

## IM GESPRÄCH MIT ...

**Christina Grubendorfer**, Geschäftsführerin der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA), ist zurzeit schwer beschäftigt. Im September gründete die Expertin für Personal- und Organisationsentwicklung gemeinsam mit dem Markenspezialisten Wolf Reiner Kriegler die DEBA. Die Akademie soll das Thema Arbeitgebermarke in Deutschland, Österreich und der Schweiz vorantreiben. Ihre Betreiber setzen auf den Dialog zwischen Forschung und Praxis.



Foto: Grubendorfer

# „Die Arbeitgebermarke wird im Kampf um die besten Köpfe immer wichtiger“

## Frau Grubendorfer, welche Ziele verfolgt die Deutsche Employer Branding Akademie?

Die DEBA will Unternehmen, die sich für das Thema Employer Branding interessieren, beraten, qualifizieren und vernetzen. Wir haben Salons gegründet, in denen sich Großunternehmen und KMU aus dem gesamten deutschsprachigen Raum austauschen können. Um den Dialog in diesem lernenden Netzwerk zu fördern, werden wir regelmäßig Fachtagungen veranstalten und virtuelle Konferenzen anbieten. Gespeist wird die Plattform durch unseren Forschungs- und Entwicklungsbereich. Das Thema Employer Branding ist bislang kaum erforscht und das möchten wir ändern. Zurzeit gründen wir einen wissenschaftlichen Beirat, mit dem wir einen Forschungsplan aufstellen möchten.

## Wer soll dem Beirat angehören?

Wir sind gerade im Gespräch mit verschiedenen Hochschulen. Denn wir möchten nicht nur Wissenschaftler ansprechen, die sich schon jetzt mit dem Thema Employer Branding beschäftigen, sondern auch Forscher hinzuziehen, die sich dem Thema von einer anderen Disziplin her nähern wollen – sei es Marketing, Kommunikation oder Psychologie. Employer Branding berührt ganz viele Disziplinen.

## Warum brauchen Firmen überhaupt eine Arbeitgebermarke?

Eine differenzierende und profilierende Arbeitgebermarke wird im Kampf um die besten Köpfe immer wichtiger. A-Talente interessieren sich nicht nur für einen großen Gehaltsscheck. Das haben viele Arbeitgeber auch schon erkannt, wie eine aktuelle Befragung der DEBA unter deutschen Firmen zeigt. Zwischen April und Juni 2006 haben wir 94 Personalverantwortliche kontaktiert und sie gebeten, offene Fragen zum Thema Employer Branding zu beantworten. 57 Personalverantwortliche nahmen an der Umfrage teil, was einer Rücklaufquote von 69 Prozent entspricht. Diese große Resonanz hat uns selbst überrascht. Mehr als 70 Prozent der Teilnehmer berichten, dass Employer Branding einen hohen oder steigenden Stellenwert in ihrem Unternehmen hat. Mehr als 90 Prozent interessieren sich für einen weiteren Austausch über das Thema.

## Reicht denn Personalmarketing nicht aus, um Talente ins Unternehmen zu holen?

Nein, denn Personalmarketing beschränkt sich darauf, ein Arbeitgeberimage aufzubauen. Employer Branding setzt schon früher an und sorgt dafür, dass die Qualität des Arbeitgebers stimmt und mit dem Image in Einklang steht.

## Was macht die Qualität des Arbeitgebers aus?

Fach- und Führungskräfte interessieren sich für die Unternehmens- und Führungskultur eines Arbeitgebers. Sie wollen sich mit einem Arbeitgeber identifizieren und achten darauf, dass die Unternehmenskultur mit ihren Werten in Einklang steht. Diese Themen berücksichtigen Firmen in ihrer Kommunikation noch viel zu selten. In den meisten Stelleninseraten geht es um Aufstiegschancen, Internationalität und spannende Aufgabenfelder. Die Firmenkultur, die das Unternehmen einzigartig macht, beschreiben die Anzeigen nicht.

## Können Sie Beispiele für gutes Employer Branding nennen?

Die TUI ist ein sehr gutes Beispiel für gelungenes Employer Branding. Das Unternehmen ist seit Jahren krisengeschüttelt, aber es erntet in Zeiten von Einstellungsstopp und Personalabbau die Früchte seines vorausschauenden Employer Brandings. Denn TUI hat schon vor Jahren eine einheitliche Arbeitgebermarkenstrategie entwickelt und sein gutes Image genutzt, um seine Discount-Marken wie 1-2-Fly auf dem Arbeitsmarkt aufzuwerten. Trotz aller Krisen ist die Stimmung im Unternehmen gut und TUI als guter Arbeitgeber bekannt.

Siemens galt dagegen lange als Vorreiter im Employer Branding. Doch in der aktuellen Phase des Mitarbeiterabbaus scheint es an Management-Attention für das Thema zu fehlen. Die Mitarbeiter fühlen sich nicht wertgeschätzt, die Kommunikation ist nicht transparent und die Zufriedenheit der Belegschaft geht gerade völlig den Bach herunter. Hätte der Konzern frühzeitig ein nach innen gerichtetes Employer Branding aufgebaut, das den Veränderungsprozess stützt, ließen sich die Wogen jetzt glätten.

### Ist Employer Branding nur ein Thema für große Unternehmen?

Nein, es ist gerade für mittelständische Unternehmen spannend, die ja häufig gegen die zugkräftigen Markenimages der großen ankämpfen müssen. Unter den Mittelständlern ist Employer Branding zwar noch weniger bekannt als unter den großen Unternehmen. Doch viele Firmen werden jetzt wach und wollen zeigen, dass sie qualitativ hochwertige Arbeitgeber sind.

### Was raten Sie Unternehmen, die eine eigene Arbeitgebermarke aufbauen wollen?

Das Thema sollte höchste Management-Attention genießen, denn es geht um die Unternehmensstrategie und die Unternehmensmarke. Das Top-Management muss den Prozess von Anfang an begleiten und eine eigene Position für dieses Thema schaffen, die auf der richtigen Ebene angesiedelt ist. Die Projektsteuerung sollte im HR-Bereich angesiedelt und gut vernetzt sein. Sinnvoll ist ein intensiver Austausch zwischen HR, Marketing und – falls vorhanden – dem Markenmanagement. Wichtig ist, dass der Employer-Branding-Verantwortliche geschult ist. Denn nicht selten werden Menschen mit dieser Aufgabe betraut, die sich zwar in

Recruiting und Personalmarketing auskennen, aber mit dem Thema Markenbildung nicht vertraut sind.

### Wie sehen die ersten Schritte auf dem Weg zu einer Arbeitgebermarke aus?

Das allerwichtigste ist die unverwechselbare Arbeitgeberpositionierung. Dazu müssen sich die Verantwortlichen die Unternehmensziele und die Unternehmensstrategie genau ansehen. In einem zweiten Schritt ist zu prüfen, wie der qualitative und quantitative Personalbedarf aussieht: „Welche Mitarbeiter passen kulturell zum Unternehmen?“, „Wie viele Mitarbeiter werden benötigt?“ und „Welche Kompetenzen müssen sie mitbringen?“

Als Leitplanke für die Arbeitgebermarke dient die Unternehmensmarke. Wie wird die Unternehmensmarke intern gesehen? Welchen Einfluss hat sie auf die Mitarbeiter? Dann sollte festgelegt werden, was das Unternehmen als Arbeitgeber in Zukunft einzigartig macht und wodurch es sich am besten von der Konkurrenz differenzieren kann. Ein kontinuierliches Benchmarking mit Marktführern und Best-Practice-Unternehmen ist im Prozess der Arbeitgebermarkenbildung ebenfalls ganz wichtig. Deshalb möchten wir in der Akademie Unternehmen professionell miteinander vernetzen.

Erst im letzten Schritt können die Verantwortlichen Kernbotschaften und kreative Inhalte für das Personalmarketing formulieren und die Kommunikationsmaßnahmen planen. Viele Unternehmen steigen erst am letzten Punkt ein und betreiben ausschließlich Personalmarketing. Ihnen fehlt das Fundament. Fehlinvestitionen, zum Beispiel in nicht positionierungswirksame Stellenanzeigen, sind vorprogrammiert.

### Und wenn das Fundament steht? Wie wirkt sich eine starke Arbeitgebermarke aus?

Wir haben fünf Wirkungsbereiche von Employer Branding identifiziert: Recruiting, Mitarbeiterbindung, Unternehmenskultur, Unternehmensmarke und die Leistung der Beschäftigten. Bei Mitarbeitern, die nach der Einstellung nicht das vorfinden, was ihnen versprochen wurde, sinkt die Leistungsbereitschaft deutlich ab. Umgekehrt bedeutet das: Mitarbeiter, die sich vor Eintritt ins Unternehmen ein klares Bild von ihrem Arbeitgeber machen können, zeigen später mehr Leistung und bleiben auch länger im Unternehmen.

Employer Branding wirkt sich also direkt auf den Erfolg des Unternehmens und letztendlich auch auf das Geschäftsergebnis aus.

Interview: Bettina Geuenich

## POSITIVE EFFEKTE

### Mitarbeitergewinnung

- ▶ Arbeitgeberattraktivität wird erhöht
- ▶ Bewerberpassung wird verbessert
- ▶ Personalbeschaffungsaufwand und Recruitingkosten werden reduziert

### Mitarbeiterbindung

- ▶ Mitarbeiterzufriedenheit wird verbessert
- ▶ Identifikation wird gestärkt
- ▶ Know-how wird gebunden
- ▶ „Return on Development“ wird erhöht
- ▶ Fluktuationskosten werden gesenkt

### Unternehmenskultur

- ▶ Werte werden erlebbar gemacht
- ▶ Arbeitsklima wird verbessert
- ▶ Krankenstand wird gesenkt
- ▶ Zusammenhalt wird gestärkt
- ▶ Interne Kommunikation wird effektiver

### Leistung und Ergebnis

- ▶ Arbeitsergebnisqualität steigt
- ▶ Leistungsmotivation wird verbessert
- ▶ Mitarbeiterloyalität wird erhöht
- ▶ Commitment mit den Zielen des Unternehmens wird erhöht
- ▶ Eigenverantwortung wird gestärkt (Organizational Citizenship Behaviour)
- ▶ Führungsaufwand wird gesenkt

### Unternehmensmarke

- ▶ Unternehmensimage wird gestärkt
- ▶ Marketing-Synergien werden erschlossen
- ▶ Unternehmenswert wird gesteigert

