

Martin Wilbers

Employer Branding-Projekte erfolgreich gestalten

Ein praxisorientierter Leitfaden zur
Entwicklung einer Arbeitgebermarke

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Employer Branding-Projekte erfolgreich gestalten

Martin Wilbers

Employer Branding-Projekte erfolgreich gestalten

Ein praxisorientierter Leitfaden zur
Entwicklung einer Arbeitgebermarke

Martin Wilbers
Bamberg, Deutschland

ISBN 978-3-662-57442-3 ISBN 978-3-662-57443-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-57443-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort: Was Sie in diesem Buch erwartet

Die Idee zu diesem Buch ist eigentlich gar nicht auf meinem Mist gewachsen. Sie fand ihre inspirierende Initialzündung in einem Gespräch mit Susanne Bohn von Susanne Bohn Leadership Competence, mit der mich nicht nur eine partnerschaftliche Zusammenarbeit, sondern auch eine inzwischen langjährige Freundschaft verbindet. Irgendwann im Sommer 2016 sagte sie mir, dass meine Gedanken, meine Arbeit und meine Ideen zum Thema „Arbeitgeberattraktivität“ in ein Buch gehören würden. Ich fand die Idee spannend, wenn ich auch noch nicht so recht wusste, wie ich damit umzugehen hatte.

Mit der Erstellung des Exposés zu diesem Werk, welches auf meinem Vortrag zum Thema Employer Branding basiert, nahm das Ganze schließlich seinen Lauf. Ich bin Susanne unendlich dankbar dafür, dass sie mich sozusagen in diese Richtung geschoben hat. Nicht zuletzt deshalb, weil ich es selbst stets erstaunlich finde, dass die Probleme, vor die sich immer mehr mittelständische Unternehmen in Zeiten des häufig besprochenen Fachkräftemangels gestellt sehen, ähnliche Wurzeln haben, wenn auch die Lösungen meist kein einheitliches Rezept kennen.

Als ich mit der Arbeit an diesem Buch begann, war mir eine Prämisse wichtig, von der ich hoffe, dass ich sie umsetzen konnte: Keinesfalls wollte ich eine wissenschaftliche Abhandlung über Employer Branding oder Arbeitgeberattraktivität schreiben. In der gut sortierten Buchhandlung off- oder online gibt es eine Vielzahl wissenschaftlicher Auseinandersetzungen zu beiden Themen.

Mir war und ist wichtig praxisorientiert zu arbeiten. Die Inhalte des vorliegenden Buches sind von diesem Gedanken geprägt. Aus praktischer Sicht nämlich, werden die Konsequenzen des Fachkräftemangels, die unbestreitbar viele Unternehmen bereits spüren, nicht theoretisch gelöst. Es braucht umsetzbare Operationen und Prozesse, die dabei helfen, den Schwierigkeiten beizukommen.

Insbesondere eine Beobachtung leitet dabei die Ausführungen auf den folgenden Seiten: Employer Branding oder auch die Schaffung einer Arbeitgebermarke, ist nicht nur ein diffuser Szenebegriff, sondern gewinnt stetig an Bedeutung. Die zunehmenden Schwierigkeiten Mitarbeiter zu finden und zu binden, münden dabei aber oft nicht in der Frage danach, was einen Arbeitgeber attraktiv genug macht, damit sich qualifizierte Mitarbeiter bewerben und dann auch lange genug bleiben. Vielmehr wird die Frage danach gestellt, mit welcher Art von kreativer Werbung ein Arbeitgeber auf sich aufmerksam machen kann und den Reiz für eine Bewerbung schafft. Entsprechend wenden sich viele Hilfesuchende direkt an Werbeagenturen, mit deren Hilfe sie Kampagnen und Markeninszenierungen für ihr Unternehmen als Arbeitgeber gestalten.

Grundsätzlich ist das natürlich wichtig. Es braucht Aufmerksamkeit und Reichweite. Viel wichtiger aber ist doch: Wofür? Ich möchte Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, mit diesem Buch erklären, warum ich der Meinung bin, dass die Arbeit an einer Arbeitgebermarke und natürlich an der Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber immer zunächst *in* einem Unternehmen beginnen muss und nicht *vor* der Werkstür. Eine Marke lebt nicht allein von ihrer Inszenierung, denn sie kann und wird keinen Selbstzweck erfüllen. Sie braucht einen konkreten Nutzen, der sich über ihre Inhalte und damit über ihr Angebot definiert.

Arbeitgebermarken brauchen auch ein Angebot. Ein Arbeitgeberangebot. Die Gestaltung eines solchen ist essenzielle Voraussetzung dafür, dass die Arbeitgebermarke auch funktionieren kann. Viele Employer-Branding-Projekte scheitern letztlich daran, dass diese Grundlagenarbeit nicht ausreichend gemacht wird. Das bestehende Angebot wird als zielgruppenrelevant und gut empfunden, beziehungsweise als gesetzt betrachtet und letztlich „nur noch“ in ein Marketinggewandt gehüllt. Das genügt aber nicht.

Erwarten dürfen Sie deshalb eine Art Leitfaden und hoffentlich eine gute Portion Inspiration für die praktische Entwicklung eines zielgruppengerechten Arbeitgeberangebotes, welches sowohl für bestehende, als auch für neue Fachkräfte attraktiv ist. Dazu möchte ich Ihnen nicht nur ein paar Handwerkszeuge und Prozesse mit auf den Weg geben, sondern die Thematik auch anhand einiger Beispiele aus meiner Praxis illustrieren. Diese Beispiele habe ich so gewählt, dass die Verhaltensweisen und deren Konsequenzen möglichst deutlich werden. Sie alle sind mir im Kern so begegnet, jedoch habe ich mir erlaubt, die jeweiligen Kontexte zu verändern, um die Anonymität der handelnden Akteure möglichst zu wahren.

Schließlich gibt es noch einige weitere Personen, denen ich mit Blick auf die Entwicklung dieses Buches zu großem Dank verpflichtet bin. Allen voran natürlich meine liebe Ehefrage Katja. Hätte sie nicht so viel Verständnis, Liebe und

Unterstützung für mich übrig, hätte ich vermutlich nie mein Unternehmen gegründet und auch dieses Buch wäre damit wohl nicht von mir geschrieben worden.

Danken möchte ich zudem meine Eltern, die mir ganz offensichtlich die Veranlagung mit auf den Weg gegeben haben, unternehmerisch tätig zu sein. Die Fähigkeit zur Empathie und die Nähe zu menschlichen Themen, entstammen ganz sicher ebenfalls meiner familiären Umgebung.

Vergessen werden darf selbstverständlich auch nicht die Kompetenz und Warmherzigkeit des gesamten Teams von medienreaktor rund um die Geschäftsführer Jonas Lindner und Daniel Kestler, die ich als Agenturpartner seit vielen Jahren sehr schätze, auf die ich mich persönlich wie in meinen Projekten immer verlassen konnte und kann und die mir außerdem während der Gründung meines Unternehmens ein Obdach im wundervollen Bamberger Büro boten.

Einen großen Dank möchte ich außerdem an meinen Buchagenten und Redakteur André Pleintinger aussprechen. André hat sich nicht nur darum gekümmert, dass dieses Buch mit Springer-Gabler einen Verlag gefunden hat, sondern er hat mit seinen zielführenden und wichtigen Hinweisen im Rahmen der redaktionellen Arbeit dieses Buch unglaublich bereichert. Nach wie vor bin ich absolut erstaunt, wie gut er in der Lage ist, ein Thema, dem er fachlich eigentlich nicht nahesteht, hervorragend zu reflektieren und abzurunden. Eine mehr als erwähnenswerte Leistung!

Zu guter Letzt gilt mein Dank meinem Verlag Springer-Gabler für das Vertrauen in dieses Projekt und die Begleitung im Rahmen der Veröffentlichung, sowie allen anderen, die mir mit ihren Gedanken und Ideen geholfen haben. Ich weiß das sehr zu schätzen und bin glücklich, dass es gelungen ist, dieses Buch zu schreiben.

Martin Wilbers

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----|
| 1 | Employer Branding ist keine Raketenwissenschaft | 1 |
| 1.1 | Der Name ist Programm: Was ist Employer Branding? | 2 |
| 1.2 | Fehlende Attraktivität kostet Geld – und zwar Ihres | 9 |
| 1.3 | Arbeitgeberattraktivität ist Chefsache | 15 |
| 1.4 | Die Krux mit dem Mensch-Maschine-Prinzip | 26 |
| | Literatur. | 38 |
| 2 | Eine echte Marke: Warum Werbeagenturen nicht Ihr erster Ansprechpartner sind | 39 |
| 2.1 | Marken sind mehr als bunte Bilder | 40 |
| 2.2 | Gestaltend denken: Die Entwicklung einer Arbeitgebermarke | 48 |
| 2.3 | Das Markensteuerrad ist dein Freund | 62 |
| | Literatur. | 67 |
| 3 | Die inneren Werte: Wie Kultur sexy macht | 69 |
| 3.1 | Kultur? Ist das nicht viel zu künstlich? | 70 |
| 3.2 | Kann man Kultur verordnen? | 80 |
| 3.3 | Kultur als Erfolgsmotor | 86 |
| | Literatur. | 92 |
| 4 | Handwerkszeug: Die ersten Schritte in die richtige Richtung | 93 |
| 4.1 | Quantitative Empirie: Warum Fragen allein nicht genügt | 94 |
| 4.2 | Qualitative Empirie: Fokusgruppen und ihre Vorteile | 103 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.3 | Der Weg zur inneren Ehrlichkeit | 110 |
| 4.4 | Auf Stimmenfang: Die Mitarbeiter als Resonanzboden | 119 |
| | Literatur | 121 |
| 5 | Der lange Atem: Von Durchhaltevermögen, guter Kommunikation und disruptiven Ideen | 123 |
| 6 | Schlussbemerkung | 139 |

Einleitung

Ich möchte Ihnen einleitend einen Überblick über die Inhalte dieses Buches vermitteln und entsprechen klären, welche Erwartungen Sie mit der Lektüre verbinden können. Im Vorwort habe ich schon erwähnt, dass ich beim Schreiben dieses Werkes den Anspruch verfolgt habe, ein Buch aus der Praxis für die Praxis zu schreiben. Ein Buch also, das Ihnen dabei helfen soll, eigene Gedanken zum Thema zu entwickeln, die eigene Vorgehensweise bei der Arbeit an Arbeitgebermarken zu reflektieren und diese vielleicht um nützliche Instrumente und Gestaltungselemente zu ergänzen. Aber so ganz ohne ein paar theoretische Grundlagen, kommt auch dieses Buch nicht aus.

Vorweggenommen sei, dass dieses Buch keinen Marketingleitfaden darstellt. Denn mein Ansatz bei der Entwicklung von Arbeitgebermarken und der damit eng verbundenen Arbeitgeberattraktivität beginnt nicht bei der Markenkommunikation. Im ersten Kapitel möchte ich mich deshalb zunächst mit dem Begriff des Employer Brandings auseinandersetzen und zudem klären, warum es von großer Bedeutung ist, diesen breiten Gegenstand der Personalarbeit nicht auf Marketingkonzepte zu reduzieren. Außerdem will ich aufzeigen, warum Arbeitgeberattraktivität per se gerade in unserer heutigen Zeit entscheidend ist und erste Ansätze dazu liefern, welche grundlegenden Faktoren für ein gelingendes Employer-Branding-Projekt nötig sind. Auch werden Sie erfahren, was Arbeitgebermarken, Arbeitgeberattraktivität und der Untergang der Titanic gemeinsam haben.

Das zweite Kapitel geht auf das Funktionieren von Marken im Allgemeinen und die entsprechende Arbeit an und Wirkung von Arbeitgebermarken ein. Entlang des Arbeitsprozesses, den ich für meine Beratungstätigkeit gestaltet habe und der auf dem Leitgedanken des Design Thinkings beruht, zeige ich Ihnen Schritt für Schritt auf, wie die aus meiner Sicht optimale Entwicklung einer Arbeitgebermarke funktioniert.

Ein ganz wichtiger Bestandteil des Fundaments einer funktionierenden Arbeitgebermarke ist die Kultur eines Unternehmens. Sie entscheidet maßgeblich darüber wie Mitarbeiter ein Unternehmen wahrnehmen, über das Unternehmen sprechen und eine Bindung ihm gegenüber entwickeln. Diese Zusammenhänge schildere ich ausführlich in Kap. 3.

Für die Entwicklung und Bearbeitung eines solchen Projektes ist verschiedenes Handwerkszeug nötig. Natürlich gibt es unzählig viele Methoden, die man in einen Werkzeugkoffer dafür legen könnte. Im vierten Kapitel möchte ich Ihnen einige Methoden vorstellen, die sich für mich bewährt haben und Ihnen mit einigen Sofortmaßnahmen eine Orientierung für erste Handlungsschritte zur Bearbeitung eines Employer-Branding-Projektes mit an die Hand geben.

Kap. 5 stellt eine FAQ-Liste dar, die abschließend einige wesentliche Fragen beantworten soll, die sich oft bereits beim ersten Nachdenken über eine Arbeitgebermarke stellen. Außerdem stelle ich Ihnen zwei Ideen der etwas anderer Art vor, um zu zeigen, dass kreative und auch zunächst abwegig erscheinende Ideen durchaus lohnenswert sein können.

Angereichert sind die einzelnen Kapitel mit Beispielen aus meiner beruflichen Praxis, die Ihnen als Referenzrahmen dienen sollen.

Employer Branding ist keine Raketenwissenschaft

1

Zusammenfassung

Es gibt verschiedene Definitionen für den Begriff des „Employer Branding“. Sie alle haben oftmals gemein, dass sie im Gegenstand des Begriffes vor allem ein Marketinginstrument sehen. Marketing allein ist aber nur so gut wie das Produkt, das es zu vermarkten versucht. Es macht deshalb Sinn nicht nur über Arbeitgebermarken, sondern zuvor über das Arbeitgeberangebot zu sprechen. Aus Mitarbeitern und potenziellen Mitarbeitern werden dabei Kunden, an die ein Produkt vermarktet werden soll. Employer Branding funktioniert nur dann, wenn das Produkt zu den Bedürfnissen der Zielgruppe passt. Deshalb bedingen gute Employer-Branding-Projekte im Zweifel auch Veränderungen. Etwa in der Unternehmens- und Führungskultur oder Organisation von Arbeit. Erst, wenn das Produkt stimmt, kann auch dessen Vermarktung nachhaltig organisiert werden.

Mit dem ersten Kapitel dieses Buches möchte ich mit Ihnen ein paar grundlegende Gedanken zum Thema Employer Branding teilen. Einerseits müssen wir zunächst natürlich der Frage nachgehen, was Employer Branding überhaupt ist. Aber das allein soll mir nicht genügen. Die Abschnitte dieses Kapitels sollen darüber hinaus ein paar wichtige Dimensionen des Themas aufzeigen, mit denen sich zu beschäftigen lohnt, wenn ein Employer-Branding-Projekt ansteht. Versehen mit einigen Beispielen aus meinem beruflichen Alltag zum Thema, führe ich Sie durch diese Dimensionen und an der einen oder anderen Stelle möchte ich Sie gerne dazu einladen, sich einen Augenblick zurückzulehnen und darüber nachzudenken, ob Sie eine Erzählung in dieser oder ähnlicher Form vielleicht selbst

schon einmal erlebt haben. Am Ende des Kapitels sollte der Zusammenhang zwischen Employer Branding, Arbeitgeberangebot, Unternehmens- und Führungskultur und der Haltung gegenüber Mitarbeitern klar sein.

1.1 Der Name ist Programm: Was ist Employer Branding?

Am Anfang war die Definition. Das kennen Sie vielleicht selber, wenn Sie versuchen sich einem Begriff zu nähern. Das Thema „Employer Branding“ hat zwar in der Zwischenzeit ziemlich weite Kreise gezogen, aber aufgrund der Tatsache, dass weite Kreise immer auch ein bisschen „stille Post“ bedeuten, hilft es zu Beginn, sich ein wenig Orientierung zu verschaffen.

Was also ist eigentlich Employer Branding? Aus definitorischer Sicht kann man das knackig kurz formulieren, wie etwa das Gabler Wirtschaftslexikon das tut:

Employer Branding kennzeichnet den Aufbau und die Pflege von Unternehmen als Arbeitgebermarke.¹

Suchen wir ein wenig weiter im Netz, erklärt uns etwa Wikipedia gleich im ersten Satz zum Thema, dass *Employer Branding* (dt. Arbeitgebermarkenbildung) eine unternehmensstrategische Maßnahme [ist], bei der Konzepte aus dem Marketing – insbesondere der Markenbildung – angewandt werden, um ein Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abzuheben (zu positionieren).

Beide Erklärungen implizieren das, was heutzutage die meisten Unternehmen vielleicht nicht über das Thema denken, aber zumindest das, was sie zu diesem Thema machen: Marketing. Ein an dieser Stelle letztes Erklärungsangebot aus dem Fachbereich liefert die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA). Bereits 2006 veröffentlichte sie auf Ihrer Homepage folgende Definition:

Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung

¹<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/employer-branding.html>.

von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.²

Und jetzt kommen wir dem eigentlichen Thema, der Beantwortung der Frage, was Employer Branding eigentlich ist, schon deutlich näher. Der Facetten-Reichtum einer Arbeitgebermarke ist mindestens genauso breit gefächert, wie der einer Produktmarke. Und während die Entscheidung, die durch eine Arbeitgebermarke forciert werden soll, sicherlich eine andere ist, als den Erdbeerjoghurt für den abendlichen Nachttisch zu kaufen, ist die grundsätzliche Systematik von Arbeitgeber- und Produktmarken zumindest aus meiner Sicht ähnlich.

Wäre das vorliegende Buch ein Beitrag zur wissenschaftlichen Literatur, würde ich mich gezwungen sehen, Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgebermarke voneinander zu trennen. Das eine beschreibt den Gegenstand, das andere beschreibt sozusagen eine Methodik der Marketingkommunikation, um diesen Gegenstand in einer wie auch immer gearteten Zielgruppe zu verkaufen.

Was uns zu einem ersten grundsätzlichen Gedanken bringt, der sich durch dieses Buch zieht: Ich möchte Sie, liebe Leserinnen und Leser, herzlich dazu einladen, gemeinsam mit mir und den Zeilen, die ich hier niederschreibe, folgende Analogie zu versuchen: Es ist für alle weiteren Dinge, die ich auf den kommenden Seiten zu sagen habe, wichtig und hilfreich, Arbeitgeberattraktivität, bzw. das Arbeitgeberangebot, tatsächlich als ein Produkt zu verstehen. Arbeitnehmer, sowohl im Bestand als auch potenzielle Arbeitnehmer von morgen, sollten Sie als Kunden sehen. Ich stelle immer wieder fest, dass diese Haltung einen Perspektivenwechsel auslöst, der so manchen gordischen Knoten in Sachen Employer Branding löst.

Die zweite grundsätzliche Feststellung für unseren gemeinsamen Spaziergang durch das Thema ist, dass meine Ausführungen keine wissenschaftliche Erkenntnisanalyse darstellen, sondern für die Praxis gemacht sind. Ich hatte das im Vorwort schon einmal bemerkt. Aber um damit den obigen Punkt, nämlich den Unterschied zwischen Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgebermarke aufzugreifen: In der Praxis wird diese Unterscheidung meiner Erfahrung nach kaum oder nur bedingt gemacht. Die Dimension des bestehenden Arbeitgeberangebotes eines Unternehmens gilt als gesetzt und es wird nunmehr als Employer Branding

²<http://www.employerbranding.org/about/mission-und-grundsaeetze/>.

verstanden, einen Werbeagenturpartner darum zu bitten, über möglichst viele Kanäle über dieses Arbeitgeberangebot zu sprechen. Arbeitgebermarke fertig, Arbeitgeberattraktivität positioniert.

Das ist aus meiner Sicht ein großer Trugschluss. Und ich bin mir fast sicher, dass mir viele Marketingfachleute hier zustimmen würden. Auch viele Agenturen würden das sicherlich tun. Aber eine Agentur wird meist nicht mit den Tiefen eines Angebotes konfrontiert, sondern mit der Kommunikation des Vorhandenen. Aber dazu sprechen wir zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal etwas eingehender.

In der Praxis ist es doch recht häufig so, dass Employer Branding allein als Teil des Personalmarketings verstanden wird und einem Fachkräfteengpass mit Werbekampagnen, noch mehr Stellenanzeigen, schöneren Stellenanzeigen, Stellenanzeigen über Facebook und Twitter, ein paar Hochglanzvideos und vielleicht einer neuen Karriereseite begegnet wird.

Das alles ist nicht verkehrt. Aber es ist ein wenig wie mit dem Untergang der Titanic. Jedem ist dieses Ereignis präsent. Und die im Kopf gezogene Gleichung zu diesem tragischen Unglück lautet meist: Schiff fährt gegen Eisberg ist gleich Untergang. Auch das ist nicht grundsätzlich verkehrt. Aber es greift letztlich einfach viel zu kurz. In Sachen Titanic etwa wissen die wenigsten davon zu erzählen, dass es sich im Grunde um ein Mehr-Faktoren-Ereignis handelte. Natürlich war der Eisberg der Auslöser. Aber ebenfalls beiträgend waren Verbindungsnieten aus billigem Material im Heck und im Bug des Schiffes, klimatische Verhältnisse, die in einer Region mehr Eisberge zusammenkommen ließen als gewöhnlich und ein atmosphärisches Phänomen, die umgekehrte thermische Inversion, die zu einem falschen Horizont führte und den Ausguck ob der optischen Täuschung den Eisberg nicht früh genug hat sehen lassen. Diese Darstellung der Ereignisse im Jahr 1912 greifen wir im späteren Verlauf noch einmal auf. Sie ist ein guter gedanklicher Anker.

Nun habe ich aber immer noch nicht so recht erklärt, was ich unter Employer Branding verstehe. Wie oben geschildert: Aus wissenschaftlicher Sicht müsste man Arbeitgeberattraktivität (Produkt) und Arbeitgebermarke (Kommunikationsmittel) voneinander trennen. Ich plädiere aus ganz pragmatischen Gründen aber dafür beide Themen immer gemeinsam zu betrachten und Employer Branding deshalb als eine Wertschöpfungskette zu verstehen, die von der Definition der DEBA gar nicht so weit entfernt ist. Allerdings mit einigen ergänzenden Gedanken zum besseren Verständnis des Themas.

Employer Branding beginnt immer mit „Employer“ und erst dann folgt „Branding“. Und es ist bei diesem Thema genau wie bei einer Produkt- oder Unternehmensmarke: Eine Marke lebt vor allem durch ihren Inhalt – nicht allein von einer kommunikativen Darstellung. Ein viel zitiertes Beispiel in Sachen Marke oder Markenentwicklung ist die Firma „Apple“. Und auch auf die Gefahr hin, dass