

Bernhard Schelenz (Hrsg.)

Personalkommunikation: Recruiting!

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und halten



PUBLICIS

Bernhard Schelenz (Hrsg.)
Personalkommunikation: Recruiting!

Personalkommunikation: Recruiting!

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
gewinnen und halten



PUBLICIS

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die Gleichbehandlung beschäftigt uns nicht erst seit den gesetzlichen Regelungen, die uns das „AGG“ beschert hat. Wir haben unseren Autorinnen und Autoren jedoch freigestellt, der besseren Lesbarkeit halber auf die ansonsten notwendigen Doppelnennungen zu verzichten und beispielsweise von Mitarbeitern anstatt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sprechen. Einige Autoren haben von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht.

Autoren und Verlag haben alle Texte in diesem Buch mit großer Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht ausgeschlossen werden. Eine Haftung des Verlags oder der Autoren, gleich aus welchem Rechtsgrund, ist ausgeschlossen. Die in diesem Buch wiedergegebenen Bezeichnungen können Warenzeichen sein, deren Benutzung durch Dritte für deren Zwecke die Rechte der Inhaber verletzen kann.

www.publicis-erlangen.de/books

Lektorat: Dr. Gerhard Seifudem, Publicis Corporate Publishing, Erlangen

ISBN 978-3-89578-303-6

Verlag: Publicis Corporate Publishing, Erlangen

© 2007 by Publicis KommunikationsAgentur GmbH, GWA, Erlangen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Bearbeitungen sonstiger Art sowie für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Dies gilt auch für die Entnahme von einzelnen Abbildungen und bei auszugsweiser Verwendung von Texten.

Printed in Germany

Personalkommunikation: Arbeitsauftrag für die Zukunft des Unternehmens

Das weite Feld der Personalkommunikation umfasst sämtliche Kommunikations-Strategien, -Maßnahmen und -Methoden, die der Gewinnung, Bindung, Entwicklung, Motivation und Information von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dienen. Mit ihrem umfangreichen Medien- und Maßnahmenmix ist sie die wichtigste Umsetzungskomponente des strategischen Personalmarketings.

Die Aktualität der externen Dimension von Personalkommunikation liegt auf der Hand: Der „War for Talents“ ist zurück, viel schneller und heftiger als gedacht. Anders als zu Zeiten der New Economy handelt es sich dabei diesmal nicht einfach um eine kurzlebige, vom Zeitgeist aufgepumpte Blase. Der aktuelle Wettbewerb um die Talente beruht auf massiven, strukturellen Veränderungen. Dazu gehören der demografische Wandel, die niedrigen Absolventenzahlen in technischen Fächern und der Brain Drain durch qualifizierte Akademiker, die ins Ausland abwandern, weil sie dort attraktivere Arbeitsmöglichkeiten vorfinden. Zu diesen strukturellen Faktoren gesellt sich das konjunkturelle Umfeld, das nach immer mehr und immer besseren Fach- und Führungskräften verlangt. Die Folge: Schon heute leidet das wirtschaftliche Wachstum unter dem Mangel an Fachkräften. Rund 100.000 Stellen können Unternehmen in Deutschland derzeit nicht besetzen, weil passende Bewerber fehlen. In den meisten Fällen handelt es sich derzeit noch um Ingenieurpositionen, in wenigen Jahren allerdings droht sich der Fachkräftemangel hierzulande zu generalisieren. Dann fehlen auch massiv Absolventen und Professionals anderer Fachrichtungen. Die sich abzeichnende Entwicklung des Arbeitsmarkts nimmt volkswirtschaftlich bedrohliche Züge an. Denn gerade die Unternehmen in Deutschland sind auf qualifizierte Manpower besonders angewiesen. Im Rahmen der Globalisierung können Unternehmen hierzulande fast nur noch mit einem einzigen Faktor punkten: mit ihrer Innovationsfähigkeit. Und dafür benötigen sie hervorragend ausgebildete und motivierte Experten.

Und die Bewerber? Die verstärkte Nachfrage nach qualifizierten Kräften hat bei vielen Bewerbergruppen zu einem in den vergangenen Jahren ungewohnten Selbstbewusstsein geführt. Sie sind heute sehr gut informiert, kennen ihren Marktwert und wissen um die aktuelle Nachfrage. So haben sich die (verzweifelten) Jobsucher des beginnenden Jahrtausends zunehmend in „kritische Bewerber“ im Sinne „kritischer Verbraucher“ verwandelt. Mit austauschbaren Arbeitgeber-Statements, den immer gleichen Texten und ähnlichen Bildern in der Personalwerbung lassen sich diese Bewerber nicht mehr gewinnen. Denn die Transparenz und damit auch die Vergleichbarkeit in den Arbeitgeber-Angeboten haben sich in den vergangenen Jahren deutlich erhöht. Der Grund dafür: Bewerbungen finden heute überwiegend per Internet statt, das per Mausklick einen schnellen Vergleich der Anbieter erlaubt. Nicht zuletzt mit dem Web 2.0, also zum Beispiel dank der boomenden Blogs und verschiedener Online-Netzwerke, hat sich die Transparenz und Vergleichbarkeit im Angebot der Arbeitgeber noch erhöht. Damit deutet sich ein ähnlicher Prozess an wie zum Beispiel im Verkauf von Versicherungs- und Finanzprodukten: Bewerber können sich einen Überblick über die verschiedenen Arbeitgeber-Angebote verschaffen und sie miteinander vergleichen. Schon gibt es im Internet erste Ansätze zum direkten Arbeitgeber-Vergleich – mit einem dazugehörigen Bewertungssystem, das an die Amazon-Systematik erinnert. Solche Angebote dürften in Zukunft immer komfortabler und umfangreicher werden.

Auch die Erwartungen vieler Bewerber und Berufstätiger an Jobs und Arbeitgeber haben sich verändert: Die wenigsten rechnen heute noch damit, ihr gesamtes Berufsleben in ein- und demselben Unternehmen zu verbringen. Stattdessen erwarten sie von ihrem Arbeitgeber, dass er ihre eigene „Employability“ fördert, sie marktkompatibel qualifiziert. Für den Fall, dass ihr Job wegfällt, sind sie dann bestens gerüstet für den Wiedereintritt in den freien Markt. Hinzu kommen weitere Erwartungen, die in dieser Generation ausgeprägter sind als in den Generationen davor. Gefragt sind Work-Life-Balance, spannende und „sinnvolle“ Jobs, ethisches und nachhaltiges Verhalten des Unternehmens. Bewerbern und Beschäftigten ist wichtig, welches Image „ihre“ Firma in der Öffentlichkeit hat.

Für die Unternehmen bedeutet das einen dramatischen Wandel: Aus den – bisweilen verzweifelt – Umworbenen der vergangenen Jahre sind sie zu selbstwerbenden geworden. Sie müssen im aktuellen bewerberorientierten Markt strukturiert, langfristig und aktiv vorgehen. Dafür brauchen sie zunächst eine starke Marke als Arbeitgeber, einen Employer Brand. Die dazugehörigen Strategien, Methoden und Techniken werden neudeutsch als Employer Branding bezeichnet. Nicht zufällig ist dies einer der von der HR-Community derzeit am häufigsten geschriebenen und ausgespro-

chenen Begriffe. Was verbirgt sich dahinter? So wie Unternehmen ihren Produkten ein unverwechselbares Image geben, müssen sie sich auch als Arbeitgeber ein solches Image zulegen. Die Schlüssel dafür sind Differenzierung und Kommunikation. Im Hinblick auf ein wiedererkennbares und trennscharfes Profil braucht ein Arbeitgeber heute eine Unique Selling Proposition (USP): Wofür steht unser Unternehmen als Arbeitgeber? Was zeichnet es gegenüber anderen Arbeitgebern im Wettbewerb um die besten Köpfe aus? Ist ein solches Profil definiert, so muss sich die USP in der gesamten Kommunikation zu Arbeitgeberfragen wiederfinden.

Im Kampf um die Köpfe hilft es natürlich, ein spannendes Produkt zu haben, das im Rampenlicht der Öffentlichkeit steht. Nicht umsonst belegen Arbeitgebermarken wie BMW und Porsche traditionell vordere Plätze in Arbeitgeber-Rankings. Doch es geht auch mit schwerer fassbaren Produkten: So haben sich etwa McKinsey, BCG und Co. erfolgreich das Image von zwar extrem fordernden, aber auch extrem gut zahlenden Firmen aufgebaut, die nur die Besten der Besten einstellen. Den genau umgekehrten Weg geht etwa IKEA: Hier spielen formale Qualifikationen eine eher nachrangige Rolle; entscheidend ist die emotionale Intelligenz. Die schwedischen Möbelbauer gelten entsprechend als Unternehmen, das zwar eher moderat zahlt, dafür aber eine äußerst harmonische und kollegiale Atmosphäre bietet. So muss jedes Unternehmen für sich definieren, wofür und womit es „draußen“ wahrgenommen werden möchte.

Entscheidend ist aber, dass man das, was man in Anzeigen, auf Messen und in Bewerbungsgesprächen verspricht, im Alltag auch hält – denn die besten und authentischsten Botschafter eines Unternehmens sind immer noch seine Mitarbeiter. Image und Unternehmenswirklichkeit dürfen nicht auseinanderklaffen.

Arbeitgeberstories, die mit der Realität nichts zu tun haben, sind langfristig kontraproduktiv. Natürlich gilt es, das Unternehmen mit einer packenden Geschichte als Arbeitgeber zu verkaufen, aber keinesfalls mit einem Zerrbild. Nur wenn es gelingt, tatsächliche Stärken glaubwürdig zu kommunizieren, erreichen Arbeitgeber ihre Wunschbewerber.

Generell hat sich in der Personalkommunikation der Aufwand deutlich erhöht, mit dem es Unternehmen gelingt, die Aufmerksamkeitsschwelle zu überwinden. Momentan bieten viele Unternehmen attraktive Jobs. Wenn aber auf dem Job-Marktplatz ebensoviele Anbieter lautstark ihre Produkte anpreisen, nehmen die Käufer das einzelne Angebot im allgemeinen Verkaufsgetöse kaum wahr. Das bedeutet: Im Recruiting und in der Personalkommunikation ziehen die alten Rezepte nicht mehr, die üblichen (Online-)Anzeigen und Messebesuche genügen nicht. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden.

Trotzdem, über die Branchen und Unternehmensgrößen hinweg gibt es ein paar grundlegende Aspekte, die erfolgreiches Personalmarketing und Personalkommunikation ausmachen:

- Erfolgreiche Kommunikation braucht Emotionen. Zuerst gilt es, Bewerber emotional mit Bildern, Texten und Claims anzusprechen. Dann folgen die rationalen Argumente.
- In der Auswahl der Medien sowie in der Bild- und Textgestaltung folgt die Personalkommunikation der Lebenswelt, den Gewohnheiten, der Sprache und den Werten der Bewerberzielgruppen. Selbst wenn die Ergebnisse dieser Maxime dem ästhetischen Empfinden der Verantwortlichen in den Personalabteilungen widersprechen: Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.
- Intelligente Personalkommunikation, intelligentes Recruiting differenzieren die Ansprache nach verschiedenen Zielgruppen: Ingenieure erreichen Arbeitgeber auf anderen Wegen als Controller oder Designer.
- Personalmarketing ist mehr als bunte Bilder: Dazu gehören ebenso klare, transparente und schnelle sowie professionelle Prozesse im Recruiting und ein fairer Umgang mit Bewerbern wie Mitarbeitern.

Nimmt man im Übrigen Personalmarketing im Sinn von echtem Marketing ernst, so müssen sich die Verantwortlichen in den Unternehmen nicht nur darum kümmern, wie sie was möglichst effizient kommunizieren. Echtes Personalmarketing bedeutet auch Arbeit am Produkt „Jobwelt“ im Unternehmen, das bekanntlich entscheidend durch weiche Faktoren mitbestimmt wird. Umfragen unter Headhuntern zeigen, dass der Großteil der Abgeworbenen den Job wechselt, weil sie mit dem Klima in ihrer Firma (häufig auch mit dem direkten Vorgesetzten) unzufrieden sind: Es geht also bei weitem nicht immer um das höchste Gehalt, das Produkt mit dem meisten Sex-Appeal, sondern um ein faires, offenes und förderndes Miteinander.

Auch bei der Gestaltung des Produkts „Jobwelt“ nach innen, das heißt bei der Bindung, Entwicklung und Motivation von Mitarbeitern spielt Kommunikation eine Schlüsselrolle. Dabei geht es längst nicht mehr nur um das Image der Personalarbeit und des Unternehmens als Arbeitgeber. Keine Neuausrichtung der Unternehmensstrategie lässt sich in konkretes Tun übersetzen, kein Wandel gestalten, ohne dass das Unternehmen die eigenen Mitarbeiter informiert, überzeugt und motiviert. Attraktive Entwicklungswege und Qualifikationsmöglichkeiten haben nur dann Erfolg, wenn die entsprechenden Zielgruppen im Unternehmen selbst wissen, welche Möglichkeiten sie haben und warum sie davon profitieren. Die Zeiten, in denen Personalentwicklung auf der einen Seite und Personal-

marketing und Recruiting auf der anderen Seite als parallel verlaufende, aber kaum kommunizierende Röhren das Human Resources Management in den Unternehmen durchzogen, sind vorbei. Ein ganzheitlicher Blick ist zukunftsentscheidend, insbesondere in Fragen des Personalmarketings und ihrem wichtigsten Handlungsfeld, der Personalkommunikation.

Die Wege und Möglichkeiten sind dabei so vielfältig wie die Unternehmen selbst. Patentrezepte gibt es nicht. Personalmanagement und Personalkommunikation müssen individuell zur Entwicklung und zur Ausrichtung des einzelnen Unternehmens passen. Für diejenigen, die sich auf den Weg machen und für Ihr Unternehmen die richtigen Strategien und Maßnahmen suchen, gibt dieses Lesebuch Anregungen und Informationen, welche Gedanken Entscheider im Verantwortungsbereich Personalkommunikation bei ihren Projekten geleitet und welche Maßnahmen sich als wirkungsvoll erwiesen haben. Die hier dargelegten aktuellen Beispiele zeigen nicht nur die Vielfalt der Lösungsansätze, sondern zeigen auch auf, wo Möglichkeiten zur Verzahnung von externen Maßnahmen des Recruitings und internen Maßnahmen der Mitarbeiterbindung liegen.

Fazit: *Management by Communication* – das ist keine leere Worthülse, sondern ein konkreter Arbeitsauftrag für alle Kommunikationsverantwortlichen, die für das eigene Unternehmen Menschen gewinnen und halten wollen.

Mainz, im Oktober 2007
Bernhard Schelenz

Inhaltsverzeichnis

Nicole Gilbert

Weg vom Schreibtisch – zentrales Recruiting bei ABB 12

Dr. Folke Werner und Simon Wengert

**Gutes Arbeitgeberimage durch gute Personalprodukte –
Commerzbank AG und das Projekt NewCom** 25

Erhard Pfeiffer

**Aufbau der Personalarbeit und -kommunikation anlässlich
der Gründung der Dassault Systèmes AG, Deutschland** 44

Uwe Herz

Der Trainee Club der Deutschen Bahn 61

Joachim Kayser

**Internationale Personalentwicklung und Personalgewinnung
bei Deutsche Post World Net** 77

Thomas Teetz

**„Finance Award“ – nachhaltiges Personalmarketing
der Postbank für den „Next War for Talents“** 95

Stephanie Schütte

Personalkommunikation im E.ON Energie-Konzern 104

Sven Roth

**Arbeiten, wo die Welt sich trifft –
die Rekrutierungswege der Fraport AG** 128

Thomas Barann und Dr. Petra Dick

**Wege aus der Demografiefalle – Herausforderungen in der
Versicherungsbranche am Beispiel der Gothaer Versicherung** 144

Nicole Kobjoll

Mitarbeiter-Kommunikation im Baukastensystem – Beispiel Hotel Schindlerhof	167
---	-----

Dr. Claus-Dieter Knöchel und Dr. Beatrix Wiesler

Unternehmerischer Erfolg beginnt beim Menschen – Employer Branding bei Merck	190
---	-----

Wolfgang Brickwedde

Mit Employer Branding den War for Talents gewinnen – Entwicklung eines weltweiten Employer Brandings bei Philips	212
---	-----

Dr. Hans-Christoph Kürn

Das E-Recruiting der Siemens AG oder: „Was passiert nach dem letzten Klick?“	228
---	-----

Birgit Ziesche

Interne Kommunikation als Mehrwert – das Beispiel Volkswagen	238
---	-----

Der Herausgeber und die Autoren	250
--	-----

Weg vom Schreibtisch – zentrales Recruiting bei ABB

*Nicole Gilbert,
im Gespräch mit Dr. Manfred Böcker*

Wie bringen Sie internes Talent Management und Recruiting zusammen?

Beides gehört nach dem Verständnis von ABB untrennbar zusammen. Es geht darum, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den richtigen Qualifikationen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen. Für diese Aufgabe richten wir unseren Blick sowohl nach innen als auch nach außen. Im Interesse möglichst guter Entwicklungsperspektiven für unsere Mitarbeiter im Unternehmen selbst schauen wir dabei aber immer zunächst nach innen: ABB hat in Deutschland über 11.000 Mitarbeiter und weltweit beschäftigen wir etwa 109.000 Mitarbeiter in rund 100 Ländern. Da brauchen wir Transparenz über Kompetenzen, Potenziale und Bedarfe. Nur so können wir die Nachfolgebesetzung von Schlüsselpositionen sinnvoll planen und gegebenenfalls auch externen Bedarf frühzeitig erkennen.

Sie stehen also mit einem Bein in der Personalentwicklung und mit dem anderen im Recruiting?

Nicht ganz. Traditionell gehörte zwar alles im Personalbereich, was intern stattfand, eher zur Personalentwicklung. In den vergangenen Jahren sind aber „Recruiting“ und „Personalentwicklung“ stärker zusammengewachsen, auch bei ABB. Die Klammer dafür ist das Konzept „Talent Management“, das mit „Personalbeschaffung“ völlig unzureichend übersetzt wird. Denn das ist nur ein kleiner Ausschnitt. Im Fokus steht auch hier die Entwicklung der Mitarbeiter hin zu zu besetzenden Positionen. Das interne Talent Management liefert hierzu Transparenz und eine Momentaufnahme der vorhandenen Potenziale im Unternehmen. Wir sorgen dafür, dass die Momente richtig aufgenommen werden. Das heißt, wir sind viel mehr für die eignungsdiagnostischen Fragen und auch für die Konzeption der verschiedenen Entwicklungswege verantwortlich – zum Bei-

spiel für die Frage, wie eine generelle Entwicklung der Manager vom mittleren Management ins obere Management aussieht. Dazu definieren wir die Assessments auf der jeweiligen Entwicklungsstufe und begleiten auch die Führungskräfte bei den Potenzialanalysen. Nur so ist im Prozess sichergestellt, dass die Informationen auch die notwendige Qualität für die Identifikation der Mitarbeiter besitzen. Qualifizierungs- und Entwicklungsarbeit im herkömmlichen Sinn leisten wir nicht.

Was spricht dafür, internes und externes Talent Management miteinander zu verknüpfen?

Nennen wir das Konzept einfach „integriertes Talent Management“. Für mich kommt das Recruiting immer erst als zweiter Schritt. Ich muss zunächst Überblick darüber gewinnen, was ich im Unternehmen an Talenten zur Verfügung habe und was ich langfristig extern rekrutieren muss. Das geht nur, wenn ich beide Aspekte betrachte. Nur so kann ich aktives und nachhaltiges Recruiting sinnvoll gestalten. Wenn ich nur vakanzorientiert Personalgewinnung betreibe, setze ich erst dann an, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist. Dadurch verliere ich die Kontrolle über Kosten und Qualität.

Wenn wir vom externen Recruiting sprechen: Welche Zielgruppen spricht ABB an, wen möchten Sie für das Unternehmen gewinnen?

Betriebswirte und andere Wirtschaftswissenschaftler suchen wir auch, das macht aber nur einen geringen Teil aus. Die größte Herausforderung liegt für uns in der Mitarbeitergewinnung bei den Ingenieuren. Aus unserer Weltmarktführerschaft in verschiedenen Bereichen ergeben sich auch unsere Schwerpunkte im Recruiting. Wir suchen ein breites Spektrum an ingenieurwissenschaftlichem Know-how: zu Energietechnik, Automation, Maschinenbau, Mechatronik und Nachrichtentechnik. Neben Absolventen brauchen wir auch berufserfahrene Spezialisten und Führungskräfte.

Sie suchen ja nicht irgendwelche Ingenieure, sondern haben als Marktführer einen hohen Qualitätsanspruch. Wo ordnen Sie sich ein?

Operative Exzellenz entsteht nur durch exzellentes Personal, das ist unser Maßstab – auch für das externe Recruiting. Wir gehen davon aus, dass in etwa nur 25 % der Absolventen und Studierenden unserem Qualitätsanspruch genügen. Es geht aber nicht nur um Qualität in einem abstrakten Sinn, wie er bis vor wenigen Jahren noch hinter dem Begriff „High Potential“ stand. Die Mitarbeiter müssen auch sonst zu ABB passen.

Ein Beispiel?

Nehmen wir unsere Standorte. Wir haben nicht nur Standorte in den Metropolen, sondern sind zum Teil sehr regional: Bad Honnef, Lüdenscheid, Minden. Da gilt es, Leute zu finden, die sich dort wohl fühlen und dort gerne arbeiten. Wenn Sie jemanden nach Lüdenscheid versetzen, ins Sauerland, der da nicht hinpasst, wird er die längste Zeit da gewesen sein und Sie müssen sich erneut um die Nachbesetzung kümmern. Es geht uns also auch um die langfristige „quality of hire“, die sich auch daran bemisst, ob wir Kandidaten gewinnen, die länger im Unternehmen und am Standort bleiben und dort ihr Potenzial entfalten.

Sie sind derzeit nicht die Einzigen, die Ingenieure suchen. Woran merken Sie konkret, dass es auf diesem Arbeitsmarkt enger wird?

Leider ist die Situation derzeit so, dass die technischen Studienfächer in Deutschland nicht die erste Wahl für Schulabgänger sind. Die Studierendenzahlen in den entsprechenden Fächern sind rückläufig. Schon jetzt sind zu wenig Absolventen verfügbar. Zudem begeistern sich noch immer zu wenige Frauen für technische Berufe. Ganz konkret merken wir, dass wir zu wenige qualifizierte Bewerbungen bekommen. Selbst bei Positionen für Absolventen reicht es einfach nicht mehr, die Stelle nur in einer Tageszeitung oder Online-Jobbörse auszuschreiben.

Zu dem allgemeinen Studientrend gesellt sich natürlich die demografische Entwicklung sowie eine ABB-interne Herausforderung: ABB tritt heute nach einer langen Phase von Umstrukturierungen und Stellenabbau wieder aktiv auf dem Arbeitsmarkt an. In den vergangenen Jahren haben wir aber deshalb im Personalmarketing nicht so aktiv sein können. Nun ist der Aufwand, den wir betreiben müssen, um die Aufmerksamkeitsschwelle in den relevanten Bewerberzielgruppen zu überwinden, natürlich größer. Was ich im Hinblick auf die Stellenanzeigen gesagt habe, gilt auch für andere Recruitingaktivitäten. Es reicht nicht mehr, sich einfach auf eine Bewerbermesse zu stellen und zu sagen: „Hallo, wir suchen Ingenieure.“ Wir haben deshalb bei ABB das Personalmarketing und Recruiting neu konzeptioniert und beschlossen, nicht nur die ausgetretenen Wege zu gehen. Differenzierung in Konzept und Auftritt ist für mich der Schlüssel zum Erfolg. Die guten Ingenieure haben heute im Prinzip schon drei Arbeitsverträge in der Tasche, wenn sie von der Uni kommen. Das merken wir stark – und wir müssen einfach schnell reagieren.

Wer sind arbeitgeberseitig Ihre Wettbewerber?

Als Arbeitgeber befinden wir uns in einer komplexen Wettbewerbssituation. Zum einen finden Sie unter dem Dach von ABB viele Submarken und regionale Gesellschaften. Das heißt für uns: Wir sind zwar Teil eines internationalen Konzerns, aber auch ein sehr regionaler Arbeitgeber und konkurrieren als solcher zum Teil mit mittelständischen Unternehmen. Und auch bei den Großen haben wir ein weites Konkurrenzfeld: im Prinzip alle technikgetriebenen Unternehmen, die in großem Stil Ingenieure beschäftigen. Das heißt Unternehmen der Automobilbranche, Maschinenbauer, aber auch die Stromversorger. Im Wettbewerb mit diesen Unternehmen liegt eine besondere Herausforderung darin, dass wir nur wenige bekannte B2C-Produkte haben. Als Arbeitgeber können wir nicht auf den Porsche-Effekt setzen und unsere Produkte für unseren Employer Brand arbeiten lassen. Das ist bei uns schon etwas komplizierter. Als B2B-Unternehmen sind unsere Produkte weitgehend unbekannt. Ich habe gestern bei einer Recruitingveranstaltung gefragt: Wer kennt ABB? Da gehen immer fast alle Hände hoch. Wenn ich dann aber nach den Produkten frage, sind es nur noch wenige Meldungen.

Sie sind jetzt seit einem halben Jahr hier, was haben Sie als größte Herausforderung für Ihr Thema identifiziert?

Wie schon erwähnt, kommt ABB von einer Phase des Personalabbaus in eine des aktiven Recruitings. In meiner Position habe ich den deutschen Markt im Blick. Hier waren wir in der Vergangenheit eher mit unschönen Nachrichten in der Öffentlichkeit präsent. Der Turnaround ist jetzt geschafft und wir gehen offensiv mit dieser Nachricht nach draußen. Auch intern hat die Vergangenheit Spuren hinterlassen: Die Führungskräfte haben sich über lange Zeit mit Personalabbau beschäftigt. Natürlich gibt es da auch eine gewisse Zurückhaltung, jetzt wieder massiv einzustellen. Wenn Sie als Unternehmen aus so einer Phase kommen, brauchen Sie im Personalmarketing einen langen Atem, denn Sie ernten zeitversetzt: Neue Konzepte, Kampagnen und Aktivitäten greifen eigentlich erst in zwei Jahren. Doch so lange können die Fachbereiche nicht warten. Die größte Herausforderung besteht also aktuell darin, die operativen Einheiten bei ABB so schnell wie möglich mit der Bereitstellung von qualifiziertem Personal in einem immer enger werdenden Bewerbermarkt zu unterstützen.

Was bedeutet der demografische Wandel für das Thema Talente bei ABB?

Wir bei ABB haben diese Diskussion zu dem Thema „50+“ schon sehr früh im Unternehmen geführt und daraus ein umfangreiches Projekt,

„generations!“, abgeleitet. Wir wissen heute, dass wir in absehbarer Zeit einen beträchtlichen Teil unserer Mitarbeiter aufgrund der weiter nach oben rückenden Alterspyramide verlieren. Da spielen Themen wie der Wissenstransfer eine große Rolle. Wir erproben derzeit das Modell der Projektleitungen im Duo, bei dem ein Projektleiter, der über kurz oder lang das Unternehmen verlassen wird, mit einem jungen Kollegen an der Seite die gleiche Aufgabe wahrnimmt. Mit dem Ziel, das Wissen zu transferieren und nicht einfach zu warten, bis der erfahrene Mitarbeiter in den Ruhestand geht, und dann zu sagen: „Hoppla, wer arbeitet denn den Neuen jetzt ein?“ Natürlich hat der demografische Wandel aber auch Auswirkungen auf die Personalbeschaffung: Wie erreichen wir es, frühzeitig die Talente für die Jobs von morgen anzusprechen? Wir haben deshalb beschlossen, unsere Attraktivität und unser Image unter Studierenden und Absolventen aktiv voranzutreiben. Es reicht eben nicht mehr, vom Schreibtisch aus zu rekrutieren, nicht nur für uns.

Heißt das, Sie gehen verstärkt raus, aktiv auf die Bewerber zu?

Das ist durchaus wörtlich zu nehmen. Wir müssen Bewerber dort abholen, wo sie sich aufhalten. Es reicht nicht, einfach die Türen zu öffnen. Im Hinblick auf die Strategie im Recruiting bedeutet das: Weg von der Vakanzenorientierung und hin zum Talent Management, dabei stehen also nicht die offenen Positionen, sondern die Menschen im Mittelpunkt, die für ein neues Unternehmen begeistert werden wollen, in dem sie zukünftig bei ihrer Arbeit viel Zeit verbringen werden.

Mit welchen Botschaften als Arbeitgeber sprechen Sie diese Talente an? Mit welchen Stärken von ABB gehen Sie nach draußen?

Als Arbeitgeber der Wahl für Ingenieure versuchen wir vor allem mit Technik zu begeistern. Das war auch Dreh- und Angelpunkt für unseren neuen Imagefilm: großartige Technik von ABB zu zeigen. Zum Beispiel einen Transformator mit einem Umfang von 15 Metern, den ABB herstellt. In dieser Zielgruppe spielt sich vieles über die Begeisterung für die Technik ab. Mit künftigen Investmentbankern gehen Sie in die In-Lounge und veranstalten einen tollen Cocktail-Abend. Ingenieure sind da ganz anders – die begeistern Sie durch den riesigen Transformator oder andere Spitzentechnik. So bringen Sie die Augen dieser Bewerber zum Leuchten. Wie erwähnt, sind unsere Produkte weltspitze, aber leider in der Zielgruppe noch nicht hinreichend bekannt. Die Produkte und die Technik sind aber eine zentrale Imagedimension für unseren Employer Brand. Unser Auftrag besteht deshalb auch darin, das Unternehmen mit

seinen Produkten transparenter und damit für Bewerber attraktiver zu machen.

Welche weiteren Botschaften sind wichtig für Ihr Image?

Der zweite Punkt sind die Entwicklungschancen in unserem Unternehmen. Aus persönlichen Gesprächen und ebenso aufgrund der publizierten Umfragen wissen wir: Weiterbildung, Qualifizierung und langfristige Perspektiven sind für Studierende, Absolventen und Professionals ein zentraler Punkt im Arbeitgeber-Angebot. Als großer, international tätiger Konzern hat ABB da eine Menge zu bieten. Zudem treibt das Prinzip Innovation unseren Erfolg als Unternehmen. Wir sind in vielen Bereichen Weltmarktführer und müssen daher den Wettbewerbern immer eine Nasenlänge voraus sein. Dafür stehen die Produkte von ABB. Das hat natürlich sehr viel damit zu tun, dass das Unternehmen besonderen Wert auf lebenslange Weiterqualifizierung und persönliches wie fachliches Wachstum legt.

Ist Ihre Unternehmenskultur auch ein wichtiger Inhalt im Sinn einer Bewerberbotschaft?

Sicher. Das hat extrem viel damit zu tun, welche Bewerber wir ansprechen, ob wir die richtigen Mitarbeiter für die richtigen Aufgaben bei uns gewinnen. Wir legen in der Kommunikation zum Beispiel Wert darauf, dass es bei uns bodenständig zugeht. Wir liefern nichts auf dem silbernen Tablett, sondern suchen Leute, die mit anfassen können. Außerdem signalisieren wir den Bewerbern, dass bei uns eine bestimmte Unternehmenskultur herrscht, deren tragende Werte und Verhaltensregeln sogar schriftlich fixiert sind. Diesen Verhaltenskodex unterschreiben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Einstieg ins Unternehmen. Alle Unternehmen haben eine Unternehmenskultur, wenn ABB aber die Wertegrundlagen und Normen der gemeinsamen Arbeit im Unternehmen schriftlich fixiert, zeigt das: Wir nehmen auch den Umgang untereinander extrem ernst. Wer bei uns arbeitet, verpflichtet sich zum Beispiel zu Toleranz und Respekt gegenüber den Kolleginnen und Kollegen aus anderen Ländern. Das ist bei einem internationalen Unternehmen wie ABB ein extrem wichtiger Punkt. Aber auch entschlossenes, verantwortliches Handeln gehört zu diesen Regeln. Nur wenn die richtigen Mitarbeiter die richtigen Entscheidungen treffen, können wir als ABB das Geschäft nach vorn bringen. Wir suchen Mitarbeiter, die nicht mit dem Finger auf Kolleginnen und Kollegen verweisen, sondern Verantwortung übernehmen und auch verantwortungsbewusst handeln.

Kommen wir von den Botschaften zu den Methoden der Personalkommunikation: Wie sprechen Sie potenzielle Mitarbeiter an? Welche Medien und Methoden nutzen Sie?

Entsprechend der Größe der Herausforderung und der aktuellen Lage auf unserem speziellen Bewerbermarkt nutzen wir einen vielfältigen Mix an Methoden und Medien. Hier ist die entsprechende Mischung von Pressearbeit, Veranstaltungen, Messen und nicht zuletzt interner Kommunikation der entscheidende Punkt. Und natürlich müssen unsere Aussagen mit den Wünschen der Zielgruppe, was Einstiegsgründe, Herausforderungen, Entwicklungswünsche im Unternehmen und Entscheidungsfindung angeht, übereinstimmen – nur so platzieren wir unsere Botschaften sinnvoll bei den zukünftigen Mitarbeitern von ABB.

Welche Rolle spielen Stellenanzeigen?

Natürlich schalten wir noch Online-Anzeigen bei den großen Jobbörsen, vereinzelt auch in regionalen Tageszeitungen. Aber in einem Arbeitsmarkt mit geringem Angebot müssen wir stärker auf Methoden setzen, die auch die so genannten Passivsucher erreichen, also Bewerber, die sich nicht aktiv nach einem neuen Job umsehen, aber für Jobangebote offen sind. Wir sind daher dazu übergegangen, aktiver die bestehenden Bewerberpools oder Bewerberforen im Internet zu nutzen. Print- und Online-Anzeigen sehe ich in diesem Zusammenhang eher als begleitende Maßnahme.

Findet die aktive Ansprache überwiegend online statt?

Nein. Das ist nur eine Form des aktiven Recruitings, wie wir es hier bei ABB verstehen. Auch Messen, Recruitingveranstaltungen, Kontakte zu Hochschulen und Exkursionen, um nur einige zu nennen, spielen nach wie vor eine wichtige Rolle.

Wie gehen Sie an das Thema Messen und Recruitingveranstaltungen heran?

Messen sind für mich immer noch ein gutes Mittel, um als Unternehmen bei den Bewerbern präsent zu sein. Es gibt Veranstaltungen, da dürfen wir einfach nicht fehlen. Die ABB ist z. B. auf der Hannover Messe vertreten, der wichtigsten Industriemesse in Deutschland. Dort zeigen wir uns aber nicht nur als Produktanbieter, sondern zeigen im Career Market auch als Arbeitgeber Flagge. Doch selbst auf so einer prominenten Messe reicht die bloße Anwesenheit nicht mehr aus. Sie können sich nicht einfach an den Stand stellen und darauf vertrauen, dass die richtigen Bewerber schon

vorbeischauchen. In diesem Jahr hat es ABB so gemacht, dass wir uns Zieluniversitäten in der Nähe ausgesucht und Studierende wie Professoren eingeladen haben, mit uns die Messe zu besuchen. Wir haben Bustransfers organisiert, weil wir mögliche Hürden im Vorfeld ausräumen wollten. Bewerber, die uns kennen lernen möchten, sollten es möglichst leicht haben. So ein Service ist natürlich in umkämpften Märkten ein guter Hebel – das gilt auch für Bewerbermärkte. ABB hat dann für die Studierenden und ihre akademischen Lehrer Fachvorträge auf der Messe organisiert. Dabei spielten die Führungskräfte von ABB eine wichtige Rolle.

Warum schicken Sie Ihre Führungskräfte nach vorn? Kann das die Personalabteilung nicht besser?

Wie erwähnt, ist ABB ein technikgetriebenes Unternehmen und vermag die Ingenieure von morgen vor allem mit Spitzentechnik zu beeindrucken. Nur wer selbst von Technik begeistert ist, kann andere mit dieser Begeisterung anstecken. Das können glaubhaft nur Leute machen, die eine technische Aufgabe im Unternehmen erfüllen und die technisch qualifiziert sind. Als HR-Spezialistin kann ich so einen Auftritt vorbereiten, den Ingenieurkollegen briefen und ihm mitteilen, welche Botschaften herüberkommen müssen. Aber er selbst kann viel besser mit Begeisterung die Technik des Unternehmens verkaufen.

Welchen Effekt hat so ein Vortrag im Idealfall auf die zuhörenden Bewerber?

ABB bricht damit das Eis. Danach haben auch solche Bewerber prinzipiell Interesse an weiteren Kontakten mit uns, für die ABB bislang eine „Black Box“ war. Aber: Auch nach den Vorträgen müssen Sie das Prinzip „aktives Recruiting“ durchhalten. Das heißt: Wir haben nach Vorträgen in der Zielgruppe Ingenieure noch einmal ganz konkret Wünsche abgefragt: Wer hat Interesse an weiteren Gesprächen? Danach haben wir den Kontakt per E-Mail oder telefonisch weiter intensiv gepflegt. Es hat heute keinen Sinn, sich nach einem solchen Vortrag hinzustellen und zu sagen: Jetzt bewirbt euch mal schön online auf unserer Seite. Die Zeiten sind leider erst mal vorbei.

Wie sieht es mit eigenen Recruitingveranstaltungen aus?

Wir denken gerade intensiv darüber nach, unser Engagement auf den klassischen Bewerbermessen zurückzufahren und lieber selbst die Türen zu öffnen. Ingenieure, die einmal z. B. das Forschungszentrum und neuste Trends in der Technik bei ABB erleben konnten, sind leicht für uns

zu begeistern. In diesem Jahr werden wir sämtliche Aktivitäten noch einmal auf den Prüfstand stellen und uns danach entscheiden, was wir weitermachen und was wir neu hinzunehmen.

Wie bekommen Sie das hin? Welche Rolle spielen Kennzahlen für Ihre Strategie im Personalmarketing und Recruiting?

Eine entscheidende. Wir etablieren langfristig bei ABB dafür ein Kennzahlensystem, das im Bewerbermanagement integriert ist und am besten auf Knopfdruck funktioniert. Im Moment ist das noch schwierig, weil unser zentrales Recruitingcenter erst Ende des Jahres live geht. Was sich aber schon jetzt etabliert hat: Wir verfolgen nach, welche Bewerber von welcher Messe oder welchem Medium kommen. Ende des Jahres schaue ich mir das Ergebnis an, mache ein Reporting, bewerte die einzelnen Kanäle und kann so unsere Strategie anhand einer Effizienzmessung gegebenenfalls korrigieren.

Kommen wir wieder zu den Kanälen. Sie haben soeben Aktivitäten von ABB an Hochschulen erwähnt. Wie sieht Ihre Strategie im Hochschulmarketing aus?

Aus Kapazitäts- und Kostengründen müssen wir hier eine Auswahl treffen. Wir haben einige Key-Universitäten für uns identifiziert, mit denen wir eng zusammenarbeiten. Im letzten Jahr gab es eine ausgedehnte Präsentationstour, die „Hummer-Tour“, bei der wir das Unternehmen vor Ort vorgestellt und Infotage veranstaltet haben. Was bei Ingenieuren sehr gut ankommt, sind zudem unsere Trainings zu Assessment-Centern. Das wird als wichtig erkannt, aber das entsprechende Angebot an Universitäten ist eher dünn. Wir überlegen, Praktikantenförderprogramme zu etablieren, das heißt also ein Stipendienförderprogramm, da ja jetzt überall Studiengebühren anfallen. Mit Blick auf den Bologna-Prozess überlegen wir zudem, Masterprogramme zu sponsern. Ich persönlich glaube, dass das der richtige Weg für die Unternehmen ist: Nach dem Bachelor einzustellen und einen berufsbegleitenden Master mit zu finanzieren. Außerdem arbeiten wir eng mit den Ingenieurverbänden zusammen, um nicht zuletzt auch so den Kontakt zu Studierenden und ingenieurwissenschaftlichen Fächern herzustellen.

Wie funktioniert das?

Es gibt dort verschiedene Initiativen, in denen wir uns engagieren, zum Beispiel das Praktikantenförderprogramm *Elevate* vom Verband Deutscher Ingenieure (VDI). Das ist ein Praktikantenförderprogramm, an dem wir

uns beteiligen. Der VDI holt sich Unternehmen wie ABB ins Boot, um fachlichen Input zu bekommen. Das machen wir gerne – zum Beispiel in Form von Trainings – und wir haben die Möglichkeit, eine interessante Plattform zum Recruiting zu nutzen.

Wir haben ja schon darüber gesprochen: Der gegenwärtige Ingenieurmangel ist auch ein Problem der Wahl des Studienfachs. Müssten Unternehmen da nicht schon viel früher ansetzen? Engagiert sich ABB in dieser Hinsicht?

Wir versuchen schon bei Schülerinnen und Schülern Interesse für technische Fächer zu wecken. Wir beteiligen uns an Initiativen wie „Jugend forscht“ oder „Jugend denkt Zukunft“, um Begeisterung für Technik hervorzurufen. Ein Beispiel sind Unternehmens-Planspiele mit Schülern. Verschiedene Schulen sind hierbei beteiligt. Ziel ist es, einen frühen Kontakt zwischen ABB-Mitarbeitern, Schülern und begeisternder Technik herzustellen.

Besonders am Herzen liegt uns dabei, gerade auch bei Mädchen und jungen Frauen Begeisterung für technische Fächer zu wecken. Es gibt zu wenig Ingenieure, aber es gibt noch weniger Ingenieurinnen.

Die Personalkommunikation scheint beim Thema Ingenieur Nachwuchs recht viel mit Öffentlichkeitsarbeit zu tun zu haben. Gibt es systematische PR-Aktivitäten über das Engagement in Verbänden hinaus?

Wir möchten unsere Imagekampagne intelligent mit begleitenden PR-Aktionen vernetzen. Das heißt, nicht nur Anzeigen schalten, sondern parallel Berichte über ABB in der bewerberrelevanten Presse platzieren. Zum Beispiel über besonders spektakuläre Auslandsaufenthalte im Rahmen unserer Traineeprogramme. Die begleitende Berichterstattung in den Medien ist für Bewerber besonders glaubwürdig und bringt Transparenz in das „Produkt“ Arbeitsplatz oder Traineeprogramm. Wir arbeiten beim Thema PR eng mit der Unternehmenskommunikation bei ABB zusammen, die uns hervorragend unterstützt. Am Standort Mannheim versuchen wir außerdem, Aspekte der Employer-PR in allgemeine Aktionen zur Unternehmens-PR zu integrieren.

Wie setzen Sie diese Employer-PR am Standort Mannheim konkret um?

Es gibt hier mit *Klang der Quadrate* eine sehr prominente Aktion des Stadtmarketings für Mannheim. Hintergrund ist die 400-Jahrfeier der Stadt. In-

nerhalb von *Klang der Quadrate* gibt es einen ABB-Tag, an dem sich das Unternehmen interessierten Mannheimern und Mannheimerinnen als Unternehmen in der Region vorstellt. Neben Mannheim findet das gleiche Event auch noch in Berlin, Köln und München statt. Wir nutzen dieses Ereignis natürlich auch, um Arbeitgeberbotschaften zu platzieren, so nach dem Motto: „Mannheim klingt gut (Klang der Quadrate) – Karriere bei ABB klingt auch gut.“

ABB beschäftigt in Deutschland rund 11.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das sind potenzielle Werbeträger für ABB als Arbeitgeber. Wie nutzen Sie dieses Potenzial?

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind vielleicht die besten Recruiter, die wir haben. Empfehlungen spielen für die Wahl des Arbeitsplatzes eine ganz große Rolle. In dieser Hinsicht bin ich mir sicher, dass uns die meisten Mitarbeiter empfehlen würden. Dank unserer regelmäßig stattfindenden Mitarbeiterbefragungen wissen wir, dass über 80 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stolz darauf sind, bei ABB zu arbeiten. Man kann natürlich immer sagen, was ist mit den anderen 20 %, aber ich glaube, das ist wirklich eine hohe Quote. Positionsbezogen fragen wir auch Empfehlungen ab. Wir machen das z. B. unter den neu eingestiegenen Trainees und fragen sie, ob sie jemanden kennen, der für eines unserer Traineeprogramme in Frage käme. Als kleine Anerkennung bekommen sie dann von uns einen Smart für ein Wochenende zur Verfügung gestellt. Es gibt aber bei ABB kein Programm „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ – mit den üblichen Kopfprämien in beträchtlicher Höhe. Wir hätten Bauchschmerzen dabei, Mitarbeiter gegen Geld als Headhunter einzusetzen.

Warum eigentlich? Das ist doch gängige Praxis – nicht nur in Start-ups, sondern auch in DAX-notierten Konzernen?

Das ist mir nicht unbekannt. Ich glaube aber, dass zufriedene Mitarbeiter ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen. Das heißt, das Klima, die Entwicklungsperspektiven und die Personalprodukte eines Unternehmens müssen stimmen. Das ist das beste Programm für „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“. Kopfprämien von mehreren tausend Euro sind meiner Meinung nach der falsche Weg. Zudem lösen solche Incentive-Systeme vielleicht auch ein Verhalten aus, das dem Image von ABB schaden könnte. Dazu ein Beispiel: Wir beliefern Großkunden aus der Industrie. Dort arbeiten auch qualifizierte Mitarbeiter, die durchaus für ABB attrak-

tiv sein könnten. Wir möchten aber nicht, dass unsere Vertriebsspezialisten unter ihren Kunden auf Mitarbeiterfang gehen. Das ist für uns einfach nicht das passende Anreizsystem.

Welche Rolle spielen Web-2.0-Formate in Ihrem Konzept?

Der Bewerbermarkt spielt sich heute online ab – ebenso wie ein guter Teil unseres Lebens. Ich glaube, dass die neuen Web-2.0-Formate dem Recruiting völlig neue Chancen eröffnen, sowohl in der Kandidatenrecherche als auch in der Ansprache. Online-Netzwerke wie Xing bieten auch Unternehmen neue Möglichkeiten, aktiv geeignete Kandidaten zu identifizieren. Bei uns recherchieren z. B. zwei ehemalige Mitarbeiterinnen im Internet. Beide sind heute selbstständig und bekommen eine Erfolgspauschale. Sie kennen einerseits das Unternehmen sehr gut und sind andererseits unabhängig genug, dass sie diese Aufgabe für uns übernehmen können. Sie recherchieren natürlich nicht nur bei Xing, sondern nutzen alle Online-Bewerberplattformen sowie Alumni-Netzwerke.

Welche Rolle spielen die Prozesse im E-Recruiting- und Bewerber-Management für den Erfolg Ihrer Kommunikation mit den Zielgruppen?

Eine herausragende. Nur da, wo der Bewerbungs-Prozess sauber abgebildet ist, kann ich eine lückenlose Kommunikation garantieren. Wenn Sie versprochen haben, Sie rufen den Bewerber an, dann müssen Sie ihn anrufen. Die Frage ist nur: Wie gut sind die Systeme, die Sie darin unterstützen? Gibt es automatische Erinnerungen, Wiedervorlagen, die Ihnen die Kommunikation mit dem Bewerber erleichtern? Wenn Sie sehr viele Bewerbungen im Monat bekommen, ist das eine große Herausforderung – wenn die Technik funktioniert aber auch eine riesige Erleichterung. Aber das ist natürlich noch nicht alles – nur weil der Prozess gut funktioniert, haben Sie ja den Menschen noch nicht gewonnen. Sie dürfen sich nicht nur mit einem elektronischen Prozess beschäftigen – gute Recruiter müssen viel Zeit mit Menschen persönlich oder am Telefon verbringen. Klar ist, je weniger Zeit Sie in schlechte Systeme investieren müssen, desto mehr Zeit bleibt, mit Menschen zu reden. Letztendlich entscheiden sich Menschen immer noch für Menschen und nicht für irgendwelche Systeme.

Selbstmarketing als Erfolgsfaktor im zentralen Recruiting

Wer als zentraler Recruiter und Personalmarketingverantwortlicher im Konzern Erfolg haben möchte, muss zunächst die Führungskräfte ins Boot holen – und sie vom eigenen Angebot überzeugen. Fünf Tipps von Nicole Gilbert, die selbst vor der Herausforderung stand, über 900 Führungskräfte bei ABB Deutschland vom eigenen Beitrag überzeugen zu müssen:

1. **Effiziente Prozesse:** Sorgen Sie zunächst dafür, dass Produkte, Prozesse und Service stimmen – und Ihr Team seine Rolle als interner Dienstleister ernst nimmt.
2. **Kontakt zu Ihren Kunden:** Nehmen Sie frühzeitig zu den Führungskräften Kontakt auf. Lernen Sie die wichtigsten von ihnen im persönlichen Gespräch kennen, pflegen Sie bei den anderen den Kontakt per Mail oder Telefon.
3. **Bedarfsanalyse:** Hören Sie gut zu. Versuchen Sie, den konkreten Bedarf der Führungskräfte, aber auch ihre Ängste, Einwände und Unsicherheiten zu verstehen und holen Sie gerade besondere Widersacher und Bedenkenträger ins Boot.
4. **Aktuelle Trends:** Haben Sie die Nase vorn. Suchen Sie immer wieder nach neuen Wegen im Recruiting – damit begeistern Sie nicht nur Bewerber, sondern auch die Führungskräfte.
5. **Erfolge gemeinsam feiern:** Tue Gutes und sprich darüber! Kommunizieren Sie aktiv ihre ersten Erfolge.

Gutes Arbeitgeberimage durch gute Personalprodukte – Commerzbank AG und das Projekt NewCom

Dr. Folke Werner und Simon Wengert

Bunte Imagekampagnen, Blogs, Claims und umfangreiche Mediapläne: Beim Begriff „Personalmarketing“ oder „Employer Branding“ fallen vielen Personalverantwortlichen spontan Elemente der Kommunikationspraxis ein. Dieser Blick verengt Personalmarketing jedoch auf einen Einzelaspekt. Die Aufgabe, starke Arbeitgebermarken nach innen und außen auf- sowie auszubauen, ist für Unternehmen im 21. Jahrhundert ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Aufgrund der demografischen Entwicklung nimmt die Anzahl der verfügbaren Arbeitskräfte im Alter zwischen 35 und 45 in Deutschland in den nächsten zehn Jahren um ein Viertel ab. Der Wettbewerb der Unternehmen um qualifizierte und motivierte Nachwuchskräfte verschärft sich deutlich. Nur wenn es Arbeitgebern gelingt, in ausreichendem Maße Talente für sich zu gewinnen und an sich zu binden, bleiben sie überlebensfähig. Dazu ist ein ganzheitlicher Blick auf das Thema Personalmarketing notwendig, der neben kommunikativen Aspekten auch die Produktentwicklung und -gestaltung in den Fokus rückt.

Marketing und Personalmarketing

Mit anderen Worten: Der Marketingcharakter von Personalmarketing muss ernster genommen werden als bisher. Auch im klassischen Produktmarketing ist Kommunikation nur eine in der Reihe verschiedener Aufgaben. Von grundlegender Bedeutung ist die konsequente Entwicklung und Gestaltung des Produkts nach Marktkriterien und Zielgruppenbedarf. Dazu gehört sowohl die Produktinnovation als auch das Management der bestehenden Produkte. Das Ziel: Die Wünsche und Erwartungen bestehender und potenzieller Kunden sollen befriedigt, im Idealfall mitgeprägt werden. Bei der Produktgestaltung im Personalmarketing wird man daher analog vor der eigentlichen Ausgestaltung von Kommunikationsmaß-