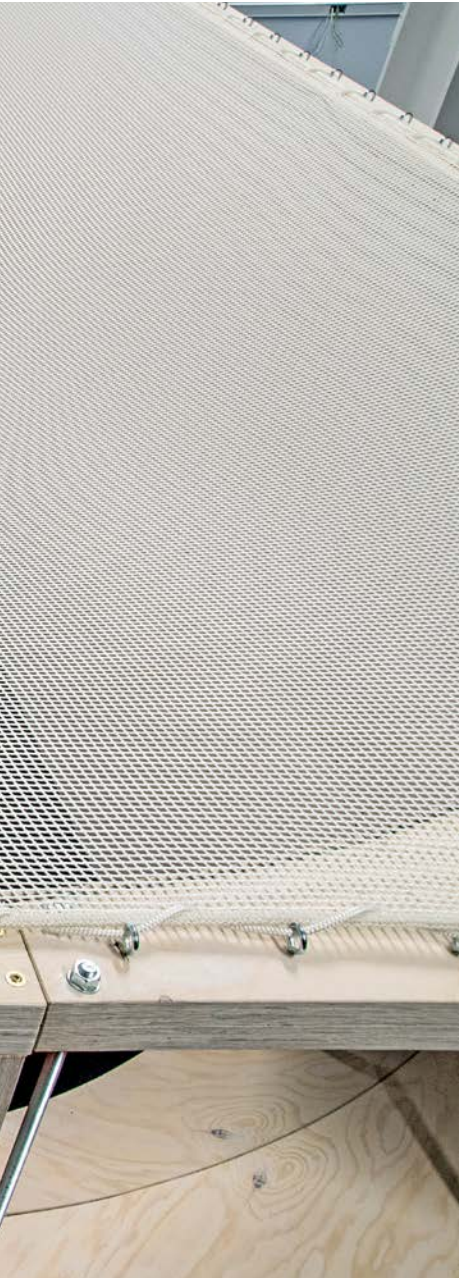


Kleines Missverständnis



mit großer
Wirkung



„Die größte Herausforderung war es, alle Player abzuholen und für die Sache zu begeistern“, sagt Birte Moyé, Lead Innovation Hub Grow EU bei Bosch, hier beim Test der Raumsulptur „This is not a Pipe“. Am Ende entschieden sich die Beteiligten gegen die Nutzung der Hängematten als Liege- und Arbeitsflächen.

Wie gefährlich es ist, das Employer Branding mit der Produktmarke zu verknüpfen, zeigt sich in den derzeit kriselnden Branchen wie dem Energie-, Banken und Automobilsektor. Beispiele aus der Praxis machen deutlich, wie Unternehmen mit der richtigen Strategie und geeigneten Methoden eine authentische Employer Identity gestalten können. Ein Plädoyer für Identität im Employer Branding.

Von Benedikt Hackl, Bernhard Zünkeler und Michael Barche

● Noch vor einigen Jahren mussten sich starke Consumer-Brands aufgrund ihrer Bekanntheit kaum Sorgen über eine ausreichende Zahl von qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern machen. Die Beliebtheit der Produkte färbte unmittelbar auf die Anziehungskraft als begehrter Arbeitgeber ab und gab dort Freiraum für innovative HR-Projekte. So entstand bei stabilen Rahmenbedingungen eine wunderbare Win-win-Situation zwischen HR-Impulsen und Marketingbemühungen.

Die Grenzen von Branding

Die gewaltigen Disruptionen aufgrund von Digitalisierung, Globalisierung und geändertem Nachhaltigkeitsbewusstsein einer jüngeren Generation haben aber die gefährliche Seite eines Employer Brandings, das auf Consumer Brands basiert, aufgezeigt. Starke Marken der Energie-, Banken- und neuerdings auch der Automobilindustrie gerieten stark unter Beschuss. Der Purpose ihres Handelns und damit wichtiger Aspekt ihres Markenkerns ist in der Gesellschaft nicht mehr ganz so unumstritten wie in den Jahrzehnten zuvor. Ganze Branchen stehen in der Diskussion und so auch ihre führenden Marken. Konsequenterweise wirkt nun auch die Beliebtheit als Arbeitgebermarke stark angekratzt.

Angeheizt wird diese Unsicherheitsproblematik durch allgemein fehlenden Nachwuchs. Durch stärkere Sichtbarmachung der „inneren Werte“ des Unternehmens wird versucht, einer

Es rächt sich, wenn ein Arbeitgeber ein Employer Branding implementiert, das nicht auf einer authentischen Identität basiert.

Beispiel Grow/Bosch

Die Ausgangssituation: Grow ist ein Start-Up-Inkubator des Bosch-Konzerns. Diese Plattform hat das Ziel, Innovationen für den gesamten Konzern zu fördern. Möglichst viele kreative und innovative Beschäftigte sollen als Ideengeber gewonnen werden.

Die Lösung: Unter dem Motto „Inspiration Grows“ entwickelte Orange Council eine Vielzahl von kommunikativen Maßnahmen und Tools. So entstanden ungewöhnliche Arbeitsumfelder zur Inspiration und Kooperation mit Strahlkraft in den Konzern hinein und darüber hinaus. Es wurden Events für Mitarbeitende, Stakeholder und Management entwickelt. Tools für die selbstlernende Organisation förderten Inspiration und neue Denkweisen und dienten gleichzeitig als Kommunikationsthema für das Recruiting.



Um innovative Beschäftigte zu begeistern, konzipierte Bosch/Grow experimentelle Working-Spaces wie die „Norge Hut“ und Ideengeber-Aktions-Kampagnen.

kriselnden oder weniger bekannten Marke beizuspringen. Provokativ könnte man sagen, an die Seite der „großen“ Brand ist eine Art kleine HR-Variante getreten. In der Tendenz wurden oft bekannte Marketinginstrumente übernommen und auch in ihrer Systematik unmittelbar auf den Personalbereich übertragen. Das funktioniert allerdings nur in Teilbereichen und wenn einige wichtige Aspekte dabei beachtet werden.

Branding wurde im Marketing jahrelang erfolgreich erprobt und verspricht langfristige Stabilität auch im Kampf um die besten Bewerbenden. Was jedoch verwundert, ist die Tatsache, dass angesichts der fundamentalen Herausforderungen vor denen Unternehmen in Zukunft stehen, einige wesentliche Unterschiede in den Hintergrund gedrängt werden. Besonders drei fallen hier ins Gewicht:

- Marketing konzentrierte sich in der Vergangenheit vor allem auf den unmittelbaren und einzelnen Kundennutzen. HR-Verantwortung richtet sich letztlich auf die kollektive Performance aller Mitarbeiter.
- Kunden empfinden eine Brand als universelles Qualitätssiegel gesicherter Produkteigenschaften. Mitarbeitende wollen nicht unbedingt als „Brand gleichgeschaltet“ und in ihrer Autonomie beschnitten werden, vor allem die Kreativen und Innovativen nicht.
- Branding-Maßnahmen sind tendenziell auf einen Kaufimpuls ausgerichtet. Auch die Bewerbungsentscheidung könnte als eine Art Kaufimpuls interpretiert werden. Arbeitgeberattraktivität zeigt sich aber vor allem in einem dynamisch miteinander gelebten Dauerleistungsverhältnis.

Der Beginn der Identitätsfrage

Jeder, der im Herzen eines Unternehmens arbeitet, weiß nur zu gut, wann Kunden eine durchgehend heile Welt vorgegaukelt wird, die im Inneren nicht wirklich besteht. Statt sich gegenseitig zu bestärken, driften hochpoliertes Außen- und kräftezehrendes Innenbild oft auseinander. So erzeugt man eine schleichende und gefährliche Lähmung aus betrieblichem Zynismus und Silo-Schizophrenie, die sich vor allem bei langjährigen Beschäftigten im Betrieb manifestieren kann. Dieser kritische Zustand offenbart sich nach kurzer Zeit auch den Bewerberinnen und Bewerbern. Gerade in unsicheren Zeiten ist diese Lähmung besonders schädlich, weil sie gute Beschäftigte fortreibt und unpassende Bewerbende durch ein glattes Arbeitgeber-Außenbild anlockt. Das Geheimnis zur Auflösung dieser Lähmung lautet, über Partizipation – mit schnellen Prototypen und Bottom-up-Design schon in der Evaluationsphase – zu einer authentischen Identität zu finden.

Was bedeutet Identität?

Identität ist ein hochkomplexes Ineinandergreifen von Wirklichkeiten. Ein unmittelbares Zusammentreffen von Logik und Widerspruch, von Traum und messbarer Realität, von Gemeinschaft und Gegenseitigkeit. Identität ist ein vielschichtiges, heterogenes und inklusives Phänomen, das einfach vorhanden ist, ob man es will oder nicht. Der entscheidende Unterschied zur oft gepushten Brand liegt darin, dass eine Identität strategische Zielgerichtetheit und naturgegebene Verspieltheit (man könnte auch sagen, betriebliche Chaotik) in sich vereinigt. Brand dagegen ver-



Der Energiewandel steht im Mittelpunkt der Identitätsfindung bei Uniper und wird an vielen Stellen im Unternehmen sichtbar gemacht – von der Karriereseite über Mitarbeiterfilme bis hin zum Street-Art-Motto in der Zentrale.

Beispiel Uniper

Entwicklung des Narrativs bei Uniper: Kreative Umsetzung ist ein in der Evaluation partizipativ entwickeltes Narrativ, das in seinen Ausprägungsmöglichkeiten flexibel ist und so jederzeit nachjustiert werden kann. Dieses Narrativ ist für eine Vielzahl kommunikativer Aktivitäten im Rahmen einer Employer-Branding-Kommunikation in die Organisation hinein und zur Talent-suche nach außen einsetzbar: Den Energiewandel umzusetzen, bedeutet, die Versorgungs-Sicherheit zu gewährleisten. Alle Uniper-Mitarbeiter sind aktive Mitgestalter dieses evolutionären Wandels nach dem Motto „Energy Evolution starts with U“.

sucht, klar abzugrenzen und sich (meist von oben beschlossen) teleologisch auf einen konkreten Zweck zu fokussieren.

Identität dagegen passt in keinen engen Fokus und wird permanent von allen Seiten geprägt. Sie lässt sich auch mit einer klaren Markenkernstrategie nur unzureichend beeinflussen. Bei aller Ambivalenz hat Identität jedoch einen großen Vorteil. Sie sieht der Realität mit allen negativen Eigenschaften des Unternehmens ins Auge, ohne sie zu verdammen. Sie kann daher auch mit betrieblichen Fehlern und Widersprüchen umgehen. Sie stellt sich auf Unvorhersehbares flexibel ein, weil sie nicht immer Recht behalten muss. So kann sie gerade in ungewissen Zeiten dort glaubwürdig weitergehen, wo eine über Jahre geschliffene (Corporate)-Brand oft verzweifelt versucht, einen notwendigen Wechsel als unglaublichen Makel zu meiden.

Infolgedessen rächt es sich, wenn ein Arbeitgeber ein Employer Branding implementiert, das nicht auf einer authentischen Identität basiert. Dieses Missverständnis gilt es aufzulösen. Angesichts der zunehmenden Unsicherheit in der Weltwirtschaft sollte es zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität also weniger um ein dauerhaftes „Arbeitgeber-Sicherheitssiegel“ gehen, das versucht, den äußeren Eindruck von Stabilität aufrechtzuerhalten. Vielmehr wird es darum gehen, die wahre Identität des

Unternehmens mit allen Widersprüchen beherzt – das heißt authentisch – anzunehmen, um bei äußeren Unsicherheiten dennoch erfolgreich und effizient zu kooperieren.

Identität zum Maßstab für HR machen

Identität bedeutet, Einssein mit sich selbst. Umgangssprachlich würde man vielleicht sagen: „Mit sich selbst im Reinen zu sein“. Einssein verfügt über eine enorme Energie, die einer Person oder einer Gruppe von Personen Kraft gibt, trotz Gegensätzlichkeiten und unterschiedlicher Fremdeinflüsse Haltung zu bewahren und motiviert voranzuschreiten. Viele Dinge erledigen sich mit dieser inneren und äußeren Energie fast von allein. Sie hält zusammen – sowohl Individuen als auch Kollektive.

Einssein kann zu einem wunderbaren Autopiloten für Unternehmen in schwierigen Zeiten werden. Viele Unternehmen wünschen sich daher, die Energie dieses Einsseins in sich zu verankern. Verständlich ist auch der Wunsch, mit einem schnell „von oben“ beschlossenen Employer Branding eine identitätsstiftende Wirkung zu entfalten. Dabei werden aber zumeist zwei Punkte nicht beachtet: Die Unternehmensidentität folgt erstens dem kollektiven Zusammenwirken der Interessen aller Beschäftigten. Zweitens lässt sich Identität nicht stringent planen, sondern wird vom Leben „gebaut“. Im Folgenden soll kurz aufgeführt werden, wie Unternehmen die passende Antwort auf dieses Dilemma finden können.

1. Identität ist im besten Fall ein guter Flow. Und jeder gute Flow hat eine Quelle. Die meisten Unternehmen sehen diese Quelle in der viel beschworenen „klaren Botschaft“ des Arbeitgebers an die Beschäftigten oder – etwas kooperativer – in einem gemeinsam erarbeiteten „Mission-Statement“. Da die Zeiten aber unsicher sind, werden solche Mission-Statements oder Unternehmensvisionen zunehmend beliebiger und verkehren sich schnell in das Gegenteil einer „klaren Botschaft“. In der Praxis ist es oft traurig anzusehen, wie ein gut gemeintes Instrument der Identitätsstiftung sich in langweiliger Uniformität verirrt. Damit wird praktisch schon die Quelle für eine von Authentizität gespeister Identität eingetrübt.

Das allein wäre zu verkraften, wenn das Unternehmen im weiteren Verlauf des Branding-Prozesses ausreichend frische und lebendige Energie hinzuströmen ließe. Aber auch hier wird meistens mit Hilfe einer gut verpackten Top-Down-Story darauf geachtet, keine „Abenteuer“ zu dulden. Auf diese Weise wird nicht der Inhalt bestärkt, sondern es entsteht eine Art Zwangsidentität. Die gleiche Gefahr besteht bei anonymen Betriebsräumen oder sterilen Betriebsritualen. Natürlich muss sich Identität auch eine wirksame äußere Form geben und in den Betriebsabläufen muss bisweilen Ordnung geschaffen werden. Schwierig wird es jedoch, wenn es für den Flow keine Ausweichformen und natürlichen Refugien der Unordnung gibt. Ein Flow führt dann eher durch ein „betoniertes“ Flussbett. Eine gewisse neutrale Lieblosigkeit tritt ein, die weder Bewerber neugierig macht, noch die intrinsischen Innovationskräfte der Beschäftigten fördert.

2. Mit Partizipation und Purpose zur richtigen Employer Value Proposition. Damit sich Identität nicht als reiner Formalakt ihres wichtigsten Protagonisten beraubt, ist es wichtig, die inhaltlichen Treiber der Employer Value Proposition in den

Vordergrund zu stellen. Hierfür sollten sich Arbeitgeber mit folgenden fünf Themen für langfristige Mitarbeitermotivation auseinandersetzen, da sich jeder Beschäftigte diese Fragen mehr oder weniger bewusst permanent stellt. Purpose: Trage ich den Unternehmenszweck mit? Autonomy: Wie viel Eigenverantwortung darf ich übernehmen? Mastery: Kann ich hier meine Fähigkeiten verbessern? Empathy: Werde ich als ganze Person wahrgenommen? Safety/Certainty: Werde ich fair bezahlt und ist meine Arbeit sicher?

Bei diesen Fragen gilt es, das jeweilige „Ja“ der Beschäftigten „herauszukitzeln“. Das ist selten eine einfache Suche. Doch nur, wenn ein Arbeitgeber diese Auseinandersetzung offen reflektiert und in seine äußere Kommunikation einschließt, besteht die Chance zu einer authentischen Identität.

3. Identität lässt sich kaum planen – aber mit der richtigen Strategie erzeugen. Korrespondierend zu diesem Grundmissverständnis von Identität als fester Größe wollen viele Unternehmen bei der Schaffung von Identität am liebsten einem festen Fahrplan folgen. Dieses Vorgehen ist für die Kreation von Identität rational sehr nachvollziehbar. Keiner will die Katze im Sack kaufen und dabei viel Zeit und Geld investieren. Doch das ist gerade in unsicheren Zeiten in vielerlei Hinsicht gefährlich, weil Identität schnell unglaubwürdig werden kann, wenn ihre Planung einem vorgegebenen Fahrplan folgt. Stattdessen empfiehlt es sich, Anleihen aus der Softwareentwicklung zu nehmen und angelehnt an Methodiken wie Scrum und Design Thinking auch im HR-Bereich eine eigene Strategie zu finden, die zwar deduktiv Vorgaben macht, sich aber ständig induktiven Erfolgen öffnen kann.

Letztlich geht es bei Identität darum, eine Betriebskultur zu schaffen, die alle integriert und gemeinsam zu außergewöhnlichen Leistungen inspiriert. Die deduktive Vorgabe zur Erzeugung einer authentischen Identität wird umso mitreißender, je besser sie in ein packendes Storytelling gefasst wird. Dabei sind selbst hochgesteckte Unternehmensziele gern gesehene Höhepunkte, vorausgesetzt der innere Kampf wird nicht unter den Tisch gekehrt. Denn glatt gebügelte Stories ergeben auch eine platte Identität. Und die wirkt selten anziehend und inspirierend. Um der Gefahr zu entgehen, Gefangener seines eigenen Konzeptplans zu werden, empfiehlt es sich, induktiv durch viele Kristallisationspunkte Experimente zuzulassen, die sich ungleich schneller entwickeln können als die Gesamtstory. Im Wege eines Rapid Prototyping lassen sich viele solcher Kristallisationspunkte schaffen, über die das Unternehmen nicht notwendigerweise sofort Kontrollelemente legen muss. Aufgrund ihrer begrenzten Größe schafft es vielmehr Experimentierraum, der atmen und fließen kann, um zu inspirieren und als Vitalisationspunkte die Gesamtstory zu stützen. Nur so lässt sich eine wirklich authentische Identität erzeugen.

Relevanz für die Praxis

Als mögliche Kristallisationspunkte einer inspirierenden Identitätsstory eignet sich fast jede Unternehmensaufgabe. Dabei sollte die Organisation sich nicht auf den kleinsten gemeinsamen Nenner aus der Evaluierungsphase zufriedengeben, sondern Formate zulassen, die Aussagen jenseits offizieller Unternehmenssprach-

regelungen möglich machen und Widersprüche genauso ernst nehmen wie deutlich erkennbare Trends.

Kommunikation – das gilt gerade für Employer-Kommunikation – wird immer dann wirkungsvoll, wenn sie glaubhaft mit dem Blick auf die künftigen und bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daherkommt. Eine aus einer authentischen Identität heraus erarbeitete Employer Value Proposition ist Basis für jede erfolgreiche Maßnahme.

Beim Entwickeln der kommunikativen Maßnahmen ist Partizipation kein freundliches Unternehmenszugeständnis, sondern sollte im Zentrum eines echten Dialogs mit den Beschäftigten stehen. Schließlich werden am Ende sie es sein, die als Botschafter eine authentische Unternehmensidentität mitgestalten und glaubwürdig zu den besten Talenten außerhalb des Unternehmens weitertragen. Das ist echter Employer Heartbeat statt Employer Branding. ■■■



Buchtip

Benedikt Hackl, Marc Wagner, Lars Attmer, Dominik Baumann

„New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt“ Springer Gabler, 2017.



PROF. DR. BENEDIKT HACKL leitet die Forschungszentren HR|Impulsgeber und das Forschungszentrum Management Analytics – Institut für Digitalisierung, Agilität und Führung in München.



DR. BERNHARD ZÜNKELER ist Geschäftsführer des Start-ups E105, das mit Kreativität, Sprache und Humor HR-Innovationen Kraft verleiht.



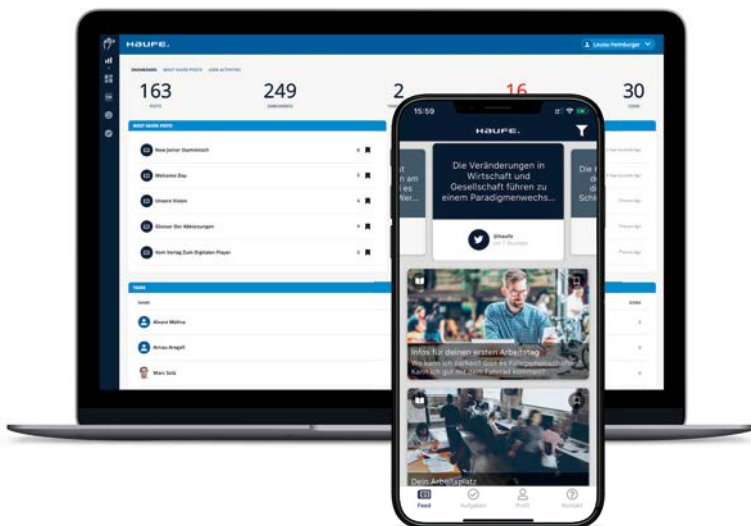
MICHAEL BARCHE ist Geschäftsführer des Kommunikationsbüros Orange Council GmbH, das Change-Prozesse mit Evaluation, Strategie und Kampagnenentwicklung begleitet.

HAUFE.



STARTKLAR MIT HAUFE MYONBOARDING

Erfolgreiches und strukturiertes Onboarding
neuer Mitarbeiter ab der Vertragsunterschrift



Wirkungsvolle Unterstützung für neue Mitarbeiter:

- + Remote-Onboarding
- + Individuelle Kommunikation
- + Jetzt neu: Digitaler Einarbeitungsplan

Jetzt informieren

www.myonboarding.de