



## Den Bauch der Bewerber ansprechen

Noch einmal mit Gefühl: Nur Unternehmen, die den Bauch von potenziellen Jobkandidaten mit ihrer Personalwerbung treffen, haben im Wettbewerb um die besten Köpfe eine Chance. Dazu müssen sie sich ihrer eigenen Stärken bewusst werden und dem Personalwerbungsallerlei aus immer gleichen Motiven und sprachlichen Versatzstücken starke Bilder entgegensetzen.

Im anziehenden War for Talent orientiert sich das Recruiting wieder stärker auf die Bewerber. Unternehmen müssen angesichts der gestiegenen Nachfrage nach qualifizierten Absolventen sowie Fach- und Führungskräften die ausgetretenen Pfade in der Personalgewinnung verlassen, ungewohnte Personalmarketing-Kanäle gewinnen an Bedeutung. Unternehmen entdecken zum Beispiel derzeit Web 2.0-Formate und schalten Online-Anzeigen in Netzwerken oder auf anderen zielgruppenspezifischen Themenseiten im Internet. Aber auch im Print können Arbeitgeber die gewohnte Umgebung für Stellenanzeigen verlassen und potenzielle Bewerber in ungewohnten Rubriken abholen.

Die IT-Beratung sd&m zum Beispiel lockte im Sommer 2007 Kandidaten mit Hilfe einer in den Rubriken Politik, Wirtschaft und Finanzen der Frankfurter Allgemeinen Zeitung sowie Politik, Wirtschaft und Sport der Süddeutschen Zeitung geschalteten kleinen Anzeige in den Stellenmarkt der jeweiligen Publikation. Das Motiv des Teasers zeigte ein undeutbares Wirrwarr aus Zeichen und Zahlen und versprach „Auflösung“ auf einer bestimmten Seite des Stellenmarkts. Dort fanden die Leser eine Imageanzeige des Unternehmens, die das Motiv des Teasers wieder aufnahm und in der Überschrift auflöste: „Viele sehen hier keinen Ausweg – Sie sehen eine spannende Aufgabe“. Gerade für solche

ungewöhnlichen Wege in der Personalwerbung sind Emotionen der entscheidende Erfolgsfaktor.

### Rezipienten-Involvement

Besonders in einem ungewohnten werblichen Umfeld entscheiden Emotionen über den Erfolg von Personalanzeigen, denn die Imagewerbung am ungewohnten Ort reißt Mediennutzer erst einmal aus einem sachfremden Zusammenhang. Für diesen Prozess spielt das sogenannte „Rezipienten-Involvement“ eine entscheidende Rolle. Der Mitte der 60er Jahre geprägte Begriff beschreibt den Grad der emotionalen Nähe von Rezipienten zu einem bestimmten Produkt. Blättern Mediennutzer zum Beispiel im Stel-

lenanzeigenteil einer Tageszeitung, ist das Involvement im Hinblick auf das Produkt „Job“ sehr hoch, da das Umfeld der Lektüre eine entsprechende Haltung bedingt. Das heißt: Die Leser erwarten im Stellenmarkt Personalanzeigen und sind emotional auf eine solche Ansprache eingestimmt. Je weiter aber Unternehmen von diesem gewohnten Kontext entfernt Personalmarketing betreiben, je niedriger ist das „natürliche“ Involvement. Das notwendige Involvement können nur Emotionen herstellen. Mit einer rein kognitiv arbeitenden Personalimageanzeige auf einer Finanzseite im Internet zum Beispiel oder rein textgestützten Stellenanzeigen an schwarzen Brettern an der Hochschule haben Arbeitgeber keine Chance, die Aufmerksamkeit von Bewerbern auf sich zu ziehen.

### **Emotionales Personalmarketing**

Der emotionale Faktor spielt aber auch in klassischen Formaten und in traditionellen Kontexten der Personalwerbung immer eine Schlüsselrolle. Schon länger wissen Werbepsychologen: Konsumenten nehmen Werbung zunächst als emotional bedeutsam wahr, bevor sie sich bewusst mit weiteren Produktinformationen beschäftigen. Das bedeutet: Wer in der Personalwerbung überzeugen möchte, trifft zuerst den Bauch der Bewerber, erst dann kann er mit Argumenten überzeugen. Arbeitgeber müssen diesen Mechanismus berücksichtigen und in Imageanzeigen emotional auftreten. An anderer Stelle können sie Fakten zum Unternehmen, zum Arbeitsplatz oder Traineeprogramm liefern.

Intelligente Personalmarketing-Kampagnen müssen Produktkampagnen gleichen: Visuals, also Bilder und Grafiken treffen die Emotionen der Bewerbergruppen. Welche Wege öffnen sich Unternehmen für die emotionale Ansprache mit Bildern? Sie können zum Beispiel Produkte des Unternehmens und damit verbundene Emotionen in arbeitgeberbezogene Emotionen umzuwandeln. Diese Methode eignet sich für Unternehmen mit einem guten, bekannten und möglichst selbsterklärenden Produkt, das Potenzial für Image und Emotionen mitbringt. Rund wird eine Bilderansprache erst durch einen Claim, das heißt durch einen provozierenden, verstörenden, witzigen, in jedem Fall aber auffallenden „schlagwortartigen Werbeanspruch, der in anregender Form den Kernaspekt einer Werbeaussage kennzeichnen und Stimmung und Wertgefüge bestimmter Zielgruppen treffen soll.“ (Ulrich Görg, Claims, 2005) Auch im Personalmarketing ist ein Claim nicht einfach ein beliebiger Reklamespruch, sondern ein Wertschöpfungsinstrument der strategischen Markenführung. Claims drücken zum Beispiel den Kern der Arbeitgebermarke in wenigen Worten aus. Das Versandhaus neckermann.de beispielsweise spricht potenzielle Mitarbeiter mit dem Claim an „Dank Ihnen anziehend gut.“ Der Slogan passt zum Kerngeschäft des Unternehmens, spricht die Bewerberzielgruppen direkt an und erregt durch seine Doppeldeutigkeit besonde-

re Aufmerksamkeit. Die Bilder der Kampagne zeigen entsprechend Mitarbeiter als Teil eines Versand-Katalogs in Lebensgröße, die die einzelnen Seiten engagiert gestalten. Emotionales Personalmarketing gewinnt dadurch, dass es das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber hervorhebt und in originelle Bilder sowie Sprache umsetzt.

### Graue Praxis

Der Mainstream der Personalwerbung in Deutschland sieht jedoch anders aus. Noch immer stellen viele Unternehmen in ihren Personalimage-Kampagnen trockene Fakten und Zahlenallerlei in den Vordergrund. Ein Blick in den Stellenausschreibungsteil der Samstagsausgabe einer beliebigen überregionalen Zeitung liefert derzeit ein trostloses Bild: Per copy & paste übertragen viele Unternehmen in ihren Anzeigen den völlig beliebigen ersten Absatz aus ihren Stellenausschreibungen in ihre Imageanzeigen. Es erscheinen eine Reihe von kommunikativen Allerweltsformeln wie „innovativ“, „Mensch im Mittelpunkt“ oder „Marktführer“ und zudem eine Fülle von Fakten wie Umsatz- und Mitarbeiterzahlen sowie Niederlassungen. Ein Griff in die verstaubte Kiste der HR-Worthüllen und Zahlen aus der Firmenstatistik treffen kaum eine Aussage darüber, ob es Spaß macht in dem Unternehmen zu arbeiten. Kurzum: Es wird nicht differenziert genug kommuniziert.

Zudem spielen Emotionen auf dieser Bühne eine schwache Nebenrolle, wo ihnen die Hauptrolle zusteht. Die benutzten Bilder entstammen in der Regel der Arbeits-, nicht der Erlebniswelt der Bewerberzielgruppen. Typisch sind „junge Anzugträger vor dem Flipchart“, also junge Menschen in einer Arbeitssituation. Beliebt sind auch Motive aus dem Teamspirit, der Ruderachter oder Tauziehen. Das Problem: Diese Motive sind nicht aussagekräftig genug. Die wohlfeilen Bildanalogien liegen so nahe, dass eigentlich alle Unternehmen in allen Branchen schon darauf gekommen sind.

## Mit Arbeitgeber-Markenkern überraschen – GE Energy in Jenbach

Beispiel 1

GE Energy in Jenbach (Österreich) ist ein Hersteller von Gasmotoren mit 1400 Mitarbeitern. Das Unternehmen stellt unter anderem Motoren her, die mit Biogas am Entstehungsort der Energiequelle arbeiten. Die Motive der Imagekampagne bilden die Idee der Symbiose von Natur und Technik ab, für die das Unternehmen steht. Hier handelt es sich um eine Kombination aus einer Blume und der Pleuelstange eines Gasmotors, ein weiteres Motiv zeigt eine Kupplungsscheibe, die in einen Apfel übergeht. Das Element



„Natur“ sowie Naturnähe und Umweltschutz sind zugleich ein Kernbestandteil der Arbeitgebermarke von GE Energy in Jenbach. Das Werk selbst steht mitten in der Natur. Die Motive konstruieren eine eigentlich unsinnige Formenanalogie von Natur und Technik und fordern die Betrachter damit heraus. Diese Methode der Überraschung im Markenkern eignet sich besonders für Unternehmen mit attraktiven, aber erklärungsbedürftigen Produkten. Häufig ist diese Kombination bei Arbeitgebern anzutreffen, die im B2B-Bereich tätig sind, zum Beispiel bei Zulieferern.

Sehr abgedroschen sind auch Bildmotive, die der klassischen Vorstellung von Karriere als Aufstieg entsprechen, zum Beispiel Menschen, die im Anzug eine Leiter hochklettern oder Bergsteiger, die einen Gipfel erklimmen.

Warum ist das aus der Perspektive von emotionalem Personalmarketing schlecht? Zum einen betrachten aktive Stellensucher diese Motive und lesen die entsprechenden Worthüllen allzu häufig. Das heißt, die einzelne Anzeige als solche ist nicht unbedingt schlecht, aber der inflationäre Gebrauch der ewig gleichen Elemente lässt sie wirkungslos werden. Zum anderen übermitteln die Motive und sprachlichen Standards nicht das Individuelle des Unternehmens – die besondere Botschaft fehlt. Stellensuchende aber fahnden nach Informationen zwischen den Zeilen: Was ist bei dem Unternehmen anders als bei der Konkurrenz? Jeder Arbeitgeber ist gut beraten, diese USPs nach außen darzustellen. Dazu muss das Unternehmen sie zunächst identifizieren und ausformulieren.

### Fünf Schritte zur Kampagne

Wie aber setzen Unternehmen emotionale Personalmarketingkampagnen am

besten um? Meist holen Sie sich dafür externe Hilfe von einer Agentur. Dann sind fünf Schritte nötig: Briefing, Analyse, Konzeption, Kreation und Umsetzung. In der Briefingphase setzen sich alle Beteiligten aus der Agentur sowie dem Personalmarketing, Recruiting, der Kommunikationsabteilung sowie dem Marketing des Unternehmens an einen Tisch und klären grundlegende Fragen: Was möchten wir erreichen? Geht es um konkrete Recruitingzwecke oder Imagebildung? Welches Budget steht zur Verfügung?

Sind die Rahmenbedingungen und Ziele abgesteckt, geht es an die Analyse. Das ist die – viel zu oft vernachlässigte – gedankliche Kernaufgabe von Personalmarketing. Das Unternehmen muss eine Reihe von Fragen beantworten, bevor es überhaupt konkrete Werbemaßnahmen umsetzen kann: Wo liegen unsere Stärken als Arbeitgeber? Was haben wir zu bieten, was die Konkurrenz? Wichtig ist hierbei die Arbeitgeberkonkurrenz, nicht der produktseitige Wettbewerb. Viele Unternehmen verwechseln die Positionierung ihrer Produkte mit der Positionierung im Arbeitgeberbereich. Aber: Die Unterneh-

## Absolventen emotional abholen – beck et al.

Beispiel 2

Das Münchener Softwareunternehmen beck et al beschäftigt rund 80 Mitarbeiter: Die Anzeige bewirbt die Summer School des Unternehmens. Einmal im Jahr veranstaltet beck et al. diesen Karriere-Workshop und möchte ihn zum Personalmarketinginstrument Nummer 1 ausbauen. An diesen Workshops nehmen rund 20 bis 30 Absolventen der Informatik und Wirtschaftsinformatik teil. Mit dem Bild spricht das Unternehmen gezielt Absolventen an, zum Beispiel am schwarzen Brett von Hochschulen oder in Flyern für Studierende. Das Motiv mit den Zahnlücken ruft Erstaunen hervor und provoziert. Der Claim „Mut zur Lücke“ nimmt das Bild ironisch auf und stellt zugleich eine besondere emotionale Nähe zur Zielgruppe her. Denn Studierende haben den Leitsatz gerade in der Endphase des Studiums gedanklich auf dem Tisch, weil sie sich mit Prüfungssituationen beschäftigen müssen. Ein derart provokatives Vorgehen empfiehlt sich vor allem für wenig bekannte Arbeitgeber. Mit dieser Methode können Unternehmen potenzielle Bewerber überraschen und so eine für sie hohe Aufmerksamkeitsschwelle überwinden.



men konkurrieren als Arbeitgeber mit anderen Wettbewerbern als im Produktwettbewerb. Daher reicht ein solches Verfahren nicht aus. In diesem Schritt werden auch die bisher verwendeten Materialien aus dem Personalmarketing geprüft und auf ihre Tauglichkeit im Hinblick auf das zuvor definierte Arbeitgeber-USP untersucht.

Bei Bedarf wertet das Unternehmen bestehende Marktforschungen aus, führt eigene durch oder nimmt qualitative Befragungen in Fokusgruppen vor, zum Beispiel unter Azubis, Absolventen oder Professionals. Auf Grundlage der Analyse entwickelt das Kreativteam Konzeptvorschläge, die die Beteiligten im Hinblick auf die zuvor definierten Kernaussagen und USPs bewerten. Schließlich wird das endgültige Konzept, das heißt das Thema für die Kampagne festgelegt: Was möchten wir in den ersten zehn Sekunden einer Kampagne aussagen? Welche Informationen, welches Thema soll der Betrachter direkt aufschneiden? In der Phase der Kreation kommen Grafikdesigner und Texter zum Zug und arbeiten die einzelnen Module der Kampagne aus. Auch dieser Schritt ist immer noch medienunabhängig. Erst in der konkreten Umsetzung werden die Bausteine der Kampagne für die verschiedenen Medien konkretisiert und umgesetzt.



Autor

**Bernhard Rauscher,**

Creative Director von TMP Communication & Services und Geschäftsführer von recruitwerk,  
bernhard.rauscher@tmp.de