

---

## Vorwort

Wollte man im 17. und 18. Jahrhundert Seeleute rekrutieren, genügte eine einfache Taktik: Man begab sich in eine Hafenkneipe, wählte die passenden Kandidaten aus, machte sie betrunken, schleppte sie an Bord, sperrte sie unter Deck – und wenn sie ihren Rausch ausgeschlafen hatten, befanden sie sich schon so weit auf hoher See, dass sich eine etwaige Kündigung vorerst von selbst ergab. „Schanghaien“ nannte man das.

Eine längst überholte Methode? Kürzlich besuchte ich die Geschäftsräume eines Kunden, eines Dienstleistungsunternehmens aus dem eBusiness-Bereich. Schon beim Betreten fiel der obligatorische Kickertisch in der Mitte der Loft-Etage auf. An jeder Tischgruppe Spender mit Schokoriegeln. Die Konferenzräume mit Designermöbeln im Stil gemütlicher Loungeecken ausgestattet. Im Hof gebrandete Fahrräder für kurze Besorgungsfahrten. Die Mitarbeiter erhalten vergünstigte Abonnements für das benachbarte Sportstudio. Einmal die Woche erscheint ein mobiler Massage-Service ... Auf den ersten Blick: ein Arbeitnehmerparadies!

Umso ernüchternder dann das Gespräch mit der Geschäftsleitung: Kaum einer der Angestellten arbeitet länger als drei Jahre im Unternehmen. Ein sehr hoher Anteil verlässt es bereits wieder nach ein bis zwei Jahren. Offenbar scheinen die Mitarbeiter im Arbeitsalltag Erfahrungen zu machen, die sich mit ihren ursprünglichen Vorstellungen nicht decken. Anders als auf historischen Handelsschiffen haben sie jedoch kein Problem damit, dann einfach wieder von Bord zu gehen.

Fast möchte man fragen: Schwingt bei manchen Formen der Mitarbeitergewinnung und -bindung nicht immer noch ein wenig das Denkmuster des „Schanghaiens“ mit? Was genau bringt die Sinnvernebelung durch Fun-Faktoren, wenn der Spaß nicht ewig hält?

Employer Branding – also das Bestreben, sich auch auf dem Personalmarkt erfolgreich mit den Mitteln der Markentechnik zu positionieren – existiert als Begriff bereits seit den 1990er Jahren. Verschärft wurde die Thematik um die Jahrtausendwende, als Steven Hankin und andere den „war for talents“ ausriefen.

Betrachtet man heute die praktische Realität in vielen Unternehmen, stellt sich jedoch die Frage: Erschöpft sich dieses Bemühen lediglich im Schaffen vordergründiger Anreiz-

taloge und in der Inszenierung schöner neuer Arbeitswelten durch Personalkampagnen? Wie lange dauert es wohl, bis Versprechen wie „work is play“ der Einsicht weichen, dass es selbst in den innovativsten Branchen auch um ganz unkreiative Dinge wie Leistung, Ausdauer, Alltagsroutine oder Selbstdisziplin geht?

Die Brisanz des Themas lässt es jedenfalls kaum zu, sich hier mit Manipulationsversuchen und kosmetischen Lösungen zufriedenzugeben. Schon seit Jahren wirken sich die Folgen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt aus. Aus Bewerbern sind längst Umworbene geworden – und das nicht nur im Bereich der Top-Talente. Durch den anhaltenden Wandel von der Produktions- zur Wissensgesellschaft steigt der Bedarf an (hoch-) qualifizierten Fachkräften zusätzlich. Der Satz „Unsere Mitarbeiter sind unser größtes Kapital“ ist in diesem Zusammenhang schon lange keine Floskel mehr. Und ganz abgesehen vom Wert des Wissens für den Unternehmenserfolg: Im Vergleich zu Mitarbeitern in anderen Bereichen sind die Fluktuationskosten bei „Knowledge Workers“ um ein Vielfaches höher.

Demografischer Wandel und Fortschreiten der Wissensgesellschaft sind dabei nur zwei der großen Herausforderungen, die sich Arbeitgebern bzw. Arbeitgebermarken heute stellen.

Mit der „Generation Y“ – also den etwa ab Mitte der 1980er Jahre Geborenen – beginnt eine neue, bereits viel diskutierte Altersgruppe, den Arbeitsmarkt mit ihren spezifischen Werten, Erwartungen und Haltungen zu prägen.

Globalisierung, Migration und der zunehmende Fachkräftemangel in Europa erfordern dabei nicht nur das konstruktive Zusammenarbeiten der Generationen, sondern auch von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen.

Zugleich generiert die anhaltende digitale Revolution für Arbeitgeber immer wieder neue Chancen und Risiken: Einerseits haben Unternehmen heute die Möglichkeit, kommunikative Einbahnstraßen zu verlassen und über die sozialen Medien in den lebendigen Dialog mit potenziellen Mitarbeitern zu treten. Durchdacht eingesetzt lassen sich mithilfe von Facebook & Co. „Communities of Talents“ bilden und an die Marke binden.

Gleichzeitig sind Unternehmenswirklichkeiten heute so transparent wie nie. Wenn es aber heißt, „Der Kaiser ist nackt“, dann sollte er umso mehr darauf achten, gut in Form zu sein. Denn in Zeiten der „Naked Corporations“ (Don Tapscott, David Ticoll) wird jeder Versuch, das eigentliche Sein zu verschleiern, von einer digital vernetzten Öffentlichkeit gnadenlos entlarvt und angeprangert.

Der Erscheinungszeitpunkt dieses Bandes ist in diesem Zusammenhang ideal: Der erste Hype um *Employer Branding* ist abgeflaut. Abseits emphatischer Beschwörungen lässt sich das Thema nun auf solide Grundlagen stellen.

Auch die mythenumwobene „Generation Y“ ist in der Unternehmenswirklichkeit angekommen. Im Arbeitsalltag stellt sich die jüngste Mitarbeitergruppe nun viel differenzierter dar. Dabei geht es längst nicht mehr allein um die Frage, mit welchen Mitteln sich die Vertreter von „GenY“ erfolgreich rekrutieren und an ein Unternehmen binden lassen: Der Vormarsch der Jüngeren darf nicht dazu führen, dass ältere Mitarbeiter im Gegenzug das Unternehmen verlassen – und dadurch wertvolles Know-how verloren geht. Wir müssen

uns vielmehr fragen, wie sich die Brückenbildung zwischen den Generationen realisieren und der konstruktive Austausch untereinander fördern lässt.

Ein weiterer Aspekt: *Employer Branding* kann heute aus einer Vielzahl bereits gewonnener Erfahrungen anderer Marketingdisziplinen in den digitalen und sozialen Medien schöpfen. Der interaktive Austausch mit Interessenten etwa, das Initiieren von Communities, die umfassenden Analysemöglichkeiten des Nutzerverhaltens, der Umgang mit Schwarmphänomenen (bis hin zur Krisenkommunikation im Falle des berühmten „Shitstorms“) ...: Das Know-how, das in diesen Bereichen aufgebaut wurde, lässt sich für den Aufbau und die Pflege einer Arbeitgebermarke gezielt nutzen.

Hier wird zudem deutlich, dass sich *Employer Branding* nicht einfach als eine weitere Unterdisziplin betrachten lässt. So mache ich im Rahmen meiner Beratungstätigkeit immer wieder die Erfahrung: *Employer Branding* korreliert mit den unterschiedlichsten Unternehmensthemen. Meine persönliche Erkenntnis dabei: Der noch so attraktive Auftritt auf der Personalmesse, die intensiv gepflegte Facebook-Präsenz, das ausgeklügelte Anreizsystem ... All das greift zu kurz, wenn Mitarbeiter kommunizierte Werte im Unternehmensalltag nicht wiederfinden und erleben können.

Selbstverständlich liegt die operative Hoheit dabei im Verantwortungsbereich der *Human Resources*. Ebenso selbstverständlich ist *Employer Branding* zugleich ein klassisches Vermarktungs- und Kommunikationsthema – und erfordert daher die enge Zusammenarbeit von HR, Marketing und Kommunikation. Wenn aber die Gestaltung einer Arbeitgebermarke nicht auf der Behauptungsebene verkümmern soll, rührt sie an die Wurzeln von Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. Die zentralen Leitlinien müssen also von oben vorgegeben und in ihrer Umsetzung politisch unterstützt werden. *Employer Branding* ist Chefsache.

Die tief greifende Bedeutung von *Employer Branding* spricht jedenfalls dafür, hier ganzheitlich zu denken und vorzugehen: Die eindeutige Positionierung und Differenzierung im Wettbewerbsumfeld, klare Leitlinien, die von den Mitarbeitern getragen und gelebt werden, und die emotionale Strahlkraft einer authentischen Marke bieten entscheidende Vorteile dabei, die wirklich passenden Mitarbeiter zu finden, sie an das Unternehmen binden und damit die Grundlagen schaffen, dass sie aus intrinsischer Motivation heraus Top-Performance abrufen, um den Unternehmenserfolg nachhaltig zu steigern.

*Employer Branding* berührt dabei zahlreiche Facetten der praktischen Realität auf dem Personalmarkt, in den Unternehmen, in Wirtschaft, Gesellschaft und Öffentlichkeit.

Sind etwa starke Produktmarken automatisch auch starke Arbeitgebermarken? Wie schaffen es Unternehmen aus der Provinz, sich heute im Kampf um Fachkräfte gegen die großstädtische Konkurrenz zu behaupten? Welche Chancen haben die „Hidden Champions“ aus dem Mittelstand im ungleichen Kampf um Spitzenkräfte? Wie hängt Employer Branding – und damit auch das gezielte Schaffen einer bestimmten Mitarbeiterkultur – mit der Zufriedenheit der Kunden zusammen? Was macht die Generation Y wirklich aus? Wo müssen wir hier differenzieren? Sollen Arbeitgeber wirklich all ihre Wünsche erfüllen? Welche Rolle kann Corporate Social Responsibility bei der Entscheidung für ein Unternehmen spielen? Was müssen wir bei der Entwicklung der Führungskräfte beachten, um

einen Führungsstil zu etablieren, der Leistung fordert und fördert – und Mitarbeiter begeistert, statt sie in die innere oder tatsächliche Kündigung zu treiben. Oder: Welche Werte geben für Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen den Ausschlag? Streben wirklich alle – so wie viele Europäer – vor allem nach Individualität und persönlicher Weiterentwicklung?

Ich freue mich, dass es gelungen ist, für Antworten auf diese – und viele weitere Fragen – eine breite Vielfalt von Autoren mit ganz unterschiedlichen Hintergründen zu gewinnen. Ein Aspekt verbindet sie dabei alle: Jeder von ihnen kommt aus der Praxis, schreibt für die Praxis und beschäftigt sich mit praxisbezogenen Aspekten von *Employer Branding*.

In diesem Sinne möchte ich mich bei jedem einzelnen meiner Mitautoren herzlich bedanken. Jeder von ihnen bereichert diesen Band um einen wertvollen, praxisnahen Blickwinkel. Ganz besonders bedanke ich mich dabei für den intensiven Austausch mit ihnen, viele anregende Gespräche und die ereignisreiche gemeinsame Zeit.

München, im Oktober 2013

Hansjörg Künzle

Erfolgsfaktor Employer Branding  
Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen  
Künzel, H. (Hrsg.)  
2013, XI, 308 S. 77 Abb., Hardcover  
ISBN: 978-3-642-40534-1