

Mitarbeiter verzweifelt gesucht!

Text: Ralf Grauel

Gute Leute können sich aussuchen, für wen sie arbeiten. Also versuchen Unternehmen, sich gegenüber potenziellen Leistungsträgern gut darzustellen.

Auf Marketing-Deutsch heißt das jetzt: Employer Branding.

- Das Problem ist schnell beschrieben: Die Konjunktur zieht an, die Auftragsbücher werden dicker – aber immer weniger junge, qualifizierte und einsatzfreudige Menschen drängen auf den Arbeitsmarkt. Und die wenigen, die gerade von den Hochschulen kommen, können wählerisch sein. Bis 2015 wird die Zahl der Arbeitskräfte zwischen 30 und 45 Jahren um mindestens ein Viertel abnehmen. Schon in drei Jahren, also 2010, werden 58 Prozent aller Arbeitskräfte über 40 Jahre alt sein. Immer mehr Arbeitgeber bewerben sich um immer weniger Arbeitnehmer, der Wissensgesellschaft droht der Rohstoff auszugehen.

Während also ein Teil der Menschen dauerhaft durchs Raster fällt, wird der vitalere Teil des Arbeitsmarktes zu einem echten, knallharten Markt, in dem große Marken gegen den Mittelstand antreten. Je härter der Verdrängungswettbewerb um Talente wird, umso größer wird das Heer der Berater, die Employer Branding anbieten. Das ist der Dachbegriff für die neue, bunte Welt des Personalmarketings, die von der Guerilla-Kampagne auf dem Uni-Campus über mitarbeiterzentrierte Unternehmens-PR bis zur Königsdisziplin, der starken Arbeitgebermarke, alles umfasst.

Aus dem guten alten Bewerbungsgespräch ist längst ein Arbeitgeber-Event geworden, bei dem sich angehende Leistungsträger und ihre potenziellen Chefs beschnüffeln. Vom Golfplatz bis zur Karriere-Lounge auf den Rheinterrassen (beides Peek & Cloppenburg): Fast jeder angesagte Ort musste schon für eine Workparty herhalten. Im Sommer verwandelt sich der Campus der einschlägigen Fakultäten regelmäßig zur Fan-Meile der Karriereplanung – Bosch besucht mit zwei umgebauten Bussen elf deutsche Universitäten, um Bewerber zu den Schnüffel-Events „TechnikVision“ nach Reutlingen und das „Hightech-Meeting“ nach Schwieberdingen zu locken. Im Internet sind die Karriere-

seiten der Unternehmen rund um die Uhr geöffnet, bei Konzernen gehen mittlerweile knapp die Hälfte der Bewerbungen digital ein.

Neu ist vor allem der Nachdruck und die Konzentration, mit der die Personaler zur Sache gehen. Wie für klassische Werbung werden bereits erste Komplett-Etats für Employer Branding vergeben. Media Markt und Saturn (beide Metro-Gruppe) ließen im Sommer Agenturen um die Vergabe eines solchen Etats gegeneinander antreten. Eingeladen waren der Bandbreite des Themas entsprechend Werbeagenturen, Unternehmensberater und PR-Agenturen. Das Rennen machte die PR- und Event-Agentur Wächter & Wächter, die nun kommunizieren soll, dass die Elektromärkte „hervorragende Karrierechancen und ein außergewöhnlich gutes Betriebsklima bieten“, so Stefan Sagner, Agentur-Geschäftsführer. „Dass sie eben wirklich ‚geile‘ Arbeitgeber sind, die gerade für High Potentials enorme Attraktivität besitzen.“

Auch ECE, Europas größter Entwickler, Erbauer und Betreiber von Shopping-Centern, kommt aus eigener Kraft nicht weiter: ein Riesenladen, voll komplexer, hochkarätiger Entwicklungsprojekte, unterhält nach eigenen Angaben Deutschlands größtes Architekturbüro – aber so gut wie unbekannt. Gerade ging der Personalmarketing-Etat an die Werbeagentur Scholz & Friends. Partner Marc Schwieger erklärt das Ziel: „Wenn zwei Freunde in der Kneipe sitzen und der eine sagt, er habe morgen ein Bewerbungsgespräch bei ECE, soll der andere nicht sagen, ‚wer?‘, sondern ‚wow!‘“

Das ist ein Problem. Denn bis zum großen Wow ist es für die meisten Unternehmen ein weiter Weg. Während sich Marken wie Porsche, Deutsche Lufthansa oder BMW vor Blindbewerbungen nicht retten können, kommt bei vielen anderen nichts an. Die

Jugend ist in Sachen Zukunft nämlich eher einfach gestrickt: Sie steht auf Metropolen, Marken und Trends. Jedes Jahr erfragen Personalberatungen bei Absolventen deren Traumarbeitgeber. Die Ergebnisse sind Abbilder des Abendprogramms, mit Wirtschaft haben sie wenig zu tun. In den USA zum Beispiel erklären Experten die drastisch gestiegenen Image-Werte von Apple (2004 auf 2005: von 41 auf Platz 13) und dem FBI (von 138 auf 10) mit den jeweils angesagten Produkten. Bei Apple soll es an iPod und iTunes liegen. Das FBI dürfte von neuen Crime-Serien und von „24“ profitieren, der Kultserie mit Kiefer Sutherland. Der Enron-Skandal, der als Bilanzfälschung begann, bescherte den Wirtschaftsprüfungs-Unternehmen Traumquoten an Bewerbungen.

Wer weiß, was er will, findet auch, was er braucht

Die Top-Marken sichern sich ihren Führungsnachwuchs sehr zeitig, lange vor dem Diplom. BMW zum Beispiel siebt ehemalige Praktikanten und Hochschulabsolventen in einem Talentprogramm durch und bringt sie später, bei erneuter Bewerbung, auf die Überholspur: „Fastlane“ heißt das Durchstarter-Training. General Electric entlässt seine Top-Praktikanten zurück an die Hochschule mit Arbeitsverträgen in deren Ordnern (für später). „Jetzt arbeiten, später Geld verdienen!“ könnte man dieses Mitarbeiterbindungsprogramm nennen.

Pricewaterhouse Coopers (PwC) setzt auf Beziehungsmarketing: 200 US-Unis sind unter Beobachtung, jedem PwC-Partner ist ein Campus zugeteilt, an dem er bis zu 200 Stunden im Jahr zu verbringen hat, um dort „Beziehungen aufzubauen“. Auch in Deutschland werden Vorstände und Manager vermehrt in Hörsälen gesichtet. „Die Besten ziehen die Besten an“, sagt Claudia Tattanelli, CEO der US-Personalberatung Universum Communications.

„Aber es geht nicht darum, dass sich die Besten bewerben, sondern von den Passenden die Besten“, sagt Wolf Reiner Kriegler. Der Marketingmann hat gerade in Berlin zusammen mit der Personalberaterin Christina Grubendorfer die „Deutsche Employer Branding Akademie“ (DEBA) gegründet. Ihre Kritik: Statt an der eigenen Profilierung zu arbeiten (und sie profiliert mitzuteilen), suchen viele Arbeitgeber nach derselben Person, die „begeistert, teamfähig, belastbar, flexibel“ sein soll, und bieten ihr dasselbe: „tolle Weiterbildungsmöglichkeiten, flache Hierarchien, breite Aufgabenfelder und echte Karrierechancen“.

Kriegler sieht dagegen Employer Branding als strategisches Thema: „Man muss nach innen das halten, was man nach außen verspricht.“ Selbst wenn, wie in den meisten Unternehmen, keine echte Verbrauchermarke existiert, gehe es doch um den Aufbau einer inneren Attraktivität für die eigenen Mitarbeiter und um Methoden, sie nach außen zu vermitteln. Es gehe um Identität, Grundwerte und Versprechen – also um Markenbildung. Ein ganzheitlicheres Markenerlebnis als „Arbeiten“, also ein Unter-

nehmen von innen, am eigenen Leib, zu erleben, könne es wohl nicht geben.

Als Maßstab für ein gelungenes Arbeitgeberprofil gilt in der Branche Ikea. Eine Stellenanzeige des Möbelhauses geht so: „Ikea sucht 200 neue Bosse mit *Karisma* und *Format* für die Bereiche Kommunikation & Gestaltung, Verkauf und Logistik. Mach's dir *Bekvä*m und schau *Prompt* auf ‚Nationale Stellen‘. Wir *Hopen* bald von dir zu hören.“ Hinter jedem der sonderbaren Begriffe findet sich das Bild einer Lampe, einer Muffins-Form oder eines Möbels.

Aber Vorsicht: Im Gegensatz zu Markenmarken lassen sich Arbeitgebermarken nicht substanzlos imitieren. Ein mieser Monat in einer miesen Abteilung, und der Lack ist ab. Da sind sie alle gleich, die Großen wie die Kleinen. Gerade kleine Unternehmen versuchen also zuerst dafür zu sorgen, dass es ihren Leuten richtig gut geht. Sie erhöhen die Wohlfühlfaktoren, angefangen vom Obst für alle, der Abschaffung des Krawattenzwangs bis zur flexiblen Arbeitszeit. Danach aktivieren sie die größte Kraft des Personalmarketings, nämlich die eigenen Mitarbeiter, um über deren Netzwerke neue Stellen zu besetzen.

Für viele Mittelständler sind die eigenen guten Mitarbeiter der effizienteste Weg zu neuen guten Mitarbeitern. Statt nach den „Passenden der Besten“ zu suchen, geben sie Bewerbern eine Chance, die zu denen passen, die schon da sind. Wolfgang Grupp ist dafür ein gutes Beispiel, außerdem geht er in der Mitarbeiterbindung weiter als die meisten: Grupp, der Besitzer von Trigema, eine Firma, die T-Shirts und Miederware produziert (siehe auch brand eins 06/2002), hat noch keinem Mitarbeiter betriebsbedingt gekündigt und verspricht jedem Mitarbeiter-Kind einen Job. Flankiert von den PR-Auftritten des Chefs hat sich die Treuestrategie für Trigema bestens bewährt.

Oder die M&A Dieterle GmbH: Mit 75 Angestellten und einem Firmensitz in Ottenbach bei Göppingen ist der kleine Maschinen- und Anlagenbauer kein Magnet für junge Aufsteiger, die auf eine Karriere hoffen. Doch wie jeder andere Mittelständler braucht auch die M&A Dieterle GmbH Menschen, die mit Spaß, Stolz und Verantwortung an ihre Arbeit gehen. Solche Mitarbeiter sind schwierig zu finden, das weiß auch der Chef Dietmar Dieterle. Also backt er sich selbst welche. Jeder Jugendliche aus dem 3000-Seelen-Dorf bekommt bei ihm einen Ausbildungsplatz. Garantiert. Weil die wenigsten Ottenbacher Kinder High Potentials sind, lernen sie bei Dieterle nicht nur einen Beruf, sondern pauken, falls erforderlich, auch Fächer wie Deutsch, Mathe oder Physik. Den Unterricht erteilen Werksmeister oder Kollegen aus dem Büro – während ihrer Arbeitszeit. Mitarbeiterfluktuation, Wachstum und Umsatz? Alles bestens in Ottenbach.

Wahrscheinlich hat sich Dietmar Dieterle wenig Gedanken über Employer Branding gemacht. Aber für ihn wie für alle anderen starken Arbeitgebermarken gilt ein alter Slogan aus der Kosmetikwerbung: „Natürliche Schönheit kommt von innen.“ ■