



Lars Dörfel (Hrsg.)

Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation

Instrumente zielgerichtet einsetzen,
Dialoge erfolgreich managen

BAND 2

Lars Dörfel (Hrsg.)

Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation

**Instrumente zielgerichtet einsetzen,
Dialoge erfolgreich managen**

Band 2

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der scm c/o prismus GmbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische(n) Systeme(n).



Weichselstraße 6
10247 Berlin
Tel. 030 47989789
Fax 030 47989800
www.scmonline.de
twitter.com/scm_online

Redaktion: Nicole Gatz und Theresa Schulz
Lektorat: Bernd Stadelmann
Satz und Layout: Jens Guischarde
Covergestaltung: Marcus Strenk
Coverbild: iStockphoto Nr. 19444711 © mecaleha

Alle Rechte vorbehalten.
© scm c/o prismus communications GmbH, Berlin 2013

1. Auflage E-Book Dezember 2013
ISBN 978-3-940543-34-9

1.6 Employer Branding - was hat das mit Interner Kommunikation zu tun?

Von Ariana Fischer, Anja Kaup, Dr. Matthias Wagner

Man könnte den Prozess des Employer Brandings mit dem Freilegen der Farben in der Sixtinischen Kapelle vergleichen – nur dauert es beim Employer Branding keine 20 Jahre, den unverwechselbaren Kern der Arbeitgebermarke zum Vorschein zu bringen und leuchten zu lassen. Staub und Kerzenruß hatten die Farbbrillanz von Michelangelos Werk getrübt. Austauschbare Floskeln zur Attraktivität der Firma und verkrustete Rekrutierungsprozesse lassen auch so manchen Arbeitgeber „alt“ aussehen. Beim Employer Branding geht es darum, die Substanz – also das, was ein Unternehmen im Innersten ausmacht – herauszuschälen und dann in seiner Unverwechselbarkeit leuchten zu lassen.

Dieses Vorgehen ist vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels gerade für den Mittelstand existenziell. Es gilt, mit einer attraktiven und authentischen Arbeitgeberpositionierung Talente auf sich aufmerksam zu machen und gute Mitarbeiter zu binden. Denn die Globalplayer und führenden Industrien sind dem Mittelstand national wie international größtenteils an Bekanntheit, Image, Budget, Erfahrung, Praxis und Struktur voraus.

1. Employer Branding: Definition und Erfolgsfaktoren

1.1 Definition Employer Branding

Die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) bezeichnet Employer Branding als einen übergreifenden strategischen Prozess zur „intern wie extern wirksamen Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber“ (DEBA 2006a). Ziel des Employer Branding ist es also:

- ▷ die Qualität der Bewerber dauerhaft zu steigern,
- ▷ die Mitarbeitersuche effizienter zu gestalten und
- ▷ qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten.

Es wäre falsch, Employer Branding nur auf Personalmarketing oder Recruiting zu beziehen. Beim Employer Branding werden alle Bereiche und Maßnahmen der Beziehungspflege und der Kommunikation zwischen dem

Unternehmen und seinen aktuellen und künftigen Mitarbeitern unter „einem strategischen Dach“ – der Arbeitgebermarke – vereint.

1.2 Vorteile der Gesamtstrategie einer Arbeitgebermarke

Als Gesamtstrategie verstanden und umgesetzt, wirkt sich Employer Branding auf viele Unternehmensbereiche positiv aus:

- ▷ **Mitarbeitergewinnung:** Wenn es durch Employer Branding gelingt, die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, wird es für ein Unternehmen leichter, geeignete Kandidaten zu finden, die zum Unternehmen passen und die gewünschten Qualifikationen mitbringen. Offene Stellen werden schneller besetzt und der Aufwand für die Personalbeschaffung sinkt.
- ▷ **Mitarbeiterbindung:** Potenzial- und Leistungsträger werden im Unternehmen gehalten. Fluktuation und die damit verbundenen Kosten sinken.
- ▷ **Leistung der Mitarbeiter und Unternehmensergebnis:** Mitarbeiter, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, sind engagierter und bringen bessere Leistungen, was sich wiederum positiv auf Kundenzufriedenheit und Umsatz auswirkt. So steigert Employer Branding letztlich auch das Geschäftsergebnis und den Markenwert (vgl. DEBA 2006b).
- ▷ **Unternehmenskultur, -image und -marke:** Mit diesen Wirkungsfeldern wird Employer Branding zum Werttreiber im Unternehmen und zu einer Schnittstellen-Aufgabe, die nicht nur die Personal-Abteilung (HR) fordert, sondern auch die Unternehmenskommunikation, das Marketing und das Management – ebenso wie jeden einzelnen Mitarbeiter.

Das bedeutet, dass die Mitarbeiter als wesentliche Multiplikatoren zu Botschaftern des Unternehmens und der Arbeitgebermarke gemacht werden müssen. Dieses so genannte Employee Branding gehört zu den Kernfeldern des Employer Branding und bezeichnet den Prozess nach innen. Damit spielt die Interne Kommunikation eine ganz wesentliche Rolle für das Employer Branding.

1.3 Erfolgsfaktoren für das Employer Branding

Das Employee Branding ist ein Kerngebiet des Employer Branding. An vier Erfolgsfaktoren ist das ablesbar. Nach Brett Minchington, Mit-Gründer des Employer Branding Institute, treiben folgende Erfolgsfaktoren das Employer Branding heute und in Zukunft (vgl. Minchington 2007: 20f.):

1. Ein **strategisches Management der Arbeitgebermarke** und aller damit verbundenen Kommunikationsmaßnahmen sowie der internen und externen Beteiligten (interne HR-, Kommunikations- und Marketingverantwortliche, Management und Mitarbeiter, externe Dienstleister);
2. Das **Bewusstsein in den Führungsetagen**, dass der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens in erster Linie von qualifizierten und engagierten Mitarbeitern abhängt;
3. Die Fähigkeit des Managements und der Führungskräfte, die **Mitarbeiter für die Arbeitgebermarke zu begeistern** und im Employer-Branding-Prozess mitzunehmen;
4. Die Fähigkeit des Unternehmens, die **Aktivitäten der Mitarbeiter in sozialen Netzwerken für das Employer Branding zu nutzen** – also die Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen.

Wie wichtig der letzte Punkt für den Aufbau einer Arbeitgebermarke ist, zeigt sich daran, dass Entscheidungen über Neueinstellungen zu 20 bis 40 Prozent direkt oder indirekt auch durch Mitarbeiter beeinflusst werden (vgl. Franke 2008). Im Employer-Branding-Prozess spielt der bewusste Einsatz von Employee Branding – interne Kommunikation mit besonderem Fokus auf Unternehmenswerte – also eine große Rolle.

Nach einer Studie der Fachhochschule Nordhausen in Kooperation mit der Personalmarketing-Agentur Milch & Zucker geben 69 Prozent der Arbeitnehmer an, dass Informationen, die von Privatpersonen kommuniziert werden, auf sie authentischer wirken als Unternehmensaussagen (vgl. Pakalski 2009). Insbesondere Mitarbeiter, die über Multiplikationsmöglichkeiten für ihre Meinung verfügen und diese aktiv wahrnehmen (z.B. in Blogs, Social Networks, auf der Karriere-Website des Unternehmens etc.), werden zu Botschaftern der Arbeitgebermarke.

Außerdem geben Plattformen wie Kununu oder Gruppen der Business-Plattform Xing Bewerbern die Möglichkeit, Mitarbeiter direkt zu kontaktieren, um tiefere Informationen über den zukünftigen Arbeitgeber herauszufinden.

Im Zusammenhang mit Web 2.0 und Social Media kann die Mobilisierung der Mitarbeiter als Markenbotschafter daher durchaus sogar als neuer Trend in der Unternehmenskommunikation bezeichnet werden.

1.4 Employee Branding – die Mitarbeiter sind die erste und wichtigste Zielgruppe

Unter dem Begriff „Employee Branding“ oder auch „Internal Branding“ (dt. Interne Markenführung) versteht man alle Maßnahmen, die die Mitarbeiter in den Prozess der Markenbildung einbinden. Die Mitarbeiter sollen über die eigene Marke informiert und für sie begeistert werden, um letztendlich im Sinne der Marke zu handeln. Internal Branding heißt interne Kommunikation plus konsequentem Markenfokus (Krobath/Schmidt 2009, S. 20).

Die Mitarbeiter sind im Employer Branding die erste und wichtigste Zielgruppe. Die Verankerung einer starken und glaubwürdigen Arbeitgebermarke innerhalb des Unternehmens steigert bei den Mitarbeitern Loyalität, Leistungsbereitschaft und Identifikation, sie verbessert das Arbeitsklima und bindet die Mitarbeiter an das Unternehmen. Die Mitarbeiter sollen im Sinn der Marke handeln und im besten Fall dazu beitragen, dass sich das Unternehmen noch weiter von der Konkurrenz unterscheidet und das Vertrauen der Kunden in die Marke wächst.

2. Employer Branding: Ein Thema für die Interne Kommunikation

Für die interne Kommunikation kommt es in diesem Zusammenhang darauf an, den Bezug zur Unternehmensmarke stärker herauszustellen und die Erfolgsfaktoren des Employer-Branding-Prozesses in ihren Maßnahmen zu berücksichtigen. Das bedeutet insbesondere:

- ▷ **Strategisches Management** der Arbeitgebermarke in Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen;
- ▷ Wertschätzung der Mitarbeiter mit **werteorientierter Führungskräftekommunikation**;
- ▷ **Einbindung sozialer Medien** in den Markenbotschafter-Prozess;
- ▷ **Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit**.

2.1 Voraussetzung: ein strategischer Managementprozess

Während das Bewusstsein für die Bedeutung des sogenannten Human Capital in den meisten Unternehmen bereits vorhanden ist, ist ein strategisches Management der Arbeitgebermarke noch nicht die Regel. Employer Branding ist dabei kein kurzfristiges Projekt. Um sich in den Köpfen der Mitarbeiter, Bewerber und der Öffentlichkeit dauerhaft und nachhaltig als

attraktiver Arbeitgeber positionieren zu können, muss die Employer-Branding-Strategie langfristig verfolgt werden.

Gerade weil am Employer Branding so viele verschiedene Akteure und Maßnahmen innerhalb und außerhalb des Unternehmens beteiligt sind, ist es erfolgsentscheidend, einen strategischen Managementprozess zu etablieren. Nur so kann überprüft werden, ob sich die umgesetzten Maßnahmen – auch Social-Media-Aktivitäten – im Sinne der Arbeitgebermarke positiv ausgewirkt haben oder ob eine Anpassung und Optimierung der Maßnahmen notwendig ist.

Es geht darum, einen kontinuierlichen Managementkreislauf in Gang zu setzen – bestehend aus Planung, Umsetzung, Erfolgskontrolle und Optimierung. Nur so lässt sich der Erfolg der eingesetzten Maßnahmen und deren Wirkungen bei den Zielgruppen durch ein systematisches und abgestimmtes Vorgehen messen und nachhaltig steuern.



Abbildung 1 | Strategischer Managementprozess für das Employer Branding

Markenbezug in der Kommunikation herausstellen

Jedes Handeln der Mitarbeiter sollte konkret benannte Markenwerte unterstützen – aber nicht nur in der Kommunikationsabteilung, sondern auch bei der Produktentwicklung, im Controlling oder beim Einkauf. Wie beispielsweise wirken auf Kunden bürokratisch formulierte Rechnungen von einem Unternehmen, das zeitgleich in der Werbung Modernität und Lifestyle versprüht?

Eine Marke eignet sich dazu, die Identität eines Unternehmens quer durch alle Bereiche zuzuspitzen. Die Marke soll Leitplanken für das freiwillig gemeinschaftliche Verhalten setzen. Die Mitarbeiter sollen sich nicht mehr so verhalten, wie der Chef es will, sondern so, wie es das Markenversprechen erwarten lässt.

Von der internen Kommunikation zum Employee Branding			
	Interne Kommunikation		Employee Branding
erstellt ...	Strategisches Kommunikationskonzept	+	Markenbezug (Alle Maßnahmen beziehen sich auf die Markenwerte)
möchte ...	Informieren und motivieren	+	involvieren und für die Marke begeistern
fördert ...	Identität	+	Identifikation
hat zum Ziel ...	Informierte und motivierte Mitarbeiter	+	begeisterte Markenbotschafter

Abbildung 2 | Markenbezug der internen Kommunikation ermöglicht Employee Branding (nach Krobath/Schmidt 2009, S. 21)

Wie funktioniert das in der Praxis?

Ein gutes Beispiel liefert die PRISMA-Versicherung. Sie ging so weit, in einem Wording-Projekt ihre Markenwerte in Sprache zu übersetzen. Um z.B. den Wert „partnerschaftlicher“ darzustellen, sollten Schreiben freundlich, unkompliziert und auf Augenhöhe formuliert sein. Die individuelle Kundenkorrespondenz, Policen und letztlich auch allgemeine Vertragsbedingungen wurden im Hinblick auf die Markenwerte überarbeitet (vgl. Krobath/Schabauer 2011, S.103).

Konkrete Einbindung der Mitarbeiter in Workshops

Da Plakate im Stil von „Wir sind ein kundenorientiertes Unternehmen“ nicht ausreichen, um Mitarbeiter für ein gemeinsames Ziel zu begeistern, sollten die Mitarbeiter frühzeitig in den Prozess des Employee Branding eingebunden werden. Konkrete Kommunikation findet in Workshops statt. Mitarbeiter sollten hier Gelegenheit haben, über die Marke und ihre Werte zu diskutieren. Es bietet sich an, in einem Fallbeispiel mit den Mitarbeitern zu erarbeiten, wie sie sich in einer konkreten Alltagssituation markengerecht verhalten sollten.

2.2 Wertorientierte Führungskräftekommunikation

Die Führungskulture eines Unternehmens ist besonders relevant für Employee Branding. Übernehmen Führungskräfte keine Vorbildfunktion in Sachen Marke, wird es schwierig, die Mitarbeiter für die Marke zu begeistern.

Unter einer transformationalen Führung versteht man eine Kultur, die die Wertesysteme und das Engagement der einzelnen Mitarbeiter so beeinflusst, dass sie ihre Eigeninteressen hinter das Unternehmensziel zurückstellen. Eine transformationale Führungskraft konzentriert sich auf die Entwicklung einer gemeinsamen Markenvision und deren Artikulation. Dies gelingt über drei Faktoren (Jenewein 2008):

- ▷ Charisma und Inspiration: Die Führungskraft kommuniziert begeistert die Markenwerte und lebt sie inspirierend vor.
- ▷ Individuelle Aufmerksamkeit: Die Führungskraft beachtet die individuellen Stärken der Mitarbeiter und fördert sie im Sinne der Markenwerte.
- ▷ Intellektuelle Stimulation: Die Führungskraft fordert die Mitarbeiter heraus, Probleme aus verschiedenen Sichtweisen zu betrachten und zu lösen.

Führungskräfte können z.B. in regelmäßigen Workshops mit Mitarbeitern über die Marke diskutieren. Fragestellungen wie: ‚Was bedeuten die Markenwerte konkret für mein persönliches Verhalten am Arbeitsplatz?‘ sind dafür besonders geeignet.

Führungskräfte zur persönlichen Kommunikation zu befähigen, ist eine wesentliche Aufgabe der Internen Kommunikation. Die Führungskräfte sollten dazu befähigt werden, Strategie und Werte zu vermitteln, Richtungen vorzugeben, persönliche Zielsetzungen zu etablieren und eine zielorientierte Kultur zu schaffen. Ihre menschlichen Fähigkeiten und ihre Führungsqualitäten sind dabei in ein ausgewogenes Verhältnis zu ihrer fachlichen Qualifikation zu bringen.

Für die Glaubwürdigkeit des Managements spielt die Kommunikation im Unternehmen eine zentrale Rolle. Konkret geht es darum, wann, in welcher Form und in welchem Umfang die Mitarbeiter über relevante Sachverhalte und Entwicklungen informiert werden. Ebenfalls von Bedeutung ist, wann, worüber und bei wem die Mitarbeiter sich selbst informieren können. Neben Rundschreiben, schwarzen Brettern, Intranet-Angeboten und E-Mails gehören bei den Topunternehmen nach den Erhebungen der Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ des Great Place to Work Institutes regelmäßige Meetings und eine ausdrückliche Open-Door-Policy auch des Top-Managements zum Standard (vgl. Hauser 2009).

Vor allem bei größeren Unternehmen ist die Kommunikation und der

direkte Kontakt zwischen Mitarbeitern und Top-Management eine besondere Aufgabe, weil es im Arbeitsalltag nur selten zu einer direkten Begegnung kommt. Dabei ist es auch in großen Unternehmen wichtig, dass die Führungsspitze weiß, wie die Situation an der Basis ist und – umgekehrt – dass die Mitarbeiter aus erster Hand erfahren, was die Leitung bewegt. Es lässt sich zum Beispiel denken, dass die Geschäftsführung bei der monatlichen Zusammenkunft die wesentlichen Unternehmensbelange nicht nur unter sich, sondern auch mit 15 ausgewählten Mitarbeitern aus allen Unternehmensbereichen diskutiert. Eine solche systematische Vorgehensweise käme den Erfordernissen beider Seiten entgegen.

Emotional informieren

Um Mitarbeiter zu begeistern, sollte nicht nur sachlich, sondern auch emotional kommuniziert werden. Um eine Botschaft wirksam zu platzieren, sollten verschiedene Kommunikationsformen und Medien genutzt werden. Ein guter Mix berücksichtigt unterschiedliche Kommunikationsansätze wie zentrale Instrumente (z.B. Mitarbeiterzeitschrift, Ansprache des Vorstands), kaskadische Vorgehensweisen (z.B. Abteilungspräsentationen) und laterale Methoden (z.B. Storytelling, Arbeit mit Markenbotschaftern).

Die Interne Kommunikation sollte dabei stets zielgruppengerecht ausgestaltet werden – mit Führungskräften kann anders als mit Facharbeitern kommuniziert werden (vgl. Krobath/Schmidt 2011, S. 26).

Ein besonders wirkungsvolles Format ist in diesem Zusammenhang sicherlich das Online-Video. Es schafft Nähe und hat viel emotionales Potenzial.

2.3 Einbindung der Sozialen Medien – auch in der Internen Kommunikation

Weil sich die Menschen und die Technik verändern, sollten Partizipation, Dialog und Transparenz in der Internen Kommunikation ein größeres Gewicht bekommen. Eine Rolle spielt zukünftig der Umgang der Mitarbeiter mit Social-Web-Medien. Hier sind Anwendungsrichtlinien zum verantwortlichen Umgang mit den neuen Kommunikationsmitteln zu erarbeiten und die Mitarbeiter entsprechend zu schulen.

Gerade auf internen Plattformen können Mitarbeiter das „Laufen lernen“ im Umgang mit den Sozialen Medien, um als geübte Markenbotschafter nach außen auftreten zu können.

Mitarbeiter als Multiplikatoren

Da Aussagen von Mitarbeitern authentischer wirken als Unternehmensaus-

sagen, liegt im Employee Branding das größte Erfolgspotenzial für eine glaubwürdige Positionierung als attraktiver Arbeitgeber (vgl. Horizont Jobs 2009). Insbesondere Mitarbeiter, die im Social Web aktiv sind, verfügen über Multiplikationsmöglichkeiten und äußern sich oft meinungsstark (z.B. in Blogs und Social Communities oder auf Bewertungsportalen wie Kununu). Diese Mitarbeiter haben entscheidenden Einfluss darauf, wie das Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Plattformen wie LinkedIn oder XING geben Bewerbern zudem die Möglichkeit, Mitarbeiter direkt zu kontaktieren, um weitergehende Informationen über den zukünftigen Arbeitgeber zu erhalten.

Soziale Medien können bereits bei den ersten Schritten der Strategie- und Konzeptentwicklung helfen, die Mitarbeiter effektiv einzubinden. Die Einrichtung einer Internal-Microblogging-Plattform oder eines virtuellen Projektportals, das Facebook-ähnliche Funktionen hat, bieten sich hier an. Über die Social-Media-Technik lässt sich der Employer-Branding-Prozess kreativ und effizient vorantreiben. Zahlreiche Praxisberichte stützen diese Aussage. Darüber hinaus wird der Mitarbeiter auf diese Weise mit der Technik sowie den Regeln und Gepflogenheiten der Social-Media-Kommunikation vertraut gemacht.

Kontrollen über das, was die Mitarbeiter in den sozialen Medien schreiben, gestalten sich allerdings schwierig. Umso wichtiger ist es, die Mitarbeiter für den richtigen Umgang mit den Neuen Medien zu schulen. Sie müssen über Kommunikationsrisiken und Folgewirkungen aufgeklärt werden. Sogenannte Social Media Guidelines, die heute für jedes Unternehmen obligatorisch sein sollten, können nur den Rahmen regeln und unterstützen. Erst das praktische Erleben schafft Sicherheit. Fälle aus der Praxis sollten immer wieder durchgesprochen werden, um das Bewusstsein der Mitarbeiter zu schärfen. Mit einem einmaligen Lesen der Guidelines haben die Mitarbeiter noch nichts verinnerlicht. Zu beachten ist außerdem, dass Guidelines nicht als eine „Hausordnung“ kommuniziert werden sollten, sondern als ein Wissensangebot für alle, die sich an der Social-Media-Kommunikation beteiligen wollen.

2.4 Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit

Für ein ganzheitliches Markenmanagement sollten Personal-, Marketing- und Kommunikationsfachleute in übergreifenden Teams zusammenarbeiten. Nur so lässt sich das Risiko, dass die Unternehmenskommunikation nicht mehr allein bestimmt, was an Informationen nach außen gelangt, in eine Chance umwandeln.

Doch in den meisten Unternehmen ist die Zusammenarbeit suboptimal, weil die Abteilungen unterschiedlichen Zielvorstellungen folgen und sich eher auf solche Aufgaben konzentrieren, die sich ohne jede Zusammenarbeit bewältigen lassen. Damit werden wichtige Kooperationsgewinne verschenkt. Denn eine Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen ist schon deshalb erforderlich, um

- ▷ Botschaften, Maßnahmen, Sprache sowie den Medienmix aufeinander abzustimmen;
- ▷ gemeinsame Kommunikationsziele zu definieren und zu bedienen.

Für eine markenorientierte Personalkommunikation, die die bestehende Personalpolitik in Richtung Markenverankerung, Talentmanagement und Mitarbeiterbindung absichern soll, bieten sich folgende Maßnahmen an:

- ▷ die Marke als thematische Klammer für alle Maßnahmen etablieren;
- ▷ Mitarbeiter-Würdigung, Zufriedenheit und Talentpotenzial innerhalb der Belegschaft analysieren;
- ▷ Arbeitgebermarken-Strategie mit dem Geschäftszyklus abstimmen;
- ▷ Talente und Mitarbeiter analog zur geschäftlichen Planung weiterentwickeln.

3. Vorgehensweise zur Erhebung, Beschreibung und Darstellung der Arbeitgeber-Identität

Nachdem die Vorteile einer ganzheitlichen Arbeitgebermarke und die Bedeutung der Mitarbeiter als wichtigste erste Zielgruppe oben beschrieben wurden, stellt sich die Frage, wie ein Prozess zur Erhebung einer Identität als attraktiver Arbeitgeber in der Praxis gestaltet werden kann und welche Rolle die Interne Kommunikation darin spielt. Es bietet sich ein Drei-Phasen-Modell an:

1. Analyse- und Interviewphase zur Beschreibung der eigenen Identität;
2. Konzeptionsphase mit der Entwicklung eines Maßnahmen- und Kommunikationskonzepts;
3. Umsetzungsphase mit Entwicklung und Implementierung eines Managements- und Controllingkreislaufs.

3.1 Analyse- und Interviewphase

Bei der Bestandsaufnahme werden alle wesentlichen Informationen zusammengetragen, die für die Bewertung der derzeitigen Positionierung des Unternehmens als Arbeitgeber notwendig sind. Je nach Ausrichtung und Zielsetzung können folgende Analysen mit einbezogen werden:

Analyse des Unternehmens:

- ▷ Welche Stärken und welche Schwächen hat das Unternehmen als Arbeitgeber?
- ▷ Wie wird das Unternehmen von innen und außen wahrgenommen?

Analyse der Zielgruppe:

- ▷ Wer sind die Zielgruppen für das Unternehmen?
- ▷ Aus welchem Personenkreis sollen künftige Mitarbeiter kommen?
- ▷ Welche Bedürfnisse/Erwartungen haben die Zielgruppen an das Unternehmen?

Analyse des Wettbewerbs

- ▷ Wie treten die relevanten Wettbewerber als Arbeitgeber auf?
- ▷ Welche Arbeitgeberleistungen bieten sie Talenten/Bewerbern?

Beschreibung der zukünftigen Arbeitgeber-Identität

Die zukünftige Arbeitgeber-Positionierung richtet sich nach den Zielen und Werten des Unternehmens und wird niemals losgelöst von Mitarbeitern und Arbeitsmarkt entwickelt.

Dabei müssen alle mitwirken: Geschäftsführung, Personal, Vertrieb, Unternehmenskommunikation und Fachabteilungen. Handeln Mitarbeiter und Führungskräfte nicht gemeinsam, werden sie kaum Erfolg haben. Darüber hinaus sollten auch alle relevanten externen Zielgruppen wie Studenten und Professoren mit einbezogen werden.

Folgende Grundsatzfragen dienen der Positionierung in der Analyse-Phase:

- ▷ Was sind meine Stärken und Schwächen als Arbeitgeber?
- ▷ Erfülle ich die Erwartungen meiner Zielgruppe?
- ▷ Wodurch hebe ich mich heute als Arbeitgeber von meinen Wettbewerbern ab bzw. wie kann ich mich zukünftig abheben?

Aus den Ergebnissen der Gap-Analyse wird eine Beschreibung für die gewünschte Arbeitgeberidentität abgeleitet: Wer bin ich als Arbeitgeber und wer möchte ich gerne sein? Dazu gehört auch die Formulierung der zentralen Werte, die das Unternehmen als Arbeitgeber auszeichnen:

- ▷ Besonderheiten als Arbeitgeber, die mich im Wettbewerb herausheben;
- ▷ Emotionen, die ich als Arbeitgeber hervorrufen will;
- ▷ Image, das ich als Arbeitgeber vermitteln will;
- ▷ Tatsächlich einlösbares Leistungsversprechen als Arbeitgeber an aktuelle und zukünftige Mitarbeiter (Glaubwürdigkeit).

TIPP: Am Ende der 1. Phase empfiehlt sich aus unserer Erfahrung ein Kurz-Workshop mit der Geschäftsleitung. Die Ergebnisse aus Sichtung, Wettbewerbsanalyse und Interviewphase von Mitarbeitern und externen Zielgruppen werden an die Geschäftsleitung gespiegelt und mit ihrer Wahrnehmung abgeglichen. So kann die Arbeitgeber-Positionierung (Wer sind wir? Wo wollen wir hin?) weiterentwickelt und mit Unterstützung der Geschäftsführung abgeschlossen werden. Unternehmensstrategie, Vision und Unternehmensziele aus Sicht der Unternehmensleitung bilden die Grundlage für das notwendige Handlungskonzept.

3.2 Konzeptionsphase mit der Entwicklung eines Maßnahmen- und Kommunikationskonzepts

Zentrale Fragen bei der Entwicklung eines Maßnahmen- und Kommunikationskonzeptes für die Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber können sein:

- ▷ Wie finde ich als Unternehmen statt? Wie präsentiere ich mich nach innen und außen?
- ▷ Wie befähige ich die Mitarbeiter zur aktiven Teilnahme als Botschafter des Unternehmens?

Man beginnt hier allerdings nicht bei Null. Niemand muss das Rad neu erfinden. Vielmehr geht es darum, vorhandene Potenziale in Personalmarketing, Personalentwicklung und Organisation zu identifizieren, zu strukturieren und auf die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber auszurichten.

- ▷ Bewährte Kommunikations-Plattformen wie beispielsweise Campus-Marketing, Talent-Events oder Karriereseiten im Internet können Bestandteil des Gesamtkonzepts sein und werden entsprechend integriert.

Kommunikation nach innen

Botschafter des Unternehmens können die Mitarbeiter nur sein, wenn sie dazu befähigt und motiviert worden sind. Es ist also wichtig, Employee Branding zu betreiben. Die Mitarbeiter sollten über alle wissenswerten Informationen verfügen und in den Prozess mit eingebunden werden. Wo das Verständnis für das Projekt fehlt, kann es nicht sinnvoll begleitet werden. Gleichzeitig sollte die Arbeitgeber-Identität mit „Leben“ erfüllt werden und im Unternehmen erlebbar gemacht werden.

Hierbei sind folgende Fragestellungen zu beantworten:

- ▷ Welche Informations- und Organisationsprozesse, welche Fähigkeiten brauchen die Organisation und die darin agierenden Menschen (Mitarbeiter, Führungskräfte, Personal- und Kommunikations-Management), um die Botschafter-Funktion gut ausführen zu können?
- ▷ Welche Fähigkeiten müssen die Mitarbeiter erwerben, um im Sinne der Unternehmensbotschaft zu handeln?
- ▷ Welches Commitment muss zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern bestehen, um sie als verlässliche Botschafter einsetzen zu können?

Das Konzept zur Internen Kommunikation sollte die Unternehmenskultur und die Chancen für jeden Mitarbeiter deutlich machen.

Gerade Social Media und Social Communities ermöglichen eine transparente, nachvollziehbare Information der Mitarbeiter.

3.3 Umsetzungsphase

Am Anfang steht also das Grobkonzept mit Empfehlungen für die Inhalte, die Gestaltung und das Zusammenspiel von Kommunikationsmaßnahmen, Personalinstrumenten und den Einsatz der Mitarbeiter als Markenbotschafter. Sodann holt man das Einverständnis der Geschäftsleitung für die nächsten Schritte ein, um die Feinkonzeption auszuarbeiten und die Maßnahmen umzusetzen – oft mit Unterstützung einer Agentur, die über einen Pitch ausgewählt wird. Die Analysephase ist die geeignete Grundlage für das Briefing in einem Pitch.

4. Fallbeispiel: Positionierung von Pepperl+Fuchs als attraktiver Arbeitgeber

Da sich die Umsetzung eines Employer-Branding-Konzepts am besten an einem Fallbeispiel beschreiben lässt, stellen wir ausgewählte Maßnahmen der Internen Kommunikation am Beispiel des mittelständischen Unternehmens Pepperl+Fuchs dar.

Pepperl+Fuchs beschäftigt weltweit über 5.000 Mitarbeiter und ist einer der Marktführer in der Entwicklung und Herstellung elektronischer Sensoren und ihrer Komponenten. Bereits in der Krise 2009 begann man über neue Wege nachzudenken, wie man trotz des spürbaren Fachkräftemangels in ausreichendem Maße Talente gewinnen könnte. Dazu wollte man die Identität als attraktiver Arbeitgeber stärken und sich als Arbeitgeber erster Wahl – extern und intern – positionieren.

Vorgehensweise:

In der ersten Projektphase wurde eine Analyse durchgeführt, um einen umfassenden Überblick über den Status-Quo von Pepperl+Fuchs zu schaffen und die zukünftige Arbeitgeber-Identität des Unternehmens zu definieren. Dabei wurden in Workshops und Interviews Mitarbeiter, Führungskräfte und externe Zielgruppen befragt und eine Analyse des Arbeitgeberauftritts der relevanten Wettbewerber durchgeführt.

In der zweiten Projektphase wurde ein Maßnahmen- und Kommunikationskonzept für den Arbeitgeberauftritt von P+F nach innen und außen erarbeitet. Dieses Grobkonzept umfasste Empfehlungen für die Inhalte, die Gestaltung und das Zusammenspiel von Kommunikationsmaßnahmen, Personalinstrumenten und Mitarbeitern als Markenbotschafter. In einem Pre-Pitch wurde eine Agentur als Partner für die Feinkonzeption und Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen ausgewählt.

In der **externen Kommunikation** konnte die Kampagne für den Außenaufttritt exakt auf den Werten aufgebaut werden, die als unverwechselbar für Pepperl+Fuchs erkannt worden waren. Daher konnte sich die Kampagne leicht von Wettbewerbern abheben, ebenso wie das neu konzipierte Karriereportal.

Wichtige Bestandteile der Konzeption für die Interne Kommunikation waren neue Medien zur besseren Information der Mitarbeiter. Dem Aspekt der wertschätzenden Führungskräfte-Kommunikation trugen neu eingeführte Management Board-Breakfasts Rechnung. Die Befähigung der Mitarbeiter als Markenbotschafter erfolgte durch die Einführung eines Social Intranets.

Ausgewählte Maßnahmen der Internen Kommunikation

E-Magazin für Mitarbeiter

In der Analysephase hatte sich gezeigt, dass sich die Mitarbeiter Verbesserungen bei der Internen Kommunikation wünschten. Mehr Informationen wurden insbesondere über die weltweiten Standorte, über Kollegen, Teams oder Arbeitsplätze gefordert, wie auch zu Hintergründen und Zusammenhängen, die auf die Strategie und Positionierung von P+F Einfluss haben. Daher wurde ein neues Online-Mitarbeitermagazin eingeführt. Dieses Magazin informiert seither alle Mitarbeiter weltweit über wichtige Firmenthemen. Damit auch Mitarbeiter ohne PC-Arbeitsplatz erreicht werden können, erscheint die Publikation auch als Wandzeitung.

Frühstücksrunden

Eine weitere neue Form des direkten Dialogs ist ein Mitarbeiterfrühstück, zu dem die Mitglieder der Geschäftsführung in regelmäßigen Abständen einladen und bei dem jede und jeder nach Anmeldung dabei sein kann. Diese Frühstücksrunden haben sich in der Praxis bewährt. Management und Mitarbeiter rückten näher zusammen. Sie finden heute an allen Standorten weltweit statt.

Social Intranet

Wie oben ausgeführt, unterstützt das Social Intranet solche Employer-Branding-Prozesse überaus wirksam. Die Mitarbeiter werden spürbar in das Geschehen einbezogen. Bei Pepperl+Fuchs passte dieses Medium zudem zu den entwickelten Werten der Arbeitgeberidentität und der Unternehmenskultur, so dass es in den Medienmix systematisch implementiert wird. Neben der Identifikation der Mitarbeiter mit „ihrem“ Unternehmen und ihrer besseren Information war auch die stärkere interne Vernetzung der Belegschaft ein wichtiges Ziel. So sollte Pepperl+Fuchs, ein Unternehmen mit mehreren außereuropäischen Standorten, auch für die Mitarbeiter deutlicher als international agierendes Unternehmen wahrgenommen werden. Kaum ein anderes Instrument der Internen Kommunikation kann das besser erreichen als das Social Intranet – eine interne Online-Plattform zum Informationsaustausch, zur Vernetzung und Zusammenarbeit.

Aber nicht nur die Vernetzung der Kollegen wurde damit anvisiert. Vielmehr ging es um ein ganzes Bündel von Absichten:

- ▷ Über einen direkten und schnellen Kommunikationskanal sollten die Mitarbeiter besser informiert werden;
- ▷ Gefördert werden sollte die standortübergreifende Kommunikation;
- ▷ Durch offene und geschlossene Projekträume sollte die Zusammenarbeit effizienter gestaltet werden;
- ▷ Unabhängig von Standort- und Bereichsgrenzen sollte die Innovation gefördert werden, und zwar durch einfache Vernetzungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter;
- ▷ Interne Experten sollten sichtbar gemacht und die Mitarbeitermotivation dadurch erhöht werden.

Die Chancen und auch die Herausforderungen für ein Social Intranet bei Pepperl+Fuchs wurden zunächst in einer Pilotphase ausgelotet, die sich in drei Projektabschnitte unterteilen lässt. Dabei konnte getestet werden, welche Anwendungen sich für Pepperl+Fuchs eignen.

Zunächst wurde in einer ersten Orientierungsphase ein Kernteam aufgebaut mit Vertretern aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen. Mit diesem Kernteam wurden die technischen Optionen getestet sowie erste Plattform-Strukturen und Inhalte aufgebaut. Zugleich wurde die Net Policy erörtert und formuliert. Die Policy stellt verbindliche Regeln für alle Mitarbeiter dar, die sich auf der Plattform engagieren.

In einem zweiten Schritt wurden rund 100 Mitarbeiter unterschiedlicher Standorte auf die Plattform eingeladen. Nachdem sie sich mit der Technik vertraut gemacht hatten, öffneten sie erste User-Groups, um Software-Tipps auszutauschen. Auch gab es Meetings, in denen die Erfahrungen über die Plattform vor- und nachbereitet und Einsatzmöglichkeiten der neuen Software in Dialogräumen erörtert wurden.

Besonders engagiert war in dieser Projektphase die Beteiligung an den internationalen Standorten. Die Mitarbeiter dort nutzten die Plattform auch, um sich den Kollegen am Hauptsitz von Pepperl+Fuchs zu präsentieren. Darüber hinaus berichteten sie über die Inbetriebnahme neuer Maschinen oder erörterten Verbesserungsvorschläge. So wurden erste Use Cases in dieser zweiten Phase der Pilotierung aufgebaut, die den Nutzen eines Social Intranets für das Unternehmen erkennbar untermauerten.

Am Ende der Pilotphase stand eine umfassende Evaluation. In einer Online-Befragung und in vertiefenden Interviews wurden die Erfahrungen der Nutzer beleuchtet und die Akzeptanz für die Möglichkeiten eines Social Intranet untersucht.

Die zentralen Fragen der Evaluation lauteten wie folgt:

- ▷ Welche Inhalte und Anwendungen passen zu Pepperl+Fuchs?
- ▷ Was ist für einen erfolgreichen Rollout notwendig?
- ▷ Welche Unterstützung benötigen die Mitarbeiter?

Die Evaluation zeigte eine sehr positive Einstellung der Nutzer zu den Dialog- und Interaktionsmöglichkeiten. Im Vergleich zum klassischen Intranet zeigte die Untersuchung eine deutlich höhere emotionale Bindung an die Plattform – eine ideale Voraussetzung, um die Plattform unternehmensweit auszurollen.

Bewertung des Prozesses durch den Projektleiter

Florian Ochs ist als Director Human Resources strategisch verantwortlich für das Employer-Branding-Projekt in der Pepperl+Fuchs-Gruppe. Die Viel-

zahl der neuen kreativen Ideen zielgerichtet auf die Kanäle zu transferieren, erwies sich nach seiner Einschätzung als besonders schwierig. Was soll mit welchem Medium kommuniziert werden? Das zu entscheiden, war die zentrale Herausforderung.

Eine andere Herausforderung stellte die übergreifende Zusammenarbeit dar: „Enorm wichtig ist die interne Vermarktung des Projekts, das heißt die anderen Stakeholder wie Marketing und IT einzubinden und die Kommunikationskanäle nicht isoliert von anderen zu entwickeln, sondern zu synchronisieren,“ erklärte Ochs. Warum das notwendig war, sagte er auch: „Pepperl+Fuchs ist auf fünf Kontinenten vertreten. Es gibt da spürbare kulturelle Unterschiede. Nur Informationen weiterzugeben, reichte nicht aus. Schon in einer frühen Projektphase haben wir deshalb auch Mitarbeiter im Ausland mit HR- und Managementfunktion eingebunden und befragt.“

Fazit:

Die Mitarbeiter sind die wichtigste Zielgruppe für das Employer Branding. Sie sollen über die eigene Marke informiert und für sie begeistert werden, um als Markenbotschafter im Sinne der Marke zu handeln. Daher ist Employer Branding vor allem auch ein Thema für die Interne Kommunikation. Auf ihr bauen alle weiteren Maßnahmen auf.

Gemeinsam mit anderen Fachbereichen bedarf es eines langfristigen und strategischen Managementprozesses, um die Maßnahmen zu planen und sie auch evaluieren und optimieren zu können. In unserem Fallbeispiel war eines der wichtigsten Kriterien bei der Entwicklung des Arbeitgeberauftritts die Glaubwürdigkeit: Alles, was Pepperl+Fuchs sowohl nach außen als auch nach innen kommuniziert haben, musste selbstverständlich der Realität entsprechen.

Deshalb wurde zunächst die aktuelle Wahrnehmung des Unternehmens in Gesprächen mit Mitarbeitern und externen Zielgruppen wie Professoren und Studenten ermittelt. Aus den gesammelten Informationen konnte ein schlüssiges Gesamtbild entwickelt werden. Der Markenkern, die Substanz, konnte herausgeschält werden und kam in einem unverwechselbaren Außenauftritt mit begleitenden Kommunikationsmaßnahmen zum Ausdruck.

Die Interne Kommunikation begleitete das Projekt mit einem eigenen Konzept. Für die in der Analysephase aufgedeckten Informationslücken in der internen Kommunikation konnten Maßnahmen wie das Mitarbeiter-

magazin oder Frühstückstreffen mit der Geschäftsleitung eingeführt werden. Nicht zuletzt die Einführung eines Social Intranets stärkte die weltweite Vernetzung, Diskussion und Zusammenarbeit und ermöglichte ein weltweites Zusammengehörigkeitsgefühl und eine starke Identifikation mit dem Unternehmen. Die Mitarbeiter treten heute gern als Markenbotschafter für ihr Unternehmen auf. Dafür sind sie jetzt geschult.

Literatur & Links

DEBA Deutsche Employer Branding Akademie: Employer Branding in Deutschland - Definition Employer Branding. 2006 a. http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB_Definition_Praeambel.pdf (zuletzt abgerufen am 14.10.2013)

Franke, C.: Zur Zukunft des Employer Branding. 24.01.2008. <http://www.employee-branding.de/tag/employer-branding-prozess/> (zuletzt abgerufen am 14.10.2013)

Horizont Jobs: Special Employer Branding: Authentische Botschafter der Arbeitgebermarke. 10.11.2009. http://www.horizontjobs.de/bewerber/karriere/trends/Special-Employer-Branding-Authentische-Botschafter-der-Arbeitgebermarke_87095.html (zuletzt abgerufen am 14.10.2013)

Jenewein, W.: Change Management: Das Klinsman-Projekt. In: Harvard Business Manager 29, 2008, Nr. 6, S. 16-30.

Krobath, K./Schabauer, M.: Wording als Instrument des Internal Branding am Beispiel PRISMA Kreditversicherung. In: Krobath, K./Schmidt, H. J. (Hrsg.): Innen beginnen - Von der internen Kommunikation zum Internal Branding. Wiesbaden 2009.

Krobath, K./Schmidt, H. J. (Hrsg.): Innen beginnen - Von der internen Kommunikation zum Internal Branding. Wiesbaden 2009.

Minchington, B.: Future directions in employer branding. In: Universum Quarterly 4/2007: 20f.

Pakalski, N.: Authentische Botschafter. In: Horizont 41/2009, 8. Oktober 2009.