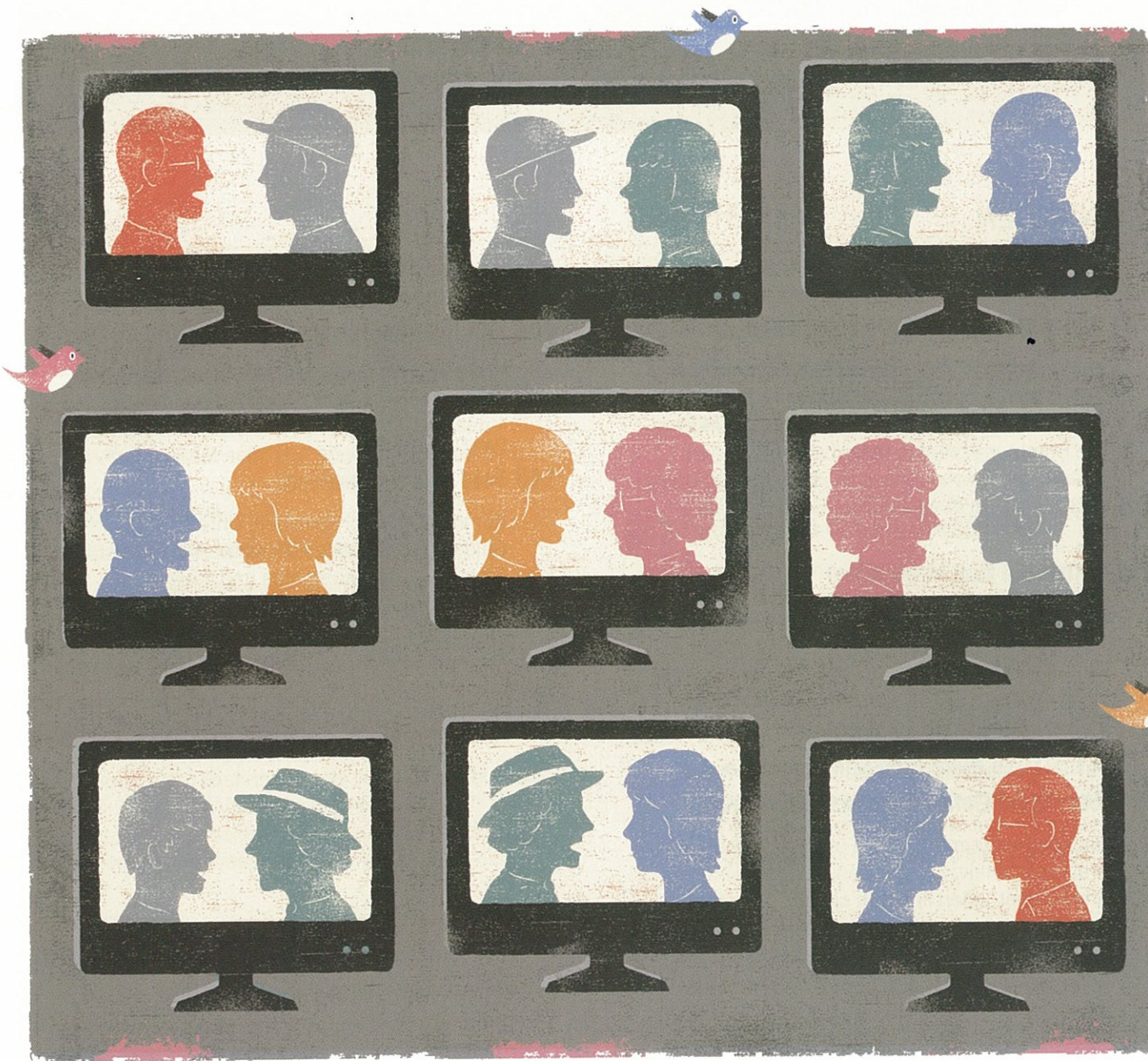


Web 2.0 für Arbeitgeber



PERSONALMARKETING: Viele Bewerber nutzen heute soziale Netzwerke wie Facebook, Xing und Twitter, um sich über das Klima in einem Unternehmen zu informieren. Personaler sollten daher versuchen, das Image als Arbeitgeber mithilfe dieser neuen Kommunikationskanäle positiv zu beeinflussen. Wichtige Botschafter sind dabei die eigenen Mitarbeiter.

Von Martin Weigert

Es gibt kaum ein mächtigeres Marketinginstrument als Mundpropaganda: Wenn Freunde, Verwandte oder Kollegen ein Produkt empfehlen, so hat das mehr Gewicht als jede Werbekampagne. Dies gilt erst recht für die Wahl des Arbeitgebers. Auch hier ist fast jedem der Rat und die Meinung seiner Bekannten wichtig (siehe auch Beitrag Seite 36).

Nun hat das Internet die Begriffe Freund und Bekannter massiv verändert. Über Netzwerke wie Xing, LinkedIn und Facebook sind vor allem junge Leute mit deutlich mehr Menschen verbunden als je zuvor – und sie nutzen diese Dienste, um sich über potenzielle Arbeitgeber zu informieren. So hat jedes der rund 350 Millionen Facebook-Mitglieder laut Firmenangaben im Schnitt rund 130 „Freunde“ auf der Plattform. Mit ihnen fühlt sich der Nutzer auch ohne direkten persönlichen Kontakt verbunden. Und auch mit populären Angeboten wie StudiVZ, wer-kennt-wen.de und Twitter kann er fast immer jemanden unter seinen virtuellen Freunden finden, der etwas über einen möglichen Arbeitgeber weiß oder gar dort beschäftigt ist.

Das hat erhebliche Konsequenzen für das Personalmarketing. Bewerber haben heute häufig ein vorgefasstes Bild von einem möglichen Arbeitgeber, weil aktuelle oder ehemaligen Mitarbeiter Informationen über das Unternehmen im Internet ausgeplaudert haben. Das können durchaus auch unangenehme

Behauptungen sein: etwa dass unbezahlte Überstunden, veraltete Managementmethoden und inkompetente Führungskräfte typisch sind.

Diese Aussagen werden von Hunderten oder mehr Menschen gelesen und lassen sich mitunter für alle Ewigkeit mit Suchmaschinen finden. Für Personaler bedeutet das: Sie sollten wissen, was in den sozialen Netzwerken über ihr Unternehmen gesagt wird. Natürlich sollten sie versuchen, auch im Web 2.0 das eigene Image als Arbeitgeber zu verbessern. Das ist aber nicht mit klassischen Public Relations möglich. Denn die wichtigsten Botschafter der Arbeitgebermarke (englisch: Employer Brand) in den sozialen Online-Netzwerken sind die eigenen Mitarbeiter – deren Äußerungen sich aber nicht einfach steuern lassen.

Vor allem Studenten und Berufseinsteiger nutzen das Internet und dessen soziale Netzwerke stark bei der Wahl des Arbeitgebers, wie eine Studie zeigt, die ich im Folgenden zusammenfassen



MARTIN WEIGERT

ist seit über drei Jahren Projektleiter und Redakteur beim schwedischen Employer-Branding-Spezialisten Universum, der durch seine Rankings zum beliebtesten Arbeitgeber bekannt geworden ist. Er ist zudem langjähriger Blogger.

werde. Anschließend stelle ich Unternehmen vor, die die neuen Kommunikationswege bei der Ansprache von vielversprechenden Talenten erfolgreich nutzen.

Virtuelle Meinungsbildung

Im Rahmen unserer Studien zum Thema Arbeitgebermarketing befragen wir jährlich Hochschulabsolventen und junge Berufseinsteiger weltweit zu ihren Karrierepräferenzen. Von den 19 195 Studenten, die 2009 in Deutschland an der Untersuchung teilnahmen, gaben rund 26 Prozent an, ihre bevorzugte Informationsquelle bei der Berufswahl seien Bekannte, die bei einem bestimmten Unternehmen arbeiteten. Darüber hinaus befragen 16 Prozent Freunde und Familie sowie 11 Prozent Kommilitonen über potenzielle Arbeitgeber (Mehrfachnennungen waren möglich).

Noch ausgeprägter ist dieses Phänomen bei den Berufseinsteigern, den sogenannten Young Professionals. Von den befragten 7745 Personen sehen sogar 35 Prozent Bekannte, die bei einem Unternehmen angestellt sind, als ideale Informationsquelle. Fast 25 Prozent verlassen sich in dieser Gruppe auf die Eindrücke von Freunden oder Familienmitgliedern, 13 Prozent auf die ehemaligen Studienkollegen.

Da soziale Online-Netzwerke die Begriffe Freund und Bekannter erheblich verändert und erweitert haben, verfügen Bewerber auf einen Arbeitsplatz



Fünf Tipps für die Präsenz in sozialen Netzwerken

1. Grundlagen legen. Begeben Sie sich nur dann aktiv ins soziale Netz, wenn Sie genug über Dynamik, Dienste und Kommunikationsverhalten im Web 2.0 wissen. Schulen Sie beteiligte Mitarbeiter, erarbeiten Sie Richtlinien zu dem, was veröffentlicht werden kann, definieren Sie Freigabeprozesse neu. Will die Geschäftsführung jeden Beitrag vor der Veröffentlichung genehmigen, ist ein Dialog mit den Internetnutzern nicht möglich. Beteiligte Abteilungen (Personal, Kommunikation) sollten ihr Vorgehen gemeinsam planen.

2. Image überprüfen. Das Netz macht Sie so transparent wie nie zuvor. Daher sollten Sie kontinuierlich das Image Ihres Unternehmens im Web 2.0 überwachen. Was sagen ehemalige, aktuelle und potenzielle Mitarbeiter in Netzwerken wie Facebook, Xing und LinkedIn, auf Bewerbungsportalen wie Kununu oder in Twitter und anderen Blogs über Sie?

3. Markenversprechen anpassen. Sammeln und analysieren Sie die gewonnenen Informationen. Welche Arbeitgeberqualitäten werden Ihnen nachgesagt, was wird häufig kritisiert? Schwächen werden früher oder später publik. Bestreiten Sie nicht offensichtliche Probleme, sonst wecken Sie schlafende Hunde und haben dann womöglich das ganze Web gegen sich. Zeigen Sie Einsicht, entschuldigen Sie sich, und verbessern Sie möglichst kritisierte Punkte. Eventuell müssen Sie auch Ihr Markenversprechen als Arbeitgeber verändern, falls es nicht mehr zu dem Bild passt, das die Öffentlichkeit von Ihnen hat. Identifizieren Sie die Kanäle, über die Sie die für Sie attraktiven Bewerber am besten erreichen können.

4. Dialog beginnen. Binden Sie potenzielle Bewerber durch Mikroblogs bei Twitter, Facebook-Seiten und Gruppen bei Xing oder LinkedIn an sich. Verbreiten Sie nicht nur Verlautbarungen, sondern kommunizie-

ren Sie mit den Nutzern. Erlauben Sie Einblicke in den Arbeitsalltag über Unternehmens-Blogs, Videos oder Twitter. Ermuntern Sie Mitarbeiter, sich im Web authentisch über Sie zu äußern – ohne Zwang, nur Positives zu berichten; die Nutzer im Internet reagieren sehr empfindlich auf Zensurversuche. Sie können der Belegschaft nur schwer verbieten, sich in Netzwerken über ihre Arbeit zu äußern, da die Grenze zwischen Beruf und Privatleben fließend ist. Zu restriktive Regeln können sich rächen, sobald ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt und dann Negatives über Sie bei Twitter & Co. verbreitet.

5. Erwartungen anpassen. Durch ein Engagement in sozialen Netzwerken werden sich wichtige Personalkennzahlen nicht in kurzer Zeit verbessern. Markenpflege im Web braucht einen langen Atem. Fragen Sie sich, was es langfristig für Ihre Arbeitgebermarke bedeuten würde, wenn Sie das Social Web ignorierten.

heute über einen weitverzweigten Informationspool, den sie ohne großen Aufwand anzapfen können. Immerhin 12 Prozent der von uns befragten Studenten und 10 Prozent der Young Professionals geben explizit soziale Netzwerke und Communities als Quelle für Karriereinformationen an. Damit meinen sie die Daten und Fakten, die Arbeitgeber dort bereits heute veröffentlichen. Zusätzlich nutzen jeweils über 40 Prozent der Studenten und der Berufseinsteiger Karriere-Websites der Unternehmen als Anlaufstelle.

Fest steht: Die Erfahrungen von Familienmitgliedern, Freunden, Bekannten und aktuellen sowie früheren Kommilitonen haben besonderen Einfluss auf die Wahl des Arbeitgebers. Soziale Netzwerke, Blogs und so genannte Microblogging-Dienste wie

Twitter sind die Orte, an denen in steigendem Maße die Kommunikation mit diesen Menschen stattfindet. Von den 18- bis 29-jährigen Internetnutzern sind bereits 90 Prozent in einem Netzwerk vertreten, wie das Marktforschungsunternehmen Forschungsnetzwerk ermittelt hat. Damit ist klar: Die Nachwuchsgeneration sieht das Web 2.0 als eine natürliche Quelle der Information über mögliche Arbeitgeber an.

Arbeitgeber im Netz

Unsere Gespräche mit Personalern aus Unternehmen zeigen, dass bereits ein großes Interesse am sozialen Web besteht. Doch noch nutzen nur wenige Firmen die neuen Kommunikationsmittel wie Facebook, Twitter und Blogs aktiv und umfassend in der Personalarbeit. Zu den Pionieren zählt der Me-

dienkonzern Bertelsmann. Die Führung im Unternehmen für das Thema hat Gero Hesse, Senior Vice President Human Resources. Er stellt zuerst sicher, dass die Abteilungen Personal und Kommunikation reibungslos zusammenarbeiten, da sich ihre Aufgaben in diesem Bereich überschneiden (siehe Kasten oben).

Hesse startete die Internetkampagne 2008 unter dem Titel „Create Your Own Career“; das Konzept wurde 2009 mit dem Deutschen Personalwirtschaftspreis ausgezeichnet. Er setzt unter anderem auf Facebook, Twitter, das Videoportal Youtube sowie Blogs,



denen sowohl Personaler als auch Mitarbeiter zu Wort kommen. Alle diese Kanäle integriert er auf einer Karriere-Website. Beispielsweise twittern fünf Mitarbeiter aus dem Personalbereich regelmäßig über ihren Berufsalltag; über einen weiteren Twitter-Kanal verbreitet das Unternehmen Karriere- und Jobinfos. Zusätzlich gibt es einen Blog, in dem ein Teilnehmer des Bertelsmann Entrepreneurs Program, in dem der Konzern Toptalente für 18 Monate fördert, über seine Arbeit und Aufgaben bloggt – eigenständig und ohne Einflussnahme des Unternehmens.

„Diese Vielfalt erhöht unsere Glaubwürdigkeit“, ist Hesse überzeugt. Er verbringt mittlerweile rund eine Stunde am Tag in sozialen Netzwerken. Selbst wenn sich das für manchen mit Arbeit überladenen Manager viel anhört – laut Hesse hat er gar keine andere Wahl: „Wenn wir uns nicht aktiv im Web beteiligen, verlieren wir auf Dauer den Kontakt zur Zielgruppe. Denn die ist dort unterwegs.“ Hesse ist nach über einem Jahr mit der Kampagne sehr zufrieden: Potenzielle Bewerber hielten sich länger auf der Karriere-Website auf und informierten sich über Bertelsmann; der höhere Wissensstand führe dazu, dass weniger Kandidaten ein Jobangebot von Bertelsmann ablehnten.

Eine heikle Frage für viele Unternehmen ist, wie viel Freiraum sie den Mitarbeitern beim Bloggen und Twittern gewähren. Zu viel Kontrolle frustriert die Mitarbeiter und verringert Motivation und Loyalität. Dabei sind kritische Äußerungen über den Arbeitgeber kein Weltuntergang – im Gegenteil: „Sie erhöhen die Authentizität“, sagt Bernd Schmitz, Dozent für Multimedia an der Rheinischen Fachhochschule Köln und Personalexperte. Wichtig sei, dass das Gesamtbild positiv sei. Spontaneität und Authentizität seien große Stärken der neuen Kommunikationsformen, nicht alles müsse perfekt sein.

Die Verantwortlichen beim Autohersteller Daimler haben dies akzeptiert. Im Blog des Konzerns berichten Mitarbeiter aus verschiedensten Abteilungen über ihre Arbeit – ungeschminkt, unzensuriert und sogar ab und zu mit

Kommafehlern. Diese Offenheit zahlt sich aus: Die Zahl der Seitenaufrufe liegt bei 90 000 pro Monat und wächst weiter. Der Blog ist dem Ranking der britischen Wirtschaftszeitung „Financial Times“ zufolge einer der erfolgreichsten unter denen deutscher Großkonzerne.

„Ein Corporate Blog hat auch eine positive Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität, denn ein transparenter Arbeitgeber ist immer auch ein attraktiver Arbeitgeber“, ist Uwe Knaus überzeugt, der als Manager Web Communications bei Daimler für den Blog zuständig ist. Kritische Kommentare



der Besucher lässt er nicht löschen, vorausgesetzt, sie verstoßen nicht gegen die Richtlinien des Blogs. Für die Mitarbeiter, die freiwillig am Blog mit-schreiben, gibt es einige Regeln, die die Rahmenbedingungen abstecken.

So sollen sie in der Ich- statt der Wir-Form schreiben, um zu verdeutlichen, dass es sich nicht um offizielle Konzernverlautbarungen handelt; sie dürfen keine Betriebsgeheimnisse verraten; sie sollen in 24 Stunden auf ernst gemeinte Kommentare reagieren. Positiv ist auch, dass sich in den Kommentaren zu einem Beitrag durchaus ein längerer Austausch zwischen Autor und Lesern entwickeln kann. Diese Dialoge wirken authentisch und machen das Unternehmen erlebbar.

Was Mitarbeiter außerhalb des Unternehmens äußern, lässt sich kaum steuern. Dennoch sollten die Verantwortlichen alles daransetzen, dass es mehr gute als schlechte Aussagen gibt. Experte Bernd Schmitz kennt auch Unternehmen, die ihre Belegschaft regelrecht dazu auffordern, sich für den Arbeitgeber im Web einzusetzen, indem sie etwa das Unternehmen (ehrlich) bei Bewertungsplattformen wie Kununu und Job Voting beurteilen. Aber auch hier gilt: Sind die Äußerungen nicht authentisch, werden sie schnell als PR durchschaut und abge-

lehnt. Hat ein Unternehmen Schwächen bei der Markenführung oder der Mitarbeiterbindung, muss das Management mit kritischen Kommentaren rechnen. Es muss mit mehr Transparenz durch die neuen Kommunikationsmöglichkeiten leben – im Positiven wie im Negativen.

Fazit

Wie viel Transparenz Führungskräfte zulassen und wie viel Vertrauen sie in die Mitarbeiter setzen, variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Manche Finanzinstitute und Rüstungskonzerne haben sich und ihren Angestellten einen Maulkorb verpasst, aus Furcht, dass Vertrauliches an die Öffentlichkeit gelangt. Andere wie der US-Online-Schuhversand Zappos haben über 400 private Twitter-Konten der Mitarbeiter auf der eigenen Internetseite integriert. Unabhängig davon, wie viel Transparenz das Management zulässt, ist es in Zeiten des Web 2.0 unmöglich, „ein Bild nach außen aufrecht-zuerhalten, welches nach innen nicht stimmt“, so Hesse. Und über eines müssen sich die Verantwortlichen klar sein: Wer sich einmal in sozialen Netzwerken positioniert und den Dialog begonnen hat, kann ihn nicht mehr ohne Gesichtsverlust beenden. ■

SERVICE

INTERNET

Karriere-Website von Bertelsmann:

www.createyourowncareer.de

Arbeitgeberbewertungen im Internet:

www.kununu.com, www.jobvoting.de,

www.bizzwatch.de

Corporate Blog Index der „Financial

Times“: ftindex.commetrics.com

Web-Auftritt von Universum:

www.universumglobal.com

KONTAKT

Martin.Weigert@universum.se

© 2010 Harvard Business Manager
Produktnummer 201002008, siehe Seite 112