

Internes Employer Branding:

**Eine Ist-Analyse zur Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Konzeptionierung
des internen Employer Branding Prozesses (Management Summary)**

Bachelorarbeit

für die Prüfung zum Bachelor of Arts (B.A.)

an der Fakultät Wirtschaft
Studiengang BWL – Tourismus, Hotellerie und Gastronomie
Hotel- und Gastronomiemanagement

an der
Dualen Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg
Staatliche Studienakademie

Verfasserin: Katrin Heß

Kurs: WTB 217

Betreuer: Prof. Dr. Almut Steinbach

Abgabedatum: 17.07.2020

Inhaltsverzeichnis der Management Summary

Inhalt

1. Einleitung.....	3
1.1. Problemstellung /Ausgangssituation.....	3
1.2. Zielsetzung / Fragestellung	3
2. Grundlagen der Arbeit.....	4
2.1. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen.....	4
2.2. Methodische Grundlagen	7
3. Ergebnisse der Arbeit.....	10
3.1. Ergebnisse aus wissenschaftlicher Sicht: Wesentliche Erkenntnisse	10
3.2. Ergebnisse aus praktischer Sicht: Handlungsempfehlungen	13
4. Fazit / Ausblick	16
Quellenverzeichnis	18

1. Einleitung

„Superior talent will be tomorrow's prime source of competitive advantage.“¹ Qualifiziertes Personal² stellt im Unternehmen einen entscheidenden Faktor für das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen dar. Im Tourismus steht der steigenden Bedeutung des Humankapitals die Herausforderung der Bindung und Gewinnung geeigneter Fachkräfte gegenüber. Durch den internen Aufbau und die Führung einer attraktiven Arbeitgebermarke im Rahmen von Employer Branding wird die Mitarbeiterbindung gestärkt.³ Infolgedessen schließt sich das thematisierte Unternehmen in dieser Arbeit Beispielen wie den 25hours Hotels an, mit der Absicht, zukünftig Employer Branding im Personalbereich zu nutzen, um ein strategisches und strukturiertes Vorgehen zu ermöglichen.⁴

1.1. Problemstellung /Ausgangssituation

Fachkräfte sind the „company's most important resource“⁵. Ihre Leistungsfähigkeit und Bereitschaft sind essenziell für die wirtschaftliche Überlegenheit in transparenten Märkten.⁶ Auch im personalintensiven Tourismus und Gastgewerbe ist der Stellenwert von qualifizierten Arbeitnehmenden hoch.⁷ Das Potenzial, sich durch die Immobilie oder durch Gestaltungskonzepte zur Konkurrenz zu differenzieren, sinkt. Die Mitarbeitenden und ihre Qualifikationen werden zum zentralen Wettbewerbsvorteil.⁸ Doch die Branche ist geprägt von einem anhaltenden Fachkräftemangel.⁹ Ergänzend zu einer überdurchschnittlich hohen Fluktuation, nennt der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband e. V. (DEHOGA) die Gewinnung von Fachkräften in 2019 erneut an erster Stelle der Hauptproblembereiche.¹⁰ Folglich herrscht um das auf dem Arbeitsmarkt vorhandene Humankapital ein Wettstreit, welchen die Autoren Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin und Michaels bereits 1998 als den „War for Talent“¹¹ betitelten.¹²

In Anbetracht der dargestellten Entwicklungen ist für die Personalaktivitäten des Unternehmens eine strategische Ausrichtung betreffend Employer Branding erforderlich, um zukünftig sowohl touristische als auch nicht tourismusspezifische Stellen besetzen zu können und um die emotionale Bindung der Mitarbeitenden zu steigern.

1.2. Zielsetzung / Fragestellung

Ausgehend von der skizzierten Problemstellung und dem Ansatz, dass Employer Branding intern beginnt, legt die vorliegende Arbeit den Schwerpunkt auf die aktuelle Belegschaft des Unternehmens und deren Bindung.¹³ Die Arbeit fokussiert das interne Employer Branding und

¹ Chambers et al. 1998, S. 48

² In dieser Arbeit werden primär geschlechtsneutrale Formulierungen verwendet. Gibt es für einen Begriff keine solche Formulierung, wird aus Gründen der besseren Verständlichkeit die männliche Sprachform verwendet. Das weibliche und diverse Geschlecht sind ausdrücklich miteingeschlossen.

³ Vgl. Ambler/Barrow 1996, S. 201

⁴ Vgl. Filzek-Schwab 2020, S. 9; Glocke 2020, S. 13

⁵ Ambler/Barrow 1996, S. 185

⁶ Vgl. Sponheuer 2010, S. 6

⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Eigen 2019, S. 11

⁸ Vgl. Eigen 2019, S. 11

⁹ Vgl. Gehrels 2019, S. 26; DEHOGA 2020, o. S.

¹⁰ Vgl. Gehrels 2019, S. 3; DEHOGA 2019, S. 11

¹¹ Chambers et al. 1998, S. 44

¹² Vgl. Gehrels 2019, S. 3; Chambers et al. 1998, S. 45f.

¹³ Vgl. Esch 2019, S. 70; Schahinian 2019i, S. 8; Mosley 2015, S. 3; Maxwell/Knox 2009, S. 904f.

verfolgt ein theoretisches und zwei praktische Ziele. Das theoretische Ziel ist, die Merkmale bzw. den Einfluss des (internen) Employer Brandings darzustellen und das Vorgehen bei der internen Entwicklung einer Arbeitgebermarke aufzuzeigen. Im praktischen Teil der Arbeit erfolgt zunächst die Erfassung und Analyse des Ist-Zustandes der internen Personalsituation, um zu ermitteln, ob und wie das Unternehmen vom internen Employer Branding profitieren kann. Das zweite praktische Ziel ist, durch ein Experteninterview und eine Mitarbeiterbefragung Handlungsempfehlungen für die Konzeptentwicklung des internen Employer Branding Prozesses zu generieren.

Die Forschungsfragen orientieren sich an der Problemstellung und Zielsetzung und setzen sich aus einer übergeordneten Frage und zwei Unterfragen zusammen. In Anlehnung an das Thema der Arbeit lässt sich die Forschungsfrage wie folgt formulieren: Wie kann der Aufbau der internen Arbeitgebermarke in Anbetracht des idealtypischen Employer Branding Prozesses erfolgen? Als Ergänzung lassen sich daraus zwei Unterfragen ableiten. Zum einen stellt sich die Frage, welche Eigenschaften des Arbeitgebers und welche Ziele für das interne Employer Branding im Unternehmen relevant sind. Diese Informationen beeinflussen das strategische Employer Branding und zeigen wesentliche Inhalte auf, die für die Konzeptionierung wichtig sind. Zum anderen ist herauszufinden, wie sich die gegenwärtige Personalsituation im Unternehmen gestaltet. Diese Unterfrage schließt an das vierte Kapitel an und stellt die Auffassung der Expertinnen und der Belegschaft gegenüber. Die Antworten auf diese Frage klären die Relevanz des internen Employer Brandings für das Unternehmen. Außerdem lassen sich daraus Umsetzungsmöglichkeiten für das operative Employer Branding und Controlling ableiten. Ziel ist es, die drei Fragen im Anschluss an die empirische Untersuchung beantworten zu können. Die Inhalte des Experteninterviews und der Mitarbeiterbefragung werden durch die Forschungsfragen bestimmt.

2. Grundlagen der Arbeit

2.1. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

Die Bedeutung der Personalbindung und dem identitätsbasierten Markenverständnis steigen, weswegen das interne Employer Branding zunehmend wichtiger wird. Die nach innen gerichtete Perspektive, das Selbstbild eines Unternehmens als Arbeitgeber, ist der Ausgangspunkt für den Aufbau einer Arbeitgebermarke.¹⁴

Konzept des internen Employer Brandings

Der Begriff Employer Brand (Arbeitgebermarke) trat erstmals im gleichnamigen Aufsatz von Ambler und Barrow im Jahr 1996 auf.¹⁵ Die Autoren übertrugen Aspekte der Markenführung auf das Personalmanagement und entwickelten das Modell der Arbeitgebermarke.¹⁶ Die Arbeitgebermarke ist eine Facette der Unternehmensmarke.¹⁷ Sie ist das Ergebnis des Employer Brandings und stellt dar, wie das Unternehmen von den aktuellen und potenziellen Mitarbeitenden wahrgenommen wird.¹⁸ Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der Definition von Kirchgeorg, die den Aspekt der Differenzierung aufgreift (s. Backhaus/Tikoo 2004) und explizit

¹⁴ Vgl. Burmann et al. 2018, S. 13; Petkovic 2008, S. 68, Esch/Langner/Rempel 2005, S. 106f.

¹⁵ Vgl. Ambler/Barrow 1996, S. 185

¹⁶ Vgl. ebenda, S. 185

¹⁷ Vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 5

¹⁸ Vgl. ebenda, S. 7

die aktuellen Mitarbeitenden als Zielgruppe nennt, an welche sich die interne Arbeitgebermarke richtet. Die Arbeit verwendet den englischen Begriff Employer Branding, da die deutsche Übersetzung Arbeitgebermarkenbildung weniger treffend ist. Employer Branding ist der Prozess zum Aufbau und Führung einer Arbeitgebermarke, inklusive aller Maßnahmen zur Positionierung.¹⁹

Das interne Employer Branding dient dazu, die Arbeitgebermarke innerhalb des Unternehmens aufzubauen bzw. zu führen und richtet sich an die aktuelle Belegschaft.²⁰ Es verfolgt im Wesentlichen zwei Ziele.²¹ Zum einen zielt es darauf ab, durch eine höhere emotionale Bindung der Beschäftigten, ihr Engagement zu steigern und die Fluktuation zu senken.²² Zum anderen besteht das Ziel, die Identifikation des gegenwärtigen Personals mit der Arbeitgebermarke zu fördern, damit die Belegschaft schwer imitierbar wird, was einen Wettbewerbsvorteil darstellt.²³

Funktionen und Wirkungsbereiche der Arbeitgebermarke

Eine Arbeitgebermarke hat mehrere Funktionen, die auf den funktionsorientierten Ansatz der Markenführung nach Koppelman (1994) zurückgehen.²⁴ Die Funktionen werden nach der Perspektive des Betrachters unterschieden: aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht. Die Arbeitgebermarke ist intern erfolgreich, wenn die Wirkung der Funktionen erkennbar ist.²⁵ Die untenstehende Abbildung zeigt die Funktionen und Wirkungsbereiche:

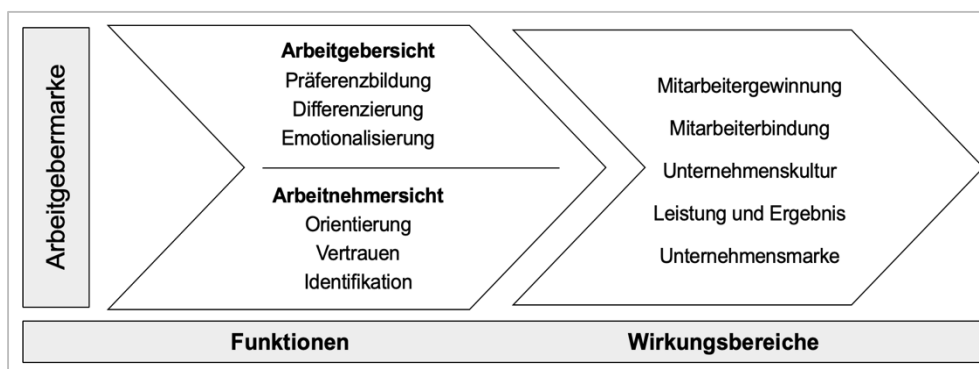


Abbildung 1: Funktionen und Wirkungsbereiche der Arbeitgebermarke²⁶

Im Wesentlichen dient die Arbeitgebermarke den Interessen des Arbeitgebers.²⁷ Aus seiner Sicht ergeben sich folgende Hauptfunktionen:

- Präferenzbildung
- Differenzierung
- Emotionalisierung²⁸

¹⁹ Vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 7

²⁰ Vgl. De Stobbeleir et al. 2018, S. 2109; Lievens/Slaughter 2016, S. 410

²¹ Vgl. Brast/Holtgrave/Flindt 2017, S. 38

²² Vgl. Sponheuer 2010, S. 97; Petkovic 2008, S. 43; Ambler/Barrow 1996, S. 188

²³ Vgl. Camphausen 2018, S. 31; App/Büttgen/Lohmüller, S. 36; Backhaus/Tikoo 2004, S. 503,

²⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Petkovic 2008, S. 59; 67

²⁵ Vgl. Petkovic 2008, S. 67

²⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 27

²⁷ Vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 28; Petkovic 2008, S. 60

²⁸ Vgl. ebenda, S. 60

Idealerweise führt die Arbeitgebermarke zu einer Win-Win-Situation am Arbeitsmarkt, weswegen die Perspektive des Personals nicht zu vernachlässigen ist.²⁹ Aus dessen Sicht ergeben sich drei Funktionen der Arbeitgebermarke:

- Orientierung
- Vertrauen
- Identifikation

Eine attraktive interne Arbeitgebermarke generiert durch ihre Funktionen mehrere Wirkungen.³⁰ Diese Wirkungen sind Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen. Die DEBA definiert fünf Wirkungsbereiche, in denen durch die Arbeitgebermarke positive Effekte erzielt werden können und die in Wechselwirkung zueinanderstehen:

- Mitarbeitergewinnung
- Mitarbeiterbindung
- Unternehmenskultur
- Leistung und Ergebnis
- Unternehmensmarke³¹

Der interne Employer Branding Prozess

Der Employer Branding Prozess ist der Prozess des Aufbaus und der Führung der Arbeitgebermarke.³² Gemäß der Inside-out-Perspektive beginnt der Aufbau einer authentischen Arbeitgebermarke mit der Identität des Unternehmens intern.³³ Mit dem Fokus auf dem aktuellen Personal, erläutert dieses Kapitel den internen Employer Branding Prozess, das heißt die Entwicklung der Arbeitgebermarke im Inneren des Unternehmens. Der Prozess besteht aus fünf Phasen: die Initiierung, die strategische Analyse, das strategische und operative Employer Branding und das Controlling.³⁴

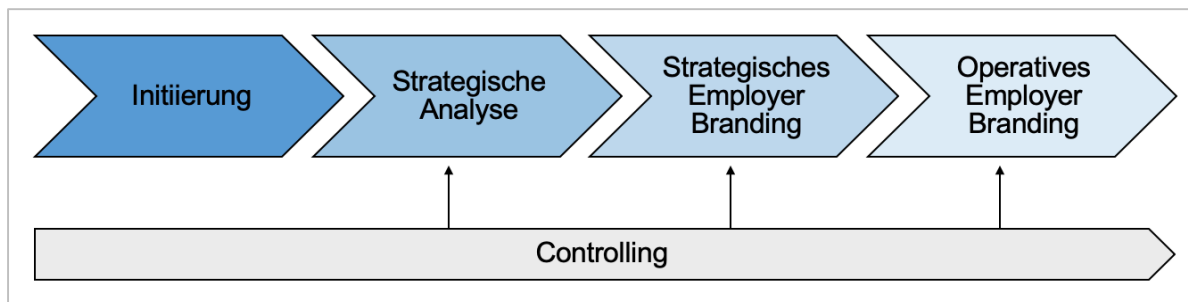


Abbildung 2: Der interne Employer Branding Prozess³⁵

1) Strategische Analyse

Auf die Anregung zum Employer Branding in der Phase der Initiierung folgt die Analysephase.³⁶ Sie stellt Informationen zur Verfügung, welche die Grundlage für die Entwicklung der

²⁹ Vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 27; Petkovic 2008, S. 60

³⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden DEBA 2006b, S. 2ff.

³¹ Vgl. DEBA 2006b, S. 6

³² Vgl. Camphausen 2018, S. 30f.

³³ Vgl. Esch 2019, S. 70; Burmann et al. 2018, S. 14

³⁴ Vgl. Burmann et al. 2018, S. 63; Esch/Langner/Rempel 2005, S. 128

³⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann et al. 2018, S. 63; Esch/Langner/Rempel 2005, S. 128

³⁶ Vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 81

Arbeitgebermarke bilden.³⁷ Die strategische Analyse lässt sich grob in die Umwelt- und die Unternehmensanalyse unterscheiden und sollte die Faktoren Arbeitgeberereignisse, Unternehmensmarke, Zielgruppenpräferenz, Wettbewerb und internes Arbeitgeberimage berücksichtigen.³⁸

2) Strategisches Employer Branding

Die nächste Phase baut auf den Ergebnissen der Analyse auf und beinhaltet die Planung des Konzeptes und der Maßnahmen zum internen Aufbau der Arbeitgebermarke.³⁹ Sie umfasst die Verdichtung und Auswertung der Informationen, die Zielformulierung und die Festlegung der Markenpositionierung und Marktbearbeitungsstrategie.⁴⁰

3) Operatives Employer Branding

Aufbauend auf der strategischen Planung beschäftigt sich das interne operative Employer Branding mit der Vermittlung der Arbeitgebermarke gegenüber dem Personal.⁴¹ Die Implementierung bedarf sowohl instrumentelle Maßnahmen als auch Kommunikation und greift dafür die vier Handlungsfelder des internen Employer Brandings auf.⁴² Das Personal-Portfolio, die Mitarbeiterführung und die Gestaltung der Arbeitswelt bilden die instrumentellen Maßnahmen, die durch die interne Kommunikation ergänzt werden.

4) Controlling

Die Erfolgsmessung ist unternehmensabhängig.⁴³ Das interne Employer Branding ist erfolgreich, wenn die unternehmensspezifischen Ziele erreicht werden. Die Zielauswahl bestimmt die Kennzahlen, die notwendig sind, um die Auswirkungen von Strategie und Maßnahmen zu überprüfen.⁴⁴ Folgende Kennzahlen dienen klassischerweise zur Erfassung der Wirksamkeit des internen Employer Brandings:

- Mitarbeiterzufriedenheit
- Fluktuationsrate
- Fehlzeiten
- Feedback

2.2. Methodische Grundlagen

Im Folgenden werden die methodischen Grundlagen der Erhebungsart Befragung erläutert, im Speziellen das leitfadengestützte Experteninterview und die Mitarbeiterbefragung. Diese Methoden der Datenerhebung bilden das Fundament für die empirische Untersuchung.

³⁷ Vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 81

³⁸ Vgl. Trost 2013, S. 18f.

³⁹ Vgl. ebenda, S. 87

⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 87

⁴¹ Vgl. Burmann et al. 2018, S. 74

⁴² Vgl. Kriegler 2018, S. 212f.

⁴³ Vgl. hierzu und im Folgenden Von Bothmer/Graf 2013, S. 190

⁴⁴ Vgl. Von Bothmer/Graf 2013, S. 190

Darstellung der Erhebungsmethode

Die Befragung kann quantitativ und qualitativ orientiert stattfinden.⁴⁵ Je nach Untersuchungsziel ist eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Methoden sinnvoll, um das Forschungsproblem ausführlich zu betrachten.⁴⁶ Die vorliegende Arbeit orientiert sich bei der empirischen Untersuchung an diesem Vorgehen und kombiniert das leitfadengestützte Experteninterview mit der quantitativen Mitarbeiterbefragung, um eine umfassende Perspektive für das interne Employer Branding zu erlangen. Gemäß der Kommunikationsart lassen sich Befragungen in die drei Kategorien persönlich, telefonisch und schriftlich einteilen.⁴⁷ Aufgrund der steigenden Bedeutung stellt die Online-Befragung, die eine Variante der schriftlichen Befragung ist, eine vierte Art dar.⁴⁸

Qualitative Befragung: leitfadengestütztes Experteninterview

Das Experteninterview dient dazu, Eigenschaften des Unternehmens als Arbeitgeber zu identifizieren sowie die gegenwärtige und zukünftige Personalsituation im Unternehmen und die Gestaltung von Strategien und Prozessen zu erfassen. Als Expertinnen stehen die Personalleiterinnen und eine Personalreferentin des Unternehmens zur Verfügung. Die Aussagen der Expertinnen werden als Grundlage für die Mitarbeiterbefragung genutzt und ermöglichen einen Abgleich beider Perspektiven.

Für das Experteninterview wurde ein Leitfaden entwickelt, der sich an den Forschungsfragen orientiert. Dieser setzt sich aus den drei Fragenblöcken Unternehmen als Arbeitgeber, zukünftige und gegenwärtige Mitarbeitersituation und Strategie und Prozesse im Personalbereich zusammen. An den Überschriften ist die inhaltliche Nähe zu den Forschungsfragen erkennbar. Die Einstiegsfrage ist offen formuliert und zielt darauf ab, dass die Expertinnen das Unternehmen mit ihren eigenen Worten als Arbeitgeber beschreiben. Der anschließende Fragenblock vertieft die Inhalte anhand von fünf Leitfragen. Ein weiterer Themenbereich bezieht sich auf die gegenwärtige und zukünftige Personalsituation. Anhand der ersten beiden Themenblöcke sollen Informationen über den Arbeitgeber und mögliche Attraktivitätsfaktoren ermittelt werden. Sie sind später die wesentlichen Bestandteile für die inhaltliche Gestaltung der Arbeitgebermarke. Strategie und Prozesse im Personalbereich bilden den dritten Fragenblock. Diese Informationen spielen eine Rolle für die Gestaltung des internen Employer Branding Prozesses. Die abschließende Leitfrage erkundet, welche Vorteile sich die Expertinnen vom (internen) Employer Branding erhoffen und wo sie Bedenken haben.

Fragen zu den soziodemografischen Daten der Expertinnen werden ausgegliedert und im Anschluss an das Interview erhoben. Dazu wurde ein Kurzfragebogen entwickelt, welchen die Expertinnen eigenständig ausfüllen.

Eine Herausforderung für die Durchführung des Experteninterviews ergab sich durch die COVID-19-Pandemie. Regelungen, wie beispielsweise der Mindestabstand und das Tragen einer Nasen-Mund-Bedeckung, bildeten erschwerte Rahmenbedingungen und schränkten die Erhebung ein.

Voraussetzung für die Datenauswertung ist die Aufbereitung des Experteninterviews. Als Aufbereitungsverfahren wurde die Transkription gewählt, d. h. eine schriftliche Ausarbeitung des

⁴⁵ Vgl. Berger-Grabner 2016, S. 116f.

⁴⁶ Vgl. Mayring 2001, o. S.; Flick 2010b, S. 278

⁴⁷ Vgl. Scholl 2018, S. 29

⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 29

Interviews. Für die vorliegende Arbeit wurde ein eigenes Transkriptionssystem entwickelt. Dieses orientiert sich an den Vorgaben von Dresing und Pehl (2018) sowie Kuckartz und Rädiker (2019). Das Interview wurde wörtlich transkribiert, um eine umfassende Analyse des Materials zu ermöglichen. Im Rahmen der Transkription wurde mit dem Programm f4transkript gearbeitet.

Für die Datenauswertung wurde die qualitative Inhaltsanalyse genutzt. Im Fokus stand die induktive Kategorienbildung, d. h. auf Basis der gewonnenen Daten wurden Kategorien entwickelt. Als Orientierung dienten die Regeln der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring. Die Auswertung erfolgte in tabellarischer Form mit Hilfe von Excel. Während des Prozesses der Inhaltsanalyse wurde das Kategoriensystem immer wieder überarbeitet und angepasst. Abschließend wurden die Textpassagen in der Tabelle nach Kategorien sortiert und durch eine Nummer in der ersten Spalte gekennzeichnet.

Quantitative Befragung: Mitarbeiterbefragung

Das interne Employer Branding setzt die Einbindung des aktuellen Personals voraus. Eine Mitarbeiterbefragung erfasst die Einstellung der Beschäftigten zum Arbeitgeber und zeigt auf, welche Aspekte die interne Arbeitgebermarke definieren. Der Inhalt des Fragebogens leitet sich im Wesentlichen aus den Ergebnissen des Experteninterview ab. Dadurch werden die Aussagen der Expertinnen zum internen Employer Branding mit denen des Personals verglichen und kombiniert. Im thematischen Zusammenhang dieser Arbeit sind die Antworten der gesamten Belegschaft des Unternehmens. Sie stellen die Zielgruppe für die Mitarbeiterbefragung dar. Daher eignet sich eine Vollerhebung.

Im ersten Schritt war es für die Fragebogenentwicklung maßgeblich, dass das Experteninterview ausgewertet wurde. Ausgehend von den Ergebnissen wurden unter der Berücksichtigung der Forschungsfrage die einzelnen Fragen konstruiert und zu Fragenblöcken zusammengefasst.

Der standardisierte Fragebogen umfasst in seiner endgültigen Form 22 Items, die sich auf fünf thematische Fragenblöcke verteilen. Der erste Fragenblock befasst sich mit der emotionalen Bindung und Identifikation des Personals mit dem Unternehmen und der Atmosphäre. Durch die Erfassung des Ist-Zustandes soll untersucht werden, inwieweit das Unternehmen in diesen Bereichen noch vom internen Employer Branding profitieren kann. Im zweiten Themenblock werden die Eigenschaften als Arbeitgeber thematisiert. Grundlage hierfür bilden die Ergebnisse der ersten Hauptkategorie der Inhaltsanalyse. Der Frageinhalt des nächsten Blocks erfasst, was den Mitarbeitenden im Arbeitsverhältnis wichtig ist. Dies dient dem Abgleich mit den zukünftig bedeutenden Mitarbeiterereigenschaften, die in der dritten Oberkategorie der Hauptkategorie Personal dargestellt wurden. Gegenstand des vierten Fragenblocks ist die Bedeutung und Erstellung eines Mitarbeiterhandbuchs zur Orientierung, welches Leitsätze und Werte beinhaltet. Anschließend folgen zwei spezialisierte, abschließende Fragen. Eine bezieht sich auf die Weiterempfehlung des Arbeitgebers und die andere auf positive Aspekte in der Krise. Im letzten Fragenblock werden die soziodemografischen Daten der Mitarbeitenden ermittelt. Auf Fragen zur Betriebs- und Abteilungszugehörigkeit wurde verzichtet, um Rückschlüsse auf Einzelpersonen zu verhindern.

Die Mitarbeiterbefragung wurde unabhängig von der COVID-19-Pandemie als Online-Befragung geplant, um die Anonymität des Personals zu gewährleisten. Hierfür wurde der entwickelte und genehmigte Fragebogen zunächst mit Hilfe der Plattform UmfragenOnline in ein Online-Format übertragen. Die Bearbeitungszeit der Online-Befragung umfasst fünf bis zehn Minuten.

Die Auswertung der Mitarbeiterbefragung erfolgte mittels Excel. Für die Items mit Rating-Skalen als Antwortvorgabe, wurden jeweils die absolute und relative Häufigkeit ermittelt sowie die kumulierte relative und absolute Häufigkeit. Als Mittelwert wurde der Modus gewählt, d. h. der Durchschnitt ist die am häufigsten vertretene Merkmalsausprägung.

Bei den offenen Fragen wurde vereinfacht wie bei der Auswertung des Experteninterviews vorgegangen. Die Aussagen der Teilnehmenden wurden auf schlagwortartige Formulierungen reduziert und zu Kategorien zusammengefasst. Bei der Rangordnung als Frageform wurde für jeden Aspekt der Mittelwert berechnet. Anhand dessen wurde eine Einteilung in drei Kategorien, die sich am Grad der Wichtigkeit orientieren, vorgenommen. Die Darstellung erfolgte mit Hilfe von Tabellen und Graphiken.⁴⁹

3. Ergebnisse der Arbeit

3.1. Ergebnisse aus wissenschaftlicher Sicht: Wesentliche Erkenntnisse

Innerhalb des Forschungsprozesses wurden zwei Methode miteinander kombiniert: das leitfadengestützte Experteninterview und die Mitarbeiterbefragung. Die Ergebnisse des Experteninterviews bilden die Grundlage für die anschließende Mitarbeiterbefragung.

Ergebnisse der Inhaltsanalyse

Im Rahmen der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring wurde induktiv ein Kategoriensystem entwickelt. Drei Hauptkategorien wurden gebildet:

- A: Unternehmen als Arbeitgeber
- R: Rahmenbedingungen
- P: Personal

Den Hauptkategorien sind jeweils drei bis vier Oberkategorien untergeordnet. Diese Oberkategorien fassen die Unterkategorie aus der Reduktion zusammen. Deutlich wird, dass in den Kategorien wesentliche Strukturierungen aus dem Leitfaden enthalten sind.

1) Kategorie A: Unternehmen als Arbeitgeber

Die erste Hauptkategorie Unternehmen als Arbeitgeber beinhaltet vier Oberkategorien, die ihrerseits zwei bis drei Unterkategorien umfassen. Mit 52 Nennungen wurde diese Hauptkategorie am häufigsten kodiert.⁵⁰ Folgende Oberkategorien sind hieraus entstanden:

- A1: Kennzeichnende Eigenschaften
- A2: Kultur
- A3: Organisation und Führung
- A4: Außenwerbung

⁴⁹ Vgl. Kosfeld/Eckey/Türck 2016, S. 41

⁵⁰ Vgl. Anhang 17, S. 1

Die erste Oberkategorie beschreibt die wesentlichen Eigenschaften, die in den Augen der Expertinnen den Arbeitgeber kennzeichnen. Der Oberkategorie Kultur wurden drei Unterkategorien zugeordnet, die ideale Eigenschaften im Arbeitsverhältnis beschreiben. Die dritte Oberkategorie dominiert mit 23 Nennungen die Hauptkategorie A und beschreibt die Organisation und Führung im Unternehmen.⁵¹ Die letzte Oberkategorie befasst sich mit der Kommunikation gegenüber Externen. Diese ist grundsätzlich Teil des externen Employer Brandings. Da jedoch das gegenwärtige Personal dabei mitwirken kann, werden die Expertenaussagen berücksichtigt.

2) Kategorie R: Rahmenbedingungen

Die zweite Hauptkategorie beschreibt die Rahmenbedingungen, unter denen der Arbeitgeber agiert. Sie stehen nicht im direkten Zusammenhang mit den Forschungsfragen, bestimmen aber indirekt, wie sich das Unternehmen zukünftig als Arbeitgeber positioniert. Deswegen sind folgende drei Gegebenheiten für die Ausrichtung des internen Employer Brandings relevant:

- R1: Tourismusbranche
- R2: Produkt
- R3: Weitere Einflussfaktoren

Die Oberkategorien unterteilen sich in jeweils zwei bis vier Unterkategorien. Zusammenfassend bilden die Rahmenbedingungen die am wenigsten kodierte Hauptkategorie. Mit 24 Nennungen fallen unter diese Kategorie nur halb so viele wie unter die anderen beiden.⁵² Dies ist damit zu begründen, dass die Rahmenbedingungen eine Ergänzung zu den Forschungsfragen darstellen und nicht ausführlich im Leitfaden aufgegriffen wurden. Die Tourismusbranche verfügt über individuelle Eigenschaften und ist bekannt für die Diskussion über das Gehalt. Die zweite Oberkategorie bezieht sich auf das Produkt des Unternehmens. Die Oberkategorie Weitere Einflussfaktoren fasst die Rahmenbedingungen zusammen, die nicht in die anderen beiden Kategorien passen, wie die wirtschaftliche Lage und die Konkurrenz.

3) Kategorie P: Personal

Personal ist die dritte Hauptkategorie. Die Informationen hierfür wurden hauptsächlich mittels des zweiten Fragenblock des Leitfadens generiert und beschreiben die gegenwärtige und zukünftige Personalsituation und -arbeit. Insgesamt umfasst diese Kategorie 50 Nennungen und folgt damit dicht der ersten Hauptkategorie.⁵³ Sie gliedert sich in drei Oberkategorien, denen drei bis vier Unterkategorien angehören.

- P1: Gegenwärtige Personalsituation
- P2: Personalarbeit
- P3: Zukunftsperspektive

Die erste Oberkategorie beinhaltet alle Aspekte zur aktuellen Personalsituation. Die Kategorie Personalarbeit greift den Bereich der Personalabteilung auf, der sich auf die aktuellen Arbeitnehmenden bezieht. Hierzu zählen vier Unterkategorien: Personalentwicklung, Personalbin-

⁵¹ Vgl. Anhang 17, S. 1

⁵² Vgl. Anhang 17, S. 1

⁵³ Vgl. Anhang 17, S. 1

dung, On- und Offboarding. Die letzte Oberkategorie setzt sich auf vier Unterkategorien zusammen und bezieht sich auf die Zukunftsaussichten im Personalbereich. Sie berücksichtigen Potenziale und Wünsche sowie relevante Eigenschaften und Abteilungen.

Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

Vor dem Hintergrund, dass wegen der COVID-19-Pandemie viele Beschäftigte in Kurzarbeit oder mit beruflichen bzw. privaten Herausforderungen konfrontiert sind, ist die Rücklaufquote zufriedenstellend.

1) Ergebnisse aus Fragenblock 1

Mehr als die Hälfte der Beschäftigten geben an, eine hohe emotionale Bindung an das Unternehmen zu haben. Im Durchschnitt ist die emotionale Bindung größer als in der Stichprobe, die in der Gallup Studie dargestellt wird. Gleiches gilt für die Identifikation mit dem Unternehmen. Das Betriebsklima wird im Durchschnitt als gut bezeichnet.⁵⁴ Als Konsequenz aus diesen drei, im Durchschnitt als positiv bewerteten Faktoren fühlen sich 78,9% sehr wohl bzw. wohl im Unternehmen.

2) Ergebnisse aus Fragenblock 2

Der erste Teil des zweiten Fragenblocks thematisiert die Eigenschaften des Unternehmens als Arbeitgeber.⁵⁵ Aus den Ergebnissen des Experteninterviews wurden Aussagen verfasst, für welche die Teilnehmenden entscheiden mussten, inwieweit sie diesen zustimmen. Über 90% der Mitarbeitenden begeistern sich für das Produkt eher bzw. voll und ganz und empfinden die Branche als attraktiv. Die große Begeisterung für das Produkt lässt auf einen Zusammenhang mit der hohen Identifikation mit dem Unternehmen im ersten Fragenblock schließen. Kontrovers zu gängigen Vermutungen, nehmen die Arbeitnehmenden die Tourismusbranche als attraktiv wahr. 89,4% der befragten Personen finden Gefallen an der Unternehmensgröße.⁵⁶ Flache Hierarchien kennzeichnen in den Augen der Mitarbeitenden den Arbeitgeber. Besonders wird die Herzlichkeit betont. In diesem Zusammenhang stimmt die Selbstwahrnehmung der Mitarbeitenden mit den Aussagen der Expertinnen überein. Die Arbeit lässt sich mit Familie vereinbaren und das in der COVID-19-Pandemie verstärkt ausgebaute Homeoffice wird dankend angenommen.

3) Ergebnisse aus Fragenblock 3

Die Ergebnisse des dritten Fragenblocks zeigen die persönliche Einstellung des Personals zu einem Arbeitsverhältnis. Dies dient der Identifikation der Mitarbeitererwartungen. Der Belegschaft ist strukturiertes Arbeiten sehr wichtig. Selbständiges Arbeiten ist dem Personal sehr wichtig oder wichtig.

Die Zuordnung von Rängen zu verschiedenen Aspekten eines Arbeitsverhältnisses zeigt auf, welche Bereiche für das Personal und folglich das interne Employer Branding relevant sind. Aus der Auswertung geht hervor, dass der materielle Aspekte Gehalt sehr wichtig ist.⁵⁷ Der Bereich Gehalt lässt sich jedoch kaum durch die Personalabteilung verändern. Im Gegensatz

⁵⁴ Vgl. Mitarbeiterbefragung vom 04.06.-12.06.2020, Anhang 21, S. 1

⁵⁵ Vgl. Mitarbeiterbefragung vom 04.06.-12.06.2020, Anhang 22, S. 1ff.

⁵⁶ Vgl. Mitarbeiterbefragung vom 04.06.-12.06.2020, Anhang 22, S. 1

⁵⁷ Vgl. Mitarbeiterbefragung vom 04.06.-12.06.2020, Anhang 23, S. 2

dazu lassen sich Betriebsklima, Wertschätzung und Vertrauen kostengünstig steigern. Diese Aspekte wurden von den Mitarbeitenden ebenfalls als wichtig beurteilt und lassen sich durch immaterielle Veränderungen beeinflussen.

4) Ergebnisse aus Fragenblock 4

Den Beitrag eines Mitarbeiterhandbuches zur Orientierung schätzen die Mitarbeitenden im Durchschnitt als mittelmäßig ein.⁵⁸ Bei der erneuten Gestaltung eines solchen Handbuches sollten die Inhalte ausführlich überdacht werden, damit dem Personal ein Mehrwert geboten wird. Die Mehrheit der befragten Personen befürwortet die Beteiligung des Personals im Entwicklungsprozess eines Handbuches. Dies steht i. S. des internen Employer Brandings, welches durch die aktuellen Beschäftigten geprägt wird. Die Mehrheit des teilnehmenden Personals würden das Unternehmen weiterempfehlen.

3.2. Ergebnisse aus praktischer Sicht: Handlungsempfehlungen

Anhand des Experteninterviews und der Mitarbeiterbefragung wurden spezifische Merkmale des Arbeitgebers identifiziert und überprüft. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dienen als Grundlage für Handlungsempfehlungen für die Konzeptionierung des internen Employer Branding Prozesses. Der Aufbau orientiert sich an den idealtypischen Phasen.

Relevanz des internen Employer Brandings

Für die Personalabteilung stellte sich die Frage, ob das Unternehmen Employer Branding benötigt und inwieweit der Arbeitgeber davon profitieren kann. Die Wirkungsbereiche emotionale Bindung und Identifikation werden in der Mitarbeiterbefragung positiv beurteilt. Auch das Betriebsklima ist gut und die Beschäftigten fühlen sich wohl.⁵⁹ Die Ausgangslage im internen Personalbereich ist daher positiv und verlangt derzeit nicht nach einem stärkeren internen Employer Branding. Jedoch ist vor dem Hintergrund, dass der Arbeitsmarkt einem ständigen Wandel unterliegt und der „War for Talent“⁶⁰ zunimmt, die zukünftige Relevanz des Themas nicht zu vernachlässigen. Aufgrund dessen und dem Wunsch nach einer klaren Arbeitgebermarke, sollte das Unternehmen im Hinblick auf die Zukunft internes Employer Branding stärker nutzen und den Fokus auf folgende Wirkungsbereiche setzen:

- Mitarbeiterbindung,
- Unternehmenskultur
- Leistung und Ergebnis

Empfehlungen für die strategische Analyse

Den Start und die Initiierung für das interne Employer Branding im Unternehmen stellt die vorliegende Arbeit da. Im nächsten Schritt sind die Verantwortungskompetenzen zu verteilen im Hinblick auf die Personal- und Marketing-Abteilung sowie die Geschäftsführung.⁶¹ Da der Anstoß zum internen Employer Branding von der Personalabteilung ausging, sollte der Aufbau

⁵⁸ Vgl. Mitarbeiterbefragung vom 04.06.-12.06.2020, Anhang 24, S. 1f

⁵⁹ Vgl. Mitarbeiterbefragung vom 04.06.-12.06.2020, Anhang 21, S. 1

⁶⁰ Chambers et al. 1998, S. 44

⁶¹ Vgl. Kriegler 2010, S. 5; Ambler/Barrow 1996, S. 186

der internen Arbeitgebermarke von dieser gesteuert werden. Diese sollte sich in einem ständigen Austausch mit der Marketing-Abteilung befinden, um eine Übereinstimmung der Arbeitgebermarke mit der Unternehmensmarke zu gewährleisten. Von der Geschäftsführung ist festzulegen, ob und in welcher Höhe Budget für ein solches Projekt zur Verfügung gestellt werden kann.

Empfehlungen für das strategische Employer Branding

Im Hinblick auf den internen Employer Branding Prozess ist im ersten Schritt eine zielgerichtete Strategie zu formulieren, die dem Aufbau der Arbeitgebermarke dient. Hierfür sind zunächst Ziele festzulegen, die mit Hilfe der Strategie bzw. dem internen Employer Branding erreicht werden sollen. Folgende drei Ziele lassen sich für das strategische Employer Branding ableiten:

Zieltypen	Beschreibung
Konative Ziele	Aufrechterhaltung der emotionalen Bindung und Identifikation
Kognitive Ziele	Vertiefung und eindeutige Definition der Positionierungsfelder
Affektive Ziele	Steigerung der Loyalität zum Einsatz des Personals als Botschafter

Tabelle 1: Ziele des internen Employer Brandings

Für die Arbeitgeberpositionierung ließen sich aus der empirischen Untersuchung diverse Aspekte ableiten. Die untenstehende Tabelle fasst die identifizierten Positionierungsfelder mit rationaler/kognitiver Komponente und die dazugehörigen Nutzelemente zusammen:

Positionierungsfeld	Nutzelemente
Unternehmensgröße	Mittelständisches Unternehmen
Organisation	Flache Hierarchien, Handlungsfreiheiten, Nähe zur Geschäftsführung, kurze Entscheidungswege
Arbeitsatmosphäre	Gutes Betriebsklima, Zusammenhalt, Engagement und Einsatz
Work-Life-Balance	Teilzeit, Gleitzeit, Homeoffice
Kompensation	Betriebliche Altersvorsorge, Urlaubsvergünstigungen, 30 Urlaubstage
Branche/Produkt	Attraktivität und Emotionalität

Tabelle 2: Positionierungsfelder mit rationaler/kognitiver Komponente für den Arbeitgeber

Fünf Positionierungsfelder mit affektiver/emotionaler Komponente ließen sich aus der Befragung und dem Interview ableiten, die in die EVP einfließen sollten:

- Herzlich
- Locker
- Familiär
- Authentisch
- Wachsend

Durch eine gezielte Überprüfung und Vertiefung der genannten Positionierungsfelder, ist eine eindeutige Formulierung der EVP möglich. Bei der Ausformulierung der EVP sollten besonders die Positionierungsfelder mit affektiver/emotionaler Komponente hervorgehoben werden.

Das Employer Positioning Statement gibt in einer Aussage an, wofür ein Arbeitgeber steht. Für das Unternehmen haben sich im Rahmen dieser Arbeit drei Optionen aufgezeigt. Bei einer davon handelt es sich dabei um das Markenversprechen der Unternehmensmarke, welche die Grundlage für die Arbeitgebermarke bildet. Da sich diese Aussage bereits unter den Beschäftigten etabliert hat und aktiv kommuniziert wird, ist sie am geeignetsten als Employer Positioning Statement.

Ausgehend von der Zentrale ist die Arbeitgebermarke an allen Standorten aufzubauen. Da die Gegebenheiten länderspezifisch sind und die Mehrheit des Personals lokal ist, ist es sinnvoll, das interne Employer Branding als differenzierte Strategie einzusetzen.⁶² Ein Nachteil der differenzierten Marktbearbeitung ist der erhöhte Arbeits- und Kostenaufwand für die Entwicklung verschiedener, aber gleichzeitig zusammengehöriger Konzepte. Für das Unternehmen wäre die konzentrierte Strategie, welche sich auf die größte bzw. wichtigste Zielgruppe fokussiert, eine Alternative zur differenzierten Marktbearbeitungsstrategie.⁶³

Für alle Handlungsempfehlungen für das strategische Employer Branding ist die Unternehmensmarke der Ausgangspunkt. Vision, Mission und Markenversprechen sollten sich daher in angepasster Form in der EVP wiederfinden. Für einen ganzheitlichen Aufbau der internen Arbeitgebermarke ist die Kommunikation entscheidend.

Empfehlungen für das operative Employer Branding

Die Handlungsempfehlungen für das operative Employer Branding beziehen sich auf die vier Handlungsfelder.⁶⁴ Im Hinblick auf das Personal-Portfolio nennen die Beschäftigten verschiedene Zusatzleistungen, die sie als Vorteil im Arbeitsverhältnis erachten. Diese Leistungen sind eine Wertschätzung und sollten beibehalten werden, da dem Personal Wertschätzung im Arbeitsverhältnis sehr wichtig ist.⁶⁵ Im Rahmen von Feedback- und Entwicklungsgesprächen sollten diejenigen Mitarbeitenden identifiziert werden, die an einem beruflichen Aufstieg interessiert sind und über entsprechende Potenziale verfügen. Diese Beschäftigten sind gezielt zu fördern. Durch die Eingrenzung des Personenkreises werden Zeit und Kosten gespart und die ausgewählten Beschäftigten verspüren eine gesteigerte Wertschätzung.

Die Relevanz der Feedbackgespräche sollte steigen, um eine Basis für die Personalentwicklung zu bieten. Sinnvoll ist es, wenn die Personalabteilung an die Eigeninitiative der Beschäftigten appelliert, da die Personalverantwortlichen Fort- und Weiterbildungen unterstützen.⁶⁶ Im Handlungsfeld Mitarbeiterführung sind die Handlungsfreiheiten und die Entscheidungsbeteiligung des Personals beizubehalten. Sie demonstrieren Vertrauen, was von den Mitarbeitenden als sehr wichtig angesehen wird und die emotionale Bindung an das Unternehmen steigert.⁶⁷

⁶² Vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 94

⁶³ Vgl. ebenda, S. 93

⁶⁴ Vgl. Kriegler 2010, S. 5

⁶⁵ Vgl. ebenda, Anhang 23, S. 2

⁶⁶ Vgl. Experteninterview vom 06.05.2020, Anhang 15, S. 1, Abs. 7

⁶⁷ Vgl. Mitarbeiterbefragung vom 04.06.-12.06.2020, Anhang 23, S. 2

Für die Gestaltung der Arbeitswelt sind insbesondere die Work-Life-Balance und das Betriebsklima entscheidend. Den Beschäftigten ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sehr wichtig; es gibt eine große Orientierung Richtung Privatleben.⁶⁸ Eine Stärke ist in diesem Zusammenhang die Option in Teil- und Gleitzeit zu arbeiten. Zusätzlich wurde die Arbeit im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie gefördert, was für die Belegschaft ein Vorteil war bzw. ist. An diesem Ansatz sollte festgehalten werden. Das Betriebsklima ist für die Beschäftigten ebenfalls sehr wichtig.⁶⁹ Die Aufrechterhaltung der positiven Arbeitsatmosphäre sollte daher Priorität sein.

Die interne Kommunikation ist das vierte Handlungsfeld des operativen Employer Brandings. Dem Personal ist Transparenz wichtig.⁷⁰ Bei der Entwicklung neuer Werte und Leitsätze sollte die Wahrnehmung der Belegschaft als Orientierung dienen. Die Mitarbeitenden sollten an der Entwicklung eines neuen Handbuchs beteiligt werden. Die Mehrheit der befragten Personen äußerte in diesem Zusammenhang bereits ihre Bereitschaft zur Mitarbeit.⁷¹ Durch die Mitbestimmung steigt die Identifikation mit dem Unternehmen und die emotionale Bindung an den Arbeitgeber. Die Basis eines solchen Mitarbeiterhandbuchs bildet das strategische Employer Branding.

Die informelle Art der Kommunikation gegenüber Externen funktioniert bereits sehr gut, sodass hier verstärkt auf die Beschäftigten als Multiplikator gesetzt werden sollte.⁷² Das stärkt das Vertrauen in die Belegschaft und die Authentizität der Arbeitgebermarke steigt.

Empfehlungen für das Controlling

Um festzustellen, ob die hohe emotionale Bindung und Identifikation mit dem Arbeitgeber aufrechterhalten wird, ist regelmäßig Feedback vom Personal einzuholen. Wie die Mitarbeiterbefragung zeigt, hat das Personal das Bedürfnis, Kritik zu äußern, um dadurch Veränderungen herbeizuführen.⁷³ Feedback kann zum einen innerhalb der eigenen Abteilung durch den direkten Vorgesetzten eingeholt werden. Ergänzend dazu sollten Kündigungen genau analysiert werden. Anhand der Fluktuationsauswertung lassen sich Prognosen und Ziele für die Zukunft ableiten.

4. Fazit / Ausblick

Das theoretische Ziel der vorliegenden Arbeit war, die Wirkungsweisen des internen Employer Brandings und den idealtypischen internen Employer Branding Prozess darzustellen. Im Rahmen der ersten zwei Kapitel wurde die allgemeine Relevanz des internen Employer Brandings vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der branchenspezifischen Besonderheiten und der emotionalen Bindung demonstriert. Durch die Betrachtung der aktuellen Personalsituation, das Experteninterview und die Mitarbeiterbefragung konnten auch die praktischen Ziele erfüllt werden. Der „War für Talent“⁷⁴ erschwert die Situation auf dem Arbeitsmarkt und die emotionale Bindung des Personals sinkt. Auf Basis der Auswertung der Ein- und Austrittsdaten der Mitarbeitenden konnte jedoch gezeigt werden, dass die Fluktuation und Mitarbeiterbindung im Unternehmen im Vergleich zum Gallup Engagement Index 2018 weniger kritisch zu bewerten sind. Um detailliertere Informationen zu erhalten, sind von der Personalabteilung

⁶⁸ Vgl. Mitarbeiterbefragung vom 04.06.-12.06.2020, Anhang 22, S. 1

⁶⁹ Vgl. Mitarbeiterbefragung vom 04.06.-12.06.2020, Anhang 23, S. 2

⁷⁰ Vgl. Mitarbeiterbefragung vom 04.06.-12.06.2020, Anhang 22, S. 1

⁷¹ Vgl. Mitarbeiterbefragung vom 04.06.-12.06.2020, Anhang 24, S. 1f

⁷² Vgl. Experteninterview vom 06.05.2020, Anhang 15, S. 7, Abs. 44

⁷³ Vgl. Mitarbeiterbefragung vom 04.06.-12.06.2020, Anhang 24, S. 2 ff.

⁷⁴ Chambers et al. 1998, S. 44

Exit-Interviews durchzuführen. Internes Employer Branding trägt dazu bei, dass Vorgehensweisen strukturierter werden und es hält die hohe Identifikation und emotionale Bindung der Mitarbeitenden aufrecht. Die Ist-Situation innerhalb des Unternehmens ist insgesamt positiv, sodass keine akuten und überstürzten Maßnahmen notwendig sind. Um auf lange Sicht wettbewerbsfähig zu bleiben, muss sich das Unternehmen jedoch diesbezüglich weiterentwickeln. Ausgehend von dieser Erkenntnis konnten durch das Experteninterview und die Mitarbeiterbefragung Handlungsempfehlungen für die Konzeptionierung des internen Employer Branding Prozesses generiert werden. Die im vorherigen Kapitel aufgeführten Empfehlungen bilden eine Grundlage für den Aufbau der internen Arbeitgebermarke. Wichtig ist, dass im Anschluss an diese Arbeit das interne Employer Branding innerhalb des Unternehmens weiter vertieft wird. Die vorliegende Arbeit stellt lediglich die Initiierung dar und bietet eine Orientierung für das weitere Vorgehen. Der nächste Schritt wäre daher, das zur Verfügung stehende Budget abzuklären und ein Projektteam zu gründen, welches sich mit der weiteren Entwicklung intensiv befasst. Hier ist stets die Perspektive des gesamten Personals zu berücksichtigen, damit eine authentische und emotionale Arbeitgebermarke entsteht, die anschließend auch extern kommuniziert werden kann. Zielgruppe und Wettbewerber sind zu konkretisieren, um eine Differenzierung zu ermöglichen und zielgerichtet Employer Brandings zu betreiben. Im Hinblick auf die EVP ist die Herzlichkeit als wesentliches Merkmal zu nennen.⁷⁵ Dies wurde von den Expertinnen und dem Personal mehrfach bestätigt und repräsentiert das Unternehmen. Die EVP und Ziele sind ausgehend von den empfohlenen Kriterien weiter zu vertiefen und zu definieren, um eine eindeutige interne Arbeitgebermarke zu entwickeln. Dies erfordert die Zusammenarbeit zwischen Personal- und Marketingabteilung, um eine Verknüpfung zwischen Unternehmens- und Arbeitgebermarke zu gewährleisten. Für das operative Employer Branding gilt es, den Zusammenhalt und das positive Betriebsklima aufrechtzuerhalten. Wertschätzung, Vertrauen und eine transparente Kommunikation fördern dies und sollten daher von der Personalabteilung und Geschäftsführung gefördert werden. Strukturen sind insbesondere für die Personalentwicklung und die strategische Ausrichtung zu entwickeln, um zukünftig zielgerichtet vorgehen zu können. Ausgehend von der Zentrale ist das interne Employer Branding auf die einzelnen Standorte anzuwenden. Abschließend lässt sich festhalten, dass das Unternehmen vom internen Employer Branding profitieren kann, da die Personalarbeit im Unternehmen durch die Arbeitgebermarke strategischer wird und die emotionale Bindung aufrechterhalten bzw. gesteigert wird. Durch die empirische Untersuchung hat die vorliegende Arbeit eine Grundlage für die Konzeptionierung des internen Employer Branding Prozesses entwickelt, die von der Personalabteilung zu verwirklichen ist.

⁷⁵ Vgl. Mitarbeiterbefragung vom 04.06.-12.06.2020, Anhang 22, S. 1

Quellenverzeichnis

- Ambler, T./Barrow, S. (1996): The employer brand. In: The Journal of Brand Management, 4. Jg., H. 3, S. 185-206
- App, S./Büttgen, M./Lohmüller, S. (2016): Markenorientierte Mitarbeiterführung zur Stärkung der Employer Brand. In: Personalquarterly, 68. Jg., H. 4, S. 36-43
- Backhaus, K./Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. In: Career Development International, 9. Jg., H. 5, S. 501-517
- Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (2009): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 12. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Berger-Grabner (2016): Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele. 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Borg, I. (2002): Mitarbeiterbefragungen. Kompakt. Göttingen et al.: Hogrefe
- Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl., Heidelberg: Springer Medizin
- Brast, C./Holtgrave, M./Flindt, I. (2017): Erfolgsfaktoren des Employer Branding. Eine empirische Analyse. In: Personalquarterly, 69. Jg., H. 2, S. 36-44
- Bruhn, M./Kappus, C. (2016): Die blinde Kuh in der Markenführung. In: Absatzwirtschaft. Zeitschrift für Marketing, o. Jg., H. 3, S. 100-103
- Büdenbender, U./Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal. Wichtige Begriffe zu Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht. 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Burmann, C./Halaszovich, T./Schade, M./Piehler, R. (2018): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen. Strategie. Umsetzung. Controlling. 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Camphausen, M. (2018): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke von innen nach außen aufbauen. Mitarbeiterbindung und -gewinnung durch Glaubwürdigkeit und Differenzierung. In: KU Gesundheitsmanagement, o. Jg., H. 7, S. 30-32

Heß, Katrin (2020): Internes Employer Branding – Management Summary

Chambers, E. G./Foulon, M./Handfield-Jones, H./Hankin, S. M./Michaels, E. G. (1998): The War for Talent. In: The McKinsey Quarterly, o. Jg., H. 3, S. 44-57

Chauhan, V./Mahajan, S. (2013): Employer Branding and Employee Loyalty in Hotel Industry. In: International Journal of Hospitality and Tourism Systems, 6. Jg., H. 2, S. 34-44

De Stobbeleir, K. E. M./De Clippeleer, I./Caniëls, M. C. J./Goedertier, F./Deprez, J./De Vos, A./Buyens, D. (2018): The inside effects of a strong external employer brand. How external perceptions can influence organizational absenteeism rates. In: The International Journal of Human Resource Management, 29. Jg., H. 13, S. 2106-2136

Deutsche Employer Branding Akademie (2006a): Mission und Grundsätze. (<https://employer-branding.org/about/employer-branding-definition-mission-und-grundsaeetze/>, zugegriffen am 12.07.2020)

Deutsche Employer Branding Akademie (2006b): Werttreiber Employer Branding. Geringere Kosten, bessere Leistung, zufriedener Kunden, mehr Umsatz. (https://www.dgfp.de/hr-wiki/Werttreiber_Employer_Branding__Geringere_Kosten__bessere_Leistung__....pdf, zugegriffen am 12.07.2020)

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (2019): Branchenbericht. DEHOGA-Konjunkturumfrage Herbst 2019. (https://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/04_Zahlen__Fakten/07_Zahlenspiegel__Branchenberichte/Branchenbericht/DEHOGA-Bericht_Bericht_Herbst_2019.pdf, zugegriffen am 12.07.2020)

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (2020): Fachkräftesicherung. (<https://www.dehoga-bundesverband.de/branchenthemen/fachkraeftesicherung/>, zugegriffen am 12.07.2020)

Diekmann, A. (2017): Empirische Sozialforschung. Grundlagen. Methoden. Anwendung. 11. Aufl., Hamburg: Rowohlt

Dillerup, R./Stoï, R. (2016): Unternehmensführung. Management & Leadership. Strategien. Werkzeuge. Praxis. 5. Aufl., München: Franz Vahlen

Dresing, T./Pehl, T. (2018): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitung und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Aufl., Marburg: Eigenverlag

Eigen, A. (2019): Gute HR-Arbeit macht den Unterschied. In: Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung, 119. Jg., H. 51, S. 11

Heß, Katrin (2020): Internes Employer Branding – Management Summary

Esch, F.-R. (2019): Und ewig grüßt das Murmeltier. In: Personalwirtschaft, 46. Jg., H. 10, S. 70

Esch, F.-R./Langner, T/Rempel, J. E. (2005): Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität. In: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen. Innovative Ansätze. Praktische Umsetzung. 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 103-129

Filzek-Schwab, A. (2020): Ein „Tribe“ namens 25hours. In: Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung, 120. Jg., H. 6, S. 9

Flick, U. (2010a): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Mey, G./Mruck, K. (Hrsg): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: Springer VS, S. 395-407

Flick, U. (2010b): Triangulation. In: Mey, G./Mruck, K. (Hrsg): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: Springer VS, S. 278-289

Flick, U. (2012): Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Flick, U./Von Kardorff, E./Keupp, H./Von Rosenstiel, L./Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 3. Aufl., Weinheim: Beltz, S. 147-173

Frank, C. (2020): Raum für alle Generationen. In: Personalmagazin, o. Jg., H. 1, S. 92-93

Fuchs, J./Söhnlein, D./Weber, B. (2017): IAB-Kurzbericht: Projektion des Erwerbbspersonenpotenzials bis 2060. Arbeitskräfteangebot sinkt auch bei hoher Zuwanderung. (<http://doku.iab.de/kurzber/2017/kb0617.pdf>, zugegriffen am 12.07.2020)

Gehrels, S. (2019): Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry. Finding and Keeping Talent. Bingley: Emerald

Ghielen, S. T. S./De Cooman, R./Sels, L. (2018): Refining Employer Branding Research. Linking Employer Attractiveness to clear and targeted Employer Brands. In: Academy of Management Proceedings, o. Jg., H. 1, o. S.

Glocke, B. (2020): Der Personalmangel macht 2020 weiter zu schaffen. In: Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung, 120. Jg., H. 1-2, S. 13

Hart, S. (2019). Es gibt keinen Grund zur Entwarnung. (<https://www.ahgz.de/news/nachgefragt-es-gibt-keinen-grund-zur-entwarnung,200012256767.html#>, zugegriffen am 12.07.2020)

Heß, Katrin (2020): Internes Employer Branding – Management Summary

Helfferrich, C. (2014): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 559-574

Hesse, G. (2019): Zur Notwendigkeit eines generationsbezogenen Employer Brandings. In: Hesse, G./Mattmüller, R. (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generation Y und X. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 55-62

Kirchgeorg, M./Grobe, E./Platzer, E./Güse, K./Holst, D. (2005): Employer Branding 2005. Summary. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse des Kooperationsprojekts. (https://www.e-fellows.net/sixcms_upload/media/116/employer_branding_2005.pdf, zugegriffen am 12.07.2020)

Knox, S./Freeman, C. (2006): Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. In: Journal of Marketing Management, 22. Jg., H. 7, S. 695-716

Kosfeld, R./Eckey, H. F./Türck, M. (2016): Deskriptive Statistik. Grundlagen. Methoden. Beispiele. Aufgaben. 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Kriegler, W. R. (2010): Service. Employer Branding Kompakt. Berlin: Bundesverband der Personalmanager. (https://www.bpm.de/sites/default/files/service_1%5B1%5D.pdf, zugegriffen am 12.07.2020)

Kriegler, W. R. (2018): Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden. 3. Aufl., Freiburg/München/Stuttgart: Haufe

Kuckartz, U./Rädiker, S. (2019): Analyzing Qualitative Data with MAXQDA. Text, Audio, and Video. Cham: Springer Nature Switzerland

Lievens, F./Highhouse, S. (2003): The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. In: Personnel Psychology, 56. Jg., H. 1, S. 75-102

Lievens, F./Slaughter, J. E. (2016): Employer Image and Employer Branding. What We Know and What We Need to Know. In: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3. Jg., H. 1, S. 407-440

Maxwell, R./Knox, S. (2009): Motivating employees to "live the brand". A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. In: Journal of Marketing Management, 25. Jg., H. 9-10, S. 893-907

Heß, Katrin (2020): Internes Employer Branding – Management Summary

Mayring, P. (2001): Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. In: Forum Qualitative Sozialforschung, 2. Jg., H. 1, o. S. (<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/967/2110><http://flash1r.apa.org/apastyle/basics>, zugegriffen am 12.07.2020)

Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Mey, G./Mruck, K. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: Springer VS, S. 601-613

Meuser, M./Nagel, U. (2009): Das Experteninterview. Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, S./Pickel, G./Lauth, H.-J./Jahn, D. (Hrsg.): Methoden der Vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden: Springer VS, S. 465-479

Mey, G./Mruck, K. (2011): Qualitative Interviews. In: Naderer, G./Balzer, E. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen. Methoden. Anwendungen. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 257-288

Mosley, R. (2015): CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. (<https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>, zugegriffen am 12.07.2020)

Nink, M. (2018): Präsentation zum Engagement Index. Engagement Index Deutschland 2018. (<https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>, zugegriffen am 12.07.2020)

Petersen, T. (2014): Der Fragebogen in der Sozialforschung. Konstanz/München: UVK

Petkovic, M. (2008): Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. 2. Aufl., München/Mering: Rainer Hampp

Pfadenhauer, M. (2009): Das Experteninterview. Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe. In: Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte. Methoden. Analysen. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 449-461

Schade, E. (2019): Die junge Generation richtig führen. In: Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung, 119. Jg., H. 44, S. 13

Schahinian, D. (2019): Ohne Selbsterkenntnis keine Authentizität. In: Personalwirtschaft, 46. Jg., H. 8, S. 6-11

Heß, Katrin (2020): Internes Employer Branding – Management Summary

Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2018): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Aufl., Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg

Scholl, A. (2018): Die Befragung. 4. Aufl., Konstanz/München: UVK

Sponheuer, B. (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. Wiesbaden: Gabler

Statistisches Amt der Europäischen Union (2020): Demografische Veränderung. Absoluter und relativer Bevölkerungsstand auf nationaler Ebene. (https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_gind&lang=de, zugegriffen am 12.07.2020)

Statistisches Bundesamt (2019a): Bevölkerungsstand. Bevölkerung nach Gebietsstand. (<https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/liste-gebietstand.html>, zugegriffen am 12.07.2020)

Statistisches Bundesamt (2019b): Bevölkerungsvorausberechnung. Ergebnisse der 14. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. (<https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Tabellen/variante-1-2-3-altersgruppen.html>, zugegriffen am 12.07.2020)

Statistisches Bundesamt (2020): Bevölkerung. Demografische Aspekte. (<https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/textbaustein-taser-blau-bevoelkerungszahl.html>, zugegriffen am 12.07.2020)

Steinke, I. (2009): Die Güte qualitativer Marktforschung. In: Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte. Methoden. Analysen. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 261-283

Stotz, W./Wedel-Klein, A. (2013): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. 2. Aufl., München: Oldenbourg

Thielsch, M. T./Weltzin, S. (2013): Online-Mitarbeiterbefragung. In: Domsch, M. E./Ladwig, D. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbefragung. 3. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, S. 77-94

Trost, A. (2013): Employer Branding. In: Trost, A. (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. 2. Aufl., Köln: Luchterhand, S. 13-75

Heß, Katrin (2020): Internes Employer Branding – Management Summary

Tumasjan, A./Kunze, F./Bruch, H./Welpel, I. M. (2020): Linking employer branding orientation and firm performance. Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. In: Human Resource Management, 59. Jg., H. 1, S. 83-99

Von Bothmer, I./Graf, M. (2013): Kann man den Erfolg von Employer Branding messen? In: Trost, A. (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. 2. Aufl., Köln: Luchterhand, S. 189-202

Werding, M. (2019): Talente werden knapp: Perspektiven für den Arbeitsmarkt. In: Busold, M. (Hrsg.): War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten. 2. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, S. 3-17