

---

# 7 Kommunikation

In den bisherigen Kapiteln dieses Buches wurden die Grundlagen für ein funktionierendes Personalmarketing beschrieben. Die eigene Ausgangslage wurde analysiert und Handlungsbedarfe ermittelt. Als zentrales Element des Personalmarketings wurde eine Employer Brand entwickelt und beschrieben, wie Unterstützung durch eine geeignete Personalmarketingagentur gewonnen werden kann.

In den folgenden Kapiteln wird nun behandelt, wie die Botschaften einer Arbeitgebermarke zielgerichtet und effizient an ihre Zielgruppen vermittelt werden können. Dazu stehen eine unüberschaubare Zahl an Kommunikationskanälen und Medien zur Verfügung. Speziell für die Anliegen des Personalmarketings hat sich in den letzten Jahren ein ganzer Markt an Kommunikationsdienstleistungen und Publikationsmöglichkeiten entwickelt, der ständig wächst und immer wieder neue bzw. Varianten bereits bekannter Möglichkeiten zur Ansprache potenzieller Mitarbeiter bietet.

Nach einer Einführung über den Unterschied zwischen Employer Branding-Kommunikation und zielgerichteter Personalsuche sowie den Aufbau einer Kommunikationsstrategie werden die nachfolgenden Kapitel verschiedene Kommunikationskanäle detailliert beschreiben und ihre Anwendungsmöglichkeiten im Personalmarketing erläutern.

---

## 7.1 Employer Branding und Talent Attraction

Sämtliche Kommunikationsaktivitäten des Personalmarketings dienen letztlich einem Zweck: die Deckung des Personalbedarfs eines Unternehmens oder einer Organisation dauerhaft sicherstellen.

Dabei lassen sich die Aktivitäten grundsätzlich in zwei Wirkungsweisen unterscheiden, die sich allerdings stark überschneiden: Employer Branding und Talent Attraction.

- Employer Branding dient dazu, einen Arbeitgeber mitsamt seinen spezifischen Eigenschaften überhaupt bekannt zu machen und dabei möglichst attraktiv zu erscheinen (siehe Kapitel 3).

## Kommunikation

- Talent Attraction hingegen verfolgt das Ziel, konkrete Stellen zu besetzen. Inhalt der Kommunikation ist bei Talent Attraction ein konkretes Stellenangebot oder zumindest das Vorhandensein realer Arbeitsmöglichkeiten für die Mitglieder der angesprochenen Zielgruppen.

Employer Branding verfolgt das Ziel, ein bestimmtes, attraktives Arbeitgeberimage aufzubauen, und agiert hinsichtlich des angesprochenen Publikums eher in der Breite. Nicht nur bestimmte Zielgruppen, etwa eine bestimmte Berufsgruppe oder Erwerbstätige einer bestimmten Branche, werden angesprochen, sondern auch viele Menschen weit darüber hinaus. Schließlich soll sich das Arbeitgeberimage möglichst flächendeckend in der Gesellschaft etablieren, denn auch die Menschen, die sicher nicht als Arbeitnehmer des kommunizierenden Unternehmens in Frage kommen, dienen als Multiplikatoren für die Verbreitung des Images und können andere Personen in ihren Entscheidungen und Meinungen beeinflussen. Employer Branding wendet sich an alle, die in Kontakt mit den gewünschten Bewerbern stehen, und damit letztlich an alle aktiven Mitglieder einer Gesellschaft.

Talent Attraction zielt stärker darauf ab, aus definierten Zielgruppen potenzielle Mitarbeiter zur Bewerbung zu motivieren. Inhalte der Talent Attraction-Kommunikation sind konkrete oder zumindest generische Stellenangebote. Dabei wird zwar auch das Arbeitgeberimage vermittelt, jedoch steht im Vordergrund die Suche nach geeigneten Bewerbern.

Beide Zielrichtungen überschneiden sich stark. Jede Employer Branding-Maßnahme enthält zumindest latent ein Arbeitsangebot — jede Stellenanzeige vermittelt zumindest in Ansätzen, idealerweise aber gezielt und ausgearbeitet, die Botschaften der Employer Brand.

Je nachdem, welche Wirkungsweise im Vordergrund eines Kommunikationsvorhabens steht, kann diese Auswirkungen auf die Wahl der benutzten Kanäle und die Ausgestaltung der einzelnen Kommunikationsaktivitäten haben.

Beide Zielrichtungen der Arbeitgeberkommunikation können sich an den internen Arbeitsmarkt, also an die bereits vorhandenen Mitarbeiter, und an den externen Arbeitsmarkt, also potenzielle neue Mitarbeiter und deren soziales Umfeld, richten.

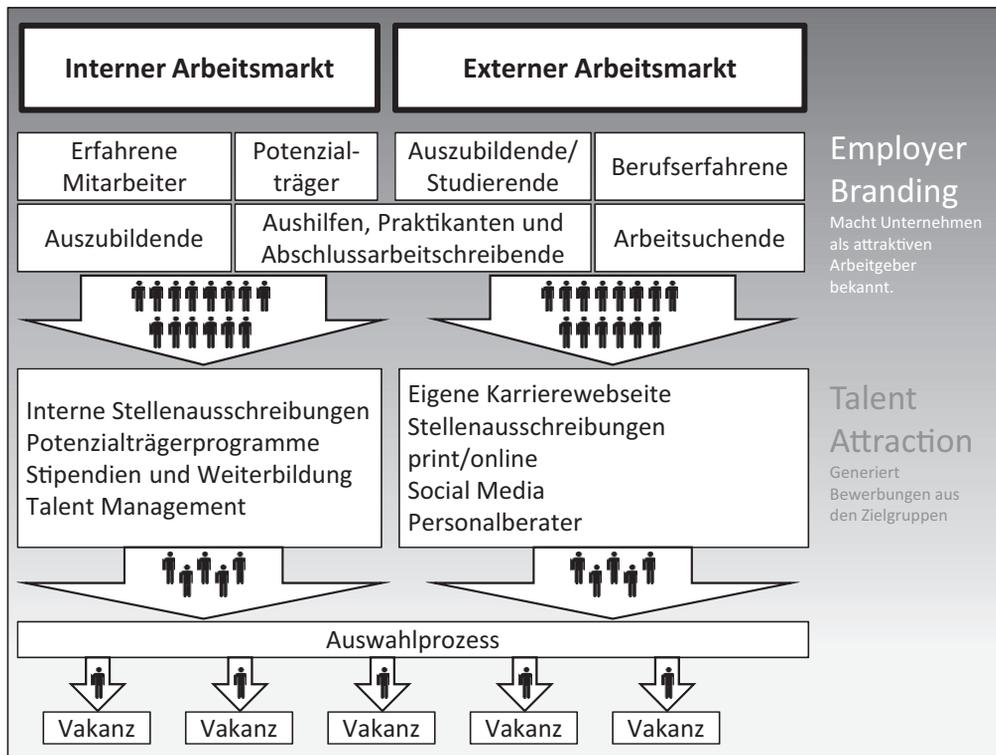


Abb. 9: Employer Branding und Talent Attraction

Der interne Arbeitsmarkt lässt sich grob in verschiedene Zielgruppen unterteilen. Neben den erfahrenen Mitarbeitern mit einigen Jahren Betriebszugehörigkeit gibt es in den meisten Unternehmen sogenannte Potenzialträger. Damit sind Mitarbeiter gemeint, die zwar bereits im Unternehmen tätig sind, aber das Potenzial zu anderen, oft anspruchsvolleren Tätigkeiten mitbringen. Um die erfahrenen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden (und damit das Entstehen neuer Vakanzen durch Abwanderung zu verhindern) und die Potenzialträger im eigenen Unternehmen zur vollen Leistungsfähigkeit zu entwickeln, sollten diese Gruppen gezielt mit Informationen über die Arbeitgeberereigenschaften und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten informiert werden. Zu dieser Gruppe gehören auch die eigenen Auszubildenden, die im Unternehmen gehalten werden sollen, nachdem sie ihre Ausbildung abgeschlossen haben.

Der externe Arbeitsmarkt kann aus Sicht der Kommunikationsvorhaben in drei Hauptgruppen gegliedert werden. Eine Gruppe bilden die erfahrenen Fach- und Führungskräfte und gewerblichen Arbeitnehmer, die bereits im Berufsleben ste-

## Kommunikation

hen. Ganz unabhängig davon, ob diese gerade auf der Suche nach einem neuen Arbeitgeber sind oder auch keinerlei Wechsel anstreben, gehören sie zu den potenziellen Mitarbeitern und sollten entsprechend angesprochen und informiert werden. Die zweite Gruppe bilden Personen, die sich in einer schulischen oder akademischen Ausbildung befinden und nach dem Abschluss einen Berufseinstieg suchen. Die dritte Gruppe besteht aus den aktuell Arbeitslosen, die konkret auf der Suche nach einer neuen Beschäftigung sind. In allen Gruppen können die gewünschten neuen Mitarbeiter angetroffen werden, deshalb sollten sie Ziel der Arbeitgeberkommunikation sein.

Wechselnd zu beiden Gruppen gehören die Menschen, die bereits temporär im Unternehmen beschäftigt sind. Sei es als Aushilfskräfte, als Praktikanten, Werkstudenten oder Studierende, die eine Abschlussarbeit schreiben. Sie können sowohl mit internen als auch externen Kommunikationsaktivitäten erreicht werden.

Unabhängig davon, ob die Mitglieder dieser Gruppen als potenzielle Kandidaten für die offenen Stellen in Frage kommen, sollten sie durch die Employer Branding-Aktivitäten erreicht werden. Denn wenn sie auch nicht individuell die Anforderungen an Bewerber auf spezifische Stellen erfüllen, so sind sie immer auch als Multiplikatoren geeignet. Beispielhafte Kommunikationskanäle dafür sind in der oben stehenden Grafik genannt.

An die gleichen Zielgruppen des internen und externen Arbeitsmarktes wenden sich die Aktivitäten im Sinne der Talent Attraction. Mittels konkreter Stellenausschreibungen werden über verschiedene Kommunikationskanäle Angebote gemacht und zugleich die Anforderungen des Arbeitgebers kommuniziert. Mit Talent Attraction-Maßnahmen sollen aus den Zielgruppen möglichst geeignete Bewerbungen generiert werden. Zur Kommunikation eignen sich alle Kanäle, die von der Zielgruppe genutzt werden. Insbesondere für die aktiv nach einer Stelle Suchenden gibt es spezielle Kommunikationsmittel, wie zum Beispiel Online-Stellenbörsen oder die Stellenanzeigen in Printmedien.

Aus den eingehenden Bewerbungen werden im Auswahlprozess schließlich die geeigneten Kandidaten für die aktuellen Vakanzen ausgesucht. Auch wenn Eignungsdiagnostik und Recruiting nicht zu den Kernaufgaben des Personalmarketings gehören, so ist auch hier darauf zu achten, dass der Bewerber das Unternehmen authentisch und attraktiv erlebt. Ein positives Bewerbererlebnis zu ermöglichen, gehört ohne Zweifel zu einem professionellen Employer Branding. Denn schließlich sollen die Bewerber im Erfolgsfall das Arbeitsangebot auch annehmen, im Fall der Ablehnung aber das Unternehmen in positiver Erinnerung behalten und weiter empfehlen (siehe auch Kapitel 8.1).

## 7.2 Die Kommunikationsstrategie

Über die Entwicklung der Arbeitgebermarke und die damit verbundene Positionierung des Angebotes gegenüber den Zielgruppen und den Wettbewerbern sind die strategischen Entscheidungen zur Arbeitgebermarke geleistet worden. Um die Ziele des Personalmarketings zu erreichen, bedarf es — neben gegebenenfalls erforderlichen Veränderungen im Angebot an die Zielgruppen — einer Vielzahl von Kommunikationsmaßnahmen. Die Zielgruppen müssen vom Angebot des Unternehmens erfahren und in die Lage versetzt werden, eine Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung zu treffen.

Damit sichergestellt wird, dass die Kommunikationsmaßnahmen den Zielen des Personalmarketings dienen und die Handlungsbedarfe unterstützen, wird eine Kommunikationsstrategie benötigt, unabhängig davon, ob es sich um das langfristige Ziel einer Bekanntheits- und Attraktivitätssteigerung handelt oder ob kurzfristig Aufmerksamkeit für bestimmte Stellenangebote erzeugt werden soll.

Um Kommunikationsmaßnahmen zu planen und sinnvoll miteinander zu verknüpfen ist es hilfreich, sich eines Kommunikationsgerüsts zu bedienen, wie es in der folgenden Abbildung dargestellt ist.

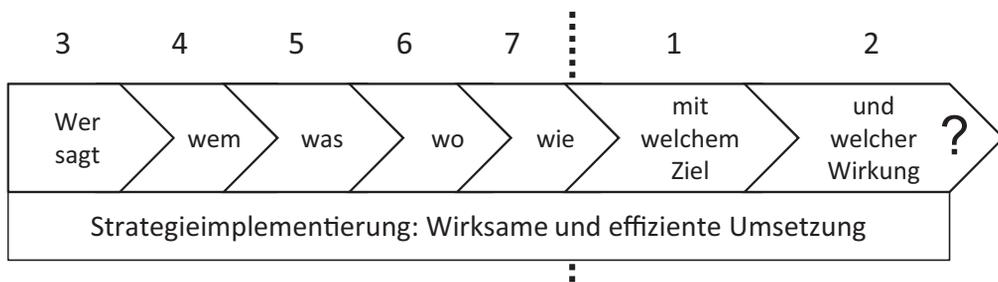


Abb. 10: Kommunikationsgerüst nach Boris Lakowski, Quelle: Lakowski, Strategieberatung für digitale Markenföhrung, [www.lakowski.de](http://www.lakowski.de)

Nach diesem System wird organisiert, von wem die Kommunikationsmaßnahmen ausgelöst werden, an wen die Botschaft gerichtet ist und was die Inhalte sind. Weiterhin kann beschrieben werden, wo man die Nachrichten platziert, also welche Kommunikationskanäle genutzt werden sollen und wie die Botschaft gestaltet wird, um die Zielgruppe zu erreichen und die gewünschte Wirkung zu erzielen. Um die einzelnen Bestandteile der Kommunikationsstrategie zu erarbeiten, ist es wichtig, dass zunächst (analog zu Kapitel 2.4) die Ziele definiert werden und die gewünschte Wirkung der Kommunikationsmaßnahmen beschrieben wird. Erst

dann können die anderen Teile des Kommunikationsgerüsts zielgerichtet entwickelt werden.

---

### 7.2.1 Angestrebte Kommunikationsziele

In Kapitel 2.4 wurden nach der Analyse der Ist-Situation anhand der Diskrepanz zur gewünschten Situation Ziele definiert, die bei der angestrebten Deckung des Personalbedarfs helfen sollen, und daraus Handlungsbedarfe ermittelt, um diese Ziele zu erreichen. In gleicher Weise ist bei der Definition der Kommunikationsziele vorzugehen. Jedoch ist hier genau darauf zu achten, dass nur Ziele definiert werden, die mit dem Mittel der Kommunikation auch zu erreichen sind. Beispielsweise ist die Herausforderung „Genügende Anzahl von Fachkräften im Produktionsumfeld selbst ausbilden“ kein Kommunikationsziel, sondern ein Personalmanagement- oder Personalentwicklungsziel. Dieses Ziel kann mit Kommunikation allein nicht erreicht werden. Allerdings kommt bei der Gewinnung von Auszubildenden die Personalmarketingkommunikation wieder ins Spiel, denn das angestrebte vergrößerte Angebot an Ausbildungsplätzen muss den Zielgruppen mitgeteilt werden, um genügend neue Auszubildende zu gewinnen.

Andere Ziele aus den Beispielen in Kapitel 2.5 sind hingegen reine Kommunikationsziele und können direkt in die Kommunikationsstrategie übernommen werden. Darunter fallen zum Beispiel: „Sichtbarkeit für das Arbeitsangebot in der Zielgruppe ungelerner Produktionsmitarbeiter sicherstellen“ oder „Selten benötigte Kandidaten über kurzfristige Kampagnen gewinnen“. Typische Kommunikationsziele für das Personalmarketing sind:

- Bekanntheit als Arbeitgeber steigern
- Arbeitgeberimage aufbauen oder verbessern
- Bekanntheit weniger bekannter Berufe verbessern
- Image wenig beliebter Berufe verbessern
- Arbeitgeber im Bewerbermarkt positionieren (zum Beispiel als Alternative zu den bekannteren Großunternehmen)
- mehr geeignete Kandidaten zur Bewerbung motivieren

---

### 7.2.2 Gewünschte Wirkung

Um die Kommunikationsziele zu erreichen, muss bei den Zielgruppen eine bestimmte Wirkung/Reaktion erzielt werden. Typischerweise sind dies Lerneffekte — potenzieller Bewerber erfährt von Arbeitsangeboten — oder Meinungsänderungen

— bestimmte Berufe erscheinen attraktiver — bis hin zu konkreten Handlungen wie Bewerbung, Kontaktaufnahme zum Arbeitgeber oder das Weitersagen der Botschaft an andere Zielgruppenmitglieder.

Typische gewünschte Wirkungen in der Personalmarketingkommunikation sind:

- Zielgruppe erfährt von der Existenz des Arbeitgebers
- Zielgruppe lernt Eigenschaften des Arbeitgebers kennen und revidiert gegebenenfalls vorhandenes Wissen und Vorurteile
- Zielgruppe kann Arbeitgeber von Wettbewerbern unterscheiden
- Zielgruppe präferiert Arbeitgeber gegenüber Wettbewerbern
- gewünschte Bewerber informieren oder bewerben sich beim Arbeitgeber
- Zielgruppe findet bestimmte Berufe attraktiver und präferiert diese gegenüber anderen für die eigene Berufswahl
- nicht geeignete Bewerber fühlen sich nicht angesprochen, erkennen aber die positiven Arbeitgebereigenschaften und erzählen diese weiter

### 7.2.3 Wer sagt – Die Absender

Wann immer über ein Unternehmen gesprochen wird, sei es von Mitarbeitern, durch die Unternehmenskommunikation, die Marketingabteilung oder das Personalmarketing, ist dies zugleich Arbeitgeberkommunikation. Auch die öffentliche Verbreitung von Informationen über ein Unternehmen, zum Beispiel durch die Presse oder andere Medien, können eine Wirkung auf die Zielgruppen entfalten und die Kommunikationsziele des Personalmarketings unterstützen oder ihnen entgegenwirken. Bei der Planung der Personalmarketingkommunikation ist darauf zu achten, dass alle diese Stimmen möglichst einheitlich im Sinne der gewünschten Wirkung agieren. Damit wird sogleich klar, dass Personalmarketing nicht allein Aufgabe der damit betrauten Mitarbeiter eines Unternehmens (meist der Personalabteilung) ist, sondern sämtliche Instanzen eines Unternehmens, die mit der Außenwelt kommunizieren, in die Kommunikationsstrategie einbezogen werden müssen. So kann und sollte die Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens das Personalmarketing unterstützen und ihre Aktivitäten, beispielweise Pressemeldungen und -konferenzen oder die Herausgabe von Imagebroschüren und Geschäftsberichten, ergänzend in die Bemühungen des Personalmarketings einbringen. Beispielsweise erhöht die Vermittlung langfristiger geschäftlicher Erfolge das Vertrauen in die Zukunftssicherheit des Arbeitsplatzes bei potenziellen Bewerbern. Ebenso kann die Kommunikation einer sozial verantwortlichen Geschäftspolitik der Attraktivität als Arbeitgeber bei bestimmten Zielgruppen Vorschub leisten.

## Kommunikation

Gleiches gilt für die Marketingabteilung. Es ist zwar grundsätzlich möglich, die Kommunikation über Produkte und Dienstleistungen von der Kommunikation über Arbeitgeberereigenschaften zu trennen, aber sehr häufig bieten sich Möglichkeiten zur Kooperation und zum Nutzen von Synergien. Beispielsweise können interessante oder bekannte Produkte als Beispiel dienen, die Arbeitsplätze für Produktentwickler oder Verkäufer attraktiv darzustellen.

Von besonderer Bedeutung für die Kommunikation von Arbeitgeberereigenschaften sind die eigenen Mitarbeiter. Ihnen wird von der Zielgruppe in der Regel die höchste Glaubwürdigkeit zugesprochen. Als verlässlichste Quelle, um etwas über einen Arbeitgeber zu erfahren, gilt laut Stepstone Employer Branding Report bei 81% der Befragten das persönliche Netzwerk<sup>25</sup>. Allein darin liegt ein weiterer Grund, die Mitarbeiter unbedingt in die Entwicklung der Arbeitgebermarke und deren Kommunikation mit einzubeziehen.

Angesichts der steigenden Vernetzung von Individuen mittels sozialer Medien stellt die Kommunikation der Mitarbeiter über ihren Arbeitgeber eine große Chance, aber zugleich auch ein hohes Risiko für eine wirksame Personalmarketingkommunikation dar. Denn sowohl positive wie auch negative Nachrichten können über das Internet schnell eine große Verbreitung erreichen.

---

### 7.2.4 Wem – Die Zielgruppen

Die Zielgruppen der Kommunikation im Personalmarketing lassen sich grob in zwei Gruppen unterteilen: Zum einen sind dies die potenziellen Mitarbeiter, die man gerne für das Unternehmen gewinnen möchte, zum anderen diejenigen, die zwar nicht zu den gewünschten Bewerbern gehören, aber mit diesen eng verbunden sind und deren Vertrauen genießen. Da die Angehörigen dieser Gruppe oftmals als Vorbilder, Ideen- und Ratgeber der gewünschten Talente fungieren, nennen wir sie Influencer. Dazu gehören auch die Verantwortlichen für Inhalte von Medien, welche die die potenziellen Bewerber konsumieren, also Journalisten, Autoren, aber auch Prominente wie TV-Stars oder Musiker.

<sup>25</sup> Stepstone Employer Branding Report 2011. [http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/upload/StepStone\\_Employer\\_Branding\\_Report\\_2011\\_final.pdf](http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/upload/StepStone_Employer_Branding_Report_2011_final.pdf) (26.07.2014)

Typische Zielgruppen, die für die Personalmarketingkommunikation wichtig sind:

Erwünschte Bewerber:

- Schüler mit spezifischen Neigungen und Interessen für Ausbildungsplätze
- Absolventen bestimmter Ausbildungen oder Studiengänge
- Erfahrene Mitarbeiter bestimmter Berufe in bestimmten Branchen

Influencer:

- Lehrer, Eltern, Freizeitbetreuer (z.B. Sporttrainer)
- Journalisten, Autoren
- Fachexperten bestimmter Branchen oder Sachgebiete
- Meinungsführer bestimmter sozialer oder interessen geleiteter Gruppen (Peer-group leader)
- Gesellschaftlich oder politisch einflussreiche Personen
- Prominente der Unterhaltungsindustrie

---

### 7.2.5 Was – Die Kommunikationsinhalte

Die Inhalte der Marketingkommunikation sollen selbstverständlich die zu vermittelnden Botschaften transportieren. Bezüglich der Kommunikationsziele sollen sie die Zielgruppen dazu befähigen und motivieren, die gewünschten Handlungen durchzuführen – also die gewünschte Wirkung zu realisieren.

Um zielführend sein zu können, müssen die Inhalte vor allem verstanden werden oder zumindest so viel Aufmerksamkeit erregen, dass die Empfänger der Botschaft von sich aus mehr erfahren wollen und aktiv weitere Informationen suchen.

Die zweite Bedingung, die Inhalte erfüllen müssen, um überhaupt wahrgenommen zu werden, ist die Relevanz für die Zielgruppe. Relevant sind Inhalte immer dann, wenn die Rezipienten einen Nutzen daraus ziehen können. Der Nutzen kann darin bestehen, die Zielgruppe zu einem Thema zu informieren, an dem sie bereits interessiert ist (z.B. Arbeitgebersuche), Orientierung bei einer aktuellen oder permanenten Fragestellung zu geben (Was soll ich nur werden? ) oder aber auch einfach zu unterhalten. Spaß haben ist einer der Hauptgründe zur Mediennutzung insbesondere der jüngeren Zielgruppen.

## Kommunikation

Typische Inhalte von Personalmarketingkommunikation können sein:

- Informationen über die Eigenschaften des Arbeitgebers (Branche, Produkte, Standorte, Kennzahlen, Sozialleistungen, gesellschaftliches Engagement ...)
- Informationen über die Eigenschaften von Arbeitsplätzen oder Berufen (Aufgaben, Arbeitszeit, Anforderungen, Karrieremöglichkeiten, Entgelt ...)
- Informationen über den Bewerbungsprozess
- realistische, glaubwürdige Einblicke „hinter die Kulissen“ des Arbeitgebers (Mitarbeiterportraits, Fallstudien)
- Hinweise auf Veranstaltungen und Aktionen (Gewinnspiele)
- rein unterhaltende oder auch hilfreiche Tests und Spiele (z.B. zur Eignung für einen bestimmten Beruf oder eine spezielle Unternehmenskultur)

---

### 7.2.6 Wo – die Kommunikationskanäle

Welche Kommunikationskanäle genutzt werden, hängt ausschließlich vom Nutzerverhalten der Zielgruppen ab. Nur mit Medien, die von den Zielgruppen auch benutzt werden, können diese erreicht werden. Zumeist sind es mehrere Kanäle, die zur Kommunikation bedient werden sollten, da verschiedene Zielgruppen meist auch ein unterschiedliches Mediennutzungsverhalten aufweisen. Darüber hinaus gibt es auch in definierten Zielgruppen meist recht individuelle Muster der Informationsbeschaffung und Mediennutzung. In den Kapiteln 9 und 10 wird umfassend auf die Verwendung verschiedener Kommunikationskanäle eingegangen.

Mögliche Kommunikationskanäle für die Personalmarketingkommunikation sind:

- die Unternehmenswebseite und eigene Printpublikationen
- externe Print- und Onlinemedien jeder Art
- Out of home-Medien (Plakate, Infobildschirme, Verkehrsmittelwerbung)
- Soziale Netzwerke
- TV und Rundfunk
- persönliche Gespräche mit den Zielgruppen durch Unternehmensvertreter bei Veranstaltungen und anderen Gelegenheiten
- persönliche Gespräche von Mitarbeitern mit Familie, Freunden und Bekannten