



Foto: Sovello

Das Zusammenspiel der Mannschaft ist entscheidend. Einmal im Jahr treten die „Solar Dragons“ von Sovello in Friedersdorf, Sachsen-Anhalt, zum Drachenbootrennen an.

Starke Marke Arbeitgeber

Eigenwerbung: Mit „Employer Branding“ machen sich Unternehmen als Arbeitgeber interessant. Auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten lohnt sich der Aufwand, um die besten Arbeitnehmer zu gewinnen und zu halten.

„Hallo, hat jemand Erfahrungen mit der Firma SMA? Habe da eine Einladung zum Vorstellungsgespräch als Entwicklungsingenieur. Die Website sieht ja ganz nett aus.“ Diese Frage schickte ein Hochschulabsolvent im vergangenen Juli über ein Internetforum in die Welt hinaus. „Mein Studienkumpel ist da und bestens (!) zufrieden“, antwortet „Klaus2“ wenig später. „Familiär, gute Sozialleistungen, sehr gutes Klima. Und scheinbar auch halbwegs krisensicher“, setzt er noch hinzu. „D!“ hat eine andere Meinung. „Kleine Klitsche, die haben 'ne Dividende von einem Euro ausgeschüttet“, schimpft er.

Wie es in solchen Foren üblich ist, haben noch viele andere mehr oder weniger Relevantes zum Thema beizusteuern. Unterm Strich dürfte die SMA Solar Technology AG in Nietetal aber zufrieden sein. Der Gesamteindruck als Arbeitgeber ist positiv. Diskussionen wie diese in Internetforen kann ein Unternehmen nicht steuern. Doch es gibt viele andere Möglichkeiten, sich als attraktiver Arbeit-

geber bekannt zu machen. Seit einigen Jahren kursiert hierfür der Begriff Employer Branding (EB). Auf Deutsch ließe sich das etwa mit „Aufbau einer Arbeitgebermarke“ übersetzen. Die darauf spezialisierten Agenturen und Berater wollen es von reinem Personalmarketing abgrenzt wissen, denn beim EB geht es um mehr als um Mitarbeiterrecruiting. Es geht darum, ein positives Image oder, besser gesagt, eine starke Marke als Arbeitgeber aufzubauen, um gute Mitarbeiter zu halten und mit möglichst wenig Aufwand passende und qualifizierte neue Mitarbeiter zu finden.

„Die Photovoltaikunternehmen hängen noch hinten, aber es führt kein Weg an Employer Branding vorbei“, sagt Michael Hoppenburg, Geschäftsführer der HR Personal Consulting GmbH in Dresden, der Unternehmen bei der Suche von Fach- und Führungskräften berät. „Führungskräfte sind knapp, und sie werden in Zukunft noch knapper werden.“ Herwig Alt, Director Human Resources

Europe bei First Solar, sieht es ähnlich: „Die Photovoltaikbranche ist noch eine junge Branche, und sie ist mittelständisch geprägt.“ Deshalb seien noch nicht alle Aufgabenbereiche wie die strategische Personalarbeit und Markenbildung voll entwickelt. In seiner Firma hat Employer Branding einen hohen Stellenwert. Damit ist First Solar einer von wenigen Photovoltaikherstellern, die diesen Ansatz schon konsequent verfolgen.

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“ Diese Definition kreierte die Deutsche Employer Branding Akademie GmbH in Berlin im Jahr 2006. Laut Akademie handelt es sich bei EB um ein strategisches Gesamtkonzept. Employer Branding wirkt nach innen, indem die Firma Bedingungen schafft, die es angenehm und attraktiv machen, in dem Unternehmen zu arbeiten. EB wirkt nach außen, indem Werte, Leistungen und ein

Selbstverständnis kommuniziert werden, die auf die gewünschten Bewerber anziehend wirken und Bewerber, die nicht in das Unternehmen passen würden, möglichst gleich abschrecken. Durch diese Filterwirkung wird der Zeit- und Kostenaufwand für die Personalsuche und in Auswahlverfahren reduziert. Wichtig ist außerdem, dass Arbeitgeberqualität und das Arbeitgeberimage übereinstimmen. Es sollte nichts kommuniziert werden, was nicht den Tatsachen entspricht.

„Wir gehen trüffeln“

Wie EB in der Praxis aussieht, zeigt die Vorgehensweise der Deutschen Employer Branding Akademie. Mit dem Ziel, eine langfristig angelegte Strategie zu erarbeiten, gehen Wirtschaftspsychologen in ein Unternehmen, führen dort Gespräche mit der Firmenleitung, mit der Personal- und Marketingabteilung sowie mit Mitarbeitern aller Ebenen. Sie machen sich einen Eindruck von den tatsächlichen Gegebenheiten und der Atmosphäre im Haus. In der Deutschen Employer Branding Akademie wird das inoffiziell als „trüffeln gehen“ bezeichnet. Denn so wie Trüffelschweine im Wald die wertvollen Pilze aufspüren, wollen die Berater die Merkmale herausfiltern, die das Unternehmen wirklich auszeichnen und von anderen abheben. Das Ergebnis wird als UEP (unique employer proposition) bezeichnet – in Anlehnung an den englischen Ausdruck für ein Alleinstellungsmerkmal im Marketing (USP – unique selling proposition). Also, was zeichnet den Arbeitgeber wirklich aus?

Sind die Alleinstellungsmerkmale zusammengetragen und mit dem Auftraggeber abgestimmt, wird eine Kommunikationsstrategie erarbeitet. Darin wird unter anderem ein „cultural fit“ beschrieben, was so viel heißt wie: Welche Menschen passen zu uns? Anschließend wird mit einer Werbeagentur zusammen eine Strategie erarbeitet, mit welchen internen und externen Maßnahmen das Image gefestigt und kommuniziert werden soll. Dies können Maßnahmen des Marketings, der Personalarbeit und der Öffentlichkeitsarbeit sein. Stichworte sind Mitarbeiterzeitung, Stellenanzeigen, Hochschulmarketing und Internetauftritt. „Employer Branding ist wie ein Mosaikbild, das aus vielen Einzelstücken besteht“, beschreibt Herwig Alt von First Solar sein Verständnis von EB. Das zeigt sich schon an den Werten, die definiert werden. First Solar hat sechs „core values“ definiert. Davon hat „Sicherheit zuerst“ Priorität, wobei es sich um die Sicherheit der Arbeitsplätze dreht. Es folgen „partnerschaftliche Kundenbeziehungen“ sowie „Wertschätzung der Mitarbeiter“. Damit diese Werte nicht nur auf dem Papier stehen, müssen sie im Haus gelebt werden. Ein Beispiel für die Gleichbehandlung der Mitarbeiter bei dem Dünnschichtmodulhersteller sind Aktienoptionen, die jeder Mitarbeiter schon nach etwa drei Wochen erhält, auch die am Band. Einmal im Jahr wird zudem nach sieben Kennzahlen ein Bonus ermittelt. Von CEO bis Lagerarbeiter erhalten alle den gleichen Prozentsatz auf ihr Fixgehalt.

Ein weiterer „core value“ ist die kontinuierliche Verbesserung sämtlicher Unternehmensprozesse. „Wir akzeptieren nichts, wie es ist“, erklärt Herwig Alt. „Wir wollen die Verbesserung in Bewegung halten.“ Mitarbeiter sind deshalb aufgefordert, Verbesserungsvorschläge zu machen. Kommt von einem Mitarbeiter nichts, so wird dies nicht als höchste Zufriedenheit gewertet. Er hat dann schlichtweg seine Aufgabe, zur Verbesserung beizutragen, nicht erfüllt. „Wir sind immer auf der Suche nach





Foto: SMA Solar Technology

Wenn eine Firma so die Werte Partnerschaftlichkeit, Eigenverantwortung und Flexibilität vermitteln will, wird den Aussagen oft so wenig Wert zugemessen wie sonst Werbung. Das ist ein Problem des Employer Brandings.

qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deswegen hat EB bei uns einen hohen Stellenwert", sagt auch Jürgen Dolle, Bereichsleiter Personal bei SMA.

Der Wechselrichterhersteller will Werte wie Partnerschaftlichkeit und Eigenverantwortung kommunizieren. Eine aktuelle Werbekampagne ist ein Beispiel, wie

EB nach außen umgesetzt wird. Auf unterschiedlichen Motiven äußern sich Mitarbeiter dazu, warum SMA ihrer Meinung nach ein besonderer Arbeitgeber ist. „Wir erreichen damit eine hohe Authentizität und Glaubwürdigkeit nach außen und stellen auch nach innen eine große Akzeptanz und Begeisterung für diese Kampagne fest“, berichtet Dolle.

Dass bei solchen Aussagen die Vermutung aufkommen könnte, die Zitate seien mit der Werbe- und Personalabteilung abgestimmt und vielleicht sogar vorformuliert, dürfte jedem Unternehmen, das auf solche Testimonials setzt, klar sein. Ein anderes Gewicht haben deshalb Aussagen von unabhängigen Gremien. SMA beteiligt sich seit Jahren erfolgreich an dem Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“. Veranstalter ist das „Great Place to Work Institute“, ein US-amerikanisches Forschungs- und Beratungsunternehmen. „Unabhängige Auszeichnungen wie diese sind eine überzeugende Bestätigung unserer Unternehmenskultur und

haben eine wichtige Verstärkerfunktion“, bestätigt Jürgen Dolle. Wenn die Prüfer erfahren, dass es wettbewerbsfähige Gehälter, erfolgsorientierte Boni, interne Gehaltstransparenz, Weiterbildungen, Kinderbetreuung, Sportangebote und Gesundheitsvorsorge gibt, dann macht sich das gut für die Punkteliste. Je nach Wirtschaftslage und Situation des Unternehmens variieren die Schwerpunkte des Employer Brandings. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten, in denen kein oder wenig Personal gesucht wird, richtet sich der Blick eher nach innen. Wie können wir unsere Leute halten und zu bestmöglicher Leistung motivieren? Solche Zeiten sind auch geeignet, um attraktive Rahmenbedingungen zu schaffen. Wenn der Markt wieder anzieht, ist dieses Unternehmen besser positioniert und hat größere Chancen, die besten Mitarbeiter anzuziehen. In wirtschaftlich guten Zeiten, in denen Unternehmen um Topkräfte ringen, zahlt es sich aus, einen Namen zu haben, der einer attraktiven Marke gleichkommt und Begehrlichkeit weckt.

Kostendruck hindert

„Bei dem hohen Kostendruck, der derzeit in der Branche herrscht, ist Employer Branding sicher etwas, das schnell unter den Teppich fällt“, sagt Stefan Heyn, Marketingleiter bei der Sovello AG in Bitterfeld-Wolfen. Der Modulhersteller Sovello musste zwar niemanden entlassen, ließ 2009 aber drei Monate kurzarbeiten. Auch im Moment gibt es im Unternehmen noch andere Prioritäten als EB. „Aber man kann ja auch schon mit kleinen Maßnahmen einiges bewirken“, sagt Heyn. Dazu fällt ihm zuerst die Sovello-Kantine ein. Hier sei das Essen so gut, dass Mitarbeiter aus anderen Firmen im Solarvalley Mitteldeutschland dort regelmäßig speisen würden. „Das ist ein richtiger Treffpunkt“, so Heyn. Auch das jährliche Drachenbootrennen sorge für gute Laune.

Mit Angriffspunkten haben alle Photovoltaikunternehmen hin und wieder zu kämpfen. Mal sind es die Gewerkschaften, die verkünden, es handele sich um Ausbeuterunternehmen. Dann machen Meldungen von Entlassungswellen die Runde, die Zweifel daran wecken, ob die bisher wachsende Branche stabil und vertrauenswürdig genug ist. Oder die Umweltverträglichkeit von Produkten und Herstellungsverfahren wird thematisiert. Für alle Fälle empfiehlt Herwig Alt Transparenz und Versachlichung. First Solar wächst zwar kontinuierlich, doch hier gibt es hin und wieder Aufklärungsbedarf bezüglich des Basismaterials Cadmiumtellurid. „Das ist uns bewusst. Deshalb tragen wir zur Versachlichung bei“, sagt Alt. Ein Mittel seien Studien von Instituten, die First Solar vorlegen könne. Auch wenn die Frage auf die Gehälter kommt, kann First Solar kontern. Das Unternehmen ist Mitglied in einem Verein, der einmal im Jahr einen Gehaltsvergleich mit anderen Industriezweigen in den neuen Bundesländern durchführt. „Wenn man die besten verfügbaren Mitarbeiter gewinnen will, dann muss man auch ein vernünftiges Gehalt bieten“, so Alt. Der Modulhersteller tue das nachweislich. Für Alt gibt es also keinen Zweifel daran, dass es attraktiv ist, in der Photovoltaikbranche zu arbeiten. Bloß sollten noch mehr Menschen erfahren, dass Photovoltaikunternehmen als Arbeitgeber mit der Halbleiter-, IT- oder Biotechbranche durchaus mithalten können. Um mit den Worten von Michael Hoppenburg zu sprechen: „So sexy die Branche auf uns wirken mag, auf Außenstehende tut sie das noch nicht.“ Damit sich das ändert, gibt es Employer Branding. ♦