

Personalsuche in Zeiten des „Mitmach-Web“: Arbeitgeber brauchen eine starke Marke

Björn Seeger, Engel & Zimmermann AG

Auch in der Milchwirtschaft fehlen die Fach- und Führungskräfte. Beim Personalmarketing setzen Unternehmen deshalb verstärkt auf „Employer Branding“ und eine direkte Kommunikation mit der umworbenen Zielgruppe. Wer gute Mitarbeiter in Zukunft erreichen will, benötigt ein attraktives Profil im Netz und eine durchdachte „Selling Story“. Im Web 2.0 wird die Arbeitgebermarke kritisch durchleuchtet. Versprechen an potenzielle Bewerber sind glaubwürdig, wenn Menschen und Geschichten sichtbar werden.

Die Suche nach guten Mitarbeitern wird anspruchsvoller. Laut einer aktuellen Umfrage von Compamedia, Ausrichter von "Top Job - Die 100 besten Arbeitgeber im Mittelstand", fehlt es vielen Unternehmen trotz des Fachkräftemangels an geeigneten Strategien: Wenn es um Aufbau und Entwicklung der Arbeitgebermarke geht oder den Einsatz neuer Instrumente für ein erfolgversprechendes Recruiting. 62 Prozent der jetzt befragten 300 Firmen räumten ein, dass in ihrem Haus derzeit keine überzeugenden Ansätze für die kommenden Herausforderungen im Personalmarketing existieren.

Zeit für Weichenstellungen

HR- und Kommunikationsprofis benennen drei wesentliche Aufgaben für Personaler in kleinen und mittleren Unternehmen wie in Konzernen: Mehr Employer-Branding, mehr direkte Kommunikation (zum Beispiel über Social Media) sowie die stärkere Einbindung von Mitarbeitern. Grundlage für alle weiteren Gehversuche bei der Personalbeschaffung ist danach eine klare Arbeitgeberpositionierung – verbunden mit der Definition von Zielgruppen und spezifischen Kommunikationskanälen. Die ‚Employer Brand‘

wird also künftig einen wesentlichen Beitrag zur Effizienz in der Personalarbeit leisten müssen. Der erhoffte Mehrwert ist klar: Mit einem positiv besetzten Arbeitgeberimage soll es leichter fallen, hochqualifizierte Mitarbeiter zu finden. Eine starke Arbeitgebermarke stärkt die Identifikation und das Vertrauen von Mitarbeitern. Arbeitsklima und Leistung verbessern sich, die Fluktuation sinkt. Arbeitnehmer werden zu motivierten Markenbotschaftern. Soweit die Theorie.

In der Praxis wird die Angelegenheit komplexer. Beim Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke geht es aus Expertensicht nicht nur darum, Vorzüge als „Brötchengeber“ zu kommunizieren, sondern die sogenannte „Employee Value Proposition“ (EVP) herauszuarbeiten – das Alleinstellungsmerkmal als Arbeitgeber, das ein besonderes Versprechen an potenzielle Bewerber darstellt. Armin Trost, Human Resource Management Hochschule Furtwangen, empfiehlt Unternehmen dazu eine kritische Selbstanalyse. Es gilt, Arbeitgeberereignisse anhand von fünf Kategorien zu ermitteln – verkürzt: Angebote (Entlohnung / Karrieremöglichkeiten), Aufgaben (interessante Aufgaben / Tätigkeitsfelder), Unter-

nehmen (Unternehmenserfolg / Technologieführerschaft / Reputation), Mitarbeiter (Persönlichkeiten / Qualifikationsniveau) und Werte (Unternehmenskultur / Führungsleitbild). Dort, wo sich die Arbeitgebermarke wenig an der Realität orientiert, Widersprüche zwischen Marketinginhalten und dem Erleben der Arbeitswelt durch Mitarbeiter erkennbar sind, verliert sie schnell an Glaubwürdigkeit.

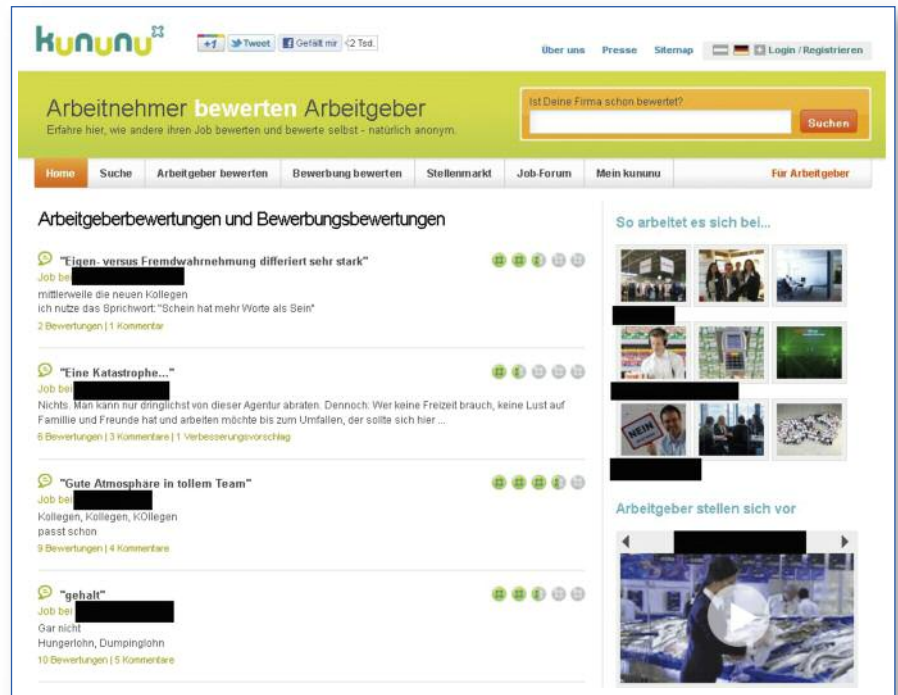
„Prinzip Gießkanne“ hat ausgedient – konkrete Zielgruppen brauchen konkrete Ansprachen

Ist die „Employee Value Proposition“ gefunden und geschärft, muss eine Zielgruppen-Strategie entwickelt werden. Wo eine bestimmte Bewerber-Klientel besonders im Fokus steht, gilt es nicht nur, adäquate Medien zu bedienen – die grundsätzliche Frage steht im Raum, wie viel Offenheit und Authentizität in der Kommunikation gewagt werden soll. Personaler sind in jedem Fall gehalten Budgets dort zu konzentrieren, wo sie das größte Potenzial für die von ihnen benötigten Zielgruppen sehen. Das „Prinzip Gießkanne“ hat damit ausge-

dient – Maßnahmen brauchen nicht über alle Hochschulen ausgeschüttet werden; es langt, dort zu „wässern“, wo die benötigte Berufsgruppe verstärkt ausgebildet wird. Aus der EVP und der genauen Kenntnis der Zielgruppe leiten sich schließlich Auswahl und Art der Mediennutzung ab – ob direkt am Campus oder im Web.

Betriebsgeheimnisse: „Selling Stories“ in der Milchwirtschaft

Die Ansprache potenzieller Bewerber erfordert ein redaktionelles Konzept. Kandidaten, deren Interesse am Unternehmen geweckt ist, werden sich mit der Position genau beschäftigen, Foren, Webseiten und Bewertungsportale wie www.kununu.com kritisch durchleuchten oder persönlich Kontakte knüpfen. An diesem Punkt empfiehlt es sich, überzeugende Argumente Click-bereit zu haben – warum es attraktiv ist, in einer bestimmten Funktion zu arbeiten. Erickson und Gratton (2007) verstehen diese als „Selling Story“, als flexibles Instrument im Rahmen der Employer Branding-Strategie, die sowohl die konkreten Präferenzen der Bewerber anspricht, als auch Alleinstellungsmerkmale des Arbeitgebers vorstellt. Beispiele für den Erstkontakt bei der Kandidaten-Ansprache finden sich viele: Danone lässt authentische „Job-Stories“ erzählen, für Berufserfahrene, Nachwuchskräfte, Auszubildende und Praktikanten. Unter der Rubrik „Das erwartet Sie bei Danone“ und in einem Unternehmensblog geben Mitarbeiter Einblick in Philosophie und Kultur des Konzerns. Bei Müller erklären Azubis in einem kurzen Web-Video zentrale Produktionsprozesse und ihre Einsatzgebiete. Authentisch(er) wirkt der Film durch eine nicht gelöschte Sequenz zu Beginn, in der sich die Nachwuchskräfte beim Einrichten der Kamera unterhalten. FrieslandCampina legt einen Schwerpunkt auf die individuelle Förderung des einzelnen Mitarbeiters und dokumentiert diesen Anspruch mit einem „Performance Management System“ und einer „Academy“. Über die Employer Branding Strategie der Unter-



Das Reden der Anderen: Bewertungsportale wie kununu.com oder kelzen.com werden zu einer wichtigen „Bühne“. Arbeitnehmer nutzen die Gelegenheit sich Luft zu machen – unabhängig davon, wie fair oder objektiv die Bewertung eines Unternehmens ausfällt.

nehmen verrät das nichts – „Selling Stories“, die interessierten Bewerberinnen und Bewerber in einem zweiten Schritt erzählt werden, bleiben häufig ein Betriebsgeheimnis.

Recruiting über Social Media

Mit der wachsenden Bedeutung von Social Media mag sich das jetzt ändern. Arbeitgeber-Fassaden jeder Größenordnung stehen auf dem Prüfstand. Eine Medienstrategie zum Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke, noch dazu zur Darstellung der „Employee Value Proposition“ muss eine Antwort auf das Mitmach-Web haben. Wie die aussehen kann machen unter anderem die Krones AG, Anlagenbauer für die Getränkeindustrie, das IT Beratungshaus Cirquent oder die Bayer AG vor. Krones nutzt je nach Zielgruppe vielfältige Social Media Instrumente. Eine zentrale Rolle spielt Bewegtbildmaterial – die Webseite glänzt mit mehreren Bereichen für Karrierethemen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen je nach Einsatzbereich mit kurzen Statements und Erfahrungsberichten zu Wort und geben Einblick in ihre Arbeit. Cirquent nutzt das Unternehmensblog für Per-

sonalthemen und Informationen über Karrieremöglichkeiten und für Dialogangebote. Zusätzliche Aufmerksamkeit beschert dabei der firmeneigene Twitter-Account.

Bayer hat sich dafür entschieden, Personalmarketingaktivitäten und interne Maßnahmen zur Personalentwicklung auf einer Facebook-Seite darzustellen, die auf der Karriere-Webseite des Unternehmens präsentiert werden. In einem für Facebook geführten Karriereblog berichten Mitarbeiter regelmäßig über die Arbeit beim Pharmakonzern.

Das Prinzip „Trial & Error“ hat seinen Platz beim Recruiting im Web 2.0. HR-Grundlagen für Aktivitäten und Maßnahmen auf Facebook, Twitter & Co. wurden vielerorts noch nicht erarbeitet oder bleiben ein gut gehütetes Geheimnis. Für alle Maßnahmen gilt: Idee schlägt Budget.

Social Media im Personalmarketing ist eher eine Frage der Kreativität und des „Ansatzes“, als ein Kostenpunkt. Das intelligente Storytelling zu den Bedingungen am Arbeitsplatz verspricht zunehmend zu einer Disziplin der HR-PR zu werden. Authentische Geschichten über den „Erfolgsfaktor Mensch“ zu erzählen wird hier zur kreativen Aufgabe.