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.

Personalmarketing auf den Kopf gestellt: Die Vorgesetzten der Verkehrsbetriebe Zürich bewerben sich bei Interessenten

Jörg Buckmann

Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter.
Tun Sie coole Dinge, die funktionieren.
Riskieren Sie etwas.

Diese wunderbare Umschreibung von Leidenschaft, Engagement und Besonderheit als zentrale Erfolgsfaktoren (Peters 2007) steht inspirierend für die Idee der Verkehrsbetriebe Zürich (VBZ), im Personalmarketing die ausgetretenen Pfade zu verlassen. Das „coole Ding" der VBZ: Sie nehmen die Entwicklung des Arbeitsmarkts hin zum Arbeitnehmermarkt wörtlich und stellen den Bewerbungsprozess auf den Kopf. Ihre Vorgesetzten bewerben sich persönlich bei den Stellensuchenden – Internet und Videotechnologie machen's möglich.

1 Personalmarketing 0.2

Kein HR-Anlass, bei dem nicht der viel beschworene War for Talents, Employer Branding oder eben „Personalmarketing 2.0" auf der Agenda steht. In der Tat hat sich in den letzten Jahren mit dem Personalmarketing eine vergleichsweise junge Disziplin etabliert. Es zielt auf eine schwindende Zielgruppe ab, die Arbeitnehmer. Das Verständnis, nicht nur Konsumgüter, sondern auch Stellen und die Unternehmen als Arbeitgeber professionell zu vermarkten, hat die Human-Resources-Welt erobert. Kampagnen, E-Recruiting oder Employer Branding sind keine Fremdwörter mehr und die Unternehmen nutzen das Internet für die Bewerberansprache auf breiter Front. Jetzt erobern die Social Media auch die Welt der Personaler. Personalmarketing 2.0 ist im Alltag angekommen und die Theorie sitzt bei den HR-Verantwortlichen schon gut. Doch was kommt davon im real existierenden Alltag jenseits von Hochschulmarketing und dem harten Kern innovativer und vorausdenkender Social-Media-Aktivisten eigentlich an?

1.1 Personalmarketing – mit den Waffen unserer Großväter

Mit Blick auf die noch immer stark verbreiteten Stelleninserate in den Printmedien fällt die Bilanz ernüchternd aus. Es scheint, als wollten noch viele Unternehmungen mit den Personalmarketingwaffen unserer Großväter in den War for Talents ziehen. Was im Fahrzeugmarkt schon als Oldtimer durchgehen würde, wird im Vermarkten freier Stellen ungeniert praktiziert. Textlastige, floskeltriefende (und teure!) Inserate, (ab-)geschrieben von Menschen, deren Talente

durchaus im Human Resources Management liegen mögen, aber wohl kaum im Schreiben und Gestalten eines Werbetextes. Doch genau darum geht es: Das Stelleninserat ist eine Werbeanzeige. Punkt. Die Evolution dieser Werbeform scheint sich jedoch seit den 1950er-Jahren auf einige gestalterische Retuschen und die Anreicherung mit Fotos stets glücklicher Frauen und Männer aus den in Mode gekommenen Bilderdatenbanken zu beschränken.

Dieser hartnäckigen Veränderungsresistenz konnte selbst der revolutionäre Siegeszug des Internets nur wenig anhaben: Die elektronischen Klone der Stelleninserate werden jetzt einfach noch zusätzlich auf der eigenen Website und bei Online-Stellenplattformen geschaltet.

Anspruch und Wirklichkeit klaffen noch oft weit auseinander. Geradezu grotesk wird es dann, wenn man zur emotionslosen Personalwerbung einen weiteren, in Social-Media-Zeiten immer weniger akzeptierten Aspekt dazu kombiniert: jenen der ungleichen Informationsspieße zwischen Unternehmung und Bittsteller.

1.2 Die Katze im Sack kaufen

Die Konsumenten von heute sind aufgeklärt, niemand kauft mehr die Katze im Sack. Produkte und Dienstleistungen werden aufwendig und emotional beworben. Ausnahme sind die 500.000 Arbeitnehmer, die sich jedes Jahr in der Schweiz für eine neue Stelle interessieren. Während Reiseveranstalter, Zahnärztinnen, Steuerberater, Handwerker oder Partnersuchende umfassend, professionell und mehr und mehr auch emotional über ihre Vorzüge informieren, bleibt die Bewerbung freier Stellen davon unbeeindruckt. Der Kunde ist König? Nein, hier läuft es umgekehrt. Mit dem oft spärlichen Wissen aus den wenig aussagekräftigen Stelleninseraten bieten sich die Bewerber – oder treffender Bittsteller? – mit aufwendigen Bewerbungsdossiers und ganz vielen persönlichen Informationen an. Sie tun dies oft ohne jeden Anhaltspunkt über das Betriebsklima, den Arbeitsplatz und insbesondere ohne jemals den vielleicht wichtigsten Faktor der angepeilten Stelle kennengelernt zu haben: die Chefin oder den Chef.

Langweilige Personalwerbung und ungleiche Spieße im Bewerbungsprozess: Personalmarketing 2.0 sieht anders aus. Vielerorts, so scheint es, ist man auf dem Weg dahin erst bei der Personalmarketing-Wegmarke 0.2 angekommen.

1.3 Die Verkehrsbetriebe Zürich im Jahr 2010 – Personalmarketing 0.2

Viel eher Personalmarketing 0.2 denn 2.0 haben auch die Verkehrsbetriebe in Bezug auf die Nutzung des Internets bis 2010 betrieben. Das Internet war informativ, aber fast ausschließlich textlastig. Es wirkte etwas verstaubt und langweilig (vielleicht ganz so, wie man es von einer öffentlich-rechtlichen Dienstabteilung der Stadtverwaltung Zürich erwarten würde). Die Stelleninserate wurden auf-

wendig und in Fließtext formuliert – ohne Emotionen und sehr teuer. Gespart wurde dafür beim Aufwand der Online-Versionen der Inserate: Diese waren praktischerweise mit der Printversion identisch.

1.4 Die Personalmarketingstrategie

Die Verkehrsbetriebe Zürich stellen jährlich 200 neue Mitarbeitende an, Tendenz durch die demografische Entwicklung und den Angebotsausbau steigend – auf bis zu 250 im Jahr 2015. Mit den Waffen unserer Großväter lässt sich dieser Bedarf künftig nicht mehr decken. Darum wurde 2009 eine auf fünf Jahre ausgerichtete Personalstrategie ausgearbeitet und davon abgeleitet im Jahr darauf eine Personalmarketingstrategie. An deren vier strategischen Stoßrichtungen richten die VBZ ihre Aktivitäten im Personalmarketing konsequent aus.

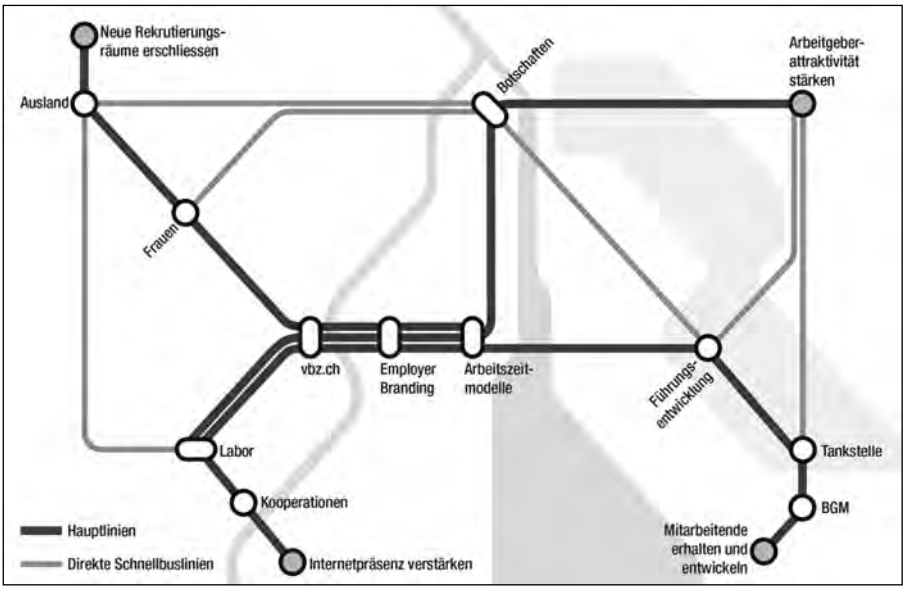

Abb. 1: Die VBZ-Personalmarketingstrategie (Infografik: VBZ)

In der Vermarktung der freien Stellen setzen die VBZ auf Kreativität, ganz stark auf das Web 2.0 und die neuen Medien, auf Authentizität und ihre wohl wichtigsten Werbeträger: die Chefinnen und Chefs.

2 Personalmarketing neu denken

2.1 Wir bewerben uns

Der Arbeitsmarkt in Zürich ist hart umkämpft. Die Arbeitslosigkeit beträgt im Sommer 2011 in der deutschsprachigen Schweiz gerade einmal 2,8 Prozent. Es herrscht de facto Vollbeschäftigung und immer mehr Firmen siedeln sich im Großraum Zürich an. Der Arbeitsmarkt ist definitiv zum Arbeitnehmermarkt mutiert und wird dies mit einigen konjunkturellen Nuancen auch bleiben. Arbeitnehmer in fast allen Branchen und Berufsfeldern wählen künftig ihren Arbeitgeber aus (viele von ihnen tun dies heute schon). Dieser Trend beschränkt sich längst schon nicht mehr auf die stark umworbenen Segmente der sogenannten High Potentials – häufig gleichgesetzt mit Hochschulabgängern – oder jenem der Ingenieure. Im Arbeitnehmermarkt Zürich wählen beispielsweise auch Busfahrer, Mechaniker, Lackierer oder Automatiker ihren Arbeitgeber aus und nicht mehr umgekehrt.

Die VBZ nehmen die veränderten Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt und im Bewerbungsprozess wörtlich. In der Personalwerbung heißt es darum jetzt: „Wir bewerben uns." Diese drei Worte bringen die Denkhaltung im Personalmarketing auf den Punkt. Potenzielle Mitarbeitende rücken in den Kundenstatus auf und die VBZ werben dementsprechend um sie. Frisch, informativ, authentisch und persönlich. Die Waffen unserer Großväter, die uninspirierten Stelleninserate und ihre lieblosen Klone aus den Online-Stellenplattformen mutieren dabei zur Randnotiz.

2.2 In der Personalmarketinghauptrolle: Die Vorgesetzten

Früher war die HR-Welt (vermeintlich) noch in Ordnung: Die Linienvorgesetzten lösten die Stellenbesetzung aus und kamen dann später im Auswahlverfahren wieder zum Zug. Die Personalabteilung kümmerte sich um die Ausschreibung. Doch das Produkt „Stelle" ist vielschichtig und komplex. Kein Wunder, scheitern viele Personaler daran, es in Worte zu fassen und präzise zu formulieren. Von einer so richtig packenden Beschreibung ganz zu schweigen. Doch je komplexer die Sache, desto entscheidender die Person, die diese Sache vertritt. Die persönliche Visibilität, das Festmachen eines komplexen Themas an einer dafür verantwortlichen Person ist einer der am meisten unterschätzten Erfolgsfaktoren in der HR-Kommunikation (Jäger/Rolke 2011).

Diesem Gedanken folgend binden die VBZ die Vorgesetzten in einer noch nie da gewesenen Form und Intensität auch in die Personalwerbung ein: Die Chefs bewerben sich mit ihrer freien Stelle gleich persönlich bei spannenden Berufsleuten! Eigentlich naheliegend, denn wer könnte dies besser, realistischer und glaubwürdiger tun? Die Vorgesetzten erklären den Interessierten die Aufgaben und Herausforderungen meist direkt am künftigen Arbeitsplatz, erzählen,

welche Kompetenzen und Erfahrungen erwünscht sind, wie sie selber zu den VBZ gekommen sind bzw. welchen Weg sie im Unternehmen gemacht haben und was sie – auch privat – bewegt.

Potenzielle Stellenbewerber erhalten so bereits vor dem Bewerbungsentscheid viele Fakten und Impressionen aus dem Arbeitsumfeld und lernen ihren neuen Chef kennen. Erst dann entscheiden sie auf der Basis dieser authentischen Informationen und der subjektiven Eindrücke (Bauchgefühl), ob sie sich überhaupt bewerben wollen. Diese ehrliche und unkomplizierte Kommunikation auf Augenhöhe sorgt für Transparenz. In Verbindung mit den kundenfreundlichen Bewegtbildern weicht sie die von den Bewerbenden immer weniger akzeptierte Informations-Asymmetrie im Bewerbungsprozess auf (Beck 2009). Dadurch werden nicht nur die Stellen attraktiver beworben, sondern die VBZ gewinnen ganz generell an Arbeitgeberattraktivität.

2.3 Darum setzen die VBZ auf das Internet

Worauf denn sonst? Das Internet ist Alltag geworden. Fast 90 Prozent der Schweizer im Erwerbsalter nutzen es mehrmals pro Woche und jeder Fünfte surft bereits mit dem Smartphone (vgl.: EIAA Mediascope 2010; Bundesamt für Statistik (Schweiz) 2010).

Die Nutzungsunterschiede zwischen Geschlecht, Alter und Bildung werden immer marginaler. Kein anderes Medium erreicht bei der relevanten Zielgruppe der 14- bis 65-Jährigen annähernd solche Spitzenwerte – schon gar nicht die Printmedien. Für die Menschen ist die Internetnutzung heute so selbstverständlich wie Zeitunglesen oder Fernsehen. Das Internet ist schnell und kostengünstig. Es bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten, Informationen attraktiv aufzubereiten und mit den Bewerbern in Kontakt zu treten. Darum drängt es sich für Personalmarketing und Recruiting geradezu auf. Mit dem Siegeszug des Internets haben sich auch die Online-Stellenbörsen endgültig etabliert. Ihre Zugriffszahlen steigen stetig und sie laufen den alteingesessenen Printprodukten mehr und mehr den Rang ab.

Darum haben die VBZ das Internet zum Taktgeber im VBZ-Personalmarketing gemacht. Das volle Informationspaket rund ums Arbeiten bei den Verkehrsbetrieben Zürich gibt es im Internet – und nur dort. Zusätzlich werden alle freien Stellen immer auch auf allen großen Schweizer Online-Stellenplattformen ausgeschrieben. Ein absolutes Muss, denn neun von zehn Schweizern nutzen nach einer Arbeitsmarktstudie der führenden Schweizer Mediaagentur Prospective diese Kanäle, um eine neue Stelle zu suchen.

Das Internet in den Mittelpunkt der Personalkommunikation zu stellen, macht auch mit Blick auf die Entwicklung in den sozialen Netzwerken Sinn. Diese stellen im Moment gerade nichts weniger als mehrere Jahrzehnte bewährter Personalarbeit grundlegend auf den Kopf. Die Informationshoheit der Unterneh-

mungen ging in kurzer Zeit verloren. Aus der Einwegkommunikation zwischen Unternehmen und Bittsteller wird mehr und mehr ein Dialog auf Augenhöhe mit Anbietern von stark nachgefragtem Fachwissen und Talent, sprich mit potenziellen Mitarbeitenden. Dieser Dialog wird, nicht nur, aber auch, im Web 2.0 geführt. Das ist spannend, es ist aufregend neu – und es ist anspruchsvoll. Die VBZ sind von dieser Entwicklung überzeugt, gerade im urbanen Zürich. Die Fokussierung auf das Internet ist darum auch die Grundlage, um das Personalmarketing optimal mit jenen Plattformen zu vernetzten, auf welchen sich potenzielle Bewerber Informationen beschaffen und sich austauschen. Dazu gehören heute für die Verkehrsbetriebe Zürich Facebook, Xing und YouTube. Morgen wahrscheinlich andere oder weitere.

2.4 Videos: Das VBZ-Personalmarketing lernt laufen

Mit Videos können Informationen und Emotionen in einer Dimension vermittelt werden, wie sie in den Printmedien bislang undenkbar waren. Kein Wunder, dass Bewegtbilder auch im Personalmarketing immer wichtiger werden: Sie kommen dem Informationsverhalten (nicht nur der jüngeren) Zielgruppen entgegen. Sie lassen sich nicht nur immer leichter produzieren, sondern auch problemlos in die verschiedenen Internetkanäle einbinden. Videos treffen den Zeitgeist, wie Professor Dr. Christoph Beck bestätigt. Es seien die Bewegtbilder, die Distanz zu einem Unternehmen abbauen, formelle und informelle Informationen bewusst und unbewusst transportieren, Einblicke in den Alltag ermöglichen und Menschen zu Menschen sprechen ließen, davon ist er überzeugt. Den Nutzen von Videos bestätigt auch eine Studie der FH Düsseldorf, die diesem Medium einen höheren Erinnerungswert und sogar eine höhere Bewerbungsbereitschaft zuschreibt.

Die Verkehrsbetriebe Zürich setzen konsequent auf Internet und Jobvideos. Konsequent heißt, dass nicht nur für einzelne, ausgewählte Stellen ein Video produziert wird, sondern für jede einzelne. So werden pro Jahr rund 40 Videos produziert. Dieses gradlinige Verfolgen der Online- und Videostrategie entspricht einem klaren Bedürfnis der Erwerbstätigen. Internetkarriereseiten sind gemäß einer Studie zur Wirkung von Social Media im Personalmarketing der Hochschule RheinMain aus Sicht der Bewerbenden heute schlicht eine Pflicht und über 30 Prozent der Fach- und Führungskräfte wünschen sich ganz explizit Videos zur Informationsbeschaffung. Ein weiterer Zusatznutzen: Videos sind auch ein hervorragendes Medium zur Selbstselektion der Bewerber (Bernauer/Hesse/Laick/Schmitz 2011).