markenbotschafter, allen voran die Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion. Jeder im Unternehmen ist IDENTITÄTER, der mit seinen Taten die Identität der Marke prägt.

Denken Sie mal darüber nach: Mitarbeiter wie Chefs – sie kommen und gehen, die Marke aber bleibt noch länger bestehen. Daher fordert Adam Morgan in seinem Buch „The Pirate Inside“ wohl zurecht, dass jeder im Unternehmen das Wohl der Marke vor alles andere stellen müsse, auch wenn das „von oben“ nicht immer gerne gesehen wird (Morgan 2004, S. 9). Frechmut? Frechmut!

Employer Branding – 20 % Außenmarketing, 80 % Kulturarbeit

Zusammengefasst: Employer Branding ist mehr als nur das außenorientierte Personalmarketing. Mit diesem tragen Sie zwar das Arbeitgebersprechen in die Welt und zeigen mit Ihrem Auftreten und Ihren Angeboten bereits, dass es hält. Wesentlich ist aber das Halten des Arbeitgebersprechens im Unternehmen, beim Mitarbeiter: Ob Sie dann Internes Employer Branding dazu sagen, Internal Branding oder Internes Marketing – tausend Rosen! Es gilt: Machen macht den Unterschied.

Welches Versprechen steckt in Employer Branding?

Es ist nicht zu viel versprochen, wenn man sagt: Leben Sie Employer Branding wie eben definiert, wirkt es sich langfristig positiv auf Ihr Unternehmen aus. Denn wenn Sie eine Employer Brand entwickeln, umsetzen und messen, dient das vor allem auch dem bewussten Gestalten der Unternehmenskultur und leistet damit einen wesentlichen Beitrag zu Markenwert, Image und Erfolg. Dreh- und Angelpunkt ist also die Kultur – die von Mitarbeitern weltweit regelmäßig in Befragungen zu wichtigen Faktoren für die Arbeitgeberattraktivität zur absoluten Nummer Eins gewählt wird – noch vor dem lieben Geld.

Wenn Sie Ihre Arbeitgeberpositionierung auch konsequent nach innen leben, dürfen Sie sich unterschiedliche positive Effekte erhoffen. So bestätigen Mitarbeiter von Unternehmen mit einer umfassenden Employer-Brand-Strategie, dass sich ihre Identifikation gestärkt und die Zufriedenheit verbessert hat. Das wiederum stärkt die Bindung und Loyalität dieser Mitarbeiter, deren Know-how im Unternehmen gehalten werden kann.

Gelebte Kultur ist auch gut für die Kasse

Die langfristige Investition ins Entwickeln der Mitarbeiter sieht einen höheren Return On Investment, zusätzlich werden die Kosten durch geringere Fluktuationsraten und niedrigere Krankenstandszahlen gesenkt. Gleichzeitig steigert sich durch die Identifikation das Commitment zu Vision, Werten und Zielen des Unternehmens, was auch eine stärkere Motivation und bessere Arbeitsergebnisse verspricht.

Attraktive Arbeitgeber ziehen auch vermehrt potenzielle Mitarbeiter an, die Auswahl an qualifizierten und kulturell zum Unternehmen passenden Mitarbeitern erhöht sich. Stichwort: cultural fit. Viele Unternehmen berichten davon, dass sich der Gesamtaufwand des Personal-Beschaffungsprozesses deutlich senkt.

Wie kann man Employer Branding „innen beginnen“?

Alle Theorie ist grau, Farbe gewinnt sie allein in der Praxis. Daher erfahren Sie hier in Form einer best practice, wie es gehen kann – denn: Jedes Unternehmen tickt anders, Ihres sicher auch. Das Fallbeispiel bietet Ihnen aber sicher einige Anregungen, die Sie sehr leicht für Ihre Arbeit übernehmen oder abwandeln können.

TPA Horwath – auf dem Weg zu einem starken Employer Branding

TPA Horwath ist ein Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen in Österreich sowie in Mittel- und Südosteuropa. Die TPA Horwath Gruppe erstreckt sich neben Österreich über zehn weitere Länder und beschäftigt rund 1000 Mitarbeiter. Ihre Dienstleistungen umfassen Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung.

Mitte 2011 beschließt die Unternehmensleitung, im Personalmarketing neue Schritte zu gehen. Die zu diesem Zeitpunkt erst vor kurzem ins Unternehmen eingestiegene neue HR-Leiterin, Elisabeth Triebert, ruft mich an. Auch sie schätzt den Ansatz „innen beginnen“ und will ihn gemeinsam mit mir als externen Berater umsetzen.

Wo beginnen, mit „innen beginnen“? Beim Commitment der Führung.

Da das Employer Branding mit dem Commitment der Unternehmensleitung steht und fällt, ist der erste Schritt das Gespräch mit den Chefs. Nur wenn diese überzeugt sind, dass sich die zeitliche und monetäre Investition lohnt und wenn sie ihre Vorbildrolle wahrnehmen wollen, dann ist ein Projektstart sinnvoll. Ob der Leidensdruck durch den bereits bestehenden Mangel an Fach- und Führungskräften der letzte Auslöser für die „Go-Decision“ ist oder die zutiefst persönliche Überzeugung, dass Marke der neue Kompass für erfolgreiche Unternehmensstrategien ist – geschenkt. Aber hinter dem Prinzip und der Umsetzung muss die Führung stehen. Punkt.

Bei TPA Horwath bedeutet dies: Gemeinsam mit Elisabeth Triebert präsentiere ich Mitte 2011 die Bedeutung des Themas, den Nutzen fürs Unternehmen, die Marke und anhand früherer Case Studies auch plakative Beispiele zum Prozess. Publikum: Die 20 österreichischen Partner und mehrere Partner der Central Eastern Europe (CEE)-Töchter. Abschließend geben wir dem Management einen Ausblick zum gedachten Prozess sowie den Zeit- und Kostenrahmen. Nach kurzer Zeit erhalten wir grünes Licht.

Fokusgruppen – niemand kennt das Unternehmen besser als die Mitarbeiter

Der nächste Schritt beim „innen beginnen“ liegt nahe: Wir gehen auf die Menschen zu, die das Unternehmen aus vielen Perspektiven von innen heraus gut einschätzen können – die Mitarbeiter. Selbstverständlich kann man dazu bestehende interne Informationen sichten wie etwa Mitarbeiterbefragungen, Onboarding-Interviews, Exit-Interviews. Das ist eine erste gute Mischung aus quantitativen und qualitativen Ergebnissen. Leider sind sie in diesem Umfang nicht immer in Unternehmen vorhanden.

Mein liebstes Instrument, um für eine Arbeitgeber-Positionierung den roten Faden des Positiven aus Mitarbeitersicht einzufangen: Fokusgruppen. Warum? Weil sich hier Mitarbeiter vor einem externen Moderator öffnen und authentisch wiedergeben, wie sie das Unternehmen Tag für Tag erleben, was sich gewandelt hat seit dem Bewerbungsgespräch, wo sie Stärken und Schwächen der Marke und des Arbeitgebers sehen und viele Dinge mehr.

Die richtigen Zielgruppen für Fokusgruppen auswählen

Wesentlich ist die Zusammensetzung der Fokusgruppen: Stellen Sie sicher, dass die für Ihr Unternehmen strategisch wichtigen Mitarbeitergruppen genauso vertreten sind wie die Engpassfunktionen. Einen guten theoretischen Einblick dazu gibt Ihnen Armin Trost, wenn er Zielgruppen fürs Talent Management beschreibt (Trost 2012). Generell kann natürlich ein Querschnitt aller Mitarbeiter in den Fokusgruppen Platz finden.

TPA Horwath – Kernzielgruppe junge Talente

TPA Horwath nennt seine Junior Consultants als eine der Hauptzielgruppen. Das sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die weniger als drei Jahre im Unternehmen sind. Da diese in Österreich meist nach drei Jahren die Prüfung zum Steuerberater ablegen, kommt es danach immer wieder auch zu einer beruflichen Neuorientierung im Sinne eines neuen Arbeitgebers. Die „Lehrjahre“ sind nun vorbei, man packt die Gelegenheit beim Schopf und sieht sich einmal um, wen es sonst noch so gibt als Arbeitgeber. Hier zählt besonders bei den Talenten dann ein hoher Bindungsgrad an die Marke TPA Horwath.

Weil Firmen schlanke Prozesse schätzen, versuche ich so gut es geht, bestehende Formate für die Zielgruppen-Befragung zu nutzen. Im Falle TPA Horwath schlägt Frau Triebert vor, ein turnusmäßiges Treffen zu nutzen, das alle zwei Jahre für die Junior Consultants ausgerichtet wird. Das Treffen kurz umrissen: An drei Tagen treffen sich diese zum länderübergreifenden Austausch zur inhaltlichen Entwicklung ihrer Kompetenzen. Dieses Mal ist als Ort der Plattensee in Ungarn vorgesehen. Im Juli 2011 treffen sich die Juniors dort,

um unter anderem ein Planspiel in verschiedenen Gruppen durchzuspielen. Die restliche Zeit verbringen sie abwechselnd in unseren Employer-Branding-Fokusgruppen, in denen wir die jungen Talente zu TPA Horwath als Arbeitgeber befragen – durchgängig englischsprachig, damit keine babylonische Sprachverwirrung aufkommt.

Fokusgruppenergebnisse – ein erster roter Faden

Ich konzentriere mich in den Fokusgruppen eher auf Fragen, die nach dem Positiven suchen – ich leite diesen Gedanken aus der Methode der Wertschätzenden Befragung ab (Appreciative Inquiry). Wollen wir doch eine Positionierung finden, die dem Bewerber Vorteile und Nutzen näherbringt. Dennoch: Auch die Schwächen haben ihren Platz, etwa bei der klassischen offenen Anfangsfrage: „Wo sehen Sie die Stärken und Schwächen des Unternehmens, der Marke, als Arbeitgeber?“ Weitere Fragen beziehen sich auf Themen wie Eigen- und Fremdimage des Unternehmens oder auf die für die Unternehmens- und Arbeitskultur typischen Denk- und Handlungsweisen. Wesentlich scheint mir dabei, die Diskussion der Mitarbeiter untereinander zuzulassen und sich nur manchmal mit vertiefenden Fragen einzubringen – etwa, wie gewisse Aussagen genau gemeint wären oder welche Gefühle im Spiel sind. Gut, wenn man wie ich im Projekt bei TPA Horwath zusätzlich professionelle Projektpartner an Bord hat, Gerd Beidernickl und Silvia Rechberger, Spezialisten für Marktforschung im HR-Bereich, haben mich unterstützt.

Erste Ahnung: TPA Horwath – das rasche Wirksamwerden des Einzelnen

Die Stärken kanalisieren wir zu ersten Korridoren von Richtungen, in die eine Arbeitgeber-Positionierung laufen könnte. Die Schwächen nehmen wir als Anregung auf – vor allem, um für das Projekt Employer Branding auch zu „quick wins“ zu kommen. Mitarbeiter honorieren das und wissen, dass manches an Verbesserungsvorschlägen schneller umzusetzen ist und manches eben erst längerfristig.

Bei TPA Horwath kristallisiert sich schon in den Fokusgruppen mit den Junior Consultants ein positives Muster heraus: Das schnell eigenständige und verantwortungsvolle Arbeiten eines neuen Mitarbeiters im Vergleich zur stark angeleiteten Arbeit bei einem der multinationalen Großbetriebe der Branche. Die Ergebnisse der länderübergreifenden Fokusgruppen mit den Juniorberatern decken sich weitestgehend mit denen weiterer Fokusgruppen, die wir noch in Österreich mit Senior Consultants und weiteren Zentralfunktionen regional durchmischt durchführen. Bei den Schwächen zeichnet sich vor allem Verbesserungspotenzial in der internen Kommunikation und der Führungsarbeit ab.

Zwei Positionierungs-Workshops mit der Projektgruppe

Alle Ergebnisse fließen anschließend in die Diskussion mit dem Management ein. Zunächst als Ergebnispräsentation im ersten von zwei Workshops im September 2011, die wir mit dem Projektteam durchführen. In dieser Gruppe sind auf Partnerebene die beiden österreichischen Projektsponsoren sowie weitere Auslandspartner dabei und zentrale Funktionen wie Marketingleitung und natürlich Frau Triebert als HR-Leiterin. Beide Workshops wer-

den in englischer Sprache gehalten, der zweite zum Teil mit Video-Konferenz in einige CEE-Länder.

Die Fokusgruppenaussagen werden erst reflektiert, nachdem die Führungscrew der Projektgruppe selbst ähnliche Fragen zu den Kernstärken und Schwächen beantwortet hat. Sie können sich vorstellen: Hier gibt es schon einmal etwas Diskussionsbedarf, vor allem, wenn sich das Selbstbild von Management und Mitarbeitern unterscheidet. Im Projekt bei TPA Horwath ergeben sich wenig abweichende Einschätzungen, eher eine Bestätigung des Erfolgsmusters aus Mitarbeitersicht. Ergänzend greifen wir bei TPA Horwath noch auf eine Fremdstudie zurück, die das Unternehmensbild in der Kernzielgruppe der Studenten hinterfragt, um auch das Außenbild abzugleichen.

Positionierung – die Employer Value Proposition (EVP)

Was macht ein gutes Arbeitgeber-Versprechen aus? Aus meiner Sicht sind es drei wesentliche Kriterien, die Sie beachten sollten:

Cultural Fit – spiegelt die Kernaussage Haltung und Werte des Unternehmens?

Authentizität & Ambition – nicht mehr versprechen, als man glaubhaft halten kann.

Klischeebuch – hilft das Versprechen, alte Vorurteile zu durchbrechen?

Die kulturelle Passung der Mitarbeiter gewinnt immer mehr an Bedeutung. Bekannt geworden sind Stehsätze wie: „Culture eats strategy for breakfast“ oder vielleicht noch treffender „Hire for attitude, train for skills“. Wir können Mitarbeitern neue Fähigkeiten leichter beibringen als neue Grundeinstellungen im Leben und zur Arbeit.

Soll das Versprechen nur Bestehendes umfassen, um authentisch zu wirken? Aus meiner Erfahrung kann man durchaus auch in die Zukunft weisen mit dem Arbeitgeber-Versprechen. Voraussetzung: Sie können zumindest das eine oder andere Pilot-Projekt, „Leuchttürme“, für die geplante Veränderung vorweisen.

Und schließlich der Bruch mit alten Vorurteilen: Viele Unternehmen tragen alte Images wie einen Rucksack mit sich herum, obwohl sie intern längst auf der Höhe der Zeit agieren. Klischees eben, die über viele Jahre in der Öffentlichkeit und damit auch beim Bewerber entstanden sind. Sind keine Klischees zu überwinden? Mit welchem Thema können Sie dann überraschen?

Zumindest zwei dieser drei Kriterien sollten in einer EVP stecken.

Wer sind wir als Arbeitgeber – worin sind wir relevant anders als die anderen?

Die Workshops mit der TPA Horwath Projektgruppe behandeln die oben genannten drei Themen auf der Basis aller bisher vorliegenden Einschätzungen und denen der Projektgruppe selbst: Cultural Fit, Authentizität & Ambition sowie Klischeebuch. Die Manager durchlaufen dabei einige strategisch-kreative Übungen, mit denen wir Kernstärken herausarbeiten. Unter anderem verwenden wir dazu den Kano-Raster. Diese Methode hilft uns, zwischen Hygiene-Faktoren, Leistungseigenschaften und entscheidenden Begeisterungsfaktoren zu unterscheiden. Auch nach dieser Übung zeigt sich bei TPA Horwath wieder der rote Faden:



Abb. 21 Mit den drei Erfolgskriterien, verbunden mit Piktogrammen, definieren wir ein prägnantes Markenbild, das die TPA Horwath Unternehmenskultur beschreibt (Quelle: TPA Horwath)

Kern des Versprechens ist demnach das Thema des „personal impact“, wie bereits durch die Ergebnisse aus den Fokusgruppen skizziert. Bei TPA Horwath fühlen sich Mitarbeiter nicht als „kleine Rädchen“ in einem großen Getriebe, sondern als wichtigen Teil des Unternehmens – jeder findet hier das Ergebnis seiner eigenen Tätigkeit im Gesamtergebnis wieder. Unterstützend zu dieser Employer Value Proposition (EVP) des „personal impact“ entwickeln wir drei Erfolgskriterien, die TPA Horwath ausmachen (Abb. 21).

Informieren: Zum Kunden hin beschreibt das die Hauptleistungen: Prüfen & beraten – für sinnvolle Kundeninformationen. Informieren nach innen meint: Sinnvolle interne Kommunikation, die das Geschäft stützt und die Unternehmenskultur entwickeln hilft.

Involvieren: Je mehr sich TPA Horwath Mitarbeiter beim Kunden involvieren, desto mehr und sinnvollere Informationen können sie ihm geben und das Geschäft mit ihm ausbauen. Involvieren nach innen: Je mehr es gelingt, die Mitarbeiter in die Ziele und Strategien zu involvieren, desto besser werden ihre Talente entwickelt.

Inspirieren: Die Informationen, die TPA Horwath den Kunden aufbereitet, müssen so gut sein, dass die Kunden in ihrer Geschäftsstrategie bzw. Organisation inspiriert werden. Inspirieren nach innen: Je mehr TPA Horwath für Inspiration bei Führungskräften und Mitarbeitern sorgt, desto bessere Markenbotschafter werden diese bei Kunden und möglichen Bewerbern bzw. Talenten sein.

Im November 2011 präsentiert die Projektgruppe den EVP-Vorschlag und die drei Erfolgskriterien als Basis der Arbeitgeber-Positionierung an die Partner und erhält kurze Zeit später die Freigabe.

Alle Führungskräfte ins Boot holen – in einem Raum, an einem Tag

Ich nutze gerne die Energie der Großgruppe, um das Neue ins Unternehmen zu bringen. Und so liegt es nahe, dass ich als nächsten Schritt nach dem Entwickeln der Arbeitgeber-Positionierung einen Großgruppentag für alle Führungskräfte im Unternehmen vorschlage. Die Erfahrung zeigt: Nur, wenn alle Führungskräfte im Boot sind und zu ihrer Vorbildrolle stehen, wird der wichtige interne Teil des Employer Brandings greifen. Frau Triebert von TPA Horwath sieht das genauso und lädt mich ein, einen solchen Tag für ihre Führungsgruppe zu gestalten und zu moderieren. Er soll im März 2012 stattfinden. Teilnehmer: 75 Partner und Führungskräfte, die in dieser Konstellation auch zum ersten Mal einen Tag miteinander verbringen. Wichtig: Vertreter aus den CEE-Ländern sind als Gäste

dabei, um ein ähnliches Format im eigenen Land anzuregen und durchzuführen. In der Programmgestaltung wirkt sich das zum Beispiel so aus: Am Vormittag, der überwiegend der Präsentation des neuen Employer Brandings und dem Feedback-Geben dazu gewidmet ist, sitzen die Partner noch an eigenen Tischen. Am Nachmittag, der sich um Führungsleitlinien und Ideenfindung sowie Maßnahmenplanung dreht, mischen wir die Partner dann unter die Führungskräfte. So kann pro Tisch ein Tischsprecher offen Feedback geben, ohne dass sich einzelne Führungskräfte im Detail vor den Partnern äußern müssen. Und so können die Führungskräfte bei der Diskussion um Führungsleitlinien und Umsetzungsideen fürs Employer Branding unbeschwert Tuchfühlung mit den Partnern aufnehmen.

Ein Tages-Auftakt als erste Intervention – Stimmen aus dem Hintergrund

Der Employer Branding-Day, so der offizielle Veranstaltungstitel, beginnt dann überraschend: Mit Stimmen aus dem Hintergrund, die vom Band kommen. Diese Stimmen stehen für die Fragen, welche die unsere gerade angekommenen Führungskräfte wohl beschäftigen, während sie gerade dasitzen und auf den Beginn warten: Von „Auf welches Zeitverrechnungskonto schreibe ich diesen Tage jetzt eigentlich?“ über „Ach, der Meier trägt Krawatte, hätte ich doch auch eine nehmen sollen?“ bis zu „Was ist denn bitte dieses Employer Branding jetzt eigentlich – haben wir nicht andere Probleme?“.

Die Intervention trifft ins Schwarze, schon bei den Fragen kommt gute Stimmung auf, die Führungskräfte fühlen sich abgeholt in ihrer Rolle und es wird honoriert, dass neben einem neuen Format der Großgruppe dabei auch gleich Raum für ein augenzwinkerndes Miteinander geschaffen wird. Die aufgeworfenen Fragen beantworten dann die beiden projektverantwortlichen Partner von TPA Horwath, die ich dazu zu Beginn in lockerer Interview-Form befrage.

Chance zum Feedback, ohne die Strategie in Frage zu stellen

Für die Einstimmung zum Thema Employer Branding sorgt mein kurzer Impulsvortrag, danach präsentiert einer der beiden verantwortlichen Partner das neue TPA Horwath Employer Branding. Sofort daran schließt eine Feedback-Runde an. Die Teilnehmer sitzen an runden 10er-Tischen, auf denen weiße Papier-Tischtücher angebracht sind. Auf diese schreibt jeder Teilnehmer nun mit grünem Stift, was ihm an der Strategie gefällt, womit er einverstanden ist. Mit rotem Stift schreibt er aufs Tischtuch, wo er noch Stolpersteine sieht auf dem Weg zum Ziel. Ein Tischsprecher, den jeder Tisch wählt, sammelt dann die Tischmeinungen und präsentiert diese im Dialog mit mir als Moderator (Abb. 22).

Führungsrichtlinien

Der zweite Teil des Tages dient dazu, mit den drei Erfolgskriterien, die bald als die drei „i“ in den unternehmenseigenen Sprachgebrauch eingehen, die Diskussion zu konkreten Führungsleitlinien anzuregen. Ziel: Einfache „Ich“ Sätze, die beschreiben, was man als Führungskraft machen kann, um gut zu informieren, zu involvieren und zu inspirieren. Die acht Tischgruppen mischen sich dazu neu durch und jede Gruppe kommt mit je einem Flipchart zu jedem der drei „i“ zurück ins Plenum. Nach kurzer Präsentation und Diskus-

Abb. 22 Die TPA-Führungsscrew in intensiver Diskussion zum neuen Employer Branding (Quelle: TPA Horwath)



sion beziehungsweise dem Klären von Verständnisfragen verabschieden wir die Skizzen als gute Grundlage für einen professionell gestalteten Entwurf von zehn klaren Führungsrichtlinien. Dieser wird später mit Partnern und Führungskräften in einer Feedbackschleife abgestimmt und freigegeben.

Ideenforum für die Umsetzung des neuen Employer Brandings

Letzter Punkt des Tages ist ein Brainstorming für kurz-, mittel- und langfristige Ideen zur Umsetzung des neuen Employer Brandings. Auch hier arbeiten die gemischten Gruppen aus Partnern und Führungskräften weiter, eine Plenumspräsentation mit einer kurzen Feedback-Session der projektverantwortlichen Partner schließt diesen Teil ab. Nach einer Skalenaufstellung zum Verdeutlichen des individuellen Commitments der Führungskräfte schließt der erste Employer-Branding-Day bei TPA Horwath. Auftrag an die Führungskräfte: Die neue Positionierung zu den Mitarbeitern tragen und gemeinsam mit ihnen Ideen für das Verankern in der Unternehmenskultur suchen – innerhalb einer definierten Frist.

Führungskräfte informieren, involvieren und inspirieren die Mitarbeiter

Die Führungskräfte nehmen diese Verantwortung in ihren Abteilungen dann auch wahr. Sie präsentieren die neue Positionierung und laden die Mitarbeiter gleich zu einem ersten Brainstorming ein. Zentrale Frage: „Was können wir in unserer Abteilung tun, um besser zu informieren, involvieren und inspirieren?“. Sie präsentieren den Mitarbeitern in der Folge auch die Führungsleitlinien, die Führungskräfte wollen sich an den zehn Sätzen messen lassen. Daher sind diese ab diesem Zeitpunkt auch im Intranet zur Erinnerung veröffentlicht. Später gibt es „Goodies“ wie Kaffeetassen mit den drei „i“, die jeweils mit den Mitarbeiter-Vornamen personalisiert sind und Schlüsselbänder mit den Piktogrammen der drei „i“. Die Bereiche beziehungsweise Abteilungen setzen in eigenem Ermessen Maßnahmen um und melden ihre Erfolge dabei an die Unternehmensleitung zurück. Die ersten Erfolge und besten Maßnahmen werden intern kommuniziert, um weitere Ideen anzuregen.

Frau Triebert analysiert mit ihrem HR-Team zum Beispiel alle Personalprozesse nach den drei „i“ und adaptiert sie bei Bedarf – die Mitarbeitergesprächsbögen beispielsweise werden sogar komplett erneuert. So wird das Thema Führung stärker berücksichtigt – im Gespräch gibt es jetzt ein konkretes Führungsfeedback, das sich auf die Führungsrichtlinien bezieht. Ebenso überarbeitet das HR die Gesprächsleitfäden für Exit-Interviews. Im Intranet entsteht eine eigene Rubrik „Personal“, in der HR-Themen besser und prominenter kommuniziert werden. In jeder Unternehmensrede (zum Beispiel bei der Weihnachtsfeier, Tagungen etc.) wird auf die drei „i“ Bezug genommen. Im Oktober 2013 findet die erste unternehmensweite Mitarbeiterbefragung statt, um die Mitarbeiter noch mehr zu involvieren. Am Junior Consultants-Event 2013 gibt es einen Kulturworkshop zu den drei „i“.

Auch die CEE-Länder implementieren die neue Positionierung, einige davon gestalten einen Employer Branding Day nach dem Vorbild der Veranstaltung in Österreich. Andere wählen eigene Formate, um die 3 „i“ vorzustellen und Prozesse in den Abteilungen eventuell neu zu organisieren.

Nach dem „innen beginnen“ folgt der externe Roll out

Erst nachdem die Positionierung intern kommuniziert und integriert ist, folgt die Umsetzung im klassischen Personalmarketing an Bewerber – etwas mehr als ein Jahr später. Das Arbeitgeber-Versprechen wird durch die Werbeagentur kreativ übersetzt: Endlich entfalten! Die Key Visuals zeigen dabei Menschen, die sich sprichwörtlich gerade entfalten: Ihr Oberkörper dehnt sich aus, wie bei einer Ziehharmonika. Der Gedanke dahinter: In manchen Unternehmen fühlt man sich kleiner als man tatsächlich ist, bei TPA Horwath ist das anders. Hier kann man sich „endlich entfalten“ und ist entsprechend „mehr“ beziehungsweise „größer“ – das spiegelt das Thema des „personal impact“ (Abb. 23).

Das Key Visual wird in verschiedensten Medien umgesetzt:

- Arbeitgeber-Imageanzeigen
- Arbeitgeber-Imagebroschüre
- drei Zielgruppenfolder (Bewerberzielgruppen)
- Messestand
- Roll-ups
- Powerpoint-Präsentationen
- Karriere-Website und Sujets auf Job-Portalen

Der Grundstein für umfassendes Employer Branding ist damit gelegt. Die kommende Mitarbeiterbefragung wird der erste unternehmensweite Gradmesser für die neue Positionierung und die Veränderung der Unternehmenskultur sein.



Abb. 23 Aktuelle Anzeigen-Sujets der Image-Kampagne im Employer Branding von TPA Horwath (Quelle: TPA Horwath)

Eigentlich logisch – Ausstrahlung kann nur von innen kommen

An Stelle eines Fazit ein frechmutiger Appell – nehmen Sie Ihre Rolle als Markenbotschafter aktiv wahr! Ob Sie in einer HR-Funktion tätig sind oder aus Marketing und Kommunikation kommen: Machen Sie es wie Frau Triebert und beginnen Sie dabei innen. Denn nur, wenn das Top-Management und die Führungskräfte das Arbeitgeber-Versprechen nach Kräften einhalten, wird Ihr Unternehmen langfristig als attraktiver Arbeitgeber gesehen werden. Nur dann werden auch Mitarbeiter neue Mitarbeiter fürs Unternehmen begeistern. Ich wünsche Ihnen dazu viel Kraft und Energie!

Autorenbeschreibung: Ralf Tometschek

Frechmut ist für mich eine starke Ansage, die wie ein guter Markenkern paradox wirkt – indem sie einerseits Zugehörigkeitsgefühl auslöst, aber gleichzeitig auch für Abgrenzung sorgt.

Ralf Tometschek sieht als Markenberater in der Marke einen Werthaltungskompass, an dem sich Unternehmensstrategie und -kultur ausrichten. Fokus: Mitarbeiter als Markenbotschafter entwickeln, damit die Marke von innen strahlt und auch als Arbeitgebermarke attraktiv wird. Nach 15 Jahren Arbeit in der Werbung gründet er 2001 wortwelt® und 2004 IDENTITÄTER® mit – zwei Beratungsmarken, die heute in Österreich als Synonym für Brand Language und Employer Branding stehen.

Kontakt: http://www.xing.com/profile/RALF_TOMETSCHEK



Literatur

- Krobath, & Schmidt (Hrsg.). (2010). *Innen beginnen* (S. 32). Wiesbaden: Gabler.
- Morgan (2004). *The Pirate Inside, 2004* (S. 9). London: John Wiley & Sons.
- Trost (2012). *Talent Relationship Management*. Berlin-Heidelberg: Springer.