

CLUB DER GLEICHEN

**Employer Telling:
was Arbeitgeber aktuell
wirklich zu sagen haben**

Eine Analyse der
DAX-30-Unternehmen

EMPLOYER
telling 



EMPLOYER TELLING ist eine gemeinsame Initiative von HR-PR Consult (Dr. Manfred Böcker)
und STAMMPLATZ Kommunikation (Sascha Theisen).

www.employer-telling.de

INHALT

- 4** EINLEITUNG

- 6** EMPLOYER TELLING:
STILMITTEL IN DER GEGENWÄRTIGEN ARBEITGEBERKOMMUNIKATION

- 6 JOURNALISTISCHE FORMATE

- 11 SPRACH- UND ARGUMENTATIONSSTRATEGIEN

- 15 BILDWELTEN

- 16 ARBEITGEBER IM ELEVATOR PITCH

- 18** EMPLOYER PR:
PRESSEARBEIT ALS ARBEITGEBER

- 20** FAZIT

- 22** ANHANG:
ZEHN THESEN ZUR ZUKUNFT DER ARBEITGEBERKOMMUNIKATION

EINLEITUNG

Als PR-Berater, die sich auf die Themen HR und Arbeitswelt spezialisiert haben, sind wir eine seltene Spezies. Denn die HR-Kommunikation und die Berater- und Dienstleisterszene zum Thema waren von Anfang an und sind bis heute hoffnungslos werblich getrieben. Trotz aller Diskussionen um Social Media & Co. ist die Kommunikation zu Arbeitsweltthemen nie so richtig aus dieser verkäuferischen Ecke herausgekommen.

2014 wurde von den Initiatoren dieses Whitepapers in den „Zehn Thesen zur Zukunft der Arbeitgeberkommunikation“ (siehe Anhang) erstmals diese Sicht in einigen Gedanken über den Stand der Dinge und künftige Herausforderungen in der Kommunikation von Arbeitgebern beschrieben. Das Wichtigste noch einmal in Kürze:

Seit mehr als zehn Jahren wird auch in Deutschland die These verbreitet, dass Unternehmen Employer Branding brauchen, wenn sie sich langfristig den Zugang zu Talenten sichern möchten, die den Unternehmenserfolg sichern sollen. Mittlerweile haben sich zumindest größere Unternehmen schon eingehend damit beschäftigt. Aber trotz des Siegeszugs von Employer Branding bleibt das Hauptversprechen des Ansatzes uneingelöst: Die Differenzierungstechnik hat überraschenderweise viel Gleichförmigkeit produziert. Schaut man auf Texte und Bilder der Karrierewebsites oder Stellenanzeigen zahlreicher Unternehmen, gibt es dort immer noch reichlich viel der in jahrzehntelanger Personalmarketingpraxis hoffnungslos überbeanspruchten Bildmotive oder Worthülsen.

Nur die wenigsten Unternehmen haben trennscharf herausgearbeitet, wofür sie als Arbeitgeber stehen, und diese Differenzierung in ihrer Kommunikation konsequent umgesetzt. In vielen Fällen hat das im Employer Branding kommunizierte Image außerdem nicht viel mit dem „wahren Arbeitsleben“ zu tun. Employer Branding hat sich hier zu einer zweiten Haut entwickelt, die eher als künstlich empfunden wird – von den eigenen Mitarbeitern genauso wie von Bewerbern. Wenn diese zweite Haut so wenig passt, dass sie beim Gehen ständig hin- und herrutscht, gerät die Kommunikation ins Stolpern und wird unglaubwürdig. Das war auch früher schon so. Allerdings sind in einem veränderten medialen Kontext dank Social Media sämtliche Behauptungen aus der Arbeitgeberkommunikation einfach überprüfbar geworden. Kurzum: Wer flunkert, fliegt langfristig auf.

Vor diesem Hintergrund ist ein neuer Stil gefragt, der stärker PR-Methoden als „Werbung“ verlangt und weniger auf Kampagnen als auf Kontinuität setzt. Schließlich ist die Kommunikation für Arbeitgeber nicht mit der für Waschpulver à la „Wir waschen weißer als weiß“ zu vergleichen. Glaubwürdigkeit und Substanz im Arbeitgeberangebot sowie Erzählstrategien und eine kontinuierliche narrative Praxis ersetzen als kommunikativer Dauersport die Arbeitgeberkampagnen von einst mit ihren austauschbaren Bildern und Textfragmenten. Botschaften werden nicht mehr explizit herausgeblasen. Die Botschaft ist das, was sich im Kopf der Bewerber bildet, nachdem sie sich mit Geschichten und Fakten zum Unternehmen auseinandergesetzt haben – in Form von Videos, Bildern und Texten. Denn „Botschaften, die sich Leser oder Zuschauer selbst erschließen, haben einen doppelt so hohen Wert wie oktroyierte“, so das Magazin für Kommunikation pressesprecher in seiner aktuellen Ausgabe.

Es sind neue Kommunikationsberater gefragt, die Arbeitgeberkommunikation benötigt. Berichterstatter, die ihre beratende Rolle so verstehen, dass sie Geschichten über den Arbeitgeber aktiv im Unternehmen selbst recherchieren – investigativ, unvoreingenommen und immer auf der Suche nach dem Nachrichtenwert.

Das passiert derzeit nicht. Viel zu oft steht die Botschaft schon fest, lange bevor der eigentliche Kommunikationskern erkannt ist. Diesen falschen Weg können beispielsweise journalistische Interviewtechniken überwinden helfen. Mehr noch: Journalistisch geprägte Kommunikationsmaßnahmen sind die richtigen Instrumente, um überhaupt glaubwürdig nach innen und außen kommunizieren zu können.

Eines der wichtigsten Übungsfelder für einen notwendigen und überfälligen „neuen Stil“ in der Arbeitgeberkommunikation ist die aktive Pressearbeit zu Arbeitgeberthemen. Employer PR im Sinne von Pressearbeit findet aber in den meisten, auch großen Unternehmen lediglich in Form eines reaktiven Anfragemanagements statt und wird von den meisten journalistischen Abnehmern als deutlich unprofessioneller wahrgenommen als die sonstige Unternehmens-PR.

Mit dem vorliegenden Whitepaper möchten wir tiefer in das kommunikative Dilemma deutscher Arbeitgeber einsteigen. Dazu haben wir uns die DAX-30-Unternehmen genauer angesehen (vor allem deren Karrierewebsites) und diese einmal konsequent durch die PR-Brille betrachtet. Wir haben uns bewusst auf „die Großen“ konzentriert, weil wir bei diesen Unternehmen davon ausgehen konnten, dass sie als Arbeitgeber aktiv kommunizieren und über das notwendige Budget zur Umsetzung verfügen. Unsere Analyse folgte dabei den in den „zehn Thesen“ niedergelegten Überlegungen, die wir in einem detaillierten Kriterienkatalog weiterentwickelt und systematisch auf die Kommunikationspraxis der Unternehmen angewendet haben. Dabei ist eine Reihe von Leitfragen entstanden:

- **Wie richten sich die Unternehmen auf die Bewerber aus?**
- **Teilen sie den Bewerbern in prägnanter Form mit, warum sie sich für das Unternehmen als Arbeitgeber entscheiden sollten?**
- **Wie stark tragen die benutzten Bildwelten zur Differenzierung des Arbeitgeberimages bei?**
- **Welche Sprachstrategien benutzen die Unternehmen zur Differenzierung? Betreiben die Unternehmen „Reklame“ oder versuchen sie mit differenzierenden Fakten und Geschichten von sich als Arbeitgeber zu überzeugen?**
- **Verfolgen die Unternehmen eine sichtbare aktive Pressestrategie zu Arbeitgeberthemen?**

Das Resultat in Kürze: Die Arbeitgeberkommunikation hat in den vergangenen Jahren zwar erzählende Techniken adaptiert, ist aber nach wie vor in weiten Teilen noch den reichlich strapazierten Werbestrategien des traditionellen Personalmarketings verhaftet. Für die aktuellen Herausforderungen ist sie damit nicht gut gerüstet – vor allem mangelt es am Willen oder an der Fähigkeit zur Differenzierung. Die DAX-30-Unternehmen sind aktuell als Arbeitgeber ein „Club der Gleichen“. Dieser Befund ist auf der einen Seite ernüchternd, auf der anderen Seite zeigt er aber auch das große Potenzial für diejenigen Arbeitgeber auf, die beherzt den Schritt in eine neue Zeit gehen wollen. Wenn Sie dazu in den nachfolgenden Analysen und Überlegungen die eine oder andere Anregung finden, hat unser Whitepaper seinen Zweck erfüllt.

EMPLOYER TELLING: STILMITTEL IN DER GEGENWÄRTIGEN ARBEITGEBERKOMMUNIKATION

JOURNALISTISCHE FORMATE

Es gibt viele Anforderungen an einen Arbeitgebераuftritt – eine der wichtigsten ist Authentizität. Gegenwärtig wird dieser Anspruch allerdings oft mit einer hippen Tonlage oder dem unbedingt zu vermeidenden Rapper-Video im Azubi-Umfeld verwechselt. Vielmehr ist „Authentizität“ das Ergebnis der Bewertung der Identität des Senders sowie seiner Botschaften, Geschichten und seines Stils durch Bewerber und Mitarbeiter. Hier geht es einzig und allein um die Frage „Kaufe ich denen das ab? Oder spielen die mir nur etwas vor?“. Es gibt also keine „Authentizität“ über alle Unternehmensgrößen und Branchen hinweg. Das verwackelte Arbeitgebervideo kann für ein Start-up authentisch sein, wenn es auf der Website eines Konzerns mit 200.000 Mitarbeitern veröffentlicht wird, wird es schnell unglaubwürdig.

Um der viel zitierten Forderung nach „Authentizität“ gerecht werden zu können, bedarf es weniger Stilmittel, die auf verkäuferische Argumente setzen, als vielmehr journalistischer Formate, die den Arbeitgeber mehr in die Rolle des Berichterstatters in eigener Sache versetzen. Der Hintergrund: Kandidaten sind auf der Suche nach ganzheitlichen und transparenten Informationen, die ein realistisches Bild des Arbeitgebers und des potenziell interessanten Jobs vermitteln. Arbeitgeberkommunikation muss sich künftig eher am Journalismus orientieren als an Verkaufsbroschüren. Denn: Journalistische Stilmittel vermitteln mehr und nachhaltiger Wissen über den Arbeitgeber, als das werbliche Instrumente vermögen, denen ganz einfach der Makel des Verkaufs anhaftet. Das aus Kandidaten- und Mitarbeitersicht hochemotionale Jobthema darf nicht verkauft, sondern muss glaubwürdig und packend erzählt werden.

Werbepbotschaften erdrücken Erfahrungsberichte und Mitarbeiter-Stories

Wir sind in unserer Analyse der Frage nachgegangen, welche Unternehmen, zur Vermittlung ihres Arbeitgebераuftritts das journalistische Handwerk nutzen. Wer hält den Spannungsbogen in seinen Videos? Wer interviewt seine Mitarbeiter personen- und meinungszentriert? Wer bietet Bewerbern ein eigenes Magazin? Wer findet und erzählt eine Story?

Vorweg: Das Ergebnis ist, wohlwollend ausgedrückt, durchwachsen. Zwar haben die meisten Arbeitgeber die Vorzüge von journalistischen Stilmitteln wie etwa dem Einsatz von Mitarbeiterinterviews, erzählerischen Videos oder Erfahrungsberichten erkannt, allerdings genügen die realisierten Maßnahmen in der konkreten Umsetzung selten qualitativen Ansprüchen, die Werbepbotschaft bestimmt vielfach nach wie vor das Bild. Bestes Beispiel: Zwar setzen mehr als zwei Drittel der analysierten Unternehmen ihre Mitarbeiter über persönliche Erfahrungsberichte, etwa per Video, in Szene, vergessen dabei aber meist den journalistischen Ton und Stil. So verkommen diese eigentlich gut gemeinten Ansätze oft eher zu Reklamesprüchen oder -filmen. Natürlich gilt: Eine attraktive Darstellung ist der Sinn eines solchen Videos, allerdings sind Hochglanzvideos meist kontraproduktiv, da Bewerber wissen, das kaum ein Arbeitsplatz ein solcher Hochglanzort ist und sich die wenigsten Kollegen am Freitagnachmittag schon auf den Montagmorgen freuen.

Ein positives Beispiel in unserem Kontext ist BMW. Dem Automobilkonzern aus München gelingt es auf seiner Karrierewebsite in einzelnen Karrieresegmenen (unterteilt in: IT, Ingenieurwesen, Produktion sowie weitere Fachrichtungen) über eine große Anzahl von Videos zu jeder für das Unternehmen wichtigen Fachrichtung ein ebenso attraktives, aber eben auch realistisches Bild der einzelnen Berufe zu vermitteln. Kandidaten erhalten einen Eindruck davon, in welcher Arbeitskleidung sie etwa in der Produktion arbeiten, wie der Arbeitsplatz konkret aussieht oder mit welchen Systemen die Arbeitsprozesse letztlich umgesetzt werden. Der Ton der Videos ist positiv, wirkt aber nicht übertrieben werblich.

Die Erkenntnisse unserer Analyse bezogen auf journalistische Formate im Einzelnen:

- Sehr etabliert ist die Vorgehensweise, Mitarbeiter über spezielle Erfahrungsberichte zur Kommunikation des Arbeitgeberauftritts beitragen zu lassen. Fast schon verwunderlich, dass immerhin acht der analysierten Unternehmen immer noch darauf verzichten. Positiv in diesem Zusammenhang: Die meisten Arbeitgeber gliedern diese Erfahrungsberichte in einzelne Bewerbergruppen – Berufsstarter, Studenten und Professionals.
- Obwohl sich die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass Mitarbeiter die glaubwürdigsten Kronzeugen für die Arbeitgeberqualität sind, und diese deshalb häufig zu Wort kommen, setzen nur etwas weniger als die Hälfte der untersuchten Unternehmen auf ihrer Karriereseite auf die Darstellungsform des Interviews. Zahlreiche Unternehmen verzichten darauf, ihre Mitarbeiter auf diese Weise direkt zu Wort kommen zu lassen.
- Viele der Arbeitgeber, die derartige Interviews oder Testimonial-Statements abbilden, lassen ihre Mitarbeiter Sätze aus dem Baukasten der seit Jahren handelsüblichen Personalwerbung sagen:

„Das Thema Gleichstellung ist hier selbstredend“

(RWE, Erfahrungsbericht des Monats – Interview mit einer Mitarbeiterin aus dem Projektmanagement)

„Mein Arbeitgeber legt Wert auf überdurchschnittlich talentierte Mitarbeiter – das sorgt für ein unglaublich inspirierendes Arbeitsumfeld“

(Deutsche Bank, der Vice-President Corporate Banking & Securities aus Tokio erzählt)

„In meinen unterschiedlichen Funktionen im Unternehmen komme ich mit sehr vielen und unterschiedlichen Menschen auf diversen Hierarchieebenen zusammen. Diese Kommunikation ist sehr interessant und bereitet mir große Freude.“

(Unter dem Menüpunkt „Unsere Mitarbeiter“ antwortet eine Gruppenleiterin bei Merck auf die Frage, was ihr an ihrer Arbeit besonderen Spaß macht.)

Dazu ein Test: Stellen Sie sich diese Interviewfragmente einmal außerhalb des Kontexts der Unternehmenskommunikation vor. Wie groß wäre zum Beispiel die Wahrscheinlichkeit, dass ein unabhängiges Qualitätsmedium so etwas unkommentiert publizieren würde? Wie glaubwürdig sind solche Sätze? In den meisten Fällen werden die Verantwortlichen ihren Mitarbeitern die Werbephrasen in den Mund gelegt haben. Unserer Erfahrung nach haben Mitarbeiter die entsprechende Terminologie aber mittlerweile so verinnerlicht, dass das häufig gar nicht mehr nötig ist: Die Testimonials wissen, was das Personalmarketing von ihnen erwartet, und sagen Sätze wie „Hier werde ich gefördert und gefordert“. Solche Phrasen lassen sich durch journalistische Interviewtechniken auflösen. Wichtig ist dabei, vom Abstrakten ins Konkrete zu kommen.

**DIE MISSION
VON EMPLOYER
BRANDING IST
NOCH NICHT
ERFÜLLT, DIE
AUFGABEN
BLEIBEN.**

Schauen wir uns dazu noch einmal ein weiteres Beispiel an. Auf ihrer Karrierewebsite bietet die Allianz Interviews mit Mitarbeitern, die zum Teil sehr gelungen sind. In einigen Interviews aber erscheinen die Mitarbeiter aber als leblose Handpuppen, die Werbeblasen sprechen:

„Was macht für Sie gerade die Allianz Deutschland zu einem spannenden Tätigkeitsfeld und Unternehmen für Juristen?“

Die Allianz bietet für Juristen alle Möglichkeiten eines großen, modernen und innovativen Versicherungsunternehmens. Die juristischen Themen sind sehr vielseitig: Als das führende Versicherungsunternehmen in Deutschland möchte die Allianz zum Beispiel den Bedürfnissen ihrer Kunden auch in der digitalen Welt gerecht werden. Das ist mit einer Menge neuer und interessanter juristischer Fragestellungen verbunden.“

Hier fragen sich Bewerber mit juristischem Hintergrund natürlich, welche Fragestellungen das sind. Zum Kern der Arbeitgeberattraktivität (interessante Aufgaben) dringt das Interview aber nicht mehr vor. Das Interview bleibt so blass, die Aussagen sind austauschbar, sowohl im Hinblick auf die Zielgruppe als auch auf das Unternehmen, ja selbst die Branche:

„Was macht für Sie gerade die HAK Marburg zu einem spannenden Tätigkeitsfeld und Unternehmen für Informatiker?“

Die HAK MARBURG bietet für Informatiker alle Möglichkeiten eines großen, modernen und innovativen Versicherungsunternehmens. Die IT-Themen sind sehr vielseitig: Als eines der führenden Versicherungsunternehmen in Deutschland möchte die HAK Marburg zum Beispiel den Bedürfnissen ihrer Kunden auch in der digitalen Welt gerecht werden. Das ist mit einer Menge neuer und interessanter IT-Fragestellungen verbunden.“

Unternehmensname ausgetauscht, Zielgruppe ausgetauscht, aber der Text funktioniert immer noch: Als unternehmensindividuelle sowie auf das besondere Interesse von einzelnen fachlichen Zielgruppen zugeschnittene Selling Story können solche Interviews deshalb nicht funktionieren.

Arbeitgeberqualitäten lassen sich verschiedenen Themenfeldern zuordnen:

- 1. Kultur:** Werte, Führung, Diversity etc.
- 2. Arbeitgeberleistungen:** Vergütung, Entwicklung, Gesundheitsmanagement, Work-Life-Angebote etc.
- 3. Unternehmen:** Branche, Geschäftszweck, Sinn, Innovationsleistungen im Markt, Arbeitsinhalte der Mitarbeiter etc.

Während es den meisten HR-Abteilungen noch relativ leicht von der Hand geht, die Vorzüge konkreter Leistungen des Unternehmens als Arbeitgeber darzulegen, wird es beim Themenfeld „Kultur“ leicht schwurbelig:

„Als Innovationstreiber steht Continental an vorderster technologischer Front. Eine solche Spitzenposition kann nur Bestand haben, wenn die Menschen, die hinter diesem Unternehmen stehen, ihre Ideen in einem Klima entwickeln können, das motiviert und inspiriert. Ein Klima, das geprägt ist von Kompetenz, Kooperation und Fortschritt.“

Continental

Auf völlig fremdes Terrain aber begeben sich Arbeitgeber wie die meisten ihrer Agenturen beim dritten Themenfeld. Gut gelöst hat die Frage nach den Einsatzgebieten RWE. Unter der Überschrift „Arbeiten bei RWE - Ihr Einsatzbereich“ präsentiert das Unternehmen eine übersichtliche Karte mit den jeweiligen Arbeitsgebieten. Mit einem Klick können Bewerber hier tiefer einsteigen. Auf der letzten Navigationsebene erwarten die Nutzer der Karrierewebsite kurze Videos, die das Einsatzgebiet erklären. Neben gut gemachten Mitarbeiterporträts finden sich je nach Einsatzgebiet allerdings auch traditionelle Reklamefilmchen. Die sind zwar handwerklich solide, beantworten aber kaum die Frage, woran dort konkret gearbeitet wird.

Viele Arbeitgeber kapitulieren vor der transparenten Beschreibung von Arbeitsinhalten

Unserer Erfahrung nach tun sich Unternehmen immer dann besonders schwer, wenn es darum geht, die Attraktivität ihrer Arbeitsinhalte transparent zu machen. Das ist zum einen nicht das natürliche Feld der HR-Abteilung, zum anderen gibt es generelle Bedenken von Seiten der Unternehmenskommunikation, weil zum Beispiel Neuentwicklungen nicht preisgegeben werden dürfen – oder bei Beratungsunternehmen Fallbeispiele mit Mandanten. Dennoch lässt sich in den meisten Fällen und mit einiger Übung hier ein mittlerer Abstraktionsgrad erreichen, der konkrete Arbeitsinhalte nennt, ohne für die Wettbewerber verwertbare oder mit Blick auf die Beziehung zu den Kunden heikle Informationen preiszugeben. Das ist zugegebenermaßen eine Herausforderung. Arbeitgeber sollten davor aber nicht kapitulieren wie in diesem Beispiel:

„Können Sie uns ein Beispiel aus Ihrer beruflichen Laufbahn geben, das verdeutlicht, weshalb Ihnen die Arbeit als ITler innerhalb der Allianz Freude bereitet?“

Da gibt es nicht ein spezielles Beispiel. Mir macht die Arbeit grundsätzlich Spaß, weil ich tolle Kollegen und Vorgesetzte sowie ein Netzwerk habe, das in guten und schlechten Zeiten zusammenhält.“

Allianz

Die Chance, über ein Bewerbermagazin Bewerber und damit potentiell neue Mitarbeiter zu erreichen, nutzen übrigens nur fünf der analysierten Arbeitgeber. Und dabei wurde ein Karrierepodcast oder ein Blog, wie ihn etwa Fresenius nutzt, noch als Magazin gewertet. Hier verpassen viele Unternehmen die Chance, über ein klassisches journalistisches Format zu informieren, das einen ganzheitlichen Blick auf den Arbeitgeber erlauben würde.

Positives Beispiel ist das Magazin „KarriereEnergie“ von RWE, das Tipps und Neuigkeiten rund um die Karriere bei RWE vor allem für Berufseinsteiger bereithält. Einen ähnlichen Ansatz verfolgt die Deutsche Telekom, die mit dem Jugendmagazin „reif!“ in einer Auflage von 500.000 Exemplaren Schüleranspricht, die vor der Berufswahl stehen.

Fazit: Journalistische Formate gibt es zwar überwiegend auf den Karriereseiten der großen Arbeitgeber in Deutschland – allerdings werden diese nicht oder nur wenig auch mit journalistischer Information gefüllt. Auf diese Weise mutieren Mitarbeiter zu künstlichen Werbefiguren, die mehr an den „Melitta-Mann“ erinnern, als an glaubwürdige Kronzeugen für die Qualität des Arbeitgeberangebots.

SPRACH- UND ARGUMENTATIONSSTRATEGIEN

Nur eine Minderheit der Unternehmen setzt auf ihren Karrierewebsites auf einen faktisch-berichtenden oder erzählenden Stil. Es dominiert ödes Reklamedeutsch mit seiner Anhäufung der immer gleichen Adjektive. Die Unternehmen sind „führend“, die Produkte „erfolgreich“, ihre Visionen „klar“ und „eindeutig“. Solche Unternehmen leiden an einer nur schwer zu heilenden Krankheit, die wir „akute gleichförmige Adjektivitis“ nennen. Ein paar Beispiele:

„Willkommen bei der Allianz, einem der führenden Finanzdienstleister weltweit. In unserem Heimatmarkt Deutschland sind wir Marktführer für Versicherungen, und mit erfolgreichen Produkten rund um Vorsorge und Vermögen erweitern wir unsere Position kontinuierlich.“

Allianz

„Unsere Vision ist klar und eindeutig: Wir wollen die führende kundenorientierte globale Universalbank sein. Auf diesem Weg können wir klugen und wachen Köpfen außergewöhnliche Chancen bieten: Menschen mit Verstand, Leidenschaft und Ideen, die positiv auf Herausforderungen zugehen und so wirklichen Mehrwert schaffen.“

Deutsche Bank

Bei ThyssenKrupp heißt es im Begrüßungsabsatz unter dem Menüpunkt „Ihre Zukunft bei ThyssenKrupp“ gar, das Unternehmen „besticht durch innovative Prozesse, kreative Produkte und Zielstrebigkeit“. Was würden Arbeitgeber von einem Bewerber halten, der einen ähnlichen Satz in einem Anschreiben verwendet („Ich besteche durch Kreativität und Zielstrebigkeit“)?

Einstiegspunkt der Argumentation ist in den meisten Fällen das Unternehmen, nicht die angesprochenen Bewerber. Dabei sind die Textpassagen bisweilen kaum von Produktwerbung zu unterscheiden. Offensichtlich hat sich das Employer Branding-Mantra, demzufolge sich die „Employer Brand“ möglichst eng an der Unternehmensmarke auszurichten habe, dahingehend ausgewirkt, dass einige Unternehmen in vielen Textpassagen kaum zwischen Kunden- und Bewerberansprache differenzieren und so den Eindruck erwecken, sie wollten Jobkandidaten Hautcreme verkaufen:

„Seit mehr als 130 Jahren verhelfen wir Menschen zu einem jüngeren, frischeren und gesünderen Aussehen: mit immer neuen Produktinnovationen, die von uns erforscht, entwickelt, produziert und vermarktet werden. Doch hinter jeder Marke, jedem Produkt und jedem Erfolg stehen Menschen, die mit Leidenschaft und Unternehmergeist unseren Anspruch unterstützen, das globale Hautpflegeunternehmen Nr. 1 zu sein.“

Beiersdorf

Der werbegetriebene Blick auf das eigene Unternehmen ist in großen Teilen austauschbar, ebenso wie der stereotype Blick auf die eigenen Mitarbeiter. Diese erscheinen meist in Form stets hypermotivierter Enthusiasten. Über die Branchen hinweg ist demnach in deutschen Büros der dominierende Gemütszustand die Leidenschaft:

„Mit Leidenschaft und Freude gestalten wir als globales Team erfolgreich den Markt. Wir suchen neue Kollegen, die diese Motivation teilen und sich gerne neuen Herausforderungen stellen.“

Henkel

„Leidenschaft ist das, was uns verbindet. Wir arbeiten gemeinsam daran, das Unmögliche möglich zu machen, wir fordern uns gegenseitig, noch etwas weiter zu gehen, und wir entwickeln neue Ideen, um die Zukunft des Sports zu gestalten.“

Adidas

„Mit Leidenschaft fängt bei der BMW Group alles an. Sie macht aus einem Beruf eine Berufung. Sie treibt uns an, Mobilität immer wieder neu zu erfinden und innovative Ideen auf die Straße zu bringen. Begeisterung für das gemeinsame Projekt macht aus einem Team eine feste Einheit, in der jede Meinung geschätzt wird.“

BMW

Hier täte eine semantische Abrüstung der Kommunikation gut. Der Blick auf die eigenen Mitarbeiter folgt nach unserem Eindruck übrigens einer versteckten HR-Agenda, die nach wie vor eher einer Selektionslogik folgt als dem Versuch, Bewerber zu überzeugen. Sie kommt einem verkappten Anforderungsprofil gleich, wie es sich in Stellenanzeigen findet. Die Idee dahinter: Wenn wir den Bewerbern zeigen, wie motiviert und leistungsstark unsere Mitarbeiter sind, wird das vor allem die Leistungsstarken und Motivierten unter ihnen ansprechen. Ob das funktioniert?

„Wir sind das weltweit führende Chemieunternehmen, in dem die besten Teams intelligente Lösungen für unsere Kunden entwickeln und Chemie für eine nachhaltige Zukunft schaffen. Der individuelle Einsatz unserer Mitarbeiter macht unseren Erfolg als Unternehmen erst möglich. Wir unterstützen unsere Mitarbeiter dabei, ihre Stärken zu entwickeln, und wir zeigen Wertschätzung für das, was sie erreichen. Unsere vielfältigen Karrieremöglichkeiten sind ein Wettbewerbsvorteil und machen uns attraktiv für die besten Experten und Fachkräfte.“

BASF

Viele Unternehmen folgen dabei wie BASF einem argumentativen Dreisatz:

1. **Wir sind ein Hammerunternehmen**
2. **Ein Hammerunternehmen sind wir, weil wir Hammermitarbeiter haben.**
3. **Seien Sie dabei – das wird der Hammer! Und für Sie wäre es – ganz unter uns gesagt – eine Hammerehre, dabei sein zu dürfen.**

Diese Haltung entspricht weder den geänderten Verhältnissen auf den Talentmärkten noch gibt sie einen authentischen Einblick in die Unternehmen. Selten wird auf der übergeordneten Ebene der Karrierewebsite der Versuch gemacht, die Mitarbeiter von morgen tatsächlich abzuholen und zu überzeugen. Eine Kommunikation auf Augenhöhe sieht anders aus.

Das hält einige Unternehmen allerdings nicht davon ab, Bewerber zu duzen. Im Hinblick auf „du“ und „Sie“ haben die Social Media in den vergangenen Jahren eine gewisse Sogwirkung in Richtung einer allgemeinen Duzerei entfaltet – auch von Bewerbern. Wie ist der aktuelle Stand bei den betrachteten Unternehmen? 19 von ihnen bleiben durchgängig beim traditionellen „Sie“, die zweithäufigste Variante ist es, Schüler zu duzen, alle anderen Bewerbergruppen aber zu siezen. Infineon benutzt die zweite Person Plural zur direkten Ansprache potenzieller Azubis: „Ihr habt den Schulabschluss fast in der Tasche und seid bereit für neue Abenteuer?“ Die Commerzbank duzt sowohl Schüler als auch Studierende und Absolventen: „Seit Jahren hast du Wissen angehäuft, Bücher gewälzt, Hausarbeiten, Klausuren und Abschlüsse erfolgreich gemanagt - jetzt ist die Karriere dran.“

Betriebliche Praxis muss halten, was die Kommunikation verspricht

Das Duzen von Bewerbern ist durchaus kritisch zu sehen, nicht nur mit Blick auf die oben beschriebene Kommunikationsstrategie. Wenn wir die Praxis vor dem Hintergrund der aktuellen, an den Talenten orientierten Situation auf den Arbeitsmärkten und der immer lauter erhobenen Forderung nach „Authentizität“ dieser Praxis bewerten, so müssen wir zum einen feststellen, dass das „Du“ nur dann einen Sinn ergibt, wenn die betriebliche Praxis hält, was die Arbeitgeberkommunikation verspricht.

Zum anderen verdienen es Bewerber jenseits der Frage nach „Authentizität“, mit Respekt angesprochen zu werden. Aus diesem Grund hat die Unternehmensberatung McKinsey trotz Facebook & Co. nie aufgehört, die eigenen Bewerber auf der Karrierewebsite zu siezen. Und das obwohl in dem Unternehmen eine ausgesprochene Duz-Kultur herrscht: Bei McKinsey wird über die Hierarchien hinweg geduzt – von der Lohnbuchhaltung bis zum CEO. Unter dem Gesichtspunkt der „Authentizität“ könnte McKinsey also Bewerber duzen, weil die betriebliche Realität hält, was die Arbeitgeberkommunikation verspricht. Das Unternehmen tut dies aber nicht. Bewerber sind eben (noch) keine Mitarbeiter.

**VIELE DER
IN AUFTRAG
GEGEBENEN
FOTOS SIND AM
ENDE NUR NACH-
BILDUNGEN VON
STOCKBILDERN.**

BILDWELTEN

Journalistisch geprägte Aussagen entfalten letztlich nur dann ihre volle Wirkung, wenn sie von einer Bildwelt begleitet werden, die den Anspruch auf Glaubwürdigkeit untermauert.

Durch die Auswahl von einzigartigen Bildern wird nicht nur ein unterscheidbarer Arbeitgeberauftritt geschaffen, sondern eben auch ein glaubwürdiger Eindruck bei den Kandidaten hinterlassen – zum Beispiel durch den Verzicht auf Stock-Material (Fotos von Bildagenturen), die Abbildung von eigenen Mitarbeitern und nicht zuletzt durch Bilder, die die Mitarbeiter bei ihrer speziellen beruflichen Tätigkeit und nicht bei einer anderen abstrakten Handlung zeigen. Selbstverständlichkeiten für Unternehmen, die sich im DAX-30-Umfeld bewegen? Wir haben uns ihre Bildwelt genauer angesehen.

Grundsätzlich gut: Die Mehrheit der Arbeitgeber bildet eigene Mitarbeiter ab. Diese Vorgehensweise scheint sich durchgesetzt zu haben. Nur fünf der untersuchten Arbeitgeber nutzen immer noch ausschließlich Stockbilder, um ihr Arbeitsumfeld zu verbildlichen. Es fällt dennoch stark auf, dass viele der in Auftrag gegebenen Fotos am Ende nur Nachbildungen von Stockbildern sind, die offenbar bei der vorherigen Recherche als „passende Richtung“ eruiert wurden. Mitarbeiter fungieren so als Fotomodelle nach Vorbild derjenigen, die vorher bei Bilderdiensten gefunden wurden. Es dominieren lachende Mitarbeiter am Schreibtisch, im Meeting-Raum, beim Kaffee am Stehtisch oder diskutierend am Flipchart. Die Chance, mit Bildern eine Geschichte zu erzählen, wird so nicht genutzt.

Zusammenhangslose Imagebilder statt konkreter Darstellung der Arbeitswelt

Des Weiteren erliegen viele Arbeitgeber der Versuchung, ihre Bilder zur Arbeitswelt sehr imagezentriert auszuwählen. Hier folgen viele Unternehmen dem Ansatz, „im großen Zusammenhang“ zu kommunizieren. So wird beispielsweise bei Arbeitgebern wie SAP oder der Münchener RE wahlweise ein lässiger Fahrradfahrer in einer amerikanischen Großstadt oder ein begeistertes Pärchen im Deutschland- und Brasilien-Trikot auf dem grünen Rasen (Motto: „Wer Zukunft versicherbar machen will, erlebt immer wieder den richtigen Kick“) gezeigt, um etwa Begeisterungsfähigkeit oder Vielfalt zu vermitteln. Folge: Es entsteht kein Bild der konkreten Arbeitswelt, sondern man setzt auf die Assoziation, die eine abstrakte Vision liefern soll – eine typische Vorgehensweise aus dem werblichen Umfeld.

Was den journalistischen Anspruch der Bildwelten betrifft, muss kritisch festgehalten werden, dass die Bilder die redaktionellen Aussagen selten bis gar nicht begleiten. Folge: Inhalt und Bild stehen unabhängig nebeneinander. Die Bilder unterstützen die Aussage nicht. Beispiel: Die Vorgesetzte in weißer Bluse, die auf einen Fehler im auf dem Tisch liegenden Dokument weist, hat mit der Vision des Unternehmens als Arbeitgeber nichts zu tun. Und trotzdem stehen Bild und Vision bei Beiersdorf nebeneinander – ganz wichtig offenbar dabei: die NIVEA-Milch auf dem Konferenztisch.

Ein Beispiel, das verdeutlicht: Ein ganzheitlich informierender Auftritt, in dem Aussagen von einzigartigen Bildern unterstrichen werden, ist selten in einer kommunikativ unausgeglichenen Arbeitgeberwirklichkeit.

ARBEITGEBER IM ELEVATOR PITCH

Man steigt in einen Aufzug, trifft einen Gesprächspartner, der interessiert nachfragt, was die eigene Geschäftsidee sei – eine große Chance, denn wer weiß: Vielleicht ist der neue Bekannte ein möglicher Investor, künftiger Partner oder wichtiger Multiplikator. Die Crux: Die voraussichtliche Zeit, die Geschäftsidee zu erklären, beschränkt sich ganz genau auf die Länge dieser Aufzugfahrt. In weniger als einer Minute muss also auf den Punkt erklärt werden, was die eigene Idee von anderen unterscheidet und letzten Endes besonders macht. Rechnet man gesprochene Sprache in gedruckten Fließtext um, entspricht eine Minute grob gerechnet etwa 1.000 Zeichen. Das ist zugegebenermaßen nicht viel. Keine Frage: Ein Elevator-Pitch für Arbeitgeber ist eine echte Herausforderung, die aber entscheidend ist und von den meisten Bewerbern gewollt wird. Denn letztlich sind es nur die in aller Kürze und Einfachheit erklärten Ideen, die im Hinterkopf einer wie auch immer definierten Zielgruppe bleiben. Nur die wenigsten Bewerber werden zudem die mittlerweile doch sehr umfangreichen Inhalte auf den Karrierewebsites in Gänze heranziehen, um sich für oder gegen einen Arbeitgeber zu entscheiden.

Wir haben einen solchen Elevator Pitch zum Gegenstand unserer Analyse gemacht und die Frage gestellt: Sind Arbeitgeber in der Lage, sich in dieser komprimierten Form vorzustellen? Liefern sie Antworten darauf, was sie als Arbeitgeber ausmacht? Sagen sie schon zu Beginn ihrer Kommunikation, was sie von anderen Arbeitgebern unterscheidet? Wir haben die Karrierewebsites daraufhin analysiert und uns angesehen, wer in der Lage ist, sich interessierten Kandidaten in einem Arbeitgeber-Elevator-Pitch vorzustellen, und vor allem, wer es schafft, sich in einem solchen von anderen zu unterscheiden.

Das Ergebnis: Die großen Unternehmen in Deutschland sind nicht in der Lage, sich als Arbeitgeber kommunikativ prägnant abzuheben. Ähnliche Beschreibungen, eine ähnliche Tonlage und ähnliche Wortwahl zeugen davon, dass wir es auch in diesem Kontext bei den DAX-30-Unternehmen in Deutschland mit einem kommunikativen Einheitsbrei zu tun haben. Differenzierung – Fehlanzeige!

Konkret: In den Textpassagen, die fast alle untersuchten Unternehmen als „Warum wir“ auf ihrer Karrierewebsite kennzeichnen, existiert ein allgemein genutztes Wording, das sich kontinuierlich wiederholt.



Der Elevator Pitch ist eine durchschlagende Beschreibung einer Idee, einer Dienstleistung oder eines Produkts – in unserem Fall, die Beschreibung eines einzigartigen Arbeitgebers. Im wörtlichen Sinne bedeutet der Begriff „Aufzugspräsentation“, was impliziert, dass der Zuhörer in der kurzen Zeit einer Aufzugfahrt erkennen soll, was den betreffenden Arbeitgeber einzigartig machen und mögliche Bewerber dazu bringen soll, sich bei diesem zu bewerben.

EINIGE BEISPIELE:

E.ON etwa bietet seinen Kandidaten „ein breites Spektrum möglicher Aufgabengebiete“ und „Menschen, die über den Tellerrand hinausschauen wollen, ebenfalls herausragende Karriereperspektiven“.

RWE zieht hier kommunikativ nach und stellt seinerseits „aussichtsreiche berufliche Perspektiven und herausfordernde Aufgaben“ in den Mittelpunkt des Menüpunkts „Deshalb RWE“.

Auch Infineon schlägt in diese Kerbe und nennt in seinem Elevator Pitch „erstklassige Karrierechancen und Möglichkeiten zur Weiterbildung“.

Henkel verbindet die gleichen Perspektiven immerhin mit einem klar ausgesprochenen Anspruch und sagt Kandidaten: „Begeistert uns Ihre Persönlichkeit, überzeugt uns Ihr Talent, bieten wir Ihnen exzellente Perspektiven – weltweit.“

Ein etwas anderes Wording – wenn auch ein beliebiges – nutzt die Deutsche Telekom. Inhaltlich schlägt aber auch sie in die gleiche Karriere-Kerbe und sagt: „Sie wollen wachsen. Mehr erreichen. Unbekanntes anpacken. All das ist bei uns möglich.“

In das allgemeine Wording bei gleicher Aussage verfällt dagegen BASF: „Unsere vielfältigen Karrieremöglichkeiten sind ein Wettbewerbsvorteil und machen uns attraktiv für die besten Experten und Fachkräfte.“

Diese Liste könnte man unbegrenzt fortsetzen – etwa mit Begriffen wie „spannende Aufgabengebiete“, „gelebte Vielfalt“, „vertrauensvolle Partnerschaft“, „innovative Ideen“ oder „begeisterte Mitarbeiter“ – Begrifflichkeiten, die durchgehend in dem „Warum wir als Arbeitgeber?“ auftauchen und niemanden unterscheiden, sondern die DAX-30-Arbeitgeber eher zu einem „Club der Gleichen“ machen.

Natürlich könnten die so kommunizierenden Arbeitgeber auf die Notwendigkeit solcher „Hygienefaktoren“ im Arbeitgeberauftritt verweisen. Allerdings stellt sich die Frage, ob man Kandidaten wirklich so überzeugt. BMW etwa würde seine Fahrzeuge sicher nicht mit Adjektiven wie „fahrbereit ab Werk“ oder „verlässlich auch auf Langstrecke“ und „wasserdicht“ von anderen Premiummarken abgrenzen – im Arbeitgeberauftritt gehen die Münchener aber in diese Richtung.

Das gemeinsame Wording in der Selbstbeschreibung geht gar bis hinein in die Claims, wenn sich Arbeitgeber denn die Mühe machen, solche zu entwickeln. Während nämlich etwa ThyssenKrupp dem Kandidaten zurnft: „Wer Großes bewegen will, ist einer von uns“, möchte Merck mit dem Satz „Wir haben den Anspruch, Großes möglich zu machen“ überzeugen. Große Unterscheidungsmerkmale sehen anders aus.

Diese Beispiele – die mit nahezu jedem untersuchten Unternehmen fortgeführt werden könnten – zeigen: Die deutsche Arbeitgeberkommunikation kommt fast gänzlich ohne USP aus. Kein Arbeitgeber unterscheidet sich von anderen oder hat den Mut, auf gängige Muster in der Kandidatenansprache zu verzichten.

Diese fehlende Abgrenzung ist eine Folge von fehlender Auseinandersetzung mit sich selbst als Arbeitgeber. Es findet keine Recherche und kein Versuch statt, sich selbst ehrlich und unverblümt kennenzulernen. Dabei ist gerade das entscheidend, um ehrlich und eben authentisch mit Kandidaten zu kommunizieren. Auch hier bestimmt der Werber-Blick die Marke und nicht der eines Berichterstatters, der eine Arbeitgeberstory erzählt, anstatt sie ständig anzupreisen.

EMPLOYER PR: PRESSEARBEIT ALS ARBEITGEBER

Das wichtigste Übungsfeld für den in der Einleitung skizzierten notwendigen „neuen Stil“ in der Arbeitgeberkommunikation ist die Pressearbeit zu Arbeitgeberthemen. Längst ist in der Produktkommunikation eine integrierte Strategie üblich, die werbliche Maßnahmen mit denen der Pressearbeit verknüpft. Die Kommunikation der meisten Arbeitgeber geht in fast allen Unternehmen aus diesem Blickwinkel auf einem Bein: Die meist noch traditionell „werbliche“ Kommunikation auf der Karrierewebsite findet keine Ergänzung in Form einer aktiven Pressestrategie. Pressearbeit findet in Form eines reaktiven Anfragemanagements statt und wird von den meisten journalistischen Abnehmern als deutlich unprofessioneller wahrgenommen als die sonstige Unternehmens-PR (siehe Trendreport HR-PR 2014).

Die Regel in Deutschland, auch in größeren Unternehmen: Sie beantworten zwar Anfragen von Journalisten, tragen aber kaum gezielt, strategisch vorbereitet und planvoll „ihre Arbeitgeberthemen“ nach außen. Doch wie ist es um die Pressearbeit zu Arbeitgeberthemen in den betrachteten Unternehmen bestellt? Ein Blick auf die Karriereseiten im Netz liefert dazu fast keine Anhaltspunkte, da es kaum Verbindungen und Crosslinks von den von HR gestalteten Karriereseiten zum Pressebereich der Unternehmen gibt. Das ist ein Zeichen dafür, dass die Unternehmenskommunikation Arbeitgeberthemen ebenso wenig als „ihr Thema“ betrachtet wie die HR-Kommunikationsverantwortlichen die „Pressearbeit“.

Als eine positive Ausnahme der Regel erscheint die Deutsche Telekom. Das Unternehmen bindet Presseberichte über sich als Arbeitgeber unter dem Stichwort „HR in den Medien“ und in Form eines Nachrichtentickers gut sichtbar in die eigene Karrierewebsite ein (www.telekom.com/karriere). Ein solches Vorgehen ist aus mehreren Perspektiven sinnvoll:

- **Wenn die Pressestelle für die Karrierewebsite relevante Themen platziert, müssen diese Inhalte nicht erst mühsam angepasst werden, sondern sind für HR und die Karrierewebsite einfach nutzbar.**
- **Häufig gehen Pressegeschichten über das Unternehmen als Arbeitgeber über den eher generischen Charakter der Inhalte auf der Karrierewebsite hinaus. Am konkreten Beispiel wird so deutlich, warum das Unternehmen für Mitarbeiter (von morgen) attraktiv ist.**
- **Last, but not least: Intelligente Bewerber kennen den Unterschied zwischen „owned media“ (Karrierewebsite) und „earned media“ (Presseberichte über das Unternehmen als Arbeitgeber). Inhalte auf der Karrierewebsite erhalten eine höhere Glaubwürdigkeit, wenn sie durch eine unabhängige Perspektive bestätigt werden.**

Die Deutsche Telekom hat eine längere Tradition in guter HR-PR. In der Abteilung für Unternehmenskommunikation wird hier seit Jahren Kompetenz aufgebaut, der ehemalige HR-Vorstand Thomas Sattelberger arbeitete gut mit der Abteilung zusammen und verdankte seine publizistische Durchschlagskraft nicht zuletzt der engen Kooperation mit der Pressestelle. Die Deutsche Telekom bietet mit der „Fünfzeilenwoche“ einen wöchentlich erscheinenden journalistischen Infodienst zu Themen der Arbeitswelt. Das Unternehmen hat nicht nur einen für im Internet recherchierende Journalisten erkennbaren Pressesprecher für Themen der Arbeitswelt, sondern bietet nach Themen (HR-Strategie, Recruiting, Gesundheit, Diversity...) geordnet gleich mehrere Ansprechpartner.

Zugegebenermaßen kann sich die Deutsche Telekom als einer der größten privatwirtschaftlichen Arbeitgeber in Deutschland diese Spezialisierung auch leisten. Aber unserer Überzeugung nach sollte jedes Unternehmen mit einer größeren Pressestelle über einen erkennbaren Ansprechpartner für ihre Arbeitgeberthemen verfügen. Die Bayer AG etwa bietet Journalisten einen Sprecher „Personal- und Sozialpolitik“, Munich RE eine Sprecherin „Personal“ und Siemens einen Sprecher für „Personalthemen“ an.

In den meisten Unternehmen gibt es schlicht keine HR PR Ansprechpartner

In 14 Unternehmen jedoch existiert nach außen sichtbar derzeit niemand, der für Arbeitsweltthemen den Hut aufhat. Das bedeutet, dass Journalisten hier erst einmal eine weitere Hürde nehmen und den für sie zuständigen Mitarbeiter der Pressestelle herausfinden müssen. Journalisten gehen hier wie andere Menschen auch meist den Weg des geringsten Widerstands. Zumal sie für die meisten Themen der Arbeitswelt eher Beispiele und Statements aus großen Unternehmen brauchen als Beispiele und Statements eines bestimmten Unternehmens. Gestaltet sich die Suche nach Themen und Ansprechpartnern zu aufwändig, ziehen Journalisten mit Interesse an Arbeitsweltthemen in der Regel weiter.

Wie werden diese Journalisten ansonsten auf den Webseiten der Pressestelle abgeholt? Eher gar nicht. Die meisten betrachteten Unternehmen (20) haben in den vergangenen Monaten keine oder nur sehr wenige Pressemitteilungen zu Arbeitgeberthemen veröffentlicht. Immerhin gibt es einige Ausnahmen: BMW bietet zum Beispiel auf seinen Presseseiten im Unterpunkt „Human Resources“ gesammelte Pressemeldungen zum Thema, mehr aber auch nicht. Auch jenseits von Pressemitteilungen bieten die Unternehmen interessierten Journalisten auf ihren Presseseiten kaum weiteres Material – etwa in Form einer Arbeitgeberpressemappe.

Diese kurze Analyse zeigt: Beim Thema HR-PR gibt es noch sehr viel Luft nach oben. Ein geplantes Vorgehen ist nur als langfristig angelegtes Gemeinschaftsprojekt von Unternehmenskommunikation und HR denkbar. Dazu braucht es einen ernsthaften gemeinsamen Willen, zwischen den Abteilungen abgestimmte Prozesse und Routinen sowie ausreichende Ressourcen in beiden Abteilungen. Wenn der Zugang zu Talenten tatsächlich eine vitale Frage für Unternehmen ist, muss eine solche aktive PR in Sachen Human Resources zum Unternehmensprozess und zur Kompetenz im Unternehmen werden.

FAZIT

Etwa Mitte des ersten Jahrzehnts im neuen Jahrtausend erreichte eine Professionalisierungswelle namens Employer Branding auch in Deutschland die Arbeitgeber. Seitdem hat sich die HR-Community mit dem Thema auf Kongressen, in zahllosen Titelgeschichten und Schwerpunktthemen in HR-Fachzeitschriften und in einem endlosen Reigen von Studien, Sonderpublikationen und Thesenpapieren intensiv auseinandergesetzt.

Das Hauptversprechen des neuen Konzepts war „Differenzierung“. Dieses Versprechen hat auch das professionelle Employer Branding nicht einlösen können, wie unser kurzer Blick auf die Karrierewebsites großer Unternehmen gezeigt hat. Stattdessen wurde Arbeitgeber-Verkauf geliefert, der aus den großen deutschen Arbeitgebern einen „Club der Gleichen“ macht.

Die große Frage vor diesem Hintergrund lautet: Siegt hier die Tradition, auf die in 20 Jahren Personalmarketing etablierten Standards zurückzugreifen, selbst wenn damit die Zielgruppen nicht mehr erreicht werden? Oder ist es die Unfähigkeit, zwischen den „Botschaften“ und der Kommunikation dieser Botschaften zu differenzieren? Am Ende einer soliden Employer Branding-Analyse stehen ein Set von Stärken und Schwächen und eine Empfehlung hinsichtlich möglicher Faktoren der Differenzierung in der Kommunikation. Es bleiben dabei solche Faktoren übrig, die zur Arbeitgeber-substanz passen, von den Talentzielgruppen hoch priorisiert werden und das Unternehmen vom arbeitgeberseitigen Wettbewerb differenzieren können. Diese Umsetzung ist nicht trivial.

Die Mission von Employer Branding ist noch nicht erfüllt, die Aufgaben bleiben. Zum einen bilden Fehler im Prozess die Wurzel des Problems: Auf dem langen Weg von der Analyse zur kommunikativen Umsetzung geht die Differenzierung verloren. Es liegt zum anderen aber auch daran, dass die Akteure fast ausschließlich werblich sozialisiert sind – sowohl auf Berater- und Agentur- als auch auf Kundenseite – und sich davon weder trennen können noch möchten. Unternehmen, die sich im Wettbewerb um die Talente tatsächlich differenzieren wollen, sollten mehr Arbeitgeberberichterstattung wagen. Dazu gehören eine zu sich selbst ehrlich und deshalb investigative Recherche zur IST-Situation des Arbeitgeberauftritts im Vergleich zur Arbeitgeberwirklichkeit im Unternehmen.

In den meisten Fällen erkennen geschulte Berichtersteller, wo die Alleinstellungsmerkmale eines Arbeitgebers liegen. Sind sie gefunden, gilt es, sie auf Augenhöhe zu transportieren. Wer sie auch in Zukunft weiterhin empfiehlt oder anpreist, verliert im Kampf um die passenden Mitarbeiter. Denn diese wollen eine Entscheidung treffen, die ihr Leben verändert, und keinen Schokoriegel ausprobieren, der ihnen einen kurzen Genuss verspricht.

Die Arbeitgeberkommunikation, „formerly known as Employer Branding“, steht am Scheideweg. Bleibt sie weiter eine Disziplin, die austauschbare, weil gleiche Aussagen produziert und verkauft? Oder ist sie in der Lage, Kandidaten und Mitarbeitern als aufklärender Berichtersteller entgegenzutreten, der informiert, erzählt und so überzeugt? Nach den Ergebnissen, die wir im Rahmen dieser Analyse zusammengetragen haben, glauben wir zu wissen, welcher dieser Wege der erfolgreiche sein wird.

**DIE ARBEITGEBER-
KOMMUNIKATION,
„FORMERLY KNOWN
AS EMPLOYER
BRANDING“,
STEHT AM
SCHEIDEWEG.**

ZEHN THESEN ZUR ZUKUNFT DER ARBEITGEBER-KOMMUNIKATION

1 Social Media hat der traditionellen Personalwerbung den Rest gegeben:

In den neuen Medien geht es wie in der Pressearbeit darum, Aufmerksamkeitshürden zu überwinden. Sämtliche Behauptungen sind zudem überprüfbar geworden. Vor diesem Hintergrund ist ein neuer Stil gefragt, der stärker PR-Methoden als „Werbung“ verlangt. Social Media hat zu einer Aufwertung von Texten in der Arbeitgeber-Kommunikation geführt. Der Kampf um die Talente wird nicht in dem einmal im Jahr produzierten Kino-Spot gewonnen, sondern in der alltäglichen Kommunikation mit Tweets (=Text), Facebook-Postings (=Text), Anzeigentexten (=Text), in der Bewerberkommunikation (=Text) sowie den Unterrubriken auf der Karrierewebsite (=Text).

2 In der Arbeitgeberkommunikation der Zukunft zählt nicht die Botschaft, sondern die Geschichte hinter der Botschaft:

Mit Authentizität kann im Social Media-Zeitalter nicht das verwackelte Recruitingvideo eines großen Konzerns gemeint sein, sondern Glaubwürdigkeit und Substanz im Angebot von Arbeitgebern. Die Botschaft ist das, was sich im Kopf der Bewerber bildet, nachdem sie sich mit Geschichten und Fakten zum Unternehmen auseinandergesetzt haben – in Form von Videos, Bildern und Texten. Die Verantwortlichen brauchen dazu immer mehr auch operative Text- und PR-Kompetenz. Das wichtigste Übungsfeld für den notwendigen „neuen Stil“ ist die Pressearbeit zu Arbeitgeberthemen.

3 Das Employer Branding geht derzeit noch auf einem Bein:

In der Produktkommunikation ist eine integrierte Strategie üblich, die werbliche Maßnahmen mit denen der PR verknüpft. Die Kommunikation der meisten Arbeitgeber geht hier seit Jahren auf einem Bein. Employer-PR im Sinne von Pressearbeit findet in Form eines reaktiven Anfragemanagements statt und wird von den meisten journalistischen Abnehmern als deutlich unprofessioneller wahrgenommen als die sonstige Unternehmens-PR (siehe Trendreport HR-PR 2014).

4 HR braucht mehr PR:

Die Employer Branding-Verantwortlichen kommen in der Regel nicht aus der Kommunikation und fremdeln häufig mit PR-Strategien und Methoden. Arbeitgeber-Kommunikation ist für die meisten Unternehmen noch „Werbung“, egal, ob diese in Hochschulbroschüren, auf der Karrierewebsite, auf Facebook oder in der Pressearbeit stattfindet. Eine effektive Arbeitgeberkommunikation braucht mehr PR-Kompetenz – auch in den Personalabteilungen. PR kann den entscheidenden Beitrag leisten, eine Arbeitgebermarke einerseits langfristig aufzubauen und andererseits sie auch glaubwürdig zu transportieren. Die Unternehmen, die das als erste erkennen, werden den „War for talents“ gewinnen.

5 Nur als Joint Venture funktioniert Employer-PR:

Employer-PR ist nur als langfristig angelegtes Gemeinschaftsprojekt von Unternehmenskommunikation und HR denkbar. Dazu braucht es einen ernsthaften gemeinsamen Willen, zwischen den Abteilungen abgestimmte Prozesse und Routinen sowie ausreichende Ressourcen in beiden Abteilungen. Wenn der Zugang zu Talenten tatsächlich eine vitale Frage für Unternehmen ist, muss Employer-PR zum Unternehmensprozess und zur Kompetenz im Unternehmen werden. Auf Arbeitswelt-Themen spezialisierte PR-Berater können Anschubhilfe leisten und begleiten. PR-Agenturen, die einmal im Jahr Arbeitgeberthemen neben Etats für Haarwaschmittel und Fitnessjoghurts betreuen, sind als „dauerhafte Krücke“ nicht geeignet.

7 Arbeitgebermarken haben ein Nachhaltigkeitsproblem:

Vielen Unternehmen fehlt der Mut, die eigene Arbeitgebermarke mit den langfristig angelegten Leitlinien der Unternehmenskommunikation zu verbinden. Der Grund: Dafür müsste auch die Arbeitgebermarke unwiderruflich positioniert sein und langfristig glaubwürdig realisiert werden. Social Media-Kanäle wie Facebook oder Twitter werden dagegen als Kanäle wahrgenommen, auf denen man ein plakatives Bild einer Arbeitgebermarke weniger mit Inhalten füllen muss. Da scheint der kurzfristige Erfolg wichtiger als der viel mühsamere Prozess des Markenaufbaus.

9 Employer Branding hat ein Glaubwürdigkeitsproblem:

Die eingangs genannte Studie kommt zu dem Ergebnis, dass acht von zehn Mitarbeitern finden, dass das kommunizierte Image ihres Arbeitgebers nichts mit der Realität zu tun hat. Der typische und mittlerweile nicht mehr sehr kreative Ansatz in einer Mitarbeiter-Broschüre die eigenen Mitarbeiter zum Botschafter der Arbeitgebermarke zu machen, hinkt also gewaltig. Rappende Azubis lösen das Glaubwürdigkeitsproblem nicht. Die Arbeitgebermarke muss von innen wachsen – dazu muss sie aber zunächst erlebbar sein. Die notwendige interne Kommunikation zu den eigenen Mitarbeitern kann also auch erst starten, wenn alle Unternehmenskräfte die eigene Marke authentisch aufgebaut haben.

6 Eine aktive Employer-PR-Strategie entsteht im Dialog mit den „Produktgestaltern“ von Arbeitgeberangeboten im Unternehmen:

Kommunikatoren können dabei als wichtige Schnittstellen nach „Draußen“ fungieren und kontinuierlich Feedback dazu fördern, inwieweit diese Angebote tatsächlich marktgerecht sind – oder als Leuchtturm der Arbeitgebermarke dienen können. Gute Employer-PR ist das beste Trendmanagement für Arbeitgeber.

8 Kurzfristiger Recruiting-Erfolg ist immer noch wichtiger als die DNA der Arbeitgebermarke:

Die klassischen Ziele eines Recruiters, der von den Fachabteilungen daran gemessen wird, wie viele gute Kandidaten er wie schnell in das Unternehmen bringt, stehen völlig konträr zum langfristig angelegten Ziel des Unternehmenskommunikationspezialisten, der schrittweise am Image seines Unternehmens arbeitet. HR-Manager, Geschäftsführung und Fachabteilung müssen also verstehen, dass sich auch ihre Arbeitgebermarke langfristig aufbaut und nicht von heute auf morgen, indem man dem Kandidaten erzählt, was dieser hören möchte.

10 Employer Branding ist oft ein autonomer Kommunikationsansatz im Unternehmen:

Dass sich die Arbeitgebermarke in der Unternehmensmarke wieder finden muss, ist bekannt. Wer beim Employer Branding allerdings meist außen vorgelassen wird, ist die Abteilung für Unternehmenskommunikation (Pressestelle). Die Employer Branding-Verantwortlichen haben ihre Unternehmenskommunikatoren schlicht und einfach nicht auf dem Schirm. Umgekehrt fehlt den PR-Leuten im Unternehmen das Interesse. Das ist aus der Sicht eines ganzheitlichen Managements des Unternehmensimages fahrlässig. Mitarbeiter sind wichtige Image-träger des Unternehmens, Arbeitgeberaspekte entscheiden über das Gesamtimage mit. PR-Leute sind deshalb in der Pflicht, auf die Employer-Branding-Verantwortlichen im Unternehmen zuzugehen.

WO QUALITÄT NOCH EINEN HOHEN STELLENWERT HAT

10 MITARBEITER-ZITATE AUS DEN UNTIEFEN DER ARBEITGEBER-TRIVIALITÄTEN

„NIVEA genießt weltweit ein unglaubliches Ansehen – das verpflichtet. Wenn eine Marke von den Menschen so geliebt wird, muss man als Markenverantwortlicher etwas zurückgeben: kompromisslos nur das Beste abliefern und absolute Exzellenz als normal ansehen.“

Beiersdorf, Vice President Brand Management

NIVEA – ein Vice President für Brand Management macht gleich mal klar, warum es erst mal eine Verpflichtung ist für sein Unternehmen zu arbeiten. Und nicht nur das: Gleich gibt er bestehenden und potentiell neuen Mitarbeitern mit auf den Weg, dass sie jederzeit „absolute Exzellenz“ abzuliefern haben und zwar ohne irgendwelche Kompromisse – alles für die Marke, alles für den Club.

„Da smart eine junge Marke ist, ist es besonders toll, Teil des Teams zu sein. Kürzlich sind die neuen Modelle auf den Markt gekommen. Das Cabrio und der electric drive werden noch folgen. Besonders freue ich mich auf den neuen BRABUS. Eine spannende Zeit steht also bevor. Der tägliche Kontakt mit verschiedenen Menschen und die guten Verdienstmöglichkeiten machen den Beruf besonders.“

Daimler, Verkaufsberaterin

Daimler – eine Verkaufsberaterin kann einfach nicht aus ihrer Haut und freut sich wie wahnsinnig auf die neuen Modelle – auf, dass möglichst viele Autos verkauft werden. Um Mitarbeiter kümmern wir uns dann morgen wieder.

„Das Thema Qualität hat bei uns im Konzern einen sehr hohen Stellenwert: Angefangen vom einfachen Mitarbeiter bis hin zum Top-Management. Deshalb auch unser Slogan: Quality first!“

Continental, Mitarbeiterin Qualitätsmanagement

Continental – eine Kollegin aus dem Qualitätsmanagement erinnert sich jeden Tag aufs Neue an den Unternehmensslogan. Denn hier zählt nichts außer Qualität, Qualität, Qualität! Der Mitarbeiter kann so lange ja bei der Konkurrenz zählen, denn auf qualitativ hochwertige Produkte, Prozesse und Dienstleistungen kommt sonst sicher niemand.

„In der Regel mache ich selten mehr als zwei Wochen Urlaub im Jahr. Besuche bei meiner Familie und kleinere Überseereisen sind für mich ein wichtiger Ausgleich. Investment Banking spielt sich überwiegend in den großen Metropolen ab. Deswegen setze ich im Urlaub ganz bewusst Kontraste – im letzten Jahr war ich z.B. auf einer Safari in Afrika.“

Deutsche Bank, Vice President Corporate Banking & Securities

Deutsche Bank – ein Vice President Corporate Banking & Securities hat wenig Zeit für Urlaub, die er aber offenbar trotzdem häufig nutzt. Die gefühlte Botschaft: Wer Wert auf mehr als zehn Tage Urlaub legt, kann ja zur Konkurrenz gehen.

„Ich habe mich bei der BASF beworben, weil ich einen sicheren, interessanten und zukunftsorientierten Arbeitsplatz gesucht habe. Die Entwicklungsmöglichkeiten sind bei einer so großen Firma besser als in einem Kleinbetrieb. Außerdem liegen die bei der BASF gebotenen sozialen Leistungen über dem Durchschnitt in meinem gewählten Beruf.“

BASF, Auszubildender zum Maurer

Hört, hört – hier spricht ein Maurer-Lehrling – ein honorierter Beruf allemal, aber ob man tatsächlich schon während der Ausbildung Statistiken zu Sozialleistungen im Handwerk liest? Bei BASF auf jeden Fall.

„Die Ausbildung ist vielseitig und ich habe das Gefühl, gut gefördert und vor allem auch gefordert zu werden.“

BASF, kaufmännischer Auszubildender

Der Klassiker lebt – von den Schulklassen der 50er bis hin zur Arbeitgeberwirklichkeit bei BASF. Denn hier wird noch „gefordert und gefördert“. Na, was die anderen Ausbildungsunternehmen DEM wohl entgegen zu setzen haben?

Die Frage:

Wie sollten sich Ihrer Meinung nach Bewerber auf das Vorstellungsgespräch vorbereiten?

Die Antwort:

„Natürlich sollte man eine Antwort auf typische Standardfragen parat haben und sich im Vorfeld mit dem Unternehmen, den Aufgaben und, wenn möglich, der Abteilung auseinandersetzen.“

Deutsche Börse, Trainee

Achtung Bewerber – geht es bei der Deutschen Börse zum Vorstellungsgespräch, gibt es etwas ganz besonders: Standardfragen. Da kribbelt es doch ordentlich im Bauch vor dem Jobwechsel. Und wer noch mehr Nervenkitzel braucht, informiert sich doch glatt noch über die konkrete Position – wenn möglich, natürlich nur, wenn möglich.

„Am meisten ist das wohl die Mischung aus den gelebten Traditionen und der klaren Vision von einer innovativen Zukunft.“

Merck, Marketing Managerin

Eine Marketing Managerin über die Unternehmenswerte, mit denen sie sich am meisten identifiziert.

Wer sich mit Marketing beschäftigt, denkt viel über Unternehmenswerte nach – sein Job. Das Ergebnis bei Merck eine elektrisierende Mischung aus gelebter Tradition und klarer Vision von einer – Achtung, jetzt kommt endlich das Wort mit „i“ – innovativen Zukunft. Hach – damals und heute, in einen einzigen Satz verpackt. Wenn das mal kein Argument für die nächste Bewerbung ist.

„Von Anfang an hatte ich die Chance, an interessanten, praxisbezogenen Aufgabenstellungen mitzuarbeiten. Heute fühle ich mich viel sicherer im Umgang mit unterschiedlichsten Menschen. Meine Kollegen sind offen und begeisterungsfähig, kooperativ und verantwortungsbewusst, sehr gut ausgebildet und leistungsorientiert.“

Deutsche Bank, Trainee

Moment Mal – sollte es hier um ein Anforderungsprofil gehen, ist es nicht ganz vollständig. Ein bisschen mehr geht schon noch, oder? Wie wäre es zusätzlich mit „kommunikationsstark“, „teamfähig“ und „belastbar“. Dann wäre das übliche Stellenanzeigen-Vokabular endgültig ausgeschöpft.

„Ich habe mich für das Traineeprogramm entschieden, weil ich mich nach meinem Studium weder entscheiden wollte noch entscheiden konnte, in welchem Bereich ich tätig sein möchte.

Gerade in so einem großen Unternehmen hat man auf diese Weise die Chance, verschiedene Bereiche und unterschiedliche Leute kennenzulernen, um somit seine Netzwerke zu spinnen.“

ThyssenKrupp, Trainee

Klare Sache: Wer nicht weiß, was er nach dem Studium machen soll, der macht erst mal ein Traineeprogramm bei ThyssenKrupp. Immerhin trifft man dort eine Menge Leute – ist ja auch schon mal was.

DIE AUTOREN DES WHITEPAPERS

Was man in Köln als „Klüngel“ bezeichnet, beginnt meist in einem Brauhaus. Oft finden sich dann ursprüngliche Wettbewerber zusammen, um sich kennenzulernen, Absprachen zu treffen und überhaupt zu sehen, wie „der andere“ so tickt.

Genau das geschah im Peters Brauhaus am Kölner Alter Markt vor ziemlich genau einem Jahr, als sich, auch noch kurz vor Weihnachten, Manfred Böcker und Sascha Theisen auf ein Kölsch trafen – zwei selbstständige PR-Berater, die sich im HR-Umfeld bewegen und damit eine seltene aber gefragte Spezies darstellen. Was folgte, war ein grundlegendes Gespräch über Arbeitgeberkommunikation, das theoretische Wettbewerbssituationen der beiden in den Hintergrund drängte.

Schnell stellte sich nämlich heraus, dass sich der kritische Blick der beiden aufs Thema weitgehend deckte. Das jahrelange Bad im üblichen Bullshit-Bingo hatte sie zu genervten Gegnern einer Standardkommunikation gemacht, die in einer Endlosschleife die Muster einer angeblich alternativlosen Best Practice fortführt. Der inhaltliche Konsens passte auf einen Bierdeckel: Die Arbeitgeberkommunikation braucht dringend mehr PR.

Dieses Whitepaper ist nach den 2014 veröffentlichten „Zehn Thesen zur Arbeitgeberkommunikation“ das zweite handfeste Ergebnis dieser Übereinkunft, die ursprünglich als zaghaftes Treffen zweier Wettbewerber begonnen hatte – kölscher Klüngel von seiner besten Seite und zur Rettung der Welt.

ÜBER SASCHA THEISEN

Sascha Theisen ist Gründer und Geschäftsführer von STAMMPLATZ Kommunikation, einer Beratungsagentur, die sich auf Pressearbeit und Employer Telling spezialisiert. Darüber hinaus berät er zahlreiche Akteure der Recruiting-Branche wie ABSOLVENTA Jobnet, TALENTORY oder mobileJob.com. Von 2007 bis Ende 2012 war Sascha Theisen als Pressesprecher und Marketingleiter für StepStone tätig.

www.stammplatz-kommunikation.de

theisen@stammplatz-kommunikation.de



ÜBER MANFRED BÖCKER

Dr. Manfred Böcker arbeitet als Unternehmensberater in Köln. Er ist Geschäftsführer der HR-PR Consult Dr. Manfred Böcker GmbH und berät Arbeitgeber sowie Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen im HR-Umfeld in Fragen der externen und internen Kommunikation. Seit 2004 hat er sich als selbstständiger Berater auf Aufgaben der Kommunikation von Arbeitswelt- und HR-Themen spezialisiert. Zuvor war er mehrere Jahre für das Karrierenetzwerk e-fellows.net tätig, zuletzt als Leiter der Redaktion.

www.hr-pr.de

manfred.boecker@hr-pr.de





www.employer-telling.de

