



Christian A. Mahringer

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation, Universität Stuttgart
christian.mahringer@bwi.uni-stuttgart.de



Birgit Renzl

Inhaberin des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation, Universität Stuttgart
birgit.renzl@bwi.uni-stuttgart.de

„Employer Branding 2.0 – Change Smart!“

Wie Unternehmen den Herausforderungen des Employer Brandings in Zeiten von Social Media begegnen können.

Der Begriff des Employer Brandings im Kampf um talentierte Arbeitskräfte gewinnt zunehmend an Bedeutung. Unternehmen versuchen sich positiv zu positionieren und ihre Arbeitgebermarke zu stärken. Durch den Boom der Social Media kommen auf Unternehmen jedoch Veränderungen im Rahmen des Employer Brandings zu. Wir beschreiben in unserem Artikel fünf Erfolgsfaktoren, die Unternehmen bei der Transformation zum Employer Branding 2.0 berücksichtigen sollten.

Vom strategischen Human Resource Management zum Employer Branding

Erfolgreiche Unternehmen haben erkannt, dass es sich lohnt, um Talente zu kämpfen und sie als MitarbeiterInnen zu gewinnen. Die MitarbeiterInnen und deren Kompetenzen sind die Grundlage für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen insbesondere in wissensintensiven Bereichen.¹ Der Aufbau und die Weiterentwicklung der Humanressourcen ist zentrale Aufgabe der Unternehmensführung. Daher kommt dem strategischen Human Resource (HR) Management eine entscheidende Bedeutung zu. Durch die strategische Verortung des Personalmanagements werden folgende Fragen beantwortet: Welchen Beitrag liefern die Humanressourcen zu den Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens? Wie können talentierte MitarbeiterInnen effizient gewonnen und optimal eingesetzt werden?

Als Teilbereich des strategischen HR Managements bietet Employer Branding eine Antwort auf letztere Frage. Employer Branding umfasst alle Tätigkeiten, die dazu dienen, die Arbeitgebermarke zu steuern und bewusst nach innen- und außen zu gestalten.² Employer Branding zielt daher sowohl auf interne MitarbeiterInnen als auch auf

externe, potenzielle neue MitarbeiterInnen ab. Eine strategisch gestaltete Arbeitgebermarke ermöglicht Talenten die a priori Beurteilung von kaum sichtbaren Aspekten wie Karrierechancen oder Work-Life-Balance. Dadurch kann sowohl die Effizienz als auch die Effektivität von Personalgewinnungs- und -bindungsprozessen gefördert werden.

Die Arbeitgebermarke baut auf die Unternehmensmarke auf und wird von Vision und Leitbild eines Unternehmens abgeleitet.³ Die Ziele der Employer Branding Strategie müssen klar formuliert werden, etwa welche Zielgruppen mit der Arbeitgebermarke angesprochen werden und welchen Bekanntheitsgrad das Unternehmen erreichen will.⁴ Dies gilt für Großunternehmen und gerade auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), um sich gegenüber Konzernen als attraktive Arbeitgeber zu positionieren, die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen zu erhöhen und Kosten insbesondere im Personalmanagement zu senken.⁵

Warum brauchen wir Employer Branding 2.0?

Wurden Informationen und Erfahrungen in der Vergangenheit noch in erster Linie im persönlichen Gespräch ausgetauscht, so läuten die neuen Medien derzeit einen Wandel ein. Während die Kommunikation über Unternehmen – sei es durch KundInnen, BewerberInnen oder MitarbeiterInnen – bislang eher im direkten Umfeld vonstattengehend, erzeugen Social Media eine nahezu vollständige Informationstransparenz sowie eine rasante Verbreitungsgeschwindigkeit von Informationen. Dadurch verlieren Firmen ihre Informationsvorherrschaft. Dies gilt insbesondere im Fall negativer Berichterstattung beispielsweise durch ehemalige MitarbeiterInnen durch sogenannte „shit storms“. Unternehmen müssen darauf entsprechend reagieren und Maßnahmen setzen. Wenn Unternehmen eine attraktive Arbeitgebermarke aufbauen wollen, scheint also kein Weg mehr an der Etablierung von Social Media Prozessen im Rahmen des Employer Brandings vorbei zu führen.

Definition “Employer Branding 2.0”

Employer Branding 2.0 ist die strategische Planung und Gestaltung der Arbeitgebermarke unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses neuer Medien.

Wie wirken sich Social Media auf die Employer Brand aus?

Durch die starke Verbreitung von Social Media sind die Empfängerzahlen enorm hoch und es ergeben sich interessante Wege der Kontaktaufnahme mit potenziellen MitarbeiterInnen. Weitere Nutzungsgründe sind die Benutzerfreundlichkeit, die geringen Kosten, die Möglichkeiten zur Ansprache von NischenkandidatInnen sowie die Zeitgemäßheit.⁶

Social Media nehmen also inzwischen einen hohen Stellenwert ein und bergen gleichzeitig Gefahren, wenn die entsprechenden Prozesse nicht adäquat in die Organisation eingebettet werden. Dies mag das ein oder andere Unternehmen abschrecken, sodass der Einsatz dieser neuartigen Instrumente nicht gewagt wird. Dem unterliegt jedoch

die Annahme, dass das Unternehmen bestimmen kann, ob es in Social Media vertreten ist oder nicht. Diese muss allerdings entschieden zurückgewiesen werden, denn auch wenn Unternehmen kein Engagement in den neuen Medien zeigen, wird über deren Kultur, Produkte und Verhalten gegenüber der Öffentlichkeit diskutiert. Nehmen Unternehmen an diesen Diskussionen teil, besteht zumindest die Möglichkeit einer positiven Einflussnahme sowie Reaktionsmöglichkeiten auf eventuelle Missstände.

Abbildung 1 beantwortet die Frage, welche Kommunikationsprozesse des Employer Branding über Social Media ablaufen können. Zunächst ist der Kommunikationsprozess zu nennen, durch den sich potenzielle MitarbeiterInnen über ein Unternehmen austauschen (2. Pfeil von oben). Dies kann BewerberInnen sowie ehemalige MitarbeiterInnen des Unternehmens betreffen, die sich zu den Arbeitsbedingungen, der Marke oder dem Bewerbungsverfahren äußern.

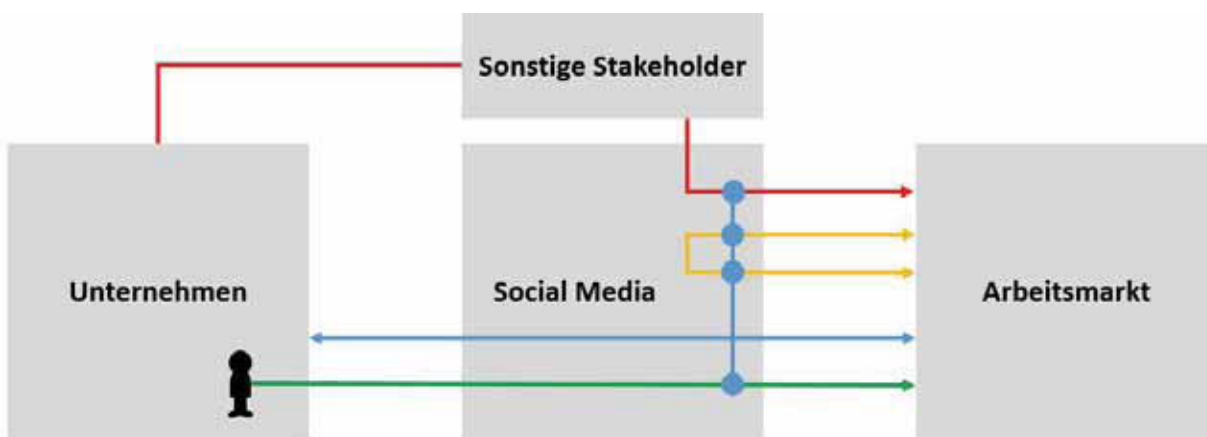


Abb. 1: Kommunikationsprozesse via Social Media im Rahmen des Employer Branding

Ein weiterer Prozess, der Einfluss auf die Arbeitgebermarke nimmt, betrifft aktuelle MitarbeiterInnen (4. Pfeil von oben). So können diese heutzutage anonym auf Onlineplattformen wie beispielsweise „kununu“ ihren Arbeitgeber bewerten. Dies wird wiederum von potenziellen BewerberInnen gelesen. Dadurch entsteht ein transparentes und authentisches Bild des Unternehmens.

Außerdem sind sonstige Stakeholder und deren Meinungsäußerungen in sozialen Medien zu erwähnen (1. Pfeil von oben). Beispielhaft können hier KundInnen genannt werden, die sich von Unternehmen ungerecht behandelt fühlen oder mit deren Produkten unzufrieden sind. Auch NGOs wie z.B. „Greenpeace“ nehmen erheblichen Einfluss auf Unternehmen und sanktionieren diese bei Vergehen mit einer enormen Breitenwirkung. So erstellte Greenpeace ein in den sozialen Netzwerken verbreitetes Video, das darauf aufmerksam machte, dass ein Zulieferer der Firma Nestlé für das in dem Schokoriegel KitKat enthaltene Palmöl Regenwälder rodet und dadurch Orang-Utans schadete.⁷ Nestlé erlitt einen umfassenden Imageschaden und beendete letztendlich die Zusammenarbeit mit dem Zulieferer.

Der in Abbildung 1 als dritter Pfeil von oben dargestellte Prozess steht für die bewusste Interaktion des Unternehmens mit dem Arbeitsmarkt und sollte im Rahmen von Employer Branding 2.0 etabliert werden. Die vertikale Linie verweist darauf, dass in dieser bewussten Gestaltung nicht nur eine Interaktion mit potenziellen MitarbeiterInnen, sondern auch eine Reaktion auf die zuvor erläuterten Prozesse stattfinden muss. Zum Beispiel können Unternehmen an den Prozess des Meinungsaustausches potenzieller BewerberInnen andocken, indem sie virale Videos erstellen und teilen. Ein gelungenes Beispiel hierfür ist das Unternehmen „Twitter“, das bewusst überspitzt das „schlechteste Recruitingvideo aller Zeiten“ gedreht hat. Das Video wurde zwischen 2012 und 2016 über eine Millionen Mal auf „Youtube“ angeschaut.

Welche Erfolgsfaktoren sollten bei der Etablierung von Employer Branding 2.0 beachtet werden?

Die zentrale Frage für das strategische HR Management ist nun, welche Erfolgsfaktoren beim Wandel zum Employer Branding 2.0 berücksichtigt werden müssen. Basierend auf aktueller Literatur wurden fünf Erfolgsfaktoren identifiziert, die im Folgenden näher erläutert werden sollen (Abbildung 2).



Abb. 2: Erfolgsfaktoren des Employer Branding 2.0

Erfolgsfaktor 1: Kommunikationsprozesse und -instrumente implementieren

Bei der Implementierung neuer Prozesse und Systeme bietet sich grundsätzlich der Plan-Do-Check-Act (PDCA) Zyklus an. In der Planungsphase sollen zunächst die Ziele festgelegt und der Prozess geplant werden. Social Media (Personal-) Marketing erweitert das Spektrum der klassischen virtuellen Kommunikationsinstrumente um das Moment der Interaktion und hat somit zum Ziel, starke Beziehungen mit den Zielgruppen aufzubauen.⁸

Bei der konkreten Planung der Prozesse muss überlegt werden, welche Inhalte über Social Media kommuniziert werden sollen und wie diese zur Arbeitgebermarke passen.

Eine „Einwegstrategie“ wie beispielsweise das reine Veröffentlichen von Jobangeboten lässt sich auch ohne Social Media Kanäle realisieren und bietet nur wenig Differenzierungspotential.⁹ Außerdem erfordern Social Media aktive NutzerInnen. Diese wiederum müssen durch innovative Inhalte aktiviert werden. Weiterhin sollten die Instrumente zum Unternehmen passen. So kann sich ein alteingesessenes Industrieunternehmen auf weniger Kanäle fokussieren, wobei ein hippestes IT-Unternehmen immer die neuesten Social Media Kanäle bedienen sollte. Zuletzt ist eine Entscheidung darüber zu treffen, inwiefern bestehende Plattformen genutzt oder neue geschaffen werden sollen.

Nachdem all diese Fragen in der Planungsphase beantwortet wurden, folgt die Ausführungsphase, in der die neuen Prozesse umgesetzt und ausgeführt, sowie die Check-Phase, in der die Prozesse überwacht werden sollen. Eine Besonderheit des PDCA-Zyklus besteht darin, dass die Implementierung eines Prozesses nie abgeschlossen ist und somit das Ideal der stetigen Verbesserung unterliegt. Diese ist insbesondere bei Social Media essentiell, zumal sich die Trend-Kanäle schnell ändern können. Aus diesem Grund sollten Unternehmen relevante Social Media Kanäle kontinuierlich beobachten.

Erfolgsfaktor 2: Strategische Partnerschaften neu definieren

Strategische Partnerschaften bezogen sich vor Zeiten der Social Media beispielsweise auf Bildungseinrichtungen oder Interessensverbände. Diese Partnerschaften sind nach wie vor aktuell, allerdings gilt es heutzutage als Unternehmen zweierlei Aspekte im Zusammenhang mit Social Media zu beachten.

Erstens könnten bestehende Stakeholder an Macht gewinnen. Hier sei auf das bereits erläuterte Greenpeace-Beispiel verwiesen. Vor Zeiten von Social Media hätte das Kit-Kat Video solch eine Verbreitung nur mit enormem Aufwand erfahren können. Im Fall Greenpeace mag zwar unstrittig sein, dass die Wirkung früherer Kampagnen ebenfalls durchschlagend war. Social Media verstärken allerdings die Wirkung und senken gleichzeitig die Kosten.

Zweitens gibt es Einzelpersonen, die via Social Media einen besonderen Einfluss auf eine bestimmte Zielgruppe haben. Sofern es solche MeinungsführerInnen gibt, die in besonderem Maße als Verstärker der Unternehmensmarke agieren können, sollten strategische Partnerschaften mit diesen angedacht werden. Sind diese dann gefunden, müssen wiederum für Social Media spezifische Verhaltensregeln eingehalten werden. So sollte keine Bezahlung oder Bestechung erfolgen, sie sollten mit entsprechend interessanten Informationen versorgt werden und deren Aktivität sowie Erfolg sollten systematisch analysiert werden.¹⁰

Erfolgreiches Employer Branding 2.0 erfordert, dass Unternehmen die Relevanz von Stakeholdern neu bewerten und strategische Partnerschaften eingehen. Hierzu sind Monitoring der Stakeholder sowie aktives Beziehungsmanagement notwendig.

Erfolgsfaktor 3: Social Media Kompetenzen vermitteln

Eine der zentralsten Aufgaben im Rahmen des strategischen HR Management ist die Sicherstellung relevanter Kompetenzen. Da der Wandel hin zum Employer Branding 2.0 auch neue Kompetenzanforderungen für MitarbeiterInnen mit sich bringt, sollten Social Media Kompetenzen aufgebaut werden. Erstens, sollte Sensibilität für adäquate Umgangsweisen mit Zielgruppen in den Social Media geschaffen werden. Beispielsweise ist hierbei auf die Aktualität und Relevanz von Inhalten, spezifische Spielregeln verschiedener Social Media Plattformen und die authentische Repräsentation des Arbeitgebers zu achten.¹¹ Zweitens sind auch für Social Media spezifische rechtliche Aspekte zu beachten. Beispielsweise sollten MitarbeiterInnen wissen, wie sie sich bei verleumderischen oder diskriminierenden Beiträgen zu verhalten haben, welche Möglichkeiten es gibt, diese zu entfernen und worauf sie selbst im Erstellen von Social Media Content achten müssen.¹² Diese Social Media Kompetenzen sollten zunächst gemessen und dann durch verschiedenste Maßnahmen von Social Media Leitfäden bis hin zu Trainings und kollegiale Praxisberatungen vermittelt werden.

Erfolgsfaktor 4: Mitarbeiterorientierung leben

Das Außenbild von Arbeitgebern ist meist durch hochglänzende Phrasen wie „Mitarbeiter sind unser Erfolgsfaktor“ geprägt. Die tatsächliche Situation entspricht jedoch nicht immer in vollem Maße dieser Darstellung. In Zeiten vor Social Media konnten Diskrepanzen zwischen einem positiven Image und einer geringen internen Arbeitszufriedenheit in einem gewissen Rahmen verschwiegen werden. Heute ist es hingegen ein Einfaches, die Meinung über seinen Arbeitgeber anonym zu verbreiten und somit ein realistisches oder teilweise sogar überzeichnetes Bild der internen Situation zu beschreiben. Folglich darf Mitarbeiterorientierung nicht mehr nur eine Worthülse sein, sondern muss tatsächlich gelebt werden, wenn eine positive Arbeitgebermarke verbreitet werden soll. Das strategische HR Management sollte diese Mitarbeiterorientierung durch Einflussnahme auf die (Führungs)-kultur des Unternehmens fördern.¹³

Erfolgsfaktor 5: Den Wandel aktiv gestalten

Wandel bringt immer auch Widerstände mit sich. Aus diesem Grund ist aktives Change Management zu betreiben, um alle MitarbeiterInnen „ins Boot“ zu holen. Im Folgenden werden Punkte angesprochen, die besonders im Social Media Kontext relevant sind.¹⁴

Transparente Kommunikation: Zunächst soll kommuniziert werden, wieso die geplanten Veränderungen notwendig sind.

Dies erfüllt das Bedürfnis der MitarbeiterInnen nach Transparenz. Dadurch haben diese eher den Eindruck, Kontrolle auf die Situation ausüben zu können und an der Veränderung zu partizipieren. Hierbei sollte zum einen die kognitive Ebene angespro-

„Um den Wandel zum Employer Branding 2.0 aktiv zu gestalten, sollten Unternehmen transparent kommunizieren, Kulturen berücksichtigen, Schlüsselpersonen positionieren und Erfolge messen.“

chen werden, indem Statistiken zur Verdeutlichung der Relevanz einer Integration von Social Media Kanälen genutzt werden. Neben der kognitiven sollte auch die emotionale Ebene angesprochen werden, indem beispielsweise die Passung zwischen Kultur und Social Media als Trendkanal instrumentalisiert wird. Die zu implementierenden Prozesse sollten ebenfalls transparent kommuniziert und dargestellt werden.

Kulturen berücksichtigen: Employer Branding ist ein das ganze Unternehmen betreffendes Thema. Dies hat zur Folge, dass bei internationalen Konzernen das Veränderungsmanagement unterschiedliche Kulturen berücksichtigen muss. Es ist in diesem Kontext auch zu bedenken, ob die Social Media Verhaltensrichtlinien und die Art und Weise, wie MitarbeiterInnen auf diese vorbereitet werden, je nach Kultur unterschiedlich ausgestaltet sein müssen.

Schlüsselpersonen positionieren: Bei der Definition von Schlüsselpositionen ist zu empfehlen, jüngere MitarbeiterInnen besonders zu berücksichtigen, da diese eine höhere Affinität zu Social Media aufweisen und daher möglicherweise mit mehr Motivation handeln. Diese sollten dann als Vorbild für ältere MitarbeiterInnen agieren.

Erfolge messen: Eine Erfassung der Effizienz der neuen Prozesse ist ebenfalls notwendig, damit der Erfolg des Projektes dokumentiert werden kann. So bieten inzwischen komplexe Datenanalysetools Möglichkeiten an, Kennzahlen des Social Media Erfolgs zu messen. Dabei können beispielsweise der „Share of Voice“ (Anteil der Nennungen der eigenen Marke an den Gesamtnennungen innerhalb der Social Media) oder der Reputations-Index „Sentiment“ (Verhältnis positiver und neutraler Äußerungen zu negativen Äußerungen) erhoben werden. Weitere Möglichkeiten sind die „Engagement Kennzahl“ (Anteil aktiver Nutzer an den Gesamtnutzern) sowie Relevanz- und Reichweiten-Indices von Social Media Plattformen.¹⁵

i Change Smart!

Social Media sind aus unserer Gesellschaft nicht mehr wegzudenken und viele Unternehmen sind dort bereits aktiv. Die AutorInnen leiten aus aktueller Literatur fünf Erfolgsfaktoren ab, die bei der Transformation zum Employer Branding 2.0 berücksichtigt werden sollten (Abbildung 2): Die Planung und Implementierung der Social Media Kommunikationsprozesse, die Definition strategischer Partnerschaften, die Befähigung von MitarbeiterInnen zum Umgang mit den neuen Kanälen, gelebte Mitarbeiterorientierung und die aktive Gestaltung des Wandels. Unternehmen sollten diese Faktoren im Rahmen des strategischen HR Managements umsetzen, um ihre Arbeitgebermarke in den sozialen Medien positiv zu positionieren und dadurch Wettbewerbsvorteile im Kampf um die besten Köpfe zu realisieren.

Literatur

-
- ¹ vgl. Grant, R. M. 1997: The knowledge-based view of the firm - Implications for management practice. In: Long Range Planning 30 (3): 450-454.
- ² vgl. Böttger, E. 2012. Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken. Wiesbaden.
- ³ vgl. Geißler, C. 2007. Was ist eine Arbeitgebermarke? In: Harvard Businessmanager 10: 136.
- ⁴ vgl. Sponheuer, B. 2010. Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung, Wiesbaden: SpringerGabler, S. 200f .
- ⁵ Vgl. Immerschitt, W., Stumpf, M. 2014. Employer Branding für KMU. SpringerGabler: VII.
- ⁶ vgl. Broughton, A., Foley, B., Ledermaier, S., & Cox, A. 2013. The use of social media in the recruitment process. Research paper. Brighton.
- ⁷ vgl. Hermes, O. 2010. Ein Weltkonzern scheitert an Social Media. Absatzwirtschaft. Online: www.absatzwirtschaft.de/ein-weltkonzern-scheitert-an-social-media-9287. Abruf: 15.06.2016.
- ⁸ vgl. Weinberg, T. 2014. Social Media Marketing. Strategien für Twitter, Facebook & Co, 4. Auflage, Köln: 7 f.
- ⁹ vgl. Hilker, C. 2011. Employer Branding in Social Media. In: Schwarz, T. (Hrsg.): Leitfaden Online Marketing, 2. Auflage, Waghäusel: 731-742.
- ¹⁰ vgl. Mertens, A., & Caspari, M. 2012. Social Brand Loyalty – Soziale Markenloyalität durch systematisches Interagieren mit Fans. In: Schulten, M., Mertens, A., & Horx, A. (Hrsg.): Social Branding. Strategien – Praxisbeispiele – Perspektiven. Wiesbaden: 111-128.
- ¹¹ vgl. Kaplan, A.M., & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Business Horizons 53(1): 59-68.
- ¹² vgl. Weinberg, T. 2014. Social Media Marketing. Strategien für Twitter, Facebook & Co, 4. Auflage, Köln: 381-389; Schwenke, T. 2014. Social Media Marketing und Recht, 2. Auflage, Köln
- ¹³ vgl. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin 108(2): 171-194.
- ¹⁴ vgl. Claßen, M. 2005. Die Weichen rechtzeitig stellen. Harvard Business Manager 2: 71-78.
- ¹⁵ vgl. Fiege, R. 2012. Social Media Scorecard. Erfolgreiche Social Media-Strategien in der Praxis. Wiesbaden: 102 ff.

Informationen zu den AutorInnen

Christian Alexander Mahringer, M.Sc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Stuttgart. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Mikrofundierung dynamischer Fähigkeiten und Routinen sowie im strategischen Human Resource Management.

Univ.Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Birgit Renzl ist Inhaberin des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Stuttgart mit den Forschungsschwerpunkten Wissensmanagement, Strategische Veränderungsprozesse und Leadership. Sie verfasste über siebzig Artikel in Fachzeitschriften und Büchern und ist eine gefragte Vortragende im Bereich Strategie und Organisation.