

Jörg Buckmann



**Foto: Ringelreihe. Thomas Aebischer. [www.derfotomacher.ch](http://www.derfotomacher.ch)**

Kinder kümmern sich wenig um Konventionen. Sie fragen direkt, kommunizieren auf den Punkt. Sie haben ihren eigenen, erfrischenden Stil. Weichen ab von der Norm, tun, was ihnen gefällt. Vieles davon verlieren wir im Laufe der Jahre. Lesen Sie einmal ihre Stelleninserate kritisch durch. Direkt? Auf den Punkt? Erfrischender Stil? Von der Norm abweichend? Wenn Sie nun meinen, das sei ein Statement für mehr „Kindlichkeit“ in Personalmarketing und Employer Branding, dann, ja dann liegen Sie genau richtig!

---

J. Buckmann (✉)  
Sonnenbergstraße 8, 5408 Ennetbaden, Schweiz  
E-Mail: [joerg@buckmanngewinnt.ch](mailto:joerg@buckmanngewinnt.ch)

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017  
J. Buckmann (Hrsg.), *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können*,  
DOI 10.1007/978-3-658-15194-2\_2

- ▶ Wagemut haben. Auf die eigenen Stärken vertrauen, etwas wagen und entscheiden. Und dabei Mut zur Lücke haben.
- ▶ Guten Mutes sein. Eine „es kommt schon gut-Mentalität“ ausstrahlen und den Mitbeteiligten Vertrauen schenken.

In meiner Kindheit hatten viele meiner bevorzugten Freizeitbeschäftigungen etwas mit Mut zu tun. Nicht dass ich davon speziell viel gehabt hätte – wohl eher im Gegenteil. Noch heute behaupten meine Eltern, ich hätte beim Fußball jeweils als Erster mein Bein zurück- und meinen Kopf eingezogen. Mag sein. Immerhin sind heute meine Knochen noch ganz. Ich spielte aber auch sehr gerne Räuber und Gendarm, Cowboy und Indianer oder das Verstecken-Spiel. Diese Kinderspiele haben etwas gemeinsam: Man kann nicht gewinnen, wenn man immer in Deckung bleibt. Man muss Gesicht zeigen, etwas wagen, um sich seinem Ziel zu nähern, ja um überhaupt eine Gewinnchance zu haben. Die Analogie zu frechmutigen Ideen im Personalmarketing ist frappant. Wer nie etwas wagt, gewinnt nicht. So einfach ist das. Eigentlich.

Ob Barbara Artmann in ihrer Jugendzeit in Bayern auch Räuber und Gendarm, Verstecken oder gar – passend zur Geschichte ihrer Firma, der Schweizer Schuhfabrik Künzli – Fußball gespielt hat, weiß ich nicht. Sicher ist aber, dass die studierte Psychologin eine steile Karriere in der Konsumgüter- und Medienbranche, als Beraterin und in der Finanzbranche hingelegt hat. Ihre letzte Station: die Schweizer Großbank UBS. Sie war dort, wo viele hin wollen. Status, Geld, Macht. Aber sie war nicht zufrieden. „Das mache ich nicht noch zwanzig Jahre“, sagte sie sich eines Tages und suchte nach der Aufgabe, die ihrem Wesen wirklich entspricht. Etwas mit Vision, möglichst auch Mission und wenig „Politics“. Sie tauschte die Welt der strukturierten Finanzprodukte gegen fein strukturiertes Leder ein.

---

## Die Aufgabe meines Lebens

Nach einer längeren Reise befasste sich Barbara Artmann in einer Auszeit mit ihrem ganz persönlichen Projekt – der Suche nach der Aufgabe ihres Lebens. Ein Freund riet ihr wieder einmal, sich selbstständig zu machen, was sie nie wollte. „Nur wenige trauten sich in dieser Zeit etwas“ erinnert sich Barbara Artmann, „es war eine mutlose Zeit und es wurde wenig investiert“. Mitten in den Wirren der Post-Dotcomblase und einer wirtschaftlich ganz allgemein schwierigen Phase machte sie sich dann doch selbstständig. Nicht als Beraterin. Nicht in der Finanzbranche. Nein, Barbara Artmann wurde Unternehmerin und kaufte eine Schuhfabrik. Nicht irgendeine, sondern die Traditionsmarke Künzli, Ausrüsterin der eidgenössischen Olympioniken und in früheren Zeiten der Schweizer Fußballnationalmannschaft.

„Ich habe mich bewusst für den Einstieg bei Künzli entschieden, weil ich am Standort Schweiz festhalten wollte. Ich suchte genau diese Herausforderung und hatte die Vision, dass wir mit unseren Künzli-Schuhen neben den Produkten von Armani in den besten Ge-

schäften stehen. Irgendwie hatte für mich das Ganze fast schon etwas Missionarisches“. Hat sie es je bereut? „Keine Sekunde!“, kommt es wie aus der Pistole geschossen. „Nie. Ich bin in der Rolle angekommen, für die ich gemacht bin.“

---

## Mut

Barbara Artmann kaufte 2004 mit der Künzli SwissSchuh AG ein Traditionsunternehmen im Hoch-, nein im Höchstlohnland Schweiz. Über 80 % Fertigungstiefe in Windisch. Kanton Aargau. Schweiz. Durchschnittliches Einkommen in dieser Gegend: 64.700 Schweizer Franken. Reineinkommen, notabene. Fast alle Schweizer Schuh- und Kleiderhersteller haben sich längst in Richtung Fernost oder Südosteuropa verabschiedet. Ausgerechnet hier produziert Barbara Artmann mit 30 Mitarbeitenden Schuhe für den Medizinbereich und modische Sneakers. Ihr Umfeld fand das mutig, nicht wenige hinter vorgehaltener Hand sogar verrückt.

- ▶ Sind Sie mutig, Frau Artmann?

Barbara Artmann: „Ich verstehe schon, dass man es von außen so sehen kann. Für mich persönlich wäre es aber mutig gewesen, in meiner früheren Berufswelt zu bleiben.“

- ▶ Wie bitte?

Barbara Artmann: „Ich hatte viele gute Arbeitgeber, meist ganz tolle Jobs und hochspannende Projekte. Obwohl viele dieser großen und internationalen Firmen klare Strukturen und Hierarchien hatten, konnte ich immer wieder Veränderungen anstoßen, die ich für richtig hielt. Und diese dann auch durchboxen, wenn es sein musste auch gegen großen Widerstand.“

- ▶ Aber?

Barbara Artmann: „Ich spürte, dass ich meine Aufgabe noch nicht gefunden hatte. Ich hatte genug von den politischen Ränkespielen, von Hierarchien und davon, die Hälfte meiner Zeit für Macht anstatt für die Sache verwenden zu müssen. Ich wollte eine Aufgabe, bei der ich jeden einzelnen Tag mit Freude zur Arbeit gehen kann. Und eine Kultur schaffen, wie ich sie mir in meinem Berufsleben immer wünschte.“

- ▶ Was für eine Kultur?

Barbara Artmann: „Eine, bei der die Menschen im Mittelpunkt stehen. Eine gute Kultur, ein respektvolles Miteinander und wirtschaftlicher Erfolg gehören für mich zusammen. In meinem Denken und Handeln steht immer die Frage im Mittelpunkt: Was ist für den Menschen gut? Das steht absolut im Einklang mit Leistung und wirtschaftlichem Erfolg,

denn: Wenn die Menschen zufrieden sind, dann geben sie auch ihre beste Leistung. Und machen gute Schuhe.“

Daraus lernen wir im HR schon einmal eine wichtige Lektion für das Employer Branding: Menschen füllen eine Marke, nur dann strahlt sie von innen. Darum richtet, wer sich als attraktive Arbeitgeberin positionieren will, den Fokus seiner Aktivitäten mit Vorteil zuerst einmal auf die bestehende Belegschaft aus und stellt sie in den Mittelpunkt. Die aktuellen Mitarbeiter sind die besten Botschafter, die man sich als Arbeitgeber wünschen kann.

Der Duden versteht unter Mut die Bereitschaft, angesichts zu erwartender Nachteile etwas zu tun, was man für richtig hält. Ich spreche also von Menschen mit Prinzipien, von Überzeugungstätern. So wie Ali Mahlodji, der mit Whatchado seinen Kindheitstraum verwirklicht. Von Werber Markus Ruf, der Mandate von Unternehmungen, hinter deren Produkten er nicht stehen kann, prinzipiell ablehnt und von Siemens-Mann Hans-Christoph Kürn, der für seine geradlinige Haltung schon oft „verprügelt“ wurde, wie er es selber nennt. Ich spreche von den Mitautorinnen und -autoren, die später in diesem Buch von ihren Ideen erzählen. Und natürlich ist auch Barbara Artmann eine Überzeugungstäterin, eine Frau mit Prinzipien. Für sie war „Künzli eine Art Notwendigkeit in meinem Leben“, wie sie selber sagt. Und noch einer, der Mut hatte und zu seinen Überzeugungen steht: Helmut Schmidt. In seinen legendären Zigarettegesprächen antwortete der Elderly Statesman auf die Frage des Journalisten, wonach Politiker nur selten Mut oder Selbstlosigkeit hätten: „Auf Selbstlosigkeit will ich nicht bestehen, wohl aber auf Prinzipientreue. Ich kann aus meinem eigenen Leben auf den berüchtigten Nato-Doppelbeschluss hinweisen: Es war klar, dass sich meine Leute und auch sonst kaum jemand dafür erwärmen lassen würde. Aber nach meiner Überzeugung war es eine Notwendigkeit. Also musste es gemacht werden.“ Es habe ihm nur bedingt geschadet, entgegnet der Interviewer. Darauf Helmut Schmidt: „Es hat mir sehr geschadet. Ich wurde aus dem Amt gejagt! (...) Jedenfalls hat es meiner Gesundheit keineswegs geschadet. Sondern genützt. Wenn ich das Amt noch lange behalten hätte, wäre ich nämlich längst tot“ (Schmidt und di Lorenzo 2009, S. 32 f.).

---

## Guten Mutes sein

Fußballtrainer sind ja eigentlich per se Berufsoptimisten, diese Kompetenz ist in deren Stellenbeschreibung weit oben festgeschrieben. Wer, wenn nicht sie, sollen den kickenden Jungmillionären eine Siegermentalität vorleben. Sie machen Mut und müssen guten Mutes sein, Zuversicht ausstrahlen und optimistisch denken. Trainerlegende Otto Rehhagel bringt es auf den Punkt: „Ich bin Optimist. Ich erhänge mich erst, wenn alle Stricke reißen.“

Das ist, vermutlich, unfreiwillig komisch, aber durchaus treffend, gerade für frechmütiges Personalmarketing. Sich von Rückschlägen nicht entmutigen lassen, an den Erfolg glauben, konsequent weiterarbeiten. Eine optimistische Grundhaltung ist ein entscheidend-

der Erfolgsfaktor. Wenn es gut läuft, ja dann ist alles einfach. Aber in schwierigen Situationen eine „es kommt schon gut – Mentalität“ auszustrahlen ist eine erfolgsentscheidende Kompetenz bei der Verwirklichung seiner Ideen und als Führungskraft.

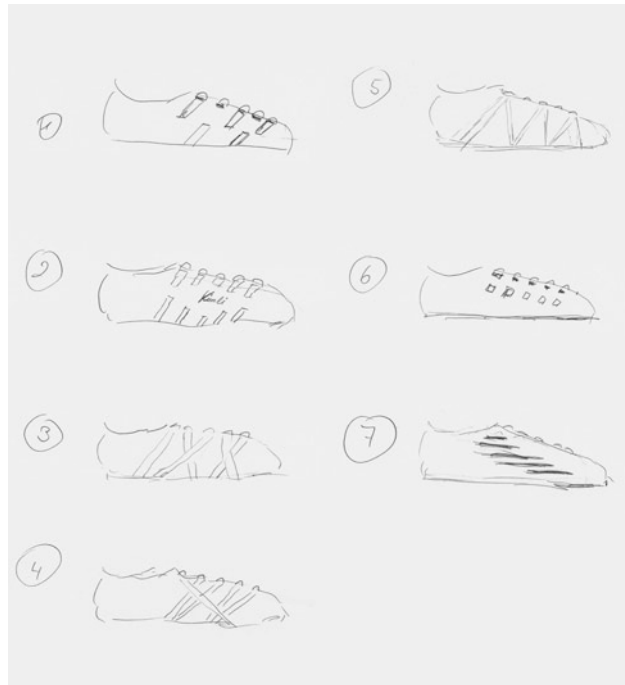
Die Zuversicht und das Gefühl, für sich das Richtige gefunden zu haben und das Richtige zu tun, war bei Barbara Artmann selbst in Zeiten eines jahrelangen hart geführten Rechtsstreits um das Markenzeichen des Unternehmens unerschütterlich. Für das Traditionsunternehmen wurde die juristische Auseinandersetzung zunehmend zur Überlebensfrage. 37 Verfahren in 5 Ländern gingen an die Substanz – mental wie finanziell. Barbara Artmann entschied, einen radikalen Schlussstrich zu ziehen. Dabei kam eine ihrer Stärken zum Tragen: „Eine starke Zuversicht ist wohl einer der prägnantesten Wesenszüge, die ich von zu Hause mitbekommen habe. Ich bin grundsätzlich guten Mutes und sehe bei vielen Dingen immer die positive Seite. Oder ich schlafe halt einmal darüber.“

Nach dem mutigen Entscheid, die seit 50 Jahren typischen fünf Streifen auf den Schuhen – das Markenzeichen von Künzli – aufzugeben, fehlte etwas Elementares: Das neue Markenzeichen selber. Eines Abends fragte der Finanzchef, wann denn Barbara Artmann diese Frage anzugehen gedenke. „Da fällt uns dann schon noch etwas ein“, antwortete Barbara Artmann guten Mutes. Noch am gleichen Abend schob sie zuerst die Jahresplanung, später die wenig überzeugenden Entwürfe von externen Kreativen – „alles wieder Streifen“ – vom Tisch und ... googelte. Etwas mit *Fünf* sollte es sein, das stand für sie fest. Fündig wurde sie, als sie auf einem Bild Hosenträger (!) mit Schweizerkreuzen fand. „Als ich von etwas weiter weg hinsah, sah ich einfach fünf Quadrate. Das war es. Quadrate, wie die Schweizer Flagge. Oder eben auf schweizerisch ‚Klötzli‘“. Wie ging es dann weiter? „Ich zeichnete ein paar Vorschläge, rief meine Schwester an und nötigte sie, diese noch am selben Abend zu begutachten. Als sie exakt denselben Vorschlag wie ich favorisierte, habe ich mein Führungsteam zusammengerufen und wir haben gemeinsam entschieden, dass Künzli fortan als die Firma mit den fünf Klötzli die Welt erobern soll“ (Abb. 1).

Das Ausstrahlen einer „Es-wird-schon-gut-werden-Mentalität“ ist eine erfolgskritische Stärke – nicht nur in der Führung, sondern auch beim Experimentieren mit frechmutigem Personalmarketing. Gerade im Human Resources verstecken wir uns noch zu oft gerne hinter mangelnder Wertschätzung wahlweise der Geschäftsleitung, der Kommunikationsabteilung oder des Marketings. Oder aller zusammen. Die Bereitschaft, etwas auszuprobieren, etwas zu wagen, ist hoch. Bisweilen herrscht geradezu eine Nullrisiko-Mentalität. Für den Schriftsteller und Unternehmer Rolf Dobelli ein teurer Denkfehler, er nennt ihn Zero-Risk-Bias. „Offenbar ist uns nur das Nullrisiko heilig. Es zieht uns an wie das Licht die Mücken, und wir sind oft bereit, übermäßig viel Geld zu investieren, um ein winzig kleines Restrisiko komplett aus der Welt zu räumen“ (Dobelli 2011, S. 109).

Barbara Artmann wusste als ehemalige McKinsey-Beraterin um das Risiko. Sie ging es ein. Manchmal muss man das Glück ganz einfach auf seine Seite holen. Wer frechmutig ist und die Deckung verlässt, hat beste Chancen dazu. Und wird vielleicht sogar wie Barbara Artmann mit der Aufgabe seines Lebens belohnt.

**Abb. 1** Erste Skizzen für das neue KünzliMarkenzeichen. (Quelle: Künzli SwissSchuh AG)



## Risikobereitschaft

„Es ist ein Risiko, nichts zu riskieren“, sagt Frau Professor Susanne Böhlich (Magazin Human Resources Manager, Ausgabe Dezember 2012/Januar 2013, S. 48). Für sie „müssen Unternehmen riskieren, neue Wege zu gehen, um die Generation Y zu begeistern.“ Stimmt, und nicht nur für die Generation der Jüngeren, sondern generell, um potenzielle Mitarbeitende aller Altersstufen für sich zu gewinnen.

Eine gesunde Risikobereitschaft ist gefragt, gerade auch wenn es darum geht, das Arbeitgeberimage ins richtige Licht zu rücken. Mit schon ziemlich viel Frechmut auf die Spitze getrieben haben dies die VBZ zusammen mit Werber Markus Ruf.

Am 19. Mai 2012 schalteten die VBZ in der leserstärksten Zeitung der Schweiz eine Anzeige, die alle Arbeitgebervorteile der VBZ für Bus- und Tramfahrerinnen auflistet. Und erst noch im Detail. Frechmutig dabei ist der Zeitpunkt der Publikation. Das ganzseitige Inserat wurde auf dem Höhepunkt einer medial geführten Auseinandersetzung mit einer Gewerkschaft geschaltet. Dabei ging es um punktuelle Verbesserungen der Anstellungsbedingungen von Tram- und Busfahrerinnen. Dabei lag deren Lohn und generell das ganze Anstellungspaket auch ohne Anpassungen schon sehr deutlich über dem Branchenniveau. Was lag also näher, als die guten Anstellungsbedingungen der VBZ in der ganzseitigen Anzeige (Abb. 2) ganz einfach Punkt für Punkt aufzulisten – inklusive der Löhne. Versehen mit einem augenzwinkernden Seitenhieb an die streikbereiten Sozialpartner durch



Liebe Stellensuchende, bei den guten Arbeitsbedingungen für Tram- und BusfahrerInnen gibt es eigentlich nur eine Parole.

Umsteigen lohnt sich.

Gerne demonstrieren wir Ihnen hier, warum es sich lohnt, jetzt bei den VBZ als Tram- oder BusfahrerIn einzusteigen:

- Attraktive Einstiegsgehälter zwischen CHF 65 000.– und CHF 78 000.–.
  - Berufserfahrene Fahrer/innen und Fahrer verdienen bei den VBZ im Durchschnitt CHF 81 980.– pro Jahr. Dabei handelt es sich nicht um einen theoretisch erreichbaren Maximalwert, sondern um den real existierenden Durchschnittslohn.
  - Nacht- und Sonntageinsätze werden zusätzlich vergütet. So kommen pro Jahr noch einmal CHF 3000.– bis CHF 4000.– dazu.
  - Jährliche, bezahlte Weiterbildung.
  - CHF 500.– Gutscheine für individuelle Weiterbildung und Gesundheitsförderung.
  - Freie Fahrt in der ganzen Schweiz dank Gratis-Generalabonnement.
  - Mindestens 5 Wochen Ferien (bestehend aus mindestens 4 Ferienwochen und 6 bezahlten Betriebsferientagen). Ab dem 50. Altersjahr sogar 6 Wochen.
  - Zusätzliche Freitage für ältere Mitarbeitende als Entlastung für den Schichtdienst: 3 Tage ab dem 55. Altersjahr und sogar 5 Tage ab dem 60. Altersjahr.
  - Lohnfortzahlung ohne Kostenbeteiligung (z. B. über Krankentaggeldversicherung) der Mitarbeitenden.
  - Eine kerngesunde Pensionskasse mit überdurchschnittlich attraktiven Leistungen.
  - TramfahrerInnen erhalten zudem eine zweimonatige Ausbildung bei vollem Lohn.
- Darüber hinaus sind die Weichen für die Zukunft bereits gestellt: Im Dezember kommt das neue Tram Zürich-West.

Interessiert? Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung: [www.vbz.ch/jobs](http://www.vbz.ch/jobs).

VBZ 

Umsteigen lohnt sich.

**Abb. 2** Anzeige der VBZ mit der Auflistung ihrer Arbeitgebervorteile. (Quelle: Verkehrsbetriebe Zürich)

die Bildsprache. So konnten die Verkehrsbetriebe im Konflikt mit der Gewerkschaft die Medienhoheit (zurück) gewinnen – und ganz nebenbei gleich auch noch mehrere Dutzend Bewerbungen generieren.

Vor der Schaltung des Inserats haben die VBZ die Chancen und Risiken dieser offensiven Vorgehensweise sorgfältig abgewogen. Gefahren gab es sehr wohl, zum Beispiel in der Veröffentlichung der konkreten Löhne und Lohnnebenleistungen und ihrer Wirkung nach innen. Die VBZ mussten dabei schnell entscheiden und die Risiken abwägen und letztlich mit einem Restmaß an Unsicherheit leben. Es hat sich gelohnt. Organisationsforscher Alfred Kieser bemerkt dazu in einem Interview mit dem Human Resources Manager (Kieser 2012, S. 52), dass das Risiko des Risikomanagements genau darin liege, dass man denke, die Risiken im Griff zu haben und dann umso stärker von unerwarteten Risiken überwältigt wird. „Oder das Risikomanagement führt dazu, dass man keine größeren Risiken mehr eingeht und Innovationen reduziert.“ Wer den Traum der Beherrschbarkeit der Risiken träumt, wird bald in einem Albtraum aufwachen. Und überhaupt: Das Leben an sich ist lebensgefährlich. Das gilt auch im beruflichen Kontext.

---

## Von der HR-Geberkonferenz zur Kommunikation auf Augenhöhe

Ich sitze im Zug nach Berlin. ICE 392, fast 8 Stunden Fahrt und viel Zeit zum Nachdenken. Plötzlich ein fast schon unanständiger Gedanke beim Zeitungslernen. Nein, kein Gedanke, ein Wort: „Geberkonferenz.“ Erstaunlicherweise noch nie als Unwort des Jahres nominiert, aber ein positiv aufgeladener Begriff klingt definitiv anders. Die internationale Gemeinschaft vergibt Gelder an die Bittsteller: An Mali. Oder Somalia. Und für den Tschernobyl-Sarkophag. Ein paar Milliarden lässt man da jeweils springen.

Ich stelle mir vor, dass das unlängst wohl auch im Recruiting so war. Die HR-Geberkonferenz sozusagen: HR-Fürsten und Linienkönige hatten ein paar Stellen zu vergeben und empfangen stellensuchende Bittsteller (Abb. 3).

Früher war die HR-Welt noch in Ordnung. Der Beruf der Recruiterin muss ein Traum-beruf gewesen sein. Die Nachfrage überstieg das Angebot und machte die Arbeit angenehm. Schon früher gab es das „Post and Pray-Prinzip“ in der Personalgewinnung; mit dem Unterschied, dass damals die Bewerber die „Prayer“ waren. An diesem Punkt scheint man in vielen Unternehmungen zu verharren. Der Umgang mit Bewerbern und Kandidaten ist noch immer von dieser Zeit geprägt, man spricht (und vor allem man denkt und handelt entsprechend) von Arbeit-*Nehmern* und Arbeit-*Gebern*. Die etwas andere Geberkonferenz. Eine Partnerschaft, ein Dialog gleichberechtigter Partner klingt weiß Gott anders.

Für Professor Armin Trost von der Hochschule Furtwangen ist gerade dieser Dialog auf Augenhöhe in den Jobinterviews und generell im Einstellungsprozess essenziell. Kein Wunder, denn der Wind auf dem Arbeitsmarkt hat gedreht. Viele Berufe, Branchen und ganze Regionen sind zu Arbeitnehmermärkten mutiert. In und um Zürich beträgt die Arbeitslosigkeit um die 3 %. Das heißt frei übersetzt: Vollbeschäftigung. Das Zauberwort





**Abb. 3** Die HR-Geberkonferenz mit dem Bewerber als Bittsteller. (Quelle: Stephan Dietlicher)

für alle Volkswirtschaftler ist das Horrorszenario für die Recruiterinnen. „Ich empfehle daher jedem Arbeitgeber, der um talentierte Kandidaten ringt, seinen Recruiting-Prozess zu überdenken und dabei die Perspektive eines Kandidaten einzunehmen, angefangen von der Ausschreibung bis hin zu den ersten Arbeitstagen im Unternehmen“, rät Professor Armin Trost (Trost 2012, S. 151).

Dieses Talent Relationship Management versteht Trost als eine neue Denke in der Beziehung von Arbeitgebern und Talenten. In dieser neuen Arbeitswelt kommt es auf Geschwindigkeit, Transparenz und Wertschätzung im Umgang mit den Bewerberinnen an. Candidate Experience heißt das Zauberwort, das nicht zufällig dem normalen Marketing und dort dem Erleben des Kunden im Rahmen eines Kaufprozesses entlehnt ist. Die Bewerberinnen steigen zu Kundinnen auf.

Auch Anne M. Schüller leitet ihre Überlegungen aus dem „normalen“ Marketing ab. Die Expertin für Kundenloyalität ortet im Umgang mit den künftigen Mitarbeiterinnen ein großes Potenzial. Für sie gehören Absagen mit zur Königsdisziplin in der Candidate Experience. Schüller rät: „Gehen Sie mit Bewerbern ebenso würdevoll um wie mit einem Kunden. Vielleicht wird er nicht Ihr Mitarbeiter, vielleicht auch nicht Ihr Kunde, doch er ist in jedem Fall ein nicht zu unterschätzender Multiplikator in Ihrer Branche. Behandeln Sie ihn inadäquat, so kann er dafür sorgen, dass aus seinem Umfeld keine Bewerbung mehr auf Ihrem Tisch landet. Sagen Sie ihm, warum es leider nicht geklappt hat, Sagen Sie ihm, wo seine Schwächen waren und wo andere Bewerber besser abgeschnitten haben. Dies ist natürlich mit Aufwand verbunden, aber der Bewerber fühlt sich nicht vor den Kopf gesto-

ßen und wird Ihr Image als ‚erstrebenswerter Arbeitgeber‘ in den Markt tragen“ (Schüller und Fuchs 2013, S. 145 f.).

Vertrauen ist oberstes Markengebot, Ehrlichkeit die Währung (Zschiesche und Erri-chiello 2013, S. 59). Sie zahlt direkt auf die Arbeitgebermarke ein. Mit dem Web 2.0 werden Verstöße gegen dieses Prinzip gnadenlos in das Licht der Öffentlichkeit gezerrt – und das ist gut so. Der Stellenwert von Arbeitgeberbewertungsportalen wie Kununu nimmt stark zu, viele Unternehmungen verzeichnen auf dieser Plattform längst fünf- oder sogar sechsstellige Besucherzahlen. Empfehlungen sind das neue Gold in den knappen Arbeitnehmersmärkten.

Hand aufs Recruiterherz: Wie oft sind Sie bei den Absagen nicht ehrlich? Aus falsch verstandener Fürsorge oder aus Angst vor Beschwerden oder gar Anzeigen werden Ausreden vorgeschoben. Andere hätten dem Profil noch ein bisschen besser entsprochen. Und so. Dabei gilt doch auch hier: Ehrlich währt am Längsten. Aus meiner Erfahrung können die Allermeisten mit der Wahrheit umgehen, einige Ausnahmen bestätigen die Regel. Ich bin aber überzeugt, dass in ehrlichen Absagen echtes Potenzial für wertvolle Punkte auf der Sammelkarte für Arbeitersympathien steckt. Wer als Unternehmen Klartext spricht, sei es in der Personalwerbung oder eben in der Kommunikation mit den Bewerbern, schärft seine Arbeitgebermarke. Employer Branding ist eigentlich ja so einfach.

---

## Bewerbungen sind ein Vertrauensbeweis

Der korrekte, sprich ehrliche Umgang mit Bewerberinnen und Bewerbern ist noch immer keine Selbstverständlichkeit. Unehrlische Absagen sind da noch fast das kleinste Übel. Überhaupt nicht auf eine Bewerbung zu antworten, scheint für gewisse Unternehmen und Personaldienstleister normal zu sein. Einzelne informieren darüber sogar in den Stellenanzeigen offen und gänzlich ohne Scham. Für Barbara Artmann unglaublich: „Das ist eine Frechheit“. Wie wahr. Barbara Artmann hat eine klare Haltung: „Bewerbungen sind ein starker Vertrauensbeweis in die Marke Künzli. Diesen möchte ich rechtfertigen. Ich versuche, auch bei der Personalarbeit und im Recruiting bei jedem Schritt den Menschen in den Vordergrund zu stellen. Weil wir ein starker Brand sind, erhalten wir oft sehr viele Bewerbungen, wenn wir eine Stelle zu besetzen haben. Ich versuche, so persönlich und so individuell wie möglich zu kommunizieren. Das gilt gerade auch bei Absagen – ich habe sogar schon Dankeschreiben für meine Art, wie ich die negativen Botschaften überbringe, erhalten.“

Auch die VBZ versuchen, die jährlich rund 7000 Vertrauensbeweise, sprich Bewerbungen, mit einer wertschätzenden Transparenz bei den Absagen zu rechtfertigen. Selbst wenn das manchmal weh tut oder zumindest unangenehm ist und die Medien daraus ein Thema machen. Wie beim Thema Übergewicht bei Tram- und Busfahrerinnen. Bei deren Anstellung schreibt der Gesetzgeber umfangreiche gesundheitliche Checks vor. Eines der vorgegebenen Kriterien ist Übergewicht, das zu Schlafapnoe und Sekundenschlaf führen kann und somit ein Ausschlusskriterium ist. Auch den Absagegrund Übergewicht machen die VBZ bei Absagen transparent. Diese Ehrlichkeit ist für beide Seiten unangenehm.

**Abb. 4** Ein unkomplizierter Umgang und Spaß – Teil der Künzli Kultur. (Quelle: Künzli SwissSchuh AG)



Trotzdem verstehen es die meisten Bewerberinnen und sind letztlich dafür sogar dankbar. Sie sind es gewohnt, dass sich viele Firmen bei den Absagen hinter nichtssagenden Floskeln verstecken um nicht zu sagen „schlicht lügen“. Trotzdem wenden sich ab und zu Einzelne an die Presse. Daraus lässt sich durchaus eine gute Schlagzeile texten. „Kein Platz für Dicke“ titelte zum Beispiel der Winterthurer Landbote und war sich der auflagenfördernden öffentlichen Empörung sicher. Damit muss man leben können. Und das Schöne dabei ist: man kann! Ehrlichkeit zahlt sich auf Dauer aus und lässt einen morgens erst noch gut in den Spiegel schauen. Oder um es mit Benjamin Franklin zusammenzufassen: „Für einen leeren Sack ist es schwer, aufrecht zu stehen.“

---

## Vertrauen

Für Barbara Artmann ist Ehrlichkeit die Saat, aus der Vertrauen wächst. „Ehrlichkeit schafft Vertrauen“, bringt sie es auf den Punkt, „denn wer ehrlich ist, hat nichts zu verstecken.“ Ehrlichkeit ist für Barbara Artmann eine tragende Säule in der Künzli-Kultur (Abb. 4). „Ich kommuniziere klar und fast brutal direkt – in diesem Punkt bin ich vielleicht noch keine Schweizerin“, lacht sie. „Ich beziehe meine Mitarbeitenden in die Unternehmensentwicklung mit ein. Schwierige Entscheide sprechen wir dann im Führungsteam ab – und manchmal halten wir gar eine Vollversammlung mit allen Mitarbeitenden ab. Dann entscheiden wir alle gemeinsam. Diese zusammen gefällten Entscheide geben viel Energie in die Firma – und mir viel Kraft. So war es auch bei meinen Anfängen bei Künzli, als es um das Unternehmen nicht gut stand. Ich habe meine Mitarbeitenden ehrlich informiert, ihnen drei Wege aufgezeigt und dabei meine Modellrechnungen transparent gemacht. So haben wir uns gemeinsam für den selbstbewussten Weg der Eigenständigkeit entschieden und dafür, transparent mit der damaligen finanziellen Situation umzugehen, an die Öffentlich-

<http://www.springer.com/978-3-658-15193-5>

Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut  
und Können

Frische Ideen für Personalmarketing und Employer  
Branding

Buckmann, J. (Hrsg.)

2017, XII, 309 S. 127 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-15193-5