

Das vorliegende Manuskript stellt eine Arbeitsversion dar.
Die finale Version ist wie folgt erschienen:

*von Walter, B. (2021). Was wir noch nicht über Employer-Branding wissen. Marketing Review
St. Gallen, 38(2), 20-27.*

Was wir noch nicht über Employer Branding wissen

Markenkommunikation auf dem Arbeitsmarkt hat sich fest etabliert. Der vorliegende Beitrag analysiert, wo Forschung und Praxis des Employer Branding heute stehen und ordnet den Erkenntnisstand den Schritten des Managementprozesses von Employer Branding zu. Dabei zeigt sich: In allen Bereichen gibt es neue Entwicklungen, die noch wenig erforscht sind.

1996 veröffentlichten Ambler und Barrow im Journal of Brand Management den Artikel „The employer brand“ (Ambler & Barrow, 1996). Darin definierten sie den Begriff Arbeitgebermarke und schlugen als eine der ersten Autoren vor, Prinzipien der Markenführung auch auf dem Arbeitsmarkt anzuwenden. Wie richtungsweisend dieser Ansatz war, haben die Autoren wohl kaum geahnt. Angetrieben durch den Fachkräftemangel wurde Employer Branding stark von der Praxis aufgegriffen und ist Unternehmensumfragen zufolge heute eine der weltweit verbreitetsten Strategien zur Anwerbung von Mitarbeitern (z. B. Talent Board, 2020). Auch die Forschung hat sich in den letzten Jahrzehnten intensiv mit Employer Branding auseinandergesetzt. Gibt man bei Google Scholar das Stichwort „Employer Branding“ ein, werden über 20‘000 wissenschaftliche Dokumente angezeigt.

Vor diesem Hintergrund wird das 25jährige Jubiläum des Artikels von Ambler und Barrow zum Anlass genommen, den gegenwärtigen Erkenntnisstand von Employer Branding zusammenzufassen, aktuelle Entwicklungen zu beleuchten und künftigen Forschungsbedarf abzuleiten. Grundlage der Ausführungen ist eine Literaturanalyse von Beiträgen aus wissenschaftlichen Zeitschriften (nur Zeitschriften mit double blind review-Verfahren), die sich mit Employer Branding befassen. Insbesondere wurden Zeitschriften aus den Bereichen Organisation und Personalwesen, Marketing und Management einbezogen. Die Artikel wurden mittels einer Stichwortsuche identifiziert (eine detaillierte Liste der verwendeten Zeitschriften, Stichworte und Artikel kann beim Autor angefordert werden). Alle Artikel, die sich explizit oder implizit mit Markenführung und Markenkommunikation gegenüber (potenziellen) Mitarbeitern befassen, wurden in die Analyse aufgenommen. Artikel, die sich mit Mitarbeitern als Instrument der Markenführung gegenüber Kunden beschäftigen (Internal Branding, Behavioral Branding, Employee Branding), wurden hingegen nicht berücksichtigt. Um Ansätze der Employer Branding-Praxis nachvollziehen zu können, wurden zudem einige Monografien und Buchbeiträge integriert, die sich mit dem Management von Employer Branding beschäftigen. Insgesamt wurden 229 Quellen analysiert.

Der Beitrag folgt der Brand Equity-Perspektive auf Employer Branding, die unter Employer Branding den Aufbau von Vorstellungen zu einem Unternehmen *als Arbeitgeber* vor allem durch kommunikative Massnahmen versteht (z. B. Cable & Turban, 2001; Collins & Kanar, 2014). Um eine zielgerichtete und praxisnahe Diskussion zu ermöglichen, werden die Ergebnisse der Analyse entlang folgender, zentraler Prozessschritte von Employer Branding erörtert (von Walter & Kremmel, 2016):

- (1) *Entwicklung der Employer Branding-Strategie*: Bestimmung Zielgruppen, Ziele und Employer Value Proposition (Positionierung der Arbeitgebermarke)
- (2) *Kommunikation der Arbeitgebermarke*: Auswahl und Umsetzung von Massnahmen zur Kommunikation der Employer Value Proposition
- (3) *Erfolgskontrolle des Employer Branding*: Kontrolle der Wirkung von Employer Branding auf psychografische und organisationale Ziele

Tab. 1 fasst die Ergebnisse überblicksartig zusammen.

Tab. 1 ungefähr hier einfügen

Entwicklung der Employer Branding-Strategie

Obwohl zahlreiche Autoren postulieren, dass sowohl potenzielle als auch bestehende Mitarbeiter Zielgruppen von Employer Branding sind, konzentrieren sich Forschung und viele Unternehmen nach wie vor stark auf potenzielle Mitarbeiter (Moroko & Uncles, 2009; Theurer et al., 2018). War in den Anfangsjahren noch ein Fokus auf Studierende als Kernzielgruppe erkennbar, richten Organisationen ihr Augenmerk heute oft auf berufserfahrene und nicht-akademische Zielgruppen (z. B. Fahrpersonal, Pflegekräfte). Der wissenschaftliche Diskurs hat nicht-akademische Zielgruppen, von Ausnahmen abgesehen (z. B. van Hoyer, 2012), jedoch eher vernachlässigt. Entsprechend gibt es wenig Erkenntnisse, was erfolgsversprechende Positionierungsansätze bei nicht-akademischen Zielgruppen sind. Es ist zu vermuten, dass nicht-akademische Zielgruppen aufgrund anderer Berufsbilder, zumindest teilweise unterschiedliche Erwartungen an einen Arbeitgeber aufweisen als akademische Zielgruppen.

In diesem Zusammenhang ist es auch eine interessante Entwicklung, dass manche Unternehmen, Konsumenten als Nebenzielgruppe von Employer Branding betrachten. McDonald's will beispielsweise nicht nur auf dem Arbeitsmarkt, sondern auch auf dem Absatzmarkt als «guter Arbeitgeber» gelten und befragt jährlich tausende von Konsumenten zu seiner Arbeitgeberattraktivität. Dahinter steckt die Überlegung, dass Kunden heutzutage erwarten, dass ein Unternehmen seine Mitarbeiter fair behandelt (Anselmsson et al., 2016). Noch ist unklar, unter welchen Bedingungen Employer Branding Konsumenten wie

beeinflusst. Beispielsweise könnte Employer Branding vor allem dann wirkungsvoll sein, wenn ein negatives Arbeitgeberimage existiert, das potenzielle Kunden vom Kauf abhält. Herzstück einer Employer Branding-Strategie ist die sogenannte Employer Value Proposition (EVP). Hierunter wird das zentrale Set an Arbeitgebereigenschaften verstanden, mit dem die Arbeitgebermarke positioniert wird (Barrow & Mosley, 2005; Tomczak et al., 2011). Lange Zeit war es Konsens in Wissenschaft und Praxis, die Arbeitgebermarke über positive Arbeitgebereigenschaften zu positionieren, die zu einer hohen Arbeitgeberattraktivität am Arbeitsmarkt führen (sofern diese Eigenschaften glaubwürdig sind und eine gewisse Differenzierung ermöglichen). Eine Vielzahl von Studien zeigt, dass hierfür sowohl instrumentelle Arbeitgebereigenschaften (z. B. gute Entlohnung, Aufstiegsmöglichkeiten) als auch symbolische Arbeitgebereigenschaften (z. B. bodenständiges, innovatives Unternehmen) in Frage kommen (z. B. Lievens & Highhouse, 2003; Lievens et al., 2007; Rampl & Kenning, 2014). Allerdings sind in den letzten Jahren Zweifel daran aufgekommen, die Positionierungsstrategie grundsätzlich an einer Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität auszurichten (von Walter & Kremmel, 2016). Hintergrund ist, dass eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zwar mit mehr Bewerbungen einhergeht, aber wohl nicht zwangsläufig zu einem höheren Anteil an qualifizierten Bewerbungen führt (Dineen & Williamson, 2012; Turban & Cable, 2003). Eine aktuelle Studie indiziert sogar, dass stark positive Rekrutierungsbotschaften, Selbstselektionsmechanismen ausser Kraft setzen können und daher der Qualität der Bewerbungen abträglich sind (Überschaer & Baum, 2020). Parallel dazu haben Praktiker unter dem Stichwort «cultural fit» verstärkt den Stellenwert einer hohen Passung der Bewerber als Ziel von Employer Branding betont (StepStone, 2017). Es stellt sich daher die Frage, wie eine Arbeitgebermarke positioniert sein muss, um eine Steigerung der Qualität der Bewerber zu erreichen. Ein möglicher Ansatz besteht darin, bewusst selektionierend wirkende Arbeitgebereigenschaften in die EVP einzubeziehen, z. B. Eigenschaften, die von ungeeigneten Personen als negativ empfunden werden (Dineen & Williamson, 2012; Kanar et al., 2010). Solche und andere Positionierungsstrategien zur Steigerung der Qualität des Bewerberpools sind bislang jedoch kaum erforscht.

Generell erscheint es empfehlenswert in Forschung und Praxis stärker zu diskutieren, welche Zielsetzungen Employer Branding in unterschiedlichen Kontexten verfolgen sollte. Herrscht in einer Branche beispielsweise ein ausgeprägter Wettbewerb um Fachkräfte, kann eine pauschale Steigerung der Arbeitgeberattraktivität mit dem Ziel, möglichst viele Bewerbungen zu generieren, sinnvoll sein. Umgekehrt kann bei einem Fachkräfteüberschuss, Employer Branding möglicherweise einen Beitrag zu einer frühzeitigen Selektion geeigneter Kandidaten

liefern. Die Diskussion solcher Fragen könnte zu einer stärkeren strategischen Ausrichtung von Employer Branding beitragen.

Kommunikation der Arbeitgebermarke

Die Kommunikation der EVP erfolgt entlang des Arbeitgeberwahlprozess (Candidate Journey). Gemäss bisherigem Erkenntnisstand ist davon auszugehen, dass Employer Branding vor allem in den Frühphasen des Arbeitgeberwahlprozess von zentraler Bedeutung ist, bevor eine Bewerbung auf eine konkrete Stellung erfolgt (z. B. Chapman et al., 2005; Collins & Stevens, 2002). Hier kann durch den Aufbau eines geeigneten Arbeitgeberimages eine Vorprägung potenzieller Mitarbeiter zugunsten eines Arbeitgebers erreicht werden.

Insbesondere «high information practices», die detaillierte Information zu einem Arbeitgeber bieten wie z. B. Karrierewebsites, sowie «reichhaltigen» Medien, die zeitnah und interaktiv auf den Jobsucher zugeschnittene Botschaften transportieren (z. B. persönliche Interaktion im Rahmen einer Karrieremesse), wird eine positive Wirkung zugeschrieben (z. B. Cable & Yu, 2006; Collins & Han, 2004). In der Praxis wird darüber hinaus angestrebt, die EVP an allen Kontaktpunkten des Arbeitgeberwahlprozess zu kommunizieren, um eine konsistente Candidate Experience sicherzustellen (Verhoeven, 2016). Eine diesbezügliche Koordination der Kontaktpunkte stellt jedoch eine Herausforderung dar, weil nach wie vor unklar ist, welches Zusammenspiel von Botschaften und Medien zu einem optimalen Ergebnis aus Employer Branding-Sicht führt. Eine Studie von von Walter et al. (2012) legt nahe, dass Jobsuchende zu unterschiedlichen Zeitpunkten des Arbeitgeberwahlprozess unterschiedliche Präferenzen für bestimmte Arbeitgeberbotschaften aufweisen. Kanar et al. (2015) zeigen zudem, dass der Erfolg verschiedener Botschaften von Faktoren wie der Arbeitgeberbekanntheit zu Beginn des Arbeitgeberwahlprozess abhängt. Diese Beispiele machen deutlich, dass die Gestaltung von Candidate Journeys Kontextfaktoren stärker berücksichtigen muss.

Allerdings verlieren Unternehmen auch auf dem Arbeitsmarkt zunehmend die Hoheit über die Markenkommunikation und sind mit Mund-zu-Mund-Propaganda in sozialen Netzwerken und auf Arbeitgeberbewertungsportalen wie kununu und Glassdoor konfrontiert. Gemäss mehreren Studien kann sich Mund-zu-Mund-Propaganda sowohl positiv als auch negativ auf die Wahrnehmung eines Arbeitgebers auswirken, wobei bestimmte Faktoren (z. B. Qualität der Information, wahrgenommene Expertise der Informationsquelle) den Einfluss verstärken können (z. B. Evertz et al., 2019; van Hoye & Lievens, 2009). Eine zentrale Herausforderung

für das Employer Branding ist insbesondere der Umgang mit negativer Mund-zu-Mund-Propaganda. Ansätze in der Praxis reichen vom Einsatz von Mitarbeiter-Testimonials über die Kommentierung negativer Bewertungen bis hin zur bewussten Initiierung positiver Mund-zu-Mund-Propaganda. Bislang gibt es jedoch kaum Arbeiten, die die Wirkung und Ausgestaltung solcher Ansätze untersucht haben. Eine Ausnahme stellt eine neue Studie von Carpentier and van Hove (2021) dar, die nahelegt, dass die Zurückweisung negativer Kommentare nur wirksam ist, wenn diese Einzelmeinungen sind.

Eine spannendes Feld für die Employer Branding-Forschung und -Praxis sind auch die Themen Employee Advocacy und Corporate Influencer. Unter dem Begriff Employee Advocacy wird das Teilen arbeitgeberbezogener Botschaften durch die eigenen Mitarbeiter verstanden (Sturmer, 2020). Dabei werden technische Systeme eingesetzt (z. B. Talentry, Sociabble), die Mitarbeiter bei der Verbreitung solcher Inhalte über ihre sozialen Netzwerke unterstützen und sie für ihr Engagement belohnen. Ein Sonderfall von Employee Advocacy sind Corporate Influencer, von denen angenommen wird, dass sie aufgrund bestimmter Eigenschaften (z. B. grosses Netzwerk, eigene digitale Kanäle), betriebliche Themen besonders wirkungsvoll kommunizieren können (Hesse et al., 2020). Bislang gibt es kaum Forschung, die analysiert, wie Employee Advocacy und Corporate Influencer auf (potenzielle) Mitarbeiter wirken. Basierend auf der Analyse eines Corporate Influencers der Deutschen Telekom haben Hesse et al. (2020) aufgezeigt, dass Employee Advocacy häufig provokative Aussagen enthält. Welche Wirkung haben diese und andere Taktiken auf die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke? Auch die Frage, wie Mitarbeiter überzeugt werden können, sich an Employee Advocacy-Systemen zu beteiligen und welche Freiheitsgrade Unternehmen ihren Mitarbeiter dabei gewähren sollten, bedarf der Klärung.

Erfolgskontrolle von Employer Branding

Ein zentraler Bestandteil von Employer Branding ist auch eine regelmässige Erfolgskontrolle relevanter Zielgrössen. Dabei wird zwischen der Kontrolle psychografischer Ziele, die sich auf die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke durch ihre Zielgruppen beziehen (z. B. Arbeitgeberbekanntheit, -image, -attraktivität), und der Kontrolle von organisationalen Zielen (z. B. Rekrutierungserfolg) unterschieden (von Walter & Kremmel, 2016). Die Forschung hat mehrere Instrumente zur Messung psychografischer Ziele entwickelt, die auch in der Praxis zum Einsatz kommen. So messen beispielsweise die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) ihre Arbeitgeberattraktivität mit einer adaptierten Version der von Highhouse et al. (2003)

entwickelten Attraktivitätsskala. Was organisationale Ziele angeht, werden in der Praxis meist Rekrutierungsmetriken analysiert, die durch Employer Branding beeinflusst werden können wie die Anzahl an Bewerbungen pro ausgeschriebener oder besetzter Stelle (Mosley, 2016). Zu diesem Zweck werden bestehende Daten aus HR-Management-Systemen (z. B. SAP SuccessFactors) herangezogen, sofern diese Systeme dahingehend auf Employer Branding ausgerichtet sind, dass sie eine zielgruppenbasierte Auswertung solcher Kennzahlen erlauben. Allerdings werden weitergehende, ökonomische Effekte von Employer Branding bislang nicht in die Erfolgskontrolle einbezogen. Der Hauptgrund hierfür ist vermutlich, dass es noch kein gesichertes Wissen gibt, was die ökonomischen Effekte von Employer Branding überhaupt sind. Zwei Studien zeigen, dass Mitarbeiter von Unternehmen mit einer starken Marke sich mit geringeren Gehältern zufrieden geben (Cable & Turban, 2003; Tavassoli et al., 2014). Zudem wurde vielfach vorgeschlagen, dass Employer Branding sich positiv auf die Rekrutierungseffizienz (z. B. Cost-per-Hire, Time-to-hire) auswirkt, was jedoch bislang nicht bestätigt werden konnte (Tumasjan et al., 2020). Insofern besteht zu diesem Thema noch grosser Forschungsbedarf.

Traditionelle Formen der Erfolgskontrolle wie Umfragen und die Auswertung von Daten des Personalcontrollings stellen einer reaktive Form der Erfolgsmessung dar. Social Media Listening (z. B. Universum Access Social) verspricht hingegen ein Tracking der Arbeitgebermarke in Echtzeit, indem laufend analysiert wird, wie über einen Arbeitgeber in den sozialen Medien geschrieben und diskutiert wird. Beispielsweise ist es möglich, die Häufigkeit arbeitgeberbezogener Kommentare zu einer Marke oder die Valenz solcher Kommentare zu analysieren (Wird über einen Arbeitgeber positiv, negativ oder neutral geschrieben?). Wissenschaftler, die sich mit der Thematik befassen, betonen auch die Bedeutung von Social Listening, um thematische Verschiebungen der Konversationen zu einer Marke zu erkennen (Zhong & Schweidel, 2020). Eine Schlüsselfrage aus Sicht des Employer Branding ist, inwiefern solche Metriken tatsächlich auf den Erfolg einer Arbeitgebermarke schliessen lassen. So könnte beispielsweise eine stark positive Valenz eine hohe Arbeitgeberattraktivität indizieren. Die Identifikation thematischer Diskursverschiebungen könnte wiederum zu Veränderungen des Arbeitgeberimages führen. Diese und andere Zusammenhänge sollten Gegenstand zukünftiger Forschung sein.

Fazit und Ausblick

Ziel des vorliegenden Beitrags war es, einen kompakten Überblick über den gegenwärtigen Erkenntnisstand und neue Entwicklungen im Employer Branding zu geben sowie Stossrichtungen für die weitere Erforschung der Thematik aufzuzeigen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass trotz einer weiten Verbreitung von Employer Branding in der Praxis und einer Vielzahl von Studien noch zahlreiche Forschungslücken bestehen. Momentan wissen wir noch zu wenig darüber, was geeignete Positionierungsansätze für nicht-akademische Zielgruppen sind und welche Strategien dazu beitragen, die Qualität des Bewerberpools zu erhöhen. Im Bereich Kommunikation besteht noch viel Unsicherheit in Hinblick auf den Umgang mit negativer Mund-zu-Mund-Propaganda im Internet und den Einsatz von Employee Advocacy-Systemen sowie von Corporate Influencern. Zuletzt gibt es noch zu wenig Wissen über die ökonomischen Effekte von Employer Branding und die Aussagekraft von Social Listening-Metriken. Betrachtet man die bestehende Literatur zu Employer Branding, lässt sich erkennen, dass sich die bisherige Forschung vielfach auf grundlegende, psychologische Wirkungszusammenhänge von Employer Branding konzentriert hat. Angesichts der aufgezeigten Wissenslücken erscheint es erforderlich, künftig einen noch stärkeren Fokus auf das Management und die ökonomische Wirkung von Employer Branding zu legen. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis ist hierfür eine wichtige Voraussetzung.

Literatur

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Anselmsson, J., Bondesson, N., & Melin, F. (2016). Customer-based brand equity and human resource management image: Do retail customers really care about HRM and the employer brand? *European Journal of Marketing*, 50(7-8), 1185-1208.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work* (2. Aufl.). Wiley: Chichester, Sussex.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the Dimensions, Sources, and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment. In G. R. Ferris (Hrsg.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (S. 115-163). Elsevier Science: New York.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Cable, D. M., & Yu, K. Y. T. (2006). Managing Job Seekers' Organizational Image Beliefs: The Role of Media Richness and Media Credibility. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 828-840.
- Carpentier, M., & van Hoye, G. (2021). Managing organizational attractiveness after a negative employer review: company response strategies and review consensus. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, im Erscheinen.
- Chapman, D., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944.
- Collins, C. J., & Han, J. H. (2004). Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation. *Personnel Psychology*, 57, 685-717.
- Collins, C. J., & Kanar, A. M. (2014). Employer Brand Equity and Recruitment Research. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Recruitment* (S. 284-297). Oxford University Press: Oxford.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.
- Dineen, B. R., & Williamson, I. O. (2012). Screening-Oriented Recruitment Messages: Antecedents and Relationships with Applicant Pool Quality. *Human Resource Management*, 51(3), 343-360.
- Evertz, L., Kollitz, R., & Süß, S. (2019). Electronic word-of-mouth via employer review sites – the effects on organizational attraction. *The International Journal of Human Resource Management*, im Erscheinen.
- Hesse, A., Schmidt, H. J., & Baumgarth, C. (2020). How a Corporate Influencer Co-creates Brand Meaning: The Case of Pawel Dillinger from Deutsche Telekom. *Corporate Reputation Review*, im Erscheinen.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Kanar, A. M., Collins, C. J., & Bell, B. S. (2010). A Comparison of the Effects of Positive and Negative Information on Job Seekers' Organizational Attraction and Attribute Recall. *Human Performance*, 23(3), 193-212.
- Kanar, A. M., Collins, C. J., & Bell, B. S. (2015). Changing an unfavorable employer reputation: the roles of recruitment message-type and familiarity with employer. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(9), 509-521.

- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102.
- Lievens, F., van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18, S45-S59.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
- Mosley, R. (2016). Universum: Measuring Employer Brand Performance. In B. von Walter & D. Kremmel (Hrsg.), *Employer Brand Management - Arbeitgebermarken aufbauen und steuern* (S. 235-246). Springer Gabler: Wiesbaden.
- Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1-2), 218-236.
- StepStone (11.11.2020). Recruiting mit Persönlichkeit. Abgerufen von <https://www.stepstone.de/wissen/so-wichtig-sind-cultural-fit-und-unternehmenskultur/>
- Sturmer, M. (2020). *Corporate Influencer - Mitarbeiter als Markenbotschafter*. SpringerGabler: Wiesbaden.
- Talent Board (11.11.2020). CandE Recruiting Focus 2020. Abgerufen von <https://www.thetalentboard.org/article/cande-recruiting-focus-2020/?fbclid=IwAR2GOwKjwwuFDMt4aURmZUxN0aLZVf13kM6QF1knMWN7fEPr5rIWUneDmTY>
- Tavassoli, N. T., Sorescu, A., & Chandy, R. (2014). Employee-Based Brand Equity: Why Firms with Strong Brands Pay Their Executives Less. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 676-690.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welppe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- Tomczak, T., von Walter, B., & Henkel, S. (2011). Strategisches Employer Branding. *GfM-Forschungsreihe*, 06.
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welppe, I. M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83-99.
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751.
- Überschaer, A., & Baum, M. (2020). Top employer awards: A double-edged sword? *European Management Journal*, 38(1), 146-156.
- van Hove, G. (2012). Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 376-391.
- van Hove, G., & Lievens, F. (2009). Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 341-352.
- Verhoeven, T. (2016). Die Candidate Journey und Touchpoints. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Candidate Experience* (S. 33-43). Springer Gabler: Wiesbaden.
- von Walter, B., & Kremmel, D. (2016). Employer Brand Management: Grundlagen, Strategie, Umsetzung. In B. von Walter & D. Kremmel (Hrsg.), *Employer Brand Management - Arbeitgebermarken aufbauen und steuern* (S. 3-35). Springer Gabler: Wiesbaden.
- von Walter, B., Wentzel, D., & Tomczak, T. (2012). The effect of applicant-employee fit and temporal construal on employer attraction and pursuit intentions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 116-135.
- Zhong, N., & Schweidel, D. A. (2020). Capturing Changes in Social Media Content: A Multiple Latent Changepoint Topic Model. *Marketing Science*, 39(4), 827-846.

Zusammenfassung

Forschung und Praxis beschäftigen sich seit über zwei Jahrzehnten mit Employer Branding. Obwohl ein umfangreiches Wissen über Employer Branding vorhanden ist, bestehen im Detail nach wie vor Wissenslücken. Dies betrifft die Ausrichtung von Employer Branding auf neue Zielgruppen und veränderte Ziele, die Koordination unterschiedlicher Kommunikationsmassnahmen im Rahmen von Candidate Journeys, den Umgang mit negativer Mund-zu-Mund-Propaganda im Internet, den Einsatz von Employee Advocacy und Corporate Influencern sowie die Kontrolle ökonomischer Effekte von Employer Branding. Vor diesem Hintergrund sollte zukünftige Forschung einen stärkeren Fokus auf das Management von Employer Branding legen und eng mit der Employer Branding-Praxis zusammenarbeiten.

Kernthesen

1. Es gibt noch zu wenig Erkenntnisse darüber, was erfolgsversprechende Positionierungsstrategien bei nicht-akademischen Zielgruppen sind.
2. Es besteht kaum Wissen darüber, wie eine Arbeitgebermarke positioniert sein muss, um die Qualität des Bewerberpools zu erhöhen.
3. Es ist ungeklärt, welche Abfolge von Botschaften und Medien entlang der Candidate Journey zu einem optimalen Employer Branding-Ergebnis führt.
4. Neue Ansätze zum Umgang mit negativer Mund-zu-Mund-Propaganda im Internet und zur Stimulierung von Employee Advocacy müssen erprobt und erforscht werden.
5. Für eine Weiterentwicklung der Erfolgskontrolle ist es erforderlich, ökonomische Effekte von Employer Branding sowie die Aussagekraft von Social Listening-Metriken besser zu verstehen.

Handlungsempfehlungen

1. Strategie: Unternehmen sollten reflektieren, ob ihr Employer Branding klar auf die für sie relevanten Arbeitsmarkt-Zielgruppen ausgerichtet ist. In diesem Zusammenhang sollte auch hinterfragt werden, ob die Employer Value Proposition dazu beiträgt, qualifizierte Kandidaten anzuziehen.
2. Kommunikation: Unternehmen sollten ein stärkeres Augenmerk auf die Optimierung von Candidate Journeys als Gesamtprozess legen (nicht nur Optimierung einzelner Kontaktpunkte). Zudem wird es wichtiger, Ansätze zum Umgang mit negativer Mund-zu-Mund-Propaganda im Internet und zum Einsatz von Employee Advocacy zu entwickeln.
3. Erfolgskontrolle: Unternehmen sollten nicht nur psychografische Employer Branding-Ziele kontrollieren, sondern auch organisationale Ziele, die durch Employer Branding beeinflusst werden. Hierzu sind bestehende HR-Management-Systeme auf Employer Branding auszurichten.

Tab. 1: Übersicht Erkenntnisstand, aktuelle Entwicklungen, Forschungsbedarf

	Entwicklung der Employer Branding-Strategie <i>Bestimmung Zielgruppen, Ziele und Employer Value Proposition (Arbeitgeberpositionierung)</i>	Kommunikation der Arbeitgebermarke <i>Auswahl und Umsetzung von Massnahmen zur Kommunikation der Employer Value Proposition</i>	Erfolgskontrolle des Employer Branding <i>Kontrolle der Wirkung von Employer Branding auf psychografische und organisationale Ziele</i>
Erkenntnisstand	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppen von Employer Branding sind potenzielle und bestehende Mitarbeiter, wobei potenziellen Mitarbeitern eine grössere Bedeutung beigemessen wird • Arbeitgeberwissen (Dimensionen: Arbeitgeberbekanntheit, -image, -attraktivität) ist die zentrale Zielgrösse von Employer Branding, da Arbeitgeberwissen den Rekrutierungserfolg massgeblich beeinflusst • Das Arbeitgeberimage umfasst die Wahrnehmung instrumenteller Arbeitgeberereignisse (z. B. gutes Gehalt) und symbolischer Arbeitgeberereignisse (z. B. bodenständige Kultur); bei der Entwicklung der Employer Value Proposition können daher auch symbolische Eigenschaften Berücksichtigung finden 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Kommunikation der Arbeitgebermarke ist vor allem in der Frühphase des Arbeitgeberwahlprozess (Candidate Journey) von zentraler Bedeutung. • «High-information practices» und «reichhaltige» Medien können die Wirkung der Employer Branding-Kommunikation verstärken • Mund-zu-Mund-Propaganda beeinflusst die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke über die vom Unternehmen kontrollierte Kommunikation hinaus • Kundenbezogene Kontaktpunkte (z. B. Produkte eines Unternehmens) können die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke beeinflussen 	<ul style="list-style-type: none"> • Psychografische Zielgrössen von Employer Branding (Arbeitgeberbekanntheit, -image- und -attraktivität) lassen sich mittels spezifischer Instrumente (Skalen) messen • Kennzahlen zum Rekrutierungserfolg reflektieren auf organisationaler Ebene den Erfolg einer Arbeitgebermarke (z. B. Anzahl an Bewerbungen, Qualität der Bewerbungen)
Aktuelle Entwicklungen	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung von Employer Branding auf berufserfahrene und nicht-akademische Arbeitsmarkt-Zielgruppen („blue collar workers“) • Ansprache von Kunden als Nebenzielgruppe von Employer Branding • Betonung einer hohen Qualität und Passung („cultural fit“) von Bewerbern als Ziel von Employer Branding 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation der Arbeitgebermarke an allen Kontaktpunkten des Arbeitgeberwahlprozess mit dem Ziel einer möglichst konsistenten Candidate Experience • Zunehmende Nutzung von Arbeitgeberbewertungsportalen durch (potenzielle) Mitarbeiter, negative Mund-zu-Mund-Propaganda • Initiierung von Employee Advocacy mittels technischer Systeme (z. B. Talentry, Sociabble) • Nutzung von Corporate Influencern für das Employer Branding 	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung von HR-Management-Systemen (z. B. SAP SuccessFactors) um Funktionen zur Erfolgskontrolle von Employer Branding • Tracking der Wahrnehmung der Arbeitgebermarke in Echtzeit durch Analyse des Social Media-Diskurs (Social Listening, z. B. Universum Access Social)
Forschungsbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Geeignete Positionierungsstrategien für unterschiedliche Arbeitsmarkt-Zielgruppen, insbesondere nicht-akademische Zielgruppen • Wirkung von Employer Branding auf Kunden • Positionierungsstrategien zur Steigerung der Qualität der Bewerbungen • Zielsetzungen von Employer Branding in unterschiedlichen Arbeitsmarktkontexten 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenspiel unterschiedlicher Botschaften und Medien in Hinblick auf eine optimale Gestaltung von Candidate Journeys • Umgang mit negativer Mund-zu-Mund-Propaganda • Wirkung von Employee Advocacy und Corporate Influencern, Ausgestaltung von Employee-Advocacy-Systemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökonomische Effekte von Employer Branding • Eignung von Social Listening-Metriken zur Erfolgskontrolle von Employer Branding