



Die Mutprobe

Das Potenzial digitaler Technologie ist enorm. Doch ohne erlebbare Arbeitgebermarke ist jeder noch so digitale Recruiting-Prozess wertlos. Wie ist eine Verbindung von Digitalisierung und Emotionalisierung möglich? Das haben wir mit neun Experten diskutiert.

VON DAVID SCHAHINIAN

► Unternehmen sind heute viel konsensgeprägter als früher. Das Führen par ordre du mufti ist ein Relikt vergangener Zeiten, der Chef ist nun ein Teil seines Teams. Das motiviert die Mitarbeiter, fühlen sie sich doch eher gehört und wertgeschätzt. Und auf dem Arbeitsmarkt sitzen ohnehin längst die Bewerber in vielen Branchen am längeren Hebel.

Die aktuelle Potentialpark-Studie hat das einmal mehr bestätigt, wie Jan Köhler, Geschäftsführer von Köhler Kommunikation, unterstreicht. „Sie zeigt deutlich, dass die Bewerber die Oberhand haben. Unternehmen,

die hier gut gerankt werden wollen, müssen deutlich nachbessern: in ihrer Kommunikation, ihren Websites, ihren Bewerbungsverfahren, und in ihrer mobilen Präsentation.“

Das Rezept, als Unternehmen möglichst viele Interessengruppen bedienen und mitnehmen zu wollen, scheint sinnvoll. Doch muss man aufpassen, dass am Ende kein Konsensbrei auf den Teller kommt. Wer seine Arbeitgebermarke entwickeln oder schärfen will, darf sich nicht verzetteln. „Wenn ein Unternehmen größer wird und jeden Mitarbeiter befragt, wird die Definition unendlich klein und kaum mehr darstellbar“, sagt Udo Völke, Chief Marketing Officer der Raven51 AG. Eine Arbeitgebermarke sei vielmehr ein Überbau, der im Zweifel zunächst einmal einfach nur begeistern müsse. Die Feinarbeit komme später: „Im granulareren Bereich kann sie durchaus erlebbar und zielgerichteter in der Vermarktung werden.“ Dann seien aber nur die jeweiligen Zielgruppen gefragt: „Auch heutzutage muss ich nicht alle mitnehmen.“



Cliff Lehnen, Chefredakteur der Personalwirtschaft, moderierte den Round Table.

Nils Hansen, Managing Expert Marketing bei Randstad, sieht das ähnlich: „Ein starke Arbeitgebermarke als Überbau ist wichtig, und darunter muss ich Ziele und Zielgruppen definieren. Zum einen für das, was für mich als Arbeitgeber aktuelle Herausforderungen sind, zum anderen aber auch für die strategische Ausrichtung.“ Der Blick müsse auch in die Zukunft gehen, und zur Erreichung der nächsten Ziele brauche ein Unternehmen möglicherweise andere Mitarbeiter als die, die schon an Bord seien. Die Arbeitgebermarke könne aber nie losgelöst von der Produktmarke gesehen werden: „Die Marken und ihr Zusammenspiel müssen funktionieren. Dann profitiert man auch von Abstrahleffekten.“ Dabei spiele die schiere Größe eines Unternehmens gar keine so große Rolle. „Es kommt darauf an, dass man sein Profil als Arbeitgeber schärft und herausarbeiten kann.“

Kai Pawlik, Vorstand von Milch & Zucker, unterbreitet schließlich einen Vorschlag, der weitgehend konsensfähig ist: „Ich finde den Begriff ‚Unterbau‘ besser. Überbau – das klingt so, als ob alles passen muss und Ecken glattgeschliffen werden. Es braucht eine strategische Basis.“ Er zog einen Vergleich zum Bauen, wo ein Grundriss am Anfang steht. Wie das Haus dann gestaltet wird, entwickle sich im Laufe der Jahre. „Aber man braucht einmal eine Nullmessung, um den aktuellen Stand zu erkennen.“ Für Unternehmen bedeutet das: Sie benötigen einen strategischen Plan, wohin der Weg führen soll. Die Kommunikation könne dann in unterschiedliche Richtungen gehen. Pawlik: „Wir versuchen unseren Kunden immer zu verdeutlichen, dass wir kein Korsett bauen wollen, sondern eine Basis. Dafür muss ich mich zumindest einmal damit auseinandersetzen, wer ich als Arbeitgeber eigentlich bin.“

Eine Quadratur des Kreises?

Eine Aufgabe, der sich vor allem die Vorgesetzten widmen müssen, findet Maik Grothe, Berater Employer Branding bei Westpress: „Wenn ich eine Arbeitgebermarke kommuniziere, hat das nicht nur mit Kommunikation zu tun, sondern auch damit, dass ich meine Führungskräfte mitnehmen muss, um der Realität zu entsprechen.“ Sonst bestehe gerade bei High Potentials die Gefahr, dass sie nicht lange im Unternehmen verblieben. Die Marke müsse gelebt werden. „Andernfalls bringt das keinen langfristigen Effekt, sondern höchstens eine Kampagne, bei der der Erfolg auf lange Sicht auf der Strecke bleibt.“

Die Botschaft hört man wohl. Aber es fehlt in vielen Betrieben das Know-how, wie eine Arbeitgebermarke entwickelt werden kann. Nicht so bei den Experten



„Wenn Unternehmen etwas bewirken wollen, brauchen sie Personaler mit dem Selbstverständnis, proaktiv Problemstellungen auf den Grund gehen zu wollen.“

Maik Grothe, Berater Employer Branding, Westpress GmbH und Co. KG



„Digitalisierung ist ein Veränderungsprozess, und sie kollidiert besonders im Personalbereich oft mit einem starken emotionalen Faktor.“

Nils Hansen, Managing Expert Marketing, Randstad Deutschland GmbH und Co. KG

am Round Table. „Man muss sich mit den Menschen unterhalten und diejenigen einbeziehen, die die Arbeitgebermarke ausmachen – die Mitarbeiter“, erklärt Johanna Hartz, Leiterin der Personalmarketing- und Employer Branding-Beratung bei Wollmilchsau. Dazu kann beispielsweise die Bildung von Fokusgruppen sinnvoll sein. „So entkommt man auch der Managementblase, die vermittelt, was sein sollte – aber nicht, was ist.“ Die Ergebnisse dürften allerdings nicht mehr von der Führungsebene kaputtgemacht werden, auch wenn sie weniger schön klingen als am Reißbrett entwickelte Thesen. „Mindestens ebenso wichtig ist, die gewonnenen Inhalte später fortzuführen und weiterzutragen.“

Mitarbeiter- oder Zielgruppenbefragungen gut und schön, aber Wolfgang Weber, Geschäftsführer von meinestadt.de, ist das zu wenig. „Ein Unternehmen hat auch Ziele, und es möchte als Marke wahrgenommen werden. Das muss ich in Einklang bringen. Das Zusammenspiel von Unternehmensvorstellung, Mitarbeitern und externen Zielgruppen ist eine echte Herausforderung.“

Dorothee Reiser, Director HR Marketing bei Personalwerk, greift einen weiteren Faktor auf, der während des Fachgesprächs immer wieder fällt: Mut. „Die

„Viele Unternehmen leiden weniger unter einem Fachkräftemangel als einem Reichweitenmangel.“

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



„Unternehmen müssen deutlich nachbessern: in ihrer Kommunikation, ihren Websites, ihren Bewerbungsverfahren und in ihrer mobilen Präsentation.“

Jan Köhler, Geschäftsführer, Köhler Kommunikation GmbH



Frage ist: Wie hoch ist die Bereitschaft, den Weg des zukünftigen Employer Brandings, Personalmarketings und Recruitings zu gehen? Nichts zu ändern und einfach auf bessere Zeiten zu hoffen, hilft meistens nicht viel.“ Wenn die Strategie einmal stehe, müsse die Kommunikation in den Zielgruppen so flexibel sein, dass sie immer weiterentwickelt werden könne: „Man kann nicht drei Jahre lang das Gleiche kommunizieren. Selbst ein Jahr lang wird manchmal schwierig. Die Welt dreht sich weiter und somit müssen auch Strategie, Botschaften, Maßnahmen und Kommunikationswege angepasst werden.“

Wie Personaler das alles praktisch umsetzen sollen? Oliver Mattern, Geschäftsführer von Menschmark, hat da einige Ideen: „Meine Tipps für Personaler, die sich mit den Themen Employer Branding und Personalmarketing beschäftigen: Übernimmt Verantwortung, denn Gutes entsteht aus sich selbst. Handelt im Sinne eurer Erkenntnislage und nicht nach einer vorgegebenen Planagenda. Was zählt, ist vor allem der Inhalt – dann klappt’s auch mit der Differenzierung.“

Ob zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke auch die Befragung Externer nötig ist, darüber gehen die Meinungen auseinander. Jan Köhler macht das selten, weil es oftmals nicht möglich ist. Große Konzerne kennt jeder, aber Mittelständler, etwa im B2B-Bereich,

oder die sprichwörtlichen Hidden Champions kennen viele nicht. „Also holen wir das Wissen aus der Organisation. Eine Positionierung besteht dann aus zwei Komponenten: Einmal dem Hier und Jetzt, das erheben wir gemeinsam mit den Mitarbeitern. Und der Vision, die entwickeln wir mit der Geschäftsführung.“ Udo Völke hält den Blick von außen dagegen für nötig: „Wenn ein Unternehmen sich nur mit sich selbst unterhält, bekommt man durch die Gesprächskonstellationen, die selten auf hierarchisch gleicher Ebene stattfinden, nicht alle Punkte auf den Tisch. Insofern ist externe Unterstützung an der einen oder anderen Stelle sinnvoll.“ Durch die Vielzahl an neuen technischen Möglichkeiten könne eine größere Zahl an Menschen einfacher befragt werden als früher, „da sind wir weiter als vor 15 Jahren“.

Digitalisierung ist kein Selbstzweck

Apropos Technik: Dass das eine oder andere Buzzword gehyped wird – um gleich einmal zwei davon zu verwenden – lässt sich an der Vielzahl an Publikationen zu künstlicher Intelligenz, Algorithmen oder Big Data ablesen. Für Personaler ist viel wichtiger, welche dieser Entwicklungen sich behaupten, und wie sehr sie das eigene Arbeitsfeld betreffen werden. Allerdings ist es schwierig, die Grenze bei der Frage zu ziehen, wie tief sie in die jeweiligen Technologien einsteigen sollten.

„Ein Grundverständnis für Daten muss da sein. Recruiter müssen wissen, wer ihre Zielgruppe ist, und wo sie sie erreichen. Ein wenig Wissen über Google Analytics beispielsweise kann da nicht schaden“, ist Johanna Hartz überzeugt. Damit würden sie sich ein Stück Unabhängigkeit im Unternehmen allgemein und vom Marketing im Speziellen erarbeiten. Das Rad müsse nicht neu erfunden werden, zumal die Kollegen oftmals gute Tipps parat hätten. „Der Recruiter muss kein Datenanalyst werden, dafür gibt es Datenanalysten. Aber er muss ein Datenverständnis haben.“

„Wieso soll sich ein Recruiter mit Big Data auskennen? Oder mit Algorithmen?“, fragt Wolfgang Weber. Auch Software- oder Google Analytics-Kenntnisse seien nicht vonnöten. Technisch an vorderster Front sein, im Vertrieb aktiv, als Werbebotschafter für das Unternehmen unterwegs, und dann noch die persönliche Weiterentwicklung im Blick? „Das macht keine Abteilung im Unternehmen. Man muss HR die Zahlen, die es braucht, an die Hand geben und erklären, wie es damit arbeiten kann. Aber ich finde nicht, dass es sich in der Tiefe damit auskennen muss.“

Es kommt auch auf den Selbstanspruch an, gibt Maik Grothe zu bedenken. „Wenn ich meine Existenz nur so definiere, dass ich Anzeigen schalte und das mache, was man mir sagt, dann ist das so. Aber ich glaube, wenn Unternehmen etwas bewirken wollen, brauchen sie Personaler mit dem Selbstverständnis, proaktiv Problemstellungen auf den Grund gehen zu wollen.“ Folglich sieht er auch die Managementebene in der Pflicht: „Es ist ein Teufelskreis. Wenn ich mich als Unternehmen nicht weiterentwickeln will, dann mache ich auch nichts dafür, dass sich meine Mitarbeiter weiterentwickeln – und stelle Menschen ein, die sich nicht weiterentwickeln wollen.“ Das könne man nicht von heute auf morgen ändern, aber man könne etwas dafür tun, dass Ängste abgebaut würden und die Mitarbeiter sich stärker öffneten.

Da kann zu viel Technik eventuell sogar kontraproduktiv sein. Kai Pawlik ist gegen Schubladendenken: Heute gebe es weder DEN Hochschulabschluss, noch DEN Ingenieur, und DEN ITler habe es sowieso nie gegeben. „Damit muss ich mich auseinandersetzen, und dafür brauche ich ein gewisses Verständnis vom Markt und von Tools.“ Das verdeutlicht er überspitzt: „In England lernt man eine Sportart, um die Sportart zu lernen. Dann kauft man sich Equipment dafür.“ Die Deutschen machten es andersherum: Da investiert man lieber in das Equipment als in das anstrengende Training, um am Ende richtig mit dem Equipment umgehen zu können. „Viel zu oft hoffen Recruiter, dass ihnen teure Technologie die Arbeit abnehme – jedoch bleibt das eigentliche Problem unangetastet: Viele Abteilungen haben schlichtweg nicht die Zeit, die Manpower oder das Wissen, die Technologien richtig zu nutzen. Es ist wie beim Training: Manchmal muss ich eben heraus aus der Komfortzone, weil sich der Markt schnell ändert.“

Dorothee Reiser von Personalwerk sieht hier auch die Aufgabe in der Beratung. Ob nun die HRler oder die Vorstände den Blick vor den Realitäten verschließen wollen: „Es ist unsere Pflicht, genau da anzusetzen und ihnen zu verdeutlichen, dass es eine gut geplante Strategie braucht, die von der Geschäftsführung unterstützt wird. Erfolge können nur langfristig erreicht werden, wenn die Planung und das Bekenntnis dazu am Beginn stehen und in eine Strategie münden“ – bevor mit der Arbeit überhaupt begonnen werde.

Es gibt in der Szene allerdings noch mehr Hypes als KI und Co. Wolfgang Weber und Maik Grothe nennen zum Beispiel die Video-Bewerbung: „Sie wird kaum genutzt“, so Weber. Grothe ergänzt: „Pauschal für alle Zielgruppen ist das Verfahren noch zu ressourcenintensiv.“ Eine vernünftige Vorselektion könne



„Digitalisierung ist hilfreich, aber die Menschlichkeit darf nicht auf der Strecke bleiben. Die künstliche Abbildung von Prozessen ist kein Selbstzweck.“

Oliver Mattern, Geschäftsführer, menschmark GmbH und Co. KG



„Wir versuchen unseren Kunden zu verdeutlichen, dass wir kein Korsett bauen wollen, sondern eine Basis. Dafür muss ich wissen, wer ich als Arbeitgeber bin.“

Kai Pawlik, Vorstand, Milch & Zucker AG

technisch gut unterstützt werden, und auf dieser Grundlage müsse der Anspruch an die Technik sein, etwa eine Vorlage auszugeben, welche Themen noch persönlich besprochen werden sollten und welche nicht. „Dann kann ich ein sinnvolles Interview per Video führen. Aber für die Vorauswahl würde ich eher Algorithmen wählen, und für die Ausgewählten validere Instrumente.“

„Digitalisierung ist nichts anderes als ein Veränderungsprozess“, betont Nils Hansen von Randstad. Und sie kollidiere oft mit Emotionalisierung, besonders im Personalbereich. „HR hat einen sehr starken emotionalen Faktor. Da muss die Klammer geschlossen werden. Es gibt digitale Tools, die Personaler in ihrer täglichen Arbeit bei bestimmten Aufgaben unterstützen und entlasten können, etwa bei Interviews.“ Diese Entwicklung bedeute aber auch, dass sich die Funktion HR verändern müsse. Das kann von Vorteil sein, etwa, weil den Personalern durch den Einsatz digitaler Tools mehr Zeit für die Kernaufgaben bleibt, die persönliche Betreuung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter und Kandidaten. Digitalisierung sei hilfreich, aber die Menschlichkeit dürfe nicht auf der Strecke bleiben, bestätigt Oliver Mattern von Menschmark: „Man muss genau hinschauen, wann und wofür technische Lösungen sinn-

„Die Frage ist: Wie hoch ist die Bereitschaft, den Weg zu gehen? Nichts zu ändern und einfach auf bessere Zeiten zu hoffen, hilft den Unternehmen nicht weiter.“

Dorothee Reiser, Director HR Marketing, Personalwerk Holding GmbH



„Wenn ein Unternehmen größer wird und jeden Mitarbeiter zur Arbeitgebermarke befragt, wird ihre Definition unendlich klein und kaum mehr darstellbar.“

Udo Völke, Chief Marketing Officer, Raven51 AG



voll eingesetzt werden können. Die künstliche Abbildung von Prozessen ist kein Selbstzweck.“ Die Digitalisierung verändere die HR-Welt nachhaltig – und damit auch die gesamte Logik, mit der auf den kompletten Prozess des Suchens, Findens und Bindens geschaut werde. Durch sie komme zudem vieles auf den Prüfstand: „Was ist machbar? Was davon ist sinnvoll? Nicht immer kommt es dabei nur auf den Nutzen an. Manche Neuerungen folgen schlicht einer bestimmten Vertriebsintention.“

Ein Zurücklehnen jedenfalls ist nicht möglich, dazu dreht sich die Welt mittlerweile zu schnell. „Vor 20 Jahren habe ich gedacht, dass ich in die Sparkasse gehen muss, wenn ich einen Kredit brauche. Wer macht das heute noch?“, verdeutlicht Kai Pawlik von Milch & Zucker die Rasanz des Wandels. Ähnliches prognostiziert er für die Recruiter-Zunft: „Ich glaube nicht, dass Bewerber in 20 Jahren noch mit einem Recruiter sprechen müssen, um festzustellen, ob eine Stelle für sie passt.“ Entsprechende Technologien rund um Voice-, Face- oder Image-Recognition, die Recruitern helfen können, ihre virtuellen Bewerber zu bewerten, gebe es heute schon. Der Prozess werde sich verschlanken und verändern, aber daran werde man sich schnell gewöhnen. „Menschen, die heute 14 Jahre alt sind, werden es vielleicht schon gar nicht

mehr anders kennenlernen. Sie kommen mit ganz anderen Erwartungen an Recruitingprozesse in eine Firma.“

Botschafter in eigener Sache

Dafür muss man sie aber zunächst einmal auf das eigene Unternehmen und die Möglichkeiten, die es bietet, aufmerksam machen. Dass dies über glaubhafte Botschafter meist besser funktioniert als über eine Textanzeige, ist nichts Neues. Das Potenzial ist aber noch längst nicht ausgeschöpft, wie Udo Völke, CMO der Raven51 AG erklärt. „Kanzleien etwa schicken ihre Partner in die Universitäten, die dort echten Mehrwert liefern, indem sie die Studenten an Ort und Stelle beraten. Wenn das eine Zielgruppe des Unternehmens ist, schicke ich keinen Recruiter dorthin, sondern jemanden, der dort studiert hat. So baue ich meinen eigenen Talentpool auf.“ Mitarbeiter seien zwar schon immer Botschafter des eigenen Arbeitgebers gewesen. „Aber die Strukturierung professionalisiert sich, und da bietet die Digitalisierung eine Chance.“ Etwa, wenn man Besucher der Karriereseite mit den Netzwerken der Mitarbeiter abgleicht. Die Möglichkeiten der Vernetzung seien steuerbarer und einfacher zu handhaben. Was hat der Mitarbeiter davon? Zum Beispiel könnte ihm ein Anreiz geboten werden, der nicht wie in klassischen Empfehlungsprogrammen erst gewährt wird, wenn der Kandidat eingestellt und die Probezeit überstanden ist.

Von da ist der Schritt nicht mehr weit weg zum Influencer Marketing, dem die Fachexperten am Runden Tisch der Personalwirtschaft sehr viel Wirkmacht attestieren. Kommt der Influencer aus den eigenen Reihen, umso besser. „Es kann aber nie als alleinstehende Maßnahme funktionieren“, gibt Nils Hansen zu bedenken. Vielmehr müsse es in ein Konzept eingebettet sein, in dem es zusammen mit anderen Marketinginstrumenten funktioniere, und in dem die entsprechenden Fokusthemen von verschiedenen Seiten aufgenommen werden.

Wichtig erscheint Jan Köhler in diesem Zusammenhang auch Content Marketing mit spezifisch auf Bewerber ausgerichteten Themen und Inhalten. Das führe zu einem erweiterten Themenspektrum und dauerhafter, spontaner und agiler Kommunikation mit Bewerbern: „Die Grenzen zwischen Bewerbern und Interessenten verschwimmen – jeder Interessent ist potenzieller Bewerber. Zugleich macht dies eine neue Offenheit und Bereitschaft in den Unternehmen notwendig.“ Die Offenheit, konkrete Projekte zu zeigen, Einblicke zu gewähren, Teams vorzustellen. Und

die Bereitschaft, Stellung zu beziehen, Haltung zu zeigen, kontroverse Themen und Standpunkte zuzulassen, in die Diskussion zu gehen. „Mitarbeiter werden zu Botschaftern für ihr Unternehmen und zu Influencern in den Netzwerken – das passt nicht für alle und jeden, das muss von innen gelebt und verstanden werden.“

All die schönen Ideen nützen jedoch wenig, wenn an anderer Stelle Barrieren aufgebaut werden. „Einen Gerüstbauer interessieren völlig andere Dinge als einen Ingenieur oder eine Krankenschwester. Es gilt die Vorteile herauszustellen, die man als Arbeitgeber der jeweiligen Zielgruppe bieten kann. Wenn es für diese nur interessant ist, am Ende des Monats regelmäßig und verlässlich ihr Geld zu bekommen, schreibe ich nichts anderes in die Stellenanzeige“, sagt Wollmilchsau-Expertin Johanna Hartz. Diese Information müsse gestreut werden, zumal viele Unternehmen eben nicht mit einem Fachkräfte-, sondern einem Reichweitenmangel zu kämpfen hätten. „Sie sind einfach nicht bekannt. Vielleicht sitzen die Bewerber aber nur 50 Kilometer weit weg und ich kann ihnen beim Umzug helfen, weil ich attraktive Angebote dafür habe. Im Zweifel muss ich sogar als Unternehmen bereit sein, umzuziehen.“

Die Zeiten, in denen Employer Branding als Disziplin nur auf Akademiker zugeschnitten war, sind jedenfalls vorbei. Darin sind sich die Experten einig. „Ich muss heutzutage in der Lage sein, meine Employer Branding-Strategie so flexibel aufzubauen, dass ich sie auf die Zielgruppen adaptieren kann, und jede Zielgruppe passgenau mit den für sie wichtigen Inhalten erreichen kann“, findet Dorothee Reiser. Unter dem Strich müsse das Gesamtbild stimmen: „Wenn die neuen Kollegen dann im Unternehmen sind, darf es keine Lücke oder Diskrepanz zwischen Versprechen und Realität geben.“

Für nichtakademische Zielgruppen seien fast alle seit Jahrzehnten in der Employer Branding-Kommunikation verwendeten Versatzstücke unbrauchbar, sagt Wolfgang Weber: „Attraktive Karrierechancen‘ oder ‚hervorragende Entwicklungsmöglichkeiten‘, die üblichen Verdächtigen unter den Standard-Leistungsversprechen, gehen an Fachkräften mit Berufsausbildung völlig vorbei. Sie priorisieren Sicherheitsfaktoren und das Arbeitsklima wesentlich höher als Karriere und Aufstiegschancen sowie das Gehalt.“ Unternehmen sollten sich daher genau überlegen, welche Inhalte für ihre Zielgruppe relevant seien. Wer nicht wagt, der nicht gewinnt. Ein altes Sprichwort, das in puncto Employer Branding und Personalmarketing aktueller denn je zu sein scheint. Die



„Für nicht-akademische Zielgruppen sind fast alle seit Jahrzehnten in der Employer Branding-Kommunikation verwendeten Versatzstücke unbrauchbar.“

Wolfgang Weber, Geschäftsführer, meinestadt.de GmbH

Art, wie wir arbeiten, ändert sich schnell, und aufhalten lässt sich diese Entwicklung ohnehin nicht. Warum also an Altbewährtem festhalten, obwohl es in dieser Form sicher keinen Bestand mehr haben wird? Niemand hat gesagt, dass das leicht ist. „Es braucht mehr HR-Freibeutertum“, fasst Oliver Mattern zusammen. „Unternehmen werden regelmäßig Opfer ihrer eigenen Projektszenarien. Die wahren Schätze liegen aber oft außerhalb des geplanten Weges. Sie werden jedoch nur selten eingesammelt – und noch seltener systematisch, sichtbar für alle und in angemessener Zeit zum Glänzen gebracht.“ Wer traut sich? ■

Sechs Expertentipps für Employer Branding & Personalmarketing

① Den Wandel mit Substanz gestalten

Employer Branding und HR-Marketing setzen Veränderungsbereitschaft voraus – bei allen Beteiligten im Unternehmen. Und sie bedeuten mehr als schicke Bilder und coole Claims. Oft geht es um Handwerk und harte Arbeit.

② Augen und Ohren öffnen

Vieles, was zur gelingenden Kommunikation nach innen und außen benötigt wird, ist bereits im Unternehmen vorhanden. Die Herausforderung für Arbeitgeber ist, dieses Wissen zu heben, zu benennen und unterscheidbar zu machen. Bei der Vermarktung helfen die Kollegen aus dem Marketing – oder Externe, die einen anderen Blick aufs Unternehmen haben und das interne Know-how verbreitern.

③ Begeisterung zeigen

Wer für das, was er tut, brennt, kann Widerstände leichter überwinden und wirkt überzeugender. Offenheit und Mut helfen dabei. Und natürlich Authentizität.

④ Strategie entwerfen

Ohne guten Plan ist es schwer, zu überzeugen. Markenführung und operative Umsetzung brauchen eine mittel- bis langfristige Strategie, die auf einem stabilen Unterbau fußt.

⑤ Losgehen statt warten

Anfangen – auch wenn die Strategie noch nicht bis ins letzte Detail steht. Wer zu lange wartet, kann dem Berg, der abzuarbeiten ist, beim Wachsen zusehen. Besser ist es, rasch den ersten Schritt zu tun.

⑥ Nicht stehen bleiben

Die Steuerung einer Arbeitgebermarke ist eine Aufgabe, die sich immer wieder selbst aktualisiert. Es gilt, dranzubleiben und weiter daran zu arbeiten. Wirklich abgeschlossen ist das Thema nie.