



BACHELORARBEIT

Frau
Julia Conradt

**Employer Branding in der
Hotelbranche -**

**Prozesse für die Rekrutierung
von Fachpersonal in der Hotel-
lerie**

2017

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

**Employer Branding in der Ho-
telbranche -**

**Prozesse für die Rekrutierung
von Fachpersonal in der Hotel-
lerie**

Autorin:
Julia Conradt

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM14wT5-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
RA Michael Schild

Einreichung:
Karlsruhe, 20. Juni 2017

Faculty of Media

BACHELOR THESIS

Employer Branding in the hotel industry -

Recruitment procedures for staff in the hospitality industry

author:

Julia Conradt

course of studies:

Business-Management

seminar group:

BM14wT5-B

first examiner:

Prof. Dr. Eckehard Krah

second examiner:

RA Michael Schild

submission:

Karlsruhe, June 20th, 2017

Bibliografische Angaben

Conradt, Julia

Employer Branding in der Hotelbranche -

Prozesse für die Rekrutierung von Fachpersonal in der Hotellerie

Employer Branding in the hotel industry -

Recruitment procedures for staff in the hospitality industry

58 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,

Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

Die Hotelbranche ist ein Wirtschaftszweig, der sehr personalintensiv ist und dessen Erfolg von den Mitarbeitern abhängt. Durch den herrschenden Fachkräftemangel in der Hotelbranche, der auf den Wertewandel der Generation Y und den demographischen Wandel zurückzuführen ist, sind Hoteliers und Gastronomen gezwungen, ihre Arbeitgebermarke neu zu gestalten und zu positionieren, um sich erfolgreich vom Mitbewerber abzuheben. Dies kann mithilfe des sogenannten Employer Branding erreicht werden. In der vorliegenden Bachelorarbeit wird der Prozess des Employer Branding mit seinen Maßnahmen vorgestellt, definiert, am Beispiel der Hotelkette Marriott International, Inc. demonstriert und schließlich Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen zur Rekrutierung von Fachpersonal in der Hotellerie ausgesprochen.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
2 Hotelbranche	2
2.1 Strukturdaten	2
2.1.1 Definition Hotelbranche	2
2.2 Issues	2
2.3 Akteure	3
3 Human Resource Management	4
3.1 Personalentwicklung	5
3.2 Personalgewinnung.....	5
3.3 Personalfreisetzung	6
3.4 Leadership / Führung	8
3.5 Organisationsmodelle.....	9
3.5.1 Einliniensystem	9
3.5.2 Mehrliniensystem	10
3.5.3 Stabliniensystem	10
4 Corporate Branding	11
4.1 Definition und Ziele	11
4.2 Abgrenzung zu anderen Marken	11
4.3 Corporate Brand.....	12
4.4 Corporate Identity.....	12
5 Employer Brand und Employer Branding.....	13
5.1 Definitionen	13
5.1.1 Definition Employer Brand.....	13
5.1.2 Definition Employer Branding	14
5.2 Von Corporate Brand zu Employer Brand	14
5.3 Aufgaben und Ziele	14

5.3.1	Engagement Index Deutschland - Die Gallup-Studie 2016.....	15
5.3.2	Aufgaben aus Arbeitgebersicht	17
5.3.3	Aufgaben aus Arbeitnehmersicht	18
5.3.4	Wirkungspotential	20
5.4	Risikofaktoren	21
6	Der Employer Branding Prozess.....	22
6.1	Phase 1: Analyse	22
6.1.1	Unternehmensanalyse	23
6.1.2	Zielgruppenanalyse.....	25
6.1.3	Situationsanalyse.....	27
6.2	Phase 2: Planung.....	27
6.2.1	Zielformulierung	27
6.2.2	Positionierung	28
6.2.3	Maßnahmen.....	29
6.2.4	Kommunikation	31
6.3	Phase 3: Umsetzung.....	32
6.3.1	Die Mitarbeiterzufriedenheit	32
6.3.2	Auswahl und Beurteilung der Mitarbeiter.....	33
6.3.3	Kommunikation	34
6.4	Phase 4: Kontrolle.....	34
6.4.1	Interne Kennzahlen.....	34
6.4.2	Externe Kennzahlen.....	36
7	Praxisfall: Der Employer Branding Prozess am Beispiel von Marriott International, Inc.....	37
7.1	Phase 1: Analyse	37
7.1.1	Unternehmensanalyse	37
7.1.2	Situationsanalyse.....	38
7.1.3	Zielgruppen-Analyse	38
7.2	Phase 2: Planung.....	39
7.2.1	Zielformulierung	39
7.2.2	Positionierung	40
7.2.3	Maßnahmen.....	41
7.2.4	Kommunikation	43
7.3	Phase 3 Umsetzung.....	43
7.3.1	Die Mitarbeiterzufriedenheit	43
7.3.2	Auswahl und Beurteilung der Mitarbeiter.....	44
7.4	Phase 4 Kontrolle.....	44

7.4.1	Interne Kennzahlen.....	44
7.4.2	Externe Kennzahlen.....	44
7.5	Ausblick.....	45
8	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.....	45
	Literaturverzeichnis	50
	Eigenständigkeitserklärung.....	XI

Abkürzungsverzeichnis

AGG	-	Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz
CEO	-	Chief Executive Officer
CSR	-	Corporate Social Responsibility
DEBA	-	Deutsche Employer Branding Akademie
EVP	-	Employer-Value-Proposition
f.	-	folgende
ff.	-	fortfolgende
HR	-	Human Resource
HRM	-	Human Ressource Management
IAB	-	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
MEI	-	Mitarbeiterengagementindex
USD	-	United States Dollar
USP	-	Unique Selling Proposition
VorstAG	-	Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht über Maßnahmen zur Reduzierung des Personalbestandes.....	7
Abbildung 2: Einliniensystem.....	9
Abbildung 3: Mehrliniensystem.....	10
Abbildung 4: Stabliniensystem.....	11
Abbildung 5: Funktionen und Wirkungsbereiche der Employer Brand	20
Abbildung 6: Mögliche Segmentierungsvariablen	25
Abbildung 7: Einflussgrößen für die Mitarbeiterzufriedenheit	33
Abbildung 8: Handlungsempfehlungen	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: SWOT-Analyse	27
Tabelle 2: Ziele der Employer Brand	28
Tabelle 3: Positionierungsfelder mit kognitiv/rationalen Komponenten	29
Tabelle 4: Positionierungsfelder mit affektiv/emotionale Komponenten	29
Tabelle 5: Marken der Marriott-Gruppe.....	38
Tabelle 6: SWOT-Analyse Marriott International, Inc.	38
Tabelle 7: Auszeichnungen Marriott International	44

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

In der Hotellerie und Gastronomie spielt akuter Fachkräftemangel eine immer bedeutendere Rolle. "Die Zahl der erwerbstätigen Personen in Deutschland zwischen 20 und 64 Jahren wird von 50 Millionen in 2012 auf 45 Millionen im Jahr 2025 schrumpfen." (von Bonin 2013, 12). Die Gründe für den Mangel an Fachkräften sind nicht primär in sinkenden Bewerberzahlen zu suchen, sondern vielmehr im Wandel der Werte der Generationen Y und Z. Zu diesen Werten gehören eine ausgewogene Work-Life-Balance, ein inspirierendes Arbeitsumfeld, eine inhaltlich sinnvolle Tätigkeit oder auch neueste Kommunikationstechnik (vgl. Nogaitzig 2017). Ungefähr 45.000 Beherbergungsbetriebe gibt es momentan in Deutschland, diese bieten somit eine große Auswahl für Bewerber. Aus diesem Grund wird es in der Hotellerie immer wichtiger, sich positiv von den Mitbewerbern abzuheben (vgl. Wagner 2017).

Die Herausforderung für die Hotelbranche ist, sich diesen Erwartungen zu stellen und sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Die Intention dieser Arbeit ist es, die Problemstellung zu analysieren und daraufhin Lösungsvorschläge einzubringen. Hierfür wird die klassische Employer Branding Strategie vorgestellt und in die Praxis umgesetzt. Im ersten Schritt werden Strukturdaten der Hotelbranche und Grundbegriffe des Employer Branding und des Human Resource Management erläutert, um eine Grundlage zu schaffen. Darauf aufbauend wird der Employer Branding Prozess theoretisch dargelegt und anschließend am Beispiel von Marriott International, Inc. durchgeführt. Abschließend werden Erfolgsfaktoren genannt und Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Rekrutierung von Fachpersonal gegeben..

Zur Vereinfachung der Lesbarkeit wird in dieser Bachelorarbeit ausschließlich die männliche Form von Sprachformen verwendet. Sämtliche genannte Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter.

2 Hotelbranche

2.1 Strukturdaten

2.1.1 Definition Hotelbranche

Die Hotelbranche, welche klassisch auch Hotellerie genannt wird, ist ein Beherbergungsgewerbe, das kommerziell betrieben wird und sowohl Bewirtungs- als auch Komplementärleistungen anbietet. Kern der Hotellerie ist die ganzheitliche Funktion des Unternehmens, der Klientel gegen Entgelt die Beherbergung, die Bewirtung und Komplementärleistungen während des Aufenthalts anzubieten. Dabei wird die Parahotellerie von der Hotellerie abgegrenzt. Im Unterschied zur Hotellerie fehlen in der Parahotellerie Bewirtungs- und Komplementärleistungen ganz oder teilweise (vgl. Ahrens 2015).

Die Hotellerie stellt das Kernstück des Beherbergungsgewerbes dar, welches wiederum Teil des Gastgewerbes ist. Das Gastgewerbe besteht aus Beherbergungsgewerbe und Gastronomie (vgl. Hotellerie, Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung 2017).

2.2 Issues

➤ *Fachkräftemangel*

Die Suche nach qualifiziertem Personal lässt Hotelbetriebe immer stärker mit Wettbewerbern auf dem Markt konkurrieren. Aufgrund des demographischen Wandels und der geburtenschwachen Jahrgänge gibt es immer weniger potentielle Mitarbeiter, die in der Hotellerie, aber auch in anderen Branchen zur Verfügung stehen. Demzufolge wird der Fachkräftebedarf in Berlin bis 2025 um 24,5 Prozent wachsen, wie aus einer Prognose der Industrie- und Handelskammer Berlin und das Amt für Statistik Berlin-Brandenburg zu ersehen ist. Somit wird die Hotellerie der Wirtschaftszweig mit dem größten Fachkräftebedarf sein (vgl. Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung 2013). Aus diesem Grund ist eine starke Arbeitgebermarke umso wichtiger für die Unternehmen geworden, um sich auf dem Wettbewerb zu behaupten und geeignetes Fachpersonal zu akquirieren (vgl. Aisenbrey/Depenau 2013, 6).

➤ *Generation Y und Z*

Als Generation Y wird die Altersgruppe bezeichnet, die zwischen 1980 und 1994 geboren wurde. Mit dieser Generation entwickelten sich neue Werte und Ziele bezüglich der Ar-

beitsverhältnisse, wie z.B. eine ausgeprägte Work-Life-Balance, flexiblere Arbeitszeiten oder leistungsorientierte Entlohnung. Dennoch gilt die Generation Y als sehr leistungsorientiert und motiviert. Für eine erfolgreiche Rekrutierung von potentiellen Mitarbeitern ist die Anpassung an diese Vorstellungen und Werte der Generation Y unerlässlich.

Die Generation Z hingegen, zu der die Jahrgänge 1994 bis 2009 gehören, charakterisiert sich dadurch, dass in erster Linie Freizeit und Familie im Vordergrund stehen, anstelle von Karriere und besonderer Annehmlichkeiten. Die Bindung zum Unternehmen und dessen Marke wird immer geringer und das Interesse an Führungspositionen oder flexiblen Arbeitszeiten nimmt ab. Die Trennung zwischen Arbeitswelt und Privatleben steht für Generation Z im Vordergrund, wobei die Einbringung im Unternehmen in regeltem Rahmen dennoch willkommen ist (vgl. Scholz 2015).

➤ *Work-Life-Balance*

Der Begriff "Work-Life-Balance" behandelt das Gleichgewicht zwischen Arbeit und freier Zeit, welches für Mitarbeiter und deren Familien einen großen Teil zu Gesundheit und Wohlergehen beiträgt und von großer Bedeutung ist. Das optimale Verhältnis ist abhängig vom Individuum und dessen Prioritäten. Jedoch ist nicht nur der Mitarbeiter verantwortlich für eine gesunde Work-Life-Balance, auch die Unternehmenskultur hat Einfluss auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Faktoren Arbeit und Freizeit. Gründe hierfür sind Einstellungsbedingungen, Zielsetzungen oder Arbeitsprozesse (vgl. Work-Life-Balance, Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung 2017). Doch gerade die Hotelbranche ist als "schwieriger" Arbeitgeber bekannt. Durch unregelmäßige Arbeitszeiten, geringe Entlohnung sowie physische und psychische Belastung ist die Akquirierung geeigneter Mitarbeiter erschwert. "Die Branche leidet auch darunter, dass viele Lehrlinge ihre Ausbildung abbrechen." (Bülow 2013).

2.3 Akteure

Zu den Schlüsselanbietern in der Hotellerie gehören Unternehmen, die Produkte anbieten, welche substituierbar sind. Dabei werden Hotelunternehmen mit ähnlichem Produktkonzept auch als "strategische Gruppe" charakterisiert.

Allround- und Basisanbieter sind meist Individualbetriebe, die kein eindeutiges Produkt- und Leistungskonzept anbieten. Häufig verfügen sie über geringe professionelle Führung und sind kleinbetrieblich strukturiert. Zudem ist die Liquiditätsdecke sehr dünn. In der Re-

gel sind solche Objekte für Investoren oder Hotelgesellschaften nur interessant, wenn diese neben dem optimalen Standort auch mindestens über 60 Zimmer anbieten.

Individuelle Luxushotels konnten in den vergangenen Jahren von dem konjunkturell guten Umfeld profitieren. Demnach ist Deutschland für wohlhabende Gästesichten aus den arabischen Staaten, Russland oder China eine beliebte Destination geworden.

Zu den *Spezialisten* der Branche gehören Wellnesshotels oder weitere andere spezialisierte Hotels wie Themenhotels, die auch zukünftig Potential zur Profilierung haben. Durch eine ausgeprägte Unique Selling Proposition (USP) behauptet sich ein Unternehmen gegen den Wettbewerber.

Zu der *Budget-Kettenhotellerie* gehören Hotels im 1- und 2-Sternebereich, die als Wachstumsmarkt gelten.

Der größte Teil deutscher Hotels befindet sich in der *Mittelklassen-Kettenhotellerie* (3-Sterne). Deshalb ist der Wettbewerb in diesem Segment sehr hoch und verschärft sich zunehmend.

Die *gehobene Kettenhotellerie* im 4- und 5-Sterne Bereich hat vor allem in Großstädten eine starke Wettbewerbsdichte und wird durch die ausgeprägte Markendurchdringung charakterisiert (vgl. Tourismus Grundlagen 2017).

3 Human Resource Management

Die Bezeichnung von Human Resource Management (HRM) umfasst die Begriffe Personalmanagement und Personalwesen. Kernaufgabe des HRM ist die Fokussierung auf den Mitarbeiter und dessen optimale Einstellung und Einsetzung im Unternehmen. Zudem soll das HRM für ein gutes Betriebs- und Arbeitsklima sorgen und gewinnt in Anbetracht des Fachkräftemangels immer mehr an Bedeutung. Ziel ist die bestmögliche Kombination aus Unternehmensinteressen und der Individualität des Mitarbeiters. Die daraus gewonnene Motivation soll somit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigern (vgl. Human-Resource (HR) 2017). Dass der Mensch im Unternehmen als Erfolgsfaktor betrachtet wird, ist charakteristisch für die Ansätze des Human Resource Management. In Verbindung mit den anderen Ressourcen eines Unternehmens werden die Mitarbeiter so entwi-

ckelt, motiviert und geführt, um die Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Pavelka-Denk 2010).

3.1 Personalentwicklung

Der permanente Wandel des Arbeitsmarktes, auch in Bezug auf Technik und Organisation sowie die stete Reduzierung der Halbwertszeit von Wissen verlangt größeres Engagement der Arbeitgeber, ihre Mitarbeiter zu schulen und weiterzubilden, um deren Kompetenz auszuweiten. Diese Förderung und die daraus resultierende Entwicklung, welche die Mitarbeiter in professioneller und persönlicher Hinsicht vollziehen, sollen diese in höherem Maß an das Unternehmen binden. Die strategischen Unternehmensziele sollen somit durch die Personalentwicklung erreicht werden (vgl. Haufe 2017).

Die kontinuierliche Weiterbildung des Personals ist ein grundlegender Bestandteil der Personalentwicklung. Durch Sprachkurse, Seminare oder auch Schulungen kann dies erreicht werden. Vor allem ist die Entwicklung von Führungskräften unabdingbar, wenn eine Verbesserung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen des Unternehmens eines der Ziele darstellt. Innovationsmanagement, Mitarbeiterführung, Change Management, Strategie und Kommunikation sowie Internationalisierung gehören zu den Themen bezüglich der Führungskräfte-Entwicklung. Ferner sollte im internationalen Personalmanagement ein besonderer Fokus auf jungen Talenten liegen, indem diese gefördert und an das Unternehmen gebunden. Auslandsaufenthalte sind ein positiver Anreiz hierfür. Grundsätzlich ist Ziel der Personalentwicklung, ein attraktives Unternehmen im In- und Ausland zu schaffen (vgl. Hennig 2014a, 71).

3.2 Personalgewinnung

"Die Personalgewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräften ist eine elementare personalstrategische Herausforderung."(Hennig 2014b, 70) Personalrekrutierung und die adäquate Stellenbesetzung werden mehr und mehr zur Herausforderung für das Personalmanagement und Geschäftsführung. Laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) benötigten deutsche Unternehmen im Jahr 2010 durchschnittlich 70 Tage, um eine freie Stelle neu zu besetzen. Im Jahr 2015 stieg die Zahl bereits auf 85 Tage an. Durch strategische Personalsuche können die Zeit der Vakanz optimiert und die Kosten gemindert werden. Dabei ist der Rekrutierungsweg abhängig von dem, was gesucht wird. So werden die meisten Stellen, die geringe bis mittlere Qualifikationsanforderungen haben, über persönliche Kontakte oder durch die Bundesagentur für Arbeit

vermittelt. Bezüglich der jüngeren Zielgruppe an Bewerbern sind Schülerpraktika, Unternehmenskontaktmessen, Informationsveranstaltungen oder Vorträge an Schulen Hilfsmittel, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Auf der Suche nach hochqualifiziertem Personal ist das Internet besonders relevant geworden. Vorrangiger Grund dafür ist die Möglichkeit der überregionalen Akquise. Um möglichst viele Interessenten zu erreichen, können verschiedene Kanäle zur Rekrutierung genutzt werden. Dabei sollten die verschiedenen Netzwerke durchdacht und verknüpft sein und ineinander schlüssig präsentiert werden. Jedoch hat die Empfehlung aktueller Mitarbeiter den meisten Erfolg. Im Jahr 2015 wurden 29 von 100 Mitarbeitern über Empfehlungen aus dem eigenen Betrieb eingestellt. Dies ergibt eine Erfolgsquote von 59 Prozent, wenn berücksichtigt wird, dass nur jede zweite Stelle über diesen Suchpfad besetzt wurde (vgl. KOFA-Online 2016). "Demzufolge ist es von großer Bedeutung, dass die Mitarbeiter positiv über ihren Betrieb sprechen." (Wagner 2017). Das Image und die Reputation eines Unternehmens nach außen hin ist demnach auch durch zufriedene Mitarbeiter zu steuern (vgl. Wagner 2017).

Infolgedessen ist die Aufgabe der Unternehmen, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern. Faktoren dafür sind Wohlbefinden, Wertschätzung und Förderung, auf die in Punkt 5.3.1 näher eingegangen wird. Durch deren erfolgreiche Umsetzung können die Mitarbeiter als authentische Botschafter des Unternehmens auftreten und erfolgreich neues Fachpersonal anwerben (vgl. KOFA-Online 2016).

3.3 Personalfreisetzung

Die Personalfreisetzung erfolgt, wenn ein Unternehmen mehr Mitarbeiter beschäftigt, als es aktuell benötigt und dieser Personalüberschuss beseitigt werden muss. Die Ursachen für Personalüberschuss können personenbedingt oder unternehmensbedingt sein. Die personenbedingten Ursachen können auf Fehlverhalten der Mitarbeiter bspw. durch Alkoholkonsum oder auf mangelhaften Leistungen zurückgeführt werden. Die unternehmensbedingten Ursachen hingegen können durch konjunkturelle Entwicklungen, saisonbedingte Schwankungen, betriebliche Veränderungen oder Neuorientierungen im Unternehmen ausgelöst werden.

Dem Personalüberschuss wird mit verschiedenen Modellen entgegengewirkt. "Diese Maßnahmen kann man in vier übergeordnete Bereiche unterteilen: qualitative, quantitative, zeitliche und örtliche Maßnahmen." (Cohrs 2015, 150ff.).

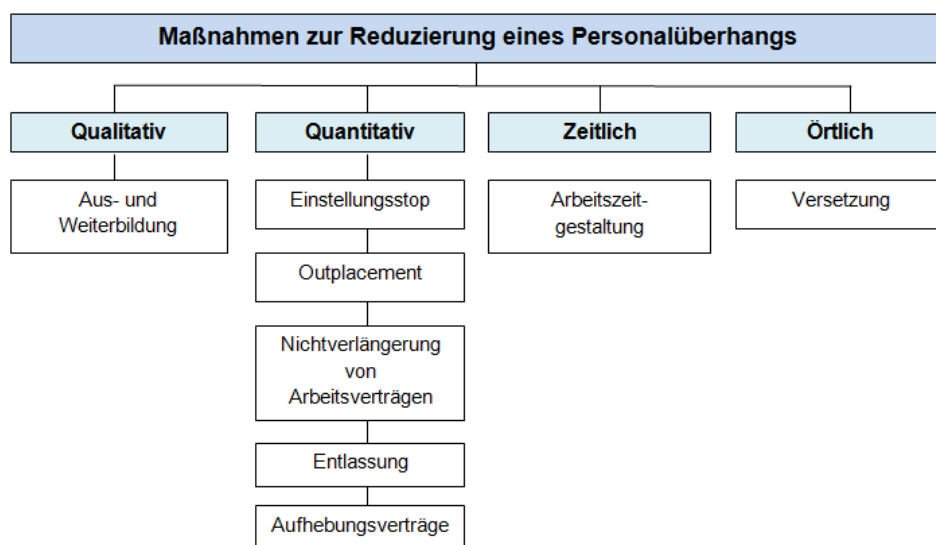


Abbildung 1: Übersicht über Maßnahmen zur Reduzierung des Personalbestandes
(Quelle: Entnommen aus Cohrs 2015, 152)

➤ Qualitative Maßnahmen

Die qualitativen Maßnahmen, die Personalbestand regulieren sollen, sind Maßnahmen der Personalentwicklung wie z.B. Aus- und Weiterbildung. Durch die gesteigerte Qualifikation der Mitarbeiter können diese im Unternehmen flexibler eingesetzt werden. Demzufolge können die Mitarbeiter auf Bereiche im Unternehmen geschult werden, in denen Mitarbeitermangel besteht. Durch Verlagerung von Personal innerhalb des Unternehmens kann auf diese Weise vermieden werden, Personal zu entlassen. Um Personalfreisetzung vorzubeugen, sollten mit den Mitarbeitern schon im Vorfeld Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden (vgl. Maßnahmen bei Personalfreisetzung 2017).

➤ Quantitative Maßnahmen

Bei den quantitativen Maßnahmen wird durch Personalabbau eine Reduzierung des Personalüberschusses angestrebt.

Dazu gehört der *Einstellungsstop*. In diesem Zusammenhang soll sich der Personalbestand durch Fluktuation regeln. Das heißt, nach Kündigungen, Krankheit oder Verrentung, werden die freigewordenen Stellen nicht wieder neu besetzt. Der Nachteil hierbei ist der,

dass die verbleibenden Mitarbeiter ggf. stärker durch größere Aufgabenfelder belastet werden (vgl. Rottmann/Schirrmann 2007).

Bei *Outplacement* werden die Unternehmen in Belangen der Personalfreisetzung beraten und unterstützt. "Dazu gehören die Vorbereitung der Trennung und deren Umsetzung." (Cohrs 2015, 153). Outplacement ermöglicht den betroffenen Mitarbeitern, die Entlassung zu bewältigen und sie als Chance des beruflichen Neubeginns zu sehen.

Bei der *Entlassung* wird das Arbeitsverhältnis mit dem Arbeitnehmer beendet. Da es hierbei keine Alternative für den Arbeitnehmer im selben Unternehmen gibt, ist es die härteste Methode in sozialer Hinsicht. Im Unterschied zur Entlassung wird beim *Aufhebungsvertrag* die Beendigung des Arbeitsverhältnisses im Einverständnis beider Parteien durchgeführt. Darüber hinaus ist eine weitere Form der quantitativen Methoden die *Nichtverlängerung von Arbeitsverträgen*, welche befristet sind. Jedoch müssen hierbei die Zeitpunkte des Personalüberschusses mit dem Ende eines Arbeitsvertrages übereinstimmen, was in den meisten Fällen schwer steuerbar ist (vgl. Personalfreisetzung 2017).

➤ *Zeitliche Anpassungsmaßnahmen*

Um die Entlassung von Mitarbeitern zu vermeiden, kann der Personalüberhang durch eine Umgestaltung der Arbeitszeit reguliert werden. Durch bspw. Arbeitszeitverkürzung, Überstundenabbau oder Kurzarbeit, bei der die Arbeitszeit generell verringert wird, kann der Personalüberschuss reduziert werden (vgl. Cohrs 2015, 152ff.).

➤ *Örtliche Maßnahmen*

Die örtlichen Maßnahmen sollen, wie bei den qualitativen Maßnahmen eine Entlassung der Mitarbeiter vermeiden. Dies kann durch eine Umstrukturierung des Betriebes, sowie bspw. durch eine Versetzung möglich gemacht werden (vgl. Cohrs 2015, 152ff.).

3.4 Leadership / Führung

Leadership, zu Deutsch Führung, wird als Führungsmaßnahme auf menschlicher Ebene bezeichnet. Im Unterschied zu Betriebswirtschaft, bei der die Aufgaben des Managements strategische Planung und Organisation von Prozessen oder Kapazitäten verlangen, beinhaltet Leadership Eigenschaften wie Empathie oder Charisma, um in Krisenzeiten oder bei unternehmerischem Wandel professionell gegenüber den Mitarbeitern handeln zu können. Aber auch Motivationsfähigkeit oder Überzeugungskraft gehören zu den interak-

tionsbezogenen und verhaltensbeeinflussenden Kompetenzen des Leaderships (vgl. Geropp 2015).

Das Führungsmanagement wird daher in harte (hard facts) und weiche (soft facts) Faktoren unterteilt. Die harten Faktoren sind die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, wie oben bereits beschrieben. Die Kennziffern werden dabei ökonomisch objektiviert. Die weichen Faktoren hingegen drücken das Image oder die Stimmung im Unternehmen aus, aber auch Kenntnisse und die daraus ersichtlich werdenden Verhaltensweisen und Handlungen wie Motivation, Engagement oder Auflehnung der Mitarbeiter. Die Ergebnisse daraus sind nicht objektiv darstellbar oder nur durch Hilfsindikatoren. Aus diesem Grund heißen sie soft facts bzw. weiche Faktoren. Die Resultate lassen sich aus der Stärke gruppenspezifischer Vorgänge ersehen (vgl. Springer Professional 2013).

3.5 Organisationsmodelle

Organisationsmodelle dienen dem Unternehmen dazu, die Arbeitsteilung im Unternehmen möglichst angemessen vorzunehmen. Ziel der Organisationsmodelle ist es, den Schnittstellen des Betriebes jeweils Aufgabenbereiche mit ihren unterschiedlichen Anforderungen zuzuordnen. Dies soll die Effizienz der Arbeit steigern und die Qualität gewährleisten. Ferner verbessert sich die Steuerbarkeit der Teilbereiche und die Organisation der Arbeit lässt sich flexibler gestalten (vgl. Umsetzungsberatung-Online 2017).

3.5.1 Einliniensystem

Ausschlaggebender Faktor im Einliniensystem ist, dass die verschiedenen Abteilungen bzw. Schnittstellen jeweils nur eine übergeordnete Instanz haben, von der Weisungen und Richtlinien ausgehen. Der Vorteil ist, dass die Positionen und die Hierarchie klar definiert sind und so die Kommunikationswege gering gehalten werden. Dennoch besteht das Risiko, dass Entscheidungsprozesse schwer voran kommen oder die Kommunikation schwerfällig verläuft (vgl. Einliniensystem 2017).

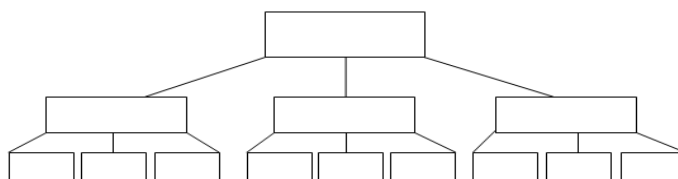


Abbildung 2: Einliniensystem
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Einliniensystem 2017))

3.5.2 Mehrliniensystem

Der Unterschied des Mehrliniensystems im Vergleich zum Einliniensystem ist, dass Anweisungen auch über den kurzen Dienstweg aufgegeben werden können, ohne dabei über die lange Hierarchiekette kommunizieren zu müssen. Die vorgesetzten Instanzen bilden diverse differenzierte Kompetenzbereiche, die teilweise miteinander in Berührung kommen. Der Vorteil hierbei ist der, dass die unteren Instanzen ihre Anweisungen auf direktem Weg bekommen und diese durch die verkürzten Informationswege schneller ausgeführt werden können. Ferner werden Vorgesetzte durch die Arbeitsteilung des übergeordneten Organs entlastet. Durch Spezialisierung der Abteilungsleiter bzw. Entscheidungsträger ist die Qualität gewährleistet und Problemlösungen werden schneller gefunden. Außerdem besteht die Möglichkeit, die jeweiligen Einheiten besser zu kontrollieren, wodurch sich die Kommunikation untereinander erheblich verbessert. Jedoch ist beim Mehrliniensystem, im Vergleich zum Einliniensystem, die Abgrenzung der Zuständigkeitsbereiche komplizierter und erschwert es Fehler zuzuordnen (vgl. Betriebswirtschaft-lernen-Online).

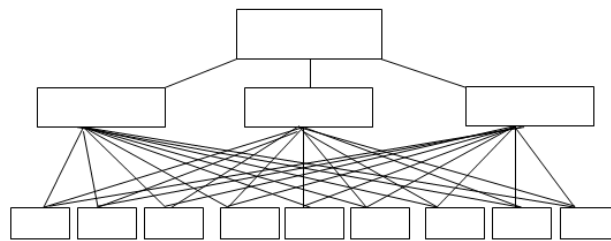


Abbildung 3: Mehrliniensystem
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Betriebswirtschaft-lernen-Online)

3.5.3 Stabliniensystem

Beim Stabliniensystem werden den einzelnen übergeordneten Instanzen Stäbe zugeordnet, welche eine beratende Funktion ausüben und Abhilfe bei eventuellen Entscheidungsschwierigkeiten verschaffen sollen, dabei jedoch über keine Weisungsbefugnis verfügen. Das Stabliniensystem soll die Vorteile des Einlinien- und Mehrliniensystems kombinieren. Der Vorteil hierbei ist, dass die einzelnen Instanzen entlastet werden und Entscheidungen durch die Unterstützung der Stäbe besser getroffen werden können, denn häufig verfügen die Stabstellen über breites Fachwissen. Durch die Balance zwischen dem Fachwissen der Stabstellen und dem Überblick der Linieninstanzen herrscht in der Regel gute Teamarbeit. Dennoch können dadurch auch Konflikte entstehen. Bei Fehlentscheidungen wird die Schuld schnell dem Stab zugeschoben (vgl. Rechnungswesen-verstehen-Online).

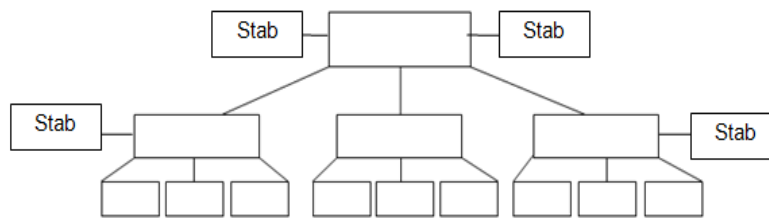


Abbildung 4: Stabliniensystem
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rechnungswesen-verstehen-Online)

4 Corporate Branding

4.1 Definition und Ziele

Durch Corporate Branding will das Management das Unternehmen als Unternehmermarke etablieren. Das Unternehmen soll sowohl von der Öffentlichkeit als auch von den Mitarbeitern als Marke wahrgenommen werden und sich in den Köpfen der Stakeholder verankern. Dabei soll ein konstantes Bild der Firma geschaffen werden.

Für die Markenpolitik eines gesamten Unternehmens ist es heutzutage nicht mehr ausreichend, eine Identitätsdefinition und diverse Designelemente mit aussagekräftigen Botschaften durch eine interne und externe Kommunikation zu betreiben. Die Firmenkultur und das Image, welches von außen wahrgenommen wird, sollen passend aufeinander abgestimmt werden und authentisch gegenüber dem Kunden präsentiert werden (vgl. Geißler 2004).

Beim Corporate Branding soll der Wert der Marke eines Unternehmens gesteigert werden und ein einheitliches Bild gegenüber der Interessengruppen bilden. Basis ist die Übereinstimmung von der Zielstrategie der Unternehmensführung, von der Einstellung der Mitarbeiter und von externen Stake- und Shareholdern bezüglich der Firma. Bei gelungener Verknüpfung der drei Aspekte kann die Corporate Brand ca. 50 Prozent des Firmenwerts betragen (vgl. mtec-Akademie-Online 2017).

4.2 Abgrenzung zu anderen Marken

Um sich erfolgreich vom Wettbewerb differenzieren zu können, müssen die Unternehmen eine freie Position am Markt finden, um sich so abzuheben, ohne die Konkurrenz nachzuahmen. "Ein unverwechselbarer Auftritt auf dem Arbeitsmarkt basiert auf der Betonung der Unterschiede. Darauf, dass sich ein Arbeitgeber mit dem, was er zu bieten hat, differenziert." (Buckmann 2017, 5).

Durch den großen Wettbewerb und den vergrößerten Markt muss das Unternehmen durch Alleinstellungsmerkmale von sich überzeugen und auf sich aufmerksam machen. Daher ist eine klare Marktpositionierung essentiell, um den Standpunkt des Unternehmens festzulegen. Die Abgrenzung zum Wettbewerb kann das Unternehmen durch die Erschaffung neuer Märkte generieren. So kann der Konkurrenz ausgewichen werden, ohne sie zu bekämpfen und eine neue Nachfrage wird kreiert (vgl. Penselin/Penselin 2016).

4.3 Corporate Brand

Die Corporate Brand stellt eine Unternehmensmarke bzw. eine Dachmarke dar, die dem Firmennamen entspricht. Die Unternehmensmarke soll bestimmte Erinnerungen und die produktspezifischen Eigenschaften hervorrufen. Mit ausgewähltem Design oder einer bestimmten Schriftart werden Assoziationen mit dem Produkt hervorgerufen. Der Unterschied zur Produktmarke ist, dass bei der Corporate Brand nicht nur die Kunden, sondern alle relevanten Stakeholder angesprochen werden. Es wird sich auf das Unternehmen als Ganzes bezogen (vgl. mtec-Akademie-Online).

4.4 Corporate Identity

Die Corporate Identity (CI) stellt ein strategisches Konzept dar, welches Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens ist. Ziel der CI ist es, dass das Unternehmensbild bzw. die Unternehmensidentität möglichst einheitlich, authentisch und positiv dargestellt wird, um die Akzeptanz der Unternehmensleistung oder des Produktes zu steigern. Ein Unternehmen wird mittlerweile so wahrgenommen, als sei es eine Person, die sowohl sozial als auch wirtschaftlich agiert (vgl. Neumann 2014).

Die Corporate Identity wird in drei Teilbereiche unterteilt: *Corporate Design*, *Corporate Communication* und *Corporate Behavior*.

Das *Corporate Design* zeigt das Erscheinungsbild des Unternehmens nach außen hin. Hier sind bspw. ein außergewöhnliches Logo oder ein besonderer Schriftzug ausschlaggebend, um dem Unternehmen einen Wiedererkennungswert zu verschaffen.

Die *Corporate Communication* stellt den einheitlichen Umgangston sowohl extern zum Kunden als auch intern zum Mitarbeiter dar. Ein bestimmter Kommunikationsstil erfasst unter anderem die Persönlichkeit, die ein Unternehmen nach außen darstellen will.

Das *Corporate Behavior* ist die non-verbale Verhaltensweise des Unternehmens. Dies beinhaltet bspw. Ethik oder Umweltschutz, das Verhalten den Kunden gegenüber oder die Produktionsart (vgl Paulmann 2017).

Dabei ist es nicht wichtig, besonders viele Richtlinien innerhalb der CI festzulegen, sondern die festgelegten Punkte einheitlich und konsequent durchzuführen, um authentisch nach außen hin wirken zu können. Aber auch nach innen hin muss den Mitarbeitern ein einheitliches Bild vermittelt werden. Durch den Leitfaden, den die Mitarbeiter bekommen, kann sich die Arbeitsmoral steigern und damit die Produktivität erhöhen (vgl. Neumann 2014).

5 Employer Brand und Employer Branding

5.1 Definitionen

5.1.1 Definition Employer Brand

Employer Brand oder auf Deutsch "Arbeitgebermarke" ist eine Unterordnung der Unternehmensmarke. Dieser untergeordnet ist die Produktmarke, die sich an den Absatzmarkt richtet, spricht an die Abnehmer. Die Produktmarke soll das Angebot des Unternehmens von dem der Mitbewerber abheben und differenzieren. Das Markenmanagement befasst sich mit der Einstellung, den Emotionen und dem Kaufverhalten der Zielgruppe. Die Arbeitgebermarke hingegen skizziert die Kernelemente der Unternehmensmarke bezüglich des Arbeitsmarktes. Die Employer Brand visiert das Wertesystem des Unternehmens und sein Auftreten an. Aktuelle oder potenzielle Mitarbeiter sollen angezogen, motiviert und schließlich auch gehalten werden. Dem Bewerber wird signalisiert, was das Unternehmen ausmacht, wofür es steht und was es einmalig macht. Die Arbeitgebermarke ist zwar hauptsächlich an neuen, kompetenten Bewerbern interessiert, jedoch erhoffen sich Unternehmen auch andere Märkte erzielen zu können. Durch besondere Mitarbeiter mit besonderen Talenten kann das Bild des Unternehmens nach außen hin bezüglich des Produktes oder der Dienstleistung verbessert werden und der Ausstrahlungseffekt verbessert sich (vgl. Geißler 2007).

5.1.2 Definition Employer Branding

Eines der wichtigsten Erfolgskriterien beim Employer Branding ist, das Unternehmen vom Wettbewerb positiv zu differenzieren. Dabei müssen die eigenen Stärken hervorgehoben werden, ohne die der Mitbewerber nachzuahmen (vgl. Perwiss-Online 2017).

Durch Employer Branding wird die Positionierung und Entwicklung eines Unternehmens auf Basis der Identität geschaffen. Sie dient dazu, als idealer und zuverlässiger Arbeitgeber zu wirken. Das Wesentliche des Employer Branding ist eine an das Unternehmen und sein Image angepasste Arbeitgebermarkenstrategie. Erreicht werden soll dadurch Gewinnung, Bindung und Bereitschaft der Mitarbeiter sowie eine Optimierung des Unternehmensimages. Indirekt wird durch Employer Branding der Markenwert und das Geschäftsergebnis beeinflusst (vgl. Deutsche Employer Branding Akademie - Online 2007).

Durch den stetig wachsenden Personal- und Fachkräftemangel sind Unternehmen darauf angewiesen, ein möglichst einwandfreies Bild als Arbeitgeber und Unternehmen gegenüber den potenziellen Bewerbern zu zeigen (vgl. Arbeitgebermarke 2017).

5.2 Von Corporate Brand zu Employer Brand

Wie bereits in Punkt 4.3 erläutert, bezieht sich Corporate Branding auf den Aufbau der Unternehmensmarke. Das Unternehmen soll durch die Marke als einzigartig charakterisiert werden. Die Marke gibt dem Unternehmen eine Orientierung und formuliert Werte, die bei den Stakeholdergruppen in allen Märkten eine Vorzugsstellung implizieren. Das Employer Branding ist mit der Unternehmensmarke eng verbunden und zielt darauf ab, eine authentische Rolle auf dem Arbeitsmarkt als Arbeitgeber abzugeben. Entsprechend soll Employer Branding für eine optimale Positionierung als Arbeitgeber sorgen. Employer Branding zielt nicht nur auf die Markenvermittlung intern im Unternehmen ab, sondern strebt eine Weiterentwicklung im Bewusstsein und im Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften an. Anhand der Positionierungsstrategien vereinen sich Corporate - und Employer Brand (vgl. Deutsche Employer Branding Akademie - Online 2009).

5.3 Aufgaben und Ziele

Durch die Marke, die das Unternehmen präsentiert, entsteht Vertrauen und somit eine Entscheidungshilfe für potenzielle Bewerber. "Dies funktioniert beim Kauf von Konsumgütern ebenso wie bei der Wahl des Arbeitgebers." (Wagner 2017) Bei auftretenden Unsi-

cherheiten, die bei der Arbeitsplatzsuche entstehen, ist die Arbeitgebermarke somit eine Entscheidungshilfe für oder gegen das Unternehmen als Arbeitgeber. Da es für die Bewerber allein nicht ausreicht, nur durch ein Vorstellungsgespräch das Arbeitsklima eines Betriebes zu erkennen, muss die Momentaufnahme, die beim Gespräch bzw. der Hausführung entsteht, ein positives Image beim Bewerber hervorrufen. "Letztlich wird die Wahrnehmung eines Bewerbers durch das Image des Hotels geprägt, sprich: die einheitliche Sicht der Gesellschaft auf einen Betrieb - das sogenannte Arbeitgeberimage." (Wagner, 2017)

5.3.1 Engagement Index Deutschland - Die Gallup-Studie 2016

Die Gallup-Studie erstellt seit dem Jahr 2001 jährlich den Engagement Index für Deutschland. In dieser Studie werden anhand von Fragen zum Arbeitsplatz und zum Arbeitsumfeld die emotionale Bindung der Mitarbeiter, das damit verbundene Engagement und die Arbeitsmotivation ermittelt. Für die Gallup-Studie 2016 wurden 1.413 Arbeitnehmer telefonisch befragt. Die Ergebnisse sind somit repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in Deutschland (vgl. Pressemitteilung 2017 Gallup-Studie).

Die Studie belegt, dass die deutschen Arbeitnehmer mit ihrem Leben zufrieden sind und die ökonomische Lage als erfolgreich bewerten. Ebenso würden 77 Prozent der Arbeitnehmer auch dann noch arbeiten gehen, wenn sie es aus finanzieller Sicht nicht mehr tun müssten. "Dennoch ist die Mehrheit der Mitarbeiter emotional kaum an ihren Arbeitgeber gebunden und das wirkt sich direkt auf wichtige Wettbewerbsfaktoren wie Fehlzeiten, Produktivität, Rentabilität, Qualität und Kundenbindung aus." (Pressemitteilung 2017 Gallup-Studie). Durch die geringe emotionale Bindung zum Arbeitgeber zeigt der Arbeitnehmer weniger Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft sowie ein geringes Verantwortungsbewusstsein. Der Engagement Index 2016 zeigt, dass jeder dritte Mitarbeiter Bedenken bzw. Einwände bezüglich Vorgehensweisen seines Vorgesetzten diesem gegenüber verschweigt.

Problematisch ist laut der Gallup-Studie die hohe Fluktuation bei den Beschäftigten mit geringer Bindung zum Unternehmen. Demnach ist jeder Dritte bereits aktiv auf der Suche nach einer neuen Stelle. Durch den hohen Wettbewerb der Unternehmen ist es für Bewerber einfacher geworden, eine passende Stelle zu finden. Jedoch gestaltet es sich für die Unternehmen zunehmend schwieriger, qualifizierte Bewerber zu akquirieren.

Die wichtigsten fünf Punkte, die sich Arbeitnehmer vom Arbeitgeber erhoffen, ermittelte die Gallup-Studie wie folgt:

1. Sicherheit des Arbeitsplatzes
2. Work-Life-Balance und persönliches Wohlbefinden
3. Die Möglichkeit, das zu tun, was man sehr gut kann
4. Tolle Kollegen und Kolleginnen
5. Hervorragende Führungskraft

Der Verdienst und weitere finanzielle Faktoren spielen dabei für die Beschäftigten immer weniger eine Rolle, um mit dem Arbeitsverhältnis zufrieden zu sein. Doch laut der Befragung scheinen die ausschlaggebenden Punkte, wie z.B. die hervorragende Führungskraft, von den Unternehmen nicht berücksichtigt zu werden. Folglich sind nur 21 Prozent der Arbeitnehmer der Meinung, dass ihre Führungskraft sie motiviere, gute Leistungen zu erbringen. Jeder fünfte Mitarbeiter zog im Jahr 2016 die Kündigung wegen des Vorgesetzten in Erwägung. "Nach Gallup-Berechnungen kostet die innere Kündigung aufgrund schlechter Führung die deutsche Volkswirtschaft insgesamt bis zu 105 Milliarden Euro jährlich." (Pressemitteilung 2017 Gallup-Studie). Doch die Studie zeigt ebenfalls, dass sich die Führungskräfte ihrer Defizite teilweise nicht bewusst sind. Somit halten sich 97 Prozent für einen guten Vorgesetzten. Infolgedessen besuchten nur 40 Prozent der Führungskräfte Weiterbildungen für die Verbesserung des Umgangs mit den Mitarbeitern.

Um die emotionale Bindung zwischen Arbeitnehmer und Führungskraft zu steigern, ist kontinuierlicher Dialog eines der wichtigsten Elemente. Ziel ist die nachhaltige Verbesserung von Arbeitsleistungen und die optimale Einsetzung der Mitarbeiter im Unternehmen. Jedoch hat laut des Engagement Index nur jeder zweite Mitarbeiter im Jahr 2016 über die erbrachten Leistungen mit seinem Vorgesetzten gesprochen. Nur 38 Prozent der Beschäftigten sagen, dass dieses Gespräch sie weitergebracht hat. Hieraus kann geschlossen werden, dass Defizite in der Führungsebene vorhanden sind, die der emotionalen Bindung im Weg stehen.

Bezüglich der Mitarbeiterbindung zum Unternehmen bzw. zum Vorgesetzten konnte die Gallup-Studie belegen, dass der Grad der Bindung Einfluss auf die Leistung der Mitarbeiter hat. Folglich sind 71 Prozent der Mitarbeiter mit hoher Bindung der Meinung, produktiv arbeiten zu können. Jedoch können dem nur vier Prozent der Mitarbeiter zustimmen, die keine Bindung zu ihrem Unternehmen haben. Ferner sagten 66 Prozent der Arbeitnehmer mit hoher Bindung aus, dass sie unter ihrer Führungskraft motiviert seien, bessere Leis-

tungen zu erbringen. Nur drei Prozent der Beschäftigten, die keine Bindung zum Unternehmen haben, finden den Ansporn, hervorragende Leistung durch ihre Führungskraft abzuliefern (vgl. Pressemitteilung 2017 Gallup-Studie).

5.3.2 Aufgaben aus Arbeitgebersicht

Die Aufgaben des Employer Branding aus Arbeitgebersicht bestehen aus Präferenzbildung, Differenzierung und Emotionalisierung (vgl. Buckesfeld 2012, 29).

➤ *Präferenzbildung*

Ziel der Employer Brand ist es, bei der anvisierten Zielgruppe eine starke Präferenz zu erzielen. "Das heißt, bei den aktuellen und potenziellen Mitarbeitern im Rahmen eines komplexen Wahl- und Entscheidungsprozesses der Employer-of-Choice zu bleiben bzw. zu werden." (Stotz/Wedel-Klein 2013, 28) Durch umfassende Maßnahmen des Employer Branding soll die Wahrnehmung des Unternehmens positiv verändert werden. Mithilfe einer optimalen Positionierung und durch Kommunikation durch das Unternehmen können schon im Vorfeld positive Berührungspunkte entstehen. Dies kann bspw. durch Infoveranstaltungen oder durch Empfehlung von Bekannten stattfinden. Die Menge der Bewerbungen kann durch die entstandene Präferenz somit gesteigert werden und die Bewerberqualität optimiert werden. Potenzielle Mitarbeiter sollen sich in den Werten und den Vorstellungen des Unternehmens wiedererkennen und sich daraufhin bewerben. Durch diese Maßnahme soll der beste Bewerber unter den Passenden gefunden werden. Präferierte Mitarbeiter sollen infolgedessen motivierter und leistungsbereiter sein, sofern die Erwartungen durch das Unternehmen erfüllt wurden. Außerdem vermeidet eine Präferenzbildung etwaige Abwerbung von anderen Unternehmen. Aus diesem Grund muss darauf geachtet werden, dass das Markenversprechen sowohl nach innen als auch nach außen eingehalten wird (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 28).

Zusammengefasst erwirkt eine positiv positionierte Arbeitgebermarke, dass Bewerber gezielter angesprochen werden können und eine Differenzierung zum Wettbewerb, was dazu führt, dass die Entscheidungsprozesse der anvisierten Mitarbeiter erleichtert werden. Durch eine Employer Brand wird die Einzigartigkeit des Unternehmens ausgedrückt und so Präferenz geschaffen (vgl. Buckesfeld 2012, 29f.).

➤ *Differenzierung*

Die durch die Arbeitgebermarke entstandene Präferenz bei derzeitigen und bei möglichen Mitarbeitern führt automatisch zur Differenzierung gegenüber dem Mitbewerbern. Infolgedessen wird die Wettbewerbsposition verbessert und die Attraktivität gegenüber Bewerbern optimiert sich. "Ziel der Arbeitgebermarkenpolitik ist das Erreichen einer Monopolstellung in den Köpfen der Zielgruppe, das heißt zum Employer-of-Choice zu werden." (Stotz/Wedel-Klein 2013, 29) Dies ist die Voraussetzung, um weitere Erfolge durch die gelungene Arbeitgebermarke festzustellen (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 29)

➤ *Emotionalisierung*

Nicht nur potenzielle Bewerber werden durch die Auswirkungen der Arbeitgebermarke angesprochen, sondern auch die aktuellen Mitarbeiter, da innerhalb des Unternehmens durch Personalmarketing die Mitarbeiterbindung unterstützt wird. Eine attraktive Arbeitgebermarke des Unternehmens schafft Loyalität und Identifikation mit den Mitarbeitern, was wiederum das Engagement und die Qualität der Arbeit steigert und Fluktuation verringert. Ferner kann das positive Arbeitsverhältnis zu Weiterempfehlungen führen. (vgl. Buckesfeld 2012, 30f.)

5.3.3 Aufgaben aus Arbeitnehmersicht

Aus Arbeitgebersicht ist die Employer Brand eine Entwicklung, die hauptsächlich den Interessen des Unternehmers bzw. des Arbeitgebers folgt. Um diese jedoch verwirklichen zu können, muss der Arbeitgeber die Interessen der Arbeitnehmer erfassen. Aus diesen ergeben sich drei Funktionen (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 30):

➤ *Orientierung*

Eine gut positionierte Arbeitgebermarke verschafft Orientierung bei potentiellen Bewerbern, hilft durch die dadurch gegebene Transparenz des Unternehmens bei der Wahl des Arbeitgebers und bringt Klarheit mit sich. Durch die Informationsvielfalt seitens der verschiedenen Unternehmen agiert die Arbeitgebermarke als Informationsträger der Kernaussage des Betriebes. "Das heißt, sie bündelt emotionale und funktionale Informationen und vereinfacht somit den Entscheidungsprozess." (Stotz/Wedel-Klein 2013, 31).

➤ *Vertrauen*

Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten schafft es, dass Angestellte trotz eventueller Differenzen Loyalität gegenüber dem Unternehmen zeigen und Vertrauen entgegenbringen. Fehler seitens der Unternehmer bzw. Vorgesetzten werden schneller verziehen und auch als unangenehm empfundene Maßnahmen werden von den Mitarbeitern akzeptiert (vgl. Hockling 2012).

Da vielen Bewerbern Informationen über das Unternehmen und den potenziellen Arbeitgeber fehlen, fungiert die Arbeitgebermarke als Entscheidungsgrundlage, die möglichst transparent und ausführlich dargelegt werden muss. Aus diesem Grund agiert die Arbeitgebermarke als Risikominimierung um die Wahl des optimalen Arbeitgebers. "Davon ausgehend, dass die Arbeitgebermarke ein einzuhaltendes Wertversprechen darstellt und einen Kontext signalisiert, der die intrinsische Motivation stützt, vertraut der potentielle Mitarbeiter hierauf." (Stotz/Wedel-Klein 2013, 31). Das daraus resultierende Vertrauen in Qualität und Leistung des Arbeitgebers führt dazu, dass die Arbeitgebermarke zu einer Qualitätsfunktion wird. Nur durch das Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Unternehmen kann sich ein Mitarbeiter wohlfühlen und Loyalität gegenüber dem Betrieb entwickeln (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 31).

➤ *Identifikation*

Die Wahl des Arbeitgebers ist nicht nur von objektiven Faktoren in Bezug auf das Unternehmen und den Arbeitsplatz abhängig, sondern auch von emotionalen Komponenten. Demzufolge spielt die Identifikation mit dem Arbeitgeber für den potenziellen Mitarbeiter eine große Rolle. Da die Wertvorstellungen eines Unternehmens durch die Arbeitgebermarke ausgedrückt werden, hat der mögliche Bewerber die Chance, auf den Betrieb aufmerksam zu werden und sich mit seinen Werten zu identifizieren. Durch die Identifikation folgt Loyalität gegenüber dem Unternehmen durch den Mitarbeiter. Insofern dient die Funktion der Identität sowohl als Hilfe zur Selektion des Arbeitgebers als auch loyalitätsfördernd. Abgesehen von den positiven Effekten innerhalb des Unternehmens, hat die Arbeitgebermarke auch Auswirkungen auf die Selbstdarstellung des Mitarbeiters. Durch ein positives Image der Arbeitgebermarke steigert sich das Ansehen des Mitarbeiters in seinem privaten Umkreis. Somit hat das positive Image der Arbeitgebermarke auch eine Funktion von Demonstration und Prestige (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 31f.).

5.3.4 Wirkungspotential

Durch Employer Branding lassen sich nicht nur erfolgreiche Auswirkungen im Bereich des Personalmanagements feststellen, sondern auch positive Resultate in allen anderen Bereichen des Unternehmens aufzeigen, was wiederum zu verbesserten operativen Ergebnissen führt. Grundlegend zeigt das Employer Branding Wettbewerbsvorteile und positive Effekte, die in den verschiedenen Bereichen in Wechselwirkung zueinander stehen (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 27).

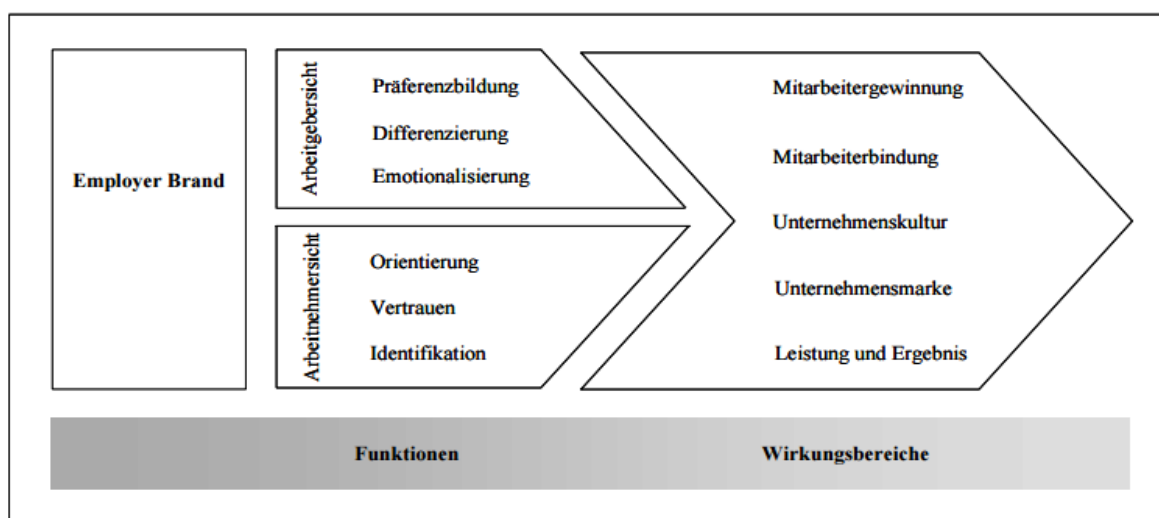


Abbildung 5: Funktionen und Wirkungsbereiche der Employer Brand
(Quelle: Entnommen aus Stotz/Wedel-Klein 2013, 27)

Laut der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA) schafft erfolgreiches Employer Branding Substanz in fünf verschiedenen Wirkungsfeldern und erzielt nachhaltige Nutzeffekte. So lässt eine wohl begründete Employer Branding Strategie die Attraktivität und die Wettbewerbsfähigkeit des Arbeitgebers und somit den Unternehmenserfolg steigen. Die Wirkungsdimensionen der Arbeitgeber sind Gewinnung und Bindung der Mitarbeiter, Leistung und Ergebnis, Unternehmensimage- und Kultur und Marke (vgl. Deutsche Employer Branding Akademie-Online 2017).

➤ *Mitarbeitergewinnung*

Die Arbeitgebermarke bewirkt, dass geeignete Kandidaten aus der Masse an Bewerbern gefiltert werden. Dies hat zur Auswirkung, dass die Kosten für die Personalbeschaffung und Risiken der Fehlbesetzung gesenkt werden. Zudem kann die Arbeitgeberattraktivität erhöht werden.

➤ *Mitarbeiterbindung*

Durch die entstehende Mitarbeiterzufriedenheit wird die Fluktuation der Mitarbeiter gesenkt und das Unternehmen kann so in die Personalentwicklung investieren. Zudem wird die Identifikation mit dem Unternehmen gestärkt.

➤ *Leistung und Ergebnis*

Durch die entstehende Identifikation mit dem Unternehmen sind Führungskräfte und Mitarbeiter motivierter und verstärkt auf die strategischen Unternehmensziele ausgerichtet und steigern so Leistung, Qualität und Wettbewerbsfähigkeit mit dem Unternehmen.

➤ *Unternehmenskultur*

Durch Employer Branding werden die Unternehmensziele und die Unternehmenskultur miteinander verknüpft, um Weiterentwicklung der zielgerichteten Organisation zu garantieren. Die Unternehmenswerte und die Positionierung des Arbeitgebers werden gewährleistet, wodurch sich das Arbeitsklima verbessert und die interne Kommunikation gestärkt wird.

➤ *Unternehmensimage- und Marke*

Mit einer authentischen und einzigartigen Arbeitgebermarke wird die Reputation des Unternehmens bei allen Stakeholder-Gruppen gestärkt. Das Image wird verbessert und der Unternehmenswert gesteigert (vgl. Deutsche Employer Branding Akademie- Online).

5.4 Risikofaktoren

Sobald die Arbeitgebermarke fehlerhaft entwickelt und verankert wurde, können Risikofaktoren die Folge sein.

Demnach benötigt eine erfolgreiche Implementierung der Arbeitgebermarke finanzielle Zuschüsse und Zeit, diese zu verankern. Dies kann zu erhöhten Kosten in der Marktforschung und im Marketing führen. Des Weiteren ist die Austauschbarkeit der Marke ein weiteres mögliches Risiko. Dadurch, dass die Arbeitgebermarke eine dauerhafte Position in der Wahrnehmung der Mitarbeiter eingenommen hat, ist es schwierig, eine erfolglose Arbeitgebermarke auszutauschen oder zu erneuern (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 32).

Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist eine der Voraussetzungen, um eine erfolgreiche Arbeitgebermarke zu etablieren. "Dies kann nur erreicht werden, wenn ihre Bedürfnisse und Vorstellungen bei der Markenbildung konkret mit einbezogen werden." (Stotz/Wedel-Klein 2013, 33). Aus diesem Grund ist die Einhaltung der Unternehmenswerte und dessen Grundsätze, welche sowohl extern als auch intern kommuniziert werden, Basis für die Glaubhaftigkeit der Employer Brand. Durch die Identifikation der Unternehmensspitze mit der Arbeitgebermarke können sich auch die potenziellen und aktuellen Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren. Um die Employer Brand erfolgreich zu positionieren, müssen die Werte und Symbole, die das Unternehmen repräsentieren, auch in der Umsetzung miteinander übereinstimmen. (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 33). Durch Imagekampagnen der Unternehmen werden Versprechen gegeben, die beim Bewerber besondere Erwartungen schüren. Werden diese im Nachhinein nicht eingehalten, leidet die Arbeitgebermarke darunter. Dies ist der Fall, sobald das Unternehmen die Arbeitgeber-Positionierung nicht auf ihre Kernstärke und die Glaubwürdigkeit überprüft (vgl. Haufe-Online 2014).

Vermittelt das Unternehmen durch die Arbeitgebermarke eine klare Botschaft nach außen, welche Bewerber für den Betrieb geeignet sind und welche angesprochen werden sollen, erreicht das Unternehmen, dass nur solche Bewerbungen eintreffen, die zum Unternehmen passen. Andernfalls kann bezüglich der Bewerberauswahl ein erhöhter Aufwand entstehen, was wiederum zu vermehrten Kosten führt. (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 33).

"Zusammenfassend ist festzustellen, dass der Ausfall eines einzelnen Elements der Arbeitgebermarke das Gesamtgefüge gefährden kann." (Stotz/Wedel-Klein 2013, 33)

6 Der Employer Branding Prozess

Der Employer Branding Prozess zielt darauf ab, eine überzeugende und authentische Arbeitgebermarke zu kreieren und diese zu kommunizieren (vgl. Employer Branding-Prozess 2017).

6.1 Phase 1: Analyse

Grundlage für den Employer Branding Prozess ist eine Analyse, die ausführliche Informationen zur Verfügung stellt. Durch verschiedene analysierte Parameter kann die Employer

Brand erfolgreich aufgebaut und entwickelt werden. Sie wird aus der Unternehmens- und der Zielgruppenanalyse zusammengesetzt (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 81).

6.1.1 Unternehmensanalyse

Der Aufbau einer Arbeitgebermarke verlangt die authentische Umsetzung der Werte und Ziele des Unternehmens. Die Herausforderung besteht darin, seine Stärken herauszuarbeiten und sich diesen bewusst zu sein. Die Marke im Inneren des Unternehmens muss gelebt werden und nach außen kommuniziert werden, um die gewünschte Resonanz zu erzielen (vgl. Blazek 2016, 7). Um allgemeine markenpolitische Entscheidungen treffen zu können, ist die Grundlage eine ausführliche Untersuchung der aktuellen Unternehmenssituation auf dem relevanten Markt. Dabei müssen sowohl interne als auch externe Faktoren beachtet werden. Einerseits müssen die unternehmensinterne Situation und die gegebenen Voraussetzungen wie die strategische, strukturelle und kulturelle Lage des Unternehmens klar definiert sein, auf der anderen Seite stehen die externen Einflussfaktoren, die die Rahmenbedingungen für das Unternehmen darstellen und bezüglich ihrer Auswirkung auf die Arbeitgebermarke überprüft werden müssen (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 82).

➤ *Unternehmensinterne Einflussfaktoren*

Um die unternehmensinternen Einflussfaktoren festzulegen, müssen folgende Fragen vom Unternehmen beantwortet werden: (vgl. Blazek 2016, 7)

- *Herkunft*: Geschichtlicher Hintergrund, Ursprung?
- *Werte*: Werte und Grundsätze?
- *Vision*: Ziele und Motivation?
- *Leistungen*: Was bietet das Unternehmen?
- *Nutzen*: Kundennutzen?
- *Kompetenzen*: Stärken des Unternehmens?
- *Persönlichkeit*: Auftreten des Unternehmens?

Diese unternehmensinternen Einflussfaktoren haben großen Einfluss aufeinander und sind daher nicht unabhängig voneinander. Trotzdem ist die getrennte Identifizierung und Analyse wichtig, um den Überblick zu behalten (vgl. Seng/Armutat 2012, 25).

➤ *Unternehmensexterne Einflussfaktoren*

"Gerade weil das Employer Branding die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen, den Mitarbeitern, potenziellen Bewerbern sowie weiteren Zielgruppen wie Kunden, Shareholdern etc. gestaltet, müssen unternehmensexterne Einflussfaktoren im Planungsprozess beachtet werden." (Seng/Armutat 2012, 19)

Die Autoren Seng/Armutat haben folgende unternehmensexternen Einflussfaktoren definiert (vgl. Seng/Armutat 2012, 19ff.):

Zu den *gesellschaftlichen Einflussfaktoren* gehören die demographische Entwicklung, die Veränderung von Wertvorstellungen und geändertes Informationsverhalten.

Auswirkungen auf die Arbeitgebermarke haben gleichermaßen *politische Einflüsse*. Dazu gehören sowohl Veränderungen in Bildungs- und Beschäftigungspolitik als auch die Quotenregelung.

Rechtliche Einflussfaktoren wirken ebenfalls auf die Employer Brand. In diesem Zusammenhang spielen Änderungen im Arbeits- und Sozialrecht, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) sowie verschärfter Datenschutz eine Rolle in Bezug auf die Arbeitgebermarke.

Die *wirtschaftlichen Einflüsse* gehören zu den wichtigsten Faktoren bezüglich des Employer Branding. Wichtig ist hierbei die Entwicklung des Arbeitsmarktes, speziell hinsichtlich des Fachkräfteangebots, die wirtschaftliche Situation sowohl national als auch international, die veränderte Wettbewerbssituation im Hinblick auf die Konkurrenzverhältnisse und Besonderheiten der Branche bezüglich der Attraktivität des Unternehmens in der Öffentlichkeit.

Die *technischen Innovationen* gehören ebenso zu den unternehmensexternen Einflussfaktoren. Dazu zählen neue Produktionsverfahren oder Änderungen in der Leistungserstellung sowie veränderte Kommunikationsmittel, die sich auf die Beschäftigten auswirken.

Zu guter Letzt ist die *kommunale Situation* ein Element der externen Einflussfaktoren. Hierzu gehören die Standortsituation und Einflüsse wie Einwohnerzahl oder Infrastruktur sowie kommunalpolitische Rahmenbedingungen.

6.1.2 Zielgruppenanalyse

Die Analyse der Zielgruppe wird durchgeführt, um eine Richtlinie für Marketingentscheidungen wie bspw. die Zielgruppenbestimmung und die Positionierung sowie eine an die Wünsche der Kunden orientierte Gestaltung des Marketingmix zu erhalten. Um Wirtschaftlichkeit im Unternehmen zu gewährleisten, ist es notwendig, die Bedürfnisse der ganzen Zielgruppe zu berücksichtigen. "Ehe man mit der Planung von Werbe- und Öffentlichkeitsmaßnahmen beginnt, muss man klären, welche Zielgruppen man theoretisch erreichen kann und welche man tatsächlich ansprechen möchte." (Kerth/Asum/Stich 2011, 124) Durch die Zielgruppenanalyse wird für Marketing und Vertrieb eine Basis geschaffen.

Des Weiteren sollen bereits festgelegte Zielgruppen erneut analysiert werden, um Marketingkampagnen auf deren aktuelle Bedürfnisse auszurichten. Somit kann ein entsprechendes Marketingcontrolling eingerichtet werden.

Zielgruppe ist jene Gruppe von Personen, die als potentieller Käufer bzw. Kunden angesehen werden. Sie sollen gesammelt durch eine deutliche Marketingaktivität angesprochen werden. "Unter dem Begriff der Zielgruppenanalyse wird die Methode verstanden, ein Bündel von marketingrelevanten Merkmalen, Eigenschaften und Verhaltensweisen einzelner Zielgruppen analytisch zu betrachten und zu interpretieren." (Kerth/Asum/Stich 2011, 125). Die richtigen Entscheidungen bezüglich zukünftiger Marketingstrategien sollen durch ein spezifiziertes Bild über die Wünsche und Bedürfnisse der Käufer getroffen werden. Betrachtet werden dabei sowohl ökonomische Faktoren, wie z.B. Einkommen oder verfügbare Zeit, als auch qualitative Aspekte aus der Psychologie und der Soziologie. Um den optimalen Kommunikationsweg mit der passenden Sprache und der besten Erscheinungsform zu wählen, ist eine detaillierte Zielgruppendefinition erforderlich.

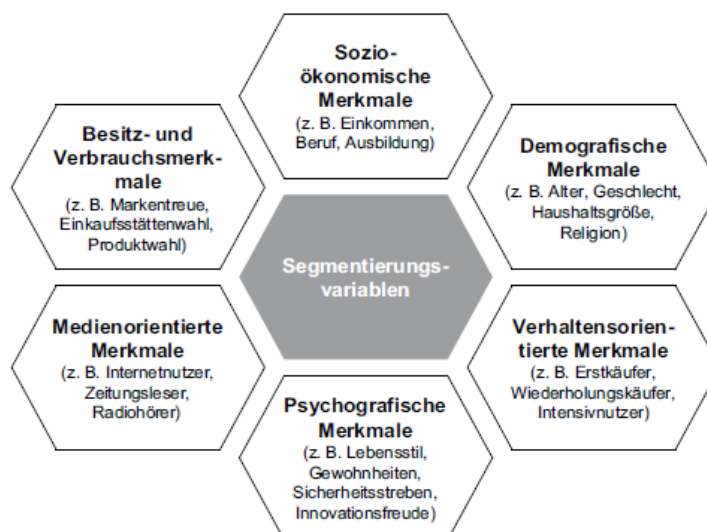


Abbildung 6: Mögliche Segmentierungsvariablen
(Quelle: Entnommen aus Kerth/Asum/Stich 2011, 125)

Eine Marktsegmentierung soll helfen, die potenziellen sowie die tatsächlichen Kunden in Zielgruppen zu differenzieren, welche sich in ihren Kaufabsichten und ihrem Kaufverhalten ähnlich sind. Dadurch können passende Marketinginstrumente für die jeweilige Zielgruppe festgelegt werden. Voraussetzung für die Aufteilung in die Marktsegmente ist jedoch, dass diese intern und extern jeweils so homogen bzw. so heterogen wie möglich sind. Demnach sollen die Eigenschaften innerhalb einer Gruppe so gleichartig wie möglich sein, jedoch deutliche Merkmalsunterschiede zwischen den Gruppen erkennbar sein (vgl. Kerth/Asum/Stich 2011, 125).

Die interne Zielgruppe spricht zunächst alle aktuellen Beschäftigten des Unternehmens an. Diese sollten nochmals unterteilt werden in ihre Funktionen und Besonderheiten sowie Leistungs- und Personalkriterien, da die unterschiedlichen Gruppen wiederum sehr unterschiedliche Vorstellungen vom idealen Arbeitgeber haben können. Unterschieden werden kann bspw. in gewerbliche Mitarbeiter, Führungskräfte, Singles oder Alleinerziehende. Ebenso wie bei der externen Zielgruppe müssen auch bei der internen Zielgruppe die Präferenzen und Wertevorstellungen bekannt sein, um damit eine erfolgreiche Strategie zu planen. Auf längere Sicht steigert dies die Zufriedenheit, die Loyalität und die Motivation der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen. Zur Findung der Daten eignen sich Mitarbeitergespräche oder Potentialanalysen (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 86).

Die externe Zielgruppe ist die zweite Zielgruppenart. Um erfolgreich unternehmensextern zu kommunizieren, ist auch hier wichtig, die Eigenschaften über die externe Zielgruppe zu analysieren. Potenzielle Mitarbeiter befinden sich in folgenden Gruppen: Studierende an Hochschulen, Berufsschüler, Schulabsolventen, Hochschulabsolventen sowie Angehörige von derzeitig Beschäftigten. Ebenso zur externen Zielgruppe gehören weitere Stakeholder, die jedoch nicht primär eine Beschäftigung im Unternehmen anstreben. Dazu gehören bspw. Lehr- und Verwaltungspersonal von Hochschulen oder Schulen, Berufsverbände und Gewerkschaften oder auch Medienvertreter. Meist wird nur die interne Zielgruppe der etwaigen Bewerber fokussiert und analysiert. Dies hängt mit der zunehmenden Problematik zusammen, dass qualifiziertes Personal immer schwerer zu rekrutieren ist, aber eine entscheidende Rolle für den Unternehmenserfolg spielt. Aus den Medien, die die externe Zielgruppe selbst nutzt, können Informationen über diese gewonnen werden. Dazu gehören z.B. Online-Foren oder Job-Börsen (Stotz/Wedel-Klein 2013, 87).

6.1.3 Situationsanalyse

Eine umfangreiche Situationsanalyse bietet die Grundlage für einen erfolgreichen Employer Branding Prozess. Durch eine ausführliche SWOT-Analyse und die bereits analysierten Parameter kann ein Fundament für den Aufbau und die Entwicklung der Arbeitgebermarke gebildet werden. Zusammengesetzt wird die SWOT-Analyse aus der Unternehmens- und der Zielgruppenanalyse (Stotz/Wedel-Klein 2013, 81).

Die SWOT-Analyse ist eine Auswertung über die Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) eines Unternehmens. Dabei bezieht sich die Analyse der Stärken und der Schwächen auf die Positionierung des Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb. Die Analyse der Chancen und Risiken dagegen befasst sich mit dem Umfeld des Unternehmens. Durch eine Gegenüberstellung sollen Chancen und Stärken erkannt werden, um so die Schwächen und die Risiken minimieren zu können (vgl. SWOT-Analyse 2017).

Extern →	Chancen	Risiken
Intern ↓		
Stärken	Stärken / Chancen	Risiken / Stärken
Schwächen	Schwächen / Chancen	Chancen / Risiken

*Tabelle 1: SWOT-Analyse
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SWOT-Analyse 2017)*

6.2 Phase 2: Planung

Anhand der detaillierten Unternehmens- und Zielgruppenanalyse konnte das Fundament für die Taktik des Employer Branding Prozesses erzeugt werden. Im folgenden Kapitel wird nun diese konzipiert, geplant, Maßnahmen ergriffen und anschließend kommuniziert.

6.2.1 Zielformulierung

Durch eine Situationsanalyse des Unternehmens kann die Grundlage geschaffen werden, um die markenpolitischen Ziele für die Erstellung der Arbeitgebermarke zu formulieren. Diese sind richtungweisend für Entscheidungen und Aufgaben bezüglich der Positionierung und Führung der Arbeitgebermarke. Da Employer Brand und Corporate Brand mitei-

einander verbunden sind, ist es wichtig, dass die Ziele der Arbeitgebermarke mit den Unternehmenszielen übereinstimmen. Die Ziele des Employer Branding lassen sich anhand der Erfolgsgrößen und der Markentreiber der Arbeitgebermarke erarbeiten (vgl. Buckesfeld 2012, 41f.).

Verfolgt werden dabei konative Ziele, kognitive Ziele und affektive Ziele:

Ziele	Zielbeschreibung
<i>Konative Ziele</i> Betrifft: Aktivität	Präferenzschaffung bei der Arbeitgeberwahl mit folgendem Vertragsabschluss und Weiterempfehlung bzw. Loyalität
<i>Kognitive Ziele</i> Betrifft: Erkenntnis	Steigerung des Bekanntheitsgrades und der wahrgenommenen Alleinstellungsmerkmale
<i>Affektive Ziele</i> Betrifft: Gefühl	Stärkung der Unternehmensidentifikation, Loyalität und Sympathie mit dem Arbeitgeber

*Tabelle 2: Ziele der Employer Brand
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Petkovic 2007, 184)*

6.2.2 Positionierung

Im Zuge der Markenpositionierung wird die grundlegende Entscheidung über die Darstellung der Employer Brand getroffen. Der Positionierungszustand wird Employer-Value-Proposition (EVP) genannt. Die EVP gibt die Grundausrichtung des Arbeitgebers an, welche er auf dem Arbeitsmarkt einnimmt. Ferner werden Werte und Nutzenversprechen gebündelt, die die strategische Orientierung der Employer Brand vorgeben. Die EVP stützt sich auf die Attraktivitätsfaktoren sowie auf die unternehmerischen Ziele des Employer Branding. Sowohl die Instrumente als auch die personalpolitischen Konzepte müssen auf die EVP abgestimmt werden. Während der Positionierung wird die Basis für die Stärke der Marke der Employer Brand festgelegt. Voraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung sind Vereinbarkeit zwischen Positionierung und Unternehmensidentität, die Erfüllung der Anforderungen der Zielgruppe und Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Weiterhin muss beachtet werden, dass die Positionierung auf lange Sicht verfolgt wird, da der Aufbauprozess einer Employer Brand sehr zeitaufwändig ist. Neben den aktuellen Werten der Arbeitgebermarke werden auch zukünftige Werte mit einbezogen, die als Grundlage verwendet werden (vgl. Employer Value Proposition 2017). "Die Positionierung umfasst nicht nur Aussagen zu personalpolitischen Nutzelementen, sondern beschreibt zusätzlich die Grundausrichtung für den Markenauftritt des Arbeitgebers." (Stotz/Wedel-Klein 2013, 92).

Unterschieden werden die Positionierungsfelder nach rationalen bzw. kognitiven und nach affektiven bzw. emotionalen Komponenten.

Positionierungsfeld	Nutzenelement
<i>Work-Life-Balance</i>	Kinderbetreuung, Teilzeitarbeit, Freizeitaktivitäten
<i>Unternehmensethik</i>	Gesellschaftliche Verantwortung, Umweltschutz, Werte, Identifikation mit Dienstleistung
<i>Entwicklungsperspektive</i>	Leistungsbeurteilung, Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten
Reputation	Bekannte und erfolgreiche Marke, Mitarbeiter gelten als Elite, großes Unternehmen, guter Ruf als Arbeitgeber

*Tabelle 3: Positionierungsfelder mit kognitiv/rationalen Komponenten
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stotz/Wedel-Klein 2013, 92)*

Ebenso sind die affektiven/emotionalen Komponenten für die Positionierung unverzichtbar, da eine gezielte Emotionalisierung eine der grundlegenden Aufgaben des Employer Branding darstellt. Durch die Schaffung einer Arbeitgeberpersönlichkeit über die emotional ausgerichteten Positionierungsfelder kann dies erreicht werden.

Positionierungsfelder mit affektiv/emotionalen Komponenten sehen folgendermaßen aus:

Positionierungsfelder	
Positiv belegt	Negativ belegt
Modern	Traditionell
Innovativ	Veraltet
Sympathisch	Ausnutzend
Anspruchsvoll	Erfolglos
International	Konservativ

*Tabelle 4: Positionierungsfelder mit affektiv/emotionale Komponenten
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Stotz/Wedel-Klein 2013, 93)*

6.2.3 Maßnahmen

Die formulierten strategischen Ziele der Arbeitgebermarke gestalten eine Gesamtheit der operativen Tätigkeiten. Sie geben die Richtung der für das Unternehmen passenden Maßnahmen an, um eine erfolgreiche Employer Brand zu bilden. "Es ist klarzustellen, dass es nicht eine einzelne, besonders zu empfehlende Maßnahme gibt – erst durch das Zusammenspiel aller Maßnahmen, die zu dem Unternehmen passen, wird das Ziel er-

reicht." (Stotz/Wedel-Klein 2013, 94). Im Employer Branding wird in interne und externe Handlungsfelder unterschieden.

➤ *Interne Handlungsfelder*

Führung:

Die Arbeitgeberpositionierung wird in der Managementpraxis, im Führungsstil und in der Führungskräfteentwicklung umgesetzt. Beispiele hierfür sind Coachings, Führungsleitlinien oder Beurteilungen der Führungskräfte.

Interne Kommunikation:

In größerem Ausmaß als die klassischen Medien wie bspw. das Intranet oder Mitarbeiterzeitungen spielen Betriebsversammlungen oder die Mitarbeiterkommunikation untereinander eine Rolle.

Human-Resource (HR)-Portfolio:

Hierbei sind die mitarbeiterorientierten Inhalte und Prozesse im Rahmen der HR-Wertschöpfungskette von großer Wichtigkeit. Dazu gehören bspw. Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten oder Förderprogramme.

Gestaltung der Arbeitswelt:

Bei der Gestaltung der Arbeitsplatzwelt handelt es sich um Gestaltungsspielräume in Bezug auf die Aufgaben. Der Arbeitsplatz soll im Sinne der Positionierung gestaltet werden. Wichtige Faktoren sind Selbstwertgefühl oder Teamerlebnis, aber auch Arbeitszeitmodelle (vgl. Kriegler 2017, 5).

Employee Branding:

Beim Employee Branding ist das Ziel des Arbeitgebers, seine Mitarbeiter als Unternehmensbotschafter einzusetzen. Entsprechend wird der Kern der Marketingaktivitäten auf den Mitarbeiter gelegt. Durch die vorgenommenen Handlungsweisen soll der Mitarbeiter begeistert werden und sich mehr mit dem Unternehmen identifizieren. Neben diversen Ansatzpunkten zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit ist das offizielle Mitwirken an der Kommunikation im Unternehmen eine der Maßnahmen des Employee Branding. Indem die Beschäftigten Teil einer Personalmarketingkampagne werden oder als Testimonial für das Unternehmen auftreten, können die Beschäftigten Wertschätzung und Beachtung erleben. Anhand von Beiträgen, die die Mitarbeiter offiziell auf Blogs oder sonstigen Plattformen über ihren Arbeitgeber verfassen dürfen, wirkt das Bild, das nach

außen getragen wird, glaubhafter. Durch dieses Vertrauen, das den Mitarbeitern entgegen gebracht wird, über den Arbeitgeber schreiben zu dürfen, wird die Gefahr der Negativkommunikation und des Kontrollverlustes gesenkt (vgl. Müller 2009).

➤ *Externe Handlungsfelder*

Arbeitsmarktkommunikation:

Diese bezieht sich auf Maßnahmen der Akquise in der Personalbeschaffung. Dazu gehören unter anderem Personalwerbung oder Recruiting-Veranstaltungen.

Networking:

Zu Networking gehören Empfehlungsprogramme (Referrals) wie Social Networks, Alumniprogramme oder Web 2.0 Aktivitäten.

Bewerbermanagement:

Über die Berührungspunkte des Recruiting hinweg soll die Arbeitgebermarke stetig erlebt werden. Dies kann bspw. durch Bewerbungsgespräche oder Talent-Pools umgesetzt werden.

Corporate Reputation:

Das Unternehmen und das Arbeitgeberimage sollen aufeinander abgestimmt sein. Die Themenfelder hierfür sind bspw. Corporate Social Responsibility (CSR) oder PR des Arbeitgebers. (vgl. Kriegler 2017, 5)

6.2.4 Kommunikation

Zur Bildung einer glaubwürdigen Arbeitgebermarke ist interne und externe Kommunikation im Unternehmen essentiell.

➤ *Interne Kommunikation*

Auf der einen Seite ist die interne Kommunikation Teil des Employer Branding, auf der anderen Seite spielt es eine ebenso eine große Rolle im Bezug auf die Mitarbeiterbindung. Folglich sind hauptsächlich Faktoren wie Information und Motivation wichtige Aspekte für die interne Kommunikation. Gut informierte Mitarbeiter sind Träger eines positiven Unternehmensbildes nach außen. Des Weiteren trägt es zum Aufbau der Arbeitgebermarke bei, da die Reputation über die motivierten Mitarbeiter gestärkt wird (vgl. interne Kommunikation 2017). Instrumente der internen Kommunikation sind hauptsächlich

lich Mitarbeitergespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, bei denen ein Austausch von beiden Seiten zustande kommt. Sie gelten als Orientierungshilfe für den Angestellten, kann aber auch für Verbesserungsvorschläge seitens der Angestellten genutzt werden. Augenhöhe ist dabei ein wichtiger Punkt, um die Kommunikation effektiv zu gestalten (vgl. Schmidt 2016).

➤ *Externe Kommunikation*

Die externe Kommunikation nimmt Bezug auf potentielle Mitarbeiter, Geschäftspartner oder Journalisten außerhalb des Unternehmens. Die öffentliche Wahrnehmung soll dadurch verbessert und das erwünschte Ansehen nach außen getragen werden.

Zu den Kommunikationskanälen gehören die klassische Öffentlichkeitsarbeit, Pressearbeit oder Social Media. Dabei sind nicht alle Kanäle gleichwertig. Durch die anfängliche Analyse und die strategische Planung kann ermittelt werden, welcher dieser Kanäle am geeignetsten für das Unternehmen ist. Darüber hinaus ist es sinnvoll, mehrere Kanäle zu bedienen, die sich gegenseitig stützen können. Während Werbung in erster Linie Aufmerksamkeit für den Betrieb anstrebt, können durch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit unternehmensspezifische Inhalte vermittelt werden. Der Vorteil von Social Media ist dabei, dass das Unternehmen bzw. der Arbeitgeber direkt mit der Zielgruppe kommunizieren kann und somit mehr über deren Interessen und Bedürfnisse erfährt (vgl. Externe Kommunikation 2017).

6.3 Phase 3: Umsetzung

Im Anschluss an die Analyse- und die Planungsphase wird in diesem Punkt die Umsetzung des Employer Branding Prozesses beschrieben. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf dem internen Umsetzungsprozess, da dieser die entscheidende Rolle in der Employer Branding Strategie einnimmt.

6.3.1 Die Mitarbeiterzufriedenheit

Die Mitarbeiterzufriedenheit wird wie folgt definiert: "Gemeint ist eine Zufriedenheit, die sich in Engagement und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zeigt. Sie geht über die offiziellen Definitionen von Zufriedenheit hinaus." (Stotz/Wedel-Klein 2013, 119).

Die Zufriedenheit eines Mitarbeiters ist wichtig für den Unternehmenserfolg und ist deshalb eines der Ziele des Unternehmensmanagements. Die Herausforderung ist, dem Mit-

arbeiter einen Arbeitsplatz zu schaffen, in dem er sich wohl und anerkannt fühlt, sein gegebenes Potenzial voll entfaltet und sich engagiert. Um die Mitarbeiterzufriedenheit messen zu können, wird diese in einem Mitarbeiterzufriedenheitsindex bzw. Mitarbeiterengagementindex (MEI) ausgedrückt, der durch Mitarbeiterbefragungen festgelegt werden kann (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 119ff.).

Die Einflussgrößen, die zur Mitarbeiterzufriedenheit beisteuern, sind folgende:

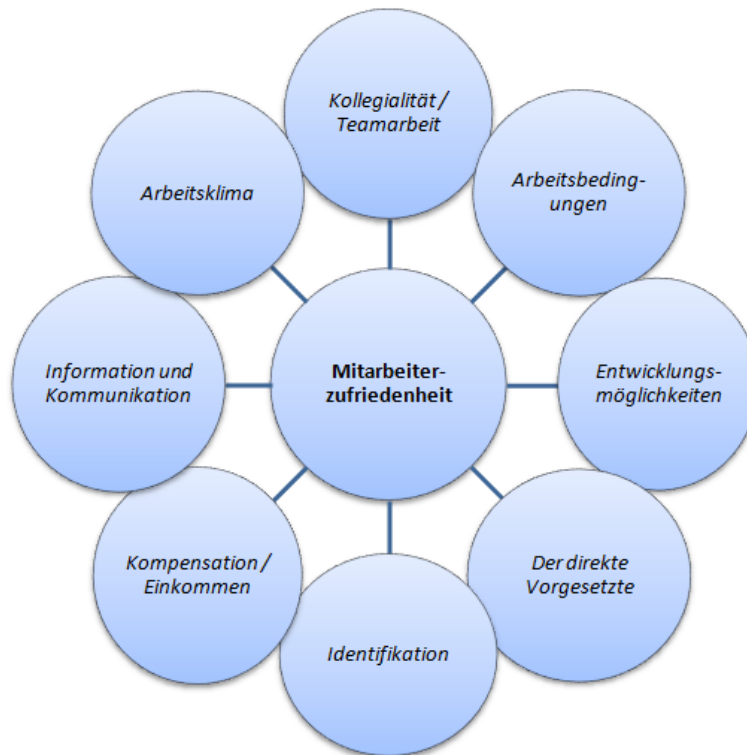


Abbildung 7: Einflussgrößen für die Mitarbeiterzufriedenheit
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heberling 2016)

6.3.2 Auswahl und Beurteilung der Mitarbeiter

Die Auswahl potentieller Mitarbeiter erfolgt meistens infolge ihrer vermuteten Eignung. Die Eignung bezieht sich auf Tätigkeitsfelder bzw. auf den Bereich oder die Branche und beurteilt die möglichen Erfolgchancen des Bewerbers. Die Bedingung hierfür sind die spezifischen Fähigkeiten (Skills), motivationale Umstände wie bspw. Motive, Bereitschaft oder die Einstellung und weitere mögliche Persönlichkeitsmerkmale. Im Vergleich zu früher ist mit dem Berufserfolg heute weniger die Leistung gemeint als vielmehr die persönliche Zufriedenheit, Entfaltung, Arbeitsinhalte und deren Gestaltung. Um erfolgreiche Arbeit verzeichnen zu können, müssen die persönlichen Aspekte der Arbeitnehmer mit denen der Arbeitstätigkeit und allen Faktoren, die sie mit sich bringt, zusammenwirken. Erhöhte Kosten im Rahmen der Personalbeschaffung, Einarbeitung, Aus- und Weiterbildung und

etwaige Kündigungen bei ungeeignetem Personal verlangen vermehrten Aufwand beim Personalauswahlprozess. Die Auswahl verläuft meistens über mehrere Stufen: Zunächst werden die Bewerber auf ihre Anforderungsmerkmale geprüft und daraufhin für die weiteren Schritte ausgewählt. Je nach Unternehmen oder Branche folgen Tests bzw. Fragebögen oder kurze telefonische Interviews. Dennoch verläuft die Hauptauswahl in der Regel durch persönliche Vorstellungsgespräche, in denen mehr die Persönlichkeit eines Menschen als dessen Fähigkeiten geprüft werden (vgl. Sarges 2017, 1f.).

6.3.3 Kommunikation

Um eine zufriedenstellende und effiziente Zusammenarbeit zu erlangen, ist Kommunikation eine der essentiellen Voraussetzungen. Durch Mitarbeitergespräche, die in regelmäßigen Abständen stattfinden, wird Offenheit, Vertrauen und gegenseitiges Verständnis gefördert.

Ein strukturiertes Mitarbeitergespräch gehört zu den Kernelementen des Employer Branding in Hinblick auf die Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Dabei soll es den Mitarbeiter weder überwachen und kontrollieren noch disziplinieren. Durch offene und vertrauensvolle Gespräche werden die Themenfelder gemeinsam bearbeitet und etwaige Lösungsvorschläge besprochen. Im Fokus steht die Beziehung zwischen Beschäftigtem und Arbeitgeber, wobei gegenseitiges Verständnis für den Gesprächspartner entwickelt werden soll. Zu den Gesprächsinhalten eines Mitarbeitergesprächs gehören sowohl Aspekte des Arbeitsplatzes als auch emotionale Aspekte wie persönliche Perspektiven und Ziele sowie eine personenbezogene SWOT-Analyse und eine schlussfolgernde Bilanz (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 129f.).

Eine Dokumentation des Gespräches ist dabei nötig, um bei späteren Gesprächen eine Entwicklung feststellen zu können. Durch einen regen Austausch mit dem Vorgesetzten und durch die Möglichkeit, diesem gegenüber Kritik zu äußern, fühlen sich Mitarbeiter gestärkter, motivierter und vor allen Dingen ernst genommen (vgl. Groll 2012, 1).

6.4 Phase 4: Kontrolle

6.4.1 Interne Kennzahlen

Nachfolgende Kennzahlen können die Auswirkungen der durchgeführten Maßnahmen innerhalb des Human Resource Management aufzeigen.

➤ *Mitarbeiterzufriedenheit*

Wie bereits in Punkt 6.3.1 erläutert, gibt der Mitarbeiterengagementindex Aufschlüsse über die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Sofern in regelmäßigen Abständen diesbezüglich Untersuchungen vorgenommen werden, kann eine Tendenz der Mitarbeiterzufriedenheit festgestellt werden. Um eine reale Zahl zu erlangen, ist es wichtig, jeden Mitarbeiter aus jeder Abteilung mit einzubeziehen (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 141f.).

Grundsätzlich können Kennzahlen für die Mitarbeiterzufriedenheit auf zwei verschiedenen Wegen ermittelt werden. Zum einen, wie bereits erwähnt durch die direkte Befragung der Mitarbeiter, zum anderen indirekt durch die Messung der die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussenden Elemente, die Aufschluss geben können über das Ausmaß der Zufriedenheit. Dennoch ist davon auszugehen, dass die direkte Befragung die zuverlässigeren Ergebnisse aufzeigt.

Zu den Themenbereichen innerhalb einer Befragung gehören Faktoren, die Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben. Diese werden hauptsächlich aus Bereichen wie Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitsklima, Arbeitszeit oder körperliche und seelische Stressfaktoren), Weiterbildungsmöglichkeiten, Information und Kommunikation sowie Einkommen entnommen. Die jeweiligen Punkte werden mit der relevanten Gewichtung versehen, die der exakten Bedeutung für das Unternehmen entsprechen. Anhand von konkreten Fragen über die jeweiligen Bereiche wird die Zustimmung der Befragten ermittelt (vgl. Havighorst 2006, 34ff.).

➤ *Analyse der Fehlzeiten*

Anhand einer Analyse der Fehlzeiten können nicht nur die Einflussfaktoren eruiert, sondern auch Präventivmaßnahmen ergriffen werden. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, zu wissen, welche Krankheitsursachen auf das Unternehmen zurückzuführen sind. Sofern das Unternehmen über keinen eigenen Betriebsarzt verfügt, der Aufschluss über die Gründe der Krankheitsbilder geben kann, können Krankenkassen für Informationen über das Gesundheitsmanagement heran gezogen werden. Voraussetzung hierfür ist jedoch allerdings, dass die Unternehmen zuvor analysieren, welche Krankheitsbilder typisch für ihren Betrieb sind. Sobald ein Krankheitsbild vermehrt auftritt, kann nach den Ursachen gesucht und aktiv dagegen vorgegangen werden (vgl. Miller 2014).

6.4.2 Externe Kennzahlen

Die externen Kennzahlen decken die Kennzahlen der externen Employer Branding Maßnahmen ab.

➤ *Analyse der Bewerbungen*

Vorausgesetzt, dass die Stellenausschreibungen professionell vorbereitet und die passenden Akquisitionsmedien bestimmt wurden, kann die Bewerberanzahl aufzeigen, wie sich die Reputation des Unternehmens auf dem Stellenmarkt darstellt. Differenziert wird die Entwicklung hinsichtlich der verschiedenen Positionen und Berufsgruppen. "Oftmals werden in den Unternehmen Statistiken geführt, um zu erkennen, welche Medien sich für wen eignen, und die Insertionskosten ins Verhältnis zu den eingehenden Bewerbungen gesetzt." (Stotz/Wedel-Klein 2013, 148). Auf Basis der gewonnenen Zahlen kann analysiert werden, in welcher Weise die Employer Brand sich im Unternehmen auswirkt. Dadurch kann die Attraktivität und die Einzigartigkeit eines Unternehmens festgestellt und eine Entwicklung verfolgt werden. Bei dieser Analyse spielt die Arbeitsmarktsituation eine wichtige Rolle, die mit bedacht werden muss. Der Aussagewert der Employer Brand erhöht sich bei Interessenten, die aus gekündigten oder ungekündigten Arbeitsverhältnissen hervorgehen (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 148).

➤ *Eignungsquote*

Entscheidend für die betriebliche Leistungserstellung ist mehr die Qualität der Bewerbungen als deren Anzahl. Demzufolge ist eine Betrachtung der Eignungsquote nützlich, um das tatsächliche Kontingent an geeigneten Bewerbern unter allen herauszufiltern. So werden die akzeptablen Bewerber mit den erforderlichen Anforderungen ins Verhältnis zur Gesamtbewerberzahl gesetzt (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 149).

7 Praxisfall: Der Employer Branding Prozess am Beispiel von Marriott International, Inc.

Nachdem der Employer Branding Prozess theoretisch dargestellt wurde, wird er nun am Beispiel der Marriott International, Inc. wiedergegeben.

7.1 Phase 1: Analyse

7.1.1 Unternehmensanalyse

Im Jahr 1927 wurde Marriott International, Inc. von John Willard (J.W.) und Alice S. Marriott gegründet und in der Folge von ihrem Sohn Bill Marriott zu einem der weltweit führenden Hotelunternehmen geformt.

Marriott International verfügt über mehr als 6.000 Hotels in 122 Ländern mit einem der umfangreichsten Markenportfolios der Hotelbranche. Des Weiteren gehört Marriott International zu den "Fortune 500", den umsatzstärksten Unternehmen der Welt, mit einem Jahreseinkommen von 17 Milliarden US-Dollar (USD) im Jahr 2016 und ist an der New Yorker Börse gelistet. Allein im Jahr 2015 kamen fast 52.000 neue Hotelzimmer hinzu (vgl. Marriott Fakten 2017). Ferner gehört Marriott zu einem der ethischsten Unternehmen und zu den besten Arbeitgebern der Welt. Mit rund 375.000 Mitarbeitern gehören zu diesem Zeitpunkt 30 Marken zur Marriott-Gruppe, die von Luxus- bis Low-Budget Segment reichen und in klassische Hotels und in Lifestyle Hotels differenziert werden.

Marken der Marriott-Gruppe	Klassisch	Lifestyle
Luxus	The Ritz-Carlton St. Regis JW Marriott,	Ritz-Carlton Reserve The Luxury Collection BVLGARI W Hotels Edition,
Premium	Marriott Hotels Sheraton Marriott Vacation Club Delta Hotels	Le Meridien Westin Autograph Collection Design Hotels Renaissance Hotels Tribute Portfolio Gaylord Hotels

Select	Courtyard Hotels Four Points SpringHill Suites Protea Hotels Fairfield Inn & Suites	AC Hotels Aloft Hotels Moxy Hotels,
Längere Aufenthalte	Marriott Executive Apartments Residence Inn TownePlace Suites,	Element

*Tabelle 5: Marken der Marriott-Gruppe
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Marken der Marriott Gruppe online 2017)*

7.1.2 Situationsanalyse

Bei der Situationsanalyse wird anhand der SWOT-Analyse der bisherige Stand von Marriott International, Inc. als Arbeitgebermarke definiert. Aufgeführt werden, wie bereits in Punkt 6.1.3 erläutert, die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken des Unternehmens.

<i>Stärken / Strengths</i>	<i>Schwächen / Weaknesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hohe Anerkennung der Marke ➤ Große Nachfrage ➤ Chancenmöglichkeiten ➤ Mitarbeiter agieren als Botschafter ➤ Weiterentwicklungsmöglichkeiten ➤ Über 6.000 Hotels in 122 Ländern ➤ Markenvielfalt und somit erweiterte Zielgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kontrolle in den einzelnen Betrieben schwer ➤ die Vielzahl an Marken kann zur Abschwächung der Marke an sich führen ➤ Wettbewerb zu anderen Hotelketten verringert den Marktanteil
<i>Chancen / Opportunities</i>	<i>Risiken / Threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Weltweit vertreten ➤ Großes Potenzial in neuen Märkten 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hohe Fluktuation ➤ Starker Wettbewerb

*Tabelle 6: SWOT-Analyse Marriott International, Inc.
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Marriott International SWOT Analysis, USP & Competitors 2017)*

7.1.3 Zielgruppen-Analyse

Für die Ermittlung der Zielgruppe von Marriott International, Inc. sind vor allem die psychographischen und die sozioökonomischen Merkmale von Bedeutung.

➤ *Psychographische Merkmale*

- Freundlichkeit, Individualität, Begeisterungsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein
- Organisatorisches Talent, Schnelle Auffassungsfähigkeit
- Gute Umgangsformen, Repräsentatives Erscheinungsbild, Teamfähigkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Flexibilität bei den Arbeitszeiten

➤ *Sozioökonomische Merkmale*

- Fremdsprachenkenntnisse
- Entsprechende Bildung / Ausbildung / Akademischer Titel
- ggf. Kenntnisse in Informatik

Die oben genannten Merkmale der anvisierten Zielgruppe von Arbeitnehmern zeigen die Eigenschaften auf, die Marriott-Mitarbeiter auszeichnen. Dies bedeutet, dass innerhalb des internen Employer Branding Prozesses auf die genannten Merkmale eingegangen werden muss und diese optimal positioniert werden müssen, um die Unternehmenskultur und die Arbeitgebermarke nach innen und nach außen authentisch zu leben.

7.2 Phase 2: Planung

In der Planungsphase werden die Ziele und die Positionierung von Marriott International, Inc. dargelegt und die bestehenden internen und externen Maßnahmen vorgestellt.

7.2.1 Zielformulierung

Aus den Unternehmenswerten und der Kultur von Marriott International, Inc. lassen sich folgende Ziele entnehmen:

➤ *Konative Ziele:*

Durch die optimale Position für jeden Mitarbeiter soll der Unternehmenserfolg gestärkt werden und somit ebenso zu besserem Arbeitsklima beitragen. Dabei soll verantwortungsvolles Wirtschaften im Vordergrund stehen.

➤ *Kognitive Ziele:*

Die Kultur und die Werte von Marriott International müssen von den Mitarbeitern erlebt und gelebt werden.

➤ *Affektive Ziele:*

Der Mitarbeiter soll sich an seinem Arbeitsplatz wie zu Hause fühlen und seine Kollegen und den Arbeitgeber als Familie ansehen.

7.2.2 Positionierung

➤ *Employer Value Proposition*

Marriott International, Inc. hat seit der Gründung eine klar definierte Philosophie bezüglich ihrer Personalpolitik. "Take care of associates and they'll take care of your customers" (J.W. Marriott). Demzufolge liegt ein besonderer Fokus auf den Beschäftigten, da der Unternehmenserfolg eng mit der Mitarbeiterzufriedenheit verbunden ist. Respekt, Wertschätzung und Individualität sind wichtige Faktoren im Arbeitsumgang. Marriott wirbt mit einem Arbeitsumfeld, in dem jeder Mitarbeiter eingeladen ist, seine Stärken und Talente auszuleben und sein Potenzial voll auszuschöpfen. Die Vielfalt und die Einbeziehung der Mitarbeiter hebt Marriott von anderen Unternehmen ab und erfüllt sie mit Stolz (vgl. Karriere bei Marriott 2017).

Des Weiteren positioniert sich Marriott International, Inc. als Arbeitgeber wie folgt:

"den Menschen in den Mittelpunkt stellen, nach Exzellenz streben, den Wandel begrüßen, mit Anstand handeln und der Welt dienen. Teil von Marriott International zu sein, bedeutet, Teil einer stolzen und erfolgreichen Unternehmenskultur zu sein." (Leitbild und Grundwerte 2017)

Folglich stehen vor allem ethische Werte im Vordergrund der Hotelkette. Die Idee dahinter ist jene, dass ein Unternehmen erst dann erfolgreich agieren kann, sobald die Mitarbeiter konstant hinter dem Arbeitgeber stehen und ihn wertschätzen. Marriott lädt seinen potentiellen Mitarbeiter ein, Teil der Marriott-Familie zu werden und einen Arbeitsplatz zu finden, an dem sich der Beschäftigte wie zu Hause fühlt. Die Fähigkeit, die Unterschiede zwischen den verschiedenen Angestellten, Gästen oder Eigentümern zu erkennen und neue Möglichkeiten zu schaffen, sind laut Marriott die besondere Stärke des Unterneh-

mens (vgl. Informationen über Marriott 2017). Zur Unterstützung dieser Werte wurde auf Vorstandsebene ein *Committee-of-Excellence* gegründet, das sich für die besondere Vielfalt, Individualität und Gleichberechtigung der Mitarbeiter einsetzt (vgl. Diversity & Inclusion Global Fact Sheet 2017).

"Marriott ist dafür bekannt, einer der besten Arbeitgeber zu sein, und wir wissen, dass unsere Kultur der Grund für unsere Einzigartigkeit ist. Werden Sie Teil unserer Tradition von Teamarbeit, Exzellenz und Einbindung in die Gemeinde." (Bleibende Werte 2017).

Diese Aussage wird unterstrichen durch diverse Auszeichnungen, die Marriott International, Inc. entgegennehmen durfte. Demzufolge ist die Hotelkette unter anderem zum 20. Mal in Folge von "FORTUNE" unter die besten 100 Arbeitgeber der Welt gewählt worden (vgl. Awards & Recognition 2017).

Zusammengefasst positioniert sich Marriott International, Inc. konstant als ein Arbeitgeber, bei dem der Mensch und sein Wohlbefinden im Vordergrund stehen. Das Potential jedes Mitarbeiters wird hervorgehoben und gestärkt und jeder hat dieselben Chancen, eine erfolgreiche Karriere zu starten.

7.2.3 Maßnahmen

Für Marriott International, Inc. steht der Mensch im Mittelpunkt. Durch diverse Maßnahmen wird die Arbeitgebermarke der Hotelkette verfestigt.

➤ *Bestehende interne Maßnahmen*

Bezahlung und Vorteile:

Marriott International, Inc. bietet seinen Mitarbeitern sowohl ein wettbewerbsfähiges Arbeitsentgelt als auch wettbewerbsfähige Leistungen. Dazu gehören Ermäßigungen für Hotelzimmer in allen 30 Hotelmarken sowie Nachlass für Speisen und Getränke und für Artikel der Geschenkboutiquen der Marriott Hotels weltweit. Außerdem besteht die Möglichkeit auf konkurrenzfähige Zahlungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.

Anerkennung:

Der Einsatz der Mitarbeiter gegenüber den Gästen wird von Marriott erkannt und anerkannt. Zu den Leistungen, welche die Mitarbeiter vorbringen müssen, zählen der Einsatz für die Gäste und der daraus resultierende Erfolg. Außerdem Empfehlungen für neue Mit-

arbeiter aussprechen oder langjährige Mitarbeit oder herausragende Führungsqualitäten. Aber auch Engagement in örtlichen Gemeinden wird von Marriott belohnt.

Wachstumsmöglichkeiten:

Durch die vielen Marken der Marriott-Gruppe und die unterschiedlichen Standorte besteht für die Mitarbeiter die Möglichkeit, innerhalb der Hotelkette eine konstante Karriere zu entwickeln. Dabei wird darauf geachtet, dass das psychische und physische Wohlbefinden der Beschäftigten während der Karriere unterstützt wird. Mit Schulungen, Workshops und Weiterentwicklungsprogrammen wird der Mitarbeiter in seinem Wissen und Können stets gefördert. Für Marriott International, Inc. ist es wichtig, dass die Beschäftigten den Hotelbetrieb von Grund auf kennenlernen, in dessen Interesse agieren und schließlich die eigene Karriere fördern können (vgl. Lohnende Karriere 2017).

➤ *Bestehende externe Maßnahmen*

Arbeitsmarktkommunikation:

Über einen Karrierebereich auf der Homepage von Marriott International, Inc. wird die Philosophie bezüglich der Mitarbeiterpolitik stark kommuniziert. Der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt des Unternehmens, was auf der Homepage unter anderem durch folgende Aussage verdeutlicht wird:

"Bei Marriott erwartet Sie ein Umfeld, in dem Sie wahrhaft Sie selbst sein können. Die Stärken und Talente jedes Mitarbeiters werden geschätzt und alle Mitarbeiter haben die Möglichkeit, ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Wir sind stolz auf unseren Einsatz für Vielfalt und Einbeziehung, der uns von anderen Unternehmen abhebt." (Marriott - Bleibende Werte 2017)

Ferner werden aktuelle Mitarbeiter namentlich vorgestellt, die über ihre Arbeitserfahrungen bei Marriott International berichten und somit zu authentischen Botschaftern der Hotelkette werden.

Corporate Reputation:

Auch im Bereich CSR ist Marriott International mit diversen Aktionen präsent. Marriott engagiert sich im Bereich Umwelt, Gesellschaft und verantwortungsvolles Wirtschaften und möchte dadurch eine Vorbildfunktion einnehmen. Zu den Kampagnen, die Marriott startete, gehören:

- "Spirit To SERVE Our Communities": Initiative für gesellschaftliche Verantwortung und Engagement
- "Global World of Opportunity": Menschen aus benachteiligten Familien werden unterstützt, sich zu bilden und weiterzubilden.
- "The Ritz-Carlton Programm Succeed Through Service": Kommt Kindern weltweit zugute (vgl. Unternehmensverantwortung).
- "Marriottlympics": Ein Teamwettbewerb unter allen süddeutschen Hotels der Marriott-Kette, dessen Erlös karitativen Zwecken dient (vgl. Stauss 2014).

Durch Initiativen wie diese zeigt sich Marriott als menschnaher und nachhaltiger Arbeitgeber, der den Menschen in den Mittelpunkt stellt und verantwortungsbewusst wirtschaftet.

7.2.4 Kommunikation

➤ *Interne Kommunikation*

Durch ein strukturiertes Beurteilungssystem wird die Leistung aller Mitarbeiter jährlich ermittelt und das Ergebnis mit einer Gehaltserhöhung verbunden. Ebenso wird einmal im Jahr die Mitarbeiterzufriedenheit abgefragt (vgl. Stauss 2014).

➤ *Externe Kommunikation*

Marriott International, Inc. präsentiert sich als Arbeitgeber auf diversen Karrieremessen, arbeitet mit verschiedenen Schulen zusammen, ist auf den sozialen Netzwerken aktiv und schaltet mehrere Anzeigen auf Online-Portalen. Des Weiteren erhält der Interessent über die Webseite von Marriott und die Rubrik "Karriere" alle Informationen rund um die Hotelkette. Außerdem bietet Marriott mittlerweile eine eigene Applikation (vgl. Stauss 2014).

7.3 Phase 3 Umsetzung

7.3.1 Die Mitarbeiterzufriedenheit

Die Mitarbeiterzufriedenheit der Beschäftigten von Marriott International, Inc. wird, wie in Punkt 7.2.4 bereits erläutert, anhand von Mitarbeiterbefragungen festgestellt. Ferner kann anhand der Fluktuation der einzelnen Betriebe ermittelt werden, wie sich das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber darstellt und ob Defizite beseitigt werden müssen (vgl. Marconi 2010).

7.3.2 Auswahl und Beurteilung der Mitarbeiter

Die Auswahl der Mitarbeiter verläuft größtenteils online über die Homepage mit genauen Informationen über die Voraussetzungen und Anforderungen. Marriott International möchte bereits bei der Rekrutierung möglichst passende Bewerber herausfiltern, die die Unternehmenswerte ebenso leben, wie Marriott.

7.4 Phase 4 Kontrolle

7.4.1 Interne Kennzahlen

Wie bereits in Punkt 7.2.4 erläutert, wird durch Mitarbeiterbefragungen die Zufriedenheit der Mitarbeiter geprüft. Marriott International kann kontinuierlich eine geringe Fluktuationsrate vorweisen. Im Jahr 2008 wurde im Marriott Hotel Berlin eine Fluktuationsrate von lediglich 21 Prozent gemessen, im Vorjahr waren es nur 19 Prozent. Mit einberechnet sind bereits die Wechsel innerhalb der Marriott-Gruppe (vgl. Marconi 2010).

7.4.2 Externe Kennzahlen

Wie in Punkt 7.2.2 bereits angedeutet, wurden an Marriott International bereits diverse Auszeichnungen verliehen:

Auszeichnung	Ausgezeichnet von:
"100 Best Companies to Work For", Rank 33	FORTUNE
"LGBTQ Business Equality Excellence Award"	LGBT Business Network
"2017 Top Company for Executive Women"	National Association for Female Executives (NAFE)
"World's Most Admire Lodging Company"	FORTUNE
"Top 50 Most Innovative Companies for 2017"	Fast Company

*Tabelle 7: Auszeichnungen Marriott International
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Awards & Re-*

Des Weiteren wurde Marriott International als "Employer of Choice with the World at Work 2017 Seal of Distinction" anerkannt und bereits 2016 als "Employer of the Year" ausgezeichnet. Marriott International gilt als einer der führenden Arbeitgeber, mit einer vielfältigen und integrativen Belegschaft (vgl. Awards & Recognition 2017). Anhand dieser Auszeichnungen kann Marriott International, Inc. seine Arbeitgebermarke als menschen- und ethisch positionieren.

7.5 Ausblick

Laut diverser Studien wird das Personalmanagement in den kommenden Jahren durch das Employer Branding nachhaltig geprägt werden und eine wichtige Thematik in vielen Unternehmen darstellen. Arbeitgeber müssen daher zukunftsorientiert handeln und systematischeres, fokussierteres und nachhaltigeres Employer Branding betreiben, um sich erfolgreich gegen den Wettbewerb zu behaupten und Personal rekrutieren zu können. Das Employer Branding soll systematischer werden im Hinblick auf die Übereinstimmung der Instrumente der Markenbildung, die Bewerberansprache und deren Rekrutierung sowie Personalkommunikation und Mitarbeiterbindung. In diesem Zusammenhang soll es strukturierter und somit effizienter angewendet werden. Dazu gehört u.a. eine verbesserte Kenntnis in Web-2.0 und folgenden Web-Technologien sowie deren Nutzung. Darüber hinaus soll das Employer Branding die strategischen Mitarbeiter und deren Kompetenzbedarf fokussieren und deutlicher prägen, ohne dabei den unternehmenskulturellen Bezug zu verlieren. Strategisch verankerte und zielgruppenspezifische Rekrutierungsmaßnahmen werden vermehrt das operative Employer Branding beeinflussen. Die Herausforderung ist, diese Programme so zu gestalten, dass die Erwartungen der zukünftigen Mitarbeitergeneration erfüllt werden (vgl. Armutat/Quenzler 2012, 181f.).

8 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Aus der vorliegenden Bachelorarbeit ist ersichtlich, dass eine starke Employer Brand dem Fachkräftemangel strategisch und effektiv entgegenwirken kann. Eine erfolgreich umgesetzte Arbeitgebermarke bewirkt nicht nur, dass das Unternehmen sich vom Wettbewerber abhebt und somit potenzielle Bewerber auf sich aufmerksam macht, sondern auch dauerhafte Mitarbeiterzufriedenheit sowie eine verstärkte Loyalität und Leistungsbereitschaft der aktuellen Mitarbeiter gegenüber dem Arbeitgeber. Die Employer Brand verlangt eine detaillierte und langfristige Planung und Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie. Planung und Analyse sind hierbei wichtige Faktoren, da die festgelegte Marke nicht mehr einfach austauschbar ist. Darüber hinaus ist die konsequente Umsetzung Voraussetzung für den Erfolg. Durch die verschiedenen auf die Zielgruppe abgestimmten Maßnahmen wirkt sich die Arbeitgebermarke schließlich auf alle Unternehmensbereiche intern und extern aus. Resultierend ist das Employer Branding essentiell für das Unternehmen, um zu überleben, denn eine starke Employer Brand gewährleistet die Differenzierung vom Wettbewerber im Kampf um qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 205).

Im Folgenden werden Maßnahmen empfohlen, die zur erfolgreichen Rekrutierung von Fachpersonal beitragen können:

Die Employer Brand soll der anvisierten Zielgruppe sowohl funktionale als auch emotionale Vorteile bieten. Voraussetzung für die Gestaltung einer erfolgreichen Arbeitgebermarke ist die innere Einstellung des Unternehmens, die ehrlich und glaubwürdig nach außen kommuniziert und gelebt werden soll.

➤ *Interne Unternehmensanalyse*

In Verbindung mit einer Umfeldanalyse und unter Einbeziehung der Mitarbeiter kann eine Unternehmensstrategie erarbeitet werden, die sowohl vom Unternehmen als auch von den Beschäftigten gelebt und umgesetzt wird. Ziel ist es, die Besonderheiten und Stärken des Betriebes hervorzuheben und mit dem bestehenden Leitbild zu vereinen, so dass diese Werte einheitlich und glaubwürdig nach außen kommuniziert werden können.

Folgende Schritte gehören zu der inneren Unternehmensanalyse:

1. Unternehmensleitbild festlegen: Visionen, Werte und Ziele definieren
2. SWOT-Analyse: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken festlegen
3. Unternehmensstrategie präzisieren: Welche Geschäftsfelder sollen anvisiert werden?
4. Personal und Strategie verbinden: Stimmt Personalarbeit mit Unternehmensstrategie überein? (vgl. Interne Unternehmensanalyse 2017).

Durch eine erfolgreiche Unternehmensanalyse haben sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter ein Leitbild, dem sie folgen und es nach außen hin darstellen können. Darauf aufbauend können weitere Maßnahmen für die erfolgreiche Rekrutierung von Personal vorgenommen werden.

➤ *Auf Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen*

Wie im Verlauf dieser Bachelorarbeit bereits erläutert, haben sich die Bedürfnisse der Arbeitnehmer mit der Generation Y geändert. Um standhaft gegen den Wettbewerber und als Arbeitgeber erfolgreich zu sein, muss das Unternehmen auf die Wünsche und Bedürfnisse der potenziellen Mitarbeiter eingehen. Der allgemeine Schwerpunkt liegt dabei auf der Work-Life-Balance, was vor allem in der Hotellerie eine Herausforderung darstellt. Zu den Maßnahmen für eine Verbesserung der Work-Life-Balance gehören bspw. eine ver-

lässliche Dienstplangestaltung und Verbindlichkeit bezüglich der vereinbarten Arbeitszeit. Darüber hinaus empfiehlt es sich, die Mitarbeiter in die Gestaltung des Dienstplanes zu integrieren. Lebensqualität und Leistungsfähigkeit sollen so in Einklang gebracht werden (vgl. Rosenberger 2013, 1).

➤ *Mitarbeiter als Botschafter einsetzen*

Kaum eine Informationsquelle über ein Unternehmen bzw. einen Arbeitgeber ist authentischer als die eigenen Mitarbeiter. Deshalb liegt der Fokus auf den bereits beschäftigten Mitarbeitern, die motiviert werden und emotional an ihr Unternehmen gebunden werden sollen, um schließlich positiv über den Arbeitgeber zu berichten. Dabei muss die Unternehmensbotschaft mit der Grundhaltung der Mitarbeiter übereinstimmen, um erfolgreich vermitteln zu können. Darüber hinaus sollten Mitarbeiter nur dann als Botschafter eingesetzt werden, wenn das Unternehmen sichergehen kann, dass dieselben Ziele von Arbeitgeber und Mitarbeiter anvisiert werden und der Beschäftigte hinter seinem Arbeitgeber steht. Andernfalls könnten so Missstände aufgedeckt werden, was der Arbeitgebermarke schaden würde (vgl. Verlemann et al. 2013, 26).

➤ *Offene Unternehmenskultur*

Wie bereits in Punkt 5.3.1 erläutert, sind das Betriebsklima und die Umgebung wichtige Faktoren für hohe Mitarbeiterzufriedenheit. Demnach sollten folgende Dinge erfüllt sein, um Mitarbeiter zu akquirieren und langfristig an das Unternehmen zu binden (vgl. Schenk 2012):

- Transparenz und Offenheit
- Kommunikation
- Teamarbeit und Zusammenhalt
- Respekt und Wertschätzung
- Möglichkeit zur Meinungsäußerung

➤ *Integrierte Kommunikation*

Vor allem im Gastgewerbe ist die Erhaltung eines einheitlichen Bildes nach außen eine dauerhafte Herausforderung. Bei der integrierten Kommunikation müssen sowohl potenzielle Mitarbeiter und potenzielle Gäste als auch weitere Stakeholder angesprochen werden. Dabei sollte eine glaubwürdige Arbeitgebermarke nicht im Widerspruch zum Kundenmarketing stehen. Sobald Unternehmen ihre Mitarbeiter als wichtigste Ressource

wahrnehmen und dies entsprechend kommunizieren, wird auch das Bild, das der Kunde wahrnimmt, verbessert (vgl. Verlemann et al. 2013, 27).

➤ *Entwicklung der Führungskräfte*

Wie aus der bisherigen Ausarbeitung bereits entnommen werden kann, ist für die Employer Brand zunächst eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit innerhalb des Unternehmens notwendig. Dafür ist das Verhältnis zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten ausschlaggebend (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 55). Zu den Themen, in denen Führungskräfte entwickelt und gecoacht werden sollten, gehören:

- Verantwortungsübernahme
- Delegationskompetenz
- Teamkompetenz
- Konfliktkompetenz
- Motivationsvermögen
- Problemlösekompetenz (vgl. Führungskräfteentwicklung 2017).

➤ *Personalentwicklung*

Wie bereits in Punkt 3.1 erläutert, ist die Personalentwicklung ein wichtiger Teil des Human Resource Management. Zur Verbesserung der Arbeitgebermarke empfiehlt es sich daher, im Bereich der Personalentwicklung anzuknüpfen. Anhand von Mitarbeiterbeurteilungen können Kompetenzen und Potenziale, aber auch Defizite erfasst werden und daraufhin Strategien zur Entwicklung erstellt werden. Zu den Maßnahmen gehören Coaching, Job Enrichment (Aufgabenanreicherung), Job Enlargement (Aufgabenerweiterung) und Job Rotation (Aufgabenwechsel). Dadurch sollen die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber und der Arbeit gesteigert werden (vgl. Softgarden 2014).

➤ *Erschließung neuer Zielgruppen*

Durch die Erschließung neuer Zielgruppen besteht die Möglichkeit, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Für die Hotelbranche sind in diesem Zusammenhang ältere Mitarbeiter, Quereinsteiger, Mütter oder ausländische Mitarbeiter interessant, da die Vielschichtigkeit der Hotellerie viele Möglichkeiten für die verschiedenen Menschen bietet. Jedoch ist hierbei wichtig, dass diesen attraktive Arbeitszeitmodelle angeboten werden, um die Work-Life-Balance zu gewährleisten (vgl. Verlemann et al. 2013, 19 f.).

Folgende Abbildung fasst die oben genannten Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen zusammen:

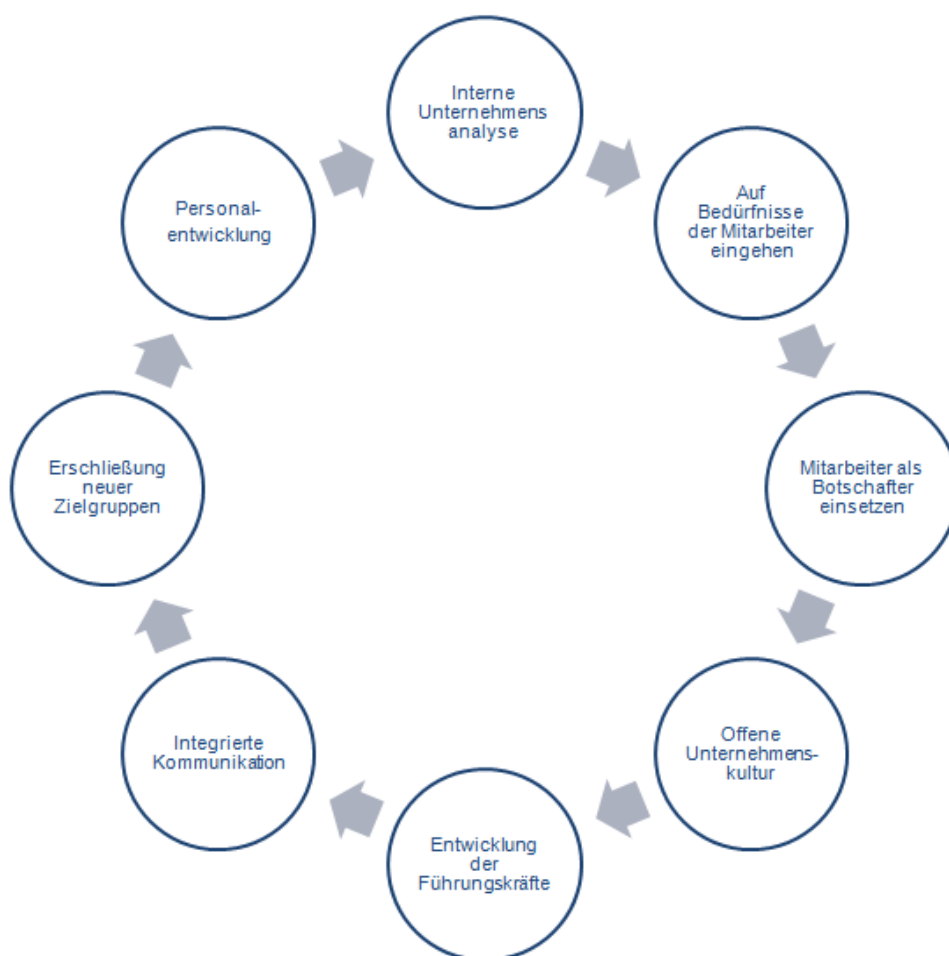


Abbildung 8: Handlungsempfehlungen
(Quelle: Eigene Darstellung)

Literaturverzeichnis

Ahrens, Wolfgang (2015). Hotellerie Definition:

<http://www.hotelier.de/hotellerie/hotelgewerbe/44660-hotellerie-definition> (07.04.2017)

Aisenbrey, Alexander/Depenau, David (2013): Amuse-Gueule - Warum sollten gute Leute für Sie arbeiten? In: von Bonin, Albrecht (Hrsg.): Mitarbeiter. suchen, finden, fördern, binden. Die besten Ideen gegen den Fachkräftemangel in der Hotellerie. Stuttgart, 6-7

Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung (2013): Die Hotellerie schmackhaft machen.

<https://www.ahgz.de/archiv/die-hotellerie-schmackhaft-machen,200012203838.html>
(29.05.2017)

Arbeitgebermarke (2017):

<http://www.brand-trust.de/de/glossar/arbeitgebermarke.php> (06.06.2017)

Armutat, Sascha/Quenzler, Alfred (2012): Ausblick: Perspektiven für das Employer Branding. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. Bielefeld. 181-186

Awards & Recognition (2017): <http://news.marriott.com/p/awards-and-recognition/>
(22.05.2017)

Betriebswirtschaft-lernen-Online: Mehrliniensystem (2017):

<http://www.betriebswirtschaft-lernen.net/erklaerung/mehrliniensystem/> (19.04.2017)

Blazek, Zuzana (2016): Arbeitgebermarke Stärken (Employer Branding) In:

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V (Hrsg.)

http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Employer_Branding-Arbeitgebermarke.pdf (04.05.2017)

Bleibende Werte (2017): <http://www.marriott.de/careers/arbeiten-bei-marriott.mi>
(23.05.2017)

Buckesfeld, Yvonne (2012): Employer Branding. Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU. 2. Auflage. Hamburg

Buckmann, Jörg (2017): Erste Essenz: Frech. In: Buckmann, Jörg (Hrsg.): Einstellungsache. Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personal marketing und Employer Branding. 2. Auflage. Wiesbaden, 1-14

Bülow, Alexandra (2013): Menschen im Hotel: Arbeiten, wo andere Urlaub machen.
<https://www.morgenpost.de/wirtschaft/karriere/thema-der-woche/article118203392/Menschen-im-Hotel-Arbeiten-wo-andere-Urlaub-achen.html>
(29.05.2017)

Cohrs, Carina (2015): Personaleinsatz und Personalfreisetzung . In: Rowold, Jens: Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master. 2. Auflage. Heidelberg, 145-158.

Corporate Identity (CI) <http://www.wissen.de/corporate-identity-ci> (21.04.2017)

Deutsche Employer Branding Akademie - Online (2007): Employer Branding Definition:
<http://www.employerbranding.org/employerbranding.php> (05.04.2017)

Deutsche Employer Branding Akademie- Online (2009): Kontext Marke - Schnittmengen und Abgrenzungen. Employer Branding und seine Nachbarn.
<https://dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/84972/herunterladen>
(04.05.2017)

Deutsche Employer Branding Akademie (2017): Wirkungsfelder.
<http://www.employerbranding.org/wirkungsfelder.php> (26.04.2017)

Diversity & Inclusion Global Fact Sheet (2017):
<http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/Corporate/DiversityFactSheet.pdf>
(23.05.2017)

Einliniensystem (2017):
<http://www.bwl-wissen.net/definition/einliniensystem> (06.06.2017)

Employer Branding-Prozess (2017):

<http://www.employer-branding-now.de/employer-branding-wiki-lexikon/employer-branding-prozess> (07.06.2017)

Employer Value Proposition (2017):

<http://www.agentur-jungesherz.de/hr-glossar/employer-value-proposition/>
(19.06.2017)

Externe Kommunikation (2017): Tragen Sie Ihre Arbeitgebermarke erfolgreich nach außen. <http://www.employer-branding-now.de/externe-kommunikation> (11.05.2017)

Führungskräfteentwicklung (2017): Führungskräfteentwicklung

systematisch und erfolgreich betreiben.

<https://www.perwiss.de/fuehrungskraefteentwicklung.html> (01.06.2017.)

Geißler, Cornelia (2004): Was ist?...Corporate Branding?:

<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620603.html> (20.04.2017)

Geißler, Cornelia (2007). Eine Arbeitgebermarke?:

<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622645.html> (06.04.2017)

Geropp, Bernd (2015): Was ist Leadership eigentlich genau?

<https://www.mehr-fuehren.de/was-ist-leadership/> (06.06.2017)

Groll, Tina (2012): So wird das Mitarbeitergespräch zum Erfolg.

<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-03/mitarbeitergespraeche-kommunikation-fuehrungskraefte> (16.05.2017)

Haufe (2017): Personalentwicklung.

<https://www.haufe.de/thema/personalentwicklung/> (05.06.2017)

Haufe-Online (2014): Die häufigsten Fehler im Employer Branding.

https://www.haufe.de/personal/hr-management/arbeitgebermarke-die-haeufigsten-fehler-im-employer-branding_80_233152.html (03.05.2017)

Havighorst, Frank (2006): Personalkennzahlen. Düsseldorf

Heberling, David (2016): 5 Faktoren für Mitarbeiter(un)zufriedenheit.

<http://tableofvisions.com/5-faktoren-fuer-mitarbeiterunzufriedenheit-2/> (07.06.2017)

Hennig, Klaus-Peter (2014a): Personalentwicklung In: Dachrodt, Heinz-G./Koberski, Wolfgang/Engelbert, Volker/Dachrodt, Gunnar (Hrsg.):. Praxishandbuch Human Resources. Management - Arbeitsrecht - Betriebsverfassung. Wiesbaden, 69-76.

Hennig, Klaus-Peter (2014b): Personalrekrutierung In: Dachrodt, Heinz-G./Koberski, Wolfgang/Engelbert, Volker/Dachrodt, Gunnar (Hrsg.):. Praxishandbuch Human Resources. Management - Arbeitsrecht - Betriebsverfassung. Wiesbaden, 69-76.

Hockling, Sabine (2012): So gewinnen Führungskräfte das Vertrauen ihrer Mitarbeiter.

<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-01/chefsache-vertrauen-mitarbeiter>
(28.04.2017)

Hotellerie, Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung (2017): Fachbegriffe von A-Z

<https://www.ahgz.de/fachbegriff/hotellerie,547.html> (05.06.2017)

Human-Resource (HR) 2017:

<http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/human-resource-hr> (13.04.2017)

Informationen über Marriott (2017):

<http://www.marriott.de/careers/arbeiten-bei-marriott.mi> (23.05.2017)

Interne Kommunikation (2017):

Die interne Kommunikation trägt maßgeblich zur Mitarbeiterbindung bei.

<http://www.employer-branding-now.de/interne-kommunikation> (11.05.2017)

Interne Unternehmensanalyse (2017):

<https://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/interne-unternehmensanalyse> (31.05.2017)

J.W. Marriott: J. Willard Marriott.

<http://www.marriott.com/culture-and-values/j-willard-marriott.mi> (21.05.2017)

Karriere bei Marriott (2017): <http://www.marriott.de/careers/karrieren.mi> (23.05.2017)

Kerth, Klaus/Asum, Heiko/Stich, Volker (2011): Die besten Strategietools in der Praxis. Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?. 5. erw. Auflage. München

KOFA-Online (2016). Thema des Monats. Neue Wege der Personalgewinnung. <http://www.kofa.de/service/thema-des-monats/2016/mai-2016-neue-wege-der-personalgewinnung> (13.04.2017)

Kriegler, Wolf Reiner: Service (2017). Employer Branding Kompakt. https://www.bpm.de/sites/default/files/service_1%5B1%5D.pdf (15.05.2017)

Leitbild und Grundwerte (2017): <http://www.marriott.de/marriott/leitbild.mi> (21.05.2017)

Lohnende Karriere (2017): <http://www.marriott.de/careers/arbeiten-bei-marriott/mitarbeitervorteile.mi> (22.05.2017)

Marconi, Carla (2010): Motivation und Kommunikation: So bleibt der Mitarbeiter treu. <https://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/motivation-und-kommunikation-so-bleibt-der-mitarbeiter-treu,200012176498.html> (25.05.2017)

Marken der Marriott Gruppe online (2017): <http://www.marriott.de/marriott-brands.mi#ourbrands> (18.05.2017)

Marriott - Bleibende Werte (2017): <http://www.marriott.de/careers/arbeiten-bei-marriott/mitarbeiterverguenstigungen.mi> (22.05.2017)

Marriott Fakten (2017): <http://www.marriott.de/careers/unternehmensinformationen.mi> (18.05.2017)

Marriott International SWOT Analysis, USP & Competitors (2017): <http://www.mbaskool.com/brandguide/tourism-and-hospitality/2370-marriott-international.html> (19.05.2017)

Marriott Kultur: <http://www.marriott.com/culture-and-values/core-values.mi> (18.05.2017)

Maßnahmen bei Personalfreisetzung (2017):

http://www.betriebswirtschaft-ler.net/erklaerung/personalfreisetzung/#Massnahmen_bei_Personalfreisetzung
(06.06.2017)

Miller, Brigitte (2014): Fehlzeitenmanagement:

7 Maßnahmen, wie Sie die Fehlzeiten Ihrer Mitarbeiter reduzieren.
<http://www.business-netz.com/Arbeitsrecht/Fehlzeitenmanagement-Fehlzeiten-reduzieren> (17.05.2017)

mtec-Akademie-Online (2017): Was ist eigentlich... eine Corporate Brand?

<https://www.mtec-akademie.de/service/was-ist-eigentlich/coporate-brand.html>
(20.04.2017)

Müller, Verena (2009): Employee Branding – Mitarbeiter als Botschafter für das eigene

Unternehmen: <https://blog.recruitment.de/2009/10/17/employee-branding-mitarbeiter-als-botschafter-fur-das-eigene-unternehmen/> (16.05.2017)

Neumann, Volker (2014): Was ist eigentlich Corporate Identity:

<http://www.access.de/karriereplanung/karriere-blog/was-ist-corporate-identity-7350>
(21.04.2017)

Nogaitzig, Astrid (2017): Der Wettlauf um Fachkräfte:

Wie kann sich ein Betrieb als attraktiver Arbeitgeber darstellen?
<https://www.chefsculinar.de/der-wettlauf-um-fachkraefte-1395.htm> (26.05.2017)

Paulmann, Robert (2017): Was ist Corporate Identity?

<http://www.ci-portal.de/definition/> (06.06.2017)

Pavelka-Denk, Hermann (2010). Was ist Human Resource Management?

<http://personalberaterseitenblicke.at/humanresourcemanagementansatz/>
(23.04.2017)

Penselin, Elisabeth/Penselin, René (2016):

Strategische Positionierung - Differenzieren statt Verlieren mit 4 Grundsätzen.
<http://www.kundengewinnung-im-internet.com/strategische-positionierung/>
(24.04.2017)

Perwiss-Online (2017): Employer-Branding - Die Kunst aus der Masse hervorzutreten.

<http://www.perwiss.de/employer-branding.html> (24.04.2017)

Petkovic, Mladen (2007): Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. Mering

Pressemitteilung 2017 Gallup-Studie

<http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> (03.05.2017)

Rechnungswesen-verstehen-Online: Stabliniensystem:

<http://www.rechnungswesen-verstehen.de/bwl-vwl/bwl/stabliniensystem.php>

(19.04.2017)

Rosenberger, Michaela (2013): Vorwort. In: Kopel, Mechthild/Schulze, Georg (Hrsg.)

Balanceorientierte Schichtplangestaltung im Hotel-und Gaststättengewerbe.

[http://www.wertarbeitgmbh.de/images/File/Expertise_BalanceorientSchichtplangest_endg\(1\).pdf](http://www.wertarbeitgmbh.de/images/File/Expertise_BalanceorientSchichtplangest_endg(1).pdf) (02.06.2017)

Rottmann, Sonja/Schirrmann, Inga (2007): Maßnahmen der Personalfreisetzung

http://www.logistikjob.de/pdf/Massnahmen_der_Personalfreisetzung.pdf (06.06.2017)

Rubyfinne-Online (2012): Die Personalfreisetzung:

<https://rubyfinne.wordpress.com/2012/06/25/die-personalfreisetzung/> (14.04.2017)

Sarges, Werner (2017): Personal-Auswahl, Beurteilung und Entwicklung.

http://www.sarges-partner.de/artikel/Sarges%20-%20Personal_Ausw_Beurt_Entwicklung.pdf

(15.05.2017)

Schenk, Ingo (2012): Mittelstand setzt auf offene Unternehmenskultur´.

<http://creditreform-magazin.de/2012/06/27/erfolgreich/admin/mittelstand-setzt-auf-offene-unternehmenskultur/> (31.05.2017)

Schmidt, Mirabell (2016): Warum die richtige Kommunikation im Betrieb wichtig ist.

<http://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/warum-kommunikation-im-betrieb-wichtig-ist/150/3099/295228> (15.05.2017)

Scholz, Christian (2015): Generation Y plus Generation Z.

<https://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/generation-y-plus-generation-z-13605> (29.05.2017)

Seng, Anja/Armutat, Sascha (2012): Strategisches Employer Branding. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.) Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. Bielefeld, 8-33

Softgarden (2014): Personalentwicklung.

<https://www.softgarden.de/ressourcen/glossar/personalentwicklung/> (02.06.2017)

Springer Professional (2013): Aus "soft facts" werden "hard facts".

<https://www.springerprofessional.de/vertriebsmanagement/aus-soft-facts-werden-hard-facts/6604450> (06.06.2017)

Stauss, Susanne (2014):

<https://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/work-life-balance-im-courtyard-by-marriott,200012212500.html> (24.05.2017)

Stotz, Waldmar Prof./Wedel-Klein, Anne (2013): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. 2., überarbeitete, erweiterte Auflage. München

SWOT-Analyse 2017:

<http://swot-analyse.net/#swot-analyse-definition> (08.05.2017)

Tourismus Grundlagen (2017): Akteure, Produkte und Märkte.

<http://www.tourismus-schulz.de/tourismus-grundlagen/grundlagen-hotellerie/105-akteure,-produkte-und-m%C3%A4rkte> (27.05.2017)

Umsetzungsberatung-Online (2017): Organisation:

Weshalb die Struktur nicht aus der Strategie folgt.

<http://www.umsetzungsberatung.de/lexikon/organisation.php> (19.04.2017)

Unternehmensverantwortung:

<http://www.marriott.de/marriott/corporate-responsibility.mi> (23.05.2017)

Personalfreisetzung (2017):

<https://www.rechnungswesen-abc.de/bwl/personalwirtschaft/personalfreisetzung/>
(06.06.2017)

Verlemann, Ilona/Kipker, Ines/Westermann, Andree/Chang, Celine/Gruner, Axel (2013):
GVO-Studie. HR-Trends in Hotellerie & Gastronomie. Impulse für zukünftiges Personalmanagement. Osnabrück.

Von Bonin, Albrecht (2013): Vorspeisen - Die Situation am Personalmarkt.

In: von Bonin, Albrecht (Hrsg): Mitarbeiter. suchen, finden, fördern, binden.
Die besten Ideen gegen den Fachkräftemangel in der Hotellerie. Stuttgart

Wagner, Ellen (2017): Employer Branding. Nachhaltiges Personal-Management.

<http://www.tophotel.de/luxushotels-mobile/20-news/8256-employer-branding-nachhaltiges-personal-management.html> (25.04.2017)

Work-Life-Balance, Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung (2017):

Work-Life-Balance. <https://www.ahgz.de/fachbegriff/work-life-balance,1242.html>
(25.05.2017)

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.

Karlsruhe, 20.06.2017

Ort, Datum

Vorname Nachname