

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Dominik Schäfer**

**Employer Branding bei  
staatlichen Institutionen:  
Bundeswehr und Polizei**

**2017**

Fakultät: Medien

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Employer Branding bei staatlichen Institutionen: Bundeswehr und Polizei**

Autor:  
**Herr Dominik Schäfer**

Studiengang:  
**Angewandte Medien**

Seminargruppe:  
**AM13wJ4-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

Zweitprüfer:  
**Andreas Graf von Bernstorff**

Einreichung:  
**Mittweida, 09.01.2017**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Employer Branding at state institutions: Federal Armed Forces and Police**

author:

**Mr. Dominik Schäfer**

course of studies:

**applied media**

seminar group:

**AM13wJ4-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

second examiner:

**Andreas Graf von Bernstorff**

submission:

**Mittweida, 09.01.2017**

## Bibliografische Angaben

Schäfer, Dominik:

Employer Branding bei staatlichen Institutionen: Bundeswehr und Polizei

Employer Branding at state institutions: Federal Armed Forces and Police

63 Seiten

Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Medien,  
Bachelorarbeit, 2017

## Abstract

Die vorliegende Bachelorthesis untersucht die Voraussetzungen zum Erstellen strategischer Employer Branding Maßnahmen. Hierbei werden alle wechselseitigen Zusammenhänge im Wirkungsbereich des Employer Brandings aufgezeigt und ebenso die anderen Teilnehmer – das Personal-, Marken-, und Kampagnenmanagement – erläutert. Die Arbeit bezieht sich dabei, anhand von Beispielen aus der Praxis, auf staatliche Institutionen und möchte seinen Beitrag zu einem besseren Verständnis des Employer Branding Prozesses eben dieser leisten. Dazu werden die aktuelle Literatur sowie verlässliche Quellen aus dem Internet analysiert und ausgewertet.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Bibliografische Angaben und Abstract.....</b>	<b>IV</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Personalmanagement .....</b>	<b>2</b>
2.1 Definition .....	2
2.2 Personalgestaltung.....	2
2.2.1 Personalgewinnung .....	3
2.2.2 Personalentwicklung .....	5
2.2.3 Personalfreisetzung .....	9
2.3 Diversität .....	10
<b>3 Markenmanagement .....</b>	<b>12</b>
3.1 Definition .....	12
3.2 Markenidentität .....	13
3.3 Markenkommunikation .....	14
<b>4 Kampagnenmanagement .....</b>	<b>17</b>
4.1 Definition .....	17
4.2 Aufbau einer Kampagne .....	18
4.3 Strategische Kampagnen .....	19
4.3.1 Ziele und Zielgruppen.....	20
4.3.2 Integrierte Kommunikation.....	22
4.4 Crossmedia .....	25
4.4.1 Grundlagen.....	25
4.4.2 Planung und Durchführung.....	27
<b>5 Employer Branding .....</b>	<b>30</b>
5.1 Definition .....	30
5.2 Ausgangspunkt für Strategien .....	31
5.2.1 Mitarbeiterkommunikation.....	33
5.2.2 Humanvermögen .....	35

---

5.3 Maßnahmen und Faktoren .....	36
<b>6 Praxisbeispiel anhand der Bundeswehr und Polizei .....</b>	<b>39</b>
6.1 Einführung in Bundeswehr und Polizei .....	39
6.1.1 Wehrrechtsänderung .....	40
6.1.2 Eigene Erfahrung .....	41
6.2 Beispiele für Employer Branding .....	42
6.2.1 Bundeswehr .....	42
6.2.2 Polizei .....	44
6.3 Gegenüberstellung und Fazit .....	46
<b>7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung .....</b>	<b>48</b>
7.1 Schlussfolgerung aus Praxisbeispiel .....	48
7.2 Beantwortung der Forschungsfragen .....	49
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XIII</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kompetenzen .....	3
Abbildung 2: Inhalte der Aus- und Weiterbildung .....	6
Abbildung 3: Prozessmodell der Personalentwicklung.....	8
Abbildung 4: Markenführungskonzept .....	12
Abbildung 5: Markenidentität und Markenimage .....	14
Abbildung 6: Vereinfachte Prozesse des Kampagnenmanagements.....	17
Abbildung 7: Systematischer Aufbau einer Kampagne und innere Relevanzen .....	19
Abbildung 8: Strategische Orientierung in der Kommunikationspolitik .....	19
Abbildung 9: Sinus-Milieus in Deutschland 2016 .....	21
Abbildung 10: Schaubild Typen von Kommunikationsprozessen .....	23
Abbildung 11: Feuerrad - Schritte der Kampagnenplanung .....	27
Abbildung 12: Crossmediale Strategietypen .....	28
Abbildung 13: Bedeutung von Social Media bei der Jobsuche.....	31
Abbildung 14: Dimensionen des Arbeitgeberimages .....	32
Abbildung 15: Integriertes Markenführungsmodell.....	32
Abbildung 16: Bedürfnispyramide von Maslow .....	34
Abbildung 17: Employer Branding Funnel .....	35
Abbildung 18: Ebenen und Aufgaben der Unternehmensplanung .....	38
Abbildung 19: Die Bundeswehr auf den sozialen Medien .....	42
Abbildung 20: Internetauftritte der Bundeswehr .....	43
Abbildung 21: Youtube Kampagne der Bundeswehr .....	43
Abbildung 22: Twitter-Nutzung der Polizei Frankfurt.....	45
Abbildung 23: Facebookprofil der Polizei Frankfurt.....	45

# 1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit befasst sich inhaltlich mit dem Handlungsfeld Employer Branding oder auch dem Bilden einer Arbeitgebermarke. In diesem Kontext soll sich besonders mit der Ausführung bei staatlichen Institutionen auseinandergesetzt werden. Es soll im Nachhinein beantwortet werden können, weshalb staatliche Institutionen Employer Branding Maßnahmen einsetzen und wie sich diese Gestalten. Außerdem welche Erfolgsfaktoren allgemeingültig sein können.

Die vorhandene Literatur zu dieser Konstellation ist nur sehr rar vorhanden und bietet keinen ausgereiften Forschungsstand. Auch sind Tätigkeiten des Employer Brandings weitgehend unbehandelt und zum Teil sogar umstritten.<sup>1</sup> Unter diesem Gesichtspunkt ist eine Zielsetzung, wonach das Employer Branding bei staatlichen Institutionen vollends analysiert und erörtert werden soll, vermeintlich unrealistisch. Das vorgegebene Ziel setzt sich daher aus den Punkten analysieren, verstehen, vermitteln zusammen und soll dazu beitragen, das Employer Branding besser zu begreifen, die Wirkungsbereiche nachzuvollziehen sowie Inhalte und Grundgedanken zu erfassen. Intention soll es also sein, lediglich Lösungsansätze aufzuzeigen und keine endgültigen Maßnahmen oder Strategien zu entwickeln. Dafür erscheint der Rahmen der vorliegenden Bachelorthesis zu gering bzw. der Forschungsstand nicht exponiert genug.

Grundvoraussetzung für die Zielsetzung ist m.E. dabei, ebenfalls die unterschiedlichen Blickwinkel, Zusammenhänge und Wirkungsbereiche zu erläutern. Dazu gehören das Personal-, Marken- und Kampagnenmanagement. Eine Ausführung der genannten Managementbereiche soll also voranstehend geschehen, um darauf aufbauend den Aufgabenbereich des Employer Brandings darzulegen. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf den Ausgangspunkten und Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Strategie. Im Anschluss sollen anhand der Praxisbeispiele Bundeswehr und Polizei die aktuellen Bemühungen staatlicher Institutionen im Bereich des Employer Brandings eruiert werden.

Zum Ende der Arbeit sollen noch einmal die genannten Grundlagen zusammengefasst, grundsätzliche Erfolgsfaktoren definiert und die Forschungsfrage geklärt werden. Dies soll zur Vereinheitlichung kommender Employer Branding Strategien dienen können und einen Beitrag zur Erforschung dieses Handlungsfeldes darstellen.

---

<sup>1</sup> vgl. Schuhmacher/Geschwill 2014, V f.



## 2 Personalmanagement

Seit seiner Entstehung Ende des 19. Jahrhunderts hat sich das Personalwesen deutlich verändert und stellt die heutigen Verantwortlichen vor neue Herausforderungen.<sup>2</sup> Das Kapitel behandelt deshalb den Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Employer Branding. Es soll aufgezeigt werden, in welchem Maß das heutige Personalmanagement Einfluss auf ein erfolgreiches Bilden der Arbeitgebermarke hat.

### 2.1 Definition

Das Personalmanagement bezeichnet den Aufgabenbereich eines Unternehmens, der jegliche Verwaltung des gesamten Personals zu Folge hat. Dabei handelt es sich meist um gesammelte Prozesse, von der Personalgewinnung über die Personalentwicklung, bis hin zur Freisetzung einzelner Mitarbeiter. Die Ressource Mensch steht hier immer im Vordergrund, da es darum geht, welches und wieviel Personal das Unternehmen benötigt. Der Begriff des Managens meint dabei eine Verhaltenssteuerung und dient dazu, die Aufgabe der Mitarbeiterführung zu verdeutlichen.<sup>3</sup>

Hier gestaltet sich m.E. ein wesentlicher Unterschied zu früheren Definitionen. Der Schwerpunkt liegt heute auf der Personalentwicklung und damit auf der Führung der Mitarbeiter. Soziales Know-how rückt in den Vordergrund, um das Personal bestmöglich auf seine Aufgaben vorzubereiten. Die Arbeit im Personalwesen hat sich daher stark gewandelt und verschiebt die Verantwortlichkeiten zu Führungskräften und auch zu deren Mitarbeitern.<sup>4</sup> Kompetenzen werden durch das Personalmanagement geprüft, anschließend verwaltet und dann weitergegeben.

### 2.2 Personalgestaltung

Die Personalgestaltung umfasst den wichtigsten Bereich des Personalmanagements, in deren Kompetenz sich ein Unternehmen widerspiegelt. Gewinnung, Entwicklung und Freisetzung des Personals bilden das Fundament. Eine wirksame Planung und Durchführung der einzelnen Elemente macht den Arbeitgeber attraktiv für Arbeitnehmer und ist wichtiger Bestandteil zum Bilden einer erfolgreichen Arbeitgebermarke.

---

<sup>2</sup> vgl. Holtbrügge 2015, 1

<sup>3</sup> vgl. Berthel/Becker 2013, 15

<sup>4</sup> vgl. Achouri 2015, 1

### 2.2.1 Personalgewinnung

Wenn über die Personalgewinnung gesprochen wird, müssen vorher einige Voraussetzungen geklärt werden. Zu Beginn muss die Ausgangslage des Unternehmens, sprich der finanzielle Rahmen, bestimmt werden. Nach Bestimmung der Mittel kann analysiert werden, an welchen Stellen des Unternehmens Personal benötigt wird. Der nächste Schritt besteht darin, ein entsprechendes Anforderungsprofil zu entwickeln und zu planen auf welchem Weg Mitarbeiter gesucht werden.

Ein sinnvolles Anforderungsprofil ist die Grundlage erfolgreichen Recruitings. Hier muss ermittelt werden, für welche Positionen Mitarbeiter benötigt werden und was das zukünftige Personal an Kompetenzen mitbringen muss.<sup>5</sup>

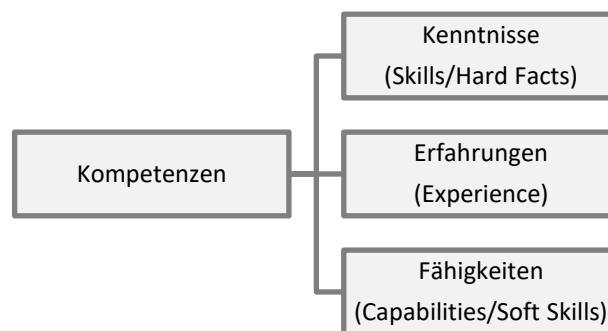


Abbildung 1: Kompetenzen (Quelle: in Anlehnung an Achouri 2015, 20)

Um einen besseren Überblick zu gewinnen und die Mitarbeitersuche effizient zu gestalten, sollten die erforderlichen Kompetenzen eingeteilt werden (siehe Abb. 1). Wurde die Mitarbeitersuche eingegrenzt und entschieden, ob intern oder extern nach dem passenden Kandidaten gesucht werden soll, kann der eigentliche Prozess der Personalgewinnung beginnen.

→ *Stellenanzeigen*

Will man anhand des erstellten Anforderungsprofils den passenden Mitarbeiter finden, gibt es diverse Methoden. Stellenanzeigen gehören zu den älteren Maßnahmen der Personalbeschaffung, aber gelten m.E. auch heute noch zu den häufigsten Methoden. Grundsätzlich gilt: Keine standardisierten Texte verfassen. Bei Anzeigen in Zeitungen, Fachzeitschriften oder dem Internet ist es notwendig, sich richtig zu positionieren. Für jede Branche und für jedwede Art der ausgeschriebenen Stelle muss der Anzeigentext

<sup>5</sup> vgl. Achouri 2015, 19

angepasst werden. Absolventen und Berufserfahrene beispielsweise, reagieren auf andere Reize und müssen dementsprechend auch unterschiedlich angesprochen und durch die Stellenbeschreibung geführt werden.<sup>6</sup> Wichtig ist, dass eine Stellenanzeige nicht als reines Instrument der Personalgewinnung betrachtet werden darf. Sie ist dahingehend hervorzuheben, da sie auch als externes Kommunikationsmittel verstanden werden muss.<sup>7</sup> Mit dem Aufbau und Inhalt der Stellenanzeige wird öffentlich ein Image vertreten, an dem sich das Unternehmen messen lassen muss. Hier kann Akzeptanz und Identifikation erzeugt werden.

→ *Assessment-Center*

Sind potenzielle Mitarbeiter gefunden, gehört ein strukturiert durchgeführtes Assessment-Center zu den erfolgreichsten Maßnahmen, den richtigen Bewerber zu ermitteln, da es die Fehlerquote in der Beurteilung deutlich verringert.<sup>8</sup> Es ist ein Verfahren, in dem potenzielle Bewerber von internen Beobachtern beurteilt werden. Hierbei gilt, dass die Anzahl der Beobachter nie aus weniger als der Hälfte der zu Beobachtenden Personen bestehen sollten. Außerdem muss darauf geachtet werden, die potenziellen Bewerber immer von – später im Unternehmen – in der Hierarchie höhergestelltem Personal beurteilen zu lassen. Ein großer Vorteil des Assessment-Centers ist das Bestimmen der Unternehmensidentifikation. Ausgewähltes internes Personal kann am effektivsten bestimmen, ob der Bewerber die richtige Motivation für die ausgeschriebene Position mitbringt. Verschiedene Testsituationen sollen anschließend helfen den richtigen Bewerber zu finden. Die Ergebnisse sollen dennoch nicht an der absoluten Qualität der gegebenen Antworten ausgewertet werden. Vielmehr ist die Vorgehensweise, welche zu einem positiven Ergebnis führen könnte, zu beurteilen.<sup>9</sup>

→ *Headhunting*

Das richtige Personal zu finden, gestaltet sich, je nach Höhe der Hierarchieebene, proportional schwieriger. Führungskräfte lassen sich meist nicht über Stellenanzeigen finden oder durch ein Assessment-Center herausfiltern. Professionelles Headhunting, oder Personalberatung, ist ein effizientes Mittel auch Führungspositionen zu besetzen. Da

---

<sup>6</sup> vgl. Holtbrügge 2015, 112

<sup>7</sup> vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 57

<sup>8</sup> vgl. Matuszek 2013, 127

<sup>9</sup> vgl. Matuszek 2013, 128

die entsprechende Zielgruppe für gewöhnlich sehr klein und oft gar nicht auf Arbeitssuche ist, kann die Personalgewinnung mithilfe Dritter entscheidend dafür sein, dass sich der optimale Kandidat überhaupt mit der Stellenausschreibung auseinandersetzt.<sup>10</sup> Hier unterscheidet sich das Headhunting deutlich von anderen Recruitingkanälen. Der Aufgabenbereich, den ein Headhunter übernimmt, variiert je nach Dienstleister und Anfrage. Es kann sich um die bloße Kontaktaufnahme mit dem Wunschkandidaten handeln oder aber bereits bei der Erstellung eines Anforderungsprofils beginnen. Die Einsatzmöglichkeiten externer Personalberatung sind nicht limitiert. Es handelt sich hierbei allerdings oft um den letzten Schritt der Akquise neuer Mitarbeiter. Um das Budget für die Personalgewinnung nicht überzustrapazieren, sollte der Headhunter erst nach erfolgloser interner, sowie externer Suche eingeschaltet werden.<sup>11</sup>

### **2.2.2 Personalentwicklung**

Recruiting beginnt mit dem Personalmarketing, fährt fort mit der Personalauswahl und endet mit der Bindungsphase. Hier beginnt der Prozess der Personalentwicklung.<sup>12</sup> Zwar kann sie – beispielweise durch eine interne Planung über Nachfolgekandidaten – auch als Inhalt der Personalgewinnung gesehen werden, ist jedoch hauptsächlich als autonome Komponente der Personalgestaltung zu begreifen.

Die Personalentwicklung kennzeichnet sich durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, sowie eine gesunde Unternehmenskultur. Nur durch eine ausreichende Förderung der eigenen Personalressourcen kann langanhaltender Wachstum und Identifikation stattfinden. Erforderlich wird es, „wenn bestehende oder zukünftige Diskrepanzen zwischen den Arbeitsanforderungen und dem Eignungsprofil der Mitarbeiter nicht durch die Personalbeschaffung ausgeglichen werden können oder sollen.“<sup>13</sup> Allerdings bedeutet diese Anforderlichkeit m.E. bereits eine mangelhafte Ausgangslage für eine erfolgreiche Personalentwicklung, da die Chancen auf Weiterbildung im Unternehmen, eine erhöhte Attraktivität auf dem Arbeitgebermarkt bedeuten. Die positive Außenwirkung hierdurch ist heutzutage ein wichtiger Punkt im Kampf um junge Talente und Spezialisten.

---

<sup>10</sup> vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 61

<sup>11</sup> vgl. Achouri 2010, 95 f.

<sup>12</sup> vgl. Achouri 2010, 12

<sup>13</sup> Holtbrügge 2015, 137

→ *Ziele der Personalentwicklung*

Um als Unternehmen ein kräftiges Standbein für die Zukunft aufzubauen, ist die Förderung des eigenen Personals unabdingbar. Die Inhalte der Personalentwicklung können in drei wesentliche Bestandteile aufgeteilt werden (siehe Abbildung 2).

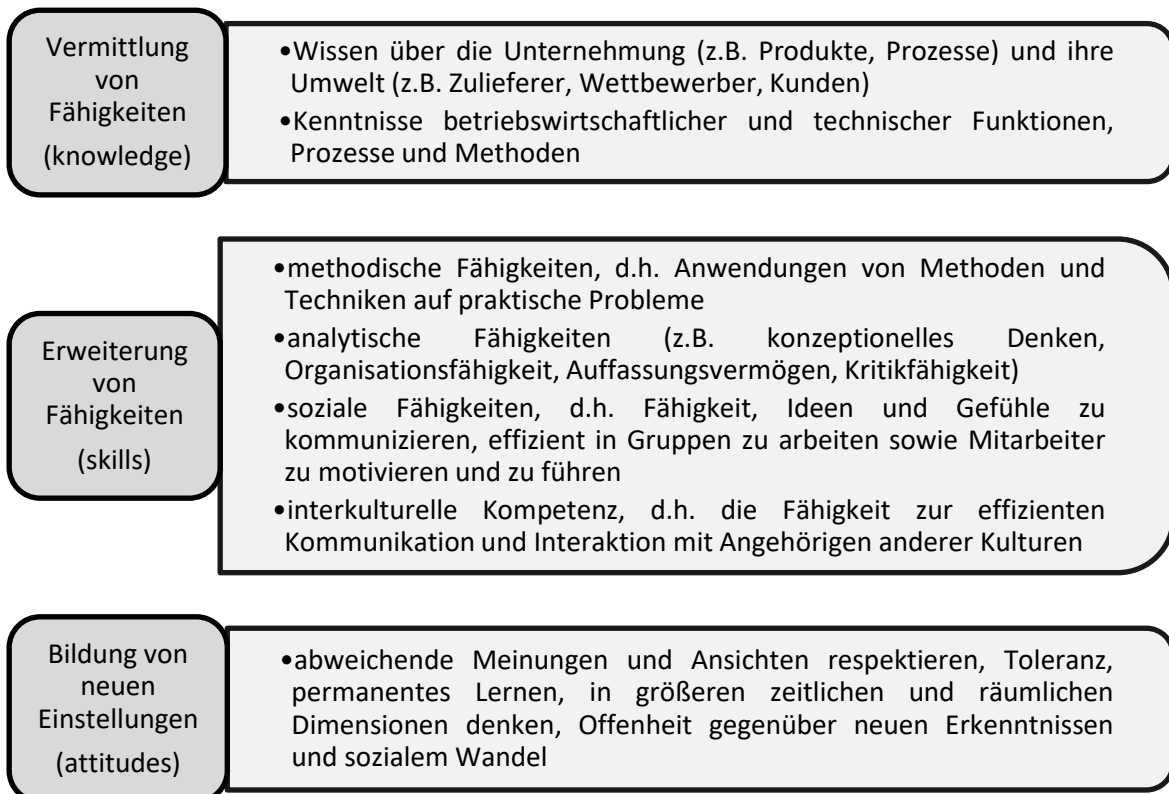


Abbildung 2: Inhalte der Aus- und Weiterbildung (Quelle: in Anlehnung an Holtbrügge 2015, 138)

Sie dienen dazu systematisch verschiedene Zielsetzungen zu verfolgen. Während die Vermittlung und Erweiterung von Fähigkeiten hauptsächlich interne Optimierungen bedeuten und die Wirtschaftlichkeit stärken, ist die Bildung von neuen Einstellungen auch für die Außenwirkung besonders signifikant. Speziell in Positionen des öffentlichen Dienstes sind Toleranz und Akzeptanz relevant. Im Ganzen lassen sich die Inhalte wiederum in zwei Zielrichtungen einteilen. Zum einen soll die Produktivität gesteigert werden und zum anderen die Unternehmensidentifikation zunehmen. Beides hat bei einer professionellen Anwendung eine „Effizienzsteigerung zur Bewältigung der strategischen Herausforderungen [zufolge].“<sup>14</sup> Ziele der Personalentwicklung gibt es allerdings nicht nur von Unternehmensseite aus. Mitarbeiter stellen mitunter ihre ganz eigenen Anforderungen

<sup>14</sup> Zeckra 2014, 266

und haben differenzierte Erwartungen an den Prozess der Personalentwicklung.<sup>15</sup> Hierbei ist der Erfolg von der Motivation der Mitarbeiter abhängig. Je größer der Kontrast zwischen den individuellen und den unternehmerischen Zielen ist, desto geringer ist die Erfolgsquote der Maßnahmen. Aufgrund dessen, ist es ratsam regelmäßig die Erwartungen des Personals auszuloten. Eine homogene Zielsetzung zwischen Belegschaft und Unternehmensseite schafft die optimalen Voraussetzungen für erfolgreiche Personalentwicklung.

→ *Strategien der Personalentwicklung*

Um die strategische Personalentwicklung voranzutreiben, benötigt es fachkundig durchdachte Konzepte. Es gibt diverse Taktiken hierzu, aber m.E. sind drei Strategien, auch in Bezug auf Employer Branding, besonders wertvoll. Dazu gehören die Integration neuer Mitarbeiter, Mentoring, sowie die frühzeitige Entwicklung von Führungskräften. Für erstgenanntes ist es wichtig, die Integration als Führungsaufgabe zu verstehen und eine intensive Begleitung, bzw. Einarbeitung zu gewährleisten.<sup>16</sup> Neue Mitarbeiter haben zu Beginn des Arbeitsauftrages viele Fragen und benötigen Unterstützung. Sicher kann nicht der gesamte Prozess der Integration von einer Führungskraft abhängig sein, doch kümmert sich diese verstärkt mit, so erhöht das die Chance, schnell soziale Kontakte im Unternehmen zu gewinnen und die Arbeitsmoral zu steigern. Des Weiteren ist eine Beurteilung der Fähigkeiten unkomplizierter, wenn der Vorgesetzte den Arbeitsauftrag von Beginn an mitüberwacht. Das Mentoring folgt unmittelbar auf die Einarbeitung und gewährleistet eine frühzeitige Festigung sozialer Kompetenzen. Hierbei stellt man dem neuen Mitarbeiter – für eine festgelegte Zeitspanne – eine erfahrene Persönlichkeit im Unternehmen zur Seite, die interne Gegebenheiten vermitteln und Kontaktaufnahmen erleichtern soll.<sup>17</sup> Das steigert die Motivation und erhöht das Verständnis für Unternehmensprozesse. Sinnvoll ist es beim Mentoring auf die Machtdistanz zwischen Mentor und Mentee zu achten. Ist die Distanz zu gering, besteht die Gefahr geringer Beachtung des Lernenden für den Lehrenden und es kann zu Interessenskonflikten kommen. Zu große Distanz kann das genaue Gegenteil bewirken und so das Ego des neuen Mitarbeiters schwächen.<sup>18</sup> Ist die Integration gelungen und die Periode des Mentorings beendet, kann die weitere Entwicklung neuer Führungskräfte beginnen. Durch die ersten beiden Arbeitsabschnitte wird gewährleistet, dass die beruflichen und sozialen

---

<sup>15</sup> vgl. Berthel/Becker 2013, 424

<sup>16</sup> vgl. Wien/Franzke 2013, 56

<sup>17</sup> vgl. Wien/Franzke 2013, 98

<sup>18</sup> vgl. Knorr 2012, 86 f.

Kompetenzen nicht nur gestärkt, sondern auch direkt beobachtet werden konnten. Überdurchschnittliches Potenzial wird rechtzeitig erkannt und Managementfähigkeiten gefördert.<sup>19</sup> Verschiedene unternehmensinterne Prozesse sollen auf die zukünftigen Aufgaben vorbereiten (siehe Abbildung 3).

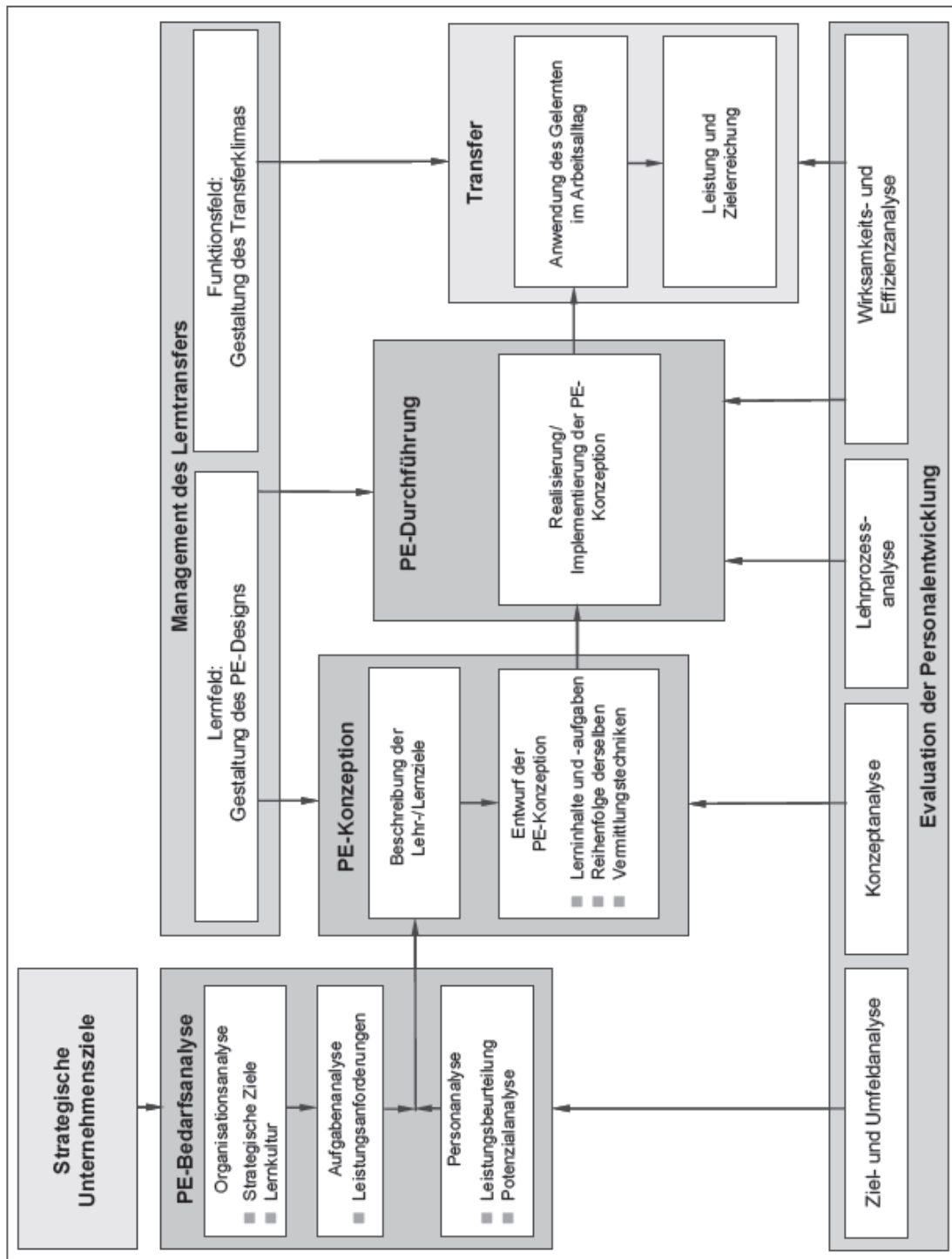


Abbildung 3: Prozessmodell der Personalentwicklung (Quelle: Solga/Ryschka/Mattenklott 2011, 24)

<sup>19</sup> vgl. Bellmann 2006, 257

### 2.2.3 Personalfreisetzung

Die Freisetzung oder auch der Personalabbau ist das letzte Element der Personalgestaltung. Dieses Betätigungsfeld, auch wenn es vermeidlich nur um das Schließen einzelner Stellen geht, wird genauso gewichtet wie die vorherigen Aspekte der Wertschöpfungskette Personal. Die Aufgabe der Personalfreisetzung besteht m.E. darin einen erhöhten Personalbestand zu vermeiden und/oder diesen abzubauen. Dabei ist das Ziel nicht gleich die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses, sondern vielmehr das optimale Verwenden der Personalressourcen. Wird die Personalfreisetzung richtig durchgeführt, ist es oft gar nicht nötig Arbeitsverhältnisse zu beenden. Der Bestand muss analysiert und auf Engpässe bzw. Überkapazitäten reagiert werden. Soll heißen, das Aktionsfeld beginnt bereits bei der Personalgewinnung, da die Ursache für den Abbau möglichst nicht individuell im Mitarbeiter begründet werden soll.

Neben individuellen Ursachen wird die Personalfreisetzung häufig aufgrund von innerpolitischen Änderungen oder auch äußeren Einflüssen am Unternehmen notwendig. Unterscheiden lassen sich hierbei Ursachen auf kurz- bis mittelfristiger Ebene (z.B. Konjunktur) und von mittelfristiger bis struktureller Ebene (z.B. Fusionen, neue Technologien oder Wettbewerbsstrukturen).<sup>20</sup> Neben verschiedenen Ursachen gibt es auch unterschiedliche Maßnahmen. Wie bereits erwähnt, gehört dazu die Freisetzung ohne Personalabbau. Oft kann auf einen erhöhten Personalbestand bereits durch Versetzungen, Beförderungen oder Arbeitszeitverkürzungen reagiert werden. Die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses sollte erst dann erwogen werden, wenn sich der Personalbestand nicht mehr durch innerbetriebliche Maßnahmen regulieren lässt.<sup>21</sup> Allein in Bezug auf Employer Branding bzw. die äußere Wahrnehmung ist es m.E. schon effizienter, eine Freisetzung ohne Personalabbau anzuvisieren.

Bei der Personalfreisetzung mit Personalabbau lässt sich zwischen direkter und indirekter Personalfreisetzung unterscheiden. Während Kündigungen oder Altersfreistellungen eine direkte Freisetzung darstellen, gehören beispielsweise Einstellungsbeschränkungen oder Nichtverlängerungen von befristeten Arbeitsverträgen zur indirekten Freisetzung.<sup>22</sup> Hierbei ist es sinnvoll, zuerst die indirekten Möglichkeiten durchzugehen, bevor die direkte Freisetzung Anwendung findet.

---

<sup>20</sup> vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 225

<sup>21</sup> vgl. Lippold 2017, 2

<sup>22</sup> vgl. Lippold 2017, 13-16



Eine Ausnahme bildet m.E. die Altersfreistellung, da sie in Kooperation mit den Betroffenen ebenfalls eine Leistungssteigerung des Unternehmens darstellen kann. Es muss jedoch immer beurteilt werden, ob die dadurch steigenden Personalkosten effektiv eingesetzt werden. Das Verhältnis zwischen Mehrkosten und Leistung muss akzeptabel sein.

### **2.3 Diversität**

Das Thema Vielfalt stellt Unternehmen vor große Herausforderungen, da es immer sehr gesellschaftskritisch betrachtet wird. Der heutige Wertewandel verlangt einem Unternehmen im Umgang mit Diversität einiges ab. Es müssen, anders als noch vor einigen Jahren, viele unterschiedliche Denkmuster unserer Gesellschaft berücksichtigt werden. Wenn es um den Personalbestand geht, ist die Frage nach Geschlecht, Alter, Religion oder Hautfarbe eine allgegenwärtige. Diversität hat m.E., nach den Möglichkeiten zur Weiterbildung, die zweitgrößte Außenwirkung auf junge Talente. Deshalb gilt hier besondere Aufmerksamkeit, um zukunftsorientiert zu agieren.

Nicht zuletzt aus Gründen der Internationalisierung ist eine hohe Diversität im Unternehmen wichtig. Die Intergration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund etwa, kann auch die interkulturellen Kompetenzen anderer Mitarbeiter stärken und in Sicht auf verschiedene Projekte Wettbewerbsvorteile bringen.<sup>23</sup> Es ist trotz allem ein schmaler Grad zwischen der Zugewinnung von Vielfalt und Leistung im Unternehmen. Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter muss Diversität ein Faktor sein, aber was wenn keiner der Bewerber genügend Variation in das Unternehmen bringt? Wie schwer solche Entscheidungen sind und was für Auswirkungen das haben kann, hat uns die Oscarverleihung 2016 gezeigt. Durch das Nichtnominieren von vielen Produktionen – an denen hauptsächlich afroamerikanische Schauspieler und/oder Regisseure mitwirkten – formte sich eine öffentliche Debatte darüber, wie diversifiziert bzw. gar rassistisch die Oscar vergebende Academy of Motion Picture Arts And Sciences sei.<sup>24</sup> Auch andere Unternehmen können mit Situationen solcher Art konfrontiert werden, wenngleich Rassismus dabei keine Rolle spielen muss.

Um derartigen Konfrontationen aus dem Weg zu gehen, sollte bei der Personalgewinnung auf Chancengleichheit geachtet werden und nicht nur der reine Leistungsfaktor berücksichtigt werden. Bringt man weitere Faktoren in den Auswahlprozess mit ein, wie

---

<sup>23</sup> vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 15

<sup>24</sup> vgl. Borcholte 2016

z.B Erfahrung, soziale Kompetenz, interkulturelle Eigenschaften und dergleichen, so steigert das die Chancen, eine größere Vielfalt im Unternehmen aufzubauen. Die schwierigste Aufgabe ist es, die richtigen Voraussetzungen zu schaffen. Gerade für Bewerber mit Migrationshintergrund muss man Nachteile im Bewerbungsprozess vermeiden.<sup>25</sup> Es sollte bei Fragestellungen z.B. darauf geachtet werden, nicht immer kulturelles Wissen vorauszusetzen. Tut man dies nicht, kann m.E. schnell der Eindruck von Diskriminierung entstehen. Hinsichtlich der Gleichstellung sollten – wie im Punkt Personalgewinnung beschrieben – Anforderungsprofile so gewissenhaft wie möglich erstellt werden.

Ist die Diversität im Unternehmen zu gering, gibt es einfache Möglichkeiten beim Auswahlverfahren, die Anzahl von qualifizierten Älteren, Frauen, Migranten usw. zu erhöhen. Durch eine Beeinflussung des Bewerberpools lässt sich dies erreichen – beispielsweise können Stellen ausgeschrieben werden, in denen die Diversität konkret als Ziel genannt wird.<sup>26</sup> Der Vorteil hierbei ist m.E., dass das Thema Vielfalt im Unternehmen auch öffentlich wahrgenommen wird und Akzeptanz schafft. So entsteht ein weiterer Baustein, zur Bildung einer erfolgreichen Arbeitgebermarke.

---

<sup>25</sup> vgl. Frinrup/Flubacher 2014, 32

<sup>26</sup> vgl. Frinrup/Flubacher 2014, 68

### 3 Markenmanagement

Ein zentraler Stützpfeiler des Employer Brandings ist das Markenmanagement. Aus diesem Grund sollen in dem Kapitel die Hintergründe für eben dieses erläutert, sowie das Verständnis dafür geschärft werden. Auch sollen Überschneidungen zwischen effektivem Markenmanagement und erfolgreichem Employer Branding deutlich werden.

#### 3.1 Definition

Marken stellen die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Menschen dar. Sie sind ein wichtiger Erfolgsfaktor im Wettbewerb um z.B. junge Talente. Die Bedeutung der Markenführung ist aus diesem Grund in den letzten Jahren immens gewachsen und entscheidet auch außerhalb der Wirtschaft über den Erfolg eines Unternehmens.<sup>27</sup> Das Markenmanagement oder auch die Markenführung dreht sich deshalb um diesen Aspekt des Marketings (siehe Abbildung 4). Das Management einer Marke ist heute der zentrale Gestaltungspunkt von Unternehmen und bildet deren Identität sowie Wertschöpfung. Es umfasst den gesamten Bereich von der Bildung einer Marke, über die Verbreitung, bis hin zum Erhalt der Werte einer Marke.<sup>28</sup> Der Kern des Markenmanagements ist es m.E., eine identitätsbasierte Grundlage zu schaffen, um Akzeptanz in der Bevölkerung und einen emotionalen Mehrwert zu generieren.

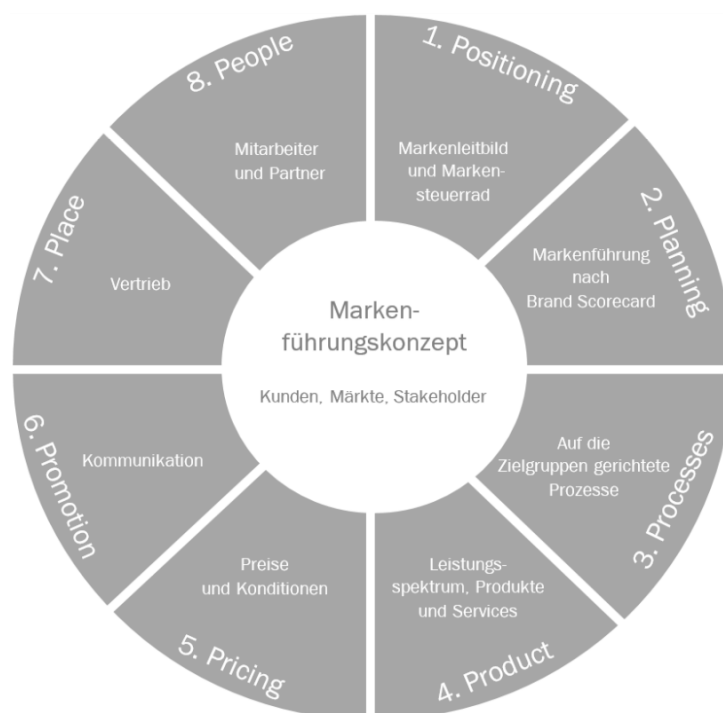


Abbildung 4: Markenführungskonzept (Quelle: Schmidt/Vest 2010, 34)

<sup>27</sup> vgl. Schmidt 2015, 3 f.

<sup>28</sup> vgl. Schmidt/Vest 2010, 20

### 3.2 Markenidentität

Der Begriff der Markenidentität kann sowohl nach innen-, als auch nach außen gerichtet betrachtet werden. Während sich die nach innengerichtete Markenidentität an die eigenen Mitarbeiter richtet, priorisiert die nach außengerichtete Identitätsführung das Schaffen von Akzeptanz in der Bevölkerung und den Wachstum des Unternehmens.<sup>29</sup> In Bezug auf erfolgreiches Employer Branding sind beide Strategien von Bedeutung, jedoch kann m.E. nur eine nach außen wirksame Markenführung zielgerichtet und effizient wirken.

Unternehmen machen mit der Markenidentität die eigene Unternehmensphilosophie für andere transparent und zugänglich. Der Erfolg, die eigenen Werte nach außen hin zu präsentieren, ist zwar nicht direkt messbar, jedoch ist davon auszugehen, dass der Wertebeitrag erheblich ist.<sup>30</sup> Mit der Identität wird die Marke bzw. das Unternehmen auf dem Markt positioniert. Ohne Struktur und Identität kann sich die Bevölkerung nicht mit einem Unternehmen auseinandersetzen, weswegen das Konstrukt der Markenidentität die wichtigste Position der Markenführung einnimmt. Hierbei hat das Markenmanagement zum Ziel, die intern geplante Zielgruppe zu erreichen.<sup>31</sup> Das wiederum führt m.E. zu einem Anstieg des Unternehmenswertes und auch außerhalb der Wirtschaft zu einem Wachstum. Können sich Verbraucher oder potenzielle Mitarbeiter in einer Marke wiedererkennen, steigt die Bedeutung des Unternehmens auf dem Markt.

Das wohl markanteste Beispiel ist der Technologieriese Apple. Der Konzern beweist seit rund 15 Jahren, wie nützlich die Markenidentität für ein Unternehmen sein kann und schaffte es beispielsweise auch im Jahr 2016 wieder die wertvollste Marke der Welt zu sein.<sup>32</sup> Wie auch bei diesem Ranking ist es bekannt, dass in einen solchen Markenwert nicht nur Statistiken über Absatzzahlen einfließen. Auch der emotionale Wert und was eine Marke bei der Bevölkerung auslöst, sind Bestandteil solcher Rankings.

→ *Markenpositionierung und Image*

Es wird also zunehmend wichtiger, seiner Marke Identität zu verleihen und sie von anderen abzuheben. Dabei spielt die Positionierung der Marke eine wichtige Rolle und entscheidet darüber, in welchem Kontext die Marke vermittelt werden soll. Die

---

<sup>29</sup> vgl. Zeplin 2006, 11 f.

<sup>30</sup> vgl. Schmidt/Vest 2010, 22

<sup>31</sup> vgl. Schmidt 2015, 45

<sup>32</sup> vgl. Wilkens 2016

Markenpositionierung versteht sich als eine aktive Kommunikation der Identität. Hier muss über die Markenarchitektur entschieden werden. Ob z.B. Produkte unter einem einzigen Markennamen gebündelt werden oder mit verschiedenen Namen agiert wird – auch über die Reichweite in verschiedene Produktkategorien wird bei der Markenpositionierung entschieden.<sup>33</sup> Zusammengefasst hat die Markenidentität demnach einen erheblichen Einfluss auf die Markenpositionierung. Verdeutlicht werden muss noch, dass die Markenidentität nicht mit dem Begriff Image verwechselt werden darf (siehe Abbildung 5). Das Markenimage beschreibt nicht die intern besprochene Unternehmensphilosophie, sondern stellt nur die äußere Wahrnehmung dar. Aus Sicht des Markenmanagements ist die Identität das formulierte Ziel, von dem das externe Image abweichen kann und nicht zwingend eine positive Wirkung erzielt.<sup>34</sup>

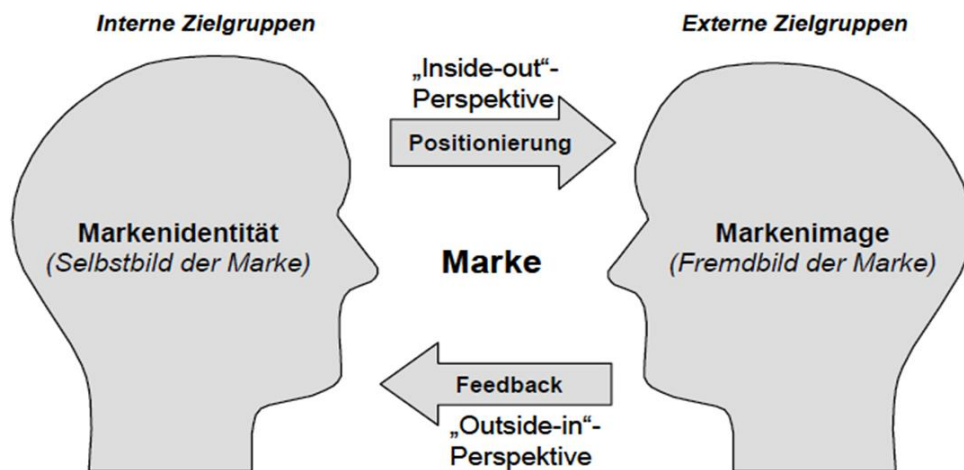


Abbildung 5: Markenidentität und Markenimage (Quelle: Meffert/Burmann/Koers 2005, 52)

### 3.3 Markenkommunikation

Wie unter Punkt 3.2 beschrieben, kann das Bild der Markenidentität von dem des Markenimages abweichen. Für die Aufgabe, dass es hier nicht zu großen Unterschieden kommt, ist die Markenkommunikation zuständig. Sie soll die Markenidentität nach außen hin positionieren und sorgt für das Angleichen von Identität und Image. Dazu muss die Markenkommunikation m.E. immer ein offenes Ohr für das Feedback aus der Bevölkerung haben und sensibel die unterschiedlichen Perspektiven auswerten. Denn ohne eine Analyse des Markenimages kann keine effektive Positionierung der Markenidentität stattfinden. Genau das entscheidet heute, nicht nur in der freien Wirtschaft, über den Erfolg eines Unternehmens. Egal ob es um Verbraucher oder

<sup>33</sup> vgl. Schmidt 2015, 25

<sup>34</sup> vgl. Schmidt 2015, 45 f.

Arbeitsuchende geht, gibt es auf dem Markt unzählige Unternehmen, die in beinahe jedem Segment vergleichbar sind. Warum sollte nun jemand ein bestimmtes Unternehmen bevorzugen? Wegen der Bekanntheit, der Strahlkraft und dem, was eine Marke für jemanden symbolisiert. Die Marke wirkt sich also direkt auf die Wahl aus und übernimmt eine präferenzprägende Funktion.<sup>35</sup> Daraus erschließt sich die Wichtigkeit einer effizienten Markenkommunikation. Hierbei sind traditionelle Kommunikationsformen – z.B. Massenmedien – noch immer fester Bestandteil heutiger Marketingstrategien, verlieren aber an Effektivität und können nicht mehr nur allein angewandt werden.<sup>36</sup>

→ *Dialogkommunikation*

Der stetig wachsende Markt bietet Unternehmen eine Vielzahl aus unterschiedlichen Kommunikationsformen. Die Optimierung der Reichweitenmaximierung kann so nicht mehr allein durch ein höheres Budget im Vergleich zur Konkurrenz gelöst werden, sondern bedarf vielmehr einer gut entwickelten Mischung aus den zur Verfügung stehenden Kanälen.<sup>37</sup> Aufgrund des Internets und der sozialen Medien wird es wichtig, eine wechselseitige Beziehung zum Verbraucher aufzubauen, diese zu pflegen und die gewünschte Markenidentität in den Köpfen der Bevölkerung zu verankern.<sup>38</sup> Damit ist gemeint, eine dialogorientierte Kommunikation gewinnt heute deutlich an Bedeutung. Eine Marketingstrategie bzw. Markenkommunikation über Owned-Media-Kanäle wie z.B. Twitter, funktioniert ohne Dialog quasi gar nicht. Denn die sozialen Medien stellen keine reine Informationsplattform dar. Für den richtigen Umgang mit ihnen ist der Austausch mit dem Verbraucher m.E. unabdingbar. Gleichzeitig ist die Dialogkommunikation über das Internet in vielerlei Hinsicht funktionaler als vergleichbare, traditionelle, dialogorientierte Kommunikationsformen wie z.B. das Messemarketing. Das erschließt sich aus der – für Unternehmen – steigenden Bedeutung für die Dialogkommunikation, sowie der deutlich größeren Reichweite und höheren Zielgruppenaffinität.<sup>39</sup>

→ *Emotionaler Mehrwert*

Die Owned-Media-Kanäle E-Mail, Facebook, Twitter usw. stellen die Kommunikationsforschung noch immer vor Herausforderungen. Die Wahl des richtigen Instruments oder auch der Mix aus den zur Verfügung stehenden Kanälen ist keine leichte

---

<sup>35</sup> vgl. Steinert 2011, 59 f.

<sup>36</sup> vgl. Haller/Twardawa 2014, 254

<sup>37</sup> vgl. Haller/Twardawa 2014, 254

<sup>38</sup> vgl. Bruhn 2006, 3

<sup>39</sup> vgl. Bruhn 2006, 68

Entscheidung. Ein wichtiger Aspekt ist allerdings die direkte Interaktion mit der definierten Zielgruppe. Das Markenmanagement ist dazu angehalten, die Kommunikation in Richtung einer emotionalen Bindung zu leiten. Die Marke muss in dem Unternehmen verankert sein und auch so nach außen getragen werden, nur dann kann eine entwickelte Identität erfolgsbringend sein.<sup>40</sup> Das ist m.E. auch die einzige Möglichkeit, um seine definierte Kernbotschaft, durch die Marke, nicht nur gewinnbringend, sondern auch zum Aufbau einer starken Arbeitgebermarke zu nutzen. Einen emotionalen Mehrwert zu generieren, benötigt eine zeitintensive Planung und umfassende Recherchen über das Verhalten der Zielgruppe, sowie das Angebot der Konkurrenz. Anschließend muss der auf der Analyse basierende Inhalt angemessen kommuniziert werden – so kann eine Marke zum Bindeglied zwischen Unternehmen und Bevölkerung werden.<sup>41</sup>

Zusammengefasst ist m.E. ein einheitliches Kommunikationskonzept, die konvergente Nutzung einzelner Medien, das Einbinden von Dialogformen und die Erschaffung von emotionalem Mehrwert, Grundlage für den Erfolg der Markenkommunikation. Dabei sollte allerdings immer beachtet werden, dass sich ein Überfluss an Informationen auch negativ auswirken kann. Das richtige Verhältnis von Kommunikation ist ausschlaggebend. Bei der heutigen Informationsflut ist es grundsätzlich Empfehlenswert, die Kommunikation nicht überzustrapazieren und sich auf relevante Aussagen zu beschränken, mit denen nachvollziehbar die Vorteile des eigenen Unternehmens dargestellt wird.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> vgl. Schmidt 2015, 14 ff.

<sup>41</sup> vgl. Schmid 2014, 83

<sup>42</sup> vgl. Bernard 2016

## 4 Kampagnenmanagement

Den Instrumenten des heutigen Kampagnenmanagements steht eine immer größer werdende Komplexität des Verhaltens und den Wünschen der Kunden gegenüber. Die Ansprüche der Menschen steigen immer weiter und das gilt sowohl für den Konsum, als auch die Suche nach einem Arbeitsplatz. Klassische Werbemaßnahmen allein erreichen nicht mehr die gewünschten Zielgruppen, da der Mensch, als Rezipient, diverse Möglichkeiten hat selbst zu entscheiden, woher er seinen Content nimmt.<sup>43</sup> Daher stellt dieses Kapitel den Aufbau heutiger Kampagnen, sowie deren Inhalte und Ziele vor.

### 4.1 Definition

Das Kampagnenmanagement beschreibt alle Prozesse (siehe Abbildung 6) – von der Zielsetzung bis zur Durchführung und anschließenden Kontrolle – eines Konzepts zur Erreichung der Marketing- bzw. Unternehmensziele.<sup>44</sup> An intelligenten Strategien und einer effektiven Kampagnenplanung wird m.E. die Effizienz der Unternehmensführung gemessen. Kampagnen bestimmen über den Erfolg oder Misserfolg einzelner Produkte, der Markenidentität, der Ausrichtung des Employer Brandings oder gar des ganzen Unternehmens. Ohne verschiedene Leitideen und dazugehörige Konzepte kann keine erfolgreiche Kommunikation mit dem Verbraucher stattfinden.<sup>45</sup>

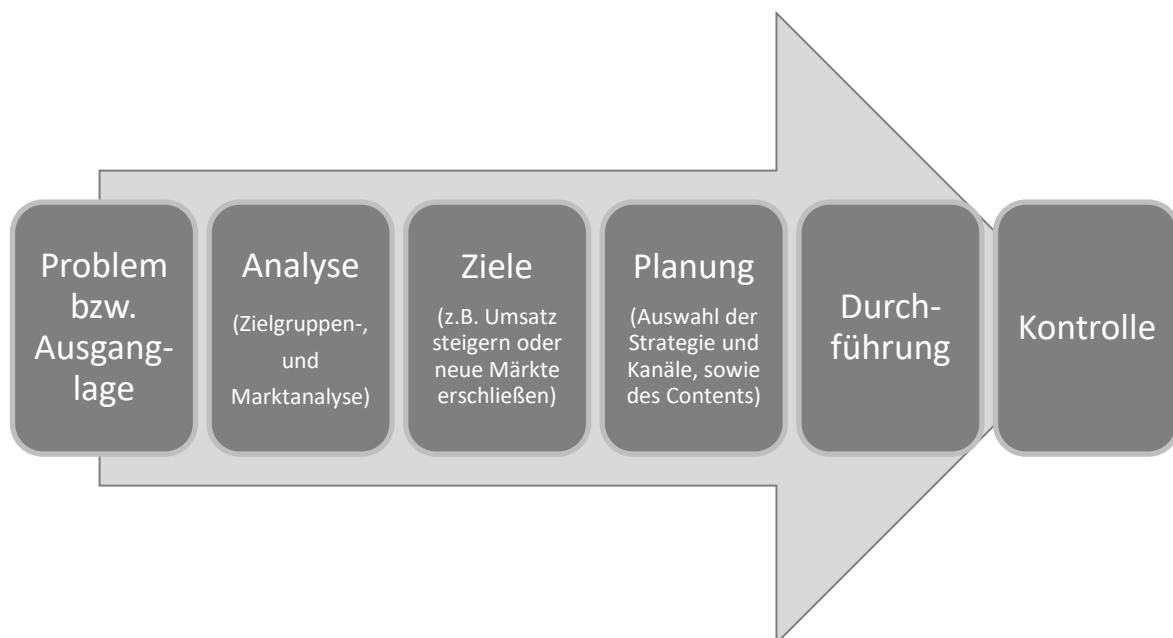


Abbildung 6: Vereinfachte Prozesse des Kampagnenmanagements (Quelle: eigene Darstellung)

<sup>43</sup> vgl. Metzinger 2006, 1

<sup>44</sup> vgl. Pietzcker 2016, 7 f.

<sup>45</sup> vgl. Pietzcker 2016, 17



## 4.2 Aufbau einer Kampagne

Im Vordergrund einer strategischen Kampagne steht die Zielsetzung und das Verständnis von Kommunikation. Da für den Aufbau einer Kampagne die Kommunikation einen grundlegenden Baustein darstellt, muss zunächst verstanden werden in welchem Hinblick man hier von ihr spricht.

→ *Kommunikation und Zielsetzung*

Der Leitsatz, dass man nicht, nicht kommunizieren kann, von Paul Watzlawick, steht für die heutige Kommunikationsforschung als Sinnbild jeglicher Strategien. Jedoch ist die Auslegung dieser Behauptung der Kernpunkt von Diskussionen und unterschiedlicher Kampagnenkonzepte.<sup>46</sup> Ob es sich nun um integrierte Kommunikation handelt oder nicht, ist es m.E. unumgänglich neben der Form von Ansprachen oder Marketingmaßnahmen, auch durch direkte Einflussnahme und konkretes Handeln zu kommunizieren. Beim Aufbau einer Kampagne sollte aus diesem Grund nicht nur darauf geachtet werden, dass beispielweise Plakate oder Facebookkampagnen so attraktiv wie möglich gestaltet werden, sondern auch direkt Einfluss genommen wird. Das bedeutet ein aktives Handeln zu den Geschehnissen, durch die kommuniziert werden soll, ist weitaus effektiver, statt der einfachen Tatsache darüber zu reden.<sup>47</sup>

Neben der richtigen Intention zu kommunizieren, ist wie bereits erwähnt, die Zielsetzung ein weiterer wichtiger Bestandteil zum Aufbau einer effektiven Kampagne. Das Festlegen interner und externer Ziele bildet m.E. das Fundament eben jener und hat Einfluss auf alle Prozesse des Kampagnenmanagements. Deswegen beginnt der Aufbau häufig bei einem Problem bzw. einer Ausgangslage, welche das Unternehmen zu ändern wünscht. Wird anschließend beschlossen, dass eine Änderung stattfinden soll oder gar muss, werden die Ziele festgelegt und der inhaltliche Aufbau einer Kampagne kann beginnen.

Inbegriffen der festgelegten Kommunikation und realistischer Ziele, besteht der Aufbau (siehe Abbildung 7) einer Kampagne weiter aus dem Festlegen eines Budgets, einem zu definierenden Zeitraum der Maßnahmen, einer Botschaft und der Auswahl an Medienkanälen bzw. einer strukturiert geplanten Strategie.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> vgl. Metzinger 2006, 7

<sup>47</sup> vgl. Metzinger 2006, 8

<sup>48</sup> vgl. Mahrtdt 2009,101-107

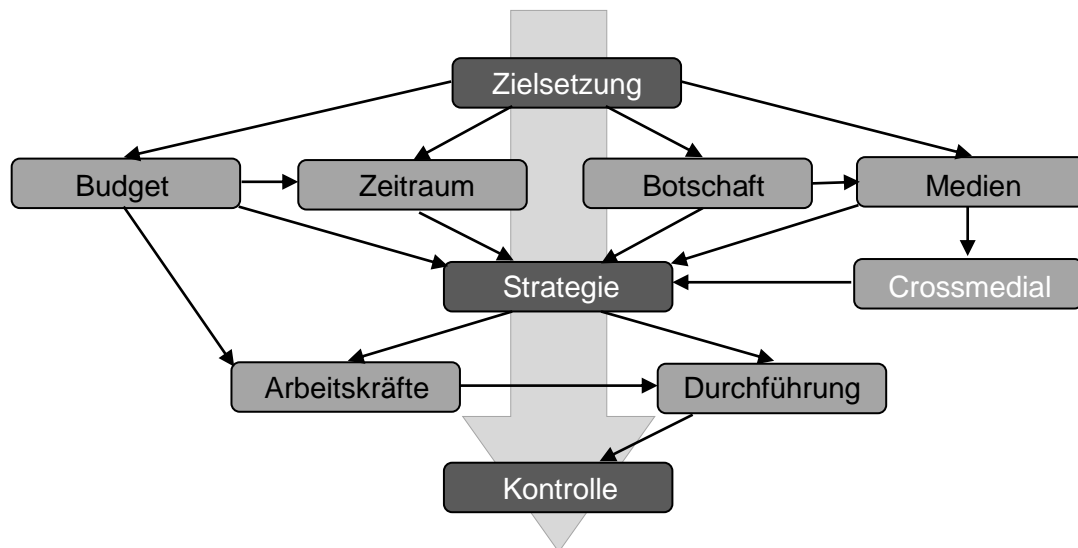


Abbildung 7: Systematischer Aufbau einer Kampagne und innere Relevanzen (Quelle: eigene Darstellung)

### 4.3 Strategische Kampagnen

Wie bei dem Aufbau bereits festzustellen ist, kennzeichnet sich eine Kampagne und die integrierte Kommunikation durch eine strategische Orientierung, sowie die damit verbundenen Ziele, Zielgruppen und Werte (siehe Abbildung 8). Kampagnen können nur durch ein durchdachtes Konzept ihre volle Wirkung erzielen – dabei gibt die strategische Orientierung die Marschrichtung vor. So bestimmt z.B. das Rezeptionsverhalten der definierten Zielgruppe darüber, ob eine crossmediale Kommunikation stattfindet und welche Kombinationsmöglichkeiten aus Printmaterialien, Events, Internet oder dreidimensionalen Installationen usw. es zu benutzen gilt.<sup>49</sup> Des Weiteren bestimmen im Sinne der Markenpositionierung und des Employer Brandings die vermittelten Werte einer Kampagne und ihre Erlebbarkeit darüber, wie tragfähig und nachhaltig die angestrebte Positionierung ist.<sup>50</sup>

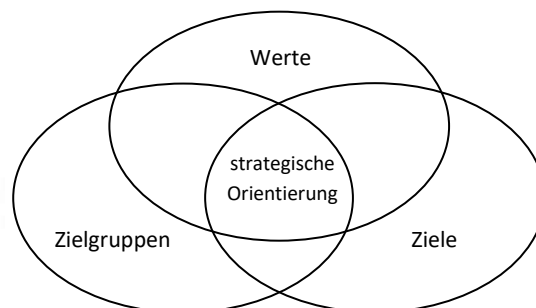


Abbildung 8: Strategische Orientierung in der Kommunikationspolitik (Quelle: Kreyher 2015, 13)

<sup>49</sup> vgl. Pietzcker 2016, 57

<sup>50</sup> vgl. Schmidt 2015, 54 f.

### 4.3.1 Ziele und Zielgruppen

Kampagnen können auf Basis der strategischen Orientierung eines Unternehmens oder einer Institution eine Vielzahl an Zielen verfolgen. Dabei umfasst der Begriff Kampagne selbst, alle Aktivitäten die in Zusammenhang mit der Zielgruppe, dem Medium, der Angebote und dem Motiv stehen.<sup>51</sup>

→ *Ziele*

Es ist sekundär, ob es sich um Image-, Marketing-, oder Informationskampagnen handelt. Obgleich sich die Ziele einzelner Vorgehensweisen unterscheiden, verläuft die Mehrheit der Kampagnen nach einem einheitlichen Muster.<sup>52</sup> Definierte Ziele einer Kampagne haben interne, externe oder beidseitige Auswirkungen und setzen sich aus ökonomischen (z.B. die Steigerung des Umsatzes), psychologischen (z.B. eine Verbesserung des Markenimages) und kommunikativen Zielen (z.B. steigern der Wiedererkennung) zusammen.<sup>53</sup> Wichtig zu beachten ist, dass Ziele immer in einem zukünftigen Kontext abgesteckt sind und die Erreichung eben jener nicht garantiert werden kann.<sup>54</sup> Auch erstrecken sich die Ziele innerhalb des Kampagnenmanagements m.E. von dem Erreichen neuer, bis hin zu dem Erhalt bereits bestehenden Eigenschaften. Die Ziele einer Kampagne können wie folgt, detailliert in Zielklassen und -arten unterteilt werden<sup>55</sup>:

Zielklassen	Auswahl möglicher Zielarten
Marktziele	Image, Bekanntheit, Wissen, Projekterfolge, Kundenanteile, Benchmarks, Akquise, Zufriedenheit, Angebote, Vertrieb, Netzwerk, Wahrnehmung, etc.
Finanzziele	Umsatz, Cash-Flow, Liquidität, Wachstum, Gewinn, Preise, Kosten, Vermögensentwicklung, Produktivität, etc.
Prozessziele	Kommunikation, Teamwork, Kapazitäten, Verkauf, Leistung, Krisenmanagement, Infrastruktur, Vergleich mit Konkurrenz, Fehlerquoten, Risiken, Wahrnehmung, Produkt, etc.
Potenzialziele	Kompetenzen, Aufbauorganisation, Lernziele, Entwicklung, Effizienz, Motivation, Produktivität, Empowerment, Leistung, Innovation, etc.

<sup>51</sup> vgl. Dold/Hoffmann/Neumann 2004, 33

<sup>52</sup> vgl. Bernstorff 2012, 56

<sup>53</sup> vgl. Schweiger/Schrattenecker 1995, 15 ff.

<sup>54</sup> vgl. Metzinger 2006, 208

<sup>55</sup> vgl. Metzinger 2006, 210

## → Zielgruppen

Alle Ergebnisse, die mit einer Kampagne erzielt werden sollen, sei es aus der Perspektive des Personalmanagements, des Markenmanagements, etc., haben ihren Hintergrund in der Unternehmenskommunikation. Aus diesem Grund ist es die Aufgabe des Kampagnenmanagements, aus interner und externer Kommunikation eine Einheit zu bilden – diese soll anschließend durch die geplante Kampagne dazu genutzt werden, um der Zielgruppe das gewünschte Erscheinungsbild des Unternehmens zu vermitteln.<sup>56</sup> Es ist also nur logisch, dass die Zielgruppe ein wichtiges Themenfeld jeder Kampagne ist. In Zeiten der digitalen Transformation gilt es sie allerdings immer genauer zu definieren. Aufgrund der sich derart veränderten technischen Möglichkeiten, ist es mittlerweile realisierbar geworden, dass jede Zielgruppe eine eigene, auf sich zugeschnittene Botschaft erhält.<sup>57</sup> Durch heutige digitale Methoden ist es m.E. sogar möglich, beinahe jede einzelne Person einer Zielgruppe konkret anzusprechen und basierend auf den Interessen der Einzelnen, passenden Content zu generieren. Die Zielgruppe sollte deswegen so detailliert wie möglich definiert werden. Dazu gilt es sie soziodemographisch und psychologisch zu analysieren, sowie einzuordnen.

## → Soziodemographie und Psychologie

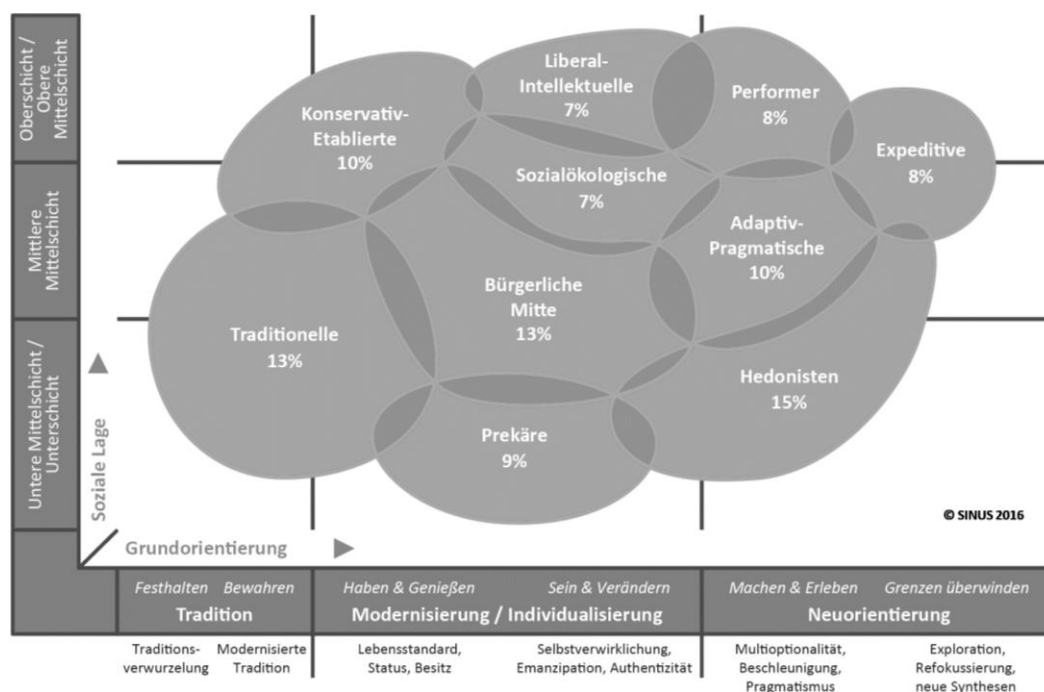


Abbildung 9: Sinus-Milieus in Deutschland 2016 (Quelle: Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH 2016)

<sup>56</sup> vgl. Bruhn 2006, 11

<sup>57</sup> vgl. Pietzcker 2016, 52

Das Konzept hinter einer soziodemographischen Gliederung besteht m.E. aus der Einordnung von z.B. Geschlecht, Alter, Familienstand, Bildung, Einkommen, Areal, Wohnort, etc. und dient dazu, die Zielgruppe einzugrenzen. Anschließend sollte anhand von Verhaltensanalysen geklärt werden, wie sie handelt. Beispielsweise wie hoch die Internetnutzung ausfällt oder wie die Zielgruppe ihre Freizeit gestaltet. Nach eingehender Analyse kann man sie z.B. in die etablierten Sinus-Milieus segmentieren bzw. typologisieren (siehe Abbildung 9).

#### **4.3.2 Integrierte Kommunikation**

Wie bereits beschrieben, kann das Kampagnenmanagement nur durch eine effektive Kommunikation erfolgreich sein. Die Notwendigkeit einer integrierten Kommunikation wird daher von vielen Experten gefordert, aber auch hinterfragt.<sup>58</sup> Um das Konzept einer integrierten Kommunikation verständlich zu machen, sollte darauf geachtet werden, dass es sich hierbei um die Forschung und die Grundlage der Erkenntnisse Manfred Bruhns handelt. Er prägte den heute geläufigen Begriff der integrierten Kommunikation. Dabei versteht sie sich als ein Zusammenschluss aus interner und externer Kommunikation, welche so aufeinander abgestimmt sind, dass über alle Kanäle ein einheitliches Erscheinungsbild geformt wird, um das Unternehmen in den Köpfen der Rezipienten zu verankern.<sup>59</sup> Die integrierte Kommunikation steht also als Verbindungsglied zwischen den diversen Kommunikationskanälen und soll dafür sorgen, dass die unterschiedlichen Kanäle untereinander harmonisieren und Konvergenz erzeugen. Die Integration bedeutet aber nicht nur eine inhaltliche, sondern ebenso eine formale und zeitliche Abstimmung untereinander, sodass die Kampagne widerspruchsfrei funktionieren kann.<sup>60</sup>

→ *Kommunikationsprozesse*

Den Hintergrund bzw. den Ausgangspunkt der Notwendigkeit einer integrierten Kommunikation bildet die Vielfalt der Kommunikationsprozesse, welche sich in diverse Formen und Träger von Kommunikation im Unternehmen unterteilen.<sup>61</sup> Dabei wird erneut deutlich, dass es sich bei Kommunikationsprozessen nicht um eindimensionale Wege

---

<sup>58</sup> vgl. Petrides 2014, 379 f.

<sup>59</sup> vgl. Bruhn 2009, 22

<sup>60</sup> vgl. Mahrtdt 2009, 32

<sup>61</sup> vgl. Bruhn 2009, 12

handelt, sondern immer auf vielen Ebenen interagiert wird (siehe Abbildung 10). Auch wird es wichtig, genau diese Ebenen klar zu definieren, um effektiv damit zu verfahren.<sup>62</sup>

Absender \ Adressat	Management	Mitarbeitender	Kunde
Management	Unternehmens- interaktion	Mitarbeiter- kommunikation	Markt- kommunikation
Mitarbeitender	Unternehmens- gerichteter Mitarbeiterdialog	Mitarbeiter- interaktion	Kunden- kommunikation
Kunde	Unternehmens- gerichteter Kundendialog	Mitarbeiter- gerichteter Kundendialog	Kundeninteraktion

Abbildung 10: Schaubild Typen von Kommunikationsprozessen (Quelle: Bruhn 2009, 13)

Es wird ein Unternehmen- und Marktübergreifendes Konstrukt der Kommunikationsprozesse deutlich, welche eine Integration der unterschiedlichen Kanäle zur Vereinheitlichung und Performancesteigerung benötigt. Das Ziel ist es, durch die Anwendung des Konzepts Wettbewerbsvorteile zu schaffen, indem sämtliche Kommunikationsmaßnahmen abgestimmt und ein konsistentes Erscheinungsbild geformt werden.<sup>63</sup>

→ *inhaltliche Integration*

Um die Anpassungen unter den einzelnen Integrationstypen zu verdeutlichen, müssen sie erläutert werden. Beginnend mit der inhaltlichen Integration, geht es hier um den inhaltlichen Bereich, wie z.B. Headlines, Botschaften, Bilder oder Bilderwelten – diese Inhalte müssen ohne Unstimmigkeiten miteinander harmonieren.<sup>64</sup> Es muss also thematisch und substantiell miteinander verbunden werden, um die richtigen Aussagen zu vermitteln. Des Weiteren ist es m.E. sinnvoll, die inhaltliche Integration durch

<sup>62</sup> vgl. Bruhn 2009, 13

<sup>63</sup> vgl. Petrides 2014, 381

<sup>64</sup> vgl. Mahrtdt 2009, 32

wiederkehrende Schlüsselemente zu unterstützen, welche auf den unterschiedlichen Kanälen identisch kommuniziert werden sollten.

→ *formale Integration*

Der Integrationstyp, welcher formal betrachtet wird, kennzeichnet sich durch eine einheitliche Gestaltung von z.B. Logos, Claims, Slogans, Schriftzeichen, etc. und sorgt für eine strukturierte Identität innerhalb der Kommunikation – diese Faktoren werden von der Corporate-Identity erfasst und generieren dadurch einen hohen Wiedererkennungswert.<sup>65</sup> Die formale Integration bildet m.E. neben der inhaltlichen Anpassung, das Fundament einer integrierten Kommunikation.

→ *zeitliche Integration*

Nachdem inhaltliche und formale Integration das Fundament bedeuten, so kann die zeitliche Integration als Rahmen der integrierten Kommunikation beschrieben werden. Es soll zeitlich definiert werden, in welchem Rahmen agiert wird. Dabei umfasst die zeitliche Integration alle Aktionen, die im Zusammenhang mit den Kanälen bzw. Instrumenten der Kommunikation innerhalb und zwischen den Planungsphasen, dazu dienen das Erscheinungsbild zu konsolidieren.<sup>66</sup> Oft kann hier durch einen dramaturgischen Plan ein Spannungsbogen erzeugt werden, wobei der Ablauf durch Teaser-Phasen unterstützt wird, in denen das Angebot nur schemenhaft dargestellt und die Absicht verschleiert wird.<sup>67</sup> Das sorgt m.E. für zusätzliche Reize und verstärkt das Verlangen des Rezipienten.

Zusammengefasst hat die integrierte Kommunikation eine Steigerung der Kommunikationseffektivität innerhalb der Unternehmensprozesse zum Ziel. Der klassische Produktwettbewerb hat sich heute hingehend zu einem Kommunikationswettbewerb entwickelt, was durch einen deutlichen Anstieg des Leistungsangebotes und austauschbarer Produkte begünstigt wurde.<sup>68</sup> Die Bedeutung von Unternehmenskommunikation ist dementsprechend proportional angestiegen und ist eine der wenigen Möglichkeiten geworden, sich gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren.<sup>69</sup> Somit obliegt der integrierten Kommunikation ein hoher Stellenwert

---

<sup>65</sup> vgl. Aerni/Bruhn 2008, 32

<sup>66</sup> vgl. Aerni/Bruhn 2008, 32 f.

<sup>67</sup> vgl. Mahrtdt 2009, 32 f.

<sup>68</sup> vgl. Bruhn 2009, 1

<sup>69</sup> vgl. Petrides 2014, 380

innerhalb strategischer Kampagnen und kann einen maßgeblichen Vorteil gegenüber Wettbewerbern darstellen. Es ist jedoch darauf zu achten, dass Synergien entstehen müssen und die Prozesse durch eine Integration in der Lage sind, sich gegenseitig zu unterstützen – ohne derartiges Zusammenwirken kann eine integrierte Kommunikation nicht gewinnbringend eingesetzt werden.<sup>70</sup> Weder im wirtschaftlichen Sinne, noch die Personalgewinnung und somit das Employer Branding können dann davon profitieren. Somit ist der richtige Einsatz und die Ergebnissanalyse entscheidend.

#### 4.4 Crossmedia

Wie bereits erwähnt, ist die crossmediale Verwendung der Kommunikationsplattformen bei Kampagnen von besonderer Bedeutung. In der heutigen Zeit stehen diverse Kanäle zur Verbreitung des eigenen Contents zur Verfügung. Insbesondere der Kommunikationsträger Internet gewinnt aufgrund neuer Techniken anhaltend mehr an Bedeutung und sorgt auch in der crossmedialen Aufbereitung von Printmedien zu einer Verjüngung des Publikums.<sup>71</sup> Aufgrund dieser Erkenntnisse ist davon auszugehen, dass eine crossmedial angelegte Kampagne immer einen höheren Mehrwert hat, als eine medial einseitige angelegte Kampagne. Um eine Marketingstrategie erfolgreich umzusetzen, ist also der integrierte und crossmediale Einsatz der Kommunikationsinstrumente eine wichtige Grundlage.<sup>72</sup>

##### 4.4.1 Grundlagen

Wann eine Kampagne als crossmedial bezeichnet wird, lässt sich laut Niklas Mahrtd anhand von acht Kriterien definieren. Hierbei sind drei Kriterien immer notwendig und fünf davon hinreichend zu erfüllen<sup>73</sup>:

Notwendige Bedingung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eine durchgängige Leitidee bzw. Story</li> <li>- inhaltliche und formale Integration</li> <li>- werbliche und redaktionelle Vernetzung</li> </ul>
Hinreichend zu erfüllen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geeignete Medienwahl im Hinblick auf Zielgruppe, Produkt und Marke</li> <li>- Interaktionsmöglichkeiten für die Rezipienten</li> <li>- Multisensorische Ansprache</li> </ul>

<sup>70</sup> vgl. Metzinger 2006, 14 f.

<sup>71</sup> vgl. Rentz 2012

<sup>72</sup> vgl. Steinert 2011, 124 f.

<sup>73</sup> vgl. Mahrtd 2009, 17 f.



- Zielmedium, Konvergenz und Kundenbeziehung
- Mehrwert für die Rezipienten

Vereinfacht dargestellt, charakterisiert m.E. eine crossmediale Kampagne eine Vernetzung der unterschiedlichen Kommunikationskanäle bzw. das Teilen des Contents über mehrere Kommunikationskanäle. Crossmedia ist demnach „die Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen mit einer durchgängigen Leitidee in verschiedenen und für die Zielgruppe geeigneten Mediengattungen, die inhaltlich, formal und zeitlich integriert sind.“<sup>74</sup> Auch kann, wie zuvor beschrieben, eine Aufbereitung der bereits angelegten Kommunikation geschehen, was bedeutet, einen bestehenden Content crossmedial zu gestalten, um die Reichweite zu maximieren.

→ *klassische und neue Medien*

Oft kennzeichnen sich crossmediale Kampagnen durch die Synthese von traditionellen und neuen Medien, anstatt der schlichten Verwendung von mehreren ausschließlich traditionellen Medien oder neuen Medien. Es sollen hierbei gewissermaßen die Stärken der unterschiedlichen Kanäle zum Einsatz kommen und beispielsweise die Nachhaltigkeit durch Fernsehwerbung, die zielgruppengenaue Ansprache über Printmedien, die Interaktionsstärke des Internets, die zeitliche Steuerung über das Radio und die Emotionalisierung durch Events genutzt werden.<sup>75</sup>

Die Vernetzung der Medien bei einer solch crossmedial angelegten Kampagne führt zu einer stärkeren Bindung des Rezipienten mit dem Werbetreibenden, einer schnelleren und nachhaltigeren Informationsverarbeitung, einer geringeren Abnutzung der jeweiligen Kommunikationswege und erzeugt eine deutliche Reichweitenmaximierung.<sup>76</sup> Als Grundvoraussetzung dafür gilt nicht nur die integrierte Kommunikation mit Blick auf die Kanäle selber, sondern vielmehr auch die Verzahnung der unterschiedlichen Ressorts bzw. Marketingabteilungen, in denen einzig ein ständiger Austausch gleichbleibende Qualität und Tonalität gewährleisten können.<sup>77</sup> Die Verständigung auf eine Leitidee oder auch durchgängige Botschaft, ohne ein egoistisches Handeln einzelner

---

<sup>74</sup> Mahrtdt 2009, 29

<sup>75</sup> vgl. Mahrtdt 2009, 16

<sup>76</sup> vgl. Schneider 2007, 139

<sup>77</sup> vgl. Bode 2010, 225

Verantwortungsbereiche, ist Ausgangspunkt, um das volle Potenzial einer crossmedialen Kampagne auszuschöpfen.<sup>78</sup>

#### 4.4.2 Planung und Durchführung

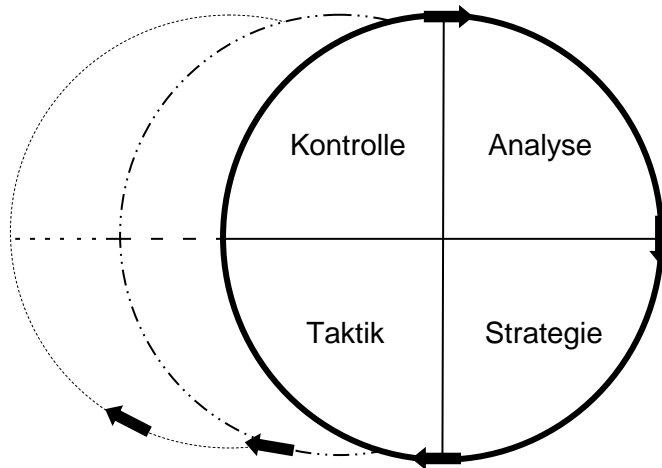


Abbildung 11: Feuerrad – Schritte der Kampagnenplanung (Quelle: in Anlehnung an Kreyher 2015, 26)

Wie zu Anfang des Kapitels genannt, baut eine Kampagne auf mehreren Arbeitsschritten auf. Eine effektive Planung funktioniert nicht ohne die Schritte Analyse, Strategie, Taktik und Kontrolle, welche sich im Rahmen der Durchführung mehrfach wiederholen (siehe Abbildung 11). Dadurch wird ermöglicht, auf aktuelle Geschehnisse zu reagieren und die Kampagne gegebenenfalls anzupassen.<sup>79</sup>

Der erste Punkt jeder Kampagnenplanung ist die Durchführung einer Analyse, welche in eine Arena- bzw. Markt-Analyse aufgeteilt werden kann. Nach dem Modell Ortwin Renns, dient die Arena-Analyse dazu, Anspruchsgruppen und ihre Interaktionen aufzuzeigen.<sup>80</sup> Dadurch können Ausgangssituation und Problemstellung identifiziert, sowie erste Lösungsansätze entwickelt werden. Die Markt-Analyse hingegen ist m.E. bereits sehr viel spezifischer orientiert und ermittelt die Potenziale einer Kampagne. Hier können durch eine SWOT-Analyse die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Produktes oder der Dienstleistung im Verhältnis zum Unternehmen am Markt geprüft werden.<sup>81</sup>

Nach der Analyse kommt es zur Bestimmung einer Strategie und Taktik. Auch hierfür müssen zunächst mehrere Planungsgegenstände geprüft werden. Es ist sinnvoll die

<sup>78</sup> vgl. Mahrtdt 2009, 111

<sup>79</sup> vgl. Kreyher 2015, 26

<sup>80</sup> vgl. Bolwin 2014

<sup>81</sup> vgl. Mahrtdt 2009, 101

Gesamtplanung aufzuteilen, wobei zunächst eine Grobplanung stattfinden sollte, auf der die Taktik als Feinplanung im Anschluss aufbaut.<sup>82</sup> Das bedeutet vor der Auswahl von möglichen Kommunikationsinstrumenten, zunächst Ziele und Zielgruppen zu bestimmen, damit eine effiziente Auswahl an Kanälen bzw. der richtigen Strategie stattfinden kann.<sup>83</sup> Neben der Festlegung von Zielen müssen die Leitidee, ein Claim oder Slogan und der Kundennutzen formuliert sowie außerdem das Budget festgelegt werden, um anschließend geeignete Instrumente zu bestimmen.<sup>84</sup>

Sind in der Grobplanung die unterschiedlichen Kanäle zur Kommunikation ausgewählt, erfolgt die Planung einer crossmedialen Vernetzung. Hierfür müssen im Vorfeld die möglichen Schnittstellen geprüft und Vernetzungspotenziale der verschiedenartigen Zielmedien ausgemacht werden.<sup>85</sup>

Definieren lässt sich die anschließende Grobplanung durch unterschiedliche Strategietypen (siehe Abbildung 12).

<b>Markt</b> <b>Produkt</b>	<b>alt</b>	<b>neu</b>
<b>alt</b>	<b>Werbung</b> Marktdurchdringung	<b>Horizontal</b> Erschließung neuer Mediengattungen
<b>neu</b>	<b>Vertikal</b> Integration vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen	<b>Lateral</b> Zielmarkt steht nur über Media in Verbindung mit Ausgangsmarkt

Abbildung 12: Crossmediale Strategietypen (Quelle: Schneider 2007, 32)

Kurzzusammenfassung der signifikanten Strategietypen<sup>86</sup>:

- Eine horizontale Strategie beschreibt eine Leistungserweiterung in Form einer Diversifikation der bisherigen Kommunikationskanäle auf andere Medienmärkte. Beispiel hierfür kann der Markteintritt eines Radiosenders in den Fernsehmarkt sein.

<sup>82</sup> vgl. Dold/Hoffmann/Neumann 2004, 41-45

<sup>83</sup> vgl. Metzinger 2006, 104 f.

<sup>84</sup> vgl. Mahrtdt 2009, 104-107

<sup>85</sup> vgl. Mahrtdt 2009, 108

<sup>86</sup> vgl. Schneider 2007, 32-35

- Die vertikale Strategie kennzeichnet sich durch eine Integration vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsketten. Dies ist der Fall wenn z.B. ein Fernsehsender eigenhändig die Film- und/oder Serienproduktion übernimmt, anstatt sich mit Formaten beliefern zu lassen.

Nach der Auswahl aller relevanten Zielmedien und Erstellung eines methodischen Zeitplans für die Kampagne, folgt die Feinplanung bzw. der taktische Ansatz der Planung. Hier werden alle operativen Maßnahmen, Aktivitäten und Sachverhalte ausführlich aufeinander abgestimmt und die Umsetzung dargestellt.<sup>87</sup> Dazu gehört dringend auch die Terminierung und Dosierung aller Maßnahmen in einem umfassenden Ablaufplan.<sup>88</sup>

Mit Abschluss der Elemente Analyse, Strategie und Taktik, kann die Kampagne durchgeführt werden. Dabei unterteilt sich die Durchführung grundsätzlich in zwei Phasen, bei denen in ersterer die Aktionen des Unternehmens und in darauffolgender die Reaktionen der Rezipienten im Vordergrund stehen, wobei die Phasen in wiederkehrender Form auftreten können.<sup>89</sup> Diese wechselseitigen Phasen sollten m.E. der Optimalfall sein, da hierdurch ein Dialog zwischen Sender und Empfänger entsteht, welcher für den Erfolg einer crossmedialen Kampagne unentbehrlich ist. Schon während des Zeitraums der Durchführung sollte mit der Kontrollphase begonnen werden, um regulierend eingreifen zu können und Missstände in Strategie und Taktik frühzeitig zu beseitigen.<sup>90</sup> Ansonsten soll die Kontrolle dazu dienen, die definierten Kommunikationsziele zu examinieren und zu überprüfen welches Ergebnis die eingesetzten Instrumente erzielt haben, um bei nachfolgenden Kampagnen einen Lerneffekt bewirken zu können.<sup>91</sup>

---

<sup>87</sup> vgl. Dold/Hoffmann/Neumann 2004, 44

<sup>88</sup> vgl. Mahrtdt 2009, 108

<sup>89</sup> vgl. Dold/Hoffmann/Neumann 2004, 51

<sup>90</sup> vgl. Kreyher 2015, 7 ff.

<sup>91</sup> vgl. Mahrtdt 2009, 109

## 5 Employer Branding

Employer Brands bzw. das Employer Branding ist ein Umstand, der aus einem Fachkräftemangel entstanden ist und dem im heutigen Kampf um junge Talente eine spezielle Bedeutung zukommt.<sup>92</sup> Die Grundbausteine bestehen m.E., wie aus den vorherigen Kapiteln ersichtlich geworden ist, aus Personal-, Marken- und Kampagnenmanagement. Die Synergien aus diesen Themenpunkten vereinheitlichen das Employer Branding. Beispiel dafür kann ein positiv wirksames Personalmanagement sein, welches das Markenmanagement ergänzt und die daraus resultierende Markendentität durch effektives Kampagnenmanagement an den Rezipienten vermittelt wird. Dieses Kapitel baut daher auf den Vorherigen auf und dient dazu, die Notwendigkeit einer starken Arbeitgebermarke zu verdeutlichen. Außerdem sollen die Grundlagen des Employer Brandings aufgeführt werden.

### 5.1 Definition

Employer Branding – zu Deutsch das Bilden einer Arbeitgebermarke – dient dazu, durch die Unternehmensmarke ein positives Image aufzubauen, welche die Sympathie der Kunden und Mitarbeiter stärken sowie auf potenzielle Fachkräfte ansprechend wirken soll.<sup>93</sup> Durch dieses Branding soll eine Differenzierung geschaffen werden, um sich von der Konkurrenz abzuheben – dazu müssen die eigenen Talente und Stärken herausgearbeitet und kommuniziert werden, dabei aber nicht unglaubwürdig, sondern immer realistisch und authentisch wirken.<sup>94</sup> Dabei liegt der Fokus m.E. heute auf der crossmedialen Kommunikation bzw. besonders auf den sozialen Medien. Denn wie bereits erwähnt, handelt es sich bei Employer Branding um den Zugewinn von Attraktivität, besonders in Bezug auf junge Talente und diese sind bekanntermaßen überwiegend durch neue Medien zu erreichen.

Aber auch allgemein betrachtet, haben die sozialen Medien einen großen Einfluss auf die Arbeitssuche (siehe Abbildung 13). Sie dienen heute nicht mehr in summa nur der auf eine Umsatzsteigerung abzielenden Kommunikation, sondern entwickeln sich vielmehr zu einer Austauschplattform zwischen Arbeitgeber und -nehmer.<sup>95</sup> Besonders essenziell für erfolgreiches Employer Branding ist es demnach, den Dialog und die Interaktion mit potenziellen Fachkräften über eine crossmediale Kommunikation zu suchen.

---

<sup>92</sup> vgl. Behrendt 2014, 421

<sup>93</sup> vgl. Schmidt 2015, 20

<sup>94</sup> vgl. Schuhmacher/Geschwill 2014, 34

<sup>95</sup> vgl. Behrendt 2014, 421 f.

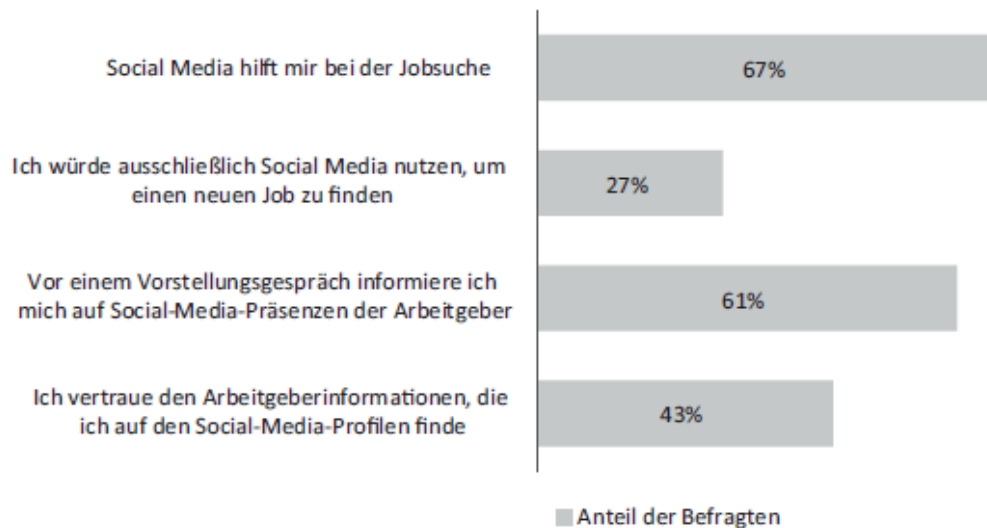


Abbildung 13: Bedeutung von Social Media bei der Jobsuche (Quelle: News aktuell 2011)

Zusammengefasst lässt sich Employer Branding dadurch definieren, dass es als eine zum Personal-, Marken-, und Kampagnenmanagement konvergente Rubrik angesehen werden kann, welche durch die genannten Maßnahmen darauf abzielt, bei der relevanten Zielgruppe ein Bewerberverhalten auszulösen.<sup>96</sup>

## 5.2 Ausgangspunkt für Strategien

Wie zuvor beschrieben, soll durch das Employer Branding eine Arbeitgebermarke, mit genannten Voraussetzungen, charakterisiert, veranschaulicht und gefestigt werden. Dabei hat es die Aufgabe den Arbeitgeber nicht nur bekannt, sondern vor allem auch nachhaltig attraktiv zu machen und das Unternehmen bzw. die Institution klar zu positionieren.<sup>97</sup> Des Weiteren soll Employer Branding die Differenzierung erhöhen, indem ein unverkennbares Arbeitgeberbild in den Köpfen potenzieller Mitarbeiter gestaltet wird – dies hat eine Reduzierung der Entscheidungskomplexität zur Folge und verringert das wahrnehmbare Risiko des Rezipienten, eine nicht zufriedenstellende Wahl des Arbeitgebers zu treffen.<sup>98</sup>

Um die geklärten Aufgaben in die Praxis zu übertragen, bedarf es einer konkreten Deutung des Arbeitgeberimages, das über die Definition des bereits erläuterten Markenimages hinausgeht. Aufgrund wiederkehrenden Auftretens ist es hier m.E. sinnvoll, die definierten Dimensionen des Arbeitgeberimages nach Stefan Teufer zu übernehmen.

<sup>96</sup> vgl. Zeplin 2006, 106

<sup>97</sup> vgl. Mai 2015

<sup>98</sup> vgl. Schmidt/Vest 2010, 215

Es sollen hierdurch die unterschiedlichen Ebenen, das jeweilige Ausmaß und die Wertbeständigkeit eines Arbeitgebers deutlich werden (siehe Abbildung 14).

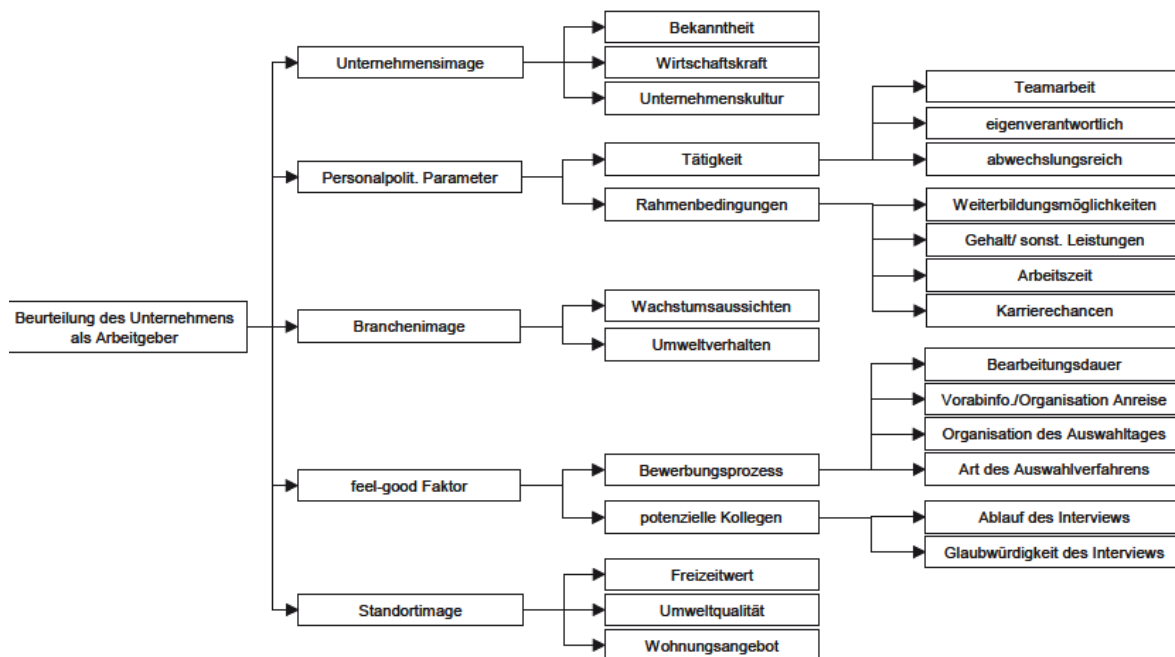


Abbildung 14: Dimensionen des Arbeitgeberimages (Quelle: Teufer 1999, 214)

Neben den verschiedenen Dimensionen eines Arbeitgebers, sollte m.E. die Verschiedenartigkeit der benötigten Markenführung aufgezeigt werden (siehe Abbildung 15). Sie weist gewissermaßen die relevanten Schnittstellen auf, um das Employer Branding erkenntlich zu machen sowie darzustellen, dass sich die personalorientierte Arbeitgeber- und die umsatzgesteuerte Produktmarke gegenseitig verstärken.<sup>99</sup>



Abbildung 15: Integriertes Markenführungsmodell (Quelle: Latzel et al. 2015, 21)

<sup>99</sup> vgl. Latzel et al. 2015, 21

Dieser Ausgangspunkt für Employer Branding, anhand der definierten Dimensionen eines Arbeitgeberimages und der dargestellten Verknüpfung zur Markenführung, konstituiert das Fundament einer effizienten Strategie zur Bildung einer starken Arbeitgebermarke. Hintergrund dieser Annahme ist, dass es keine allgemeingeltende Patentlösung für eine Employer Branding Strategie gibt und jedes ausführende Unternehmen eine auf sich individuell abgestimmte Umsetzung ermitteln muss, welche zur jeweilig definierten Markenidentität, Kommunikation und Zielgruppe passt.<sup>100</sup>

### 5.2.1 Mitarbeiterkommunikation

Auch wenn keine Patentlösung besteht, bietet sich m.E. ein konsistenter Lösungsansatz, welcher im Humanvermögen zu eruieren ist. Darauf soll im nächsten Punkt näher eingegangen werden, doch zuvor gilt es gegenwärtig die Mitarbeiterkommunikation zu erläutern. Im Rahmen eben dieser muss man zwischen in- und externem Employer Branding unterscheiden.

#### → *externes Employer Branding*

Das externe Employer Branding hat nur einen indirekten Bezug zur eigenen Mitarbeiterkommunikation, da es mit dem Ziel der Personalrekrutierung vornehmlich dazu dient, eine Botschaft nach außen hin zu verbreiten und sich nicht an die bestehenden, sondern an allgemein Interessierte bzw. potenzielle neue Mitarbeiter richtet.<sup>101</sup> Maßnahmen dienen hier zur „Darstellung des Unternehmens im externen Umfeld, wie z.B. Messeauftritte, Stellenanzeigen, Imagekampagnen, etc.“<sup>102</sup> Das externe Employer Branding baut m.E. auf einer klaren Zielgruppendefinition auf und sollte gemäß Kampagnenmanagement integriert sowie crossmedial durchgeführt werden, um die größtmögliche Wirkung und Nachhaltigkeit zu erzielen.

#### → *internes Employer Branding*

Diese Art des Employer Brandings bildet den Hauptpunkt der Mitarbeiterkommunikation, indem es die Mitarbeiter emotional an das Unternehmen binden und den Erhalt bzw. einen Anstieg der Leistung eigener Arbeitnehmer garantieren soll.<sup>103</sup> Ein wichtiger Aspekt hierbei ist m.E. die Motivationssteigerung der Rezipienten. Dazu sollte zuerst ein

---

<sup>100</sup> vgl. Mai 2015

<sup>101</sup> vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 46

<sup>102</sup> vgl. Schuhmacher/Geschwill 2014, 39

<sup>103</sup> vgl. Schuhmacher/Geschwill 2014, 40



Verständnis dieser Triebkraft vorhanden sein, welches durch die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow (siehe Abbildung 16) erzeugt werden kann und sich darüber definieren lässt.<sup>104</sup>

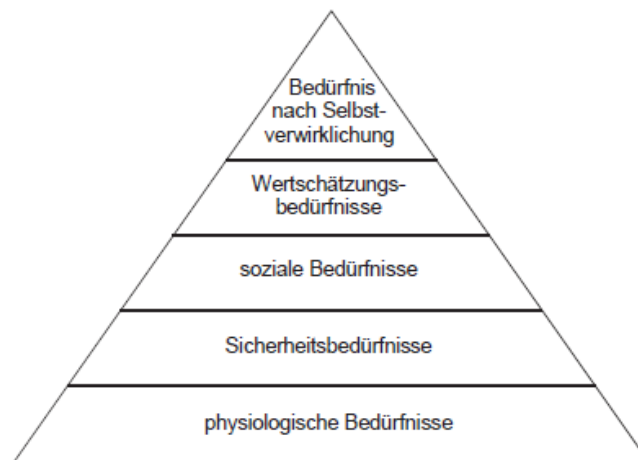


Abbildung 16: Bedürfnispyramide von Maslow (Quelle: Holtbrügge 2015, 15)

Während die Basis die Grundbedürfnisse des Menschen darstellt, z.B. Essen, Trinken, usw., und diese nicht unmittelbar vom Arbeitgeber beeinflusst werden können, so befinden sich die darüber liegenden Ebenen im direkten Einflussbereich der Personalführung und können zur Motivationssteigerung genutzt werden.<sup>105</sup> Dazu bietet das interne Employer Branding folgende Handlungsfelder<sup>106</sup>:

Handlungsfeld	Beschreibung
- Direkte Vergütung	z.B. Höhe der Fixvergütung, Weihnachtsgeld, Tarifverträge, etc.
- Zusatzleistungen	z.B. Leistungsprämien, Betriebsveranstaltung, Bezuschussung von Weiterbildungsmaßnahmen, etc.
- Arbeitsumfeld	z.B. Arbeitszeitmodelle, Arbeitsmittel, Parkplatzsituation, etc.
- Führungskultur	z.B. Fördergespräche, Zielvereinbarungen, Freiräume für Mitarbeiter schaffen, etc.
- Entwicklung	z.B. Vergütungsentwicklung, Nachwuchsförderung, Erwerb zusätzlicher Qualifikationen, etc.

<sup>104</sup> vgl. Holtbrügge 2015, 13 ff.

<sup>105</sup> vgl. Holtbrügge 2015, 15 ff.

<sup>106</sup> vgl. Schuhmacher/Geschwill 2014, 41-50

### 5.2.2 Humanvermögen

Aus der zuvor geschilderten Mitarbeiterkommunikation lässt sich m.E. folgendes für eine effiziente Strategie zur Bildung einer Arbeitgebermarke schlussfolgern: *Die unterschiedlichen Elemente müssen simultan und integriert agieren. Daraus resultiert eine aufgewertete Bedeutung für das Humanvermögen bzw. die bereits bestehenden Mitarbeiter. Sie können durch ein wirkungsvolles internes Employer Branding, unter Berücksichtigung der Dimensionen des Arbeitgeberimages und der integrierten Markenführung, das externe Employer Branding als Markenbotschafter beispielsweise allein durch Mundpropaganda stärken. Sie stimulieren dabei das Bilden einer Arbeitgebermarke und sind Erfolgsfaktor einer effektiven Strategie.* Das Humanvermögen eines Unternehmens ist oft zentraler Faktor der Außendarstellung eines Unternehmens bzw. des Markenimages und kann dadurch, wie kaum andere Maßnahmen, die formulierte Identität nach außen tragen.<sup>107</sup>

Neben der Ressource Mensch lässt sich weiterhin festhalten, dass eine klar formulierte Markenidentität und die konvergente Nutzung einer integrierten Markenkommunikation Grundbausteine (siehe Abbildung 17) jeder Entwicklung von Employer Branding Strategien sind.<sup>108</sup>



Abbildung 17: Employer Branding Funnel (Quelle: Mai 2015)

<sup>107</sup> vgl. Esch/Schmitt/Knörle 2014

<sup>108</sup> vgl. Mai 2015

### 5.3 Maßnahmen und Faktoren

Neben dem zuvor erläuterten Fundament einer erfolgreichen Strategie, gibt es unterschiedliche Maßnahmen und Faktoren, die Einfluss auf das Employer Branding nehmen. Dabei zielen diese nicht immer in erster Linie auf die operative Personalgewinnung ab, sondern erzeugen Wechselwirkungen zum klassischen Marketing und müssen darauf abgestimmt werden.<sup>109</sup> Dazu gehören auch äußere Umstände, wie das generelle Image der gesamten Branche, aber ebenso Unternehmensinterne Definitionen, z.B. die Markenidentität, welche durch die Produktmarke beeinflusst wird.<sup>110</sup>

→ *Planungsprozess und Zielbestimmung*

Bevor Maßnahmen und Faktoren präzisiert werden können, sollte zweifelslos eine Analyse der aktuellen Situation stattfinden – der Prozess unterscheidet sich m.E. hierbei nicht von dem zuvor aufgeführten (siehe Kapitel Kampagnenmanagement, 28). Anschließend muss das Ziel der Strategie genauer definiert werden, um eine gewählte bzw. die richtige Zielgruppe anzusprechen und den Ausgangspunkt der Markenstärke zu bestimmen.<sup>111</sup> Hierbei handelt es sich um psychologische Ziele, welche im Rahmen des Employer Brandings folgendermaßen aufgeteilt werden sollten<sup>112</sup>:

- *Kognitive Ziele* stehen für die Wahrnehmung des Unternehmens und wollen keine bestimmte Handlung erreichen.
- *Affektive Ziele* sollen Sympathie und Identifikation im Verhältnis zu der Konkurrenz steigern.
- *Konative Ziele* bilden eine endgültige Zielbestimmung und dienen dazu, eine spezielle Verhaltensänderung zu erreichen.

Nur durch eine praktikable und überlegte Zielsetzung kann die Personalgewinnung langfristig unterstützt werden, indem eine analoge Gesinnung zwischen Rezipienten und Unternehmen geschaffen wird.<sup>113</sup>

---

<sup>109</sup> vgl. Schuhmacher/Geschwill 2014, 37

<sup>110</sup> vgl. Buschmann/Latzel/Mattmüller 2015, 201 f.

<sup>111</sup> vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2016, 45 f.

<sup>112</sup> vgl. Bruhn 2011, 1177 f.

<sup>113</sup> vgl. Behrendt 2014, 426 f.

Eine solche Gleichgesinnung lässt sich beispielsweise durch das Vermitteln der für die Zielgruppe essenziellen Qualitäten erreichen. Wichtig für junge Talente sind dabei grundlegende Werte und die Unternehmenskultur<sup>114</sup>:

Grundlegende Werte	- Hierbei handelt es sich vornehmlich um Transparenz, Gerechtigkeit, Flexibilität und Nachhaltigkeit. Potenzielle Mitarbeiter wollen wissen was im Unternehmen passiert, möchten auf Basis ihrer Leistung fair behandelt werden, erwarten ein undogmatisches Arbeitssystem und begehren langfristige sowie bedeutsame Ziele des Unternehmens.
Unternehmenskultur	- Wichtiger Faktor dabei ist die Führungskultur und ein soziales Arbeitsklima. Junge Talente wünschen sich flache Hierarchien, gemeinsame Projekte bzw. Teamarbeit und ein familiäres Umfeld.

Die erste Maßnahme zum Vermitteln dieser Eindrücke ist, wie bereits genannt, bestehende Mitarbeiter als Markenbotschafter zu nutzen. Der Fokus liegt darauf die externe, ebenfalls auf die interne Strategie – mitsamt der erklärten Zielbestimmungen – zu projizieren, um innerhalb sowie außerhalb Glaubwürdigkeit zu vermitteln. Andernfalls führen externe Versprechungen, die innerhalb des Unternehmens nicht angewandt werden oder überhaupt nicht existieren, zu Unzufriedenheit bei den bestehenden Mitarbeitern und schadet bei Bekanntwerden dem Markenimage.<sup>115</sup>

Außer den eigenen Mitarbeitern gehören zu den Maßnahmen erfolgreicher Employer Branding Strategien auch Partnerschaften, Kooperationen, Lehrtätigkeiten, Sponsoring, öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen, Engagement in Verbänden sowie Politik, Patenschaften, gekoppelte Aktivitäten von Produkt- und Personalmanagement, Professionalität im Internet und eine zielgruppenorientierte Kommunikation.<sup>116</sup> Je nach Zielgruppe, Unternehmensgröße und finanzieller Mittel, müssen die für sich passenden Maßnahmen gewählt und versucht werden, Vorteile daraus zu generieren.<sup>117</sup> Da nicht dieselben Voraussetzungen für alle Unternehmen gelten, das heißt nicht jedes Unternehmen die gleichen finanziellen Möglichkeiten oder Bedingungen zur Erfüllung von Maßnahmen vorfindet, ist eine Priorisierung hinsichtlich der Unternehmensziele

<sup>114</sup> vgl. Buschmann/Latzel/Mattmüller 2015, 202 ff.

<sup>115</sup> vgl. Buschmann/Latzel/Mattmüller 2015, 204

<sup>116</sup> vgl. Schuhmacher/Geschwill 2014, 37 f.

<sup>117</sup> vgl. Holtbrügge 2015, 87

notwendig.<sup>118</sup> Zusammenfassend lässt sich für ein erfolgreiches Employer Branding schlussfolgern, dass zuerst die internen Faktoren optimiert und eine einheitliche Planung stattfinden muss (siehe Abbildung 18). Eine crossmediale Verknüpfung der Kommunikationskanäle ist dabei ebenfalls sinnvoll und gerade, um potenzielle Führungskräfte bzw. eine junge Zielgruppe zu erreichen, empfehlenswert.<sup>119</sup>

<b>Strategische Konzernplanung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse der externen und internen Umwelt</li> <li>- Festlegung der Ziele und Grundsätze des Unternehmens</li> <li>- Definition der strategischen Geschäftseinheiten</li> <li>- Festlegung des Geschäftsfeldes und Genehmigung des Budgets jeder Geschäftseinheit</li> </ul>
<b>Strategische Geschäftseinheitsplanung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definition der Organisationsstruktur der Geschäftseinheit</li> <li>- Festlegung der Ziele für alle Organisationseinheiten (Top-down)</li> </ul>
<b>Operative Geschäftseinheitsplanung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planung des Budgets auf Maßnahmenebene für alle Organisationseinheiten (Bottom-up)</li> <li>- Festlegung der Ziele für jeden einzelnen Mitarbeiter</li> </ul>

Abbildung 18: Ebenen und Aufgaben der Unternehmensplanung (Quelle: Schneider 2007, 26)

Wie beschrieben kann eine erfolgreiche Arbeitgebermarke demnach nicht allein von einzelnen Managementaktivitäten aufgebaut werden, sondern wird durch die Maßnahmen des gesamten Unternehmens gebildet und erfordert eine konvergente Ausrichtung der Produkt- und Unternehmensmarke sowie eine zielgerichtete Kommunikation unter den zuständigen Funktionsträgern.<sup>120</sup>

<sup>118</sup> vgl. Buschmann/Latzel/Mattmüller 2015, 207 f.

<sup>119</sup> vgl. Mahrtdt 2009, 161

<sup>120</sup> vgl. Buschmann/Latzel/Mattmüller 2015, 207

## 6 Praxisbeispiel anhand der Bundeswehr und Polizei

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollten die Ziele, Faktoren und bestehende Korrelation unter den betreffenden Managementbereichen, für ein erfolgreiches Employer Branding ermittelt werden. Aufgrund der zugrundeliegenden Informationen besteht m.E. explizit im Bereich staatlicher Institutionen ein gesteigerter Nachholbedarf der genannten Maßnahmen. In diesem Kapitel soll daher anhand des Praxisbeispiels der Bundeswehr und Polizei verdeutlicht werden, welche Problemstellung existiert und wie die genannten Parteien in Bezug auf Employer Branding agieren.

### 6.1 Einführung in Bundeswehr und Polizei

Während die Bundeswehr eine deutschlandweit gleichsam handelnde Institution darstellt, arbeitet die Polizei nicht als gesamtes, sondern gliedert sich in Bundeskriminalamt, Bundespolizei und die Länderpolizeien der einzelnen Bundesländer.<sup>121</sup> Hierbei agiert die Polizei sehr heterogen und differenziert sich aufgrund der verschiedenen Aufgabenbereiche und Strukturen deutlich voneinander.<sup>122</sup> Da eine spezifische Untersuchung bzw. allgemeingültige Auswertung der gesamten Polizei nicht möglich ist, soll im Folgenden nur auf die Länderpolizei eingegangen werden. Zum besseren Verständnis definiert diese Arbeit daher den Begriff Polizei im Sinne der Länderpolizei.

→ *Geschichte und Aufgaben der Bundeswehr*

Nach der offiziellen Geburtsstunde am 12. November 1955 erhält die Bundeswehr ihren Namen am 1. April 1956 und wandelt sich fortan von einer Abschreckungsarmee, die nur zur Landesverteidigung dient, Anfang der 90er Jahre – im Zuge einer aufkeimenden Kriegssituation in Europa – zu einer Einsatzarmee, welche der Krisenbewältigung und Konfliktverhütung dient.<sup>123</sup> Die aktuellen Aufgaben der Bundeswehr bilden sich, vereinfacht dargestellt, aus dem Auftrag Deutschlands Souveränität und Sicherheit zu verteidigen bzw. gewährleisten und bestehen hauptsächlich aus der Landesverteidigung, dem internationalen Krisenmanagement, dem Heimatschutz und Humanitärer Nothilfe.<sup>124</sup> Im Sinne ihrer Aufgaben ist die Bundeswehr in Teilstreitkräfte (Landstreit-, Luftstreit- und

---

<sup>121</sup> vgl. Bundeswehr1 und Polizei1

<sup>122</sup> vgl. BKA, Bundespolizei und Polizei2

<sup>123</sup> vgl. Bundeswehr2

<sup>124</sup> vgl. Bundeswehr1

Seestreitkräfte) und Organisationsbereiche (z.B. Sanitätsdienst) aufgeteilt, die autark arbeiten, sich aber dennoch in allen Bereichen gegenseitig unterstützen sollen.<sup>125</sup>

→ *Geschichte und Aufgaben der Polizei*

Da der Wiederaufbau der Polizei, nach dem Ende des zweiten Weltkrieges, nicht in allen Bundesländer auf die gleiche Weise stattgefunden hat, dient hier die Hessische Polizei als Beispiel. Wichtige geschichtliche Bezugspunkte dabei sind die Neustrukturierung ab 1949 (Ende der Militärregierung), die Verstaatlichung ab 1958 (Zuständigkeiten gingen an das Bundesland), Neuorganisationen ab 1974 (organische Leitung innerhalb der Behörden), eine bundeseinheitliche Uniform ab 1979, die Einführung von Frauen in den Polizeidienst ab 1981, der Wechsel zu einer zweigeteilten Laufbahn ab 1993 und die vollständige Umsetzung dieser Laufbahnen seit 2002 (Mindestanforderung für den Polizeidienst ist die Fachhochschulreife).<sup>126</sup> Der Aufgabenschwerpunkt der Polizei ist es, „die Ausübung der Grundrechte für die Bürger zu garantieren und etwaige Gefahren abzuwenden bzw. Straftaten zu verhindern und zu verfolgen.“<sup>127</sup>

### **6.1.1 Wehrrechtsänderung**

Am 24. März 2011 wurde das derzeit gültige Wehrrechtsänderungsgesetz 2011 beschlossen und somit die Wehrpflicht zum 1. Juli desselben Jahres ausgesetzt. Zuvor galten, nach §1 Absatz 1 WPfIG, alle Männer mit Vollendung des 18. Lebensjahrs als wehrpflichtig und konnten, wenn nicht nach bestimmten Kriterien ungeeignet, von der Bundeswehr eingezogen werden. Bis dahin galt die Pflicht des Wehrdienstes als ein aktiver Beitrag jedes Bürgers, zur Erhaltung der demokratischen Grundordnung und war Fundament der gesamten Institution Bundeswehr.<sup>128</sup> Seit Aussetzung der Wehrpflicht hat sich die Grundlage der deutschen Streitkräfte m.E. maßgeblich verändert, da es seinerzeit noch keine Notwendigkeit für eine systematische Personalgewinnung gab und somit kein Gedanke an das Employer Branding verloren wurde. Das gesetzte Ziel von 5.000 bis 15.000 Freiwilligen, wurde mit über 10.000 Freiwillig Wehrdienstleistenden zwar erreicht, doch gab es unzählige, die ihren angetretenen Dienst – über 30% und somit fast jeder Dritte – nicht vollendeten.<sup>129</sup> Nachdem mit der beschlossenen Gesetzesänderung auch eine Schrumpfung der Truppenstärke einhergehen sollte, gab es auf Seiten von

---

<sup>125</sup> vgl. Bundeswehr3

<sup>126</sup> vgl. Polizei3

<sup>127</sup> Polizei2

<sup>128</sup> Vgl. Haß 2016, 26 f.

<sup>129</sup> vgl. Zeit-Online 2013

Regierung zunächst keine größeren Bedenken durch die hohe Abbruchrate. Das Problem jedoch, mit dem sich die Bundeswehr heute konfrontiert sieht, ist, dass wieder eine höhere Anzahl an Soldaten gefordert wird und das obwohl bereits große Probleme bei der Nachwuchsförderung bestehen.<sup>130</sup>

### 6.1.2 Eigene Erfahrungen

Da der Autor dieser Arbeit in persona 22 Monate Freiwilligen Wehrdienst – in dessen Zeitraum die Aussetzung der Wehrpflicht fällt – leistete, bietet sich m.E. ein kurzer Exkurs an, um die Problemstellung der Bundeswehr zu verdeutlichen.

Die Bundeswehr hatte bereits vor der Aussetzung große Probleme neue Rekruten für sich zu gewinnen. Das lag hauptsächlich an dem Image des, innerhalb der Streitkräfte abwertend genannten, Bundes. Der Bund war in den Augen vieler Kameraden ein Verein von gescheiterten Persönlichkeiten. Rekruten, die im letzten Quartal des Jahres zur Bundeswehr kamen, also für gewöhnlich direkt nach Beendigung der Schulzeit, wurden oft als Maurer, Metzger und Mörder bezeichnet. Auch wenn es in diesem Zusammenhang nach einer lustig gemeinten Aussage klingt, so ist doch dieses geflügelte Wort bei dem Großteil der Truppe sehr negativ behaftet und gewiss auch abwertend gemeint gewesen. Der Aussetzung der Wehrpflicht ist hier durchaus eine Mitschuld zuzuschreiben, da im Anschluss neue Rekruten oft nicht mehr ernst genommen und auch so behandelt wurden. Grund dafür waren die veränderten Rahmenbedingungen während der Grundausbildung neuer Rekruten. Freiwillig Wehrdienstleistende wurden, in den Augen der bereits ausgebildeten Soldaten, deutlich sanfter behandelt und mussten nicht dieselben Schwierigkeiten meistern, wie diese zuvor. Die neuen Rekruten konnten somit nur selten und schwerlich den nötigen Respekt verdienen, um als vollwertiges Mitglied der Truppe angesehen zu werden.

Die hier dargelegten Probleme stellen nicht das Alltagsleben jedes Soldaten dar und beziehen sich lediglich auf die Erfahrungen des Autors. Sie sind deshalb aber dennoch in dieser Weise vorhanden und durchaus Realität. Auch wenn dadurch nur ein kleinerer Teil betroffen ist, so sind derartige Vorkommnisse, gerade zu Beginn des Wehrdienstes, eine Gefahr für das Image der gesamten Bundeswehr.

---

<sup>130</sup> vgl. Hickmann 2016a



## 6.2 Beispiele für Employer Branding

Gründe für das Bilden einer starken Arbeitgebermarke sind, auf Basis der zuvor erörterten Einführung, bei staatlichen Institutionen durchaus vorhanden. Der Schwerpunkt der folgenden Beispiele liegt dabei auf den Strategien der Bundeswehr. Die Polizei dient im Anschluss als Referenz bzw. Vergleichsobjekt.

### 6.2.1 Bundeswehr

Die Hauptintention hinter Employer Branding Maßnahmen eben dieser, ist die Zielsetzung des Verteidigungsministeriums, die Zahl der Soldaten um knapp 7000 zu erhöhen, was beispielsweise aus einem angespannten Verhältnis zu Russland resultiert.<sup>131</sup> Ein erster Nachteil hierbei ist m.E., dass die zeitliche Diskrepanz zwischen den unterschiedlichen Orientierungen, das Aufbauen einer nachhaltigen Markenidentität unverhältnismäßig schwierig macht. Dennoch verfolgt die Bundeswehr seit geraumer Zeit einige Ansatzpunkte, im Sinne des Employer Brandings, um den Dienst attraktiver darzustellen und nutzt dazu z.B. umfassende Änderungen der Dienstmöglichkeiten sowie die Neuinterpretation der Markenidentität.<sup>132</sup> Die Streitkräfte versuchen sich zu verjüngen und damit das Interesse junger Talente zu wecken. Aufmerksamkeitswirksame Beispiele hierfür sind die Gestaltung einer neuen Website, eine Youtube Kampagne und aktive Nutzung der sozialen Medien.



Abbildung 19: Die Bundeswehr auf den sozialen Medien (Quelle: Bw Twitter und Bw Facebook)

<sup>131</sup> vgl. Hickmann 2016b

<sup>132</sup> vgl. Hickmann 2016b

Die Onlineprofile der Bundeswehr (siehe Abbildung 20) weisen m.E. eine unterdurchschnittliche Aktivität, im Vergleich mit anderen staatlichen Institutionen, auf. Während beispielsweise das Bundesministerium des Inneren täglich mehrere Beiträge postet, bedienen die Streitkräfte nur unregelmäßig ihre Kanäle. Dabei wird selten attraktiver Content geteilt, sondern hauptsächlich sachdienliche Hinweise.

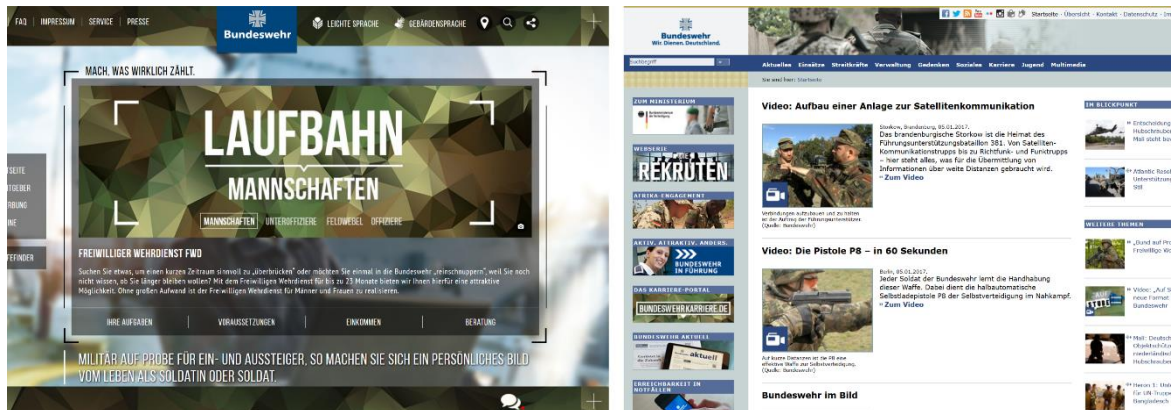


Abbildung 20: Internetauftritte der Bundeswehr/Neu und Alt (Quelle: Bw Home1 und Bw Home2)

Ansätze eines modernen Internetauftrittes sind bei der Bundeswehr m.E. deutlich zu erkennen (siehe Abbildung 20). Auch das Handling der neuen Homepage ist modern und ansprechend, gerade in Bezug auf eine junge Zielgruppe. Negativaspekt ist jedoch der Overload an farblicher Präsenz. Inhaltlich findet zwar ein direkter Bezug statt, da sich Farben sowie Muster auf den Uniformen wiederfindet, jedoch werden die Augen bei längerer Betrachtung zu stark beansprucht. Da hier hauptsächlich Informationen vermittelt werden, ist eine längere Verweildauer auf der Website aber maßgeblich für den Erfolg verantwortlich. Pauschal betrachtet stellt die neue Version dennoch eine deutliche Verbesserung dar.

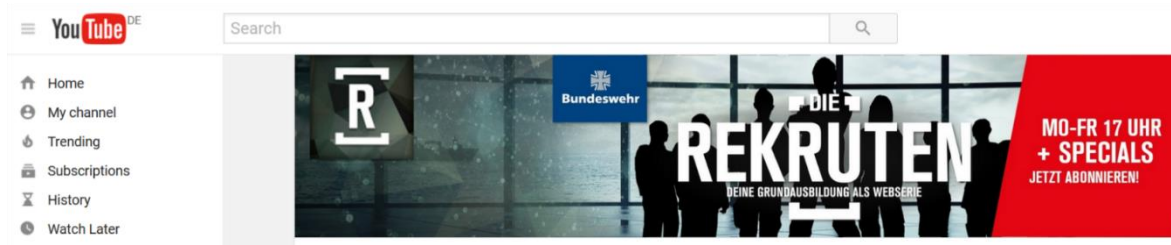


Abbildung 21: Youtube Kampagne der Bundeswehr (Quelle: Bw Youtube)

Eine Anzahl von über 250.000 Followern, über 800.000 Aufrufe, knapp 6.500 Likes und über 3.000 Dislikes. Das sind die aktuellen Zahlen des Kanals bzw. des ersten Videos (siehe Abbildung 21). Die Bundeswehr stellt sich in dieser Youtube Kampagne vor und

vermittelt m.E. darin den gängigen Alltag junger Soldaten. Zum Teil etwas zu inszeniert, aber zurückblickend auf eigene Erlebnisse doch glaubwürdig. Auf Grundlage eines selbst durchgeführten Vergleichs des Contents der meistabonnierten Youtube Kanäle Deutschlands – die Rangliste wurde erstellt von Scheuß, S. alias Youtuber Taros<sup>133</sup> – sind die zuvor genannten Zahlen der Webserie m.E. durchaus nennenswert und haben, gegenüber anderer junger Kanäle, eine sehr gute Reichweite. Einzig das Verhältnis der Likes und Dislikes lässt darauf schließen, dass die Kampagne negativ behaftet ist. Auslöser dafür sind die mutmaßlich horrenden Kosten der Imagekampagne. Diese liegen bei insgesamt 7,9 Millionen Euro für die Serie, inklusive crossmedialer Werbemaßnahmen über Internet, Radio und Printmedien und lassen die Verhältnismäßigkeit fraglich erscheinen.<sup>134</sup>

→ *Kurzfasit*

Die aufgeführten Maßnahmen der Bundeswehr fallen, unter dem Gesichtspunkt der wachsenden Anforderungen und Ausgangsposition, in den Aufgabenbereich des Employer Brandings und sind als solche zu analysieren. Die Ausführungen haben dabei m.E. die richtigen Intentionen und können durch gewisse Optimierungen erfolgreich sein. Hier ist anzuführen, dass eine crossmediale Gestaltung der Kampagnen angedacht ist, dabei aber lediglich eine inhaltliche Integration eingehalten wird. Während eine formale Integration annähernd beobachtet werden kann – siehe z.B. Bundeswehrlogo der Abbildungen 19-21 – ist eine zeitliche Integration nicht aufzufinden. Hier werden je nach Medium, zu unterschiedlichen Zeiten und Stellen Informationen zur Verfügung gestellt.

### **6.2.2 Polizei**

Da die Polizei innerhalb der Bundesländer m.E. teilweise sehr unterschiedliche Auffassungen einer gezielten Employer Branding Strategie vertritt, sofern sie überhaupt als eine solche wahrgenommen wird, erscheint es sinnvoll, eine signifikante Polizeibehörde als Beispiel zu wählen. Im Folgenden sollen die Maßnahmen der Polizei Hessen bzw. der Polizei Frankfurt aufgezeigt werden.

---

<sup>133</sup> vgl. Scheuß 2016

<sup>134</sup> vgl. Hanfeld 2016



Abbildung 22: Twitter-Nutzung der Polizei Frankfurt (Quelle: Polizei Ffm1)

Die Aktivität der Polizei Frankfurt auf Twitter ist bemerkenswert, was den Account und somit die Polizei aber auszeichnet, ist die Art und Weise der Tweets, mit denen Sie Intelligenz, Humor und nicht zuletzt eine gewisse Unbeschwertheit vermittelt.<sup>135</sup> Darüber hinaus werden m.E. viele nützliche Informationen und attraktive Bilder geteilt (siehe Abbildung 22). Bei allen Beiträgen sind Aktualität, Kompetenz und ein regionaler Bezug erkennbar.



Abbildung 23: Facebookprofil der Polizei Frankfurt (Quelle: Polizei Ffm2)

<sup>135</sup> vgl. Richter 2016

Über eine komplett eigene Website verfügt die Polizei Frankfurt nicht – sie hat lediglich einen Websiteähnlichen Eintrag im Unterverzeichnis der Polizei Hessen –, aber das ist auch nicht zwingend nötig, da die Frankfurter Polizei m.E. ihr Facebookprofil gewissermaßen als Website nutzt (siehe Abbildung 23). Aufgrund der positiven Resonanz hat die Polizei Frankfurt entschieden, ihre Maßnahmen im Bereich von Twitter und Facebook sogar noch zu erweitern und das Team zu vergrößern – außerdem ist sie mit ihrem Kommunikationskonzept seit 2014 Vorreiter staatlicher Nutzung der sozialen Medien und dient auch anderen Polizeibehörden als Vorbild.<sup>136</sup>

→*Kurzfasit*

Die Kommunikation der Frankfurter Polizei ist m.E. nicht crossmedial, da außer den gezeigten Onlinebeispielen keine nennenswerte andersartige Kommunikation aufzufinden ist. Diese Tatsache tut der zielgerichteten Markenbildung allerdings keinen Abbruch. Die zuvor beschriebene Art und Weise der Dialoge auf Twitter und Facebook sind sowohl inhaltlich, als auch formal integriert (siehe Wiederkehrende Motive der Abbildungen 22 und 23). Ebenfalls findet eine zeitliche Integration statt, um die Zielgruppe auf beiden Plattformen gleichermaßen zu erreichen. (siehe Abbildung 24). Aufgrund der gewählten Kommunikation und ihrer Differenzierung zu anderen Behörden, sind die Maßnahmen der Polizei Frankfurt durchaus als Employer Branding zu betrachten und führen dazu, die intern definierten Werte an die Öffentlichkeit zu vermitteln.

### **6.3 Gegenüberstellung und Fazit**

Versucht man einen stimmigen Vergleich zwischen den Employer Branding Maßnahmen der Polizei und der Bundeswehr zu finden, kann m.E. am ehesten der Vergleich zwischen dem Elektroautohersteller Tesla und einem beliebigen anderen Elektroautohersteller gezogen werden. Beide möchten mit ihren jeweiligen Maßnahmen zukunftsorientiert arbeiten und das auch so nach außen kommunizieren. Beide Maßnahmen sind durch schwierige und teilweise unbekannte rechtliche Rahmenbedingungen eingeschränkt.<sup>137</sup> Und beide geraten immer wieder in den Fokus der Öffentlichkeit und das oft in einem negativen Kontext.<sup>138</sup> Für eine durchgängige Employer Branding Strategie, ist die Struktur der Polizei m.E. hinderlich, zumindest in Bezug auf das Arbeitgeberimage. Das Problem besteht darin, dass es zu viele Entscheidungsträger gibt und dadurch eine einheitliche Strategie erschwert wird.

---

<sup>136</sup> vgl. Albrecht 2017

<sup>137</sup> vgl. Peikert 2015

<sup>138</sup> vgl. Stenzel 2016 und Hanfeld 2016

Den Kritiken zum Trotz oder gerade aufgrund wiederkehrender negativen Resonanz versuchen beide Institutionen durch ihre Präsenzen auf den sozialen Medien und dem damit implizierten Employer Branding, eine Steigerung des Markenimages zu erwirken. Akzeptanz und die Ansprache an junge Talente als definierte Zielgruppe, erscheinen weitere wichtige Ziele beider Kampagnen zu sein. Hierbei geht die Bundeswehr mit der Youtube Kampagne m.E. einen neuen und mutigen Weg, welcher mittel- bis langfristig zum Erfolg führen soll. Bei der Website wurde begonnen, eine interaktive und moderne Plattform zu aktivieren, die aber in Teilen über das Ziel hinausgeschossen ist. Der Grundgedanke aber ist der richtige. Im Gegensatz dazu ist die Polizei in Teilen deutlich fortschrittlicher. Gerade die erörterte Kommunikation ist zielgerichtet und vermittelt, auf den für die Zielgruppe passenden Medien, die richtigen Werte. Hier besteht bei der Bundeswehr noch ein großer Nachholbedarf, will man sich zukunftsorientiert aufstellen und die geforderten Ziele der Regierung erreichen.<sup>139</sup>

---

<sup>139</sup> vgl. Hickmann 2016b

## 7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung

Dieses Kapitel bildet den Abschluss der Arbeit und bündelt unter dem gemeinsamen Aspekt des Employer Brandings alle erforderlichen Erfolgsfaktoren, die mit einer wirksamen Strategie im Zusammenhang stehen. Nachfolgend wird zudem noch eine Handlungsempfehlung für staatliche Institutionen ausgegeben.

### 7.1 Schlussfolgerung aus Praxisbeispiel

Die gelisteten Maßnahmen der Bundeswehr sowie der Polizei erwecken den Eindruck, dass zwar im Sinne des Employer Brandings gehandelt wird, dieses aber nicht als solches interpretiert wird. Die grundlegendsten Punkte einer einheitlichen Strategie, mit allen bekannten Faktoren und Maßnahmen, lassen beide Behörden vermissen. Wenngleich im Rahmen dieser Arbeit nicht eruiert werden konnte, ob tatsächlich eine interne Zielsetzung verfolgt wird, so ist doch aufgrund der Beispiele und den dort vorliegenden Handlungen davon auszugehen, dass dies der Fall ist.

Zielstrebigter als die Bundeswehr verfolgt die Polizei dabei Interessen, die denen des Employer Brandings entsprechen. Der Ausgangspunkt für die Notwendigkeit einer effektiven Strategie ist bei beiden gegeben. Jedoch haben die Streitkräfte dabei einen größeren Bedarf an jungen Talenten. Aus diesem Grund werden hier auch unkonventionellere Maßnahmen benutzt. Das lässt die Schlussfolgerung zu, dass eine Analyse der zugrundeliegenden Zielgruppe stattgefunden hat. Negativaspekt ist dennoch, die Nichterfüllung der hier definierten Grundsätze des Employer Brandings. Die Youtube Kampagne ist m.E. effektiv und der richtige Ansatz, aber es werden weder die Dimensionen des Arbeitgeberimages, noch ein integriertes Kampagnenmodell beachtet. Das Image der Bundeswehr wird hier eins zu eins übernommen und nicht nachdrücklich versucht die Markenidentität auszubauen. Die Webserie ist dadurch zwar glaubwürdig, aber wird zum einen aufgrund der Kosten und zum anderen wegen der eher abgedroschen wirkenden Atmosphäre kritisiert. Wie erwähnt, erfolgte wahrscheinlich eine Analyse der Zielgruppe, welche ausgemacht hat, dass Youtube dazu dienen kann, junge Talente zu erreichen. Gleichmaßen wurde versäumt das neue Kommunikationsmittel ausreichend zu analysieren. Die Videos mögen eine breite Masse erreichen, aber sie haben m.E. nicht die richtigen Auswirkungen. Die Kampagne wirft sogar die Frage auf, ob staatliche Institutionen überhaupt auf Youtube kommunizieren sollten. Das vorliegende Beispiel legt nahe, dass dies nicht der Fall ist.

Die Polizei hingegen hat ihre Analysephase der passenden Kommunikationsmittel bereits 2014 abgeschlossen. Die Maßnahmen legen m.E. nahe, dass die Frankfurter Polizei ebenfalls klar formulierte Ziele definiert und diese auch durch eine Zielgruppen- sowie Marktanalyse untermauert hat. Wenngleich hier keine erkennbaren crossmedialen Ziele verfolgt werden, hat die Strategie der Polizei doch seine Daseinsberechtigung. Die verfolgte Kommunikation erweckt den Eindruck eines hohen Verständnisses für die unterschiedlichen Arbeitgeberimages. Das lässt sich m.E. an den Formulierungen erkennen, welche sowohl Impulse im Sinne des Unternehmens- bzw. Behördenimage, der Differenzierung, dem Wohlfühlfaktor und auch des regionalen Bezugs erzeugen. In Bezug auf eine Integration der Maßnahmen, handelt die Polizei Frankfurt dabei im Rahmen ihrer strukturbedingten Möglichkeiten und erzeugt so die größtmögliche Reichweite.

Zusammengefasst kann die Kommunikation der Polizei Frankfurt als Fundament für die Bundeswehr und weitere staatliche Institutionen dienen. Sie orientiert sich m.E. grundlegend an den Ausgangspunkten für erfolgreiches Employer Branding und verfolgt dabei – nach mutmaßlich durchgeführter Analyse – eine für sie umsetzbare sowie erfolgreiche Strategie.

## **7.2 Beantwortung der Forschungsfragen**

Aus den vorangegangenen Kapiteln und Zusammenhängen lässt sich Schlussfolgern, dass der Bereich des Employer Branding, mit zunehmendem demografischen Wandel, eine steigende Wertung innerhalb der Managementabteilungen erfahren wird. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um ein Unternehmen im wirtschaftlichen Sinne handelt oder um eine Behörde. Die aufgeführten Beispiele vermitteln jedoch den Eindruck einer zunehmenden Notwendigkeit, gerade bei staatlichen Institutionen. Obgleich eine weiterführende Analyse nicht möglich war, ließen sich m.E. doch folgende allgemeingültigen Erfolgsfaktoren definieren:

- sinnvolles Anforderungsprofil
- umfassende Analyse
- strategische Personalentwicklung
- definierte Markenidentität
- integrierte und crossmediale Kommunikation
- Grundverständnis für die Mitarbeiterkommunikation
- definierte Grundlegende Werte
- strukturierte Unternehmenskultur



Die aufgeführten Erfolgsfaktoren basieren aus dem hier erarbeiteten Verständnis für das Employer Branding, sowie der inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Praxisbeispiel.

→ *Handlungsempfehlungen für staatliche Institutionen*

Nachdem grundsätzliche Erfolgsfaktoren bereits definiert wurden und dargestellt wurde, warum staatliche Institutionen Employer Branding Maßnahmen nutzen sollten, gilt es noch die Frage zu beantworten, welche Maßnahmen erfolgversprechend sind. Dies soll in Form einer Empfehlung geschehen. Oft werden derartige Institutionen durch die Regierung gesteuert und können teilweise bestimmte Prozesse nur durch entsprechende Gesetze anstoßen. Für die Bundeswehr gilt hier beispielsweise das Gesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr. Was m.E. nichts Anderes bedeutet, als das Einführen von Employer Branding Maßnahmen. Ebenso gilt diese Voraussetzung beispielsweise auch für die Polizei, welche zusätzlich mit einer unvorteilhaften Struktur zu kämpfen hat und sich hier die einzelnen Dienststellen nur schwer abstimmen können. Auf dieser Grundlage haben voraussichtlich viele Behörden das Problem, sich intern auszurichten und mit entsprechenden Employer Branding Maßnahmen zu beginnen. Empfehlenswert erscheint m.E. daher immer das frühzeitige interne Employer Branding. Der Faktor Humanvermögen kann gerade für staatliche Institutionen einen Wettbewerbsvorteil bieten. Da Budget und Gehälter beispielsweise nicht von einer Dienststelle selbstständig beschlossen werden können, müssen hier die Handlungsfelder Arbeitsumfeld und Führungsstruktur priorisiert werden, um den größtmöglichen Erfolg zu erzielen.

## Literaturverzeichnis

- Achouri, Cyrus (2010): Recruiting und Placement. Methoden und Instrumente der Personalauswahl und -platzierung. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Achouri, Cyrus (2015): Human Resources Management. Eine praxisbasierte Einführung. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Aerni, Markus/Bruhn, Manfred (2008): Integrierte Kommunikation. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Lösungen und Glossar. Zürich.
- Albrecht, Christian (2017): Polizei baut Twitter- und Facebook-Auftritte aus. <http://hessenschau.de/gesellschaft/polizei-baut-twitter--und-facebook-auftritte-aus,polizei-soziale-medien-100.html> (08.01.2017).
- Behrendt, Maïke (2014): Das Potenzial einer starken Arbeitgebermarke – Employer Branding als ein Hauptziel der Social-Media-Mitarbeiterkommunikation. In: Dänzler, Stefanie/Heun, Thomas (Hrsg.): Marke und digitale Medien. Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert. Wiesbaden. 421-434.
- Bellmann, Matthias (2006): Siemens Management Learning – ein ganzheitlicher Ansatz zur Integration von Lernen und Arbeit. In: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung. Mit Praxisbeispielen von Bosch, Linde, Philips, Siemens, Volkswagen und Weka. 6. Aufl. Wiesbaden, 253-262.
- Bernard, Frederik (2016): Einfach machen. Pragmatischer Ansatz in der Markenkommunikation. <http://www.moderne-unternehmenskommunikation.de/digital-communications/digital-marketing/simple-branding-markenkommunikation-ist-einfach> (05.01.2016).
- Bernstorff, Andreas von (2012): Einführung in das Campaigning. Heidelberg.
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2013): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 10. Aufl. Stuttgart.
- BKA: Der gesetzliche Auftrag. [https://www.bka.de/DE/DasBKA/GesetzlicherAuftrag/gesetzlicherauftrag\\_node.html](https://www.bka.de/DE/DasBKA/GesetzlicherAuftrag/gesetzlicherauftrag_node.html) (07.01.2017).
- Bode, Philipp (2010): Markenmanagement in Medienunternehmen. Ansatzpunkte zur Professionalisierung der strategischen Führung von Medienmarken. In: Ringlstetter, Max J. (Hrsg.): Schriften zur Unternehmensentwicklung. Wiesbaden.
- Bolwin, Boris (2014): Investor Relations im Social Web. Analyse. Tools und Methoden. <http://www.computerwoche.de/a/analyse-tools-und-methoden,3070284,2> (05.01.2017).

- Borcholte, Andreas (2016): Oscar-Kontroverse um Vielfalt. <http://www.spiegel.de/kultur/kino/oscar-kontroverse-um-vielfalt-academy-geraet-unter-druck-a-1073258.html> (05.01.2016).
- Bruhn, Manfred (2006): Integrierte Kommunikation in den deutschsprachigen Ländern. Bestandsaufnahme in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2009): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 5. Aufl. Stuttgart.
- Bruhn, Manfred (2011): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München.
- Bundespolizei: Daten und Fakten. [http://www.bundespolizei.de/Web/DE/05Die-Bundespolizei/07Daten-Fakten/Daten-Fakten\\_node.html](http://www.bundespolizei.de/Web/DE/05Die-Bundespolizei/07Daten-Fakten/Daten-Fakten_node.html) (07.01.2017).
- Bundeswehr1: Auftrag und Aufgaben der Bundeswehr. <https://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/start/streitkraefte/grundlagen/auftrag/> (07.01.2017).
- Bundeswehr2: Die Geschichte der Bundeswehr. <https://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/start/streitkraefte/grundlagen/geschichte/> (07.01.2017).
- Bundeswehr3: Die Organisation der Streitkräfte. <https://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/start/streitkraefte/truppe/organisation/> (07.01.2017).
- Buschmann, Andrea/Latzel, Jana/Mattmüller, Roland (2015): Das „House of Employer Branding“ als Lösungsansatz für die Praxis. In: Hesse, Gero/Mattmüller, Roland (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Wiesbaden. 201-208.
- Bw Facebook: <https://www.facebook.com/Bundeswehr/> (08.01.2017).
- Bw Home1: <https://www.bundeswehrkarriere.de/> (08.01.2017).
- Bw Home2: <https://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/start/> (08.01.2017).
- Bw Twitter: <https://twitter.com/bundeswehrinfo> (08.01.2017).
- Bw Youtube: <https://www.youtube.com/channel/UCZPAni75bkLnjGO8yhuJpdw> (08.01.2017).
- Dold, Thomas/Hoffmann, Bernd/Neumann, Jörg (2004): Marketingkampagnen effizient managen. Methoden und Systeme. Effizienz durch IT-Unterstützung. Integration in das operative CRM. Wiesbaden.
- Esch, Franz-Rudolf/Schmitt, Mirjam/Knörle, Christian (2014): Wenn Arbeitgeber werben. Mitarbeitersuche per Beipackzettel. [http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/employer-branding-13256804-p3.html?printPagedArticle=true#pageIndex\\_3](http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/employer-branding-13256804-p3.html?printPagedArticle=true#pageIndex_3) (06.01.2017).

- Frintrup, Andreas/Flubacher, Brigitte (2014): Diversity Management in der Personalauswahl. Berlin/Heidelberg.
- Haller, Peter/Twardawa, Wolfgang (2014): Die Zukunft der Marke. Handlungsempfehlungen für eine neue Markenführung. Wiesbaden.
- Hanfeld, Michael (2016): Bundeswehr-Serie Die Rekruten. Ich glaub', mein Schwein pfeift. <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/debatten/bundeswehr-webserie-die-rekruten-kein-grund-zur-aufregung-14511202.html> (08.01.2017).
- Haß, Rabea (2016): Der Freiwillige Wehrdienst in der Bundeswehr. Ein Beitrag zur kritischen Militärsoziologie. Wiesbaden.
- Hickmann, Christoph (2016a): Mehr Soldaten, mehr Probleme. <http://www.sueddeutsche.de/politik/bundeswehr-geplante-bundeswehr-reform-mehr-soldaten-mehr-probleme-1.2984373#redirectedFromLandingpage> (08.01.2017).
- Hickmann, Christoph (2016b): Warum die Bundeswehr Verstärkung braucht. <http://www.sueddeutsche.de/politik/bundeswehr-warten-auf-verstaerkung-1.2984395> (07.01.2017).
- Holtbrügge, Dirk (2015): Personalmanagement. 6. Aufl. Berlin/Heidelberg.
- Knorr, Hartmut (2012): Mentoring als förderndes System in individualistischen und kollektivistischen Kulturen. Hamburg.
- Kreyher, Volker J. (2015): Vorlesungsskript Kommunikationspolitik. Cross Media. Mannheim.
- Latzel, Jana/Dürig, Uta-Michaela/Peters, Kai/Weers, Jan-Philipp (2015): Marke und Branding. In: Hesse, Gero/Mattmüller, Roland (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Wiesbaden. 17-51.
- Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe (2016): Personalmanagement. 3. Aufl. Berlin/Heidelberg.
- Lippold, Dirk (2017): Aspekte und Dimensionen der Personalfreisetzung. Wiesbaden.
- Mahrtdt, Niklas (2009): Crossmedia. Werbekampagnen erfolgreich planen und umsetzen. Wiesbaden.
- Mai, Jochen (2015): Employer Branding. Strategie und Maßnahmen. <http://karrierebibel.de/employer-branding/> (05.01.2017).
- Matuszek, Georg (2013): Management der Nachhaltigkeit. Wiesbaden.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.) (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Metzinger, Peter (2006): Business Campaigning. Strategien für turbulente Märkte, knappe Budgets und große Wirkungen. 2. Aufl. Berlin/Heidelberg.

- News aktuell (Hrsg.) (2011): Social Media – Bedeutung für Jobsuche. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/184547/umfrage/bedeutung-von-social-media-bei-der-jobsuche-in-deutschland/> (05.01.2017).
- Peikert, Denise (2015): Jurist hält Polizei-Twitterei für rechtswidrig. <http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/frankfurt/zweifel-an-twitter-nutzung-der-polizei-frankfurt-13697081.html> (08.01.2017).
- Petrides, Isabel (2014): Quo vadis Integrierte Kommunikation? Zur Aktualität eines Paradigmas. In: Dänzler, Stefanie/Heun, Thomas (Hrsg.): Marke und digitale Medien. Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert. Wiesbaden. 379-395.
- Pietzcker, Dominik (2016): Kampagnen führen. Potenziale professioneller Kommunikation im digitalen Zeitalter. Wiesbaden.
- Polizei1: Offizielles Portal der deutschen Polizei. [https://www.polizei.de/Polizei/DE/Home/home\\_node.html](https://www.polizei.de/Polizei/DE/Home/home_node.html) (07.01.2017).
- Polizei2: Rolle und Aufgabe der Polizei. <http://www.polizei-beratung.de/themen-und-tipps/linksextemismus/aufgaben-der-polizei.html> (07.01.2017).
- Polizei3: Die Geschichte der hessischen Polizei. <https://www.polizei.hessen.de/Ueberuns/Geschichte/broker.jsp?uMen=9f470ee1-825a-f6f8-6373-a91bbcb63046&uCon=959185c9-27b9-9f33-62d6-1611142c388e&uTem=bff71055-bb1d-50f1-2860-72700266cb59> (07.01.2017).
- Polizei Ffm1: [https://twitter.com/polizei\\_ffm](https://twitter.com/polizei_ffm) (08.01.2017).
- Polizei Ffm2: <https://www.facebook.com/PolizeiFrankfurt/> (08.01.2017).
- Rentz, Ingo (2012): ZMG. Crossmedia beschert den Zeitungen mehr junge Leser. <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/-ZMG-Crossmedia-beschert-den-Zeitungen-mehr-junge-Leser-110309> (05.01.2017).
- Richter, Konstantin (2016): Wie lustig darf die Polizei sein? <http://www.zeit.de/2016/42/twitter-polizei-humor-witze> (08.01.2017).
- Scheuß, Sascha (2016): Top 10 – die erfolgreichsten deutschen Youtuber. <http://www.playnation.de/articles/id36382/0/top-10-erfolgreichsten-deutschen-youtuber-oktober-2016.html> (08.01.2017).
- Schmid, Sebastian (2014): Die Marke als Redaktion – Überlegungen zu einer Hybridkategorie in der Markenkommunikation im digitalen Zeitalter. In: Dänzler, Stefanie/Heun, Thomas (Hrsg.): Marke und digitale Medien. Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert. Wiesbaden. 67-91.
- Schmidt, Detlef/Vest, Peter (2010): Die Energie der Marke. Ein konsequentes und pragmatisches Markenführungskonzept. Wiesbaden.
- Schmidt, Holger J. (2015): Markenführung. Wiesbaden.
- Schneider, Martin (2007): Crossmedia-Management. Wiesbaden.

- Schuhmacher, Florian/Geschwill, Roland (2014): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Schweiger, Günter/Schrattenecker, Gertraud (1995): Werbung. Eine Einführung. 4. Aufl. Stuttgart.
- Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH (2016): Sinus-Milieus Deutschland. <http://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-milieus-deutschland/> (05.01.2017).
- Solga, Marc/Ryschka, Jurij/Mattenklott, Axel (2011): Personalentwicklung. Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren. In: Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. 3. Aufl. Wiesbaden, 19-34.
- Steinert, Paul (2011): Sensory Branding. Grundlagen multisensueller Markenführung. Wiesbaden.
- Stenzel, Kendra (2016): Angriffe zu Silvester. Köln ist schockiert. <http://www.spiegel.de/panorama/justiz/koeln-nach-uebergriffen-an-silvester-polizei-geht-60-anzeigen-nach-a-1070465.html> (08.01.2017).
- Teufer, Stefan (1999): Die Bedeutung des Arbeitgeberimages bei der Arbeitgeberwahl. Theoretische Analyse und empirische Untersuchung bei High Potentials. Wiesbaden.
- Wien, Andreas/Franzke, Normen (2013): Systematische Personalentwicklung. 18 Strategien zur Implementierung eines erfolgreichen Personalentwicklungskonzepts. Wiesbaden.
- Wilkens, Andreas (2016): Apple bleibt wertvollste Marke vor Google. <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Apple-bleibt-wertvollste-Marke-vor-Google-3340808.html> (05.01.2017).
- Zeckra, Christoph (2014): Strategieorientierte Personal- und Managemententwicklung in der Generali Deutschland Gruppe. In: Rosenberger, Bernhard (Hrsg.): Modernes Personalmanagement. Strategisch-operativ-systemisch. Wiesbaden, 264-279.
- Zeit-Online (2013): Jeder dritte Bundeswehr-Freiwillige gibt auf. <http://www.zeit.de/politik/deutschland/2013-01/bundeswehr-freiwillige-abbruch> (07.01.2017).
- Zeplin, Sabrina (2006): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. In: Burmann, Christoph (Hrsg.): Innovatives Markenmanagement.

**Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Neu-Isenburg, 08.01.2017

---

Ort, Datum

Unterschrift