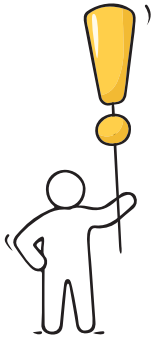




Wenn die **TRANSFORMATION** nicht vorankommt

Die Kraft des Employer Branding entfesseln



Employer Branding gewinnt aktuell bei immer mehr Unternehmen an Bedeutung. Mittlerweile ist deutlich, dass es sich dabei nicht um reines Marketing- oder HR-Thema handelt, sondern es darum geht, die Identität des Unternehmens sichtbar zu machen. Darüber hinaus kommen Transformationen ohne entsprechendes Employer Branding oft nicht voran. Denn Menschen sind nur dann bereit, sich zu verändern, wenn sie sich mit der neuen Identität identifizieren können, was nur durch gutes Employer Branding erreicht wird: Indem die Marke visualisiert und emotionalisiert wird, wird die Unternehmensidentität intern gestärkt.

Was als reines Job-Marketing begann, das sich auf die Sichtbarkeit von Stellenanzeigen und die Präsentation von Benefits konzentrierte, ist während der Corona-Pandemie für viele Unternehmen überlebenswichtig geworden. Homeoffice und erschwerte Bedingungen in Präsenzjobs haben deutlich gemacht, wie wichtig eine identitätsstiftende Arbeitgebermarke ist. Die Unternehmen, die bereits in ihre Kultur und Marke investiert hatten, konnten ein engagiertes Team erleben, das in schwierigen Zeiten zusammenhielt und gemeinsam an innovativen Ideen arbeitete. Unternehmen, die dies vernachlässigt hatten, verloren teils wertvolle Mitarbeitende. Auch jetzt, da die Corona-Krise und deren Auswirkungen größtenteils überwunden sind und wir die Folgen des Ukrainekriegs unter Kontrolle haben, kann sich kein Unternehmen eine schwache Arbeitgebermarke leisten. Erfolgreiches Employer Branding hingegen ist eine natürliche Konsequenz einer überzeugenden Unternehmenspersönlichkeit. Daher ist es kein Zufall, dass die beliebtesten Arbeitgeber auch Unternehmen mit einer starken Unternehmensidentität sind. Die beliebtesten Arbeitgeber haben gemein, dass sie verlässlich für etwas stehen, auf das Mitarbeitende stolz sind und dass sie eine wiedererkennbare, charakteristische „Handschrift“ haben.



Der Status quo: Ineffizienz, Erschöpfung und Motivationslosigkeit



Derzeit herrscht in vielen Unternehmen eine große Erschöpfung vor. Führungskräfte berichten von Überstunden und einem anspruchsvollen Arbeitsalltag. Das Gefühl der Selbstwirksamkeit beschränkt sich dabei auf die Abwicklung von Aufgaben, anstatt den Beitrag zum langfristigen Erfolg zu hinterfragen. So gerät man ungewollt in einen Teufelskreis. Energiemangel und Überforderung sind die Folgen der Vielzahl an Themen und der komplexen Gesamtsituation. Entscheidungen werden überhastet getroffen, langwierig diskutiert oder aufgeschoben. Im besten Fall einigt man sich dann auf einen Kompromiss, der niemanden herausfordert und den Status quo unverändert lässt. Ein aktuelles Beispiel dafür ist das neue Porsche-Logo, das nach drei Jahren Entwicklung nur marginale Veränderungen aufwies, aber dennoch als Erfolg gefeiert wurde. Alternativ kommt es zu einem Punkt, an dem die Situation für eine Führungsperson untragbar wird – es wird eine Entscheidung getroffen, basierend auf unzureichend validierten Bauchgefühlen und begrenzten Perspektiven Einzelner.

Als Konsequenz konzentrieren sich alle auf einzelne Aufgaben, die vorübergehend ein Gefühl der Kontrolle vermitteln. Der Mangel an übergreifender Ausrichtung und unzureichende Koordination mit anderen Unternehmensinitiativen führen zu Frustration und Überarbeitung, bis hin zum Burn-out.

Business-Cases: Employer Branding in der Praxis

Internationales Modeunternehmen

Ausgangslage: Ein internationaler Modehändler mit Eigenmarken hatte Schwierigkeiten, Talente für eine wichtige Omni-Channel-Strategie zu gewinnen. Trotz vieler Anstrengungen und Initiativen, darunter die Zusammenarbeit mit einer Agentur und interne Umstrukturierungen, waren die Ergebnisse widersprüchlich und kontraproduktiv. Es gab Missverständnisse in den Briefings, unkoordinierte Maßnahmen in den HR-Teams und eine allgemeine Unklarheit über die Unternehmensvision. Das führte zu Chaos, hoher Fluktuation und negativen Bewertungen. Zudem konnte die bekannte Unternehmensvision nicht angemessen vermittelt werden. Der traditionelle Führungsstil und eine karriereorientierte Website,

die von Missverständnissen und Widersprüchen geprägt war, zeugten von einer innovationshemmenden und wenig mitarbeiterzentrierten Kultur.

Die Lösung: umfassende Neuausrichtung. Zunächst galt es, klare Aussagen anstelle von Management-Jargon zu verwenden und eine emotionale Geschichte zu kreieren, mit der sich die Menschen identifizieren konnten. Alle HR-Einheiten wurden zusammengeführt, um ein gemeinsames Ziel festzulegen, auch wurde der Status quo transparent und schonungslos dargestellt. Dieser ungewöhnliche Ansatz der ehrlichen Selbstreflexion motivierte die Mitarbeitenden, sich einzubringen. Durch interaktive

Online-Workshops wurde nicht nur die interne Zusammenarbeit verbessert, sondern auch die erforderlichen Rollen und Kompetenzen identifiziert.

Das Ergebnis: Mit dieser neuen Klarheit konnte ein überzeugendes Briefing für die Agentur erstellt werden, das es ermöglichte, die Karriereseite und Marketingmaßnahmen gezielt auf die relevante Zielgruppe auszurichten. Der neu gewonnene Gemeinschaftssinn und die gebündelte Energie übertrafen die ursprüngliche Transformation und führten zu einem neuen Erfolgsniveau. Letztendlich trug das Employer Branding maßgeblich zum erfolgreichen Transformationsprozess bei.

Business-Cases: Employer Branding in der Praxis

Weltmarktführer Chemiedistribution

Ausgangslage: Die Entscheidung, eine zentralisierte Struktur zu schaffen und aus verschiedenen Landesgesellschaften einen einheitlichen Konzern zu bilden, war der Start zu einer HR-Transformation. Zunächst wurde lediglich die Struktur geschaffen und qualifizierte Experten eingestellt. Jede Abteilung hatte nach wie vor eigene Ziele und stand unter Druck, schnell Ergebnisse zu erzielen. Dies führte zu einer Überlastung der Organisation, was in Überstunden, Frustration und Burn-out mündete. Die stark umsetzungsorientierte Vorgehensweise führte zu widersprüchlichen Ergebnissen und letztendlich zur völligen Lähmung. Die HR-Länderverantwortlichen in der EMEA-Region hatten keine klaren Prioritäten, fühlten sich getrieben und machtlos, obwohl sie eigentlich die Führung übernehmen sollten. Wenngleich ein expliziter Unternehmenszweck formuliert wurde und sichtbar war, konnten ihn die Führungskräfte nicht benennen. Der Wunsch

nach der Arbeit an einzelnen Themen wurde laut, doch stattdessen wurden Prozesse und RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)-Matrizen eingeführt, was für noch mehr Komplexität und Verwirrung sorgte – da weder der Ausgangspunkt noch der Weg klar waren, führte dies zwangsläufig zu einer hohen Leerlaufdrehzahl.

Die Lösung: Um die HR-Transformation und ein neues Selbstverständnis zu unterstützen, kam die gesamte HR-Führungsebene der EMEA-Region zusammen. Zuerst wurde an einem gemeinsamen Selbstverständnis gearbeitet. Es erfolgte eine 180-Grad-Wende: Vom landesverantwortlichen Begleiter des operativen Geschäfts hin zum strategischen Partner, der durch die Transformation führt. Dafür war eine einheitliche Identität erforderlich, die alle Initiativen umfasste – von Recruiting-Prozessen bis zum Talent Management – und sich auch im externen Employer Branding

widerspiegelte. Ausgehend von einem neuen visualisierten und emotionalisierten Selbstbild wurde die HR-Strategie angepasst, neue Prioritäten gesetzt und im Rahmen einer Employer Brand Story kommuniziert.

Das Ergebnis: Im Team wurde gemeinsam beschlossen, welche Qualitätskriterien den eigenen Erfolg ausmachen und diese wurden nach innen und außen kommuniziert, was die Mitarbeiterbindung stärkte und externe Kandidaten neugierig auf die Reise machte. Dadurch konnten die Transformationsziele und überarbeiteten Werte in jede Stellenanzeige integriert werden. Das nun stimmige Gesamtbild führte zu einem größeren Bewerberpool mit qualifizierten Kandidaten, die Interesse an der Transformation hatten, die passende Denkweise und Fähigkeiten mitbrachten und dem bestehenden Team mehr Motivation verliehen.

Business-Cases: Employer Branding in der Praxis

Pharma Großhandel

Ausgangslage: Das Unternehmen hatte eine schlechte Bewertung auf Kununu und konnte keine Kandidaten gewinnen. Es gab enormen Druck, die offenen Stellen zu besetzen, und daher wollte man sich nicht lange mit strategischen Fragen aufhalten, sondern sofort mit der Umsetzung beginnen. Agenturen wurden beauftragt und Maßnahmen eingeleitet: Nach 6 Monaten stellte sich heraus, dass zwar die Arbeitsbelastung im Recruiting stark angestiegen war und es eine erhöhte Bewerberpipeline gab, aber Führungskräfte und Recruiter völlig überlastet waren. Um den Recruitingprozess endlich abzuschließen, wurden teilweise die falschen Personen eingestellt. Leider ging dies in den meisten Fällen schief und bestehende Teams litten unter den neuen Mitarbeitenden und überlegten, ob sie kündigen sollten. Das Image des Unternehmens hat dadurch stark gelitten.

Die Lösung: Gemeinsam mit den Mitarbeitenden wurde das Selbstbild des Unternehmens neu formuliert. Es war zwar nicht mehr so glanzvoll, dafür authentisch. Die Mitarbeitenden waren bereit, Veränderungen vorzunehmen und spürten ihre Wirksamkeit. Zunächst beschloss man, keine weiteren Kampagnen zu starten und das Marketing bis auf ausgewählte Stellenanzeigen einzustellen, um keinen weiteren Schaden anzurichten. Basierend auf der eigenen Geschichte wurden die Recruitingprozesse angepasst und die Belegschaft zu Markenbotschaftern. Dazu erhielten sie Schulungen und Workshops zur Krisenkommunikation und Ansprache von Kandidaten. Dadurch stiegen die Mitarbeiterempfehlungen erheblich an.

Das Ergebnis: Das Recruiting-Team konnte sich nun auf einzelne Maßnahmen zur Stärkung des Rufs konzentrieren. Einige Stellen wurden über Personalberater gesucht und ein spezialisiertes Netzwerk wurde eng in die Employer Story eingebunden, sodass sie diese glaubwürdig und begeistert im Markt kommunizieren konnten. Die Kandidaten wurden ehrlich über die Situation informiert, gleichzeitig wurden Transformationsziele, Strategie und messbare Erfolge kommuniziert. Die Berater gaben wiederum Feedback aus dem Markt, sodass direkt auf die Bedürfnisse eingegangen und gezielte Maßnahmen entwickelt werden konnten. Ein halbes Jahr später gab es eine Pipeline mit passenden Bewerbern, eine begeisterte Belegschaft und Transparenz über die Qualität der HR- und Führungsarbeit.

Employer Branding ist mehr als eine Maßnahme



Trotz unterschiedlicher Symptome und Projektbeschreibungen haben diese Beispiele etwas gemeinsam: Alle beauftragten Employer Branding und meinten Transformation. Wenn die Transformation jedoch zu komplex, anstrengend und wenig erfolgversprechend erscheint, versucht man, sie mit ein paar Maßnahmen schöner darzustellen, als sie ist. Doch diese Täuschung macht es am Ende noch schlimmer. Employer Branding ist Chefsache! Es geht nicht nur um eine „Maßnahme“, sondern um die Sichtbarkeit der einzigartigen Identität des Unternehmens. Wird dies nicht beachtet, ist es nur logisch, dass viele Kampagnen zur Stärkung der Arbeitgebermarke scheitern.





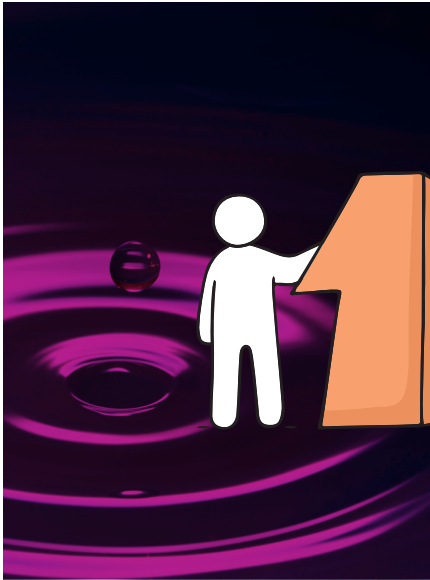
Die guten Nachrichten:

Es geht leichter und schneller als gedacht

Das berühmte „Aha-Erlebnis“ kann alles verändern. Sobald eine klare Richtung gewählt ist, werden Entscheidungen leichter und schnell zeigen sich erste Erfolge. Es entsteht neuer Mut und ungeahnte Kräfte werden freigesetzt. In unserer Arbeit unterstützen wir unsere Mandanten – und ihre Mitarbeitenden – dabei, diese Schlüsselmomente zu erreichen. Dabei geht es nicht um einen langwierigen Prozess mit vielen Überzeugungsversuchen, sondern um den einen besonderen Moment, der Wirkung zeigt.

Wir begleiten und beraten bei den entsprechenden Verhaltensänderungen, angepasst an die aktuelle Situation und nicht an eine gewünschte Zukunft. Wir bauen auf dem auf, was bereits vorhanden ist, und integrieren das neue Selbstverständnis in alle bestehenden Initiativen. Oftmals sind nur kleine Änderungen erforderlich. Ähnlich wie bei einer Billardkugel genügt ein sanfter Stoß an der richtigen Stelle, um einen Volltreffer zu erzielen.

Diese konsistente Vorgehensweise erfordert keine zusätzlichen Ressourcen und ist der Schlüssel zum Erfolg. Auf diesem Weg gibt es noch weitere gute Nachrichten ...



Veränderungskraft entfachen

In Unternehmen besteht oft eine große Diskrepanz zwischen dem Wissen des Managements und dem Verständnis der Belegschaft. Dies kann auf unklare Kommunikation, mangelnde Klarheit über Ziele und Strategien oder eine Kluft zwischen der Realität des Managements und der Realität der Mitarbeitenden zurückzuführen sein. Ein klares Leitbild, eine klare Strategie und die Verbindung zur Realität der Mitarbeitenden können Wunder bewirken. Durch digitale Kommunikationskanäle können bereits 4 Stunden Workshop ausreichen, um eine Veränderungskraft im gesamten Unternehmen zu entfachen. Die daraus entstehende Energie ist überwältigend.



Tempo reduzieren und Kalender entlasten

Wer sich auf das Wesentliche konzentriert, schafft Raum für das Richtige. In gut moderierten Retrospektiven erledigen sich viele Themen von selbst. Sobald die Richtung klar ist, wird deutlich, was in Zukunft nicht mehr wichtig ist. Das gemeinsame Engagement für Transparenz und eine produktive Zusammenarbeit stärken die Eigenverantwortung und die Fähigkeit zur Problemlösung. Konflikte werden schneller konstruktiv gelöst und Entscheidungen nachhaltig getroffen.



Kleine Schritte sind effektiver als der große Wurf

Oft wird viel Zeit darauf verwendet, im stillen Kämmerlein ein großes Bild zu entwerfen. Beim ersten Meeting mit allen Betroffenen wird jedoch deutlich, dass noch viele Fragen offen sind und Widersprüche nicht erklärt wurden. Mitarbeitende möchten nicht nur mitgenommen, sondern auch aktiv eingebunden und beteiligt werden. Dank moderner Kollaborationsplattformen ist dies auch in großen Organisationen unkompliziert möglich. Viele kleine Schritte ermöglichen eine exponentielle Entwicklung an Geschwindigkeit im Laufe der Zeit. Im Gegensatz dazu verlieren herkömmliche Initiativen oft an Schwung und gehen in der Komplexität unter.



Vertrauen und emotionale Bindung

Durch geklärte und verlässliche Rahmenbedingungen kann der Fokus aufs Wesentliche gerichtet werden. Mitarbeitende spüren, dass sie etwas bewirken. Mit neuer Selbstwirksamkeit kommt auch ein neues Selbstbewusstsein und Selbstverständnis. Nach der ersten Ausrichtung können Vereinbarungen Hand in Hand ausgehandelt werden. Nichts schweißt mehr zusammen als erfolgreich geklärte Konflikte und das gemeinsame Lösen von Problemen.



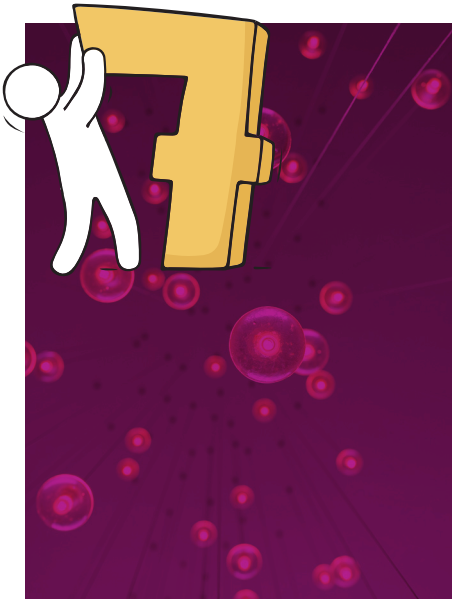
Arbeit wird auf viele Schultern verteilt

Durch Transparenz der Aufgaben und der zur Verfügung stehenden Ressourcen können Menschen entscheiden, woran sie arbeiten. Es ist immer wieder erstaunlich zu sehen, wie viele „stille Reserven“ in jeder Organisation stecken, wenn man sie entsprechend zugänglich macht. Das Gefühl der Zugehörigkeit und der eigenen Bedeutung ermöglicht Kooperation, wo vorher nur Fokus auf die eigenen Aufgaben war. Die neu entstandene Kollaboration setzt Synergien frei, verhindert Doppelarbeit und Fehlentscheidungen.



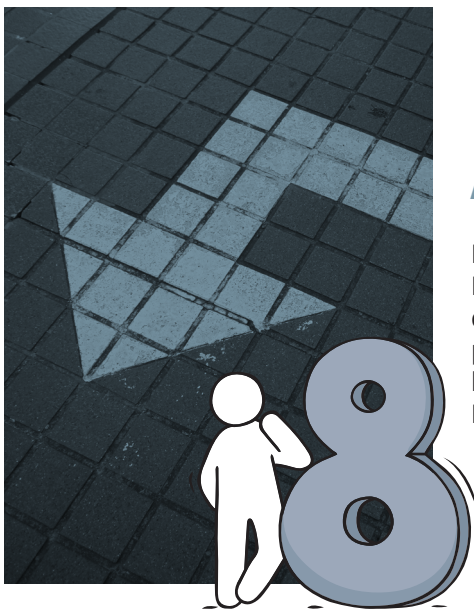
Gemeinsame Entscheidungen sind gute Entscheidungen

In den meisten Unternehmen gibt es endlos große Gremien oder Entscheidungen in zu kleinem Kreis. Beides sind Symptome einer fehlenden Organisationsidentität und eines fehlenden Selbstverständnisses. Denn ist klar, wer man sein will, ist auch klar, was man tun muss und wie es für diese Organisation am besten geht. Dann ist auch klar, wer an der Entscheidung in welchem Umfang beteiligt sein muss.



Lernen und Entwicklung gehen automatisch und machen Spaß

Auf dem Weg zur „neuen“ Identität heißt es: viel üben. Denn alle müssen sich immer wieder neuen Situationen anpassen. Das Meistern der entstehenden Herausforderungen kann manchmal anstrengend sein, wird aber in der Regel als freudvoll erlebt. Doch ähnlich wie beim Sport, ist das Gefühl etwas geschafft und über manche Grenze gegangen zu sein, unbezahlbar.



Altes bewusst verabschieden

Beim Blick zurück, verspüren viele eine Mischung aus Nostalgie und Peinlichkeit. Auch wenn manches nur Erinnerung ist, so wird doch deutlich, welche Reife mittlerweile erlangt wurde. Manches von damals passt heute nicht mehr – das gilt auch für Unternehmen. Wer sich bewusst von Altem verabschiedet, erlangt Klarheit und schafft Platz für Neues.



Employer Branding ist Kern und Fassade zugleich.
Weg und Ziel. Und immer Transformation.
Wir freuen uns auf diese Herausforderungen.

Irina Hagen

In meiner Arbeit benenne ich ungeschminkte Wahrheiten und öffne die Augen für neue Perspektiven und Wege oder für das, was bereits vorhanden ist, aber nicht erkannt wird. In der gemeinsamen Reflexion entstehen Aha-Momente, die ich mit weiteren Impulsen und Ideen nähre, bis daraus großartige Lösungen entstehen, die Ihr Unternehmen und die darin arbeitenden Menschen voranbringen.

Verständnis für die unternehmerischen Zusammenhänge, Empathie und exzellentes Handwerkszeug sind mein Fundament.

MenschWert Consulting GmbH

T +49 89 1230 7087

info@menschwert.com

www.menschwert.com

