

Wolfgang Immerschitt
Marcus Stumpf

Employer Branding für KMU

Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber

2. Auflage

EBOOK INSIDE

 Springer Gabler



Employer Branding für KMU

Wolfgang Immerschitt · Marcus Stumpf

Employer Branding für KMU

Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber

2., überarbeitete Auflage

 Springer Gabler

Wolfgang Immerschitt
Plenos Agentur für Kommunikation GmbH
Salzburg, Österreich

Marcus Stumpf
Employer Branding Institute (EBI)
Frankfurt am Main, Deutschland

ISBN 978-3-658-23132-3 ISBN 978-3-658-23133-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23133-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2014, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

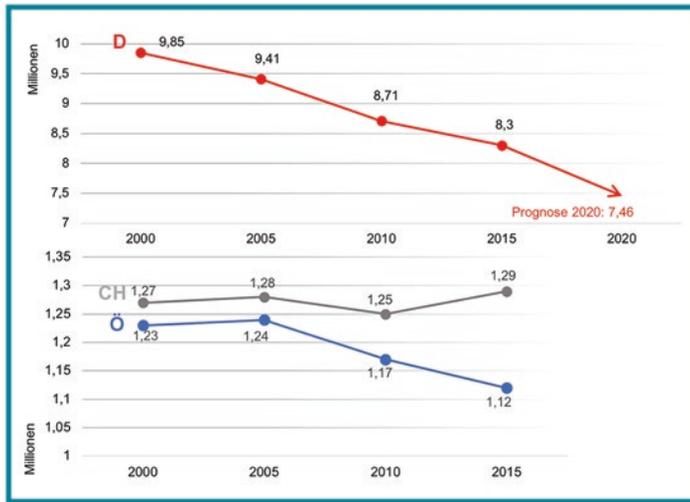
Das Thema Employer Branding ist in den letzten Jahren auf der Agenda der Unternehmen weit nach oben geklettert, da sich herumgesprochen hat, dass die **demografische Entwicklung** zu einer zwangsläufigen Verknappung am Arbeitsmarkt führt. Daraus resultiert ein Paradigmenwechsel am Arbeitsmarkt: Die Kandidaten suchen sich bereits jetzt ihren Arbeitgeber aus. Nicht mehr die Kandidaten müssen überzeugen, sondern die Unternehmen. In diesem Sinne wird Personalbeschaffung zu einer Managementaufgabe mit Marketing- und Vertriebscharakter. „Arbeitgeber müssen sich vermarkten und ihre Jobs aktiv und wettbewerbsorientiert vertreiben“ (Trost 2008, S. 136).

Die Anforderungen eines **wachsenden Dienstleistungssektors in einer Wissensgesellschaft** verlangen zudem nach höher qualifizierten Mitarbeitern. Betrachtet man im Bezug dazu die Entwicklung der Schülerzahlen, so ist Folgendes festzustellen: Im vergangenen Jahrzehnt ist in Deutschland die Schülerzahl um über eine Million gesunken, im laufenden Jahrzehnt geht es linear weiter nach unten. Laut einer McKinsey-Studie lässt sich der Mangel an Akademikern bis zum Jahr 2020 auf ca. 1,2 Mio. beziffern. (Buckesfeld 2010, S. 15, Abb. 1).

In Österreich und in der Schweiz ist die Entwicklung bei weitem noch nicht so dramatisch. Die Tendenz ist aber dieselbe. Laut Statistik Austria ist die **Zahl der Schülerinnen und Schüler** seit dem Schuljahr 2000/2001 von knapp 1,19 auf 1,12 Mio. gesunken, in der Schweiz ist die Schülerzahl annähernd gleich geblieben, wie Abb. 1 zeigt.

Die in der 1. Auflage dieses Buches dargestellte Situation hat sich durch den nachhaltigen Aufschwung im DACH-Raum massiv zuungunsten der Arbeitgeber verschärft. Seither haben sich die Anstrengungen der Unternehmen, ihre Arbeitgebermarke zu stärken, deutlich erhöht. Zudem ist ein Paradigmenwechsel feststellbar. Während beim ersten Auftreten der Mangelerscheinungen der Fokus noch auf die Rekrutierung gerichtet war, wird jetzt die Bindung von Mitarbeitern immer wichtiger. Die Erkenntnis macht sich breit, dass es sinnlos ist, immer größere Köder in einen Teich zu werfen, der weitgehend leer gefischt ist.

Der **Fachkräftemangel** bringt viele Klein- und Mittelunternehmen – in der Folge als KMU bezeichnet – in Schwierigkeiten. Das Basler Forschungsinstitut Prognos (2017) hat dazu folgende Zahlen veröffentlicht: Bis zum Jahr 2030 könnten in Deutschland drei



© Plenos/Employer Branding Institute

Abb. 1 Schülerschwund in Deutschland. (Destatis/Schweizer Bundesamt für Statistik/Statistik Austria)

Millionen Fachkräfte fehlen. Für das Jahr 2040 errechneten die Forscher einen Mangel von 3,3 Mio. Fachkräften. Dieses Fehlen qualifizierter Arbeitskräfte sei ein Kernproblem der deutschen Wirtschaft, das das künftige Wirtschaftswachstum erheblich bremsen könnte.

Jede fünfte Stelle, die durch die bevorstehende Pensionierungswelle der geburtenstarken Jahrgänge frei wird, wird nicht mehr nachbesetzt werden können. „Jahr für Jahr entsteht ein Arbeitskräftedefizit, das sich kräftig aufsummiert: In fünf bis zehn Jahren werden 40 % der ‚automatisch‘ freiwerdenden Stellen nicht wieder besetzbar sein. In 20 Jahren, wenn die geburtenstarken Jahrgänge um 1965 das Rentenalter erreichen, reicht die Zahl der heute Geborenen nur noch aus, um vier von zehn freiwerdenden Stellen zu füllen“, schreibt Gunter Wolf (2012, S. 470). Ingenieure und Informatiker werden in Deutschland händierend gesucht. Zu diesem Schluss kommt eine Arbeitsmarkt-Untersuchung des IW Köln (Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2017). Demnach fehlten im Januar 2018 insgesamt knapp 187.000 Arbeitskräfte im Bereich Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik, kurz MINT. Im Jahr 2011 lag die Arbeitskräftelücke in diesem Bereich noch bei 17.600. Auffällig ist, dass vor allem die Zahl der gesuchten Fachkräfte, in der Regel Ausbildungsberufe, steigt. Diese lag im Jahr 2017 erstmals seit dem Jahr 2011 über der Anzahl der gesuchten Experten, wobei es sich überwiegend um Akademiker handelt. In der Schweiz und in Österreich ist die Situation mindestens so dramatisch. Hier kommt noch dazu, dass in den Dienstleistungsbranchen wie dem boomenden Tourismus kaum noch EU-Inländer als potenzielle Arbeitskräfte zu finden sind.

In dieser Situation treffen die Arbeitgeber auf eine selbstbewusste „**Generation Vollbeschäftigung**“, die sich durchaus ihres Wertes bewusst ist. Die Zeiten, in denen Arbeitgeber nach „Gutsherrenart“ Positionen vergaben, sind vorbei. Für den Mittelstand tut sich eine **quantitative wie qualitative Schere** auf, deren Spannweite zu groß werden könnte, wenn nicht entsprechende Maßnahmen ergriffen werden. Anders formuliert: Die Ressource Mitarbeiter wird zunehmend zu einem kritischen Erfolgsfaktor. Vorbei sind die Zeiten, als sich Unternehmer noch keine Gedanken über ihre Arbeitgebermarke machen mussten.

Jetzt beginnen auch mittelständische Unternehmen, sich auf die geänderten Umstände einzustellen. Höchste Zeit, denn in vielen Fällen sind die Mangelerscheinungen schon Existenz bedrohend. Blieben die KMU auf der Strecke, hätte das immense **volkswirtschaftliche Bedeutung**: Die meisten Erwerbstätigen in Deutschland, Österreich und der Schweiz sind in mittelständischen Unternehmen beschäftigt. Sie tragen die Hauptlast bei der Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen. Wenn im vielzitierten „war of talents“ (Michaels et al. 2001)¹ viele mittelständische Unternehmen ein Problem bekommen, dann wirkt sich das auf die gesamte Volkswirtschaft aus. Neben dem allgemeinen Fachkräftemangel kommt für die KMU hinzu, dass sie auf dem Arbeitsmarkt in direktem **Wettbewerb mit Konzernen** stehen, die über ein zugkräftiges Markenimage verfügen und (scheinbar) attraktivere Konditionen bieten.

Die **Botschaft dieses Buches** ist, dass Employer Branding gerade für mittelständische Unternehmen ein Weg ist, um sich gegenüber den Mitbewerbern in der jeweiligen Region, aber auch den Konzernen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu verbessern und Kosten – nicht nur des Personalmanagements – zu senken.

Employer Branding ist „ein bedeutendes Managementthema für den Mittelstand“ geworden, sagt daher auch Mario Ohoven, Präsident des Bundesverbandes mittelständische Wirtschaft (BVMW). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht rechnet sich die Investition jedenfalls: „Unternehmen, die es schaffen, sich als Arbeitgeber mit einem klaren Profil auf den relevanten Märkten zu positionieren und von den potenziellen Mitarbeitern auch als attraktives Unternehmen wahrgenommen werden, haben einen klaren Vorteil gegenüber ihren Mitbewerbern“ (Wiese 2005, S. 19). Im Zweifelsfall entscheidet die Stärke der Arbeitgebermarke möglicherweise sogar über den Fortbestand eines Betriebes. Ein geerdeter Vorstandschef eines Großkonzerns hat einmal gesagt, er könne sich sehr gut vorstellen, dass seine zigtausend Mitarbeiter ohne ihn auskommen könnten, er aber nicht ohne sie. Genauso verhält es sich in einem von der Nachfrage getriebenen Arbeitsmarkt. Ohne Mitarbeiter endet letztlich auch die unternehmerische Tätigkeit.

¹Das vielzitierte Buch läutete die intensivere Beschäftigung mit dem Thema auch in Europa ein. Es geht auf McKinsey-Studien aus dem Jahr 1997 zurück und fand in Deutschland gleich mehrere Nachahmer, die sich den Titel „ausliehen“ und mit einem Untertitel versahen.

Employer Branding bedient sich nicht nur aus dem klassischen Instrumentekasten des Human Resource Managements. Primär geht es um die **Prägung einer Marke**. Diesen Managementprozess beschreibt in diesem Buch schwerpunktmäßig Marcus Stumpf. Employer Branding ist zu großen Teilen aber auch eine **Kommunikationsaufgabe**. Diese Thematik erläutert in erster Linie Wolfgang Immerschitt. Was dem Buch eine Alleinstellung gibt, ist die systematische Aufbereitung von Praxistipps für mittelständische Unternehmen. Die Autoren haben **Best-Practice-Beispiele** recherchiert und systematisch für alle Kontaktpunkte der Arbeitgebermarke aufbereitet. Für die verschiedenen Phasen im unternehmensbezogenen Berufsleben eines Menschen werden die Handlungsfelder beleuchtet. Hier werden Tipps gegeben, was in der Phase der externen Kommunikation – also wenn Mitarbeiter gesucht werden – zu tun ist, was in der Phase des Unternehmenseintritts und was in der Zeit der Beschäftigung der Mitarbeiter sowie bei deren Austritt. Diese Themen werden anhand von mehr als 20 Fallbeispielen untermauert. Sie zeigen auf, wie es mit zum Teil gänzlich unterschiedlichen Ansätzen gelingt, eine einzigartige Arbeitgebermarke auszuprägen. Eine Besonderheit dieses Buches ist zudem, dass eine Methode erläutert wird, wie Unternehmen Botschaften finden können, um damit in der internen und externen Kommunikation zu punkten. Auch hier legen die Autoren großen Wert auf praktische Beispiele, die Sie als Leser für Ihr Unternehmen sehr einfach übernehmen, adaptieren oder ergänzen können.

Das Buch richtet sich an Geschäftsführer, Führungskräfte mit Marketing- und Kommunikationsverantwortung sowie Mitarbeiter in Personalabteilungen von mittelständischen Unternehmen, die mit der Planung und Umsetzung von Employer Branding-Projekten betraut sind. Die Publikation bietet schließlich eine **theoretisch-wissenschaftliche Fundierung**. Sie ist damit für Dozierende und Studierende der Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing und Human Resource Management von Interesse. Uns war daran gelegen, verständlich, nachvollziehbar und praxisorientiert zu schreiben. Deshalb bitten wir auch um Verständnis, dass wir aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf eine Genderschreibweise verzichten. Die Bezeichnung von Personengruppen bezieht die weibliche Form selbstverständlich jeweils mit ein.

Salzburg und Frankfurt am Main
im Januar 2019

Wolfgang Immerschitt
Marcus Stumpf

Literatur

- Buckesfeld, Y. (2010). *Employer Branding: Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU*. Hamburg: Diplomica.
- Bundesamt für Statistik. (2017). Personen in Ausbildung. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/personen-ausbildung.html>. Zugegriffen: 13. Apr. 2018.
- Destatis. (2018). Schulen. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bildung-ForschungKultur/Schulen/Schulen.html>. Zugegriffen: 12. Apr. 2018.

- Institut der deutschen Wirtschaft Köln. (2017). Fachkräfte verzweifelt gesucht. <https://www.iwkoeln.de/impressum.html>. Zugegriffen: 13. Apr. 2018.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Prognos. (2017). Prognos blickt auf Fachkräftesituation in Deutschland. <https://www.prognos.com/presse/news/detailansicht/1410/c6a2bbb5a48f8bf23b48ee4a0052fcc8/>. Zugegriffen: 13. Apr. 2018.
- Statistik Austria. (2017). Öffentliche und private Schulen 1923/24 bis 2016/17 (alle Jahre). https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung_und_kultur/formales_bildungswesen/schulen_schulbesuch/index.html. Zugegriffen: 06 Juni 2018.
- Trost, A. (2008). Entwickeln einer Arbeitgebermarke. *Arbeit und Arbeitsrecht*, 63(3), 136–140.
- Wiese, D. (2005). *Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen*. Saarbrücken: Vdm Verlag Dr. Müller.
- Wolf, G. (2012). Erfolgsfaktor Mitarbeiterbindung. *Arbeit und Arbeitsrecht*, 67(8), 470–473.

Stimmen zum Buch

„Neun von zehn Mittelständlern in Deutschland haben heute schon Schwierigkeiten, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Die demografische Entwicklung können die Unternehmen nicht ändern. Umso mehr müssen sie sich als attraktive Arbeitgeber profilieren. Wie das funktioniert, ohne dabei die budgetären Möglichkeiten zu überspannen, zeigt das Buch ‚Employer Branding für KMU‘ anhand einer Vielzahl von Praxisbeispielen. Es regt nicht nur zum Nachdenken über Rekrutierung und Mitarbeiterbindung an, sondern bietet ganz konkrete Handlungshilfen.“

Mario Ohoven, Präsident des Bundesverbandes mittelständischer Wirtschaft (BVMW), Berlin, und Präsident des europäischen Mittelstandsdachverbandes European Entrepreneurs (CEA-PME), Brüssel.

„Der Mittelstand ist – gerade im deutschsprachigen Raum, aber auch in weiten Teilen der europäischen Union und sogar der Weltwirtschaft – als Motor der volkswirtschaftlichen Entwicklung einzuschätzen. Die Ausstattung kleiner und mittelständischer Unternehmen mit den erforderlichen Ressourcen, insbesondere den personellen Ressourcen, muss als wettbewerbswirksamer und damit erfolgskritischer Faktor gewertet werden. Insofern hat die im vorliegenden Werk präsentierte Thematik des Employer Brandings für KMU eine besonders hohe Bedeutung. Die vorliegende Publikation, die diese Thematik als erstes Werk aufgreift, zeichnet sich dadurch aus, dass nicht nur eine theoretische Fundierung erfolgt, sondern anhand zahlreicher Praxisbeispiele und Fallstudien der Umsetzungsprozess und das Controlling des Employer Branding speziell für den Mittelstand sehr praxisnah dargestellt wird. Insofern ist es besonders erfreulich, dass nun bereits die 2. Auflage dieses Buches mit vielen neuen praktischen Beispielen erscheint.“

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker, Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Controlling, Wissenschaftlicher Leiter des Europäischen Forschungsfeldes für Angewandte Mittelstandsforschung (EFAM) sowie Wissenschaftlicher Direktor im Kompetenzzentrum Geschäftsmodelle in der digitalen Welt.

„Die Betriebe des Metallhandwerks in Bayern sind auf den Märkten enorm erfolgreich. Zugleich kämpfen sie seit Jahren einen immer verzweifelteren Kampf um gut ausgebildete Fachkräfte. Angeregt durch das Buch ‚Employer Branding für KMU‘ hat der Fachverband nun ein groß angelegtes Projekt gestartet, mit dem die Mitgliedsbetriebe Unterstützung bei ihren Bemühungen bekommen, geeignete Mitarbeiter zu finden und zu binden. Der gemeinsame Außenauftritt der Branche gehört hier ebenso dazu wie das Sichtbarmachen von Stellenangeboten und die Beratung der Betriebe. Dem Buch, das sich ganz explizit mit dem Thema aus der Sicht des Mittelstands beschäftigt, wünsche ich in der zweiten Auflage ebenso große Resonanz wie es sie in der ersten gefunden hat!“

Dipl. Ing. Christian Metges, Landesinnungsmeister und Vorsitzender des Fachverbands Metallhandwerk Bayern und Vizepräsident des Bundesverbands Metall.

Inhaltsverzeichnis

1	Umbruch der Arbeitswelt	1
1.1	Arbeitsmarktpolitische Folgen des demografischen Wandels	3
1.1.1	Fachkräftemangel – gegenwärtig und zukünftig	4
1.1.2	War for Talents	5
1.2	Wertewandel – veränderte Einstellungen zur Arbeit	7
1.3	Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität	9
1.3.1	Arbeitgeberimage und Reputation	10
1.3.2	Arbeitgeberqualität	11
	Literatur	12
2	Merkmale von kleinen und mittleren Unternehmen	17
2.1	Begriffsdefinition kleine und mittlere Unternehmen	18
2.2	Charakteristika von kleinen und mittleren Unternehmen	20
2.2.1	Führungsspezifische Charakteristika	22
2.2.2	Organisationsspezifische Charakteristika	23
2.2.3	Personalstrukturbedingte Charakteristika	24
2.3	Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen	24
2.3.1	Definition und Aufgaben des Personalmanagements	24
2.3.2	Institutionalisierungsgrad des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen	25
2.3.3	Materielle und immaterielle Anreize in kleinen und mittleren Unternehmen	26
2.3.4	Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen	27
2.4	Stärken-Schwächen-Profil der kleinen und mittleren Unternehmen	28
	Literatur	30

3	Theoretische Grundlagen des Employer Branding	35
3.1	Begriffsdefinition Employer Brand und Employer Branding	35
3.1.1	Employer Brand	35
3.1.2	Employer Branding	39
3.2	Funktionen und Wirkungsbereiche einer Employer Brand	40
3.3	Employer Branding vs. Personalmarketing	43
	Literatur	44
4	Employer-Branding-Prozess und Situationsanalyse	47
4.1	Ablauf des Employer-Branding-Prozesses	47
4.2	Initialisierung von Employer-Branding-Projekten	50
4.3	Analyse der Unternehmens- und Marktsituation	53
4.3.1	Arbeitgebereigenschaften	53
4.3.2	Arbeitgeberimage	58
4.3.3	Personalbedarfsplanung	60
4.3.4	Definition der (kritischen) Zielgruppen	62
4.3.5	Zielgruppenpräferenzen	64
4.4	SPV AG: Profilierung zur Verbesserung der Bewerberpassung	66
4.5	Arbeitsmarkt- und Wettbewerbsanalyse	71
4.6	Verdichtung der Analyseergebnisse und Festlegung des Soll-Bilds	72
	Literatur	74
5	Employer-Branding-Ziele und strategische Planung	77
5.1	Definition der Employer-Branding-Ziele	78
5.1.1	Steigerung der Reputation des Unternehmens	81
5.1.2	Reduktion der Rekrutierungskosten neuer Mitarbeiter	82
5.1.3	Erhöhung der Motivation und der Leistungsbereitschaft	83
5.1.4	Verbesserung der Mitarbeiterbindung	83
5.2	Bestimmung der Arbeitgeberpositionierung	84
5.3	Entwicklung eines Kreativkonzepts	87
	Literatur	88
6	Umsetzung von Employer-Branding-Maßnahmen	91
6.1	Entwicklung von konsistenten Botschaften	92
6.2	Integriertes Kommunikationskonzept	99
	Literatur	103
7	Phase der Rekrutierung neuer Mitarbeiter	105
7.1	Information und Bewerbung über die Karrierewebsite	108
7.2	Markenbildung durch Image- und Stellenanzeigen in Printmedien	111

7.3	Online-Stellenanzeigen als wichtigster Kanal des Recruiting	116
7.4	Nicht erzählen, sondern zeigen: Netmovies sind authentisch	117
7.5	Social Media und mobiles Recruiting für die Digital Natives	119
7.6	Medienarbeit in Regional- und Wirtschaftsmedien	123
7.7	Publikationen in Fachmedien.	125
7.8	Networking an Universitäten und Fachhochschulen	126
7.9	Personalbeschaffung über Arbeitsämter und Personalberater	130
7.10	Eigene Mitarbeiter als Botschafter und Empfehler	131
7.11	Spielen um den Job: Recruitainment und Bewerberevents	134
7.12	Arbeitgeber-Rankings und Bewertungsplattformen	135
7.13	Bildung einer Arbeitgebermarke für Regionen und Branchen	137
	Literatur.	139
8	Fallbeispiele für Rekrutierungsmaßnahmen	143
8.1	Universitäts-Kinderspital Zürich: Bruch mit Schweizer Tabus bei der Suche nach Pflegepersonal.	143
8.2	Sanatorium Kilchberg/Zürich: Slam-Poet skatet unverkrampft durch Bewerbervideo	147
8.3	Fachverband Metall Bayern: Ganze Branche gegen den Facharbeitermangel	151
8.4	HOGAST: Personaldienstleistungen für die Hotellerie und Gastronomie.	154
8.5	Der Ludwig: Nachwuchsleistungszentrum nach Vorbild des Deutschen Fußball-Bunds	158
8.6	BLS AG: Auswählbare Bewerbervorteile definieren den persönlichen Mehrwert	160
9	Einstiegsphase neuer Mitarbeiter	167
9.1	Bewerbermanagement bei der Kandidatenauswahl.	168
9.2	Informations- und Willkommensunterlagen für Newcomer	170
9.3	Neue Mitarbeiter in ihre Aufgaben einführen	171
	Literatur.	174
10	Fallbeispiele für die Einstiegsphase.	175
10.1	Posthotel Achenkirch: Ein Pass für die berufliche Zeitreise	175
10.2	Salzburger Sparkasse: Vom Mitarbeitergespräch zum digitalen Dialog	180
10.3	Schlotterer: Onboarding-Phase mit einem 90-Tage-Plan	185
11	Phase der Mitarbeiterbindung.	191
11.1	Optimierung der Unternehmenskultur.	192
11.2	Interne Führung der Arbeitgebermarke	195
11.3	Dialog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.	196

11.4	Wissen und Verständnis durch interne Kommunikation schaffen	199
11.5	Karriereförderung durch Aus- und Weiterbildung	204
11.6	Monetäre Anreize und Gesten der Anerkennung	206
11.7	Gestaltung der Arbeitswelt: Work-Life-Balance	207
11.8	Gestaltung des Ausstiegs von ehemaligen Mitarbeitern	213
	Literatur.	213
12	Fallbeispiele für Maßnahmen der Mitarbeiterbindung	217
12.1	bremenports: Familienprogramme mit Nachhaltigkeit	217
12.2	Bründl Sports Gruppe: Menschen zur Kirschblüte bringen.	222
12.3	Domino World setzt auf Netzwerke und Arbeit mit Sinn	226
12.4	„Fill your future“ in einer strukturierten Wertelandschaft	230
12.5	Schindlerhof: Werte zählen auch für die Generation Y	235
12.6	Tischlerei Schober: Veränderungsmanagement vom Patriarchat zur Frauenpower	240
12.7	Hotelgruppe Upstalsboom: Selbsterkenntnis auf dem Weg zum Paradigmenwechsel	243
12.8	Zauchensee Liftgesellschaft: Struktur für organisch gewachsenen alpinen Hotspot	248
13	Controlling des Employer Branding	253
13.1	Definition und Funktion des Employer-Branding-Controlling	254
13.2	Probleme des Employer-Branding-Controlling	255
13.3	Instrumente des Employer-Branding-Controlling	256
13.3.1	Balanced Scorecard bzw. Brand Scorecard	256
13.3.2	Controlling-Standard laut dem Quality Employer Branding e. V.	259
13.3.3	IEB-Tracker zur Messung des Arbeitgebermarkenerfolgs.	260
13.4	Kennzahlen des Employer Branding	262
13.5	Kontrolle der kommunikativen Wirkung des Employer Branding	265
	Literatur.	267
14	Resümee und Ausblick	269

Über die Autoren

Dr. Wolfgang Immerschitt ist Geschäftsführer von Plenos – Agentur für Kommunikation und langjähriger Lektor an verschiedenen Universitäten und Hochschulen, unter anderem am Fachbereich Kommunikationswissenschaft der Universität Salzburg, den Fachhochschulen Salzburg und Hagenberg sowie am Salzburg College der Universität Illinois. Er studierte nach dem Abitur am Jakob Fugger Gymnasium in Augsburg Politikwissenschaft, Publizistik sowie Spanisch an der Paris Lodron Universität Salzburg und promovierte 1981 mit Auszeichnung. Die Dissertation befasste sich mit der Wirtschafts- und Währungspolitik der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft.

Während des Studiums war Dr. Immerschitt Studienassistent am Senatsinstitut für Politikwissenschaft der Universität Salzburg und nach der Promotion kurze Zeit Universitätsassistent, ehe er zum Chef vom Dienst der Presseabteilung der Wirtschaftskammer Salzburg (1981) berufen wurde. Während dieser Tätigkeit war er auch als Korrespondent für die Tageszeitung „Die Presse“ tätig. 1990 wechselte er als Pressesprecher zum Raiffeisenverband Salzburg. Wenig später übernahm er bei der Bank auch die Marketingleitung. Gleichzeitig gehörte er auch der Zentralen Raiffeisenwerbung und dem Fachgremium Marketing des österreichischen Bankensektors an.

Seit 1999 ist er Agenturgeschäftsführer. Im Springer Gabler Verlag sind weitere Titel von ihm erschienen: „Profil durch PR“, „Crossmediale Pressearbeit“, „Aktive Krisenkommunikation“ sowie zuletzt „Kommunikationsmanagement von Bauprojekten“.

Prof. Dr. Marcus Stumpf ist Professor für Marketing und Markenmanagement an der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) am Hochschulzentrum Frankfurt am Main. Marcus Stumpf ist Marketingexperte für das Marken- und Kommunikations- sowie Relationship Management von Unternehmen und Institutionen. Sein Erfahrungshintergrund in der Berufs- und Beratungspraxis ist umfassend: vom Strategischen Marketing, der Mitglieder- und Kundenorientierung, der Markenführung und der integrierten Kommunikation bis hin zum Neuromarketing. Er ist mit den unterschiedlichsten Branchen vertraut; sein besonderes Interesse gilt dem KMU-, Non-Profit- und Verbandsbereich.

Seine Hochschulkarriere begann Stumpf an der Universität Bayreuth, wo er Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing und Dienstleistungsmarketing studierte. Nach dem Diplom in Bayreuth wurde er an der Universität Basel am Lehrstuhl von Prof. Dr. Manfred Bruhn mit einer Forschungsarbeit über die „Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation“ promoviert. Im Jahr 2005 erhielt er für seine Dissertation den von der Swiss Association for Quality (SAQ) gestifteten Seghezzi-Preis.

Der Promotion folgten mehrere Jahre Beratungs- und Managementpraxis. So war er als Seniorekonsultant an der ZMU Marketingakademie in Oestrich-Winkel sowie als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter an der Führungs-Akademie des Deutschen Olympischen Sportbundes in Köln tätig. Als Geschäftsführer verantwortete er schließlich die Markenführung und Vermarktung des zweitgrößten deutschen Sportverbandes – des Deutschen Turner-Bundes (DTB).

Nach über fünf Jahren als Fachbereichsleiter und Professor für Marketing und Relationship Management am Studiengang Betriebswirtschaft der Fachhochschule Salzburg wurde Stumpf im Jahr 2015 an die Hochschule Macromedia und im Jahr 2016 schließlich an die Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) an den Hochschulstandort Frankfurt am Main berufen, um dort die Professur für Marketing und Markenmanagement anzunehmen. Neben seiner hauptberuflichen Tätigkeit ist Stumpf Fachautor und Vortragender, u. a. zu den Themen „Neuromarketing – Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung und Kommunikation“, „Mitglieder für den Verband begeistern – Mitgliederorientierung als zentraler Erfolgsfaktor für Verbände“ oder „Employer Branding für KMU – Planung und Umsetzung von Arbeitgebermarken im Mittelstand“. Als Gründer und Direktor des Employer Branding Institute (EBI) sowie als geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens relation ist er zudem als selbstständiger Berater vor allem für mittelständische Unternehmen sowie Organisationen tätig und verbindet dabei seinen wissenschaftlichen Hintergrund mit seinen beruflichen Erfahrungen.

Wenn Sie Fragen oder Anregungen haben, kontaktieren Sie die Autoren bitte unter folgenden Mailadressen:

- wolfgang.immerschitt@plenos.at
- stumpf@employer-branding-institute.com

Da das Thema Employer Branding sich permanent weiterentwickelt, laden wir Sie auch ein, sich laufend über Neuheiten auf folgenden Webseiten zu informieren:

- www.plenos.at (Stichworte: Arbeitgebermarke und Employer Branding)
- www.employer-branding-institute.com

Die Autoren publizieren hier in regelmäßigen Abständen Fachbeiträge.

Unternehmen sind aktuell und in Zukunft verstärkt mit einer Reihe von **Herausforderungen** konfrontiert: Der Mangel an Fachkräften führt zum War for Talents. Dazu kommen der wachsende globale Wettbewerb, die rasante Weiterentwicklung der Technik und die Veränderungen der Gesellschaft, insbesondere der Wertewandel. Eine weitere Entwicklung, die für die Arbeitgeber eine Chance, aber auch Bedrohung zugleich darstellt, ist die Zunahme der Arbeitsmarkttransparenz, wodurch es für Jobsuchende möglich ist, Arbeitgeber zu vergleichen. Während früher beispielsweise die Stellenanzeigen der Unternehmen an bestimmten Tagen in derselben Zeitungsausgabe in Konkurrenz zueinander standen, konkurriert aktuell eine Stellenanzeige im World Wide Web gegen tausend andere. Das Internet bietet Jobinteressenten die Möglichkeit, binnen weniger Sekunden freie Stellen zu finden, Informationen über die potenziellen Arbeitgeber einzuholen und Einblicke in die positiven wie negativen Bewertungen der Arbeitgeber zu bekommen. Arbeitgeberbewertungsplattformen wie beispielsweise kununu fördern die Überprüfbarkeit zwischen dem kommunizierten Bild des Arbeitgebers und den tatsächlichen Arbeitsbedingungen.

Vor allem mittelständische Unternehmen stehen vor einer Vielzahl an personalrelevanten Herausforderungen, denen es im Interesse des Erhalts und der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu begegnen gilt. Diese **Herausforderungen und Bedrohungen** sind in Abb. 1.1 zusammengefasst.

Insbesondere zwei gesellschaftliche Entwicklungen sind verantwortlich dafür, dass das Thema Employer Branding überhaupt eine so entscheidende Rolle spielt: die Entwicklung der Bevölkerungszahlen in Deutschland und Österreich sowie daraus resultierend die zunehmende Verknappung von jungen Menschen, die am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Diese Entwicklungen können von einzelnen Unternehmen nicht beeinflusst werden. Auch der Standort ist eine Gegebenheit, die i. d. R. hingenommen werden muss. Betriebe in Randlagen haben es oft schwerer, Führungskräfte zu rekrutieren, als Unternehmen in attraktiven Agglomerationen oder Regionen mit hohem Freizeitwert.

Abb. 1.1 Herausforderungen und Bedrohungen



Auch manche Branche tut sich schwerer als andere, Mitarbeiter zu finden, weil das Image schlecht ist oder es einfach „uncool“ ist, bestimmte Dienstleistungen zu verrichten. Sehr gut beeinflussbar sind hingegen Arbeitgeberqualität und auch das Image des Unternehmens. Hier setzt die Kommunikation an.

Bedrohungen resultieren einerseits aus der Personalknappheit: Wie dies anhand des zitierten Mangels an Ingenieuren in Deutschland belegt wurde, bedeuten unbesetzte Stellen Wachstumsverluste für den Betrieb, aber auch für die Volkswirtschaft insgesamt. Letztlich kann sich die Situation so dramatisch entwickeln, dass die Wettbewerbsfähigkeit sinkt und in letzter Konsequenz sogar die Verdrängung aus dem Markt droht. Andererseits spielt auch die Motivation eine enorme Rolle: Motivierte Mitarbeiter sind leistungsbereiter und auch innovativer; dies haben zahlreiche Studien belegt. Ein spezielles Problem ist die Fluktuation: Ausscheidende Mitarbeiter nehmen immer auch Know-how mit. Einschulungszeit, Erfahrung, Produkt- und Marktkenntnis gehen verloren, die ein neu eintretender Mitarbeiter erst wieder aufbauen muss.

Kurz gesagt, die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Zur Steigerung der Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber nimmt die Personalarbeit in den Unternehmen eine wichtige Rolle ein. Laut einer von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) im Jahr 2015 durchgeführten Studie sind neben der Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit der **demografische Wandel** und der **Wertewandel** die größten Trends, die sich in der Zukunft am stärksten auf das Personalmanagement der Unternehmen auswirken werden (DGFP 2015, S. 4).

Primäres Ziel dieses Kapitels ist daher die Darstellung dieser wesentlichen Entwicklungen im Detail, mit denen Unternehmen bzw. deren Personalpolitik konfrontiert

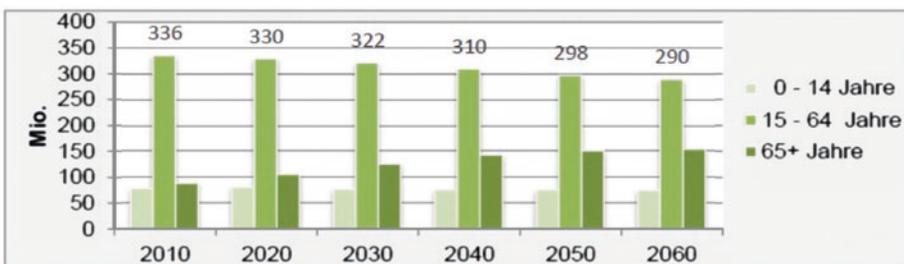
sind. Der Abschn. 1.1 widmet sich den arbeitsmarktpolitischen Folgen des demografischen Wandels. Darauf folgend wird in Abschn. 1.2 auf den Wertewandel bzw. die veränderten Einstellungen zur Arbeit sowie die daraus resultierenden Auswirkungen näher eingegangen.

1.1 Arbeitsmarktpolitische Folgen des demografischen Wandels

Der **demografische Wandel** – als Begriff weder positiv noch negativ behaftet – beschreibt die Veränderung der Zusammensetzung der Bevölkerung hinsichtlich ihrer Größe und Struktur. Beeinflusst wird der demografische Wandel vor allem von drei Faktoren: Geburtenrate, Lebenserwartung und Wanderungssaldo (Günther 2010, S. 3). Aktuell gerät der demografische Wandel zunehmend in den Blickpunkt von Gesellschaft und Wirtschaft. Der Grund liegt darin, dass in den meisten Industriestaaten die Bevölkerung im 21. Jahrhundert zu Beginn altern und anschließend abnehmen wird – mit Folgen für den Arbeitsmarkt (Prezewowsky 2007, S. 1). Die Ursachen für die **Verschiebung der Bevölkerungsstruktur** liegen in der gestiegenen Lebenserwartung und der anhaltend niedrigen Geburtenrate. Die Abb. 1.2 zeigt, wie sich die demografische Zusammensetzung der Bevölkerung nach Altersgruppen in der Europäischen Union (EU 27) nach derzeitigen Berechnungen verändern wird.

Allgemein wird für Europa eine (**Über-)Alterung der Bevölkerung** prognostiziert. Laut Voraussagen von Eurostat (2017) werden alle EU-Mitgliedstaaten von der Bevölkerungsalterung betroffen sein. Während der Anteil der älteren Bevölkerung zunimmt, sinkt der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 64 Jahren. Die Anzahl der Personen im Erwerbsalter wird im Vergleich zwischen den Jahren 2010 und 2060 um rund 14 % von 336 auf 290 Mio. Menschen sinken.

Für den Arbeitsmarkt und das Personalmanagement sind die **Folgen der demografischen Entwicklung** vielschichtig. Die Abb. 1.3 zeigt, mit welchen Entwicklungen Unternehmen vermehrt konfrontiert sein werden.



© Plenos/Employer Branding Institute

Abb. 1.2 Vorausberechnete Bevölkerungsstruktur für EU 27. (Europäische Union 2011, S. 52f.)



Abb. 1.3 Folgen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt. (In Anlehnung an Klaffke 2009, 14)

Die Folgen der demografischen Veränderung – Rückgang der Berufseinsteiger, Überalterung der Belegschaft, Rückgang der qualifizierten Fach- und Führungskräfte sowie der War for Talents – werden das unternehmerische Handeln stark beeinflussen. Auf sie wird daher nachfolgend detailliert eingegangen.

1.1.1 Fachkräftemangel – gegenwärtig und zukünftig

Angesichts des demografischen Wandels werden in den kommenden Jahrzehnten Probleme bei der Fachkräfteversorgung auftreten. Durch die **Verknappungssituation von Berufseinsteigern sowie qualifizierten Fach- und Führungskräften** ist die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen gefährdet. Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist die Deckung des Fachkräftebedarfs für Unternehmen somit von hoher Bedeutung.

Der Fachkräftemangel ist dabei **kein Zukunftsszenario**, sondern ein **gegenwärtiges Problem**. Am deutschen Arbeitsmarkt fehlen derzeit etwa 440.000 qualifizierte Arbeitskräfte. Wenn deutsche Unternehmen diesen Fachkräftebedarf decken könnten, würde die Wirtschaftsleistung in Deutschland um bis zu 0,9 % oder rund 30 Mrd. € höher ausfallen, schätzt das arbeitgebernahe Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW 2018).

„Derzeit entwickelt sich der Fachkräftemangel zum größten Problem für die deutsche Wirtschaft“, kommentiert Michael Marbler, Partner bei Ernst & Young (EY) und verantwortlich für den Bereich Mittelstand, die Umfrageergebnisse des Mittelstandsbarometers 2018 der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft EY (Ernst & Young 2018a). Für die Studie wurden deutschlandweit 2000 mittelständische Unternehmen befragt. „So erfreulich der kontinuierliche Rückgang der Arbeitslosigkeit für die Menschen in Deutschland ist, so gefährlich ist es für Unternehmen, wenn offene Stellen nicht mehr adäquat oder gar nicht besetzt werden können.“ Entsprechend bezeichnen 62 % der deutschen Mittelständler den Fachkräftemangel als größte Gefahr für das eigene Unternehmen, noch vor schwankenden Rohstoffpreisen und einem zunehmenden Wettbewerb. Das sind zwölf Prozentpunkte mehr als im Jahr zuvor.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt EY auch für Österreich. Auch hier fiel es den Unternehmen noch nie so schwer, geeignete Fachkräfte zu finden:

Der Anteil der Unternehmen, die große Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften haben, hat sich seit 2015 von 15 Prozent auf aktuell 30 Prozent erhöht. Weitere 49 Prozent geben an, dass ihnen die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern ‚eher schwer‘ fällt. Der leergefegte Arbeitsmarkt macht nicht nur den Personalabteilungen zu schaffen – er kostet die Unternehmen insgesamt viel Geld. Mehr als die Hälfte (56 %) der Mittelständler beklagt Umsatzeinbußen aufgrund des Fachkräftemangels. Jedes achte Unternehmen (13 %) verliert durch den Fachkräftemangel mehr als fünf Prozent seines Jahresumsatzes (Ernst & Young 2018b).

Der Rückgang der Erwerbsbevölkerung ist aber nicht allein als Hauptgrund für den Fachkräftemangel zu sehen. Unternehmen klagen schon länger über **Diskrepanzen zwischen Qualifikationsanforderungen und Qualifikationen** der Erwerbspersonen (Heidemann 2012, S. 4). Determiniert wird der Fachkräftemangel auch vom **Berufswahlverhalten**. Beispielsweise herrscht seit Längerem ein Mangel an Fachkräften in den MINT-Disziplinen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik). Ende September 2017 seien beispielsweise in Deutschland insgesamt 469.300 Stellen gerade in diesen Disziplinen offen gewesen, teilte das IW bei der Vorstellung ihres MINT-Herbstreports mit. Das seien so viele wie noch nie seit Beginn der IW-Aufzeichnungen im Jahr 2011 (IW 2017). Die Ursachen für diese Entwicklung sehen die Experten in der mangelnden auf Naturwissenschaften ausgerichteten Schulbildung, dem Rückgang der Lehrkräfte in diesen Disziplinen und des nach wie vor geringen Interesses von Frauen an diesen Studienrichtungen.

Die **Auswirkungen des Fachkräftemangels** sind entscheidend für die Zukunft der Unternehmen. Wenn es ihnen über einen längeren Zeitraum nicht gelingt, wichtige Schlüsselpositionen zu besetzen, verlieren sie ihre Wettbewerbsfähigkeit. Sollten nicht ausreichend Fachkräfte verfügbar sein, kann dieser Engpass zu einem Wachstumshemmnis führen, obwohl aufgrund der Entwicklungen der Absatzmärkte eine Ausdehnung der Geschäftstätigkeit möglich wäre (Demary und Erdmann 2012, S. 6). Lange Vakanzen sind besonders für kleine und mittlere Unternehmen gravierend, da sie im Vergleich zu Großunternehmen durch die geringe Mitarbeiteranzahl die Arbeit nicht laufend im Unternehmen umverteilen können. Hinzu kommt – bedingt durch die geringe Arbeitssteilung – die hohe Bedeutung der Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters (Kay und Richter 2010, S. 10).

1.1.2 War for Talents

Für Unternehmen wird es nicht nur schwieriger werden, qualifizierte Mitarbeiter zu finden, sondern diese auch langfristig an das Unternehmen zu binden und sich im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter durchzusetzen. Der **War for Talents** hat schon längst begonnen und wird in Zukunft mit noch konsequenteren Mitteln betrieben werden. Mit zunehmendem Fachkräfteengpass steigt v. a. die Gefahr des „qualifizierten Aderlasses“ (Flato und Reinbold-Scheible 2008, S. 26): Unternehmen werden künftig stärker damit konfrontiert werden, dass ihre leistungsfähigen und qualifizierten Mitarbeiter von der

Konkurrenz umworben und im schlimmsten Fall abgeworben werden. Besonders hart trifft es Unternehmen, die ihre Mitarbeiter selbst ausbilden und für höhere Qualifikationen schulen.

Unternehmen können sich deshalb nicht ausschließlich auf die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter fokussieren. Wichtig wird die Frage sein, wie sie die **bestehenden Mitarbeiter langfristig motivieren** und an das Unternehmen binden können, denn Abwerbungen haben neben den Personalbeschaffungs- und Einarbeitungskosten noch weitere negative Folgen. Mit dem Ausscheiden qualifizierter Fachkräfte droht ein Know-how-Verlust, der beispielsweise aktuelle Projekte im Unternehmen in Mitleidenschaft ziehen kann. Nicht außer Acht zu lassen ist der drohende Imageschaden des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber (Jonas 2009, S. 89). Eine hohe **Fluktuation** kann sich auch negativ auf das Betriebsklima auswirken und die Motivation der restlichen Mitarbeiter mindern (Knecht 2011, S. 16).

Dass die Unternehmen nicht nur die Gewinnung von Mitarbeitern, sondern auch deren Bindung bei ihren Maßnahmen zu berücksichtigen haben, unterstreicht eine Studie des Gallup-Instituts. Das Gallup-Institut erstellt jährlich eine Studie darüber, wie hoch die **emotionale Bindung der Beschäftigten** an das Unternehmen ist. Je niedriger die emotionale Bindung zum Unternehmen ist, desto höher ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, den Arbeitgeber zu wechseln und umgekehrt.

Laut Engagement-Index 2016 haben in Deutschland 15 % der Mitarbeiter eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber, d. h., dass sich lediglich 15 % gegenüber ihrem Unternehmen verpflichtet fühlen und sich engagieren. Die überwiegende Mehrheit, nämlich 70 %, macht Dienst nach Vorschrift und 15 % der Mitarbeiter haben bereits „**innerlich gekündigt**“ (Gallup 2017; Abb. 1.4). In Österreich und der Schweiz sind die

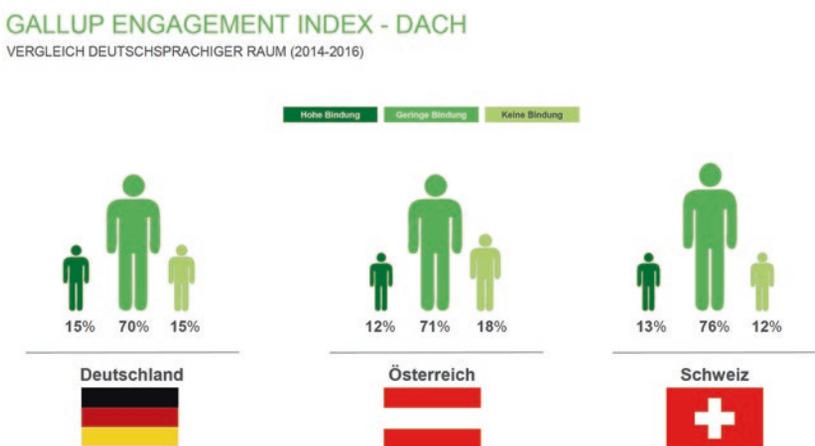


Abb. 1.4 Gallup Engagement-Index 2016. Aus Gallup Engagement-Index 2016. (mit freundlicher Genehmigung von © Gallup GmbH 2018. All Rights Reserved)

Werte ähnlich wie in Deutschland. Das Gallup-Institut führt diese fehlende Bindung v. a. auf Schwächen in der Unternehmenskultur und Defiziten in der Personalführung zurück.

Nicht nur die Anzahl der verfügbaren qualifizierten Arbeitskräfte sinkt. Es steigt auch das **Durchschnittsalter der Belegschaft** an. Bei einem konstanten Arbeitskräftebedarf nimmt – v. a. zur Sicherung des Arbeitskräftepotenzials – die Gruppe der 50- bis 65-Jährigen an Bedeutung zu (Klaffke 2009, S. 14). Unternehmen werden verstärkt darauf angewiesen sein, die Potenziale der älteren Arbeitnehmer zu erschließen – lebenslanges Lernen bzw. Weiterbildung betrifft in Zukunft alle Altersgruppen (Holz und Da-Cruz 2007, S. 15 ff.).

1.2 Wertewandel – veränderte Einstellungen zur Arbeit

„Ich lebe nicht, um zu arbeiten, sondern ich arbeite, um zu leben.“ Dieser häufig zitierte Satz spiegelt den veränderten Wert der Arbeit in den vergangenen 20 Jahren wider. Die **veränderte Einstellung zur Arbeit** erfolgte aber nicht zwingend bei allen Generationen gleichzeitig. Vielmehr sind die Bedürfnisse und Erwartungen an das (Arbeits-)Leben in den einzelnen Generationen unterschiedlich ausgeprägt – mit Konsequenzen für die Arbeitswelt (Tavolato 2011, S. 25 f.). Unternehmen müssen sich demnach nicht nur auf eine Überalterung der Belegschaft einstellen, sie müssen sich auch mit dem Wertewandel befassen. Die zusammenarbeitenden Generationen unterscheiden sich nicht unerheblich.

Aktuell sind in der Arbeitswelt **drei Generationen** präsent – wobei die Generation Z (u. a. bei den Auszubildenden) bereits in den Startlöchern steht: die Babyboomer, die Generation X und die Generation Y. Als Generation Babyboomer werden die geburtenstarken Jahrgänge zwischen den Jahren 1943 und 1960 bezeichnet. Die Generation X ist zwischen Ende der 1960er- und Ende der 1970er-Jahre und die Generation Y zwischen den Jahren 1981 und 2000 geboren. Die Abgrenzung der Kohortenzugehörigkeit ist in der Literatur unterschiedlich. Einige Autoren setzen den Beginn um ein paar Jahre früher oder auch später an. Nachfolgend wird die Abgrenzungsmethodik der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP 2011, S. 8 f.) sowie nach Klaffke und Parment (2011, S. 5) herangezogen, da diese Abgrenzungen häufig in der Literatur zu finden sind (Abb. 1.5).

Als Generation bzw. Kohorte wird eine Gruppe von Menschen bezeichnet, die im selben Jahr oder in aufeinanderfolgenden Jahren geboren wurden (May 2010, S. 20). Diese Gruppe hat Ereignisse und bestimmte Entwicklungen gemeinsam erlebt, die ihre Werte, Bedürfnisse und das Verhalten am Arbeitsplatz prägen (Tavolato 2011, S. 25 f.). Die Kategorisierung von Menschen nach Generationszugehörigkeit bietet eine Orientierungshilfe, was eine Generation als wünschenswert und wichtig ansieht. Eine pauschale Kennzeichnung von Generationen birgt aber die Gefahr einer **Schubladisierung**. Diese Kategorisierung darf nicht als eine präzise Planungsgrundlage missverstanden werden. Sie dient auch nicht dazu, individuelles Verhalten zu verstehen. Deshalb kann die Zuschreibung gemeinsamer Eigenschaften nur als Verallgemeinerung der jeweiligen Generation dienen (Klaffke und Parment 2011, S. 5).

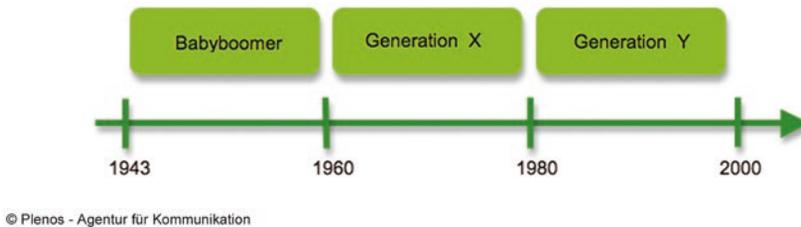


Abb. 1.5 Generationenzeitachse. (DGFP 2011, S. 8f; Schmidt et al. 2011, S. 518)

Die **Babyboomer** zeichnen sich durch eine hohe Arbeits- und Leistungsorientierung aus. Das Privatleben wird zugunsten des Jobs zurückgestellt. Sie sind diszipliniert, teamorientiert, legen Wert auf Beständigkeit, haben ein ausgeprägtes Sicherheitsdenken und weisen eine hohe Loyalität zum Unternehmen auf (Tavolato 2011, S. 26; Schmidt et al. 2011, S. 518; Rühl und Hoffmann 2008, S. 148; Rothlauf 2010, S. 4; Klaffke 2009, S. 15).

Die **Generation X** ist unabhängig, skeptisch und individualistisch. Wichtig ist dieser Generation das Privat- bzw. Familienleben – Kindererziehung ist keine reine Frauensache mehr. Diese Altersgruppe ist ebenfalls loyal zum Unternehmen und sucht nach einer Work-Life-Balance, während die Generation Y die Arbeit als Teil des Lebens sieht (Tavolato 2011, S. 26; Schmidt et al. 2011, S. 518; Rühl und Hoffmann 2008, S. 148; Meister und Willyerd 2010, S. 57).

Die **Generation Y** – auch als Millennials bezeichnet – tritt selbstbewusst auf, strebt nach Leistung, Sinn sowie Spaß im Leben und hat ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (Klaffke und Parment 2011, S. 15). Bedingt durch das Internet und ihre Affinität im Umgang mit neuen Medien, suchen sie die direkte Kommunikation (Trost 2012, S. 12 f.). Schwierigkeiten haben sie mit der Akzeptanz von Hierarchien. Gegenüber den Arbeitgebern haben sie – anders als die Babyboomer und Generation X – nicht die gleiche Loyalität, denn in Umfragen geben sie an, dass sie während ihres Lebens für mehrere Arbeitgeber arbeiten wollen (Müller 2012, S. 1). Die Babyboomer halten sie für Workaholics und die Generation X für Jammerer (Schmidt et al. 2011, S. 518).

Die **veränderte Einstellung zur Arbeit** ist keine Entwicklung, die nur bei der Generation Y feststellbar ist. Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung – auch im Arbeitsbereich – rückte bereits Ende der 1950er-, Anfang der 1960er-Jahre – die Zeit der Babyboomer – in den Vordergrund. Nach Oppolzer (1994, S. 351 f.) wollen sich offenbar

immer weniger Menschen damit begnügen, dass Arbeit als bloßes Mittel zum Zweck und als notwendiges Übel ertragen werden muss, damit die erforderlichen Mittel zum Lebensunterhalt beschafft werden können. Immer mehr Personen erwarten, daß [sic] ihnen die Arbeit Gelegenheit zur Selbstverwirklichung und zur Anwendung ihrer Qualifikationen, zur Anerkennung als Person und als soziales Wesen bietet, dass sie ihnen Handlungs- und Entscheidungsspielräume erlaubt und dass sie in ihrer Tätigkeit einen Sinn erkennen können.

Die **unterschiedlichen Bedürfnisse der zusammenarbeitenden Generationen** fordern Sie als Unternehmen zum Umdenken auf. Die Zusammenarbeit könnte zu Komplikationen

Tab. 1.1 Charakteristika und Einstellungen der Generationen im Vergleich. (Rühl und Hoffmann 2008, S. 148; Rothlauf 2010, S. 44; DGFP 2011, S. 8 f.; Schmidt et al. 2011, S. 518; Tavaloto 2011, S. 26)

	Babyboomer	Generation X	Generation Y
Typ	Konkurrenzverhalten, aus der Masse abheben	Flexibel, unabhängig, pragmatisch	Sehr hohes Selbstbewusstsein, sind nicht kritikfähig
Denkweise	Idealistisch, kollektiv	Individualistisch, pessimistisch	Pragmatisch, kollektiv, Netzwerke
Verhalten	Diszipliniert, teamorientiert, legen Wert auf Beständigkeit, Sicherheitsdenken	Global denkend, zynisch, ungeduldig	Orientierungslos, sprunghaft, streben nach Leistung und Sinn, Spaß im (Arbeits-)Leben
Arbeitseinstellung	Leben, um zu arbeiten	Arbeiten, um zu leben	Leben beim Arbeiten
Arbeitseinteilung	Machen, was gesagt wird	Wissen, was zu tun ist	Ohne Mitsprache kein Engagement
Loyalität	Loyal zum Unternehmen	Loyal zu den Kollegen und zum Chef	Loyal zu sich selbst

führen, wenn langjährige, Ihrem Unternehmen loyale Mitarbeiter mit Nachwuchskräften zu kooperieren haben. Die Gründe liegen beispielsweise darin, dass die Generation Y Hierarchien nicht akzeptiert und aufgrund der Wahlmöglichkeiten schneller bereit ist, den Arbeitgeber zu wechseln (Müller 2012, S. 3). Wenn Sie sich im zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte behaupten wollen, ist es notwendig, dass Sie auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Arbeitnehmer eingehen.

Die Tab. 1.1 zeigt einen Auszug der **Charakteristika und Einstellungen der zusammenarbeitenden Generationen**. Auch hier gilt, dass die Werteeinstellungen nicht als Maß aller Dinge anzusehen sind.

1.3 Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität

Der mit der demografischen Entwicklung einhergehende Mangel an Fachkräften und der War for Talents sind aber nicht die primären Ursachen von Stellenbesetzungsproblemen und fehlenden Kompetenzen in Unternehmen. Im Lichte der eben erörterten Entwicklungen ist v. a. entscheidend, wie attraktiv Ihr Unternehmen aus Sicht der Arbeitnehmer ist. Die **Arbeitgeberattraktivität** hängt dabei insbesondere davon ab, wie hoch die Übereinstimmung zwischen dem **Arbeitgeberimage** und der faktischen **Arbeitgeberqualität** (gelebte Realität) ist (Graf und Pett 2009, S. 33).

Ziel dieses Abschnitts ist daher eine Darstellung der Faktoren, die die Arbeitgeberattraktivität beeinflussen, und dessen, was letztendlich einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht. In Abschn. 1.3.1 wird der Begriff des Arbeitgeberimages definiert und es wird

darauf eingegangen, welche Faktoren auf das Image eines Arbeitgebers Einfluss nehmen. Der Abschn. 1.3.2 widmet sich schließlich der Arbeitgeberqualität bzw. den Einflüssen, von denen diese abhängt.

1.3.1 Arbeitgeberimage und Reputation

Da aus Bewerbersicht eine detaillierte Auseinandersetzung mit einer Vielzahl potenzieller Arbeitgeber nicht möglich ist, übernimmt das Arbeitgeberimage eine wichtige Funktion bei der Vorauswahl von potenziellen Unternehmen. Das **Arbeitgeberimage** beschreibt dabei das „[...] in den Köpfen potenzieller Mitarbeiter gespeicherte Wissen über das Unternehmen in seiner Funktion als Arbeitgeber [...]“ (Sponheuer 2010, S. 103) bzw. die „[...] einheitliche Wahrnehmung eines Unternehmens in der Gesellschaft“ (Trost 2009, S. 16). Nach Teufer (1999, S. 133) wird das Arbeitgeberimage definiert als „[...] die Wahrnehmung eines Unternehmens bezogen auf die Ausprägungen derjenigen Merkmale, in denen sich seine Attraktivität als potentieller Arbeitgeber widerspiegelt“.

Das Image als Arbeitgeber entsteht u. a. durch positive wie auch negative Medienberichte, große Erfolge, Unternehmensskandale, prestigeträchtige Produkte oder durch eigene Erfahrungen mit dem Unternehmen (Trost 2009, S. 16). Relevante **Einflussfaktoren auf das Arbeitgeberimage** sind das Unternehmen selbst, das Produkt- sowie das Branchen- und Standortimage (Kirschten 2010, S. 119). Bei der Auseinandersetzung mit Ihrem Image als Arbeitgeber ist noch zu berücksichtigen, dass all diese Faktoren nicht direkt bzw. nur mittelbar durch Ihr Unternehmen selbst zu beeinflussen bzw. zu steuern sind. Kaum bis bestenfalls mittelbar vom Unternehmen beeinflussbar sind das Branchen- und Standortimage (Nagel 2011, S. 37). Das **Unternehmensimage** wird beispielsweise geprägt durch die Wirtschafts- und Innovationskraft, die Solidität, die Unternehmenskommunikation, die Unternehmenskultur, den Bekanntheitsgrad und das Auftreten in der Gesellschaft, durch die Umweltorientierung sowie die ethisch-moralische Grundhaltung (Petkovic 2008, S. 77).

Auch das **Produktimage** kann Ihr Image als Arbeitgeber beeinflussen. Vor allem Produkte, die über eine hohe Bekanntheit und starke mediale Präsenz verfügen, wirken sich positiv auf die Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber aus (Petkovic 2008, S. 82). So werden von den potenziellen Bewerbern automatisch Rückschlüsse aus den Produkteigenschaften auf die Eigenschaften als Arbeitgeber gezogen. Dies ist jedoch nicht immer von Vorteil. So kann es Ihrem Image schaden, wenn Ihr Unternehmen die durch seine Produkte und Leistungen suggerierten Eigenschaften als Arbeitgeber nicht einlösen kann.

Ähnlich ist es mit dem **Branchenimage**. Von der Attraktivität einer Branche wird häufig auf die Arbeitgeberattraktivität geschlossen. Ein positives oder negatives Branchenimage hat demnach signifikante Auswirkungen auf das Unternehmens- bzw. Arbeitgeberimage (Petkovic 2008, S. 79 f.). Branchen mit einem allgemein negativen Image sind beispielsweise die Rüstungs- und Atomindustrie, der Maschinen- und

Anlagenbau (Kirschten 2010, S. 120) und das Baugewerbe (Erz et al. 2008, S. 22). Zu den attraktiven bzw. von Bewerbern bevorzugten Branchen zählen beispielsweise die Automobilbranche und der Consultingbereich (Randstad 2011). Während Unternehmen aus vermeintlich attraktiven Branchen auf einen **Vertrauensvorschuss** am Arbeitsmarkt bauen können, haben es dagegen Unternehmen aus eher unattraktiven Branchen schwerer, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Die Stärke des Branchenimages sollten Sie nicht unterschätzen, insbesondere wenn Ihr Unternehmen über einen geringen Bekanntheitsgrad verfügt, da solche Unternehmen von potenziellen Bewerbern zuerst nach dem Branchenimage bewertet werden.

Die Wahl des Arbeitgebers wird auch vom **Standort** und dessen Image beeinflusst. Jobinteressenten bevorzugen, je nach Lebenssituation und individuellen Bedürfnissen, unterschiedliche Standorte. Während Singles und kinderlose Paare eher attraktive Städte mit einem breiten Freizeit- und Kulturangebot als Standort vorziehen, bevorzugen Familien Orte mit einer hohen Wohn- und Lebensqualität sowie einer guten Infrastruktur. Abhängig von den eigenen Präferenzen wird ein Standort attraktiver als andere bewertet, was sich auch bei der Bewertung eines Arbeitgebers niederschlägt (Kirschten 2010, S. 120).

1.3.2 Arbeitgeberqualität

In der Literatur beschäftigen sich zahlreiche Autoren mit der Frage, was einen guten bzw. attraktiven Arbeitgeber ausmacht. Etliche Studien, wie beispielsweise die Global Workforce Study von Towers Watson sowie die Most-Wanted-Arbeitgeberstudie von e-fellows.net und McKinsey, versuchen sich genau diesem Thema zu nähern, indem sie empirisch erheben, welche Faktoren bei der Wahl des Arbeitgebers entscheidend sind bzw. welche Eigenschaften einen Arbeitgeber aus Arbeitnehmersicht attraktiv machen.

Ein Vergleich der Ergebnisse der beiden genannten Studien zeigt ein uneinheitliches und stets wechselndes Bild von Bewerberpräferenzen: Nach der Studie von Towers Watson zählen zu den fünf **Toptreibern der Mitarbeitergewinnung** die Arbeitsplatzsicherheit, das Grundgehalt, eigenständiges Arbeiten, eine herausfordernde Arbeit und ein bequem zu erreichender Arbeitsort (Towers Watson 2012). Den Studienergebnissen von e-fellows und McKinsey zufolge sind der Spaß an der Arbeit, die Begeisterung für die Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens und herausfordernde Aufgaben die wichtigsten Kriterien bei der Arbeitgeberwahl (e-fellows 2011).

Über diese sog. **Bewerberpräferenzstudien** gibt es im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit bzw. Zweckmäßigkeit kontroverse Ansichten. Nach Kriegler sind diese Studien zwar „verführerisch“ (Kriegler 2012, S. 97 f.), sie sollten aber differenziert betrachtet werden. Er sieht den Grund darin, dass sich die Vorlieben bei der Arbeitgeberwahl im Lauf der Zeit durch den Werte- und Mentalitätswandel sowie durch aktuelle Entwicklungen verändern. So war beispielsweise während der Wirtschaftskrise in den Jahren 2008 bzw. 2009 die Arbeitsplatzsicherheit bei allen Zielgruppen ein hohes Bedürfnis – was vor der Krise nicht der Fall war. Ein weiterer Grund ist, dass größtenteils nur Young

Professionals und Hochschulabsolventen über ihre Präferenzen in den Studien befragt wurden. Nur wenige Studien beschäftigen sich mit den berufserfahrenen Fach- und Führungskräften. Auch Trost weist darauf hin, dass die Arbeitnehmer- und Bewerberpräferenzen heterogen sind (Trost 2009, S. 49 f.). Das heißt, dass beispielsweise ein Softwareentwickler andere Bedürfnisse bzw. Erwartungen an den Arbeitgeber stellt als ein Personalreferent.

Wie attraktiv Ihr Unternehmen wahrgenommen wird, hängt nach Kay, Suprinovič und Werner u. a. vom betrieblichen **Anreizsystem** ab (Kay et al. 2010, S. 8). Wenn es den Bedürfnissen des Individuums entspricht, können Anreize das Verhalten beeinflussen. „Ein Anreizsystem umfasst alle Anreize, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern bietet, um deren Verhalten zu beeinflussen“ (Hungenberg und Wulf 2011, S. 425). Ziel ist, dass die Mitarbeiter durch Anreize aktiviert, geführt und motiviert werden sowie dadurch einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten (Berthel und Becker 2010, S. 537).

Bei den Arten von Anreizen wird häufig zwischen materiellen und nicht materiellen Anreizen unterschieden (Wickel-Kirsch et al. 2008, S. 177). Zu den **materiellen Anreizen** zählen beispielsweise Löhne bzw. Gehälter (Fixgehälter sowie variable Bestandteile), freiwillige Sozialleistungen und Gewinn- bzw. Ertragsbeteiligungen sowie Zusatzleistungen (Dienstwagen, Dienstwohnung, betriebliche Altersvorsorge, usw.; Kay et al. 2010, S. 81). Zu den **immateriellen Anreizen** zählen das Betriebsklima, Entfaltungsmöglichkeiten (Arbeitsbedingungen, abwechslungsreiche Tätigkeit, selbstständige Gestaltung des Arbeitsablaufes und Einbindung in wichtige Unternehmensentscheidungen) und eine hohe Arbeitsplatzsicherheit (Gude et al. 2010, S. 128).

Wie sich Ihr Unternehmen identitätsbasiert auf dem internen und externen Arbeitsmarkt positionieren und ein positives Arbeitgeberimage aufbauen kann, wird in den folgenden Kapiteln behandelt.

Literatur

- Berthel, J., & Becker, F. (2010). *Personal-management* (9. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Demary, M., & Erdmann, V. (2012). *Fachkräftengpässe und Arbeitslosigkeit in Europa – Wanderung als kurzfristiger Ausgleichmechanismus*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. <https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2012/89548/TR-3-2012-demary-erdman.pdf>. Zugegriffen: 8. Juni 2018.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP). (2011). *Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden*. https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Studien/2015-09-09-StudieMegatrend.pdf. Zugegriffen: 8. Juni 2018.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP). (2015). *DGFP Studie: Megatrends 2015*. https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Studien/2015-09-09-StudieMegatrend.pdf. Zugegriffen: 24. Apr. 2018.
- e-fellows. (2011). *Most Wanted – Die Arbeitgeberstudie. Spaß ist wichtiger als Geld*. <https://www.e-fellows.net/Karriere/Beruf-und-Karriere/Arbeitgeberstudie-Most-Wanted-2013>. Zugegriffen: 8. Juni 2018.