

Bachelorarbeit  
im Bachelorstudiengang  
**Wirtschaftspsychologie**  
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

**Der Fachkräftemangel – Die Maßnahmen Diversity Management und Employer Branding, welche das Human Resource Management nutzen kann, um den Fachkräftemangel vorzubeugen.**

Betreuer: *Prof. Dr. Bardens*

Verfasser/-in: Sabrina Schüßl (Matrikel-Nr.: 281 086)

Thema erhalten: 09.10.2023

Arbeit abgegeben: 09.02.2024

## Inhaltsverzeichnis

Gender-Hinweis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	II
1 Einleitung .....	1
1.1 Hinführung zur Thematik .....	1
1.2 Problemstellung .....	1
1.3 Ziel und Gang der Arbeit .....	2
2 Beteiligte Faktoren .....	3
2.1 Fachkräftemangel .....	4
2.1.1 Beschreibung & Herkunft .....	4
2.1.2 Demografischer Wandel .....	6
2.1.3 Ausblick auf die Arbeitswelt .....	8
2.2 Human Resource Management .....	8
3 Employer Branding .....	10
3.1 Die Employer Brand .....	10
3.2 Das Employer Branding .....	11
3.3 Ansätze im Employer Branding .....	11
3.3.1 Markenidentität, -positionierung & -image nach Esch .....	12
3.3.2 Employer Value Proposition .....	15
3.3.3 Candidate Journey & Experience .....	17
3.4 Effekt von Employer Branding .....	22
3.5 Herausforderungen & Chancen durch die Employer Brand .....	23
3.5.1 Herausforderungen .....	23
3.5.2 Chancen .....	24
3.5.3 Nutzen gegen den Fachkräftemangel .....	25
4 Diversity Management .....	26
4.1 Definition & Herkunft Diversity .....	26
4.2 Die Dimensionen der Diversität .....	26
4.3 Managing Diversity & Diversity Management .....	27
4.4 Inklusion .....	28
4.5 Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) .....	29
4.6 Ansätze des Diversity Management .....	30
4.6.1 Homogenitätsansatz .....	30
4.6.2 Fairness- & Antidiskriminierungsansatz .....	30
4.6.3 Markenzutritts- & Legimationsansatz .....	31

4.6.3	Lern- & Effektivitätsansatz .....	31
4.6.3	Verantwortungs- & Sensibilitätsansatz .....	32
4.7	Herausforderungen & Chancen von Diversity Management .....	32
4.7.1	Herausforderungen.....	32
4.7.2	Chancen .....	33
4.7.3	Nutzen gegen den Fachkräftemangel.....	34
4.8	Diversitäts- & Integrationsstrategie: Zalando (do.BETTER) .....	37
5	Verbindung zwischen Diversity Management & Employer Branding .....	38
6	Schlussfolgerung & Ausblick .....	38
	Literaturverzeichnis .....	41
	Eidesstattliche Erklärung.....	46

## Gender-Hinweis

Die in dieser Bachelorarbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich immer gleichermaßen auf weibliche und männliche Personen. Auf eine Doppelnennung und gegenderte Bezeichnungen wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1 Altersaufbau der Bevölkerung 2020 im Vergleich zu 1990 .....</i>	<i>7</i>
<i>Abbildung 2 Erwerbspotenzial - Entwicklung bis 2021 und Prognose bis 2060 .....</i>	<i>8</i>
<i>Abbildung 3 Modifiziertessteuerrad nach Esch .....</i>	<i>13</i>
<i>Abbildung 4 Inhaltliche Anforderungen an die Employer Value Proposition .....</i>	<i>16</i>
<i>Abbildung 5 Candidate Journey und die wichtigsten Touchpoints zwischen Kandidaten und Unternehmen .....</i>	<i>19</i>
<i>Abbildung 6 4 Layers of Diversity nach Gardenswartz und Rowe .....</i>	<i>27</i>
<i>Abbildung 7 Vielfältige Verständnisansätze von Diversitätsmanagement .....</i>	<i>30</i>

## **1. Einleitung**

### **1.1 Hinführung zur Thematik**

Der Fachkräftemangel ist ein anhaltendes Thema in den Medien und für deutsche Unternehmen.<sup>1</sup>

So konnten im Jahr 2022 mehr als 630.000 Arbeitsstellen nicht besetzt werden, da qualifiziertes Personal nicht gefunden werden konnte. Hiermit verzeichnet die Lücke an fehlenden Fachkräften ihren Höchststand im Jahr 2022.<sup>2</sup>

Wie bereits länger bekannt und spätestens durch die Covid-19 Pandemie noch deutlicher wurde, fehlen vor allem in der Pflege am meisten Fachkräfte. So entstand während der dieser Krise eine Überlastung des Pflegepersonals. Deshalb das vorhandene Personal Mehrarbeit leisten mussten, um die Lücke an Fachkräften zu überbrücken. Dadurch sind 43% des Pflegepersonals eher dazu bereit ihren Job zu kündigen.<sup>3</sup>

Der Fachkräftemangel ist bereits für mittelständische Unternehmen ein zentrales Diskussionsthema. Auch diese sehen das Thema des Fachkräftemangels und den demografischen Wandel als Gefahr für die Zukunft ihres Unternehmens. Auf Grund dessen setzen mittelständische Unternehmen bereits vermehrt auf die Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und Aus- und Weiterbildung ihres Personals.<sup>4</sup>

### **1.2 Problemstellung**

Der Bundesregierung ist das Problem des Fachkräftemangel bereits bekannt. Daher hat diese eine Fachstrategie entworfen. So soll unter anderem die Attraktivität der Ausbildung in Deutschland aufrechterhalten werden. Außerdem sollen Fort- und Weiterbildungen gestärkt werden, um gewappnet für die ökologische und digitale Transformation zu sein. Des Weiteren soll die Fort- und Weiterbildung, die Mitarbeiter sowie Unternehmen auf den strukturellen Wandel vorbereiten. Zudem möchte die Bundesregierung die Vollzeitbeschäftigung, vor

---

<sup>1</sup> Vgl. FAZ (2023).

<sup>2</sup> Vgl. Tiedemann/Malin (2022).

<sup>3</sup> Vgl. Vollbracht et al. (2022), S.11f.

<sup>4</sup> Vgl. Ick/Brink (2023).

allein bei Frauen fördern und die Abwanderung der Fachkräfte verhindern und Zuwanderern den Eintritt in den Arbeitsmarkt einfacher gestalten. Die Verbesserung der Arbeitsqualität und -kultur soll in Unternehmen gefördert werden. Dies soll dazu beitragen die Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu halten.<sup>5</sup>

Daher stellt sich die Frage, ob die Unternehmen intern schon Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel und zur Fachkräftefindung beitragen?

### **1.3 Ziel und Gang der Arbeit**

Diese Arbeit hat zum Ziel, den gegenwärtigen Fachkräftemangel sowie demografischen Wandel zu analysieren und zu verdeutlichen, was dies für den Arbeitsmarkt bedeutet, inklusive Ausblick auf die Arbeitswelt. Außerdem sollen auf den Akteur des Human Resource Management und dessen Bereiche Personalplanung, Personalentwicklung wie auch Personalbeschaffung eingegangen werden. Hier soll erläutert werden worauf sich das Human Resource Management und dessen Teilbereiche fokussieren. Dies dient dazu, am Ende eine Verbindung zwischen Human Resource Management und dem Umgang mit dem Fachkräftemangel darzustellen. Um diese Verbindung herstellen zu können erläutert diese Arbeit, im Hauptteil, die Ansätze des Employer Branding und Diversity Management. Durch die Analyse beider Ansätze soll aufgezeigt werden welchen Beitrag diese Ansätze zur Mitarbeitergewinnung und somit gegen den Fachkräfteengpass für Unternehmen bedeuten.

Der Teil des Employer Branding wird sich auf die Employer Brand in Bezug auf die Corporate Brand beziehungsweise der Unternehmensmarke und des Employer Branding befassen. Außerdem sollen die Ansätze der Markenidentität, -positionierung und -image nach Esch, die Employer Value Proposition ebenso wie der Customer Journey erläutert werden. Zu letzte befasst sich das Kapitel der Employer Brand mit der Beziehungswirkung auf die Mitarbeiter anhand des

---

<sup>5</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2022), S.13-31.

Psychologischen Vertrages und es werden sowohl Herausforderungen als auch Chancen des Employer Branding dargestellt. Um die Verbindung zum Fachkräftemangel herzustellen, wird der Nutzen durch die Employer Brand aufgezeigt.

Im zweiten Abschnitt des Hauptteiles beschäftigt sich mit dem Thema des Diversity Managements befasst. Hier findet im Allgemeinen die Erläuterung der Herkunft und Definition der Diversität statt. Im weiteren Verlauf werden die Dimensionen der Diversität von Persönlichkeit bis zur organisationalen Dimension beschrieben. Das Unterkapitel 4.3 erklärt, was Diversity Management für die Unternehmen bedeutet und was sie sich davon versprechen. Da Inklusion in Verbindung mit Diversität vorkommt, wird kurz auf diese eingegangen. Des Weiteren soll der rechtliche Rahmen, anhand des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes dargestellt werden. Wie auch beim Employer Branding wird hier auf Ansätze eingegangen. Im Kapitel des Diversity Management sind die Ansätze nach Einordnung von Schulz erklärt. Zu letzte zeigt die Arbeit Herausforderungen sowie Chancen auf, die sich Unternehmen durch das Diversity Management stellen, es wird eine Verbindung zum Fachkräftemangel dargestellt und die Diversitäts- und Inklusionsstrategie von Zalando wird vorgestellt. Da Diversity Management und Employer Branding zusammen agieren können, wird hierzu in einem Kapitel diese Verbindung aufgezeigt.

## **2. Beteiligten Faktoren**

In diesem Kapitel soll auf den Fachkräftemangels, dessen Herkunft und Bedeutung eingegangen werden. Zudem soll erklärt werden, was der Fachkräftemangel für die Unternehmen bedeutet sowie der Zusammenhang des demografischen Wandels samt Fachkräfteengpass beschreiben. Des Weiteren soll das Human Resource Management kurz beschrieben werden und die Abteilungen Personalbeschaffung, -entwicklung sowie -planung analysieren.

## **2.1 Fachkräftemangel**

### **2.1.1 Beschreibung und Herkunft des Fachkräftemangels**

Unter dem Fachkräftemangel wird, das Fehlen von fachlich qualifiziertem Personal in Deutschland verstanden. Dieser Fachkräfteengpass ist sowohl im Gesundheitswesen, in der Gastronomie, Handwerksberufen als auch in vielen weiteren Branchen spürbar.<sup>6</sup> Von 22.000 deutschen Unternehmen konnten 53 Prozent offene Stellen für längere Zeit nicht besetzen. Durch den weiter anhaltenden Personalmangel befürchten bereits 56% der Unternehmen ein Risiko für ihr Geschäft. Die Unternehmen geben weiter an, dass der Personalengpass an zweiter Stelle der Risiken für das Unternehmen steht.<sup>7</sup> Da das Arbeitspensum trotz fehlenden Angestellten nicht weniger wird, muss das vorhandene Personal Überstunden leisten. Diese Mehrbelastung, der Mitarbeiter, steigt mit der Größe des Unternehmens an.<sup>8</sup>

Der Fachkräftemangel in Zahlen bedeutet, dass mehr als 630.000 Stellen nicht mit passend qualifizierten Personen besetzt werden konnten. Unter anderem war es nicht möglich im Bereich der Baustoffherstellung eine Stelle innerhalb 241 Tage zu besetzen.<sup>9</sup> Betrachtet man die oberen drei Wirtschaftszweige wird deutlich, dass sich das Baugewerbe deutlich abhebt mit einer Vakanzzeit von 266 Tagen. Dahinter kommt der Wirtschaftsabschnitt Verkehr, Lagerei und Gastgewerbe, welche beide eine Vakanzzeit um die 190 Tage haben. Im Mittel befinden sich die Wirtschaftszweige Arbeitnehmerüberlassung, Verarbeitendes Gewerbe, Land und Forstwirtschaft und Fischerei sowie Handel, Instandhaltung/Reparatur von Kraftfahrzeugen mit einer Stellenausschreibung von 159 Tage bis 176 Tage. In der Statistik haben wirtschaftliche Dienstleistungen, Sonstige Dienstleistungen, Öffentliche Verwaltung, Erziehung und Gesundheit die geringste Ausschreibungsdauer von 106 Tagen bis 140

---

<sup>6</sup> Vgl. Statista (2023).

<sup>7</sup> Vgl. Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) (2023), S.5f

<sup>8</sup> Vgl. DIHK (2022).

<sup>9</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (2023).

Tagen, was dennoch einer Vakanzzeit von mehr als vier Monaten entspricht. Angesichts dieser Daten ist eine Vakanz im Durchschnitt 154 Tage lang offen.<sup>10</sup>

Zu dem Fachkräftemangel lässt sich erkennen, dass die Zahl der Erwerbstätigen steigt und die Arbeitslosenquote sinkt. Daraus entsteht ein gesättigter Arbeitsmarkt, welcher die Suche nach Personal für Unternehmen weiter kompliziert.<sup>11</sup>

Der gesättigte Arbeitsmarkt zeigt sich auch auf dem Ausbildungsmarkt und der damit verbundenen Suche nach Fachkräften für die Zukunft. Der Bundesagentur für Arbeit wurden von Oktober 2022 bis Juli 2023, 509.000 Ausbildungsstellen gemeldet. Von den 509.000 gemeldeten Stellen sind Stand 01. August 2023 noch 228.000 Ausbildungsstellen unbesetzt. Hierbei verzeichnen die Ausbildungsberufe des Verkäufers (20.000 offene Stellen), Einzelhandelskaufmann (18.000 offene Stellen) und Kaufmann für Büromanagement (9.000 offene Stellen) und somit die meisten unbesetzten Stellen.<sup>12</sup> Im Gegensatz zu den fehlenden Auszubildenden, nimmt die Anzahl der Studierenden in Deutschland stetig zu. Im Wintersemester 2022/2023 waren 2.9 Millionen Studierende in deutsche Hochschulen eingeschrieben.<sup>13</sup>

Dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz sind der Fachkräftemangel und dessen Auswirkungen bekannt. Für den Personalengpass verantwortlich seien laut Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz „die drei D“<sup>14</sup>. Darunter erläutert das Ministerium Demografie, Digitalisierung und Dekarbonisierung. Den Einfluss der Digitalisierung auf den Fachkräftemangel definiert das Ministerium als Wandel der Arbeitswelt in eine digitale Zukunft. Hierbei werden bestehende Arbeitsplätze neu definiert, sie werden abgebaut und neue Stellen hervorgehen.<sup>15</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2023b).

<sup>11</sup> Vgl. Statista (2023).

<sup>12</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2023a).

<sup>13</sup> Vgl. Turulski (2023).

<sup>14</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (2023).

<sup>15</sup> Vgl. DIHK (2022).

Unter Dekarbonisierung wird die Idee der Reduzierung von verwendeten kohlestoffbasierten und anderen fossilen Energieträgern verstanden. Das Ziel besteht darin, sowohl Gesellschaft als auch Wirtschaft von fossilen Brennstoffen zu befreien und auf klimafreundlichere Optionen umzusteigen, um dadurch die Treibhausgasemissionen zu senken ebenso wie dem Klimawandel vorzubeugen.<sup>16</sup> Durch die Vorhaben der Dekarbonisierung gehen neue Arbeitsplätze hervor, welche neue Fähigkeiten und Fertigkeiten verlangen.<sup>17</sup>

Demografie ist auch bekannt als Bevölkerungswissenschaft. Darunter wird das Analysieren der Gegebenheiten und Entwicklung einer Bevölkerung verstanden. In diesem Fall ist es Aufgabe der Regierung beziehungsweise der Politik auf spezifische demografische Veränderungen, wie zum Beispiel auf den demografischen Wandel, zu reagieren.<sup>18</sup>

### **2.1.2 Demografischen Wandel**

Der Demografische Wandel entsteht durch Sterbe- und Geburtenzahlen ebenso wie durch Zu- und Abwanderungen innerhalb einer Bevölkerung. Anhand dieser Bevölkerungsentwicklung kann unter anderem bestimmt werden, wie hoch der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung ist. Durch die Faktoren des Arbeitskräfteangebots und -nachfrage sowie der demografischen Entwicklung wird der Arbeitsmarkt beeinflusst und verändert.<sup>19</sup>

Mit hoher Wahrscheinlichkeit findet in den kommenden Jahren eine Veränderung der deutschen Bevölkerung statt. So wird prognostiziert, dass die Bevölkerung Deutschlands älter, ungleich und sinken wird. Zu dieser Langzeit Prognose zeigt sich momentan, dass die Bevölkerung von 2013 bis 2018 um 2,8 % gestiegen ist. Diese Zahl resultiert aus der Arbeitsmigration aus osteuropäischen und nichteuropäischen Ländern.<sup>20</sup>

Entgegen dem hemmenden Fakt, dass die Arbeitszuwanderung steigt, nimmt die Geburtenrate weiterhin ab und die Sterberate zu. Im Vergleich sind im Jahr 1964

---

<sup>16</sup> Vgl. Böhl (2023).

<sup>17</sup> Vgl. DIHK (2022).

<sup>18</sup> Vgl. Schneider, Gerd / Toyka-Seid, Christiane (2023).

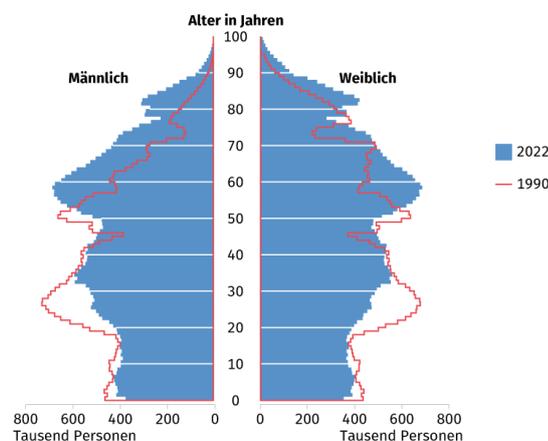
<sup>19</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020), S.5f.

<sup>20</sup> Vgl. ebenda.

1.357 Tausend Menschen geboren und 870 Tausend gestorben, was einen Geburtenüberschuss von 487 Menschen Tausend ergibt. Im Jahr 2000 wurden 767 Tausend Menschen geboren und 839 Tausend sind gestorben, dies ergibt ein leichtes Geburtendefizit von 72 Tausend Menschen. In den weiteren Jahren bis 2022 hat sich eine stetige Spaltung zwischen Geburten- und Sterberate entwickelt. Mit 739 Tausend Geborenen Menschen und 1.066 Tausend gestorbenen ergibt sich ein höchst Defizit mit 327 Tausend im Jahr 2022.<sup>21</sup>

Zu dem demografischen Wandel gehört die Alterspyramide. Diese stellt die Altersstruktur einer Bevölkerung bildlich in den verschiedenen Altersgruppen dar. Die Veränderung der Altersstruktur in Deutschland, der letzten Jahrzehnte, wird weiter anhalten. Vergleicht man den Altersaufbau von 1990 zu 2022 wird erkannt, dass die Alterspyramide 1990 breiter an der Basis beziehungsweise Mitte war und schmaler an der Spitze. Verdeutlicht bedeutet dies, dass der Bevölkerungsanteil der jüngeren Menschen höher war gegenüber den älteren Menschen. Bis zum Jahr 2022 hat sich die Alterspyramide verändert. Die Bevölkerung wird älter und somit wird die Pyramide zur Spitze hin breiter. Außerdem hat die Geburtenrate abgenommen, was in einer schmalere Basis resultiert. Dadurch verändert sich die Darstellung der Pyramide eher in eine Säulenform. Faktoren, welche zu dieser Veränderung der Bevölkerung beigetragen haben, sind unter anderem die Geburten- und Sterberaten, Lebenserwartung wie auch eine alternde Bevölkerung.<sup>22</sup>

**Altersaufbau der Bevölkerung 2022**  
im Vergleich zu 1990



*Abbildung 1 Altersaufbau der Bevölkerung 2020 im Vergleich zu 1990*

<sup>21</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (DeStatis) (07.06.2023).

<sup>22</sup> Vgl. DeStatis (2023a).

Quelle: DeStatis (2023a)

### 2.1.3 Ausblick auf die Arbeitswelt

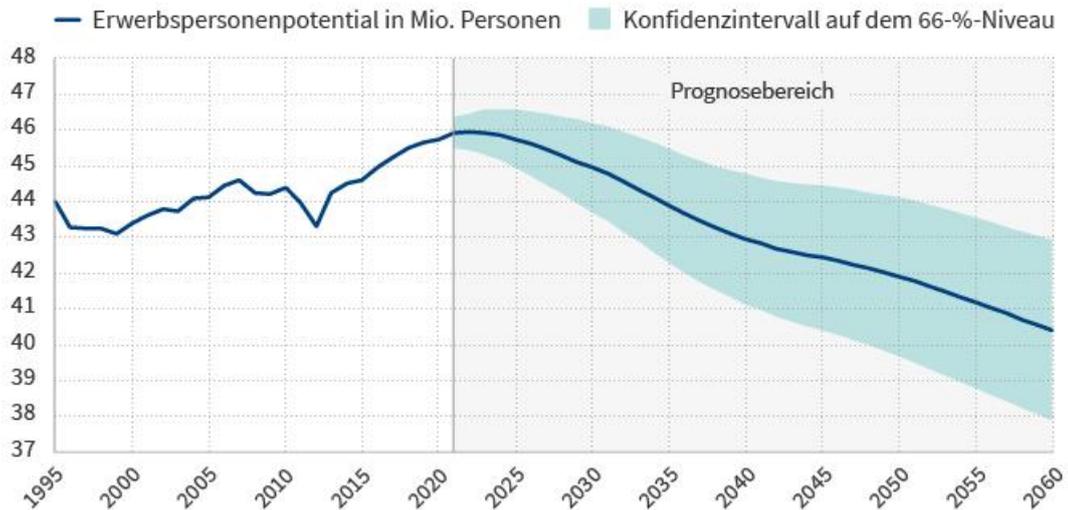


Abbildung 2 Erwerbspotenzial - Entwicklung bis 2021 und Prognose bis 2060

Quelle: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung - IAB (2023)

Laut einer Prognose des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, soll in den kommenden Jahrzehnten bis 2060 ein spürbarer Rückgang der verfügbaren Arbeitskräfte stattfinden. Trotz der hohen Zuwanderungszahlen wird der deutsche Arbeitsmarkt laut dem Institut stark abnehmen. Die Zahl der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte könnte von 45,0 Millionen (2021) bis zum Jahr 2060 auf 40,4 Millionen abnehmen. Was in Summe 11,7% weniger und somit fehlende Arbeitskräfte sind. Aspekte wie der demografische Wandel, Geburten- und Sterbezahlen sowohl die Zuwanderung sind mit einbezogen.<sup>23</sup>

## 2.2 Human Resource Management

### Definition:

Um in dieses Kapitel einzusteigen, eine kurze Definition von Herrn Dessler über das Human Resource Management:

<sup>23</sup> Vgl. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung - IAB (2023).

*„Human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.“<sup>24</sup>*

Was Dessler damit Ausdrücken möchte ist, dass das Human Resource Management sich mit den verschiedenen Prozessen, wie Mitarbeiterverwaltung und Mitarbeiterentwicklung innerhalb einer Organisation befasst. Als zentrale Elemente nennt er hier unter andern Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalbeurteilung, Entlohnung, Arbeitsbeziehungen, Gesundheit sowie Sicherheit und Fragen der dieser. Anhand dieser Definition wird ersichtlich, dass das Human Resource Management sich um die Angelegenheiten bezüglich der Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens kümmert.<sup>25</sup>

Um das Gebiet des Human Resource Management zu verstehen, soll kurz auf die Bereiche Personalbeschaffung, -entwicklung und -planung eingegangen werden.

#### Personalbeschaffung:

Dieser Bereich kümmert sich um die Suche und das Anlocken von Bewerbenden. Beschaffung neuer Mitarbeiter ist von Bedeutung, da es hier um das Finden von qualifiziertem und fähigem Personal geht. Um kompetente Angestellte zu finden, sollten die Möglichkeiten zur Findung festgelegt werden. Personal kann durch interne und/oder externe Stellenausschreibung und -besetzung erfolgen. Zum Beispiel durch Ausschreibung in Onlineportalen.<sup>26</sup>

In der Personalbeschaffung werden auch die Auswahlverfahren festgelegt, mit welchen die besten Bewerbenden ermittelt werden. Methoden zum Aussortieren können unter anderem das einsetzen von Assessment Center, Bewerbungsgespräche und Eignungstests sein.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Dessler (2020), S.3.

<sup>25</sup> Vgl. Dessler (2020), S.3ff.

<sup>26</sup> Vgl. Dessler (2020), S.139ff.

<sup>27</sup> Vgl. Dessler (2020), S.171ff.

### Personalentwicklung:

Der Bereich der Personalentwicklung beschäftigt sich mit der gezielten Weiterbildung der Angestellten eines Unternehmens. Hier ist das Ziel, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben weiterhin zweckgemäß erfüllen können. Die Ziele in der Personalentwicklung können in drei Kategorien eingeteilt werden.<sup>28</sup>

Einer der Bereiche ist die Leistungsfähigkeit. Dabei geht es um das Anpassen des Wissens und der Kompetenzen der Mitarbeitenden, an die sich ändernden Bedingungen. Die zweite Kategorie ist die Leistungsbereitschaft. Diese Kategorie hat das Ziel, die Überzeugungen und Motivationen der Arbeitskräfte zu verändern. Die letzte Kategorie ist die Leistungsmöglichkeit. Hier sollen den Mitarbeitenden Freiräume, angepasste Arbeitsabläufe und Arbeitswerkzeuge gewährt werden. Damit die Arbeitnehmer ihr Wissen umsetzen können.<sup>29</sup>

### Personalplanung:

Die Personalplanung beschäftigt sich mit der Analyse von Positionen, welche in Zukunft besetzt werden müssen und wie diese geschehen soll. Bei der Planung des zukünftigen Personalbedarfs sollten Prognosen getroffen werden. Anhand dieser Vorhersagen kann definiert werden wie viel Personal, mit welchen Fähigkeiten und wann dieses benötigt wird.<sup>30</sup>

## **3. Employer Branding**

### **3.1 Die Employer Brand**

Die Arbeitgebermarke ist ein Teilaspekt des Corporate Branding. Daher kann die Corporate Brand als Dachmarke beschrieben werden, welche sich auf die Darstellung des gesamten Unternehmens gegenüber allen Stakeholdern konzentriert. Für das Unternehmen ist es wichtig die Marke heterogen aufzubauen, um jede Stakeholdergruppe anzusprechen. Was beachtet werden muss ist, dass durch die spezielle Aufstellung der Unternehmensmarke spezielle

---

<sup>28</sup> Vgl. Weiland (2011), S.1.

<sup>29</sup> Vgl. Weiland (2011), S.2f.

<sup>30</sup> Vgl. Dessler (2020), S.132ff.

Ziele und Interessen entstehen und dadurch jeweils auch ein individuelles Image entsteht.<sup>31</sup> Wichtige Interessensgruppen des Unternehmens können im Absatz-, Meinungs-, Finanz- und Arbeitsmarkt zu finden sein.<sup>32</sup>

Meffert und Esch definieren die Employer Brand wie folgt:

*„Eine Employer Brand wird verstanden als ein in den Köpfen der umworbenen Fach- und Führungskräfte fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild.“<sup>33</sup>*

### **3.2 Das Employer Branding**

Aus der Employer Brand kommt der Prozess des Employer Brandings. Das Employer Branding beschäftigt sich mit den strategischen Prozessen zur Umsetzung der Ziele der Unternehmensmarke beziehungsweise Arbeitgebermarke. Diese Prozesse müssen im Employer Branding geplant, umgesetzt und kontrolliert werden, um diese Ziele zu erreichen. Eine Voraussetzung zur Umsetzung der Employer Branding Maßnahme ist, dass jedes Unternehmen individuell seine Schritte definiert. Dadurch entsteht eine Transparenz des Unternehmens gegenüber seiner Interessensgruppen. Für die Aufrichtigkeit sind Werte und Normen ein Grundelement. Diese festgelegten Überzeugungen und Regeln des Unternehmens sollten nach innen und außen langfristig gelebt und kommuniziert werden, um eine Transparenz zu schaffen.<sup>34</sup>

### **3.3 Ansätze im Employer Branding**

Um am Ende eine ausgestaltete Employer Brand zu haben, sollten folgende Ansätze mit einbezogen werden:

---

<sup>31</sup> Vgl. Stotz /Wedel (2009), S.5ff.

<sup>32</sup> Vgl. Kriegler (2015), S. 23.

<sup>33</sup> Vgl. Meffert/Esch (2000/2003) zitiert in Stotz /Wedel 2009, 2009, S.7

<sup>34</sup> Vgl. Stotz /Wedel (2009), S.8ff.

### 3.3.1 Markenidentität, -positionierung und -image nach Esch

#### Markenidentität:

Anhand der Markenidentität legt das Unternehmen fest, wofür es einsteht. Die Identität umfasst die grundlegenden und charakteristischen Eigenschaften der Marke. Bei der Markenidentität geht es um das Eigenbild des Unternehmens. Dieses Bild kann die Grundlage für die Kommunikation mit den jeweiligen Zielgruppen sein.<sup>35</sup>

Deutlicher formuliert ist es daher notwendig eine eindeutige Definition der Markenidentität zu haben, um bei potenziellen Kunden ein klares Markenbild aufzubauen. Nur dann kann die Identität effektiv umgesetzt werden. Normalerweise wird die Markenidentität so gestaltet, dass externe Zielgruppen die wichtigsten Vorteile und Merkmale einer Marke sowie die damit verbundenen Gefühlswelt und Erfahrungen kennenlernen.<sup>36</sup>

#### Markenpositionierung:

Die Markenidentität ist mit der Markenpositionierung und dem -image eng verknüpft. Die Positionierung hilft dabei das Unternehmen anhand der Eigenmarke von denen Marken der Konkurrenz abzugrenzen. Bei der Festlegung der Markenpositionierung sollte darauf geachtet werden, dass die ausgewählten Eigenschaften, für die Anforderungen der Zielgruppen interessant sind.<sup>37</sup>

Unter Einbeziehung der aktuellen und zukünftigen Positionierung anderer Wettbewerbsmarken wird die anfängliche Markenidentität durch im momentan geltenden wie auch kommenden Bedürfnisse der Zielgruppe genauer definiert und konzentriert. Die Platzierung beinhaltet stets den Fokus auf einige wenige bedeutende Eigenschaften, die die Marke repräsentieren. Anhand der Markenpositionierung können Maßnahmen der Kommunikation eingeleitet werden, um das Ziel Image umzusetzen.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Esch (2008), S.81.

<sup>36</sup> Vgl. Esch et al. (2006).

<sup>37</sup> Vgl. Esch (2008), S.152ff.

<sup>38</sup> Vgl. Esch / Fischer (2009), S.383.

Die Kommunikation lässt sich aus der Markenpositionierung und -identität weiter ableiten. Durch die Identität der Marke lässt sich ein Kommunikationsleitfaden erstellen. Vorgaben des Leitfadens sollten stets eingehalten werden, da dies das Markenbild abschwächen könnte. Dieser Prozess spielt sich im Hintergrund ab. Im Vordergrund steht die Markenpositionierung, um den Zielgruppen die wesentlichen Inhalte der Marke zu vermitteln. Hierbei soll der Gruppe ein klares, übersichtliches und schnelles Bild der Brand beigebracht werden, damit die Marke im Gedächtnis bleibt.<sup>39</sup>

Markenimage:

Werden die Kommunikationsmaßnahmen erfolgreich umgesetzt, entsteht dadurch ein klares und nachvollziehbares Markenimage. Ein gutes Markenimage ist insoweit wichtig, da es das Bild von außen gegenüber dem Unternehmen widerspiegelt.<sup>40</sup>

Das Markensteuerrad:

Für die Entwicklung einer Markenidentität kann ein Markensteuerrad helfen. Dieses teilt sich in vier Quadranten:



Abbildung 3 Modifiziertessteuerrad nach Esch

Quelle: Esch (2008), S. 102

<sup>39</sup> Vgl. Esch / Fischer (2009), S.383.

<sup>40</sup> Vgl. Meffert et al. (2002), S.65f.

### 1. Markennutzen (Was biete ich?)

Hier geht es darum den Nutzen für die Kunden zu identifizieren. Hierbei trennt Esch nach sachlich-funktionalen und psychosozialen Nutzen. Den sachlich-funktionale Nutzen beschreibt er als bequemen Zugriff auf eine vielfältige Sortimentsauswahl. Als Beispiel nennt er unter anderen bei e-bay ein gutes Preis-Leistungsverhältnis. Außerdem sagt Esch über den sozial-funktionalen Nutzen, dass dieser verschiedene Verwendungssituationen der Produkte bietet. Der Psychosoziale Nutzen wird von ihm als emotionale Bindung und Verbindung der Kunden an das Unternehmen definiert.<sup>41</sup>

### 2. Markentonalität (Wie bin ich?)

In dem Quadranten, der Markentonalität, spielen die Gefühle und Emotionen, welche mit der Unternehmensmarke verknüpft werden sollen, eine Rolle. Hier soll herausgefunden werden welche Emotionen und Gefühle das Unternehmen ausstrahlt beziehungsweise ausstrahlen möchte. Um die Zielgruppe auf emotionaler Ebene anzusprechen kann eine Markenpersönlichkeit hilfreich sein. Menschen fühlen sich von Dingen mehr angezogen, wenn es ihrer eigenen Persönlichkeit entspricht. Des Weiteren spielen bei der Markentonalität die Markenbeziehung, also das Herstellen wie auch Pflegen eines Kontaktes zu den Kunden eine wesentliche Rolle und das Markenerlebnis. Bei diesem Erlebnis geht es darum, den Kundenkontakt so zu gestalten, dass sie sich daran erinnern und gerne wieder mit dem Unternehmen in Kontakt treten.<sup>42</sup>

### 3. Markenbild (Wie trete ich auf?)

Das Markenbild kann durch die visuelle Darstellung von Gebäuden, Produkten, und Kommunikation gebildet werden. Anhand der Darstellung, des Unternehmens nach außen, sammeln die Kunden Eindrücke, welche sie in Verbindung mit dem Betrieb bringen. Hierbei prägen alle sinnlich wahrnehmbaren Maßnahmen das Markenimage.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl. Esch (2023d).

<sup>42</sup> Vgl. Esch / Fischer (2009), S.387f.

<sup>43</sup> Vgl. Esch (2023b).

#### 4. Markenattribute (Über welche Eigenschaften verfüge ich?)

Bei den Markenattributen können sowohl Merkmale des Angebots als auch Charakteristika des Unternehmens gemeint sein.<sup>44</sup>

#### 5. Markenkompetenz (Wer bin ich?)

Den Kern des Markensteuerrads bildet die Markenkompetenz. Dort werden wesentliche Eigenschaften beschrieben, welche sich auf die Historie und Dauer im Markt, die Ursprünge, die Marktstellung und wichtige Markenressourcen beziehen. Um diesen Kern verteilen sich Markennutzen, Markenbild, Markenattribute und Markentonality.<sup>45</sup>

In den nächsten Jahrzehnten wird die identitätsorientierte Markenführung vor neuen Herausforderungen stehen. Die Entwicklung eines stabilen Markenimages, welches mit der Identität der Zielgruppe übereinstimmt, wird durch die steigenden Kommunikationsmaßnahmen und Informationsüberlastung der Kunden schwieriger. So werden Marken ohne klare Positionierung und Identität es im Markt schwer haben wahrgenommen zu werden. Die Unternehmen dürfen dabei ihre Mitarbeitenden nicht übergehen. Diese sollten die Identität und Positionierung verstehen und nach außen weitertragen. Dazu ist das Markensteuerrad ein hilfreiches Instrument, um die Marke zu gestalten und weiter an die Zielgruppe zu tragen.<sup>46</sup>

### **3.3.2 Employer Value Proposition**

Die Employer Value Proposition kann als Nutzenversprechen des Unternehmens gegenüber seinen Arbeitnehmern beziehungsweise zukünftigen Mitarbeitenden beschrieben werden. Dabei geht es auch um den Mehrwert, welchen die Arbeitnehmer und zukünftigen Angestellten durch ihren Arbeitgeber haben und bekommen.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Esch (2023a).

<sup>45</sup> Vgl. Esch (2023c).

<sup>46</sup> Vgl. Esch / Fischer (2009), S.359f.

<sup>47</sup> Vgl. Petrov (2022), S.45.

Um eine Employer Value Proposition entwickeln zu können bedarf es einer Analyse der momentanen IST-Situation. Um die aktuelle Situation genauestens abzubilden, können folgende Faktoren mit inhaltlich einbezogen werden.<sup>48</sup>

1. Unternehmen
2. Vision
3. Zielgruppe
4. Konkurrenz
5. Corporate Brand

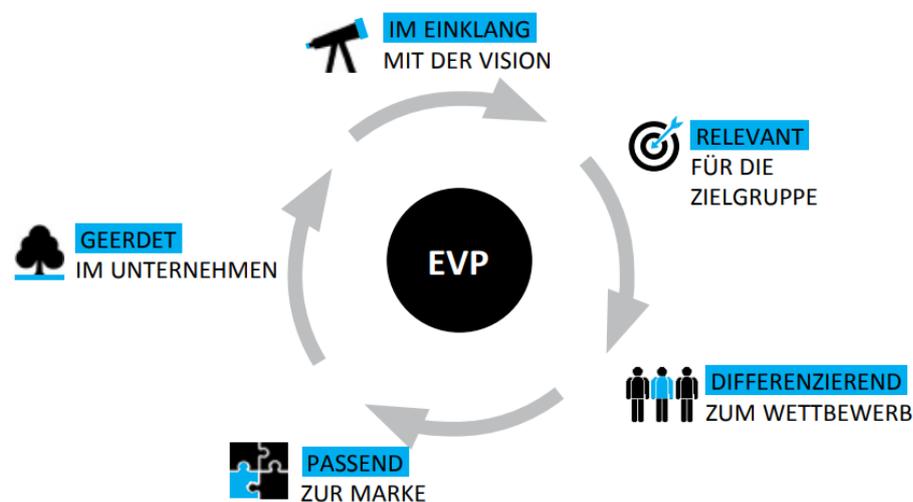


Abbildung 4 Inhaltliche Anforderungen an die Employer Value Proposition

Quelle: Nelke/Fischer (2018), 39f

### 1. Unternehmen:

Um die passende Employer Value Proposition zu entwickelnd müssen die Werte und Versprechen, welche das Unternehmen momentan ausstrahlt, verstanden sowie analysiert werden (IST-Analyse).<sup>49</sup>

### 2. Vision:

Neben dem IST-Zustandes des Unternehmens als Arbeitgeber(-marke) ist der SOLL-Zustand, welcher verfolgt wird, wichtig. Die Visionen sollten eingebunden werden, um eine Transparenz als Arbeitgeber(-marke) zu schaffen.<sup>50</sup>

<sup>48</sup> Vgl. Nelke/Fischer (2018), S:38ff.

<sup>49</sup> Vgl. Petrov (2022), S.49 f.

<sup>50</sup> Vgl. Nelke/Fischer (2018), S.43ff.

### 3. Zielgruppe:

Je nach Unternehmensgröße, desto mehr Zielgruppen müssen definiert werden. Die Employer Value Proposition sollte hierbei diese Zielgruppe ansprechen können. Um dies zu realisieren, kann eine Dach-Employer Value Proposition helfen, die wesentlichen Werte und Vorstellung vermitteln zu können.<sup>51</sup> Für eine genauere Differenzierung der Zielgruppen muss beachtet werden, dass stets die Erwartungen und Präferenzen dieser Zielgruppe getroffen werden.<sup>52</sup>

### 4. Konkurrenz:

Im Laufe der Erarbeitung einer Employer Brand kann eine Analyse der Konkurrenz helfen. Die Erforschung kann zum Verständnis der Wettbewerber und eigenen Abgrenzung von diesen beitragen.<sup>53</sup> Die Wettbewerbsanalyse ist vor allem sinnvoll um sich selbst von den Konkurrenten, welche ähnliche Zielgruppen haben, zu differenzieren.<sup>54</sup>

### 5. Corporate Brand:

Da die Employer Brand ein Teilsegment der Corporate Brand ist, muss die Employer Brand die Unternehmensmarke mit einbeziehen und zu dieser passen.<sup>55</sup>

Zusammenfassend sollte eine Employer Value Proposition die Stärken eines Arbeitgebers ausstrahlen, Zielgruppenorientiert definiert sein und das Unternehmen von der Konkurrenz abheben.<sup>56</sup>

### **3.3.3 Candidate Journey & Experience**

Die Customer Journey und Experience sind mit der Employer Brand stark verbunden. Denn die Customer Journey ist die Reise und Erfahrung, welche die

---

<sup>51</sup> Vgl. Petrov (2022), S.48f.

<sup>52</sup> Vgl. Trost (2014), S.39.

<sup>53</sup> Vgl. Petrov (2022), S.50.

<sup>54</sup> Vgl. Trost (2014), S.39.

<sup>55</sup> Vgl. Petrov (2022), S.50f.

<sup>56</sup> Vgl. Trost (2014), S.38ff.

Bewerber sammeln, wenn sie in Berührung mit den ausgearbeitet Touchpoints kommen. Dadurch soll die Außenwelt ein einheitliches, hervorstechendes und attraktives Bild der Arbeitgebermarke erhalten.<sup>57</sup>

Für die Anwärter soll die Candidate Journey eine einzigartige und erlebnisreiche Erfahrung sein. Diese Erfahrungen beginnen bereits mit dem ersten Kontakt zwischen dem Unternehmen und Kunden. Diese bleiben bis zum, potenziell erfolgreichen unterschriebenen Arbeitsvertrag.<sup>58</sup>

Die Candidate Experience orientiert sich an den guten und schlechten Erlebnissen von Bewerbern, die durch den Kontakt mit einer Candidate Journey entstehen. Hieraus lässt sich folgern, dass die Bewerber mit einer positiven Erfahrung durch die Candidate Journey, das Unternehmen eher in Betracht ziehen als zukünftigen Arbeitgeber. Den Fokus setzt die Candidate Experience hierbei auf die Vorlieben und Interessen der Kandidaten. Damit das Unternehmen, das Interesse bei den Bewerbern weckt, benötigt es die Touchpoints. Diese Berührungspunkte dienen dem Unternehmen als Berührungspunkt zwischen der Firma und den potenziellen Arbeitnehmer. Um eine zielgerichtete Absprache zu gewährleisten, ist es wichtig, die Touchpoints entsprechend der Zielgruppe zu gestalten und auf deren Bedürfnisse auszurichten. Für die langfristige Anziehung von Bewerbenden sollen die Erfahrungen und Erlebnisse, welche mit der Candidate Journey gemacht wurden, auch langfristig in deren Gedächtnis bleiben. Die Erlebnisse und Erfahrungen sollten hierbei einzigartig sein, da die Bewerbenden die erlangten Erfahrungen, durch verschiedene Unternehmen, vergleichen. Durch das Entstehen einzigartiger Momente zwischen den Bewerbenden und dem Unternehmen, kann die Unternehmensmarke weitere Kandidaten anziehen und attraktiver auf dem Markt werden.<sup>59</sup>

Der Autor Hans-Heinz Wisotzky teilt die Customer Journey um die Employer Brand in sechs Phasen ein. Auf diese soll hier komprimiert eingegangen werden.

---

<sup>57</sup> Vgl. Esch/Seibel (2015), S.7f.

<sup>58</sup> Vgl. Wisotzky (2023), S.51f.

<sup>59</sup> Vgl. Wisotzky (2023), S.52ff.



Abbildung 5 Candidate Journey und die wichtigsten Touchpoints zwischen Kandidaten und Unternehmen

Quelle: Wisotzky (2023), S. 52

### 1. Phase:

Die Ansprache- und Informationsphase beschreibt Wisotzky bereits als eine entscheidende, komplexe wie auch aufwendige Stufe für die weitere Ausgestaltung der Customer Journey und Experience. In dieser Phase werden eine ausgearbeitete Vorbereitung ebenso wie das sinnvolle Nutzen von Daten und Informationen für das Durchführen einer effektiven sowie effizienten Recruiting-Maßnahme beziehungsweise einer Recruiting-Intelligence benötigt. Da viele Merkmale bestimmt und kombiniert werden können, für eine Recruiting-Maßnahme, besteht eine Komplexität. Zum Beispiel lassen sich folgende Parameter bestimmen:<sup>60</sup>

- klar definierte Stellenbeschreibung inklusive einem Anforderungsprofil des Bewerbenden
- ein passender Ort für die Stellenausschreibung
- Beschreibung der notwendigen Mittel und Ausstattung.<sup>61</sup>

Bevor in die zweite Phase übergegangen wird, sollte eine Persona erstellt werden. Dabei handelt es sich um eine fiktive Person, welche nach den Interessen, Bedürfnisse, Persönlichkeitseigenschaften und Ziele anhand der

<sup>60</sup> Vgl. Wisotzky (2023), S.79ff.

<sup>61</sup> Vgl. ebenda

gewünschten Zielgruppe definiert wird. Für das Anlegen einer Persona und den nächsten Punkt ist es wichtig, dass sich das Recruiting in die Lage der Zielgruppe versetzt. Dadurch können die richtigen Recruiting-Kanäle definiert werden, um die Zielgruppe gezielt zu erreichen. Sind die Recruiting-Kanäle richtig gewählt, kann die Stellenausschreibung größeren Erfolg verzeichnen und die Unternehmensdarstellung profitiert davon. In der Ansprache- und Informationsphase muss der Betrieb auch entscheiden, wie die Ansprache der potenziellen Bewerber erfolgen soll. Hierbei hat das Unternehmen verschiedene Möglichkeiten der direkten Ansprache. Die Direktansprache kann durch verschiedene Arten erfolgen. Zum Beispiel durch eine zielgruppenorientierte Kampagne in den sozialen Netzwerken und direkte Anfrage der potenziellen Bewerber via Social Media.<sup>62</sup>

### 2. – 3. Phase:

In den nächsten beiden Phasen beschreibt Wisotzky die Präsentation des Unternehmens und deren Karriereseite. Darunter strukturiert er die Touchpoints Landingpage/Unternehmenswebsite und Karriereseite/Anforderungsprofil. Diese Touchpoints sollten so gestaltet sein, dass die potenziellen Bewerbenden, nach der ersten Phase der Ansprache, unkompliziert an Informationen zu dem Unternehmen oder zu besetzende Stelle gelangen. Auch in dieser Stufe sollte sich das Recruiting in die Lage der Zielgruppe versetzen. Die dargestellten Informationen sollten sich an der Relevanz für die Gruppe orientieren. Dadurch dass die Zielgruppe in dieser Phase viele Berührungen mit Touchpoints hat, entsteht hier auch das Bild von dem Unternehmen bei den Kandidaten. Hierbei zählt bereits der erste Eindruck. Die Information des Konzerns auf der Landingpage und Karriereseite sollten sowohl in die Tiefe und Breite gehen. Außerdem sollte das Unternehmen sichergehen, dass ihre Stellenangebote auf den jeweiligen Seiten unkompliziert zu finden sind.<sup>63</sup>

Die Recruiting-Landingpage definiert Wisotzky als Website, welche benötigt wird, um die potenziellen Bewerbenden auf ein Stellenangebot und Unternehmen

---

<sup>62</sup> Vgl. Wisotzky (2023), S.79ff.

<sup>63</sup> Vgl. Wisotzky (2023), S.101f.

aufmerksam zu machen. Dabei ist das Ziel, die Sammlung von Daten der potenziellen Kandidaten. Die zur Verfügung stehenden Informationen auf der Landingpage sollten kurz und prägnant sein, um das Interesse der Kandidaten zu wecken. Die Bewerbenden können sich dadurch bereits angesprochen fühlen und Kontakt aufnehmen.<sup>64</sup>

Das Unternehmen sollte sich bei der Gestaltung seiner Unternehmenswebsite darüber Gedanken machen, dass der Karrierebereich nicht zu klein und übersehbar ist. Zudem sollte der Betrieb seine Website nicht nur für Kunden gestaltet, sondern auch für potenzielle Bewerbende. Bereits auf der Internetseite sollte der Konzern außerdem verdeutlichen, was ihn als Arbeitgeber und Unternehmen ausmacht. Neben der Unternehmenswebsite sollte auch eine Karrierewebsite gestaltet werden. Diese kann Teil der Unternehmenswebsite sein oder ein eigenständiges Portal sein. Die Karrierewebsite sollte sich der Candidate Experience widmen, da sie ein wichtiger Touchpoint ist. Außerdem sollte der Internetauftritt mit dem Blick von den Kandidaten erstellt werden. Die Karrierewebsite konzentriert sich also zuerst auf die Präsentation des Unternehmens als einzigartige Employer Brand.<sup>65</sup>

#### 4. Phase:

Die vierte Phase ist die Kennenlernphase. In dieser Phase geht die Candidate Journey in die vertiefenden Gespräche zwischen Arbeitgeber und Kandidaten. In den vorigen Phasen konnten die Bewerbenden bereits Informationen sammeln und mit diesen geht es in einen vertiefenden Dialog mit der Personalabteilung. In dieser Stufe verbirgt sich ein kleines Hindernis, denn je mehr Gespräche die Kandidaten mit den Managern hatten, desto eher wird von den Verantwortlichen vorausgesetzt, dass die Bewerbenden ein vertiefendes Wissen besitzen. Das kann dazu führen, dass die Gespräche, zu einer Ausfragung des Kandidaten werden. Hier könnte er bereits eine negative Erfahrung mit der Candidate Experience sammeln. Daher sollten die Gespräche stets auf Augenhöhe aufgebaut sein.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Wisotzky (2023), S.102f.

<sup>65</sup> Vgl. Wisotzky (2023), S.104ff.

<sup>66</sup> Vgl. Wisotzky (2023), S.121ff.

#### 5. Phase:

Die vorletzte Phase ist die Bewertungs- und Auswahlstufen. In dieser Phase werden die intensiven Kennenlerngespräche, mit den Kandidaten, ausgewertet und bewertet. Sollte die Bewertung, aus Sicht der Personalabteilung, positiv ausfallen und der Kandidat hat weiter Interesse, werden weitere Schritte wie zum Beispiel Probearbeiten und weitere Gespräche eingeleitet. Fallen die kommenden Gespräche auch positiv aus, sollte eine Entscheidung für einen Bewerbenden getroffen werden. Diese Auswahl kann durch eignungsdiagnostische Verfahren entschieden werden.<sup>67</sup>

#### 6. Phase:

Die letzte Phase konzentriert sich auf die Einstellung eines Kandidaten und die damit verbundene Arbeitsvertragsverhandlung und das Arbeitsvertragsangebot. In diesem letzten Teil der Candidate Journey sollte mit Präzession und Geschwindigkeit gearbeitet werden, damit der Kandidat es sich nicht anders überlegt. Um dies gewährleisten zu können, sollten die Inhalte und Parameter des Arbeitsvertrages bereits festgelegt sein.<sup>68</sup>

### **3.4 Effekt von Employer Branding**

Durch die Employer Brand strahlt das Unternehmen spezielle Werte und Normen nach außen. Anhand dieser Werte und Normen entscheiden sich Bewerber für das Unternehmen. Jedoch sollten die nach außen gestrahlten Versprechungen auch innerhalb des Unternehmens vertreten werden, um Arbeitnehmer langfristig zu halten. Hierbei kann eine Beziehungswirkung durch den Kontakt mit der Employer und Corporate Brand entstehen. Unter anderem kann diese Beziehungswirkung anhand des Psychologischen Vertrag beschrieben werden.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup>Vgl. Wisotzky (2023), S.134ff.

<sup>68</sup> Vgl. Wisotzky (2023), S.140ff.

<sup>69</sup> Vgl. Brassler (2022), S.164ff.

Denise M. Rousseau beschreibt den Psychologischen Vertrag wie folgt:

*“The term psychological contract refers to an individual's beliefs regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between that focal person and another party. Key issues here include the belief that a promise has been made and a consideration offered in exchange for it, binding the parties to some set of reciprocal obligations.”<sup>70</sup>*

Laut der Definition von Rousseau besteht der Psychologische Vertrag durch die einzelnen Überzeugungen einer Person gegenüber einer anderen. Mit dem Hinblick auf deren gegenseitigen Austausch und die daran gebundenen Bedingungen wie auch Vereinbarungen entsteht dieser. Außerdem bindet ein solcher Vertrag die beiden Parteien durch ein gegenseitiges Verpflichtungsverhältnis.<sup>71</sup>

Des Weiteren wird zwischen Psychologischen Vertrag und Impliziten Vertrag unterschieden. Der implied contract entsteht durch die Interaktion zwischen zwei Parteien, welche Mitglieder einer sozialen Struktur sind. Beispielsweise Arbeitnehmer und Arbeitgeber innerhalb eines Unternehmens. Dieser Vertrag entwickelt sich durch langfristige Anstellung eines Arbeitnehmers. Daraus resultiert eine gegenseitige Verpflichtung des Mitarbeiters gegenüber dem Arbeitgeber und andersherum. Gebunden ist dieser Vertrag an die soziale Struktur des Unternehmens und kann sich mit dieser auch verändern.<sup>72</sup>

### **3.5 Herausforderungen & Chancen durch die Employer Brand**

#### **3.5.1 Herausforderungen**

Für die Etablierung einer erfolgreichen Arbeitgebermarke sollen drei Faktoren betrachtet werden, welchen erheblichen Einfluss auf die Employer Brand haben und zur Herausforderung der Marke werden können. Deutschland muss sich

---

<sup>70</sup> Rousseau (1989), S.123.

<sup>71</sup> Vgl. Rousseau (1989), S.122ff.

<sup>72</sup> Vgl. Rousseau (1989), S.124.

momentan den Schwierigkeiten des demografischen Wandels stellen (siehe Kapitel 2.1.2). Die Herausforderung hierbei ist es für die Unternehmen, die leeren Arbeitsplätze, welche durch das Ausscheiden der älteren Generation entstehen, zu besetzen. Dazu soll die potenziellen jungen Fachkräfte angesprochen und gefördert werden. Einer weiteren demografischen Herausforderung, welcher sich Unternehmen stellen müssen, ist die verändernde Altersstruktur innerhalb der Firma. Die Generationen in einem Unternehmen sind alle durch verschiedene Ereignisse innerhalb der Generation geprägt. Dadurch hat jede Generation ihre eigene Wertevorstellungen, für welche sie einsteht und vertritt. Diese verschiedenen Werte und Altersstrukturen, können zur Herausforderung für Unternehmen werden.<sup>73</sup>

Ein weiterer Aspekt der grundlegenden Veränderung im Umfeld des Employer Branding sind die neuen (sozialen) Medien. Werden die sozialen Medien zur Darstellung des Unternehmens beziehungsweise der Employer Brand genutzt, sollte die Gestaltung dieser stets aufmerksam beobachtet werden. Darüber hinaus ist es ratsam mit Sorgfalt auf Kritik zu reagieren. Unternehmen müssen vorsichtig mit dem Umgang mit Kritik sein, da daraus ein negatives Image entstehen kann. Daher sollte sich vornherein Gedanken über die Darstellung und dem weiteren Umgang in sowie mit den neuen Medien gemacht werden.<sup>74</sup>

### **3.5.2 Chancen**

Mit dem Eintreten der jüngeren Generation in das Unternehmen, können sich auch veraltete Unternehmensstrukturen und -werte brechen und anpassen. Da der jüngeren Generation Werte und Work-Life-Balance wichtig sind, kann das Unternehmen demensprechend mit der Employer Brand reagieren und diese an die Generation anpassen. Außerdem können Verbindungen geknüpft werden, durch welche Gruppen angesprochen werden, denen bislang keine Aufmerksamkeit zu Teil wurde. Dadurch könnten neue Mitarbeitende gefunden

---

<sup>73</sup> Vgl. Künzel (2013), S.2ff.

<sup>74</sup> Vgl. Künzel (2013), S.9ff.

werden. Des Weiteren kann durch die Employer Brand die Mitarbeiterbindung gestärkt werden. Dies kann dadurch gelingen, dass den Arbeitnehmern, je nach Lebensphase, Unterstützung geboten wird. Zum Beispiel für Mitarbeitenden, die in ihrem Privatleben mit Familiengründung oder einem Hausbau beschäftigt sind, mit einem flexiblen Arbeitszeitmodell zu unterstützen.<sup>75</sup>

### **3.5.3 Nutzen gegen den Fachkräftemangel**

Mit Bezug auf die Employer Brand können Unternehmen etwas gegen den Fachkräfteengpass innerhalb ihres Betriebes tun. Zum einen hat eine KOFA-Studie aus dem Jahr 2019 ergeben, dass Unternehmen bereits Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung, speziell bei Engpass-Stellen, vornehmen. So geben 21% der befragten Unternehmen, an Anreize betreffend der Work-Life-Balance anzubieten und 56% geben an bereits spezielle Anreize für bereits Stellen mit Mangel anzubieten.<sup>76</sup>

Durch den Ansatz der Candidate Journey (siehe Kapitel 3.3.3) können Mitarbeitende gefunden und gebunden werden. Aufgrund dessen kann eine Fachkräftesicherung im Unternehmen gelingen. Für die Sicherung der Fachkräfte oder das Anziehen neuer sollte unter anderem die Unternehmenskultur stets transparent wie auch klar nach außen und innen kommuniziert werden. Außerdem sollte potenzielle Mitarbeitenden wertschätzend begegnet werden, damit diese einen positiven Eindruck vom Unternehmen und somit eine positive Erfahrung mit der Candidate Journey haben. Zudem kann für den Erhalt von Arbeitnehmern die Einhaltung von Versprechungen und die Erfüllung von Erwartungen beitragen. Anders gesagt sollte der psychologische Vertrag (siehe Kapitel 3.4) zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgebenden eingehalten werden.<sup>77</sup>

Viele Arbeitsplätze sind unbesetzt und die potenziellen Arbeitnehmer können sich ihren Arbeitgeber aussuchen, da ein Angebotsüberhang an Arbeitsstellen

---

<sup>75</sup> Vgl. Voß/Würtemberger (2023), S.24ff.

<sup>76</sup> Vgl. Stippler et al. (2019), S.28.

<sup>77</sup> Vgl. Wald/Athanas (2016), S.7ff.

herrscht. Daher sollten die Unternehmen in Mitarbeiterbindung und das Employer Branding investieren, um ihre Mitarbeitenden zu halten beziehungsweise neue anzuwerben.<sup>78</sup>

## **4. Diversity Management**

### **4.1 Definition und Herkunft Diversity**

Der Begriff Diversity kann ins Deutsche als Vielfalt übersetzt werden. Diversität kommt aus der Soziologie. Es werden sowohl Ungleichheiten als auch Gemeinsamkeiten von Menschen wie auch Gruppen im individuellen, sozialen und strukturellen Diskurs betrachtet. Die Unterschiede wie Alter, Hautfarbe, Kultur, Ethnie, sexuelle Orientierung sowie geistige und physische Beeinträchtigungen, können innerhalb einer Gesellschaft entstehen. Um den Fokus von den Unterschieden zu lenken und für ein besseres Miteinander, hilft die Aufdeckung von Gemeinsamkeiten.<sup>79</sup>

### **4.2 Die Dimensionen der Diversität**

Diversität lässt sich in vier verschiedene Ebenen teilen. Im Kern befindet sich die Persönlichkeit, welche von der innersten Ebene umhüllt wird. Von innen (Persönlichkeit) nach außen (organisationale Stufe) sind die Ebenen von dieser leicht bis schwer veränderbar beziehungsweise anzupassen. Die innerste Ebene wird auch Kerndimension genannt, welche sich in sieben Bereiche beziehungsweise Unterschiede oder Gemeinsamkeiten unterteilt. Diese Stufen und deren Bereiche fallen in der Europäischen Union unter das Diskriminierungsgesetz. In der Kerndimension befinden sich Alter, Geschlecht, Hautfarbe, Ethnizität, mentale und physische Fähigkeiten, sexuelle Orientierung wie auch Religion.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Gründel (2022).

<sup>79</sup> Vgl. Abdul-Hussain/Hofmann (2013a).

<sup>80</sup> Vgl. ebenda

Nach der Kerndimension beziehungsweise der inneren Dimension kommt die äußere Dimension. Diese Dimension beinhaltet sichtbare und objektiv messbare Merkmale, die Menschen voneinander unterscheiden. Es werden Merkmale wie geografische Lage, Familienstand, Elternschaft, Auftreten, Ausbildung, Berufserfahrung, Freizeitverhalten, Gewohnheiten und Einkommen in der äußeren Ebene definiert. Den Mantel und somit die äußerste Schicht bildet die organisationale Ebene. Diese beschäftigt sich mit der Diversität innerhalb einer Organisation beziehungsweise dem Zugehörigkeitsgefühl in einer Organisation.<sup>81</sup>

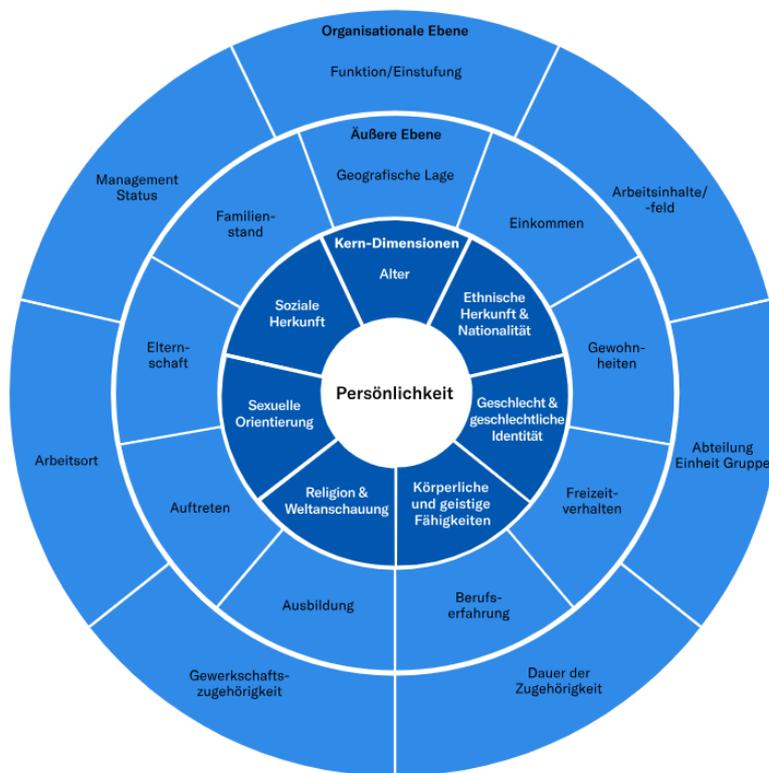


Abbildung 6 4 Layers of Diversity nach Gardenswartz und Rowe

Quelle: Gardenswartz/Rowe (2023)

### 4.3 Managing Diversity und Diversity Management

Für das Einsetzen von Diversity Management in europäischen Unternehmen hat die Europäische Kommission eine Studie veröffentlicht, die drei Merkmale

<sup>81</sup> Vgl. Abdul-Hussain/Hofmann (2013a).

festlegt, die Unternehmen von der Einführung von Diversity Management überzeugt. Zum einen wurden die ethischen Gründe festgelegt. Hier handeln die Unternehmen aus dem moralischen Aspekt heraus, um Menschen einer Minderheit eine Chance zu bieten. Der zweite Aspekt, ist der Rechtliche Grund. Die Unternehmen haben Visionen und Ziele, welche an Diversität gebunden sind. Um sich an die rechtlichen Aspekte, wie das Antidiskriminierungsgesetz zu halten, wird dem Diversity Management nachgegangen. Der letzte Impuls, ist der finanzielle Grund. Hier versprechen sich die Unternehmen einen wirtschaftlichen Erfolg, durch die Einführung von Diversity Management.<sup>82</sup>

Um Diversität in eine Organisation zu integrieren, sollte sich die Führungsebene damit auseinandersetzen. Die Manager sind hierbei die Träger, damit das Diversity Management bis in die unterste Hierarchieebene gelangen kann. Denn die Führungskräfte, sind die Menschen im Unternehmen, die die Werte und Normen an die Mitarbeitenden weitergeben. Nicht nur sollten sie als Vorbilder dienen, indem sie Normen weitergeben, sondern auch gegen Diskriminierung vorgehen und diese im Arbeitsalltag verhindern. Dadurch kann ein Diversity Management auf Basis von Wertschätzung aufgebaut werden.<sup>83</sup>

#### **4.4 Inklusion**

Ein Begriff, welcher mit Vielfalt beziehungsweise Diversität in Verbindung gebracht wird, ist Inklusion. Das Wort Inklusion stammt aus dem Lateinischen und bedeutet übersetzt, ins Deutsche, Einschluss oder Einbeziehung.<sup>84</sup>

Beim Gedanken der Inklusion geht es darum, dass Menschen mit und ohne geistige oder physische Beeinträchtigung am Leben wie auch in jedem Lebensbereich teilnehmen können. Außerdem geht es darum, dass alle Menschen gleichbehandelt werden sollen und ihnen keine Umstände bereitet werden sollen. Durch Inklusion soll jedem Menschen auch ein selbstbestimmtes Leben ermöglicht werden.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Europäische Kommission 2003, S.10-11 zitiert in Franken (2015), S.40f.

<sup>83</sup> Vgl. Franken (2015), S.12f.

<sup>84</sup> Vgl. Böttner (2023).

<sup>85</sup> Vgl. BSFAS (2023).

## 4.5 Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz – AGG

Neben dem Diskriminierungsgesetz der EU (siehe Kapitel 4.3) gibt es in Deutschland das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), welches in Unternehmensstrukturen eine Rolle spielt. Ziel dieses Gesetzes ist:

*„Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“<sup>86</sup>*

Hierbei wird erneut die innere Dimension der Diversität geschützt (siehe Kapitel 4.3). Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz findet Anwendung im Bereich des Arbeitslebens und der Verselbstständigung, Bildung, sozialer Sicherheit sowie der Güterversorgung und Dienstleistungen.<sup>87</sup>

Den Fokus des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) wird auf die Richtlinien zum Schutz vor Diskriminierung am Arbeitsplatz und mit Blick auf berufliche Angelegenheiten geworfen. Das Gesetz regelt auch die Maßnahmen und Pflichten, welche Arbeitgeber haben, um Diskriminierung zu verhindern. Zudem regelt es die Rechte auf Beschwerde und das Recht, der Arbeitsleistungsverweigerung. Ebenfalls werden Ansprüche der Beschäftigten bei Verstößen gegen das Diskriminierungsverbot, festgelegt.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup>§ 1 AGG

<sup>87</sup> Vgl. Bundesministerium der Justiz (2023).

<sup>88</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend - BMFSFJ (2023).

## 4.6 Ansätze des Diversity Managements

In diesem Kapitel sollen die Ansätze, nach welchen Unternehmen Diversity Management betreiben, erläutert werden. Zur Veranschaulichung wird im Folgenden ein Überblick der Einordnung von Schulz gegeben.

Verständnisansätze von Diversitätsmanagement	Grundorientierung	Perspektive	Fokus	Ziel
Diversitätsresistenter Homogenitätsansatz	Diversitätsresistent	Diversität als Gefahr	Homogenes Ideal als Majorität im Unternehmen	Verteidigung des homogenen Status Quo
Sozio-moralischer Fairness- & Diskriminierungsansatz	Moralisch-ethischorientiert	Diversität als Problem	Benachteiligte Minorität im Unternehmen	Gleichbehandlung von Majorität und Minorität
Ökonomisch-marktorientierter Marktzutritts- & Legitimitätsansatz	Ökonomisch-ergebnisorientiert	Diversität als Wettbewerbsvorteil	Unternehmen im Markt und Wettbewerb	Zugang zu neuen Kunden und Märkten
Ressourcenorientierter Lern- & Effektivitätsansatz	Ressourcenorientiert	Diversität als Ressource	Personelle Ressourcen im Unternehmen	Organisationales Wissen und Lernen
Strategischer Verantwortungs- & Sensibilitätsansatz	Strategisch-gesellschaftsorientiert	Diversität als strategischer Umweltfaktor	Unternehmen als Bürger der Gesellschaft	Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung

Abbildung 7 Vielfältige Verständnisansätze von Diversitätsmanagement

Quelle: Schulz (2009), S. 66f

### 4.6.1 Homogenitätsansatz

Folgt eine Organisation diesem Denkansatz, wird meist daran festgehalten, dass die Belegschaft homogen ist. Hier werden Diversität und Unterschiede ausgeblendet beziehungsweise abgelehnt, da eine homogene Menge als Ideal angesehen wird. Allgemein wird der Ansatz der Diversität als etwas Bedrohliches wahrgenommen. Innerhalb dieser Organisation kann eine Art Diskriminierungsdynamik und ein Anpassungsdruck entstehen.<sup>89</sup>

### 4.6.2 Fairness- und Antidiskriminierungsansatz

Unternehmen welche diesem Ansatz folgen, verfolgen das Motto: Wir sind alle gleich. Thomas und Ely schreiben, dass in diesem Paradigma eine Diversität an Personal, innerhalb eines Betriebes, besteht und aufgebaut wird. Allerdings werden die Kompetenzen, welche durch diese Diversität zur Verfügung stehen,

<sup>89</sup> Vgl. Abdul-Hussain/Hofmann (2013b).

nicht genutzt. Unternehmen welche dieses Paradigma erfolgreich nutzen, haben meistens eine autoritäre Führung, bürokratische Strukturen und klare Verhaltensrichtlinien. Dieser Ansatz hat allerdings auch Grenzen. Da Unterschiede ausgeblendet werden und jeder gleich ist, kann die Förderung von Vielfaltspotenzialen behindert werden.<sup>90</sup>

#### **4.6.3 Marktzutritts- & Legitimationsansatz**

Dieser Ansatz beziehungsweise dieses Paradigma wird von Unternehmen verfolgt, welche die Diversität zur Erschließung neuer Märkte und zur Gewährleistung von Unternehmenslegitimität nutzen. Es verdeutlicht, dass eine vielfältige Belegschaft notwendig ist, um Kunden besser verstehen beziehungsweise ansprechen zu können. Dieses Paradigma kann zu mehr Diversität führen, sollten Unternehmen die demografischen Daten ihrer Zielgruppe anpassen. Auch dieses Paradigma hat Grenzen. Da es lediglich kulturelle Unterschiede hervorhebt aber diese nicht analysiert, um den Effekt auf den Arbeitsplatz zu verstehen oder sie zu integrieren. Anders gesagt wird sich in diesem Ansatz zu sehr auf den Zugang neuer Märkte konzentriert und die Integration von kulturellen Unterschieden in die Unternehmenskultur wird ausgelassen.<sup>91</sup>

#### **4.6.4 Lern- & Effektivitätsansatz**

Unternehmen, die diesen Ansatz nachgehen, nutzen die Diversität ihrer Mitarbeitenden und integrieren diese in die Arbeitsstruktur. Dadurch soll unter anderem die Innovations- und Entscheidungsfindung wie auch die Problemlösung verbessert werden. Um das zu erreichen, sollte das Unternehmen die Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeitenden nutzen. Denn so kann eine positive (Weiter-) Entwicklung der Organisation gewährleistet werden. Innerhalb dieses Paradigmas wird ein lebendiger Austausch von Ideen

---

<sup>90</sup> Vgl. Thomas/Ely (1996).

<sup>91</sup> Vgl. ebenda

und Meinungen zwischen den diversen Mitarbeitenden gefördert, für ein besseres Lernumfeld untereinander.<sup>92</sup>

#### **4.6.5 Verantwortungs- & Sensibilitätsansatz**

Dieser Ansatz beschäftigt sich nicht nur mit organisationsinternen Angelegenheiten, wie alle davor genannten Konzepte, sondern auch mit organisationsexternen Angelegenheiten. Er beschäftigt sich daher auch mit den gesellschaftlichen Ereignissen betreffend Integration und deren Probleme. Mit Blick auf die organisationsexternen Geschehnissen, versucht dieser Ansatz die Auswirkungen von Diversity Management auf die Wettbewerbsfähigkeit zu betrachten. Andererseits werden auch die gesellschaftlichen Folgen betrachtet und ob es eine gesellschaftliche Auswirkung auf die Globalisierung gibt. Diese Methode bezieht auch die soziale Verantwortung oder auch Corporate Social Responsibility (CSR) mit ein.<sup>93</sup>

Soziale Verantwortung kann wie folgt definiert werden:

*„Unter Corporate Social Responsibility oder kurz CSR ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens zu verstehen.“<sup>94</sup>*

### **4.7 Herausforderungen & Chancen Diversity Management für das Human Resource Management**

#### **4.7.1 Herausforderungen**

##### Konfliktpotential:

In Arbeitsgruppen mit vielfältigen Mitgliedern treffen unterschiedliche Ansichten, Lebenserfahrungen und Überzeugungen aufeinander. Durch diese Unterschiede innerhalb der Gruppe, können Kommunikationsprobleme und Konflikte auftreten.

---

<sup>92</sup> Vgl. Thomas/Ely (1996).

<sup>93</sup> Vgl. Schulz (2009), S.76f.

<sup>94</sup> Vgl. CSR - BMAS (2023).

Bis dieser Konflikt aus der Welt geschafft ist, kann einige Zeit an Diskussionen und Abstimmungen vergehen. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass sich weitere kleinere Gruppen bilden, welche aus Personen derselben Kultur, Altersgruppe oder Geschlecht bestehen. Dies kann zur Abschottung, der Untergruppe, führen wie auch Bildung von Vorurteilen und Stereotypen gegenüber dieser.<sup>95</sup>

#### Kostenfaktor:

Für die Einführung des Diversity Management, muss das Unternehmen mit einem hohen Kostenaufwand rechnen. Dazu gehören unter anderem Kosten für die Weiterbildung der Mitarbeitenden. Den Arbeitnehmern sollen neue Fertigkeiten beigebracht werden und sie sollen über die Strategie und Ziele des Unternehmens weiterhin Bescheid wissen. Außerdem fallen Kosten für die Einstellung eines Experten an, welcher die Vision des Diversity Managements richtig in das Unternehmen implementieren kann. Die neue Breite an gewonnenen Mitarbeitenden muss eingelernt werden und mit dem Unternehmen vertraut gemacht werden, was weitere Kosten verursacht.<sup>96</sup>

### **4.7.2 Chancen**

#### Heterogene Teams:

Heterogene Teams entstehen, wenn eine Gruppe nicht nur aus Männern oder Frauen besteht, sondern alle Geschlechter vertreten sind. Die Merkmale, der inneren Dimension der Diversität (siehe Kapitel 4.3) sind für homogene oder heterogene Teams ausschlaggebend. Laut einer Studie von McKinsey & Company sind Unternehmen, die einen höheren Anteil an Diversität, unter der Belegschaft haben, erfolgreicher. Zudem hat eine Analyse von McKinsey & Company im Jahr 2019 gezeigt, dass Unternehmen, welche in den Führungspositionen einen höheren Anteil an Geschlechtervielfalt aufweisen, um

---

<sup>95</sup> Vgl. Franken (2015), S.8f.

<sup>96</sup> Vgl. Franken (2015), S.102ff.

25% mehr profitabler sind als Unternehmen mit einem höheren homogenen Anteil in Führungspositionen.<sup>97</sup>

#### Globalisierung und Interkulturelle Kommunikation:

Die Globalisierung schreitet voran und viele Unternehmen sind meist auf der ganzen Welt vertreten. Durch die Einstellung vielfältiger Personen und das Nutzen derer Kompetenzen, hat ein Global aufgestelltes Unternehmen die Chance, Kunden international anzusprechen. Kunden könnten so in ihrer Muttersprache angesprochen und Geschäfte nach kulturellen Gepflogenheiten durchgeführt werden.<sup>98</sup>

#### Nutzen der vorhandenen Wissensvielfalt und Wissensaustausch:

Durch das vorhanden sein von mehr Diversität innerhalb eines Teams und verschiedener Bildungsstände, kann Vielfalt die Kreativität untereinander antreiben. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass Diversität im Unternehmen oder in Teams den Wissensaustausch anregen. Es würden sich diverse Personen mit unterschiedlichen Wissensständen aufeinandertreffen. Dies kann zu einem regen Wissensaustausch untereinander beitragen und Diskussionen fördern.<sup>99</sup>

### **4.7.3 Nutzen gegen den Fachkräftemangel**

Einen Punkt mit welchen sich Betriebe beschäftigen sollten, zur Vorbeugung des Mangels an Personal, wäre die Inklusion von mental oder physisch beeinträchtigten Personen. Die größte unterrepräsentierte Gruppe bilden die Menschen mit Handicap.<sup>100</sup>

Laut dem Statistischem Bundesamt sind bereits 57% der Menschen mit Handicap im Alter von 15 bis 64 Jahren berufstätig.<sup>101</sup> Diese Zahlen könnten Unternehmen ausbauen, würden sie aktiv das Diversity Management betreiben. Es wäre möglich Menschen mit verschiedenen Handicaps für bestimmte

---

<sup>97</sup> Vgl. Dixon-Fyle et al. (2020).

<sup>98</sup> Vgl. Franken (2015), S.9f.

<sup>99</sup> Vgl. Franken (2015), S.10f.

<sup>100</sup> Vgl. Haupka (2022).

<sup>101</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (DeStatis) (2021).

Fachbereiche einzusetzen. So könnten zum Beispiel Menschen mit Autismus, ADHS oder Legasthenie interessant für Unternehmen in der Technikbranche sein, da diese Personen verborgene Fähigkeiten wie das Erkennen von Mustern, Gedächtnisfähigkeiten oder mathematische Talent besitzen. Um diese Personen anzusprechen, sollten sich die Unternehmen transparent und barrierefrei darstellen. Das beginnt bereits bei der Stellenausschreibung. Diese sollten speziell an Menschen mit Handicap angepasst werden. Ebenfalls wäre es notwendig die Bewerbungsgespräche beziehungsweise der weitere Bewerbungsverlauf anzupassen werden. Um letztendlich die gewonnenen Fachkräfte zu behalten und in den Unternehmensalltag richtig zu integrieren, sollte eine Unternehmenskultur gestaltet und gepflegt werden.<sup>102</sup>

Eine weitere Menschengruppe, deren Integration in den Arbeitsmarkt, durch Diversity Management, den Fachkräftemangel vorbeugen könnte, wäre die Integration von Migranten. Momentan leben in Deutschland 23,8 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund.<sup>103</sup> Stand 2019 sind 2,3 Millionen dieser Bevölkerungsgruppe in Deutschland arbeitslos. Was im Schnitt die Hälfte aller Arbeitslosen ist.<sup>104</sup> Zudem sind in Deutschland rund zwei Drittel der Flüchtlinge im erwerbsfähigen Alter und bringen bereits gute Kompetenzen mit sich, um sie in den Arbeitsmarkt zu integrieren.<sup>105</sup>

Durch den Einsatz von Diversity Management könnten diese Menschengruppen angesprochen und angeworben werden. Um dies möglich zu machen und die Menschen im Betrieb zu halten, sollten sie sich interkulturell öffnen und dies auch an ihre Mitarbeitenden weitergeben. Hierfür ist eine Unternehmenskultur wichtig, die wertschätzend und frei von Vorurteilen ist. Aufgrund der verschiedenen Herkunftshintergründe können Missverständnisse entstehen. Diese Missverständnisse und eventuell entstandene Vorurteile sollten durch eine offen gepflegte Kommunikationskultur aus dem Weg geschafft werden. Das Ziel der

---

<sup>102</sup> Vgl. Haupka (2022).

<sup>103</sup> Vgl. DeStatis (2023b).

<sup>104</sup> Vgl. Leubecher (2019).

<sup>105</sup> Vgl. Charta der Vielfalt (2017), S.11.

Betriebe sollte sein, ihr Unternehmen und die Mitarbeitenden in Diversität zu Schulen, damit eine Vorurteilsfreie Atmosphäre geschaffen wird.<sup>106</sup>

Eine weitere Personengruppe, welche durch das aktive Diversity Managements Teil eines Unternehmens werden kann, ist die Generation Z (18 bis 25 Jahre). Diese und die nachkommende Generation stellen die neuen Fachkräfte.<sup>107</sup> Die neuen Generationen gilt es anzusprechen, damit diese ein Teil des Arbeitsmarktes werden. Eine Randstad-Studie hat ergeben, dass 41% der Befragten aus der Generation Z, ihren Job kündigen würden und rund 40% gaben an lieber arbeitslose zu sein als unglücklich im Job. Außerdem zeigt die Studie, dass 43% der Befragten für keinen Arbeitgeber arbeiten wollen, der nicht dieselben Sozial- und Umweltwerte vertritt. Zudem gaben 41%, an auch nicht für einen Arbeitgeber arbeiten zu wollen, wenn sich dieser nicht für Diversität und Inklusion am Arbeitsplatz einsetzt. Unternehmens sollten sich zunehmend mehr mit Umwelt-, Sozial und Governance-Fragen auseinandersetzen. Sie sollten Werte schaffen und diese vertreten, damit Arbeitnehmer, zukünftige Mitarbeitenden und vor allem die jüngere Generation, welche die Werte besonders wichtig sind, angesprochen werden.<sup>108</sup>

Zum Abschluss lässt sich sagen, das Unternehmen durch die Förderung von Diversität und Inklusion eine Vielfalt an qualifizierten Mitarbeitern gewinnen kann. Die Mitarbeitenden können ihre unterschiedliche Lebenserfahrung, Fertigkeiten und Erfahrungen in ihre Arbeit einbringen. Zusätzlich können Unternehmen von einer gesteigerten Motivation und Loyalität der Mitarbeitenden profitieren. Am Ende steigt die Produktivität, die Arbeitszufriedenheit, Arbeitskräfteengpass kann minimiert werden und das Unternehmensimage kann durch Transparenz im Ansehen steigern.<sup>109</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. Charta der Vielfalt (2017), S.26.

<sup>107</sup> Vgl. Klaffke (2014), S.69ff.

<sup>108</sup> Vgl. Ranstad (2022), S.9f.

<sup>109</sup> Vgl. Franken (2015), S.9.

#### **4.8 Diversitäts- & Inklusionsstrategie: Zalando (do.BETTER)**

Viele Unternehmen haben heutzutage eine Diversitäts- und Inklusionsstrategie entwickelt. Für die Veranschaulichung wird die Strategie do.BETTER vom Modeunternehmen Zalando genauer betrachtet.

Unter dem Namen do.BETTER hat Zalando ein Handlungskonzept mit zwölf Zielen in vier Kernbereichen erarbeitet, welche verfolgt werden sollen. Zalando hat sich bereits mehrere Jahre dem Thema Diversität und Inklusion gewidmet und möchte dieses nun weiter in dessen Unternehmensstruktur, mithilfe dieser Strategie, einbauen. Die vier Kernbereiche, auf die sich das Unternehmen konzentrieren und fördern will sind deren Talente, Kunden, Partner und Führungskräfte. Die zwölf Ziele orientieren sich an diesen Kernbereichen und sollen zur Fokussierung auf Zalandos Vision ebenso wie den Bereichen helfen.<sup>110</sup> Der erste Bereich beschäftigt sich mit den Mitarbeiterzielen. Dort möchte Zalando die Inklusion der Unternehmenspraktiken und -politik, die Inklusion von Mitarbeitern mit und ohne mentale oder physische Beeinträchtigung sowie Frauen im Technik-Bereich fördern.<sup>111</sup>

Im zweiten Kernbereich, welcher sich mit den Führungskräftezielen beschäftigt, möchte das Unternehmen inklusives Führungsverhalten, ein Handlungskonzept für Inklusion wie auch Diversität in jedem Fachbereich, Kulturelle Diversität und Schnittmenge sowie die Frauenquote in Managementpositionen stärken. Den dritten Bereich bilden die Kundenziele. Hier hat Zalando festgelegt, dass inklusive Erlebnisse, Aussagekräftige Inhalte und Diversität an den Kunden durch aussagekräftige wie auch lebendige Kommunikation umgesetzt werden sollen.

In dem letzten Abschnitt, dem Bereich der Partnerziele soll ein inklusives Sortiment, diverses Partner-Portfolio sowie Diversity und Inklusions Partnerschaften gebildet werden. Mit diesen Zielen und unter dem Motto „Inclusive by Design“<sup>112</sup> möchte Zalando seiner Vision von Inklusion und Diversität nachgehen.<sup>113</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. Zalando (2021).

<sup>111</sup> Vgl. ebenda

<sup>112</sup> Vgl. Zalando (2021).

<sup>113</sup> Vgl. ebenda.

Mit diesen Zielen und unter dem Motto „Inclusive by Design“<sup>114</sup> möchte Zalando seiner Vision von Inklusion und Diversität nachgehen.

## **5. Verbindung zwischen Diversity Management und Employer Branding**

Auf Grundlage der Theorien von Employer Branding und Diversity Management soll die Synergie der beiden erklärt werden und ob diese für Unternehmen einen positiven Effekt haben kann.

Durch das Einsetzen von Diversity Management in den Personalmarketingmaßnahmen und in der Employer Brand, lassen sich unter anderem Personengruppen gezielter ansprechen sowie langfristig binden. Für die Zukunft wird dies besonders wichtig, da die Mehrheitsgruppen langsam aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden und Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt weniger werden. Wird Diversity Management in die Employer Brand mit eingebaut, kann dies Offenheit ausstrahlen und somit neue Arbeitnehmer anziehen. Außerdem wird die Mitarbeiterbindung zum Unternehmen, durch die verankerten Werte im Diversity Management, erhöht.<sup>115</sup>

Sollte das Diversity Management in die Employer Brand integriert sein, lässt sich der Erfolg oder Misserfolg anhand von Kennzahlen messen. Zahlen, die den Synergieeffekt aufzeigen können, sind unter anderem die Anzahl der Initiativbewerbungen anhand Geschlechts wie auch der Stellung im Arbeitsmarkt, die Anzahl der Bewerbungen und Einstellungen durch Mitarbeiterempfehlung anhand Geschlechts wie auch Stellung im Arbeitsmarkt, die Anzahl der Interaktion von Interessenten mit den Social Media Beiträgen nach Geschlecht und die Kommunikation zwischen den Interessenten und dem Unternehmen auf Social Media nach Geschlecht.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> Zalando (2021).

<sup>115</sup> Vgl. Stotz /Wedel (2009), S.55f.

<sup>116</sup> Vgl. Voß/Würtemberger (2023), S.57f.

## **6. Schlussfolgerung und Ausblick**

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Fachkräftemangel und den Ansätzen des Employer Branding ebenso wie dem Diversity Management und wie das Human Resource Management diese Ansätze nutzen kann, um den Fachkräftemangel vorzubeugen.

Um den Fachkräftemangel zu verhindern und mit Hinblick auf das Employer Branding, können Unternehmen sich vielerlei Ansätze zur Hilfe nehmen, um attraktiver für die momentanen und potenziellen Arbeitnehmer zu sein. So können sich Unternehmen zur Identifizierung ihrer Identität, Positionierung und Image den Ansatz von Esch widmen. Wenn Unternehmen sich mit diesen Konzepten beschäftigen und einsetzen, sollten sie sich einzigartig, transparent wie auch authentisch zeigen, um sich von der Konkurrenz abzuheben und glaubwürdig gegenüber ihrer Zielgruppe zu sein.

Die Employer Value Proposition kann hierbei helfen die richtigen und wichtigen Werte zu identifizieren, damit die Werte zu der Unternehmensstrategie und -kultur passen. Dadurch kann sich die Candidate Journey auch zum Nutzen gemacht werden. Diese schafft eine Verbindung zwischen den Bewerbenden und den Unternehmen, um am Ende einen erfolgreichen Arbeitsvertragsabschluss zu erreichen. Mit der Candidate Journey werden sowohl positive als auch negative Erfahrungen gemacht, die das Bild des Bewerbenden vom Unternehmen prägen können. Um die Mitarbeiter auch zu halten, sollten stets die Erwartungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber aufrechterhalten werden. Herausforderungen, welche sich letztendlich Unternehmen mit einer Employer Brand stellen müssen, sind zum einen die sozialen Medien und der Fachkräftemangel an sich. Die neuen Medien können, bei nicht richtiger Handhabung, ein schlechtes Licht auf das Image des Betriebs werfen. Der Fachkräftemangel ist eine Herausforderung, da er für leere Arbeitsplätze sorgt und Unternehmen versuchen müssen diese zu besetzen. Durch den Wandel, welchen die neue Generation in die Unternehmen bringt, können neue Strukturen und Werte entstehen, die den Konzern ausmachen. Die beschriebenen Ansätze in dieser Arbeit können hierbei hilfreich sein, um sich diesen Herausforderungen

zu stellen und um neue Arbeitnehmer anzuziehen wie auch zu halten, damit keine leeren Arbeitsplätze entstehen.

Das Thema des Diversity Management beschäftigt sich in dieser Arbeit, mit Dimensionen der Diversität, die differenziert werden müssen. Außerdem wird darauf eingegangen, dass Diversity Management aus ethischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Gründen den Unternehmen Mehrwert bringen kann. Aus rechtlicher Sicht sollte auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz geachtet werden, da hier unter anderem die Merkmale der inneren Dimension der Diversität geschützt sind. Auch Diversität hat verschiedene Ansätze wie es im Betrieb genutzt werden kann. Vom Homogenitätsansatz, Fairness- und Antidiskriminierungsansatz, Marktzutritt- und Legitimationsansatz, Lern- und Effektivitätsansatz bis zum Verantwortungs- und Sensibilisierungsansatz. Jeder dieser Ansätze zeigt ein anderes Verständnis von Diversität sowie deren Ziel auf. Herausforderungen, welchen sich Unternehmen durch den Einsatz von Diversity Management stellen, sind unter anderem, das Konfliktpotential innerhalb von Gruppen sowie den Kostenfaktor in Verbindung mit der Einführung von Diversity Management. Chancen die Diversity Management bringt sind unter anderem, das heterogene Teams eine breite Wissensvielfalt haben können und Unternehmen dadurch profitieren können. Die Arbeitnehmer sind meist mit verschiedenen Wissensständen im Unternehmen und somit kann ein Wissensaustausch gefördert werden, zwischen den Mitarbeitern. Außerdem kann der Kontakt zu internationalen Kunden oder Zweigstellen, durch das vielfältige Personal verbessert werden. Für den weiteren Ausbau des Diversity Managements und gegen den Fachkräftemangel könnten Unternehmen weitere Menschengruppen ansprechen, welche sie bis jetzt nicht berücksichtigt haben. So könnten sie vermehrt Personen mit Handicap und Migranten ansprechen. Außerdem wäre es möglich durch die richtige Ausrichtung die Generation Z miteinzubauen. Als Beispiel lässt sich hier auf Zalando und deren Diversitäts- und Inklusionsstrategie verweisen.

Das Diversity Management kann auch in Verbindung mit dem Employer Branding eingesetzt werden. Sind Diversity Management und Employer Branding verbunden, kann das Diversitätsmanagement direkt in die Personalmarketingmaßnahmen einfließen.

Für eine erfolgreiche Einbindung von Employer Branding und Diversity Management, können die Ansätze, Chancen sowie Herausforderungen eine Möglichkeit für das Human Resource Management sein, um gegen den Fachkräftemangel vorzugehen.

## Literaturverzeichnis

Abdul-Hussain/Hofmann (2013a): Begriffserklärung Diversität. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. erwachsenenbildung.at. Online verfügbar unter <https://erwachsenenbildung.at/themen/diversitymanagement/grundlagen/begriffserklaerung.php>, zuletzt geprüft am 28.12.2023.

Abdul-Hussain/Hofmann (2013b): Organisationale Verständnisansätze. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. erwachsenenbildung.at. Online verfügbar unter [https://erwachsenenbildung.at/themen/diversitymanagement/theoretische\\_grundlagen/organisational.php#homogenitaet](https://erwachsenenbildung.at/themen/diversitymanagement/theoretische_grundlagen/organisational.php#homogenitaet), zuletzt geprüft am 28.12.2023.

Böhl, Lukas (2023): Leicht verständlich erklärt - Was heißt Dekarbonisierung? In: *Stuttgarter Zeitung*, 16.06.2023. Online verfügbar unter <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.dekarbonisierung-bedeutung-mhsd.cbb32c4f-ecab-463e-af27-a9bcfc7bc02c.html>, zuletzt geprüft am 05.11.2023.

Böttner, Frank (2023): Inklusion - Schülerinnen und Schüler. Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen. Online verfügbar unter <https://www.schulministerium.nrw/inklusion-schuelerinnen-und-schueler#:~:text=Der%20Begriff%20%E2%80%9EInklusion%E2%80%9C%20kommt%20aus,m%C3%B6chte%2C%20dann%20ist%20das%20Inklusion.>, zuletzt geprüft am 28.12.2023.

Brasser, Martin (Hg.) (2022): Leadership und People Management. Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation: Springer Gabler.

BSFAS (2023): Die Bedeutung der Inklusion. Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales - BSFAS. Online verfügbar unter <https://www.stmas.bayern.de/inklusion/begriff/index.php>, zuletzt geprüft am 28.12.2023.

Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2023a): Lage auf dem Ausbildungsmarkt für Bewerbende weiter gut: Jetzt schnell einen Ausbildungsplatz sichern! Online verfügbar unter <https://www.arbeitsagentur.de/presse/2023-38-lage-auf-dem-ausbildungsmarkt-fuer-bewerbende-weiter-gut>, zuletzt geprüft am 04.11.2023.

Bundesagentur für Arbeit (2023b): Vakanzzeit von Arbeitsstellen<sup>1</sup> nach Wirtschaftszweigen in Deutschland im Zeitraum Vakanzzeit von Arbeitsstellen<sup>1</sup> nach Wirtschaftszweigen in Deutschland im Zeitraum von Oktober 2022 bis September 2023 (in Tagen). Online verfügbar unter <https://de-statista-com.ezproxy.hnu.de/statistik/daten/studie/1318391/umfrage/vakanzzeit-gemeldeter-arbeitsstellen-nach-wirtschaftszweigen/>, zuletzt geprüft am 05.11.2023.

Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (Hg.) (2020): Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt. Nürnberg. Online verfügbar unter [https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Demografie/Generische-Publikationen/Bericht-Demografie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Demografie/Generische-Publikationen/Bericht-Demografie.pdf?__blob=publicationFile), zuletzt geprüft am 05.11.2023.

Bundesministerium der Justiz (2023): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz. AGG.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2022): Fachkräftestrategie der Bundesregierung. Online verfügbar unter

[https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=7), zuletzt geprüft am 04.01.2023.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend - BMFSFJ (2023): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz. BMFSFJ. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/allgemeines-gleichbehandlungsgesetz-80790>.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (Hg.) (2023): Fachkräfteland - Gemacht für was Großes: Gemeinsam fachkräftig anpacken. BMWK. Online verfügbar unter [https://www.bmwk.de/Navigation/DE/Fachkraefteland/home.html?etcc\\_cmp=fachkraefteland&etcc\\_med=sea&etcc\\_par=google-ads&etcc\\_ctv=mallgemein](https://www.bmwk.de/Navigation/DE/Fachkraefteland/home.html?etcc_cmp=fachkraefteland&etcc_med=sea&etcc_par=google-ads&etcc_ctv=mallgemein), zuletzt geprüft am 03.11.2023.

Charta der Vielfalt (2017): Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt! Praxisleitfaden für Unternehmen. Online verfügbar unter [https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/Studien\\_Publikationen\\_Charta/Fl%C3%BCchtlinge\\_in\\_den\\_Arbeitsmarkt\\_CdV\\_Web\\_bf.pdf](https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Fl%C3%BCchtlinge_in_den_Arbeitsmarkt_CdV_Web_bf.pdf), zuletzt aktualisiert am 2017, zuletzt geprüft am 30.12.2023.

CSR - BMAS (2023): CSR-Grundlagen. Was ist CSR? Bundesministerium für Arbeit und Soziales. CSR - Verantwortung übernehmen. Online verfügbar unter <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-Grundlagen/csr-grundlagen.html#:~:text=Was%20ist%20CSR%3F,eines%20nachhaltigen%20Wirtschaftens%20zu%20verstehen.>, zuletzt geprüft am 28.12.2023.

Dessler, Gary (2020): Human resource management. 16. Aufl.: Pearson Education Limited. Online verfügbar unter <https://de.slideshare.net/tmthein/13-gary-dessler-human-resource-management-2020pdf>, zuletzt geprüft am 30.11.2023.

DeStatis (2023a): Bevölkerung - Mitten im Demografischer Wandel. Hg. v. DeStatis. Statistisches Bundesamt (DeStatis). Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/demografie-mitten-im-wandel.html>, zuletzt geprüft am 26.11.2023.

DeStatis (2023b): Migration und Integration. DeStatis. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/_inhalt.html), zuletzt geprüft am 30.12.2023.

Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) (Hg.) (2023): Fachkräfteengpässe – weiter steigend. DIHK-Report Fachkräfte 2022. Online verfügbar unter <https://www.dihk.de/resource/blob/89404/584bdc687e6258d15f9228804a39e5d6/dihk-fachkraeftereport-2022-data.pdf>, zuletzt geprüft am 03.11.2021.

DIHK (2022): Fachkräftemangel – mit gravierenden Folgen. Hg. v. Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK). Online verfügbar unter <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/fachkraefte/beschaeftigung/fachkraeftereport-2021/fachkraeftemangel-mit-gravierenden-folgen--61818>, zuletzt geprüft am 03.11.2023.

Dixon-Fyle et al. (2020): Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey & Company. Online verfügbar unter [https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#/,](https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#/) zuletzt geprüft am 28.12.2023.

Esch, Franz-Rudolf (2008): Strategie und Technik der Markenführung. 5. Aufl. München: Vahlen.

Esch, Franz-Rudolf (2023a): Markenattribute. Eigenschaften der Marke. Online verfügbar unter <https://www.esch-brand.com/glossar/markenattribute/>.

Esch, Franz-Rudolf (2023b): Markenbild. Eindrücke, die die Marke hinterlässt. Online verfügbar unter <https://www.esch-brand.com/glossar/markenbild/#:~:text=Das%20Markenbild%20wird%20durch%20eine,auf%20Massenkommunikation%20zur%C3%BCck%20zu%20f%C3%BChen.>, zuletzt geprüft am 26.11.2023.

Esch, Franz-Rudolf (2023c): Markenkompetenz. Die Stellung der Marke am Markt. Online verfügbar unter <https://www.esch-brand.com/glossar/markenkompetenz/>, zuletzt geprüft am 26.11.2023.

Esch, Franz-Rudolf (2023d): Markennutzen. Die Vorteile und Alleinstellungsmerkmale einer Marke. Online verfügbar unter <https://www.esch-brand.com/glossar/markennutzen/>, zuletzt geprüft am 26.11.2023.

Esch / Fischer (Hg.) (2009): Handbuch Kommunikation. Unter Mitarbeit von Tobias Lagner. Wiesbaden: Gabler.

Esch et al. (2006): Behavioral Branding: Wege der Marke zu Managern und Mitarbeitern. Wiesbaden: Gabler, S. 403–434.

Esch/Seibel (2015): Marken leiden unter schlechten Bewerbungsverfahren. Status quo der Candidate Experience: ESCH. The Brand Consultant. Online verfügbar unter [https://www.esch-brand.com/wp-content/uploads/2018/04/esc-0011-Candidate-Experience-Studie\\_Web1.pdf](https://www.esch-brand.com/wp-content/uploads/2018/04/esc-0011-Candidate-Experience-Studie_Web1.pdf), zuletzt geprüft am 28.11.2023.

FAZ (2023): Unternehmen suchen weiter Fachkräfte. Online verfügbar unter <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/fachkraeftemangel-bleibt-ein-beherrschendes-thema-in-unternehmen-19106230.html>, zuletzt geprüft am 04.01.2024.

Franken, Swetlana (2015): Personal: Diversity Management. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gardenswartz/Rowe (2023): Vielfaltdimension. Die sieben Dimensionen von Vielfalt. Charta der Vielfalt e.V. Online verfügbar unter <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-arbeitgebende/vielfaltdimensionen/>, zuletzt geprüft am 28.12.2023.

Gründel, Kristin (2022): Mitarbeiterbindung: Immer mehr Mitarbeiter kündigen – Unternehmen müssen handeln. faz - Personaljournal. Online verfügbar unter <https://www.faz-personaljournal.de/ausgabe/6-2022/mitarbeiterbindung-immer-mehr-mitarbeiter-kuendigen-unternehmen-muessen-handeln-2964/>, zuletzt geprüft am 29.12.2023.

Hauptka, Janet (2022): Diversität & Inklusion gegen den Fachkräftemangel. HR Journal. Online verfügbar unter <https://www.hrjournal.de/diversitaet-inklusion-gegen-den-fachkraeftemangel/>, zuletzt geprüft am 30.12.2023.

Ick/Brink (2023): Zukunftspanel Mittelstand 2023: Erhöhter Wettbewerbsdruck fordert die Unternehmen heraus. Hg. v. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. IHK Ulm. Online verfügbar unter [https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/chartbooks/Chartbook\\_Zukunftspanel\\_Mittelstand\\_2023.pdf](https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/chartbooks/Chartbook_Zukunftspanel_Mittelstand_2023.pdf), zuletzt geprüft am 04.01.2024.

Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung - IAB (2023): Erwerbspersonenpotenzial: Deutlicher Rückgang des Arbeitskräfteangebots in den kommenden Jahrzehnten. Hg. v. Das Magazin des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. IAB-Forum. Online verfügbar unter <https://www.iab-forum.de/graphs/>, zuletzt geprüft am 26.11.2023.

Klaffke, Martin (Hg.) (2014): Generationen-Management. Konzepte, INstrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kriegler, Wolf Reiner (2015): Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden: Haufe.

Künzel, Hansjörg (Hg.) (2013): Erfolgsfaktoren Employer Branding. Herausforderung des Employer Branding. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Leubecher, Marcel (2019): Fast jeder zweite Arbeitslose hat einen Migrationshintergrund. In: *Welt*, 31.03.2019. Online verfügbar unter <https://www.welt.de/politik/deutschland/article191082027/BA-Statistik-46-Prozent-der-Arbeitslosen-haben-Migrationshintergrund.html>, zuletzt geprüft am 30.12.2023.

Meffert et al. (Hg.) (2002): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Nelke/Fischer (2018): Employer Branding. In 30 Minuten wissen Sie mehr!: Gabal.

Petrov, Sebastian (2022): Quick Guide: Employer Branding für Konzerne. Wie Sie Mitarbeiter von sich überzeugen und langfristig halten. Wiesbaden: Springer, zuletzt geprüft am 18.11.2023.

Ranstad (2022): workingmonitor 2022. a new era in the #howworkrevolution. Unter Mitarbeit von Wright/Martin-Davies. Online verfügbar unter [https://www.randstad.com/s3fs-media/rscom/public/2022-04/Randstad\\_Workmonitor\\_2022.pdf](https://www.randstad.com/s3fs-media/rscom/public/2022-04/Randstad_Workmonitor_2022.pdf), zuletzt geprüft am 30.12.2023.

Rousseau, Denise M. (1989): Psychological and implied contracts in organizations. Vol. 2, No. 2. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, S. 121–139.

Schneider, Gerd / Toyka-Seid, Christiane (2023): Demografie. Hg. v. Bundeszentrale für politische Bildung. Hanisauland. Online verfügbar unter <https://www.hanisauland.de/wissen/lexikon/grosses-lexikon/d/demographie.html>, zuletzt geprüft am 05.11.2023.

Schulz, Andre (2009): Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt. Gabler Research: Beiträge zum Diversity-Management. Wiesbaden: Gabler.

Statista (2023): Daten & Fakten zum Fachkräftemangel in Deutschland. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/themen/887/fachkraeftemangel/#topicOverview>, zuletzt geprüft am 03.11.2023.

Statistisches Bundesamt (DeStatis) (2021): Zahl der Woche. Statistisches Bundesamt (DeStatis). DeStatis. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2021/PD21\\_20\\_p002.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2021/PD21_20_p002.html), zuletzt geprüft am 30.12.2023.

Statistisches Bundesamt (DeStatis) (07.06.2023): Demografischer Wandel: Anteil der Bevölkerung ab 65 Jahren von 1950 bis 2021 von 10 % auf 22 % gestiegen. Pressemitteilung Nr. N033 vom 7. Juni 2023. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD22\\_N033\\_12.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD22_N033_12.html), zuletzt geprüft am 05.11.2023.

Stippler et al. (2019): Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden. Hg. v. KOFA. Online verfügbar unter [https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/1\\_2019\\_Engpasstalente.pdf](https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/1_2019_Engpasstalente.pdf), zuletzt geprüft am 31.12.2023.

Stotz /Wedel (2009): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.

Thomas/Ely (1996): Making Differences Matter: A new Paradigm for managing diversity. Harvard Business Review. Online verfügbar unter <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>, zuletzt geprüft am 28.12.2023.

Tiedemann/Malin (2022): KOFA Kompakt 02/2023: Jahresrückblick 2022 Fachkräftesituation angespannter denn je. KOFA. Online verfügbar unter <https://www.iwkoeln.de/studien/jurek-tiedemann-lydia-malin-jahresrueckblick-2022-fachkraeftesituation-angespannter-denn-je.html>, zuletzt geprüft am 04.01.2024.

Trost, Armin (2014): Talent Relationship Management. Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage: Springer.

Turulski, Anna-Sofie (2023): Statistik zu Studierenden. Hg. v. Statista. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/themen/56/studenten/#topicOverview>, zuletzt geprüft am 04.11.2023.

Vollbracht et al. (2022): Pandemie trifft auf Fachkräftemangel: Überlastung verstärkt Ausstiegstendenz. Auswirkungen der Coronapandemie auf die Berufsgesundheit in der Pflege. Hg. v. Pandemie trifft auf Fachkräftemangel: Überlastung verstärkt Ausstiegstendenz. BGW. Online verfügbar unter <https://www.bgw-online.de/bgw-online-de/service/medien-arbeitshilfen/medien-center/pandemie-trifft-auf-fachkraeftemangel-76372>, zuletzt geprüft am 04.11.2024.

Voß/Würtemberger (2023): Vielfalt im Employee Lifecycle. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wald/Athanas (2016): Candidate Journey Studie 2017. metaHR. Online verfügbar unter [https://www.metahr.de/studien/Candidate\\_Journey\\_Studie\\_2017.pdf](https://www.metahr.de/studien/Candidate_Journey_Studie_2017.pdf), zuletzt geprüft am 30.12.2023.

Weiland, Achim (2011): Personalentwicklung für die Praxis. Werkzeuge für die Umsetzung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wisotzky, Hans-Heinz (2023): Die perfekte Candidate Journey & Experience. Erfolgreiches Recruiting für mittelständische Unternehmen und Start-Ups. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Zalando (2021): do.BETTER – Unsere Strategie für Diversität und Inklusion. Online verfügbar unter <https://corporate.zalando.com/de/unser-impact/dobetter-unsere-strategie-fuer-diversitaet-und-inklusion>, zuletzt geprüft am 28.12.2023.

## Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, alle benutzten Quellen und Hilfsmittel angegeben, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Kempten, 09.02.2023

Ort, Datum

  
\_\_\_\_\_  
Unterschrift