

Ihre Vision: Nach Veränderungen streben.
Unser Versprechen: Die richtigen Lösungen entwickeln.

Lufthansa
The Aviation Group

KPMG



Traineeprogramm Finance

Wir suchen Hochschulabsolventen (m/w), die durch ihre ausgeprägten analytischen Fähigkeiten neue Herausforderungen in einem internationalen Umfeld meistern möchten. Wir erwarten hohes Engagement und die Initiative, sich selbst und das Unternehmen voranzubringen. Übernehmen Sie Verantwortung, und steigen Sie ein in die vielseitigen Aufgaben und Tätigkeiten im Bereich Finance. Zu den wesentlichen Aufgaben des Bereiches gehören Beratungs- und Unterstützungsleistungen in allen Finanz-, Kontroll-, Rechnungslegungs- und Reportingfragen der Unternehmensbereiche und Supportfunktionen der Deutschen Bank.

Folgen Sie Ihrer Vision! Weitere Informationen finden Sie unter www.db.com/careers.
Fragen beantwortet Ihnen gerne Frau Carmen Schlender, Telefon: +49 69 910-34116.

Leistung aus Leidenschaft.

Deutsche Bank



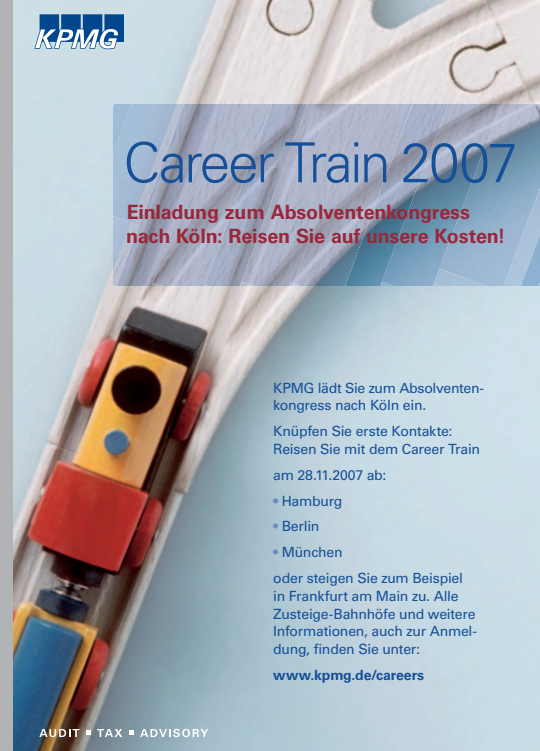
Could you get him on
the next flight to Rome?

Es ist Abend, der Check-in ist geschlossen. Da entdecken Sie im Wartezimmer einen kleinen Stoffhund. Sie erinnern sich an das Mädchen, dem der Hund gehört – sie ist gerade auf dem Weg nach Rom. Schaffen Sie es, dass sie ihr Kuscheltier bald wieder in ihren Armen halten kann?

Dann machen Sie doch das Beste aus Ihren Talenten und kommen Sie als Servicemitarbeiter/-in zu uns ins Team! Wir erwarten von Ihnen, dass Sie gut Englisch sprechen, gerne mit Menschen zusammenarbeiten, verantwortungs- und selbstbewusst sind.

Im Gegenzug bieten wir Ihnen eine ganze Menge, um Ihre Talente weiterzuentwickeln. Etwa ein interessantes Angebot an Kursen, vom Computer-Training bis hin zu Fremdsprachen. Und flexible Arbeitszeiten, die Ihnen Raum für eine ausgewogene Balance von Privat- und Berufsleben lassen.

Be who you want to be
Be-Lufthansa.com



Career Train 2007

Einladung zum Absolventenkongress
nach Köln: Reisen Sie auf unsere Kosten!

KPMG lädt Sie zum Absolventenkongress nach Köln ein.

Knüpfen Sie erste Kontakte:
Reisen Sie mit dem Career Train
am 28.11.2007 ab:

- Hamburg
- Berlin
- München

oder steigen Sie zum Beispiel
in Frankfurt am Main zu. Alle
Zusteiige-Bahnhöfe und weitere
Informationen, auch zur Anmeldung,
finden Sie unter:

www.kpmg.de/careers

AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY

Mehr als leere Worte

Die jüngste Entdeckung der Kommunikationsbranche hat viele Namen: Employer Branding, Employer Communications, HR-Kommunikation und manchmal ganz schlicht Personalmarketing. Das Ziel ist immer dasselbe: die Rekrutierung von Mitarbeitern dank einer unverwechselbaren Arbeitgebermarke. Personaler und Öffentlichkeitsarbeiter sollten bei der Strategiewentwicklung Hand in Hand gehen.

Viele Jobs, aber zu wenige oder nicht die passenden Bewerber: In den Vereinigten Staaten prägte dieser Missstand Ende der 90er Jahre den Begriff Employer Branding. Das Ziel: neue Wege der Rekrutierung. Die Parallelen zum deutschen Arbeitsmarkt sind unverkennbar. Die prognostizierten Folgen des demographischen Wandels und der Mangel an Fachkräften haben der Disziplin mittlerweile auch hierzulande zum Durchbruch verholfen. Und selbstverständlich will sich jeder ein Stück vom großen Kuchen sichern: die Unternehmen das passende Personal, die Agenturen die lukrativen Beratungsaufträge.

Der Münchner Dienstleister Maisberger Whiteoaks hat seit kurzem „Employer Communications“ im

Angebot und offeriert Maßnahmen „vom Mitarbeiternewsletter bis hin zu einem vollständigen Kommunikationskonzept für die HR-Abteilung“. Im Fokus steht dabei die Positionierung des Kunden als attraktiven Arbeitgeber mittels Darstellung interessanter Karrierewege im Unternehmen.

Brisantes Thema Bildung und Human Resources gehören zu den Schwerpunkten von Maisberger. „Das steigende Interesse unserer Kunden an Beratung im Bereich Employer Communications zeigt uns, dass das Thema brisant ist“, sagt Christian Kvech, geschäftsführender Gesellschafter der Agentur.

wbpr, ebenfalls mit Hauptsitz in der bayerischen Landeshauptstadt, wirbt mit dem „Karriere-Audit“,

einem Check der Karrierewebsites von Firmen. Der Test soll das Optimierungspotential einer Arbeitgebermarke aufdecken. Die Agentur untersucht die Internetauftritte daraufhin, ob sie bei potentiellen Bewerbern inhaltlich, emotional und funktionell punkten können – oder eher abschreckend wirken.

„Unsere Erfahrung zeigt, dass die Karriereseite ein idealer Gradmesser für Employer Branding ist“, erklärt Markus Eicher, Geschäftsführer von wbpr. Wer Interessenten mit seiner Onlinepräsenz ein klares und attraktives Bild vermitteln, habe in der Regel auch ein schlüssiges Gesamtkonzept für die Stärkung der eigenen Arbeitgebermarke.

Im Scharmützel um geeignetes Personal und finanzielle Mittel kämpft jeder mit seinen eigenen

Mit Anzeigenkampagnen versuchen sich Unternehmen gegenüber Konkurrenten als attraktive Arbeitgeber zu positionieren.

Waffen. Gerade Mittelständler haben in jüngster Zeit die Dringlichkeit der Aufgabe erkannt. Denn im viel beschworenen Ringen um Fachkräfte haben sie das Nachsehen gegenüber großen und beliebten Konzernen wie BMW, Porsche und Lufthansa, die ihnen die besten Absolventen wegschnappen.

Falsche Versprechen Regina Esslinger, weltweite Projektleiterin Employer Branding beim Technologieunternehmen W. L. Gore in Putzbrunn bei München, arbeitet seit Anfang 2006 an einer geeigneten Strategie. „Der Auftritt, mit dem wir momentan am Markt sind, sendet Arbeitgeberversprechen, die falsch verstanden werden“, bedauert sie.

Der Spruch „No Ranks, No Titles“ bedeute nämlich keineswegs, dass Gore ein vollkommen hierarchiefreies Unternehmen sei. Der bayerische Mittelständler, bekannt durch die von ihm entwickelte „Gore-tex“-Technologie, habe durchaus Strukturen, selbst wenn diese auf den ersten Blick nicht erkennbar seien. „Aber bei uns herrschen flache Hierarchien, und der Status zählt nicht viel“, erklärt Esslinger. Ein Versprechen, mit dem sie auch die Employer Brand vom „erfolgreichen, kreativen Unternehmen mit gemeinsam getragenen Werten und Überzeugungen“ aufladen will.

Chinesen wollen Titel Auf dem Arbeitsmarkt in China bedürfe dieser Punkt besonderer Erläuterung. „Dort sind die Mitarbeiter häufig sehr auf Positionen fixiert. Deshalb stellen wir unsere Prinzipien jedoch nicht um. Wer unsere Werte nicht akzeptiert und ein anderes Statusempfinden hat, passt langfristig wahrscheinlich nicht zu uns“, so Esslinger.

Ab Mitte kommenden Jahres will sie beginnen, Gores Arbeitgeber-

marke weltweit neu zu positionieren. In den USA steht das Thema soziale Verantwortung und Absicherung im Vordergrund, in Deutschland „die Karrieremöglichkeiten in der einzigartigen Firmenkultur“. Damit alles klappt, hat Esslinger sich die Unterstützung der Agentur TBWA gesichert, die die Imageanzeigen entwirft.

Dicke Bretter bohren Wolf Reiner Kriegler, der 2006 gemeinsam mit Christina Grubendorfer die Deutsche Employer Branding Akademie gründete, berät Unternehmen wie Gore, Continental und McDonald's bei der Entwicklung ihrer Arbeitgebermarke. Er weiß, wie lange es dauert, bis sich diese in der Öffentlichkeit durchgesetzt hat. „Eine fundierte Strategie lässt sich, wenn gute Analysen der tatsächlichen Arbeitgeberqualität bereits vorhanden sind, schon innerhalb von zwei Monaten aufbauen“, sagt er. Bis die Arbeitgebermarke etabliert ist, vergehen bis zu fünf Jahre. Und in dieser Zeit könne noch sehr viel schief laufen.

Nichtssagende Floskeln Eklatante Fehler passieren zum Beispiel bei der kommunikativen Umsetzung der Employer-Branding-Strategie, sagt Kriegler und verweist auf die Texte der heutigen Personalwerbung. „Mit inflationär gebrauchten Floskeln wie Marktführer, Erfolg, Herausforderung, durchstarten, attraktiv und innovativ gewinnen Unternehmen keinen Blumentopf, geschweige denn einen Mitarbeiter“, analysiert er.

Zudem sollten die Verantwortlichen bei der Formulierung ihrer Botschaft nicht auf die Bewerberpräferenzen schießen, die Absolventenumfragen jedes Jahr erheben. „Ansprüche wie Internationalität, Weiterbildung, und Work-Life-Balance sind zeitgeistigen Einflüssen unterworfen und verändern sich im Lauf der Jahre je nach Alter und Zielgruppe“, mahnt Kriegler.

Eine Arbeitgebermarke könne nur Bestand haben, wenn sie der

Wirklichkeit entspreche. „Deshalb nie schreiben, was die Leute hören wollen, und nicht versuchen, es allen recht zu machen“, rät Kriegler. Wer durch leichtfertiges Personalmarketing etwas verspricht, was er nicht halten kann, riskiert hohe Fluktuationskosten, Unzufriedenheit und kostspielige, teils irreparable Fehlpositionierungen.

Ansgar Heitzig, seit Juli 2007 PR-Leiter beim Leverkusener Spezialchemiekonzern Lanxess und Mitglied des abteilungsübergreifenden Projektteams Employer Branding, kennt solche Pannen. Sechs Jahre lang verantwortete er beim Chemieunternehmen Degussa in verschiedenen Funktionen PR, Markenkommunikation, Employer sowie Corporate Branding.

Wichtig sei, potentielle Mitarbeiter schon während der akademischen Ausbildung gezielt anzusprechen, um die Arbeitgebermarke im Kopf zu verankern. Nach seiner Erfahrung entstehen die meisten Fehler, weil die Entscheider die Zielgruppe der Absolventen nicht verstehen. „Die Veränderungen in der Hochschullandschaft werden teilweise gar nicht wahrgenommen“, sagt Heitzig.

Als „häufig unterschätzte, aber enorm wirkungsvolle Waffe“ (Heitzig) im Kampf um Young Professionals gelten allgemeine Meldungen in den Wirtschaftsmedien. „Das Presseecho prägt den Eindruck, den Bewerber von Unternehmen gewinnen. Somit können PR-Abteilungen einen wichtigen Beitrag



Mit Unternehmenskultur Fachkräfte gewinnen: Regina Esslinger von W. L. Gore (oben) und Lufthansa-Sprecherin Claudia Lange.

Employer Branding

Die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) definiert Employer Branding als „markenstrategisch fundierte, interne Entwicklung und externe Positionierung eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings bildet immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Strategie. Entwicklung, Implementierung und operative Umsetzung dieser Strategie zielen darauf ab, Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Unternehmenskultur, Performance und Talent Management nachhaltig zu optimieren, das Unternehmensimage zu verbessern sowie mittelbar den Markenwert und das Geschäftsergebnis zu steigern“.

www.employerbranding.org

zur Attraktivität von Arbeitgebern leisten.“

Indes lassen sich auch dabei Kardinalfehler beobachten. So fänden sich in Stellenanzeigen immer wieder andere Zahlenwelten als in den Pressemitteilungen. Richtig bitter sei es, wenn Unternehmen ihre hochwertigen Produkte und erstklassige Weltmarktposition beschwören und dann zwei Jahre alte Umsatzzahlen angeben, warnt er. Seine Forderung lautet deshalb: „Die Kompetenzen Kommunikation und Personal innerhalb eines Konzerns müssen für das Employer Branding zwingend zusammengeführt werden.“

Abstimmung wichtig Die Studienergebnisse der Agentur index unterstützen dieses Ansinnen. Die Berliner fragten im September dieses Jahres 258 Arbeitgeber unter anderem, welchen Einfluss das Unternehmensbild in der Öffentlichkeit auf die Mitarbeitergewinnung hat. Und wie eng die Zusammenarbeit zwischen Human Resources und Public Relations innerhalb des Betriebs sein sollte. Ergebnis: 89 Prozent befürworten eine enge Verknüpfung von HR und PR.

Ein nicht repräsentatives, aber deutliches Postulat, dem sich Björn Eichstädt, Geschäftsführer der Agentur Storymaker, anschließt. Auch er bietet seinen Kunden Employer

Branding an und empfiehlt: „Die Human Resources sollten Stellenanzeigen immer mit den Kommunikationsverantwortlichen abstimmen. Die haben die Hoheit über die Außendarstellung und wissen am besten, wie das Unternehmen zu positionieren ist.“

Lokalpresse im Fokus Wichtig ist zudem, das Firmenpotential zu analysieren. „Wenn ein Betrieb mit dem Satz wirbt: ‚Wir sind ein schwäbischer Mittelständler‘, muss er sich nicht wundern, wenn die Stellenanzeige in der *FAZ* keine Resonanz bekommt“, so Eichstädt. Hamburger oder Berliner ziehe es in der Regel nicht in den Süden. Nicht immer seien die überregionalen Medien deshalb die richtigen Ansprechpartner.

Den Öffentlichkeitsarbeitern ist das meist bewusst. „Die Unternehmen dürfen nicht die Lokalpresse aus den Augen verlieren, weil sie auf die hohen Auflagen der Anzeigenseiten bundesweit erscheinender Titel schießen“, rät Eichstädt. Manchmal seien Artikel in der regionalen Presse ein geeignetes Vehikel, um die Nachricht über offene Stellen zu transportieren.

Die Bedeutung von redaktioneller Berichterstattung unterstreicht auch Frank Behrendt, Deutschland-Chef von Pleon. Die Düsseldorfer bewegen sich seit etwa fünf Jahren auf dem Feld Employer Branding und beraten nach eigenen Angaben verschiedene Dax-Unternehmen bei

der Gestaltung ihrer Arbeitgebermarke: „Imagekampagnen können Awareness erzielen, aber das Bild des Arbeitgebers formt sich im redaktionellen Teil der Medien“, sagt der CEO. „Der richtige Artikel zum Unternehmen kann viel mehr für das Image tun als eine Serie von Anzeigen.“

Streuverluste lassen sich durch Definition des richtigen Maßnahmenmix' vermeiden. „Viele Unternehmen stürzen sich zum Beispiel auf Hochschulmarketing, obwohl unzureichender Bewerbungseingang von Absolventen gar nicht das Problem ist“, sagt der 44-Jährige.

Bewerberschwemme Über Mappenmangel aus dem Umfeld der Universitäten kann sich die Deutsche Bank nicht beschweren. Allein in Deutschland erreichen das Finanzinstitut pro Monat zirka 1.000 Bewerbungen von Studenten und frisch Graduierten. Seit 2001 setzen sich die Frankfurter mit ihrem Image als Arbeitgeber auseinander. 2004 legten sie ihre Employer Value Proposition fest – die Eigenschaften, die die Bank als wertvollen Arbeitgeber auszeichnen. „Und langsam greifen die Maßnahmen“, berichtet Dörthe Mehlhorn, Leiterin Employer Brand und Marketing in Deutschland.

Die Erfolge drücken sich nicht nur in steigenden Bewerberzahlen aus. „Ein starkes Employer Branding bedeutet geringere Rekrutierungskosten, weniger Fluktuation,



Keine Floskeln verwenden: DEBA-Geschäftsführer Wolf Reiner Kriegler.



Pro Monat 1.000 Bewerbungen: Dörthe Mehlhorn, Deutsche Bank.

eine sinkende Krankheitsrate und steigende Kundenzufriedenheit“, sagt sie. Mit einem Team von vier Mitarbeitern hierzulande und verschiedenen Ansprechpartnern in den weltweiten Niederlassungen koordiniert sie die Arbeitgebermarke.

Große Konkurrenz „Es ist wichtig, am Ball zu bleiben und sich nicht auf die Position zu verlassen, die wir erobert haben“, sagt Mehlhorn. Natürlich sei das Institut deutschlandweit bekannt, aber um die besten Bewerber konkurriere es immer mit Branchen wie Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfern und Automobilkonzernen sowie anderen Standorten.

„Um die besten Talente zu gewinnen, muss sich die Deutsche Bank von der Konkurrenz abheben. Ihre Internationalität und ihre Präsenz in 75 Ländern der Welt ist sicher ein Vorteil, der bei der Rekrutierung hilft“, sagt sie und nennt als Beispiel dafür zwei Motive aus der aktuellen Imagekampagne: Marktforschungen hätten ergeben, dass deutsche Bewerber auf die Skyline von Schanghai ansprechen. Die asiatischen Absolventen wiederum ködert die Bank unter dem Stichwort Internationalität mit den Wolkenkratzern von New York.

Internationale Karriere Die Wirtschaftsprüfer von KPMG haben im abgelaufenen Geschäftsjahr 30.000 Bewerbungen erhalten. Ebenso wie die Deutsche Bank belegen die Berliner in den Rankings der beliebtesten deutschen Arbeitgeber vordere Plätze. Die Verantwortung für die Arbeitgebermarke hat Thomas Ehren, Gesamtkoordinator Human Resources KPMG Deutschland. Er wirbt vor allem mit „exzellenter Aus- und Weiterbildung, anspruchsvollen Tätigkeiten, und Teamarbeit, dem breit gefächerten Mandantenportfolio sowie internationaler Karriere“.

Kommuniziert wird das zum Beispiel im „KPMG Career Train“, einem ICE-Waggon, mit dem die

Wirtschaftsprüfer jährlich 70 ausgewählte Studenten zum Absolventenkongress nach Köln chauffieren. 2005 hat das Unternehmen zudem den „Charity Run“ ins Leben gerufen. Studenten und Mitarbeiter laufen für einen guten Zweck teilweise eine Staffelsecke ab. So sollen nicht nur potentielle Arbeitnehmer beeindruckt, sondern gleichzeitig soziale Verantwortung demonstriert werden, die Bewerber bei ihren Arbeitgebern inzwischen voraussetzen.

Webauftritt punktet Die Lufthansa setzt im Kampf um Talente vor allem auf den Onlineauftritt www.be-lufthansa.com. Die gleichnamige Kampagne startete das Personalmarketing 2002. Im Jahr 2005 wurde der Auftritt erweitert, so dass alle benötigten Informationen und Einstellungsvoraussetzungen für Bewerber und Mitarbeiter auf der ganzen Welt abrufbar sind. Mittlerweile haben sich 40.000 Interessenten mit ihrem Qualifikationsprofil registriert. „Gleichzeitig dient die Kampagne für die Mitarbeiter des gesamten Konzerns als ‚Identifikationsanker‘ und sensibilisiert für die Repräsentantenrolle, die Lufthanseseaten haben“, erklärt Pressesprecherin Claudia Lange.

Anzeigen unwichtig Die Betriebsangehörigen stehen auch bei Cisco Systems im Fokus der Anstrengungen. Die Verantwortlichen setzen, um ihr Image als attraktiver Arbeitgeber zu vermitteln, in erster Linie auf so genannte „Employee Referrals“. „Mehr als die Hälfte der Bewerbungen vermitteln uns die Kollegen. Sie sind unsere wichtigsten Botschafter“, berichtet Pressesprecherin Sabine Lobmeier, bei dem Technologieunternehmen auch für das Employer Branding verantwortlich.

Im Gegensatz zu großen Konzernen biete Cisco „keine Massenjobs, sondern sehr spezifische Stellen“, so dass sich großangelegte Imagekampagnen in überregionalen Medien nicht lohnen.

Der bayerische Automobilkonzern BMW ist in den Umfragen der vergangenen zwei Jahre der beliebteste Arbeitgeber Deutschlands. Außer mit guter Arbeitsatmosphäre, Mitarbeiterzufriedenheit und Erfolgsbeteiligung der Belegschaft wirbt der Konzern in den Stellenanzeigen gern mit der Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben. Heike Stegert, in der Wirtschafts- und Finanzkommunikation für Personalthemen verantwortlich, hebt die betriebsnahe Elterninitiative „BMW Strolche“ hervor. „Unter



den Führungskräften hat sich der Anteil von Frauen innerhalb der vergangenen fünf Jahre um ein Viertel erhöht“, sagt sie.

Produkte locken Einer der wichtigsten Faktoren, sich um einen Job bei BMW zu bemühen, ist jedoch ein anderer: „Das Image der BMW Group wird stark von den Produkten getragen“, sagt Stegert. Wer sich bei dem Konzern bewirbt, habe schon „den Propeller in den Augen“.

Bernhard Fischer-Appelt, Gründer der gleichnamigen Hamburger Agentur, warnt indes vor zu starker Vermischung von Produkt- und Firmenimage. „Potentielle Bewerber machen sich zwar aufgrund der Medienberichterstattung ein Bild vom jeweiligen Arbeitgeber oder dessen Produkten. Das Arbeitgeberimage ist jedoch ein anderes.“ Und für Jobsuchende sei am Ende entscheidend, welche Perspektiven das Unternehmen biete – und nicht nur, ob die Schuhe oder die Autos, die es herstellt, in der Öffentlichkeit gut ankommen. Anne Villwock ■

Sichern sich mit ihren Agenturen ein Stück vom Employer-Branding-Kuchen: Björn Eichstädt, Storymaker (links), und Bernhard Fischer-Appelt.