

I Aller Anfang ist schwer: Theoretische Grundlagen

1 Zur Bedeutung von Employer Branding für das Gesundheitswesen

Martin Camphausen

1.1 Gesundheitswirtschaft: Von Wachstum und Wachstumsschmerzen

1.1.1 Megatrend Gesundheit: Zahlen, Daten und Fakten

Die Gesundheitswirtschaft in Deutschland ist seit etlichen Jahren Wachstumstreiber und damit sowohl Jobmotor als auch Bruttowertschöpfungsgeber. Als Querschnittsbranche leistet sie einen wesentlichen Beitrag zu zentralen wirtschaftspolitischen Zielen. Sie trägt zu einem stetigen Wirtschaftswachstum und hohem Beschäftigungsgrad bei (BMWi 2018). Beeindruckende Zuwachszahlen sind in allen Feldern zu verzeichnen und der Aufwärtstrend nimmt kein Ende. Im Gegenteil erfährt alles, was mit »Gesundheit/Healthcare« zu tun hat, weiterhin einen nicht enden wollenden Vortrieb.

Denken viele bei den Begriffen »Gesundheitswirtschaft« und »Gesundheitswesen« vordergründig an kranke Menschen und die zur Behandlung und Heilung von Patienten erforderlichen Dienstleistungen und Industrien, geht es längst nicht mehr um die reine Behandlung von Patienten, sondern der Fokus verlagert sich stärker hin zur Prävention und gesunden Lebensführung. Gleichzeitig werden Patienten immer informierter und dadurch mündiger sowie gesundheitsbewusster. Eine Trennlinie zwischen Gesundheit und Zufriedenheit ist immer schwieriger zu erkennen und gesundheitsfördernde Lebens- und Arbeitswelten werden generationsübergreifend als Normalzustand eingefordert bzw.

vorausgesetzt. Das alles setzt auch Arbeitgeber unter Druck, denn als Gesundheitsanbieter jeglicher Art stehen sie mehr als andere Branchen unter Zugzwang, ihren Mitarbeitern gesunde Arbeitsverhältnisse anzubieten und ihre Arbeitskraft so lange wie möglich zu erhalten (Muntschick 2018).

Der Megatrend Gesundheit wird laut Bundesgesundheitsministerium (BMG) von der Arbeitskraft von etwa 5,5 Millionen Erwerbstätigen getragen. Damit ist jeder achte Erwerbstätige in dieser Branche tätig. Das Bundeswirtschaftsministerium (BMWi) verwendet in seiner Gesundheitswirtschaftlichen Gesamtrechnung einen weiter gefassten Begriff der Gesundheitswirtschaft, der auch Wellness, Gesundheitstourismus und dergleichen beinhaltet. Es kommt mit seiner Zählung 2018 insgesamt auf 7,6 Millionen Erwerbstätige, was etwa jedem Sechsten aller Erwerbstätigen in Deutschland entspricht. Damit beschäftigt die Branche fast so viele Menschen wie das verarbeitende Gewerbe. Allein seit 2007 ist die Zahl der Erwerbstätigen in der Gesundheitswirtschaft um 1,6 Millionen gestiegen. Wichtig dabei: Mehr als drei Viertel der Beschäftigten sind weiblich. Auch das hat Auswirkungen auf Personalbedarfsplanungen von Arbeitgebern und ihr Recruiting.

Das Statistische Bundesamt meldete Anfang 2018, dass die Gesundheitsausgaben in Deutschland im Jahr 2017 erstmals die Marke von einer Milliarde Euro pro Tag überschritten hätten, wobei der Anstieg der Ausgaben

gegenüber 2016 um 4,9 % auf 374,2 Milliarden Euro auch prozentual stark ausgefallen ist. Doch allzu oft wird die Gesundheitsversorgung vor allem als Kostenfaktor gesehen, ohne die große ökonomische Bedeutung sowie den volkswirtschaftlichen Nutzen zu verdeutlichen. Bedeutung und Nutzen basieren insbesondere auf der Entwicklung innovativer Hightech-Produkte in der Medizintechnik, innovativen Arzneimitteln sowie neuen Behandlungs- und Untersuchungsmethoden (Fuhr 2018).

Die zentralen ökonomischen Kennzahlen der Gesundheitswirtschaft weisen im Vergleich zur Gesamtwirtschaft überdurchschnittliche Wachstumsraten mit hoher volkswirtschaftlicher Dynamik auf. Im Durchschnitt stieg die Wertschöpfung der Gesundheitswirtschaft seit 2005 mit 4,1 % pro Jahr deutlich stärker als die der Gesamtwirtschaft mit etwa 2,8 %. 2018 erwirtschaftete sie eine prognostizierte Bruttowertschöpfung von 370 Mrd. Euro und damit 12 % des Bruttoinlandsprodukts. Außerdem ist die Gesundheitswirtschaft eine zunehmend internationale Branche. Seit 2007 haben sich die Exporte mit über 60 Mrd. Euro fast verdoppelt. Im Jahr 2018 betragen die Exporte der deutschen Gesundheitswirtschaft über 130 Mrd. Euro und lagen damit bei 8,4 % der Gesamtexporte. Vor allem die industrielle Gesundheitswirtschaft prägt den Außenhandel. Humanarzneimittel, Medizintechnik und Medizinprodukte machen mehr als drei Viertel der Exporte der Gesundheitswirtschaft aus.

Zusammengefasst ist die Gesundheitsbranche also eine der tragenden Säulen der deutschen Wirtschaft. Aufgrund ihres Dienstleistungscharakters ist sie sehr personalintensiv und wird es auch auf absehbare Zeit bleiben. Bedingt durch die demografische Entwicklung wird die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen und Gütern in den nächsten Jahren weiter steigen. Und es wird weiterhin mehr Personal aufgebaut werden müssen, weil die Betriebe gute Prognosen ausgeben. Doch dieses Wachstum kann nur generiert

werden, wenn ausreichend qualifiziertes bzw. hoch qualifiziertes Personal zur Verfügung steht. Nach wie vor bleibt der Fachkräftemangel mit großem Abstand das größte Unternehmensrisiko (Fuhr 2018).

Um es bildlich auszudrücken: Kommt der Jobmotor und Wirtschaftsturbo Gesundheitswirtschaft ins Stottern, kommt auch die deutsche Gesamtwirtschaft ins Stolpern. Dem entgegen könnte man fragen, ob die digitale Transformation, künstliche Intelligenz (KI), Pflegeroboter und dergleichen dazu führen, dass sich die Gesundheitswirtschaft von einem dienstleistungsintensiven »people business« zu einem von Automatisierung geprägten Industrieprozess wandelt und die Auswirkungen des Fachkräftemangels somit abgemildert werden. Eine Gesundheitsstudie von Philips und dem Zukunftsinstitut kommt zu dem Schluss: »Die Deutschen wünschen sich zwar technische Weiterentwicklung, stellen aber vor allem ein vertrauensvolles Verhältnis zu ihrem Arzt in den Vordergrund« (Zukunftsinstitut 2015). Insofern gilt für jetzt genauso wie mindestens für die nahe Zukunft, dass der Jobmotor nur dann rund läuft, wenn er von ausreichend Personal getragen wird. Sicher werden technische Mittel Abmilderung im Fachkräftemangel verschaffen können, aber nicht das Problem lösen.

1.1.2 Fachkräftemangel und demografischer Wandel in der Gesundheitswirtschaft

Die Anforderungen an Arbeitgeber steigen branchenübergreifend

Fachkräftemangel ist kein neues Phänomen, sondern droht der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft seit etlichen Jahren (Reinberg und Hummel 2004). Doch was weitestgehend am Horizont aufkommend

beschrieben wurde, wird seit einigen Jahren in immer mehr Branchen relevant. Das Urteil gilt vom Azubi bis zum Top-Manager und vom Kleinbetrieb bis zum Dax-Konzern. Arbeitgeber müssen Fachkräfte und potenzielle Nachwuchskräfte von der eigenen Organisation und ihren Vorzügen als Arbeitgeber im Gegensatz zu anderen Organisationen überzeugen und deutlich stärkere und strukturiertere Anstrengungen unternehmen als multimedial Stellenausschreibungen zu schalten und auf Jobmessen vertreten zu sein, um ihren Personalbedarf dauerhaft in allen Fachdisziplinen zu decken.

Über einen längeren Zeitraum hinweg nicht besetzte Positionen bergen die Gefahr des Anschlussverlusts an Wettbewerber (Kay und Michael Richter 2010, S. 10). Gleichzeitig wird die Anforderung, qualifizierte und leistungsfähige Mitarbeiter an ein Unternehmen zu binden zu einer immer größeren Herausforderung. Daraus resultierend suchen Unternehmen nach erfolgversprechenden Ansätzen, um sich am Arbeitsmarkt vorteilhaft zu präsentieren und zu etablieren. Im Zuge dieser Entwicklungen setzen immer mehr Unternehmen auf Employer Branding (Immerschitt und Stumpf 2014; Esch und Eichenauer 2014; Walter und Kremmel 2016, S. 3), wenn auch längst nicht von einem flächendeckenden Phänomen gesprochen werden kann.

Auch wenn der Fachkräftemangel für manche Branchen oder Berufe nur in gewissen Bundesländern vorherrscht, so ist er dennoch vorhanden – und stellenweise bereits in akuter Ausprägung. Gleichzeitig lässt sich konstatieren, dass die verfügbare Anzahl von Top-Führungs- und Nachwuchskräften kontinuierlich abnimmt, sich daraus folgend der Wettbewerb um diese Mitarbeiter in den nächsten Jahren erheblich zuspitzen wird und sich in Unternehmen zunehmend die Erkenntnis durchsetzt, dass wirtschaftlicher Erfolg in erheblichem Maße von der Leistungsfähigkeit und dem Commitment der Mitarbeiter abhängt (Sponheuer 2010, S. 6).

Unternehmen bewerben sich immer öfter bei den Kandidaten, nicht umgekehrt.

Die Differenzierung von anderen Organisationen über Employer Branding schafft dabei jene Abgrenzung, die wichtig ist, um mit eigenem, authentischem Profil wahrgenommen zu werden und mögliche Kandidaten anzusprechen, welche im Idealfall nicht nur fachliche Qualifikationen für eine vakante Stelle mitbringen, sondern zur Unternehmenskultur passen (Schuhmacher und Geschwill 2014, S. 34; Weinrich 2014, S. 206), also den Cultural Fit erfüllen, sich in einem Unternehmen wohl fühlen und dadurch produktiver arbeiten (Ternès und Runge 2016, S. 13).

Gerade in Zeiten des sich zuspitzenden Fachkräftemangels und demografischen Wandels ist ein strategisches und holistisches Vorgehen beim Aufbau einer Arbeitgebermarke und dem Betreiben von Employer Branding von wachsender Bedeutung (Holste 2012). Auch gesellschaftliche Veränderungen spielen in diesem Kontext eine Rolle. Die Generation Y und jüngere Generationen setzen deutlich höhere Anforderungen an die Attraktivität von Arbeitgebern als die vorherigen Mitarbeiter-Generationen (Hauser et al. 2016, S. 58).

Eine Arbeitgebermarke stellt man erst dann dar, wenn etwa 70 % der relevanten Bezugsgruppen ein überwiegend einheitliches Vorstellungsbild eines Arbeitgebers haben, und sich dieses Vorstellungsbild von anderen Arbeitgebern unterscheidet (Kriegler 2017, S. 183). Ein hoher Prozentsatz, der nur durch strukturiertes Vorgehen und fortwährende Maßnahmen erreicht werden kann. Überträgt man diesen Anspruch auf Organisationen mit Geschäftsmodellen und Personalbedarfen, die bereits seit einigen Jahren nicht mehr gedeckt werden können, wird der Druck umso deutlicher (Herrmann 2014a). Zu diesem Kreis gehören insbesondere Gesundheits- und Pflegeberufe, aber auch andere Berufsgruppen in der Gesundheitswirtschaft, auf die im Folgenden eingegangen wird.

Fachkräfteengpässe und Fachkräftemangel so weit das Auge reicht

Die Bundesagentur für Arbeit gibt regelmäßig eine Fachkräfteengpassanalyse heraus, welche alle Berufsgruppen auflistet, bei denen Fachkräfteengpässe oder gar Fachkräftemangel vorherrschen. Von Fachkräftemangel wird dann gesprochen, wenn es zu wenige qualifizierte oder den Anforderungen entsprechende Arbeitskräfte gibt. Fachkräfteengpässe sind die Vorstufe des Fachkräftemangels und nur in gewissen Bundesländern oder Regionen und nicht flächendeckend vorzufinden. Stellenbesetzungsprobleme und offene Stellen in Branchen oder Organisationen sind nicht mit akutem Fachkräftemangel gleichzusetzen, da sie nicht die Marktseite beschreiben, sondern die Organisationsseite.

In der halbjährlich durchgeführten Fachkräfteengpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit (2018) sind weite Teile von für die Funktionsfähigkeit der Gesundheitswirtschaft wichtigen Berufen in nahezu allen Bundesländern rot ausgewiesen, was Fachkräftemangel und teilweise akutem Fachkräftemangel entspricht. Die Analyse kommt außerdem zu dem Schluss, dass der demografische Wandel in Deutschland zunehmend sichtbar wird.

Den größten Mangel gibt es in folgenden Berufsgruppen:

- Humanmedizin ohne Zahnmedizin (insbesondere in ländlichen Gebieten)
- Podologinnen und Podologen
- Pharmazie/Apothekerinnen und Apotheker
- Examierte Gesundheits- und Krankenpflegerinnen und -pfleger
- Altenpflegerinnen und -pfleger
- Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten
- Geburtshelferinnen und -helfer
- Orthopädie- und Rehathechnik
- Hörgeräteakustik.

Pflegekräftemangel und Ärztemangel stehen fast überall im Vordergrund, weil dies die

größten Gruppen innerhalb des Gesundheitswesens sind und die Datenlage entsprechend gut ist. Geschlossene Betten auf Stationen und Intensivstationen gehören mittlerweile fest zur Tagesberichterstattung und verkümmern die Hausarztpraxisstrukturen im ländlichen Raum sind ebenfalls bekannt. Aber die Zustände sind auch auf andere Berufsgruppen in der Gesundheitswirtschaft übertragbar. So ist beispielsweise die Medizintechnik dafür bekannt, dass nicht ausreichend Experten gefunden und ebenso wenige ausgebildet werden. Auch über operationstechnische und anästhesietechnische Assistenten (OTAs und ATAs) gibt es regelmäßig Mangelmeldungen. Da sie die Wertschöpfung der chirurgischen Disziplinen in Krankenhäusern und Medizinischen Versorgungszentren (MVZs) betreffen, sind unbesetzte Stellen unmittelbar erlösrelevant. Aber auch Forscher für den Pharmabereich finden sich nicht ohne Weiteres – auch auf dem internationalen Markt nicht.

Zu unterscheiden ist generell zwischen Schlüsselpositionen, von denen es nur einzelne gibt und die meistens schwierig zu besetzen sind, und Positionen mit Dienstleistungscharakter, für die eine größere Gruppe Mitarbeiter rekrutiert werden muss. Für Arbeitgebermarken und Personalmanagement insofern komplex für die Berücksichtigung, dass es nicht einfach ist, für beide Arten der Stellenbesetzung gleichermaßen überzeugende Konzepte zu entwickeln. Für viele Organisationen in der Gesundheitswirtschaft gilt aber, dass sie beide finden und binden müssen.

In der Engpassanalyse werden außerdem die Vakanzzeiten für die einzelnen Berufsgruppen ausgewiesen. Auch hier kam es zu einem deutlichen Anstieg in allen oben ausgewiesenen Gesundheitsberufen. Und das, obwohl die Vakanzzeiten ohnehin bereits auf einem hohen Level lagen. Über alle Berufsgruppen gerechnet lag die durchschnittliche Vakanzzeit bei 107 Tagen. In der Berufsgruppe »Gesundheits-, Krankenpflege, Rettungsdienst und Geburtshilfe« beträgt die Vakanzzeit hingegen 149 Tage (+ 39%) und Stellen in der

Altenpflege sind 175 Tage vakant (+ 63%). Bedenkt man die Anforderung an die Leistungsfähigkeit der Gesundheitswirtschaft, sind diese Zahlen überaus beunruhigend.

Für Gesundheits- und Pflegeberufe gilt also kein Märchen vom Fachkräftemangel wie er manch anderer Branche nachgesagt wird. »Den Vorwurf der jahrzehntelangen Untätigkeit hingegen müssen sich die Arbeitgeber des Gesundheitswesens machen lassen, denn allzu lange wurde man nicht müde, das Problem zu beschreiben. An der Professionalisierung von Personalmanagement-Strukturen oder gar Lösungen arbeiteten jedoch wenige. Auch wenn Studien zum Fachkräftemangel in der Gesundheitswirtschaft und die Prognosen für die kommenden Jahre und Jahrzehnte oft interessengetrieben sind und in den Zahlen divergieren, ist die Stoßrichtung aller Studienergebnisse dieselbe: sich zuspitzender Fachkräftemangel im Gesundheitswesen und vor allem der Pflege« (Camphausen und Brandstädter 2019).

1.1.3 Strategische Bedeutung von Personalbindung und Personalgewinnung

Investition in Personal, dessen Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie zeitgemäßes Personalmanagement und eine vitale Arbeitgebermarke werden durch den akuten Fachkräftemangel zur zentralen Zukunftsaufgabe von Gesundheitseinrichtungen und bilden einen Wertschöpfungsfaktor mit strategischem Impetus (Dachrodt et al. 2014). Und es ist das Personal, das eine Arbeitgebermarke beson-

ders macht (Flachenecker 2015). Denn qualifiziertes Personal ist elementar für den Fortbestand jedes Unternehmens – das gilt für die Gesundheitswirtschaft genauso wie für alle anderen Branchen. Insofern sind sowohl Personalbindung als auch Personalgewinnung von höchster Wichtigkeit.

Leider ist es in vielen Gesundheitseinrichtungen bis heute der Fall, dass das Human Resources Management (HRM) verwaltenden statt gestaltenden Charakter aufweist. Zum anderen werden viel zu selten Personalbedarfsplanungen und darauf aufbauende Schlüsselkompetenzprofile sowie Personalentwicklungs- bzw. -rekrutierungsmaßnahmen umgesetzt. Stattdessen scheint es, dass an Personalausgaben immer als erstes gespart wird. Dabei müssten längst größere Anstrengungen unternommen werden, Organisationen zukunftsfähig aufzustellen. Dazu gehört nicht allein das Binden und Gewinnen von Personal, sondern auch der Erhalt der Arbeitskraft durch Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), worauf in einem späteren Kapitel eingegangen wird. Das gilt für alle Berufsgruppen, insbesondere aber für körperlich arbeitende Mitarbeiter wie etwa Pflegekräfte und artverwandte Berufsgruppen.

Diese Mammutaufgabe kann kein Personalleiter mit seinem Team bewältigen. In der Gesundheitswirtschaft gilt noch mehr als in den meisten anderen Branchen: Employer Branding und die Gestaltung einer Organisation als attraktiver Arbeitgeber sind gemeinsame Aufgabe der Unternehmensleitung und des Mittelmanagements (Trost 2013), am Ende aber der gesamten Organisation.

1.2 Was ist Employer Branding?

Das Konzept des Employer Brandings wird häufig unscharf differenziert und von in eine

ähnliche Richtung gehenden Konzepten wie Personalmarketing oder Talent Relationship

Management (TRM) unzureichend abgegrenzt. Dabei ist eine Abgrenzung wichtig für das Verständnis davon, welchen Stellenwert Employer Branding im Wettbewerb um Fachkräfte einnehmen kann. Auch die Deutung, was eine Employer Brand im Gegensatz zu Employer Branding ist, bleibt häufig aus. Zwar bedingen und ergänzen sich beide Ansätze stellenweise, aber sie sind nicht redundant. Im Folgenden wird daher eine Abgrenzung der Begrifflichkeiten vorgenommen.

1.2.1 Employer Brand: Eine starke Arbeitgebermarke für nachhaltigen Erfolg

Das Ziel einer Employer Brand (Arbeitgebermarke) ist es, das Arbeitgeberimage zu prägen und eine Antwort darauf zu geben, warum ein qualifizierter, hoch motivierter Arbeitssuchender sich für einen bestimmten Arbeitgeber interessieren bzw. entscheiden soll (Trost 2013, S. 16). Die Employer Brand ist mit anderen Worten das Ziel. Als Ausgangspunkt für diesen Prozess gilt die Arbeitgeberpositionierung und führt über das Employer Branding zum Ziel (Kriegler 2015, S. 27). Employer Branding ist also der bewusst ins Leben gerufene Prozess, eine Arbeitgebermarke zu bilden oder weiterzuentwickeln. Warum bewusst? Weil ein Arbeitgeber auch dann intern und extern wahrgenommen wird, wenn er nicht bewusst versucht, auf seine Wahrnehmung einzuwirken. Das Ergebnis ist häufig vollkommen anders als gewünscht und ruft dadurch genauso Rekrutierungs- wie auch Personalbindungsprobleme hervor. Daher lohnt sich Employer Branding umso mehr. Die Employer Brand ist anschließend das Ergebnis. Die Abfolge lautet demnach: Erst das Employer Branding, dann die Employer Brand.

Wenn man sich mit der Employer Brand beschäftigt, sollte auch eine Auseinandersetzung mit dem Begriff der Marke erfolgen.

Marken bilden die Identität von Unternehmen, und als Marke werden Leistungen bezeichnet, die »neben einer entscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann« (Bruhn 2016, S. 38). Kundenzufriedenheit ist also das oberste Gebot, somit ergibt sich: Keine Kundenzufriedenheit ohne engagierte Mitarbeiter (Künzel 2013b; Stock-Homburg 2011) und ohne Kundenzufriedenheit ist es wiederum schwieriger, neue Arbeitnehmer zu finden, weil die Gesamtmarke keine Strahlkraft hat (Teske 2017).

Nach der Überzeugung von Immerschnitt und Stumpf (2014, S. 35 f.) setzt »gerade die kaufkräftige und kauffreudige jüngere Generation stark auf Marken. Sie ist es gewohnt, markenbewusst zu kaufen. Warum sollten ausgerechnet die vom Markendenken geprägten jungen Menschen, um deren Engagement es geht, bei der Wahl des künftigen Arbeitgebers auf einen »No Name« setzen? Diese Vorstellung ist bar jeder Vernunft«. Doch Markenbewusstheit, Kauffreude und Kaufkraft auf jüngere Generationen zu beschränken, würde zu kurz greifen und scheuklappenartig bewerten. Daher lohnt es umso mehr, in die Bildung einer Arbeitgebermarke zu investieren.

Als Gegenargument könnte ins Feld geführt werden, dass es im Gesundheitswesen, insbesondere im ersten Gesundheitssektor, nicht um Kunden, sondern um Patienten geht. Auch wenn die Begrifflichkeit nicht der Ethik der Gesundheitswirtschaft entsprechen mag, so kann die Logik durchaus auch auf Patienten übertragen werden, die immer bewusster Entscheidungen treffen, weil sie immer besser informiert sind. Das Zitat lautete dann: »Keine Patientenzufriedenheit ohne engagierte Mitarbeiter« und wäre genauso richtig.

1.2.2 Employer Branding: Überzeugen durch identitätsbasierte Markenführung

Das Konzept des Employer Brandings ist sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der Praxis ein relativ neuer Ansatz. Der Ursprung des Employer Brandings wird von vielen Autoren in der Veröffentlichung des Fachbeitrags »Employer Brand Management« von Tim Ambler und Simon Barrow (1996) gesehen (Sponheuer 2010, S. 5; Kriegler 2017, S. 179). Dennoch dauerte es etwa eine Dekade, bis diese ursprünglichen Gedanken als Disziplin in der Praxis ankamen.

In einem kurzen Satz dargestellt, kennzeichnet Employer Branding den Aufbau und die Pflege von Unternehmen als Arbeitgebermarke (Lies 2018). Das Konzept basiert auf »derselben Grundidee wie Produkt-Marketing mit seinem langfristigen Aufbau einer Marke« (Gmür et al. 2002, S. 14). Streng genommen handelt es sich beim Employer Branding damit um eine spezielle Form der Markenbildung und gehört somit, wie die allgemeine Markenbildung auch, zum Marketing (Hanušek 2016, S. 30). Jedoch ist das Konzept wesentlich weitreichender, da es im Gegensatz zu anderen Bemühungen und Konzepten der Personalgewinnung eine strategische Komponente aufweist und die »Bildung von Arbeitgebermarken [...] weit mehr Handlungsfelder als das Marketing berührt« (Kriegler 2017, S. 181).

Es geht darum, als Arbeitgeber nicht einfach ad hoc zu reagieren, sobald eine Stelle im Unternehmen zu besetzen ist, sondern eine Organisation multimedial zu positionieren und dadurch an allen Stellen aufzutreten, an denen sich potenzielle Bewerber einer jeweiligen Branche aufhalten. Denn Stellenanzeigen sind sicherlich ein Mittel der Rekrutierung (Nielsen et al. 2017), aber – unerheblich ob digital oder analog – längst nicht mehr das innovativste und modernste Rekrutierungs-

mittel (Mahlodji 2014). Durch professionelles Employer Branding können es Arbeitgeber lange vor der aktiven Arbeitsplatzsuche von Bewerbern schaffen, positiv im Gedächtnis zu bleiben, indem sie Relevanz in den Köpfen möglicher Bewerber herstellen und vor allem ihr Differenzierungspotenzial gegenüber anderen Arbeitgebern herausarbeiten. So bewerben sich Kandidaten wegen des positiven Images und der guten Reputation im Idealfall initiativ bei ihnen, wodurch weitaus weniger Aufwand für Ausschreibungen zu bewerkstelligen ist.

Employer Branding bedeutet in weiten Teilen Kulturarbeit und das »Halten des Arbeitgeberversprechens im Unternehmen« (Tometschek 2013, S. 80; vgl. auch Friers und Camphausen 2016). Nur jene Unternehmen, die »sicherstellen können, dass ihre Kernwerte mit den persönlichen Wertevorstellungen der Mitarbeiter hinreichend übereinstimmen« (Kirchgeorg 2005), haben eine Chance, qualifizierte Mitarbeiter und Top-Führungskräfte für sich zu gewinnen und anschließend zu binden. Aber auch für die umgekehrte Betrachtungsweise lässt sich festhalten, dass Unternehmen verstärkt darauf achten, Mitarbeiter mit besonders guter Passung anzusprechen (Sponheuer 2010, S. 9). Employer Branding darf daher nicht auf die Aspekte des Recruitings reduziert werden, sondern es muss im Gegenteil klar sein, dass es verschiedene Wirkungsebenen bedient (Stotz und Wedel-Klein 2013, S. 10).

Kam Sponheuer (2010, S. 5) noch zu dem Urteil, dass die meisten Veröffentlichungen zum Employer Branding eher populärwissenschaftlicher Natur waren und eine intensivere Auseinandersetzung und empirische Fundierung in der Wissenschaft gerade erst begonnen habe, finden sich in der Fachliteratur mittlerweile zahlreiche Definitionen des Begriffs »Employer Branding« (Immerschitt und Stumpf 2014, S. 39). Da viele der Definitionen jedoch Schwächen aufweisen, wesentliche Aspekte nicht bedenken oder nicht holistisch vorgehen (Stotz und Wedel-Klein 2013, S. 8 ff.), sei an

dieser Stelle auf die vollumfänglichste und meistgebrauchte Begriffsdefinition verwiesen, die von der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA 2007) entwickelt wurde:

»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. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert«.

Mit dieser Definition geht die DEBA auf die identitätsbasierte Markenführung hin zur Arbeitgebermarke, also der Employer Brand, ein, und bringt zudem einen weiteren wichtigen Aspekt ein, den andere Definitionen nicht berücksichtigen: die mittelbare Steigerung des Geschäftsergebnisses sowie des Markenwerts. Diese Einbettung von Employer Branding in die Wertschöpfungskette ist ein wichtiges Element, das in der Literatur sonst nicht beleuchtet wird (Kriegler 2017, S. 181). Mit anderen Worten: Employer Branding, richtig gemacht, kostet nicht einfach Geld, Zeit und Mühen, sondern bringt auch monetär etwas.

Häufig steht die Mitarbeitergewinnung, also die externe Ebene, im Zentrum von Employer Branding-Aktivitäten oder auch der wissenschaftlichen Betrachtung. Diese Betrachtung vergisst jedoch, dass Mitarbeiterbindung als interne Ebene mindestens genauso wichtig ist. Denn in einer Welt voller beruflicher Möglichkeiten ist es nicht einfach, Talente auf Dauer an ein Unternehmen zu binden (Ruthus 2014, S. 30). Einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zufolge ist die durchschnittliche Beschäftigungsdauer der jungen Arbeitnehmer – also unter anderem der Generation Y –

in den letzten zwei Jahrzehnten von 814 Tagen auf 536 Tage (also knapp 18 Monate) gesunken (Bund, Kerstin et al. 2013). Mitarbeiterbindung erhält somit einen immer höheren Stellenwert und wird geradezu zentral.

Der Aufbau einer Arbeitgebermarke muss darüber hinaus auf beiden Ebenen glaubwürdig erfolgen, denn »übertriebene oder gar falsche Darstellungen hebeln die Bildung einer attraktiven Arbeitgebermarke aus und führen letzten Endes dazu, dass Kandidaten schnell wieder abwandern, wenn der Unternehmensalltag vollkommen anders erlebt wird« (Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2011, S. 26). Der Aufbau erfolgt wie bei allen langfristigen Markenaufbauten über eine Strategie. Mehr dazu in Kapitel 1.5.

1.2.3 Employer Value Proposition (EVP): Wer sich abhebt, gewinnt

Den inhaltlichen Kern einer jeden Arbeitgebermarke bildet die sogenannte Employer Value Proposition (EVP). Ihren Stellenwert und ihre Einbettung in den Gesamtprozess der Arbeitgebermarkenbildung wird in Kapitel 1.5.3 näher beleuchtet und in einen operativen Kontext gesetzt. Bei der EVP handelt es sich analog zur Unique Selling Proposition (USP) im Produktmarketing um ein Leistungsversprechen, das die besonderen Stärken und Vorzüge des Arbeitgebers beinhaltet und in prägnanter Weise an Beschäftigte und potenzielle Bewerber kommuniziert. Aufgrund ihres unternehmensspezifischen Zuschnitts wirkt die EVP dabei im Sinne eines »Alleinstellungsmerkmals« und trägt so im Idealfall dazu bei, die Wettbewerbspositionierung des Unternehmens zu verbessern bzw. zu festigen. Was sich in wenigen Sätzen beschreiben lässt, ist ein äußerst anspruchsvolles Unterfangen (Behrends und Bauer 2016, S. 11; Künzel 2013b, S. 51 ff.).

Langfristigkeit und Authentizität dienen beim Employer Branding genauso wie bei der