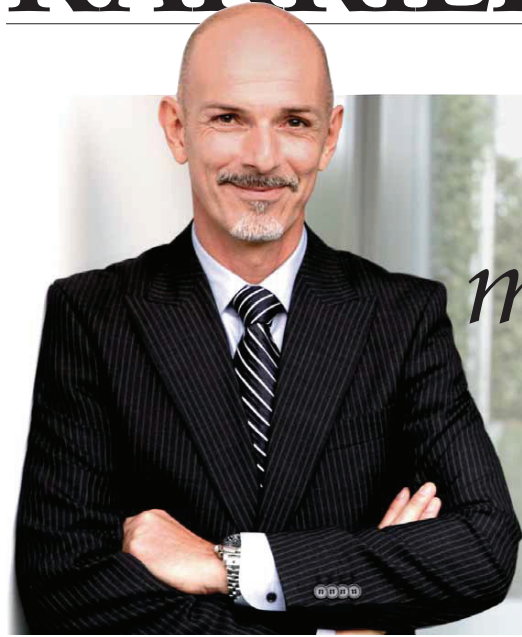


KARRIERE

MANAGEMENT NACHWUCHS PERSONALMARKETING



„Werte müssen gelebt werden“

Employer Branding: Unternehmensberater Werner Katzengruber über das beschädigte Arbeitgeberimage von Verlagen

Von Eva-Maria Schmidt

Werner Katzengruber war als junger Mensch kurze Zeit selbst Verlagsinhaber. Mit seiner KHD Group berät er heute Medienhäuser bei der Gestaltung ihrer Organisations- und Personalentwicklung. Generell als Arbeitgeber empfehlen will er Verlage nicht – dafür haben viele zu großen Nachholbedarf bei der Ausbildung ihrer Führungskräfte und Employer Branding.

Ganz Mediendeutschland debattiert darüber, ob Print stirbt. Sie kennen viele Verlage sehr gut, weil Sie sie in Sachen Personal- und Organisationsentwicklung beraten. Können Sie Verlage noch als Arbeitgeber empfehlen?

Pauschal lässt sich die Frage nicht beantworten. Es gibt sehr innovative Verlage. Das sind nicht immer die größten, sogar sehr häufig regionale Verlage. Diese Unternehmen sind auch als Arbeitgeber oft sehr gut aufgestellt – mit allem, was dazugehört, von Onboarding-Programmen über strategische Personalentwicklung bis hin zu guten Retentionsprogrammen. Die Bandbreite ist aber sehr groß.

Sie beschreiben die positiven Beispiele. Wie sieht es denn am anderen Ende der Bandbreite aus?

Dort gibt es die Verlage, die außer vielleicht einem Training ihrer Vertriebsmannschaft pro Jahr keinerlei Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung und -bindung durchführen. Sonst nichts.

Ihre Innensicht besitzen junge Talente natürlich nicht. Die nehmen zwar vielleicht einzelne Medienmarken wahr. In der Öffentlichkeit dominiert derzeit aber eben die Debatte um die Zukunft der Medien. Wie hat sich diese denn auf das Image als Arbeitgeber ausgewirkt?

Sie hat es nachhaltig beschädigt. Die Attraktion der Branche ist ein großes Problem. Ihre Protagonisten selbst reden sehr viel schlecht, offenbar ohne sich Gedanken über die Auswirkungen der Debatte auf den Arbeitsmarkt zu machen.

Welche Auswirkungen sind das?

Die Frage kann ich mit zwei Gegenfragen beantworten: Warum sollte ein junges Talent sich einen Arbeitgeber aussuchen, von dem es in Fachkreisen heißt, er gehöre einer sterbenden Gattung an? Ähnliches gilt für Fachkräfte, die Alternativen

auf dem Arbeitsmarkt haben: Warum sollten sie bei einem Unternehmen bleiben, bei dem sie jeden Tag hören, dass die Auflagen, Reichweiten und Erlöse sinken, die Zielgruppe altert und keine Strategie in Sicht ist, dies zu stoppen oder umzukehren. Dieses Bild zu drehen, ist eine sehr große Herausforderung für jeden Verlag, der sich noch langfristig mit Printmedien beschäftigen will.

Bei der jungen Kandidatenzielgruppe scheint das Problem aber nicht so groß zu sein. Debatten in Fachkreisen nehmen Abiturienten wahrscheinlich nicht wirklich wahr. Und „Irgendetwas mit Medien“ als Berufsweg zu wählen, ist den gängigen Umfragen zufolge immer noch angesagt.

Davon sollten sich die Verlage aber nicht täuschen lassen. Gerade die junge Kandidatenzielgruppe informiert sich im Internet umfassend über potenzielle Arbeitgeber. Und auch Verlage, die sich nicht um ihre Employer Brand kümmern, haben ein Image als Arbeitgeber. Nicht nur Fachkreise diskutieren, sondern aktuelle und ehemalige Arbeitnehmer bewerten online ihre Arbeitgeber. Verlagsmanager, die wissen wollen, wie sie von außen gesehen werden, müssten sich nur einmal auf Plattformen wie Kununu umschauen, da können sie erfahren, welches Image ihr Unternehmen hat.

Arbeiten die Verlage daran, das Bild zu beeinflussen? Abgesehen von wenigen Employer-Branding-Auftritten ist nicht viel von den Bemühungen zu sehen.

Noch arbeiten viel zu wenige Verlage daran, ihr Image zu verbessern und ihre Employer Brand inhaltlich zu füllen. Arbeitnehmer, die sich informieren wollen, wofür ein Verlag als Arbeitgeber steht, erfahren von ihm selbst in der Regel nur, welche Titel und Formate das Unternehmen publiziert, aber beispielsweise nicht, für welche Werte es steht.

Leisten können es sich Arbeitgeber eigentlich nicht, ihr Image so zu vernachlässigen. Woran hängt es denn, dass es so wenige in Angriff nehmen?

Das hängt sehr stark davon ab, wie der Unternehmenslenker das Thema Human Resources und Employer Branding bewertet. Für manche sind Menschen immer noch Arbeitsmittel, für andere ist es letztendlich das, was ein Unternehmen am Leben hält. Diejenigen, die verstanden haben, wie wichtig Menschen sind, tun etwas dafür, der Rest eben nicht.

Wo müssten Verlage, die sich bislang nicht oder kaum um ihr Arbeitgeberimage gekümmert haben, ansetzen?

An zwei Punkten, die untrennbar miteinander verbunden sind: Wie spreche ich Kandidaten an und was will ich für sie sein.

Was heißt das genau?

Die Einstellung der Recruiter ist in vielen Unternehmen nicht die richtige: Die Zeiten, in denen ich eine Stellenanzeige schalten und warten konnte, dass sich jemand meldet, sind vorbei. Bei guten Kandidaten bewerben sich heute die Unternehmen, nicht umgekehrt. An diesem Punkt hat sich schon ein bisschen bewegt, aber noch nicht genug. Wenn das klar ist, wissen die Recruiter aber noch lange nicht, mit welchen Inhalten sie sich darstellen sollen, um Kandidaten zu überzeugen. Dazu muss das Unternehmen als Basis eine Corporate Identity, Werte und Führungsleitlinien entwickeln.

Wieso geht es dann so oft schief mit neuen Mitarbeitern? Schließlich ist die Fluktuation auch bei vielen Verlagen recht hoch.

Es genügt nicht, Werte und Führungsleitlinien zu entwickeln. Sie müssen auch gelebt werden. Wenn eine begehrte Fachkraft bei einem Unternehmen einsteigt, weil ihr gefallen hat, was sie im Bewerbungsverfahren über ihren neuen Arbeitgeber erfahren hat, muss die Arbeitsrealität dem auch entsprechen. Es ist ein klassischer Marketingfehler, Bedürfnisse zu erzeugen, die man nicht befriedigen kann

– auch im Personalmarketing und Employer Branding. Ein Talent, das das erleben, ist schnell wieder weg.

Und das haben Verlage noch nicht verstanden?

Viele beschäftigen sich vor allem mit anderen Themen wie dem Sparen – obwohl viele Verlage noch Deckungsbeiträge erwirtschaften. Und gleichzeitig sind bei einigen Verlagshäusern noch viele alte Gedankenmuster aktiv, zum Beispiel was das Thema Führung angeht.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Ein Beispiel ist die noch immer weit verbreitete Präsenzkultur. Sicher, nicht jeder Mitarbeiter will im Home Office arbeiten. Aber erklären sie mal einem 30-jährigen High Potential, der gerade einen super MBA-Abschluss gemacht hat, warum er am Montag, wenn schönes Wetter ist, arbeiten soll, und am Sonntag, wenn es regnet, nicht. Das versteht der nicht. Warum soll jemand, der 90 Minuten Fahrtzeit zum Büro hat, nicht zumindest einen Teil vom Home Office aus arbeiten? Warum muss ein Redakteur im Büro seinen Artikel schreiben, wenn er das viel besser und kreativer an einem anderen Ort tun könnte? Die meisten Arbeitsplätze sind heute nicht mehr an einen Platz, sondern an entsprechende Arbeitsmittel und ein System gebunden.

Was bedeutet das für die Führungskräfte in Verlagen?

Die Führungskräfte müssen lernen, mit den neuen, selbstbewussten Arbeitnehmern umzugehen und sich von Mustern im Führungsverhalten zu verabschieden, die für Organisationen wie Verlage unzeitgemäß sind. Gerade junge Talente akzeptieren keine Autorität qua Amt mehr. Auch fachliche Autorität stößt an Grenzen. Im Zweifel kann ein Vertreter der Generation Y Dinge, die seine Führungskraft nicht versteht. Heute müssen Vorgesetzte mit persönlicher Autorität führen.

Kann das jede Führungskraft?

Das kann zumindest fast jede Führungskraft lernen. Und damit sind wir wieder beim Anfang unseres Gesprächs: Gute Verlage, die in ihre Mitarbeiter investieren und entwickeln, die ihre Führungskräfte ausbilden und die entsprechenden Strukturen für einen modernen Arbeitsplatz schaffen, kann ich als Arbeitgeber empfehlen – auch in diesen Zeiten des Umbruchs.

NEWS

Crossmedia-Preis Neptun Talents Award ist gestartet

Noch bis zum 8. November haben kreative Nachwuchskräfte Zeit, ihre crossmedialen Kampagnen zum Neptun Talents Award einzureichen. Der Preis wird zum achten Mal von Hamburg@work vergeben. Die jungen Teilnehmer müssen nach dem 21. Juni 1985 geboren sein. Hamburg@work sucht nach Talenten, die sich Crossmedialität auf die Fahnen geschrieben haben und beispielsweise im Zuge von Semester- oder Diplomarbeiten entsprechende Arbeiten erstellt haben. Ihre Kampagnen müssen nicht realisiert worden sein. Im vergangenen Jahr hat Leif Pöhls, Student am Institute of Design (IND) in Hamburg, den Nachwuchspreis gewonnen. Die Gewinner fahren auf Einladung von Hamburg@work zum kommenden ADC Festival nach Hamburg. EMS

→ WWW.NEPTUN-AWARD.DE

Otto Group macht mobile Bewerbung möglich

Kandidaten können sich ab sofort auch über ihr Smartphone direkt auf ein Stellenangebot bei der Otto Group bewerben. Zeitgleich mit dem Start der neuen E-Recruiting-Anwendung hat das Hamburger Unternehmen seine Karriereseite überarbeitet und dabei die Social-Media-Kanäle in den Mittelpunkt gestellt. Ziel der Maßnahmen sei es, die Erwartungen der Kandidaten nach mehr Transparenz und Komfort im Bewerbungsprozess zu erfüllen, teil der Handelskonzern mit. Um sich mobil zu bewerben, müssen Kandidaten, nachdem sie eine Vakanz im mobilen Karriereportal gefunden haben, auf den Button „Bewerbung via Xing-Profil“ klicken. Einmal dort angemeldet, wird automatisch ein Link zum Profil generiert, den der Bewerber dann direkt vom Smartphone aus per E-Mail an das Otto Group Recruitment senden kann. EMS

Deutsche Bosse bekommen 3,2 Prozent mehr Gehalt

Ganz oben gibt es das dickste Plus: Während die Gehälter der Geschäftsführer in deutschen Unternehmen durchschnittlich um 3,2 Prozent im Vergleich zum Vorjahr steigen, gibt es für die Vorsitzenden des Führungsgremiums ein Plus von 4 Prozent. Derzeit erhalten Geschäftsführer im Schnitt eine Gesamtvergütung von 372000 Euro brutto pro Jahr. Das ist das Ergebnis einer Analyse von 1358 Einzelpositionen in 736 Unternehmen, die die Managementberatungsfirma Kienbaum, Gummersbach, im „Vergütungsreport Geschäftsführer“ zusammengefasst hat. Den größten Einfluss auf die Höhe der Vergütung hat danach die Unternehmensgröße: In Unternehmen mit nur bis zu 25 Beschäftigten erhalten die Firmenchefs 170000 Euro brutto jährlich und damit 80 Prozent weniger als Konzern-Geschäftsführer. EMS



careemag

HORIZONTJobs bringt im November die 3. Ausgabe des „careemag“ heraus. Neben einem Schwerpunkt Mediaagenturen informiert das Magazin unter anderem über Karriere von Frauen bei Otto, High Potentials bei Unilever und die beliebtesten Agentur- Arbeitgeber. Außerdem gibt es die wichtigsten Adressen und Ansprechpartner für die Jobsuche in der Kommunikationsbranche.