Personalwirtschaft Buch

Personalmarketing 2.0

Vom Employer Branding zum Recruiting

Bearbeitet von
Prof. Dr. Christoph Beck

2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2012 2015. Taschenbuch. 360 S. Paperback
ISBN 978 3 472 08342 9

Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen, Mitbestimmung

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Helden und Emotionen: Die Bedeutung emotionalen Personalmarketings

Mit einem Beispiel zur Ansprache technisch orientierter Zielgruppen bei SB LiMotive

Bernhard Rauscher

1 Personalmarketing oder Employer Branding?

Innerhalb nur weniger Jahre hat der Begriff „Employer Branding" eine beachtliche Karriere hingelegt: Vom lediglich in Spezialistenkreisen verbreiteten Terminus Technicus ist er zum Lieblingswort der deutschsprachigen HR-Community aufgestiegen. Doch nicht in jedem Angebot, das Employer Branding verspricht, steckt tatsächlich Employer Branding drin. Analog zum Gebrauch des Begriffs „Branding" in Unternehmen verstehen wir bei Personalwerk unter Employer Branding die Planung, die aktive Gestaltung und die Kontrolle einer Arbeitgebermarke und der mit ihr verbundenen Marketingmaßnahmen. Die Arbeitgebermarke wiederum stellt ein fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Arbeitgeber in den relevanten Zielgruppen von Bewerbern und Mitarbeitern dar. Diese Marke umfasst subjektiv relevante Attraktivitätsmerkmale eines Arbeitgebers und Erfolgsdimensionen wie Orientierung, Vertrauen und Identifikation.

Die Employer Brand – also die „Marke Arbeitsplatz" – wird dagegen nicht nur durch Kommunikationsmaßnahmen gestaltet, sondern durch eine Vielzahl weiterer Faktoren. Dazu gehören auch die Marktsituation des Unternehmens, die Unternehmenspolitik sowie die HR-Strategie und HR-Praxis im Unternehmen. Employer Branding hat stets eins zum Ziel: Das Produkt Arbeitsplatz marktkonform zu gestalten (vgl. Petkovic 2008, S. 71 und S. 198 ff.). In letzter Konsequenz sind damit auch Vergütungssysteme oder Laufbahnen im Unternehmen Teil des Branding. Kurz gesprochen kann und sollte von Employer Branding immer dann die Rede sein, wenn das Produkt Arbeitsplatz *gestaltend* angefasst wird. Personalmarketing dagegen bewirbt das *gegebene* Produkt Arbeitsplatz nach außen und nach innen – und stellt dabei naturgemäß die positiven Aspekte in den Vordergrund. Somit erfasst und kommuniziert Personalmarketing das Angebot als Arbeitgeber, gestaltet es aber in der Regel nicht mit – auch wenn Personalmarketing-Spezialisten in dieser Hinsicht wertvolle Hinweise für die Gestaltung geben können.

1.1 Emotionales Personalmarketing in Deutschland – eine Bestandsaufnahme

Und wie sieht derzeit das Personalmarketing in der erkennbaren kommunikativen Praxis aus? Der Befund ist ein doppelter. Die positiven Praxisbeispiele folgen heute in Gestaltung und Umsetzung gelungenen Kampagnen, wie man sie aus der Produktwerbung kennt. Eine solche Personalwerbung versucht, in Imageanzeigen durch emotional aufgeladene Bilder und kurze, packende Texte zu überzeugen – sie zielt in erster Linie auf den Bauch des Bewerbers. Und sie tut das mit gutem Grund! Denn nur wer in den ersten Sekunden die Neugier und ein Interesse am Weiterlesen weckt, schöpft den Kontakt mit den Rezipienten voll aus. Der Ankerpunkt der Bilder und Texte ist in solchen Kampagnen meist die Erlebniswelt der Zielgruppen.

So weit, so gut. Wären da nicht der zweite, defizitäre Befund: Trockene Fakten und ebenso austauschbare wie hohle Phrasen bestimmen nach wie vor das Bild vieler Imageanzeigen. Machen Sie den Test: Welcher größere Arbeitgeber ist nicht in irgendeiner Disziplin Marktführer? Welches Unternehmen traktiert potenzielle Kandidaten nicht mit Umsatzzahlen und Details aus der Firmengeschichte, mit Klein-Klein aus der Produktwelt oder der ewigen Allerweltsformel vom „Mensch im Mittelpunkt"? Was Studierende, Absolventen, Berufserfahrene und Schüler dagegen nicht erfahren: Warum sie gerade bei diesem Unternehmen in ihren Beruf einsteigen oder sich um einen neuen Job bewerben sollten. Es wird zu unkonkret und undifferenziert kommuniziert. Und das wenige, was Bewerber erfahren, spricht vor allem den Kopf an. Das gleiche Defizit in den Bildwelten: Die sind oft stereotypisch, reichen von „Anzugträger vor Flipchart" bis hin zu abgenutzten Standardmotiven aus der Welt des Teamsports: Der Ruderachter oder das Bergsteigerteam soll dabei auch dem letzten Kandidaten klarmachen, dass im Unternehmen erfolgreich und spaßbetont zusammengearbeitet wird.

1.2 Gestiegener Druck – gewagte Exkursionen

Warum ist eine derart spröde und abgegriffene Beliebigkeit im Personalmarketing kontraproduktiv? Antwort: Der Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte ist (und bleibt auf absehbare Zeit) ein Bewerbermarkt. Unternehmen müssen sich in der Regel bei den qualifizierten Mitarbeitern von morgen bewerben – und nicht umgekehrt. Also sind innovative Kampagnen gefragt, gerne auch außerhalb der klassischen Wege. Je höher der Druck im Recruiting, desto größer die Notwendigkeit, Personalwerbung außerhalb des üblichen Personalmarketingkontexts zu schalten und die gewohnte Umgebung der Online- und Printstellenmärkte zu verlassen. Dieses Phänomen ist übrigens nicht neu: In den Zeiten des New-Economy-Booms Ende der 90er-Jahre bewarben sich IT-Unternehmen auch schon mal mit kompakter Personalwerbung auf Pizzaschachteln, um neue Software-Entwickler zu rekrutieren.

Doch auch aktuell gehen Arbeitgeber vermehrt ungewöhnliche Wege – sie veröffentlichen zum Beispiel Online-Anzeigen auf zielgruppenspezifischen Themenseiten im Internet. So fahnden Unternehmen, die Ingenieure suchen, gerne auf den von der Zielgruppe stark frequentierten Webseiten für Modellbau nach neuen Mitarbeitern. Und einige Unternehmensberatungen haben entdeckt, dass sich die gut besuchte Übersetzungswebsite www.leo.org durchaus für Personalwerbung eignet, wenn es um akademisch qualifizierte und international orientierte Zielgruppen geht. Wenig erstaunlich ist auch, dass Social Media derzeit einen regelrechten Boom in Sachen Personalmarketing erlebt – denn letztlich zählen immer die Medien, die die Zielgruppe nutzt.

1.3 Rezipienten-Involvement und emotionaler Filter

Die gute Nachricht lautet also: Abseits der klassischen Umgebung für Personalwerbung gibt es viele ungewöhnliche und erfolgversprechende Umgebungen für Personalwerbung. Doch die Sache hat einen Haken. Wer sich als Leser gerade mit Politik oder Finanzen beschäftigt oder als Besucher einer Übersetzungsseite an einer Formulierung feilt, den reißt die Ansprache durch einen Arbeitgeber aus einem fremden Sachzusammenhang heraus. Aus diesem Grund bedarf es außerhalb des gewohnten Kontexts eines höheren Aufwands, um die Aufmerksamkeit des Adressaten zu wecken. Warum das so ist, erklärt die Theorie vom *Rezipienten-Involvement:* Seit den 60er-Jahren beschreiben Werbe-Experten mit diesem Begriff den Grad der Nähe von Rezipienten zu einem bestimmten Produkt (Howard/Sheth 1969; Rosenstiel/Ewald 1979; Breuer 2002). Mit Blick auf Arbeitgeberangebote ist etwa das Involvement bei Lesern des Stellenmarktes sehr hoch, weil der Kontext eine entsprechende Haltung bedingt. Leser *erwarten* im Stellenmarkt Personalwerbung. Im Finanzteil tun sie das nicht. Je weiter sich Arbeitgeber also vom gewohnten Zusammenhang entfernen, desto niedriger ist die natürliche Nähe zum Jobangebot. Nur schnelle, emotionale Botschaften können diese Lücke schließen und die gefühlte Distanz überbrücken. Zugegeben: Dieses Argument für emotionales Personalmarketing könnte an Stärke verlieren, je näher ich an den üblichen Recruiting-Kontext heranrücke. Viele Unternehmen können oder möchten diesen Kontext nicht einmal verlassen! Doch auch im klassischen Umfeld von Personalwerbung spielt der emotionale Faktor gegenwärtig eine entscheidende Rolle – ganz gleich, ob in Bewerberbroschüren oder in Imageanzeigen, in Absolventenbüchern oder in Print- und Online-Stellenanzeigen. Der Grund: Arbeitgeber geben in wirtschaftlich guten Zeiten mehr Geld für Personalmarketing- und Recruitingmaßnahmen aus – und schalten zum Beispiel vermehrt Online- und Printanzeigen. Durch die schiere Masse der Werbebotschaften in Richtung Kandidaten sinkt das Potenzial jeder einzelnen Schaltung dramatisch, wenn es darum geht, die Aufmerksamkeit der Bewerber auf sich zu ziehen. Aus der klassischen Werbepsychologie wissen wir, dass Konsumenten die Fülle von Werbebotschaften unterbewusst vorfiltern, die täglich auf sie einströmt. Das Besondere: Die erste Hürde ist eine emotionale – das

heißt, dass Rezipienten in der allerersten Selektionsphase für kognitive Argumente überhaupt nicht zugänglich sind. Für die Personalwerbung bedeutet das: Bewerber nehmen Botschaften zunächst als emotional bedeutsam wahr, bevor sie sich mit den Fakten zum Unternehmen als Arbeitgeber beschäftigen. Ein Arbeitgeber, der überzeugen möchte, zielt also zuerst auf das Bauchgefühl des Bewerbers, bevor er ihn mit Argumenten zu überzeugen sucht. Für Imageanzeigen im Personalmarketing lässt sich diese Botschaft noch radikaler formulieren: Die Anzeige muss emotionalisieren und so Interesse wecken. Die nüchternen Fakten zum Unternehmen packen Arbeitgeber hingegen besser auf die Karrierewebsite des Unternehmens und verweisen in der Anzeige auf diese weiterführenden Informationen.

Der soeben beschriebene Mechanismus spricht dafür, in der Personalwerbung durchgängig emotionale Elemente zu verwenden – auch in ganz „normalen" Stellenanzeigen, in Print wie auch online. Ein emotional ansprechendes Motiv in einer Online-Anzeige erhöht zwar nicht die Wahrscheinlichkeit, dass die Anzeige selbst aus der Vielzahl in der Trefferliste einer Jobbörse tatsächlich angeklickt wird (um diese Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, gibt es natürlich ebenfalls Mittel, allerdings ist das an dieser Stelle nicht unser Thema). Doch der Moment der Wahrheit naht auch erst dann, wenn der Bewerber zum ersten Mal die Stellenanzeige eines Unternehmens tatsächlich betrachtet. Schließlich sind Bewerber, die nach einem Job suchen, hoch involviert. So sehr, dass sie sich nicht nur eine Anzeige ansehen, sondern vielleicht dreißig. Das bedeutet für Arbeitgeber einen harten Selektionswettbewerb: Nur Unternehmen, die ihre Bewerber emotional erreichen und sich in der Ansprache gegenüber ihren Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt differenzieren, dringen zu den begehrten Bewerbern durch und kommen in die zweite Auswahlrunde. Auch im derzeit oft angeführten Social-Media-Umfeld ist das Prinzip des Rezipienten-Involvements von extrem hoher Bedeutung. Denn die meisten Nutzer besuchen Social-Media- und Netzwerk-Webseiten nicht wegen ihrer flankierenden Werbung von Arbeitgebern, sondern wegen Inhalten grundsätzlich anderer Natur. Vor diesem Hintergrund braucht es einen noch größeren Kraftakt, den Social-Media-User aus seinem Kontext heraus gezielt, emotional und raffiniert anzusprechen. Ein kurzer Blick in die Funktionsweise der menschlichen Psyche gibt uns Aufschluss darüber, wie wir uns diesem Ziel am besten nähern.

1.4 Biologische Imperative als Anknüpfungspunkte für Personalwerbung

Ein Großteil der menschlichen Verhaltensweisen beruht auf drei unbewusst wirkenden „biologischen Imperativen", die als Steuermechanismen im sogenannten limbischen System des menschlichen Hirns verankert sind (Häusel 2003, S. 17):

- Balance (Sicherheit, Gleichgewicht, Stabilität, Beständigkeit)
- Dominanz (Durchsetzung, Verdrängung, Macht, Status, Autonomie, territorialer Anspruch)
- Stimulanz (Reiz-/Risiko-Lust, Suche nach neuen Reizen)

Erfolgreiche Werbebotschaften sprechen geschickt diese „limbischen Instruktionen" an. Wichtig dabei: Bilder, Symbole und Rituale erzielen eine wesentlich höhere Wirkung als Sprache. Jede Werbekampagne lässt sich einer dieser Instruktionen zuordnen. Umgekehrt müssen sich die Verantwortlichen bei Personalmarketing-Kampagnen bewusst machen, welche Dimension sie jeweils ansprechen möchten, denn je nach Zielgruppe haben Balance, Dominanz oder Stimulanz ein unterschiedliches Gewicht. Nur durch eine solche gezielte Ansprache stellen Arbeitgeber sicher, dass ihre Werbung einen Logenplatz im Kopf der Zielgruppe bekommt und die daraufhin folgenden Botschaften kognitiv verarbeitet werden.

2 Aktuelle Trends: Das Testimonial ist tot

Eine Ära der Personalwerbung geht zu Ende.

„Sprechen Sie einfach mit jemandem, der dort arbeitet", lautet einer der besten Ratschläge für Interessenten und Bewerber, die etwas über einen potenziellen Arbeitgeber erfahren wollen. Denn ob ein Unternehmen tatsächlich den besten Arbeitsplatz mit dem besten Arbeitsklima, den flexibelsten Arbeitszeiten und den spannendsten Projekten bietet, lässt sich für den Außenstehenden nur schwer nachprüfen. Oft jedoch besitzen Stellensuchende keinen vertrauten Ansprechpartner im Zielunternehmen.

2.1 Testimonials schaffen Vertrauen

Die klassische Produktwerbung hat auf diesen fehlenden persönlichen Kontakt schon immer mit verschiedenen vertrauensbildenden Maßnahmen reagiert, von denen sich im Personalmarketing in den letzten fünf Jahren maßgeblich das Konzept der Testimonials durchgesetzt hat. Aussagen von Mitarbeitern sollen dem Bewerber eine direkte, unverfälschte Sicht auf das Unternehmen vermitteln – eben frei nach dem Motto: „Sprechen Sie einfach mit jemandem, der dort arbeitet." Doch es scheint, als werde der Mitarbeiter, der bereitwillig Zeugnis für seinen Arbeitgeber gibt, demnächst auf dem Friedhof der kreativen Kampagnen-

strategien begraben. Warum das so ist? Das erhellt ein Blick in die Geschichte der Personalwerbung.

2.2 Von der Textanzeige zum Imagetransfer

Seinen Siegeszug in Stellenanzeigen, Werbeclips und Unternehmensporträts verdankte das Testimonial nicht zuletzt der Tatsache, dass es bei seiner Einführung innovativ war – und dadurch aus der Masse der Unternehmensdarstellungen herausstach. Es verlieh Arbeitgebern bei der Ansprache der Bewerber eine Unmittelbarkeit und Authentizität, die vorherige Kampagnen vermissen ließen. Bis Anfang der 90er-Jahre waren rein textbasierte Stellenausschreibungen gang und gäbe; Anzeigen ohne Bilder also, die sich eher wie Verlautbarungen lasen als wie Werbung, mit der ein Unternehmen fachliches und emotionales Interesse für eine Aufgabe erregen wollte. Diese Bekanntmachungen offener Stellen wurden von grafisch dominierten Imageanzeigen abgelöst, die überwiegend auf Bildmetaphern setzten und versuchten, scheinbar allgemeingültige Vorstellungen von Karriere in Szene zu setzen. Folglich wurden in der Personalwerbung scharenweise Treppen und Leitern erklommen oder im Maßanzug Sprints auf der Aschebahn absolviert, um Leistung, Aufstieg und Vorwärtsdrang zu versinnbildlichen. Auch mit den zu Beginn der Nullerjahre vorherrschenden Teamsport-Motiven setzten die Verantwortlichen im Personalmarketing auf bildliche Analogien, die Arbeitsplatzprofile mit Dynamik und Erfolg zu koppeln versuchten. Teamgeist und ein gutes Arbeitsklima wurden immer gleich mit Fotos vom Tauziehen beworben. Und das schon klassische Motiv des Ruder-Achters vereinte gleich eine ganze Reihe von Versprechen und Ansprüchen eines Unternehmens in sich: zum Beispiel die perfekte Organisation, das reibungslose Zusammenspiel, die Ästhetik der Arbeit und ein Hand-in-Hand arbeitender Führungsstil. Außerdem versuchten Arbeitgeber, das positive Image einer Sportlegende, die in Deutschland wie keine andere für Erfolg und weltweites Renommee stand, auf die Stellenanzeige und damit auf das Unternehmen zu übertragen.

2.3 Testimonials verlieren ihren innovativen Charakter

Auch wenn man dieser Motivik eine ästhetische Wirkung und im besten Fall einen Imagetransfer zusprechen mag: Zwei Mankos hafteten diesem Konzept an. Erstens waren und sind seine bisherigen inhaltlichen Umsetzungen überwiegend austauschbar bis beliebig. Zweitens wurde dieses Konzept bald für die erdrückende Mehrheit der Personalwerbungen verwendet. Ergebnis: Die Kampagnen wurden nicht unverwechselbar mit einem Unternehmen in Verbindung gebracht und konnten sich erst recht nicht von der zunehmenden Flut von Werbemotiven abheben. Testimonials begegneten dieser Problematik mit dem Motiv der Wahrhaftigkeit. Authentisch, samt Namen und Stellenbezeichnung, verleihen sie seitdem Unternehmen als Arbeitgebern ein sympathisches Gesicht: das Gesicht von Menschen, die Vertrauen herstellen und den Interessierten direkt

ansprechen. Sie sind die Peers, die Seinesgleichen des Umworbenen, die mit ihm auf Augenhöhe kommunizieren.

Immerhin: Aufgrund ihrer Fähigkeit, die unmittelbare Ansprache zur Zielgruppe herzustellen, sind Testimonials aus dem Personalmarketing nicht mehr wegzudenken. Auf Karriereseiten, in Unternehmensporträts und in Erfahrungsberichten werden sie weiterhin ein probates Mittel bleiben. Doch für die kreative Kampagnenarbeit? Die ihrem Anspruch gemäß und dem Anspruch an sie entsprechend nach Innovation strebt? Die aufgrund ihres Mehrwertversprechens für Arbeitgeber auf Unverwechselbarkeit setzen muss? Für sie sind Testimonials nicht mehr maßgeblich. Ihre Unverwechselbarkeit liegt nur noch in der Unverwechselbarkeit der abgebildeten Gesichter, nicht aber in deren Darstellung oder inhaltlichen Aussagekraft an sich.

2.4 Die Zukunft gehört der guten Vorbereitung – und der Reduktion

Und nun? Was kommt jetzt? Welches stilistische Mittel senkt in Zukunft die Hemmschwelle potenzieller Mitarbeiter – und setzt darüber hinaus sogar Reize –, sich für einen bestimmten Arbeitgeber zu interessieren und Zeit in Bewerbungsverfahren zu investieren?

Für Kunst und Marketing gilt gleichermaßen, dass Trends erst im Nachhinein sicher bestimmt werden können. Es wäre also verfrüht, bereits heute von einem neuen Trend zu sprechen. Dennoch deutet vieles darauf hin, dass sich ein Konzept in den großen Personalwerbekampagnen der Zukunft durchsetzen wird: Dieses Konzept folgt den Entwicklungen im modernen Marketing und begreift den Arbeitgeber im Sinne einer Employer Brand als Produkt, das es nach klassischen Regeln und mit bewährten Instrumenten zu vermarkten gilt. Hierbei werden anhand von Unternehmensmerkmalen Advertising Selling Propositions (ASP) definiert, genaue Zielgruppenprofile der Musterarbeitnehmer erstellt und die Arbeitgebermarke – genau wie Marken der Konsumgüterbranche – am Markt positioniert. Auf diesem Ansatz aufbauende Kampagnen werden die Unverwechselbarkeit ihrer Aussagen im Vergleich zum Testimonial fraglos steigern, da die Kampagnenmacher bei der Umsetzung des Kreativkonzepts auf eine tiefgreifend durchdachte Firmenidentität zurückgreifen können, welche die Grundlage jeder Werbeansprache bildet – ganz im Sinne einer integrierten Unternehmenskommunikation. Mit einer derart differenzierten, zugespitzten und zielgruppenspezifischen Kampagne kann es auch gelingen, die Aufmerksamkeit von Menschen zu erregen, die gar nicht auf Jobsuche sind, die aber auf die emotionale Wirkung der Werbebotschaft reagieren und sich daraufhin auch rational mit dem Thema beschäftigen.

Eine mögliche Ausgestaltung dieser „neuen Kreativität" im Personalmarketing folgt einer altbekannten Technik in der Werbung: die Reduktion in der Darstellung von Formen, Farben, Motiven und Text. Der sich daraus ergebende