

Angesichts des zunehmenden Personal- und Fachkräftemangels herrscht in vielen Branchen ein „War for Talents“ um die bestqualifizierten Mitarbeiter. Ziel des Reputationsmanagements muss es daher sein, sich gegenüber Mitarbeitern und potenziellen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und so aktiv gute Mitarbeiter zu binden und neue Talente zu gewinnen. Um dieses Ziel zu erreichen, muss das Bedürfnis dieser Talente nach einem für sie optimalen Arbeitsplatz gezielt angesprochen werden. Hierzu bedarf es des Aufbaus des Unternehmens als Arbeitgebermarke und vor allem der umsichtigen und zukunftsorientierten Pflege dieser Marke durch verbindliche und nachhaltige Formulierung und Einlösung von Leistungsversprechungen für aktuelle und künftige Arbeitnehmer.

Je genauer das Bild, das ein Unternehmen von sich und dem gebotenen Arbeitsumfeld zeichnet, desto besser passen die schließlich eingestellten Mitarbeiter ins Unternehmensbild. Fachliche und professionelle Eignung von Bewerbern ist nach wie vor ein selbstverständliches und unverzichtbares Kriterium – Employer Branding kann jedoch als nützlicher Filter dienen, um aus den fachlich geeigneten Kandidaten diejenigen herauszufiltern, die optimal zum Unternehmensprofil passen und sich im Unternehmen am wohlsten fühlen – und damit voraussichtlich am produktivsten arbeiten werden.

Die Selbstdarstellung eines Unternehmens in den sozialen Medien spielt hier eine entscheidende Rolle. Dabei ist es nicht nur wichtig, die Zielgruppe richtig anzusprechen, sondern auch negative Publicity wirksam zu unterbinden – durch gezieltes Monitoring der entscheidenden Plattformen und Kanäle ebenso wie durch geschickte Krisen-PR.

In Zeiten von Social Media, wo sich Webinhalte in Sekundenschnelle verbreiten und auf unabsehbare Zeit im Netz kursieren, kann negative Berichterstattung die Reputation nachhaltig schädigen. Hier gilt es, negativen Meldungen umgehend kompetent und nachhaltig zu begegnen.

Entscheidend ist auch der richtige Online-Auftritt, der effektiv helfen kann, um für das Unternehmen möglichst qualifizierte Mitarbeiter anzuwerben. Nicht nur eine firmeneigene Homepage, auch die Nutzung von Business-Foren kann sich auszahlen.

Bei einer 2012 von der Unternehmensberatung LAB & Company durchgeführten Befragung von 817 deutschen Führungskräften (LAB Lachner Aden Beyer & Company 2012), von denen 64 % aus den obersten beiden Hierarchieebenen stammten und 69 % mehr als 100.000 € im Jahr verdienten, war das Business-Netzwerk Xing mit 72 % die am häufigsten genutzte Internetplattform für berufliche Themen, gefolgt von LinkedIn mit 40 % und Facebook mit 12 %. Lediglich 19 % der Befragten gaben an, im beruflichen Kontext überhaupt nicht im Internet aktiv zu sein. Im privaten Bereich ergab sich ein leicht anderes Bild. Hier war Xing mit 52 % führend, gefolgt von Facebook mit 32 % und LinkedIn mit 21 %. 27 % gaben an, im privaten Bereich gar nicht online aktiv zu sein. Auffallend war, dass Nachrichtendienste wie Twitter mit 3 % Nutzung in allen Bereichen noch gar nicht im geschäftlichen und privaten Alltag der meisten Führungskräfte angekommen zu sein scheinen. Auch für Recruiting-Zwecke wird die Plattform Xing führend mit 52 % genutzt, gefolgt von LinkedIn mit 24 % und Facebook mit 17 %. 34 % der Unternehmen nutzen jedoch nach Angaben der befragten Manager das Internet überhaupt nicht für das Recruiting von Mitarbeitern: „Wir beobachten die sozialen Medien intensiv. Beim Recruiting von Top-Führungskräften sind sie aber noch von untergeordneter Bedeutung“ (LAB Lachner Aden Beyer & Company 2012), sagt Frank Beyer, geschäftsführender Gesellschafter von LAB & Company, „Hier kommt es weiterhin vor allem auf exzellente persönliche Kontakte, Diskretion, Vertrauen und Erfahrung an“ (LAB Lachner Aden Beyer & Company 2012). Bei der Besetzung von Positionen im unteren und mittleren Management würden die sozialen Medien in Zukunft jedoch eine immer stärkere Rolle spielen, so Beyer (LAB Lachner Aden Beyer & Company 2012). Das Institute for Competitive Recruiting (ICR) aus Heidelberg stellt in seinem Social Media Recruiting Report 2013 (Brickwedde 2013) einen ähnlichen Trend fest. Die 654 Teilnehmer der Studie aus allen Wirtschaftszweigen sind in ihrem Hierarchielevel breit gefächert, stammen jedoch fast ausschließlich aus dem Personal- und Recruitingbereich.

Das Ergebnis der Befragung zeigt klar: Unternehmen haben große Schwierigkeiten, die besten Kandidaten für freie Stellen zu finden und einzustellen (Abb. 2.1).

40,5 % der Befragten gaben an, deutliche Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen zu haben, 46,8 % räumten leichte Schwierigkeiten ein, 7,8 % sogar große Schwierigkeiten. Lediglich 4,8 % der Befragten gaben an, keinerlei Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung zu haben.



Abb. 2.1 Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung. (Quelle: Brickwedde 2013)

Hochqualifizierte Mitarbeiter sind zu einem knappen Gut geworden. Umso wichtiger also, potenzielle Mitarbeiter dort anzusprechen, wo sie selbst aktiv sind. Denn wer es schafft, die besten Mitarbeiter für sein Team zu gewinnen, wird langfristig auch die besseren Arbeitsergebnisse vorweisen – und damit auch seine eigene Karriere voranbringen

Eine auf statista.com veröffentlichte aktuelle Umfrage (Abb. 2.2) zeigt, dass sich auch Bewerber eine Kommunikation offener Stellen in sozialen Netzwerken wünschen. Auf diese Stimmen der Bewerber sollte jeder hören, der an guten Mitarbeitern interessiert ist.

Ein Beispiel dafür, wie man es besser nicht machen sollte, liefert ein Motivationsvideo von Ernst & Young aus dem Jahr 2001 (Ernst & Young 2006) (Abb. 2.3).

„Oh happy day“, singt eine perfekt geschminkte Sängerin im schwarzen Minikleid. Neben ihr: eine Jazzkapelle. Im Hintergrund begeistert klatschende und zur eingängigen Gospel-Musik wippende Mitarbeiter des Wirtschaftsprüfungsunternehmens. Eingängig auch der Text zur Melodie: „Oh happy day when Jesus washed my sins away“, heißt es im Original. „Oh happy day when Ernst & Young showed me a better way“, trällert die begeisterte Mitarbeiter-Crowd. Eine Recruiting-Sünde, die sich nur schwer „wegwaschen“ lassen dürfte. Ein früherer

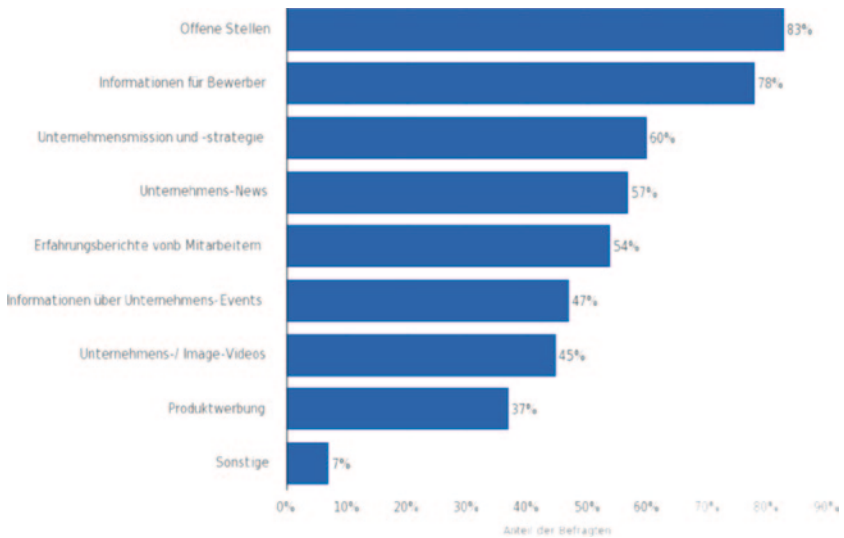


Abb. 2.2 Welche Inhalte sollten Unternehmen über soziale Netzwerke kommunizieren? (Quelle: embrande 2010)



Abb. 2.3 Video „It was a Happy Day“, Recruitmentdays 2001. (Quelle: Ernst & Young 2006)

Mitarbeiter meint dazu: „Ich hielt es für einen schlechten Scherz, aber das ist ernst gemeint. Später lernte ich Protagonisten aus dem Video persönlich kennen. Denen ist bis heute der Auftritt sehr peinlich“ (Kaufmann 2012).

Der Blog Employer Branding Kampagnen fasst dieses Fiasko treffend zusammen: „Es muss einer dieser besonders traurigen Tage gewesen sein, als Köhler Kommunikation für Ernst & Young die vermeintliche Mutter aller Recruiting-Fremdschäm-Videos produzierte“ (Gute Arbeitgeberkommunikation, weniger gute Arbeitgeberkommunikation 2013).

Ähnlich missglückt mutet eine Recruiting-Kampagne der Sparda Bank an (Abb. 2.4). Sympathische Auszubildende rappen unbeholfen über die wunderbare Welt des Bankerdaseins – das „Bankenwunderland“, eine Welt, die, so wollen die Akteure uns lässig vermitteln, keineswegs streng und spießig, sondern irre jung und modern ist: „Hey, schau uns an, hör uns zu, wir sind genau wie Du“ – „Ich nehm Dich an die Hand und ich zeig Dir das Bankenwunderland“. Oh Happy Day! Unbestrittenes Highlight des Videos: Ab Minute 1:00 spendiert eine gute Fee im Tutu einem nur mit Badeshorts und Sombrero bekleideten cocktailschlürfenden Luftmatratzen-Träger mit einem lässigen Wisch ihres Zauberstabes ein Eigenheim und einen Sportwagen (Abb. 2.4). Fast möchte man Mitleid bekommen mit den jugendlichen Protagonisten, die ihren halbgaaren Rap-Auftritt sicherlich noch bis



Abb. 2.4 Du möchtest ein Traumauto kaufen und künftig nicht mehr laufen? (Quelle: Sparda Movie Stars 2012)

ins Rentenalter hinein bereuen werden. Mag die Kampagne auch mit den besten Absichten entstanden sein, so stellt sich dem Betrachter doch die Frage, ob ein guter Arbeitgeber sein kann, wer ihm zur Ausbildung anvertraute junge Menschen derart öffentlich vorführt.

Wie erfrischend anders dagegen das Promotion-Video des Sportartikel-Herstellers Adidas, das kreative junge Menschen aus der ganzen Welt von Adidas als Arbeitgeber überzeugen soll (Abb. 2.5). Der Firmensitz Herzogenaurach in der fränkischen Provinz erscheint beinahe als europäischer Hotspot – hip, jung, ein erstrebenswerter Ort zum Leben. Freiheit in der Arbeitsgestaltung, ein dynamisches Umfeld, sympathische Testimonials aus aller Herren Länder, engagiert in zahllose Sport- und Freizeitaktivitäten sowie die moderne Architektur des Firmensitzes werden geschickt in Szene gesetzt. Adidas als Traum-Arbeitgeber – eine rundum gelungene Kampagne, die zum Nachahmen einlädt.

Gute Mitarbeiter zu finden und von sich zu überzeugen, ist schwer genug – wie aber stellt man sicher, dass diese so zufrieden mit ihrem Job sind, dass sie dem Unternehmen die Treue halten? Gute Bezahlung ist sicherlich eine wichtige Voraussetzung. Aber ist Geld wirklich alles? Materielle Aspekte wie gute Bezahlung, vielfältige Freizeitangebote oder Firmenwagen bieten zwar wichtige Anreize, für eine dauerhafte Bindung und Motivation dürfen jedoch Aspekte wie Arbeitszeiten, betriebsinternes Informationssystem, Kommunikation, Unternehmenskultur sowie

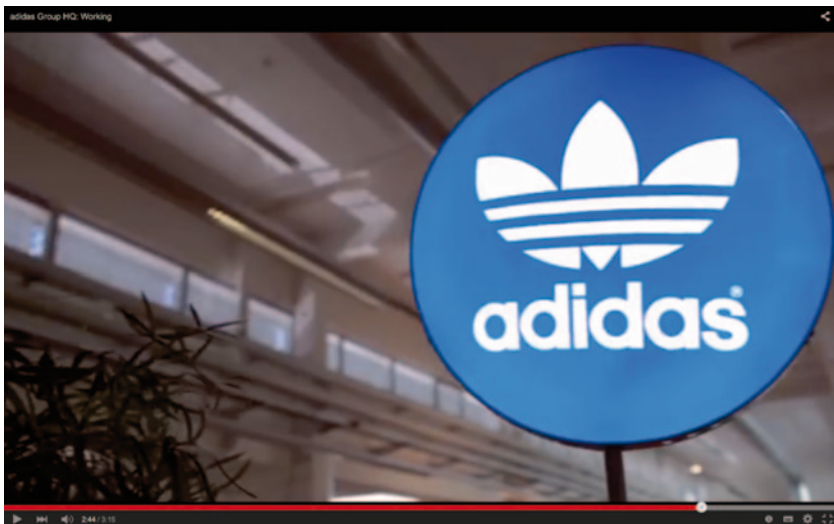


Abb. 2.5 Adidas Group HQ Recruitingvideo. (Quelle: Adidas 2013)

Personal-Management nicht außer Acht gelassen werden. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter nicht nach ihrer Meinung fragen oder zu wenig mit ihnen kooperieren, riskieren viel. Sie setzen nicht nur die fachliche Kompetenz der Crew aufs Spiel, sondern auch deren Kreativität und Einsatzbereitschaft (Sammet 2009).

Blogautor Christian Mueller gibt auf karrierebibel.de folgende Tipps (Mueller 2013):

1. Machen Sie Ihren Mitarbeitern die Kontaktaufnahme so einfach wie möglich.
2. Nehmen Sie sich für Fragen und Anliegen Ihrer Mitarbeiter Zeit.
3. Hören Sie sich auch unkonventionelle Ideen und Vorschläge an.
4. Begründen Sie, warum Vorschläge nicht umgesetzt werden (können).
5. Suchen Sie regelmäßig den Kontakt zu Ihren Mitarbeitern und machen Sie deutlich, dass es Ihnen um Feedback, nicht um Kontrolle geht.
6. Loben Sie Mitarbeiter öffentlich für Ideen, die zu spürbaren Verbesserungen führen.
7. Achten Sie jedoch darauf, dass dieses Lob nicht nach einer Sonderbehandlung aussieht.
8. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend über Veränderungen und Neuerungen.
9. Öffnen Sie sich Argumenten und seien Sie bereit, Ihren eigenen Standpunkt aufzugeben oder anzupassen.
10. Vertreten Sie gemeinsam getroffene Entscheidung aktiv gegenüber Ihren Vorgesetzten.
11. Gestehen Sie Fehler ein und lernen Sie daraus.
12. Setzen Sie sich im Unternehmen aktiv und sichtbar für Ihre Abteilung und die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter ein.
13. Nutzen Sie Jahres- oder Mitarbeitergespräche auch dazu, sich Feedback zu Ihrem Führungsstil geben zu lassen.
14. Schaffen Sie Freiräume und Flexibilität, beispielsweise durch Homeoffice-Angebote und Gleitzeit-Modelle.
15. Stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeiter über den Sinn und das Ziel des aktuellen Projekts informiert sind.
16. Machen Sie Ihren Mitarbeitern deutlich, welche Verantwortung jeder Einzelne für das Gelingen des Projekts trägt.

17. Belohnen Sie gute Leistung durch Prämien oder Freizeitausgleich.
18. Schaffen Sie dementsprechend (Vergütungs-)Modelle, die Leistung fördern.
19. Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter aktiv in die Gestaltung von Betriebs- oder Abteilungsausflügen ein.
20. Fragen Sie auch bei der Planung und Gestaltung von Weiterbildungen das Feedback und die Vorschläge Ihrer Mitarbeiter ab.
21. Geben Sie Lob von Kunden und Geschäftspartnern auch an Ihre Mitarbeiter weiter.
22. Bedanken Sie sich – in passenden Situationen – für die erbrachte Leistung.
23. Stellen Sie sich bei Fehlern schützend vor Ihr Team und übernehmen Sie Verantwortung.
24. Seien Sie sich Ihrer fachlichen Grenzen und Kompetenz bewusst und holen Sie sich immer wieder gezielt den Rat Ihrer Fachkräfte ein.
25. Übertragen Sie Ihren Mitarbeitern echte Verantwortung und setzen Sie Vertrauen in ihre Fähigkeiten.

Eine sofort einleuchtende und umfassende Liste. Aber wie gelingt es, diese Punkte im stressigen Berufsalltag auch wirklich umzusetzen?

Unengagierte, illoyale Mitarbeiter sind die größten Umsatzvernichter eines Unternehmens. Sie hemmen dessen Innovationsfähigkeit, das organische Wachstum und die betrieblichen Zukunfts-Chancen. Denn (chronisch) unzufriedene Mitarbeiter sind nicht nur öfter krank, sondern vor allem auch destruktiv. Die auf diese Weise entstehenden Produktivitätseinbußen schätzt man auf 20% und mehr. Und weil solche Mitarbeiter durch ihr ständiges Gejammer einen Negativ-Strudel in ihrem Umfeld erzeugen, sinkt die Produktivität der Kollegen, die dies erdulden müssen, um geschätzte 10%. Das alles ist schon schlimm genug. Schlimmer noch ist, wenn Mitarbeiter draußen schlecht über die Firma reden und so Vertrauens- und damit schließlich Kundenschwund auslösen. (Schüller 2010)

Um ihrem Unmut Luft zu machen, stehen unzufriedenen Mitarbeitern heute einschlägige Online-Bewertungsplattformen wie Kununu (Abb. 2.6) oder Jobvoting zur Verfügung, auf denen sie anonyme Bewertungen ihres Arbeitgebers abgeben können. So werden sie zu negativen Multiplikatoren, die nicht nur Kunden abschrecken, sondern vor allem auch das Anwerben guter Mitarbeiter erheblich erschweren können.



Abb. 2.6 Homepage Bewertungsplattform Kununu. (Quelle: kununu.de 2015)

Deutliche Worte findet beispielsweise ein ehemaliger Mitarbeiter der irischen Bekleidungskette Primark Anfang 2013 auf kununu.com für seinen Arbeitgeber:

Primark kennt nur einen Führungsstil der heißt Druck, Druck, Druck. Gespräche werden in einer Art und Weise geführt, welche schon an Beleidigung grenzt, einfache Aspekte wie Wertschätzung, Respekt und Kooperation gibt es nicht, die jeweils über einem stehenden sagen was zu tun ist, ohne auf den direkten Untergebenen zu achten. Dieses beginnt beim Management und zieht sich weiter bis zu den Mitarbeitern, welche letztlich das schwächste Glied sind und die Konsequenzen tragen müssen. Kompetenz und Respekt spielen keine Rolle. Es ist einfach beschämend, wie dieses Unternehmen seine Mitarbeiter behandelt. (Primark, der Wahnsinn und das Chaos hat einen Namen 2013)

Wer möchte schon so etwas über sein Unternehmen lesen? Hier gilt es, aktiv vorzubauen, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern und derart schlechte Bewertungen erst gar nicht in den Bereich des Möglichen rücken zu lassen. Der ehemalige Primark-Mitarbeiter hat einen eindeutigen Verbesserungsvorschlag: „Respektiert und wertschätzt eure Mitarbeiter, sonst sind sie nicht mehr lange da“ (Primark, der Wahnsinn und das Chaos hat einen Namen 2013).

Ein wichtiger Punkt für die Mitarbeiterzufriedenheit ist die Kommunikation innerhalb des Betriebes. Stimmt diese, so kann Kritik proaktiv aufgenommen und auf diese reagiert werden, bevor sie in soziale Kanäle wie Kununu oder Facebook gelangt.

Der Hamburger Versandhändler Otto hat für seine Unternehmensgruppe eine vorbildliche Form des Intranets geschaffen, die eine gelungene interne Kommunikation fördert und den Austausch über Abteilungs- und Hierarchieebenen ermöglicht. Der Konzern besteht aus 123 Gesellschaften, die alle bewusst eigenständig agieren (Kallus 2014). Die Versandhändler Heine, Baur und Schwab und das Retro-Kaufhaus Manufactum, Bonprix, Alba Moda und der Hermes Versand sind nur einige von ihnen. Dies macht eine funktionierende interne Kommunikation elementar wichtig. „Es ist maßgeblich für uns, [...] Wissen gruppenweit zugänglich zu machen“, erläutert Thilo Bendler, Vice President des Fachbereichs Knowledge Management (Kallus 2014). Der firmeneigene Blog ottogroupunterwegs.com komplettiert den Online-Auftritt auch nach außen hin (Abb. 2.7).

„Das Wissensmanagement funktioniert nur, wenn sich das nahtlos in die normale Arbeit einfügt und die Mitarbeiter ihre Arbeit nicht doppelt erledigen müssen“, erläutert Christoph Möltgen, Chief Transformation Officer der Otto Group. „Man kann den Leuten nicht sagen: Jetzt stellt ihr die Dokumente noch einmal ein und verschickt neben E-Mails auch noch Chats“. (Kallus 2014)



Abb. 2.7 Wissen als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor auf ottogroupunterwegs.com. (Quelle: Dieckmann 2014)



<http://www.springer.com/978-3-658-11317-9>

Reputationsmanagement

Employer Branding

Ternès, A.; Runge, C.

2016, VII, 44 S. 22 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11317-9