

Heike Jopp

Employer Branding

Innovative Ansätze für den Mittelstand

**Eine empirische Untersuchung
anhand von Chemielaboranten**

Heike Jopp

Employer Branding - Innovative Ansätze für den Mittelstand: Eine empirische Untersuchung anhand von Chemielaboranten

Buch-ISBN: 978-3-8428-9127-2

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8428-4127-7

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2014

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2014

Vorwort

Der demografische Wandel in Deutschland wird zu einem erheblichen Umdenken in den Personalabteilungen führen: Immer stärker wird in Zukunft die Frage in den Vordergrund rücken, wie eine Unternehmung an die immer knapper werdenden Human-Ressourcen, insbesondere Fach- und Führungskräfte, gelangen können. Dieser Wandel von einem Arbeitgeber- zu einem Bewerbermarkt ist epochal und vergleichbar mit dem Wandel vom Anbieter- zum Verbrauchermarkt nach dem Zweiten Weltkrieg. So wie damals das Marketing neue Wege gehen musste, bilden sich heute neue Ansätze für ein effektiveres Bewerbermarketing und eine dauerhafte Motivierung und Bindung von Mitarbeitern.

Der integrative Ansatz des Employer Branding, wie ihn Frau Jopp in ihrer Arbeit vorstellt, erweist sich hierfür als wegweisend. Aus der Problemanalyse für kleine und mittlere Unternehmen der Chemiebranche findet sie konkrete Lösungsansätze und testet diese empirisch. Sie kann zeigen, dass es möglich ist, auf der Basis einer neuropsychologischen Zielgruppenanalyse von Chemielaboranten ein berufsspezifisches Profil zu erstellen. Sie liefert Insights für eine passgenaue Ansprache, Medienauswahl, Gestaltung und den zielgruppenadäquaten Aufbau einer Arbeitgebermarke für diese Branche. Daraus resultierende Maßnahmen hinterlegt sie mit Einschätzungen zu Budgetierung, Ressourcen, Zeitrahmen und Timing. Die praxisorientierten Schlussfolgerungen aus der empirischen Analyse sind innovativ und wegweisend und zusätzlich auch auf andere Branchen übertragbar. Eine rundum spannende und anregende Gratwanderung zwischen Betriebswirtschaft, Psychologie und Soziologie.

Prof. Dr. David Scheffer

Professor für Wirtschaftspsychologie und Personalmanagement an der NORDAKADEMIE -
Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn
Geschäftsführender Gesellschafter der MassineScheffer GmbH, Berlin

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Aufbau und Vorgehensweise	3
2 Ausgangssituation	5
2.1 Demografie- und Arbeitsmarktsituation in Deutschland	5
2.2 Gesellschaftlicher Wandel: Generationen- und Wertewechsel	7
2.3 Mittelstand in Deutschland	8
2.4 Situation in der chemischen Industrie	10
2.4.1 Situation der Chemielaboranten	11
2.5 Lösungsansätze und Maßnahmenpakete der Chemieorganisationen	13
3 Grundlagen des Employer Brandings	14
3.1 Employer Brand	14
3.1.1 Herleitung aus dem Marketing	14
3.1.2 Definition und Funktion	15
3.2 Employer Branding	16
3.2.1 Geschichtliche Entwicklung	16
3.2.2 Definition	16
3.2.3 Abgrenzung zum Personalmarketing	17
3.2.4 Wirkungsfelder	17
3.2.4.1 Mitarbeitergewinnung / Recruiting	18
3.2.4.2 Mitarbeiterbindung / Retention	19
3.2.4.3 Leistung und Ergebnis / Performance	19
3.2.4.4 Unternehmenskultur	19
3.2.4.5 Unternehmensimage und -marke / Reputation	20
3.2.5 Funktionen	20
3.2.5.1 Funktionen für Arbeitgeber	21
3.2.5.2 Funktionen für (potenzielle) Arbeitnehmer	21
3.2.6 Marktbearbeitungsstrategien	22

4	Methode	22
4.1	Berufswahl.....	22
4.1.1	Prozessschritte der Berufs- und Arbeitsplatzwahl.....	22
4.1.2	Berufsbild "Chemielaborant"	25
4.2	Einführung Jungsche Typentheorie	26
4.3	Einführung Myers-Briggs Type Indicator®	28
4.4	Einführung Visual Questionnaire	30
4.5	Einführung NeuroIPS®	32
4.6	Hypothese	33
5	Testdurchführung und Resultate	34
5.1	Teilnehmer.....	34
5.2	Testbedingungen.....	35
5.3	Ergebnis ViQ	35
5.4	Zusatzfragen	37
5.4.1	Individuumsorientierte Faktoren	39
5.4.1.1	Beurteilungskriterien "Arbeitsumfeld"	39
5.4.1.2	Beurteilungskriterien "Vertragsangebot"	40
5.4.1.3	Beurteilungskriterien "Zusatzleistungen"	41
5.4.1.4	Beurteilungskriterien "Aufgabengebiet"	41
5.4.2	Unternehmensorientierte Faktoren	42
5.4.2.1	Beurteilungskriterien "Unternehmen"	42
5.4.2.2	Beurteilungskriterien "Unternehmenswerte"	44
5.4.2.3	Beurteilungskriterien "Führungskultur"	45
5.4.2.4	Beurteilungskriterien "Kollegen"	46
5.4.3	Rechercheverhalten	47
5.4.3.1	Recherche zu offenen Stellen.....	47
5.4.3.2	Recherche zum Unternehmen	47
6	Ableitung von Empfehlungen	48
6.1	Vorbereitende Maßnahmen	49
6.1.1	Strategische Maßnahmen	49
6.1.2	Interne Revision der Personalabteilung.....	49
6.1.3	Unternehmensinterne Aufgabenverteilung.....	51
6.2	Einsatz von Eignungstests	52

6.3	Aufbau der Employer Brand.....	54
6.3.1	Analyse und Zielformulierung	54
6.3.2	Strategiewahl: Definition von Identität und Positionierung.....	55
6.3.2.1	Definition der Markenidentität.....	56
6.3.2.2	Definition der Markenpositionierung.....	58
6.3.3	Gestaltung und Umsetzung	62
6.3.4	Evaluation und Controlling	64
6.4	Maßnahmen und Methoden zum Recruiting	66
6.4.1	Medien und Kontaktmöglichkeiten	67
6.4.1.1	Konventionelle Printmedien	67
6.4.1.2	Digitale Medien.....	67
6.4.1.3	Persönlicher Kontakt.....	69
6.4.2	Gestaltung.....	70
6.4.2.1	Formale und inhaltliche Gestaltung	70
6.4.2.2	Bildliche Gestaltung.....	72
6.4.2.3	Tonalität	75
6.5	Differenzierungsmöglichkeiten	76
6.5.1	Mittelstandständisches Unternehmen.....	77
6.5.2	Flexible Karrierepfade.....	77
6.5.3	Standort	78
6.5.4	Tarifvertragliche Vergütung, Zusatzleistungen und Arbeitszeiten	79
6.5.5	Bekanntheitsgrad und Unternehmensimage.....	79
6.5.6	Sonstige	80
6.6	Budgetierung und Ressourcen	80
6.7	Zeitraahmen und Timing	81
7	Zusammenfassung und Diskussion.....	81
	Anhang 1 - Typische Eigenschaften der einzelnen Typen	VII
	Anhang 2 - ViQ-Report ESTP.....	VIII
	Literaturverzeichnis.....	XVII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Entwicklung der Gesamtbevölkerung in Deutschland bis zum Jahr 2060	6
Abb. 2	Entwicklung der Bevölkerung nach Altersgruppen in Deutschland bis zum Jahr 2060 ..	6
Abb. 3	KMU-Definition vom IfM Bonn und der Europäischen Kommission	8
Abb. 4	KMU in Deutschland: Anzahl, Umsatz und Beschäftigte 2009	9
Abb. 5	Die Chemiebranche in Deutschland: Anzahl, Umsatz und Beschäftigte 2010	10
Abb. 6	Altersstruktur der Beschäftigten in der chemischen Industrie 2010 und 2022	11
Abb. 7	Sozialversicherungspflichtig beschäftigte und arbeitslose Chemielaboranten in Deutschland	12
Abb. 8	Berufsbildungsstatistik "Chemielaborant" (Neuabschlüsse und Absolventen)	12
Abb. 9	Auswahl von Lösungsansätzen der deutschen Chemieorganisationen zur Demografie-Problematik	13
Abb. 10	Anspruchsgruppen von Corporate Brand, Product Brand und Employer Brand	15
Abb. 11	Wirkungsfelder von Employer Branding.....	18
Abb. 12	Funktionen von Employer Branding.....	21
Abb. 13	<i>Flow</i> -Modell der Person-Job-Passung	23
Abb. 14	ASA-Modell (Attraction-Selection-Attrition Framework) der Person-Organisation- Passung	24
Abb. 15	Überblick über das Berufsfeld "Chemielaborant"	25
Abb. 16	Matrixdarstellung der Persönlichkeitstypen beim MBTI®	29
Abb. 17	Darstellung der Skalen nach Funktions- und Einstellungstypen beim MBTI®	29
Abb. 18	Visuelle Bestimmung des Persönlichkeitstyps über Wahrnehmungsmuster	31
Abb. 19	Amplituden-Darstellung der Ergebnisse des ViQ am Beispiel des ESTP-Typen	32
Abb. 20	Kernpersönlichkeiten und ihre Ausprägungen in der NeuroIPS® Map	33
Abb. 21	Berufs-, Geschlechter- und Altersverteilung der empirischen Studie	35
Abb. 22	Impliziertes Persönlichkeitssystem von Chemielaboranten (N=51) als Standardab- weichung von der deutschen Norm (N=100.000).....	36
Abb. 23	Analysemodell zum Vergleich von Arbeitgeberidentität und Arbeitgeberimage	38
Abb. 24	Ergebnisse der Chemielaboranten-Befragung zu den Beurteilungskriterien "Arbeitsumfeld"	39
Abb. 25	Ergebnisse der Chemielaboranten-Befragung zu den Beurteilungskriterien "Vertragsangebot"	40
Abb. 26	Ergebnisse der Chemielaboranten-Befragung zu den Beurteilungskriterien "Zusatzleistungen"	41

Abb. 27	Ergebnisse der Chemielaboranten-Befragung zu den Beurteilungskriterien "Aufgabengebiet"	42
Abb. 28	Ergebnisse der Chemielaboranten-Befragung zu den Beurteilungskriterien "Unternehmen"	43
Abb. 29	Ergebnisse der Chemielaboranten-Befragung zu den Beurteilungskriterien "Unternehmenswerte"	44
Abb. 30	Ergebnisse der Chemielaboranten-Befragung zu den Beurteilungskriterien "Führungskultur"	45
Abb. 31	Ergebnisse der Chemielaboranten-Befragung zu den Beurteilungskriterien "Kollegen"	46
Abb. 32	Ergebnisse der Chemielaboranten-Befragung zur "Recherche zu offenen Stellen"	47
Abb. 33	Ergebnisse der Chemielaboranten-Befragung zur "Recherche zum Unternehmen"	48
Abb. 34	Unternehmen mit eigener Personalabteilung nach Unternehmensgrößenklassen	49
Abb. 35	Eigen- und Fremdwahrnehmung spezieller Kompetenzen durch die Personalabteilung und die Mitarbeiter	50
Abb. 36	Eigen- und Fremdwahrnehmung spezieller Aufgabengebiete durch die Personalab- teilung und die Mitarbeiter	51
Abb. 37	Nutzungsgrad und Trefferquote ausgewählter Instrumente zur Bewerberauswahl	53
Abb. 38	Identität, Positionierung und Image der Arbeitgebermarke	56
Abb. 39	Markensteuerrad zur Definition der Identität einer Arbeitgebermarke	57
Abb. 40	Zweidimensionales Positionierungsmodell	59
Abb. 41	Dreidimensionales Positionierungsmodell	59
Abb. 42	Mehrdimensionales Positionierungsmodell (Spinnennetz)	60
Abb. 43	Positionierungsfelder und Nutzelemente einer Arbeitgebermarke mit Bezug zum Markensteuerrad	61
Abb. 44	Strategische Dreiecke (Konzept- und Realisationsebene)	63
Abb. 45	Konzepte und Instrumente zur Leistungs- und Kommunikationspolitik	64
Abb. 46	Kennzahlen des Personalmanagements	65
Abb. 47	Zuordnung von Typen und visuellen Reizinformationen	73
Abb. 48	Kunden-Newsletter für ein fiktives Energieunternehmen für ST-, SF-, NT- und NF- Typen	74
Abb. 49	ESFP-typenspezifischer Relaunch des ITS-Kataloges	75
Abb. 50	Gestaltung der Tonalität auf semantischer Ebene	75
Abb. 51	Faktoren, die die Rekrutierung von Fachkräften nach Einschätzung von KMU beeinträchtigen	77

Abkürzungsverzeichnis

B2B	business-to-business
BAVC	Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V.
CD	Corporate Design
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
DEBA	Deutsche Employer Branding Akademie GmbH, Berlin
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Düsseldorf
EVP	Employer Value Proposition
GDCh	Gesellschaft Deutscher Chemiker e.V.
HR	Human Resources
IfM	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
KMU	kleines oder mittleres Unternehmen
MBTI [®]	Myers-Briggs Type Indicator [®]
MINT	Mathematik, Informationstechnologien, Naturwissenschaften und Technik
NeuroIPS [®]	Neuropsychologische Implizite Persönlichkeits-Systeme
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legislative Analysis
PR	Public Relations
r	Korrelationskoeffizient
SEO	Search Engine Optimization
SV	Sozialversicherung
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
USP	Unique Selling Proposition
UVP	Unique Value Proposition
VCI	Verband der Chemischen Industrie e.V.
ViQ	Visual Questionnaire
VRIO	Value, Rarity, Imitability, Organization

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Ausgangspunkt für die vorliegende Studie ist ein über einen längeren Zeitraum beobachtetes Phänomen aus der beruflichen Praxis in einem mittelständischen Chemieunternehmen an einem strukturschwachen Standort: Es war und ist sehr aufwändig und kompliziert, für offene Positionen, vor allem im Labor, qualifizierte Mitarbeiter¹ zu rekrutieren. Diskussionen mit Vertretern ähnlich großer Unternehmen der Branche an vergleichbaren Standorten zeigten, dass es sich nicht um singuläres Problem handelt und dass großes Interesse an praktikablen, aber auch wissenschaftlich fundierten Lösungsansätzen besteht.

Das beobachtete Problem ist vielschichtig und hat verschiedene Ursachen. Eine davon ist die in der Öffentlichkeit viel diskutierte demografische Entwicklung in Deutschland und der daraus resultierende allgemeine Fach- und Führungskräftemangel. Der am zweithäufigsten betroffene Unternehmensbereich nach *Fertigung/Produktion* ist *Forschung und Entwicklung* (Hug, 2008), was vor allem speziell in den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der Chemiebranche gezielte und eigenständige Maßnahmen erfordert.

Unternehmen mit bekannten und attraktiven Endkunden-Produkten haben generell Vorteile bei der Rekrutierung² (Mrozek, 2009), wohingegen Chemieunternehmen hier deutlich benachteiligt sind, denn nur 14,2 % der Produkte gehen direkt in die Verbrauchermärkte (VCI, 2011). B2B-Unternehmen können diesen Nachteil nur durch ihre Größe oder ihre Ausnahmestellung innerhalb der Branche und die damit einhergehende öffentliche Aufmerksamkeit kompensieren (Sponheuer, 2010). Das ist für die meisten KMU in der chemischen Industrie³ jedoch nicht realisierbar. Bei fehlender Bekanntheit des Unternehmens oder der Produktmarke sind daher erfolgversprechenden Alternativen für den Rekrutierungsprozess erforderlich.

Hierfür werden umfassende Informationen zur intendierten Zielgruppe benötigt, die für Chemielaboranten bislang jedoch nicht vorliegen. Vielmehr sind entsprechende Studien in den meisten Fällen auf Arbeitgeberpräferenzen von Akademikern⁴ beschränkt (Petkovic, 2008).

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird ausschließlich die männliche Form für Personen- und Berufsbezeichnungen etc. verwendet, die Frauen aber grundsätzlich mit einschließt.

² Martens (2007) weist in diesem Zusammenhang auf die Problematik hin, dass man sich nicht bei Nivea oder Mars bewerben kann, sondern nur bei den, im Vergleich zu den Marken, weniger bekannten Firmen Beiersdorf und Masterfoods.

³ Die korrekte Bezeichnung lautet "chemisch-pharmazeutische Industrie". Die deutschen Chemieorganisationen verkürzen diese meist zu "chemische Industrie", so dass dieser Terminus im Folgenden ebenfalls verwendet wird.

⁴ Diese haben jedoch keine eigenen Praxiserfahrungen und können somit nur Vermutungen äußern (Petkovic, 2008) bzw. sich von der Attraktivität und Bekanntheit der Produkte (statt des Arbeitgebers) leiten lassen (Beck, 2007).

Für ein erfolgreiches Recruiting ist es daher erforderlich, diese fehlenden Informationen zu ermitteln und zielführend zu nutzen.

1.2 Zielsetzung

Neben der Einordnung der oben beschriebenen Problemstellung aus der Praxis in einen größeren betriebswirtschaftlichen, personalpolitischen, marketingorientierten und wissenschaftlichen Rahmen verfolgt die Studie vor allem einen praktischen Anwendungs-Nutzen. Adressaten sind in erster Linie Personalverantwortliche der Chemiebranche, aber durchaus auch Vertreter anderer Branchen mit ähnlicher Ausgangssituation (Betriebsgröße, Ansiedlungsraum etc.), die ein Interesse an konkreten Maßnahmen zur erfolgreichen Rekrutierung einer bestimmten Zielgruppe haben.

Seit vielen Jahren hat sich in Wissenschaft und Praxis die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens, das *Human Capital*, deren zentraler Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor sind (Ambler & Barrow, 1996). Ein relativ neues, aber bereits sehr populäres Thema in der deutschen und angelsächsischen HR-Praxis-Literatur ist in diesem Zusammenhang der gezielte Aufbau einer Arbeitgebermarke, das in jüngster Zeit viel diskutierte Konzept des *Employer Brandings*, dessen theoretische Bedeutung und praktische Anwendbarkeit für KMU in dieser Studie untersucht werden sollen.

In der Literatur zum Employer Branding fehlt es allerdings noch an einer breiten Basis empirischer Studien und wissenschaftlicher Forschung (Tüzüner & Yüksel, 2009). Artikel in Fachzeitschriften fokussieren sich in erster Linie auf Begriffsdefinitionen⁵, Umfragen zur Bekanntheit und Umsetzung⁶ sowie einzelne Aspekte praktischer Anwendungsthemen⁷ bzw. konkrete Unternehmensbeispiele⁸; wissenschaftliche Arbeiten befassen sich in der Regel mit Themen, für die eine gute Datenausgangslage vorhanden ist, wie z. B. für Großunternehmen⁹ und die Gewinnung bzw. Präferenzen von Akademikern¹⁰.

Ziel dieser Studie ist daher, die Forschungslücke für "mittelständische Unternehmen in strukturschwachen Regionen, die mit anderen technischen und finanziellen Mitteln handeln müs-

⁵ Details hierzu z. B. bei Müller et al. (2011).

⁶ Details hierzu z. B. bei Hauser (2008), Preihs & Dornhöfer (2009) und Schuble & Eicher (2008).

⁷ Details hierzu z. B. bei Gelbert (2009) und Koch (2007).

⁸ Details hierzu z. B. bei Beck (2008), Frosch & Eger (2008), Hienerwadel (2008), Luderer & Frosch (2008), Mark & Toelken (2009), Martens (2007), Oettinger (2009), Steffen & Ollechowicz (2010), Trost (2009) und Wagner & Deppe (2010).

⁹ Details hierzu z. B. bei Gasser & Trost (2011) und Petkovic (2008).

¹⁰ Details zur Gewinnung z. B. bei Petkovic (2008) und Buckesfeld (2010), zu Präferenzen bei Mrozek (2009).

sen, meist in ländlichen Gegenden angesiedelt und nur regional bekannt sind" (Stotz & Wedel, 2009, S. 225), zu füllen. Das umfassende Konzept des Employer Brandings soll für KMU in überschaubare und praxistaugliche Maßnahmen und Schritte aufgegliedert werden.

Um diese erfolgreich ableiten und einsetzen zu können, ist es erforderlich, die Bedürfnisse, Präferenzen und Anforderungen der Zielgruppe genau zu kennen. Hierzu existieren in Unternehmen oft intuitive Meinungen, selten aber strukturierte und fundierte Erkenntnisse (Trost, 2008). Diese lassen sich zielgruppenspezifisch z.B. mit Persönlichkeitstests wie dem in dieser Studie verwendeten Visual Questionnaire (ViQ) bestimmen, die von KMU jedoch selten eingesetzt werden (John & Maier, 2007). Die Studie soll daher auch einen Beitrag zum Abbau entsprechender Vorbehalte gegenüber Persönlichkeitstests dienen und das Erfolgspotenzial solcher Verfahren aufzeigen.

Die grundlegenden Konzepte zum Employer Branding und zur Persönlichkeitsbestimmung sollen dann mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung von Chemielaboranten zu praktikablen Empfehlungen und Strategien für eine erfolgreicher Rekrutierung verknüpft werden. Die daraus resultierende spezielle Positionierung als attraktiver Arbeitgeber für Chemielaboranten kann gleichwohl auch als Blaupause für Unternehmen anderer Branchen und mit anderen Zielgruppen, aber mit ähnlicher Ausgangsposition, dienen. Daher werden Modelle, Ergebnisse und Empfehlungen, wo immer möglich, vorzugsweise allgemein formuliert.

Die Studie definiert ein Handlungsgerüst bzw. einen Bezugsrahmen; die unternehmensspezifische Definition der Inhalte muss jedoch von jedem KMU selbst erbracht und individuell entwickelt werden. Employer Branding ist ein arbeitsintensiver Prozess und daher weder ein Baukastensystem mit vorformulierten Wortlisten für die Beschreibung von Unternehmen, Arbeitsplatz, Anforderungen etc., noch ein abzuhakender Maßnahmenkatalog. Es darf bei aller Popularität und Dringlichkeit des Themas nicht außer Acht gelassen werden, dass Employer Branding ein langfristig ausgerichteter Change Management Prozess ist, der mehrere Jahre in Anspruch nehmen kann.

1.3 Aufbau und Vorgehensweise

Der Aufbau der Arbeit folgt weitestgehend der inhärenten Logik der Recherche und wissenschaftlichen Aufbereitung bzw. Eingrenzung der Studie. Nachdem vorstehend die Ausgangsproblematisierung und die Zielsetzung der vorliegenden Studie erläutert wurden, dient Kap. 2 der Schaffung eines einheitlichen Verständnisses der Ausgangslage. Hierzu werden zunächst die

Arbeitsmarkt- und Demografiesituation sowie der Generationen- und gesellschaftliche Wertewandel in Deutschland analysiert und der generelle Handlungsbedarf aufgezeigt, der angesichts des sich verstärkenden Fachkräftemangels besteht.

Es folgt eine genauere Eingrenzung auf den Mittelstand und die spezielle Situation der Chemielaboranten innerhalb der chemischen Industrie. Die deutschen Chemieorganisationen haben bereits frühzeitig Lösungsansätze und Maßnahmenpakete zur demografischen Entwicklung in Deutschland erarbeitet. Die spezielle Problematik bei der Rekrutierung von Chemielaboranten lässt sich hiermit aber nicht bewältigen, so dass alternative Lösungsansätze erforderlich sind.

Eine mögliche Strategie stellt das Employer Branding dar, das, ebenso wie das dazugehörige Konzept der Employer Brand, in Kap. 3 zunächst theoretisch hergeleitet, definiert und anschließend auf praktische Anwendbarkeit hin untersucht wird. Neben dem in der vorliegenden Studie schwerpunktmäßig behandelten Recruiting hat Employer Branding aber noch weitere Wirkungsfelder, deren Bedeutung und Zusammenhänge dargestellt werden. Diese ganzheitliche Sichtweise wird ergänzt durch die Darstellung der Funktionen und Nutzen, die eine Arbeitgebermarke sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber aufweist, und die die Wahl der entsprechenden Marktbearbeitungsstrategie beeinflussen.

In Kap. 4 werden die dem empirischen Teil der Studie zugrundeliegenden theoretischen Modelle und methodischen Ansätze vorgestellt und erläutert. Um sinnvolle Maßnahmen zur erfolgreichen Rekrutierung von Chemielaboranten ableiten zu können, ist zunächst ein grundlegendes Verständnis nötig, wie und warum Menschen ihren Beruf auswählen. Es wird gezeigt, dass Zusammenhänge zwischen Berufswahl und der menschlichen Persönlichkeit bestehen. Die in dieser Studie untersuchte Hypothese bezieht sich daher auf den aufgrund der berufsbedingten Erfordernisse zu vermutenden Persönlichkeitstyp der Chemielaboranten.

Aufbauend auf diesen theoretischen Grundlagen wird anschließend in Kap. 5 der empirische Teil (ViQ-Test und Befragung von Chemielaboranten) dargestellt. Nach einer allgemeinen Beschreibung der Ausgangssituation und der Testbedingungen wird der ermittelte Persönlichkeitstyp der Chemielaboranten erörtert. Ferner werden die Ergebnisse der Zusatzfragen vorgestellt, die sich in die drei Blöcke *individuumorientierte Faktoren*, *unternehmensorientierte Faktoren* und *Rechercheverhalten* gruppieren lassen.

Anhand der so gewonnenen Erkenntnisse werden in Kap. 6 konkrete Maßnahmen für das Employer Branding im allgemeinen und die Rekrutierung von Chemielaboranten im Besonderen abgeleitet. Dabei werden zunächst vorbereitende Maßnahmen auf strategischer Ebene und