



Hochschule für öffentliche
Verwaltung und Finanzen
Ludwigsburg
University of Applied Sciences

**Der Employer Branding Prozess in der kommunalen Praxis
– Erfahrungen und Ressourceneinsatz als strategischer
Ansatz zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke für die
Gemeinde Reinach im schweizerischen Kanton Baselland**

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades eines
Bachelor of Arts (B.A.)
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst - Public Management

vorgelegt von

Axel Fichtner

2014

Erstgutachterin: Prof.in Dr.in Claudia Schneider
Zweitgutachter: Ökonom (lic.rer.pol.) Steve Beutler

„Stets muss die Praxis auf guter Theorie beruhen.“

Leonardo da Vinci (1452 - 1519)

Vorwort

Die vorliegende Bachelorarbeit entstand im Rahmen meines Studiums an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg.

Die Idee zu diesem Thema entwickelte sich während meines Praktikums in der Personalabteilung der Gemeinde Reinach im schweizerischen Kanton Baselland. An dieser Stelle möchte ich mich nochmals recht herzlich bei der Gemeinde Reinach und insbesondere bei Herrn Steve Beutler für die Möglichkeit des Praktikums sowie für die Betreuung dieser Bachelorthesis bedanken.

Ein besonderer Dank gilt auch Frau Prof.in Dr.in Schneider, die durch ihre Betreuung und die Gabe wichtiger Impulse diese Bachelorarbeit erst ermöglicht hat.

Des Weiteren danke ich allen Teilnehmenden der empirischen Untersuchung für die freundliche Unterstützung sowie für die Wertschöpfung, die diese Bachelorarbeit durch deren Fachexpertise erhielt.

Ich widme diese Bachelorarbeit meiner Ehefrau und meinen Kindern, die mir während des Studiums ausdauernd zur Seite standen.

Auch nach einigen Bemühungen konnte nicht immer die aktuellste Auflage der verwendeten Literatur organisiert werden. Aus diesem Grund wurden die inhaltlichen Veränderungen zur aktuellsten Auflage überprüft. Abschließend bleibt festzuhalten, dass die in dieser Arbeit verwendeten Inhalte nicht von einer Änderung betroffen waren.

Remseck am Neckar, im September 2014

Axel Fichtner

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Anlagenverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	2
1.2 Ziel	4
1.3 Aufbau.....	4
2 Theoretische Grundlagen des Employer Branding	6
2.1 Definitionen	6
2.2 Wirkungsdimensionen.....	8
2.2.1 Aus Sicht der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber	9
2.2.2 Aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer	11
3 Employer Branding Prozess	13
3.1 Definition der Zielgruppe	14
3.2 Analysephase	15
3.2.1 Zielgruppenpräferenz	17
3.2.2 Wettbewerbsanalyse	17
3.2.3 Arbeitgebereigenschaften/-image	18
3.2.4 Sollperspektive des Managements.....	19
3.2.5 Kulturanalyse	19
3.3 Strategie.....	20
3.3.1 Arbeitgeberpositionierung	21
3.3.2 Medienstrategie.....	23
3.3.3 Zielgruppenfokus und lokale Differenzierung	24
3.4 Umsetzung.....	24
3.4.1 Interne Employer Branding Maßnahmen.....	25
3.4.2 Externe Employer Branding Maßnahmen	26

3.5 Employer Brand Management	27
3.6 Anwendbarkeit	28
4 Empirische Untersuchung – Methodik der Datengewinnung und der Datenanalyse.....	29
4.1 Methodik Datengewinnung.....	29
4.1.1 Stichprobe	30
4.1.2 Erhebungsinstrument	31
4.1.3 Durchführung	32
4.2 Methodische Datenanalyse - Auswertung.....	34
4.2.1 Datenaufbereitung.....	34
4.2.2 Auswertungsverfahren	36
5 Ergebnis.....	39
5.1 Organisation.....	39
5.2 Employer Branding Prozess in der kommunalen Praxis	44
5.2.1 Zielgruppendefinition	46
5.2.2 Analysephase.....	47
5.2.3 Strategiephase	49
5.2.4 Umsetzungsphase.....	50
5.2.5 Controlling	54
5.3 Ressourceneinsatz	56
6 Anwendung auf die Gemeinde Reinach.....	58
6.1 Würdigung der Erkenntnisse.....	58
6.1.1 Organisatorische Aspekte	59
6.1.2 Prozessphasen	62
6.2 Transformation und Würdigung des Ressourceneinsatzes.....	70
6.2.1 Transformationskriterien.....	71
6.2.2 Übertrag auf die Gemeinde Reinach	71
7 Zusammenfassung und Ausblick.....	74
Anlagen	76
Literatur- und Quellenverzeichnis	98
Erklärung.....	102

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm der Gemeinde Reinach.....	3
Abbildung 2: Anspruchsgruppen einer Municipal Brand.....	7
Abbildung 3: Wirkungsdimensionen einer Employer Brand.....	9
Abbildung 4: Der Employer-Branding-Prozess.....	14
Abbildung 5: Relevanz der einzelnen Analysen.....	16
Abbildung 6: Filterung der Analyseergebnisse.....	22
Abbildung 7: Qualitativer Forschungsprozess.....	31
Abbildung 8: Transkriptionskopf.....	35
Abbildung 9: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse.....	36
Abbildung 10: Auszug aus dem Categoriesystem.....	37
Abbildung 11: Auszug aus dem Organigramm der Gemeinde Reinach.....	59
Abbildung 12: Einbindung externer Dienstleister.....	64
Abbildung 13: Arbeitgeberpositionierung der Gemeinde Reinach.....	65
Abbildung 14: Themenselektion.....	66
Abbildung 15: Handlungsfaktoren für das Employer Brand Management.....	69
Abbildung 16: Kapazitätenplanung.....	72

Abkürzungsverzeichnis

AGP	Arbeitgeberpositionierung
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa bzw. zirka
Def.	Definition
d.h.	das heißt
Engl.	Englisch
etc.	et cetera (und so weiter)
EVP	Employee/Employer Value Proposition
Hrsg.	Herausgeber/Herausgeberin
tlw.	teilweise
u.a.	unter anderem
Vgl.	Vergleich
wg.	wegen

Anlagenverzeichnis

- Anlage 1: Studie, Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, Studie in der Reihe „Alter und Demographie“, 2009
- Anlage 2: StepStone-Studie, Arbeiten im öffentlichen Dienst, Der öffentliche Dienst als Arbeitgeber – aus der Sicht der deutschen Fach- und Führungskräfte, 2009
- Anlage 3: Angezählte Ärmelschoner, in Human Resources Manager 5/2012
- Anlage 4: Zukunft der öffentlichen Personalwirtschaft – Mehr Kooperation, besseres Marketing, in: Vierteljahresheft zur Wirtschaftsförderung, 1/2011
- Anlage 5: Der StepStone Employer Branding Report 2011
- Anlage 6: Studie im Auftrag des Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Fachkräftemangel in der Schweiz - Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern, 2014
- Anlage 7: Zuwanderung muss gesellschaftlichen Bedürfnissen dienen, in: Die Volkswirtschaft, Das Magazin für Volkswirtschaft 12/2011
- Anlage 8: Gemeinde Reinach, Imagebroschüre, 2005
- Anlage 9: Gemeinde Reinach, Entwicklung Bevölkerungsstruktur 2014
- Anlage 10: Gemeinde Reinach, Stellenanzeige vom 06. Juni 2014
- Anlage 11: Einzigartigkeit der Gemeinde als Marke nutzen, in: Schweizer Gemeinden 9/2012
- Anlage 12: Taxonomie möglicher Arbeitgebereigenschaften

-
- Anlage 13: Employer Branding - Was ist das und was kostet es? in: Hamburger Abendblatt, 31.05.2008
- Anlage 14: Exposé
- Anlage 15: Interviewleitfaden
- Anlage 16: Anschreiben zur ersten Kontaktaufnahme
- Anlage 17: E-01, Kombiniertes Interview, 01. April 2014
- Anlage 18: E-02, Transkript, 16. April 2014
- Anlage 19: E-03, Transkript, 06. Mai 2014
- Anlage 20: E-04, Kombiniertes Interview, 21. Mai 2014
- Anlage 21: Transkriptionsregeln
- Anlage 22: Wiener Institut für sozialwissenschaftliche Dokumentation und Methodik, Transkriptionsvorlage, 2011
- Anlage 23: Auswertungsregeln
- Anlage 24: Kategoriesystem
- Anlage 25: Anschreiben zur Qualitätskontrolle
- Anlage 26: Dankeschreiben
- Anlage 27: Nachhaltige Investitionen in die Arbeitgebermarke, in: Personalführung 5/2008
- Anlage 28: HR-Cockpit, 2012
- Anlage 29: Interne Employer Branding Maßnahmen
- Anlage 30: Externe Employer Branding Maßnahmen
- Anlage 31: Kennzahlen
- Anlage 32: Treiberfaktoren – Gründe für Employer Branding

1 Einleitung

Schon heute sind die Auswirkungen der Demografie auf dem Arbeitsmarkt und innerhalb der Mitarbeiterschaft von Unternehmen und Verwaltungen spürbar.¹ Im Angesicht dessen ist neben den privaten Unternehmen auch der Öffentliche Dienst mit ca. 4,5 Millionen Mitarbeitern² gezwungen, neue Wege zu gehen.³ Allein schon deshalb, da sich die Zahl der nachrückenden Fachkräfte zunehmend verringert. In Deutschland⁴ wie auch in der Schweiz⁵ ist man auf Fachkräfte angewiesen. Schon heute fehlen in Deutschland mehr als 400.000 Fachkräfte.⁶ Zwar wird dieser Wert in der Schweiz erst für das Jahr 2030 prognostiziert⁷, jedoch besteht bereits jetzt bei beispielsweise mehr als der Hälfte aller Ingenieursberufe die Anzeichen eines Fachkräftemangels.⁸

In Anbetracht dieser Entwicklungen bietet sich gerade für junge Fachkräfte eine Vielzahl von Karrieremöglichkeiten. Gestärkt durch die Macht des demografischen Wandels treten sie selbstbewusster auf und stellen gegenüber potenziellen Arbeitgebern immer höhere Ansprüche.⁹ Dadurch verschiebt sich das Machtgefüge zwischen potenziellen Kandidaten und den in Betracht kommenden Arbeitgebenden zunehmend.

¹ Vgl. Prognos AG, 2009, Anlage 1, S. 7.

² Vgl. Hensgens/Bruhn, 2009, Anlage 2, S. 2; Vgl. Schmidt-Carré, 2012, Anlage 3, S. 69.

³ Vgl. Halsch, 2011, Anlage 4, S. 56.

⁴ Vgl. StepStone, 2011, Anlage 5, S. 3.

⁵ Vgl. B,S,S., 2014, Anlage 6, S. 1.

⁶ Vgl. StepStone, 2011, Anlage 5, S. 3.

⁷ Vgl. Flügel, 2011, Anlage 7, S. 41.

⁸ Vgl. B,S,S., 2014, Anlage 6, S. 71.

⁹ Vgl. StepStone, 2011, Anlage 5, S. 3.

1.1 Ausgangslage

„Reinach – Die Stadt vor der Stadt.“¹⁰ Mit diesem Slogan¹¹ wirbt die gesunde und aufstrebende Gemeinde Reinach, die so groß ist wie eine kleine Stadt und gleichzeitig übersichtlich und beschaulich wie ein Dorf.¹²

Mit beinahe 18.800 Einwohnern¹³ ist Reinach die bevölkerungsreichste Gemeinde im Kanton Basel-Landschaft. Reinach verkörpert als selbstbewusste Gemeinde im Grünen mit Nähe zum urbanen Zentrum Basel die goldene Mitte zwischen Stadt und Land. Die ausgezeichnete Lage sowie kurze Pendlerwege garantieren eine hohe Lebens- und Wohnqualität.¹⁴

Reinach ist eine lebendige, weltoffene und durch eine multikulturelle Vielfalt bereicherte Gemeinde. Dies ist u.a. auf die englischsprachige International School Basel (ISB) zurückzuführen ist.¹⁵

Die Gemeinde ist ein wichtiger und attraktiver Wirtschaftsstandort für international renommierte Konzerne und Spitzentechnologieunternehmen sowie für aufstrebende kleine und mittelständische Unternehmen bis hin zu jungen Start-ups, die einen wichtigen Beitrag zur steigenden Wertschöpfung für Reinach leisten.¹⁶

Vereine, Märkte, Schulen, Kultur, Freizeitaktivitäten und noch vieles mehr hat Reinach seinen Einwohnern zu bieten. Dafür setzten sich die Behörden, politischen Gremien und die Mitarbeitenden der Gemeinde ein. Mit

¹⁰ Gemeinde Reinach, Imagebroschüre, 2005, Anlage 8, Titelseite.

¹¹ Def.: Ein Slogan (engl. für: Werbeschlagwort) ist eine kurze Phrase, die beschreibende oder emotionale Informationen vermittelt. Er kann einerseits die Wiedererkennung erhöhen und/oder die Markenbekanntheit unterstützen, andererseits die Verbindung zwischen Marke und Leistung verstärken und/oder die gewünschte Positionierung verdeutlichen. Während die Markenidentität zur Kommunikation innerhalb des Unternehmens und zur Motivation der Mitarbeiter dient, hat der Slogan die Aufgabe, die Position der Marke gegenüber Personen außerhalb des Unternehmens zu kommunizieren (Online im WWW unter URL:<http://www.marken-lexikon.com>).

¹² Vgl. Gemeinde Reinach, Imagebroschüre, 2005, Anlage 8, S. 6.

¹³ Gemeinde Reinach, Entwicklung Bevölkerungsstruktur 2014, Anlage 9.

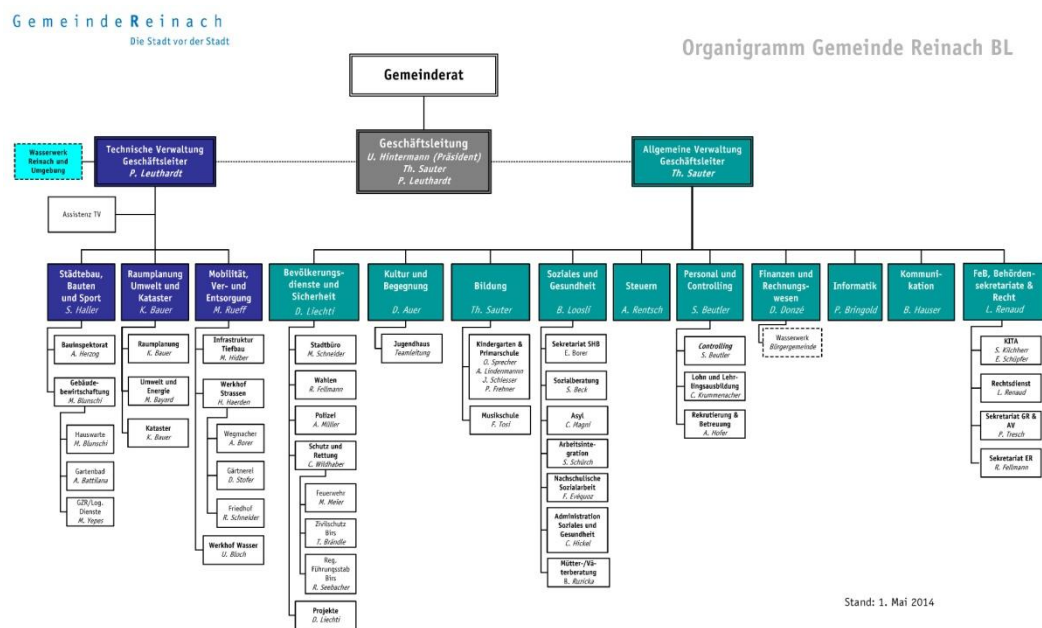
¹⁴ Vgl. Gemeinde Reinach, Imagebroschüre, 2005, Anlage 8, S. 6.

¹⁵ Vgl. Gemeinde Reinach, Imagebroschüre, 2005, Anlage 8, S. 6.

¹⁶ Vgl. Gemeinde Reinach, Imagebroschüre, 2005, Anlage 8, S. 8.

seinen 40 Mitgliedern bildet der Einwohnerrat¹⁷ die Legislativbehörde. Der Gemeinderat besteht aus sieben Mitgliedern und ist die oberste und vollziehende Behörde (Exekutive).¹⁸ Die Gemeindeverwaltung untergliedert sich weiter in die technische und allgemeine Verwaltung. Zusammen mit dem Gemeindepräsidenten bilden die Leiter der technischen und allgemeinen Verwaltung derzeit die Geschäftsleitung.

Abbildung 1: Organigramm der Gemeinde Reinach



Quelle: Gemeinde Reinach

Dies ist das Porträt einer attraktiven Gemeinde. Jene Attraktivität soll sich auch innerhalb der Gemeindeverwaltung widerspiegeln. Deshalb bietet Reinach seinen Mitarbeitenden eine abwechslungsreiche, herausfordernde und verantwortungsvolle Tätigkeit im Dienst der Öffentlichkeit sowie moderne Arbeits- und Anstellungsbedingungen.¹⁹ Damit Reinach weiterhin ‚modern‘, ‚leistungsfähig‘ und ‚stark‘ bleibt, muss es auf die bereits ge-

¹⁷ Vergleichbar mit dem Gemeinderat in Deutschland.

¹⁸ Vgl. Gemeinde Reinach, Imagebroschüre, 2005, Anlage 8, S. 26.

¹⁹ Vgl. Gemeinde Reinach, Stellanzeige vom 06.06.2014, Anlage 10.

nannten Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt reagieren.²⁰ Reinach muss aus der Masse herausstechen und Werbung in eigener Sache betreiben, um im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte mit anderen Kommunen und auch mit privaten Unternehmen bestehen zu können.²¹ Jede Kommune ist, unabhängig von ihrer Größe, per se einzigartig. Diese Einzigartigkeit muss als Marke genutzt werden.²² In diesem Zusammenhang lässt sich auch für die Kommune als Arbeitgeberin eine eigenständige Marke entwickeln. Daraus ergeben sich, über eine verbesserte Personalrekrutierung hinaus, weitere Vorteile. Deshalb beschäftigt sich die Gemeinde Reinach mit Employer Branding.

1.2 Ziel

Im Sinne der Fragestellung soll mit dieser Bachelorarbeit der Prozess der Arbeitgebermarkenbildung bei Kommunen aufgezeigt werden. Dabei wird nicht nur auf den Prozess an sich, sondern auch auf organisatorische Merkmale sowie auf den dafür notwendigen Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen eingegangen. Aus dem Erfahrungsschatz der Experten wird primär eine Handlungsempfehlung für die Bildung einer Arbeitgebermarke für die Gemeinde Reinach abgeleitet.

Diese Bachelorarbeit richtet sich darüber hinaus an interessierte Leser, die mehr über die Arbeitgebermarkenbildung bei Städten und Gemeinden erfahren möchten.

1.3 Aufbau

Nachdem bereits die Relevanz des Themas erläutert und auch schon das Ziel abgesteckt wurde, ist an dieser Stelle nur noch die Wegeskizze zum Ziel geschuldet. Damit kann das erste Kapitel abgeschlossen werden.

²⁰ Vgl. Gemeinde Reinach, Stellenanzeige vom 06.06.2014, Anlage 10.

²¹ Vgl. StepStone, 2011, Anlage 5, S. 3.

²² Vgl. Gurtner, u.a., 2012, Anlage 11, S. 23.

Im zweiten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen, beginnend mit den für die Thematik relevanten Definitionen und weiterführend die Wirkungsdimensionen einer Arbeitgebermarke dargestellt.

Das dritte Kapitel bildet mit der Vorstellung des Employer Branding Prozesses in der Theorie das Grundgerüst dieser Bachelorarbeit.

Die Methodik der Datengewinnung sowie die Stichprobe werden im vierten Kapitel behandelt. Zudem werden in dieser Passage das Erhebungsinstrument und die Durchführung der Erhebung beschrieben. Dieser Teil schließt mit der Auswertung der gewonnenen Daten ab.

Der fünfte Abschnitt befasst sich mit dem Ergebnis der empirischen Erhebung. Die Darstellungsweise entspricht dabei der Gliederung des Befragungsinstrumentes, das im Kern die Systematik des Prozesses beinhaltet.

Im sechsten Kapitel wird das Ergebnis auf die Gemeinde Reinach angewandt. Aus den Erkenntnissen wird ein strategischer Ansatz entwickelt. Auch hier wird der Aufbau des Befragungsinstrumentes bzw. die Prozesssystematik eingehalten. Zusätzlich wird der Ressourceneinsatz anhand von zuvor festgelegten Kriterien auf die Gemeinde Reinach transferiert.

Die Bachelorarbeit findet ihren Abschluss im siebten und somit letzten Kapitel. Hier werden die wesentlichen Inhalte nochmals kurz zusammengefasst und reflektiert.

2 Theoretische Grundlagen des Employer Branding

Wie eingangs bereits dargestellt ist der Arbeitsmarkt einem Paradigmenwechsel unterworfen. Nicht in allen, aber in sehr vielen Bereichen, insbesondere in technischen und naturwissenschaftlichen Arbeitsfeldern, hat sich der Arbeitsmarkt von einem Verkäufermarkt in einen Käufermarkt gewandelt.²³ Bei einem Angebotsüberhang an offenen Stellen konsumieren die Interessenten, in diesem Falle qualifizierte Fachkräfte, was ihnen gefällt. Deshalb sind Arbeitgebende künftig dazu gezwungen, ihre Vorzüge zu kommunizieren und sich am Arbeitsmarkt zu positionieren.²⁴

Aufgrund dieser Entwicklungen trat der Begriff Employer Branding²⁵ erstmals durch Ambler und Barrows im Jahre 1996 in Erscheinung.²⁶ Es vergingen gut zehn Jahre bis das Thema auch nach Deutschland und etwas später auch nach Österreich und in die Schweiz durchgedrungen ist.²⁷

Dieses Kapitel dient zur Erläuterung und zur Abgrenzung aller für die Thematik dieser Bachelorarbeit relevanten Begriffe, da es anfänglich oft auf Recruiting reduziert und als Personalmarketing missverstanden wird.²⁸ Überdies werden die Effekte des Employer Branding dargestellt.

2.1 Definitionen

Fraglich ist, warum sich Konsumenten für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung entscheiden. Dominierender Gedanke beim

²³ Vgl. Trost, 2009, S. 13.

²⁴ Vgl. Trost, 2009, S. 13.

²⁵ Engl. für: Arbeitgebermarkenbildung.

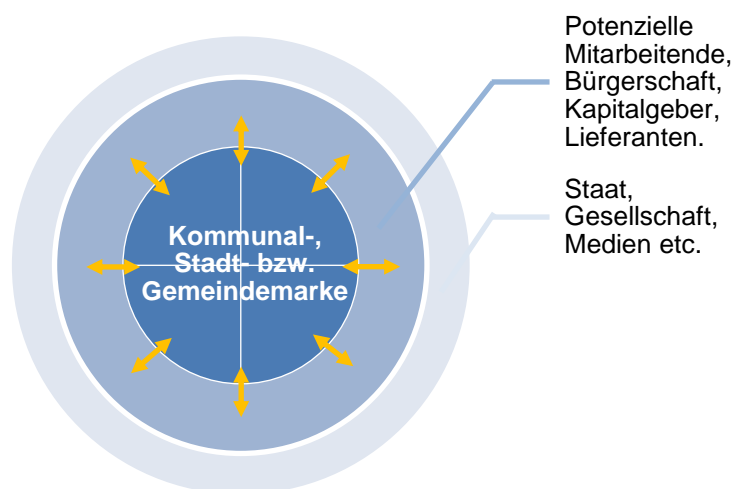
²⁶ Vgl. Kriegler, 2012, S. 23; Vgl. Trost, 2009, S. 13.

²⁷ Vgl. Kriegler, 2012, S. 17.

²⁸ Vgl. Olesch, 2014, S. 32; Vgl. Kriegler, 2012, S. 17, 26.

Erwerb ist die Marke.²⁹ Dieses Vorstellungsbild kann sich auch auf ein Unternehmen oder eine Kommunalverwaltung als Gegenstand beziehen, welches den Ansatz der Corporate Brand ausdrückt.³⁰ Für eine Gebietskörperschaft des öffentlichen Rechts könnte synonym auch der Begriff Municipal Brand³¹ verwendet werden. Der Corporate Brand³² ist der Mittelpunkt eines Konstrukts, welches aus den jeweiligen Blickwinkeln der verschiedenen Stakeholder³³ betrachtet werden muss.³⁴ Das Vorstellungsbild in den Köpfen potentieller, aktueller und ehemaliger Mitarbeitenden einer Arbeitgeberin oder eines Arbeitgebers drückt die Employer Brand³⁵ aus.³⁶ Im Grunde ist die Arbeitgebermarke nur ein Fragment der Unternehmensmarke.³⁷ Folglich kann es ohne Unternehmensmarke auch keine Arbeitgebermarke geben.

Abbildung 2: Anspruchsgruppen einer Municipal Brand



Quelle: Eigene Darstellung

²⁹ Vgl. Trost, 2009, S. 14.

³⁰ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 5.

³¹ Engl. für: Kommunal-, Stadt- oder Gemeindemarke.

³² Engl. für: Unternehmensmarke.

³³ Engl. für: Anspruchsgruppen.

³⁴ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 5.

³⁵ Engl. für: Arbeitgebermarke.

³⁶ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 6.

³⁷ Vgl. Kriegler, 2012, S. 23.

Der strategische Führungsprozess, mit dem Ziel Marke zu werden, wird durch das Employer Branding konzipiert. Dieser Prozess beinhaltet die zielgerichtete Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Aktivitäten.³⁸

Eine gängige Definition von Employer Branding stammt von der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA)³⁹, die jüngst auch in der Schweiz vertreten ist:

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“⁴⁰

Einfacher gesagt, Employer Branding ist das, was Mitarbeitende über das Unternehmen bzw. die Kommunalverwaltung denken und sprechen.⁴¹ Nimmt die Gesellschaft darüber hinaus ein Unternehmen als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber einheitlich wahr, so spricht man von Arbeitgeberimage. Dieses Image durch eine bestimmte Art und Weise zu prägen, ist das Ziel der Arbeitgebermarke.⁴²

2.2 Wirkungsdimensionen

Die Bildung einer Arbeitgebermarke beeinflusst nicht nur das Arbeitgeberimage, sondern wirkt sich zudem positiv auf andere Bereiche des Unternehmens bzw. der Kommunalverwaltung aus. Folglich führt dies auch zu einer Verbesserung der operativen Ergebnisse.⁴³ Diese positiven Effekte einer Arbeitgebermarke lassen sich anhand von Funktionen, differenziert nach Arbeitgebende und Arbeitnehmende, darstellen.⁴⁴ Die Funktionen stellen eine Art Schnittstelle zwischen der Arbeitgebermarke und den Wir-

³⁸ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 8.

³⁹ Für mehr Informationen zur DEBA siehe dazu ergänzend online im WWW unter URL: <http://www.employerbranding.org>.

⁴⁰ Kriegler, 2012, S. 23.

⁴¹ Vgl. Olesch, 2014, S. 32.

⁴² Vgl. Trost, 2009, S. 16.

⁴³ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 29.

⁴⁴ Vgl. Petkovic, in: Trost (Hrsg.), 2009, S. 79, 86f; Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 29.

kungsbereichen dar. Der Blick der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber richtet sich auf die drei Hauptfunktionen Präferenzenbildung, Differenzierung und Emotionalisierung. Wie auch bei den Arbeitgebenden können die Funktionen seitens der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in drei Hauptfunktionen beschrieben werden. Im folgendem handelt es sich dabei um Orientierung, Vertrauen und Identifikation. Für die Arbeitgeberpositionierung haben diese Funktionen allerdings eine unterschiedliche Relevanz.⁴⁵

Abbildung 3: Wirkungsdimensionen einer Employer Brand



Quelle: Eigene Darstellung

2.2.1 Aus Sicht der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber

Neben der Positionierung als attraktive Arbeitgebermarke gilt es, eine möglichst ausgeprägte Präferenz⁴⁶ bei aktuellen und potenziellen Mitarbei-

⁴⁵ Kriegler, 2012, S. 143-146.

⁴⁶ Für mehr Informationen zur Präferenzenbildung siehe dazu ergänzend Beck, 2012, S. 22-32.

tenden zu erreichen, um der Employer of Choice⁴⁷ zu bleiben respektive zu werden.⁴⁸ Die Präferenz kann mit der Bevorzugung einer Arbeitgeberin bzw. eines Arbeitgebers unter vielen im Rahmen eines komplexen Wahl- und Entscheidungsprozesses erklärt werden.⁴⁹ Ihre Wirksamkeit kann sie bereits schon vor der Bewerbung potenzieller Kandidaten, bspw. durch Weiterempfehlung oder Imagekampagnen, entwickeln. Mit der Präferenz steigen auch die Anzahl sowie die Qualität der Bewerberinnen und Bewerber. D.h. die Passung der Kandidatinnen und Kandidaten auf eine Stelle wird verbessert. Eine steigende Qualität der Bewerberinnen und Bewerber führt langfristig zu Kosteneinsparungen bei der Personalrekrutierung. Des Weiteren verringert sich dadurch die Anzahl der Fehlbesetzungen.⁵⁰ Passen die Wertevorstellungen der Bewerberinnen und Bewerber zum Unternehmen bzw. zur Kommunalverwaltung, so werden diese als künftige Mitarbeitende motivierter und leistungsfähiger sein, vorausgesetzt die Erwartungen und Vorstellungen werden erfüllt. Bestehende Mitarbeitende belohnen dies mit Loyalität gegenüber der Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber. Deshalb muss das Versprechen der Arbeitgebermarke, welches emotional aufgebaut und kommuniziert werden muss, authentisch sein. Ein falsches Markenversprechen kann zum Misserfolg der Arbeitgebermarke führen.

Aus der Präferenz ergibt sich mit der Differenzierung eine weitere Funktion. Durch sie können Arbeitgebende ihre Position im Wettbewerb mit Konkurrenten behaupten.⁵¹ Wie auch bei der Präferenz hat die Differenzierung Auswirkungen auf die Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden.

Wie zuvor erwähnt baut sich eine Arbeitgebermarke auch auf Emotionen auf. Eine emotional geladene Marke steigert die Identifikation und Loyalität

⁴⁷ Engl. für: Arbeitgeber/in der Wahl, bevorzugte/r Arbeitgeber/in.

⁴⁸ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 30.

⁴⁹ Vgl. Petkovic, in: Trost (Hrsg.), 2009, S. 79; Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 30.

⁵⁰ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 30f.

⁵¹ Vgl. Kriegler, 2012, S. 173f; Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 31.

und bindet somit Mitarbeitende und Führungskräfte an ein Unternehmen.⁵² Das alleinige Loyalitäts- und Pflichtgefühl der Beschäftigten gegenüber der Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber reicht allerdings nicht aus. Ziel ist ein affektives Commitment⁵³, das z.B. durch die Möglichkeit zur Einflussnahme erreicht werden kann. Dadurch reduziert sich zudem der Führungsaufwand. Überdies erhöhen sich die Qualität der Arbeitsergebnisse und die Effizienz. Die Gefahr des Abwerbens durch Konkurrenten sowie die motivationsbedingte Fluktuation werden reduziert. Wissen, Erfahrung und Innovationskraft bleiben somit erhalten.⁵⁴

Employer Branding nimmt durch die höhere Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen auch Einfluss auf die Unternehmenskultur. Diese verändert sich dahingehend, dass sich u.a. die interne Kommunikation verbessert. Durch den stärkeren Zusammenhalt innerhalb der Organisation reduzieren sich zudem der Krankenstand sowie die Fehlzeiten.⁵⁵

Die Unternehmensmarke wird durch die Arbeitgebermarkenbildung zunehmend bekannter und verbessert somit auch das Unternehmensimage.⁵⁶ Wird dieses Image von den Mitarbeitenden gelebt, dann profitieren davon letztendlich auch andere Anspruchsgruppen.

2.2.2 Aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Seitens der potenziellen Arbeitsuchenden erleichtert eine starke Arbeitgebermarke, geleitet durch deren Vorstellungsbild, die Suche und die Auswahl der richtigen Arbeitgeberin bzw. des richtigen Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt. Potenzielle Mitarbeitende stützen sich auf, das durch die Arbeitgebermarke, vermittelte Werteversprechen. Dieses Vertrauen in die Qualität der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers spiegelt sich auch in der

⁵² Vgl. Kriegler, 2012, S. 173; Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 32.

⁵³ Def.: Positive emotionale Bindung an die Organisation.

⁵⁴ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 32.

⁵⁵ Vgl. Kriegler, 2012, S. 20; Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 32.

⁵⁶ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 32.

Qualität der Arbeitgebermarke wider.⁵⁷ Folglich dient dies nicht nur der Gewinnung von Mitarbeitenden, sondern wirkt sich auch dauerhaft auf die Bindung von Mitarbeitenden aus.

Können sich Mitarbeitende mit den Werten einer Organisation und deren Kultur identifizieren, dann wird dadurch zusätzlich deren Loyalität zur Marke gesteigert.⁵⁸ Die Mitarbeitenden werden zu Markenbotschaftern und verwenden das Arbeitgeberimage dazu, selbst ein gewisses Image und Prestige um sich herum zu erschaffen.⁵⁹

⁵⁷ Vgl. Petkovic, in: Trost (Hrsg.), 2009, S. 86f; Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 33f.

⁵⁸ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 34.

⁵⁹ Vgl. Petkovic, in: Trost (Hrsg.), 2009, S. 88; Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 34f.

3 Employer Branding Prozess

Employer Branding ist ein Großprojekt, das nach der Maßgabe des Projektmanagements⁶⁰ geplant, gesteuert und kontrolliert werden muss. Jedes einzelne Element der Arbeitgebermarke kann über den Erfolg- oder Misserfolg entscheiden. Es gilt zu beachten, dass eine Arbeitgebermarke bei einem Misserfolg nicht erneuert bzw. ausgetauscht werden kann.⁶¹ Noch vor Projektbeginn muss das Konstrukt Employer Branding verstanden und sorgfältig geplant werden. Insofern ist der Vorbereitungsphase, die hier nicht weiter thematisiert wird, ein besonderer Stellenwert beizumessen.

Arbeitgebermarkenbildung ist ein Prozess der Organisationsentwicklung.⁶² Im Gegensatz zur Organisationsgestaltung wandelt sich die Organisation durch partizipative Prozesse sukzessiv von innen heraus. Deshalb bedarf es innerhalb der Kommunalverwaltung einer Einheit, die in notwendigen Change Prozessen eine aktive Schlüsselfunktion übernimmt.⁶³ Der ideale Aufgabenträger des Employer Branding ist somit der Personalbereich.⁶⁴

Der Prozess folgt insgesamt einem Zyklus und besteht in der Reihenfolge aus den Phasen Zielgruppendefinition, Analyse, Strategie und Umsetzung.⁶⁵ Das Employer-Branding-Prozessmodell nach Kriegler hingegen setzt sich aus Projekt-Setup und Analysephase, Phase der Strategieentwicklung, Implementierungsphase sowie dem Employer Brand Management zusammen.⁶⁶ Zielgruppendefinition und Analysephase können zu-

⁶⁰ Für mehr Informationen zum Projektmanagement im Rahmen der Arbeitgebermarkenbildung siehe dazu ergänzend Kriegler, 2012, S. 50-82.

⁶¹ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 35.

⁶² Vgl. Kriegler, 2012, S. 19.

⁶³ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 18.

⁶⁴ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 14; Vgl. Kriegler, 2012, S. 19.

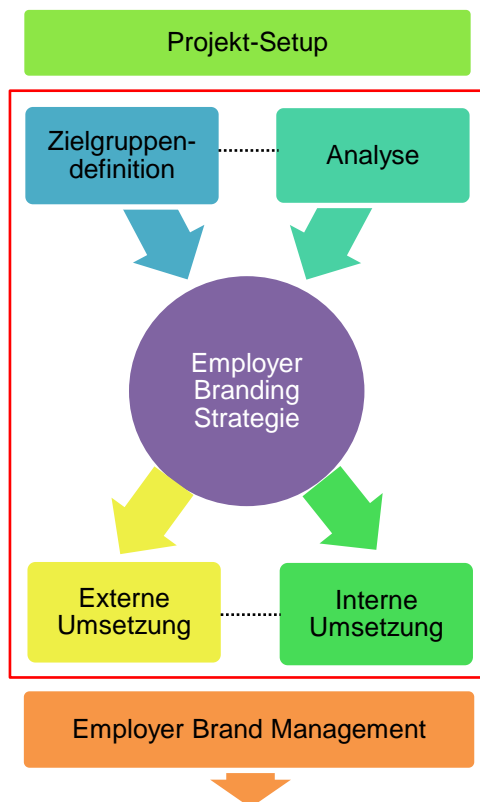
⁶⁵ Vgl. Trost, 2009, S. 17f.

⁶⁶ Vgl. Kriegler, 2012, S. 34-38.

dem zusammengefasst werden.⁶⁷ Des Weiteren differenziert sich die Umsetzungsphase in ein internes bzw. externes Employer Branding.

Auf generell zu berücksichtigende rechtliche Rahmenbedingungen und sonstige Regelungen wird im Rahmen dieser Bachelorarbeit nicht weiter eingegangen.

Abbildung 4: Der Employer-Branding-Prozess



Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden wird der Prozess (ohne Vorbereitungsphase) in Anlehnung an Abbildung 4 dargestellt.

3.1 Definition der Zielgruppe

Nach Trost ist die Definition der kritischen Zielgruppe der Ausgangspunkt für den Employer Branding Prozess.⁶⁸ Gemeint ist hier ein Personenkreis,

⁶⁷ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 90.

⁶⁸ Vgl. Trost, 2009, S. 17.

den eine Arbeitgeberin oder ein Arbeitgeber mit ihrer bzw. seiner Arbeitgebermarke ansprechen möchte.⁶⁹ Jedoch besteht der Bedarf, nicht nur eine Zielgruppe anzusprechen, sondern meist mehrere. Es ist allerdings davon auszugehen, dass diese unterschiedliche Präferenzen haben.⁷⁰ Aufgrund dieser heterogenen Präferenzen ist es schwierig, den Kern der Arbeitgebermarke zu definieren. In Anbetracht dessen sollte der Fokus auf Schlüssel-/Engpassfunktionen gelegt werden.⁷¹

Allerdings warnt Kriegler ausdrücklich davor, die Präferenzen der Zielgruppen zum Gegenstand der Arbeitgeberkommunikation zu machen, da die Entwicklung eines eigenständigen Arbeitgeberprofils somit nicht mehr möglich ist. Demnach bestehen diese Präferenzen zum einen aus inhaltlich austauschbaren Themen, wie z.B. Vergütung oder Arbeitsplatzsicherheit, und sind zum anderen zeitgeistigen Einflüssen unterworfen, die, bedingt durch konjunkturelle Veränderungen, variieren können. Folglich sind die Zielgruppen universell anzusprechen.⁷²

3.2 Analysephase

Die Summe der Analysenergebnisse bildet das Fundament der Positionierungsstrategie.⁷³ Aus Zielgruppensicht soll dabei folgende Frage beantwortet werden: Warum soll sich eine talentierte, qualifizierte und motivierte Person für eine bestimmte Arbeitgeberin bzw. einen bestimmten Arbeitgeber interessieren? Die Antwort spiegelt sich in der sogenannten Employee Value Proposition (EVP) wider.⁷⁴ Gemäß Trost sind hierbei die fünf Faktoren Arbeitgeberereigenschaften, aktuelles Arbeitgeberimage, Zielgruppenpräferenz, Wettbewerbsposition und Markenstrategie zu berücksichtigen

⁶⁹ Vgl. Trost, 2009, S. 25.

⁷⁰ Vgl. Trost, 2009, S. 21.

⁷¹ Vgl. Trost, 2009, S. 50.

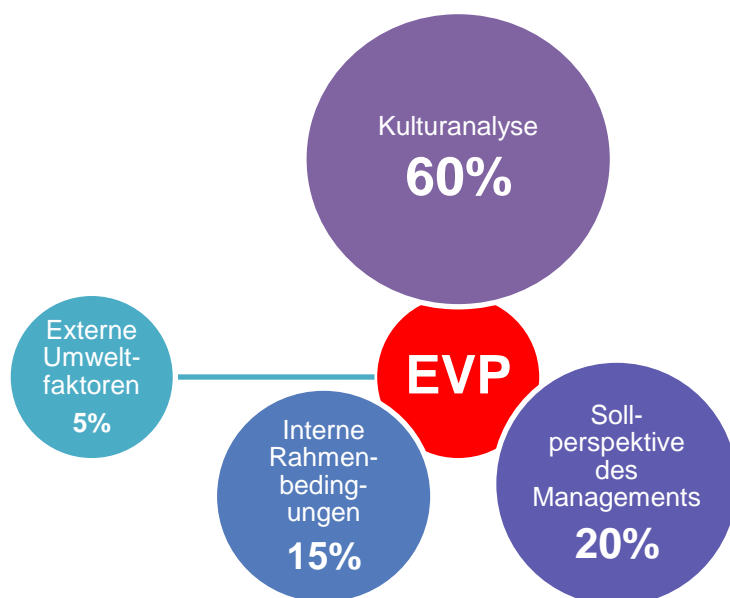
⁷² Vgl. Kriegler, 2012, S. 32f.

⁷³ Vgl. Kriegler, 2012, S. 83; Vgl. Trost, 2009, S. 16.

⁷⁴ Vgl. Trost, 2009, S. 16.

bzw. zu analysieren.⁷⁵ In der Literatur wird die EVP für die Sicht der Arbeitgebenden gleichermaßen verwendet. Aus dieser Perspektive erhält man die Antwort darauf, in welche Richtung, mit welchen Themen sich eine Arbeitgeberin oder ein Arbeitgeber, gemessen an den jeweiligen Zielen, bestmöglich positionieren kann. Daraus wird die Arbeitgeberpositionierung (AGP), oder auch Employer Value Proposition (EVP) genannt, entwickelt. Die einzelnen Bausteine der Analyse gliedert Kriegler wie folgt: interne Rahmenbedingungen, externe Umweltfaktoren, Sollperspektive des Managements und Kulturanalyse. Dabei misst Kriegler den jeweiligen Analysen eine unterschiedliche Relevanz bei.⁷⁶

Abbildung 5: Relevanz der einzelnen Analysen



Quelle: Eigene Darstellung

Nachfolgend werden die fünf von Trost definierten Faktoren, unter Berücksichtigung der in Abbildung 5 dargestellten Untersuchungsbereiche, aufgezeigt.

⁷⁵ Vgl. Trost, 2009, S. 19.

⁷⁶ Vgl. Kriegler, 2012, S. 83f.

3.2.1 Zielgruppenpräferenz

Neben der Wettbewerbsanalyse zählt das Ermitteln der Zielgruppenpräferenzen zu den externen Umweltfaktoren.⁷⁷ Diese Unterteilung wird allerdings durchbrochen, wenn auch die aktuellen Mitarbeitenden eine Zielgruppe darstellen. Es wird empfohlen, die sowohl internen wie auch externen Zielgruppen weiter nach ihren Funktionen, Besonderheiten oder Leistungs- bzw. Potenzialkriterien zu differenzieren.⁷⁸ Die Möglichkeiten, die Zielgruppenpräferenzen zu analysieren, sind daher sehr umfangreich. Doch wie bereits oben dargestellt, wurde zwischen 2004 und 2009 in mehr als 20 Bewerberpräferenzstudien deren Veränderlichkeit nachgewiesen.⁷⁹ Deshalb richtet sich der Fokus hier weder auf die verschiedenen Generationen noch auf die Berufsgruppe, sondern auf die individuellen Lebensphasen der Bewerberinnen und Bewerber. Die Passung der Lebensphasen zu den Merkmalen der Arbeitgeberattraktivität ist daher von größerer Bedeutung.⁸⁰

3.2.2 Wettbewerbsanalyse

Auf dem Weg zur Arbeitgebermarke sollten nicht nur die eigenen Stärken als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber, sondern auch die der Wettbewerberinnen und Wettbewerber in Betracht gezogen werden. Insbesondere dann, wenn Spezialisten gesucht werden, die auch von der Konkurrenz nachgefragt oder bestehende Mitarbeitende von selbiger abgeworben werden. Insofern sollten einem Unternehmen potenzielle sowie existente Konkurrenten bekannt sein.⁸¹ Vermutlich wird eine Kommune nicht mit Produkten oder Dienstleistungen einer anderen Stadt oder Gemeinde konkurrieren. Wenn es aber um die Besetzung einer offenen Stelle geht, so steht sie gewiss im Wettbewerb mit anderen Kommunen und bei manchen Berufsgruppen sogar mit Unternehmen. Unter Umständen könnte

⁷⁷ Vgl. Kriegler, 2012, S. 90.

⁷⁸ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 96ff.

⁷⁹ Vgl. Kriegler, 2012, S. 98.

⁸⁰ Vgl. Kriegler, 2012, S. 100.

⁸¹ Vgl. Trost, 2009, S. 22.

auf eine Wettbewerbsanalyse verzichtet werden, denn gute Arbeitgebermarken entwickeln sich von innen nach außen.⁸² Es dürfte allerdings nicht schaden, sich im Umfeld seiner Wettbewerberinnen und Wettbewerber etwas genauer umzuschauen.

3.2.3 Arbeitgeberereigenschaften/-image

Unter die Arbeitgeberereigenschaften können die Attraktivität einer Arbeitgeberin oder die eines Arbeitgebers bzw. die angebotenen Besonderheiten gefasst werden. Arbeitgeberereigenschaften können in die Kategorien, Angebote, Aufgaben, Unternehmen, Mitarbeitende und Werte, eingeteilt werden.⁸³ Es ist zwingend erforderlich, dass die definierten Arbeitgeberereigenschaften der Realität entsprechen, da die EVP sowie die Arbeitgebermarke darauf aufbauen.⁸⁴ Ist dies nicht der Fall, dann verliert die Arbeitgebermarke schnell an Glaubwürdigkeit.⁸⁵ Ein Unternehmen sollte sich seiner Besonderheiten bewusst sein, denn je mehr es bieten kann, desto leichter ist der Aufbau einer Arbeitgebermarke.⁸⁶

Das aktuelle Arbeitgeberimage kann durchaus auch durch eine von der Arbeitgebermarkenbildung unabhängigen Kampagne positiv beeinflusst werden.⁸⁷ Dies ist möglich, wenn die vermittelten Arbeitgeberereigenschaften sichtbar und glaubhaft sind.⁸⁸ Testen lässt sich das derzeitige Arbeitgeberimage, indem externe Marktforschungsunternehmen mit einer Analyse betraut werden oder wenn an einschlägigen Arbeitgeber Rankings teilgenommen wird.⁸⁹ Auch die Sozialen Netzwerke können für Umfragen genutzt werden. Darüber hinaus gibt es Plattformen, wie z.B. www.kununu.com, auf denen aktuelle und ehemalige Mitarbeitende ihren

⁸² Vgl. Kriegler, 2012, S. 103.

⁸³ Vgl. Trost, 2009, S. 19; Siehe Taxonomie möglicher Arbeitgeberereigenschaften, Anlage 12.

⁸⁴ Vgl. Trost, 2009, S. 20.

⁸⁵ Vgl. Olesch, 2014, S. 33.

⁸⁶ Vgl. Trost, 2009, S. 20.

⁸⁷ Vgl. Trost, 2009, S. 22.

⁸⁸ Vgl. Trost, 2009, S. 24.

⁸⁹ Vgl. Kriegler, 2012, S. 93.

Arbeitgebenden bewerten können. Wie auch bei den zuvor genannten Rankings ist hier die Validität der Ergebnisse eher fragwürdig.⁹⁰

3.2.4 Sollperspektive des Managements

Die Erhebung der Sollperspektive hat zum Ziel, die gewünschten Veränderungen innerhalb der Organisation in die Arbeitgebermarke zu integrieren, um vielleicht somit auch einen gewünschten Wandel voranzutreiben.⁹¹ Die Arbeitgebermarke erfüllt eine Prüffunktion für Mitarbeitende, die zur gewünschten Zukunft der Organisation passen oder nicht.⁹² An dieser Analyse werden alle Entscheider – Führungsspitze und Steakholder - im Unternehmen bzw. in der Kommunalverwaltung beteiligt.⁹³

3.2.5 Kulturanalyse

Gemäß Kriegler ist die Kulturanalyse mit Abstand die wichtigste Analyse überhaupt. Sie ist eine Bestandsaufnahme aller weichen Faktoren, über die nur die Mitarbeitenden Auskünfte geben können. Werden Mitarbeitende bei der Gestaltung der Unternehmenswerte, Verhaltensleitlinien oder der Positionierung der Unternehmensmarke nicht miteinbezogen, dann verwundert es nicht, wenn diese Handlungen durch die Mitarbeiterschaft abgelehnt werden.⁹⁴ Die daraus resultierenden Folgen sind nicht abzusehen. Die EVP bzw. AGP besteht zumeist aus allzu selbstverständlichen Themen, wie z.B. Work-Life-Balance, Karrieremöglichkeiten oder Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Diese harten Faktoren sind wichtig und zeugen von einer guten Arbeitgeberqualität, sind aber für den Aufbau einer Arbeitgebermarke nicht ausreichend.⁹⁵ Wie bereits oben beschrieben, müssen sich potenzielle Mitarbeitende mit dem Arbeitgebenden bzw. dem Unternehmen identifizieren. Es bleibt festzuhalten, dass nur die Kultur in

⁹⁰ Vgl. Kriegler, 2012, S. 93; Vgl. Trost, 2009, S. 73.

⁹¹ Vgl. Kriegler, 2012, S. 110ff.

⁹² Vgl. Kriegler, 2012, S. 112.

⁹³ Vgl. Kriegler, 2012, S. 110f, 116-121.

⁹⁴ Vgl. Kriegler, 2012, S. 122.

⁹⁵ Vgl. Kriegler, 2012, S. 124f.

einem Unternehmen bzw. einer Kommunalverwaltung zur Einzigartigkeit beiträgt. Dabei nehmen die formellen Merkmale, wie u.a. Leitbild⁹⁶, Regeln und Rituale, nur ein Zehntel vom Gesamten ein. Es sind insbesondere die gelebten Werte, die Emotionen, die Mentalität und die Beziehungen, die nicht sichtbar und nicht greifbar sind. Diese informellen Merkmale, durch ein Forschungsprojekt des Bundes belegt, machen letztendlich den Unterschied aus.⁹⁷

3.3 Strategie

Die Strategie baut auf den Analyseergebnissen auf und beinhaltet das Konzept mit Maßnahmenplan zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke. Bestandteile der Strategiefindung sind die Arbeitgeberpositionierung, die Medienstrategie sowie Zielgruppenfokus und lokale Differenzierung.⁹⁸ Die in den Analysen ermittelten Informationen müssen zunächst verdichtet werden. Zur Strategieentwicklung wird in diesem Zusammenhang die strategische Abwägung der Chancen und Risiken einer möglichen Arbeitgeberpositionierung empfohlen.⁹⁹ Des Weiteren sollten die Ergebnisse und die daraus entwickelte Strategie durch die Mitarbeitenden bewertet werden.¹⁰⁰

Die Bildung einer Arbeitgebermarke kann mehrere Jahre dauern und bedarf, über diese Zeit hinweg, der Bereitstellung von personeller sowie finanzieller Ressourcen.¹⁰¹ Die Vorbereitungsphase kann von wenigen Wochen bis zu mehreren Monaten dauern. Von der Analyse bis zur Imple-

⁹⁶ Def.: Das Leitbild einer Organisation formuliert kurz und prägnant den Auftrag (Mission), die strategischen Ziele (Vision) und die wesentlichen Orientierungen für Art und Weise ihrer Umsetzung (Werte). Es soll damit allen Organisationsmitgliedern eine einheitliche Orientierung geben und die Identifikation mit der Organisation unterstützen. Es gehört zum normativen Management und ist wesentliches Element einer Corporate Identity (Quelle: www.olev.de).

⁹⁷ Vgl. Kriegler, 2012, S. 127f; Siehe Kapitel 3.2.1.

⁹⁸ Vgl. Trost, 2009, S. 39.

⁹⁹ Vgl. Kriegler, 2012, S. 83f; Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 98f.

¹⁰⁰ Vgl. Kriegler, 2012, S. 83f.

¹⁰¹ Vgl. Kriegler, 2012, S. 27; Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 35.

mentierung vergehen ungefähr anderthalb Jahre.¹⁰² Gerade in dieser Zeit sind die mit dem Projekt betrauten Mitarbeitenden zeitlich stark gebunden.¹⁰³ Der Einsatz finanzieller Mittel ist unmittelbar nach Festlegung der in einem Konzept beschriebenen Maßnahmen zu planen.¹⁰⁴ Je nach Konzept kann die Bildung einer Arbeitgebermarke mehrere zehntausende Euro kosten.¹⁰⁵

Die Bestandteile der Strategiefindung werden im Folgenden näher beschrieben.

3.3.1 Arbeitgeberpositionierung

Grundlage für die Definition der EVP sind die Analyseergebnisse.¹⁰⁶ Diese müssen allerdings zuerst noch gefiltert werden. Für die Definition der EVP werden jeweils nur die Aspekte mit aus den einzelnen Analysen extrahiert, die am meisten Übereinstimmungen aufzeigen. Alternativ können die Analyseergebnisse hinsichtlich ihrer Qualität als Anker, Differenziator und Treiber bewertet, durch die Sollperspektive ergänzt und mit dem Wettbewerb abgeglichen werden.¹⁰⁷ Eine gute AGP hat demnach drei Qualitäten. Innerhalb dieser Qualitäten entsteht ein emotionales Spannungsfeld, das sowohl Identifikationspunkte für Mitarbeitende und Führungskräfte als auch den Arbeitsmärkten differenzierende Elemente enthält. Zudem kann daran der künftige Kurs einer Arbeitgeberin oder eines Arbeitgebers abgelesen werden.¹⁰⁸

¹⁰² Vgl. Kriegler, 2012, S. 39, 63.

¹⁰³ Vgl. Kriegler, 2012, S. 63; Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 119.

¹⁰⁴ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 119.

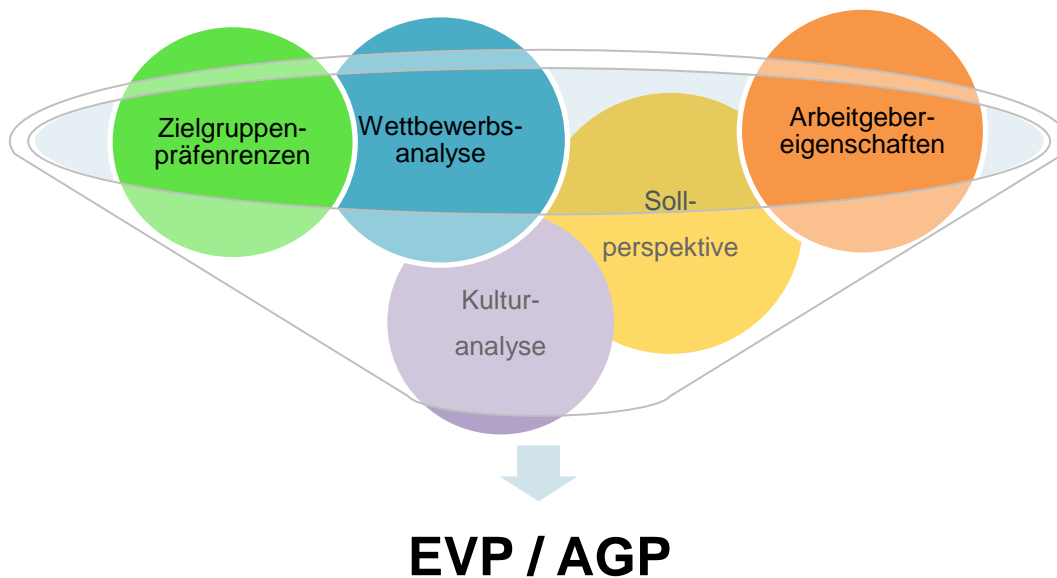
¹⁰⁵ Vgl. Grubendorfer zitiert bei Hübner-Weinhold/Pawlik, Employer Branding - Was ist das und was kostet es? in: Hamburger Abendblatt, 31.05.2008, Anlage 13, S. 61; Vgl. Kriegler, 2012, S. 247.

¹⁰⁶ Vgl. Kriegler, 2012, S. 140; Vgl. Trost, 2009, S. 40.

¹⁰⁷ Vgl. Kriegler, 2012, S. 147.

¹⁰⁸ Vgl. Kriegler, 2012, S. 142.

Abbildung 6: Filterung der Analyseergebnisse



Quelle: Eigene Darstellung

Trost unterscheidet fünf grundlegende Strategien einer Positionierung. Dabei handelt es sich bspw. um Strategien, die sich an den Angeboten, Aufgaben, Werten des Unternehmens und den Mitarbeitenden orientieren. Inhalt der Angebotsstrategie ist das, was die Mitarbeitenden von ihrem Unternehmen erhalten. Dazu gehören u.a. Work-Life-Balance, Arbeitsplatzsicherheit und Karrierechancen. Allerdings scheinen diese Angebote meist beliebig und kaum überzeugend. Hierbei handelt sich aber eher um extrinsische Motivatoren, die im Gegensatz zu intrinsischen Motivatoren schwächer sind.¹⁰⁹ Eine weitere Strategie geht von den interessanten Aufgaben in einem Unternehmen aus und zielt auf die intrinsische Motivation der Zielgruppe, wie z.B. Ingenieure, ab.¹¹⁰ Auch denkbar ist eine Strategie, die sich an den Werten eines Unternehmens und seinen Mitarbeitenden orientiert.¹¹¹ Grundlage hierfür wäre z.B. die Kulturanalyse.

¹⁰⁹ Vgl. Trost, 2009, S. 40f.

¹¹⁰ Vgl. Trost, 2009, S. 47.

¹¹¹ Vgl. Trost, 2009, S. 44.

3.3.2 Medienstrategie

Bei der medialen Gestaltung der Arbeitgebermarkenkampagne ist u.a. darüber zu entscheiden, welche Medien zum Einsatz kommen sollen.¹¹² Unternehmen nutzen heutzutage technisch hochwertige und kreative Kanäle, um mit eigentlichen Selbstverständlichkeiten künftige Mitarbeitende anzulocken. Work-Life-Balance, gutes Betriebsklima, Karrierechancen und vor allem Weiterbildung und persönliche Entwicklung lassen zwar auf eine gute Arbeitgeberqualität schließen, haben aber nichts mit Employer Branding zu tun.¹¹³ Gängige Beispiele für eingesetzte Medien sind Stellenanzeigen und Imageanzeigen. Gerne wird auch die eigene Karrierewebsite genutzt, um sich wirksam zu präsentieren.¹¹⁴ Des Weiteren kommen Werbebanner, Messestände, Plakate etc. zum Einsatz. Viele Arbeitgebende sind auch vermehrt im Internet auf Facebook oder XING¹¹⁵ vertreten. In der Welt der Texte und der Bilder rücken zudem die Mitarbeitenden immer mehr in den Vordergrund. Nicht vergessen werden darf die interne und doch eher einseitige Kommunikation via Mitarbeiterzeitschrift und Intranet. Jedoch sollte auch bei diesen Medien ein Dialog ermöglicht werden.¹¹⁶ Es sind aber auch die in der Kultur beruhenden Kommunikationsweisen, die bei den Mitarbeitenden eine Veränderungsbereitschaft erzeugen. Dialogräume wie bspw. Pausenräume sowie regelmäßige Austauschplattformen und informelle Kommunikationswege haben einen höheren Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft als Mitarbeiterzeitschriften oder Intranet.¹¹⁷ Grundsätzlich sollte sich die Arbeitgebermarke nicht

¹¹² Vgl. Trost, 2009, S. 52.

¹¹³ Vgl. Kriegler, 2012, S. 17.

¹¹⁴ Vgl. Trost, 2009, S. 55.

¹¹⁵ Def.: XING bietet die Möglichkeit, ein eigenes Unternehmensprofil zu erstellen und die aktuellen Stellen des eigenen Unternehmens über eine Schnittstelle zu integrieren (Vgl. Hesse, in Beck (Hrsg.), 2012, S. 263).

¹¹⁶ Vgl. Kriegler, 2012, S. 231.

¹¹⁷ Vgl. Kriegler, 2012, S. 233f.

nur beim Text und Bild, sondern auch beim Claim¹¹⁸ von anderen Unternehmen abheben.¹¹⁹

3.3.3 Zielgruppenfokus und lokale Differenzierung

Zielgruppen unterscheiden sich mehr oder weniger durch ihre Präferenzen. Auch Arbeitgebende können, bedingt durch verschiedene Funktionen oder Standorte, unterschiedliche Arbeitgebereigenschaften haben. Die Frage, ob es durch diese Unterschiede überhaupt möglich ist eine gemeinsame EVP zu definieren, kann pauschal nicht beantwortet werden.¹²⁰ Wünschenswert wäre natürlich eine über alle Funktionen oder Standorte hinweg einheitliche Arbeitgebereigenschaft. Ist dies nicht möglich, so ist eine zielgruppenorientierte Fokussierung oder lokale Differenzierung erforderlich.¹²¹ D.h., dass die Arbeitgebereigenschaften je nach Standort oder Zielgruppe an die vorherrschenden Gegebenheiten angepasst werden müssen.

3.4 Umsetzung

Die Employer Branding Strategie muss, bevor sie in den einzelnen Organisationseinheiten operationalisiert wird, über den Führungskreis der Organisation in andere Bereiche und Teams kommuniziert werden. Diese Vorgehensweise unterstützt zudem die Akzeptanz innerhalb der Organisation.¹²²

Nach Abschluss der Analyse- und Strategieweise folgt nun die operative Umsetzung durch die Gestaltung und Anwendung der Kommunikationsmedien. Die Implementierungsphase lässt sich weiter nach internem und

¹¹⁸ Engl. für: Behauptung, die von der Werbung aufgestellt wird (Duden, 2010, S. 205); Wird synonym für den Begriff Slogan verwendet.

¹¹⁹ Vgl. Trost, 2009, S. 22.

¹²⁰ Vgl. Trost, 2009, S. 58.

¹²¹ Vgl. Trost, 2009, S. 59f.

¹²² Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 120.

externem Employer Branding unterscheiden.¹²³ Dabei sollte die Arbeitgeberpositionierung zuerst innerhalb der Organisation bekannt gemacht werden. Die Mitarbeitenden und Führungskräfte sollten indes im Vorfeld über die externen Employer Branding Maßnahmen informiert werden.¹²⁴

Employer Branding besteht aus einer Bandbreite von einzelnen Maßnahmen und deren Kommunikation. Dieses Kommunikations- und Kreativkonzept muss nachhaltig gestalten sein. Um das Vorstellungsbild der Arbeitgebermarke durch Text und Bild in den Köpfen hervorzurufen, sollten die eingesetzten Kommunikationsinstrumente im Sinne der Corporate Identity¹²⁵ gestaltet sein.¹²⁶ Jede Arbeitgebermarke benötigt einen Claim, der mit wenigen Worten die EVP auf den Punkt bringt und dabei nicht zu beliebig anmuten darf.¹²⁷ In Bezug auf die Veröffentlichung sind zudem Regeln, Prozesse und Verantwortlichkeiten in Zusammenarbeit mit weiteren Organisationseinheiten zu definieren und zu kommunizieren. Nach der Entwicklung der Kommunikationsmedien muss entschieden werden, auf welche Art und Weise diese eingesetzt werden. Kommunikationsmedien können nach dem Grad persönlicher Kommunikation und der Reichweite eingeordnet werden. Welche konkreten Medien eingesetzt werden, sollte sich zudem an den Analyseergebnissen orientieren.¹²⁸ Durch Werbeagenturen erstellte Konzepte sollten zudem kritisch betrachtet und überprüft werden.¹²⁹

3.4.1 Interne Employer Branding Maßnahmen

Internes Employer Branding steigert die Qualität der Mitarbeitenden und trägt zudem zu deren Bindung an die Organisation bei.¹³⁰ Es handelt sich

¹²³ Vgl. Kriegler, 2012, S. 212, 247; Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 107.

¹²⁴ Vgl. Kriegler, 2012, S. 217.

¹²⁵ Engl. für: Erscheinungsbild einer Firma in der Öffentlichkeit (Duden, 2010, S. 214).

¹²⁶ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 121.

¹²⁷ Vgl. Trost, 2009, S. 62.

¹²⁸ Vgl. Trost, 2009, S. 63ff.

¹²⁹ Vgl. Trost, 2009, S. 61, 63.

¹³⁰ Siehe Kapitel 2.2.2.

hierbei um Maßnahmen, die bspw. HR¹³¹-Strukturen, Mitarbeiterführung, Personalmanagement, interne Kommunikation und Gestaltung der Arbeitswelt betreffen.¹³²

Wie bereits oben dargestellt, baut die Arbeitgebermarke auf der Unternehmensmarke auf. Mit der Implementierung der AGP in das Unternehmen muss daher auch eine Implementierung bzw. Abstimmung mit der Organisations- und Personalstrategie erfolgen. Interne Rekrutierung, Mitarbeiterintegration, Mitarbeiterbindung und Austritt von Mitarbeitenden sind die Punkte, mit denen die Mitarbeitenden in Kontakt kommen und die von den HR-Prozessen erfasst werden.¹³³ Die Führung von Mitarbeitenden ist für die Bildung einer Arbeitgebermarke dahingehend wichtig, da Führungskräfte, u.a. durch Fehler- und Lernkultur, Delegation von Verantwortung, Bereitstellung von Informationen, Meetingkultur und Kommunikation im Unternehmen, Mitarbeitenden die Möglichkeit bieten, sich einzubringen. Des Weiteren entfalten Mitarbeitende ihr Potenzial erst durch ein entsprechendes an die Unternehmenskultur angepasstes Arbeitsumfeld.¹³⁴

3.4.2 Externe Employer Branding Maßnahmen

Externe Arbeitgebermarkenbildung fördert das Arbeitgeberimage. Unter anderem spielt hier das Networking eine immer bedeutendere Rolle. Zu Hochschulen, Vereinen oder der Presse sollte ein dauerhafter Kontakt aufgebaut und gepflegt werden.¹³⁵ Die daraus resultierenden Kontakte machen sich auf Dauer bezahlt. Zudem sollte der Bewerbungsprozess klar strukturiert sein, da der Ablauf einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitgeberwahl der Bewerberinnen und Bewerber hat.¹³⁶ Ein gut gepflegtes

¹³¹ Human Resources; engl. für: Alle einem Unternehmen zur Verfügung stehenden Leistungspotenziale (Duden, 2010, S. 435).

¹³² Vgl. Kriegler, 2012, S. 216; Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 107.

¹³³ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 107-112.

¹³⁴ Vgl. Kriegler, 2012, S. 232; Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 112ff.

¹³⁵ Vgl. Kriegler, 2012, S. 294f; Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 115f.

¹³⁶ Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 117; Siehe Kapitel 2.2.1.

Bewerbermanagement bietet insbesondere mit dem Bewerberschriftverkehr eine Vielzahl an Kontaktpunkten zu den Bewerberinnen und Bewerbern, die für die Arbeitgebermarkenbildung bestens genutzt werden können.¹³⁷ Für weitere Informationen ist unter den Anlagen ein entsprechender Maßnahmenkatalog sowohl für externes als auch für internes Employer Branding zu finden.

3.5 Employer Brand Management

Die Aufgabe des Employer Brand Management ist es, die einzelnen Elemente sowie das Umfeld der Arbeitgebermarke zu beobachten, um entsprechend auf Veränderungen reagieren zu können.¹³⁸ In der Einleitung wurden bereits einige Faktoren aufgezeigt, die Einfluss auf die Arbeitgebermarke nehmen können. Es gibt sowohl interne als auch externe Determinanten.

Wie zuvor angesprochen ist die Arbeitgebermarke ein Teil der Unternehmensmarke.¹³⁹ Deren Wurzeln sind die normativen bzw. formalen Grundlagen, wie bspw. das Leitbild eines Unternehmens.¹⁴⁰ Diese formalen Faktoren können allerdings vernachlässigt werden. Viel wichtiger und effektiver für eine Arbeitgebermarke sind die Auswirkungen informeller Faktoren. Die im Unternehmen durch die Mitarbeitenden wahrhaftig gelebten Werte sowie die Kultur prägen das Bild über die Arbeitgeberin oder den Arbeitgeber viel stärker.¹⁴¹

Neben dem Demografischen Wandel können auch technologische, rechtliche und politische Kriterien auf die Arbeitsmärkte einwirken. Die wohl wichtigste externe Determinante sind die Zielgruppen.¹⁴²

¹³⁷ Vgl. Kriegler, 2012, S. 298.

¹³⁸ Vgl. Kriegler, 2012, S. 32.

¹³⁹ Siehe Kapitel 2.1.

¹⁴⁰ Vgl. Kriegler, 2012, S. 30.

¹⁴¹ Vgl. Kriegler, 2012, S. 31.

¹⁴² Vgl. Kriegler, 2012, S. 31f; Siehe Kapitel 3.1.

Ein Bestandteil des Employer Brand Managements ist das Controlling. Für die Pflege der Arbeitgebermarke bedarf es einer ständigen Rückmeldung anhand festgelegter Indikatoren.¹⁴³

3.6 Anwendbarkeit

Zum Abschluss dieses Kapitels stellt sich die Frage, ob es überhaupt einen idealtypischen Employer Branding Prozess gibt? Die Ausgangslagen in der sich Kommunen befinden, dürfte wohl sehr unterschiedlich sein. Dementsprechend wird es einzigartige Kombinationen geben, da sich die Arbeitgebermarkenbildung in einem Spannungsfeld struktureller, prozessualer, personeller, psychologischer und unternehmenspolitischer Rahmenbedingungen vollzieht.¹⁴⁴ Wie sich die Situation in der kommunalen Praxis darstellt, kann durch eine empirische Untersuchung herausgefunden werden.

¹⁴³ Vgl. Trost, 2009, S. 70.

¹⁴⁴ Vgl. Kriegler, 2012, S. 28f.

4 Empirische Untersuchung – Methodik der Datengewinnung und der Datenanalyse

Zur Klärung der Forschungsfrage bedient sich diese Arbeit den Methoden der empirischen Forschung. Diese sucht nach Erkenntnissen durch systematische Auswertung von Erfahrungen.¹⁴⁵ Will man die Erfahrungen aus der kommunalen Praxis im Rahmen einer Untersuchung in Erkenntnisgewinn umsetzen, so müssen Daten erfasst, analysiert und ausgewertet werden.

Entscheidend für die Beantwortung der Fragestellung ist nicht die Theorie, sondern es ist das Know-how aus der kommunalen Praxis bzw. Realität. Die Realität entwickelt sich im Diskurs und bedingt dadurch den offenen Charakter qualitativer Forschung, d.h. den ständigen Austausch zwischen den qualitativ erhobenen Daten und dem theoretischen Vorverständnis, so dass es zu einer fortwährenden Präzisierung, Modifizierung und Revision von Theorien und Hypothesen kommt.¹⁴⁶

Für die Planung der umfangreichen empirischen Untersuchung wurde eigens ein Exposé¹⁴⁷ erstellt.

Im Folgenden wird die Methodik der Datengewinnung sowie der Datenanalyse dargestellt, die Anhaltspunkte für einen möglichen strategischen Ansatz zur Bildung einer Arbeitgebermarke für die Gemeinde Reinach liefern sollen.

4.1 Methodik Datengewinnung

Als Techniken der Datengewinnung wurden bei dieser Untersuchung das qualitative Interview bzw. die Befragung eingesetzt. Die Datenerfassung

¹⁴⁵ Vgl. Bortz/Döring, 2003, S. 5.

¹⁴⁶ Vgl. Mayer, 2009, S. 23f.

¹⁴⁷ Siehe Exposé, Anlage 14.

erfolgte durch digitale Gesprächsaufzeichnung.¹⁴⁸ Aus Zeitmangel einer Person und aufgrund der Entfernung zu einer an der Erhebung teilnehmenden Stadt wurde der Interviewleitfaden durch die Experten schriftlich beantwortet und im Anschluss daran durch ein Telefoninterview ergänzt. Das Einverständnis zur Aufnahme des Interviews wurde von den Experten vor Gesprächsbeginn eingeholt.¹⁴⁹ Die mündlichen Interviews fanden in den Büros der Experten und somit in deren gewohnten Umgebung statt.¹⁵⁰ Dies begünstigte die Gesprächsatmosphäre, die dadurch tolerant, permissiv¹⁵¹ und sanktionsfrei war.¹⁵² Deshalb ist die Datenerhebung auch als zuverlässig anzusehen. Insgesamt waren die Gespräche, ob persönlich oder telefonisch, sehr aufschlussreich. Zu jedem Gespräch wurden in der Nachbereitung schriftliche Notizen gemacht.¹⁵³ Die persönlichen Angaben wurden vor Gesprächsbeginn erfragt und notiert.

4.1.1 Stichprobe

Die Auswahl der Befragten erfolgte nach Erkenntnisinteresse einzelner Fälle.¹⁵⁴ Bereits während der Untersuchungsplanung wurden drei Städte bzw. Gemeinden per E-Mail kontaktiert, um schon zu einem frühen Zeitpunkt die Bereitschaft zur Teilnahme an der Untersuchung zu sichern. Noch während des Datenerhebungsprozesses wurden zwei weitere Städte angefragt, da das erste Interview Aufschluss über wichtige Erkenntnisse hervorbrachte. Dabei handelte es sich um besonders zu beachtende Aspekte sowie um einen möglichen noch zu befragenden Personenkreis. Diese neuen Erkenntnisse tragen zur Theoriegenerierung bei. Zudem deutet dies auf einen zirkulären Forschungsprozess hin.¹⁵⁵ D.h. die einzelnen

¹⁴⁸ Vgl. Lamnek, 2010, S. 355f.

¹⁴⁹ Vgl. Bortz/Döring, 2003, S. 310; Vgl. Lamnek, 2010, S. 356.

¹⁵⁰ Vgl. Lamnek, 2010, S. 354f.

¹⁵¹ Def.: Die Einhaltung bestimmter Verhaltensnormen nur locker kontrollierend; in nicht autoritärer Weise gewähren lassend (Duden, 2010, S. 792).

¹⁵² Vgl. Lamnek, 2010, S. 358.

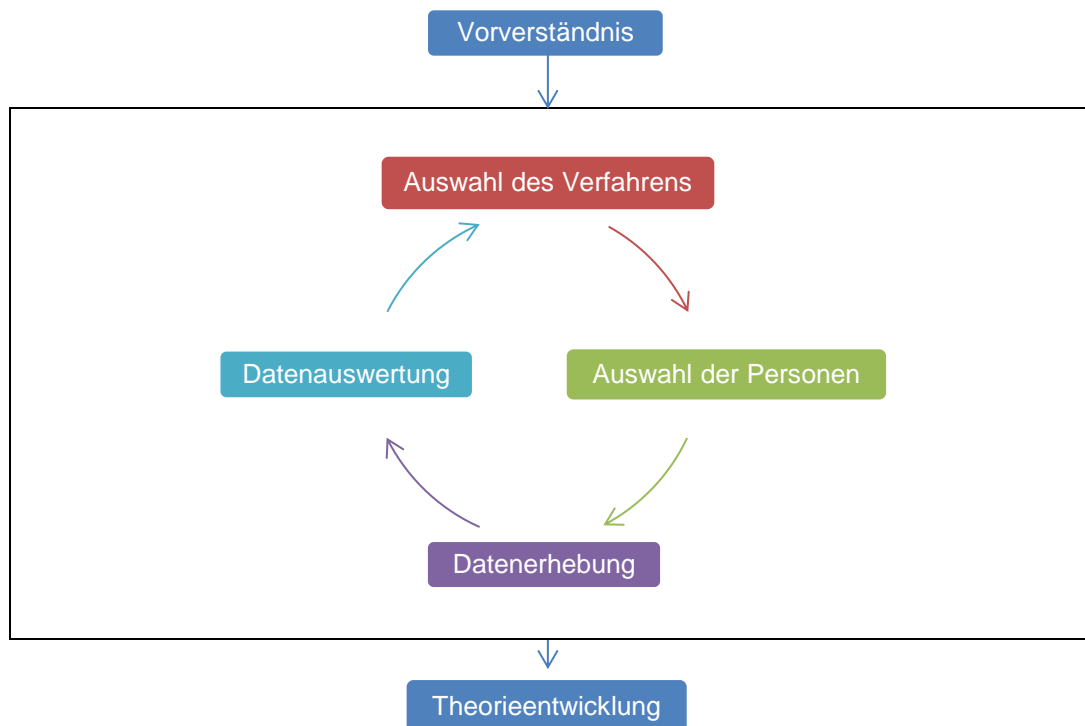
¹⁵³ Vgl. Bortz/Döring, 2003, S. 311; Vgl. Lamnek, 2010, S. 356.

¹⁵⁴ Vgl. Lamnek, 2010, S. 352.

¹⁵⁵ Vgl. Lamnek, 2010, S. 174.

Phasen des Forschungsprozesses werden mehrmals durchlaufen. Für die Untersuchung konnten Experten¹⁵⁶ aus vier von insgesamt fünf angefragten deutschen Kommunen, die an dieser Stelle ungenannt bleiben wollen, gewonnen werden.

Abbildung 7: Qualitativer Forschungsprozess



Quelle: Abbildung modifiziert übernommen aus Lamnek, 2010, S. 174.

4.1.2 Erhebungsinstrument

Gewählt wurde als Erhebungsinstrument¹⁵⁷ die Expertenbefragung als eine weitere Form von Leitfadenbefragungen, die sowohl schriftlich als auch mündlich durchgeführt werden können.¹⁵⁸ Wie bereits erwähnt wurden zwei Interviews mündlich und zwei schriftlich durchgeführt. Im Falle von mündlichen Interviews ist die Form der Kommunikation teilstrukturiert.

¹⁵⁶ Def.: Als Experten gelten diejenigen, die aufgrund ihrer Beteiligung Expertenwissen über den vorliegenden Sachverhalt erworben haben (Vgl. Gläser/Laudel, 2004, S. 11).

¹⁵⁷ Siehe Interviewleitfaden, Anlage 15.

¹⁵⁸ Vgl. Atteslander, 2008, S. 132.

Die Struktur war hier durch die Phasen des Employer Branding Prozesses vorgeben. Dennoch konnte während der Gespräche auf sich ergebende Themen eingegangen werden.¹⁵⁹ Bei den kombinierten Interviews (mündlich und schriftlich) hingegen ist die Kommunikationsform stark strukturiert.¹⁶⁰ Bei dem als schriftliche Befragung umgesetzten Leitfadenterview ist es allerdings nicht möglich, auf Fragen seitens der Experten erklärender Weise oder in sonstiger Form einzuwirken. Aus diesem Grunde erfolgte, nach Erhalt des Rückläufers, eine telefonische Feinabstimmung mit den Experten. Allerdings hat die Trennung von mündlicher und kombinierter Befragung bzw. von teilstrukturierter und stark strukturierter Kommunikation gewisse Auswirkungen auf die Erfassung der sozialen Situation.¹⁶¹ In der vorliegenden Arbeit haben lediglich die mündlich geführten Interviews einen explorativen bzw. qualitativen Charakter. Die kombinierten Interviews sind quantitativer Natur und dienen lediglich der Messung bzw. dem Vergleich mit den mündlich geführten Interviews.¹⁶²

4.1.3 Durchführung

Nach Abschluss der inhaltlichen Planung erfolgte mit der ersten Kontaktaufnahme¹⁶³ zu den Interviewpartnern und weiteren Korrespondenz bzgl. der Absprache eines Interviewtermins die organisatorische Vorbereitung.¹⁶⁴ Dazu zählte u.a. die Zusammenstellung des Interviewmaterials bestehend aus Interviewleitfaden, Diktiergerät nebst Zubehör wie auch eine Imagebroschüre der Gemeinde Reinach. Die Interviewsituation wurde vorab mit einer unabhängigen Person simuliert. Allerdings konnte diese nach jeder Frage nur die Art und Weise, wie diese gestellt wurde, beurteilen, nicht aber inhaltlich Antwort auf die gestellten Fragen geben. Das schlichte Vortragen der Fragen, mit einem kurzen Feedback der Testper-

¹⁵⁹ Vgl. Atteslander, 2008, S. 125.

¹⁶⁰ Vgl. Atteslander, 2008, S. 123.

¹⁶¹ Vgl. Atteslander, 2008, S. 134.

¹⁶² Vgl. Atteslander, 2008, S. 150f.

¹⁶³ Siehe Anschreiben zur ersten Kontaktaufnahme, Anlage 16.

¹⁶⁴ Vgl. Bortz/Döring, 2003, S. 310.

son, dauerte ungefähr 15 Minuten. Daraufhin wurden für den ersten und dritten Themenblock jeweils 20 Minuten veranschlagt. Für den zweiten Block ist die doppelte Zeit, d.h. 40 Minuten, angesetzt worden. Unter Zugabe von zehn Minuten für das Vorgespräch wurden insgesamt 1,5 Stunden für das Interview festgesetzt. Dementsprechend konnte dies den Experten für die Terminplanung mitgeteilt werden. In der Regel sind gemäß Literatur 30-60 Minuten zumutbar.¹⁶⁵ Während dieser Testsituation wurde zudem mit der Verwendung des digitalen Aufnahmegerätes¹⁶⁶ auch die technische Komponente getestet.¹⁶⁷ Festgestellt wurde dabei eine sehr gute Funktion, sowohl von der Hardware als auch von der Software, verbunden mit einem erhöhten Energieverbrauch. Aus Sicherheitsgründen wurde das Smartphone während der Interviews an das Stromnetz angeschlossen.

Die Erlaubnis zur Stromentnahme sowie das Einverständnis, das gesprochene Wort aufzuzeichnen, wurden vor Interviewbeginn im Vorgespräch von der zu interviewenden Person eingeholt. Der Interviewende verpflichtet sich dabei, die Audioaufzeichnung nach der Abschrift des Interviews zu löschen.¹⁶⁸

Alle Gespräche fanden in einer sehr angenehmen Atmosphäre statt. Bereits im ersten Gespräch entwickelten sich weitere Fragen, die dann teilweise in die weiteren Interviews mitgenommen wurden. Besonders zu erwähnen ist die aufkommende Frage zur Abstimmungsproblematik während des Beteiligungsprozesses im ersten Themenbereich Organisation. In den Gesprächsablauf wurde nur im Hinblick auf die festgelegte Interviewdauer eingegriffen.¹⁶⁹ Bei Antworten, die gemäß dem Interviewleitfaden thematisch unter eine andere Frage zu fassen waren, wurde zur Förderung der Authentizität freien Lauf gelassen. Allerdings bestand hierin die Gefahr, dass Aussagen thematisch nicht zur gestellten Frage passten.

¹⁶⁵ Vgl. Atteslander, 2008, S. 125.

¹⁶⁶ Apple iPhone mit Diktierapplikation „Dictations“ (Naxos).

¹⁶⁷ Vgl. Bortz/Döring, 2003, S. 310.

¹⁶⁸ Vgl. Bortz/Döring, 2003, S. 313.

¹⁶⁹ Vgl. Bortz/Döring, 2003, S. 310.

Während und nach Beendigung der Befragungen wurden ergänzende schriftliche Notizen, wie z.B. zur Gesprächsatmosphäre als auch zum örtlichen sowie zeitlichen Rahmen, zu Papier gebracht.

Im Falle der schriftlichen Expertenbefragungen erfolgte der Versand des Interviewleitfadens via E-Mail. Innerhalb kürzester Zeit wurden die Fragebögen durch die Experten zurückgesandt. Die Rückläufer wurden einer kurzen inhaltlichen Analyse unterzogen. Zur Vertiefung bestimmter Fragen bzw. zur Verbesserung der Qualität erfolgte ein Telefonat mit der bzw. dem betreffenden Antwortgebenden. Derweil wurden die Antworten handschriftlich protokolliert. Im Anschluss an das Telefonat wurden die schriftlichen Antworten im Rückläufer durch die protokollierten Antworten ergänzt.

4.2 Methodische Datenanalyse - Auswertung

Im nächsten Schritt müssen die gewonnenen Daten für die Auswertung aufbereitet werden. Die Datenaufbereitung der mündlichen Interviews erfolgte durch die Verschriftlichung der digitalen Tonaufnahmen. Bei den kombinierten Interviews wurden einzig Anpassungen der Formatierung durchgeführt.

Die Auswertung der aufbereiteten Daten erfolgte anhand der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Dadurch wird der Weg zur theorie- und regelgeleiteter sowie methodisch kontrollierten Auswertung qualitativer Daten eröffnet. Mit dieser Methode können sowohl qualitative sowie quantitative Analyseschritte miteinander verbunden werden.¹⁷⁰

4.2.1 Datenaufbereitung

Bevor das Datenmaterial aus den Befragungen ausgewertet werden kann, muss es entsprechend dokumentiert und aufbereitet werden.¹⁷¹ Die Audio-dateien wurden via Smartphone abgespielt und in Microsoft Word verschriftet. Die Leitfadeninterviews dauerten gerundet 34 bzw. 69 Minuten.

¹⁷⁰ Vgl. Mayring, 2010, S. 20f.

¹⁷¹ Vgl. Bortz/Döring, 2003, S. 311.

Insgesamt dauerte die Transkription¹⁷² und Bearbeitung beider Interviews ca. 23 Stunden und generierte zusammen 44 Seiten Text. Erschwert wurde die Abschrift durch die schlechte Akustik einer Audiodatei, da diese mehrmals abgehört werden musste. Das Verhältnis von Interviewzeit zu Transkriptionszeit beträgt demnach 1:12. In der Literatur spricht man allerdings nur von einem Verhältnis von 1:6.¹⁷³ Angaben über die Textentstehung, wie z.B. Kodierung der Datengebenden, Interviewende, Datum und Zeitdauer des Interviews, wurden in der Kopfzeile der Word-Datei archiviert.¹⁷⁴ Erfasst wurden des Weiteren auf der ersten Seite die identifizierenden Merkmale der Interviewpartner, die allerdings im Nachhinein wieder unkenntlich gemacht worden sind. Die sprachliche Anpassung der Gespräche bei der Verschriftung erfolgte nach vorher festgelegten Regeln.¹⁷⁵

Abbildung 8: Transkriptionskopf

Thema: Der Employer Branding Prozess in der kommunalen Praxis – Erfahrungen und Ressourceneinsatz als strategischer Ansatz zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke für die Gemeinde Reinach im schweizerischen Kanton Baselland	Version: anonymisiert
Datengeber/in: E-02	Code: E-02 (0416-01)
Interviewer: Axel Fichtner (I-AF)	Datum: 16.04.2014
Dauer: 34 min. 21 sec.	Transkription: Axel Fichtner

Transkription

Name der interviewten Person (Pseudonym): E-02

Funktion: [REDACTED]

Organisationseinheit: [REDACTED]

Art des Gesprächs: [REDACTED]

Befragungsmethode: Leitfadeninterview

Beschreibung der Gesprächsatmosphäre: angenehme Atmosphäre

Quelle: Vgl. Wiener Institut für sozialwissenschaftliche Dokumentation und Methodik, 2011, Anlage 22, S. 2.

¹⁷² Def.: Lautgerechte Übertragung in eine andere Schrift (Duden, 2010, S. 1051).

¹⁷³ Vgl. Gläser/Laudel, 2004, S. 188.

¹⁷⁴ Vgl. Bortz/Döring, 2003, S. 313.

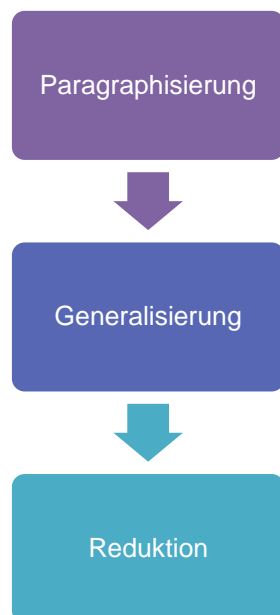
¹⁷⁵ Siehe Transkriptionsregeln, Anlage 21.

Die durch die Telefoninterviews ergänzten schriftlichen Befragungen sind der Einheitlichkeit wegen an die Formatierung des ursprünglichen Interviewleitfadens angepasst worden, die durch den E-Mail-Versand verloren gegangen war. Final sind die ergänzten Fragebögen wie auch die Transkripte durch eine Zeilennummerierung erweitert worden.

4.2.2 Auswertungsverfahren

Interviewtranskripte können mittels der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet werden.¹⁷⁶ Dabei orientiert sich die qualitative Inhaltsanalyse an einem systematischen Ablaufmodell, das sich wiederum in spezifische Techniken unterteilen lässt.¹⁷⁷ Für die vorliegende Arbeit wurde die Technik der zusammenfassenden Inhaltsanalyse gewählt. Bei dieser Technik wird das Datenmaterial so gekürzt, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben.¹⁷⁸ Die verbleibenden Inhalte werden anschließend generalisiert und nach weiterer Reduktion zusammengefasst.

Abbildung 9: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse



Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁷⁶ Vgl. Bortz/Döring, 2003, S. 329.

¹⁷⁷ Vgl. Mayring, 2010, S. 48f.

¹⁷⁸ Vgl. Mayring, 2010, S. 65.

Für das soeben beschriebene Verfahren wird ein Kategoriensystem¹⁷⁹ entwickelt. Dabei muss jede Kategorie genau beschrieben sein, um die Zuordnung der einzelnen Textbestandteile zu ermöglichen.¹⁸⁰ Die Kategorien sind bei dieser Arbeit durch die Struktur bzw. Fragen des Interviewleitfadens vorgegeben. Allerdings fehlte es den Kategorien bzw. Fragen an Trennschärfe. Dies führt dazu, dass Textinhalte nicht nur einer, sondern zugleich einer weiteren Kategorie zugeordnet werden konnten. Es kam somit zu Mehrfachzuordnungen, da eine nachträgliche Korrektur nicht mehr möglich war. Wie bereits angedeutet bietet die Inhaltsanalyse die Möglichkeit, qualitative und quantitative Analyseschritte miteinander zu vereinen. In diesem Fall tragen quantitative Analyseschritte zur Verallgemeinerung der Ergebnisse bei.¹⁸¹ Deshalb wurden auch die Textbestandteile der kombinierten Interviews in das Kategoriensystem übertragen.

Abbildung 10: Auszug aus dem Kategoriensystem

Experte	Seite	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	1. Reduktion	2. Reduktion
I. Organisation							
I.A.1. Wie ist das Employer Branding organisatorisch in Ihre Verwaltung eingebettet?							
E-01	2	35	1	Das Thema gibt es als solches nicht.	Employer Branding gibt es als solches nicht bei der Stadt.	Kein Employer Branding, da die Stadt dezentral organisiert ist und bedingt durch einen Stellenabbau kein Personal vorhanden ist.	Kein Employer Branding. Für wichtige Berufsgruppen gibt es eine zentral organisierte Personalbedarfsplanung. Verantwortung und operative Federführung bei dezentralen Organisationsbereichen, wie z.B. für die Laufbahnen der allgemeinen Verwaltung oder der technischen Berufe. Diese Stellen beschäftigen sich mit den Herausforderungen der Berufe bzw. Berufsgruppen.
	3	58-61	2	Zum einen sind keine personellen Ressourcen, bedingt durch einen Stellenabbau, vorhanden, und zum anderen ist die Organisation dezentral aufgestellt.	Durch Stellenabbau kein Personal vorhanden sowie dezentral aufgestellt Organisation.	Zentrale Personalbedarfsplanung für wichtige Berufsgruppen.	Bei einer anderen Stadt liegt die Verantwortung, unterstützt durch eine Stelle aus dem Bereich Organisation, bei der Stelle für Personalentwicklung.
	2	36-37	3	Zentral gibt es schon seit vielen Jahren eine Personalbedarfsplanung für wichtige Berufsgruppen.	Zentrale Personalbedarfsplanung für wichtige Berufsgruppen.	Die Verantwortung und operative Federführung liegt aber bei den dezentralen Stellen, wie z.B. für Laufbahnen der allgemeinen Verwaltung oder der technischen Berufe.	
	2	37-40	4	Für diese Berufsgruppen sind jeweils andere dezentrale Stellen verantwortlich – dies erklärt sich aus unserer Stellung als ####.	Verantwortlich für diese Berufsgruppen sind die dezentralen Stellen.	Diese Stellen beschäftigen sich mit den Herausforderungen der Berufe bzw. Berufsgruppen.	
	2	41-46	5	So z.B. operativ bei den dezentralen Organisationsbereichen, die für bestimmte Beamtenausbildungen federführend sind – z.B. bei den Laufbahnen für die allgemeine Verwaltung ... oder den technischen Berufen.	Für Laufbahnen der allgemeinen Verwaltung oder der technischen Berufe liegt die operative Federführung bei den dezentralen Organisationsbereichen.		
	2	46-48	6	Diese verantwortlichen Stellen beschäftigen sich jeweils mit den Herausforderungen der Berufe/Berufsgruppen.	Verantwortliche Stellen beschäftigen sich mit den Herausforderungen der Berufe bzw. Berufsgruppen.		

Quelle: Auszug aus dem Kategoriensystem, Anlage 24.

¹⁷⁹ Siehe Kategoriensystem, Anlage 24.

¹⁸⁰ Vgl. Mayring, 2010, S. 69.

¹⁸¹ Vgl. Mayring, 2010, S. 51.

Um das Arbeiten mit dem Categoriesystem zu erleichtern, wurden Kodier- bzw. Auswertungsregeln¹⁸² festgelegt. Letztlich wurde überprüft, ob die übernommenen Aussagen der Experten in der neukonstruierten Zusammenfassung nach wie vor enthalten waren. Die Auswertung konnte nach der Überprüfung abgeschlossen werden. Das entwickelte Categoriesystem kann in einem weiteren Schritt in Bezug zur Fragestellung interpretiert werden und die einzelnen Expertenaussagen können untereinander verglichen werden.¹⁸³

Nach der Datenanalyse wurden, wie mit den Experten im Anschluss an das Interview vereinbart, die jeweiligen Ergebnisse (Entwurfssfassung des fünften Kapitels) an die betreffenden Datengebenden zur Qualitätskontrolle¹⁸⁴ zugesandt. Rückgemeldete Änderungswünsche wurden entsprechend berücksichtigt. Im Anschluss daran, wurde ein Dankeschreiben¹⁸⁵ per Post an die Experten versandt.

¹⁸² Siehe Auswertungsregeln, Anlage 23.

¹⁸³ Vgl. Mayring, 2010, S. 59.

¹⁸⁴ Siehe Anschreiben zur Qualitätskontrolle, Anlage 25.

¹⁸⁵ Siehe Dankeschreiben, Anlage 26.

5 Ergebnis

Nach Abschluss der Auswertung werden in diesem Kapitel, zur Beantwortung der Forschungsfrage, die Ergebnisse der kombinierten sowie der persönlichen Interviews dargestellt. Der Aufbau der Ergebnisdarstellung entspricht dem Interviewleitfaden. Die Fragen orientieren sich dabei am theoretischen Teil dieser Arbeit, unter denen dann die jeweiligen Ergebnisse der Befragungen zusammengefasst wurden. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt im darauffolgenden Kapitel.

5.1 Organisation

A. Employer Branding ist eine Querschnittsaufgabe.

Frage I.A.1. Wie ist das Employer Branding organisatorisch in Ihre Verwaltung eingebettet?

Bei einer der befragten Städte existiert der Definition nach kein Employer Branding. Allerdings gibt es für wichtige Berufsgruppen eine zentral organisierte Personalbedarfsplanung. Die Verantwortung und operative Federführung liegt hingegen bei dezentralen Organisationsbereichen, wie z.B. für die Laufbahnen der allgemeinen Verwaltung oder der technischen Berufe. Diese Stellen beschäftigen sich mit den Herausforderungen der Berufe bzw. Berufsgruppen.¹⁸⁶

In einer anderen Stadt liegt die Verantwortung, unterstützt durch eine Stelle aus dem Bereich Organisation, bei der Stelle für Personalentwicklung.¹⁸⁷

Ursprünglich wurde das Arbeitgebermarketing bei einer der befragten Kommunen in dem für das Personal und die Organisation zuständigen

¹⁸⁶ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 2, Z. 35-48.

¹⁸⁷ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 2, Z. 31ff.

Amt, bei der Stelle für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, angesiedelt.¹⁸⁸
Künftig ist vorgesehen, das Arbeitgebermarketing von dieser Stelle zu lösen und das dem immer stärker und autarker werdenden Personalmarketing zuzuführen.¹⁸⁹

Bei einer anderen Stadt ist das Employer Branding Bestandteil im Aufgabenbereich Personal und Organisation sowie in den einzelnen Fachbereichen zugeordnet.¹⁹⁰

Frage I.A.2. Wurde das Employer Branding mit der Organisations- und Personalstrategie abgestimmt? Wenn ja, wie?

Eine eindeutige Abstimmung mit der Organisations- und Personalstrategie ist im Falle einer Stadt, bedingt durch die Trennung von zentraler Personalbedarfsplanung und dezentraler Verantwortlichkeit für bestimmte Berufsgruppen, nicht möglich.¹⁹¹

Die Frage nach den Zielen der Personalentwicklung bzw. -politik kam anderswo erst während des Prozesses auf. Dort wollte man bewusst neue und zugleich inhaltlich abgestimmte Wege gehen können, auch abgekoppelt von der bisherigen Personalstrategie.¹⁹²

In einer der befragten Städte entwickelte sich die Arbeitgebermarke aus einer Ausbildungskampagne heraus. Damaliges Ziel war es, sich als Arbeitgeberin bzw. als Arbeitgeber im Öffentlichen Dienst von den privaten Unternehmen, die in der Regel das Marketing nach der Arbeitgebermarke ausrichten, abzugrenzen. Aus jener Marketingmaßnahme resultierte schlussendlich die Sicht aus Arbeitgeberseite.¹⁹³

Ausdrücklich ist das Employer Branding bisher nur bei einer Kommune mit der Personal- und Organisationsstrategie abgestimmt worden.¹⁹⁴

¹⁸⁸ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 2, Z. 20-30.

¹⁸⁹ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 24, Z. 634-641.

¹⁹⁰ Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 2, Z. 35ff.

¹⁹¹ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 2, Z. 36-40; S. 3, Z. 70.

¹⁹² Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 3, Z. 38-49.

¹⁹³ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 2f, Z. 33ff, 41ff, 47-54.

¹⁹⁴ Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 2, Z. 41f.

Frage I.A.3. Wie wurde das Employer Branding innerhalb der Verwaltung kommuniziert?

Die Kommunikation erfolgte innerhalb der einzelnen Verwaltungen durch Veröffentlichung, insbesondere durch Personalmanagementberichte¹⁹⁵, Mitarbeiterbefragungen in Form von Interviews¹⁹⁶, Arbeitgeberbroschüren sowie durch das Intranet¹⁹⁷.

In einer Kommune lief die Kommunikation nur in einem sehr engen Bereich. Die Gestaltung der Arbeitgebermarke geschah nur amtsintern, ohne eine direkte oder gar transparenten Beteiligung anderer Organisationseinheiten. In der Folge war die Arbeitgebermarke außerhalb bekannter als innerhalb. Deshalb wird es künftig eine neue Kommunikationsstrategie geben, die allerdings erst noch erarbeitet werden muss.¹⁹⁸

Frage I.A.4. Wurden die Mitarbeitenden der Verwaltung eingebunden? Wenn ja, wie?

Die Mitarbeitenden einer Stadt wirken u.a. an einem Fachmagazin mit. Des Weiteren treffen sich Multiplikatoren aus den Organisationseinheiten mit den Vertretern großer Berufsgruppen in einem Forum, um künftige Bedarfe bestimmter Berufe zu erörtern. Allerdings wird die Gestaltung von Prozessen, sowohl durch sehr selbstbestimmte Organisationseinheiten als auch durch fehlende Kompetenzen des für das Personal zuständigen zentralen Amtes, erschwert.¹⁹⁹

Eine der interviewten Personen berichtete über die Zusammenarbeit in sogenannten Kreativwerkstätten, wie auch über die bewusst festgelegte Beteiligung bestimmter Beschäftigter durch Interviews. Die Mitarbeitenden der Stadt konnten dennoch alle erreicht werden, da alle Beteiligten die Kommunikation des Themas auf ihren Ebenen fortgeführt haben.²⁰⁰

¹⁹⁵ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 2, Z. 46f.

¹⁹⁶ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 3, Z. 53-59.

¹⁹⁷ Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 2, Z. 46f.

¹⁹⁸ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 3f, Z. 56-66; S. 7, Z. 173f.

¹⁹⁹ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 3f, Z. 61-66, 83-88.

²⁰⁰ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 3, Z. 55-60; S. 17, Z. 420-426.

Entwickelt wurde die Arbeitgebermarke in einer Stadt durch eine Projektgruppe, bestehend aus Mitarbeitenden der Verwaltung, wie z.B. Personalentwicklern, Fortbildern und denjenigen, die dafür sorgen müssen, dass möglichst viele Bewerberinnen und Bewerber in den verschiedensten Zielgruppenbereichen gewonnen werden. Der Kernpunkt einer Arbeitgebermarke ist die Abstimmung mit Stabsstellen, damit das Projekt auch im Einklang mit deren Interessen steht. Es ist daher essenziell, dass alle Stabsstellen von Anfang an beteiligt werden. Zwar fand eine Beteiligung statt, allerdings erst beim Text und nicht bei der Ausgestaltung der Ideen. Hinterher wurde das Ergebnis dem Oberbürgermeister präsentiert, der dem Projekt gegenüber unterstützend zur Seite stand.²⁰¹

Die fachspezifischen Texte für die Broschüre wurden bei einer der befragten Kommunen durch die einzelnen Fachbereiche, die allgemeinen Arbeitgeberaussagen hingegen vom Bereich Personal und Organisation, entwickelt. Überdies wurden städtische Beschäftigte aus den unterschiedlichsten Bereichen bei Messeauftritten eingesetzt. Die Mitarbeitenden stellten sich ferner für die Fotos der Arbeitgeberbroschüre und den Stellenanzeigen zur Verfügung. Das Thema ist zwar im Bereich Personal und Organisation entstanden, wurde aber dennoch mit den anderen Stellen abgesprochen. Gegenüber dem Thema herrscht eine große Offenheit, da die beteiligten Organisationseinheiten dessen Nutzen erkannt haben und sich darüber hinaus sehr für das Projekt engagierten. Insofern gab es auch keine Abstimmungsprobleme.²⁰²

Frage I.A.5. Was war sonst noch zu tun?

Die Verantwortlichen bei einer der evaluierten Städte mussten sich anfangs in die theoretischen Grundlagen einarbeiten, bevor sie sich mit Fragestellungen organisatorischer und konzeptioneller Art oder gar mit personellen und zeitlichen Planungen beschäftigen konnten.²⁰³

²⁰¹ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 8, Z. 181-200; S. 10, Z. 248-261; S. 11, Z. 267-270.

²⁰² Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 2f, Z. 51-59, 66-74.

²⁰³ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 4, Z. 65-77.

B. Die Bildung einer Arbeitgebermarke ist ein Marathon und kein Sprint.²⁰⁴

Frage I.B.1. Beginnend mit der Idee bis zum fertigen Konzept bzw. Kampagne, wie viel Zeit ist vergangen?

Drei Städte bezeichnen die Arbeitgebermarkenbildung als einen kontinuierlichen Prozess.²⁰⁵ Bei einer dieser Kommunen hält der Zyklus, der vor drei Jahren begonnen hat, bedingt durch die derzeitige Optimierung des Internetauftritts im Zuge der Einführung von E- Recruiting weiterhin an.²⁰⁶

Aufgrund zweier Unterbrechungen konnte das bei einer anderen Kommune vor zwei Jahren begonnene Projekt noch nicht zum Abschluss gebracht werden. Deshalb kann der Großteil aller Maßnahmen erst in ungefähr einem dreiviertel Jahr abgeschlossen werden.²⁰⁷

Für das Konzept benötigte eine Kommune keine vier Monate. Der Prozess konnte, nachdem auch die Abstimmungsprobleme überstanden waren, nach insgesamt fünf Monaten abgeschlossen werden.²⁰⁸

Frage I.B.2. Welche Faktoren hatten Einfluss auf die Dauer?

Als Determinanten nannte eine Expertin bzw. einer der Experten keine oder geringe finanzielle Mittel. Zudem bedingen große Beteiligungsprozesse in der bestehenden dezentralen Struktur zeitintensive Kommunikations- bzw. Abstimmungsprozesse. Von Vorteil sei stets ein politischer Wille.²⁰⁹

Wie bereits erwähnt kam es bei einer Stadt zu zwei voneinander unabhängigen Zäsuren, die zusammengefasst beinahe ein Jahr dauerten. Ursächlich hierfür waren zum einen der Weggang einer für die Abstimmungsphase unentbehrlichen Führungsperson, und zum anderen die Doppelbelastung eines leitenden Projektmitgliedes aufgrund der Über-

²⁰⁴ Vgl. Thies/Steinle, 2008, Anlage 27, S. 30.

²⁰⁵ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 4, Z. 98f; Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 5, Z. 109f; Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 3, Z. 81ff.

²⁰⁶ Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 3, Z. 81ff.

²⁰⁷ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 5, Z. 100-109.

²⁰⁸ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 9f, Z. 217f, 246f.

²⁰⁹ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 4, Z. 105-110.

nahme der Aufgaben einer vakanten Stelle. Wo die Zeit im ersten Fall noch zur Vorbereitung weiterer Schritte genutzt werden konnte, führte ihr Mangel im zweiten zum Ruhen des Projektes.²¹⁰

Die Bildung einer Arbeitgebermarke lief bei einer Kommune bereits neben den vorhandene Regelaufgaben, und wirkte sich auf die Dauer und Intensität des Prozesses aus.²¹¹

Zu dieser Frage wurden von einer Person keine Angaben gemacht.

5.2 Employer Branding Prozess in der kommunalen Praxis

A. In der Theorie besteht der Employer Branding Prozess in der Reihenfolge aus den Phasen Zielgruppendefinition, Analyse, Strategie und Umsetzung.

Frage II.A.1. Ist diese Reihenfolge bzw. Vorgehensweise Ihrer Meinung nach auch auf die kommunale Verwaltung zutreffend? Wenn ja, warum?

Zu dieser Frage konnte sich eine Expertin bzw. ein Experte nicht äußern, da in der befragten Stadt kein Employer Branding betrieben wird.²¹² Diese und eine weitere Stadt äußerten sich stattdessen zur nächsten Frage.

Zwei Kommunen befinden die Reihenfolge als zutreffend.²¹³ Bei einer dieser Kommunen erachtet man die Zielgruppendefinition für einen sehr wichtigen Aspekt, da die öffentliche Verwaltung sehr vielfältig bzw. breit aufgestellt ist.²¹⁴ Infolgedessen wird die Zielgruppendefinition als diffizil angesehen.²¹⁵

²¹⁰ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 6, Z. 102f, 114-123, 127ff, 133f.

²¹¹ Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 4, Z. 86-89.

²¹² Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 4f, Z. 51f, 122; Siehe Frage I.A.1.

²¹³ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 7, Z. 145-152; Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 4, Z. 99f.

²¹⁴ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 7, Z. 145-152.

²¹⁵ Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 4, Z. 102ff.

Frage II.A.2. Wenn nein, beschreiben Sie kurz Ihren Employer Branding Prozess?

Die Stadt ohne explizites Employer Branding legt den Fokus eher auf kleinere Maßnahmen und Kampagnen, zumal diese leichter zu steuern sind.²¹⁶

Zusammen mit einer Werbeagentur wurde in einer der befragten Städte eine bis heute sehr erfolgreiche Ausbildungskampagne durchgeführt. In diesem Prozess kam immer wieder die Frage nach der Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber an sich auf. Es ging nicht um die Zielgruppe der Auszubildenden, sondern vielmehr um die Grundwerte sowie die Aufstellung des Unternehmens. Im Employer Branding steckte die Antwort auf die gestellten Fragen. Entwickelt wurde die Arbeitgebermarke durch einen Projektgruppe, bestehend aus Mitarbeitenden der Verwaltung. Dieser Projektzirkel definierte zuerst Leitmotive, wie z.B. wer sind wir und was wollen wir, die dann im Anschluss sinnvoll miteinander verknüpft wurden. Heraus kamen die Eckpunkte bzw. Schlüsselworte, die im Ergebnis kongruent mit dem Arbeitgeberimage waren. Ziel war und ist, die Lebensqualität zu erhalten, respektive zu verbessern. Gewährleistet wird dies zum einen durch erstklassige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Wertschätzung nach innen) und zum anderen durch den immerwährenden Bedarf an exzellenten Kräften (Wertschätzung nach außen). Vermittelt werden sollte diese Wertschätzung durch Bilder und sich widerspiegeln in Texten, die gemeinsam mit der Werbeagentur entworfen wurden. In der Konsequenz war es kein bloßes Leitbild, sondern eine davon losgelöste Arbeitgebermarke. Von Vorteil war, dass die Arbeitgebermarke sehr schnell nach außen präsentiert werden konnte. Ungeachtet dessen würde die Stadt die Entwicklung der Arbeitgebermarke heute auf eine andere Art und Weise realisieren.²¹⁷

²¹⁶ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 4f, Z. 110f, 126.

²¹⁷ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 2f, Z. 33-43, 51f; S. 8ff, Z. 181ff, 199-205, 213-216, 218-224, 228-231, 236-241, 244ff; S. 11, Z. 271f, 277ff, 282-285.

5.2.1 Zielgruppendefinition

B. Ungeachtet der Reihenfolge - der Sie gefolgt sind - der Employer Branding Prozess bzw. Zyklus beginnt in der Theorie mit der Zielgruppendefinition.

Frage II.B.1. Haben Sie eine oder mehrere Zielgruppe/n definiert?
Wenn ja, was sollte hierbei ggf. beachtet werden?

Bei einer Stadt sind mit ca. 400 Berufen sehr viele Zielgruppen vertreten. Dabei besonders zu beachten, ist das Arbeitgeberimage. Genauso muss die Wertevorstellung der Zielgruppen bekannt sein.²¹⁸

Anderswo wurden Zielgruppen aus den Bereichen Verwaltung, Technik, Gewerbe, Sozialpädagogik und Kultur definiert.²¹⁹

In einer anderen Kommune orientiert man sich an der Demografie. Im Allgemeinen gehören dazu Menschen mit oder ohne Migrationshintergrund, unabhängig von Religionszugehörigkeit oder sexueller Identifikation, insbesondere Nachwuchskräfte, Auszubildende, Berufswechslern, Versehrte, Ältere und Frauen. Die Stadt bildet je nach Bedarf Schwerpunkte. Im Text ist jeder willkommen, doch spezielle Zielgruppen werden durch die Bilderwelt gesondert herausgestellt bzw. verdeutlicht.²²⁰

In einer Stadt hat man zuerst mit der Zielgruppe der Ingenieure begonnen, dann aber auf alle möglichen Zielgruppen ausgeweitet. Bei dieser Kommune sind Mitarbeitende aus ca. 130 verschiedenen Berufsbildern beschäftigt. Die benötigten Qualifikationen verteilen sich auf sehr viele unterschiedliche Bereiche (Tierpfleger, Verwaltungsleute, Architekten, Sozialpädagogen, Juristen, Schauspieler, Mülllader, Reinigungskräfte). Zudem ist der Bedarf sehr schwankend, was die Definition einer Zielgruppe erschwert.²²¹

²¹⁸ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 5f, Z. 133f, 136-139.

²¹⁹ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 8, Z. 174-183.

²²⁰ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 13f, Z. 343f, 348f, 350-359, 361, 363f.

²²¹ Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 4f, Z. 106ff, 115ff, 119-124.

Die **Frage II.B.2.** wurde nicht gestellt, da alle Städte Zielgruppen definiert haben.

5.2.2 Analysephase

C. Im nächsten Schritt werden Arbeitgeberimage, Zielgruppenpräferenzen, Arbeitbereitschaften und die Wettbewerbssituation einer genaueren Analyse unterzogen.

Frage II.C.1. Haben Sie Analysen durchgeführt? Wenn ja, welche?

Eine Stadt beschäftigt sich mit den Personalabgängen der nächsten Jahre sowie mit den Tendenzen des Arbeitsmarktes, insbesondere den Mangelberufen und der Frage, wie darauf reagiert werden kann. In diesem Zusammenhang wurde ein Bewerberportal entwickelt. Durchgeführt werden des Weiteren Personalabgangsanalysen, Personalbedarfsanalysen (zurzeit wg. Personalabbau ausgesetzt), (nicht altersbedingte) Fluktuationsdaten, tlw. Arbeitsmarktdaten, Nachwuchskräfteausbildung, Erfahrungswerte über Teilzeitbeschäftigung und Beurlaubungen.²²²

Anderenorts bildete man eine sogenannte Kreativwerkstatt, bestehend aus Ausbildungsleitung, Hauptamtsleitung, Personalentwicklung und einer Person aus der Organisationabteilung sowie aus den einzelnen Zielgruppenbereichen. Dieser Personenkreis beschäftigte sich sowohl mit dem internen als auch mit dem externen Arbeitgeberimage. Die Analyseergebnisse wurden dann in Workshops sowie in kleinen Arbeitsgruppen Schritt für Schritt verdichtet. Im Ergebnis konnten die Beteiligten Ansätze einer Arbeitgebermarke erkennen. Zudem untersuchte man sehr umfassend den Prozess der Ansprache und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, indem ca. 40-50 Verwaltungsangehörige in Telefoninterviews befragt wurden.²²³

Die Arbeitgebermarke ist das Arbeitgeberimage nach innen. Zu dieser Erkenntnis gelangte eine Kommune, nachdem ca. 45 % der Beschäftigten

²²² Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 2f, Z. 49-55; S. 6, Z. 149-154.

²²³ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 7ff, Z. 152-155, 189-196, 198-209, 212-218.

an einer anonymen Umfrage teilgenommen haben. Die Stadt möchte diese Befragung erneut frühestens nach zwei Jahren und anschließend voraussichtlich jährlich wiederholen. Zudem werden ebenda immer wieder amtsinterne Umfragen durchgeführt. Bei der Fülle an Befragungen ist es für Mitarbeitenden allerdings schwierig, diese von denen für eine Arbeitgebermarke wesentlichen Umfragen abzugrenzen.²²⁴

Eine der befragten Kommunen ließ die Analysen von einer Marketingagentur durchführen.²²⁵

Die **Frage II.C.2.** wurde nicht gestellt, da alle befragten Städte Analysen durchgeführt haben.

Frage II.C.3. Was muss in Bezug auf die kommunale Verwaltung dabei besonders beachtet werden?

Zu beachten sind laut einer der befragten Personen, sowohl eine geringere Fluktuationsrate im Vergleich zur Privatwirtschaft als auch eine festgelegte Produktpalette sowie das verfestigte Image der öffentlichen Verwaltung.²²⁶

Die Vielfältigkeit der öffentlichen Verwaltung wurde von zwei Experten zugleich genannt.²²⁷ Bei einer dieser Kommunen wurden zudem die Mitarbeitenden aus den verschiedenen Bereichen beteiligt, um deren Fachwissen gezielt zu nutzen. Insofern sind auch der Informationsfluss und die Rücksprache nach oben sehr wichtig.²²⁸

Das Arbeitgeberimage von einer der befragten Städte wurde außerhalb der Verwaltung dahingehend untersucht, ob die verlangten Aspekte auch in der Arbeitgebermarke verankert sind. Im Ergebnis wurde dies nicht nur bestätigt, sondern der Stadt wurden auch Aspekte, wie z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der sinnhafte und sichere Job sowie eine be-

²²⁴ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 15, Z. 379-390f, 393-397.

²²⁵ Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 5, Z. 135f.

²²⁶ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 7, Z. 162ff.

²²⁷ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 9, Z. 222; Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 6, Z. 144ff.

²²⁸ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 9f, Z. 222-229, 232f.

sonders gute Gesundheitspolitik, zugeschrieben. Eine Kommunalverwaltung sollte zudem ihre Gemeinnützigkeit und ihre Verpflichtung gegenüber den Bürgern besonders hervorheben. Ferner ist die öffentliche Verwaltung eine von außen, bspw. durch ein Besoldungsgesetz, geregeltes Arbeitsfeld. Tatsachen, die sich nicht ändern lassen, müssen deshalb auf vorteilhafte Art verpackt werden.²²⁹

5.2.3 Strategiephase

D. Aus der Summe der Analyseergebnisse wird dann die authentische und einzigartige Positionierung des Unternehmens als Arbeitgeberin bzw. als Arbeitgeber (Employee Value Proposition) bestimmt. Sie ist der Kern der Arbeitgebermarkenstrategie. Der Fokus richtet sich dabei auf Medien, Zielgruppe und lokale Differenzierung.

Frage II.D.1. Welche Strategie (Die richtigen Dinge tun) haben Sie entwickelt?

Bei einer Stadt handelt es sich, auch im Hinblick auf die Ressourcen, eher um leichter zu steuernde Taktiken als um eine Strategie.²³⁰

Während der Analysephase hat eine Kommune festgestellt, welche Arbeitsbegriffe verwendet und welche Kanäle bedient werden sollen. Allerdings bisher nur im Konzept, da die Ausarbeitung mit der Werbeagentur noch nicht erfolgte. Definiert wurden Attraktivitätsfaktoren bzw. Arbeitsbegriffe, die nochmals ausgeschmückt, umbenannt und zielgruppenspezifisch aufbereitet werden müssen. Diese Begriffe müssen wahr bzw. authentisch sein, da die Stadt nur mit etwas werben will, was auch wirklich erlebbar ist.²³¹

Anderenorts mussten die nach außen, via Internet oder Print, publizierten Medien ausdrücklich einen Wiedererkennungswert haben. Sämtliche Marketingmaßnahmen wurden immer wieder mit der Lebensqualität sowie mit

²²⁹ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 16f, Z. 406-416, 421-424, 428-435.

²³⁰ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 4f, Z. 110ff; S. 7, Z. 176-179.

²³¹ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 10, Z. 242-244, 250-253, 258-261.

den Schlagworten und deren Bedeutung, im Kontext zur Arbeitgebermarke, verwoben. Eingeflossen sind diese Kernbotschaften dementsprechend in die Texte und Bilder, bspw. bei Unternehmenspräsentationen, Auslandsanzeigen und Stelleninseraten. Für die Ansprache definierter Zielgruppen wurden deshalb auch nur bestimmte Schlagworte verwendet. Die Stadt als Arbeitgeberin verfügt künftig über ein eigenes Logo sowie über einen neuen Claim. Beides muss jetzt nur noch mit der Geschichte, die erzählt wird, zusammengebracht werden. Das Logo ist ein Resultat der lokalen Differenzierung, die sowohl durch die Bilderwelt als auch durch den Wirkungsbereich der Stadt gegeben ist.²³²

Eine andere Kommune wiederum versuchte, die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit sowie die Verantwortung gegenüber der Allgemeinheit im öffentlichen Sektor herauszustellen.²³³

5.2.4 Umsetzungsphase

E. Die strategischen Vorgaben müssen im Anschluss in die Tat umgesetzt werden. Es muss ein Konzept entwickelt werden, das auf die Employee Value Proposition abgestimmt ist.

Frage II.E.1. Welche Kommunikationskanäle haben Sie genutzt?

Zwei Städte sind im sozialen Netzwerk XING vertreten. Facebook wird entweder nur partiell oder überhaupt nicht genutzt.²³⁴ Kommuniziert wird zudem durch U-Bahnwerbung, Flyer, Tagungen und Messeauftritte.²³⁵

Verbreitet wurde die Arbeitgebermarke bei einer Stadt anfangs durch Events und Maßnahmen, insbesondere Broschüren, Willkommensführungen, Mitarbeiterzeitschrift, Trikots für stadtweiten Firmenlauf, Unternehmensführungsveranstaltungen und Stellenausschreibungen. Darüber hinaus wurden auch Fachaufsätze verfasst, Kinowerbung geschaltet und

²³² Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 17ff, Z. 451-475, 483-495.

²³³ Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 6, Z. 155-158.

²³⁴ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 8, Z. 187f; Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 20, Z. 524-527.

²³⁵ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 8, Z. 187f.

neuerdings auch an Messen teilgenommen. Im Intranet wurde die Arbeitgebermarke nicht verbreitet. Aus den Reihen der Stadtspitze kam, bei der Vorstellung der Arbeitgebermarke durch die Amtsleitung, keinerlei Widerspruch. Die Kommunikation wurde damals gezielt einseitig geführt, da an der Arbeitgebermarke nicht mehr viel verändert werden sollte. Aufgrund von möglichen Nachteilen sollte deshalb der Dialog angestrebt werden. Ansonsten macht es sich bezahlt, dass auf allen internen wie auch externen Medien, wie z.B. auf Karriere- bzw. Arbeitgeberbroschüren, immer ein Link oder ein QR-Code zur Arbeitgebermarke zu finden ist.²³⁶

Eine Kommune nutzte zur Kommunikation die städtische Homepage und entwarf neben einer Arbeitgeberbroschüre zudem neue Stellenanzeigen.²³⁷ Bei einer Stadt muss dies alles erst noch entwickelt werden.²³⁸

Frage II.E.2. Welche Regeln und Prozesse waren einzuhalten?

Aufgrund der sehr prägnanten Eigenständigkeit einiger dezentraler Organisationseinheiten bei einer der befragten Städte bedarf es der gegenseitigen Abstimmung.²³⁹

Eine weitere Person nannte, bezugnehmend auf die Frage, die Einhaltung des Vergaberechtes im durchgeführten Verhandlungsverfahren.²⁴⁰

Frage II.E.3. Wurden Kampagnen durchgeführt? Wenn ja, welche?

Eine Stadt lancierte bisher keine Gesamtkampagne, sondern nur Einzelkampagnen, wie z.B. durch die Ausbildungsbehörden zur Steigerung des Anteils von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund. Zudem gibt es im Bereich der allgemeinen Verwaltung ein Selbsteinschätzungsportal für Bewerberinnen und Bewerber.²⁴¹

²³⁶ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 5f, Z. 97ff, 104ff, 110f, 133f, 141, 145f; S. 20ff, Z. 523, 530f, 534-542, 544, 546, 548f, 553-558, 570-574, 594f.

²³⁷ Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 6f, Z. 164-167.

²³⁸ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 12, Z. 293ff.

²³⁹ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 8, Z. 194-199.

²⁴⁰ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 12, Z. 299f.

²⁴¹ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 8, Z. 202-208.

Wie bereits geschildert, entwickelte sich die Arbeitgebermarke einer Stadt aus einer Ausbildungskampagne heraus. Neuerdings beteiligt man sich auch an amtsübergreifenden Werbefeldzügen. Dementsprechend enthalten die dort eingesetzten Flyer einen Link zur Arbeitgebermarke.²⁴²

Zwei Städte führten bislang keine Kampagnen durch.²⁴³

Frage II.E.4. Konnten Sie den Erfolg messen? Wenn ja, woran?

Das Bewerberverhalten hat sich bei einer Stadt durch die Selbsteinschätzungstests erkennbar verändert. Die Zahl derjenigen, die sich bei der Stadt bewerben, nimmt unter Zunahme der Qualität ab.²⁴⁴

Erst nach einer stadtinternen Umfrage²⁴⁵ wurde deutlich, dass die Arbeitgebermarke außerhalb der Stadt bekannter war als innerhalb. Unterm Strich hatte die Arbeitgebermarke nicht die gewünschte Nachhaltigkeit. Das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden war nach einem Jahr noch großartig, nach fünf Jahren bröckelte es, und nach zehn Jahren lagen die Erwartungen vereinzelt am Boden. Betrachtet man die Arbeitgebermarke genauer, so lässt sich zwischen den Werten und der Mentalität der Mitarbeitenden eine Übereinstimmung feststellen. Die wesentlichen Entscheidungskriterien für die Wahl des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber, wie bspw. Sicherheit, Sinnhaftigkeit und unbefristete Arbeitsverhältnisse, werden als Selbstverständlichkeiten empfunden. Diese Tatsache wurde bei der Bewertung nicht berücksichtigt. Insgesamt sprachen sich 58 Prozent für einen guten Arbeitsplatz aus. Im Vergleich mit einem Top 100-Unternehmen fehlen allerdings noch 22 Prozent. Der minimale Bekanntheitsgrad der Arbeitgebermarke innerhalb der Stadtverwaltung ist auf eine geringe Einbindung der Mitarbeitenden am Prozess zurückzuführen. Es darf weder die Relevanz des Beteiligungsprozesses unterschätzt, noch darf darauf vertraut werden, dass sich die Arbeitgebermarke selbständig

²⁴² Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 2, Z. 33f; S. 22, Z. 572-578.

²⁴³ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 13, Z. 312; Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 7, Z. 173.

²⁴⁴ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 9, Z. 215-218.

²⁴⁵ Siehe Frage II.C.1.

im Internet sowie Intranet verbreitet. Anlässlich der Umfrageergebnisse erfolgt derzeit die Optimierung der Arbeitgebermarke, wie etwa die grammatikalische Veränderung der Schlagworte oder gar deren Austausch.²⁴⁶

Die breite organisatorische Aufstellung der Verwaltung, mit ihren vielen über die gesamte Stadt verteilten Einheiten und Akteuren, stellte eine zusätzliche Herausforderung dar. Zudem gibt es Organisationseinheiten, die nach außen gerichtet sind und nichts mit internen Angelegenheiten zu tun haben wollen.²⁴⁷

Im Rahmen einer Unternehmensführungsveranstaltung mit den Führungskräften der Stadt hatte man sich dazu entschlossen, den bisherigen Claim zu ersetzen, da dieser nicht griffig genug erschien. Aus diesem Anlass ist ein stadtweiter Prozess angestoßen worden, um einen neuen Slogan zu finden, der die Wertschätzung, sowohl für bestehende als auch für künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transportiert.²⁴⁸

Die so zahlreich auf die Stadt gehaltenen Lobreden sowie empfangenen Auszeichnungen zeugten von einem guten externen Arbeitgeberimage. Im Gegensatz dazu waren die Reaktionen innerhalb der Stadt sehr verhalten. Bedingt durch eine Nachbesetzungssperre, wie auch durch Einsparungen und einem daraus resultierenden hohen Aufgabendruck, entwickelten sich bei den Mitarbeitenden Emotionen, die nicht mehr eingefangen werden konnten. Diese Effekte, von außen unsichtbar, sind nur im Inneren zu spüren. Aus diesem Grund muss die Arbeitgebermarke authentisch sein.²⁴⁹ Die Frage wurde von zwei Experten verneint.²⁵⁰

²⁴⁶ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 4f, Z. 67-77, 84-96, 107-125.

²⁴⁷ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 6, Z. 134-139.

²⁴⁸ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 6f, Z. 145-170.

²⁴⁹ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 25f, Z. 671-676, 679-690, 699f.

²⁵⁰ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 13, Z. 315; Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 7, Z. 176.

5.2.5 Controlling

F. Employer Branding unterliegt Veränderungen und bedarf einer langfristigen Pflege. Dies muss entsprechend gesteuert werden.

Frage II.F.1. Betreiben Sie ein konsequentes Employer Branding Management bzw. Controlling? Wenn ja, wie?

Wie bereits erwähnt beabsichtigt eine Kommune die Durchführung einer jährlich wiederkehrenden Umfrage. Zudem werden neue Mitarbeitende bei der Überreichung der Begrüßungsmappe zur Arbeitgebermarke der Stadt befragt. Daneben wertet man Mitarbeiterbefragungen und Unternehmenspräsentationen bei Messen aus. Auch der Kinospot, der am Ende auf die Arbeitgebermarke verweist, wurde evaluiert. Dabei wurde die Stadt auch schon mal mit ihren größten Konkurrenten verwechselt. Diese folgten dem Beispiel der Stadt und produzierten daraufhin einen eigenen Imagefilm.²⁵¹

Frage II.F.2. Wenn nein, warum nicht?

Zwei der vier befragten Städte betreiben kein Employer Branding Management, da der Prozess noch nicht abgeschlossen ist.²⁵² Eine dieser Kommune erachtet ein Controlling als notwendig, wenn die Arbeitgebermarkenbildung professionell betrieben werden soll. Schon mit wenig Aufwand und einigen Kennzahlen könnten Veränderungen schlüssig und nachvollziehbar dargelegt werden. Allein schon deshalb, weil man die Ergebnisse vor sich selbst und vor Gremien verantworten muss.²⁵³

Bei einer weiteren Stadt erübrigte sich die Frage. Zwar setzt sie sich mit Kennzahlen auseinander, betreibt aber in diesem Zusammenhang kein Employer Branding bzw. Employer Brand Management.²⁵⁴

²⁵¹ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 15, Z. 386-389; S. 21ff, Z. 557-565, 588ff, 594-606.

²⁵² Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 6, Z. 133ff; S. 13, Z. 321-335; Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 7, Z. 183, 186ff.

²⁵³ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 13, Z. 321ff, 326-329, 333ff.

²⁵⁴ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 2, Z. 35; S. 6, Z. 149-154; S. 9, Z. 228.

Frage II.F.3. Welche Regelungen (z.B. Verantwortlichkeiten) haben Sie getroffen?

Lediglich eine Stadt hat diese Frage beantwortet und festgelegt, dass der Prozess vom Bereich Personal und Organisation angestoßen und betrieben wird.²⁵⁵

Frage II.F.4. Wer „steuert“ und wurde dafür eine Stelle geschaffen?

Zwei Städte ließen diese Frage unbeantwortet. Die beiden weiteren Städte verneinten die Frage.²⁵⁶

Eine befragte Person charakterisierte die Arbeitgebermarke als Dach der Stadt, die derzeit noch bei der Stelle für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit angesiedelt ist. Im Stockwerk darunter befindet sich das immer mächtiger und eigenständiger werdende Personalmarketing. Diese Konstellation führt erfahrungsgemäß zu Kontroversen. Infolgedessen werden künftig Arbeitgeber- und Personalmarketing zusammengeführt.²⁵⁷

Eine der befragten Personen ist der Auffassung, dass sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter ausschließlich mit dieser Aufgabe beschäftigen sollte. Jemand, der eng mit der Agentur zusammenarbeitet sowie permanent Mitarbeitende beteiligt und informiert.²⁵⁸ Grundsätzlich sollte auch mehr Personal für den Prozess eingeplant werden, um auf Probleme besser reagieren zu können. Nach Unterbrechungen ist es zudem erforderlich, sich immer wieder neu einzuarbeiten und zu motivieren.²⁵⁹ Employer Branding sei kein Thema, das nur beiläufig realisiert werden kann.²⁶⁰

²⁵⁵ Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 8, Z. 192f.

²⁵⁶ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 24, Z. 644; Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 8, Z. 196.

²⁵⁷ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 24, Z. 632-643.

²⁵⁸ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 24f, Z. 651f, 654-657.

²⁵⁹ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 16, Z. 388-398, 402f.

²⁶⁰ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 16, Z. 407f; Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 2, Z. 659.

Frage II.F.5. Haben Sie Kennzahlen definiert? Wenn ja, welche?

Keine der befragten Städte hat diesbezüglich Kennzahlen definiert.²⁶¹
Denkbar wäre es für eine Expertin bzw. einen Experten, bspw. die Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber auf bestimmte Stellen zu messen.²⁶²

5.3 Ressourceneinsatz

Für die Bildung einer Arbeitgebermarke bedarf es Ressourcen. Sowohl der Einsatz von Personal als auch Finanzmittel spielen eine Rolle.

Frage III.1. Mussten Sie zusätzliches Personal einstellen? Wenn ja, warum und mit welcher beruflichen Qualifikation?

Alle befragten Städte haben kein zusätzliches Personal eingestellt²⁶³ oder machten hierzu keine Angaben.²⁶⁴ Die Idee, eine Employer Branding-Fachkraft einzustellen, wurde bei einer Stadt allerdings aus Kostengründen wieder verworfen.²⁶⁵

Frage III.2. Wie viele Mitarbeitende waren am Employer Branding Prozess beteiligt?

Bei einer Stadt blieb diese Frage offen.²⁶⁶ In zwei Kommunen waren ca. 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt.²⁶⁷ Anderenorts beteiligten sich ca. 60 Mitarbeitende am Prozess, zehn von ihnen ständig.²⁶⁸

²⁶¹ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 10, Z. 241; Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 13, Z. 333ff; Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 26, Z. 706; Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 8, Z. 199.

²⁶² Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 13, Z. 329f.

²⁶³ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 14, Z. 343; Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 8, Z. 208.

²⁶⁴ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 10, Z. 252.

²⁶⁵ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 24, Z. 644-647.

²⁶⁶ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 10, Z. 256.

²⁶⁷ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 26, Z. 708; Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 8, Z. 212.

²⁶⁸ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 14, Z. 347f, 359f.

Frage III.3. Wie viele Mitarbeitende waren während des Projektzeitraums in der Kernverwaltung beschäftigt?

In den Verwaltungen der befragten Städte sind Mitarbeitende von einem dreistelligen bis zu einem fünfstelligen Bereich beschäftigt.²⁶⁹

Frage III.4. Wie hoch war der Gesamtbedarf an Finanzmitteln für die Bildung der Arbeitgebermarke?

Diese Frage blieb durch eine Expertin bzw. einen Experten unbeantwortet.²⁷⁰ Die anderen Städte investierten für das Projekt ca. 10.000 €²⁷¹ bzw. 12.000 €. ²⁷² Allerdings benötigt eine Kommune voraussichtlich weitere 25.000 € für verbleibende Maßnahmen.²⁷³

Derzeit liegt bei einer Stadt ein Angebot für ein neues Konzept in Höhe von 35.000 € vor. Für ein Unternehmen aus dem privaten Sektor handelt es sich dabei um ein akzeptables Angebot. Jedoch sollte vor einer Annahme eines Angebots der Zweck und der Nutzen, nicht nur allein aus Verantwortung bzw. Rechenschaft gegenüber der Bürgerschaft, geprüft werden.²⁷⁴

Frage III.5. Wie hoch war das Haushaltsvolumen Ihrer Stadt während des Projektzeitraums?

Die Spannweite der Haushaltsvolumina bei den befragten Kommunen erstreckt sich von einem Millionenbereich bis zu einem Milliardenbereich.²⁷⁵

Ein Experte beantwortete die Frage nicht.

²⁶⁹ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 2, Z. 40; Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 15, Z. 362; Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 2, Z. 21; Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 9, Z. 216.

²⁷⁰ Vgl. E-01, 01.04.2014, Anlage 17, S. 10, Z. 264.

²⁷¹ Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 9, Z. 220.

²⁷² Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 15, Z. 365; Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 27, Z. 714.

²⁷³ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 15, Z. 366-372.

²⁷⁴ Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 27f, Z. 719-740.

²⁷⁵ Vgl. E-02, 16.04.2014, Anlage 18, S. 15, Z. 377-383; Vgl. E-03, 06.05.2014, Anlage 19, S. 29, Z. 782; Vgl. E-04, 21.05.2014, Anlage 20, S. 9, Z. 224.

6 Anwendung auf die Gemeinde Reinach

Dieses Kapitel widmet sich der Auslegung der gewonnenen Erkenntnisse. Unter Betrachtung der Forschungsfrage erfolgt eine theoriegeleitete Interpretation ausgewählter Ergebnisse in Bezug auf Auffälligkeiten bei den Resultaten einzelner Fragen oder Ähnlichkeiten sowie Unterschiede beim Vergleich der einzelnen Städte. Die Systematik entspricht dabei den Fragen des Interviewleitfadens, die durch theoretische Erkenntnisse ergänzt, kommentiert werden. Die Interpretation erstreckt sich nur auf die wesentlichen Antworten. Aus der Kombination von Ergebnis und Theorie, ergänzt durch Erkenntnisse aus dem Literaturstudium, wird eine Empfehlung für die Gemeinde Reinach ausgesprochen. Jedoch sind dies nur Annahmen, die aufgrund einer fehlenden Analyse bei der Gemeinde Reinach nicht umfassend verifiziert werden können.

Thematisiert werden in diesem Kapitel die Bereiche Organisation, Employer Branding Prozess sowie der Ressourceneinsatz. Der Einsatz personeller und finanzieller Mittel stellt keinen eigenständigen Prozessschritt dar. Dennoch kommt dem Ressourceneinsatz in Bezug auf die Situation in den Städten und Gemeinden eine besondere Rolle zuteil.

6.1 Würdigung der Erkenntnisse

In diesem Teil werden im speziellen die Erkenntnisse aus den Themenblöcken Organisation und Employer Branding Prozess genauer betrachtet. Unter organisatorischen Aspekten werden hier insbesondere die Einbettung in die Organisation, die Abstimmungsprobleme, die Art und Weise der Kommunikation und Beteiligung dargestellt. Darüber hinaus werden die einzelnen Phasen des Employer Branding Prozesses akzentuiert.

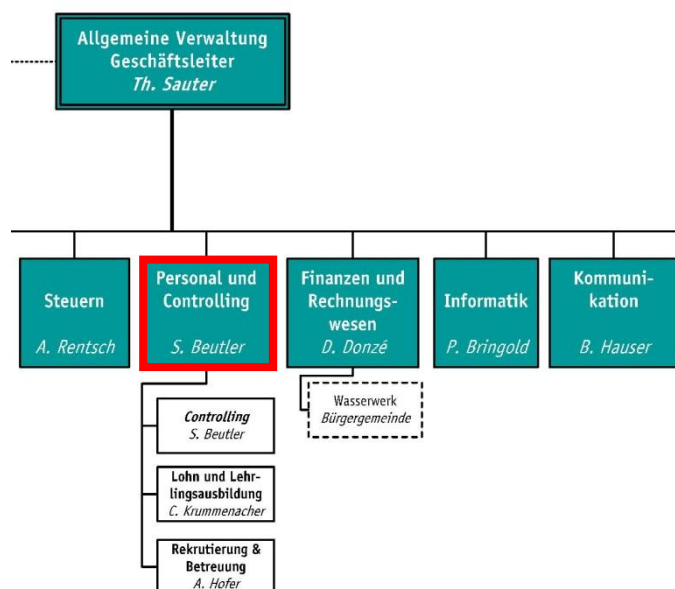
6.1.1 Organisatorische Aspekte

Der Erfolg der Arbeitgebermarkenbildung fußt auf einem stabilen Fundament, das durch die richtigen organisatorischen, personellen und psychologischen Rahmenbedingungen erreicht werden kann. Versäumnisse und Fehler beim Setup führen zum Scheitern vieler Employer Branding-Prozesse.²⁷⁶ Die Entscheider in Reinach sollen an dieser Stelle auf mögliche Fehler hingewiesen bzw. sensibilisiert werden.

Einbettung in die Organisation²⁷⁷

Idealerweise ist das Employer Branding im Personalbereich anzusiedeln. Auch drei der befragten Städte verankerten die Arbeitgebermarkenbildung in diesem Bereich. Dementsprechend wird auch der Gemeinde Reinach empfohlen, das Employer Branding im Bereich Personal und Controlling zu verankern. Aus thematischen Gründen wird auf die Doppelfunktion dieser Abteilung erst an späterer Stelle eingegangen.

Abbildung 11: Auszug aus dem Organigramm der Gemeinde Reinach



Quelle: Gemeinde Reinach

²⁷⁶ Vgl. Kriegler, 2012, S. 39.

²⁷⁷ Siehe Kapitel 3; 5.1, Frage I.A.1.

Abstimmung²⁷⁸

Gerade interne Employer Branding Maßnahmen sind es auch, die Einfluss auf die Personal- und Organisationsstruktur haben. Betroffen sind somit auch HR-Prozesse, wie z.B. die Rekrutierung potenzieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Integration von neuen Mitarbeitenden oder die Ausbildung von Lernenden. Vielleicht eröffnet die Bildung einer Arbeitgebermarke ein neues Bewusstsein in Bezug auf bisherige Prozesse, so wie bei einer der befragten Städte geschehen. Eine Arbeitgebermarke unterstützt zudem organisatorische Transformationsprozesse, indem sie stabilisierend, orientierend, lenkend und verstärkend einwirkt.²⁷⁹ Deshalb müsste auch in Reinach das Employer Branding mit der Personal- und Organisationsstrategie abgestimmt werden.

Kommunikation²⁸⁰

Employer Branding ist ein Prozess der Organisationsentwicklung. D.h. die Mitarbeitenden stehen im Mittelpunkt. Dies gilt sowohl für die Setup-Phase, wie auch für den gesamten Employer Branding Prozess. Deshalb muss das Vorhaben innerhalb der Verwaltung kommuniziert werden. Eine der befragten Kommunen kommunizierte nur unzureichend. Ist die Arbeitgebermarke außerhalb bekannter als innerhalb, dann vertrauen potenzielle Mitarbeitende auf die vermittelten Werte. Stellen diese aber nach einiger Zeit fest, dass diese Werte nicht wahrhaftig sind, so wird das Vorstellungsbild über den Arbeitgebenden früher oder später auch von außen Risse bekommen. Es entsteht eine Abwärtsspirale, der nicht oder nur mit viel Aufwand entgegengewirkt werden kann.

Partizipation²⁸¹

Der Projekterfolg kann gesichert werden, wenn die Führungsspitze dahinter steht, die Erwartungen an das Projekt einheitlich sind und die Perso-

²⁷⁸ Siehe Kapitel 3.4.1; 5.1, Frage I.A.2.

²⁷⁹ Vgl. Kriegler, 2012, S. 113.

²⁸⁰ Siehe Kapitel 5.1, Frage I.A.3.

²⁸¹ Siehe Kapitel 5.1, Frage I.A.4, I.B.2.

nalabteilung sowie die Unternehmenskommunikation das gleiche Ziel verfolgen. Zwei der befragten Städte hatten keinerlei Abstimmungsprobleme, da das Projekt innerhalb der Organisation stellenübergreifend kommuniziert wurde. Zudem wurden die Mitarbeitenden bei diesen Kommunen auf unterschiedlichste Art und Weise am Projekt beteiligt. Dadurch gewann das Projekt an Akzeptanz unter den Mitarbeitenden. Bei einer Stadt wurde die Arbeitgebermarke nur durch eine Projektgruppe bestehend aus Mitarbeitenden des Personalbereiches entwickelt. Interne Stakeholder, in diesem Falle waren es Stabsstellen, wurden nicht beteiligt. Wie an diesem Beispiel gezeigt, muss die Verwaltungsspitze der Gemeinde Reinach durchaus auch auf unliebsame Wahrheiten vorbereitet sein. Enttäuschungen und Kompetenzkonflikte können dadurch vermieden werden, wenn von Anfang an

- richtig argumentiert wird und intern alle Beteiligten überzeugt werden,
- die Verwaltungsspitze und Mitstreitende beteiligt wurden und
- ein gemeinsames Verständnis von Zielen, Prozessen, Rollen und Begriffen etabliert wurde.²⁸²

Der Einfluss von anderen Organisationseinheiten, Entscheidern und selbstverständlich auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg der Arbeitgebermarkenbildung. Natürlich ist auch hier ein politischer Wille stets von Vorteil.

Determinanten²⁸³

Die Vorbereitungsphase kann von wenigen Wochen bis zu mehreren Monaten dauern. Eine Kommune benötigte lediglich fünf Monate für die Entwicklung der Arbeitgebermarke. Allerdings vergehen von der Analyse bis zur Implementierung in der Regel anderthalb Jahre.²⁸⁴ Bei einer weiteren Stadt ist der Prozess nach knapp zwei Jahren Laufzeit, bedingt durch zwei Unterbrechungen, immer noch nicht abgeschlossen. Die Projekte liefern

²⁸² Vgl. Kriegler, 2012, S. 39.

²⁸³ Siehe Kapitel 5.1, Frage I.B.1, Frage I.B.2.

²⁸⁴ Vgl. Kriegler, 2012, S. 39, 63.

bei drei der befragten Städte neben den Regelaufgaben. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf den Faktor Zeit, sondern auch auf die Personalkapazität. Aufgrund dessen ist vorsichtshalber mehr Zeit für das Projekt einzuplanen. Zu beachten ist auch der zeitlich Aufwand für den Beteiligungsprozess bzw. für die Kommunikations- und Abstimmungsprozesse. In der Regel bedarf es einem konsequenten Employer Brand Management von drei bis zu fünf Jahren, bis sich das oben genannte Vorstellungsbild einer Arbeitgebermarke etabliert hat.²⁸⁵ Effekte können sich aber auch schon früher einstellen.

6.1.2 Prozessphasen

Der Employer Branding Prozess kann wie jeder andere Prozess an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden. Es ist durchaus möglich, gewisse Schritte wegzulassen, wie z.B. die Zielgruppendefinition, oder auch Phasen parallel durchzuführen. Im Übrigen finden zwei Städte die Reihenfolge des Prozesses nach Trost zutreffend.²⁸⁶ Im Folgenden werden alle Phasen angesprochen, da aufgrund einer fehlenden Analyse die derzeitigen Bedürfnisse der Gemeinde Reinach unbekannt sind.

Zielgruppendefinition²⁸⁷

Fraglich ist, ob die Definition einer Zielgruppe auf lange Sicht sinnvoll ist. Sich an Schlüssel-/Engpassfunktionen auszurichten scheint nicht praktikabel, wie das Beispiel einer der befragten Städte zeigt. Die befragten Städte beschäftigen Mitarbeitende aus weit über hundert Berufsfeldern mit zum Teil schwankenden Bedarfsmengen. Eine eindeutige Definition ist somit sehr schwierig. Zudem sind die Präferenzen der Zielgruppen zu dynamisch für eine dauerhafte AGP. Aus strategischen Gesichtspunkten sollte die Gemeinde Reinach die Ansprache der Zielgruppen universell gestalten. In den Texten sollten alle denkbaren Zielgruppen angesprochen werden. Möchte man aber dennoch spezielle und temporär benötigte Be-

²⁸⁵ Vgl. Kriegler, 2012, S. 27.

²⁸⁶ Siehe Kapitel 5.2, Frage II.A.1.

²⁸⁷ Siehe Kapitel 3.1; 3.3.3; 5.2, Frage II.A.1; 5.2.1, Frage II.B.1; 5.2.3, Frage II.D.1.

darfe decken, so empfiehlt sich, diese gezielt über die Bilderwelt in Kampagnen hervorzuheben bzw. anzusprechen. Eine lokale Differenzierung, um hier der Strategiephase vorweg zu greifen, ist somit hinfällig.

Analysen²⁸⁸

Mit der Analysephase folgt der nächste Schritt zur Bildung einer Arbeitgebermarke. Nachdem die Analyse bzw. die Definition der Zielgruppen nicht empfohlen wird, gilt dies gleichwohl auch für die Wettbewerbsanalyse. Die Wettbewerbsanalyse kann auch zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt werden, insofern die Wettbewerberinnen und Wettbewerber dennoch von Bedeutung sein sollten.

Der Schwerpunkt ist auf die Analyse im Inneren des Arbeitgebenden bzw. der Kommunalverwaltung zu legen. Bekanntlich wächst eine gute Arbeitgebermarke von innen nach außen. Die Phase der Analyse folgte bei einer Stadt erst nach der Implementierung der Arbeitgebermarke in Form eines Arbeitgeberrankings. Allerdings haben solche Umfragen lediglich Signalcharakter.²⁸⁹ Die Frage ist auch, aus welcher Motivation heraus die Mitarbeitenden an der Umfrage teilgenommen haben. Die gleiche Stadt untersuchte zudem extern die Arbeitgebereigenschaften in Bezug zur Arbeitgebermarke. Die daraus resultierenden Merkmale wurden in Anlage 12 eingepflegt. Dieses Klassifikationsschema kann beliebig ergänzt bzw. angepasst werden. Bei den Arbeitgebereigenschaften handelt sich um harte Faktoren. Es sind aber die weichen Faktoren, die eine Kommune in der Rolle als Arbeitgeberin zu etwas Einzigartigem macht. Mit der Kulturanalyse können möglicherweise die gelebten Werte und die Emotionen sichtbar und dadurch greifbar gemacht werden. Hierfür eignen sich bspw. Workshops oder Arbeitsgruppen, die aus Mitarbeitenden der unterschiedlichsten Bereiche der Organisation bestehen.

Damit eine Arbeitgebermarke auch in der Zukunft die gewünschte Nachhaltigkeit besitzt, erfordert dies die Abstimmung mit den Zielen der Ge-

²⁸⁸ Siehe Kapitel 3.2.2; 3.2.5, 5.2, Frage II.C.1, Frage II.C.3.

²⁸⁹ Vgl. Kriegler, 2012, S. 93; Vgl. Trost, 2009, S. 73.

meinde Reinach. In diesem Zusammenhang wird die Definition der Sollperspektive empfohlen.

Es besteht zudem die Möglichkeit, so wie bei einer der befragten Städte, die Analysen durch externe Institute durchführen zu lassen. Im Vergleich mit inhouse durchgeführten Analysen muss das Engagement externer Institute finanziert werden. Aber ganz ohne externe Expertise wird es auf dem Weg zur Arbeitgebermarke nicht gehen.

Abbildung 12: Einbindung externer Dienstleister

Prozessphasen bzw. Teilabschnitte	Ideale Prozessbegleitung
Analyse- und Strategiephase	Marketingexperten, Marketingstrategieexperten
Kreativkonzept	Kreativ- bzw. Werbeagenturen
Operative Kommunikation	Personalmarketingspezialisten
Kopplung mit HR-Geschäftsprozessen	HR-Beratungen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Kriegler, 2012, S. 61f.

Die Auswahl der externen Dienstleister will auch im Hinblick auf die finanziellen Mittel mit Bedacht ausgewählt sein. Sofern ein Bedarf an externem Fachwissen besteht, erfordert dies eine sehr gründliche Abstimmung und Kommunikation unter allen Beteiligten.

Darüber hinaus ist darauf zu achten, dass die Mitarbeitenden im Rahmen des Employer Brand Management nicht mit Umfragen überlastet werden. Dies kann entsprechend über ein sogenanntes HR-Cockpit²⁹⁰ gesteuert werden. Das hier als Beispiel genannte HR-Cockpit ist modular aufgebaut und kann vom jeweiligen Piloten individuell zusammengestellt werden. Die diversen Module messen, unter Berücksichtigung des Datenschutzes, Dimensionen des Arbeits- und Privatlebens (z.B. Work-Life-Balance, Motivation etc.), die Stärken und Schwächen (SWOT-Analyse) sowie das Image

²⁹⁰ Für mehr Informationen siehe dazu ergänzend Constant Dialog AG/Outvision Organisationsentwicklung, HR-Cockpit, 2012, online im WWW unter URL: <http://constant-dialog.ch/hr/cockpit.html>, Anlage 28.

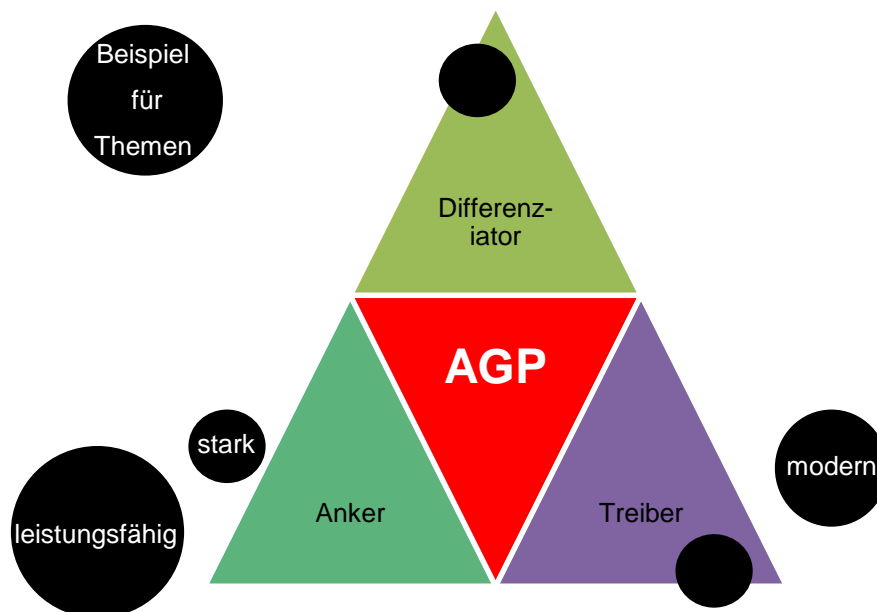
bei den Mitarbeitenden. Auch die Werte einer Organisation können mittels eines Moduls analysiert und überprüft werden.

Strategie²⁹¹

Grundlage für das Strategiekonzept sind die Analyseergebnisse. Die nach sorgfältiger Verdichtung bzw. Filterung entwickelten Themen sind hinsichtlich ihrer Relevanz, Chancen und Risiken zu bewerten.²⁹² Bezüglich der Relevanzgrade kann sich in etwa an Abbildung 5 orientiert werden.

Die entwickelten Themen können zu bestimmten Qualitäten zugeordnet werden. Ein Thema hat differenzierende Wirkung (Differenziator), wenn es die Aufmerksamkeit und den Wiedererkennungswert auf den Arbeitsmärkten erhöht. Themen, welche die interne Glaubwürdigkeit und Stabilität der Arbeitgebermarke betreffen, sind in der Kultur und Identität der Organisation verankert (Anker). Andere Themen richten sich an der angestrebten Zukunft der Organisation aus und treiben somit organisatorische Veränderungen an (Treiber). Dabei müssen die Themen nur noch um die Sollperspektive ergänzt und mit dem Wettbewerb abgeglichen werden.

Abbildung 13: Arbeitgeberpositionierung der Gemeinde Reinach



Quelle: Abbildung modifiziert übernommen aus Kriegler, 2012, S. 142.

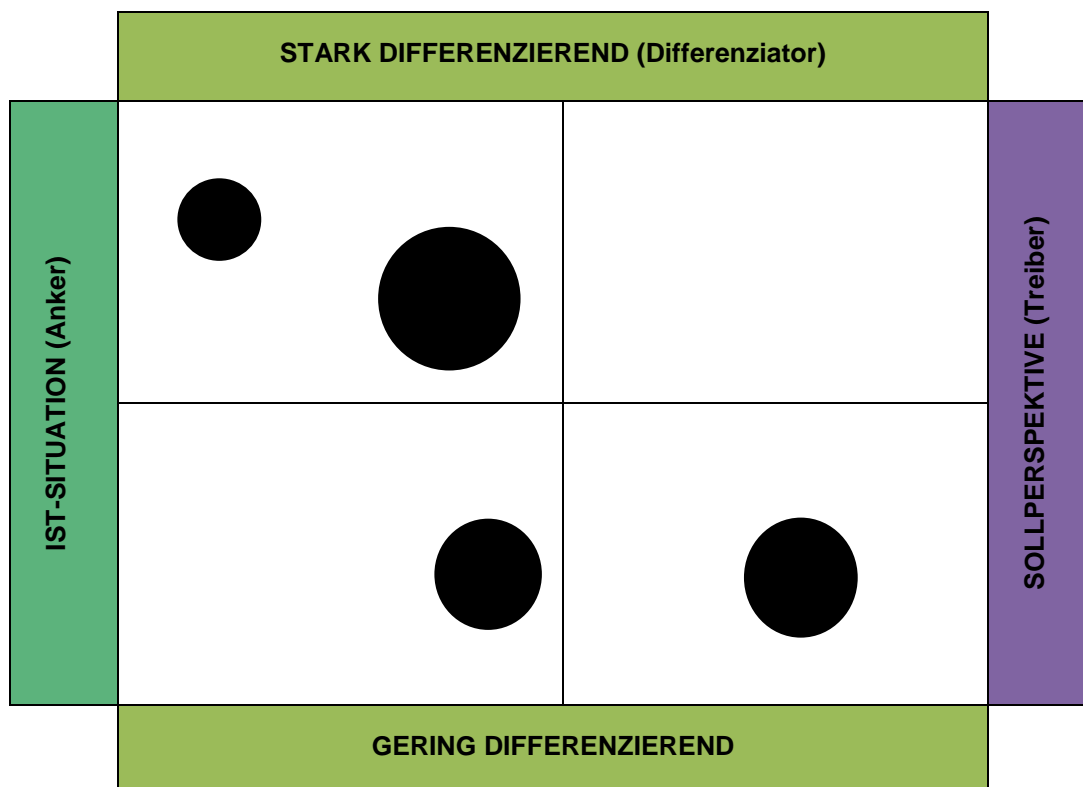
²⁹¹ Siehe Kapitel 3.2.4; 3.3; 5.2.3.

²⁹² Vgl. Kriegler, 2012, S. 140; Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 98f.

Dieser Vorgang kann durchaus Folgen für die bisherigen Organisationsstrukturen haben. Spätestens jetzt könnte es vielen Beteiligten bewusst werden, dass sie nicht mehr zur gewünschten Zukunft der Arbeitgeberin Gemeinde Reinach passen. In diesem Fall ist mit Widerstand aus den eigenen Reihen zu rechnen. Allerdings darf sich die AGP, durch daraus resultierende Bedenken, nicht beeinflussen lassen.

Lässt sich ein Thema nicht eindeutig differenzieren, dann kann es anhand einer Matrix nach ihrer Differenzierungsqualität zwischen Ist-Situation und Sollperspektive verortet werden. Der Kreisdurchmesser steht in Abhängigkeit zur Identifikationsprägung des jeweiligen Themas.²⁹³

Abbildung 14: Themenselektion



Quelle: Abbildung modifiziert übernommen aus Kriegler, 2012, S. 156.

Das Ergebnis ist durch die Mitarbeitenden der Gemeinde Reinach anschließend zu bewerten. Gegebenenfalls ändert sich dadurch die Wertigkeit der einzelnen Themen.

²⁹³ Vgl. Kriegler, 2012, S. 155.

Die zuvor genannten Themen oder Kernbotschaften müssen in einem Wort (Attraktivitätsfaktor) auf den Punkt gebracht werden. Gleiches gilt für Claim und Logo. Diese Botschaften müssen einen Wiedererkennungswert haben und zudem durch ihre Einzigartigkeit die Aufmerksamkeit auf die Gemeinde Reinach als Arbeitgeberin lenken. Die Einzigartigkeit der Gemeinde Reinach als Municipal Brand wurde bereits einleitend portraitiert. Dieses Bild oder diese Geschichte der Gemeinde Reinach muss jetzt nun auch in ihrer Rolle als Arbeitgeberin niedergeschrieben und erzählt werden. Im nächsten Schritt erfolgt die mediale Umsetzung der AGP.

Umsetzung²⁹⁴

Die Employer Branding Strategie ist vorab mit dem Führungskreis sowie den einzelnen Bereichen der Gemeinde Reinach zu kommunizieren. Zu beachten ist hier, dass die Kommunikation in einem Dialog erfolgen sollte. Dies ist die letzte Möglichkeit, eventuell berechtigte Kritik einfließen zu lassen.

Des Weiteren sind die Mitarbeitenden über den Rollout der externen Maßnahmen zu informieren. Wird in diesem Zusammenhang das Intranet genutzt, dann sollte auch ein Dialog ermöglicht werden. Diese Vorgehensweise unterstützt die Akzeptanz der Arbeitgebermarke unter den Mitarbeitenden. Eine fehlende Akzeptanz ist nur innerhalb der Organisation spürbar und von außen nicht zu erkennen. Eine Arbeitgebermarke ist nur Authentisch, wenn sie sich von innen nach außen entwickelt. Wird dies berücksichtigt, dann können dadurch unliebsame Überraschungen oder das Scheitern der Arbeitgebermarke vermieden werden.

Die Mitarbeitenden werden durch die Implementierung in vielen Bereichen berührt. Aus diesem Grund ist dieser Vorgang mit der Organisations- und Personalstrategie der Gemeinde Reinach abzustimmen. Eine Empfehlung kann hier aufgrund einer fehlenden Analyse bzw. Inventur bei der Gemeinde Reinach nicht abgegeben werden.²⁹⁵

²⁹⁴ Siehe Kapitel 3.4, 3.4.1, 3.4.2; 5.2.4, Frage II.E.1, II.E.4.

²⁹⁵ Ein Überblick an internen Employer Branding Maßnahmen liefert hier Anlage 29.

Für die operative Umsetzung ist ein Kommunikations- und Kreativkonzept zu erstellen. Dieses Konzept legt die Auswahl und den Einsatz der in Frage kommenden Kommunikationsmedien fest. Die einzelnen Instrumente müssen an die Corporate Identity der Gemeinde Reinach angepasst werden. Des Weiteren benötigt Reinachs Arbeitgebermarke einen Claim, der die Einzigartigkeit als Arbeitgeberin ausdrückt. In diesem Zusammenhang ist auch ein eigenständiges Logo für die Arbeitgebermarke zu entwickeln.

Im Folgenden wird nur auf ausgewählte extern wirkende Kommunikationsinstrumente, die durch die befragten Städte eingesetzt werden, eingegangen. Weitere Instrumente werden an dieser Stelle nicht aufgezeigt, da es zum jetzigen Zeitpunkt verfrüht wäre, eine Empfehlung abzugeben. Die Auswahl richtet sich zudem nach den Analyseergebnissen. Empfohlen werden u.a.:²⁹⁶

- Arbeitgebermarkenauftritt bei XING
- Verlinkung der Arbeitgebermarke auf allen Instrumenten, auch Kampagnenübergreifend
- Eigenständiger Internetauftritt der Arbeitgebermarke
- Anpassung bzw. Überarbeitung der Stellenanzeigen

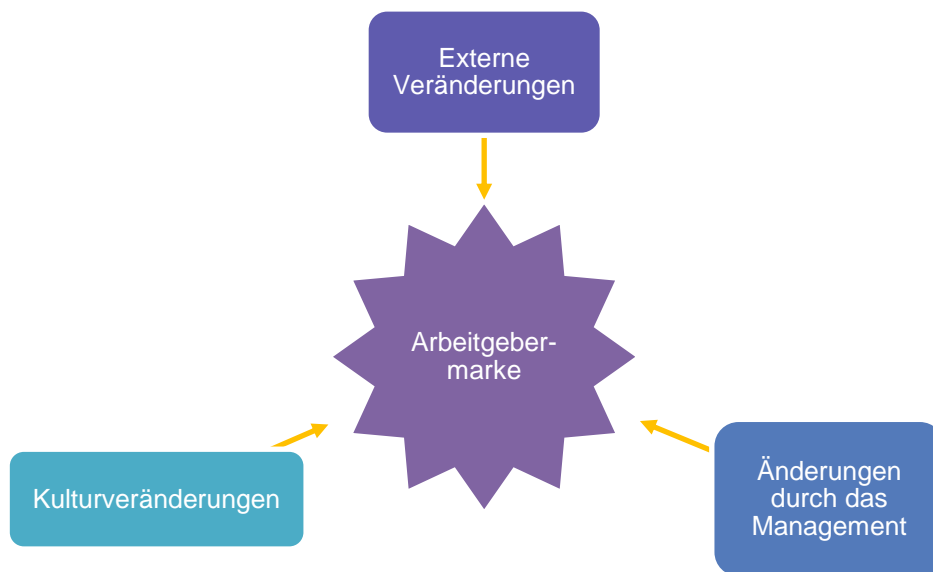
Employer Brand Management²⁹⁷

Sind die von der Gemeinde Reinach geplanten Maßnahmen erst einmal operativ umgesetzt, erfordert dies im Nachgang ein konsequentes Employer Brand Management, um den Erfolg der Arbeitgebermarke nachhaltig sicherstellen zu können. Die Arbeitgebermarke ist ein dynamisches Gebilde, das an die Veränderungen angepasst werden muss. Demnach sind auch die operativen Instrumente an diese Veränderungen anzupassen.

²⁹⁶ Weitere externe Employer Branding Maßnahmen sind in Anlage 30 dargestellt.

²⁹⁷ Siehe Kapitel 3.5, 5.2.5.

Abbildung 15: Handlungsfaktoren für das Employer Brand Management



Quelle: Abbildung modifiziert übernommen aus Kriegler, 2012, S. 339.

Ein Bestandteil des Employer Brand Management ist das Controlling. Für die Pflege der Arbeitgebermarke bedarf es einer ständigen Rückmeldung anhand festgelegter Indikatoren.²⁹⁸ Wie bereits oben angemerkt, ist das Controlling der Gemeinde Reinach bereits mit der Personalabteilung verbunden. Dieses erweist sich hier als Vorteil, da diese Stelle eine entsprechende Fachexpertise mit sich bringt. Diese Abteilung muss auch die Verantwortung für die dauerhafte Führung der Arbeitgebermarke übernehmen. Eine eindeutige Regelung der Verantwortlichkeiten beugt hier eventuellen Unstimmigkeiten vor. Idealerweise sollte der Navigator, der die Arbeitgebermarke steuert, eine oder ein langjährige/r Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter der Gemeinde Reinach sein oder zumindest eine Person, welche die Gemeindeverwaltung gut kennt und von Anfang an am Employer Branding Prozess beteiligt war. Diese Stelle oder Person hat wie oben dargestellt auch bei der Steuerung der Arbeitgebermarke alle relevanten Anspruchsgruppen, wie z.B. Stabsstellen, einzubinden. Keine der befragten Städte hat diesbezüglich eine neue Stelle geschaffen bzw. eine zusätzliche Fachkraft eingestellt. Allerdings wünschten sich zwei der befrag-

²⁹⁸ Vgl. Trost, 2009, S. 70.

ten Kommunen jemanden, der sich dauerhaft um das Thema kümmert. Sollte auch Reinach sich gegen die Schaffung einer neuen Stelle entscheiden, dann bietet zumindest die Anwendung des zuvor genannten HR-Cockpits ein wenig Entlastung bei der Steuerung der Arbeitgebermarke.

Letztendlich erwarten die durch Einwohnerinnen und Einwohner bzw. die Bürgerinnen und Bürgern bestimmten, politischen Gremien einen Vorteil durch die Bildung einer Arbeitgebermarke. Deshalb muss auch Reinach Rechenschaft gegenüber ihren Gremien ablegen, ob sich die gewünschten Vorteile durch die Arbeitgebermarke einstellen oder nicht.

Besonders zu beachten ist, dass der Arbeitgebermarkenerfolg gemessen wird und nicht die generelle Qualität der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers, z.B. durch die bereits angesprochenen Arbeitgeberrankings. In diesem Zusammenhang hat die Deutsche Employer Branding Akademie ein Prüfverfahren entwickelt. Der Arbeitgebermarkenerfolg wird in vier Dimensionen gemessen, die sich in strategisch-externe/interne und operativ-externe/interne Qualität unterteilen.²⁹⁹

Aus diesen Qualitätsdimensionen und weiteren Kennzahlen kann ein individuelles Kennzahlensystem zusammengestellt werden.³⁰⁰ In diesem Zusammenhang ist genau zu prüfen, welche der Kennzahlen benötigt werden und welche nicht.

6.2 Transformation und Würdigung des Ressourceneinsatzes

Das durch die befragten Städte im Employer Branding Prozess eingesetzte Personal sowie die verwendeten finanziellen Mittel müssen nach vorher festgelegten Parametern auf die Gemeinde Reinach transformiert bzw. ins Verhältnis gesetzt werden. Die dadurch ermittelten Größen werden ent-

²⁹⁹ Für mehr Informationen zum Prüfverfahren der DEBA vgl. dazu ergänzend Kriegler, 2012, S. 348-356.

³⁰⁰ Ausgewählte Kennzahlen können aus Anlage 31 entnommen werden.

sprechend gewürdigt und dienen der Gemeinde Reinach zur Planung des Ressourceneinsatzes.

6.2.1 Transformationskriterien

Ursprünglicher Gedanke war, den personellen sowie finanziellen Ressourceneinsatz in Bezug zur Größe der befragten Städte mit der Gemeinde Reinach ins Verhältnis zu setzen. Beispiel Personaleinsatz: Anzahl der am Projekt beteiligten Mitarbeitenden durch Anzahl der Beschäftigten Stadt A mal Anzahl der Beschäftigten Gemeinde Reinach. Für die Berechnung der Kosten sollte ebenso verfahren werden. Hier war vorgesehen, die Projektkosten im zuvor beschriebenen Verfahren auf die Gemeinde Reinach anzuwenden. Als Bezugsgröße war das im Projektzeitraum jeweilig veranschlagte Haushaltsvolumen der befragten Städte vorgesehen. Bereits bei der Erhebung konnte festgestellt werden, dass diese Vorgehensweise für die Planung des Ressourceneinsatzes nicht notwendig sein wird, da die Angaben der befragten Städte sich bis auf wenige Unterschiede glichen.³⁰¹ Deshalb wurde beim Personaleinsatz der Durchschnitt aus allen befragten Städten gebildet. Daraus ergab sich ein Personaleinsatz von 16,67 Mitarbeitenden. Der Einsatz finanzieller Mittel wurden durch die befragten Städte in Euro angegeben. Deshalb mussten die Eurobeträge in die in der Schweiz gängige Währung umgerechnet werden. Diesbezüglich wurde für den Schweizer Franken ein Wechselkurs³⁰² von 1 € = 1,21 CHF ermittelt.

6.2.2 Übertrag auf die Gemeinde Reinach

Im Rahmen der strategischen Planungen ist, wie oben dargestellt, ein Konzept zu erstellen, das sowohl den Einsatz personeller als auch finanzieller Ressourcen beinhaltet.

³⁰¹ Siehe hierzu Kapitel 5.3, Frage III.2.

³⁰² Wechselkurs, online im WWW unter URL: http://www.finanzen.net/devisen/euro-schweizer_franken-kurs.

Personaleinsatz

Die Bildung einer Arbeitgebermarke wird auch in Reinach mehrere Monate bzw. Jahre dauern. In dieser Zeit muss die Gemeinde Reinach wertvolles Personal für das Projekt binden. Derzeit sind bei der Gemeinde Reinach ca. 150 Mitarbeitende öffentlich-rechtlich und ungefähr nochmal so viele privatrechtlich beschäftigt. Wird von dem oben angegebenen Wert ausgegangen, dann sollte auch Reinach ungefähr 15 Projektmitglieder einplanen. Aus Expertensicht muss, auch über die Projektphase hinweg, die Pflege der Arbeitgebermarke durch eine verantwortliche Person dauerhaft sichergestellt werden.

Abbildung 16: Kapazitätenplanung

	Analyse- und Strategiephase	Umsetzungs- phase	Employer Branding Management
	ca. 6 Monate	ca. 12 Monate	dauerhaft
Gesamt-Projektleiter/in	25-50%	40-60%	20-40%
Projektassistent/in	15-25%	20-40%	10-20%
Mitglieder des Steuerungsausschusses	5% 1 Tag/Monat	3-6%	1-2%
Mitglied als Sound- board³⁰³	2-4%	2-4%	<1%

Quelle: Abbildung modifiziert übernommen aus Kriegler, 2012, S. 61.

³⁰³ Def.: Im Zusammenhang mit Produktentwicklung und Projektmanagement ist das Soundingboard sowohl das Gremium als auch das Treffen des Gremiums zur Beurteilung neuer Ideen und Produkte. Im erweiterten Sinne kann das Soundingboard sich auch aus Vertretern mehrerer Projektbeteiligter (Stakeholder) zusammensetzen und eine Art informeller Lenkungsausschuss (d.h. ohne Entscheidungskompetenz) sein (Online im WWW unter URL: <https://www.projektmagazin.de>).

Einsatz finanzieller Mittel³⁰⁴

Es ist davon auszugehen, dass es sich bei den durch die Experten genannten Beträgen lediglich um Investitionen oder Aufwand handelt. Nicht berücksichtigt sind hier vermutlich die sogenannten Internen Leistungen sowie die Personalkosten der beteiligten Projektmitglieder. Von den befragten Experten wurde Beträge zwischen 12.100 CHF (10.000 €) und 14.520 CHF (12.000 €) für die Prozesskosten angegeben. Bei einer Stadt machten allein die Bildrechte einen Anteil von ca. 83 % an den eingesetzten finanziellen Mittel aus. Dieselbe Quelle erwähnte auch das Vorliegen eines neuen Employer Branding Konzeptes in Höhe von 42.350 CHF (35.000 €). Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass die Entwicklung einer Arbeitgebermarke weitaus mehr kostet, als sie durch die Experten angegeben wurde. Für die Entwicklung einer Arbeitgebermarke bei einem Unternehmen mittlerer Größe müssen zwischen 48.400 CHF (40.000 €) und 96.800 CHF (80.000 €) plus weitere Kosten für eine Werbeagentur und Implementierung veranschlagt werden. Generell ist das Projekt vom zur Verfügung stehenden Budget abhängig. Diesbezüglich ist zu prüfen, ob für dieses Projekt Fördermittel generiert werden können.

³⁰⁴ Siehe Kapitel 3.3; 5.1, Frage I.B.2; 5.3, Frage III.4.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Die Gemeinde Reinach wird, wie andere Städte und Gemeinden auch, in der Zukunft mit neuen Aufgaben und Schwierigkeiten konfrontiert werden. Es bedarf somit wirkungsvollen Antworten, um sich des Eingangs aufgezeigten Herausforderungen stellen zu können. Die Bildung einer eigenen Arbeitgebermarke könnte das geeignete Mittel für die Gemeinde Reinach darstellen.³⁰⁵ Damit die Bildung einer Arbeitgebermarke in der Praxis zum Erfolg wird, erfordert dies Handlungen, die auf guter Theorie beruhen müssen. Die Konzepte von Trost und Kriegler sind nicht nur Theorie, sondern sind, wie sich an Beispielen in den hier zitierten Quellen nachvollziehen lässt, praxiserprobt. Beide Prozessmodelle zeigen den Weg zur Arbeitgebermarke auf. In der Praxis allerdings variieren die Prozesse. Teilprozesse können zusammengelegt oder parallelisiert verlaufen. Jedoch sollte die Reihenfolge, mit den Phasen Analyse, Strategie, Umsetzung und Employer Brand Management eingehalten werden.

Insgesamt verlief der Forschungsprozess wie geplant, was auch auf die hervorragende Unterstützung durch die Experten zurückzuführen ist. Allerdings gibt es auch Dinge, die nicht planbar sind. Insbesondere die Aufbereitung der Daten sowie die Auswertung gestaltete sich sehr zeitaufwendig. Dies lag u.a. an der fehlenden Trennschärfe des Erhebungsinstrumentes. In Anbetracht der komplexen Verzahnung aller Employer Branding Elemente, die dem Verfasser erst bei der Erhebung bewusst wurden, führt die stumpfe Abgrenzung der Fragen des Erhebungsinstrumentes zu keinerlei Mangel im Forschungsablauf.

Im Bereich der Organisation liegt der wesentliche und alles entscheidende Kern der Arbeitgebermarkenbildung. Eine Arbeitgebermarke muss in die Organisation im Dialog und unter der Beteiligung der Mitarbeitenden integriert werden. Nur dann ist eine Arbeitgebermarke authentisch und nach-

³⁰⁵ Anlage 32 dient hierbei als Argumentationshilfe gegenüber letzten Skeptikern.

haltig. In diesem Fall dürfte die in der Schweiz gelebte direkte Demokratie und die flache Hierarchie der Gemeinde Reinach ein Employer Branding Projekt begünstigen.

Aus dem Zusammenspiel theoretischer Bereich und Erhebung konnte eine strategische Entscheidungs-/Orientierungshilfe für die Entscheider der Gemeinde Reinach entwickelt werden. Aufgrund einer fehlenden Analyse in Reinach konnte hier leider nicht auf alle Details eingegangen werden. Nichtsdestotrotz bietet diese Arbeit einen Blick über die Faktoren, die zum Erfolg, aber auch zum Misserfolg einer Arbeitgebermarke führen können. Die Fragestellung konnte somit beantwortet werden.

Employer Branding ist längst nicht mehr nur ein Thema für Unternehmen. Die Zahl der Städte und Gemeinden, die sich mit der Bildung einer Arbeitgebermarke beschäftigen, vergrößert sich. Größe und Herkunft der Kommune sind bei der Arbeitgebermarkenbildung nicht entscheidend. Lediglich der Weg zur Arbeitgebermarke wird ein anderer sein.

Fragen und Anregungen zur vorliegenden Bachelorarbeit werden gerne entgegengenommen. Des Weiteren steht der Verfasser der Gemeinde Reinach für ihr weiteres Vorgehen unterstützend zur Seite.

Anlagen

Anlage 1-11:	auf Compact Disc	
Anlage 12:	Taxonomie der Arbeitgebereigenschaften	S. 77
Anlage 13-14:	auf Compact Disc	
Anlage 15:	Interviewleitfaden	S. 78
Anlage 16:	Anschreiben zur ersten Kontaktaufnahme	S. 83
Anlage 17-20:	auf Compact Disc	
Anlage 21:	Transkriptionsregeln	S. 85
Anlage 22:	auf Compact Disc	
Anlage 23:	Auswertungsregeln	S. 88
Anlage 24:	auf Compact Disc	
Anlage 25:	Anschreiben zur Qualitätskontrolle	S. 90
Anlage 26:	Dankeschreiben	S. 92
Anlage 27-28:	auf Compact Disc	
Anlage 29:	Interne Employer Branding Maßnahmen	S. 93
Anlage 30:	Externe Employer Branding Maßnahmen	S. 94
Anlage 31:	Kennzahlen	S. 96
Anlage 32:	Treiberfaktoren – Gründe für Employer Branding	S. 97

Anlage 12: Taxonomie der Arbeitgeberereigenschaften

Angebote	Aufgaben	Arbeitgebende	Mitarbeitende	Werte
Entlohnung, Zusatzleistungen, Karriere-möglichkeiten, Work-Life-Balance, <i>gute Gesundheitspolitik</i>	Interessante Aufgaben und Projekte, Internationaler Einsatz, Innovation, Einfluss, <i>Gemeinnützige und verantwortungsvolle Tätigkeit,</i> <i>Vielfältigkeit</i>	Produkte und Dienstleistungen, Technologie- u. Marktführerschaft, Unternehmenserfolg, Standort, Kunden, öffentliche Reputationen, Arbeitsplatzsicherheit	Persönlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Qualifikationsniveau der Mitarbeitenden, Zusammenarbeit, Diversity	Unternehmenskultur, Führungsqualität und Leitbild, Vertrauen und Flexibilität der Arbeit

Quelle: Abbildung modifiziert übernommen aus Trost, 2009, S. 20.

Hinweis: Die Tabelle wurde an die Erkenntnisse der Erhebung bzw. die Gegebenheiten des öffentlichen Dienstes angepasst. Ergänzungen sind *kursiv*, nicht Zutreffendes ~~durchgestrichen~~ dargestellt.

Anlage 15: Interviewleitfaden

Thema

Der Employer Branding Prozess in der kommunalen Praxis – Erfahrungen und Ressourceneinsatz als strategischer Ansatz zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke für die Gemeinde Reinach im schweizerischen Kanton Baselland

Experte/in

Name der interviewten Person:

Funktion:

Organisationseinheit:

Gesprächsdauer:

Ort:

Datum:

Hinweis: Das mündliche Interview wird mit Ihrer Zustimmung digital, mit Hilfe einer dafür vorgesehenen Anwendung („Dictations“ von Naxos) auf einem Apple iPhone 4S, aufgezeichnet. Nach der Abschrift des Interviews (Transkription) wird das Tonprotokoll gelöscht. Die Auswertung als auch die Darstellung der Ergebnisse erfolgt anonymisiert.

Fragebogen

Der Fragebogen besteht aus insgesamt 29 Punkten, die sich auf drei Themenblöcke verteilen.

I. Organisation

A. Employer Branding ist eine Querschnittsaufgabe.

1. Wie ist das Employer Branding organisatorisch in Ihre Verwaltung eingebettet?
2. Wurde das Employer Branding mit der Organisations- und Personalstrategie abgestimmt? Wenn ja, wie?
3. Wie wurde das Employer Branding innerhalb der Verwaltung kommuniziert?
4. Wurden die Mitarbeitenden der Verwaltung eingebunden? Wenn ja, wie?
5. Was war sonst noch zu tun?

B. Die Bildung einer Arbeitgebermarke ist ein „Marathon“ und kein „Sprint“.

1. Beginnend mit der Idee bis zum fertigen Konzept bzw. Kampagne, wie viel Zeit ist vergangen?
2. Welche Faktoren hatten Einfluss auf die Dauer?

II. Der Employer Branding Prozess

A. In der Theorie (nach Trost) besteht der **Employer Branding Prozess** in der Reihenfolge aus den Phasen Zielgruppendefinition, Analyse, Strategie und Umsetzung.

1. Ist diese Reihenfolge bzw. Vorgehensweise Ihrer Meinung nach auch auf die kommunale Verwaltung zutreffend? Wenn ja, warum?
2. Wenn nein, beschreiben Sie kurz Ihren Employer Branding Prozess?

B. Ungeachtet der Reihenfolge - der Sie gefolgt sind - der Employer Branding Prozess bzw. Zyklus beginnt in der Theorie mit der **Zielgruppendefinition**.

1. Haben Sie eine oder mehrere Zielgruppe/n definiert? Wenn ja, was sollte hierbei gegebenenfalls beachtet werden?
2. Wenn nein, warum haben Sie keine Zielgruppe festgelegt?

C. Im nächsten Schritt werden Arbeitgeberimage, Zielgruppenpräferenzen, Arbeitgebereigenschaften und die Wettbewerbssituation einer genaueren **Analyse** unterzogen.

1. Haben Sie Analysen durchgeführt? Wenn ja, welche?
2. Wenn nein, warum haben Sie keine Analysen durchgeführt?
3. Was muss in Bezug auf die kommunale Verwaltung dabei besonders beachtet werden?

D. Aus der Summe der Analyseergebnisse wird dann die authentische und einzigartige Positionierung des Unternehmens als Arbeitgeber (Employee Value Proposition) bestimmt. Sie ist der Kern der **Arbeitgebermarkenstrategie**. Der Fokus richtet sich dabei auf Medien, Zielgruppe und lokale Differenzierung.

1. Welche Strategie („Die richtigen Dinge tun“) haben Sie entwickelt?

E. Die strategischen Vorgaben müssen im Anschluss in die Tat **umgesetzt** werden. Es muss ein Konzept entwickelt werden, das auf die Employee Value Proposition abgestimmt ist.

1. Welche Kommunikationskanäle haben Sie genutzt?
2. Welche Regeln und Prozesse waren einzuhalten?
3. Wurden Kampagnen durchgeführt? Wenn ja, welche?
4. Konnten Sie den Erfolg messen? Wenn ja, woran?

F. Employer Branding unterliegt Veränderungen und bedarf einer langfristigen Pflege. Dies muss entsprechend **gesteuert** werden.

1. Betreiben Sie ein konsequentes Employer Branding Management bzw. Controlling? Wenn ja, wie?
2. Wenn nein, warum nicht?
3. Welche Regelungen (z.B. Verantwortlichkeiten) haben Sie getroffen?
4. Wer „steuert“ und wurde dafür eine Stelle geschaffen?
5. Haben Sie Kennzahlen definiert? Wenn ja, welche?

III. Ressourceneinsatz

Für die Bildung einer Arbeitgebermarke bedarf es **Ressourcen**. Sowohl der Einsatz von Personal als auch Finanzmittel spielen eine Rolle.

1. Mussten Sie zusätzliches Personal einstellen? Wenn ja, warum und mit welcher beruflichen Qualifikation?
2. Wie viele Mitarbeitende waren am Employer Branding Prozess beteiligt?
3. Wie viele Mitarbeitende waren während des Projektzeitraums in der Kernverwaltung beschäftigt?
4. Wie hoch war der Gesamtbedarf an Finanzmitteln für die Bildung der Arbeitgebermarke?
5. Wie hoch war das Haushaltsvolumen Ihrer Stadt während des Projektzeitraums?

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für das Interview genommen haben. Gerne informiere ich Sie über das Ergebnis der Befragung.

Ich möchte informiert werden:

- Ja
- Nein

Anlage 16: Anschreiben zur ersten Kontaktaufnahme

Betreff: Anfrage zur Unterstützung bei einer Bachelor-Thesis im Rahmen eines Experteninterviews

Sehr geehrte/r <Anrede> <Nachname>

Mein Name ist Axel Fichtner und ich studiere an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg den Studiengang „Public Management“. Zurzeit befinde ich mich in der Vorbereitungsphase meiner Abschlussarbeit.

Ich möchte eine Arbeit zum Thema „Employer Branding in der kommunalen Praxis“ verfassen. Da es sich um ein „Strategiepapier“ für eine Gemeinde handelt, die eine eigene Arbeitgebermarke entwickeln will, benötige ich dazu Informationen aus der Praxis. Nach Gesprächen und Recherchen weiß ich, dass sich die Stadt <Name der Stadt> bereits mit diesem Thema befasst hat.

Es gibt derzeit noch nicht so viele Gemeinden bzw. Städte, die sich mit dem Thema auseinandergesetzt haben. Umso wichtiger ist mir deshalb Ihre Unterstützung! Wenn Sie Fragen haben, so beantworte ich sie Ihnen gerne.

Ich würde mich sehr auf eine positive Nachricht Ihrerseits freuen. Vielen Dank im Voraus.

Mit freundlichen Grüßen

Axel Fichtner

<Adresse>

Betreff: Bachelor-Thesis zum Thema Employer Branding

Sehr geehrte/r <Anrede><Nachname>

Mein Name ist Axel Fichtner und ich studiere an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg den Studiengang „Public Management“. Zurzeit befinde ich mich in der Vorbereitungsphase meiner Abschlussarbeit, die sich mit dem Thema „Employer Branding in der kommunalen Praxis“ befasst.

Bei Recherchen bin ich auf folgendes Dokument gestoßen: <Bezeichnung des Dokuments>

Für mich wäre interessant zu wissen, wie weit Sie mit Ihrem Projekt sind? Je nach Fortschritt Ihres Projekts, würde ich Sie gerne im Rahmen eines Experteninterviews zum Thema befragen.

Ich würde mich sehr auf eine positive Nachricht Ihrerseits freuen. Vielen Dank im Voraus.

Wenn Sie Fragen haben, so beantworte ich sie Ihnen gerne.

Mit freundlichen Grüßen

Axel Fichtner

<Kontaktdaten>

Anlage 21: Transkriptionsregeln

Transkriptionssystem

Das Regelsystem setzt sich aus den Transkriptionsregeln und der Festlegung einer einheitlichen Schreibweise zusammen.

Transkriptionsregeln³⁰⁶

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Ist eine eindeutige Übersetzung nicht möglich, so wird der Dialekt beibehalten.
2. Syntaktische Fehler in der Satzform, wie zum Beispiel: „Weil es muss man ja auch immer wieder rechtfertigen“, werden beibehalten. Wortschleifungen werden an das Schriftdeutsch angenähert. Beispielsweise „ne“ wird zu „eine“.
3. Wort- und Satzabbrüche werden mit einem Abbruchzeichen / gekennzeichnet: „Das ist eigentlich/“. Wortdopplungen, wie: „Des ist ganz, ganz wichtig“, werden notiert.
4. Sprechüberlappungen bzw. Einwüfe werden mit // kenntlich gemacht. Dieses Zeichen folgt zu Beginn des Einwurfs. Der Einwurf selbst steht in einem separaten Absatz und beginnt bzw. endet ebenfalls mit einem //.
5. Die Interpunktion wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet, d.h. bei kurzem Senken der Stimme oder eindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt.
6. Pausen werden durch drei Auslassungspunkte in Klammern (...) gekennzeichnet. Die Länge der Pausen ist unerheblich.

³⁰⁶ Vgl. Dresing/Pehl, 2013, S. 20ff.

7. Verständigungssignale wie „ja, äh, ähm“ etc. werden nicht verschriftlicht, es sei denn eine Antwort besteht nur aus „mhm (bejahend oder verneinend)“ ohne weitere Ausführungen.
8. Besonders betonte Wörter werden durch GROSSSCHREIBUNG kenntlich gemacht.
9. Nonverbale und emotionale Äußerungen, die eine Aussage unterstützen (lachen oder schmunzeln), werden in Klammern gesetzt.
10. Unverständliche Wörter werden durch (unv.) gekennzeichnet. Auf die Kennzeichnung der Textstelle durch eine Zeitmarke wird verzichtet, da das Tonprotokoll nach der Transkription gelöscht wird.
11. Die befragte Person bzw. Experte wird durch ein „E“ gekennzeichnet. Zusätzlich wird eine Codenummer vergeben (z.B. „E-02“). Die interviewende Person wird durch „I-AF“ dargestellt.
12. Um Rückschlüsse auf den Experten auszuschließen, werden im Transkript je nach Bedarf u.a. Personen-, Orts-, Zeit- und Zahlenangaben anonymisiert. Betreffende Textstellen werden entsprechend geschwärzt (.....).
13. Das Transkript wird als PDF-Dokument gespeichert.

Einheitliche Schreibweise³⁰⁷

1. Zeichen und Abkürzungen, wie zum Beispiel „Prozent“, werden ausgeschrieben.
2. Begriffe aus dem Englischen werden nach den deutschen Rechtschreibregeln behandelt.
3. Anredepronomen wie „du“ und „ihr“ werden klein geschrieben, die Höflichkeitsanrede-Pronomen „Sie“ und „Ihnen“ werden groß geschrieben.

³⁰⁷ Vgl. Dresing/Pehl, 2013, S. 23f.

4. Zahlen von null bis zwölf werden im Fließtext mit Namen, größere in Ziffern dargestellt. Runde Zahlen, wie zum Beispiel „vierzig“, werden ausgeschrieben.
5. Gängige Redewendungen werden wörtlich wiedergegeben.
6. Wird während den Ausführungen wörtliche Rede zitiert, wird das Zitat in Anführungszeichen gesetzt: und er sagte „Wunderbar“.
7. Einzelbuchstaben werden groß geschrieben. Beispielsweise: „A“ und „O“.

Anlage 23: Auswertungsregeln

Auswertungsregeln

Hinweis: Aus Vereinfachungsgründen wurde ein Categoriesystem entwickelt, unter das von Beginn an alle Experten gefasst wurden. D.h. erster und zweiter Durchgang der Zusammenfassung wurde in einer Tabelle zusammengefasst.

A. Erster Schritt (Z1-Regel)³⁰⁸

Die erste Phase der Zusammenfassung besteht aus der Paraphrasierung. Dazu wurden folgende Regeln festgelegt:

1. Übertrag sämtlicher Sätze bzw. Paraphrasen aus den Transskripten unter die jeweilige Kategorie im Categoriesystem (Tabelle). Unbedeutende Textbestandteile wie Wiederholungen wurden gestrichen.
2. Während des Übertrages erfolgte Teilreduktionen bzw. Teilstreichungen innerhalb einer Paraphrase wurden mit drei Auslassungspunkten (...) gekennzeichnet. Konnten keine Paraphrasen unter eine Kategorie gefasst werden oder die Paraphrase wurde gänzlich gestrichen, so wurde dies durch das Minuszeichen (-) gekennzeichnet. Anonymisierte Textbestandteile wurden durch vier Hash-tags (####) gekennzeichnet.

B. Zweiter Schritt (Z2-Regel)³⁰⁹

Im zweiten Schritt müssen die Paraphrasen auf ein Abstraktionsniveau verallgemeinert werden. Dabei ist ein direkter Bezug zur Fragestellung herzustellen. Dazu wurden folgende Regeln festgelegt:

1. Bei der Generalisierung der Paraphrasen auf Abstraktionsniveau erfolgten weitere Kürzungen.

³⁰⁸ Vgl. Mayring, 2010, S. 68ff.

³⁰⁹ Vgl. Mayring, 2010, S. 68ff.

2. Teilweise sind Paraphrasen entgegen des Textflusses in der Transkription aufgrund der Thematik einer anderen bzw. mehrerer Kategorien zugeordnet worden.
3. Einige Paraphrasen, die über dem Abstraktionsniveau liegen, wurden beibehalten.
4. Bei Zweifelsfällen wurden theoretische Vorannahmen zur Hilfe genommen.

C. Dritter Schritt (Z3-/Z4-Regel)³¹⁰

Die erste Reduktion erfolgte durch Selektion und die zweite Reduktion durch Bündelung des Textmaterials. Dazu wurden folgende Regeln festgelegt:

1. In der Reduktionsphase erfolgten weitere Streichungen von bedeutungsgleichen Textinhalten.
2. Nach dieser Phase sind alle Paraphrasen endgültig und eindeutig einer Kategorie zugeordnet worden. Eine doppelte Zuordnung geschah nur zur besseren thematischen Nachvollziehbarkeit einer Aussage.
3. Zusammenfassung der Paraphrasen mit gleichem oder ähnlichem Gegenstand und ähnlicher Aussage.
4. Zusammenfassung der Paraphrasen mit mehreren Aussagen zu einem Gegenstand.
5. Zusammenfassung der Paraphrasen mit gleichem oder ähnlichem Gegenstand und verschiedener Aussage.
6. Abschließend wurden die Paraphrasen durchnummeriert. Dieser Schritt stellt den Abschluss der Auswertung dar.
7. Bei Zweifelsfällen wurden theoretische Vorannahmen zur Hilfe genommen.

³¹⁰ Vgl. Mayring, 2010, S. 68ff.

Anlage 25: Anschreiben zur Qualitätskontrolle

Betreff: Finale Qualitätssicherung der Interviewergebnisse

Sehr geehrte/r <Anrede> <Nachname>

Vielen Dank, dass Sie mich bei meiner Bachelorarbeit unterstützen. Seit unserem letzten Kontakt sind mittlerweile einige Wochen vergangen. Die Auswertung ist abgeschlossen und wie bereits angekündigt übersende ich Ihnen die Niederschrift der Ergebnisse zur Qualitätskontrolle. Zusätzlich habe ich das Transskript des Interviews beigefügt. Bitte prüfen Sie auch, ob die Anonymisierung in Ihrem Sinne ausreichend ist.

Sollten Fragen aufkommen, so beantworte ich sie Ihnen gerne.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mir bis spätestens 25. August 2014 ein Feedback geben könnten.

Vielen Dank dafür!

Mit freundlichen Grüßen

Axel Fichtner

<Kontaktdaten>

Betreff: Finale Qualitätssicherung der Interviewergebnisse

Sehr geehrte/r <Anrede> <Nachname>

Vielen Dank, dass Sie mich bei meiner Bachelorarbeit unterstützen. Seit unserem letzten Kontakt sind mittlerweile einige Wochen vergangen. Die Auswertung ist abgeschlossen und wie bereits angekündigt übersende ich Ihnen die Niederschrift der Ergebnisse im Entwurf zur Qualitätskontrolle. Zusätzlich habe ich den Fragebogen mit den Ergänzungen des Telefoninterviews beigefügt. Bitte prüfen Sie auch, ob die Anonymisierung in Ihrem Sinne ausreichend ist.

Sollten Fragen aufkommen, so beantworte ich sie Ihnen gerne.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mir bis spätestens 25. August 2014 ein Feedback geben könnten.

Vielen Dank dafür!

Mit freundlichen Grüßen

Axel Fichtner

<Kontaktdaten>

Anlage 26: Dankeschreiben

Betreff: Ihre Unterstützung als Experte

Sehr geehrte/r <Anrede> <Nachname>,

vielen Dank für Ihr Feedback.

Als Zeichen meiner Wertschätzung für Ihre Unterstützung bei meiner Bachelorarbeit möchte ich mich hiermit nochmals recht herzlich bedanken.

Nach der Benotung der Arbeit lasse ich Ihnen ein Exemplar zukommen. Falls Sie vorab bestimmte Fragen haben, so stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung. Bis dahin wünsche ich Ihnen eine schöne Zeit und vor allem ein erfolgreiches Employer Branding.

Mit freundlichen Grüßen

Axel Fichtner

Anlage 29: Interne Employer Branding Maßnahmen

KLASSIK	
Mitarbeitermagazin	Personalschriftwechsel
Interne Leitlinien und FAQ	Feedbackmedien
Mitarbeiter-Videos	Interner Stellenmarkt
Werbung innerhalb des Gebäudes	Streuartikel und Give-Aways
Digital	
Intranet	Online-Mitarbeiterbefragung
Mitarbeiterblog	Mitarbeiter-Newsletter per E-Mail
Online-Feedbackkanäle	Infoscreens
Dialog	
Mitarbeitergespräche	Interne Online-Foren und Chats
Interne Social Networks	Social Networks (z.B. Facebook)
Live	
Mitarbeiterveranstaltungen	Beteiligung an öffentlichen Events

Quelle: Tabelle modifiziert übernommen aus Kriegler, 2012, S. 264f.

Anlage 30: Externe Employer Branding Maßnahmen

KLASSIK	
Personalimageanzeigen	Stellenanzeigen
Fachmedien	Karrierefachpresse
Aufsteller, Plakate, Blow-Ups	Bewerberschriftverkehr
Arbeitgeberimagefilm	Recruiting-Videos
Ambientmedien	Sponsoring von öffentlichen Events
Verkehrsmittelwerbung	Außenwerbung
Werbung in der Region	Streuartikel und Give-Aways
Digital	
Karriere-Website	Online-Jobbörsen
Virales Marketing	E-Recruiting-Systeme
Banner-Werbung	Newsletter per E-Mail
Arbeitgeber-Blog	Business-Networks (z.B. XING)
Foren	Media-Sharing (z.B. YouTube)
Bewertungsportale	Microblogs (z.B. Twitter)
Mobile Devices (z.B. Smartphones)	Recruiting Games
Search Engine Optimization	Einsatz von QR-Codes
Dialog	
Social Networks (z.B. Facebook)	Talent Relation Management
Alumni-Programme	Hochschul-Exkursionen
Hochschul-Gastvorträge	Eigene Veranstaltungen
Schnupperpraktika	Bewerberinterviews

Live	
Kongresse und Tagungen	Recruiting-Messen
Web-Konferenzen	Eigene Veranstaltungen
Job-Webcasts, Live-Webcasts	
PR	
Pressemitteilungen	Redaktionelle Beiträge
Advertorials	Fachpresse
Karrierepresse	Wirtschaftsfachpresse
Verbandspresse	

Quelle: Tabelle modifiziert übernommen aus Kriegler, 2012, S. 264f.

Anlage 31: Kennzahlen

Im Folgenden werden ausgewählte Kennzahlen in Bezug zu den Wirkungsdimensionen aufgezeigt.³¹¹

Unternehmensmarke

- Presseberichte
- Ruf des Arbeitgebenden in Sozialen Netzwerken
- Ergebnisse bei Ratings

Mitarbeiterbindung

- Erwünschte/Unerwünschte Fluktuation
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Verweildauer von Leistungsträgern

Mitarbeitergewinnung

- Kosten pro Einstellung
- Passung der Bewerberinnen und Bewerber
- Fehlbesetzungsquote
- Dauer der Stellenbesetzung
- Kündigungen in der Probezeit
- Wiedereinstellungsquote
- Anzahl der Initiativbewerbungen

Leistung und Ergebnis

- Leistungsmotivation
- Grad der Eigenverantwortung
- Qualität der Arbeitsergebnisse
- Mitarbeiterloyalität
- Einarbeitungsdauer

Unternehmenskultur

- Effektivität der Kommunikation innerhalb der Organisation
- Bewertung des Arbeitsklimas
- Vertrauen in die Verwaltungsführung
- Integrationsbereitschaft gegenüber neuen Mitarbeitenden
- Identifikation mit Zielen und Werten der Gemeindeverwaltung
- Krankenstand
- Diebstahlquote
- Umgang mit dem zur Verfügungen gestellten Material

³¹¹ Vgl. Kriegler, 2012, S. 357f; Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 166-173; Vgl. Trost, 2009, S. 71.

Anlage 32: Treiberfaktoren – Gründe für Employer Branding

	INTERN	EXTERN
OPERATIV	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mehr Zusammenarbeit in den Teams ▪ Bessere Kommunikation zwischen den Bereichen ▪ Hohe Fluktuationsrate ▪ Hoher Krankenstand ▪ Effektivere Führungskräfte ▪ Mehr Leistungsbereitschaft ▪ Mehr Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme ▪ Bessere Qualität der Arbeitsergebnisse ▪ Mehr generelle Arbeitgeberzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mehr qualifizierte Bewerbungen ▪ Bessere Bewerberpassungen ▪ Beschleunigung der Stellenbesetzung ▪ Verringerung der Recruitingkosten ▪ Passgenaue Ansprache der Zielgruppen
STRATEGISCH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bessere Bindung von Leistungsträgern und Know-how ▪ Unterstützung von Veränderungsprozessen ▪ Herstellen einer gemeinsamen Identität ▪ Etablierung einer identitätsbasierten Kultur ▪ Veränderung der Unternehmenskultur ▪ Bessere Verankerung der Unternehmenswerte ▪ Bessere Akzeptanz der Unternehmensziele ▪ Durchgehende Kenntnis der Unternehmensstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bessere Bekanntheit auf den Arbeitsmärkten ▪ Besseres Image in den Arbeitsmärkten ▪ Authentisches Image in den Arbeitsmärkten ▪ Mehr Transparenz bzgl. Charakter des Arbeitgebers ▪ Mehr Transparenz bzgl. Einzigartigkeit des Arbeitgebers ▪ Einheitliches Erscheinungsbild des Arbeitgebers ▪ Positive Imagewirkung auf Kunden und Öffentlichkeit ▪ Demografiesicherheit

Quelle: Abbildung modifiziert übernommen aus: Kriegler, 2012, S. 43.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 12. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2008, ISBN 978-3-503-10690-5

Bortz, Jürgen/Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation für Human und Sozialwissenschaftler, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 2003, ISBN 3-540-41940-3

B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung AG: Studie im Auftrag des Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Fachkräftemangel in der Schweiz - Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern, 2014, online im WWW unter URL: <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/05409/index.html?lang=de>, abgerufen am 06.07.2014, Anlage 6

Constant Dialog AG/Outvision Organisationsentwicklung: HR-Cockpit, 2012, online im WWW unter URL: <http://constant-dialog.ch/hr/cockpit.html>, abgerufen am 03.07.2014, Anlage 28

Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten: Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse, Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 5. Aufl., Marburg: Eigenverlag, 2013, ISBN 978-3-8185-0489-2

Duden (Hrsg.): Das Fremdwörterbuch, 10. Aufl., Mannheim: Bibliographisches Institut GmbH, 2010, ISBN 978-3-411-04060-5

Flügel, Martin: Zuwanderung muss gesellschaftlichen Bedürfnissen dienen, in: Die Volkswirtschaft, Das Magazin für Volkswirtschaft 12/2011, S. 41, Anlage 7

Finanzen.net: Euro - Schweizer Franken - Kurs (EUR-CHF), online im WWW unter URL: http://www.finanzen.net/devisen/euro-schweizer_franken-kurs, abgerufen am 02.07.2014

Gemeinde Reinach: Entwicklung Bevölkerungsstruktur 2014, online im WWW unter URL: <http://www.reinach-bl.ch/de/wir-fuer-sie/dienste-von-a-z/Bevoelkerungsentwicklung-2.-Quartal-2014.pdf>, abgerufen am 06.07.2014, Anlage 9

Gemeinde Reinach: Imagebroschüre, Gemeinderat Reinach (Hrsg.), Postfach, 4153 Reinach, Anlage 8

Gemeinde Reinach: Stellenanzeige vom 06.06.2014, Personaldienst, Postfach, 4153 Reinach, Anlage 10

Gläser, Jochen/Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, 2004, ISBN 3-8100-3522-X

Gurtner, Andrea, u.a.: Einzigartigkeit der Gemeinde als Marke nutzen, in: Schweizer Gemeinden 9/2012, S. 23-25, Anlage 11

Halsch, Volker: Zukunft der öffentlichen Personalwirtschaft – Mehr Kooperation, besseres Marketing, in: Vierteljahresheft zur Wirtschaftsförderung, DIW Berlin, 80. Jahrgang, 1/2011 Jubiläumsheft, S. 55-66, Anlage 4

Hensgens, Frank/Bruhn, Wolfgang: StepStone-Studie, Arbeiten im öffentlichen Dienst, Der öffentliche Dienst als Arbeitgeber – aus der Sicht der deutschen Fach- und Führungskräfte, 2009, online im WWW unter URL: <http://blog.recruitment.de/wp-content/uploads/2011/01/studie-oeffentlicherdienst-2009.pdf>, abgerufen am 15.04.2014, Anlage 2

Hesse, Gero: Social Media, in: Beck, Christoph (Hrsg.): Personalwirtschaft 2.0, Vom Employer Branding zum Recruiting, 2. Aufl., Köln: Luchterhand – Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 2012, ISBN 978-3-472-08342-9

Kriegler, Reiner: Praxishandbuch Employer Branding, Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2012, ISBN 978-3-648-03118-6

Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung, 5. Aufl., Weinheim, Basel: Beltz Verlag, 2010, ISBN 978-3-621-27770-9

Markenlexikon.com: Definition Slogan, online im WWW unter URL: http://www.markenlexikon.com/slogans_intro.html, abgerufen am 04.07.2014

Mayer, Horst O.: Interview und schriftliche Befragung, 5. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2009, ISBN 978-3-486-59070-8

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 11. Aufl., Weinheim, Basel: Beltz Verlag, 2010, ISBN 978-3-407-25533-4

Olesch, Gunther: Der Weg zum attraktiven Arbeitgeber, Freiburg: Haufe Lexware GmbH & Co. KG, 2014, ISBN 978-3-648-04449-0

Online-Verwaltungslexikon: Definition Leitbild, online im WWW unter URL: <http://www.olev.de/l/leitbild.htm>, abgerufen am 19.07.2014

Petkovic, Mladen: Wissenschaftliche Aspekte zum Employer Branding, in: Trost, Armin (Hrsg.): Employer Branding, Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln: Luchterhand – Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 2009, ISBN 978-3-472-07485-4

Prognos AG: Studie im Auftrag der Robert Bosch Stiftung (Hrsg.), Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, Studie in der Reihe „Alter und Demographie“, Stuttgart: Robert Bosch Stiftung GmbH, 2009, ISBN 978-3-939574-16-3 oder online im WWW unter URL: <http://d-nb.info/1013661087/34>, abgerufen am 07.07.2014, Anlage 1

ProjektMagazin.de: Definition Soundingboard, online im WWW unter URL: <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/soundingboard>, abgerufen am 19.08.2014

Schmidt-Carré, André: Angezählte Ärmelschoner, in Human Resources Manager 5/2012, S. 68-70, Anlage 3

Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Definition öffentliche Hand, online im WWW unter URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/15262/oeffentliche-hand-v11.html> abgerufen am 07.07.2014

StepStone: Der StepStone Employer Branding Report 2011, StepStone Deutschland GmbH, 2011, online im WWW unter URL: http://www.stepstone.de/ueber-stepstone/upload/stepstone_employer_branding_report_2011_final.pdf, abgerufen am 15.04.2014, Anlage 5

Stotz, Waldemar/Wedel, Anne: Employer Branding, Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2009, ISBN 978-3-486-58843-9

Thies, Anja/Steinle, Margret: Nachhaltige Investitionen in die Arbeitgebermarke, in: Personalführung 5/2008, S. 24-32, Anlage 27

Trost, Armin: Employer Branding, in: Trost, Armin (Hrsg.): Employer Branding, Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln: Luchterhand – Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 2009, ISBN 978-3-472-07485-4

WISDOM (Wiener Institut für sozialwissenschaftliche Dokumentation und Methodik): Transkriptionsvorlage, TemplateTranskription_WISDOM.pdf, 2011, online im WWW unter URL: http://www.wisdom.at/Datenarchiv/pdf/TemplateTranskription_WISDOM.pdf, abgerufen am 04.04.2014, Anlage 22

Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

Ludwigsburg, 01.09.2014

Axel Fichtner