

Employer Branding soll Unternehmen bei der Mitarbeitergewinnung voranbringen

Mehr als Politur fürs Image

Die US-Wissenschaftler Simon Barrow und Richard Mosley haben den Begriff Employer Branding in den 90er-Jahren geprägt, um in einem enger werdenden Bewerbermarkt neue Wege der Rekrutierung aufzuzeigen. Dann kam die Jobkrise, und es wurde still um das Konzept. Heute ist es wieder aktuell, weil Unternehmen wachsende Probleme haben, Nachwuchs zu finden. Vorreiter in Deutschland ist die neu gegründete Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA), die sich als Beratungs- und Forschungsunternehmen versteht. Christoph Stehr sprach mit DEBA-Geschäftsführerin Christina Grubendorfer über die Macht der Arbeitgebermarke.

Christina Grubendorfer, 35, ist Geschäftsführerin der 2006 zusammen mit Wolf Reiner Kriegler gegründeten Deutschen Employer Branding Akademie GmbH, Berlin. Die Diplom-Wirtschaftspsychologin hat vorher zehn Jahre, teils in Unternehmen, teils als Beraterin, in der Personal- und Organisationsentwicklung mit dem Schwerpunkt Management gearbeitet.



? Frau Grubendorfer, das Employer Branding will Unternehmen einen Vorteil im Wettbewerb um talentierte Bewerber verschaffen. Das will Personalmarketing auch. Ist Employer Branding also nur alter Wein in neuen Schläuchen?

CHRISTINA GRUBENDORFER: Employer Branding meint die Positionierung eines Unternehmens als attraktiver und glaubwürdiger Arbeitgeber. Personalmarketing ist nur ein späterer Schritt dieser Prozesskette. Durch Employer Branding entwickelt und kommuniziert das Unternehmen eine Arbeitgebermarke, sodass Menschen entscheiden können, ob sie zu diesem Unternehmen passen oder nicht.

? Das würde jeder für Personalmarketing Verantwortliche unterschreiben. Wo verläuft die Grenze?

GRUBENDORFER: Die meisten für Personalmarketing Verantwortlichen betrachten ihre Aufgabe als eine kommunikative Aktion, als bloßes Verkaufen. Wofür das Unternehmen steht, was es besonders und eventuell einzigartig macht, wird zuvor nicht entwickelt. Dass es beim Employer Branding darum geht, eine Markenstrategie zu entwickeln, wissen die wenigsten. Ohne Strategie für die Arbeitgebermarke, nämlich die differenzierende und profilierende Positionierung des Unternehmens als glaubwürdig attraktiver Arbeitgeber, bleibt Personalmarketing reine Kosmetik. Und es gibt noch einen Unterschied: Employer Branding versucht einerseits, Stärken und Werte des Unternehmens zu betonen, und sorgt andererseits dafür, dass das Unternehmen tatsächlich zu einem attraktiveren Arbeitgeber wird. Hier geht es auch um Organisationsentwicklung. Wahre Schönheit kommt eben von innen.

? Sie klingen wie eine Werbestrategie, die ein Produkt verkauft.

GRUBENDORFER: Im Employer Branding gelten andere Gesetze als im Produktmarketing. Im Produktmarketing kann ich Verkaufsvorteile mithilfe der Werbung einfach behaupten, wenn keine echten vorhanden sind. Im Employer Branding wäre das gefährlich, denn hier geht es um ein sensibleres ‚Produkt‘, die Zukunft eines Menschen. Diese hängt an der Entscheidung für einen Arbeitsplatz. Es geht nicht an, dass ein Unternehmen hier Dinge verspricht, die es nicht halten kann. Deshalb muss ein Unternehmen zunächst seine Arbeitgeberqualität hinterfragen und systematisch entwickeln. Nur wenn Qualität und Image übereinstimmen, erhöht das Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit als Arbeitgeber.

Eine Marke, mehrere Gesichter

? *Was ist das eigentlich, die Arbeitgebermarke?*

GRUBENDORFER: Die Arbeitgebermarke, die Employer Brand, gibt Orientierung, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht. Sie ist Wegweiser, Signal und Ausdruck emotionalen Vertrauens. Die Arbeitgebermarke wird aus der Unternehmensmarke entwickelt. Sie ist keine neue oder andere Marke, sie ist einfach ein anderes Gesicht der Unternehmensmarke, nämlich das Gesicht, das in den Arbeitsmarkt schaut.

? *Wie entwickeln Sie eine Arbeitgebermarke?*

GRUBENDORFER: Wir sprechen sehr viel mit Mitarbeitern und Managern. Dabei kristallisieren sich Dinge heraus, die in einem Unternehmen besonders sind. Wir heben diese Schätze. Einzigartigkeit ist natürlich schwierig, doch etwas ganz Besonderes ließ sich bei den Unternehmen, die ich in den vergangenen Jahren begleitet habe, eigentlich immer finden. Manchmal ist es sogar ein Diamant. Wir fragen uns immer: Reicht das, was wir gefunden haben, um dieses Unternehmen im Wettbewerb glaubhaft hervorzuheben? Wenn das nicht der Fall ist, müssen wir gegebenenfalls Veränderungen in der Organisation anstoßen.

? *Analysieren, bewerten, verändern – Sie trauen sich eine Menge zu. Haben Sie die nötige Qualifikation?*

GRUBENDORFER: Employer Branding erfordert die Expertise von Markenstrategen, Kommunikationsexperten und von Personal- und Organisationsentwicklern. Das vereinen wir als einziges Unternehmen in Deutschland unter einem Dach. In der Strategieentwicklung bilden wir Projektteams aus diesen unterschiedlichen Disziplinen.

Ungeschminkte Wahrheiten?

? *Angenommen, Sie kennen die Stärken eines Unternehmens als Arbeitgeber. Wie glaubwürdig ist es nun, den Bewerbern diese schönen Seiten zu zeigen und ihnen die weniger schönen Seiten, die es immer gibt, vorzuenthalten?*

GRUBENDORFER: Das wäre falsch. Sie sollen nichts verschweigen. Das Unternehmen muss sich bewusst machen, welche Entwicklungsfelder es noch hat. Und wir raten ihm, die Be-

werber darüber zu informieren. Ich hatte gerade mit einem Unternehmen zu tun, das von einem Inhaber, einem echten Patriarchen, geführt wird. Er trifft jede Entscheidung, möchte aber Mitarbeiter um sich haben, die eigenverantwortlich handeln. Das widerspricht sich, denn Menschen, die Ideen haben, wollen diese auch umgesetzt sehen. Besagtes Unternehmen hat aber auch Trümpfe, etwa eine hohe wirtschaftliche Dynamik, viel Aufregung im Arbeitsalltag und exklusive Produkte. Wer dort eine Zeitlang gearbeitet hat, wird woanders mit Kuschhand genommen, da man weiß, dass dieses Unternehmen sehr hohe Ansprüche an die Leistung hat. In einem Bewerbungsgespräch gehören genau diese Dinge auf den Tisch, die positiven und die weniger positiven. Ich würde den Bewerbern offen sagen: Unsere Führungskultur ist herausfordernd, ja, es kann sein, dass sich gute Ideen nicht immer durchsetzen lassen. Können Sie damit leben?

? *Wie realistisch ist es, dass alle Karten auf den Tisch gelegt werden?*

GRUBENDORFER: Das ist auch eine Kostenfrage. Der Verlust, den ich einkaufe, indem ich einen Mitarbeiter ins Unternehmen locke und ihn dann vor den Kopf stoße, sodass er geht, ist erheblich. Das Ziel ist eine große Arbeitgeberglaubwürdigkeit. Nur wer innen hält, was er außen verspricht, wird langfristig wettbewerbsfähig sein.

? *Welchen Widerständen begegnen Sie?*

GRUBENDORFER: Widerstände erleben wir nicht bei den Unternehmen, die uns einladen, sondern eher bei Personalleuten, die keine Ahnung von Marken haben. Das Thema ist ja meist in den Personalabteilungen aufgehängt. Da dilettieren Betriebswirte, Volkswirte, Psychologen in Marketingthemen.

? *Was schlagen Sie vor?*

GRUBENDORFER: Solange Employer Branding nicht vom Vorstand oder der Geschäftsführung getrieben wird, sondern im Personalwesen vor sich hindümpelt, sind keine Lorbeeren damit zu gewinnen. Es erfordert starke Persönlichkeiten, um das Thema aus der dritten Reihe nach vorn zu treiben. Die für Personalmarketing Verantwortlichen brauchen dringend Unterstützung.

Lockruf der großen Budgets

? Wie sieht der Anbietermarkt aus?

GRUBENDORFER: Der Markt formiert sich neu. Vor einem Jahr tummelten sich da noch Personalmarketingagenturen und kleine Werbeagenturen. Im Moment wachen die großen Werbeagenturen wie TBWA oder BBDO auf. Sie merken, dass in diesem Markt plötzlich nicht mehr ganz so unlukrative Budgets winken. Das ist natürlich eine Katastrophe für Personalmarketingagenturen, die in der Regel nicht so kreativ wie die großen Werbeagenturen sind. Wir hören von Unternehmen, dass die Personalmarketingagenturen klar hinter den Werbeagenturen zurückfallen. Allerdings betrifft das allein das Kreativkonzept. Im Vorfeld, bei der Entwicklung einer Employer-Branding-Strategie, ist die Auswahl kompetenter Anbieter gering. Die Unternehmen sind mit vielen Dienstleistern, vor allem deren Entwicklungsarbeit, im Moment unzufrieden.

? Sie gehören selbst zu den Anbietern, da liegt es nahe, an der Konkurrenz zu mäkeln.

GRUBENDORFER: Wir sind keine Werbeagentur und auch keine Personalmarketingagentur. Wir konkurrieren auch nicht mit Agenturen. Wir sind Strategen und begleiten Unternehmen gern bis zur Stabübergabe an eine Agentur. Wir sind die einzigen, die sich ausschließlich

auf Employer Branding spezialisiert haben. Darüber hinaus arbeiten wir wissenschaftlich fundiert und haben uns auf die Fahnen geschrieben, das Thema für Deutschland anwendungsorientiert zu erforschen.

? Worüber forschen Sie konkret?

GRUBENDORFER: Es gibt Studien aus anderen europäischen Ländern und den USA, die eine starke Korrelation zwischen Arbeitgebermarke und Unternehmenswachstum oder zwischen Arbeitgebermarke und Kostenersparnissen in der Rekrutierung nachweisen. Wir wollen diese Studien im deutschsprachigen Raum validieren. Wir wollen außerdem Fragen der Unternehmen zum Controlling der Arbeitgebermarke beantworten. Des Weiteren entwickeln wir einen Qualitätstest namens „Best of Personalmarketing“. Wir bieten Unternehmen an, ihren Arbeitgeberauftritt zu beurteilen. In Planung ist eine große Studie über die Arbeitgeberattraktivität deutscher Unternehmen in Zeiten des Fach- und Führungskräfte Mangels. Wir vernetzen zudem Master-Studenten, Doktoranden und Professoren, die sich mit Employer Branding beschäftigen. Dazu gründen wir einerseits den DEBA Campus, andererseits einen wissenschaftlichen Beirat für unsere Akademie. Unternehmen können Partner der Akademie werden, wir begleiten sie dann über mehrere Jahre und bitten sie, gemeinsame Projekte evaluieren zu dürfen. Wir bringen Unternehmen wie W. L. Gore, Philips und Masterfoods zusammen, die eine globale Arbeitgebermarke aufbauen wollen. Und wir sind die ersten, die eine systematische Fortbildung zum Employer Branding anbieten.

? Frau Grubendorfer, vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Christoph Stehr, Wirtschaftsjournalist in Hilden.