

# Strategische Personalgewinnung: Personalmarketing und Employer Branding

CHRISTIAN GADE

## Kernbotschaften

- Menschen machen den Unterschied. Mit passendem und engagiertem Personal können Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen.
- Zielgruppenbezogene strategische Personalgewinnung hilft, im sogenannten „War for Talents“ zu bestehen.
- Vergleichbar zur Produktmarke kann die Arbeitgebermarke (Employer Brand) eine Strahlkraft entfalten und dazu beitragen, für die Organisation attraktives Personal zu gewinnen und zu halten. Personalmarketing richtet sich dabei nicht nur nach außen, sondern auch nach innen.
- Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können ganz besonders vom Employer Branding profitieren. Ihre Spezifika gilt es als Wertversprechen zielgruppenadäquat zu kommunizieren.
- Für die Arbeitgeberberatung bietet sich die Chance, mit fundierten Hinweisen zur Wirkung und Gestaltung von Employer Branding, gerade bei KMU, eine große Wirkung auf dem Arbeitsmarkt zu entfalten.

## 1 Einleitung: Die Menschen machen den Unterschied!

Mit seinem prominenten Aufsatz „The people make the place“ stellt Schneider (1987) die Bedeutung der Menschen für die Entwicklung und damit die Gestalt von Organisationen heraus. Er beschreibt Selektions- und Selbstselektionsprozesse, die dafür verantwortlich sind, wer in eine Organisation eintritt und dort verbleibt. Schneider stellt darauf ab, dass Personen sich die Organisationen aussuchen, die zu ihnen zu passen scheinen, die sie als attraktiv empfinden (Selbstselektion). Durch sogenannte „Gate-Keeper“ werden sie im Rahmen von Auswahlverfahren in die Organisation hineingelassen (Selektion). Angekommen in der Organisation, prüfen beide Seiten, ob ein Verbleib in der Organisation wünschenswert ist. Während Schneider im Weiteren auf die Homogenität von Organisationen abstellt, ist für unsere weitere Betrachtung die Bedeutung des Personals relevant. Wenn es, gerade in unserer Wissensgesellschaft, in der individuelles und kollektives Wissen Arbeitsprozesse bestimmen, einen Unterschied zwischen Organisationen gibt, manche erfolgreicher sind als andere, und zudem Personen verantwortlich für die Gestalt von Organisationen sind, stellt das Personal einen Erfolgsfaktor für den Wettbewerb dar. Insofern spricht man nicht nur von Anlagevermögen, sondern auch von Humanvermögen. Human Resources werden

zum Erfolgsfaktor von Organisationen. (Schneider 1987; Barney 1991; Trost 2012, 7–15; Ridder 2015, 75–81).

Eine aktuelle Verschärfung erfährt diese Erkenntnis durch den demografischen Wandel mit einer Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials. Die teilweise unbefriedigte Nachfrage der Unternehmen nach geeignetem Personal zeigt die Veränderung des Arbeitsmarkts hin zu einem sogenannten „Arbeitnehmermarkt“ mit der Marktmacht auf Seiten der Bewerber und Bewerberinnen und Beschäftigten. Seit einigen Jahren wird pointiert von einem „War for Talents“ gesprochen (Stotz & Wedel 2009, 43–49; Trost 2012, 12).

Ein weiterer zu beachtender Aspekt ist, dass wir es bei der Zielgruppe der jungen potenziellen Beschäftigten, die vor kurzem in den Arbeitsmarkt eingetreten sind, dieses aktuell tun oder in naher Zukunft tun werden, um Personen handelt, die tendenziell eher etwas anders „ticken“ als die schon länger auf dem Arbeitsmarkt agierenden Beschäftigten, um die früher geworben wurde und die es zu halten gilt. Gerade im Rahmen der Mitarbeitergewinnung und Bindung gilt es, dies zu berücksichtigen, und die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe direkt anzusprechen. (Trost 2013, 20 f., 42–45; Wissmann, von, Clasen & Krüger 2021, 1–3).

Um sich den Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt zu stellen, etablieren Organisationen eine strategische Personalgewinnung. Diese stellt die Bedeutung der Humanressourcen in den Mittelpunkt und orientiert sich an den strategischen Zielen des Unternehmens und setzt auf zielgerichtete Marketingaktivitäten (Ridder 2015, 75–92). Personalgewinnung und Personalmarketing sowie die Zielgruppenorientierung werden im folgenden zweiten Abschnitt betrachtet. Personalmarketing ist umso erfolgreicher, je mehr es Organisationen gelingt, als attraktive Marke auf dem Arbeitsmarkt sichtbar zu sein und Bewerber und Bewerberinnen anzuziehen und zu halten. Hiermit beschäftigen sich Ansätze des Employer Brandings, das heißt der Arbeitgebermarkenbildung, die im dritten Abschnitt beleuchtet wird. Welche Konsequenz hat das für KMU? Können KMU überhaupt diesen Weg mitgehen (vierter Abschnitt)? Die sich hieraus ergebenden Impulse für die Arbeitgeberberatung werden im abschließenden fünften Abschnitt herausgestellt.

## 2 Personalgewinnung und Personalmarketing

Strategische Personalgewinnung und Personalmarketing sind integrale Bestandteile eines modernen Human Resource Managements und spielen eine zentrale Rolle bei der Rekrutierung und Bindung von qualifiziertem Personal.

### Personalgewinnung

Personalgewinnung umfasst den gesamten Prozess der Personalbedarfsplanung, Identifizierung, Anziehung und Auswahl sowie Eingliederung und Integration des Personals in eine Organisation. Hierbei werden verschiedene Strategien und Methoden eingesetzt, um den Bedarf an Arbeitskräften zu decken und Talente zu gewinnen

und zu binden. Personalgewinnung ist nach innen und nach außen gerichtet. Sie ist umfassender zu verstehen als Personalrekrutierung, die auf die Suche, Auswahl und Einstellung von Kandidaten und Kandidatinnen für offene Stellen gerichtet ist. (Jung 2017, 113–313; Ullah & Witt 2018, 23–30).

Von strategischer Personalgewinnung kann gesprochen werden, wenn diese analytisch, langfristig, ganzheitlich, zielorientiert erfolgt und in die Gesamtstrategie des Unternehmens eingebunden ist (Ridder 2015, 75 f., 82–87; Schreyögg & Koch 2020, 149–160). Hierdurch kann zielgruppenspezifisch hochqualifiziertes Personal angezogen, entwickelt und gebunden werden, um die langfristige Zielerreichung und den Erfolg der Organisation zu sichern. So benötigt beispielsweise ein Unternehmen oder ein Geschäftsbereich mit einer auf Kostenführerschaft ausgerichteten Strategie tendenziell anderes Personal und wird auch andere Zugänge zu diesem wählen als ein auf Innovation und schnelle Markteinführung ausgerichtetes Unternehmen oder ein entsprechender Geschäftsbereich.

### **Personalmarketing**

Personalmarketing ist mehr als Werbung. Im Kern zielt Personalmarketing darauf ab, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber bzw. attraktive Arbeitgeberin zu positionieren und eine positive Arbeitgebermarke aufzubauen. Es umfasst gezielte Marketingmaßnahmen, um potenzielle Bewerber und Bewerberinnen (und auch schon vorhandene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen) anzusprechen, die Unternehmenskultur zu präsentieren und die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Hierbei richtet sich Personalmarketing sowohl nach außen als auch nach innen. (Bruhn 1999; Wunderer 1999; Kanning 2017, 15–87).

Aktivitäten des internen und externen Personalmarketings sind beispielsweise Intranet- und Online-Präsenz, Karrierewebsites und Blogs. Eine ansprechende und informative Karrierewebsite, die Einblicke in das Unternehmen gewährt und offene Stellenangebote und Erfahrungsberichte von Mitarbeitenden präsentiert, stellt einen wesentlichen Bestandteil des Personalmarketings dar. Blogs können regelmäßige Informationen über Projekte, Mitarbeitererfahrungen oder Eindrücke von der Unternehmenskultur bieten. Ebenso spielt die Präsenz des Unternehmens in sozialen Medien und auf Plattformen wie LinkedIn oder XING eine wichtige Rolle. Die Teilnahme an Branchenveranstaltungen und Jobmessen oder die Durchführung eigener Events helfen, den direkten Kontakt zu potenziellen Bewerbern und Bewerberinnen aufzubauen und auch intern das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber oder attraktive Arbeitgeberin zu präsentieren. Auch die aktive Präsenz und Reaktion auf Bewertungsplattformen wie Glassdoor, kununu, Indeed, Jobvoting und MeinChef ermöglichen es Unternehmen, auf Rückmeldungen einzugehen und einen positiven Eindruck auf potenzielle Bewerber und Bewerberinnen zu hinterlassen. (Wunderer 1999, 119–121; Bernauer et al. 2011; Beck 2012; Trost 2012, 62–77; Ullah & Witt 2018, 235–303; Zayats 2020, 69–91).

### Zielgruppenorientierung

Strategische Personalgewinnung zeichnet eine zielgruppenorientierte Ansprache von potenziellen Beschäftigten aus (Ullah & Witt 2018, 30–43). Bei den auf dem Arbeitsmarkt besonders begehrten jungen (potenziellen) Beschäftigten handelt es sich um sogenannte „Digital Natives“, um Vertreter und Vertreterinnen der Generation Z (Geburtsjahrgänge von 1995–2009) und der Generation „Alpha“ (ab 2010). Wenn man in diesem Zusammenhang von Generationen spricht, bezieht man sich mit Mannheim (1952) und Howe & Strauss (1991) auf den historisch-gesellschaftlichen Generationenbegriff, der als Generation eine gesellschaftliche Gruppe beschreibt, die eine ähnliche Lebensauffassung hat. Geprägt wird diese durch das kollektive Erleben gesellschaftlicher Ereignisse in Kindheit, Jugend und Erwachsenenzeit, wie bspw. 9/11 und technische Neuerungen, wie bspw. das Internet oder das Smartphone. Beide Generationen, insbesondere die Generation Alpha, sind völlig in der digitalen Welt aufgewachsen, beschaffen sich Wissen nach Bedarf, kommunizieren eher digital und weniger persönlich. Vertreter und Vertreterinnen der Generation „Z“ „leben und arbeiten – YOLO“ (you only live once, man lebt nur einmal). Mitglieder der Generation Z haben eher weniger Respekt vor der Position in der Hierarchie als vor der individuellen Kompetenz der Führungskräfte. Sie streben zwar eine Karriere an, wollen aber hierbei nicht auf einen gesunden Ausgleich außerhalb der Arbeit verzichten. Und Arbeit muss sich für sie lohnen, nicht nur materiell, vielmehr soll sie bereichernd sein und die Persönlichkeitsentwicklung fördern. Sie sind deutlich wechselbereiter als frühere Generationen. (Howe & Strauss 2007; Trost 2012, 59–62; Scholz 2014, 11–19; Apaydin & Kaya 2020; Wissmann, von, Clasen & Krüger 2021, 1–6; Schnetzer, Hampel & Hurrelmann 2023, 43–46).

Bei den anderen am Arbeitsmarkt agierenden und in der Regel eher zum Verbleib im Unternehmen umworbenen Generationen handelt es sich neben Vertretern und Vertreterinnen der Generation der Babyboomer (1945–1964) um Vertreter und Vertreterinnen der Generation „X“ (1965–1979), die in gesellschaftlicher Unsicherheit mit steigender Arbeitslosigkeit aufgewachsen sind und Jobsicherheit eine hohe Bedeutung beimessen. Vertreter und Vertreterinnen der Generation „Y“ (1980–1994) wuchsen in Zeiten von Globalisierung und Wiedervereinigung auf, sind eher karriereorientiert und stellen sich dem Wettbewerb. Im Unterschied zur Generation Z messen frühere am Arbeitsmarkt agierende Generationen der Arbeit im Verhältnis zur Freizeit oder zum „Leben“ eine dominantere Rolle bei. (Scholz 2014, 73–86; Weichs, von & Kauke 2019; Hurrelmann & Albrecht 2020, 37–41; Holtbrügge 2022, 282–284).

Die zentrale Komponente des Personalmarketings stellt die Bildung einer Arbeitgebermarke, das Employer Branding, dar. Es konzentriert sich darauf, die Wahrnehmung eines Unternehmens für die Zielgruppe der potenziellen und aktuellen Beschäftigten als attraktiven Arbeitgeber bzw. attraktive Arbeitgeberin zu gestalten und zu fördern.

### 3 Employer Branding

Dass das Personal einen Unterschied macht, dass Unternehmen in Abhängigkeit von ihrem Personal Wettbewerbsvorteile erzielen können, ist die Grundannahme für die Beschäftigung mit Employer Branding. Einem ressourcenorientierten Verständnis folgend, stellt Employer Branding somit eine zentrale Komponente des modernen Human Resource Managements dar. (Barney 1991; Ridder 2015, 75–81; Holtbrügge 2022, 92–98).

Das Konzept des Markenwerts, das wir im Zusammenhang mit Produkten kennen, wird auf die Arbeitgebereigenschaft übertragen. Produktmarken werden etabliert, damit das strahlende Produkt eine Anziehungskraft auf die Konsumenten sowie Konsumentinnen ausübt, sodass diese bei wahrgenommener Bedürfnisbefriedigung durch die (auch zugeschriebenen) Produkteigenschaften das Produkt kaufen. Im Rahmen des Employer Brandings wird eine Arbeitgebermarke gestaltet, die ebenso ihre Anziehungskraft entfalten soll. (Backhaus & Tikoo 2004, 504; Trost 2013, 13–19).

#### Verständnis

Sullivan 2004 bringt es auf den Punkt: “The employer brand puts forth an image showing the organization as a good place to work.” (Backhaus & Tikoo 2004, 501). Employer Branding erzeugt ein Bild der Organisation als einen Ort, an dem man gern arbeiten mag. In diesem Beitrag wird Employer Branding wie folgt verstanden: „Employer branding as the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors” (Backhaus & Tikoo 2004, 502). Hier wird Employer Branding somit als ein Prozess verstanden, der eine identifizierbare und einzigartige Arbeitgeberidentität schafft, mit der Arbeitgebermarke als Konzept des Unternehmens, das es von seinen Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt unterscheidet.

Hierbei richtet sich die Gestaltung einer attraktiven Arbeitgeberidentität sowohl nach außen an potenzielle Bewerber und Bewerberinnen als auch nach innen an die vorhandenen Mitarbeiter sowie Mitarbeiterinnen. Beide Zielgruppen sollen wahrnehmen, dass es sich bei der Organisation um einen Arbeitgeber bzw. eine Arbeitgeberin handelt, bei dem man gern arbeiten möchte, „a good place to work“ (Backhaus & Tikoo 2004, 501).

Grob beschrieben, findet Employer Branding in zwei Schritten statt. In einem ersten Schritt wird der Kern der Marke, das Werteversprechen, gestaltet. Analog zur Produktmarke, die besonders relevante Aspekte des Produkts hervorhebt, die es unterscheidbar von anderen Produkten macht, sind es bei der Arbeitgebermarke unter anderem die Organisationskultur, das Führungsverständnis, Arbeitszeitmodelle und das Gehaltsniveau, die das Werteverprechen des Arbeitgebers oder der Arbeitgeberin ausmachen. In einem zweiten Schritt geht es um die Kommunikation dieses Versprechens an die Zielgruppen. Externe Zielgruppe sind die potenziellen Bewerber und Bewerberinnen, die sowohl direkt angesprochen werden können als auch indirekt über bspw. Personalberatungen oder Karriereportale. Ziel ist es hierbei, sie für eine Beschäf-

tigung in dem Unternehmen zu begeistern, sodass sie sich bewerben. Interne Zielgruppe sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die an den eigenen Arbeitgeber bzw. die eigene Arbeitgeberin gebunden werden sollen und sich nicht woanders bewerben sollen. Vielmehr sollen sie sich für ihr Unternehmen engagieren und gute Arbeit leisten. (Backhaus & Tikoo 2004, 502 f.; Trost 2012, 49–62; Fournier et al. 2019, 29–44).

Genauer lassen sich die beiden Phänomene, dass einerseits potenzielle Beschäftigte ein Unternehmen als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin attraktiv finden und sich bewerben und andererseits, dass sich die Beschäftigten eines Arbeitgebers oder einer Arbeitgeberin für ihr Unternehmen engagieren und gute Arbeit leisten, mithilfe des theoretischen Modells von Backhaus & Tikoo beschreiben.

### **Employer Branding Framework**

Backhaus & Tikoo (2004) beschreiben die Wirkungszusammenhänge der Arbeitgebermarkenbildung in einem theoretischen Rahmen, der als Modell in Abbildung 1 dargestellt ist.

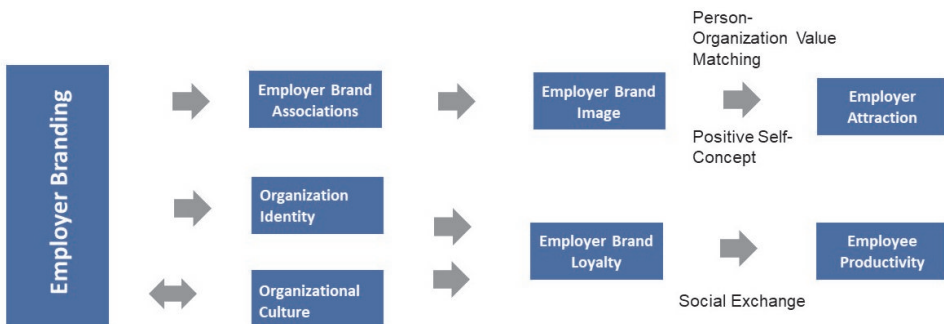
Das Modell zeigt die Entstehung der beiden oben genannten Phänomene, das heißt, den oberen Strang mit dem nach außen gerichteten Wirkungszusammenhang vom „Employer Branding“ zur „Employer Attraction“ sowie den unteren Strang mit dem nach innen gerichteten Wirkungsmechanismus vom „Employer Branding“ zur „Employee Productivity“. Beide Stränge werden im Folgenden erläutert.

Wenn Unternehmen „Employer Branding“ betreiben, beschäftigen sie sich wie oben beschrieben mit dem Werteversprechen des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin als Kern der Arbeitgebermarke. Im Fokus stehen dabei sowohl die Merkmale des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin als auch die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppe. So würde ein ohne Schichtbetrieb produzierendes Unternehmen – gerade bezogen auf die besonders umworbene Zielgruppe der Generation Z – sicherlich flexible Arbeitszeiten herausstellen. Weitere mit der Arbeitgebermarke verbundene Aspekte des Unternehmens („Employer Brand Associations“) könnten ein relativ hohes Gehaltsniveau und die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, oder eine etablierte Personalentwicklung sein. Frühere Generationen ansprechende Aspekte wären eher Job-sicherheit, Karrieresysteme und variable Leistungsvergütung. Diese „Puzzleteile“, die mit dem Arbeitgeber oder der Arbeitgeberin verbunden werden, kristallisieren sich zu einem Bild der Arbeitgebermarke („Employer Brand Image“). (Backhaus & Tikoo 2004, 502 f.; Trost 2012, 49–62; Trost 2013, 19–25).

Die Wahrnehmung der Assoziationen und die Zusammenfügung zu einem Bild erfolgen individuell bei den Personen und können ganz unterschiedlich sein. Das heißt, dass nicht alle potenziellen Bewerber und Bewerberinnen das gleiche Bild von demselben Arbeitgeber bzw. derselben Arbeitgeberin vor Augen haben. Auch können individuell ganz unterschiedliche Dinge mit dem Arbeitgeber oder der Arbeitgeberin verbunden werden. So nimmt eine Person beispielsweise das ökologische Engagement des Unternehmens als einen Aspekt der Unternehmensmarke wahr und schreibt es der Arbeitgebereigenschaft zu, weil es ihr oder ihm auffällt. Eine andere Person nimmt

vielleicht wahr, dass das Unternehmen qualitativ hochwertige und technologisch innovative Autos produziert, und schreibt als Transfer von der Produktmarke dem Arbeitgeber oder der Arbeitgeberin daraufhin Professionalität und hohe Expertise und damit Personalentwicklungskompetenz zu. Zudem muss das Bild, das jemand von der Arbeitgebermarke hat („Employer Brand Image“), nicht zwingend als attraktiv („Employer Attraction“) empfunden werden. Attraktiv wäre ein Arbeitgeber bzw. eine Arbeitgeberin dann, wenn die dem Arbeitgeber aufgrund der Strahlkraft der Arbeitgebermarke zugeschriebenen Werte mit den Werten der potenziellen Bewerber und Bewerberinnen zusammenpassen („Person-Organization Value Matching“). Dann würden sich potenzielle Bewerber sowie Bewerberinnen positiv angesprochen fühlen und bewerben. Bezogen auf die Zielgruppe der Generation Z wäre hier im Beispiel eine Passung von Integration von Arbeit und Leben durch Homeofficemöglichkeit, flexible Arbeitszeiten und Personalentwicklungsmöglichkeiten gegeben. Die früheren Generationen würden eher auf Freizeitausgleich, Karrieremöglichkeiten und variable Vergütung anspielen. (Backhaus & Tikoo 2004, 502–507; Kanning 2017, 133–166).

Ebenso lässt sich eine Bewerbung in diesem Framework damit erklären, dass sich eine Person aufgrund des wahrgenommenen „Employer Brand Image“ allein durch die Zugehörigkeit zu dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin in ihrem Selbstkonzept gestärkt („Positive Self-Concept“) und hervorgehoben sieht, vielleicht weil sie es (gerade auch in der gemutmaßten Wahrnehmung von anderen) als schick empfindet, bei einem so innovativen Automobilhersteller zu arbeiten (soziale Identitätstheorie). (Täfel 1982; Underwood, Bond & Baer 2001; Backhaus & Tikoo 2004, 506 f.).



**Abbildung 1:** Employer Branding Framework (Quelle: In Anlehnung an Backhaus & Tikoo (2004), S. 505, Fig. 1)

Neben dem oberen Strang des Employer Branding Frameworks, der die Attraktivität eines Arbeitgebers oder einer Arbeitgeberin für potenzielle Bewerber und Bewerberinnen erklärt, das heißt nach außen gerichtet ist, findet Employer Branding auch nach innen, bezogen auf die aktuell Beschäftigten, statt. Das Werteversprechen, der Kern der Arbeitgebermarke, wird nach innen kommuniziert. Während sich Employer Branding Maßnahmen im oberen Strang auf die Wahrnehmung der von der Zielgruppe erwarteten Bedürfnisse richtet, setzt Employer Branding im unteren Strang an

den zentralen kulturellen Werten an, die Beschäftigte von ihrer Organisation erwarten. (Backhaus & Tikoo 2004, 508).

Die Aspekte, die nach außen kommuniziert werden, wie oben beschrieben, bspw. abzielend auf die Generation Z ein relativ hohes Gehaltsniveau, die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, oder Möglichkeiten der Personalentwicklung bzw. leistungsorientierte Vergütung und Karrieremöglichkeiten für die früheren Generationen, spielen im unteren Strang auch eine Rolle. Nur hier haben die Beschäftigten einen genaueren Blick und beurteilen, ob die kommunizierten Werte auch authentisch sind, ob bspw. ein die Generation Z ansprechendes partizipatives Führungsverhalten auch wirklich gelebt wird und ob Personalentwicklung nur hochglanzmäßig nach außen kommuniziert wird oder ob es diese Entwicklungsmöglichkeiten auch wirklich gibt. Die früheren Generationen hätten einen kritischen Blick auf leistungsorientierte Vergütung und würden für sich prüfen, ob diese gerecht ist und ob Karriereleitern wirklich etabliert sind. Wie die mit der Employer Brand verbundenen Aspekte des Unternehmens („Employer Brand Associations“) im oberen Strang als einzelne Puzzleteile zu einem Gesamtbild („Employer Brand Image“) zusammenwachsen, so tragen diese Aspekte unten ebenfalls zu einem Gesamtverständnis von der Organisation bei („Organization Identity“). Letztlich findet hier eine kognitive Beurteilung von Aspekten des Werteversprechens statt, die dazu führt, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin verpflichtet fühlen oder eher nicht. Diese Beurteilung erfolgt sowohl hinsichtlich der postulierten Aspekte als auch hinsichtlich ihres Wahrheitsgehalts, der Übereinstimmung mit der Realität („Employer Brand Loyalty“). (Backhaus & Tikoo 2004, 508–510).

Die organisationale Verbundenheit wird als organisationales Commitment bezeichnet und hat auch eine affektive Komponente, die durch die wahrgenommene Organisationskultur („Organizational Culture“) transportiert wird. Die Organisationskultur verkörpert die geteilten grundlegenden Annahmen und Werte einer Organisation (Schein 1985). Auch sie hat einen Einfluss darauf, ob sich jemand der Organisation als Arbeitgeber oder Arbeitgeberin verbunden fühlt oder nicht („Employer Brand Loyalty“). Würde, anknüpfend an das obige Beispiel, Personalentwicklung nicht wirklich stattfinden, Führung sehr hierarchisch erfolgen und das Arbeiten im Homeoffice nicht wirklich unterstützt werden, so würde das insb. Beschäftigte der Generation Z nicht an die Organisation binden. Frühere Generationen würden es bemängeln, wenn sich Leistung nicht lohnen würde. Zum einen würde sich die Bindung lockern, weil zentrale kulturelle Werte, die sie erwarten, nicht vorhanden wären und zum anderen, weil das Employer Branding als unehrlich empfunden werden würde und vorherige Erwartungen enttäuscht worden wären. Unehrlichkeit führt zur Beschädigung des sogenannten „psychologischen Vertrags“ (Rousseau 2001), der neben dem arbeitsrechtlichen Vertrag besteht. Man mag sich nicht auf jemanden verlassen, der sich nicht an Vereinbarungen hält. Dieses gilt insbesondere dann, wenn einem diese Vereinbarungen besonders wichtig sind, bspw. bezogen auf Mitglieder der Generation Z, die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, um Arbeit und Leben gut vereinbaren zu können, und bezogen auf die früheren Generationen Karriere- und Leistungsorientie-



rung. Beschädigungen des psychologischen Vertrags lockern oder lösen eine bestehende Bindung, bis hin zum Verlassen des Unternehmens. Ist das organisationale Commitment hoch, so hat dies positive Wirkungen auf das Engagement der Beschäftigten. Sie möchten sich im Austausch für die positiven Aspekte, die sie von der Organisation erhalten, revanchieren und leisten gute Arbeit („Employee Productivity“). (Backhaus & Tikoo 2004, 503–505, 508–510).

Halten wir fest, Unternehmen betreiben Employer Branding, um sowohl potenzielle Bewerber und Bewerberinnen anzusprechen als auch Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden, damit sie sich engagieren. In der Diskussion zum Employer Branding wird dabei oft der gestalterische Aspekt herausgestellt, Unternehmen „betreiben“ Employer Branding. Kann sich nun eine Arbeitgebermarke auch „unabsichtlich“ entwickeln? Im engeren Sinne ist die Gestaltung eines Werteversprechens schon ein bewusster Prozess, so wie wir Employer Branding hier verstehen. Dennoch kann das „Employer Brand Image“ wie oben beschrieben ja auch aus „Puzzleteilen“ bestehen, die rein zufällig wahrgenommen werden. Bspw. transportiert ein Streit hinter der Theke eines Bäckers auch einen Eindruck von der Zusammenarbeit und Führung in der Bäckerei und wirkt sich auch auf das Image aus. So kann auch ein etwaiges verkehrsgefährdendes Fahren von Firmenfahrzeugen einen Einfluss auf unsere Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber oder Arbeitgeberin haben, im weiteren Sinne somit die Arbeitgebermarke beeinflussen.

Gerade heutzutage, wo die Ansprache Externer, insbesondere über soziale Medien, schnell und unmittelbar auch in der Organisation von den Beschäftigten wahrgenommen wird und umgekehrt Aspekte der Unternehmenskultur ebenso schnell und ungefiltert über soziale Medien und Bewertungsplattformen nach außen gelangen, sind die beiden Stränge in ihren Wirkungsbeziehungen eng miteinander verbunden.

## 4 Chancen und Herausforderungen für KMU

Im vorangegangenen Abschnitt haben wir gesehen, dass Marketing, wenn man es als Werbung versteht, zu kurz greift. Vielmehr macht gerade das Employer Branding Framework deutlich, dass es sowohl bei der Wirkung nach außen als auch nach innen auf den Markenkern ankommt. Hierbei kommt der Unternehmenskultur eine besondere Bedeutung zu. Nur die Aspekte, die mit der Marke authentisch verbunden sind, können nachhaltig strahlen und anziehend wirken. Wie kann es jetzt KMU, die meist nicht von einer hohen Marktmacht und dem Transfer einer erfolgreichen und bekannten Produktmarke auf die Arbeitgebermarke profitieren können, gelingen, im „War for Talents“ zu bestehen?

Betrachten wir noch einmal explizit die besonders umworbene Generation Z. Sie wird mit Merkmalen beschrieben, die tendenziell eine hohe Passung zu den Besonderheiten von KMU erwarten lassen. Dass sich Mitglieder der Generation Z Wissen eher nach Bedarf beschaffen, über digitale Kompetenz verfügen, macht es leichter, in weniger formalisierten Organisationen ohne ein differenziertes Wissensmanagementsys-

tem an relevante Informationen zu kommen. Dies dürfte insbesondere auch der langsam auf den Arbeitsmarkt stoßenden Generation Alpha gelingen, die komplett mit der digitalen Transformation aufwächst.

Digital Natives wünschen sich, dass Arbeit bereichernd ist und die eigene Persönlichkeitsentwicklung unterstützt. Diese Bedürfnisse treffen bei KMU auf Organisationen, die sich gegenüber Großunternehmen durch eher weniger Hierarchieebenen, kurze Entscheidungswege, weniger formalisierte Kommunikation und allgemein weniger organisatorische Regeln auszeichnen. Hierdurch ermöglichen sie es Beschäftigten tendenziell, früher Verantwortung zu übernehmen, sich auszuprobieren. Zudem zeichnet KMU eine eher familiäre Unternehmenskultur aus, oft verbunden mit der Wirkung der Persönlichkeit der Unternehmerin oder des Unternehmers auf die Organisation (Immerschitt & Stumpf 2019, 20–30; Wissmann, von, Clasen & Krüger 2021, 1–6). Ryan & Deci (2000) weisen darauf hin, dass Menschen nach Befriedigung der Bedürfnisse nach Kompetenzerleben, Autonomie und sozialer Eingebundenheit streben. Augenscheinlich besteht hier das Potenzial einer hoher Passung von Bedürfnissen der jungen Mitarbeitenden bzw. Bewerber und Bewerberinnen mit den Merkmalen von KMU. Technisch ausgedrückt, handelt es sich um die relevanten Assoziationen der Employer Brand bzw. um authentische Komponenten des Markenkerns, den es „nur“ zielgruppenspezifisch zu transportieren gilt.

Doch wie kann es KMU gelingen, die eher nicht über große finanzielle Ressourcen oder eine etablierte Personalabteilung verfügen, attraktives Personalmarketing umzusetzen, die Zielgruppe zu erreichen? Hier kann die Digitalisierung helfen, die es KMU ermöglicht, mithilfe sozialer Medien, bspw. mit YouTube (Shorts, d. h., maximal 60 Sekunden lange Kurzvideos), TikTok oder Instagram Reichweite zu erzeugen und interne und externe Vertreter und Vertreterinnen der Generation Z und Alpha überzeugend anzusprechen und zu binden. Unterstützend wirken hierbei die kürzeren Entscheidungs- und Kommunikationswege sowie die Bedeutung der bspw. mit Shorts von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen glaubhaft transportierbaren Aspekte des Arbeitsalltags, der Karrieremöglichkeiten und der Unternehmenskultur.

## 5 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Aufgrund des besonderen Zustands des Arbeitsmarkts als Bewerbermarkt haben es Unternehmen schwer, geeignetes Personal zu finden. Dieses gilt insbesondere dann, wenn sie nicht über die Marktmacht und Strahlkraft von bekannten Produkten verfügen, wie es Großunternehmen häufig tun.

Genau hier liegt die Chance der Arbeitgeberberatung, Unternehmen in der schwierigen Situation zu unterstützen und ihre Wettbewerbsposition auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Dies ist insbesondere bei KMU erfolversprechend, die meist über wenig ausgebaute Personalabteilungen und geringere finanzielle und personelle Ressourcen verfügen und sich durch die Arbeitsmarktsituation überfordert fühlen könnten. Mit der Kenntnis von Bedeutung, Wirkung und Gestaltungsmöglichkeiten

eines Employer Brandings können Beraterinnen und Berater Expertise aufzeigen und konkret helfen und schnelle Erfolge erzielen.

Ansetzend an den Komponenten und Wirkungszusammenhängen im oben betrachteten Employer Branding Framework können gemeinsame Workshops gestaltet werden, in denen nach einer Zielgruppenbestimmung ein Werteversprechen erarbeitet wird. Allein schon die durch die Beratung unterstützte Beschäftigung mit dem Kern der Arbeitgebermarke und den Employer Brand Associations dürfte in einem ersten Schritt zu einem klareren und authentischen Bild von der Organisation, insbesondere auch nach innen, führen. Hierbei sollte auf die Chancen, die gerade die Spezifika von KMU hinsichtlich der Ansprache der Generationen Z und Alpha mit sich bringen, motivierend hingewiesen werden, und im Rahmen der Beratung sollte bei diesem Aspekt angesetzt werden.

In einem zweiten Schritt könnten, wiederum gemeinsam mit den Beschäftigten, insbesondere unter Beteiligung der so begehrten Zielgruppe der Generation Z, oben angeregte Personalmarketingmaßnahmen wie eine Karrierewebsite, Blogs und regionale Events, unterstützt durch vielleicht Shorts und Instagram-Posts, gestaltet werden. Auch hier dürfte neben der Außenwirkung die Partizipation selbst positive Bindungseffekte innerhalb der Organisation auslösen.

## Literatur

- Apaydin, C. & Kaya, F. (2020). An Analysis of the Preschool Teachers` Views on Alpha Generation. *European Journal of Education Studies*, 6(11), S. 123–141.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(4/5), S. 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, S. 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beck, C. (2012). Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management. In: C. Beck (Hg.), *Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting* (2. Aufl.), S. 9–69. Köln: Luchterhand.
- Bernauer, D., Hesse, G., Laick, S. & Schmitz, B. (2011) (Hg.). *Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren*. Köln: Luchterhand.
- Bruhn, M. (1999). Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme. In: M. Bruhn, (Hg.), *Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele* (2. Aufl.), S. 15–44. Wiesbaden: Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-663-05973-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-663-05973-8_1)
- Fournier, J., Dürig, U.-M., Peters, K. & Weers, J.-P. (2019). Marke und Branding. In: G. Hesse & R. Mattmüller (Hg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen X und Z* (2. Aufl.), S. 19–54. Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-2_2)

- Holtbrügge, D. (2022). *Personalmanagement* (8. Aufl.). Berlin: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65742-3>
- Howe, N. & Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company.
- Howe, N. & Strauss, W. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, 85(7/8), S. 41–52.
- Hurrelmann, K. & Albrecht, E. (2020). *Generation Greta. Was sie denkt, wie sie fühlt und warum das Klima erst der Anfang ist*. Weinheim: Beltz.
- Immerschitt, W. & Stumpf, M. (2019). *Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23133-0>
- Jung, H. (2017). *Personalwirtschaft* (10. Aufl.). Berlin: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110493092>
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-50375-1\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-662-50375-1_13)
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In: K. Mannheim (Hg.), *Essays on the sociology of knowledge*, S. 276–322. London: Routledge.
- Ridder, H.-G. (2015). *Personalwirtschaftslehre* (5. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer. <https://doi.org/10.17433/978-3-17-026987-3>
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, S. 511–41. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>
- Ryan, M. R. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, S. 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40, S. 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Schnetzer, S., Hampel, K. & Hurrelmann, K. (2023). *Trendstudie Jugend in Deutschland – 2023 mit Generationenvergleich. Aktuelle Krisen belasten Jüngere stärker als Ältere – ein Generationenkonflikt bleibt aus*. Kempten: Datajockey Verlag.
- Scholz, C. (2014). *Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2020). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte – Funktionen – Fallstudien* (8. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26514-4>
- Stotz, W. & Wedel, A. (2009). *Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. München: Oldenbourg. <https://doi.org/10.1524/9783486592481.81>
- 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. *Career Development International*, 9(4/5), S. 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, S. 1–39. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.000245>
- Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management. Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels*. Berlin: Springer.
- Trost, A. (2013). Employer Branding. In: A. Trost (Hg.), *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren* (2. Aufl.), S. 13–75. Köln: Luchterhand.
- Ullah, R. & Witt, M. (2018). *Praxishandbuch Recruiting. Grundlagenwissen – Prozess-Know-how – Social Recruiting* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. <https://doi.org/10.34156/9783791041629>
- Underwood, R., Bond, E. & Baer, R. (2001). Building service brands via social identity: lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9, S. 1–14. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501881>
- Weichs, V. von & Kauke, R. (2019). Generation Y: Herausforderung oder Chance für den Arbeitgeber? In: M. Busold (Hg.), *War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2. Aufl.), S. 205–217. Berlin: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2_15)
- Wissmann, I. von, Clasen, J. & Krüger, A. (2021). *Future Leadership. Generation Y motivieren und führen*. Berlin: Springer.
- Wunderer, R. (1999). Personalmarketing. Die Kunst, attraktive und effiziente Arbeitsbedingungen zu analysieren, zu gestalten und zu kommunizieren. In: M. Bruhn (Hg.), *Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele* (2. Aufl.), S. 115–132. Wiesbaden: Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-663-05973-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-663-05973-8_5)
- Zayats, M. (2020). *Digital Personal Branding. Über den Mut, sichtbar zu sein. Ein Guide für Menschen und Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30174-3>

