

Behrends, Thomas; Bauer, Maren

**Research Report**

## Employer Branding: Kritische Würdigung eines personalwirtschaftlichen Gestaltungsansatzes

Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand, No. 12

**Provided in Cooperation with:**

Jackstädt-Zentrum Flensburg

*Suggested Citation:* Behrends, Thomas; Bauer, Maren (2016) : Employer Branding: Kritische Würdigung eines personalwirtschaftlichen Gestaltungsansatzes, Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand, No. 12, Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für Unternehmertum und Mittelstand, Flensburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/147992>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## **Employer Branding**

---

Kritische Würdigung eines personalwirtschaftlichen  
Gestaltungsansatzes

**Thomas Behrends / Maren Baur**

Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand

Heft Nr. 12

## **Impressum**

### Autoren

Thomas Behrends / Maren Baur

Europa-Universität Flensburg, Internationales Institut für Management und ökonomische Bildung, Professur für ABWL, insb. Personal und Organisation sowie

Dr. Werner Jackstädt-Kompetenzzentrum für Unternehmertum und Mittelstand der Hochschule Flensburg und der Europa-Universität Flensburg

### Herausgeber

Dr. Werner Jackstädt-Kompetenzzentrum für Unternehmertum und Mittelstand Flensburg

### Adresse

Europa-Universität Flensburg

Auf dem Campus 1

24943 Flensburg

Hochschule Flensburg

Kanzleistr. 91-93

24943 Flensburg

[www.jackstaedt-flensburg.de](http://www.jackstaedt-flensburg.de)

### Stand

November 2016

ISSN: 2196-3347

# Employer Branding

Kritische Würdigung eines personalwirtschaftlichen Gestaltungsansatzes

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>1</b>
<b>I. EINLEITUNG.....</b>	<b>2</b>
<b>II. EMPLOYER BRANDING.....</b>	<b>5</b>
II.1. BEGRIFF, URSPRUNG UND KERNIDEE.....	5
II.2. DIE (BESTIMMUNG DER) EMPLOYER BRAND .....	11
II.3. ZIELE UND WIRKUNGEN .....	16
II.4. INSTRUMENTE UND MAßNAHMEN .....	20
<b>III. EMPLOYER BRANDING ALS MANAGEMENTMODE .....</b>	<b>24</b>
<b>IV. FAZIT: VIEL RAUCH UM WENIG.....</b>	<b>30</b>
<b>LITERATUR.....</b>	<b>32</b>

Hinweis: Im Sinne einer verbesserten Lesbarkeit wurde auf die zusätzliche Angabe der weiblichen Form verzichtet. Wir möchten deshalb darauf hinweisen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

## **Abstract**

In der personalwirtschaftlichen Praxis hat sich das Konzept des *Employer Branding* mittlerweile als ein wesentlicher Bestandteil modernen Personalmanagements mehr oder weniger fest etabliert. Die Entwicklung, Implementierung und Kommunikation einer unverwechselbaren Arbeitgebermarke gilt vielen Unternehmen inzwischen als bedeutsame Voraussetzung, um sich auf den strategisch bedeutsamen Arbeitsmärkten für Fach- und Führungskräfte erfolgreich behaupten zu können.

Anhand einer Sichtung einschlägiger Standardwerke, Lehrbücher und Praxisratgeber zum Thema unterzieht der vorliegende Beitrag die inhaltliche Substanz des Employer Branding-Konzepts einer kritischen Würdigung. Dabei treten einige fundamentale Schwächen, Widersprüchlichkeiten und „blinde Flecken“ zutage, die nicht bloß als argumentative Unzulänglichkeiten einzelner Publikationen abgetan werden können, sondern die postulierte Leistungsfähigkeit des Employer Branding-Ansatzes ganz grundsätzlich in Frage stellen. Im Endergebnis gelangen die Autoren zu der Schlussfolgerung, dass es sich beim Employer Branding lediglich um eine zeitgeistgemäß aufbereitete Neuauflage des hinlänglich bekannten Themas „Personalmarketing“ handelt.

## I. Einleitung

Die fortschreitende *Globalisierung*, der *demografische Wandel* sowie die allmähliche Herausbildung einer postindustriellen *Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft* markieren zweifelsohne drei bedeutsame gesellschaftliche Entwicklungslinien, die angesichts ihrer umgreifenden Auswirkungen auf Wirtschaft und Arbeitswelt auch das betriebliche Personalmanagement vor weitreichende Herausforderungen stellen. In diesem Zusammenhang wird insbesondere von Seiten der ressourcen- bzw. kompetenzorientierten Management- und Organisationsforschung die Verfügbarkeit eines qualifizierten und motivierten Mitarbeiterstamms als zunehmend erfolgskritische Ressource und entscheidender Wettbewerbsfaktor angesehen.<sup>1</sup> Aus Sicht des Unternehmens stellt die erfolgreiche Rekrutierung und Bindung (hoch)qualifizierter Fach- und Führungskräfte dementsprechend eine wesentliche Zielgröße personalwirtschaftlicher Gestaltung dar.

Ein Ansatz, der diesbzgl. im Laufe der letzten Jahre ein enormes Maß an Aufmerksamkeit erfahren hat, ist das so genannte *Employer Branding*. Dessen Kernidee besteht darin, über die Etablierung einer unverwechselbaren *Arbeitgebermarke* das eigene Unternehmen innerhalb der Gruppe der begehrten *High Potentials* als *Employer of Choice* zu etablieren (so die bisweilen etwas reißerisch anmutende Rhetorik der Employer Branding-Verfechter). Auf diese Weise verschaffen sich Unternehmen einen strategischen Wettbewerbsvorteil auf den entsprechenden Arbeitsmärkten, der es ihnen schließlich ermöglicht, im viel zitierten *War for Talents* gegenüber der Konkurrenz die Oberhand zu behalten.

Und in der Tat werden dem Employer Branding eine ausgesprochen umgreifende Wirkungsvielfalt und ein bisweilen erstaunliches Problemlösungspotential bescheinigt. So geben beispielweise die regelmäßig von der DGFP<sup>2</sup> zu ihren Wahrnehmungen gesellschaftlicher „*Megatrends und HR-Trends*“ befragten Personalmanager mehrheitlich an, sowohl den Herausforderungen des *demografischen Wan-*

---

<sup>1</sup> Hierzu exemplarisch Colbert 2004, Lado/Wilson 1994, Wright/Dunford/Snell 2001.

<sup>2</sup> Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

dels als auch den Auswirkungen einer weiter fortschreitenden *Globalisierung* maßgeblich über die Realisierung von Employer Branding in ihren Unternehmen zu begegnen.<sup>3</sup> Und auch in anderen, vergleichbaren Studien erweist sich Employer Branding stets als einer der wichtigsten Trends modernen Personalmanagements.<sup>4</sup>

Was hat es also auf sich mit dem Employer Branding-Ansatz? Handelt es sich hierbei tatsächlich um ein modernes, innovatives und erfolgsrelevantes Praxiskonzept? Oder markiert der Employer Branding-Boom doch nur wieder eine weitere vergängliche Managementmode, die - wie so viele vor ihr - nach einer kurzen Phase ausgeprägter Euphorie ihrer überzogenen Ambitionen entledigt in das operative Standardrepertoire betrieblichen Personalmanagements einsortiert oder gar völlig vergessen wird? Diesen Fragen aus der Perspektive einer gleichermaßen kritischen wie anwendungsorientierten *Personalwissenschaft* nachzugehen und den personalwirtschaftlichen Gestaltungsansatz des Employer Branding einer genaueren Prüfung zu unterziehen ist das Ziel des vorliegenden Beitrags.

### ***Vorgehensweise***

Bei näherer Betrachtung wird allerdings rasch deutlich, dass sich der Versuch einer solchen Prüfung durchaus einigen fundamentalen Schwierigkeiten gegenüber sieht. So stehen etwa klassische Evaluationsdesigns, anhand derer die Wirksamkeit bzw. der Erfolg eines Employer Branding-Einsatzes empirisch überprüft werden könnte, schon deswegen vor einem grundsätzlichen Problem, weil komplexere personalwirtschaftliche Maßnahmen und Instrumente (und so auch das Employer Branding) zunächst einmal „gestaltungsoffen“ sind.<sup>5</sup> Sie müssen also, um über-

---

<sup>3</sup> Vgl. DGFP 2013. Knapp 60% der Befragten geben Employer Branding als Maßnahme zur Bewältigung der demografischen Veränderungen an (Platz 2 hinter Gesundheitsmanagement). Und unter den Maßnahmen, mit denen das Personalmanagement den Auswirkungen der Globalisierung zu begegnen sucht, rangiert das Employer Branding sogar auf dem ersten Platz (46%). Und schließlich wird die „*Positionierung des Unternehmens als attraktiver AG*“ - wie schon im Jahr 2011 - von den HR-Experten als die bedeutsamste personalwirtschaftliche Aufgabe der kommenden Jahre angesehen (Platz 1 mit 89% Zustimmung).

<sup>4</sup> Vgl. hierzu exemplarisch die Ergebnisse des von der index Internet und Mediaforschung GmbH (2014) herausgegebenen „*index Personalmarketing-Report 2014/2015*“ oder auch die von LinkedIn Talent Solutions (2014) herausgegebenen „*Global Recruiting Trends 2015*“.

<sup>5</sup> Vgl. Martin 2001: 114.

haupt die mit ihrem Einsatz intendierten Wirkungen entfalten zu können, in ihrer konkreten Ausgestaltung stets an die spezifischen Problemlagen und Handlungsvoraussetzungen des jeweiligen Unternehmens angepasst werden. Je nach Untersuchungsbetrieb kann das konkrete Employer Branding dementsprechend sehr verschiedenartige Erscheinungsformen annehmen und ggf. auch durchaus unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Somit sind strenggenommen weder die *unabhängige* (Employer Branding) noch die *abhängige* Variable (Employer Branding-Wirkung) einer sinnvollen allgemeingültigen Operationalisierung zugänglich. Dies aber wäre eigentlich eine notwendige Voraussetzung, um die Durchschlagskraft von Employer Branding in der betrieblichen Praxis unternehmensübergreifend evaluieren zu können. Tatsächlich beschränken sich entsprechende empirische Studien aber zumeist auf die bloße Überprüfung des Verbreitungs- bzw. Institutionalisierungsgrades von Employer Branding oder die Ermittlung subjektiver Erfolgsbewertungen von Personalmanagern und anderen Praxisexperten.<sup>6</sup> Verlässliche Schlussfolgerungen bzgl. der tatsächlichen Erfolgswirksamkeit betrieblicher Employer Branding-Aktivitäten lassen sich auf Grundlage derartiger Erhebungen somit kaum ziehen.

Für den vorliegenden Beitrag wurde daher eine andere Vorgehensweise gewählt, in deren Mittelpunkt die Analyse der eigentlichen *inhaltlichen Substanz* des Employer Branding-Konzepts steht. Zu diesem Zweck wenden wir uns in den folgenden Abschnitten nacheinander den im Zusammenhang mit Employer Branding angeführten *Kerngedanken* (II.1 und II.2), *Zielsetzungen* (II.3) sowie *Maßnahmen und Instrumenten* (0) zu. Dabei wird - zwangsläufig etwas summarisch - die Argumentation der einschlägigen Employer Branding-Literatur zu diesen wesentlichen Aspekten einer kritischen Prüfung unterzogen. Abschließend diskutieren wir auf Grundlage der so gewonnenen Einsichten die Frage, ob bzw. inwieweit der vornehmlich innerhalb der personalwirtschaftlichen Praxis geführte Employer Branding-Diskurs tatsächlich einen innovativen und erhellenden Beitrag zur Lö-

---

<sup>6</sup> Zur grundsätzlichen Problematik derartiger HR-Erfolgsanalysen vgl. auch Keenoy 2009: 461ff.

sung drängender personalwirtschaftlicher Problemstellungen zu leisten vermag oder doch (auch) eher typische Charakteristika einer mehr oder weniger inhaltsleeren und insofern kurzlebigen „Managementmode“ aufweist (III).

## **II. Employer Branding**

Die in den letzten Jahren stetig steigende Popularität des Themas Employer Branding findet mittlerweile auch in der Veröffentlichung einer Vielzahl von überwiegend praxisnah ausgerichteten Handbüchern, Ratgebern und Übersichtswerken ihren Niederschlag. Die in diesen Publikationen anzutreffenden Begriffsauffassungen und inhaltlichen Schwerpunktsetzungen weisen in Teilen - und wenig überraschend - durchaus gewisse Unterschiede auf. Da es uns im Rahmen unserer Analyse primär um eine gesamthafte Würdigung der dem Employer Branding-Konzept zugrundeliegenden Kernargumente geht, beziehen wir uns im Zuge der folgenden Erörterung vornehmlich auf diejenigen Aspekte von Employer Branding, die zumindest grob als eine die verschiedenen Ansätze und Perspektiven verbindende Klammer angesehen werden können.

### **II.1. Begriff, Ursprung und Kernidee**

Seinen eigentlichen Ursprung hat das Employer Branding-Konzept im Bereich des Marketings oder genauer: der Markenforschung. Es basiert auf der Überlegung, dass Marken „... *Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten [erzeugen], die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen*“.<sup>7</sup> Zwar können sich Marken durchaus auch ungesteuert und gleichsam „naturwüchsig“ herausbilden, als *Branding* bezeichnet man aber vor allem die *strategisch geplante Entwicklung und Positionierung einer Marke* mit dem Ziel, ein bestimmtes Produkt in den Köpfen der Adressaten als unverwechselbar und vor-

---

<sup>7</sup> Esch/Wicke/Rempel 2005: 23. Für einen informativen Überblick über die Vielzahl unterschiedlicher Betrachtungsweisen und Definitionen des Markenbegriffs siehe zudem Mrozek 2009: 24ff.

zugswürdig zu verankern.<sup>8</sup> Analog hierzu besteht die Kernidee des Employer Branding darin, über die gezielte Entwicklung einer unverwechselbaren *Arbeitgebermarke* die (mitarbeiter- bzw. bewerberseitig empfundene) Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens systematisch zu steigern.

Da jedoch einige wesentliche Determinanten der Arbeitgeberqualität typische Merkmale so genannter „Erfahrungsgüter“ aufweisen (das Betriebsklima, die Unternehmenskultur, der Führungsstil etc.), verfügen insbesondere externe Bewerber zumeist lediglich über unvollständige und vergleichsweise diffuse Vorstellungen bzgl. der tatsächlichen Arbeitsbedingungen in den sie interessierenden Unternehmen.<sup>9</sup> An dieser Stelle setzt nun das Employer Branding an: Über „*einen nach innen und außen gerichteten Prozess der Profilierung des Unternehmens als Arbeitgeber in der Wahrnehmung seiner potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter*“<sup>10</sup>, der „*alle Entscheidungen [umfasst], welche die Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle einer Arbeitgebermarke sowie die entsprechenden Marketingmaßnahmen betreffen*“<sup>11</sup>, wird eine Positionierung als attraktiver Arbeitgeber angestrebt, „*mit dem Ziel, die umworbenen Fach- und Führungskräfte präferenzwirksam [...] zu beeinflussen*“<sup>12</sup>.

Erstmalig wurde dieser Gedanke Mitte der neunziger Jahre von TIM AMBLER, einem Marketingexperten, im *Journal of Brand Management* formuliert.<sup>13</sup> In dem gemeinsam mit SIMON BARROW verfassten Pionierartikel „*The employer brand*“ erörtern die Autoren die grundsätzlichen Möglichkeiten einer Übertragung einschlägiger Tech-

---

<sup>8</sup> Unter Branding sind dementsprechend alle Maßnahmen zu verstehen, die „... *dazu geeignet sind, ein Produkt aus der Masse gleichartiger Produkte herauszuheben*“ (Esch/Langer 2005: 577). Etymologisch betrachtet stammt der Begriff „Branding“ aus der Viehzucht und bezeichnet dort das Brandmarken von Vieh, um dieses als einem Besitzer oder als einer bestimmten Rasse zugehörig auszuweisen. Bereits im Mittelalter fand diese Art der Kennzeichnung von „Markenwaren“ auch in anderen wirtschaftlichen Bereichen Anwendung. So markierten etwa Handwerkszünfte ihre Produkte, um deren Herkunft und gleichbleibend hohe Qualität zu signalisieren (vgl. Esch/Langer 2005).

<sup>9</sup> Trost 2009: 15.

<sup>10</sup> Naundorf 2016: 22f.

<sup>11</sup> Petkovic 2007: 70.

<sup>12</sup> Petkovic 2007: 70.

<sup>13</sup> Ambler/Barrow 1996.

niken aus dem Bereich der betrieblichen Markenpolitik auf den Bereich des Personalmanagements. Über die Etablierung einer positiv belegten *Arbeitgebermarke* bietet sich nach ihrer Ansicht die Möglichkeit, die reputationsstiftenden Wirkungen bekannter Unternehmens- bzw. Produktmarken nunmehr auch auf den zunehmend umkämpften Arbeitsmärkten zur Geltung zu bringen und auf diese Weise einen nachhaltigen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.<sup>14</sup> Auf der Grundlage einer explorativen Interviewstudie mit 27 Top-Führungskräften britischer Unternehmen gelangen AMBLER/BARROW schließlich zu dem Ergebnis, dass die Entwicklung einer Arbeitgebermarke den befragten Praktikern vornehmlich in solchen Fällen sinnvoll erscheint, „... *where high skills and development were crucial, eg, consulting companies and investment banks*“.<sup>15</sup> Demgegenüber bewerten Manager aus „... *large-scale industrial and manufacturing companies where employee individuality is less conspicuous*“ den mit einer derartigen personalstrategischen Vorgehensweise verbundenen Aufwand als zu hoch bzw. überflüssig.<sup>16</sup>

Auch im deutschsprachigen Raum erfährt der Begriff „Employer Branding“ seit Anfang der 2000er Jahre zunehmende Verbreitung und hat sich mittlerweile fest im personalwirtschaftlichen Praxisjargon etabliert. Die hierzulande wohl am weitesten verbreitete Definition stammt von der *Deutschen Employer Branding Akademie* (DEBA), einer auf Employer Branding spezialisierten Markenberatung.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Ambler/Barrow definieren die Employer Brand recht vage als *“the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company”* (Ambler/Barrow 1996: 185). Vgl. darüber hinaus auch Ewing/Pitt/de Bussey/Berthon 2002: 11, Schumacher/Geschwill 2009: 34ff.

<sup>15</sup> Ambler/Barrow 1996: 201.

<sup>16</sup> Ambler/Barrow 1996: 201. Erwähnung verdient an dieser Stelle auch die Tatsache, dass Ambler/Barrow zunächst lediglich die (potentiellen) Wirkungen einer Arbeitgebermarke diskutieren, von Employer Branding (im Sinne eines personalwirtschaftlichen Gestaltungsansatzes) ist dort aber noch nicht die Rede. Der Begriff *Employer Branding* findet lediglich einmal im Rahmen eines Interview-Zitats eines befragten Managers Erwähnung. Vgl. Ambler/Barrow 1996: 199.

<sup>17</sup> Für eine Übersicht unterschiedlicher Definitionen siehe Mrozek 2009, Stotz/Wedel 2009 oder auch Stritzke 2010.

Dort heißt es:

*„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 zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages.“<sup>18</sup>*

Im Hinblick auf die operative Umsetzung einer entsprechenden Employer Branding-Strategie ergeben sich aus den voranstehenden Überlegungen somit drei wesentliche Handlungsfelder:<sup>19</sup> So bedarf es *erstens* einer inhaltlichen Konkretisierung des unternehmensspezifischen Arbeitgebermarkenkerns (der so genannten „*Employer Value Proposition*“). Darauf aufbauend müssen *zweitens* sämtliche relevanten Handlungsfelder der betrieblichen Personalpolitik dahingehend überprüft werden, inwieweit sie geeignet erscheinen, das im ersten Schritt formulierte Arbeitgebermarkenversprechen auch tatsächlich einzulösen. In diesem Zusammenhang ggf. identifizierte Defizite der Personalarbeit sind durch eine Neujustierung der betreffenden personalwirtschaftlichen Gestaltungsbereiche „markenkonform“ anzupassen. Die *dritte* Kernaufgabe des Employer Branding besteht schließlich darin, das angestrebte Arbeitgebermarkenprofil über die Entwicklung und Umsetzung einer entsprechenden Kommunikationsstrategie innerhalb der jeweiligen Zielgruppe(n) präferenzwirksam bekannt zu machen.

Zusammenfassend betrachtet mag die an dieser Stelle knapp skizzierte Kernidee des Employer Branding erst einmal wenig problematisch erscheinen. So lässt sich etwa der dabei unterstellte Zusammenhang zwischen bewerber- bzw. mitarbeiterseitig empfundener Arbeitgeberattraktivität und einer erleichterten Rekrutierung resp. Bindung von Beschäftigten sowohl theoretisch befriedigend erklären als auch

---

<sup>18</sup> Deutsche Employer Branding Akademie 2007.

<sup>19</sup> Vgl. Stritzke 2010: 49f, ähnlich auch Backhaus/Tikoo 2004: 502.

hinlänglich empirisch belegen.<sup>20</sup> Ähnliches gilt im Prinzip auch für die Vorstellung von sich auf Basis besonderer personalpolitischer Charakteristika herausbildender Arbeitgeberimages oder -marken. Nicht nur für einzelne Unternehmen, sondern z. T. sogar für ganze Branchen existieren entsprechende Stereotype hinsichtlich der spezifischen Anforderungen und Arbeitsbedingungen, denen sich Arbeitnehmer in den jeweiligen Unternehmen gegenübersehen.<sup>21</sup> Je nach Beschaffenheit der individuellen Bedürfnisstrukturen und Präferenzordnungen entfalten diese Vorstellungsbilder eine anziehende (oder ggf. auch eine abstoßende) Wirkung und beeinflussen auf diese Weise letztlich die Teilnahme- und Leistungsmotivation von Beschäftigten und Bewerbern. In vielen Arbeitgeber-Rankings landen daher mit großer Regelmäßigkeit immer wieder die gleichen Unternehmen auf den vorderen Plätzen (und nicht selten diejenigen mit bekannten Produktmarken).<sup>22</sup> Offensichtlich haben sich also in den Köpfen von Hochschulabsolventen und Berufsanfängern bereits mehr oder weniger konkrete Vorstellungen bzgl. der Vorzugswürdigkeit einzelner Unternehmen als Arbeitgeber festgesetzt, die wohl nur in Ausnahmefällen tatsächlich auf entsprechenden Primärerfahrungen (etwa im Rahmen eines Praktikums o.ä.) beruhen dürften.

Besonders neu oder innovativ sind diese Einsichten bzw. die in der Employer Branding-Literatur aus Ihnen deduzierten, präskriptiven Schlussfolgerungen allerdings nicht. Im Gegenteil, sie erinnern in frappierender Weise an die einschlägigen

---

<sup>20</sup> Eine Diskussion verschiedener theoretischer Bezüge des Employer Branding findet sich bspw. bei Backhaus/Tikoo 2004 oder auch bei Petkovic 2007. Für eine Zusammenstellung der wesentlichen Determinanten affektiven Commitments siehe bspw. Felfe/Six 2006 oder auch Mathieu/Zajac 1990.

<sup>21</sup> Man denke bspw. an die mit der Consultingbranche verknüpfte Vorstellung extremer Arbeitsbelastungen, aber auch überdurchschnittlicher Verdienst- und Karriereperspektiven, das vermeintlich jugendlich-lockere (Selbst-)Bild von Unternehmen aus dem Bereich der Kreativwirtschaft oder den innovativen Ruf von Technologie- und Automobilkonzernen, der auf viele Ingenieure und Naturwissenschaftler eine besondere Anziehungskraft zu entfalten vermag.

<sup>22</sup> Vgl. hierzu z.B. die beiden größten deutschen Arbeitgeberrankings, Universum Global Arbeitgeberranking (2016) und Trendence Graduate Barometer (2016), oder auch die Umfragen des STBV (2015) und von randstad (2016)

Verlautbarungen aus dem Bereich des *Personalmarketings*.<sup>23</sup> Dessen Verfechter formulierten schon in den achtziger Jahren die Forderung, „*alle Strukturen und Aktivitäten des Unternehmens ganz bewußt auch unter dem Gesichtspunkt zu sehen und zu bewerten, wie sie sich auf seine Position im externen und internen Personalmarkt auswirken*“, und auf diese Weise das „*Unternehmen aktiv, systematisch und positiv auf dem externen und internen Personalmarkt zu positionieren*.“<sup>24</sup> Das in diesem Zusammenhang zur begrifflichen und inhaltlichen Abgrenzung von Employer Branding und Personalmarketing verschiedentlich vorgebrachte Argument, bei Letzterem handele es sich lediglich um ein „*Tool in der operativen Umsetzung*“<sup>25</sup> der strategisch verankerten (und somit bedeutsameren) Arbeitgebermarken-Konzeption, unterschlägt die ursprünglich durchaus erheblich weiter reichenden Ambitionen des Personalmarketings - und vermag insofern nicht wirklich zu überzeugen.<sup>26</sup>

Festzuhalten bleibt somit zunächst: Die dem Employer Branding-Konzept zugrundeliegende Kernidee einer strategischen Positionierung von Unternehmen als attraktive Arbeitgeber in der Wahrnehmung ihrer (aktuellen und potentiellen) Beschäftigten findet sich spätestens seit den 1980er Jahren in durchaus vergleichbarer Form bereits in den einschlägigen Veröffentlichungen aus dem Bereich des Personalmarketings. Sie ist für sich genommen also alles andere als neu. Auf den folgenden Seiten wollen wir uns nunmehr der Frage zuwenden, ob bzw. inwiefern sich womöglich der für das Employer Branding charakteristischen Idee gezielt zu

---

<sup>23</sup> Und dabei sahen sich auch schon die Verfechter der Personalmarketing-Perspektive bisweilen mit dem Vorwurf konfrontiert, „*alten Wein in neuen Schläuchen*“ zu präsentieren (vgl. hierzu Strutz 1992).

<sup>24</sup> Strutz 1993: 15. Als argumentative Grundlagen dieser Forderung dienten dabei auch damals schon der gesellschaftliche *Wertewandel*, die *Bevölkerungsentwicklung*, der *Fachkräftemangel* sowie die zunehmende *Tertiarisierung* (vgl. hierzu Strutz 1993: 2ff).

<sup>25</sup> Stotz/Wedel-Klein 2009: 10. Ähnlich auch Grubendorfer 2007: 8, Kriegler 2012: 26, Pett/Kriegler 2007: 22.

<sup>26</sup> Zur Entwicklung strategisch fundierter Ansätze im Bereich des Personalmarketings vgl. exemplarisch den Überblick bei Fröhlich 2004 oder auch die Beiträge in Strutz 1993. Darüber hinaus finden sich durchaus auch gegenläufige Auffassungen, die das Employer Branding seinerseits als Instrument des Personalmarketings verstehen (vgl. bspw. Gmür/Martin/Karczinski 2002, Lies o. A.).

entwickelnder *Arbeitgebermarken(strategien)* oder auch den zum Zwecke ihrer Realisierung propagierten *Maßnahmen und Instrumenten* neue, innovative Ansatzpunkte für ein zeitgemäßes Personalmarketing entnehmen lassen.

## **II.2. Die (Bestimmung der) Employer Brand**

Den inhaltlichen Ursprung einer jeden Employer Branding-Strategie bildet die so genannte *Employer Value Proposition (EVP)*.<sup>27</sup> Analog zur der im Bereich des Produktmarketings verbreiteten Vorstellung einer *Unique Selling Proposition (USP)* handelt es sich hierbei im Kern um ein Leistungsversprechen, das die besonderen Stärken und Vorzüge als Arbeitgeber beinhaltet und in prägnanter Weise an Beschäftigte und potentielle Bewerber kommuniziert werden soll. Aufgrund ihres unternehmensspezifischen Zuschnitts soll die jeweilige EVP dabei im Sinne eines „Alleinstellungsmerkmals“ wirken und so im Idealfall dazu beitragen, die Wettbewerbspositionierung des Unternehmens auf den relevanten Arbeitsmärkten nachhaltig zu verbessern bzw. zu festigen.<sup>28</sup> Dabei stellt der Prozess hin zur inhaltlichen Bestimmung einer EVP ein durchaus anspruchsvolles Unterfangen dar. So benennt die Employer Branding-Literatur eine Reihe von grundlegend bedeutsamen Kriterien, die im Zuge der Arbeitgebermarkenentwicklung zwingend zu erfüllen sind (siehe hierzu auch Abbildung 1).<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> In der Literatur findet bisweilen auch die alternative Bezeichnung *Employee Value Proposition* Verwendung. Vgl. bspw. Bollwitt 2010: 38, Stritzke 2010: 49ff.

<sup>28</sup> Vgl. Hanušek 2015: 33, Lehmann 2012: 34, Merk 2016: 24ff, Stritzke 2010: 49f.

<sup>29</sup> Vgl. Schumacher/Geschwill 2009: 33ff, Sponheuer 2010: 96ff, Stotz 2009: 8ff.

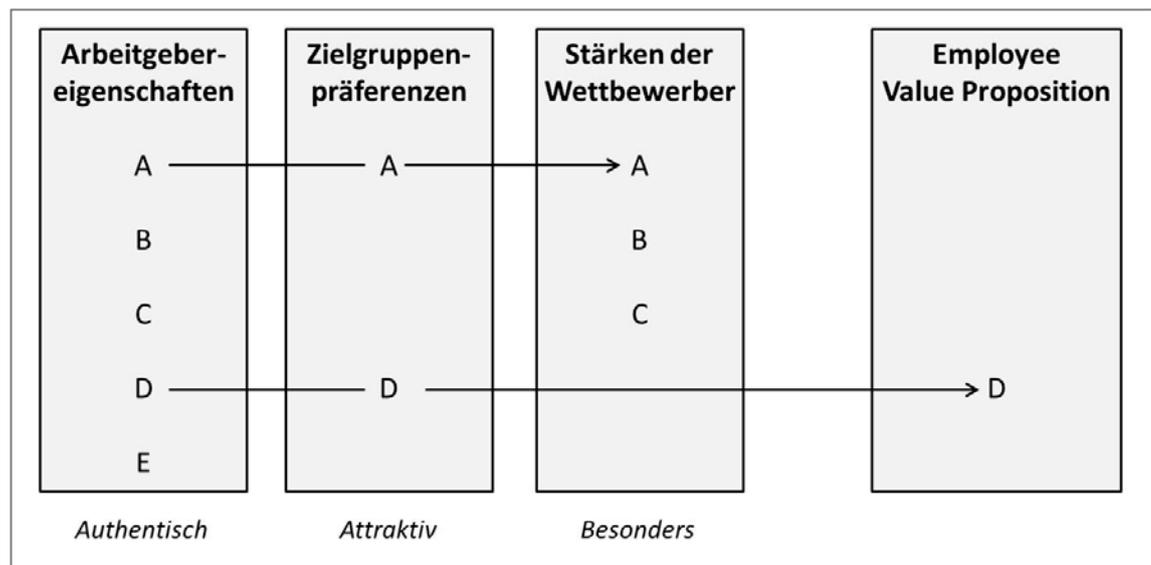


Abbildung 1: Entwicklung einer Employer Value Proposition (Quelle: Trost 2009: 40)

Die erste wesentliche Anforderung, der eine erfolversprechende EVP genügen sollte, ist demzufolge *Authentizität*. Damit ist gemeint, dass das im Rahmen einer Employer Branding-Strategie kommunizierte Arbeitgeberprofil schlüssig aus der eigentlichen Identität bzw. Kultur des jeweiligen Unternehmens abgeleitet werden muss. Denn nur über seine systematische Anbindung an die erlebbare Arbeits- und Organisationswirklichkeit - so die gängige Argumentation - kann die faktische Einlösung des über die EVP abgegebenen Leistungsversprechens sichergestellt und somit die Glaubwürdigkeit der Arbeitgebermarke dauerhaft aufrechterhalten werden.<sup>30</sup> Insofern ist jedem Employer Branding-Auftritt idealerweise eine Selbstanalyse (eine Mitarbeiterbefragung o. ä.) vorgeschaltet, anhand derer die spezifischen Stärken (und auch Schwächen) des Unternehmens als Arbeitgeber ermittelt werden.<sup>31</sup>

Durch das zweite bedeutsame Merkmal einer EVP, ihre *Attraktivität*, wird als nächstes die Frage aufgeworfen, inwieweit die verschiedenen, im ersten Schritt identifizierten Stärken tatsächlich in der Lage sind, die Arbeitgeberpräferenzen der

<sup>30</sup> Vgl. Hanušek 2015: 31, Martin/Gollan/Grigg 2011: 3631f, Stritzke 2010: 49f, Stumpf 2016: 38.

<sup>31</sup> Vgl. Hanušek 2015: 32, Kriegler 2014: 177, Seng/Armutat 2012: 19ff, Stritzke 2010: 51ff, Stumpf 2016: 27f, Trost 2009: 16ff, Wiese 2005: 44;47.

jeweiligen Zielgruppe(n) in der gewünschten Weise zu beeinflussen.<sup>32</sup> Da eine solchermaßen attraktivitätssteigernde Wirkung voraussetzt, dass die propagierten Vorzüge des Unternehmens auf die besonderen Wünsche und Erwartungen der Bewerber bzw. Mitarbeiter abgestimmt sind, ist es erforderlich im Rahmen einer weiteren Analyse zunächst ein Profil der spezifischen Zielgruppenpräferenzen zu erstellen.<sup>33</sup> Durch den anschließenden Abgleich eines solchen Profils mit den zuvor ermittelten Stärken des Unternehmens lassen sich dann diejenigen Attraktivitätsmerkmale herausfiltern, die aufgrund ihrer besonderen Relevanz für die adressierte Zielgruppe im Rahmen der EVP Berücksichtigung finden sollten.<sup>34</sup>

Bevor nun aber die Kernbestandteile der Arbeitgebermarke verbindlich festgelegt werden können, bedarf es schließlich noch der Einnahme einer dritten Analyseperspektive, die sich maßgeblich dem Anforderungskriterium der *Exklusivität* zuwendet und ihren Blick auf die entsprechenden Anreizangebote der Konkurrenz richtet. Um das Teilnahme- bzw. Leistungsverhalten von Bewerbern und Mitarbeitern in der gewünschten Weise zu beeinflussen, ist es erforderlich, dass das im Rahmen einer Employer Branding-Konzeption kommunizierte Anreizportfolio von diesen auch tatsächlich als attraktivitätssteigerndes Alleinstellungsmerkmal wahrgenommen wird. Von besonderer Relevanz für die inhaltliche Konturierung der EVP sind demnach insbesondere diejenigen Stärken und Vorzüge, die ein Unternehmen *exklusiv* zu offerieren vermag, und die es demzufolge aus der ansonsten homogen anmutenden Masse potentieller Arbeitgeber positiv hervorstechen lassen.<sup>35</sup>

Die Herleitung der drei skizzierten Kriterien zur Bestimmung der EVP (*Authentizität, Attraktivität* und *Exklusivität*) orientiert sich mehr oder weniger offensichtlich an der im Bereich des Strategischen Managements gängigen *SWOT-Systematik*.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Andratschke/Regier/Huber 2009: 47ff, Stumpf 2016:24, Wiese 2005: 28.

<sup>33</sup> Vgl. Lehmann 2012: 35, Stritzke 2010: 51, Wiese 2005: 44.

<sup>34</sup> Vgl. Bollwitt 2010: 41, Stotz 2009: 17.

<sup>35</sup> Vgl. Lehmann 2012: 34, Wiese 2005: 28.

<sup>36</sup> Vgl. Jacobs/Shepherd/Johnson 1998: 122ff, Kotler/Berger/Bickhoff 2015: 28ff.

Wie im Falle der Identifizierung unternehmensstrategischer Erfolgspotentiale gründet auch die Formulierung eines Arbeitgebermarkenkerns einerseits auf einer selbstreflexiven Auseinandersetzung mit den eigenen *Stärken und Schwächen* sowie andererseits auf einer differenzierten Analyse der sich aus der spezifischen Nachfrage- und Wettbewerbssituation ergebenden *Chancen und Risiken*. Insofern mögen diese Anforderungskriterien - zumindest auf den ersten Blick - durchaus schlüssig und nachvollziehbar erscheinen. Bei näherer Betrachtung offenbaren sich aber im Hinblick auf ihre praktische Verwendung bzw. Umsetzung einige grundlegende Fragen und Probleme, die innerhalb der einschlägigen Employer Branding-Literatur für gewöhnlich kaum bis gar nicht thematisiert werden.

So stellt sich zunächst die keineswegs triviale Frage, inwieweit sich aus einer Erfüllung des Anforderungskriteriums der *Authentizität* im Einzelfall überhaupt Potentiale für eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ergeben. Einer solchen Auffassung liegt nämlich die implizite These zugrunde, dass im Prinzip jedes Unternehmen in seiner Rolle als Arbeitgeber auch über eine Reihe von tief in der organisationalen Kultur bzw. Identität verankerten Attraktivitätspotentialen verfügt, die lediglich noch über die angesprochene strategische Selbstanalyse zutage gefördert, bewusst gemacht und prägnant kommuniziert werden müssen. Im Lichte der stets durch eine erhebliche Varianz gekennzeichneten Befunde einschlägiger Repräsentativerhebungen zur Arbeitszufriedenheit bzw. zum affektiven Commitment abhängig Beschäftigter erscheint eine solche Annahme jedoch wenig überzeugend.

Hinzu kommt eine durchweg unzureichende Erörterung des gebotenen Umgangs mit den anhand des erstellten Stärken-/Schwächenprofils womöglich identifizierten *Schwächen*. Zu dieser Problematik finden sich in der vorliegenden Employer Branding-Literatur praktisch keinerlei weiterführende Überlegungen.<sup>37</sup> Dies überrascht umso mehr, als sich hierin doch ggf. ein schwerwiegendes Hindernis auf dem Weg zur erfolgreichen Arbeitgebermarke andeutet: Denn konsequenterweise

---

<sup>37</sup> Sieht man einmal von so vagen Hinweisen ab, wie dass an den ggf. identifizierten Schwächen „nachjustiert“ werden kann bzw. sollte, um die Arbeitgeberattraktivität weiter zu steigern (Schulz 2016: 210, Siebrecht 2012: 55, Wiese 2005: 47 u.a.).

müsste es sich auch bei den ermittelten Schwächen (wie schon bei den identifizierten Stärken) um fundamentale Merkmale des jeweiligen Unternehmens handeln, die tief in seiner Identität bzw. Kultur verankert und dementsprechend schwer zu verändern sind.

Auch die Bemühungen um eine gleichzeitige Erfüllung des *Exklusivitäts-* sowie des *Attraktivitätskriteriums* sehen sich mit einer durchaus anspruchsvollen Problematik konfrontiert, zu deren Bewältigung die einschlägigen Veröffentlichungen kaum weiterführende Hinweise bereitstellt: So wird offensichtlich einerseits davon ausgegangen, dass die jeweils im Fokus des Employer Branding stehende Zielgruppe durch mehr oder weniger *homogene* Präferenzen und insofern auch über weitgehend übereinstimmende Vorstellungen bzgl. des Anreizportfolios eines potentiell attraktiven Arbeitgebers gekennzeichnet ist. Will man nun die unternehmenseigene EVP nicht dem Risiko aussetzen, durch die Betonung davon abweichender Anreizfaktoren gewissermaßen „an der Nachfrage vorbei“ zu kommunizieren, erscheint eine stringente Ausrichtung der Employer Branding-Strategie an eben diesen zielgruppenspezifischen Erwartungen und Präferenzen mithin unumgänglich.<sup>38</sup> Die nahezu logische Konsequenz einer solchen Vorgehensweise bestünde dann aber letztlich in einer weitreichenden Angleichung der entsprechenden Anreizangebote auf dem jeweiligen Arbeitsmarkt. Es dürfte unmittelbar einsichtig erscheinen, dass die hier skizzierten Auswirkungen einer (sinnvollerweise) an den Erfordernissen des (Arbeits-)Marktes orientierten Ausgestaltung des Employer Branding der Anforderung einer stets die besonderen und unverwechselbaren Vorzüge des jeweiligen Unternehmens hervorhebenden Arbeitgebermarkenpositionierung in erheblichem Maße zuwiderlaufen.

Realistischer als die weiten Teilen der entsprechenden Literatur zumindest implizit zugrundeliegende Vorstellung einer Konkurrenz je einzigartiger Employer Branding-Konzeptionen erscheint daher die Annahme, dass sich auf umkämpften

---

<sup>38</sup> Eine explizit davon abweichende Sichtweise findet sich bei Kriegler 2012 bzw. Pett/Kriegler 2007. Hier betonen die Autoren vor allem die Notwendigkeit einer maßgeblich an den jeweiligen unternehmenskulturellen Gegebenheiten ausgerichteten Employer Brandings.

Arbeitsmärkten üblicherweise diejenigen Wettbewerber erfolgreich behaupten, die sich bzgl. der jeweils als relevant anzusehenden Anreize als besonders vorzugswürdig erweisen. Anders ausgedrückt: Es geht weniger darum, etwas (Ausgefallenes?) zu bieten, was andere nicht haben, als vielmehr darum, das, was prinzipiell alle bieten, in besonders attraktiver Form vorzuhalten – also etwa *überdurchschnittliche* Löhne zu zahlen, relativ *bessere* Entwicklungs- und Aufstiegsperspektiven zu offerieren etc.

Im Lichte derartiger Überlegungen verliert das Employer Branding-Konzept als Gestaltungsansatz aber substantiell an Überzeugungskraft. So dürfte sich die Hoffnung auf eine vergleichsweise „bequeme“ (weil auf bereits vorhandene Stärken aufsetzende und insofern wenig personalpolitischen Veränderungsbedarf implizierende) Attraktivitätssteigerung für viele Unternehmen als Illusion entpuppen. Dann aber erscheint der gefürchtete *War for Talents* rasch wieder als das, was er letzten Endes in weiten Teilen wohl auch ist: ein Nullsummenspiel, bei dem es eben nicht nur „Gewinner“ geben wird.<sup>39</sup>

### II.3. Ziele und Wirkungen

Wie eingangs erläutert, besteht die übergeordnete Zielsetzung des Employer Branding in der Entwicklung und Etablierung einer unverwechselbaren Arbeitgebermarke. Durch diese soll es Unternehmen erleichtert werden, sich positiv von der Konkurrenz abzuheben und als attraktiver *Employer of Choice* zu positionieren. Je nach Zielgruppe lassen sich hierbei eine *interne* sowie eine *externe* Dimension unterscheiden: Während erstere den Fokus primär auf die Motivationssteigerung und nachhaltige Bindung der bereits im Unternehmen *Beschäftigten* legt, stellt letztere die überzeugende Ansprache qualifizierter *Bewerber* im Mittelpunkt.<sup>40</sup>

Innerhalb der Employer Branding-Literatur liegt der inhaltliche Schwerpunkt zu meist deutlich auf der *externen* Dimension: Regelmäßig betont werden hier insbe-

---

<sup>39</sup> Vgl. hierzu bspw. auch Wöschler 2013.

<sup>40</sup> Vgl. Backhaus 2004:120, Mast/Simtion/Spachmann 2015: 25, Schulz 2016: 85, Schumacher/Geschwill 2009: 40, Stritzke 2010: 158ff, Stumpf 2016: 23f.

sondere die positiven Auswirkungen des Employer Branding auf den Zustrom an „passenden“ Bewerbungen auf freie Stellen. In diesem Zusammenhang weist bspw. KRIEGLER darauf hin, dass eine erfolgreiche Employer Branding-Strategie durchaus zu einem quantitativen Rückgang an eingehenden Bewerbungen führen kann: Da sich infolge der kommunizierten Markenbotschaft nunmehr nur noch solche Bewerber angesprochen fühlten, die auch tatsächlich zum Unternehmen passen, sei womöglich eine geringere Anzahl, zugleich aber eine verbesserte Qualität der Bewerbungen (im Sinne von „Passgenauigkeit“) zu erwarten. Dies wiederum bringe letztlich eine Senkung der Personalauswahlkosten mit sich.<sup>41</sup>

Auch im Hinblick auf die *interne* Dimension erwarten die verschiedenen Autoren üblicherweise eine positive Wirkung des Employer Branding: Eine offensive Kommunikation des Arbeitgebermarkenversprechens gegenüber der Belegschaft zielt im Wesentlichen darauf ab, deren Identifikation mit „ihrem“ Unternehmen zu stärken und über entsprechende Bindungs- und Motivationseffekte schließlich auch das Leistungsverhalten der Beschäftigten positiv zu beeinflussen.<sup>42</sup> Die Folge wären betriebliche Produktivitäts- bzw. Effizienzsteigerungen sowie weitere Kosteneinsparungspotentiale im Personalbereich (etwa aufgrund einer verringerten Fluktuationsquote).<sup>43</sup>

Zusätzlich zu diesen aus der einschlägigen Personalmarketing-Literatur bereits hinlänglich bekannten Wirkungsvermutungen findet sich in den vorliegenden Publikationen und Studien aber auch noch eine ganze Reihe weiterer (und zum Teil erheblich weiter reichender) Zieldimensionen des Employer Branding.<sup>44</sup> Die propagierten Wirkungen reichen dabei von einer *Verbesserung des Arbeitsklimas* über die gestärkte *Eigenverantwortung der Mitarbeiter* bis hin zu einer Steigerung der *Innovativität*, der *Kundenbegeisterung* oder gar des *Unternehmenswertes* insge-

---

<sup>41</sup> Vgl. Kriegler 2012: 48, 154, Sponheuer 2010: 99.

<sup>42</sup> Vgl. Mast/Simtion/Spachmann 2015: 25, Kriegler 2014: 175, Siebrecht 2012: 53ff, Stritzke 2010: 160ff, Stumpf 2016: 23, Tometschek 2013.

<sup>43</sup> Vgl. bspw. Armutat 2012: 85f, Born/Kang 2015, Kriegler 2012: 357, 431, Wisniewska 2016: 63.

<sup>44</sup> Vgl. hierzu bspw. Sponheuer 2010, Stritzke 2010, Wolf 2014.

samt.<sup>45</sup> In einem Versuch, diese Wirkungsvielfalt ein Stück weit zu systematisieren, benennt bspw. die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) fünf grundlegende Wirkungsfelder mit insgesamt nicht weniger als 22 positiven Effekten (vgl. Abbildung 2).



Abbildung 2: Wirkungsfelder des Employer Branding (eigene Darstellung nach DEBA)<sup>46</sup>

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass dem Employer Branding offensichtlich eine erstaunliche Wirkungsvielfalt und -reichweite zugeschrieben wird. Es findet sich nahezu kein Desiderat modernen Managements, das nicht an der ein oder anderen Stelle (auch) als Ergebnis einer erfolgreichen Arbeitgebermarkenstrategie interpretiert würde. Dem sich hierin ausdrückenden Optimismus hin-

<sup>45</sup> Vgl. etwa Bruch/Fischer/Färber 2015: 13, Martin/Gollan/Grigg 2011: 3620ff.

<sup>46</sup> Deutsche Employer Branding Akademie 2015.

sichtlich der Erfolgswirksamkeit des Employer Branding steht allerdings eine in weiten Teilen unzureichende theoretische Fundierung der dabei postulierten Wirkungszusammenhänge gegenüber. Zwar mögen sich die prognostizierten Reputationseffekte auf dem Arbeitsmarkt unter Verweis auf Einsichten aus dem Bereich der Marketing-, Image- und Kommunikationsforschung noch vergleichsweise nachvollziehbar begründen lassen, mit zunehmender Entfernung der betrachteten Wirkdimensionen vom originären Feld der Rekrutierung bzw. des Personalmarketings bewegen sich die entsprechenden Erklärungen aber mehr und mehr auf dem Niveau oberflächlicher Plausibilitätsvermutungen oder gar kühner Spekulationen.

Auch die in einigen empirischen Erhebungen ermittelten Zusammenhänge zwischen Employer Branding-Aktivitäten und verschiedenen Indikatoren des betrieblichen Erfolgs weisen erhebliche methodische Probleme auf und taugen kaum als überzeugende Belege der unterstellten Wirkungsvermutungen. So basieren die entsprechenden Befunde zumeist auf den subjektiven Einschätzungen von Personalmanagern und HR-Verantwortlichen.<sup>47</sup> Diese dürften aber bzgl. der Wirksamkeit der vom eigenen Unternehmen verfolgten (und oftmals von ihnen selbst verantworteten) Arbeitgebermarkenstrategie kaum als neutral einzustufen sein. In weitgehender Ermangelung hinlänglich eindeutiger und transparenter Wirkungsmechanismen steht zu befürchten, dass deren Antwortverhalten in nicht unerheblichem Maße durch selektive Wahrnehmungsverzerrungen und das (bewusste oder unbewusste) Interesse an einer grundsätzlichen Aufwertung des Personalmanagements und seiner Aktivitäten beeinträchtigt wird.<sup>48</sup> In eine ähnliche Richtung deuten etwa auch die Befunde der Untersuchung von Baum et. al.:<sup>49</sup> Auf Basis einer neo-institutionalistischen Erklärungsfolie zeigen die Autoren hier, dass ein Engagement von Unternehmen auf dem Gebiet des Employer Branding nicht zwingend als Ausdruck ökonomischer Rationalität zu interpretieren ist, sondern durchaus

---

<sup>47</sup> Für einen Überblick über entsprechende Befunde siehe Park/Zhou 2013. Vgl. zudem verschiedene praxisnahe Studien, bspw. CareerArc 2015, index Internet und Mediaforschung GmbH 2014, LinkedIn 2014, Randstad 2016, StepStone 2011

<sup>48</sup> Vgl. Alvesson 2013: 162ff und Behrends 2015.

<sup>49</sup> Vgl. Baum/Gsell/Kabst 2012.

auch als Orientierung an externen Erwartungen mit dem Ziel einer gesteigerten Legitimitätszuschreibung durch relevante Stakeholder gedeutet werden kann.<sup>50</sup> So besehen vermag für die in aller Regel als Querschnittsuntersuchungen konzipierten Studien eine Umkehrung der unterstellten Wirkrichtung womöglich belastbarere Erklärungen für die ermittelten Korrelationen bereitzustellen: Große bzw. erfolgreiche Unternehmen sehen sich einerseits in stärkerem Maße der kritischen Beobachtung durch eine breitere Öffentlichkeit ausgesetzt und sind von daher auch eher gezwungen, sich über die regelmäßige Implementierung (vermeintlich) innovativer Gestaltungsansätze und aktueller Managementkonzepte als zeitgemäße, moderne Unternehmen darzustellen. Und sie verfügen andererseits – gerade aufgrund ihres ökonomischen Erfolgs – über die entsprechende Ressourcenausstattung, dies auch zu tun. Ähnliches gilt schließlich auch für den zuweilen angeführten Zusammenhang zwischen Erfolg bzw. Innovativität und Arbeitgeberattraktivität. Es liegt nahe, dass erfolgreiche oder auch als besonders dynamisch geltende Unternehmen von vielen Bewerbern als attraktive Arbeitgeber angesehen werden, da man sich von einer Beschäftigung in diesen Unternehmen überdurchschnittliche Entwicklungs- und Karriereperspektiven, sichere Arbeitsplätze oder auch besonders interessante und abwechslungsreiche Aufgabeninhalte verspricht. Demgegenüber muten die umgekehrten Wirkungsvermutungen – also bspw. eine nennenswerte Steigerung der betrieblichen Innovationstätigkeit durch Employer Branding – doch reichlich konstruiert an.

#### **II.4. Instrumente und Maßnahmen**

Das Gros der von uns gesichteten Veröffentlichungen spricht offenkundig eine Leserschaft an, deren Interesse sich in erster Linie auf Fragen der praktischen Ausgestaltung und Umsetzung von Employer Branding richtet. Dementsprechend finden sich dort zahlreiche, mehr oder weniger konkrete Hinweise, Leitfäden, Praxisbeispiele und Checklisten, anhand derer ein professionelles und erfolgreiches Emplo-

---

<sup>50</sup> Vgl. hierzu ausführlicher auch Abschnitt III.

yer Branding in (jedem?) Unternehmen verwirklicht werden kann.<sup>51</sup> Die oben skizzierte Heterogenität der postulierten Ziele bzw. Wirkungen schlägt sich dabei nahezu zwangsläufig auch in einer kaum mehr zu überblickenden Vielfalt der im Zuge der Realisierung einer Employer Branding-Strategie potentiell einzusetzenden Instrumente und Maßnahmen nieder.

Wie bereits in Abschnitt II.2 angedeutet, ist im Rahmen der Entwicklung der EVP zunächst der Einsatz einer ganzen Reihe unterschiedlicher, bisweilen durchaus anspruchsvoller und aufwändiger *Diagnose- und Analyseverfahren* vorgesehen, mithilfe derer etwa die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens, die Präferenzen der jeweiligen Zielgruppe(n) oder auch die entsprechenden Konkurrenzangebote der Wettbewerber ermittelt werden sollen.<sup>52</sup> Die anschließend im Zusammenhang mit der eigentlichen *Implementierung bzw. Umsetzung* einer konkreten Employer Branding-Strategie diskutierten Gestaltungshinweise lassen sich grob nach ihrem jeweiligen *Wirkungsfeld* (Kommunikation bzw. Gestaltung der Employer Brand) oder auch nach der jeweils adressierten *Zielgruppe* (intern oder extern) kategorisieren.

Den inhaltlichen Schwerpunkt bildet dabei in aller Regel die Erörterung von Maßnahmen zur Gestaltung einer wirksamen, reputationsfördernden *Kommunikation* der jeweiligen Employer Brand gegenüber potentiellen Fach- und Führungskräften. Zu nennen sind hier beispielsweise die gezielte Auswahl von Rekrutierungskanälen, eine attraktive Gestaltung von Stellenanzeigen und Recruiting-Videos, der professionelle Aufbau einer Karriere-Website oder die Konzipierung entsprechender Social Media- und Anzeigenkampagnen.<sup>53</sup> Ergänzt wird dieses kommunikationspolitische Instrumentarium üblicherweise um Aktivitäten, deren Stoßrichtung vornehmlich nach *innen*, also auf die eigene Belegschaft gerichtet ist. Durch den

---

<sup>51</sup> Vgl. Buckmann 2013, DGFP 2012, Kriegler 2014: 177ff, Nagel 2012, Schumacher/Geschwill 2009: 37ff, Stumpf 2016, Wiese 2005: 52, Wolf 2014, Wörle 2014 u.a.

<sup>52</sup> Vgl. Hanušek 2015: 32, Lehmann 2012: 33ff, Seng/Armutat 2012: 19ff, Wiese 2005: 47.

<sup>53</sup> Vgl. Eger/Frickenschmidt 2009: 18ff, Hanušek 2015: 37ff, Kuhs 2012: 44ff, Mast/Simtion/Spachmann 2015: 25f, Stumpf 2016: 24, Trost 2009: 42ff, Zugehör 2009: 170ff u.a.

Einsatz verschiedener, gezielt auf die EVP abgestimmter Corporate Identity-Maßnahmen (Intranet, MA-Zeitungen, Leitlinien und -bilder, Corporate Design etc.) soll die Arbeitgebermarke auch gegenüber der Zielgruppe der bereits im Unternehmen Beschäftigten wirksam kommuniziert werden und so dazu beitragen, deren Commitment und Motivation zu steigern.<sup>54</sup>

Ein nennenswerter Teil der vorliegenden Publikationen bleibt hier dem Marketing-Ursprung des Employer Branding-Konzepts weitestgehend verhaftet und beschränkt sich dementsprechend ausschließlich auf die Erörterung der kommunikativen Aspekte einer Arbeitgebermarkenstrategie. Demgegenüber verweisen diejenigen Autoren, die dem Employer Branding den umfassenderen Stellenwert eines personalstrategischen Gestaltungsparadigmas beimessen, auf die unabwendbare Notwendigkeit einer nachhaltigen, erleb- bzw. erfahrbaren Verankerung der jeweiligen Employer Value Proposition im alltäglichen Organisationsgeschehen.<sup>55</sup> Nur wenn die offensiv kommunizierten Inhalte der Arbeitgebermarke auch tatsächlich als „Leitlinien“ für die Ausgestaltung der betrieblichen Personalpolitik fungierten, so die zentrale Überlegung, könne eine glaubwürdige Übereinstimmung von postuliertem Arbeitgeberimage und faktischer Arbeitswirklichkeit gewährleistet und eine ansonsten nahezu unvermeidliche Enttäuschung auf Seiten der Bewerber und Beschäftigten vermieden werden.<sup>56</sup>

Vor dem Hintergrund der hier zum Ausdruck kommenden Forderung nach einer „materialen Unterfütterung“ der Employer Branding-Kommunikation erweitert sich das Gestaltungsspektrum des Employer Branding schlagartig auf sämtliche Handlungsfelder des betrieblichen Personalmanagements.<sup>57</sup> Nunmehr zählen „... zu den personalwirtschaftlichen Leistungen im Rahmen des Employer Branding alle zur Steuerung des Personals notwendigen Maßnahmen in der Personalbeschaffung, im

---

<sup>54</sup> Vgl. Andratschke/Regier/Huber 2009: 35f, Hanußek 2015: 47, Mast/Simtion/Spachmann 2015: 25, Siebrecht 2012: 55, Stumpf 2016: 36.

<sup>55</sup> Vgl. Poreda 2013: 118f, Wiese 2005: 57.

<sup>56</sup> Vgl. Hanußek 2015: 31, Stritzke 2010: 49f, Stumpf 2016: 38.

<sup>57</sup> Vgl. Kriegler 2012: 151f, Schumacher/Geschwill 2009: 40ff, Sponheuer 2010:100, Tometschek 2013: 77f u.a.

*Personaleinsatz, und der Personalführung, der Personalbeurteilung sowie der Entgeltgestaltung und Personalentwicklung.*<sup>58</sup> Es dürfte unmittelbar einleuchten, dass ein solchermaßen umfassendes Begriffsverständnis kaum dazu angetan ist, dem schillernden Employer Branding-Konzept eine sinnvolle inhaltliche Kontur zu verleihen. Denn wenn letztlich sämtliche Aspekte betrieblicher Personalarbeit, von der Beschaffenheit der Unternehmens- und Führungskultur bis zur Arbeitszeitgestaltung, von der Arbeitsorganisation bis zum Betriebskindergarten, letztlich als Gestaltungsfelder und Ausdrucksformen der Arbeitgebermarken-Strategie aufzufassen sind, dann drängt sich zwangsläufig die Frage auf, worin denn eigentlich noch der Unterschied zwischen dem vermeintlich innovativen Konzept des *Employer Branding* und der umgreifenden, hinlänglich etablierten Idee eines *strategischen Personalmanagements* zu sehen wäre.

Zusammenfassend muss daher mit Blick auf die innerhalb der Literatur diskutierten Gestaltungsmaßnahmen ein ernüchterndes Fazit gezogen werden: Von einem einheitlichen (oder zumindest klar umrissenen) Kanon relevanter Employer Branding-Instrumente kann keine Rede sein. Im Gegenteil: Sieht man einmal von den aus der Personalmarketing-Literatur bereits bekannten Ausführungen zur reputationsförderlichen Ausgestaltung der arbeitsmarktbezogenen Unternehmenskommunikation ab, dann weisen die von verschiedenen Autoren jeweils skizzierten Handlungsfelder des Employer Branding doch eine erhebliche Heterogenität auf. Zudem beinhalten die vorgestellten Maßnahmenkataloge in aller Regel auch keine neuen, innovativen Tools oder Techniken, sondern beschränken sich nahezu ausschließlich auf - bisweilen recht beliebig anmutende - Zusammenstellungen herkömmlicher Personalmanagementinstrumente. Ob bzw. inwieweit sich deren Einsatz im Rahmen einer Employer Branding-Strategie denn zumindest in einer womöglich besonderen Form ihrer Ausgestaltung widerspiegeln könnte, bleibt dunkel.

---

<sup>58</sup> Stritzke 2010: 121.

Folgt man der „reduzierten“, also auf die Gestaltung der internen und externen Unternehmenskommunikation verkürzten Variante, so kommen zwar einige prinzipiell sinnvolle (aber mitnichten neue) Anregungen zur Gestaltung eines positiven Unternehmensimages zur Sprache. Dem postulierten *strategischen Charakter* des Employer Branding vermag ein solchermaßen verengter Blick aber kaum gerecht zu werden. Stattdessen würde es sich hier dann eben doch nur um ein vergleichsweise oberflächliches Personalmarketing- bzw. Kommunikationskonzept handeln, dessen erfolgreicher Einsatz zudem strenggenommen auch nur solchen Unternehmen vorbehalten wäre, welche die wesentlichen Attribute eines attraktiven Arbeitgebers bereits aufweisen. Die weitergefasste, umgreifende Variante des Employer Branding hingegen berücksichtigt zwar explizit die Notwendigkeit einer faktischen Einlösung des über die EVP abgegebenen Leistungsversprechens. Sie gerät dabei aber derart ausufernd, dass eine inhaltliche Abgrenzung zwischen Employer Branding und betrieblichen Personalarbeit als solcher überhaupt nicht mehr erkennbar ist. So gesehen ist dann eben alles (Personal-)Management handeln auch Employer Branding-Gestaltung. Der einer solchermaßen vagen Auffassung zu entnehmende Erkenntnisbeitrag für die Praxis dürfte sich dementsprechend in einem sehr übersichtlichen Rahmen bewegen.

### **III. Employer Branding als Managementmode**

Vergegenwärtigt man sich den letztlich doch sehr übersichtlichen Grad an Neuartigkeit der durch die Employer Branding-Literatur bereitgestellten Einsichten und Handlungsempfehlungen, dann stellt sich unweigerlich die Frage nach den eigentlichen Ursachen für die breite und überwiegend positive Rezeption dieses Konzepts durch die Personalmanagementpraxis. Einige weiterführende und durchaus erhellende Anhaltspunkte lassen sich in diesem Zusammenhang womöglich den Forschungsarbeiten zu Merkmalen und Verlaufsformen so genannter „Managementmoden“ entnehmen.<sup>59</sup> Diese stützen ihre Erklärungen der Diffusion und Prominenz bestimmter Managementtechniken und -instrumente üblicherweise auf die

---

<sup>59</sup> Vgl. etwa Abrahamson 1996, Abrahamson/Fairchild 1999, Benders/van Veen 2001, Giroux 2006, Perkmann/Spicer 2008.

Kernannahme der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie, derzufolge das organisationale (Entscheidungs-)Verhalten weniger durch ökonomische Effizienzerwägungen, als vielmehr durch das Streben nach *Legitimation* gegenüber der relevanten Umwelt geprägt ist.<sup>60</sup> Um stabile Kooperations- bzw. Tauschbeziehungen zu ihren wichtigen Stakeholdern (Kunden, Arbeitnehmer, Kapitalgeber etc.) zu gewährleisten und sich auf diese Weise den Zugang zu überlebensnotwendigen Ressourcen zu sichern, sehen sich Organisationen gezwungen, ihr Handeln an den innerhalb dieser Umweltausschnitte vorherrschenden normativen Erwartungen und Rationalitätsvorstellungen auszurichten. Will ein Unternehmen also bspw. als moderner, attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden, dann muss es - über eine fortwährende Orientierung am „personalwirtschaftlichen Zeitgeist“ - dafür Sorge tragen, seiner Personalpolitik den glaubwürdigen Anschein von Professionalität und Fortschrittlichkeit zu verleihen. Dies kann zuweilen eben auch bedeuten, dass bestimmte Lösungen oder Maßnahmen implementiert werden, denen im Hinblick auf eine (verbesserte) Erfüllung des eigentlichen Organisationszwecks wenig bis keine Bedeutung beizumessen ist. Oder bezogen auf unsere Fragestellung: Hat sich das Employer Branding-Konzept in den Augen relevanter Stakeholder (bei Bewerbern, Beschäftigten, aber z. B. auch innerhalb der personalwirtschaftlichen Fach-Community) erst einmal als ein wesentlicher Baustein modernen Personalmanagements etabliert, so resultiert hieraus zunehmend ein normativer Druck, dem sich sukzessive mehr und mehr Unternehmen durch die Umsetzung entsprechender Employer Branding-Strategien fügen - und dies ggf. selbst dann, wenn bzgl. der Deckung des eigenen Fach- und Führungskräftebedarfs gar kein akuter Problemdruck empfunden wird.

Ungeklärt bleibt vor diesem Hintergrund allerdings vorerst noch die Frage, welchen Anforderungen die zahlreichen, von Beratern, „Managementgurus“ etc. propagierten Managementkonzepte denn prinzipiell zu genügen haben, um sich auf dem ja durchaus hartumkämpften Markt für entsprechende Gestaltungsansätze

---

<sup>60</sup> Vgl. etwa Meyer/Rowan 1977, Walgenbach 2001.

und Erfolgsrezepte durchsetzen und schließlich als legitimitätsstiftender Bestandteil zeitgemäßer Unternehmensführung etablieren zu können. Unter Rückgriff auf eine spieltheoretische Terminologie vergleicht KIESER die unterschiedlichen, parallel verlaufenden Praxisdiskurse mit Arenen, in denen sich „... *verschiedene Akteure tummeln - Berater, Professoren, staatliche Stellen mit Förderprogrammen, Manager, Redakteure von Managementzeitschriften, Buchverlage, Seminarveranstalter usw. Die Akteure können ihre individualistischen Ziele - möglichst viel Gewinn, Ansehen, Einfluß, Karriere usw. - vor allem dadurch erreichen, daß sie die Arena durch das Anlocken von Publikum und weiterer Akteure ausweiten. Dazu wenden sie vorwiegend kooperative Spielzüge an.*“<sup>61</sup> Im Zuge seiner Analyse der für derartige Managementmoden typischen Verlaufsformen und Eigenheiten identifiziert er anschließend eine Reihe von rhetorischen Mitteln, welche die Akzeptanz und Erfolgsträchtigkeit eines neuen (bzw. *neomodischen*) Gestaltungskonzeptes maßgeblich zu befördern vermögen.<sup>62</sup> Bei näherer Betrachtung wird rasch ersichtlich, dass diese Stilmittel und Argumentationsfiguren auch innerhalb der Employer Branding-Literatur in nennenswertem Maße Verwendung finden.

So wird unter Verweis auf eine fortschreitende Bedeutungszunahme innovativer, kreativer und individualisierter Aspekte der organisationalen Leistungserstellung der besondere Stellenwert einer überdurchschnittlich qualifizierten und leistungsstarken Mitarbeiterschaft als (mit-)entscheidender Wettbewerbsfaktor hervorgehoben – und so zunächst die *strategische Tragweite* der Employer Branding-Thematik verdeutlicht. Die auf diesem Wege bereits vorgezeichnete Erfordernis eines auf die Rekrutierung und Bindung organisationaler „Leistungsträger“ fokussierten Personalmanagements erfährt anschließend durch das *Bedrohungsszenario* eines sich demografisch bedingt verschärfenden „War for Talents“ den Anschein besonderer Aktualität und Dringlichkeit. Als *Schlüsselfaktor* für die Bewältigung der sich hieraus ergebenden Herausforderungen wird dann das - bislang „sträflich vernachlässigte“ - Konzept der „Arbeitgebermarke“ eingeführt und seine vermeint-

---

<sup>61</sup> Kieser 1996: 23.

<sup>62</sup> Vgl. Kieser 1996 und 1997, Nicolai 2003.

liche Durchschlagskraft anhand von eindrucksvollen *Spitzenleistungen* und *Best Practice-Beispielen* bekannter Unternehmen veranschaulicht.

An dieser Stelle nun bedienen sich die Employer Branding-Befürworter eines „rhetorischen Kunstgriffs“, wie er auch bei anderen, vergleichbar schillernden Managementkonzepten häufig zur Anwendung kommt: Von der bloßen Existenz eines relevanten Phänomens bzw. Problems wird - in unzulässig voluntaristischer Weise - auf dessen gezielte Handhabbarkeit geschlossen.<sup>63</sup> Denn erst indem die angeführten Beispiele erfolgreicher Arbeitgebermarken kurzerhand und ohne hinreichend kritische Prüfung notwendiger Anwendungsvoraussetzungen als das Ergebnis eines bewussten Steuerungshandelns interpretiert werden, erscheint die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung einer Arbeitgebermarkenstrategie als eine prinzipiell jedem Unternehmen offenstehende Handlungsalternative - wird also aus dem Phänomen der *Employer Brand* das neue personalwirtschaftliche Handlungsfeld des *Employer Branding*.

Die näheren Erläuterungen zur konkreten Entwicklung und Umsetzung einer auf die spezifischen Belange des jeweiligen Unternehmens abgestimmten Arbeitgebermarkenstrategie zeichnen sich - wie die voranstehenden Abschnitten deutlich gemacht haben sollten - durch eine mehr oder weniger „raffinierte Mischung von Einfachheit und Mehrdeutigkeit“ aus:<sup>64</sup> Die allgemeinen Prinzipien erscheinen unmittelbar einleuchtend (zweifelsohne ist es bspw. in vielerlei Hinsicht von Vorteil, als besonders *attraktiver*, statt nur als *durchschnittlicher* Arbeitgeber zu gelten etc.). Das mit der Befolgung der zahlreichen praktischen Vorgaben und Ratschläge faktisch verbundene Ausmaß an Komplexität und Widersprüchlichkeit wird aber weitgehend ausgeblendet; statt präziser Lösungshinweise werden mehrdeutige Metaphern angeführt. Diese Mehrdeutigkeit und Unschärfe sind der anfänglichen Verbreitung und Akzeptanz neumodischer Managementkonzepte insofern sogar zuträglich, als dass sie der adressierten Zielgruppe betrieblicher Praktiker in um-

---

<sup>63</sup> Beispiele hierfür finden sich etwa in manchen Publikationen zur Unternehmenskultur, zum Diversity Management, zum Wissensmanagement etc.

<sup>64</sup> Kieser 1996: 24. Vgl. diesbzgl. auch das - zugegebenermaßen extreme - Beispiel in Abbildung 3.

fänglichem Maße Freiräume offerieren, um die vage gehaltenen Zielsetzungen und Gestaltungshinweise in ihrem Sinne zu interpretieren und so für die Verfolgung ihrer je spezifischen Interessen nutzbar zu machen.<sup>65</sup>

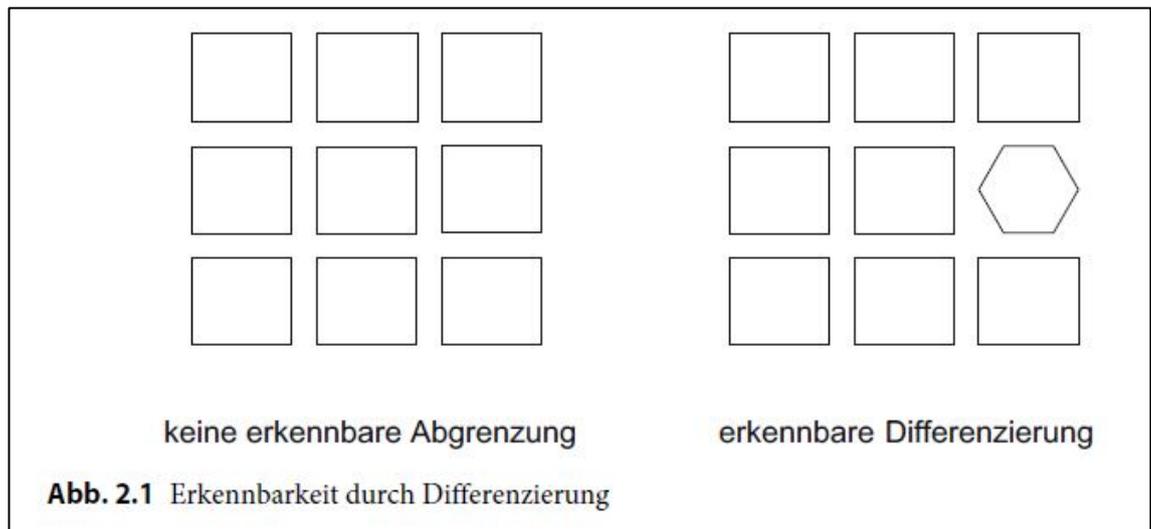


Abbildung 3: „Erkennbarkeit durch Differenzierung“: Einfach und einleuchtend?  
(Quelle: Schumacher/Geschwill 2014: 34)

Aus dieser Überlegung lässt sich wohl noch eine weitere bedeutsame Ursache für die bereitwillige Rezeption des Employer Branding-Konzepts durch die Personalmanagementpraxis ableiten. Dabei kommt erneut der eingangs bereits angesprochene Kerngedanke des Neoinstitutionalismus - nunmehr auf einer gleichsam nachgelagerten Analyseebene - zum Tragen: Denn auch die einzelnen Abteilungen, Funktions- oder Geschäftsbereiche *innerhalb* eines Unternehmens stehen in gewisser Weise untereinander im Wettbewerb um die Zuteilung von Ressourcen, Budgets o. ä. durch das jeweilige Top-Management. Da nun aber die komplexen Leistungsbeiträge der verschiedenen Subsysteme (etwa des Marketings, des Personalmanagements, des Einkaufs etc.) nur schwerlich einem objektiven Vergleichsmaßstab unterworfen werden können, orientiert sich auch das Entscheidungsverhalten der unterschiedlichen Teilbereiche in erheblichem Maße an der Zielsetzung einer *Zuschreibung von Legitimität* – in diesem Falle eben durch die „innerbetriebliche Umwelt“, und hier in erster Linie von Seiten der Unternehmensleitung. Da

<sup>65</sup> Vgl. hierzu auch das Konzept der „*interpretative viability*“ bei Benders/van Veen 2001 oder auch Giroux 2006.

über die Betonung seiner Rolle als „wettbewerbskritischer Erfolgsfaktor“ mittelbar auch der strategische Stellenwert des Personalmarketings und letztlich des Personalmanagements an sich eine Aufwertung erfährt, bietet das Employer Branding-Konzept den HR-Experten im Unternehmen (ebenso wie den auf personalwirtschaftliche Belange spezialisierten Unternehmensberatern) eine wertvolle Argumentationshilfe im internen Wettstreit um Prestige, Status, Macht und Anerkennung.<sup>66</sup>

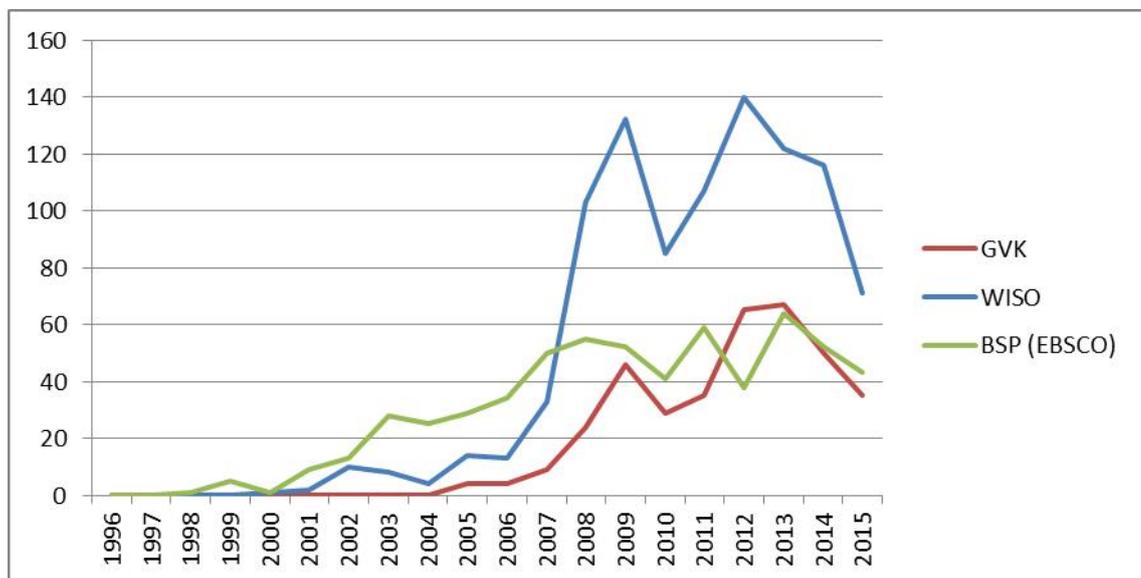


Abbildung 4: Publikationen mit „Employer Branding“ oder „Employer Brand“ im Titel oder Abstract (im GVK, bei WISO und bei Business Source Premier, 1996-2015)

Überprüft man schließlich noch den Popularitätsverlauf des Employer-Branding anhand der jährlich erschienenen Veröffentlichungen zum Thema, so lässt sich hier zwar noch kein eindeutiger Trend ablesen. Der verhältnismäßig deutliche Rücklauf des Publikationsaufkommens in den letzten beiden Jahren mag aber ein vorsichtiger Hinweis darauf sein, dass sich die ursprüngliche Euphorie seitens der Personalpraxis inzwischen ein Stück weit abgekühlt hat, und sich die entsprechende

<sup>66</sup> Vgl. Alvesson 2013: 162ff und Behrends 2015.

Kurve allmählich der für vorübergehende Managementmoden typischen *Glockenform* annähert.<sup>67</sup>

#### **IV. Fazit: Viel Rauch um wenig**

Innerhalb des personalwirtschaftlichen Praxisdiskurses hat sich das Konzept des *Employer Branding* im Laufe der letzten Jahre als ein wesentlicher Baustein modernen Personalmanagements mehr oder weniger fest etabliert. Die Entwicklung einer unverwechselbaren Arbeitgebermarke gilt mittlerweile in vielen Unternehmen als eine wichtige personalwirtschaftliche Gestaltungsaufgabe, um sich auf den strategisch bedeutsamen Arbeitsmärkten für Fach- und Führungskräfte erfolgreich behaupten zu können. Das Spektrum der behaupteten Employer Branding-Wirkungen reicht dabei nicht selten weit über die originäre Zielsetzung einer verbesserten Arbeitgeberreputation hinaus und erfasst bisweilen nahezu sämtliche Aspekte organisationaler Leistungsfähigkeit.

Im Zuge unserer kritischen Durchsicht einschlägiger Standardwerke, Lehrbücher und Praxisratgeber zum Thema sind allerdings einige fundamentale Schwächen, Widersprüchlichkeiten und „blinde Flecken“ zutage getreten, die u. E. nicht mehr bloß als argumentative Unzulänglichkeiten einzelner Publikationen abgetan werden können, sondern die Leistungsfähigkeit des Employer Branding-Ansatzes ganz grundsätzlich in Frage stellen. So sehen sich Unternehmen schon bei der inhaltlichen Bestimmung ihres individuellen *Arbeitgebermarkenkerns* (der *EVP*) einer Reihe von ausgesprochen voraussetzungsvollen und in Teilen widersprüchlichen Anforderungen gegenüber, zu deren Handhabung sich die entsprechende Literatur kaum bzw. gar nicht äußert. Auch die Erläuterungen zur *operativen Umsetzung* eines strategischen Employer Brandings erschöpfen sich zumeist in mehr oder weniger umfangreichen Auflistungen altbekannter Instrumente aus den Bereich der „Corporate Identity“-Gestaltung, der Unternehmenskommunikation oder des

---

<sup>67</sup> Vgl. Kieser 1996: 22. Wobei die Konjunktur des Employer Branding-Konzepts wohl auch vom Erfolg der gegenwärtig zu beobachtenden Institutionalisierungsversuche abhängen dürfte (Beispiel hierfür wären etwa die Aufnahme des Konzepts in das personalwirtschaftliche Curriculum an Hochschulen, die Entwicklung von entsprechenden Qualitätsstandards und Zertifikatslehrgängen o.ä.). Vgl. hierzu grundlegend auch Perkmann/Spicer 2008.

allgemeinen Personalmanagements. Vieles klingt zudem vertraut. Sieht man einmal von den obligatorischen Hinweisen auf die neuen Nutzungsmöglichkeiten internetbasierter Kommunikationskanäle ab, dann lässt sich hier im Grunde kein nennenswerter Unterschied zur Personalmarketing-Literatur der achtziger und neunziger Jahre erkennen.

Dies alles lässt uns schließlich zu der Schlussfolgerung gelangen, dass es sich beim „Employer Branding“ im Wesentlichen bloß um eine zeit(geist)gemäß aufbereitete Neuauflage des hinlänglich bekannten Themas „Personalmarketing“ handelt. Das muss im Prinzip auch kein wirkliches Problem darstellen, lassen doch die aktuellen Entwicklungen auf manchen Arbeitsmärkten und in vielen Unternehmen eine „Wiederbelebung“ des Personalmarketingdiskurses durchaus gerechtfertigt erscheinen. Den von einigen Autoren erhobenen Anspruch, es handele sich hierbei um einen wahrhaft neuen, innovativen personalwirtschaftlichen Gestaltungsansatz, vermag das Employer Branding u. E. aber nicht einzulösen.

Genau genommen findet in den oftmals ausufernden, sämtliche personalwirtschaftlichen Handlungsfelder erfassenden Employer Branding-Konzeptionen letztlich eine relativ zeitlose, triviale und gelegentlich auch unbequeme Wahrheit ihren Ausdruck: Wer sich in seiner Außendarstellung dauerhaft und erfolgreich als *employer of choice* positionieren möchte, muss zunächst einmal sicherstellen, dass er auch tatsächlich ein attraktiver Arbeitgeber *ist*. Und damit ist dann in erster Linie die „personalpolitische Substanz“ eines Unternehmens angesprochen, also bspw. die faktische Ausgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen und Vergütungssystemen, von Entwicklungs- und Karriereperspektiven oder auch die Frage eines wertschätzenden und respektvollen Umgangs der betrieblichen Akteure untereinander. Es gibt nun mal keine elegante Abkürzung zur Arbeitgeberattraktivität, durch die sich das ursprüngliche Personalmarketing-Credo „*Tue Gutes und rede darüber!*“ mit ein bisschen rhetorischer Verpackungskunst auf ein abgespecktes (aber dennoch wirksames) „*Rede Gutes!*“ reduzieren ließe. Employer Branding ist daher auch nicht der Treiber erfolgreicher Personalpolitik, sondern bestenfalls ihr Erfüllungsgehilfe.

## Literatur

Abrahamson, E. (1996): Management fashion, in: *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.

Abrahamson, E./ Fairchild, G. (1999): Management fashion: lifecycles, triggers, and collective learning processes, in: *Administrative Science Quarterly*, 44, 708-740.

Alvesson M. (2013): *The Triumph of Emptiness*, Oxford.

Ambler, T./ Barrow, S. (1996): The employer brand, in: *Journal of brand management*, 4, 185-206.

Andratschke, N./ Regier, S./ Huber, F. (2009): *Employer Branding als Erfolgsfaktor. Eine conjoint-analytische Untersuchung*, Lohmar.

Armutat, S. (2012): Retention und Employer Branding, in: *Deutsche Gesellschaft f. Personalführung e. V. (Hg.): Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*. Bielefeld, 85-88.

Backhaus, K./ Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding, in: *Career development international*, 9: 501-517.

Backhaus, K.B. (2004): An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com, in: *Journal of Business Communication*, 41, 115-136.

Baum, M./ Gsell, L./ Kabst, R. (2012): Determinanten des Employer Branding in deutschen Unternehmen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 72. Jg., Nr. 3, 235-253.

Behrends, T. (2015): Managementpraxis und Erkenntnisfortschritt: Zwischen Mythenjagd und Mythenpflege, in: Behrends, T./Jochims, T./Nienhüser, W. (Hg.): *Erkenntnis und Fortschritt: Beiträge aus Personalforschung und Managementpraxis*, München und Mering, 20-27.

Benders, J./ van Veen, K. (2001): What's in a fashion? Interpretative viability and management fashions, in: *Organization*, 8(1), 33-53.

Bollwitt, B. (2010): *Herausforderung demographischer Wandel: Employer Branding als Chance für die Personalrekrutierung*, Hamburg.

Born, N./ Kang, S.K. (2015): What are best practices in the space of employer branding that enable organizations attract and retain the best talent? (Download am 01.10.2016 von der Cornell University, ILR School site unter <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/86>).

Bruch, H./ Fischer, J./ Färber, J. (2015): *Arbeitgeberattraktivität von innen betrachtet – eine Geschlechter- und Generationenfrage*, Top-Job Trendstudie 2015.

Buckmann, J. (Hg.) (2013): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding, Wiesbaden.

CareerArc (2015): 2015 Employer Branding Study.  
<https://d31kswug2i6wp2.cloudfront.net/marketo/content/careerarc-2015-employer-branding-study.pdf> (abgerufen am 10.10.2016)

Colbert, B.A. (2004): The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management, in: Academy of Management Review, Vol. 29, No. 3, 341-358.

Deutsche Employer Branding Akademie (2007): Employer Branding Definition.  
[www.employerbranding.org/employerbranding.php](http://www.employerbranding.org/employerbranding.php) (abgerufen am 27.09.2016)

Deutsche Employer Branding Akademie (2015): Employer Branding "Wirkungskreis": Wirkungsbereiche und positive Effekte.  
[www.employerbranding.org/wirkungsfelder.php](http://www.employerbranding.org/wirkungsfelder.php) (abgerufen am 27.09.2016)

DGFP / Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hg.) (2012): Employer Branding: die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen, DGFP PraxisEdition, Vol. 102, Bielefeld.

DGFP / Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hg.) (2013): DGFP Studie: Megatrends und HR Trends, PraxisPapier 3/2013, Düsseldorf.

Eger, M./ Frickenschmidt, S. (2009): Die Karrierewebsite: Verbindung zwischen Employer Branding und Recruiting, in: Trost, A. (Hg.): Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln, 118-135.

Esch, F.-R./ Langer, T. (2005): Branding als Grundlage zum Markenaufbau, in: Esch, F.-R. (Hg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, Wiesbaden, 573-586.

Esch, F.-R./ Wicke, A., Rempel, J. (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, Wiesbaden, 3-55.

Ewing, M.T./ Pitt, L.F./ de Bussy, N.M./ Berthon, P. (2002): Employment Branding in the knowledge economy, in: International Journal of advertising, 21, 3-22.

Felfe, J./ Six, B. (2006): Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment, in: Fischer, L. (Hg.): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde, Göttingen, 37-60.

- Fröhlich, W. (2004): Nachhaltiges Personalmarketing: Entwicklung einer Rahmenkonzeption mit praxistauglichem Benchmarking-Modell, in: Fröhlich, W. (Hg.): Nachhaltiges Personalmanagement. Strategische Ansätze und Erfolgskonzepte aus der Praxis, Frechen, 15-49.
- Giroux, H. (2006): 'It was such a handy term': Management fashions and pragmatic ambiguity, in: Journal of Management Studies, 43(6), 1227-1260.
- Gmür, M./ Martin, P./ Karczinski, D. (2002): Employer Branding – Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing, in: Personal, Heft 10, 12-16.
- Grubendorfer, C. (2007): Mehr als Politur fürs Image, in: Personalführung, Heft 07, 8-10.
- Hanußek, D. V. (2015): Employer Branding für KMU. Die Bedeutung internationaler Kontakte bei der Gewinnung von Arbeitskräften, Leipzig.
- index Internet und Mediaforschung GmbH (Hg.) (2014): index Personalmarketing-Report 2014/2015, Berlin.
- Jacobs, T/ Shepherd, J./ Johnson, G. (1998): Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis, in: Ambrosini, V./ Johnson, G./ Scholes, K. (Hg.): Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management, London, 122-133.
- Keenoy, T. (2009): Human Resource Management, in Alvesson, M./ Bridgman T./ Willmott, H. (Hg): The Oxford Handbook of Critical Management Studies, Oxford und New York, 454-472.
- Kieser, A. (1996): Moden und Mythen des Organisierens, in: Die Betriebswirtschaft, 56(1), 21-39.
- Kieser, A. (1997): Rhetoric and Myth in Management Fashion, in: Organization, 4(1), 49-76.
- Kotler, P./ Berger, R./ Bickhoff, N. (2015): Quintessence of Strategic Management, Heidelberg/ Dordrecht/ London/ New York.
- Kriegler, W. R. (2012): Praxishandbuch Employer Branding - mit Arbeitshilfen online: Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden, Freiburg/München.
- Kriegler, W. R. (2014): Employer Branding für die Generation Internet - alles anders und besonders? In: Grothe, M. (Hg.): Personalmarketing für die Generation Internet: Explore - Elaborate - Enable - Establish - Enter, Berlin, 174-184.
- Kuhs, P. (2012): Employer Branding. Eine wissenschaftliche Analyse der State-of-the-Art empirischer Untersuchung im Bereich Employer Branding, Saarbrücken.

Lado, A.A./ Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective, in: *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, 699-727.

Lehmann, M. (2012): 2 Strategisches Employer Branding. 2.2 Die Employer Brand strategisch ableiten und positionieren, in: *Deutsche Gesellschaft f. Personalführung e. V. (Hg.): Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*, Bielefeld, 33-40.

Lies, J. (o. A.): Stichwort: Employer Branding, in: Springer Gabler Verlag (Hrsg): *Gabler Wirtschaftslexikon*, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505812/employer-branding-v1.html](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505812/employer-branding-v1.html) (abgerufen am 18.02.2016).

LinkedIn (Hg.) (2014): „Global Recruiting Trends 2015“.

Martin, A. (2001): *Personal - Theorie, Politik, Gestaltung*, Stuttgart.

Martin, G./ Gollan, P. J./ Grigg, K. (2011): Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM, in: *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (17), 3618-3637.

Mast, C./ Simtion, A./ Spachmann, K. (2015): *Employer Relations. Arbeitgeberkommunikation - Neues Handlungsfeld für Unternehmen*, München.

Mathieu, J. E./ Zajac, D. M. (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, in: *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

Merk, J. (2016): *Employer Branding - Empirische Analyse des Aufbaus und der Führung einer nachhaltigen Arbeitgebermarke*, Hohenheim.

Meyer, J./ Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.

Mrozek, S. (2009): *Employer Branding*, München und Mering.

Nagel, K. (2012): *Employer Branding: Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken*, Wien.

Naundorf, J. (2016): *Kritische Analyse von Employer Awards im Kontext des Employer Branding*. Mering.

Nicolai, A. T. (2004): Versteckte Kreisgänge in der Managementliteratur. Worauf man bei Managementratschlägen achten sollte, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 73, S. 272-278.

- Park, H. J./ Zhou, P. (2013). Is there a correlation for companies with a strong employment brand between employee engagement levels and bottom line results?, Cornell University, ILR School, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/24/> (abgerufen am 27.04.2016).
- Perkmann, M./ Spicer, A. (2008): How are management fashions institutionalized? The role of institutional work, in: *Human Relations*, 61 (6), 811-844.
- Petkovic, M. (2007): Employer Branding—ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, München und Mering.
- Pett, J./ Kriegler W. R. (2007): Ein Leuchtfener entzünden und andere überstrahlen, in: *Personalwirtschaft: Magazin für Human Resources*, 34 (5), 18-22.
- Poreda, M. (2013): Transparenz: Ehrlich währt am Längsten, in: Buckmann, J. (Hg.): *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können: Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding*. Wiesbaden, 115–126.
- Randstad Deutschland GmbH (Hg.) (2016): employer branding. perception is reality – Randstad Award Results 2016, Länderreport Germany.
- Schulz, B. (2016): Social Media und Employer Branding – Einsatzmöglichkeiten und Prozessanalyse, in: Spandl, T./ Zwecker, C. (Hg.): *Menschen und Marken – Neue Konzepte in der Betrachtung*. Hamburg, 167-240
- Schumacher, F./ Geschwill, R. (2009): *Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Seng, A./ Armutat, S. (2012): 2 Strategisches Employer Branding. 2.1 Einflussfaktoren des Employer Branding analysieren, in: Deutsche Gesellschaft f. Personalführung e. V. (Hg.): *Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*. Bielefeld, 19–32.
- Siebrecht, S. (2012): 3 Employer Branding operativ umsetzen. 3.1 Umsetzung der Employer Brand in den Personalinstrumenten, in: Deutsche Gesellschaft f. Personalführung e. V. (Hg.): *Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*. Bielefeld, 53–64.
- Sponheuer, B. (2010): *Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung*, Wiesbaden.
- StepStone (2011): *Der StepStone Employer Branding Report 2011*. [www.stepstone.de/Ueber-StepStone/upload/StepStone\\_Employer\\_Branding\\_Report\\_2011\\_final.pdf](http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/upload/StepStone_Employer_Branding_Report_2011_final.pdf) (abgerufen am 10.10.2016)
- Steuerberaterverband im Lande Bremen e.V. (2015): *Studie Attraktive Arbeitgeber 2015*, Bremen.

- Stotz, W./ Wedel-Klein, A. (2009): Employer Branding: mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, München.
- Stritzke, C. (2010): Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding, Theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz. Wiesbaden.
- Strutz, H. (1992): Personalmarketing: Alter Wein in neuen Schläuchen?, in: ders. (Hg.): Strategien des Personalmarketing, Wiesbaden, 1-11.
- Strutz, H. (1993): Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden.
- Stumpf, M. (2016): Employer Branding - Arbeitgeberattraktivität erfolgreich umsetzen, in: Stumpf, M. (Hg.): Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing, Freiburg, 19-41.
- Tometschek, R. (2013): Employer Branding: Innen beginnen, in: Buckmann, J. (Hg.): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können: Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding. Wiesbaden, 77-90.
- Trendence Institut GmbH (2016): trendence Graduate Barometer – business edition. <https://www.deutschlands100.de/service/impressum.html> (abgerufen am 12.10.2016)
- Trost, A. (2009): Employer Branding, in: Trost, A. (Hg.): Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln, 13-77.
- Universum Communications (2016): Deutschlands Attraktivste Arbeitgeber 2016. <http://universumglobal.com/de/studentsurvey2016/> (abgerufen am 12.10.2016)
- Walgenbach, P. (2001): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien, 4. Aufl., Stuttgart 2001, 319-353.
- Wiese, D. (2005): Employer Branding: Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen, Saarbrücken.
- Wisniewska, S. (2016): Employer branding and corporate social responsibility, in: Sroka, W./ Hittmar, S./ Kurowska-Pysz, J. (Hg.): New Trends in Management and Production Engineering. Regional, Cross-Border and Global Perspectives, Aachen, 62-72
- Wolf, G. (2014): Employer Branding. In vier Schritten zur erfolgreichen Arbeitgebermarke, Hamburg.
- Wörle, C. (2014): Die Arbeitgebermarke McDonald's: Authentische Nähe zu Mitarbeitern und Zielgruppen, in: Grothe, M. (Hg.): Personalmarketing für die Generation Internet: Explore - Elaborate - Enable - Establish – Enter, Berlin, 228-236.

Wöschler, C. (2013): Hype um eine Mogelpackung. Employer Branding ist nicht ‚die‘ Antwort auf den Fachkräftemangel, in: Personalführung, Heft 7, 20-25.

Wright, P.M./Dunford, B.B./Snell, S.A. (2001): Human resources and the resource based view of the firm, in: Journal of Management, Vol. 27, 701-721.

Zugehör, R. (2009): Im Rampenlicht: Webvideos als Instrument der Personalrekrutierung, in: Trost, A. (Hg.): Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln, 170–178.