

# **Employer Branding**

Differenziertes Personalmarketing für  
Berufsanfänger, Hochschulabsolventen  
und Berufstätige\*

Susanne Piechura / Leif Erik Wollenweber

\* gegenüber der Buchveröffentlichung gekürzte und unvollständige Fassung

**Impressum\***

ISBN-13: 978-1481889049

ISBN-10: 1481889044

Susanne Piechura & Leif Erik Wollenweber

Employer Branding - Differenziertes Personalmarketing für Berufsanfänger,  
Hochschulabsolventen und Berufstätige

Printed in Germany by Amazon Distribution GmbH, Leipzig

Copyright für die Texte, Abbildungen und Bilder liegen, so weit nicht anders gekennzeichnet, bei den Autoren. Alle Rechte verbleiben bei den Autoren.

Das vorliegende Ebook im PDF-Format ist gedruckt erhältlich bei Amazon.

\* gegenüber der Buchveröffentlichung gekürzte und unvollständige Fassung

*“All organizations now say routinely, people are our greatest asset. Yet few practice what they preach, let alone truly believe it. Most still believe, though perhaps not consciously, what nineteenth-century employers believed: people need us more than we need them.*

## **1. Employer Branding und modernes Personalmarketing**

Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen hängt zunehmend ab vom Faktor Mensch. Zumindest gilt dies für die Industrienationen. Denn hier wird die Fähigkeit, Wissen zu generieren, zu speichern, zu verbreiten und innovativ einzusetzen zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Dieser Anspruch hat mit den genormten Arbeitsprozessen mit der Genetik des Scientific Managements kaum mehr etwas gemein, noch weniger mit den standardisierten Abläufen in Produktionsbetrieben. Der gerade noch verwendete Begriff „Industriestaaten“ geht deshalb eigentlich fehl, nur ist noch kein Besseres an seine Stelle getreten. Was wir brauchen ist die Entstehung und der Aufstieg einer „kreativen Klasse“ (Richard Florida, 2002).

Vor allem die „Generation Y“<sup>1</sup> muss es also richten. Um sie vor allem entbrennt der „War for Talent“.<sup>2</sup> Bereits heute kann die Mehrzahl der Unternehmen in Deutschland nicht mehr ausreichend hochqualifizierten Nachwuchs für sich ge-

---

<sup>1</sup> Die Generation Y bezeichnet die nach 1980 Geborenen. Diese werden auch als Digital Natives bezeichnet, da sie die erste Generation sind, die von Kindesbeinen mit Personalcomputern und dann recht bald auch mit Mobiltelefonen aufgewachsen sind. Ihnen wird allgemein eine hohe Medienkompetenz zugebilligt, allerdings wird kritisiert, die Fähigkeit zum Verstehen komplexer, tiefgehender Inhalte habe abgenommen. Recht gesichert ist, dass die Generation Y bestimmte, von ihren Vorgängergenerationen abweichende Charakteristika aufweist. Diese Unterschiede zu Vorgängergeneration (Generation X etc.) wurden in mehreren Studien belegt. S. dazu stellvertretend Anders Parment, Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, Wiesbaden 2009 und Sheahan, P. (2005), Generation Y: Thriving and Surviving with Generation Y at Work, Melbourne, S. 7 ff.

<sup>2</sup> Der Begriff „war for talents“ wurde 1997 von den McKinsey-Beratern Ed Michaels, Helen Handfield-Jones und Beth Axelrod geprägt, ihr zugehöriges Buch „The War for Talent“ erschien 2001 im Verlag Harvard Business Review Press. Vgl. Michaels, E. / Handfield-Jones, H. / Axelrod, B. (2001), The War for Talents, Boston, S. 14.

winnen.<sup>3</sup> Die Unternehmen sind also gefordert, ihr Personalmarketing und ihr Employer Branding zu intensivieren und neu zu konzipieren. Dies ist notwendig, so eine der Hauptthesen dieser Studie, da die Wertvorstellungen der jüngeren Generationen in zentralen Punkten von jenen der Entscheidungsebene in den Unternehmen abweichen. Der Spiegel titelte dazu gar: „Manager von morgen enttäuschen Personalchefs“.<sup>4</sup> Da sich nun gewissermaßen „Käufermarkt“ abzeichnet, müssen die Arbeitgeber sich stärker als bisher – genauer gesagt: als jemals zuvor – auf die potentiellen neuen Mitarbeiter zubewegen.

Die Generation Y beherrscht also die aktuelle Diskussion. Jedoch wird bei vielen Unternehmen die größere Anzahl der Einstellungen im Bereich der berufserfahrenen Mitarbeiter vorgenommen. Diese müssen nicht über das gleiche Werteprofil wie die Generation Y verfügen. Eine einseitig auf die jüngeren Generationen gemünztes Employer Branding ginge dann fehl. Auch könnte es sein, dass sich die Arbeitseinstellungen der Generation Y wandeln, wenn sie einmal im Berufsleben stehen und auch durch die Unternehmenskulturen beeinflusst werden. Dies sollten Arbeitgeber nicht nur bei ihrer Unternehmenskommunikation berücksichtigen, sondern auch im Bereich der so genannten weichen Faktoren ihrer Unternehmensorganisation.

Bei genauerer Betrachtung der aktuellen Diskussion zum Employer Branding ist festzustellen, dass viele Unternehmen ihre Kommunikation eindimensional auf die Young Professionals respektive High Potentials der Generation Y zuschneiden. Welche Anforderungen Studenten an einen zukünftigen Arbeitgeber stellen, wird intensiv erforscht – ob die bereits Berufstätigen so angesprochen werden können – oder ob sie ganz anderen Argumenten folgen – wird zu wenig betrachtet.

Was bedeutet es also, wenn die Anforderungen der Studenten nicht mit denen der im Berufsleben stehenden Gesellschaft deckungsgleich sind und die Attraktivität des Unternehmens für diese Zielgruppe somit abnimmt?

---

<sup>3</sup> Vgl. Kienbaum-Studie „High Potentials 2010/2011“, [http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-502/650\\_read-10221/](http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-502/650_read-10221/).

<sup>4</sup> <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-personaler-enttaeuscht-von-jungen-absolventen-a-867253.html>.

Da der Markenkern der Unternehmen aus ihrer Unternehmenskultur genährt wird, besteht die Gefahr, dass sie entweder an die Young Potentials falsche Signale aussenden oder dass sie, wenn sie sich zu stark auf die Generation Y ausrichten, die Identifikation und damit Motivation erfahrener Mitarbeiter riskieren. Dadurch könnte die Loyalität der Mitarbeiter sinken, die Fluktuation steigen, und das Wissensfundament, auf dem die Young Professionals aufbauen sollen, könnte erodieren.

Unternehmen müssen zukünftig deshalb noch stärker den Spagat schaffen, oder besser, Brücken schlagen zwischen den Bedürfnissen der Berufseinsteiger und der Berufserfahrenen, zwischen dem Nachwuchs und den etablierten Führungskräften. Immer mehr wird das geschlossen hohe Engagement aller Mitarbeiter zur zentralen Größe des Unternehmenserfolgs. Wie wichtig und wie schwierig dies zuweilen ist, wusste schon Henry Ford: „Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ein Erfolg.“

Treffen die Thesen zu den Unterschieden zwischen Berufsanfängern und Berufstätigen, zwischen Generation Y und Generation Golf zu, dann gilt es genau herauszufinden, worin diese liegen. Um dieser Frage nachzugehen wird eine Befragung unter allen Berufstätigen durchgeführt, um deren Ergebnisse der Kienbaum Absolventenstudie 2009/2010 gegenüber zu stellen. Auf Basis der so erhaltenen Erkenntnisse werden dann Darauf aufbauend werden Handlungsempfehlungen für das Employer Branding und das Personalmarketing entwickelt.

## 2. Employer Branding

Im Zeichen des strukturellen und demographischen Wandels sollten Unternehmen sich als lernende Organisation verstehen und ihre Strategien sowie Instrumente an die Anforderungen der sich ändernden Umwelt anpassen und bereit sein, neue Wege zu gehen.<sup>5</sup> Die Bedeutung der Arbeitgebermarke für die Rekrutierung und Bindung der Mitarbeiter, erfährt dabei einen immer höheren Stellenwert.<sup>6</sup> „Da die Erwartungen an den Arbeitgeber steigen und zugleich der Kandidatenpool kleiner wird, müssen Unternehmen einen unverwechselbaren und glaubwürdigen Arbeitgeberauftritt aufbauen, pflegen und kommunizieren. Strategisches Employer Branding wird zur Lösung für den Personalengpass, der durch die demografische Entwicklung entsteht.“<sup>7</sup>

### 2.1. Der Begriff Employer Branding

In der Literatur sowie in der Praxis gibt es bis dato keine allgemeingültige Definition des Employer Branding.<sup>8</sup> Landläufig wird Employer Branding häufig als synonym mit Personalmarketing, Arbeitgeberimage und Personalrekrutierung verstanden. Es ist jedoch vielmehr ein umfassender, strategischer Ansatz, der sich auf alle Unternehmensbereiche auswirkt und über die Personaldimension hinaus auch die Perspektive der Stakeholder mit einbezieht. Sullivan definiert Employer branding deshalb: as “a targeted, long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm ... The employer brand puts forth an image showing the organization as a good place to work.”<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Schuldes, K. (2011), S. 60 f.

<sup>6</sup> Vgl. StepStone Deutschland GmbH (Hrsg.) (2011), S. 5.

<sup>7</sup> <http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tapid-502/>, S. 1.

<sup>8</sup> Vgl. Sponheuer, B. (2010), S. 4.

<sup>9</sup> Sullivan, J. (2004), “Eight elements of a successful employment brand”, ER Daily, 23 February, zitiert nach Backhaus, K. / Tikoo, S. (2004), “Conceptualizing and researching employer branding”, Emerald 9, (2004), [http://www.emeraldinsight.com/case\\_studies.htm/journals.htm?articleid=1509267&show=html&WT.mc\\_id=alsoread#idb68](http://www.emeraldinsight.com/case_studies.htm/journals.htm?articleid=1509267&show=html&WT.mc_id=alsoread#idb68).

Die Deutsche Employer Branding Akademie definiert den Begriff wie folgt: „Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Branding ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie ziehen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.“<sup>10</sup>

Hiervon zu differenzieren ist der Begriff Employer Brand, der die Arbeitgebermarke an sich bezeichnet. Employer Branding ist somit der entscheidungsorientierte Managementprozess des Employer Brand.<sup>11</sup>

Employer Branding setzt sich also zusammen aus den Begriffen Employer (Arbeitgeber) und dem aus dem Produktmarketing entlehnten Branding (Markenbildung). Der Begriff Employer Brand wurde dementsprechend aus den Begriffen Employer (Arbeitgeber) und Brand (Marke) gebildet.<sup>12</sup> Definiert wird Employer Brand als: „...ein Nutzenbündel mit spezifisch arbeitgeberbezogenen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten, arbeitgeberspezifischen Zielgruppe nachhaltig differenziert.“<sup>13</sup>

Mit einfacheren Worten, das Unternehmen gewinnt durch die Differenzierung von Konkurrenzunternehmen Wettbewerbsvorteile. Diese dürfen nicht nur behauptet, sondern müssen tatsächlich in der Unternehmensorganisation begründet und identitätsstiftend sein: „the employer brand establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm's value system, policies and

---

<sup>10</sup> [http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA\\_EB\\_Definition](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB_Definition).

<sup>11</sup> Vgl. Böttger, E. (2012), S. 27.

<sup>12</sup> Compamedia GmbH/Wbpr GmbH (Hrsg.), S. 5.

<sup>13</sup> Böttger, E. (2012), S. 27.

behaviors toward the objectives of attracting, motivating, and retaining the firm's current and potential employees".<sup>14</sup>

## 2.2. Entstehung des Employer Branding

Der Begriff der „Employer Brand“ wurde 1996 von dem Autorenduo Amber / Barrow geprägt.<sup>15</sup> Die zwei Forscher der London Business School waren die ersten, die sich mit der Zusammenführung des HR-Management und der Markenführung zu einer „Employer Brand“ beschäftigten.<sup>16</sup> Damit ist Employer Branding zwar ein relativ neuer Ansatz, dieser hat sich jedoch bereits in kürzester Zeit nachhaltig in der unternehmerischen Praxis etabliert.

Die neuartige Strategie, welche auf der Übertragung von Marketinginstrumenten, insbesondere die der Markenführung von Produkten, in den Personalbereich basiert, wird immer mehr zum unverzichtbaren Standard.<sup>17</sup> Ursächlich hierfür sind verschiedene Entwicklungen, wodurch der Arbeitsmarkt immer mehr von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt wird.<sup>18</sup> Ein wesentlicher Grund liegt im demographischen Wandel. Durch das Geburtendefizit und die immer älter werdenden Menschen, nimmt der Anteil der erwerbstätigen Personen in der deutschen Bevölkerung immer mehr ab.<sup>19</sup> Der Schrumpfungsprozess der Bevölkerung (Verhältnis der Geburtenzahlen zu Todesfällen sowie Saldo der Zu- und Abwanderungen) ist schon seit 1972 zu verzeichnen, bedingt durch den Pillenknick. Jedoch konnte der Wanderungssaldo die negative Bevölkerungsentwicklung bis zum Jahre 2003 noch ausgleichen.<sup>20</sup>

---

<sup>14</sup> (The) Conference Board (2001), *Engaging Employees through Your Brand*, The Conference Board, New York, NY, zitiert nach: Backhaus, K. / Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", Emerald 9, (2004), [http://www.emeraldinsight.com/case\\_studies.htm/journals.htm?articleid=1509267&show=html&WT.mc\\_id=alsoread#idb68](http://www.emeraldinsight.com/case_studies.htm/journals.htm?articleid=1509267&show=html&WT.mc_id=alsoread#idb68).

<sup>15</sup> Ambler, T. / Barrow, S. (1996), "The employer brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 4 S. 185 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Sponheuer, B. (2010), S. 5.

<sup>17</sup> Vgl. Böttger, E. (2012), S. 17.

<sup>18</sup> Vgl. ebd., S. V.

<sup>19</sup> Vgl. Mesaros, L. / Vanselow, A. / Weinkopf, C. (2009), S. 21.

<sup>20</sup> Vgl. Bollwitt, B. (2010), S. 14.



Auch die Schwachstellen im Bildungssystem tragen dazu bei, dass nicht genügend Nachwuchskräfte vorhanden sind. Unternehmen können offene Lehrstellen häufig nicht durch ausreichend qualifizierte Bewerber besetzen und Hochschulabsolventen sind im internationalen Vergleich älter und verfügen über weniger Praxiserfahrung. Auch die Frauenquote in qualifizierten Positionen nimmt zwar langsam zu, wenngleich bei vielen Unternehmen jedoch eine Vereinbarung von Beruf und Familie immer noch nicht ausreichend möglich ist und Deutschland hier im internationalen Vergleich hinterherhinkt.<sup>21</sup>

Aufgrund dieser Entwicklungen sind Unternehmen gezwungen, im „War for Talent“ neue Wege einzuschlagen und das Employer Branding zu etablieren respektive zu stärken.<sup>22</sup> Denn obwohl Employer Branding schon Mitte der neunziger Jahre entstanden ist, haben viele Unternehmen den Bedarf erst vor kurzem erkannt und sehen sich nun einem hohen Entwicklungsdruck ausgesetzt, um im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitnehmer standhalten zu können.<sup>23</sup>

### **2.3. Bedeutung des Employer Branding**

Die Bedeutung und Wertigkeit des Employer Branding hat in den letzten Jahren stark zugenommen.<sup>24</sup> Wo Unternehmen sich früher noch keinerlei Gedanken um die Quantität und Qualität neuer Mitarbeiter machen mussten, ist das Problem des Personalengpasses und dessen zukünftige Entwicklung heute bekannt und in aller Munde.<sup>25</sup>

Als Quelle des Unternehmenserfolgs werden zunehmend die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angesehen.<sup>26</sup> Daraus lässt sich schließen, dass die Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Personal zum Erfolgsfaktor wird und somit ein effektives Employer Branding einen Wettbewerbsvorteil generieren kann.<sup>27</sup> In Zukunft wird die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter mehr denn je erforderlich

---

<sup>21</sup> Vgl. Böttger, E. (2012), S. 6.

<sup>22</sup> Vgl. Festing, M. u. a. (2012), S. 1.

<sup>23</sup> Vgl. Sponheuer, B. (2010), S. V.

<sup>24</sup> Vgl. Sponheuer, B. (2010), S. V.

<sup>25</sup> Vgl. [http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DE-BA\\_001\\_EB\\_Werttreiber](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DE-BA_001_EB_Werttreiber), S. 1. Vgl. auch <http://www.aon.com/germany>, S. 1.

<sup>26</sup> Vgl. Sponheuer, B. (2010), S.1.

<sup>27</sup> Vgl. ebd., S. 7.

sein und der Stellenwert des Humankapitals wird den der übrigen Produktionsfaktoren weit übertreffen.<sup>28</sup>

Die Frage, die sich Unternehmen hier stellen müssen ist, ob sie im Bereich Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern ausreichend stark sind. Denn die Zeiten, in denen Unternehmen allein etwa mit hohen Gehältern auf sich aufmerksam machen konnten, sind passé.<sup>29</sup> Im Arbeitsmarkt hat der Wertewandel – weg von den Pflichtwerten (Anpassung, Strebsamkeit, Disziplin und Fleiß) hin zu den Selbstentfaltungswerten – die bisherigen Attraktivitätsfaktoren wie Entgelt und Arbeitszeit an Bedeutung verlieren lassen.<sup>30</sup>

Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können mit der „Macht der Demografie“ im Rücken sehr selbstbewusst auftreten und, sie tun dies auch.<sup>31</sup> Hierauf müssen sich Arbeitgeber einstellen, denn laut einer Prognose von McKinsey werden im Jahre 2020 schon insgesamt zwei Millionen Stellen nicht qualifiziert zu besetzen sein.<sup>32</sup> Dann spätestens müssen die Unternehmen aus der Masse herausstechen und überzeugend Werbung in eigener Sache betreiben. Der „Spieß“ zwischen Unternehmen und Bewerber wäre endgültig „herumgedreht“.

Um die Attraktivität der Arbeitgebermarke zu steigern, ist Employer Branding eines der wichtigsten Instrumente, mit denen sich Unternehmen beschäftigen müssen.<sup>33</sup> Um auch im Hinblick auf die zukünftigen Entwicklungen, die Rekrutierung von Talenten und Young Professionals zu sichern, wird sich eine frühzeitige Investition ins Employer Branding als lohnenswert darstellen und einen positiven „Return on Investment“ erzeugen.<sup>34</sup> Zu beachten ist, dass erst ein konsequentes Employer Branding, welches auch die bestehenden Mitarbeiter mit einbezieht und sie zu Markenbotschaftern für das eigene Unternehmen macht, eine starke Arbeitgebermarke schafft.<sup>35</sup> Hierbei ist die Rolle der Sozialen

---

<sup>28</sup> Vgl. Lewandowski, A. / Liebig, C. (2004), S. 15. Vgl. auch Hermann, N. / Kraneis, M. / Rennhak, C. (2005), S. 2.

<sup>29</sup> Vgl. Fietz, G. / Krewer, G. (2009), S. 5.

<sup>30</sup> Vgl. Böttger, E. (2012), S. 10 f.

<sup>31</sup> Vgl. StepStone Deutschland GmbH (Hrsg.) (2011), S. 3.

<sup>32</sup> Vgl. ebd.

<sup>33</sup> Vgl. ebd.

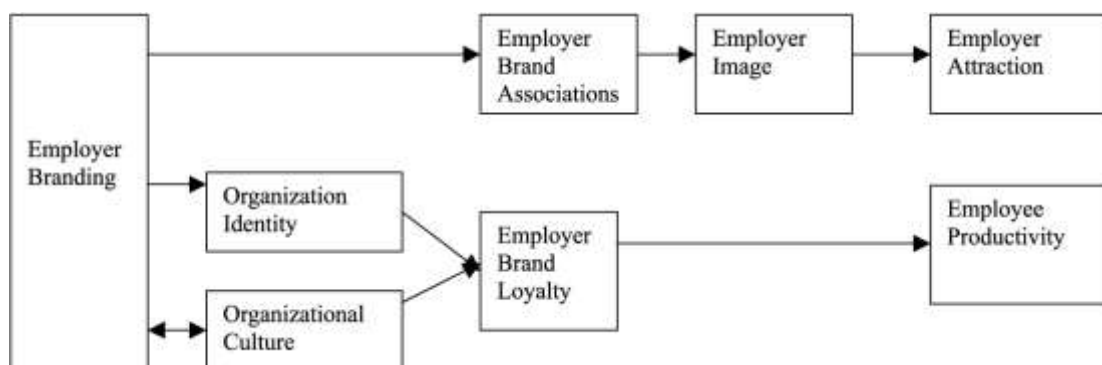
<sup>34</sup> Vgl. ebd.

<sup>35</sup> Vgl. [http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/ DE-BA\\_001\\_EB\\_Werttreiber](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/ DE-BA_001_EB_Werttreiber), S. 3.

Medien und deren Einfluss auch auf die Unternehmenskultur zunehmend zu berücksichtigen

Auch in der wissenschaftlichen Diskussion nimmt das Thema Employer Branding einen immer größeren Raum ein. Die Unternehmen erkennen, dass dieser Bereich an Bedeutung gewinnt und sie dort noch Defizite aufweisen. Somit sollte sich auch die Wissenschaft danach streben, ein einheitliches Verständnis von Employer Branding zu entwickeln und zu fördern.<sup>36</sup> Der Ansatz des Employer Brandings steckt noch in den „Kinderschuhen“<sup>37</sup> und wird ständig weiterentwickelt. Um keinesfalls missverstanden zu werden: Employer Branding zu betreiben ist Standard für moderne Unternehmen; das gilt unabhängig von der Unternehmensgröße und damit auch für jeden Mittelständler mit nennenswertem Personalbedarf.

Zur theoretischen wie managementpraktischen Einordnung fassen Backhaus und Tikoo die Employer Branding mit seinen Komponenten überblickhaft in einem Rahmenprozess zusammen (s. Abb. 1). Dieser dient dazu, die verschiedenen Ansatzpunkte und die Wirkungsweisen der Employer Brand zu veranschaulichen.



**Abbildung 1: Meta-Prozess des Employer Branding**

Quelle: Backhaus, K. / Tikoo, S. (2004)

<sup>36</sup> Vgl. Böttger, E. (2012), S. 1.

<sup>37</sup> Vgl. StepStone Deutschland GmbH (Hrsg.) (2011), S. 5.

## 2.4. Abgrenzung und Aufgaben des Personalmarketings

Das Personalmarketing entspricht, vereinfacht dargestellt, der Übertragung des Produktmarketings auf die Personalfunktion.<sup>38</sup> Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung versteht das „Personalmarketing als eine Aufgabe des Personalmanagements, die sich an dem Unternehmenserfolg orientiert und alle personenbezogenen Aktivitäten des Unternehmens unter der Perspektive der Kundenorientierung betrachtet.“<sup>39</sup> In differenzierteren Definitionen wird das Personalmarketing in seiner engeren Dimension als operatives Instrument zur Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Arbeitskräften verstanden. Anknüpfend an die vorherigen Auffassungen wird das Personalmarketing in seiner weitesten Fassung zudem als ein „Denk- und Handlungskonzept“ behandelt, „welches die konsequente Umsetzung des Marketinggedankens im Personalbereich beinhaltet.“<sup>40</sup> Dieser weit gefassten Lesart schließen sich auch die Autoren dieser Studie an, da der demographische Wandel, der sich abzeichnende Fachkräftemangel, die Internationalisierung der Unternehmen und die veränderten Bedürfnisse der verschiedenen Mitarbeitergenerationen einen umfassenderen Ansatz erfordern, „um Bewerber und Mitarbeiter für das Unternehmen zu begeistern.“<sup>41</sup>

Außerdem werden beim Personalmarketing mit der Personalforschung und dem internen sowie dem externen Personalmarketing drei Aufgabenfelder unterschieden. Der Personalforschung obliegt die Analyse des Arbeitsmarkts, des Personalbedarfs und der Verfassung des Humankapitals. Das interne Personalmarketing ist auf die Bindung und partiell Motivation der Belegschaft gerich-

---

<sup>38</sup> Bröckermann, R. / Pepels, W. (Hrsg.) (2002), Personalmarketing. Akquisition, Bindung, Freistellung, Stuttgart 2002, S. 3.

<sup>39</sup> Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.) (2006), Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, Düsseldorf, S. 27.

<sup>40</sup> Beck, C. (Hrsg.) (2008), Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting, Köln, S. 10.

<sup>41</sup> Lukasczyk, A. (2012), Vom Personalmarketing zum Employer Branding; in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. Düsseldorf 2012, (S. 11-18) S. 11.

tet. Es ist deshalb eng verzahnt mit den Feldern der Personal- und Organisationsentwicklung. Dem externen Personalmarketing obliegt es dann, bedarfsgerecht die richtigen Mitarbeiter in geeigneter Zahl rechtzeitig für das Unternehmen zu rekrutieren.<sup>42</sup>

Angesichts des beschriebenen, handfest begründet weiten Verständnisses von Personalmarketing fällt die exakte Abgrenzung vom Employer Branding-Ansatz schwer.<sup>43</sup> Oft werden die Begriffe sogar synonym verwendet. Hier soll aber Personalmarketing verstanden werden als die Feststellung des gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarfs sowie die Gewinnung und Bindung der Mitarbeiter. Aufgabe des Employer Brandings ist es, dass dies gelingt.<sup>44</sup> Der Arbeitgeber muss so attraktiv sein und nach innen wie außen hin wirken, dass die Aktivitäten des Personalmarketings erfolgreich sind. Die Bereiche des Personalmarketings sind damit deutlich unterscheidbar, jedoch unzweifelhaft hochgradig interdependent. Da erfolgreiche Zusammenspiel von strategischem wie operativem Personalmarketing mit dem Employer Branding haben einen unmittelbaren Einfluss auf das Erreichen der Unternehmensziele – und damit auf den Unternehmenserfolg.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. Felser, G. (2010), Personalmarketing, Göttingen, S. 11 ff.

<sup>43</sup> Lukasczyk, A. (2012), S. 12.

<sup>44</sup> So wird diese Unterscheidung auch bei Stock-Homburger angedeutet: Stock-Homburger, R. (2008), Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente, Wiesbaden, S. 20 – 21 i. V. mit S. 126.

<sup>45</sup> Bernauer, D. et. al. (2011), Social Media im Personalmarketing – Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren, Köln, S. 25.

### **3. Praktische Umsetzung des Employer Branding**

#### **3.1. Ablauf des Employer Brandings**

Für die erfolgreiche Führung und Umsetzung der Arbeitgebermarke gibt es – noch - keinen allgemeingültigen Prozess, der einfach abzuarbeiten wäre. Doch die Richtung ist klar: „Das Ziel eines Employer Branding Prozesses ist es, als Arbeitgeber bei den Bewerbern ein unverwechselbares, glaubwürdiges, griffiges und emotional ansprechendes Bild hervorzurufen.“<sup>46</sup>

Die Möglichkeiten und Instrumente sind für jedes Unternehmen individuell zu gestalten.<sup>47</sup> Um eine Arbeitgebermarke jedoch erfolgreich aufzubauen, kann man sich an einem roten Faden orientieren welcher vier grundlegende Schritte beinhaltet.<sup>48</sup>

#### **Schritt eins: Analyse – Voraussetzung für den Aufbau einer Arbeitgebermarke**

Hier geht es um die Zustandsbeschreibung, die sich in zwei Bereiche unterteilen lässt: die Ist-Analyse und die Soll-Analyse.

Im Rahmen der Ist-Analyse werden die Stärken und Schwächen eines Arbeitgebers ermittelt.<sup>49</sup> Ein mögliches Tool hierfür ist das Instrument der Mitarbeiterbefragung. Durch diese können grundlegende Erkenntnisse gewonnen werden, beispielsweise wie man als Arbeitgeber wahrgenommen wird. Ein weiterer Ansatzpunkt der Ist-Analyse liegt im Bereich der Wettbewerber. Wie stellen sich die Wettbewerber dar um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und wie kommunizieren sie dieses nach außen? Diese Informationen sind wichtig, um eine spätere Abgrenzung von der Konkurrenz zu ermöglichen.<sup>50</sup>

---

<sup>46</sup> Compamedia GmbH / Wbpr GmbH (Hrsg.), S. 6.

<sup>47</sup> Vgl. Kirchgeorg, M. / Günther, E. (2006), S. 58.

<sup>48</sup> Compamedia GmbH / Wbpr GmbH (Hrsg.), S. 7 ff.

<sup>49</sup> Vgl. Bollwitt, B. (2010), S. 47.

<sup>50</sup> Vgl. Fleig, J. / Wallmeier, W. (Hrsg.) (2009), S. 1 ff.

Im Bereich der Soll-Analyse muss nun ermittelt werden, was die Zielgruppe bzw. die Bewerber überhaupt anspricht.<sup>51</sup> Welche Werte und Ausrichtungen sind für sie wichtig und machen für sie einen attraktiven Arbeitgeber aus? Man kann hier auf verschiedene Studien zurückgreifen, wie zum Beispiel StepStone oder Kienbaum. Um Informationen über spezielle Zielgruppen zu erhalten, gibt es auch die Möglichkeit der Durchführung einer eigenen Studie oder die Beauftragung eines Marktforschungsinstitutes.<sup>52</sup>

Auf Basis der gewonnenen Informationen, sollte ein Abgleich der bisherigen Stärken des Unternehmens mit den Anforderungen der Zielgruppen durchgeführt werden. Entsteht hier ein negativer Fit, ist es wichtig sich vorrangig darum zu kümmern die Mängel zu beseitigen und die Positionierung als Arbeitgeber zu überarbeiten oder neu zu gestalten.<sup>53</sup> Entscheidend ist, dass das was man später kommuniziert, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, auch wirklich im Unternehmen intern gelebt und praktiziert wird.<sup>54</sup>

Wenn die Werte, die man kommunizieren möchte, gelebt und in der Unternehmenskultur implementiert sind sowie eine hohe Überschneidung mit den Anforderungen der Zielgruppe vorhanden ist, kann man den nächsten Schritt einleiten.<sup>55</sup>

### **Schritt zwei: Entwicklung des Markenkerns – Was macht das Unternehmen aus?**

Nachdem die Stärken und Schwächen des Unternehmens analysiert wurden (hierfür bietet sich im Übrigen auf organisationaler Ebene das 7-S-Modell<sup>56</sup> von Peters / Waterman an<sup>57</sup>), muss priorisiert werden, welche zentrale Werte ihren Ausdruck in der Arbeitgebermarke finden sollen, um diese gegenüber den Zielgruppen zu kommunizieren.

---

<sup>51</sup> Vgl. Bollwitt, B. (2010), S. 47.

<sup>52</sup> Vgl. Compamedia GmbH / Wbpr GmbH (Hrsg.), S. 7 ff.

<sup>53</sup> Vgl. Bollwitt, B. (2010), S. 47.

<sup>54</sup> stepstone report 2011 S. 9.

<sup>55</sup> Vgl. Compamedia GmbH / Wbpr GmbH (Hrsg.), S. 7 ff.

<sup>56</sup> S. Peters, T / Waterman, R. (1982), In Search of Excellence, London, New York, passim.

<sup>57</sup> Vgl. Vahs, D. (2009), Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, Stuttgart, S. 5 f.

Hier geht Qualität vor Quantität, nicht jeder Punkt kann an die Bewerber herangetragen werden, sondern man muss die wirklich wichtigen und prägnanten Merkmale herausarbeiten, die die Arbeitgebermarke präsentieren soll.<sup>58</sup> Zentrale Kernwerte, Besonderheiten, Leistungsversprechen, Emotionen und das Image als Arbeitgeber, müssen entwickelt werden. Diese Punkte legen die Grundlage für jede weitere Strategie und jeden weiteren Aufbau der Instrumente um sich in der Öffentlichkeit zu positionieren.<sup>59</sup> Wichtig ist es, sich wirklich von der Konkurrenz abzuheben. Wenn sich jeder Arbeitgeber allerdings vorrangig nach den Wünschen der Umworbene richtet, ohne auf seine eigentlichen Kernkompetenzen zu achten, vermittelt er letztlich beliebige Botschaften und verschafft sich keine Wettbewerbsvorteile.<sup>60</sup> Es besteht mithin ein direkter Zusammenhang zwischen den Kernkompetenzen eines Unternehmens, der Unique Advertising Proposition, dem Alleinstellungsmerkmal seiner Produkte und seiner spezifischen Kommunikationsstrategie (Unique Advertising Proposition), sei es für die Produkt- oder die Arbeitgebermarke.<sup>61</sup> Ohnehin sind beide hochgradig interdependent, wenngleich eben nicht identisch.

So gilt beispielsweise Audi als eine der stärksten Produktmarken Deutschlands und gilt auch deshalb als attraktivster Arbeitgeber.<sup>62</sup> Audi hält schon seit Jahren diese Spitzenposition<sup>63</sup> und kann deshalb als Benchmark empfohlen werden.

---

<sup>58</sup> Vgl. Compamedia GmbH/Wbpr GmbH (Hrsg.), S. 7 ff.

<sup>59</sup> Vgl. ebd.

<sup>60</sup> Vgl. Fleig, J. / Wallmeier, W. (Hrsg.) (2009), S. 1 ff.

<sup>61</sup> Vgl. Stotz, W. / Wedel, A. (2009), Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, München, S. 10.

<sup>62</sup> Vgl. dazu Esch, Franz-Rudolf / Gawlowski, Dominika / Isenberg, Marcel / Knörke, Christian, Employer Branding, Markenlexikon, [http://www.markenlexikon.com/texte/ma\\_esch\\_etal\\_employer-branding\\_08\\_2011.pdf](http://www.markenlexikon.com/texte/ma_esch_etal_employer-branding_08_2011.pdf). Sauer-Wolfgramm, Petra, Ewiger Zweiter: Arbeitgebermarke, <http://www.hrm.de/fachartikel/ewiger-zweiter:-arbeitgebermarke>.

<sup>63</sup> Vgl. Spiegel online, Audi bringt Gaudi, <http://www.spiegel.de/karriere/berufstart/rangliste-der-beliebtesten-arbeitgeber-berufseinsteiger-wollen-zu-audi-a-828461.html>.



### **Schritt drei: Kampagne – Planung der Kommunikation**

Die Kommunikationsstrategie muss entwickelt werden um die in Schritt zwei ermittelten Werte zu vermarkten. Dies erfolgt über PR-, Marketing- und Vertriebsinstrumente, welche dem Bereich des externen Employer Branding zugeordnet sind.<sup>64</sup>

Wichtig ist, dass die Kanäle, die genutzt werden, die Zielgruppen auch erreichen. Gerade das Internet ist ein Medium, das immer mehr zum Tragen kommt und welches nicht außer Acht gelassen werden sollte.<sup>65</sup> Bedeutsam ist auch, dass das Design und der Text das erarbeitete Image transportieren. Ansprechend für den Bewerber gestaltet, soll es das Interesse am Unternehmen wecken. Die Entwicklung einer Strategie, mittels welcher Kanäle man an die Zielgruppen herantreten möchte, wie die Anzeigen oder Karriereseiten aussehen sollen und wie man dieses umsetzt, ist hier gefragt.<sup>66</sup>

### **Schritt vier: Umsetzung der Markenkommunikation – Maßnahmenplanung**

Hier geht es um die Umsetzung der in Schritt drei geplanten Strategien. Die Unternehmenswebseite mit Karriereseiten als zentrale Kommunikationsplattform muss konzipiert werden. Mit Blick auf die Generation Y bedarf es zwingend einer dezidierten Social Media-Strategie. Gerade hier hapert es noch bei der Mehrzahl der Unternehmen.<sup>67</sup>

Über eine integrierte Mediaplanung muss der Einsatz von Online- und klassischen Medien strategisch miteinander verbunden werden. Die Unternehmens-PR unterstützt den Aufbau des Arbeitgeberimages durch Kampagnen und kontinuierliche Arbeit an Schulen, Universitäten und anderen wichtigen Stakeholdern.<sup>68</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Compamedia GmbH / Wbpr GmbH (Hrsg.), S. 7 ff. S. auch Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.) (2012), S. 58.

<sup>65</sup> Vgl. Kirchgeorg, M. / Günther, E. (2006), S. 59 f.

<sup>66</sup> Vgl. Compamedia GmbH / Wbpr GmbH (Hrsg.), S. 7 ff.

<sup>67</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Personalführung, 11/2011, S. 68.

<sup>68</sup> Vgl. Compamedia GmbH / Wbpr GmbH (Hrsg.), S. 7 ff.

Von zentraler Bedeutung ist dabei die Konsistenz aller verbreiteten Botschaften. Das Markenversprechen des Unternehmens als Produkt, als Dienstleister und als Arbeitgeber muss gehalten werden. Bricht nur eine dieser Säulen ein, leidet darunter das gesamte Markengebäude.<sup>69</sup>

### **3.2. Internes Employer Branding**

Internes Employer Branding legt den Fokus auf die vorhandenen Mitarbeiter und die Beseitigung von Mängeln im Bereich der Arbeitgeberattraktivität.<sup>70</sup> Hierbei sind es die wichtigsten Ziele, die Unternehmenskultur zu stärken und die Bindung von Mitarbeitern zu verbessern.<sup>71</sup>

Innerhalb dieses Prozesses werden Schwächen aufgedeckt und durch passende Maßnahmen verbessert und behoben.<sup>72</sup> Je mehr die Mitarbeiter die Arbeitgebermarke positiv erleben und erkennen wie sich die Arbeitssituation für sie verbessert, umso intensiver werden sie sich mit der Marke identifizieren und auch ihren Arbeitgeber weiterempfehlen.

Die ersten und wichtigsten Botschafter der Arbeitgebermarke sind die Topmanager, sie müssen geschult und in die Entwicklung eingebunden werden, da sie die Unternehmenskultur maßgeblich bestimmen. Ein weiterer wichtiger Punkt beim internen Employer Branding ist, wie gezeigt, dass die Versprechen, die den Bewerbern gemacht werden, auch intern im Unternehmen eingehalten werden. Es reicht somit nicht aus, die Employer Branding Strategie einfach nur zu verkünden, sondern man muss sie im Unternehmen auch umsetzen und leben – denn was die Mitarbeiter von ihrem Arbeitgeber berichten, wirkt sich entscheidend auf den Employer Brand aus.<sup>73</sup> Auch aus diesem Grund spielt das Internet mit den Sozialen Medien und Arbeitgebervergleichsportalen wie kununu.de bereits eine so große Rolle.

---

<sup>69</sup> Ist Audi ein Positiv-Beispiel, so stellt Opel den Krisenfall dar. Aufgrund des durch Jobabbau und drohenden Werksschließungen negativen Arbeitgeberimages leidet die Produktmarke, und vice versa.

<sup>70</sup> Vgl. <http://www.headquest.de/personalmarketing>.

<sup>71</sup> Vgl. <http://www.perwiss.de/employer-branding>, S. 2.

<sup>72</sup> Vgl. <http://www.headquest.de/personalmarketing>.

<sup>73</sup> Vgl. Pett, J. (2008), S. 56 ff.

Es gibt eine Vielzahl von Maßnahmen, mit denen ein Arbeitgeber die Qualität seiner Angebote verbessern kann. Dazu gehört nicht zuletzt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gerade in einer Zeit, in der die Geburtenrate in Deutschland bei 1,39 Kindern pro Frau auf einem Rekordtief angekommen ist. Ein typisches Beispiel für eine härtere, jedoch erfolgreiche Form der Mitarbeiterbindung ist die Mitarbeiterbeteiligung, zu den motivatorischen Incentives dagegen gehört die Vertrauensarbeitszeit.<sup>74</sup>

Das interne Arbeitgeberimage wird durch das Zusammenspiel von weichen und harten Faktoren bestimmt. Zu den harten Faktoren zählen die Bereiche Gehalt, Zusatzleistungen und Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten. Das Betriebsklima, die Kultur sowie die Kommunikation im Unternehmen zählen zu den weichen Faktoren.<sup>75</sup>

Weiterhin kann man die Maßnahmen und Angebote in immaterielle und materielle Faktoren einteilen. Variable Prämien, Erfolgsbeteiligung, Dienstwagen oder die betriebliche Altersvorsorge lassen sich dem materiellen Bereich zuordnen. Dem gegenüber stehen die immateriellen Maßnahmen wie Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes, Statussymbole, Entwicklungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeiten oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.<sup>76</sup>

Im Jahre 2008 entwickelte die Deutsche Employer Branding Akademie vier Handlungsfelder für das interne Employer Branding die im Folgenden dargestellt werden:<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. Pett, J (2008), S. 56 ff.

<sup>75</sup> Vgl. [http://www.kommunikations-controlling.de/\\_downloads/](http://www.kommunikations-controlling.de/_downloads/).

<sup>76</sup> Vgl. Kreuzer, R./ Salomon, S. (2009), S. 25 f.

<sup>77</sup> Vgl. Pett, J (2008), S. 56 ff.

- **HR-Portfolio**

Hierzu zählen alle mitarbeiterorientierten Produkte und Prozesse entlang der HR-Wertschöpfungskette.<sup>78</sup> Alle Aktivitäten sowie alle Angebote sollten mit der Arbeitgebermarke harmonisieren und möglichst positionierungswirksam sein. Hierzu zählen zum Beispiel Karrieremöglichkeiten, Weiterbildung, Sozialleistungen, Förderprogramme, etc.<sup>79</sup>

- **Gestaltung der Arbeitswelt**

Es geht um die aufgabenbezogenen Gestaltungsspielräume im Sinne der Positionierung, denn die Arbeitswelt ist die Grundlage von Stolz, Selbstwertgefühl und Teamerlebnis.<sup>80</sup> Strukturen, Organisation und Regeln, die unmittelbar aufgabenbezogen sind, sollten somit anhand der Positionierung überprüft werden.<sup>81</sup> Ansatzpunkte sind zum Beispiel die Teamorganisation oder Arbeitszeitmodelle.<sup>82</sup>

- **Führung**

Die Arbeitgeberpositionierung in der Managementpraxis und im Führungsstil sowie im Führungskräftenachwuchs wird hierbei angesprochen.<sup>83</sup> Es ist wichtig, dass die Employer Branding Strategie im Bewusstsein der Führungskräfte verankert wird.<sup>84</sup> Ansatzpunkte hierfür sind Führungsrichtlinien, Trainee-Ausbildungen oder Coachings.<sup>85</sup>

- **Interne Kommunikation**

Die Interne Kommunikation umfasst nicht nur die klassischen Medien wie das Intranet oder eine Mitarbeiterzeitung sondern auch Betriebsver-

---

<sup>78</sup> Vgl. Kriegler, W.,

<sup>79</sup> Vgl. Pett, J (2008), S. 57.

<sup>80</sup> Vgl. Kriegler, W., S. 5.

<sup>81</sup> Vgl. Pett, J (2008), S. 57.

<sup>82</sup> Vgl. Kriegler, W., S. 5.

<sup>83</sup> Vgl. ebd.

<sup>84</sup> Vgl. Pett, J (2008), S. 57.

<sup>85</sup> Vgl. Kriegler, W., S. 5.

sammlungen, „Flurfunk“ und vieles mehr.<sup>86</sup> Jede Kommunikation mit dem Beschäftigten stellt eine Form der Arbeitgebermarkenbildung dar.<sup>87</sup>

Grundsätzlich kann zwischen zwei Arten der internen Kommunikation unterschieden werden. Zum einen die persönliche Kommunikation, diese umfasst jegliche Instrumente, bei denen die Informationsübermittlung direkt von Person zu Person stattfindet. Hierdurch kann ein höheres Commitment erreicht werden, welches wiederum zu einer schnelleren Wissensverbreitung, einem besseren Verständnis der Unternehmensziele und einem größeren Vertrauen führt.

Zum anderen gibt es die mediale Kommunikation. Diese richtet sich über ein Medium an ein breites Publikum bei zeitlicher und räumlicher Distanz. Geeignete Kommunikationskanäle sind zum Beispiel Intranet, Foren, Blogs und Mitarbeiterportale. Hiermit kann man die Belegschaft schnell und umfangreich erreichen und somit den Informationsbedarf in Zeiten schneller Veränderung decken.<sup>88</sup> Außerdem besteht die Möglichkeit der schnellen und lateralen Informationsweitergabe, u.a. durch interne Foren und Wikis.

### **3.3. Externes Employer Branding**

Die Aufgabe des externen Employer Branding liegt im Gegensatz zum internen Employer Branding auf der Außenwirkung der Arbeitgebermarke.<sup>89</sup> Die Zielgruppen des externen Employer Branding sind somit die potentiellen Bewerber und deren Umfeld.<sup>90</sup>

Um die Arbeitgebermarke bekannt zu machen und die potentiellen Bewerber zu erreichen, kommen verschiedenen Instrumente und Kommunikationskanäle zum Einsatz.<sup>91</sup> Diese müssen immer im Einklang mit der Corporate Identity ste-

---

<sup>86</sup> Vgl. ebd.

<sup>87</sup> Vgl. Pett, J (2008), S. 57.

<sup>88</sup> Vgl. Kreutzer, R./ Salomon, S. (2009), S. 27.

<sup>89</sup> Vgl. <http://www.headquest.de/personalmarketing>.

<sup>90</sup> Vgl. <http://www.perwiss.de/employer-branding>, S. 2.

<sup>91</sup> Vgl. <http://www.headquest.de/personalmarketing>.

hen und von dieser abgeleitet sein.<sup>92</sup> Im Folgenden werden einige wichtige dieser Instrumente näher erläutert:

- **Arbeitgeberslogan und zentrale Botschaften**

Der Arbeitgeberslogan sollte kurz und prägnant beschreiben was die Arbeitgeberpersönlichkeit des Unternehmens ausmacht. Er sollte ansprechend und unverwechselbar sein. Die individuellen Stärken sollten betont und an die zentralen Unternehmenswerte angepasst werden. An dessen Seite müssen zentrale Botschaften stehen, die den Arbeitgeber näher beschreiben und charakterisieren. Es ist wichtig darauf zu achten, dass Slogan und Botschaften aufeinander abgestimmt sind und sich wie ein roter Faden durch die gesamte Kommunikation ziehen.<sup>93</sup>

- **Stellenanzeige Print**

Die inhaltliche und designbezogene Ausformung beim Gestalten von Anzeigen ist von besonderer Bedeutung.<sup>94</sup> Das reine Auflisten von Aufgaben ist für eine Stellenanzeige nicht geeignet. Der Inserent sollte die Möglichkeit nutzen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Wichtig ist, dass der Bewerber im Mittelpunkt steht und gezielt auf seine Bedürfnisse und Erwartungen eingegangen werden. Die Stellenanzeige sollte den Bewerbern klar zeigen was man als Arbeitgeber zu bieten hat und dies ansprechend darstellen.

Der Slogan sowie die zentralen Botschaften dürfen in der Stellenanzeige nicht fehlen. Auch das Einbringen von Bildern, welche die Botschaft widerspiegeln und den Bewerber fesseln, sind gute Möglichkeiten, die Stellenanzeige ansprechend zu gestalten. Den Bewerber auch auf der emotionalen Ebene zu erreichen und gerade bei Imageanzeigen nicht mit zu viel Text zu überfordern, sollte der Anspruch sein. Es ist also zu unterscheiden, ob eine spezifische Position besetzt werden soll, die ein hohes Involvement des potentiellen Bewerbers postuliert, oder ob es darum

---

<sup>92</sup> Vgl. Petkovic, M. (2008), Employer Branding: Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, 2. Aufl., München, S. 235.

<sup>93</sup> Vgl. Compamedia GmbH / Wbpr GmbH (Hrsg.), S. 12.

<sup>94</sup> Vgl. Böttger, E. (2012), S. 102.

geht, das Unternehmen im „Relevant Set“<sup>95</sup> potentiell geeigneter und attraktiver Arbeitgeber zu verankern.

Die übersichtliche Gestaltung der Stellenanzeige sowie das Vermeiden von alltäglichen Floskeln, Füllwörtern und unnötigen Fremdwörtern sind zu beachten. Weiterhin muss die Möglichkeit gegeben sein, dass die Bewerber das Unternehmen schnell und einfach kontaktieren können und einen Ansprechpartner haben.<sup>96</sup>

#### - **Stellenanzeige online**

Dieses Instrument wird bei Bewerbern wie Unternehmen immer beliebter. Im Großen und Ganzen sind die Regeln für eine Online-Stellenanzeige dieselben wie für eine Printanzeige. Kürze und Prägnanz fallen jedoch noch stärker ins Gewicht und es gibt noch einige andere Faktoren, die einer speziellen Betrachtung bedürfen. So ist im Internet die Gefahr des Wegclickens aufgrund mangelnder Funktionalität sehr hoch, so dass der Gestaltung der gesamten Anzeigenumgebung und der Usability (Nutzbarkeit) aller Online-Medien des Unternehmens eine hohe Bedeutung zukommt.

Wichtig ist ferner ein hoher Wiedererkennungswert, da Bewerber mit einem einfachen Mausklick ganz schnell zur nächsten Stellenanzeige kommen. Die Stellenanzeige muss herausstechen und den Bewerber direkt fesseln. Auch Abkürzungen in den Jobbezeichnung und zusammengesetzte Begriffe sollten möglichst vermieden werden, da sonst weder Bewerber noch Suchmaschinen die Anzeige finden werden. Der Köder

---

<sup>95</sup> Die Marketingforschung zeigt, dass der Konsument, respektive Arbeitssuche Alternativen nicht oder nur in begrenztem Umfang betrachtet. Er konzentriert sich auf eine Vorauswahl an Produkten bzw. Arbeitgebern, die ihm, teils auch zufällig, bekannt sind. Es kann also nicht davon ausgegangen werden, dass sich Berufsanfänger oder andere Arbeitssuchende wie Nutzenmaximierer verhalten, die ein rationales Such- und Auswahlverhalten an den Tag legen. Für den Arbeitgeber kommt es darauf an, bei den potentiellen und erwünschten Bewerbern bereits bei Beginn deren Arbeitssuche mit einem positiven Image präsent zu sein. Vgl. Homburg, C./ Krohmer, H. (2009), Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 112.

<sup>96</sup> Vgl. Compamedia GmbH / Wbpr GmbH (Hrsg.), S. 13.

muss also, mit anderen Worten, nicht nur dem Fisch, sondern auch noch Google & Co schmecken. Weiterhin ist es bei Online-Anzeigen Pflicht, bestimmte Textbereiche oder Begriffe direkt mit der eigenen Karriere-website zu verlinken.<sup>97</sup>

#### - **Karrierewebsite**

Die Karrierewebsite gehört mit zu den wichtigsten Medien bei der Bewerberansprache.<sup>98</sup> Sie bietet ein hohes Individualisierungs- und Differenzierungspotential.<sup>99</sup> Sie sollte mehr sein als die bloße Ansammlung von Stellenanzeigen. Hier können Bewerber den besten Einblick in das Unternehmen als zukünftigen Arbeitgeber erhalten und es ist die ideale Plattform, um alle Vorteile und Maßnahmen darzustellen, die den Mitarbeitern geboten werden.

Die übersichtliche und ansprechende Gestaltung der Karrierewebsite ist von großer Bedeutung, denn auch hier gilt: es gibt nur eine Chance für den ersten Eindruck. Die Startseite sollte leserfreundlich und internetgerecht aufgebaut sein und die wichtigsten Informationen über das Unternehmen beinhalten. Die Implementierung des Slogans und der Botschaften auf der Karrierewebsite ist immens wichtig und kann durch Bilder optisch verstärkt werden. Die Kriterien Betriebsklima und Entwicklungsmöglichkeiten sollte ebenso thematisiert werden, jedoch immer unter der Berücksichtigung der realen Gegebenheiten. Fotos und Statements der Mitarbeiter sind hervorragende Möglichkeiten die Karrierewebsite glaubwürdiger zu gestalten.

Der Bewerber sollte das Gefühl haben, vom Unternehmen gewollt zu sein und das Interesse sich bei dem Unternehmen zu bewerben sollte geweckt werden.<sup>100</sup> Ein guter Ansatz kann es hier sein, die Erkenntnisse des Neuromarketings, die bislang vor allem im Produktmarketing angewendet werden, auch auf das Employer Branding zu übertragen.

---

<sup>97</sup> Vgl. Compamedia GmbH/Wbpr GmbH (Hrsg.), S. 14.

<sup>98</sup> Vgl. Compamedia GmbH / Wbpr GmbH (Hrsg.), S. 15.

<sup>99</sup> Vgl. Böttger, E. (2012), S. 102.

<sup>100</sup> Vgl. Compamedia GmbH/Wbpr GmbH (Hrsg.), S. 15.



- **Face-to-Face Kommunikation**

Hierunter fallen alle Instrumente, bei denen das Unternehmen in direkten Kontakt zu den Bewerbern tritt. Dies findet zum Beispiel im Rahmen von Unternehmensbesichtigungen, Firmenpräsentationen, Firmenkontaktmessen, Bewerbermessen oder Hochschulmessen statt. Im direkten Kontakt zum Bewerber sollte das Unternehmen dargestellt und attraktiv gemacht werden.<sup>101</sup>

- **Storytelling**

Storytelling bezeichnet die Wiedergabe von Geschichten oder Dokumentationen die den potentiellen Bewerbern einen Blick auf das Unternehmen gewähren. Es soll das Arbeitsumfeld und Arbeitsklima wirkungsvoll vermitteln. Geschichten über Mitarbeiter aus dem Unternehmen, auch von den Mitarbeitern selbst erzählt, gehören zum Beispiel dazu.<sup>102</sup>

- **Praktika**

Praktika sind die intensivste und glaubwürdigste Methode das Unternehmen dem Bewerber näher zu bringen. Viele Schüler und Studenten müssen Praktika absolvieren. Ein ansprechendes und interessantes Praktikum wird den Praktikanten in Erinnerung bleiben und sie werden es in ihrem Arbeitgeberentscheidungsprozess berücksichtigen.<sup>103</sup>

- **Sponsoring**

Sponsoring zielt darauf ab, das Unternehmen bekannter zu machen und das Image positiv zu beeinflussen. Möglichkeiten für Sponsoring liegen zum Beispiel in der Finanzierung von der IT-Ausstattung von Schulen und Hochschulen, in der Beteiligung an den Kosten für Hochschulpartys oder im Sponsoring von Sportvereinen.<sup>104</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. Böttger, E. (2012), S. 101.

<sup>102</sup> Vgl. ebd.

<sup>103</sup> Vgl. ebd., S. 102.

<sup>104</sup> Vgl. Böttger, E. (2012), S. 103.

## - **Arbeitgeberrankings**

Um ein positives Arbeitgeberimage aufzubauen, sind Arbeitgeberrankings ein probates, immer wichtiger werdendes Mittel. Ein Beispiel hierfür sind die Wettbewerbe „TOP JOB“, „Top Company“ oder „Deutschlands 100“, die jährlich die 100 besten Arbeitgeber, meist in unterschiedlichen Größenklassen, küren. Den Teilnehmern bieten sich hieraus viele Möglichkeiten für die Medien- und Öffentlichkeitsarbeit. Meist erhalten sie zumindest eine zusätzliche kostenlose und meist positive Presseberichterstattung hinzu.

Einblicke in die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhalten und sich selbst als Arbeitgeber besser einschätzen zu können sind weitere Vorteile, die die Teilnahme an diesen Programmen attraktiv machen. Klare Handlungsempfehlungen, um sich als Arbeitgeber zu verbessern werden ebenfalls im Benchmarkingbericht bereitgestellt.<sup>105</sup>

Ein innovativer, den Verfassern in praxi nicht bekannter Weg wäre es, in regelmäßigen Abständen von externer Seite eine Mitarbeiterbefragung durchführen zu lassen (ein führender Anbieter ist hier u.a. Gallup), und diesen anschließend, nach Bereinigung um datenschutzrechtlich relevante Informationen, zu veröffentlichen. Ein Unternehmen, das sich dieses traut, dürfte wohl kaum Probleme in der Unternehmenskultur haben.

---

<sup>105</sup> Vgl. Compamedia GmbH/Wbpr GmbH (Hrsg.), S. 17.

#### 4. Der Entscheidungsprozess des Bewerbers

Den Bewerberentscheidungsprozess zu kennen, kann viele Ansätze und Grundlagen für das Employer Branding bieten.<sup>106</sup> Es lässt sich annehmen, dass es sich hierbei um einen längerfristigen Entscheidungsprozess handelt und er in der Regel bei allen Bewerbern in vergleichbarer Weise abläuft.

Im Normalfall basieren die Prozesse auf Individualentscheidungen, die in bestimmten Bereichen, zum Beispiel bei der Standortentscheidung durch Einflüsse aus dem direkten Umfeld, Familie, Lebenspartner oder andere soziale Kontakte, beeinflusst werden.<sup>107</sup>

Die Arbeitgebermarke erfüllt in der Anfangsphase des Arbeitgeberwahlprozesses die Funktion der Risikoreduktion und der Informationseffizienz. Im Laufe des Prozesses erhält sie jedoch zunehmend die Rolle der Identifikationsfunktion.<sup>108</sup>

Schon die Schul- und Universitätszeit von potentiellen Bewerbern lässt sich zum Bewerberentscheidungsprozess zählen. In dieser Zeit nehmen potentielle Bewerber zwar nicht bewusst Informationen zur Arbeitgeberwahl auf, jedoch erhält man über Medien und Zeitschriften erste Informationen zu Unternehmen, wodurch sich ein negatives oder positives Unternehmensimage im Kopf des Bewerbers festigt.<sup>109</sup> Deshalb sind in dieser Zeit, übertragen vom Produktmarketing, emotionale Werbebotschaften mit hoher Kontaktfrequenz gefragt.

Das Employer Branding dient hier dazu, dass die Bewerber von dem Unternehmen überhaupt schon mal gehört haben und sich ein positiver Eindruck in den Köpfen festsetzt. Sollte sich in der vorherigen Zeit ein negatives Gefühl zu dem Unternehmen verankert haben, wird der Bewerber das Unternehmen nicht für seine Stellensuche berücksichtigen.<sup>110</sup> Ziel ist es, unter allen möglichen Arbeitgebern bei einem bestimmten Berufswunsch unter den Top-Positionen der Unternehmen zu liegen, die für den Berufseinsteiger an die der Berufseinsteiger

---

<sup>106</sup> Vgl. Sponheuer, B. (2010), S. 169 f.

<sup>107</sup> Vgl. Sponheuer, B. (2010), S. 168.

<sup>108</sup> Vgl. ebd.

<sup>109</sup> Vgl. Hermann, N. / Kraneis, M. / Rennhak, C. (2005), S. 9 ff.

<sup>110</sup> Vgl. Sponheuer, B. (2010), S. 169 f.

als erstes denkt, die für ihn überhaupt in Frage kommen, also, zum Relevant Set zu gehören.

Dieser Begriff ist aus dem Produktmarketing entlehnt. Es gibt erste Forschungsansätze die andeuten, dass es jedoch nicht einmal ausreicht, zum Relevant Set zu gehören, da zuerst nur die oberste Alternative angestrebt wird. Will also etwa eine Berufseinsteigerin Bankkauffrau werden, so wäre ein üblicher Relevant Set die Deutsche Bank, die Commerzbank und die örtliche Sparkasse. Kleinere oder ausländische Institute fallen somit ohnehin schon heraus, obwohl sie durchaus weitaus attraktivere Arbeitgeber sein könnten. Wahrscheinlich wird unsere Bewerberin ihre Unterlagen zuerst an die ersten drei Unternehmen versenden. Und wenn sie von dem Wunscharbeitgeber, sagen wir, der Deutschen Bank, eine Zusage hat, wird sie die anderen Bewerbungen nicht mehr verfolgen. Deshalb ist es unabdingbar für Unternehmen, die Methoden aus dem Produktmarketing auf das Personalmarketing zu übersetzen.

Ab dem Punkt, ab dem ein potentieller Mitarbeiter in die Phase eintritt sich mit einer zukünftigen neuen Arbeitsstelle auseinanderzusetzen, zählt dieser schon als Stellensuchender und ist somit im Arbeitgeberwahlprozess eingebunden.<sup>111</sup> Der direkte Bewerberentscheidungsprozess beginnt im Anschluss daran, wie in unserem Beispiel, mit der konkreten Suche nach potentiellen Arbeitgebern. Der Bewerber sucht Unternehmen, bei denen er sich vorstellen könnte, eine Bewerbung einzureichen.

Sollte ein Unternehmen einem Bewerber jedoch nicht bekannt sein, ist es deutlich schwieriger, dass er überhaupt auf mögliche Stellenanzeigen oder das Unternehmen selbst aufmerksam wird.<sup>112</sup> Dies ist oftmals ein Problem mittelständischer Unternehmen bis hin zu den so genannten Hidden Champions, die ja per Definition trotz ihrer Güte relativ unbekannt sind. Kleinere und mittlere Unternehmen tun deshalb besonders gut daran, möglichst frühzeitig lokal und regional hochqualifizierte Arbeitskräfte an sich zu binden.

---

<sup>111</sup> Vgl. Hermann, N./ Kraneis, M./ Rennhak, C. (2005), S. 9 ff.

<sup>112</sup> Vgl. Sponheuer, B. (2010), S. 169 f.

Das Arbeitgeberimage wird gerade anfangs sehr stark vom Unternehmensimage und vor allem Produktimage beeinflusst, da diese Kontaktpunkte zu meist die ersten sind, die der potentielle Bewerber wahrnimmt. Die Employer Brand rückt in der Phase in den Mittelpunkt, in der der Bewerber aktiv nach einem Arbeitgeber Ausschau hält, bewusst Informationen aufnimmt oder sogar direkt danach sucht.<sup>113</sup>

Im Anschluss an die Suche und Auswahl potentieller Arbeitgeber selektiert der Bewerber die Stellenanzeigen bzw. Unternehmen und entscheidet sich an welche er nun tatsächlich eine Bewerbung senden möchte.<sup>114</sup> Hierauf folgt der sogenannte „Critical Contact“: es entstehen Erstkontakte zwischen Bewerber und Unternehmen, z.B. Einladungs- und Absageschreiben oder Vorstellungsgespräche.

Der Bewerber hat die Möglichkeit, die bisher gesammelten Eindrücke und Vorstellungen über das Unternehmen mit den im direkten Kontakt gesammelten Eindrücken zu vergleichen. Dieser Abgleich kann das vorherige positive Gefühl zerstören oder untermauern. Nicht zuletzt diesem Grund wird diese Phase als kritisch bezeichnet. Die Intensität der Informationssuche erreicht hier ihren Höhepunkt, da der Bewerber kurz vor dem Ende seiner Wahl für den zukünftigen Arbeitgeber steht.<sup>115</sup>

Der letzte Bereich des Bewerberentscheidungsprozesses liegt darin, die Angebote der Unternehmen nach ihrer Attraktivität und Arbeitsplatzcharakteristika zu vergleichen und sich dann für ein Unternehmen zu entscheiden.<sup>116</sup>

Wenn sich der Bewerber für ein Unternehmen entschieden hat und in Folge dessen zum Mitarbeiter wird, erfolgt ein immer wiederkehrender Prozess. Dieser entsteht einerseits durch die Bewertung der Situation und eines ständigen Abgleichens zwischen den Werten und Anforderungen, die sich in Folge des Bewerberentscheidungsprozesses entwickelt haben und andererseits durch die

---

<sup>113</sup> Vgl. Hermann, N./ Kraneis, M./ Rennhak, C. (2005), S. 9 ff.

<sup>114</sup> Vgl. Sponheuer, B. (2010), S. 169 f.

<sup>115</sup> Vgl. Hermann, N./ Kraneis, M./ Rennhak, C. (2005), S. 9 ff.

<sup>116</sup> Vgl. Sponheuer, B. (2010), S. 169 f.

Erfüllung dieser Vorstellungen im Unternehmen sowie den zukünftigen Perspektiven.

Die wichtigsten Merkmale in dieser Situation sind Zufriedenheit und Commitment, welche sich aus einer positiven Beurteilung der Gesamt- und Individualsituation sowie der zukünftigen Perspektiven generiert. Sollten die Vorstellungen jedoch nicht erfüllt werden, sinkt die Zufriedenheit und das Commitment zum Unternehmen nimmt ab. In Folge ist damit zu rechnen, dass der Mitarbeiter sich kurz- bis mittelfristig wieder auf die Suche nach einem neuen Arbeitgeber macht und der Bewerberentscheidungsprozess von vorne beginnt.<sup>117</sup>

Gerade diese letzten Punkte sind von hoher Bedeutung für den Umgang mit der Generation Y. Diese ist es gewohnt, als höchst selbstbewusster Konsument aufzutreten und sich in den elektronischen Medien auf Augenhöhe mit allen anderen Kommunikationsteilnehmern zu bewegen. Außerdem sind sich gerade die High Potentials dieser Generation ihrer Wahlmöglichkeiten und ihrer eigenen Arbeitnehmerattraktivität bewusst. Konservative Werte wie Loyalität und Pflichterfüllung – siehe gesellschaftliche Trends wie das Aussetzen der Wehrpflicht – spielen dagegen per se kaum eine Rolle.<sup>118</sup> Bindungen werden, um nicht missverstanden zu werden, sehr wohl noch eingegangen, jedoch bestehen persönliche Verpflichtungen gegenüber Personen, nicht Organisationen. Deshalb auch können Unternehmen und Führungskräfte nicht mehr auf Folgsamkeit aus Prinzip hoffen, sondern sie erlangen Autorität durch Kompetenz, Konsistenz und Transparenz. Die Kunst besteht zusammenfassend also darin, diese Werte tatsächlich im Unternehmen zu leben und in der Employer Brand auszudrücken.

## **5. Kienbaum Absolventenstudie 2009/2010**

Nachstehend werden die Kienbaum Communications GmbH & Co. KG sowie deren Absolventenstudie 2009/2010 vorgestellt. Die Ergebnisse dieser Studie werden danach den Ergebnissen dieser Studie gegenübergestellt.

---

<sup>117</sup> Vgl. Sponheuer, B. (2010), S. 171.

<sup>118</sup> Vgl. Parment, A. (2009), S. 28 f.

## 5.1. Die Kienbaum Communications GmbH & Co. KG

Die Kienbaum Communications GmbH & Co. KG wurde 1945 durch Gerhard Kienbaum als Büro für "Technische Beratung, Übersetzung und Vertretungen" in Gummersbach gegründet. Aufgrund des Ausbaus zu einer Firmengruppe für Planung, Beratung und Betriebsführung in allen Bereichen, entwickelte sich das Unternehmen innerhalb von zehn Jahren zu einem der Spitzenunternehmen in Deutschland. Im Jahr 2000 nahm das Unternehmen den ersten Platz des BDU-Rankings der größten deutschen Personalberatungen ein.<sup>119</sup>

Die Kienbaum Communications GmbH & Co. KG ist im Executive Search und im HR-Management in Deutschland marktführend und gehört zu den angesehensten Managementberatungen.<sup>120</sup>

## 5.2. Aufbau der Absolventenstudie 2009/2010

Die Kienbaum Communications GmbH & Co. KG führte die Absolventenstudie im Jahre 2007 zum ersten Mal durch und stellte die Ergebnisse der Öffentlichkeit zur Verfügung.

Diese Studie beinhaltet die Werte und Ziele von Hochschulabsolventen sowie deren Anforderungen an potentielle Arbeitgeber und gibt Aufschluss über die Informationswege. Das erhobene Datenmaterial hilft Unternehmen, sich an den Bedürfnissen der Hochschulabsolventen auszurichten und die richtigen Kanäle zur Erreichung der Zielgruppe zu wählen.<sup>121</sup>

In der heutigen Zeit wird eins sehr deutlich, so Erik Bethkenhagen, der Geschäftsführer von Kienbaum Communications: „Um High Potentials für das eigene Unternehmen zu gewinnen, reicht eine ansprechende Vergütung nicht mehr aus. Absolventen wollen eine Unternehmenskultur, die Perspektiven bietet und sie legen mehr Wert auf Rekreation. In Ansprache und Entwicklung der High Potentials wird vor allem der Umgang mit dem gewandelten Anspruch an

---

<sup>119</sup> Vgl. <http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tapid-329/>.

<sup>120</sup> Vgl. <http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tapid-330/>.

<sup>121</sup> Vgl. <http://www.kienbaum.de/Portaldata/>, S. 1.

die Work-Life-Balance eine große Herausforderung für Personalabteilung und Kommunikation.“<sup>122</sup>

An der Kienbaum Absolventenstudie 2009/2010 nahmen 353 Studierende verschiedener Fachrichtungen aus der gesamten Bundesrepublik teil. Davon waren 50 Prozent weiblich und 50 Prozent männlich. Wie in Abbildung zwei zu erkennen ist, strebt der Großteil der Teilnehmer (66%) einen Diplom Abschluss und 16% einen Bachelor Abschluss an.<sup>123</sup>

Abbildung aus technischen Gründen nur in der Buchversion erhältlich

**Abbildung 2: Angestrebter Abschluss der Teilnehmer**

Quelle: Kienbaum Absolventenstudie 2009/2010

Wie Abbildung drei zeigt, studieren 64% der Teilnehmer im Bereich der Wirtschaftswissenschaften, darauf folgen die Ingenieurwissenschaften (7%) und die Geistes- und Sozialwissenschaften (5%).

Die Kategorie „Sonstiges“ umfasst insbesondere Studierende der Fachrichtungen Wirtschaftsingenieurwesen, Wirtschaftsinformatik, Logistik, Public Health, Wirtschaftspsychologie, Wirtschaftsrecht, Mathematik und Wirtschaftsmathematik.<sup>124</sup>

---

<sup>122</sup> <http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tapid-502/>.

<sup>123</sup> Vgl. <http://www.kienbaum.de/Portaldata/>, S.1.

<sup>124</sup> Vgl. <http://www.kienbaum.de/Portaldata/>, S. 1.



Abbildung aus technischen Gründen nur in der Buchversion erhältlich

**Abbildung 3: Fachrichtungen der Teilnehmer**

Quelle; Kienbaum Absolventenstudie 2009/2010

Die Daten der Kienbaum-Absolventenstudie 2009/2010 wurden auf dem Hobsons-Absolventenkongress am 25. und 26. November 2009 in Köln erhoben.<sup>125</sup>

---

<sup>125</sup> Vgl. <http://www.kienbaum.de/Portaldata/>, S. 1.

### 5.3. Ergebnisse der Absolventenstudie 2009/2010

Die Ergebnisse der Absolventenstudie 2009/2010 werden im Folgenden dargestellt und ausgewertet.

Abbildung aus technischen Gründen nur in der Buchversion erhältlich

**Abbildung 4: Welche Werte und Ziele im Leben sind wichtig?**

Quelle: Kienbaum Absolventenstudie 2009/2010

Wie Abbildung vier verdeutlicht, legen 58% der Teilnehmer großen Wert auf Familie und Freunde. Auch die Selbstverwirklichung steht bei den Hochschulabsolventen mit 50% im Vordergrund. Darauf folgen Gesundheit (46%) und Erfolg und Karriere (44%). Materielle Dinge wie Genuss und Konsum sowie Reichtum bilden mit 3% bzw. 1% das Schlusslicht der Werte und Ziele, die den Teilnehmern im Leben wichtig sind. Ergänzend zu den aufgeführten Auswahlmöglichkeiten wurden Verbindlichkeit und Gerechtigkeit genannt.<sup>126</sup> Die Tendenz, mehr auf innere Werte zu achten und Materielles, aber auch die Außenorientierung (Ökologie, soziales Engagement, aber auch Reisen, fremde Kulturen) unter zu gewichten, sprechen für einen hohen Grad an Individualismus. Diese Ergebnisse sind typisches Kennzeichen der Generation Y und spiegeln sich auch in den Antworten auf die nächsten Fragen wieder.

In der neuen, mit 355 Teilnehmern durchgeführten Kienbaum Absolventenstudie von 2011/2012 verstärkt sich diese Entwicklung sogar noch. Hier sind es

---

<sup>126</sup> Vgl. <http://www.kienbaum.de/Portaldata/>, S. 7 f.

inzwischen schon 71%, die Familie und Freunde als wichtigste Werte und Ziele angeben, Selbstverwirklichung sowie Erfolg und Karriere rutschen leicht ab auf 48% und 43%.<sup>127</sup>

Die Ergebnisse der Frage, welche Eigenschaften/Angebote eines Arbeitgebers ausschlaggebend sind bei der Wahl eines zukünftigen Arbeitgebers, werden in Abbildung fünf dargestellt. Immaterielle Faktoren werden hier am häufigsten genannt. Entwicklungsmöglichkeiten und kollegiale Arbeitsatmosphäre stellen mit 67% bzw. 51% die wichtigsten Kriterien dar. Darauf folgt Work-Life-Balance mit 42% und an vierter Stelle erst die Vergütung mit 31%. Als am Unwichtigsten eingeschätzt werden das Leistungsprinzip und ein professionelles Personal-Management. Diese Ergebnisse werden auch in der neuen Absolventenstudie 2011/2012 bestätigt, wobei der Bereich Work-Life-Balance sogar noch an Bedeutung gewinnt.<sup>128</sup>

Weitere Kriterien sind Arbeitsinhalte, Internationalität, interessante sowie herausfordernde Tätigkeit, Zukunftsträchtigkeit einer Branche und das Fortbildungsangebot.<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> Vgl. Kienbaum Absolventenstudie 2011/2013, [http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-501/649\\_read-12776/](http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-501/649_read-12776/)

<sup>128</sup> Ebd.

<sup>129</sup> Vgl. <http://www.kienbaum.de/Portaldata/>, S. 10 f.

Abbildung aus technischen Gründen nur in der Buchversion erhältlich

**Abbildung 5: Eigenschaften/Angebote eines Arbeitgebers, die ausschlaggebend bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber sind**

Quelle: Kienbaum Absolventenstudie 2009/2010

Die in Abbildung sechs dargestellten Kriterien, die ein Wunscharbeitgeber erfüllen sollte, zeigen, dass der Punkt Internationalität für Hochschulabsolventen mit 54% immer wichtiger wird. Auch ein freundschaftliches Arbeitsklima (50%) und attraktive Produkte und Dienstleistungen (34%) sind Entscheidungskriterien für die Teilnehmer. Kreativität und Flexibilität (Arbeitszeiten, Projekte etc.) sollten Arbeitgeber ebenfalls bieten und berücksichtigen.

Unwichtiger für Hochschulabsolventen ist, ob das Unternehmen inhabergeführt ist oder ob es sich um einen Konzern handelt. Dies ist sehr positiv für kleine und mittlere Unternehmen, die bei einem guten Employer Branding folglich durchaus mit Großunternehmen um die besten Bewerber konkurrieren können.

Weiterhin wurden folgende Punkte als wichtig benannt: Berufliche Perspektiven, Entwicklungsmöglichkeiten, Risikobereitschaft, Anerkennung der erbrachten Leistung sowie Zielorientierung.<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> Vgl. <http://www.kienbaum.de/Portaldata/>, S. 13 f.

Abbildung aus technischen Gründen nur in der Buchversion erhältlich

**Abbildung 6: Entscheidende Kriterien, die der Wunscharbeitgeber erfüllen sollte**  
*Quelle: Kienbaum Absolventenstudie 2009/2010*

Wo und wie sich Hochschulabsolventen über einen potentiellen Arbeitgeber informieren möchten und in welcher Weise hierbei das Internet genutzt wird, stellen die Abbildungen sieben und acht dar.

Abbildung aus technischen Gründen nur in der Buchversion erhältlich

**Abbildung 7: Wo möchte man sich über einen Arbeitgeber informieren?**

Quelle: Kienbaum Absolventenstudie 2009/2010

Das Internet stellt also mit 89% das beliebteste Instrument zur Informationssuche dar. Darauf folgen Hochschul- bzw. Bewerbermessen (50%) und Mitarbeiter des Zielunternehmens (43%). Am wenigsten greifen Bewerber auf Broschüren des Unternehmens (26%) und/oder Tage der offenen Tür (23%) zurück.<sup>131</sup>

Betrachtet man das Internet als beliebteste Instrument näher, so spielt mit 99% Nennungen die Homepage des Unternehmens die mit Abstand größte Rolle. Web 2.0 (Blogs etc.) sowie Webnews liegen mit jeweils 21% jedenfalls noch weit dahinter und werden nur teilweise genutzt.<sup>132</sup>

Abbildung aus technischen Gründen nur in der Buchversion erhältlich

**Abbildung 8: In welcher Weise wird das Internet zur Informationssuche genutzt**

Quelle: Kienbaum Absolventenstudie 2009/2010

---

<sup>131</sup> Vgl. <http://www.kienbaum.de/Portaldata/>, S. 16 f.

<sup>132</sup> Vgl. <http://www.kienbaum.de/Portaldata/>, S. 19 f.

#### 5.4. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Kienbaum Absolventenstudie 2009/2010 verdeutlicht, dass für Hochschulabsolventen im Bereich der Werte und Ziele im Leben, die Familie und Freunde sowie die Selbstverwirklichung an erster Stelle stehen. Auch Gesundheit, Erfolg und Karriere sind gewünscht und erstrebenswert.

Genau diese Punkte zeigen sich auch in den Eigenschaften bzw. Angeboten, die ein Arbeitgeber mitbringen soll. Die wichtigsten Punkte liegen hier in den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, einer kollegialen Arbeitsatmosphäre, einer ausgeglichenen Balance zwischen Beruf und Freizeit sowie einer attraktiven Vergütung.

Diese Bereiche sind für Hochschulabsolventen notwendig, um ihre Werte und Ziele zu erreichen. Hier finden sich, allerdings wenig überraschend, die zentralen, aus den führenden Motivationstheorien geläufigen Bedürfniskategorien und Grundfragen wieder. Wie soll man sich selbst verwirklichen, wenn man keine Entwicklungsmöglichkeiten hat? Wie soll man sich um Familie und Freunde kümmern, wenn man nur arbeitet und kaum Freizeit hat? Diese Ansprüche waren zwar bekannt, nur werden sie mit größerer Verhandlungsmacht vorgetragen und müssen folglich nun auch umgesetzt werden.

Ein Unternehmen, welches im Kampf um die High Potentials gut aufgestellt und für Hochschulabsolventen attraktiv sein will, kann also mit guten Weiterbildungs- und Aufstiegschancen, gutem Betriebsklima sowie mit einem ausgebauten Work-Life-Balance System punkten.

Die Vergütung ist für die aktuellen High Potentials zwar nicht mehr so wichtig für die früheren Generationen, trotzdem sollte sie angemessen sein. Gerade die mittelständischen Unternehmen, die weniger als Großkonzerne zahlen (können), sollten versuchen, mit Vorteilen im Bereich der weichen Faktoren Vergütungsnachteile wettzumachen.

Wenn die Hochschulabsolventen im Bewerberentscheidungsprozess sind, gibt es verschiedene Kriterien, nach denen sie die Attraktivität von Unternehmen beurteilen. Es wird stark darauf geachtet, dass ein Arbeitgeber international

aufgestellt ist und attraktive Produkte bzw. Dienstleistungen anbietet. Auch die Kreativität und Flexibilität im späteren Arbeitsleben macht einen Arbeitgeber attraktiv.

Hier haben große Unternehmen Vorteile, da sie meist international tätig sind und ein umfangreiches Produktportfolio bieten können. Dies sollten sie auch deutlich an die Zielgruppe kommunizieren um für sie attraktiver zu werden.

Kleine oder mittelständische Unternehmen haben hier möglicherweise nicht die gleichen Chancen, diese Angebote zu unterbreiten oder zukünftig auszubauen, um ihre Attraktivität zu erhöhen. Sie können dies aber durchaus kompensieren, indem sie die Bereiche Kreativität und Flexibilität sowie Nachhaltigkeit und soziales Engagement ausbauen. Den High Potentials Freiräume und Abwechslung im Arbeitsalltag zu bieten, Verantwortung zu delegieren und die High Potentials freie Lösungswege entwickeln zu lassen, könnte hierzu besonders positiv beitragen.

Überdies steckt gerade im Bereich der Arbeitszeiten noch viel Entwicklungspotential: (jungen) Eltern eine Chance geben, ihren Arbeitsalltag so zu gestalten, dass man Familie und Beruf gut vereinen kann und jungen Leuten die Möglichkeit bieten, Arbeitszeiten flexibel zu gestalten. Das Arbeitszeitsystem zu flexibilisieren und großzügige Lösungen anzubieten – verbunden mit der entsprechenden Außenkommunikation - kann entscheidend für die Arbeitgeberauswahl sein.

Als Zwischenfazit hierzu kann festgehalten werden: Alle Unternehmen sollten analysieren, welche Angebote sie gerade in den wichtigsten Kategorien machen. Es lohnt sich, gerade in diese Faktoren zu investieren und sie weiter zu entwickeln. Für den Erfolg des Employer Brandings ist es unerlässlich, die veränderten Anforderungen und Vorstellungen von der Attraktivität eines Arbeitgebers zu erkennen, die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen und die abgeleiteten Maßnahmen konsequent umzusetzen.

Doch über welche Kanäle erreicht man Hochschulabsolventen am besten? Ganz klar über das Internet, mit Abstand gefolgt von Hochschul- oder Bewerbermessen. Unternehmen sollten Kontakte zu Hochschulen aufnehmen und



pflegen, regelmäßig an Hochschul- und Bewerbermessen teilnehmen und ihre Vorteile klar kommunizieren. Sie sollten in Kontakt mit den potentiellen Bewerbern treten und einen positiven Eindruck hinterlassen.

Ein überzeugender Internetauftritt entwickelt sich zunehmend zur *conditio sine qua non*. Die Vielfalt der Gestaltungsmöglichkeiten lässt hier zudem ausreichend Spielraum zur Differenzierung. Die Homepage wird zum Dreh- und Angelpunkt der gesamten Kommunikationsstrategie. Diese attraktiv, übersichtlich und einladend zu gestalten ist somit ein „Must have“ für Unternehmen, die für die High Potentials attraktiv wirken möchten. Im Übrigen gilt dies nicht nur für das stationäre, sondern auch für das mobile Internet, denn möglicherweise recherchiert der Mitarbeiter in spe gerade beim Warten an der Ladenkasse über seine potentiellen Arbeitgeber.

Ein nicht zu vernachlässigender Faktor sind die bestehenden Mitarbeiter. Seit Jahrtausenden ist die Mund-zu-Mund-Propaganda als eines der effektivsten Kommunikationsinstrumente bekannt. Dessen Wirkung wird heute durch die elektronischen und vor allem sozialen Medien potenziert.

Deshalb wird es zu einer zentralen Anforderung, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens sich mit diesem identifizieren und dort motiviert arbeiten – und es dann – gern und freiwillig – nach außen kommunizieren. Denn nur dann werden sie positiv über ihr Unternehmen berichten und es als Arbeitgeber weiterempfehlen. Jedes Werbeversprechen muss (zumindest zukünftig) auch gehalten werden, die offene Kultur auch gelebt werden. Auf den Punkt gebracht: Glückliche Mitarbeiter sind der beste Garant für guten Nachwuchs. Unglückliche Mitarbeiter haben vermutlich die gleiche Wirkung, nur umgekehrt.

## 6. Untersuchung der Anforderungskriterien Berufstätiger

Die folgende Befragung hat zum Ziel, die Anforderungen, Werte und Auswahlkriterien von Berufstätigen zu ermitteln, um das Personalmarketing und Employer Branding von Unternehmen besser auf die unterschiedlichen Zielgruppen ausrichten zu können. Das Thema ist von Bedeutung, da in einer zunehmenden Zahl von Branchen – erfahrene - Fachkräfte fehlen und sich dieser Trend angesichts des demographischen Wandels in den nächsten Jahren und Jahrzehnten noch deutlich verschärfen wird. Der Untersuchung liegt die These zugrunde, dass viele Unternehmen inzwischen Employer Branding betreiben, und zwar sogar in moderner Form in den elektronischen Medien. Bei ihrer Ansprache fokussieren sie jedoch vor allem die Berufsanfänger, nicht zuletzt die Hochschulabsolventen. Diese aber, so die Annahme weiter, unterscheiden sich in ihren Werteprofilen, in ihren Erwartungen und in ihrem Erwartungshorizont signifikant von bereits im Berufsleben stehenden Unternehmensmitarbeitern. Diese Gruppe sollte jedoch von Unternehmen nicht vernachlässigt werden, da durch Fluktuation und Unternehmenswachstum immer wieder auch erfahrene, hochqualifizierte Kräfte benötigt werden. Dazu bedarf es dann einer individuellen Werbeansprache.

An der zur Beantwortung dieser Fragestellung durchgeführten Umfrage nahmen 541 berufstätige Personen teil, davon waren 504 Fragebögen auswertbar (93,16%).<sup>133</sup>

---

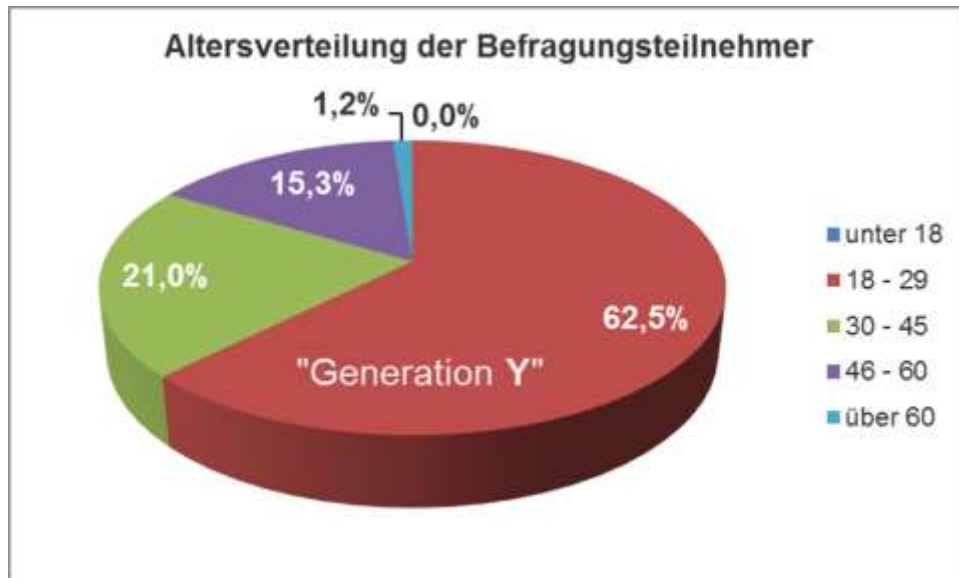
<sup>133</sup> Es wurde eine schriftliche Befragung mithilfe eines Fragebogens (siehe Anhang) durchgeführt. Die Erhebung erfolgte internetbasiert, das bedeutet, dass der Fragebogen von den Teilnehmern auf dem Server eines Providers mittels Internet online ausgefüllt werden konnte.

Verbreitet wurde der Fragebogen über verschiedene Netzwerke (wie zum Beispiel Xing und Facebook) und die Weiterleitung des Weblinks an Unternehmen, die diesen wiederum an ihre Mitarbeiter verschickten. Hierdurch sollte eine möglichst gemischte Teilnehmerzahl (Berufsstand, Alter, Geschlecht) erreicht werden.

Um die empirische Untersuchung mit der Absolventenstudie 2009/2010 vergleichen zu können, wurde der Fragebogen an den der Absolventenstudie 2009/2010 angelehnt. Vor allem wurde statt des angestrebten Abschlusses der Berufsstand abgefragt.

Die Auswertung der Daten erfolgte über das Umfragetool Survey Monkey und Excel.

Das Forschungsdesign dieser Studie war angelehnt an die Absolventenbefragung des Beratungsunternehmens Kienbaum, um so vergleichbare Werte für (höher qualifizierte) Berufstätige und Hochschulabsolventen zu erhalten.



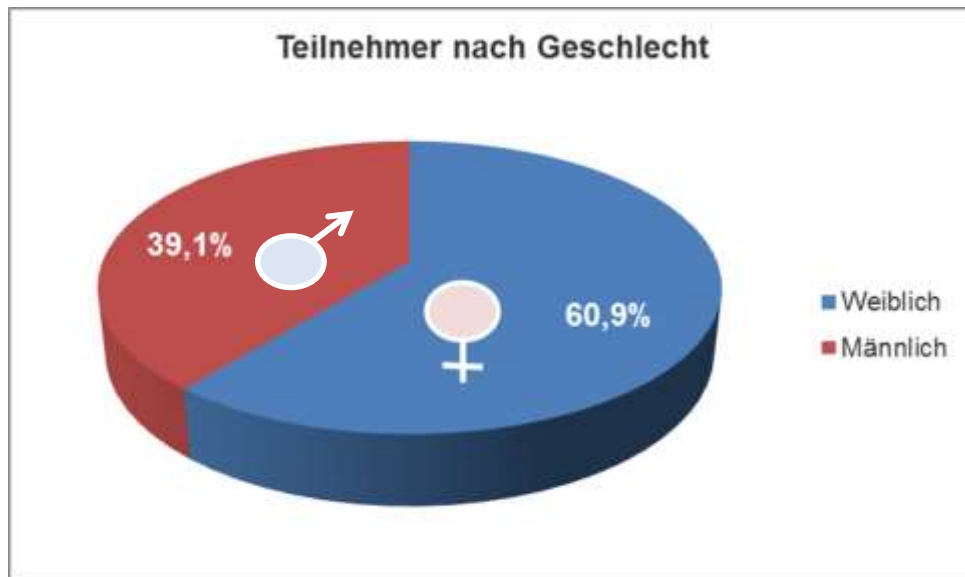
**Abbildung 9: Altersstruktur der Teilnehmer**

Quelle: Eigene Darstellung

In der Studie wird die Altersstruktur der Teilnehmer dominiert von der Gruppe der 18-29-jährigen (62,5%), gefolgt von den 30-45-jährigen mit 21%. Die Gruppe der 46-60-jährigen hat einen Anteil von 15,3% und nur 1,2% der Teilnehmer sind über 60 Jahre. Aus der Gruppe der unter 18-jährigen gibt es keine Teilnehmer. Dies ist darauf zurück zu führen, dass Jugendliche unter 18 Jahren in der Regel noch zur Schule gehen und eher selten einen Beruf ausüben. Es sind somit Teilnehmer von jeder wichtigen Altersgruppe vertreten (siehe Abbildung 9), es dominieren jedoch die Vertreter der so genannten Generation Y, der auch die von Kienbaum befragten Hochschulabsolventen angehören.

Abbildung 10 gibt Aufschluss über die Geschlechterverteilung. Es lässt sich erkennen, dass die weiblichen Teilnehmer mit 60,9% denn größten Anteil haben, 39,1% der Teilnehmer sind männlich.<sup>134</sup>

<sup>134</sup> Eine gleich große Teilnehmerzahl von weiblichen wie männlichen Personen konnte nicht erreicht werden, jedoch ist davon auszugehen, dass sich die ungleiche Gewichtung der Geschlechter noch in einem akzeptablen Bereich befindet.

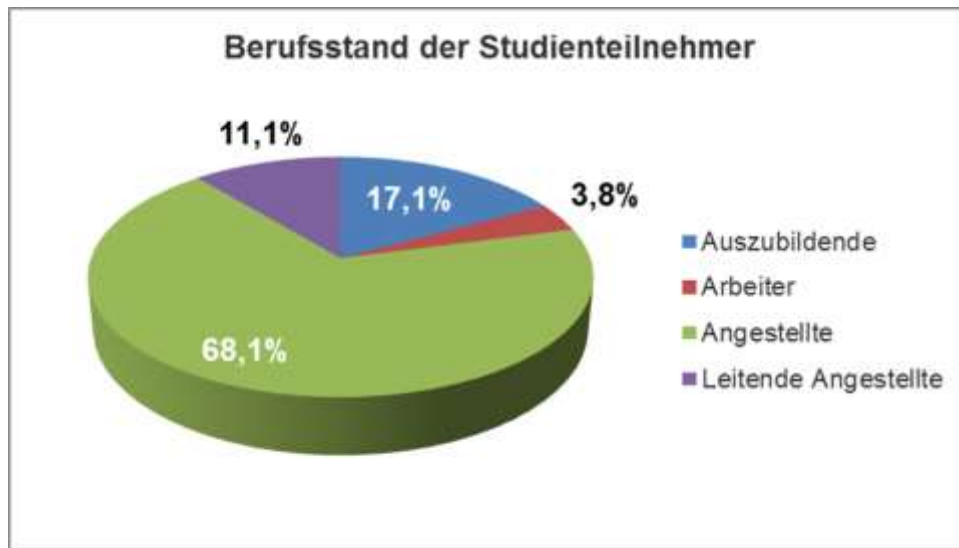


**Abbildung 10: Geschlecht der Teilnehmer**

Quelle: eigene Darstellung

Bei der statistischen Verteilung der Berufe stellen die Angestellten die größte Gruppe der Befragten (68,1%) ein, gefolgt von den Auszubildenden mit 17,1%. Leitende Angestellte sind mit 11,1% vertreten und die Arbeiter bilden mit 3,8% den geringsten Anteil (siehe Abbildung 11).<sup>135</sup>

<sup>135</sup> Es ist davon auszugehen, dass der geringe Anteil der Arbeiter sich darauf zurückführen lässt, dass in den meisten Unternehmen die Arbeiter in der Produktion nicht mit einer E-Mail Adresse ausgestattet sind. Da der Link unter anderem durch die Unternehmen an die Mitarbeiter per Email gesendet wurde, konnte die Gruppe der Arbeiter wahrscheinlich nur über Netzwerke erreicht werden.



**Abbildung 11: Berufsstand der Teilnehmer**

Quelle: eigene Darstellung

Bei der Frage nach den Werten und Zielen (Abb. 12) fällt auf, dass soziale Faktoren Karriere und Konsum weit übertreffen. Die Reihenfolge wird angeführt mit dem Wert für Familie und Freunde (89,1%), gefolgt von Gesundheit (61,5%) und Erfolg und Karriere (27,8%). Selbstverwirklichung und Vertrauen stehen mit 22,2% und 17,3% an vierter und fünfter Stelle. Auch Reisen und ausreichend Freizeit sind noch sehr wichtig für die Teilnehmer. Am wenigsten Wert wird auf ökologische Nachhaltigkeit (3,6%), Verbindlichkeit (3,0%) und Mut (2,4%) gelegt (siehe Abb. 12).<sup>136</sup>

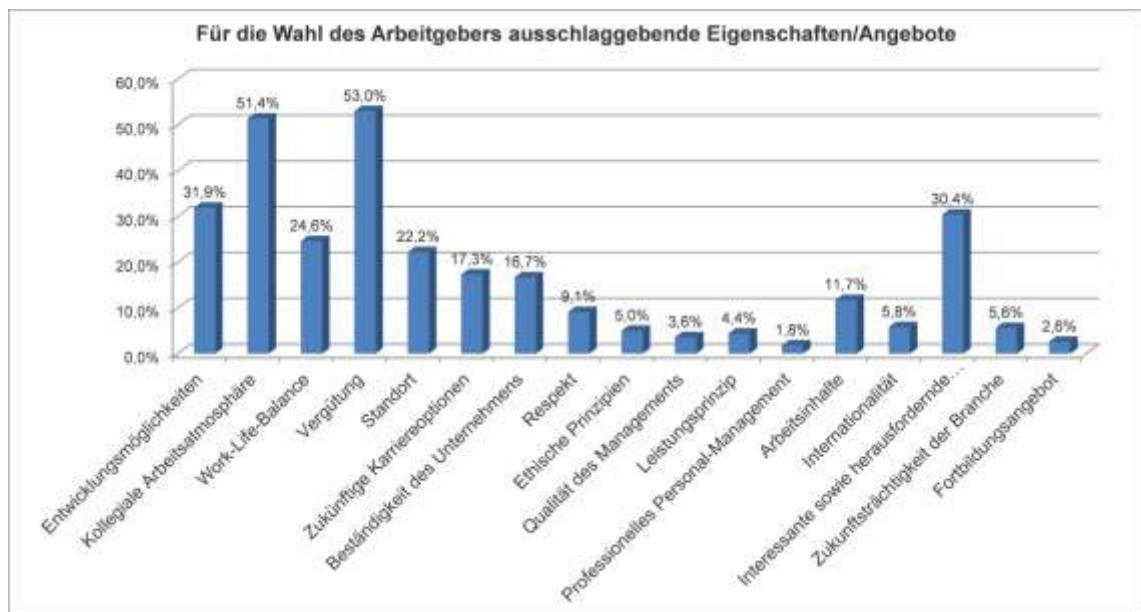
<sup>136</sup> Da die Teilnehmer bei dieser Frage bis zu drei Antworten auswählen konnten, liegt die Summe der Prozentzahlen über 100%.



**Abbildung 12: Werte und Ziele, die im Leben wichtig sind**

Quelle: eigene Darstellung

Die Antworten für die persönlichen Werte steht im Kontrast zu den Ergebnissen zu der Frage, welche Angebote für die Arbeitgeberwahl ausschlaggebend sind (s. Abb. 13). Nun steht die Vergütung mit 53% an erster Stelle, allerdings dicht gefolgt von der „kollegialen Arbeitsatmosphäre“ mit 51,4% und guten Entwicklungsmöglichkeiten mit 31,9%. Auch eine interessante sowie herausfordernde Tätigkeit (30,4%), die Work-Life-Balance (24,6%), der Standort (22,2%) und die zukünftigen Karriereoptionen (17,3%) sind wichtige Kriterien zur Bewertung des potentiellen Arbeitgebers. Kaum eine Rolle spielen ethische Prinzipien (5,0%), das Leistungsprinzip (4,4%), die Qualität des Managements (3,6%) sowie das Fortbildungsangebot (2,6%). Auch hier konnten die Teilnehmer bis zu drei Antwortmöglichkeiten auswählen.



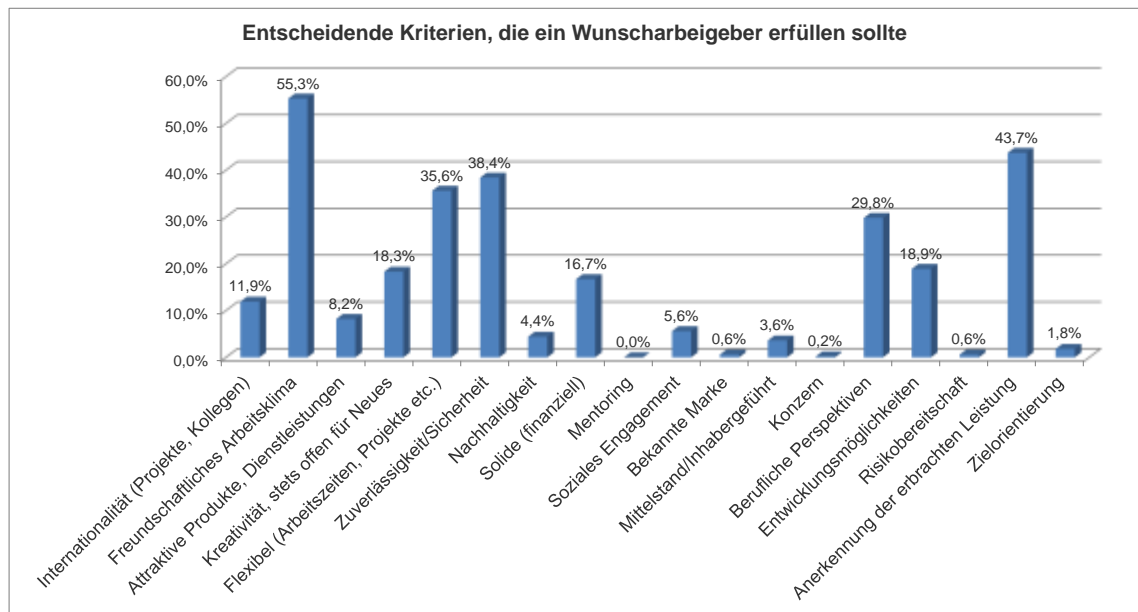
**Abbildung 13: Für die Wahl des Arbeitgebers ausschlaggebende Eigenschaften/Angebote**

Quelle: eigene Darstellung

Interessanterweise ergeben sich einige signifikant abweichende Umfragewerte, wenn es darum geht, welche Qualitäten der Arbeitgeber erfüllen und wie sich der Arbeitsplatz gestalten sollte (s. Abb. 14). An erster Stelle steht für die Teilnehmer hier ein freundschaftliches Arbeitsklima (55,3%), die Anerkennung der erbrachten Leistung (43,7%), Zuverlässigkeit/Sicherheit (38,4%) und Flexibilität im Bereich der Arbeitszeiten oder Projekte (35,6%).

Weitere herauszuhebende Punkte sind die beruflichen Perspektiven, die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen, dessen Solidität sowie die Offenheit des Unternehmens gegenüber Neuerungen und ein solides Unternehmen. Mögliche Kriterien wie Zielorientierung (1,8%), Risikobereitschaft (0,6%), eine bekannte Marke (0,6%), ein Konzern als Unternehmen (0,2%) und das Mentoring (0,0%) spielen praktisch keine Rolle.<sup>137</sup>

<sup>137</sup> Es konnten bis zu drei Antwortmöglichkeiten gewählt werden, wodurch die gesamt Prozentzahl über 100% liegt.



**Abbildung 14: Entscheidende Kriterien, die ein Wunscharbeitgeber erfüllen sollte**

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 15 verdeutlicht, dass die Onlinepräsenz der Arbeitgeber mitentscheidend für ihren Rekrutierungserfolg ist. Das Internet steht mit 98,4% als Informationsquelle mit Abstand an erster Stelle. Weitere wichtige Ressourcen sind mit 60,5% die Mitarbeiter des Zielunternehmens (Freunde, Bekannte). Eher unbedeutend sind Unternehmensbroschüren (22,0%) sowie Hochschul- und Bewertungsmessen (10,5%). Dabei ergaben im Übrigen weitere Fragen, dass 99% der Studienteilnehmer vor allem die Homepage des potentiellen Arbeitgebers für ihre Recherche heranziehen. Rund ein Viertel liest Weblogs, um Hintergründe über Arbeitgeber zu erfahren und 20% sucht Informationen in Online-Nachrichten.

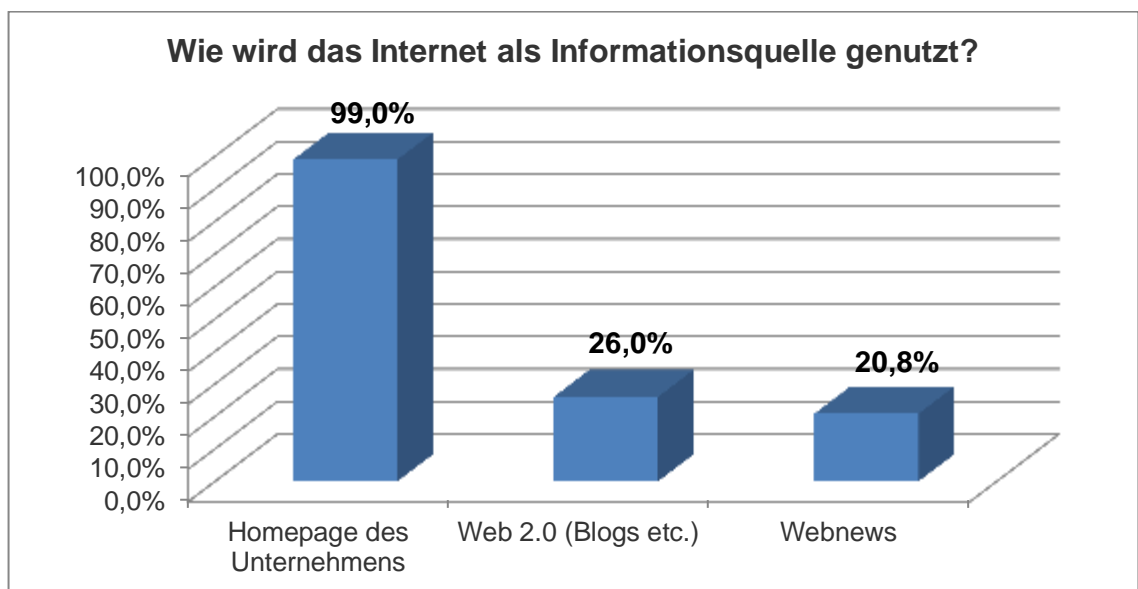




**Abbildung 15: Wo und wie informiert man sich über einen potenziellen Arbeitgeber?**

Quelle: eigene Darstellung

Mit Abstand das wichtigste Instrument im Internet ist dabei die Unternehmenswebseite (s. Abb. 16). Diese sollte im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen und als zentrale Kommunikationsplattform eingesetzt werden.



**Abbildung 16: Wie das Internet als Informationsquelle genutzt wird**

Quelle: eigene Darstellung

Dass die Gruppe der 18-29-jährigen mit 62,5% die Alterstruktur in der Befragung der Berufstätigen dominiert, wird gerade für den Vergleich mit den Berufsanfängern nicht als Nachteil gesehen. Immerhin ist dies auch die Altersgruppe mit den häufigsten Arbeitgeberwechseln. Außerdem ist sie direkt vergleichbar mit den Berufsanfängern und Hochschulabsolventen der Kienbaumstudie, das Unterscheidungsmerkmal zwischen den beiden Gruppen liegt im Wesentlichen im beruflichen Status.

Dieser Teil der Befragung weist nur wenige Unterschiede zwischen Berufstätigen und Absolventen auf. Beide Gruppen sehen das Internet als wichtigstes und am häufigsten genutztes Instrument zur Informationssuche an. Ein kleiner Unterschied lässt sich bei der Informationssuche über Mitarbeiter des Zielunternehmens erkennen: beide Gruppen nutzen diese Möglichkeit, jedoch liegt sie bei den Berufstätigen mit 60,5% im Gegensatz zu den Studenten mit 43% weitaus höher. Dies könnte allerdings schlicht daran liegen, dass Berufstätige mehr Kollegen in anderen Unternehmen kennen.

Die Instrumente Tag der offenen Tür und Broschüren des Unternehmens weisen hinsichtlich ihrer Nutzung keine gravierenden Unterschiede auf. Die große Differenz bei Hochschul- und Bewerbermessen legt nahe, dass diese bei Berufstätigen nicht eingesetzt werden sollten. Größter Wert sollte auf die Auffindbarkeit, Stichworte Suchmaschinenoptimierung und ggf. auch Adwords, der Unternehmenswebseite, deren Usability, Authentizität, Einzigartigkeit und Aussagefähigkeit gelegt werden. Ideal ist es, wenn interaktive, multisensorische Elemente sinnvoll in die Webseite integriert werden (Podcasts, Filme, Social Media-Einbindung, Möglichkeit des spielerischen Ausprobierens bestimmter, unternehmenstypischer Aktivitäten etc.).<sup>138</sup>

---

<sup>138</sup> Vgl. Pispers, R. / Dabrowski, J. (2011), Neuromarketing im Internet. Erfolgreiche und gehirngerechte Kundenansprache im E-Commerce, Freiburg 2011, S. 73 ff.

## 7. Generation „Work-Life-Balance“

Die Auswertung der Umfrage hat bislang ergeben, dass die Prioritäten der Teilnehmer zuvorderst auf soziale und persönliche Motive gerichtet sind. Es dominiert mit Abstand (89,1%) die Gewichtung von Familien und Freunden, der nur noch die Bedeutung der Gesundheit (61,5%) folgen kann. Erfolg und Karriere mit 27,8% sind zwar nicht bedeutungslos, dienen aber wohl eher der Selbstverwirklichung (22,2%) als dem Fröhen von Reichtum und Konsum (beide unter 8%).

Dies spiegelt sich auch in der Frage zu den Eigenschaften/Angeboten wieder, die ausschlaggebend bei der Arbeitgeberwahl und die damit zu den entscheidenden Kriterien gehören, die ein Arbeitgeber erfüllen muss. Hier sind es gerade die kollegiale Arbeitsatmosphäre, Anerkennung und das freundschaftliches Arbeitsklima, die Entwicklungsmöglichkeiten und flexible Arbeitszeiten, die wichtig erscheinen. Pointiert formuliert wird hier die Generation „Work-Life-Balance“ sichtbar. Für diese Arbeitnehmer ist es essentiell, sich weiter entwickeln zu können und zugleich Zeit für Familie und Freunde zu haben. Weniger individuelle, sondern mehr gesellschaftliche Werte wie ökologische Nachhaltigkeit, Verbindlichkeit und Mut sind für die offenbar recht individualorientierten Teilnehmer von nur untergeordneter Bedeutung.

Dass dagegen 53% der Befragten das Vergütungsniveau wichtig ist, mag als Widerspruch dazu erscheinen. Allerdings gilt die Bezahlung – korrespondierend zu den vorherrschenden Motivationstheorien – als Hygienefaktor. Ein gutes Gehalt stellt also kein Differenzierungsmerkmal für Arbeitgeber mehr dar, sondern wird als Mindestanforderungen angesehen, auf die persönliche und individuelle Zielvorstellungen dann erst aufsetzen.

Das Kriterium eines finanziell soliden Unternehmens liegt in der Auswertung eher im Mittelfeld, was gerade bei der Wichtigkeit der Vergütung verwunderlich ist. Auch die zukünftigen Karriereoptionen, die mit 17,3% eher im Mittelfeld liegen, stehen im Gegensatz zu der hohen Bewertung der beruflichen Perspektiven. Erklärt werden kann dies allerdings mit der stark zugenommen

Wechselbereitschaft und der abnehmenden Arbeitnehmerloyalität, gerade bei der Generation Y.

Doch zeichnen sich auch Unterschiede zwischen Absolventen und Berufstätigen ab. Eine bekannte (Produkt!) Marke, ein Konzern als Unternehmen, Mentoring, die Qualität des Managements, das Fortbildungsangebot sowie ein professionelles Personal-Management sind für die berufstätigen Studienteilnehmer eher unwichtig und stellen für Unternehmen kaum einen Differenzierungsvorteil dar.

Wenn Arbeitgeber attraktiv für wechselbereite Arbeitnehmer sein wollen, sollten sie deshalb auf eben diese Punkte konzentrieren: Betriebsklima, hohe Führungskompetenz der Manager für eine Anerkennungs- statt einer Präsenzkultur, Work-Life-Balance, Entwicklungsmöglichkeiten und abschließend eine gute Vergütung .

Dabei haben die Daten keine signifikanten Unterschiede zwischen Großunternehmen und mittelständischen Unternehmen gezeigt. Somit haben auch Mittelständler gute Chancen, Arbeitnehmer zu halten und wechselbereite Berufstätige anzuziehen. Die Schwierigkeiten für die „Hidden Champions“ des deutschen Mittelstandes dürften deshalb eher in der geringen Bekanntheit als Arbeitgebermarke liegen.

Da sich die meisten Teilnehmer im Internet Informationen beschaffen, ist dies der beste Weg, um an die Zielgruppe heranzutreten. Hier stellt gerade die Homepage des Unternehmens mit 99% das wichtigste Medium dar. Diese sollte übersichtlich, aktuell und attraktiv gestaltet sein.

Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt die bestehende Belegschaft für das Arbeitgeberimage. Empfehlen Mitarbeiter ihr Unternehmen weiter, wirkt dies sehr glaubwürdig, äußern sie sich dagegen öffentlich negativ, kann dies eine Arbeitgebermarke gravierend und nachhaltig beschädigen.

## 8. Vergleich der Werte und Ziele von Berufstätigen und Absolventen

Um Unterschiede zwischen Berufstätigen und Berufsanfängern, insbesondere als Hochschulabsolventen, jedoch die Unterschiede identifizieren zu können, werden die Ergebnisse der Untersuchung direkt der Kienbaum Absolventenstudie 2009/2010 gegenübergestellt.<sup>139</sup>

Rund zwei Drittel der Befragten der Studie entstammen mit einem Alter von bis zu 29 Jahren der gleichen Altersgruppe wie in der Kienbaum-Studie. D.h. allerdings auch, dass ein Drittel – mit bis zu 60 Jahren – deutlich älter ist. Hierdurch können sich Unterschiede ergeben, die nicht allein durch die Variable berufstätig / arbeitssuchend zu erklären sind. In der Regel gehen mit einem höheren Alter auch konservativere Wertvorstellungen einher.<sup>140</sup>

Erwartungsgemäß stimmen die Wertepprofile der beiden Gruppen in einigen Punkten recht weitgehend überein (s. Abbildung 17). So stehen bei beiden Gruppen „Familie und Freunde“ mit 58% der Nennungen an erster Stelle. Bei den weiteren, ebenfalls sehr wichtigen Werten differieren die Sichtweisen dagegen überrascht stark. Vor allem zwei Diskrepanzen sind auffällig. Nur 22,2% der Berufstätigen legen besonderen Wert auf Selbstverwirklichung, bei den Absolventen sind es mit 50% mehr als doppelt so viele. Nach Erfolg und Karriere streben nur 27,8% der Berufstätigen, während es bei den Absolventen 44% sind. Selbst bei der Gesundheit, die mit 46% bei den Absolventen bereits einen hohen Wert erreicht, wird von den Berufstätigen mit 61,5% ein noch höherer, und damit sogar der höchste Wert zu dieser Fragestellung erreicht.

---

<sup>139</sup> Kienbaum führt seine Untersuchung auf dem jährlich stattfindenden Absolventenkongress in Köln mittels persönlicher Interviews durch. Die Kienbaum Absolventenstudie 2009/2010 hatte 353 Teilnehmer, die hier vorliegende 504.

<sup>140</sup> Die demographischen Angaben wurden nicht verglichen werden, da die Fragestellungen hier nicht übereinstimmen. Bei der Kienbaum Absolventenstudie geht es um Bereiche wie Studienfach und angestrebter Abschluss, wobei im Gegenzug dazu bei der vorliegenden Untersuchung Fragen zum Alter und Berufsstand gestellt wurden.

Vergleich der wichtigsten Werte und Ziele				
Absolventenstudie		Studie Berufstätige		
58,0%	Familie & Freunde	←→	Familie & Freunde	58,0%
50,0%	Selbstverwirklichung	←→	Gesundheit	61,5%
46,0%	Gesundheit	←→	Erfolg & Karriere	27,8%
44,0%	Erfolg & Karriere	←→	Selbstverwirklichung	22,2%

←→ = Sehr unterschiedlich  
 ←→ = Identisch/leichter Unterschied

**Abbildung 17: Vergleich der wichtigsten Werte und Ziele**

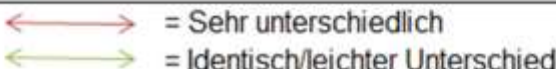
Quelle: eigene Darstellung

Diese Werte sind vielleicht in dem Lichte zu sehen, dass die von Kienbaum Befragten auf einer Absolventenmesse über ein besonderes Engagement und Involvement verfügen, somit nicht unbedingt als repräsentativ für Berufsanfänger und Absolventen gelten können. Dennoch sind die Werte der Berufstätigen nicht nur in Relation betrachtet, sondern auch absolut gesehen auffällig niedrig in Bezug auf beruflichen Ehrgeiz und hoch für einen Komplex von Lebenswerten, der mit dem modernen Begriff der Work-Life-Balance am besten zu charakterisieren wäre.

Nimmt man den Vergleich der weniger wichtigen Werte und Ziele hinzu, verfestigt sich das Bild einer individualistischen Arbeitskultur, bei dem politisch und gesellschaftlich hochgelobte Werte wie „Ökologische Nachhaltigkeit“, „Mut“ und „Verbindlichkeit“ nur eine verschwindend geringe Rolle spielen. Allerdings sind auch Konsum, Genuss und Reichtum bei beiden Gruppen, trotz auffälliger Unterschiede selbst auf solch niedrigem Wertenniveau, von nur ausgesprochen geringer Bedeutung (s. Abb. 18).

**Vergleich der nachrangigen Werte und Ziele**

Absolventenstudie		Studie Berufstätige	
7,0%	Ökologische Nachhaltigkeit	Reichtum	7,3%
4,0%	Mut	Genuss & Konsum	5,6%
3,0%	Genuss & Konsum	Ökologische Nachhaltigkeit	3,6%
1,0%	Reichtum	Verbindlichkeit	3,0%
0,5%	Verbindlichkeit	Mut	2,4%


  
 = Sehr unterschiedlich  
 = Identisch/leichter Unterschied

**Abbildung 18: Vergleich der nachrangigen Werte und Ziele**



Quelle: eigene Darstellung

Dies kann so interpretiert werden, dass vor allem die jüngeren Generationen einen Rückzug in das Private anstreben. Das betrifft die Fokussierung auf sich selbst, die Familie und die Freunde. Auf harte Wettbewerbsziele und klassisches Karrieredenken, nach außen repräsentiert durch entsprechende Statussymbole, wird nur geringen Wert gelegt.

Welche Leistungen und Angebote erwarten Berufstätige und Absolventen von einem Arbeitgeber? Auch hier bestehen auffallende Übereinstimmungen wie Divergenzen (s. Abbildung 19). Herauszuheben ist, dass beide Gruppen die kollegiale Arbeitsatmosphäre mit gut 51% sehr hoch einordnen. Bei beiden Gruppen wird dieser Wert nur noch von je einer Anforderung übertroffen. Während aber von Absolventen mit 67% die Entwicklungschancen am höchsten geschätzt werden, sind dies bei den Berufstätigen nur knapp 32%. Diese stufen die Vergütung mit 53% als wichtigstes Kriterium ein, was wiederum nur für 31% der Berufsanfänger eine Rolle spielt.

**Vergleich der ausschlaggebenden Eigenschaften/Angebote**

Absolventenstudie		Studie Berufstätige	
67,0%	Entwicklungsmöglichkeiten	Vergütung	53,0%
51,0%	Kollegiale Arbeitsatmosphäre	Kollegiale Arbeitsatmosphäre	51,4%
42,0%	Work-Life-Balance	Entwicklungsmöglichkeiten	31,9%
31,0%	Vergütung	Interessante Tätigkeit	30,4%
8,0%	Leistungsprinzip	Work-Life-Balance	24,6%
6,0%	Personal-Management	Leistungsprinzip	4,4%
0,4%	Interessante Tätigkeit	Fortbildungsangebot	2,6%
0,4%	Fortbildungsangebot	Personal-Management	1,8%

 = Sehr unterschiedlich  
 = Identisch/leichter Unterschied

**Abbildung 19: Vergleich der ausschlaggebenden Eigenschaften/Angebote<sup>141</sup>**

Quelle: eigene Darstellung

Eine weitere, besonders auffällige Divergenz besteht bezüglich des Kriteriums der „Interessanten Tätigkeit“. Dieses ist für praktisch keinen Berufsanfänger relevant (0,4%), während es 30,4% der Berufstätigen für wichtig halten. Spannend wäre hier herauszufinden, ob dies aufgrund erlebter Defizite am Arbeitsplatz der Fall ist, wie die konstant schlechten Motivationswerte deutscher Angestellter in der jährlich durchgeführten Gallup-Studie zur Arbeitnehmerzufriedenheit nahelegen.<sup>142</sup> Auffällig ist ebenso, dass Berufsanfänger mit 42% bereits mehr Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance legen als erfahrene Mitarbeiter (24,6%), ohne überhaupt entsprechenden Stress in einer Festanstellung erlebt zu haben.

Die reinen Zahlen sind schwer zu interpretieren und bedürfen weiterer Forschung. Eines ist in jedem Fall festzuhalten. Es bestehen bereits hier signifikante Unterschiede zwischen Berufstätigen und Berufsanfängern in ihren Anforderungen an (neue) Arbeitgeber.

Ein Ansatz zur Erklärung wäre, dass Berufstätige, vor allem höheren Alters, mehr Realismus entwickelt haben und zugleich geringere Aufstiegsambitionen in ihren Unternehmen aufweisen. Die im Schnitt jüngeren Berufsanfänger

<sup>141</sup> Angebote und Eigenschaften des Arbeitgebers, die ausschlaggebend für die Arbeitgeberauswahl des Berufstätigen ausschlaggebend sind.

<sup>142</sup> Vgl. <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158186/grafik-zeitverlauf-zum-gallup-engagement-index-2011.aspx>, Zugriff am 18.11.2011.



dagegen streben danach, Ehrgeiz, Karriere und Work-Life-Balance miteinander zu vereinen. Während frühere Generationen eine Top-Karriere und viel Freizeit als unvereinbare Gegensätze angesehen haben, fordert die Generation Y beides. Möglicherweise verstärkt dabei die seit wenigen Jahren populäre Diskussion um das Thema Burnout noch die Sensibilität für eine höhere Zeitsouveränität.

Darauf, dass diese Interpretationsansätze stichhaltig sein könnten, weisen die Daten aus Abbildung 20 hin. Sicherheit und Arbeitsklima sind hier unisono Trumpf. Während bei den Absolventen dann aber nur Internationalität mit 54% noch höher gewichtet wird als die freundschaftliche Atmosphäre am Arbeitsplatz, spielt dieses Kriterium für Berufstätige nur eine untergeordnete Rolle (11,9%).

Besonders spannend bei den Berufserfahren ist, wie wichtig ihnen die Anerkennung für ihre Leistungen (43,7%) sowie die Zuverlässigkeit und auch Sicherheit ihres Arbeitgebers sind. Dies relativiert auch ihren hohen Wert für die Vergütung bei der Wahl des Arbeitgebers. Ist dieses Kriterium erfüllt, geht es Menschen offenbar vor allem darum, ihre Bedürfnisse nach sozialer Anerkennung und Einbindung sowie nach Absicherung zu befriedigen. Dafür spricht auch, dass – übrigens auch bei den Absolventen – eine hohe Risikobereitschaft des arbeitgebenden Unternehmens praktisch kein positiv wahrgenommenes Kriterium darstellt. Nur die Forderung nach Flexibilität ist mit 35,6% zu berücksichtigen. Zum nächstniedrigeren Wert fällt bei den Berufstätigen ein Abbruch um fast 24 Prozentpunkte auf, so dass alle Werte nach den ersten vier genannten für das Employer Branding vernachlässigt werden können.



**Abbildung 20: Vergleich der Kriterien, die ein Wunscharbeitgeber erfüllen sollte**  
 Quelle: eigene Darstellung und Kienbaum

Die Absolventenstudie zeigt eine insgesamt etwas ausgewogenere Verteilung der Kriterien als bei den Berufstätigen. Zuverlässigkeit und Sicherheit rangieren als fünfthöchster Wert immerhin noch bei 26%, gefolgt von Mentoring mit 13% und Markenbekanntheit mit 7%. Letztere liegt bei Berufstätigen im „statistischen Rauschen“ bei 0,6%, Mentoring als Methode der Personalentwicklung nannten die Teilnehmer nicht ein Mal.

## **Fazit und Handlungsempfehlungen**

Ein positives Signal für mittelständische Unternehmen ist, dass es für beide Zielgruppen unmaßgeblich ist, ob ihr Arbeitgeber ein Konzern oder ein Kleinunternehmen ist. Nicht zu ignorieren und schwer verdaulich für die Führung einer Arbeitgebermarke ist, dass die Bekanntheit der Unternehmens- oder Produktmarke den Umfragen von Kienbaum und in dieser Studie weder Berufstätige noch Absolventen sonderlich interessiert. Während Berufsanfänger sich noch recht stark an der Attraktivität der Produkte orientieren, zählen die vier mit Abstand wichtigsten von Berufstätigen geforderten Merkmale zu den soften Faktoren. Was Arbeitnehmer wirklich wollen ist also eine gute Arbeitsatmosphäre, Anerkennung für ihre Leistungen, ein sicherer Arbeitsplatz mit einem guten Gehalt bei einem soliden, gut geführten Arbeitgeber gleich welcher Größe. Freilich müssen diese Wettbewerbsvorteile den relevanten Zielgruppen auch möglichst früh bekannt werden, um als Arbeitgeber überhaupt in die engere Auswahl gezogen zu werden.

Allesamt sind diese Faktoren abhängig von den Fähigkeiten des Managements und der Organisationskultur des Arbeitgebers. Es ist deutlich schwieriger, solche Eigenschaften authentisch zu kommunizieren als z.B. mit der Internationalität des Unternehmens oder der Attraktivität seiner Produkte zu werben. Es gilt deshalb, das Arbeitgeberimage durch die Qualität von Führung und Organisation zu stärken. Große Werbeetats allein dürften nur geringe positive Effekte bewirken. Vielmehr sollte auf die positive Mund-zu-Mund-Propaganda durch die Mitarbeiter des Unternehmens gesetzt werden. Kein anderes Kommunikationsinstrument wirkt authentischer als die Werbung durch die eigenen Angestellten. Diese Anstrengungen sollten durch Social Media-Instrumente und Incentives zum mitarbeitergestützten Personalrecruiting unterstützt werden.

Die Unternehmens- und Karrierewebsite sollte als zentrale Kommunikationsplattform. Allein auf digitale Medien zu setzen ist dabei nicht ratsam. Vielmehr wird empfohlen, auf eine integrierte Kommunikation mit klassischen und digitalen Medien zu setzen. Eine gute PR und eine

entsprechend positive Presseberichterstattung haben eine höhere Glaubwürdigkeit und damit Wirksamkeit als bezahlte Medien. Hierbei ist auch zu beachten, dass ältere Bewerber tendenziell noch eher auf klassische Medien reagieren als die Digital Natives, bei denen Zeitungsabonnements etc. eine Seltenheit sind.

Von zentraler Bedeutung ist die Konsistenz aller Botschaften des Unternehmen, die externe Kommunikation darf nicht von der internen abweichen. Die versprochenen Unternehmenswerte müssen auch eingehalten werden, da sich andernfalls sehr schnell ein negatives Unternehmensimage einstellt und gerade die qualifiziertesten Mitarbeiter das Unternehmen, je nach dem, verlassen oder meiden.

Ferner wird empfohlen, die positiven Arbeitbereigenschaften durch Testimonials in klassischen Medien und online, vor allem durch Social Media Marketing, zu kommunizieren. Ebenfalls wichtige Bausteine können PR und die Teilnahme an Wettbewerben zur Arbeitgeberattraktivität wie „TOP Company“, „Deutschlands beste Arbeitgeber“ oder „Greatplacetowork“ sein.

Zusammenfassend lässt sich somit feststellen, dass sich Berufsanfänger respektive Absolventen und Berufstätige signifikant hinsichtlich einiger wichtiger Wertvorstellungen und Anforderungen unterscheiden. Die stärksten Kontraste sollten die Unternehmen für ihr Personalmarketing berücksichtigen. Angesichts des intensiver werdenden „war for talent“ kann sich kein Arbeitgeber auf Dauer leisten, auf eine Differenzierung zwischen den Zielgruppen „Berufstätige“ und „Berufseinsteiger“ zu verzichten. Für die Berufstätigen wird es darum gehen, sich über eine authentische Kommunikation der Stärken bezüglich Führung, Strategie und Organisation einen Ruf als hervorragender Arbeitgeber zu verdienen.



Kontakt\*

[erik.wollenweber@leiferikwollenweber](mailto:erik.wollenweber@leiferikwollenweber)

<http://www.leiferikwollenweber.de>

<http://www.hwmc.de>

© Leif Erik Wollenweber & Susanne Piechura