



# Reputation statt Branding

## Das Ansehen als Arbeitgeber nachhaltig festigen

**Wer ein Unternehmen erfolgreich führen will, muss es im Spannungsfeld zwischen Außenwahrnehmung und Innenrealität ins Gleichgewicht bringen. Reputation Management ist das Gebot der Stunde, gerade bei der schwierigen Aufgabe der Personalgewinnung. Hier gilt es, die relevanten Berührungspunkte (Touchpoints) von Bewerbern mit dem Unternehmen für das Human Resource Management zu identifizieren und so den Ruf als Arbeitgeber positiv zu beeinflussen – mit System.**

Vielfalt zählt. Unternehmen sind als Arbeitgeber heute gefordert, unterschiedlichen Gruppen differenzierte Leistungsversprechen zu geben. Eine umfassende Arbeitgebermarke unter dem Motto „One Brand fits All“ kann diese Vielfalt nicht abbilden, ohne zu allgemein und somit belanglos zu werden. Wer nun auf die Leitlinie „Jeder Gruppe ihre Arbeitgebermarke“ setzt, stellt schnell fest: Es fehlt die verbindende Klammer, die dem Arbeitgeber als Ganzes Profil gibt.

Die Arbeitgebermarke und das von ihr vermittelte Bild sind nicht agil genug. Sie folgen in der Regel den personalwirtschaftlichen Zielen und der davon abgeleiteten Personalstrategie. Allerdings steht die unter Druck: Eine Arbeitgebermarke, die heute noch wirkt, muss morgen vielleicht schon von einer aktuellen, neuen Marke abgelöst werden. Unternehmen können nur dann gewinnen, wenn sie hier zur rechten Zeit wirkungsvoll (nach)steuern, kontinuierlich schärfen und sich auch vor grundlegenden Neujustierungen nicht scheuen.

### Wie erlangt man als Arbeitgeber Ansehen?

Festzustellen ist, dass kreative Kampagnen, kluge Claims, coole Clips und eine knackige Karrierewebsite oft nur „schöne Strohfeuer“ sind. Sie sorgen dafür, dass die Verantwortlichen dafür einen Award einheimen – aber taugen sie, wenn sie nicht nachgehalten werden, um das Unternehmen dauerhaft auf Spur zu bringen? Wohl kaum. Kampagnen verglühen. Wer mit großem Einsatz in der Fachwelt der Kommunikationsexperten und Personaler punktet, muss seine Kreativität auch „auf die Straße bringen“, sprich tatsächlich dort platzieren, wo die Nachwuchskräfte und Professionals begeistert werden können. Das lehrt dort anzusetzen, wo die gemeinte Zielgruppe präsent ist: auf Ausbildungsmessen, auf speziellen Social-Media-Plattformen etc. Marken wachsen immer von innen nach außen. Ergo: Das Arbeitgeberansehen zuerst von innen festigen, bevor es nach außen kommuniziert wird. Vorsicht: Oft beeindruckten Agenturen mit „hippen“ Kreativen, stylischen Agenturräumen und dem Nimbus, alles im Griff zu haben. Doch Hand aufs Herz: Können die auch HR (Human Resource)? In der Regel fehlen die Grundlagen für das Verständnis der Personalarbeit, deren Instrumente und speziellen Probleme. Wer morgens für den Diätdrink textet, konzipiert nicht unbedingt nachmittags eine überzeugende Personalanzeige ...

Die Erfahrung lehrt, dass Aussagen wie „Ich habe noch Budget übrig, ich würde gerne noch etwas Employer Branding machen“ oder „Wir

haben erst vor drei Jahren ein aufwendiges Shooting mit einer Kreativagentur gemacht, wir brauchen im Moment nichts Neues“ keine Ausnahme sind. Sie belegen die Auffassung, dass die Pflege des Arbeitgeberansehens selbst von Unternehmen leichtsinnigerweise nicht als Daueraufgabe gesehen wird. Das Arbeitgeberansehen eines Unternehmens wächst nur langfristig.

### Gefragt: Reputationsmanagement

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

### HR Touchpoint Management führt zum Reputationserfolg

Das Beispiel eines gut geführten Sterne-Hotels macht es deutlich: Wer als Gast im Hotel ankommt, wird von einem vornehm gekleideten Portier begrüßt, der beim Aussteigen hilft und sich um das Gepäck kümmert. An der Rezeption fragt eine freundlich lächelnde Dame, wie die Reise war, hat die Daten bereits parat und bietet beim Einchecken ein kostenfreies Update an. Im sauberen Hotelzimmer findet sich auf den akkurat gemachten Betten eine handgeschriebene Karte, auf der man persönlich begrüßt wird, und ein Blumenstrauß auf dem Beistelltisch. Auf dem Gang grüßt ein Zimmerkellner, der gerade Essen zum Nebenzimmer bringt. Beim Verlassen des Hotels fragt der Concierge, ob er mit einem Tipp für den Abend dienen könne und ob er ein Taxi rufen solle. Nur eine unvollkommene Aufzählung der Touchpoints, den die Mitarbeiter des Hotels mit ihrem Gast hergestellt und gestaltet haben. Für sich genommen hat jeder einzelne überzeugt – und ein Gesamtbild geschaffen, das dem Hotel attestiert: Hier fühlt man sich wohl.

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

**Ein wirkungsvolles HR Touchpoint Management**

- beurteilt alle Medien- und Marketingmaßnahmen ganzheitlich unter dem Optimierungsaspekt,
- schafft ein einzigartiges und konsistentes Erlebnis des Unternehmens und seiner Werte,
- steigert die Kontaktqualität bei potenziellen Bewerbern und der bestehenden Belegschaft.

**Fazit**

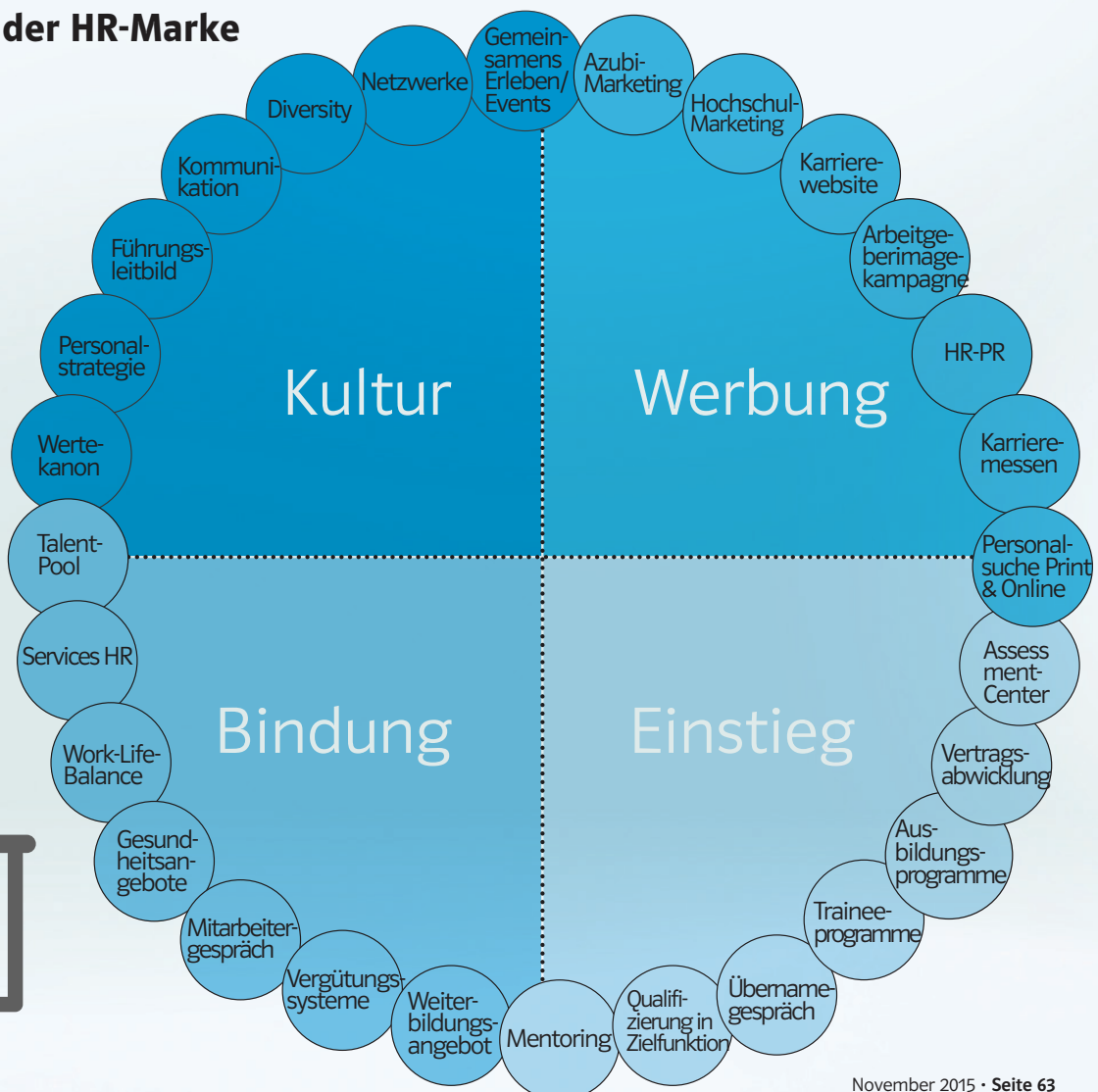
Das HR Touchpoint Modell gibt den Orientierungs- und Handlungsrahmen vor für ein wirksames Employer Reputation Management. Beziehen Sie ausgewiesene Experten mit praktischer Erfahrung im

Bereich Arbeitgeberimagegestaltung hinzu und bleiben Sie selbstkritisch: Ein Kreativ-Award bringt in der Regel keinen einzigen Bewerber mehr. Haben Sie den Mut zum langfristigen Denken, denn gefragt sind nicht schnelle Aufmerksamkeit, sondern nachhaltige Positionierung und ein unverwechselbares Ansehen: „Mehr Langspielplatte, weniger Lautsprecher.“ ●



**Bernhard Schelenz** ist geschäftsführender Gesellschafter der Schelenz GmbH, Großkarlbach. Die kreative Unternehmensberatung für das Human Resource Management hat sich auf Personal- und Arbeitgeberkommunikation spezialisiert und ist seit 2001 am Markt. Zu den Kunden zählen sowohl mittelständische Unternehmen als auch DAX30-Konzerne. Bernhard Schelenz ist zudem Buchautor und Herausgeber, seine Arbeiten wurden mehrfach ausgezeichnet.

**Die Touchpoints der HR-Marke**



Grafik: © Schelenz