

# Personalwirtschaft

Magazin für *Human Resources*

**extra**

**08**  
2008

## Employer Branding **Die Kampagne leben**

**Inklusive Leitfaden  
Employer Branding für  
den Mittelstand**

## Die Kampagne leben



Employer Branding: Ein im wahrsten Sinne des Wortes brennendes Thema. Die Zeiten sind vorbei, als sich Unternehmen die besten Bewerber aussuchen konnten. Das Blatt hat sich gewendet. Qualifizierte Absolventen, Fach- und Führungskräfte spielen den Ball an das Unternehmen zurück: Was hast Du, was die anderen nicht haben? Eine Umfrage zeigt, dass der Mittelstand zwar aufgewacht und sich der Notwendigkeit, eine attraktive Arbeitgebermarke zu werden bewusst ist, aber es mangelt an Umsetzungskraft (Seite 12). Alleine schaffen es nur die wenigsten Personalmanager, dieser Aufgabe gerecht zu werden. Teamwork mit externen Agenturen als Sparringspartner oder den internen Marketing- und Kommunikationsabteilungen ist unerlässlich. Branchen-Experten helfen beim Graben nach verborgenen Schätzen –

den Alleinstellungsmerkmalen des Unternehmens – für den Aufbau einer starken Arbeitgebermarke (Seite 4). Employer Branding muss sich wie ein roter Faden durch das Unternehmen ziehen. Die Kampagne muss mit Leben gefüllt, die Ziegruppen genau definiert und die Mitarbeiter als Botschafter gewonnen werden (Seite 20). Nur wer bei seinem Außenauftritt authentisch ist, kann punkten, zum Beispiel mit durchdachten Personalanzeigen (Seite 8). Wenn dann noch das Controlling stimmt (Seite 23) kann eigentlich nichts mehr anbrennen.

Ihre

Elke Schwuchow  
Redakteurin

### Inhalt



#### Attraktive Schätze ans Licht bringen

Die Experten des Roundtables diskutierten über Aufgaben, Grenzen und Chancen des Employer Brandings. | 4

#### Ausgezeichnete Personalanzeigen

Die besten Personalanzeigen, prämiert von den VDI Nachrichten und dem Trendence Institut, im Überblick. | 8

#### Die Botschaft hören sie wohl, allein es fehlt die Strategie

Eine Umfrage im Mittelstand zeigt: Der Aufbau einer Arbeitgebermarke ist mittlerweile auch Thema, aber an der Umsetzung hapert es noch. | 12

#### Maßgeschneidert zahlt sich aus

Weg von der Beliebigkeit kommunizierter Botschaften. Der Fokus auf bestimmte Zielgruppen bringt Unternehmen weiter. | 15

#### Der Weg ist das Ziel

Auch für Unternehmen mit kleinen Budgets lohnt sich die Investition in eine Employer Branding-Strategie. Kärcher hat sich auf den Weg gemacht. | 18



#### Der Prophet im eigenen Land

Viele Online-Jobbörsen predigen ihren Kunden Employer Branding, tun aber selbst nichts für den Aufbau einer Arbeitgebermarke. Ausnahmen bestätigen die Regel. | 20

#### Ohne Controlling keine Effizienz

Ein effizientes Controlling mit entsprechenden Kennzahlen gehört in den Maßnahmen-Katalog eines fundierten Personalmarketings. | 23

#### Kampagnen sind teuer, Menschen sind unbezahlbar

Der Hidden Champion Viega GmbH & Co. KG behauptet sich mit einem dialogorientierten Personalmarketing-Konzept gegen den internationalen Wettbewerb. | 26

#### Alle ins Boot holen

Sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu positionieren, hat viel mit Marketing zu tun. Die Kunden sind die potenziellen Bewerber, der Arbeitgeber die Marke. | 30

#### Personalmarketing der besonderen Art

Das Softwareunternehmen Conject lässt sich nicht von ausgebuchten Recruiting-Messen abhalten und sucht unkonventionell den direkten Weg zu den Studenten. | 33

#### Impressum | 19

# Attraktive Schätze ans Licht bringen

Jeder Arbeitgeber ist einzigartig, außergewöhnlich und bietet interessante Arbeitsplätze. Aber wissen das auch potenzielle Bewerber? Experten aus den Bereichen Branding, Research und Recruiting-Prozess sprachen unter der Leitung von Professor Wolfgang Jäger von der Fachhochschule Wiesbaden beim Roundtable der „Personalwirtschaft“ über die Aufgaben, Grenzen und Chancen des Employer Brandings.

„Es ist erschreckend zu sehen, wie begrenzt der Horizont der Absolventen bei der Wahl ihres Arbeitgebers ist. Dahinter steckt das psychologische Phänomen, dass eine große Bekanntheit von Namen oft mit Sympathie einhergeht. Haben die Bewerber aber Berufserfahrung, fällt die Wahl wesentlich differenzierter aus.“ Diese Diagnose von Andreas Schubert, der bei der Psychonomics AG unter anderen zu den Themen Recruiting und Employer Branding forscht, trifft auf die ungeteilte Zustimmung der anderen Experten aus der Praxis – Marketingagenturen und Personaldienstleister – am Tisch.

Der Schlüssel zum erfolgreichen Rekrutieren heißt aber nicht nur Bekanntheit. Es gibt Unternehmen, die jeder kennt und die trotzdem große Schwierigkeiten haben, die passenden Mitarbeiter zu finden. Wer also Employer Branding – die Positionierung des Unternehmens als interessante Arbeitgeber-Marke in den jeweiligen Zielgruppen – vernachlässigt, muss damit rechnen, von den Arbeitnehmern ignoriert zu werden oder als dritte Wahl zu gelten.

## Die Marke „Arbeitgeber“

Viele Personaler beklagen, dass sie erschwerte Bedingungen auf dem Bewerbermarkt haben, weil sie kein „sexy“ Produkt oder keinen großen Namen vorweisen können, berichtet Professor Wolfgang Jäger. Ist Employer Branding hier wirklich ein probates Mittel, um die geeigneten Kandidaten zu gewinnen? „Alle Kunden sind schon eine Arbeitgebermarke, aber viele haben es noch nicht realisiert. Unsere Aufgabe ist es, den Schatz gemeinsam mit dem Kunden zu heben, die Alleinstellung herauszuarbeiten, zum Glänzen zu bringen und zu halten. Wir legen nichts in die Schatztruhe, was nicht ohnehin schon vorhanden ist“, so Jan Köhler, Geschäftsführer der Agentur Köhler Kommunikation.

Was sich nach Abenteuer anhört, ist in der Realität ein vielstufi-

ger Prozess. Im ersten Schritt muss ein Verständnis für die eigene Marke „Arbeitgeber“ entwickelt werden. Im zweiten Schritt entsteht ein gemeinsamer Nenner für die Markenbildung, sozusagen der „genetische Code“ des Unternehmens. Hier fließen zahlreiche Faktoren zusammen wie Werte, Gestaltungsfreiheiten, Work-Life-Balance, Innovationsfähigkeit, Führungsstil und anderes. Allein mit den harten Fakten ist jedoch kein Mitarbeiter zu gewinnen. Johanna Füllgraf, Agenturleiterin von Advalue Media: „Ausschlaggebend für die Wahl des Arbeitgebers sind ebenso die weichen Faktoren, die weit über die Unternehmenskultur hinausgehen. So können die örtliche Infrastruktur, die Immobilienpreise, vorhandene Kindergärten und mögliche Lebensperspektiven für die Partner auch die Wahl eines Bewerbers entscheidend beeinflussen. Diese Faktoren werden bisher von vielen Unternehmen nicht bedacht, können aber zum Zünglein an der Waage werden.“

Mit der Tätigkeit eines Bildhauers vergleicht Carsten Franke, Vorstand der Milch & Zucker AG, einer Agentur spezialisiert auf HR-Marketing, den Findungsprozess des Arbeitgeber-USP. Nachdem die eigene Positionierung gefunden ist, wird die „Skulptur ausgestellt“. „Der Employer Branding-Prozess umfasst alles das, was das Profil des Arbeitgebers für die Zielgruppe ausmacht, um dann mitarbeiter- und bewerberzielgruppengerecht kommuniziert zu werden. Die klare Positionierung ist wichtig.“ Franke verweist auf das bekannte Paradigma: Auch wer nicht bewusst kommuniziert, sagt etwas aus. Soll heißen: Ein Unternehmen, das über seine Rolle und sein Angebot als Arbeitgeber schweigt, lädt zur Interpretation dieses Signals ein. Möglicherweise denkt der Bewerber: „Der hat keine spannenden Aufgaben zu bieten“. Oder: „Wer nicht um Mitarbeiter wirbt, hat genug.“

## Weit mehr als kosmetische Maßnahme

Die Aufgabe der Agenturen ist nicht mit der Werbebotschaft und dem Finden der Copy-Line abgeschlossen, denn jede Bewerbergruppe erfordert eine spezifische Herangehensweise. „Das Unternehmen will nicht undifferenziert Werbung

### Personalwirtschaft Online

- Eine Liste von Personalmarketingagenturen, die Unternehmen beim Thema Employer Branding unterstützen, steht auf [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) im Bereich **Aktuell/Themen** für Sie zum Download bereit.

machen, sondern hat akuten Recruiting-Bedarf und fragt sich, wie es etwa ganz konkret für Betriebswirtschaftler oder Ingenieure attraktiv werden kann“, betont Sabine Bode, Leiterin Kommunikation und Mitglied der Geschäftsleitung von Dr. Schmidt & Partner. Gute Agenturen unterstützen dabei vor allem mit zielgruppenspezifischem Know-how und helfen so, eine Arbeitgebermarke aufzubauen. Bode ergänzt: „Employer Branding geht weit über die Personalgewinnung hinaus, es ist auch ein wesentliches Instrument, um Mitarbeiter zu binden und den Geschäftserfolg zu verbessern.“ So belegt eine aktuelle Studie der Universität Köln, dass sich konsequentes Employer Branding auch finanziell für das Unternehmen auszahlt – durch höhere Motivation und geringere Fluktuation unter den Angestellten sowie eine bessere Qualität der geleisteten Arbeit.

Die Arbeitgeber-Markenbildung ist also grundlegender Bestandteil für Bekanntheit, Reputation und Image, doch es greift zu kurz, sie lediglich als kosmetische Maßnahmen für das Außenbild zu begreifen. Employer Branding drückt sich in allen Äußerungen des Arbeitgebers aus: in der Reaktionsgeschwindigkeit im Bewerbungsprozess, in der Korrespondenz und im persönlichen Umgang mit Kandidaten von der Vertragsunterzeichnung bis zum Austrittsgespräch, betont Stefan G. Wolf, Geschäftsführer von TMP Worldwide. Jan Köhler möchte Employer Branding als Haltung des Unternehmens in allen Mitarbeiterbelangen verstanden wissen. Von der Website bis zur Weihnachtsfeier: „Die wahre Marke sollte zur ehrlichen Haltung des Unternehmens passen.“

### Innenwelt und Außendarstellung

Die Markenbildung ist also keine ausschließlich definitorische Angelegenheit, sondern spiegelt den Charakter eines Unternehmens und seine Haltung zum Personal. Johanna Füllgraf, Advalue Media: „Wir fragen und hinterfragen. Es reicht nicht, die Botschaft nur nach außen zu kommunizieren. Der Kandidat muss mit Eintritt in das Unternehmen diese kommunizierte Welt



Dr. Sabine Bode, Leiterin Kommunikation Dr. Schmidt & Partner GmbH, Luzern  
 „Employer Branding geht weit über die Personalgewinnung hinaus und trägt zur Verbesserung des Geschäftserfolgs bei.“



Carsten Franke, Mitglied des Vorstands milch & zucker AG, Bad Nauheim  
 „Die Bewerber hungern nach authentischen Informationen über ihre Arbeitgeber, die sie nur von Mitarbeitern direkt bekommen können.“



Johanna Füllgraf, Agenturleiterin advalueMedia GmbH, Wiesbaden  
 „Ausschlaggebend für die Wahl des Arbeitgebers sind ebenso die weichen Faktoren, die weit über die Unternehmenskultur hinausgehen.“

auch erleben, sonst prallen Welten gegeneinander und seine Erwartungen werden enttäuscht. Wer beispielsweise keine familiäre Kultur hat, darf mit diesem Aspekt auch nicht werben.“ Doch wie erreichen Unternehmen „Charakter“ und „Haltung“? In mittelständischen Unternehmen herrscht oft die Auffassung, so Thomas Müller,

Stepstone Solutions, mit ein paar Weiterbildungsangeboten sei die Personalentwicklung schon gut abgedeckt. „Aber das reicht nicht für ein gutes Employer Branding. Einen Mehrwert für die Mitarbeiter und für das Unternehmen erzielt man nur mit einem ganzheitlichen Talent Management-Prozess, dessen einzelne Module von der

Rekrutierung über das Skill- und Kompetenzmanagement, das Weiterbildungsmanagement und das Performance Management bis hin zu Laufbahn- und Nachfolgeplanung ineinander greifen und aufeinander aufbauen.“

Unbestritten ist, dass Mitarbeiter Markenbotschafter sind. Und idealerweise sollte das interne Commitment und die externe Arbeitgebermarke keine Widersprüche aufweisen. Sabine Bode, Dr. Schmidt & Partner: „Das Arbeitsumfeld, das Aufgabenspektrum und viele Arbeitgeberleistungen werden mit der Zeit als selbstverständlich erlebt und nicht mehr nach außen kommuniziert. Das kann man neu beleben.“ Unbedingt empfehlenswert: Wenn bereits in der Recruiting-Phase Führungskräfte dem Unternehmen ein attraktives Gesicht verleihen und so die Arbeitgebermarke anschaulich darstellen – sozusagen als Referenz für eine gelungene Karriere.

### Wie wird man Employer of Choice?

Es gibt nicht den „Einen“, perfekten Arbeitgeber und es gelten nicht für alle Bewerber die gleichen Attraktivitätsmerkmale für einen Arbeitsplatz. Je nach Zielgruppe ist genau zu analysieren, wie die berufliche Leidenschaft der Zielgruppe angesprochen und entfacht werden kann. Das ist eine Aufgabe für die Marken-Spezialisten. Einerseits wissen sie, wie ein Ingenieur, Azubi oder der Lagerarbeiter angesprochen werden will und was ihm wichtig sein könnte. Gerade der Mittelstand bietet für ein bestimmtes Klientel sehr verlockende Bedingungen. „Ansprüche an Arbeitgeber und die Arbeit dürfen nicht eindimensional gesehen werden. Wer spannende Aufgaben bietet, aber die entsprechenden Entwicklungschancen nicht garantiert, kann unter Umständen nur eine ganz bestimmte Gruppe von Mitarbeitern ansprechen. So wie jedes Unternehmen anders ist, so heterogen sind auch die Ansprüche innerhalb einer Zielgruppe. Die einen wollen regelmäßig den Arbeitsplatz wechseln, die anderen setzen auf langfristige Perspektiven. Jeder kann aber den Partner finden, der zu ihm passt,“ erläutert Stefan G. Wolf von TMP Worldwide.



”

Professor Dr. Wolfgang Jäger,  
FH Wiesbaden, Studiengang  
Media Management

„Employer Branding sollte als  
gemeinsame Aufgabe von  
Unternehmenskommunikation  
und HR-Management begriffen  
werden.“



”

Jan Köhler, Geschäftsführer  
Köhler Kommunikation, Werbe-  
agentur GmbH, Düsseldorf

„Unsere Aufgabe ist es, den  
Schatz des Arbeitgebers – die  
Alleinstellungsmerkmale –  
gemeinsam herauszuarbeiten.“



”

Thomas Müller, Sales Manager  
StepStone Deutschland AG,  
Düsseldorf

„Erstauslich ist, wie viel Geld  
für Anzeigen ausgegeben  
wird, ohne dass jemals eine  
Beratung stattgefunden hat.“

Der Mittelstand, der sich häufig auf dem Bewerbermarkt schlecht positioniert sieht, kommt nach der Meinung der Experten im Beliebtheitsranking gar nicht so schlecht weg, wie er selber annimmt. „Natürlich werden Anfänger oft von großen Namen gelockt, aber wenn sie genauer analysieren, wählen sie einen Arbeitsplatz, der

ihnen beispielsweise ein breites Betätigungsfeld bietet“, weiß Jan Köhler von Köhler Kommunikation. Einzige schwierige Bedingung: Mittelständler verfügen oftmals nur über ein begrenztes Budget. Für die Personalmarketing-Experten bedeutet das zwar, sehr überlegt anzusetzen, aber nicht weniger erfolgreich, so Köhler.



”

Dr. Andreas Schubert, Vorstand  
psychonomics AG, Köln

„Es ist erschreckend zu sehen,  
wie begrenzt der Horizont der  
Absolventen bei der Wahl ihres  
Arbeitgebers ist.“



”

Stefan G. Wolf, Geschäftsführer  
TMP Communication &  
Services GmbH, Wiesbaden

„Employer Branding ist  
Chefsache.“

Von der Gesamtstrategie und den Zielgruppen ist es abhängig, wie die Botschaft einer attraktiven Arbeitgebermarke nach außen transportiert wird. Die Mediaplanung deckt je nach Kundenbedürfnis fast alle Möglichkeiten ab: Kommunikation regional, international, Print, Web, Direktansprache, Karrieremessen, Crossmarketing et cetera sorgen für die Ansprache aller Bewerberzielgruppen. „Inzwischen“, betont Carsten Franke von Milch & Zucker, „müssen die Unternehmen aber auch erkennen, dass sich durch die fortschreitende Vernetzung der Mitarbeiter und Bewerber durch das Internet neben der Unternehmenskommunikation eine neue Ebene der Zielgruppenansprache herausbildet. Die Bewerber hungrern nach authentischen Informationen über ihre Wunscharbeitgeber, die sie letztendlich in glaubwürdiger Form nur von Mitarbeitern direkt bekommen können. Musste man in der Vergangenheit die Meinung der Mitarbeiter am Werkort erfragen,

ersetzt heute zum Beispiel Xing die Recherche vor Ort.“ Nach wie vor herrscht bei den Unternehmen eine große Unsicherheit, wie mit Blogs, Communities und der eigenen Website umgegangen werden soll. Die HR-Abteilung möchte über diese Kanäle mit potenziellen Mitarbeitern kommunizieren, aber die Kommunikationsabteilung reagiert noch verschreckt. Ein Fehler wäre es jedoch, diese persönliche Kommunikationsebene und ihre Kanäle zu ignorieren, so Franke.

### Verpasst HR den Zug?

„Employer Branding ist integrierte Kommunikation“, fasst Professor Wolfgang Jäger zusammen. Ganzheitliche Personalkommunikation sollte als neue, gemeinsame Aufgabe von Unternehmenskommunikation und HR-Management begriffen werden, die natürlich auch – zumindest in Teilen – externen Agenturen übertragen werden kann. Ein Problem dabei: Per-

sonaler verfügen oftmals über keine eigenen PR-Budgets. Stattdessen fließt oft das vorhandene Budget reflexartig ausschließlich in Stellenanzeigen in Zeitungen. „Erstausnehmend ist, wie viel Geld für Anzeigen ausgegeben wird, ohne dass jemals eine Beratung stattgefunden hat. Auffällig ist auch, dass die Karriereportale auf den Webseiten der Unternehmen in der Regel wenig zielgruppenorientiert gestaltet sind und Bewerbern selten einer professionellen Abwicklung ihrer Onlinebewerbung begegnen. Da verwundert es nicht, wenn sich der Erfolg nicht einstellt“, bemerkt Thomas Müller, Stepstone Solutions.

Hauptansprechpartner für die Agenturen ist in vielen Fällen die Personalabteilung und sollte es auch sein. „Sie hat für umfassende Kommunikationsstrategien und Maßnahmenpakete am wenigsten Zeit – und gleichzeitig die drängendsten Anliegen, weil sie Stellen zügig besetzen muss“, ergänzt Sabine Bode. Aber HR lässt diesen Zug an sich vorbeifahren, befürchtet Andreas Schubert von Psychonomics. Sie würden das Thema abgeben, obwohl sie an der Spitze des Zuges die Fahrt aufnehmen müssten. Im Ergebnis arbeite dann die Unternehmenskommunikation nur anlassbezogen, weil eine übergreifende Employer Branding-Strategie fehle. Ein weiteres Manko: Statt die Sicht, die Erwartungen und Wünsche potenzieller Kandidaten zu thematisieren, wird der Fokus auf die Unternehmensdarstellung gelegt, im extremen Fall mit Kenn- und Umsatzzahlen, die dem Bewerber möglicherweise nur ein müdes Gähnen entlocken. Was heißt das für Personaler? Wie gelingt es, sich als Personaler nachhaltig für die Kommunikation der Arbeitgeber-Marke einzusetzen? Stefan G. Wolf, TMP Worldwide: „Employer Branding ist Chefsache. Ein Mitglied des Top-Managements muss das Thema zu seinem Anliegen machen. Wenn Human Resource zentraler strategischer Faktor der Wertschöpfung sein soll, muss man es auch so behandeln.“

Christiane Siemann, freie Journalistin, Düsseldorf

## Ausgezeichnete Personalanzeigen

Eine Personalanzeige transportiert weit mehr als nur Informationen über ein Unternehmen. Sie ist Visitenkarte, Aushängeschild, Fingerabdruck eines potenziellen Arbeitgebers. Hier haben Unternehmen die Chance, ihre individuellen Stärken zu präsentieren, sich unverwechselbar zu machen. Employer Branding in Reinkultur. Die VDI Nachrichten und das Trendence Institut riefen zum Wettbewerb um die besten Personalanzeigen auf. Wir stellen die Gewinneranzeigen vor.



### Columbus Award 2008

56 Unternehmen und Agenturen wollten wissen, ob sie auf dem richtigen Weg sind und haben ihre Personalanzeigen in den Wettbewerb um den „Columbus Award“ der Vdi Nachrichten geschickt. Eine neunköpfige Jury aus Hochschule, Unternehmen und Agenturen prämierte aus über 180 Anzeigenmotiven die jeweils drei besten in den Kategorien Studenten/Diplomanden/Absolventen, Young Professionals/Professionals sowie Imageanzeige. Verliehen wurden die Preise am 26. Mai in Essen. Die Jury hatte die Qual der Wahl, denn gute Personalanzeigen müssen weit mehr Kriterien erfüllen, als nur Aufmerksamkeit zu erregen. Bewertet wurden der Aufmerksamkeitswert, die Kommunikationsqualität, das Textkonzept und die Textgestaltung, die grafische und typografische Gestaltung sowie die zielgruppengerechte Ansprache der Anzeige. Professor Uwe Losch, eines der Jury-Mitglieder, war positiv von der konzeptionellen und gestalterischen Qualität der Anzeigen überrascht (siehe auch das Interview auf Seite 10). Diese geht nicht zuletzt auf das Konto der Personalmarketingagenturen, die zusammen mit den Unternehmen deren individuelle Stärken identifiziert und diese in Bild und Sprache verpackt haben. (es)

### Trendence Employer Branding Award 2008

Am 17. April kürte das Trendence Institut zum ersten Mal die besten Arbeitgebermarken in Frankfurt. Das Procedere: Vorab wählten über 20 000 Studierende im Rahmen des Trendence Absolventenbarometers aus über 100 Unternehmen ihre Favoriten in den Kategorien HR-Anzeige, HR-Website, Hochschulmarketing und Karrieremessen. Danach bestimmt eine sechsköpfige Jury mit Vertretern von Hochschulen, HR-Experten und Fachmedien, zu der auch der Chefredakteur der „Personalwirtschaft“ Jürgen Scholl gehörte, jeweils drei Favoriten pro Kategorie. Wir beschränken uns hier auf die Vorstellung der besten Karriereanzeige, die dem Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen Pricewaterhouse Coopers (PwC) verliehen wurde.

### Gewinner in Gold, Kategorie Imageanzeige

Die Sick AG, Hersteller von Sensorelektronik aus Waldkirch, setzt auf die Attribute mitarbeiterorientiert, fortschrittlich und innovativ. Die Imageanzeige präsentiert das Unternehmen als familienfreundlich und weckt sofort Sympathien. „Die Werbeagentur Köhler Kommunikation GmbH



aus Wiesbaden verstand es, die Unternehmensziele und die Corporate Identity von Sick in Slogan und Bild adäquat umzusetzen“, so Rudolf Kast, Geschäftsleitung Human Resources bei Sick. Seit dem Auftritt des Unternehmens mit dem neuen Branding im Dezember 2006 stiegen die Bewerberzahlen um durchschnittlich 20 Prozent. Die Anzeige wird in Tageszeitungen, regionalen und überregionalen Printmedien veröffentlicht. Bei der Sick AG hat das Thema Employer Branding einen sehr hohen Stellenwert. Rudolf Kast: „Verantwortlich für die Umsetzung ist die HR-Abteilung mit intensiver Unterstützung des Vorstands und dem Corporate Communications-Team.“

Silber-Gewinner: ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen  
Bronze-Gewinner: Voith AG, Heidenheim

## Gewinner Beste Karriereanzeige



„Wir machen Sie klüger, wenn Sie bei uns unterschreiben.“ Dieser Slogan gibt einen Hinweis darauf, dass PwC stark in Weiterbildung und Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter investiert. „Die Herausforderung lag eindeutig darin, nicht mit den üblichen Klischees zu spielen, sondern auf eine witzige Art und Weise aufzufallen“, so Britta Thomys, zuständig für Personalmarketing und Recruiting bei PwC über die Vorüberlegungen zur Kampagne. Die Wahl fiel auf eine Unterschriften-Kampagne, vorgeschlagen von der Agentur McCann Erikson Deutschland GmbH aus Frankfurt. Die Anzeigen werden ausschließlich in zielgruppenspezifischen Medien platziert, wie in einschlägigen Karriere- und Studentenmagazinen, aber auch in Messekatalogen und Büchern für Studenten. An den Hochschulen wird zusätzlich Plakatwerbung gefahren. Auch online wird die Anzeige für Banner genutzt. Die Reaktion der Zielgruppe zeigt, dass PwC scheinbar deren Nerv getroffen hat. Employer Branding ist für PwC von großer Bedeutung und entsteht in enger Absprache mit der Kommunikations- und Marketingabteilung.

Zweiter Platz: KPMG, McKinsey Company, SAP  
Dritter Platz: nicht vergeben

## Gewinner in Gold, Kategorie Studenten/ Diplomanden/Absolventen



Die Anzeige des Schweizer Aufzugs- und Fahrtreppen-Konzerns Schindler soll zeigen, dass hinter dessen Produkten eine faszinierende Technik steckt, die ein urbanes Leben erst möglich macht. „Mit der Headline „Move on up!“ schaffen wir im gleichen Zug die Verbindung zu den internationalen Karrieremöglichkeiten

in unserem Unternehmen“, so Melanie Bründler, HR Manager bei Schindler. Der frische, innovative und moderne Auftritt, dessen Entwicklung von der Agentur Dr. Schmidt & Partner GmbH begleitet wurde, kommt bei den Studierenden gut an. Veröffentlicht wird die Anzeige in Messeführern für Recruitingveranstaltungen oder in Studentenmagazinen. Das Thema Employer Branding ist bei Schindler noch jung. Mit dem „War for Talents“ wurde jedoch automatisch ein Bewusstsein für die Bedeutung der Marke geschaffen und dem Thema mehr Relevanz vermittelt.

Silber-Gewinner: Q-Cells AG, Bitterfeld-Wolfen  
Bronze-Gewinner: BMW Group, München

## Gewinner in Gold, Kategorie Young Professionals/Professionals



„Die Kampagne basiert auf dem Markenleitbild von Volkswagen und überträgt dies auf den Personalbereich“, beschreibt Maren Peters, Leiterin Talentsuche und -bindung bei Volkswagen, die Intention der Anzeige. Das Produkt, also das Auto, sollte im Mittelpunkt der Kommunikation stehen. Daher die Idee, anhand des GTI zu zeigen, dass man nicht nur mit Autos von Volks-

wagen schnell vorankommt, sondern auch als Ingenieur dort schnell Karriere machen kann. Zwischen der Agentur DBB Berlin GmbH und Volkswagen existiert eine jahrzehntelange Verbindung. „Das gemeinsame Verständnis für die Marke war bei der Entwicklung der Anzeigen im Sinne eines ganzheitlichen Markenauftritts von großer Bedeutung“, begründet Maren Peters die Wahl. Nach Erscheinen der Personalanzeige, die in den wichtigen Tages-, Fach- und Online-Medien veröffentlicht wurde, haben sich viele Ingenieure bei Volkswagen beworben. Die Anzeige ist wichtiger Teil der Personalmarketing-Kampagne von Volkswagen, die einen hohen Stellenwert im Unternehmen einnimmt.

Silber-Gewinner: TÜV Süd AG, München  
Bronze-Gewinner: Dr. Ing. h. c. F. Porsche, Ludwigsburg



## „Eine gut gestaltete Anzeige ist die beste Visitenkarte, die man im Personalmarkt abgeben kann“



Neun Jury-Mitglieder bewerteten die eingereichten Personalanzeigen beim diesjährigen Columbus Award der VDI Nachrichten. Einer davon ist Professor Uwe Loesch, der bis Sommer 2008 am Lehrstuhl für Kommunikationsdesign der Bergischen Universität Wuppertal tätig war. Darüber hinaus leitet er die Arbeitsgemeinschaft für visuelle und verbale Kommunikation in Erkrath.

**Personalwirtschaft:** Herr Professor Loesch, es ist als Jury-Mitglied sicher nicht leicht, aus 178 eingereichten Personalanzeigen jeweils drei Favoriten auszuwählen. Wie gehen Sie vor? Nach welchen Kriterien werden die eingereichten Personalanzeigen bewertet?

**Prof. Loesch:** Die Jury hat es sich nicht leicht gemacht, aus den eingereichten Anzeigen die Besten der Besten auszuwählen. Wir haben einen ganzen Tag lang die Anzeigentexte gelesen und vor allem in der Endrunde intensiv und manchmal sogar kontrovers diskutiert. Die Beurteilungskriterien waren übrigens auch den einsendenden Unternehmen und ihren Agenturen bekannt. Bewertet wurden der Aufmerksamkeitswert, die Kommunikationsqualität, das Textkonzept und die Textgestaltung, die grafische und typografische Gestaltung und die zielgruppengerechte Ansprache einer Anzeige.

**Was hat Sie bei den Personalanzeigen der Siegerunternehmen Sick, Schindler und Volkswagen überzeugt?**

Die Anzeige „Erfinderkinder“ der Firma Sick hat nicht nur einen hohen Aufmerksamkeitswert, sie erweckt vor allem erst einmal Sympathie. Sick betont im Text der Anzeige die sozialen Leistungen. Da dieser Anspruch im Unternehmen vorbildlich eingelöst wird, darf man das auch herausstellen.

Die Anzeige „Move on up!“ des Aufzugherstellers Schindler will Absolventen und Diplomanden ansprechen. So gesehen ist die Bildidee, mit dem Motorrad einfach in den Aufzug reinfahren zu können, ungewöhnlich provokativ. Durch diese freche Ansprache wird diese besonders schwer zu erreichende Zielgruppe motiviert, Kontakt aufzunehmen.

Auch die Volkswagen-Anzeige bietet ein „Aha-Erlebnis“, wenn man die Headline gelesen hat. Sie ist beinahe schon erwartungsgemäß gut gestaltet und natürlich auch gut getextet. Außerdem ist der Auftritt der Anzeige so selbstverständlich, wie das Produkt. Noch souveräner war die Headline der Porsche-Anzeige, die Bronze erhielt: „Der Motor sitzt hinten. Das Zündschloss links. Und was machen Sie anders als alle anderen?“ Da möchte man sofort einsteigen und mitfahren!

**Die Personalanzeigen der Gewinner sind sehr bildlastig. Wie wichtig ist der erste visuelle Eindruck?**

Bilder haben bekanntlich in der Wahrnehmungshierarchie einen hohen Stellenwert. Wir sehen nun mal zuerst Farbe, dann Bilder und wenn dann noch die Headline das Bild raffiniert interpretiert, lesen wir gern den Text. Es gibt aber auch immer wieder „böse“ Bilder in Personalanzeigen. Bilder, die sofort verraten, dass sie bei einem Bilderdienst eingekauft wurden. Darunter leidet dann die Glaubwürdigkeit der Anzeige, selbst wenn sie gut getextet wurde.

**Die neun Preisträger sind alle große Mittelständler oder Konzerne. Bewerben sich die kleinen Unternehmen erst gar nicht oder sind deren Personalanzeigen nicht vorzeigbar?**

Meines Erachtens haben viele kleinere Unternehmen noch nicht erkannt, dass Personalwerbung imagebildend und manchmal sogar verkaufsfördernd ist. Für ein kleines Unternehmen würde ich mit der großen Headline „Klein, aber fein!“ werben. Koste es, was es wolle!

**Ist gegenüber der Preisverleihung von vor zwei Jahren eine Trendwende bei der Gestaltung der Personalanzeigen zu beobachten?**

Die konzeptionelle und gestalterische Qualität der Anzeigen ist deutlich besser geworden. Die Anzeigen sind mutiger und professioneller getextet. Der Wettbewerb „Columbus Award“ hat offensichtlich bei einigen Unternehmen bewirkt, der Personalwerbung eine größere Aufmerksamkeit zu widmen.

**Können Sie unseren Lesern ein paar Tipps verraten?**

Personalanzeigen sollten authentisch sein. Wer A sagt kann auch B sagen. Text- und Bildideen müssen der ausgeschriebenen Position entsprechen. Die Botschaft muss glaubwürdig sein. Übrigens auch gegenüber Insidern, die im Unternehmen bereits tätig sind. Eine gut gestaltete Anzeige ist die beste Visitenkarte, die man im Personalmarkt abgeben kann.

Das Interview führte Elke Schwuchow.

## Die Botschaft hören sie wohl, allein es fehlt die Strategie

Der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke ist inzwischen auch für mittelständische Unternehmer ein Thema. Das zeigt eine von Compamedia, Ausrichter des „Top Job“-Wettbewerbs, durchgeführten Umfrage. Doch an der praktischen Umsetzung hapert es bei einem Großteil der Mittelständler noch gewaltig.



**B**efragt wurden im Januar 2008 insgesamt 280 Inhaber, Geschäftsführer und Personalverantwortliche von mittelständischen Betrieben zum Thema Employer Branding. Ganze 90 Prozent der Mittelständler erkennen akuten Handlungsbedarf beim Employer Branding, da sie eine authentische Arbeitgebermarke als erfolgsentscheidend im Kampf um Fach- und Führungskräfte ansehen.

Das zentrale Motiv für den Aufbau einer Arbeitgebermarke liegt für Dr. Jörg Rieger, Geschäftsführer des Top 100-Unternehmens RUD Ketten Rieger & Dietz GmbH & Co. KG auf der Hand: „Wir können nur mit erstklassigen Mitarbeitern auch weiterhin in der ersten Liga spielen. Damit wir die besten auf dem Markt bekommen, müssen wir mit unseren Qualitäten als Arbeitgeber überzeugen. Und das gelingt uns, wenn wir unsere Stärken kennen und diese auch kommunizieren.“ Ordentlich gemachtes Employer Branding spart darüber hinaus Zeit und Geld, denn es beruht in erster Linie auf einer Strategie, die sich auf das Wesentliche konzentriert und dadurch Ressourcen schont. „Wir arbeiten seit etwa fünf Jahren intensiv am Aufbau einer Arbeitgebermarke. Schon heute werden wir deshalb bundesweit als wesentlich attraktiverer

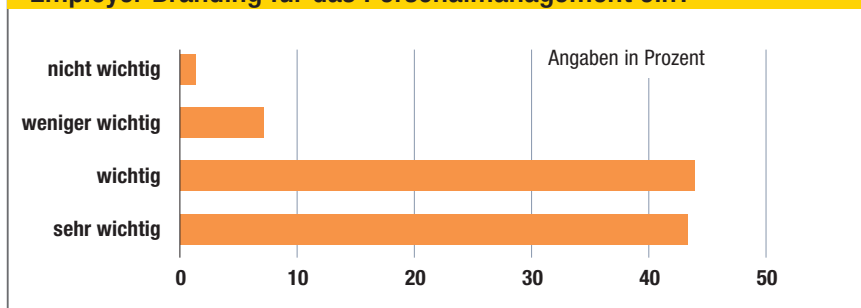
Arbeitgeber wahrgenommen“, so Rieger weiter. Diese Einschätzung teilt auch Jens Wagener, Geschäftsführer der IT-Beratung Itemis AG – ebenfalls Teilnehmer bei Top 100: „Seit wir bewusst daran arbeiten, eine Arbeitgebermarke aufzubauen, erhalten wir mehr und vor allem qualitativ hochwertigere Initiativbewerbungen. Das gestaltet den Rekrutierungsprozess wesentlich effektiver.“

### Sich selbst und die Bewerber kennen

Die Umfrage brachte allerdings auch ans Licht, dass bisher nur ein Drittel der Befragten gezielte Employer Branding-Maßnahmen umsetzen. So geben 62 Prozent zu, im Personalmarketing ohne Strategie zu agieren. Nur die wenigsten bauen ihre Arbeitgebermarke systematisch und strategisch auf. Das

### Wie schätzen Sie die zukünftige Bedeutung von Employer Branding für das Personalmanagement ein?

Abbildung 1



Quelle: Compamedia GmbH

## Leitfaden „Employer Branding für den Mittelstand“

Info

Wer mehr darüber wissen möchte, wie der Aufbau einer Arbeitgebermarke in der Praxis aussieht, kann sich im beiliegenden Leitfaden „Employer Branding für den Mittelstand“ schlaumachen. Auf 24 kompakten Seiten wird beispielsweise verraten, wie sich die eigenen Stärken und Schwächen schonungslos analysieren lassen. Außerdem werden anschauliche Beispiele genannt, welche Employer Branding-Maßnahmen wesentlich sind und worauf zu achten ist, damit die Arbeitgebermarke am Ende überzeugend und glaubwürdig wirkt. Weitere Informationen zum Aufbau einer Arbeitgebermarke finden sich auf dem Employer Branding-Portal: [www.top-arbeitgebermarke.de](http://www.top-arbeitgebermarke.de).

Grundproblem dabei: Die Mehrheit der befragten Arbeitgeber kennen weder sich selbst noch ihre Bewerber. 69 Prozent kommunizieren nicht klar, welchen Mehrwert sie Bewerbern bieten und wie sie sich damit von anderen Arbeitgebern unterscheiden. 65 Prozent geben an, die Erwartungen der Bewerber nicht zu kennen.

Anders die Itemis GmbH, die mit folgenden Fragestellungen an den Employer Branding-Prozess herangegangen ist: Was sind unsere Stärken, aber auch unsere Schwächen als Arbeitgeber? Was unterscheidet uns von Mitbewerbern? Was können wir potenziellen Bewerbern bieten und wird das, was wir bieten, auch den Bedürfnissen der Bewerber gerecht? Wagener konkretisiert: „In den Bewerbergesprächen erfragen wir systematisch, wie die Bewerber auf uns als Arbeitgeber gekommen sind und was den Ausschlag für die Bewerbung bei uns gegeben hat. Somit erhalten wir ein immer klareres Bild davon, was die Bewerber wirklich wollen.“

Bei anderen Mittelständlern führt die mangelnde Selbstreflexion dazu, dass sie sich selbst überschätzen und Dinge versprechen, die sie gar nicht halten können. Vielversprechender ist die Konzentration auf wenige überzeugende Stärken, die dem Arbeitgeber ein klares Profil verleihen. Dazu noch einmal Wagener: „Bei uns wird nur gesagt und schriftlich fixiert, was wir auch halten können. Deshalb finden zentrale Inhalte und Angebote unserer Arbeitgebermarke auch Eingang in den Arbeitsvertrag – so wie das 4+1-Modell, das einen Arbeitstag pro Woche zur freien Verfügung vorsieht, um beispielsweise an unseren Weiterbildungsprogrammen teilzunehmen.“

### Mit Bekanntheit punkten

Bei den befragten Mittelständlern fehlt vielfach die klare Abgrenzung zur Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt. So hat beispielsweise nur jeder Vierte einen Slogan, der seine individuellen Stärken als Arbeitgeber auf den Punkt bringt. Zudem werden viele Einzelmaßnahmen verwirklicht, denen ein einheitlicher Überbau fehlt – besondere Arbeitgeberstärken bleiben bei einer solchen Darstellung auf der Strecke. Die Karlsruher CAS Software AG hingegen, ein Anbieter von CRM für den Mittelstand und ebenfalls Top Job-Unternehmen, scheut sich nicht, mit ihren klar definierten Stärken gegen Branchenriesen wie SAP anzutreten. „Im Vergleich zu großen Unternehmen sind unsere Mitarbeiter keine kleinen Rädchen im großen

Getriebe, sondern arbeiten tatsächlich mit einem hohen Maß an Selbstverantwortung an persönlichen Zielen und eigenen Ideen in abteilungsübergreifenden Projekten“, fasst Personalvorstand Frank Widmayer diese zusammen.

Doch davon müssen die begehrten Fach- und Führungskräfte erst einmal erfahren. So wurde in der Umfrage als dritthäufigster Grund, warum eine Stelle nicht besetzt werden konnte, angeführt, dass man auf dem Arbeitsmarkt nicht bekannt genug sei. Das mag auch daran liegen, dass viele Unternehmen immer noch ausschließlich mit Stellenanzeigen auf Bewerberfang gehen. Und das zu 90 Prozent in Printform, auch wenn die Online-Rekrutierung aufholt. Stellenanzeigen sind wichtig und richtig, doch das allein reicht nicht. Eine Arbeitgebermarke braucht mehr. Sie lebt vom öffentlichen Auftritt, von der Wahrnehmung durch die Bewerber. Dabei kann eine gezielte Medien- und Öffentlichkeitsarbeit in der Region genauso unterstützen wie die Teilnahme an Arbeitgeberrankings wie Top Job, die den Arbeitgeber nach eingehender Prüfung öffentlich mit einem Gütesiegel versehen.

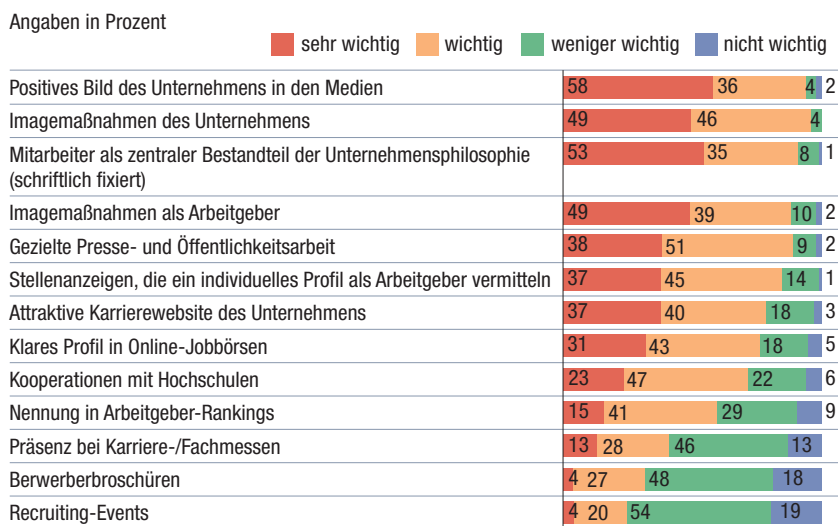
### Karrierewebsite nicht vernachlässigen

Unerlässlich ist heutzutage auch eine professionell gestaltete Karrierewebsite. Immer mehr Bewerber informieren sich im Internet

Quelle: Compamedia GmbH

## Wie schätzen Sie die Bedeutung folgender Maßnahmen für einen attraktiven Arbeitgeberauftritt ein?

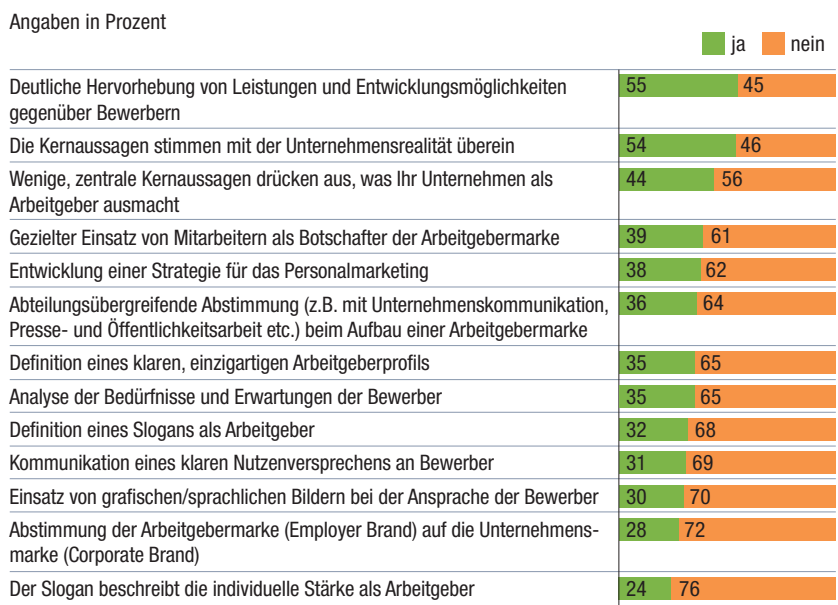
Abbildung 2



Quelle: Compamedia GmbH

## Haben Sie bereits gezielte Maßnahmen im Rahmen von Employer Branding durchgeführt?

Abbildung 3



über ihren Wunscharbeitgeber. Umso wichtiger ist es, hier zu überzeugen und alle Stärken als attraktiver Arbeitgeber in die Waagschale zu werfen. Immerhin 68 Prozent der befragten Unternehmen nutzen das Medium Internet bereits zur Bewerberansprache. Doch nicht alle nutzen ihre Chance. Häufig finden sich Allerweltsfloskeln statt

glaubwürdiger Aussagen, die Eigendarstellung ist nichtssagend und weckt wenig Begeisterung für das Unternehmen. Besonders gelungen ist der Karrierenauftritt hingegen bei den beiden Kommunikationsdienstleistern buw Unternehmensgruppe aus Osnabrück ([www.buw.de/karriere](http://www.buw.de/karriere)) sowie bei der Erlanger Defacto Call Center GmbH

([www.karriere.defacto-callcenter.de](http://www.karriere.defacto-callcenter.de)). Beide Top Job-Unternehmen sprechen verschiedene Bewerbergruppen gezielt an und lassen die Mitarbeiter zu Wort kommen. Dazu Karsten Wulf, Geschäftsführer von buw: „Unser Karriereportal informiert nicht nur rund um die Jobs, sondern zeigt die Menschen, die das Unternehmen ausmachen.“ Auch für Gerald Schreiber, Geschäftsführer von Defacto, bildet das Karriereportal die Wirklichkeit ab: „Mit zentralen Botschaften auf unserer Webseite wie ‚Arbeiten bei Defacto heißt Wertschätzung erfahren und schenken‘ signalisieren wir potenziellen Bewerbern, was das Arbeiten bei Defacto wirklich ausmacht.“

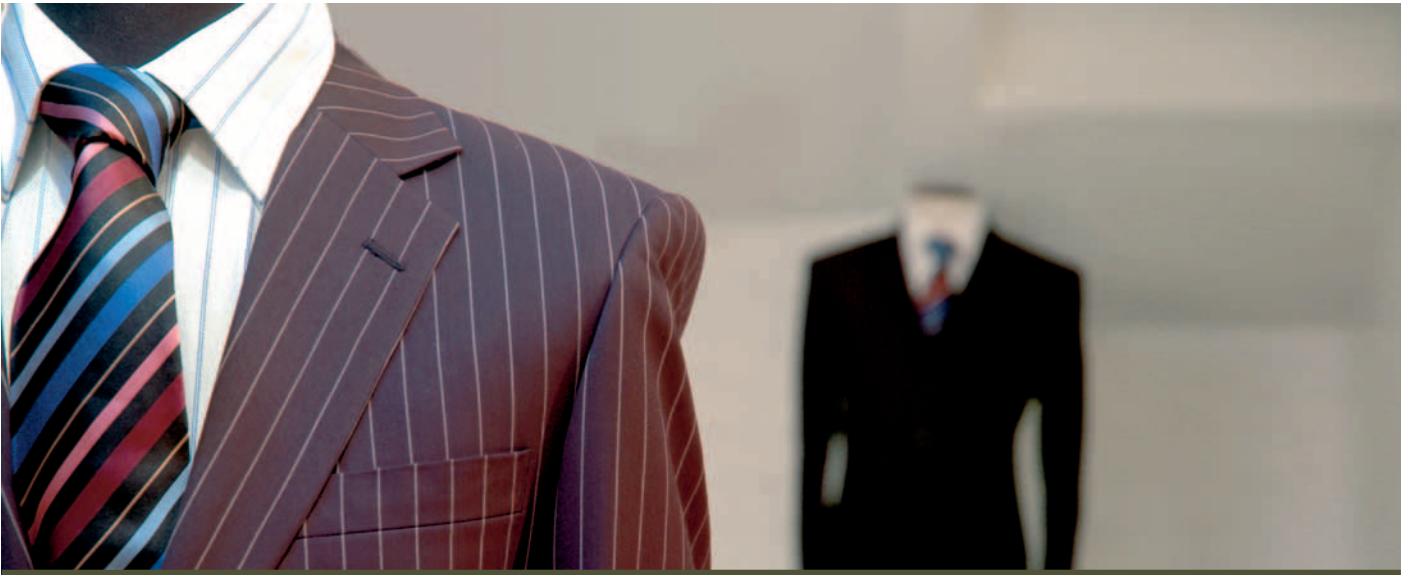
Defizite herrschen vielfach noch bei der strukturellen Verankerung von Employer Branding. Der Aufbau einer Arbeitgebermarke sollte als übergeordnetes Managementthema verstanden werden, und es sollte abteilungsübergreifend daran gearbeitet werden. Allerdings geben 72 Prozent der Unternehmen an, die Arbeitgebermarke nicht auf ihre Unternehmensmarke abzustimmen. Bei fast zwei Drittel der Unternehmen sind die Kommunikationsaktivitäten nicht aus einem Guss. Dabei ist die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit von Human Resources Management, Unternehmenskommunikation, Marketing sowie Public Relations für die Durchschlagskraft und Glaubwürdigkeit der Arbeitgebermarke ganz entscheidend. Das Wissen um den strategischen Aufbau einer Arbeitgebermarke wird deshalb künftig zur Schlüsselqualifikation für HR-, Kommunikations- und Marketingmanager.



Autor  
**Joachim Schuble**,  
Geschäftsführer compamedia  
GmbH, Überlingen,  
[schuble@compamedia.de](mailto:schuble@compamedia.de)



Autor  
**Markus Eicher**,  
Geschäftsführer wbpr gmbh,  
Unterföhring,  
[markus.eicher@wbpr.de](mailto:markus.eicher@wbpr.de)



## Maßgeschneidert zahlt sich aus

Die meisten Unternehmen reagieren auf den verschärften Wettbewerb um die besten Köpfe, indem sie den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke zu einem wichtigen strategischen Ziel machen. Die an Bewerber kommunizierten Botschaften bleiben dabei oft beliebig. Einen Ausweg aus dem Einerlei bietet eine Differenzierung nach verschiedenen Zielgruppen.

Unter dem Schlagwort „Employer Branding“ erhöhen Unternehmen seit einiger Zeit ihre Investitionen in ihr Personalmarketing. Sie schmücken sich mit von diversen Anbietern und Medien vergebenen Zertifikaten als „bester Arbeitgeber“, „bester Arbeitsplatz“ oder „Arbeitgeber des Jahres“. Karrierewebsites und Unternehmensbroschüren wachsen in Umfang und Aufwendigkeit. 2007 wurde mit dem Buzzword „Web 2.0“ Interaktivität eines der bestimmenden Themen im Personalmarketing. In der Konsequenz hat dieses kollektive werbliche Aufrüsten jedoch kaum dazu geführt, dass einzelne Unternehmen echte Alleinstellungsmerkmale hinsichtlich ihrer Qualitäten als Arbeitgeber herausarbeiten konnten.

### Differenzierte Erwartungen berücksichtigen

Wo liegen die Gründe dafür? Hier spielt vor allem ein Faktor eine Rolle: Richten sich Unternehmen gleichzeitig an eine Vielzahl verschiedener Bewerberzielgruppen, führt dies zwangsläufig zu deutlichen Unschärfen in den Botschaften. Die einzelnen Arbeitgeber differenzieren sich dann kaum noch voneinander. Diverse Untersuchungen wie die Karrierewebsites-Studie von Armin Trost belegen, dass

es trotz hoher Personalmarketinginvestitionen nur sehr wenigen Unternehmen gelingt, sich als einzigartiger Arbeitgeber zu positionieren (siehe Personalwirtschaft 2/2008). Ob Software- oder Beratungsunternehmen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder Pharmakonzerne – häufig werden dieselben Bilder von integrativ zusammenarbeitenden Teams aus Menschen unterschiedlichen Alters gezeigt und sehr ähnliche Arbeitgeberpluspunkte hervorgehoben.

Einen Ausweg aus der Monotonie der „international agierenden, innovationsorientierten Top-Arbeitgeber mit den guten Entwicklungschancen“ bietet eine klarere Fokussierung der Botschaften auf die Präferenzen der jeweils erfolgskritischen Zielgruppen. Wie zum Beispiel das „Absolventenbarometer 2008“ des Marktforschungsinstitutes Trendence beweist, herrschen unter den verschiedenen Bewerber-Zielgruppen – wie etwa Absolventen der Betriebswirtschaft einerseits oder technischer Fächer andererseits – deutlich unterschiedliche Anforderungen und Wünsche an den künftigen Arbeitgeber vor. Die Annahme liegt nahe, dass diese Differenzierung in den Erwartungen und Wünschen auch auf andere Fachrichtungen

bei Absolventen und durchaus auch auf berufserfahrene Angestellte übertragbar ist.

Diese Erkenntnis wandeln bislang jedoch nur sehr wenige Unternehmen in echte Wettbewerbsvorteile um. Dabei macht das klassische Unternehmensmarketing mit den Disziplinen Marktforschung und Customer Relationship Management seit

Jahrzehnten vor, wie einfach es sein kann, sich von der Konkurrenz zu unterscheiden: Je besser die Präferenzen eines Kunden bekannt sind, desto effektiver können Unternehmen Dienstleistungen und Produkte maßgeschneidert bewerben. Trotzdem ist eine Übernahme der Erkenntnisse aus dem Produktmarketing auf den vielbeschworenen „War for Talent“ bis-

lang kaum die Regel. Vor allem Unternehmen, bei denen Marketing und Vertrieb auch im Kerngeschäft entscheidend für den Erfolg sind, haben die die ersten Vorstöße in Richtung deutlich zielgruppenspezifischer Employer Branding – und Recruiting-Maßnahmen unternommen. Anhand von Case Studies lässt sich aufzeigen, wie Unternehmen unterschiedlicher Größen-

## Beispiele für eine gelungene Zielgruppenansprache

### Best Practice 1

#### Talent Relationship Management für Onkologen bei Roche

Der Schweizer Pharmakonzern Hoffmann-La Roche begann 2007, sich intensiv mit den Möglichkeiten zielgruppenspezifischer Recruiting- und Employer Branding-Maßnahmen zu beschäftigen. Abgeleitet aus den Unternehmenszielen und der künftigen Personalstrategie wurden Onkologen (Fachärzte für Krebsmedizin) als für den Geschäftserfolg des Unternehmens kritische Zielgruppe identifiziert. Onkologen sind für Roche in der Forschung und Entwicklung von Medikamenten zur Krebsbekämpfung tätig. Roche analysierte die spezifischen Belange und Präferenzen dieser Zielgruppe. Als Ergebnis wurde neben einem spezifischen Employer Branding-Programm mit speziell auf Onkologen ausgerichteten Botschaften auch ein Talent Relationship Management (TRM)-Konzept entwickelt. TRM soll zukünftig als Rückkanal für die Kommunikationsmaßnahmen wirken und direkte Beziehungen zwischen Unternehmen sowie interessanten Kandidaten organisieren und fördern. Aufbauend auf der aus dem Customer Relationship Management abgeleiteten Erkenntnis, dass gerade in einer engen und umkämpften Zielgruppe langfristige Kundenbindungsmaßnahmen für eine spätere Entscheidung maßgeblich sein können, wurden entsprechende Aktivitäten eingeleitet. Mit ihrer Hilfe wollte Roche die Zielgruppe besser kennen lernen, Kandidaten identifizieren und neue Kontakte knüpfen, etwa in Form der direkten Ansprache auf Fachmessen. Getrieben wurde dieses Programm nicht zuletzt durch das Interesse der internationalen Konkurrenz an der Bewerberzielgruppe, das das Angebot am europäischen Arbeitsmarkt für Unternehmen immer enger werden lässt und immer häufiger auch Mitarbeiter von Roche selbst in den Mittelpunkt der (Abwerbe-) Bemühungen rückt.

### Best Practice 2

#### Talent Management Organisation bei Audi

Ein intensiverer Zielgruppenfokus fächert die Einzelmaßnahmen in Personalmarketing sowie Recruiting auf und zieht so einen höheren Aufwand nach sich. Deshalb sollten sich die Bemühungen von Arbeitgebern um mehr Differenzierung auf ausgewählte, erfolgskritische Mitarbeitergruppen und Positionen konzentrieren, deren zentrale Rolle aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wird. Hier können sich Personalbereiche als wahre Business Partner beweisen, indem sie gemeinsam mit der Unternehmens- oder Bereichsleitung die Zielgruppen identifizieren, die aktuell für die Umsetzung der Unternehmensziele entscheidend sind oder es künftig werden. Damit diese Zielgruppen tatsächlich als „kritisch“ betrachtet werden können, kommt ein weiteres Kriterium hinzu: Sie müssen am Markt so schwer zu beschaffen sein, dass der Bedarf mit konventionellen Personalbeschaffungsmethoden (oder auch externen Headhuntern) kaum oder nur zu extrem hohen Kosten befriedigt werden kann. Der Ingolstädter Automobilbauer Audi hat sich beispielsweise als Ziel gesetzt, bis 2015 pro Jahr 1,5 Millionen Autos zu verkaufen. Gleichzeitig möchte Audi gerne weiterhin vor den Konkurrenten aus

Stuttgart und München als attraktivster Arbeitgeber im technischen Segment in Erscheinung treten. Um diese Ziele zu erreichen, hat das Unternehmen ein Programm aufgesetzt, mit dem vor allem Ingenieure in Spezialbereichen (zum Beispiel innovative Antriebssysteme) erreicht werden sollen, die schon heute nur schwer zu rekrutieren sind. Dazu muss das Unternehmen zunächst die kritischen Zielgruppen analysieren, um mehr über Jobpräferenzen, mögliche Gründe für einen Wechsel des Arbeitgebers oder bevorzugte Kommunikations- und Informationskanäle zu erfahren. Audi führt zu diesem Zweck derzeit eine interne Studie mit Personalbeschaffern und Zielgruppenmitgliedern (und deren Management) durch, die um eine externe Marktstudie ergänzt wird. Darauf aufbauend wird Audi ein zielgruppenspezifisches Kommunikations- und Maßnahmenkonzept entwickeln, das eine gezielte Identifikation und Kontakttierung der gesuchten Mitarbeiter von morgen ermöglicht. Beispielsweise werden aus dem unternehmensweit gültigen Employer Branding sogenannte Selling Stories für die betreffenden Zielgruppen entwickelt, die die Erkenntnisse der Analyse berücksichtigen, diese in Verbindung mit den Angeboten von Audi bringen und somit konkret, aber immer realistisch auf die Bedürfnisse der potenziellen Kandidaten eingehen. Um die so gewonnenen Kontakte verwalten und bei Interesse in den Bewerbungsprozess überführen zu können, entwickelt Audi sein 2005/2006 eingeführtes E-Recruitingssystem zu einem Beziehungsmanagementsystem weiter. Mit den ersten Ergebnissen der Initiative rechnet das Unternehmen Ende 2008.

### Best Practice 3

#### Wettbewerbsvorteil auch für kleinere Unternehmen – das Beispiel Severn Consultancy

Dass das Wissen um die spezifischen Anforderungen und Präferenzen der gesuchten Zielgruppen gerade auch für kleine Unternehmen einen echten Wettbewerbsvorteil darstellen kann, zeigt das Beispiel Severn Consultancy. Die Frankfurter Unternehmensberatung ist auf Beratungsdienstleistungen für Banken spezialisiert. Severn stand im Jahr 2007 vor der Herausforderung, die Mitarbeiterzahl von rund 15 binnen weniger Jahre mehr als verdreifachen zu wollen. Um im Arbeitgeber-Wettbewerb (vor allem) mit den Inhouse Consulting-Abteilungen internationaler Banken und den großen Unternehmensberatungen bestehen zu können, wurde auch hier ein zielgruppenspezifisches Programm aufgesetzt. Severn führte dazu eine ausführliche Mitarbeiterbefragung durch und analysierte intensiv die spezifische Zielgruppe sowie den arbeitgeberseitigen Wettbewerb. Im Anschluss entwickelte das Unternehmen eine Talent Management-Strategie und entsprechende Maßnahmen zur Rekrutierung von Junior- sowie Seniorberatern im Bankensektor, die weit über die übliche Gestaltungstiefe von Employer Branding hinausging. Severn gestaltete nicht nur den Auftritt neu, sondern behauptete auch die Leistungen als Arbeitgeber – das unternehmenseigene Weiterbildungskonzept wurde beispielsweise deutlich modifiziert. Das Unternehmen entwickelte ein vollständig neues Personalmarketingkonzept und richtete sogar das allgemeine Unternehmenslogo samt Claim auf die Präferenzen der gesuchten Bewerberzielgruppen aus. Unter dem Motto „Severn: finance finest fellows“ wurde die Initiative zum Erfolg.

klassen aus ganz verschiedenen Wirtschaftsbereichen die Herausforderung erfolgreich angenommen haben (siehe Kasten). Am Anfang aller zielgruppenspezifischen Maßnahmen steht immer die Analyse. Sind die kritischen Zielgruppen identifiziert (und diese sollte jedes Unternehmen aus strategischem Interesse kennen), können sie zum Beispiel relativ leicht auf der Karriereseite im Internet direkt angesprochen werden. Porsche wendet sich beispielsweise in einem speziellen Bereich immer an akut gesuchte Zielgruppen, aktuell sind das etwa Einkäufer oder After-Sales-Spezialisten. Auch ein direkter Zugang zu einem spezifischen Talent-Pool auf der eigenen Website kann ein Anfang sein. Der Ausbau der zielgruppenspezifischen Maßnahmen kann dann wie oben beschrieben sukzessive erfolgen und wird von den Pionieren auf dem Gebiet um immer mehr Zielgruppen-Dimensionen erweitert: Unternehmen in den USA sind schon erfolgreich dazu übergegangen, beim Recruitingprozess demografische Kriterien zu beachten. Praktisch bedeutet dies, dass beispielsweise für die Rekrutierung von jüngeren (Generation X und Y) beziehungsweise älteren Zielgruppen (Baby Boomers und Traditionalisten) auch gezielt Recruiter aus der jeweiligen Generation eingesetzt werden. Diese kennen die Präferenzen der Zielgruppe aus eigener Erfahrung und können die

Unternehmenswerte sowie die (jeweils spezifischen) Selling Stories und Vorteile authentisch vermitteln.

Die Möglichkeiten, als Arbeitgeber in den Bereichen Personalbeschaffung, Employer Branding und TRM erfolgskritischen Zielgruppen positiv aufzufallen, sind mit einer entsprechenden Zielgruppenkenntnis auf jeden Fall besser als ohne. Wer gut analysiert und kreativ ist und zudem Veränderungen in den bisherigen Verfahren akzeptiert, verfügt langfristig über deutliche Vorteile im Wettbewerb um die Talente.



Autor  
**Markus Frosch**,  
Partner, Promerit AG,  
Frankfurt am Main,  
markus.frosch@promerit.com



Autor  
**Michael Eger**,  
Senior Consultant, Promerit AG,  
Frankfurt am Main,  
michael.eger@promerit.com

## Der Weg ist das Ziel

Personalarbeit wandelt sich angesichts der demografischen Entwicklung und des Fachkräftemangels: kreative Personalsuche, cross-mediales Recruiting und vor allen Dingen Umdenken sind gefragt. Auch für Unternehmen mit kleinen Budgets lohnt sich die Investition in eine Employer Branding-Strategie, auch wenn es nur kleine Schritte sind. Kärcher hat sich auf den Weg gemacht.



Employer Branding ist mehr als eine reine Kommunikationsaufgabe. Es ist eine langfristige Strategie mit dem Ziel des Aufbaus einer attraktiven Arbeitgebermarke. Manche, vor allem kleine, Unternehmen stellen sich die Frage: Macht es denn überhaupt Sinn, mit kleinen Schritten und kleinem Budget zu starten? Und ob. Der erste Schritt: Der Blick nach innen. Was macht uns als Arbeitgeber aus? Das können am besten die Menschen, die im Unternehmen arbeiten beantworten. Eine Mitarbeiterbefragung in Form von individuellen Einzel-Interviews und in Form von Workshops steht deshalb am Beginn der Strategiefindung. Das Ziel dabei ist die Antwort auf folgende Fragen:

- Was macht uns einzigartig?
- Wofür stehen wir als Unternehmen?
- Welches Image haben wir?
- Welches Image haben wir als Arbeitgeber?
- Wer passt zu uns?
- Warum entscheiden sich Bewerber für uns?
- Warum bleiben Mitarbeiter bei uns, was zeichnet uns aus?

Bei der konkreten Beschäftigung mit dem eigenen Unternehmensimage wird meist deutlich, wie viel bereits auf den Weg gebracht wurde und wie diese Maßnahmen bei den Mitarbeitern ankommen. Seien es individuelle Programme zur Mitarbeiterentwicklung und -bindung, Weiterbildungsangebote oder Work-Life-Balance-Maßnahmen,

wie Gesundheitsprogramme, Familienservice oder flexible Arbeitszeiten. All das kann in die Waagschale einer Employer Branding-Strategie geworfen werden und wird durch die Mitarbeiterbefragung sichtbar und nutzbar gemacht.

### Authentische Informationen durch Mitarbeiterstimmen

Wie viel Engagement und Unternehmensidentität in Mitarbeitern stecken kann, zeigt das Beispiel des Reinigungsgeräte-Herstellers Kärcher in Winnenden. Bei Kärcher wird für einen aussagekräftigen Arbeitgeberauftritt vorrangig die eigene Internetpräsenz genutzt (siehe Screenshot auf Seite 19). Der Karrierebereich „Jobs & more“ bietet weit mehr als die reine Auflistung der offenen Stellen. Hier finden alle Zielgruppen umfassende Informationen. Ob potenzielle Azubis, BA-Studenten, Praktikanten, Absolventen, Berufserfahrene oder Spezialisten – durch eine benutzerfreundliche Navigation ist jeder schnell und einfach bei dem Thema, das ihn am meisten interessiert. Die Frage, was Kärcher als Arbeitgeber ausmacht, wird hier ausführlich beantwortet. Neben „Zahlen, Daten, Fakten“ bietet der Karrierebereich viele Eindrücke über das miteinander, die Kommunikation, das Umfeld und die Entwicklungsmöglichkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters. Mitarbeiter-Testimonials aus allen Bereichen, die aus ihrem Arbeitsalltag berichten, die ihren Werdegang





Das Kommunikationskonzept von Kärcher ist sprachlich, inhaltlich und optisch aus einem Guss.

erzählen, die erfolgreiche Projekte vorstellen, sind wichtiger Bestandteil der Site „Jobs and more“. Durch den Blick „Hinter die Kulissen – hinein in die Abteilungen“, durch Transparenz über gemeinsame Werte, Führungs- und Handlungsgrundsätze, sowie durch umfassende Informationen werden die Leistungsmerkmale des Unternehmens sichtbar, begreifbar und überprüfbar. Aus dem

Inneren und mit voller Überzeugung – ehrlich und authentisch.

Gleichzeitig wird kommuniziert, wie sich das Unternehmen die künftigen Mitarbeiter vorstellt. Gesucht werden Menschen, die sich mit der Philosophie, den Einstellungen und Erfolgen der vorgestellten Mitarbeiter identifizieren können.

### Potenzial der Unternehmens-Website nutzen

Durch die übersichtliche Rubrizierung in die verschiedenen Arbeitsbereiche ist man schnell bei den aktuell offenen Positionen, die Aufgaben und Profil ausführlich beschreiben und von der Tonalität her genau in das Umfeld passen. Das bringt einen weiteren Vorteil: Stellenanzeigen in der Tageszeitung, in Fachzeitschriften oder in Sonderpublikationen können vom Textinhalt reduziert werden und mehr Image transportieren. Für detaillierte Informationen zur Position wird im Print auf die eigene Website verwiesen. Hier erfährt der Interessent mehr über sein künftiges Aufgabengebiet und die geforderten Qualifikationen und wird durch einen Link direkt zur künftigen Abteilung geführt. So lernt zum Beispiel der Ingenieur auch gleich den Bereich Forschung und Entwicklung kennen. Dieses Praxisbeispiel zeigt, wie viel Potenzial alleine die eigene Website bietet, um die eigene Attraktivität

als Arbeitgeber zu kommunizieren. Darüber hinaus werden bei Kärcher Kommunikationskonzepte für die unterschiedlichsten Zielgruppen entwickelt – für Auszubildende, Hochschulabsolventen, Spezialisten und Fachkräfte. Über alle wesentlichen Kommunikations- und Marketingkanäle hinweg, nach außen und innen: Anzeigenkonzeptionen, Image-Anzeigen, Messekonzepte, Ausbildungsbeurteilungsbögen, Broschüren und Flyer (siehe Abbildung). Alle sind aus einem Guss – sprachlich, inhaltlich und optisch. Ganz wichtig bei allem ist: authentisch, offen, ehrlich zu kommunizieren. Denn es ist fatal, Bewerber mit falschen Vorstellungen oder Versprechungen zu locken, die später nicht eingehalten werden. Zuerst kommt die Frustration, dann die Kündigung.

Sind die Vorteile als Arbeitgeber erst auf Papier gebracht, stellen auch kleine Unternehmen fest, wie viel Potenzial sie haben und wie spannend es ist, die nächsten Schritte zu gehen und neue Konzepte umzusetzen.



Autorin  
**Birgit Hienewadel**,  
Geschäftsführerin Hienewadel  
Personalmarketing GmbH,  
Calw, hienewadel@  
hienewadel.de

#### Impressum

**Redaktion:** Jürgen Scholl (js), Chefredakteur; Nancy Schnittker (nbs), Redakteurin; Elke Schwuchow (es), Redakteurin; Erwin Sticking (sti), stellv. Chefredakteur; Ute Wolter, freie Mitarbeiterin

**Redaktionsanschrift:** Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Luxemburger Straße 449, 50939 Köln, Telefon: 0221/94373-7653, Fax: 0221/94373-7757, E-Mail: personalwirtschaft@wolterskluwer.de, www.personalwirtschaft.de

**Abonnement und Einzelverkauf:** Wolters Kluwer Deutschland GmbH Postfach 2352, 56513 Neuwied Telefon: 02631/801-2222, Telefax: 02631/801-2223, E-Mail: info@wolterskluwer.de

**Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter:** www.personalwirtschaft.de

**Beirat:** Professor Heinz Fischer, Fachhochschule Pforzheim; Professor Dr. Wolfgang Jäger, Fachbereich Medienwirtschaft der Fachhochschule Wiesbaden; Rudolf Kast, Geschäftsführer HR, Sick AG; Isabell Krone, Director Human Resources, Tele Atlas Deutschland GmbH, Harsum; Professor Dr. Gunther Olesch, Geschäftsführer, Phoenix Contact GmbH & Co. KG, Blomberg; Thomas Sattelberger, Personalvorstand, Deutsche Telekom AG, Bonn; Professor Dr. Christian Scholz, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Saarbrücken; Professorin Dr. Birgitta Wolff, Lehrstuhl für Betriebswirtschafts-

lehre und Internationales Management, Otto-von-Guericke-Universität, Magdeburg

**Geschäftsführer:** Dr. Ulrich Hermann

**Programmleitung:** Jürgen Scholl

**Anzeigen:** Rolf Ganzer (Verkaufsleitung), Telefon: 0221/94373-7620, E-Mail: rganzer@wolterskluwer.de

Karin Krick (Anzeigenmarketing), Telefon: 0221/94373-7629, E-Mail: kkrick@wolterskluwer.de

Jörg Walter (Anzeigenmarketing), wanema media, Telefon: 0931/304699-66, E-Mail: pw@wanema.de

Stephanie Tabertshofer (Anzeigendisposition), Telefon: 0221/94373-7266, E-Mail: stabertshofer@wolterskluwer.de

**Herstellung:** Michael Dullau

**Gestaltung:** Art + Work, Köln, Lars Auhage, Martin Schwarz

**Erscheinungsweise:** 12mal jährlich, 35. Jahrgang 2008

**Bezugspreis:** Standard-Abo jährlich 149,80 € zuzüglich Versandkosten. Einzelpreis 13,20 € zuzüglich Versandkosten. Für Studierende und Auszubildende jährlich 52,20 € zuzüglich Versandkosten. Das Jahresabonnement ist schriftlich mit einer Frist von sechs Wochen zum Ende eines Kalenderjahres kündbar. Probeabonnements, die nicht acht Tage nach Erhalt des letzten Probeheftes schriftlich gekündigt werden, gehen automatisch in ein Jahresabonnement über. Auslandsabonnement auf Anfrage.

ISSN 0341-4698

**Vertrieb:** Zeitschriftenhandel und Bahnhofsbuchhandel: United Marketing Service (UMS) Am Waldessaum 4 A, 51545 Waldbröl, Telefon: 02291/912420

**Druckerei und Lieferanschrift für Beilagen:** Druckerei Wilhelm & Adam GmbH Werner-von-Siemens-Straße 29, 63150 Heusenstamm

**Copyright:** Luchterhand, eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland GmbH. © 2007 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln.

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

**Beilagenhinweis:** Mit dieser Ausgabe verteilen wir eine Beilage der compamedia GmbH, Überlingen am Bodensee. Wir bitten um freundliche Beachtung.



## Der Prophet im eigenen Land

**Paradox, aber wahr: Viele Online-Jobbörsen predigen ihren Kunden Employer Branding, sind aber selbst keine starke Arbeitgebermarke und tun auch nichts dafür eine zu werden. Stepstone geht einen anderen Weg, den des Employee Branding: Mitarbeiter werben für die Marke Stepstone.**

**E**ine Stepstone-Umfrage vom März 2008 besagt: 71 Prozent der Unternehmen in Deutschland registrieren derzeit einen akuten Fachkräftemangel. Das Institut der deutschen Wirtschaft beziffert den jährlichen Verlust für die deutsche Wirtschaft auf 20 Milliarden Euro. Ein Problem, das die positive wirtschaftliche Konjunktur ernsthaft gefährdet. Denn nur qualifizierte Mitarbeiter sind in der Lage, volle Auftragsbücher zuverlässig und damit gewinnbringend abzuarbeiten. Wer sich heute nicht auf den „War for Talents“ einstellt, wird in fünf Jahren vor einem großen Problem stehen. Denn: Der Fachkräftemangel ist kein temporäres Problem. Vielmehr werden dessen Auswirkungen in Zukunft eine betriebswirtschaftliche Begleiterscheinung sein, der sich Unternehmen in Deutschland und Europa stellen müssen.

### Strategie und Ausdauer

Online-Stellenportale wie Stepstone werden täglich mit den Auswirkungen des Fachkräftemangels konfrontiert. Die Jobbörsen-Kunden kommen aus zahlreichen Branchen

des Mittelstands und aus großen Konzernen, die allesamt um eine immer kleiner werdende Gruppe von Fachkräften konkurrieren. Gefragt sind Strategien, mit denen sich Unternehmen auf den Fachkräftemangel einstellen können. Online-Jobbörsen sind hier gute Ansprechpartner, da sie wissen, was Kandidaten an Arbeitgebern schätzen. Erste Antwort in diesem Kontext: Mittelständler aber auch Konzerne müssen sich als attraktive Arbeitgeber positionieren. Zauberwort: „Employer Branding“ – ein derzeit viel diskutierter Begriff, der vor allem eines beinhaltet: Den strategischen Aufbau und die dauerhafte Positionierung einer Arbeitgebermarke. Dabei handelt es sich um einen kontinuierlichen Prozess. Denn der Aufbau einer Marke kostet Kraft und Zeit. Schließlich gilt es zunächst, sich selbst als Arbeitgeber zu definieren, um überhaupt erst eine Markenbotschaft für die Kandidaten zu entwickeln. Denn: Starke Marken werden nicht geboren. Sie sind das Ergebnis einer integrierten kommunikativen Vorgehensweise. Dabei geht es um eine in sich geschlossene Darstellung auf mehreren Kommunikationskanälen: auf der Corporate

Website, im Dialogmarketing, durch Print-Produkte und durch Imageprodukte auf Online-Jobbörsen. Wichtig: Die kommunizierte Marke muss täglich gelebt werden. Das ist bei Arbeitgebermarken – bei Employer Brands – nicht anders als bei „Consumer Brands“.

### **Wissen, wovon man spricht**

Bei aller Erkenntnis, hat der Beratungsansatz von Online-Jobbörsen oft einen Haken: Sie sprechen von Dingen, die sie nicht selbst leben und praktizieren. Denn für sich selbst haben sie kaum überzeugende Employer Branding-Lösungen. „Werbagenturen haben meist furchterregende Agenturbroschüren. Webseiten von Internetagenturen stammen nicht selten aus den 90ern. Ähnlich ist das bei vielen Online-Stellenportalen. Da werden Employer-Branding-Maßnahmen gepredigt, eigene Strategien sind allerdings Mangelware“, sind sich Frank Hensgens und Wolfgang Bruhn, Vorstände der Stepstone Deutschland AG einig. Das ist vor allem deshalb verwunderlich, weil Jobbörsen selbst von den gleichen Problemen betroffen sind, wie ihre Kunden. „Wir sind ständig auf der Suche nach qualifizierten Leuten – im Vertrieb, Produktmanagement oder Customer Service. Hier stehen wir

im Wettbewerb mit zahlreichen Unternehmen aus verschiedenen Branchen. In diesem Wettbewerb müssen wir uns den Bewerbern als überzeugende Arbeitgebermarke präsentieren“, so Frank Hensgens.

Ein klarer Auftrag an die Marketingabteilung Stepstones: die Entwicklung einer starken Employer Branding-Kampagne. Gemeinsam mit der Geschäftsführung, der HR-Abteilung und den Marketing-Spezialisten wurde auf Basis der bestehenden Marke Stepstone die Arbeitgebermarke definiert. Die Markenwerte waren schnell gefunden: Als eine der größten Online-Stellenportale in Europa ist Stepstone ein Unternehmen, bei dem Arbeitnehmer eine nationale wie internationale Karriere anstreben können. Darüber hinaus ist Stepstone in einer Zukunftsbranche erfolgreich – das birgt für Kandidaten die langfristige Aussicht an diesem Erfolg zu partizipieren. Leistungsgerechte Vergütung steht für einen fairen und einbindenden Umgang mit Mitarbeitern, was gerade für Vertriebler ein wichtiges Argument ist, sich an ein Unternehmen zu binden. Darüber hinaus zählt eine gute Arbeitsatmosphäre und ein freundlicher Umgang miteinander zu den unverwechselbaren Merkmalen bei Stepstone. „Menschen,

die bei Stepstone arbeiten, fühlen sich wohl, identifizieren sich mit uns und profitieren von unserem nationalen und internationalen Erfolg. Das galt es in einer überzeugenden Kampagne zu vermitteln“, erklärt Wolfgang Bruhn.

Die Umsetzung ist gelungen: Um die Marke Stepstone authentisch zu vermitteln, sprechen die Stepstoner selbst. „Stepstoner – das ist seit Jahren bereits ein fester Begriff unter Kollegen. Er wirkt schon immer einbeziehend und motivierend. Das haben wir aufgegriffen“, so Frank Hensgens. Der Name der Kampagne lautet entsprechend „be a StepStoner“ (siehe Abbildung nächste Seite). Der emotionale Kampagnenkern: Stepstoner erzählen, wie sie es empfinden, für Stepstone zu arbeiten und was das Besondere daran ist. „Es sind die Stepstoner, die Stepstone als Arbeitgeber besonders machen. Daher wollen wir sie auch erzählen lassen, wie es sich anfühlt Stepstoner zu sein. Es war uns wichtig hier authentisch zu sein“, sagt Wolfgang Bruhn.

### **Integrierte Kommunikation**

Die Marketingmaßnahmen, um die Kampagne nachhaltig in der Zielgruppe zu verankern, sind vielschichtig und auf mehrere Medienkanäle angelegt. Integrierte

Kommunikation ist Trumpf. Bestes Beispiel ist eine Mitarbeiterbroschüre, die an Kandidaten im Nachgang von Vorstellungsgesprächen oder auf Absolventenkongressen verteilt wird (siehe Abbildung). Die Broschüre entspricht der definierten Kampagne: Zwölf Stepstoner stellen sich und ihr Aufgabengebiet vor. In einem Photoshooting am Unternehmensstandort wurden dazu Mitarbeiter aus jeder Abteilung an ihrem Arbeitsplatz fotografiert. Anschließend wurden sie in Interviews zu ihrem Job befragt, was als Grundlage für das Textkonzept diente. Begleitende Agentur war das Kölner Designbüro Bubedamekönig. „Der Ansatz von Stepstone war hochinteressant. Die Markenwerte sind fest definiert und eine ideale Grundlage für kreative und effiziente Arbeit“, so Wolfgang Esser, Inhaber der Agentur.

Eine Einschätzung, die in zahlreichen weiteren Maßnahmen bestätigt wird. So erzählen Stepstoner im Kandidaten-Newsletter (monatlicher Aussand an über 130 000 Kandidaten) in der eigens dafür geschaffenen Rubrik „Stepstone intern – be a Stepstoner“ von ihrem täglichen Arbeitsleben. Zudem erscheint die Karriere-seite auf [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de) im Kampagnendesign. Hier wird auch die genannte Broschüre zum Download als pdf-Datei angeboten.

Abgerundet wird das Employer-Branding-Paket durch Flyer für interne Bewerbungen und Messen für Absolventen (siehe Abbildung), ganzseitige Imageanzeigen in Publikumsmedien sowie aufmerksamkeitsstarke Banner auf [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de) sowie auf Partnerseiten im Internet. Letztlich sorgt die Einbindung des Themas in die Pressearbeit für ein komplettes Paket integrierter Marketingmaßnahmen.

### Die Marke leben

Der wichtigste Bestandteil einer dauerhaften Positionierung einer Arbeitgebermarke ist, diese nicht nur durch Marketingmaßnahmen zu kommunizieren, sondern sie auch zu leben. Das, was ein Arbeitgeber von seiner Marke verspricht, muss der



Arbeitnehmer nach dem Einstellungsprozess auch wiederfinden. „Wir sind überzeugt: Die richtigen Mitarbeiter sind der Schlüssel unseres Erfolgs. Aus diesem Grund haben Bindung und Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter für uns oberste Priorität“, sagt Wolfgang Bruhn. Diese Maxime wird bei Stepstone mit Leben gefüllt. Außergewöhnliche Incentives, leistungsgerechte Bezahlung und Karriereperspektiven durch beständige Weiterentwicklungen sind zentrale Bestandteile der Personalpolitik Stepstones. „Stepstoner erfahren jeden Tag, dass unsere

Markenwerte gelebt werden. Das ist uns wichtig. Nicht zuletzt deswegen haben wir den Weg gewählt, unsere Mitarbeiter zu Wort kommen zu lassen. Stepstoner zu sein ist Einstellungssache. Etwas, womit man sich identifiziert. Kurz: Unsere Arbeitgebermarke sind wir selbst – jeden Tag“, so Frank Hensgens.





## Ohne Controlling keine Effizienz

Für ein gutes Arbeitgeberimage und den unverzichtbaren Zustrom an Talenten sorgen ein strategisch wie handwerklich fundiertes Personalmarketing und Recruiting. Dazu gehört auch ein effizientes Controlling mit entsprechenden Kennzahlen, um den Erfolg der Maßnahmen adäquat messen und steuern zu können.

Für das Personalmarketing gilt, dass nur eine messbare Praxis eine steuer- und verbesserbare Praxis darstellt. Hier fällt zunächst auf, dass das Personalmarketing in vielen HR-Abteilungen nach wie vor ein kennzahlenfreies Gebiet darstellt. Wenn überhaupt Zahlen erhoben werden, so meist punktuell. Das zeigte zuletzt eine Studie der Unternehmensberatung Towers Perrin im September 2007, derzufolge mehr als zwei Drittel der Unternehmen (71 Prozent) Personalmarketing-Kennzahlen überwiegend mit verengtem Blick auf einzelne Parameter erheben. Das entspricht auch unserer Beobachtung. Eine solche Praxis reicht jedoch nicht aus. Für ein erfolgreiches Controlling der Personalmarketingaktivitäten müssen Unternehmen vielmehr wesentliche quantitative als auch qualitative Kennzahlen berücksichtigen und sie zu einem sinnvollen Gesamtsystem verknüpfen.

### Controlling von Personalmarketingprozessen

Selbst quantitative Kennzahlen können Unternehmen derzeit häufig nur schätzen, weil keine Softwaresysteme im Einsatz sind, die selbstständig Daten aufzeichnen oder regelmäßig mit ihnen gefüttert werden. Auf die einfache Frage, wie viele Kandidaten sich in einem bestimmten Zeitraum überhaupt bei einem Unternehmen beworben haben, finden viele Personalmarketingverantwortliche derzeit keine verlässliche Antwort. Erfassen Unternehmen nur solche Bewerber, die sich per Online-Formular bewerben, so ist diese

Kennzahl schon verfälscht – und damit auch die weiteren, daraus gezogenen Schlüsse. Denn auch Bewerbungen per E-Mail und Post sollten bei dieser Zahl unbedingt berücksichtigt werden. Ebenso führt es in die Irre, nur solche Kandidaten zu zählen, die die erste Hürde im Auswahlprozess überstehen. Denn diese quantitative Kennzahl wird erst dadurch richtig aussagekräftig, dass das Unternehmen nachvollziehen kann, wie viele der Kandidaten die jeweils nächste Hürde nehmen.

### Nebulöse qualitative Daten

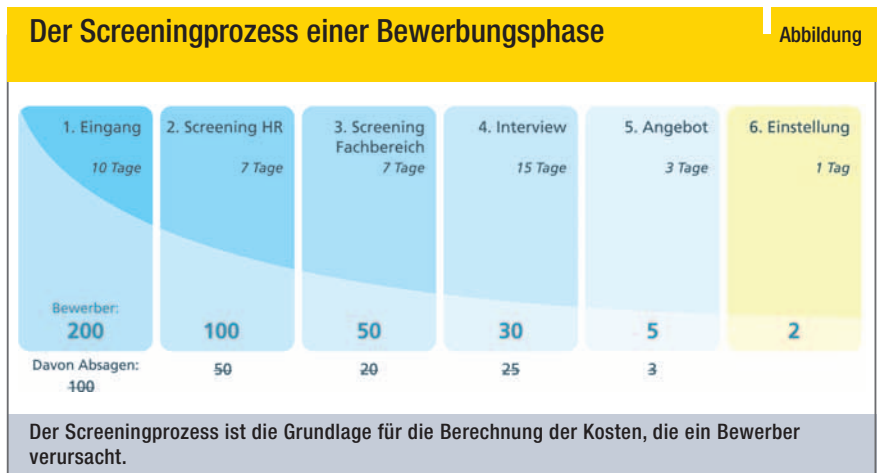
Gibt es bei den quantitativen Kennzahlen schon Schwierigkeiten, so herrscht bei den qualitativen Daten im Personalmarketing in vielen Unternehmen gänzliche Leere. Dazu einige beispielhafte Fragen, die Unternehmen helfen können, den eigenen Erfolg im Personalmarketing zu messen:

- Über welche Medien und Kanäle kommen wieviele Kandidaten? Die Frage klingt trivialer als sie ist. Bei Online-Medien lassen sich Zugangswege zur Arbeitgeber-Website über entsprechend hinterlegte Cookies oder Parameter recht leicht nachvollziehen. Bei allen anderen Medien stellt das eine Herausforderung dar. Doch gibt es eine Krücke: Unternehmen können in den verschiedenen Medien und Anzeigen jeweils unterschiedliche Referenzcodes angeben. Die Kandidaten nennen diese Codes in ihrer Bewerbung und machen so eine Zuordnung möglich. Darüber hinaus lässt

sich die Wirkung von Aktivitäten im Hochschulmarketing an der Anzahl der Bewerber von bestimmten Universitäten oder Fachhochschulen ablesen.

- Was hat der Einsatz dieser Medien und Maßnahmen gekostet? Messen Unternehmen diese Zahl absolut und dann im Verhältnis zu den Bewerbern, so stellt sie zunächst eine einfache quantitative Kennzahl dar. Engen sie sie im Verlauf des Auswahlprozesses auf die Kandidatengruppen ein, die jeweils den nächsten Schritt gemacht haben, so wird sie zu einer wichtigen Qualitätskennzahl: Über welche Medien bekomme ich zu welchem Preis die richtigen Kandidaten? Was kostet das Unternehmen durchschnittlich ein Kandidat, der eine bestimmte Stufe in diesem Prozess erreicht (siehe Abbildung)? Wie viele Einstellungen haben sich schließlich ergeben? Für viele Unternehmen stellt die Antwort auf diese Frage derzeit ein Problem dar. HR ist nicht immer involviert, wenn die Fachabteilungen mit den Kandidaten reden. Notwendig sind hier eindeutige Prozessvorgaben: Wer führt welche Gespräche? Wie werden die Ergebnisse dokumentiert?
- Welche Kanäle liefern am günstigsten die besten Kandidaten? Möchten Unternehmen diese wichtige Frage beantworten, müssen sie externe wie interne Kosten gleichermaßen in den Blick nehmen. Dabei stellt sich die Frage, wie Arbeitgeber überhaupt die Qualität von eingestellten Kandidaten messen können. Sie führt weit über die derzeit bestehende Controlling-Praxis hinaus.

In der Controlling-Kür sollten Unternehmen im Personalmarketing auch die Frage in den Blick nehmen, was aus den für das Unternehmen gewonnenen Kandidaten wird. Nur die allerwenigsten Arbeitgeber können aber zum Beispiel hohe oder niedrige Fluktuationsquoten nach der Probezeit mit bestimmten Personalmarketingkanälen verknüpfen und daraus wichtige Schlussfolgerungen ziehen. Selbst über das Ende der Probezeit hinaus können Arbeitgeber die Qualität und Passung der Kandidaten weiter tracken. Dazu passende Fragen:



- Wie viele der eingestellten Kandidaten sind noch im Unternehmen?
- Wie viele davon weisen eine besonders hohe Zielerreichung auf?
- Wie viele haben einen bedeutenden Entwicklungssprung gemacht?

Diese Fragen sind recht schwer zu beantworten. Funktionieren kann das nur, wenn das Unternehmen mit einem Softwaresystem arbeitet, das Daten aus Recruiting und Personalentwicklung konsistent und übersichtlich integriert.

### Controlling von Recruitingprozessen

Gerade in den aktuellen, bewerberorientierten Arbeitsmärkten hat der Umgang der Unternehmen mit attraktiven Bewerbern einen maßgeblichen Einfluss darauf, ob sie als Arbeitgeber der Wahl empfunden werden. „Mitarbeiter im Mittelpunkt“- und „Exzellenz im Wettbewerb“-Botschaften aus der Personalimagerwerbung werden leicht durch Schwachstellen in den Recruitingprozessen unterminiert – und treiben die Kosten nach oben. Dafür einige Beispiele:

- Überlange Reaktionszeiten von zum Beispiel 50 Tagen bei der Beantwortung von Bewerbungen.
- Fehlende Verbindlichkeit in den Zusagen: „Ich rufe Sie in zehn Tagen wieder an.“ Der Anruf erfolgt aber erst nach einem Monat – oder überhaupt nicht.
- Mangelhafte Konsistenz und Validität in den eingesetzten Auswahlinstrumenten: Auswahlgespräche mit von Bewerber zu Bewerber jeweils anderen Fragen, die

sich nach dem „Nasenfaktor“ und der Tagesverfassung der Recruiter richten. Dopplung von Frageroutinen im zweiten Gespräch mit dem Fachbereich.

Um solche Defizite zu vermeiden, muss ein Unternehmen zunächst seine Recruitingprozesse im Idealzustand definieren, um dann eine sinnvolle Controllinglösung zu implementieren. Dazu muss HR erheben, was in den Prozessen machbar ist und anschließend den Ist-Zustand festhalten. Dieser wird dann mit externen Benchmarks sowie der Erwartung der Kandidaten im Markt abgeglichen, um sich realistische Ziele zur Prozessoptimierung zu setzen.

### Kontinuierliches Monitoring durch Software

Ein softwareunterstütztes System trägt diesen Verbesserungsprozess. Das Ziel: kontinuierliches Monitoring und ständige Verbesserungen. Entsprechen die Kennzahlen nicht dem angestrebten Standard, kann das Unternehmen Prozesskorrekturen im Sinne von Reverse Engineering vornehmen. Das muss im Recruiting genauso gemacht werden wie bei einer Lieferantenprozesskette. Das heißt zum Beispiel, dass auch die Make-or-Buy-Frage für die einzelnen Prozessschritte gestellt werden muss. Das System sollte zum Beispiel folgende Fragen im Soll- und Ist-Zustand beantworten:

1. Wie lange dauert durchschnittlich die Zeit vom Austritt des Stelleninhabers bis zur Einstellung? Das ist relativ leicht zu messen. Wichtig hierbei: Wie definiert das

Unternehmen „Einstellung“, geht es hier um die Vertragsunterzeichnung oder den ersten Arbeitstag?

Dazu ein Rechenbeispiel (angelehnt an Klinger 2005). Die durchschnittliche Vakanzdauer bis zur Stellenbesetzung lässt sich nach folgender Formel berechnen:

$$\frac{\text{Summer der Monate aller Vakanzen}}{\text{Zahl der Einstellungen pro Jahr}}$$

Beispiel: Ein Konzern hat über das Jahr insgesamt 6000 Monate an Vakanzen und 950 Mitarbeiter eingestellt. Die durchschnittliche Vakanzdauer beträgt also  $6000:950 = 6$  Monate.

2. Wie viel Zeit verstreicht zwischen dem Eingang einer Bewerbung bis zur Weiterleitung an die Fachbereiche maximal?
3. Wie lange brauchen die Fachbereiche, um Feedback zu einer Bewerbung zu geben?
4. Wie viel Zeit vergeht von der Einladung bis zum Jobinterview?
5. Wie lange dauert der Prozess von der Jobzusage bis zur Vertragsunterzeichnung?
6. Wie viele Bewerber haben eine Selbstabgabe nach einem bestimmten Prozessschritt gesendet?
7. Die Anzahl der Bewerbungen pro Bewerber kann interessante Aufschlüsse über die Qualität der Stellenanzeigentexte liefern. Ist die Zahl hoch, sind die Stellenanzeigen oft zu ungenau formuliert. Solche Mehrfachbewerbungen verursachen zum Teil erhebliche Verwaltungskosten.

## Service Level Agreements geben Struktur

Derzeit besteht das größte Problem darin, dass es in den meisten Unternehmen kein solches prozessgetriebenes Recruiting gibt, das auf festen Sollvorgaben beruht. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Einbindung der Fachbereiche in den Prozess. Derzeit erfolgt das Feedback der Fachbereiche häufig nicht schnell genug. Das ist auch verständlich, denn sie haben eigentlich anderes zu tun.

### Mehr zum Thema

Klinger, U.: 100 Personalkennzahlen, Wiesbaden 2005.

## Kosten pro Einstellung – eine knifflige Frage

Info

Grundsätzlich zerfällt die Kennzahl in Prozess- und direkt mit der Stellenbesetzung verbundene Kosten auf der einen (Kosten für das Erstellen und die Schaltung von Stellenanzeigen, anteilige Softwaresystemkosten etc.) und Personalmarketingkosten auf der anderen Seite. Diese umfassen Ausgaben für Arbeitgeberimagerwerbungen, die Karrierewebsite des Unternehmens und so weiter.

Welche Faktoren Unternehmen bei dieser Zahl berücksichtigen, hängt von der Perspektive ab – das heißt, wie diese Leistungen intern verrechnet werden. Möchte HR den Fachbereichen gegenüber die eigene Leistung verrechnen, so müssen die Recruiter beide Kostenblöcke berücksichtigen. Möchte HR das als wichtige Aufgabe für das Gesamtunternehmen darstellen, gilt es die Recruiting- von den Personalmarketingkosten zu trennen.

Letzteres empfiehlt sich auch unter der Perspektive der effektiven Erfolgsmessung und Steuerung der jeweiligen Einzelprozesse.

Die jeweiligen internen Kosten wie zum Beispiel angefallene Lohnkosten in HR sind schwierig zu ermitteln. Die Kennzahl verspricht aber auch dann einen Nutzen, wenn Unternehmen in einem ersten Schritt nur die externen Kosten einrechnen.

Dazu ein Rechenbeispiel (angelehnt an Klinger 2005). Die externen Personalmarketingkosten pro Stelle lassen sich nach folgender Formel berechnen:

$$\frac{\text{Externe Gesamtkosten für das Personalmarketing pro Jahr}}{\text{Anzahl Einstellungen pro Jahr}}$$

Beispiel: Eine mittelständische IT-Beratung hat in dem betreffenden Jahr insgesamt rund 200 000 Euro für Imageanzeigen, die eigene Karrierewebsite und Hochschulmarketingaktivitäten ausgegeben – und 30 Mitarbeiter eingestellt. Die externen Personalmarketingkosten pro Einstellung betragen also  $200\,000\text{ Euro}:30 = 6666\text{ Euro}$ .

Die HR-Verantwortlichen sollten es ihnen daher so einfach wie möglich machen. Das benutzte Software-System muss den Fachbereichen zum Beispiel schlanke Antwortmöglichkeiten bereitstellen. Zudem kann es die Verantwortlichen dort automatisch an ausstehendes Feedback erinnern. Doch nicht sämtliche Probleme lassen sich mit einer guten Software lösen. Ansprechpartner in den Fachbereichen wie auch die Recruiter müssen auf den Idealprozess geeicht werden. Wie genau kann HR das sicherstellen? Unserer Erfahrung nach funktioniert ein solcher Prozess nur auf der Grundlage „interner Service Level Agreements“, denen alle am Recruiting beteiligten Akteure zustimmen.

Die Service Level Agreements legen fest, wer was wann wie macht, regeln also Prozesse, Rollen und zeitliche Abläufe im Recruitinggeschehen. Das Ganze kann nur dann funktionieren, wenn die Übereinkunft auch Eskalations- und Sanktionierungsmechanismen vorsieht und das Einhalten der Vorgaben direkt an die Leistungsbeurteilung der Akteure gekoppelt ist – auch in den Fachbereichen. Das klingt zunächst

nach einer Drohung in Richtung der Fachbereiche. Deshalb sollten die Service Level Agreements in enger, behutsamer Absprache mit den Vertretern der Fachbereiche entstehen. Ihnen muss HR die Notwendigkeit einer solchen Übereinkunft überzeugend verkaufen. Das heißt, HR stellt gegenüber seinen Business Partnern den Nutzen heraus und verweist zum Beispiel darauf, dass Stellen so schneller und besser besetzt werden. Zudem muss HR den Worten Taten folgen lassen, also im Prozess immer eine Spur schneller sein als die Fachabteilung.



Autor  
**Udo A. Völke,**  
Geschäftsführer TMP Communication & Services GmbH, Wiesbaden, udo.voelke@tmp.de



Autor  
**Dominik Faber,**  
Geschäftsführer softgarden GmbH, Berlin, d.faber@softgarden.de

# Kampagnen sind teuer, Menschen sind unbezahlbar

Der Hidden Champion Viega GmbH & Co. KG muss sich im internationalen Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte gegen die Global Player behaupten. Kein einfaches Unterfangen, doch ein durchdachtes dialogorientiertes Personalmarketing-Konzept hilft, das Unternehmen für Bewerber attraktiv zu machen.



**T**rotz der Größe und dem Status als „Hidden Champion“ ist der Bekanntheitsgrad von Viega regional und auf Fachkreise beschränkt. Absolventen der Fachhochschulen und Universitäten ist der Name Viega häufig kein Begriff. Folglich bewerben sich nur wenige Absolventen und Fachkräfte, was unter anderem zu einem Mangel an Fachkräften im Bereich der Entwicklung sowie anderen, strategisch relevanten Unternehmensbereichen führt. Um dieser Entwicklung frühzeitig und aktiv entgegen zu steuern, wurde ein ganzheitliches Personalmarketing-Konzept entwickelt, welches folgende Vision zur Grundlage hat: „Der richtige Mitarbeiter, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Platz.“

## Ein totes Pferd?

Der Mittelstand steht – trotz seiner zahlenmäßigen Überlegenheit – im Schatten namhafter Unternehmen, die alleine durch ihre Marke Bewerber anziehen. Ein Umdenken erscheint für den Mittelstand unerlässlich. Klassische Marketingstrategien sind aufgrund kleiner Personalmarketing-Budgets wenig vielversprechend und der Ruf nach Employer Branding verhallt oft ungehört in den Fluren mittelständisch geprägter Familienunternehmen. Doch was tun? Zunächst hat die Viega GmbH & Co. KG, ebenso wie viele andere Mittelständler, versucht, den Abstand zwischen der eigenen Marke und den namhaften Größen der Branche zu verringern. Es wurde versucht, „mehr vom Gleichen“ zu tun, um in diesem Zusammenhang die Metapher des „toten Pferdes“ noch einmal zu verdeutlichen. Diese Vorgehensweise war jedoch nicht wirklich messbar erfolgreich.

In den Jahren 2003/2004 begann Viega erstmalig mit dem Besuch von Bewerbermessen. Der Absolventenkongress

in Köln und kleinere, regionale Messen sollten den Strom der Bewerber erhöhen. Schließlich waren dort alle Besucher nur zu einem Zweck: Sie wollten eine Arbeit und Viega hatte Arbeit zu bieten. Leider sahen nicht alle diese einfache Verbindung und das Standpersonal war überrascht, dass Aussagen wie „Ich bin im 3. Semester und möchte mich nur mal umsehen“ oder „Und im Marketing haben Sie keine Stelle?“ so gar nicht zur ursprünglichen Idee passten. Ebenso sahen die Studenten es kaum ein, dass sie uns ein Thema für eine Diplomarbeit selbst vorschlagen sollten. Viel lieber sollten wir eines anbieten. Das war natürlich nicht die Idee von Eigeninitiative der Bewerber, die wir hatten. Vermutlich waren wir auf den falschen Messen. Also wurde das Budget für das kommende Jahr erhöht. Der Stand wurde größer, teurer, die Give-Aways zahlreicher und ausgefallener und die Anzahl der Messebesuche nahm zu. Mit gleichem Erfolg. Nur mehr vom selben. Ein Umdenken war also vonnöten.

## Handlungsfelder formulieren

Am Anfang stand die Formulierung einer Vision: „Der richtige Mitarbeiter, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Platz.“ Dieses Bild musste aber noch weiter konkretisiert werden. Dazu war es notwendig, eigene Handlungsfelder (HF) zu erkennen. Die Handlungsfelder waren laut Definition die Bereiche des Personalmarketings, in denen Verbesserungspotenziale erkennbar waren. Dieser Punkt traf vor allem auf den Bereich Multimedia und im speziellen das Internet zu. Der folgende Schritt bestand darin, Ziele zu definieren, die innerhalb der HF erreicht werden sollten und als Grundlage für Maßnahmen dienen. Ein Beispiel für die Struktur, von Handlungsfeld bis Maßnahme, ist in der Tabelle exemplarisch dargestellt.



Handlungsfeld (Konzept)	Ziel	Maßnahme	Messkriterium	ZP/ZR	VA/VT	Prio
Multimedia	Trends im Bereich der <b>Bilderwelten</b> sind frühzeitig erkannt, bewertet und ggf. umgesetzt.	Jährlicher Benchmark von Mitbewerbern in Hinblick auf mögliche Entwicklungen und Potenziale.	Unterschiede zwischen Viega und referenzierten Unternehmen sind bekannt, beschrieben und bewertet.	1.Q/2008ff	MR	1
Kommunikation	Eine Liste von Mitarbeitern, die die Inhalte des Kommunikationskonzeptes vertreten und darstellen können, ist erstellt.	MA sind erkannt, in einer Liste gepflegt und können bei Bedarf angesprochen werden, um an PM Maßnahmen teilzunehmen oder diese aktiv (mit) durchzuführen.	Liste ist erstellt. Ansprechpartner aus den Fachbereichen sind benannt.	31.03.08	MR	3
Hochschulmarketing	Die Bedeutung der BA/MA Umstellung (Bologna Beschlüsse) auf Viega ist bekannt und bewertet.	Eine Beschreibung der Umstellung existiert und resultiert in einer klaren Handlungsempfehlung für Viega.	Dokument ist erstellt.	01.06.08	MR	2
Hochschulmarketing	Ein Scoring Model für neue Hochschulen existiert und wird angewendet.	Anwendung des Modells als Entscheidungsfindungshilfe, ob der Kontakt zu einer Hochschule aufgebaut werden soll oder nicht.	Das Modell existiert und wird genutzt.	01.02.08	MR	2

Bei den Maßnahmen stand die konkrete Messbarkeit im Vordergrund, also die Möglichkeit, kontinuierlich zu prüfen, ob das Vorgehen zielführend ist.

Nach der Planung wurde deutlich, dass die Strategie nur hilft, eine Vorstellung für zielgerichtetes Handeln zu bekommen. Der nächste Schritt, parallel zur Konzeptentwicklung, war es Zielgruppen mit unterschiedlichen Interessen zu beschreiben und zu analysieren.

### Zielgruppen definieren und emotional ansprechen

Welches sind die Zielgruppen der Aktivitäten? Nach einer anfänglichen Definition der Studenten als Zielgruppe stellte sich schnell heraus, dass der Begriff deutlich weiter gefasst werden musste, wenn die Maßnahmen Wirkung entfalten sollten. Wir bildeten mehrere Zielgruppen, um unseren Anforderungen gerecht zu werden. Für uns sind nicht nur Studenten, sondern auch Schüler, Young Professionals sowie erfahrene Fachkräfte im Fokus unserer Aktivitäten. Zusätzlich wurden unter anderem interne Bereiche und Professoren mit Assistenten in die Zielgruppe mit aufgenommen.

Personalmarketing bezog sich bei Viega in den Anfängen auf die Betonung von tech-

nischen Aspekten als Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens. Technik ist jedoch ein Aspekt, der gerade Berufseinsteigern wenig Sicherheit im Bezug auf ihr möglicherweise erstes Arbeitsumfeld bietet. Es blieb im Unklaren, welche Kollegen mit ihnen arbeiten, wie das Arbeitsklima vor Ort ist und was Viega als Familienunternehmen ausmacht. Ziel war es also zum einen rationale Aspekte zu nutzen und zu kommunizieren. Zum anderen aber auch emotionale Themen bei Bewerbern anzusprechen und in der Kommunikation zu nutzen. Die Zielgruppe wurde so ganzheitlich erreicht.

### Hochschulmarketing und Kooperationen

Um abschätzen zu können, aus welchen Regionen und von welchen Institutionen in den letzten Jahren die meisten Mitarbeiter eingestellt wurden, wurden über die Jahre 2000 bis 2006 alle Ein- und Ausgänge von Fach- und Führungskräften in das Unternehmen betrachtet und hinsichtlich der Herkunft und Ausbildung sowie der Verweildauer im Unternehmen bewertet. Dabei kristallisierten sich sieben Einrichtungen heraus, von denen die meisten Mitarbeiter rekrutiert wurden. Im Anschluss an die Analyse wurden nun kon-

krete Maßnahmen geplant, um diese den Kooperationspartnern anschließend anbieten zu können.

Für die Partnerhochschulen von Viega wurde ein modular aufgebautes Portfolio mit 14 aufeinander aufbauenden Maßnahmen entwickelt. Beginnend mit einem Unternehmensvortrag, einer Fallstudie vor Ort bei Viega, über das Angebot von Praktika und dem dualen Studium bis hin zu formellen Kooperationsverträgen und der gemeinsamen Gestaltung von Lehrplänen wurde ein breites Spektrum an Möglichkeiten angeboten. Zu einem späteren Zeitpunkt wurde das Angebot etwas ausdifferenziert, um besser auf die Bedürf-

### Viega GmbH & Co. KG

Info

Die Viega GmbH & Co. KG ist ein weltweit agierendes Unternehmen mit mehr als 2800 Mitarbeitern. Vor über 100 Jahren gegründet, gehört die Viega GmbH & Co. KG heute zu den international führenden Unternehmen der Sanitär- und Heizungsbranche. Die Unternehmenszentrale des 1899 gegründeten Familienunternehmens ist Attendorn. Produktionsstandorte befinden sich in Deutschland und in den USA. Durch eine Vielzahl von internationalen Vertriebsgesellschaften werden die Produkte weltweit in den Markt gebracht.  
www.viega.de

nisse der einzelnen Partner einzugehen. Dadurch haben sich langfristige Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den Hochschulen ergeben.

Ein wesentlicher Aspekt des Kommunikationskonzeptes beim Hochschulmarketing ist die Außenwirkung derjenigen Mitarbeiter von Viega, die das Unternehmen vertreten. Dies bedeutet in erster Linie die genannten Aspekte „innovativ“, „international“ und „dynamisch“ auch zu verinnerlichen, darzustellen und dementprechend zu vermitteln.

Innovativ bedeutet, für neue Ideen aufgeschlossen zu sein, die Forschung als Ergänzung zur Praxis zu verstehen und die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis aktiv zu bauen. Es soll der Mehrwert der Praxis für die Forschung erkannt, kommuniziert und akzeptiert werden.

Internationalität wird zum einen dadurch vermittelt, dass Viega weltweit tätig ist. Wesentlich wichtiger aber ist ein Verständnis von und ein Interesse an anderen Kulturen. Dies äußert sich darin, selber für eine gewisse Zeit ins Ausland zu gehen, Kollegen aus anderen Ländern, etwa den USA, die Möglichkeit zu geben, in Deutschland zu arbeiten und den Austausch von Mitarbeitern international zu fördern.

Dynamik bedeutet im Zusammenhang mit dem Hochschulmarketing ein entsprechendes Auftreten. Gemeint ist hiermit nicht nur ein flexibles Auseinandersetzen mit anderen Ideen, sondern auch ein dynamisches Auftreten und Handeln. Werden Absprachen getroffen, ist in einer angemessenen Zeit auf diese zu reagieren. Das Kommunikationskonzept im Bereich des Hochschulmarketings erfordert viel mehr eine persönliche Einstellung zu den genannten Aspekten, als konkrete Tools und Vorgehensweisen bei der Erstellung von Unterlagen. Der Mitarbeiter ist also auch hier die sprichwörtlich wichtigste Ressource.

## Alle Medien nutzen

Viega nutzt zur Zeit bereits ein breites Portfolio an Marketing-Maßnahmen. Diese reichen von konventionellen Stellen- be-

zugweise Imageanzeigen in Printmedien, über Anzeigen in Online-Jobbörsen, bis hin zu Besuchen auf Jobmessen und gezielten Kooperationsprojekten mit Hochschulen.

Ein Bereich, der jedoch zukünftig stark an Bedeutung gewinnen wird, ist der Einsatz von Videos im Internet. Bereits jetzt rufen schon 70 Prozent der User Videos im Internet ab. Auch Suchmaschinen können dieses Medium bereits einbeziehen. Dies wirkt sich auch auf die Präsentation von Unternehmen aus. Durch bewegte Bilder kann ein vormals statischer Text auf moderne und publikumswirksame Art ein positives Unternehmensimage transportieren. Hinzu kommt, dass die Zielgruppen durch die gezielte Auswahl von für sie relevanten Internetseiten sehr gut angesprochen, sowie die Wirksamkeit der Marketingaktivitäten durch die Anzahl der Aufrufe kontrolliert werden können.

Aus diesem Grund wurde die Erstellung eines imagewirksamen Personalmarketing-Videos forciert und dessen Erfolg durch das Personalmarketing-Controlling beobachtet. Mit über 45 000 Aufrufen nach sechs Wochen ist die Maßnahme, zumindest was das Wecken von Aufmerksamkeit bei den Zielgruppen angeht, als Erfolg zu bezeichnen.

## Dialogorientiertes Personalmarketing

Aus den Erfahrungen, die Viega mit dem Personalmarketing gemacht hat, können einige Handlungsempfehlungen gegeben werden.

Eine bewusste und reflektierte Vorgehensweise ist eine unerlässliche Voraussetzung für die kontinuierliche Weiterentwicklung und auch für die interne Argumentation des eigenen Vorgehens. Dabei dürfen nicht nur sachlich fachliche Aspekte kommuniziert werden, sondern ein ganzheitlicher Ansatz, der auch die Bedürfnisse der Zielgruppen berücksichtigt und etwas über das Unternehmen und die Menschen darin preisgibt, muss angestrebt werden.

## Lese-Tipp

Info

Der Beitrag ist entnommen aus dem Buch von Professor Dr. Christoph Beck (Hrsg.): Personalmarketing 2.0 - Vom Employer Branding zum Recruiting, Luchterhand Verlag 2008. Mehr Informationen unter [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de).



Notwendig ist ferner eine flexible Struktur, um nicht nur Konzepte anbieten zu können, sondern immer auch dem Bewerber gerecht zu werden. Feste Starttermine von Trainee-Programmen sind dem individuellen Einstieg wenig förderlich. Hier gilt es, sich den Bedürfnissen der Zielgruppen anzupassen.

Dies führt zu einem dialogorientierten Personalmarketing und dazu, dass man die Bewerber als Menschen ernst nimmt und sich auch als Mensch gibt. Oft kritisieren Studenten auf Kontaktmessen den sehr sachorientierten und oft abfertigen Umgang mit ihnen. Ein elementarer Schlüsselfaktor für den Erfolg in diesem Bereich sind die Mitarbeiter im eigenen Unternehmen.

Kampagnen sind teuer, Menschen unbezahlbar. Das gilt vor allem für die Mitarbeiter des Unternehmens, die es nach außen vertreten. Im Idealfall nachhaltig positiv. Allerdings muss dieser Kommunikationsweg auch im Einklang mit dem Unternehmen und der Kultur stehen. Es ist wenig zielführend, Mitarbeiter zu instruieren, einem bestimmten Gesprächsleitfaden zu folgen und marketingwirksame Argumentationsketten zu nutzen, wenn es nicht zum Unternehmen passt. Präsentieren Sie keine Currywurst auf Meissner Porzellan, sondern präsentieren Sie das Unternehmen so wie es ist.



Autor  
**Peter Schöler**,  
Personalleiter im Geschäftsbereich Personal, Viega GmbH & Co. KG, Attendorn,  
[pschoeler@viega.de](mailto:pschoeler@viega.de)

## Alle ins Boot holen

Sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu positionieren, hat viel mit Marketing zu tun. Die potenziellen Bewerber sind die Kunden und denen gilt es, ein Produkt – eine Position im Unternehmen – schmackhaft zu machen. Employer Communications, also HR für Arbeitgeberthemen, muss gut durchdacht sein und alle Beteiligten müssen bei der Strategiefindung ins Boot geholt werden. So geschehen bei der Atoss Software AG.



„Made in Germany“ steht für Innovation, Know-how und Qualität. Um die führende Position als Industriena­tion dauerhaft zu besetzen, sind Mitarbeiter heute wichtiger denn je. Wettbewerbsvorteile erzielen Unternehmen vor allem durch das Fachwissen und die Erfahrung ihrer Belegschaft. Aber der Wettbewerb um Talente ist groß. Wie die VDE Young Professionals Studie 2007 ([www.vde.com](http://www.vde.com)) zeigt, schreiben Elektroingenieure und IT-Experten weniger als zehn Bewerbungen, um einen geeigneten Job zu finden. Akademiker in technischen Fachgebieten können sich den Luxus leisten, das für sie attraktivste aus einer Vielzahl von Stellenangeboten auszuwählen. Oft geben sie Großunternehmen mit starken Marken den Vorzug. Dies macht es für kleinere und weniger bekannte Unternehmen schwer, ihren Bedarf an qualifizierten Fachkräften zu decken. Die prognostizierte demografische Entwicklung wird diesen Trend zusätzlich verschärfen.

Diese Entwicklung hat die mittelständische Atoss Software AG erkannt und Maßnahmen ergriffen. Das börsennotierte IT-Unternehmen mit Hauptsitz in München entwickelt Komplettlösungen rund um den bedarfsorientierten Personaleinsatz und bietet an zehn Standorten spannende Aufgabefelder für qualifizierte Mitarbeiter. Ein guter Teamgeist, sowie individuelle Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten machen die Tätigkeit bei Atoss zusätzlich attraktiv. Beste Voraussetzungen also. Denn neben der Vergütung werden Faktoren wie Projektinhalte und Entwicklungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeitmodelle oder eine ausgewogene Work-Life-Balance für Bewerber immer wichtiger. Dennoch ist es heute schwieriger und es dauert oft länger, die richtigen Mitarbeiter für offene Stellen zu finden. Wie kann diesen Entwicklungen begegnet werden?

Im ersten Schritt hilft es, eine marketingorientierte Sichtweise auf die Herausforderungen zu entwickeln. Denn der Arbeitsmarkt weist inzwischen Züge eines Schlüsselmarktes auf: Arbeitgeber begegnen einem starken Wettbewerb und bekommen die Verknappung zu spüren. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass Bewerber wie „Kunden“ betrachtet werden müssen. Das „Produkt“, in diesem Fall eine Position im Unternehmen, sollte den Bewerbern sichtbar und schmackhaft gemacht werden. Zumal es aus Sicht potenzieller Bewerber mit einem hohen Anteil an Unsicherheit behaftet ist. Die harten Fakten eines Arbeitsplatzes, wie Vergütung oder Standort, sind leicht prüfbar. Wesentliche Produktmerkmale hingegen sind Vertrauenseigenschaften. Arbeitsklima, das Ausmaß der Projekte oder individuelle Entwicklungsmöglichkeiten können die Bewerber erst nach Vertragsabschluss, in diesem Fall dem Arbeitsantritt, verifizieren. Es gilt also, die Vorteile einer Tätigkeit im Unternehmen sichtbar zu machen und die Unsicherheiten so weit wie möglich zu reduzieren.

### Neue Instrumente für HR

Auch hier hilft ein Blick in die Werkzeugkiste des Marketing. Im internationalen Vergleich liegen die HR-Marketingaktivitäten deutscher Unternehmen hier ein ganzes Stück zurück. In anderen Arbeitsmärkten wie zum Beispiel in Großbritannien, in denen der Mangel an Fachpersonal und Mitarbeitern bereits seit Jahren ein Thema ist, haben die Personalabteilungen das Marketinginstrumentarium bereits voll erschlossen und sich ihre Kollegen aus dem klassischen Produkt- und Unternehmensmarketing zum Vorbild genommen. Denn die meisten Tools der Produktvermarktung eignen sich auch für die Kommunikation der Arbeitgebermarke. Viele von ihnen,

zum Beispiel die „Vermarktung“ von Positionen über Stellenanzeigen, Direktansprache oder im Rahmen von Recruiting-Messen sind für HR-Abteilungen bereits Standard. Aber eignen sich diese eher werblichen und anlassbezogenen Maßnahmen, um nicht direkt nachprüfbar Vertrauenseigenschaften glaubwürdig darzustellen? Dies gelingt mit punktuellen Aktivitäten nur in begrenztem Umfang.

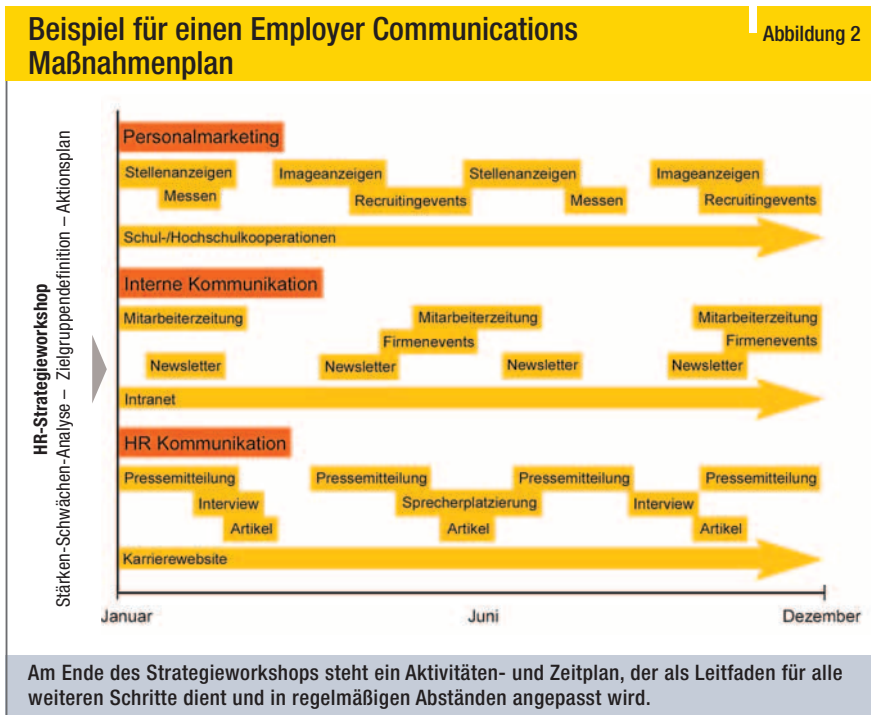
Hier kommt Employer Communications, also PR für Arbeitgeberthemen, ins Spiel. Integrierte und kontinuierliche Maßnahmen, wie sie in der Marketingkommunikation von Unternehmen eingesetzt werden, helfen Arbeitgebereigenschaften am relevanten Markt (in dem Fall dem Bewerbermarkt) sichtbar zu machen. So eignen sich Referenzen, zum Beispiel aus dem eigenen Mitarbeiterkreis, um die nicht greifbaren Eigenschaften glaubwürdig zu kommunizieren und ein positives Arbeitgeberimage aufzubauen.

### Schritt für Schritt zu einer integrierten Arbeitgeberkommunikation

Wie die Unternehmensstrategie muss auch die HR-Strategie mit einer Bestandsaufnahme beginnen. Am Anfang steht, wie bei Atoss geschehen, ein intensiver Workshop in interdisziplinärer Besetzung. Idealerweise sind neben den HR-Verantwortlichen Mitglieder aus Marketing, PR, Fachabteilung und Geschäftsleitung einbezogen. Diese Zusammensetzung ist aus verschiedenen Gründen wichtig. „Die unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen helfen, Verständnis für die Arbeitsweise der anderen Abteilung zu entwickeln und eine Basis für Synergien zu schaffen. Da es sich um ein strategisches und langfristig angelegtes Thema handelt, ist die Einbindung und Akzeptanz des Managements unumgänglich“, erklärt Elke Jäger, Director Marketing bei Atoss. Durch Austausch und Diskussion ist es oft leichter, Lösungsansätze und kreative Ideen zu entwickeln. Ein externer Berater kann als Moderator mit neutralem Außenblick diesen Prozess fördern. Eine Stärken-Schwächen-Analyse des Unternehmens als Arbeitgeber schärft



Quelle: Maisberger Whiteoaks GmbH



Quelle: Maisberger Whiteoaks GmbH

den Blick für individuelle Eigenschaften und Vorzüge, die für potenzielle Bewerber interessant sind. Allerdings finden zum Beispiel Berufseinsteiger andere Aspekte interessant als Berufserfahrene. Die Segmentierung der internen und externen Kommunikationszielgruppen im Rahmen des Workshops ist daher eine Grundvoraussetzung für den Erfolg einer Employer Communications Strategie. Erst die genaue Kenntnis der Zielgruppen und

deren Bedürfnisse ermöglichen es, die richtigen Botschaften zu entwickeln, die diese zur Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und zur Bewerbung motivieren. Hierbei sind auch Personenkreise nicht zu unterschätzen, die Einfluss auf die Entscheidung für einen Arbeitgeber haben können (Multiplikatoren). So sollten die Mitarbeiter als „Botschafter des Unternehmens“ nicht unterschätzt werden (siehe Abbildung 1).

Bisherige Aktivitäten werden dann im Hinblick auf die Zielgruppen analysiert. Erfolgreiche werden beibehalten, weniger erfolgreiche modifiziert sowie neue entwickelt. Aus den Ergebnissen des Workshops wird dann die Employer Communications Strategie entwickelt. Sie umfasst folgende Elemente:

- Soll-/Ist-Analyse,
- Kompetenzen und Eigenschaften, die potenzielle Mitarbeiter mitbringen sollten,
- Botschaften: Oberbotschaften und zielgruppenspezifische Botschaften,
- Interne Experten des Unternehmens, die über Karrierethemen sprechen können,
- Aktivitäten- und Zeitplan.

Als zentrales Dokument dient es als Leitfaden für alle weiteren Schritte und muss in regelmäßigen Abständen überprüft und aktualisiert werden (siehe Abbildung 2).

### Konsistenz über alle Kommunikationskanäle hinweg

Für die operative Umsetzung der Strategie bedient sich Employer Communications des gesamten Spektrums der Kommunikationsinstrumente. Ausgangspunkt aller Kommunikationsmaßnahmen in Richtung (potenzieller) Bewerber bildet stets die Karrierewebsite. Da sie meist der erste Kontaktpunkt mit dem potenziellen Arbeitgeber ist, sollte ihr genauso viel Aufmerksamkeit geschenkt werden, wie den Bereichen „Produkte“ oder „Unternehmen“. Interessierte erwarten hier nicht nur Informationen zum Unternehmen oder die aktuellen Stellenaussagen sondern auch Angaben zu Karrieremöglichkeiten, Anforderungen an Bewerber oder zum Ablauf des Bewerbungsprozesses. Eine authentische Bilderwelt, Fotos der Ansprechpartner sowie die Einbindung multimedialer Elemente, wie zum Beispiel Videostatements des jeweiligen Abteilungsleiters oder von Mitarbeitern, vermitteln einen authentischen Eindruck. Ein Newsbereich, zum Beispiel mit aktuellen Terminen und Veranstaltungen, bei denen Interessierte das Unternehmen kennenlernen können, laden zur Kontaktaufnahme ein. „Seit dem zielgruppengerechten Relaunch unserer Karrierewebsite hat sich der Traffic in

## Konzepte von der Stange funktionieren nicht

Info

**Jedes Unternehmen ist anders. Eine Employer Communications-Strategie ist daher kein Standardprogramm, sondern muss individuell konzipiert sein. Folgende Dinge sollten Sie in jedem Fall beachten:**

- Holen Sie das Management frühzeitig ins Boot. Überzeugen Sie die Geschäftsführung von der strategischen Relevanz des Themas.
- Gründen Sie eine Projektgruppe, die das Thema kontinuierlich betreut. Aufbau und Entwicklung einer Arbeitgebermarke ist ein langfristiger Prozess.
- Binden Sie Marketing und PR in die Aktivitäten ein. Dies sichert die konstante Kommunikation über alle Kanäle hinweg und sorgt für Synergieeffekte.
- Klare Botschaften und Kernaussagen sowie Offenheit und Glaubwürdigkeit sind wichtige Faktoren für den Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen. Kleinere Unternehmen können durchaus mit einem individuellen Profil, flachen Hierarchien, der Nähe zu Entscheidern und mehr Projektverantwortung bei Bewerbern punkten.
- Nutzen Sie Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit auch für Personalthemen, zum Beispiel im Rahmen von Sonderveröffentlichungen zu Beruf und Karriere oder im Rahmen von Veranstaltungen.

diesem Bereich unserer Website deutlich erhöht“, stellt Elke Jäger von Atoss fest. Alle anderen HR-Marketingmaterialien, wie Anzeigen, Internet, HR-Imagebroschüre oder Präsentationen führen die Botschaften und Inhalte stringent weiter. Eine konsistente Kommunikation über alle Unterlagen und Maßnahmen hinweg vermeidet Brüche in der Kommunikation.

### PR im Auftrag der Personalabteilung

Als Arbeitgeber ist es wichtig, nicht nur Produktneuheiten oder Unternehmenszahlen zu kommunizieren, sondern auch Informationen rund um den Arbeitsplatz. Das Themenspektrum hierfür ist meist größer, als den Beteiligten bewusst ist. Interessante Projekte und die Rolle einzelner Mitarbeiter darin, außergewöhnliche Karrierewege und -angebote oder soziales Engagement des Unternehmens sind nur wenige Beispiele. Für die Themenfindung und -entwicklung bieten sich regelmäßige Meetings der HR- und Kommunikationsverantwortlichen an. Die Spezialisten aus der PR-Abteilung verfassen daraus je nach Schwerpunkt Pressemitteilungen oder Artikel und bauen Kontakte zu den Karriereressorts der relevanten Zeitungen und Fachzeitschriften auf. Eine regelmäßige Berichterstattung in den Zielmedien verstärkt die anderen Aktivitäten im HR-Marketingmix und erhöht nach und nach die Sichtbarkeit und das Image als Arbeitgeber.

Ein guter Arbeitgeber auf dem Papier zu sein, reicht allerdings nicht aus. Employer Communications richtet sich deshalb mit den Möglichkeiten der internen Kommunikation immer auch nach innen. Mögliche Reibungspunkte im Unternehmen lassen sich nicht auf Dauer verbergen und sollten konstruktiv analysiert und behoben werden. Denn Mitarbeiter sind wichtige Botschafter und „Imageträger“ für das Unternehmen. Und: Nach außen hin eine gute Figur zu machen und nach innen Probleme zu verschleiern, führt auf Dauer zu massiver Unglaubwürdigkeit im Markt. Konzern oder Mittelstand: Dies ist für viele Bewerber eine grundsätzliche Entscheidung und als solche kaum veränderbar. Beeinflussen lässt sich aber die Bekanntheit eines Unternehmens und damit die Attraktivität als Arbeitgeber. Unternehmen, die ihr Angebot an Bewerber und Mitarbeiter klar kommunizieren, können langfristig mit einem Anstieg qualifizierter Bewerbungen und einer höheren Mitarbeiterbindung rechnen. Employer Communications ist ein Ansatz, der diesen Prozess kontinuierlich begleitet und aktiv fördert.



Autorin  
**Ulla Laux**,  
Associate Director bei Maisberger Whiteoaks im Team Employer Communications, Human Resources und Weiterbildung, München,  
laux@maisberger.com



Quelle: Conject AG

Der ungewöhnliche Conject-Stand vor der TU Dresden.

## Personalmarketing der besonderen Art

Das Münchener Softwareunternehmen Conject AG geht ungewöhnliche Wege, um sich als potenzieller Arbeitgeber bei Hochschulabsolventen ins Gespräch zu bringen. Es sucht den direkten Kontakt zu den Studierenden und lässt sich auch nicht von ausgebuchten Recruiting-Messen abhalten.

Viele Wege führen nach Rom. Und mindestens ebenso viele bieten die Chance, durch erfolgreiches Personalmarketing profiliertes Personal für das eigene Unternehmen anzuheuern. Während auf der einen Seite die traditionellen Anzeigen in der Tages- und Wirtschaftspresse noch immer das Medium schlechthin darstellen, wächst auf der anderen Seite das E-Recruiting. Zusätzlich boomen die etablierten Recruiting-Messen, auf denen sich Unternehmen, Studierende, Absolventen und Young Professionals treffen. Alternativ jedoch setzen gerade mittelständische Unternehmen auf ausgefallene und erfolgversprechende Aktionen, wie das Münchener Software-Unternehmen Conject gerade an der Technischen Universität in Dresden demonstriert hat.

### Hochschule als Kontaktbörse

Die Hochschule ist bevorzugte Kontaktbörse für Unternehmen, die auf der Suche nach gutem Nachwuchs sind. Basierend auf dieser Einsicht fand vom 26. bis 27. Mai 2008 die

„Bonding Dresden Recruiting-Messe“ an der Technischen Universität im Rahmen einer stadtübergreifenden Veranstaltungsreihe statt ([www.bonding.de](http://www.bonding.de)). Dieses Forum mit außergewöhnlichem Ambiente von und für Insider des Personalmarketing und der -beschaffung nutzte auch die Conject AG auf ungewöhnliche Art, um ihren dringenden Bedarf an engagierten Mitarbeitern, wenn nicht zu decken, so doch in Ansätzen zu erfüllen: Sie lud den sächsischen Sozialminister a.D. und jetzigen Conject-Unternehmensbeirat Dr. Hans Geisler an die eigens organisierte Saftbar vor der TU Dresden ein, um sich durch ihn in ihrem Bestreben nach neuem Personal unterstützen zu lassen (siehe Foto oben). „Ich möchte gerne jungen engagierten Menschen helfen, eine qualifizierte Stelle mit großem Potenzial zu finden“, so Geisler, in dessen Zuständigkeit früher auch das Ressort „Jugend“ fiel. „Gesucht werden beispielsweise Bauingenieure, die einen Einstieg in die IT-Beratung anstreben.“ Gefragt danach, wie es zu dieser Idee kam, antwortet Peer Wiesner, verantwortlich für das Personalmarketing bei



Quelle: Conject AG

Der Beratungs-LKW von Conject vor der TU München.

Conject: „Wir haben einen großen Bedarf an Bauingenieuren, Architekten und anderen Absolventen und sahen in der dortigen Recruiting-Messe die geeignete Plattform. Zu unserem Bedauern war der Kongress jedoch ausgebucht und die Veranstalter konnten uns keine Alternativen anbieten. So war unsere eigene Kreativität gefragt.“

Etliche Studenten besuchten den Conject-Informationsstand und zeigten – demonstriert durch lebhaftes Diskussions-ernsthaftes Interesse am Unternehmen und den ausgeschriebenen Stellen. „Wir haben von dieser Aktion in vielerlei Hinsicht profitiert“, freut sich Wiesner über die positiven Erfahrungen. „Zum einen ist unsere Bekanntheit an den Hochschulen gestiegen, zum anderen resultierten aus unserem Engagement etliche Presseartikel, wie etwa in der Süddeutschen

Zeitung. Aber auch die Bewerbungen, die über unser Unternehmens-Portal eingehen, haben seitdem stark zugenommen.“

Entscheidend ist im Nachhinein jedoch, dass der Einsatz des Unternehmens in Dresden bereits jetzt zwölf Bewerbungen für Festanstellungen sowie etliche Anfragen nach Praktikumsplätzen zur Folge hatte. Auch der relativ hohen Arbeitslosenquote in Sachsen von derzeit 13,6 Prozent sollte diese individuelle Aktion entgegenwirken, zumal Conject gerade damit beschäftigt ist, in Dresden eine weitere Niederlassung aufzubauen.

### Not macht erfinderisch

Die Personalbeschaffung wird in Zukunft viele Unternehmen in Deutschland vor besondere Herausforderungen stellen. Schon heute klagen viele Branchen über

einen Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften. Dieser Trend wird sich nach Aussagen vieler Forschungs-Institute – wie etwa dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg – weiter verstärken. Die Qualität und Quantität des Personals wird so zum kritischen Wettbewerbsfaktor in zahlreichen Unternehmen. Damit kommt den Personalabteilungen, und hier besonders dem Bereich Recruiting, eine strategische Bedeutung zu.

Um die Recruiting-Prozesse im eigenen Haus zu optimieren, hatte Conject bereits Anfang 2008 im Rahmen des Hochschulmarketings vor der Technischen Universität München mit einer mobilen Aktion mit Erfolg auf sich aufmerksam gemacht. Weil die dortige Recruiting-Messe (IKOM Bau, 23. Januar 2008) ausgebucht war, orderte das Unternehmen kurzerhand einen LKW und lud bei entsprechender Verköstigung auf die Laderampe (siehe Foto oben). Die Studenten, meist auf dem Weg zum Hörsaal, staunten nicht schlecht, zwei Architektur-Studentinnen machten Komplimente: „Das habt Ihr aber richtig schön gemacht!“ Auch diese Aktion, ähnlich wie vorangegangene, zog mehr als ein Dutzend Bewerbungen nach sich.

Nach einer Studie von BBDO Consulting ([www.bbdo-consulting.com](http://www.bbdo-consulting.com)) sehen vor allem Mittelständler im Mangel an Fach- und Führungskräften ein Wachstumshindernis. Zwei Drittel der Befragten befürchten danach, dass sie künftig Probleme haben werden, qualifiziertes Personal zu finden. Das Engagement in Sachen Personalwerbung ist daher neben der Investition ins Hochschulmarketing insbesondere in puncto ausgefallene Werbeaktionen bei den dynamischen Münchenern ungebrochen. So haben sie soeben auf YouTube ein neues, ungewöhnliches Firmenporträt erstellt: [www.conject.com/karriere](http://www.conject.com/karriere), auf dem auch ein Webmovie über Conject als Arbeitgeber präsentiert wird.

Andrea Stercken, freie Journalistin, Pensionsberg

## Conject AG

Info

Conject betreibt Europas On Demand-Plattform für die Bau- und Immobilienbranche. Alle Beteiligten eines Immobilienprojektes werden hier unternehmens- und branchenübergreifend vernetzt, sämtliche Kernprozesse im Immobilien Lebenszyklus Management (ILM) internetbasiert unterstützt. Von der Entwicklung über die Planung und den Bau bis hin zum Betrieb und der gewerblichen Nutzung. Über 60 000 Anwender und mehr als 3000 Unternehmen weltweit, darunter zwei Drittel der DAX-Unternehmen, setzen auf die Software von Conject.

Aber nicht nur große Unternehmen wie DaimlerChrysler, DATEV, IKEA, MAN, Media-Saturn oder Schering nutzen Conject. Auch zahlreiche Länder, Stadtwerke, Städte und Gemeinden sowie zahlreiche Krankenhäuser, Universitäten und Medienunternehmen. Gegründet 2000 mit Hauptsitz in München und einer Dependence im Ruhrgebiet (Duisburger Innenhafen), beschäftigt Conject mittlerweile rund 100 Mitarbeiter in Standorten weltweit, darunter Dubai, Den Haag, St. Petersburg. Weitere Informationen unter [www.conject.com](http://www.conject.com).