

# **Anforderungen an eine Arbeitgebermarke in der Kommunalverwaltung**

**Bachelorarbeit**  
an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum  
zum Erwerb des Hochschulgrades  
Bachelor of Laws (LL.B.)

Vorgelegt von  
**Michelle Betschelt**  
aus Dresden

Meißen, 31. März 2023

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>4</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>6</b>
1.1 Untersuchungsgegenstand.....	6
1.2 Vorgehen.....	6
<b>2 Fachliche Grundlagen</b> .....	<b>8</b>
2.1 Begriffsklärung .....	8
2.2 Funktionen und Ziele einer Arbeitgebermarke .....	10
2.2.1 Funktionen .....	10
2.2.2 Allgemeine Ziele.....	11
2.3 Organisation des Employer Brandings.....	12
<b>3 Prozess zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke</b> .....	<b>14</b>
3.1 Analyse .....	15
3.1.1 Zielgruppen .....	15
3.1.2 Zieluntersuchung.....	16
3.1.3 Arbeitgeberereigenschaften.....	17
3.1.4 Wettbewerb .....	18
3.2 Strategieentwicklung .....	18
3.2.1 Positionierung des Arbeitgebers.....	19
3.2.2 Kommunikationskonzept .....	20
3.3 Umsetzung .....	21
3.3.1 Interne Umsetzung.....	22
3.3.2 Externe Umsetzung .....	23
3.4 Controlling .....	24
<b>4 Besonderheiten der Kommunalverwaltung als Arbeitgeber</b> .....	<b>26</b>
4.1 Stärken.....	26
4.2 Schwächen.....	28
4.3 Bedeutung einer Arbeitgebermarke für Kommunen.....	29
<b>5 Employer Branding der Landeshauptstadt Dresden</b> .....	<b>33</b>
5.1 Arbeitgeberauftritt.....	33
5.2 Empirische Untersuchung.....	35
5.2.1 Methodisches Vorgehen.....	35
5.2.2 Ergebnis des Interviews .....	37
5.3 Auswertung von Theorie und Praxis .....	38
<b>6 Handlungsempfehlungen für Kommunen</b> .....	<b>43</b>
<b>7 Fazit</b> .....	<b>46</b>
<b>Kernsätze</b> .....	<b>48</b>
<b>Anhangsverzeichnis</b> .....	<b>49</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>50</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>58</b>
<b>Internetquellenverzeichnis</b> .....	<b>60</b>
<b>Rechtsquellenverzeichnis</b> .....	<b>62</b>
<b>Eidesstattliche Versicherung</b> .....	<b>63</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Employer Branding und Employer Brand.....	9
Abbildung 2: Entwicklung einer Arbeitgebermarke .....	14
Abbildung 3: Kommunikationsmodell .....	21
Abbildung 4: Stärken der Kommunalverwaltung.....	28
Abbildung 5: Schwächen der Kommunalverwaltung .....	29
Abbildung 6: Öffentlicher Dienst nach Alter und Beschäftigungsbereichen .....	30
Abbildung 7: Vorgehen gegen den demographischen Wandel.....	31
Abbildung 8: City-Light-Plakat Dresden .....	33
Abbildung 9: Webauftritt der LHD.....	34

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Organisation.....	56
Tabelle 2: Kommunalverwaltung als Arbeitgeber .....	57
Tabelle 3: Employer-Branding-Prozess.....	57

## Abkürzungsverzeichnis

<b>Abkürzung</b>	<b>Erläuterung</b>
BMI	Bundesministerium des Innern und für Heimat
dbb	dbb Beamtenbund und Tarifunion
DEBA	Deutsche Employer Branding Akademie
ebd.	ebenda
EVP	Employer Value Proposition/Employee Value Proposition
LHD	Landeshauptstadt Dresden
OEK	Organisationsentwicklungskonzept
OZG	Onlinezugangsgesetz
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

# 1 Einleitung

## 1.1 Untersuchungsgegenstand

Fachkräftemangel, unattraktives Image, Modernisierungsdruck – Begrifflichkeiten, die einem in den Sinn kommen, wenn man an aktuelle und künftige Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung und somit auch der Kommunen als Arbeitgeber denkt. Die Kommunalverwaltung ist bekanntermaßen aus unserer Gesellschaft nicht wegzudenken, da sie die verschiedensten Bedürfnisse der Bürgerschaft abdeckt und somit einen zentralen gemeinschaftlichen Beitrag leistet. Dieser Aspekt betont, dass an einer solchen Aufgabe viele Menschen mitwirken sollten. Aus diesem Grund gilt es Maßnahmen zu ergreifen, um den genannten Problemstellungen wirksam entgegenzutreten.

In Bezug darauf ist eine strategische Maßnahme zu erwähnen, welche unter privatwirtschaftlichen Unternehmen schon verbreiteter ist, um das Image als Arbeitgeber bewusst zu gestalten und damit den demographischen Veränderungen zu begegnen: die Herausbildung einer Arbeitgebermarke.

Eine solche ist vor allem vor dem Hintergrund des aus dem Fachkräftemangel resultierenden „War of Talents“ wichtig. Vorher waren es die Unternehmen, die aus einer Menge potenzieller Bewerber die besten auswählen konnten. Aktuell liegt die Wahl der ansprechendsten Stelle vielmehr bei den Arbeitnehmern. Daher gewinnt die Aufgabe der Unternehmen, sich authentisch und attraktiv zu präsentieren, immer mehr an Bedeutung (vgl. DEBA GmbH o. J.).

Aus einer Befragung zu bindenden Faktoren der öffentlichen Verwaltung von 2021 durch ein Beratungsunternehmen für die öffentliche Hand geht hervor, dass 22 % der Kommunalverwaltungen in Deutschland eine Arbeitgebermarke etabliert haben (vgl. Next:Public GmbH 2022: 30). Eine Quote die zeigt, dass noch nicht viele Kommunalverwaltungen Maßnahmen ergreifen, um als Arbeitgeber bewusst hervorzutreten.

Ausgehend von dieser Ausgangslage soll geklärt werden, worauf speziell Kommunalverwaltungen bei der Entwicklung einer eigenen Arbeitgebermarke zu achten haben. Zu diesem Punkt ergibt sich zusätzlich die Fragestellung, ob der entsprechende, idealtypische Prozess, den die Literatur vorgibt, so auch auf die kommunale Praxis anwendbar ist. Daneben bedarf es der Untersuchung, inwieweit eine Arbeitgebermarke für die Zukunftsfähigkeit von Kommunen überhaupt relevant ist.

## 1.2 Vorgehen

Um die Forschungsfragen umfassend beantworten zu können, bedarf es nach der Eröffnung der Ausgangslage einer strukturierten Herangehensweise. Zu Beginn werden

daher im zweiten Kapitel die themenbezogenen Begrifflichkeiten beleuchtet und voneinander abgegrenzt, die grundlegenden Funktionen und Ziele einer Arbeitgebermarke dargelegt sowie der organisatorische Hintergrund geschildert.

Im dritten Kapitel soll es darum gehen, den generellen Prozess eines Employer-Branding-Projektes zu vermitteln. Die einzelnen Schritte, die dabei zu durchlaufen sind, werden jeweils klar beschrieben.

In diesem Zusammenhang sollen sodann die Besonderheiten der Kommunalverwaltung aufgezeigt werden. Hierfür werden im vierten Kapitel zunächst die Stärken und Schwächen von Kommunen als Arbeitgeber herausgestellt. Im Anschluss daran wird erörtert, inwieweit die Entwicklung einer Arbeitgebermarke speziell in diesem Bereich von Bedeutung ist.

Um den theoretischen Untersuchungen praktische Erfahrungen beizulegen, soll die Landeshauptstadt Dresden im fünften Kapitel als Beispiel einer kommunalen Arbeitgebermarke einfließen. Hierbei wird, neben genereller Betrachtung vor allem darauf Bezug genommen, wie der Weg zu dieser geplant und durchgeführt wurde. Diese Erkenntnisse werden anschließend der Theorie gegenübergestellt.

Ziel soll es am Ende sein, auf die Kommunalverwaltung angepasste Handlungsempfehlungen für den Aufbau einer Arbeitgebermarke abzuleiten, welche Gegenstand des sechsten Kapitels sind.

Abschließend wird im siebten Kapitel das gewonnene Wissen genutzt, um die Fragestellungen als Fazit zusammenfassend zu beantworten.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wurden für das methodische Vorgehen die Literaturanalyse sowie die Befragung in Form eines qualitativen Interviews herangezogen. Der Schwerpunkt wird dabei vor allem auf die in der Theorie erlangten Erkenntnisse gelegt. Das Interview bezieht sich ausschließlich auf die Landeshauptstadt Dresden als eigene Einstellungsbehörde und Praxisbeispiel, um tatsächliche Erfahrungen zum Employer Branding einer Kommune zu ergründen. Somit beinhaltet das fünfte Kapitel neben der Betrachtung des Arbeitgeberauftritts die Darstellung der Methodik der empirischen Untersuchung sowie die Auswertung dieser.

Zusätzlich ist anzumerken, dass in der vorliegenden Arbeit das generische Maskulinum verwendet wurde, um eine bessere Lesbarkeit zu erreichen. Die Verwendung dessen ist demzufolge als geschlechtsneutral zu betrachten.

## 2 Fachliche Grundlagen

Zu Beginn bedarf es der Hinführung zur Thematik „Arbeitgebermarke“. Dabei wird der Schwerpunkt zunächst auf die relevanten Begrifflichkeiten gelegt, bevor die Funktionen sowie Ziele einer solchen Marke beleuchtet werden. Anschließend wird erläutert, wie ein Employer-Branding-Projekt organisiert werden kann und in welchem zeitlichen Rahmen dieses durchgeführt wird.

### 2.1 Begriffsklärung

Für die Definition des Begriffs „Arbeitgebermarke“, welche auch unter dem englischen Begriff „Employer Brand“ bekannt ist, gibt es mehrere Ansätze. Daher werden nachfolgend mögliche Erläuterungsversuche genannt.

Zum einen kann die Arbeitgebermarke als ein Arbeitgeber-Nutzenbündel verstanden werden, welches mit seinen charakteristischen Merkmalen bewirkt, dass sich der entsprechende Arbeitgeber von anderen, die dieselben Basisanforderungen verwirklichen, aus Zielgruppensicht nachhaltig abhebt (vgl. Sponheuer 2010: 26).

Weiterführend stellt sie nach Auffassung von *Scholz* „die Summe aller monetären und nicht-monetären Vorteile dar, die ein Arbeitgeber im Wahrnehmungsraum des Bewerbers zu bieten scheint. Somit ist ein Employer Brand das Einmalige, Unverwechselbare, wodurch sich ein Unternehmen in seiner Rolle als Arbeitgeber auszeichnet“ (2013: 442).

Eine Arbeitgebermarke bringt zudem hervor, wie sowohl die potenziellen als auch die bestehenden Beschäftigten die Organisation als Arbeitgeber sehen bzw. sehen sollen (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013: 5).

Die dargelegten Definitionsansätze zeigen auf, dass ein Arbeitgeber mit Hilfe der Arbeitgebermarke ein individuelles Bild oder auch eine eigene Identität nach innen und außen abbildet.

Davon zu unterscheiden ist der Begriff „Employer Branding“<sup>1</sup>. Dieser beschreibt den Prozess der Schaffung einer Arbeitgebermarke und der Vermittlung ihrer Botschaft. Die Arbeitgebermarke ist also letztlich der Zustand, der durch Employer Branding entsteht. Zu diesem Prozess zählen intern alle Maßnahmen, um das Unternehmen oder die Kommune bei den bestehenden Beschäftigten als „Employer of Choice“ zu postieren, d. h. als der Arbeitgeber, bei dem Arbeitnehmer bewusst arbeiten wollen. Extern erfolgt die möglichst attraktive Präsentation am Arbeitsmarkt, um potenzielle Bewerber anzusprechen (vgl. Scholz 2013: 442 f.).

---

<sup>1</sup> englischer Begriff für „Arbeitgebermarkenbildung“

In Abbildung 1 wird dieser Zusammenhang von Employer Branding und Arbeitgebermarke verdeutlicht. Die Arbeitgebermarke wirkt sich letztlich vor allem auf Mitarbeiterbindung, -motivation und -gewinnung aus.



**Abbildung 1: Employer Branding und Employer Brand** (Quelle: In Anlehnung an Scholz 2013: 442)

Des Weiteren wird Employer Branding durch die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) definiert als „die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber“ (DEBA GmbH 2006). Im Zentrum steht dabei immer eine auf die Unternehmensmarke angepasste Arbeitgebermarkenstrategie, welche neben der Bindung und Gewinnung von Mitarbeitern, den Leistungswillen, die Unternehmenskultur und das Image als Arbeitgeber optimieren soll (vgl. ebd.). Employer Branding wird aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen und keinem allgemeingültigen Vorgehen in jeder Organisation ganz individuell durchgeführt (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013: 8).

Wie aus den Definitionen zu entnehmen ist, existieren die beiden Bereiche externes und internes Employer Branding. Zur internen Ebene zählen dabei alle personalwirtschaftlichen Instrumente bzw. Prozesse von der Einstellung eines Mitarbeiters über die Bindung an die Organisation bis zur Tätigkeitsbeendigung. Dabei spielen Aspekte wie Mitarbeiterführung, Gestaltung der Arbeitswelt oder Kommunikation eine bedeutende Rolle. Auf externer Ebene kommt es zu Maßnahmen in den Bereichen Netzwerkbildung oder Bewerbermanagement. Die Kommunikation richtet sich dabei vor allem an potenzielle Mitarbeiter (vgl. ebd.: 9).

Oft wird Employer Branding fälschlicherweise mit Personalmarketing gleichgesetzt, weshalb auch hier eine Abgrenzung vorzunehmen ist. Die Effekte der Bildung einer Arbeitgebermarke gehen über die des Personalmarketings, welches eher ein operatives Instrument der internen und externen Umsetzung des Employer Brandings ist, hinaus. Der Entstehungsprozess einer Arbeitgebermarke beginnt also noch vor dem Personalmarketing (vgl. ebd.: 9 f.).

Laut *Lukasczyk* wird Personalmarketing als „eine Querschnittsfunktion des betrieblichen Personalmanagements verstanden, die sich mit allen Aktivitäten beschäftigt, durch die ein Arbeitgeber gezielt potenzielle Mitarbeiter für die Arbeit im Unternehmen interessiert und systematisch dem Unternehmen bereits angehörende Mitarbeiter für die Arbeit im Unternehmen begeistert“ (2012: 12). Somit wird auch hier deutlich, dass – trotz eines fließenden Übergangs – Personalmarketing eher operativ und Employer Branding ein übergeordnetes, strategisches Vorgehen ist (vgl. Nelke/Fischer 2018: 25).

Damit eine Organisation zur Arbeitgebermarke wird bzw. ein gewünschtes und einheitliches Bild bei relevanten Personen entsteht, muss der Arbeitgeber eine klare und einzigartige Position beziehen. Diese bildet sozusagen den Kern oder den Beginn des Employer Brandings bis hin zur Employer Brand und eröffnet den Einsatz der entsprechenden Instrumente, wie beispielsweise des Personalmarketings, des Recruitings oder der Organisationsentwicklung (vgl. Kriegler 2018: 27).

Nähere Informationen zur Positionierung des Arbeitgebers sowie zur internen und externen Abwicklung folgen im Rahmen der Erläuterung des Employer-Branding-Prozesses im dritten Kapitel.

## **2.2 Funktionen und Ziele einer Arbeitgebermarke**

### **2.2.1 Funktionen**

Einer Arbeitgebermarke können aus dem Blickwinkel der Organisation drei wesentliche Funktionen zugeordnet werden. Darunter zählen die Profilierungs- und Differenzierungsfunktion, die Rekrutierungsfunktion sowie die Bindungsfunktion (vgl. von Walter/Kremmel 2016a: 6).

Die Differenzierungs- bzw. Profilierungsfunktion bringt zum Ausdruck, dass sich ein Arbeitgeber seine Wettbewerbsposition sichert, wenn er mit seiner Arbeitgebermarke Eigenschaften transportiert, die Konkurrenten nicht oder weniger aufweisen und es demzufolge erreicht, sich von diesen abzuheben (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013: 29; von Walter/Kremmel 2016a: 6).

Im Rahmen der Rekrutierungsfunktion kann durch eindeutige und unvergleichbare Vorstellungen, die eine Arbeitgebermarke bei ihren Bezugsgruppen bewirkt, ein Anstieg an geeigneten Bewerbungen erreicht werden (vgl. von Walter/Kremmel 2016a: 6).

Zudem können Kosteneinsparungen erzielt werden, indem sich durch eine besonders starke Arbeitgebermarke mehr qualifizierte Fachkräfte bewerben, die nicht ausschließlich aus Einkommensgründen an dem Arbeitgeber interessiert sind. Das Recruiting

verläuft effizienter und teure Fehlbesetzungen können vermieden werden (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013: 29).

Die Bindungsfunktion der Arbeitgebermarke erzeugt eine Identifikation mit der Organisation auf emotionaler Ebene, was zu weniger Fluktuationen und mehr Weiterempfehlungen durch eigene Mitarbeiter führt. Zudem steigt die Anzahl der Mitarbeiter, die sich mittels Ideen für Verbesserungen einbringen (vgl. von Walter/Kremmel 2016a: 6). Durch diese emotionalisierende Wirkung und dem damit verbundenen Engagement der Mitarbeiter, wird auch deren Leistungsqualität und die Effizienz deutlich erhöht (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013: 29).

Neben den drei zentralen Funktionen hat eine Arbeitgebermarke auch aus der Sicht eines Arbeitnehmers bestimmte Wirkungen. Potenzielle Beschäftigte erhalten durch diese eine bessere Orientierung bei der Arbeitersuche. Es wird eine Botschaft übermittelt, die sämtliche Informationen bündelt und somit die Entscheidung vereinfacht, ob man zu diesem Arbeitgeber passt oder nicht. Außerdem ist ein Mitarbeiter bereits vor dem ersten Arbeitsantritt über Werte oder Kultur der Organisation informiert, sodass dieser sich schneller integrieren kann. Des Weiteren schafft die Arbeitgebermarke Vertrauen hinsichtlich ihres Wertversprechens und senkt das Risiko eine eventuell falsche Entscheidung bei der Jobsuche zu treffen. Überdies bewerben sich bei einem Arbeitgeber vorrangig die Personen, die sich mit den vermittelten Werten identifizieren können. Diese Identifizierung führt bei einem Arbeitnehmer zu einer hohen Zufriedenheit und Loyalität (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013: 30 – 32).

Aus Arbeitnehmersicht wird also im Allgemeinen die eigene Unsicherheit gemildert, ob es sich bei dem entsprechenden Arbeitgeber auch wirklich um den richtigen handelt. Dieser Aspekt steht zudem damit in Verbindung, dass auch eher geringere Gehälter akzeptiert werden, wenn Sicherheit gewährleistet wird (vgl. Nagel 2011: 26).

### **2.2.2 Allgemeine Ziele**

Die Ziele von Employer Branding und damit auch einer Arbeitgebermarke zeichnen sich bereits durch deren Begriffsklärungen sowie der Darlegung der Funktionen schon deutlich ab.

Dazu gehören demnach die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität gegenüber potenziellen Beschäftigten, die Optimierung der Rekrutierungsqualität sowie die Stärkung der Leistungsbereitschaft bestehender Mitarbeiter und der Bindung dieser an die Organisation (vgl. Lukasczyk 2012: 13.).

Employer Branding wirkt sich damit nicht nur auf die Personalwirtschaft günstig aus, sondern auch auf den Erfolg aller anderen Bereiche einer Organisation. Es werden

demnach bessere operative Ergebnisse erzielt, wodurch ein Wettbewerbsvorteil entsteht (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013: 27).

### **2.3 Organisation des Employer Brandings**

Im Rahmen der Entwicklung einer Arbeitgebermarke fällt ein hoher Zeit- und Kostenaufwand an. Zudem sollte auch genügend Zeit zur Verfügung stehen, die entsprechenden Ressourcen zu planen. Kosten fallen vor allem in den Bereichen Marktforschung, Marketing und Kommunikation an (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013: 32).

Zu Beginn ist es häufig erforderlich die Leitungsebene und weitere einzubindende Personen vom Employer Branding in der eigenen Organisation zu überzeugen, denn nur durch dieses Bewusstsein kann ein solches Vorhaben gelingen. Dabei kann mit Chancen und Risiken argumentiert werden, um die Vorteilhaftigkeit eines solchen Vorhabens zu verdeutlichen (vgl. Kriegler 2018: 41 f.).

Ist die Leitungsebene informiert und überzeugt, Employer Branding durchzuführen, sollte eine entsprechende Projektgruppe aufgestellt werden. Auch hier kann jede Organisation individuell entscheiden, wie deren Zusammensetzung erfolgt. Mögliche Rollen wären hierbei Projektleitung, Projektteam, Steuerungsausschuss und Soundingboard. Die Verantwortung für die Leitung des Projektes sollte die Personalabteilung übernehmen, da diese als Querschnittsfunktion mit den meisten Aspekten, die einen Arbeitgeber ausmachen, in Berührung kommt (vgl. ebd.: 49).

Auch *Stotz und Wedel-Klein* sind der Ansicht, dass dem Personalbereich eine vorrangige Rolle im Employer Branding zukommt (vgl. 2013: 12).

Innerhalb des Projektteams kommen Vertreter des Personalmarketings, der Organisationsentwicklung und des Unternehmensmarketings zusammen. Wichtig ist, dass die Fachabteilungen Marketing und Personal in enger Zusammenarbeit stehen und ihre Perspektiven und Kompetenzen einbringen. Der Steuerungsausschuss ist ein mögliches Instrument, um die relevanten Entscheidungen zu treffen. Daher sollten hierbei die Leitungsebenen, vor allem aus dem Personal- und Marketingbereich involviert sein. Das Soundingboard dient der Begleitung des Prozesses, indem dessen Mitglieder laufende Impulse oder Feedback geben und Zwischenerfolge kommentieren. Empfehlenswert ist es hier Mitarbeiter zu integrieren, die keine Leitungsverantwortung haben aber eine bedeutsame Multiplikatorenfunktion wahrnehmen. Aus diesem Grund eignen sich Mitglieder der Personalvertretung besonders gut in dieser Funktion. Erfahrungsgemäß tragen diese relevant zu einer authentischen Arbeitgeberprofilbildung bei (vgl. Kriegler 2018: 50 – 53).

Für die Kommunikation am Arbeitsmarkt sollte in jedem Fall die Unterstützung eines externen Partners herangezogen werden. In Betracht kommt dafür beispielsweise eine Werbeagentur (vgl. ebd.: 59).

Wie bereits erwähnt, benötigt die Entwicklung einer Arbeitgebermarke Zeit. Daher ist es notwendig, dass alle Beteiligten genau wissen, welche Aufgaben ihnen zugeteilt werden und wie viel Zeit dafür investiert werden muss. Laut Erfahrungswerten sollte man für die Analyse- und Strategiephase ca. ein halbes Jahr einplanen und für die darauffolgende Implementierung etwa ein Jahr. Aufgrund der starken zeitlichen Gebundenheit ist es sinnvoll, andere Verantwortlichkeiten für die Dauer des Projektes zu reduzieren, um sich diesem umfassend zuwenden zu können (vgl. Kriegler 2018: 61 – 63).

### 3 Prozess zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke

Für die Vorgehensweise bei der Entwicklung einer eigenen Arbeitgebermarke gibt es keine einheitliche Vorgabe. Dennoch lässt sich in der Literatur ein Muster erkennen, welches der Orientierung im Employer-Branding-Prozess dient.

Erkennbar sind dabei die wesentlichen Schritte: Situationsanalyse, Strategieentwicklung, Kommunikation der Arbeitgebermarke bzw. Umsetzung dieser und Employer Brand Management bzw. Controlling (vgl. von Walter/Kremmel 2016a: 9 – 11; Kriegler 2018: 33 – 37).

Die Autoren *von Walter und Kremmel* verdeutlichen zudem, dass sich diese vier Phasen in eine strategische oder operative Ebene einordnen lassen. Die Analyse der Ausgangssituation und die Strategieentwicklung zählen zum strategischen Employer Brand Management und legen die Basis für die Ausrichtung der Arbeitgebermarke fest. Auf der operativen Ebene kommt es daraufhin zur Strategieumsetzung durch Ausführung des Kommunikationskonzeptes sowie der stetigen Kontrolle der Zielerreichung (vgl. von Walter/ Kremmel 2016a: 10 f.).

Abbildung 2 stellt den gesamten Prozess mit den jeweiligen Inhalten der Phasen dar.



**Abbildung 2: Entwicklung einer Arbeitgebermarke** (Quelle: eigene Darstellung)

Die genannten Schritte und ihre Inhalte werden in den folgenden Abschnitten dieses Kapitels detailliert beschrieben.

### **3.1 Analyse**

Der Employer-Branding-Prozess „beginnt mit einer Problemstellung, geht weiter mit einer Selbstbildanalyse, gefolgt von einer Fremdbildanalyse durch interne wie externe Zielgruppen [...]“ (Wilbers 2022: 7). Diese Aussage schildert, dass für die Entwicklung einer Arbeitgebermarke, mit welcher sich ein Arbeitgeber identifiziert, zunächst diverse Analysen durchgeführt werden sollten. Auch hierbei gibt es wieder verschiedene Herangehensweisen.

Grundsätzlich gilt aber, dass die Analysephase grundlegende Informationen liefert und die Basis dafür schafft, wie sich ein Arbeitgeber strategisch positioniert bzw. ausrichtet (vgl. von Walter/Kremmel 2016a: 11, 17). Nach Auffassung der Autoren *von Walter und Kremmel* sind die Zielgruppen, die erreichbaren Ziele und Arbeitgebereigenschaften zu untersuchen (vgl. 2016a: 11). Aber auch die eigene Wettbewerbsposition ist ein Aspekt, welcher für die Positionierung Berücksichtigung finden sollte (vgl. Trost 2013: 18, 21).

#### **3.1.1 Zielgruppen**

„Zielgruppen sind zum einen diejenigen Mitarbeitergruppen, die bereits im Unternehmen beschäftigt und für dessen Erfolg wichtig sind. Zum anderen geht es um solche Arbeitnehmer, die noch nicht zum Unternehmen gehören, an deren Bewerbung und Eintritt ins Unternehmen man jedoch stark interessiert ist“ (Nicolai 2021: 25).

Im Rahmen der Zielgruppenanalyse erfolgt zumeist eine sogenannte Segmentierung des Arbeitsmarktes, um einen Überblick über sämtliche Zielgruppen zu erhalten. Diese kann mittels berufsbezogener Merkmale durchgeführt werden, welche sich auf Abschlüsse, berufliche Erfahrungen oder Funktionen beziehen. Zudem können die geographische oder demographische Marktsegmentierung, z. B. nach Herkunft oder Alter sowie persönlichkeitsbezogene Merkmale, wie individuelle Erwartungen, Interessen oder Einstellungen, herangezogen werden. Letzteres dient allerdings eher dazu, die ermittelten Zielgruppen zu charakterisieren. Nach dieser Abgrenzung wird danach differenziert, welche Relevanz die einzelnen Zielgruppen für die Organisation haben. Von Bedeutung sind dabei Gruppen, für die es derzeit und in Zukunft einen erheblichen Bedarf gibt oder die den größten Anteil bilden (vgl. von Walter/Kremmel 2016a: 11 f.).

Bei einer Zielgruppenanalyse ist schrittweise vorzugehen. Der erste Schritt umfasst die Festlegung der Zielgruppen, welche besonders wichtig für die Organisation sind. Ebenso wird bestimmt, welche Personengruppen hier eingeordnet werden. Im folgenden Schritt

gilt es mit Hilfe von Studien oder Interviews aufzuklären, welche Erwartungen oder Bedürfnisse die Personen dieser Zielgruppen haben und mit welchen Mitteln diese effektiv angesprochen werden können. Anschließend werden die Zielgruppen steckbriefähnlich charakterisiert, um eine Orientierung für die Ausrichtung der Arbeitgebermarke zu schaffen (vgl. Nelke/Fischer 2018: 48 – 51).

Bezüglich der Orientierung an den Präferenzen der Zielgruppen äußert sich *Kriegler* kritischer. Anspruchshaltungen unterliegen ständigen Veränderungen und werden von gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Entwicklungen beeinflusst. Die Ausrichtung an einzelnen Berufsgruppen oder Generationen geht häufig nicht weit genug. Daher sollte man im Rahmen von Zielgruppenuntersuchungen mehr auf die Lebensphasen eines Menschen Bezug nehmen und daraus zentrale Wertorientierungen ermitteln, die langfristig Bestand haben (vgl. Kriegler 2018: 95 – 99).

Der Kern einer Arbeitgebermarke sollte immer eine normative bzw. stabile Wirkung haben, während die Kommunikation um sie herum zeitgeistig sein und eine Ausdifferenzierung nach Berufsbereichen, Erfahrungs- oder Hierarchiestufen beinhalten kann (vgl. DEBA GmbH o. J.).

### **3.1.2 Zieluntersuchung**

Eine eingehende Festlegung von Zielen bietet einen Orientierungsrahmen zur Strategiefindung, Umsetzung und letztlich auch für eine zweckgerichtete Steuerung (vgl. Sponheuer 2010: 200).

Im Rahmen der Analysephase sollte daher untersucht werden, welche Ziele, gerade im Hinblick auf die für einen selbst zutreffenden Zielgruppen, erreicht werden sollen und wie die Ausgangslage für diese Zielerreichung zu bewerten ist. Es kann hierbei zwischen rekrutierungsbezogenen und psychographischen Zielen abgegrenzt werden. Ziele, die sich auf die Rekrutierung beziehen verdeutlichen, in welchem Umfang bzw. in welcher Quantität und Qualität man sich Bewerbungen erhofft. Qualität meint dabei, wie ein Bewerber zu der Stelle oder der Organisation passt. Voraussetzung hierfür sind die psychographischen Ziele, welche aufzeigen, welchen Grad an Bekanntheit, Attraktivität oder welches Image ein Arbeitgeber erzielen möchte. Das Arbeitgeberimage zeigt auf, wie sehr einer Organisation bestimmte Eigenschaften zugerechnet werden und beeinflusst damit auch die Attraktivität eines Arbeitgebers. Für die Untersuchung, in welchem gegenwärtigen Zustand sich diese Ziele befinden, kann man auf Bewerberdaten zurückgreifen, die das Personalcontrolling zur Verfügung stellt oder Zielgruppenbefragungen heranziehen (vgl. von Walter/Kremmel 2016a: 12 – 14).

### 3.1.3 Arbeitgeberereigenschaften

Eine sehr bedeutende und auch in der Literatur vielfach erwähnte Analyse ist die der Arbeitgeberereigenschaften bzw. der Organisation an sich.

Um Unvereinbarkeiten zwischen der vermittelten Arbeitgebermarke und dem tatsächlichen Wahrnehmen des Arbeitgebers zu vermeiden, ist es von hoher Wichtigkeit, sich an den wirklichen Arbeitgeberereigenschaften auszurichten. Im Rahmen der Unternehmensanalyse soll ein Bewusstsein über die individuellen Besonderheiten geschaffen werden. Die Eigenschaften sollen ausgestaltet und am Ende durch Führungspersonen und Mitarbeiter gelebt und weitergegeben werden. Beispiele solcher Merkmale sind Angebote zu Karrierechancen oder Work-Life-Balance, interessante Projekte, Jobsicherheit, Diversität aber auch Werte wie gegenseitiger Respekt und Vertrauen oder die Unternehmenskultur (vgl. Trost 2013: 19 f.).

Nach Ermittlung möglicher Arbeitgeberereigenschaften, werden diese mittels Workshops innerhalb von Abteilungen oder Geschäftsbereichen, Zielgruppenbefragungen und darauffolgender Auswertung analysiert. Denkbar wäre es hierbei zu untersuchen, inwieweit die Eigenschaften dem Arbeitgeber zuerkannt werden, in welchem Maß sich dieser von anderen Wettbewerbern abgrenzt, wie wichtig die einzelnen Merkmale für Mitarbeiter und die Organisation sind oder welche Eigenschaften bei den Zielgruppen eher negativ konnotiert sind. Für eine authentische Positionierung des Arbeitgebers ist es elementar, nur wichtige und tatsächlich zutreffende Eigenschaften heranzuziehen (vgl. von Walter/Kremmel 2016a: 14 – 16).

In diesem Zusammenhang ist zudem die Kulturanalyse zu nennen, da - wie bereits erwähnt - die Unternehmenskultur zu den Eigenschaften eines Arbeitgebers zählt.

Die Kultur einer Organisation hat einen maßgeblichen Einfluss darauf, dass sich ein potentieller Arbeitnehmer nicht nur rational, sondern auch auf emotionaler Ebene für einen Arbeitgeber entscheidet. Die Unternehmenskultur begünstigt eine Identifikation mit der Organisation und führt durch ihre jeweilige Individualität zur Abgrenzung zu anderen Arbeitgebern. Zu einer Unternehmenskultur gehören beispielsweise sichtbare Spezifika wie Visionen, Leitbilder, Strukturen und Sprechweisen oder unsichtbare Merkmale wie Einstellungen, Werte, Überzeugungen und Umgangsformen. Wie sich Mitarbeiter einer Organisation verhalten, hängt zum größten Teil von den unbewussten Faktoren ab. Dem Einbeziehen der Mitarbeiter, die die Kultur letztendlich transportieren, kommt daher eine bedeutende Rolle zu. Ein Arbeitgeber positioniert sich somit bestenfalls auch durch emotionale Merkmale um eine eigene Identität zu schaffen (vgl. Kriegler 2018: 119 – 124).

Um Informationen über die eigene Unternehmenskultur zu erhalten, gilt die Bildung von sogenannten Fokusgruppen als eine bewährte Vorgehensweise, da man hierbei in einen

unmittelbaren Austausch mit den Mitarbeitern gelangen kann. Hierbei werden mehrere Gruppen von jeweils 8 bis 12 Mitgliedern gebildet, die die Organisation umfassend repräsentieren. Die Kategorisierung erfolgt beispielsweise nach Berufsbild, Alter oder Beschäftigungszeit. Mittels dieser Gruppen sollen am Ende kulturelle Abweichungen sichtbar gemacht werden. Zu beachten ist hier, dass Mitarbeiter teilnehmen, die weitsichtig und offen über ihren Arbeitgeber sprechen können und wollen (vgl. Kriegler 2018: 127 – 129).

Wichtig für die authentische Positionierung ist es außerdem, dass Unternehmensmarke und Arbeitgebermarke nicht voneinander abweichen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, dass Personal- und Marketingverantwortliche eng zusammenarbeiten und sich aufeinander abstimmen (vgl. Trost 2013: 24 f.).

### **3.1.4 Wettbewerb**

Mit der Arbeitgebermarke soll erreicht werden, dass sich der entsprechende Arbeitgeber von anderen abgrenzt und einmalig ist. Dafür ist die Kenntnis der eigenen Wettbewerbsposition von Vorteil. Darauf aufbauend sollen dann Stärken des Arbeitgebers ermittelt werden, die andere Wettbewerber nicht zu bieten haben. Außerdem ist zu untersuchen, wie die Konkurrenz nach außen kommuniziert, damit sich die eigene Position und Präsentation der Arbeitgebermarke davon unterscheidet (vgl. ebd.: 21).

Um relevante Wettbewerber am Arbeitsmarkt zu identifizieren, sollte man unter anderem klären für welche Arbeitgeber sich Personen entscheiden die zu einem selbst passen würden, wo eigene Mitarbeiter vor deren Einstellung tätig waren, welche Organisationen ein besonders gutes Arbeitgeberimage besitzen oder welche Wettbewerber mit ähnlichen Eigenschaften werben. Diese werden dann hinsichtlich ihres Auftritts als Arbeitgeber oder ihrer Kernbotschaften analysiert. Hierfür ist es ratsam, deren Stellenausschreibungen, Karrierewebsites oder andere Kommunikationskanäle zu sichten (vgl. Kriegler 2018: 103 – 106).

## **3.2 Strategieentwicklung**

„Die Employer Branding-Strategie ist [...] als Leitplan für das gesamte Unternehmen zu verstehen, der die Ausrichtung aller Employer Branding-Maßnahmen vorgibt“ (von Walter/Kremmel 2016b: 114).

Innerhalb dieser Phase wird, aufbauend auf die Informationen der Situationsanalyse und nachdem Zielgruppen priorisiert und Ziele definiert wurden, eine konkrete Positionierung des Arbeitgebers entwickelt. Besondere Beachtung finden hierbei die für die Organisation bedeutsamen und schwer rekrutierbaren Zielgruppen. Für diese sollten

gegebenenfalls gesonderte Kommunikationsmaßnahmen geplant werden (vgl. von Walter/Kremmel 2016b: 115 - 117).

Im Rahmen der Zieldefinition werden für jede anzusprechende Zielgruppe, aufbauend auf die zuvor analysierte Ausgangslage, konkrete Rekrutierungsziele sowie psychographische Ziele festgelegt, d. h. es wird die Entscheidung darüber getroffen, ob es hinsichtlich einer bestimmten Zielgruppe allgemein mehr Bewerbungen geben soll oder ob hier mehr qualifizierte Bewerbungen notwendig sind und zu welchem Anteil dies erforderlich ist. Außerdem bedarf es in diesem Zusammenhang der Konkretisierung, in welchem Maß die Attraktivität oder das Image des Arbeitgebers verbessert oder gleichbleiben soll. Festzuhalten ist hierbei der Zusammenhang zwischen Arbeitgeberattraktivität, -image und Rekrutierung. Je höher die Attraktivität, desto mehr Bewerbungen zieht ein Arbeitgeber an, die aber nicht unbedingt qualifiziert sein müssen. Hier ist meist ein Image mit besonders ansprechenden Arbeitbereigenschaften wie gute Bezahlung oder Work-Life-Balance entscheidend. Für Zielgruppen herausfordernde Eigenschaften wie z. B. Leistungsorientierung haben dann meist eine selektive Wirkung und führen zu mehr qualifizierten Bewerbungen. Es ist demzufolge eine genaue Festsetzung notwendig, welchen Bedarf es hinsichtlich der Rekrutierung gibt. Die Ziele werden letztlich operationalisiert, um diese für einen späteren Zeitpunkt messbar zu machen (vgl. ebd.: 119 - 122). Die tatsächliche Erfolgsmessung findet dann im Rahmen des Controllings statt.

### **3.2.1 Positionierung des Arbeitgebers**

Die Employee oder auch Employer Value Proposition (EVP) ist „das ausformulierte Alleinstellungsmerkmal eines Arbeitgebers, auf dessen Basis die Arbeitgeberpositionierung aufgebaut wird“ (Lehmann 2012: 34).

Die vorangestellte Analysephase ermöglicht dem Arbeitgeber, die EVP mittels authentischer, für die Zielgruppen maßgeblicher und vom Wettbewerb abgegrenzter Arbeitbereigenschaften zu formulieren (vgl. Trost 2013: 40 f.; von Walter/Kremmel 2016b: 123).

Um zielgruppenbezogene Botschaften zu entwickeln, sollte man die EVP, also den Kern der Arbeitgebermarke, entsprechend ausdifferenzieren. Hierbei gilt es zunächst die Stärken aufzuzeigen, welche die Basis der EVP bilden. Mit passenden Beweisen oder Argumenten werden diese Stärken zusätzlich bekräftigt. Als erdachtes Beispiel kann man Work-Life-Balance als EVP, also eine Arbeitbereigenschaft welche dem Unternehmen tatsächlich zugerechnet wird, für die Zielgruppen von Bedeutung ist und von Konkurrenten nicht gleichermaßen angeboten wird, heranziehen. Stärken, die sich in diesem Zusammenhang zeigen, könnten eine umfassende Familienpolitik oder Flexibilität im

Rahmen der Arbeitszeiten sein. Anschließend wird dargestellt, welche konkreten Maßnahmen das Unternehmen hinsichtlich dieser genannten Stärken etabliert hat oder wie sich diese im Alltag zeigen. Als Beispiele hierfür können Teilzeit oder Sabbaticals<sup>2</sup> einerseits und Maßnahmen zur Kinderbetreuung andererseits aufgeführt werden. Zudem wird verdeutlicht, welchen Vorteil diese Aspekte im Arbeitsalltag mit sich bringen (vgl. Trost 2013: 45 f.).

Es existiert zudem die Auffassung, dass eine EVP nicht immer in wenigen Sätzen zu vermitteln ist. Vielmehr ist der Fokus darauf zu legen, das Angebotsversprechen als Arbeitgeber gänzlich an eine bestimmte Gruppe von Menschen zu vermitteln (vgl. Wilbers 2022: 65 f.).

Da emotionale Faktoren zur Identifikation mit dem Arbeitgeber von großer Bedeutung sind, sollte sich eine Positionierung zusätzlich an Zielen, Werten, Identität und gelebter Kultur der Organisation orientieren (vgl. Kriegler 2018: 161).

### **3.2.2 Kommunikationskonzept**

Die Employer Branding Strategie soll anschließend konsequent kommuniziert werden. Dazu gehört die Präsentation der Arbeitgebermarke gegenüber potenziellen Mitarbeitern, die sich auf Stellensuche befinden und die Kommunikation nach erfolgter Einstellung. Voraussetzung hierfür ist neben ausreichendem Wissen über den Prozess der Arbeitgebersuche auch die Entwicklung eines umfassenden Kommunikationskonzeptes. Zunächst bedarf es hierfür der Festlegung eines Gestaltungsrahmens<sup>3</sup>, welcher die maßgebenden Botschaften und Bilder beinhaltet. Anschließend werden Schwerpunkte vorgegeben, über diese die Kommunikation stattfinden soll. Hierbei kann es sich unter anderem um die eigene Website, Social Media oder Kampagnen handeln. Auch die Festsetzung des Budgets erfolgt im Rahmen des Kommunikationskonzeptes. Ausgehend von diesen Informationen können konkrete Maßnahmen der Kommunikation abgeleitet werden. Schlussendlich sollte die Planung verschriftlicht werden (vgl. von Walter/Kremmel 2016b: 136 f.).

Da die Kommunikation des Arbeitgebers an die Gesamtheit aller Zielgruppen gerichtet ist, ist es notwendig, aus der Vielfalt an Informationen eine einheitliche Darstellung zu konzipieren. Somit sollten die tragenden Botschaften der Arbeitgeberpositionierung in sämtlichen genutzten Kommunikationskanälen oder Maßnahmen auftauchen. Die speziellen zielgruppenbezogenen Botschaften, sowie weitere vertiefende Themen des

---

<sup>2</sup> Def.: „Langzeiturlaub über den jährlichen Urlaubsanspruch hinaus bei voller, partieller oder ohne Entlohnung“ (Nicolai 2021: 285)

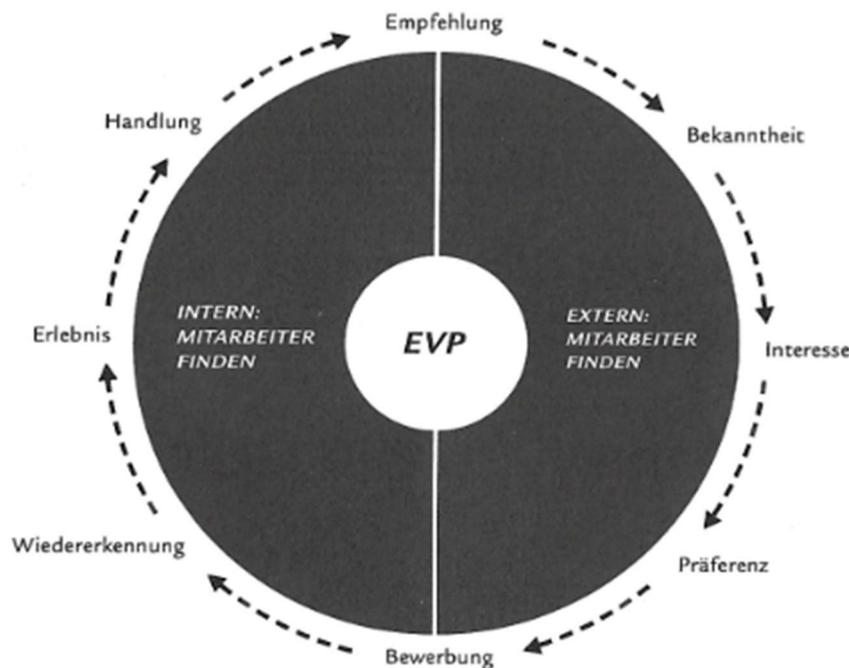
<sup>3</sup> auch als Copy-Strategie bezeichnet

Arbeitgebers werden dann z.B. auf weiteren Unterseiten der eigenen Website oder Flyern ergänzt (vgl. Kriegler 2018: 170 – 172).

### 3.3 Umsetzung

Nach erfolgter Analyse und Strategiefindung erfolgt schließlich die entsprechende Umsetzung. Hierbei finden sich in der Literatur vorwiegend Informationen über die extern ausgerichtete Kommunikation. Diese ist aber nicht allein zur Phase der Umsetzung zu zählen.

Abbildung 3 zeigt die Phasen innerhalb der externen und internen Kommunikation, welche ein potenzieller Mitarbeiter idealerweise auf seinem Weg der Arbeitersuche bis zur überzeugten Beschäftigung durchläuft. Hierbei erlangt ein Arbeitgeber zunächst Bekanntheit und weckt das Interesse von Arbeitssuchenden, bis diese sich schließlich bewerben. Nach Einstellung erkennen und erleben die Beschäftigten die reale Arbeitgeberqualität und handeln entsprechend der Arbeitgebermarke. Im letzten Schritt der internen Kommunikation empfehlen die Beschäftigten den Arbeitgeber an andere weiter (vgl. Nelke/Fischer 2018: 74 f.).



**Abbildung 3: Kommunikationsmodell**(Quelle: Nelke/Fischer 2018: 75)

Beim Employer Branding ist es wichtig, dass das externe Auftreten nicht von der internen Wirklichkeit abweicht. Zwar ist es möglich, Bewerber zunächst mit Hilfe eines attraktiven äußeren Auftretens zu gewinnen, jedoch sinkt die Begeisterung und Motivation, wenn die Erwartungen intern nicht erfüllt werden (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013: 117).

Im Folgenden wird daher zunächst die interne und anschließend die externe Umsetzung betrachtet.

### **3.3.1 Interne Umsetzung**

Die Glaubwürdigkeit einer Arbeitgebermarke hängt davon ab, wie sehr sie innerhalb der Organisation bewusst gemacht und verankert wird. Es gilt also, die individuelle Positionierung gegenüber den Mitarbeitern so zu verwirklichen, dass diese zu Markenbotschaftern werden. Aus diesem Grund sollten Mitarbeiter schon von Beginn an einbezogen werden. Das betrifft die laufende Information ab der Initiative für das Employer Branding, was durch Feedbackmöglichkeiten oder erste Informationen innerhalb eines Intranetbeitrags unterstützt werden kann. Ebenso sollte regelmäßig über den Prozess berichtet werden (vgl. Nagel 2011: 127 – 129).

Wichtig ist, dass alle Mitarbeiter gleichmäßig und gleichzeitig über das Vorhaben und dessen Sinn aufgeklärt werden. Das betrifft Anlass, Ziele, damit einhergehende Verbesserungen für die Mitarbeiter, Zwischenergebnisse und Ansprechpartner (vgl. Kriegler 2018: 65).

Für die tatsächliche Umsetzung innerhalb der Organisation sollten die Bereiche Führungsverhalten, Prozesse und Instrumente des Personalmanagements, Kommunikation und die Arbeitsweltgestaltung in den Blick genommen werden. Führungskräfte beeinflussen Motivation und Zufriedenheit ihrer Angestellten. Sie tragen deshalb entscheidend zur internen Verankerung bei, wenn diese ihr Verhalten überzeugt an der Arbeitgeberpositionierung ausrichten und auch Mitarbeiter dazu bewegen können, die Inhalte in deren tägliches Denken und Handeln zu integrieren (vgl. Kriegler 2018: 210 f.). Das Führungsverhalten kann demnach auch als Spiegel der Organisationskultur betrachtet werden. Steht ein Arbeitgebermarke beispielsweise für die Werte Offenheit oder Teamgeist, passt ein Vorgesetzter, der sich isoliert bzw. nicht ausreichend kommuniziert, nicht dazu (vgl. Heitzer-Priem/Sausele 2017a).

Im Rahmen des Personalmanagements sollten die bestehenden Prozesse geprüft bzw. angepasst werden, sodass sie der Arbeitgebermarke entsprechen. Das betrifft unter anderem Personalentwicklung, Familienpolitik oder Integrationsprogramme. Hinsichtlich der Kommunikation innerhalb der Organisation gibt es diverse Möglichkeiten. Allerdings kommt für das reale Erleben des Arbeitgebers dem Dialog eine bedeutsamere Rolle zu als der Vermittlung von Informationen durch Intranet oder Zeitschriften. Es sollten daher ausreichend Austauschmöglichkeiten geschaffen werden, seien es entsprechende Räumlichkeiten oder auch mediale Plattformen. Wege der internen Kommunikation, die das Veränderungsbestreben der Organisationsmitglieder erhöhen, sind beispielsweise

Schulungen, regelmäßige Meetings, Rituale (z.B. Begrüßung, Abschied) oder Feedbackmöglichkeiten. Innerhalb der Arbeitswelt sollten Themen wie Eigenverantwortung, Hierarchien oder Arbeitszeiten untersucht werden, inwiefern sie zu den Inhalten der Arbeitgebermarke passen (vgl. Kriegler 2018: 212 – 216).

Auch im Bereich der internen Umsetzung ist der Zielgruppenfokus notwendig. Innerhalb einer Organisation gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Personen, mit verschiedenen Erwartungshaltungen. Zudem verändern sich Einstellungen auch individuell, je nachdem in welcher Phase der Karriere sich befunden wird. Während zu Beginn Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Vordergrund stehen, sind zu einem späteren Zeitpunkt Maßnahmen der Familienpolitik entscheidender (Nagel 2011: 132 f.).

### **3.3.2 Externe Umsetzung**

Durch die externe Kommunikation soll erreicht werden, dass ein Arbeitgeber Bekanntheit erlangt, das angestrebte Image vermittelt wird und damit die Arbeitgeberattraktivität erhöht wird. Mit Hilfe des vorweg geplanten Konzepts, soll die Kommunikation an allen möglichen Schnittstellen realisiert werden. Hierzu gehören neben schon bestehenden Kontaktpunkten der Rekrutierung, wie Messen, Webseiten oder Social Media auch neu erstellte Kampagnen (vgl. von Walter/Kremmel 2016a: 22 f.).

Für die Umsetzung ist es zunächst notwendig, die Darstellung hinsichtlich Text und Bild festzulegen, welche dann auf den entsprechenden Webseiten, Stellenanzeigen oder Plakaten präsentiert wird. Durch Texte und Bilder soll die EVP übermittelt werden. Um dies zu untermauern und das Interesse zu wecken, ist ein viel genutztes Instrument der sogenannte Slogan, welcher durch eine kurze Aussage die EVP verdeutlicht. Zudem sollte passend zur entwickelten Arbeitgeberpositionierung eine Visualisierung stattfinden. Hierzu könnte neues Fotomaterial mit eigenen Beschäftigten oder anderen Darstellern, die den Arbeitgeber präsentieren, erstellt werden. Nach Entwicklung der geplanten Medien, häufig auch mit Hilfe einer Werbeagentur, sollten diese mittels Kommunikationskanälen eingesetzt werden. Dabei sind beispielsweise die konkreten Social Media-Plattformen, wie Facebook, YouTube oder Twitter auszuwählen sowie die eigene Karrierewebseite anzupassen. Möglich ist auch die Planung konkreter Messeauftritte, die Durchführung von Workshops oder die Präsentation von Printmedien. Entscheidend ist dabei immer, inwiefern die eigenen Zielgruppen am besten erreicht werden können. Welche Medien hierbei am effektivsten sind, geht vor allem aus der Zielgruppenanalyse hervor. Was allerdings bis heute besonders an Bedeutung gewonnen hat, ist der Social Media Auftritt. Hierbei ist es wichtig zu erwähnen, dass solche Plattformen häufiger zum privaten Austausch genutzt werden und statt der Präsentation von Informationen vielmehr dazu geeignet sind, diese zu verbreiten. Besonders durch die eigenen Mitarbeiter

kann es gelingen, im Rahmen eines authentischen Social Media Auftritts ein eigenes Netzwerk zu bilden und somit Arbeitgeberinhalte an Zielgruppen zu vermitteln (vgl. Trost 2013: 53 – 61).

Es wird auch hier noch einmal deutlich, dass eigene Mitarbeiter der Organisation als Kommunikationskanäle fungieren, indem sie selbst unter Freunden, Familie oder in Karrierenetzwerken Personen für ihren Arbeitgeber begeistern (vgl. Schmeisser/Andresen/Kaiser 2012: 66 f.).

### **3.4 Controlling**

Durch das Controlling wird überprüft, in welchem Maß die vorab festgelegten Ziele realisiert wurden. Außerdem lässt es erkennen, wie effektiv und effizient die Kommunikation verläuft und wo Verbesserungspotential im Rahmen der Employer Branding Strategie herrscht. Grundlage für das Controlling ist die Festlegung ausschlaggebender Kennzahlen (vgl. von Walter/Kremmel 2016a: 27).

Kennzahlen sollen als Grundlage für Entscheidungen dienen, die Möglichkeit liefern, Schwachstellen so früh wie möglich zu identifizieren und damit die Steuerung bzw. laufende Verbesserung unterstützen. Ebenso können sie zur Überwachung von Prozessen und Maßnahmen eingesetzt werden (vgl. von Bothmer/Graf 2013: 191).

Kennzahlen, die sich auf den Rekrutierungserfolg beziehen, könnten beispielsweise die Anzahl von Bewerbungen für jede Stelle, der Anteil an Bewerbungen mit hoher Qualität, die Rate der initiativen Bewerbungen oder die Menge an Frühfluktuationen sein. Ausgangsdaten für die Kontrolle des Erfolgs stellt üblicherweise das Personalcontrolling bereit. Die Erfolge werden dann durch spezielle Berechnungsformeln ermittelt. Zum Beispiel könnte die Qualität dadurch ermittelt werden, indem man den Anteil von qualifizierten Bewerbungen an der Gesamtzahl der Bewerbungen in Prozent bestimmt. Psychographische Ziele werden durch Kenngrößen wie Bekanntheitsgrad, Stärke des Images, globale Attraktivität oder Absichten bei der Bewerbung gemessen. Da der Erfolg mittels Zielgruppenbefragungen ermittelt wird, empfiehlt sich hier die Ergebnisse durch wissenschaftlich fundierte Skalen auszuwerten. Wichtig für die Auswahl der relevanten Kennzahlen ist die Berücksichtigung der individuell gesetzten Ziele. Zudem sollten Daten einer Kennzahl verfügbar oder mit möglichst geringem Aufwand zu ermitteln sein. Die Anwendbarkeit für Benchmarking könnte ebenso als Voraussetzung herangezogen werden, wenn man sich zusätzlich mit anderen Organisationen im Vergleich sehen möchte. Für die Systematisierung inwiefern, zu welchem Zeitpunkt und für welche Zielgruppen genau die Kennzahlen ermittelt werden, empfiehlt sich die Nutzung eines Erhebungsplans, der zumeist in Tabellenform dargestellt wird. Zudem werden die konkreten

Formeln zur Berechnung oder die entsprechenden Skalen eingefügt. Zur Visualisierung der Ergebnisse können Diagramme verwendet werden (vgl. von Walter/Kremmel 2016a: 27 – 29).

Bezüglich der Kennzahlen werden weitere Unterteilungsmöglichkeiten vorgeschlagen. So können diese innerhalb der Bereiche Gewinnung oder Bindung Beschäftigter, Organisationskultur, Arbeitsleistung oder Unternehmensmarke gebildet werden. Beispielhafte Kenngrößen für die Organisationskultur wären die Bewertung des Arbeitsklimas, das Vertrauen in die Führungsebene oder auch der Krankenstand. Für die Mitarbeitergewinnung wäre die Erfolgsbilanz bei Empfehlungen durch eigene Beschäftigte eine geeignete Kennzahl (vgl. Kriegler 2018: 328 f.).

Wie bereits im Kontext der Umsetzung beleuchtet (siehe Kapitel 3.3), sind es die Aspekte externe und interne Kommunikation, Führungskräfte bzw. der generelle Alltag innerhalb der Organisation, welche den Arbeitgeber letztlich langfristig repräsentieren sollen. Zeigen Befragungen der Mitarbeiter unerwünschte Ergebnisse oder entfernen sich Kennzahlen des Personalmanagements von den angestrebten Zielstellungen sollte frühzeitig reagiert und nachgebessert werden. Ein regelmäßiger Vergleich von Soll- und Istzustand wird nahegelegt (vgl. Heitzer-Priem/Sausele 2017b).

Es ist klar erkennbar wie auch das Controlling, gerade in Bezug auf die Festlegung der Kennzahlen, sehr individuell ausgestaltet werden kann. Wichtig ist, dass es überhaupt Bestandteil des Employer-Branding-Prozesses wird, da nur so erkannt werden kann, ob die entwickelte Strategie die geplante Wirkung erzielt oder ob Veränderungen bzw. eine Weiterentwicklung notwendig sind.

## **4 Besonderheiten der Kommunalverwaltung als Arbeitgeber**

Da im Rahmen dieser Bachelorarbeit untersucht wird, welchen Anforderungen eine Arbeitgebermarke in der Kommunalverwaltung gegenübersteht, geht es in diesem Kapitel darum, die Charakteristik von Kommunen zu analysieren. Um einen Überblick zu erhalten, werden zunächst die allgemeinen Stärken bzw. Chancen und anschließend die Schwächen der kommunalen Verwaltung als Arbeitgeber behandelt. Die angesprochenen Themenfelder sind dabei nicht abschließend, da es hinsichtlich der Vor- und Nachteile einer Kommune eine Vielzahl an Auffassungen gibt. Demnach wird der Fokus im Folgenden auf die sich besonders abzeichnenden Faktoren gesetzt. Vor diesem Hintergrund wird sodann die Bedeutung einer Arbeitgebermarke erörtert.

### **4.1 Stärken**

Im Zuge einer Studie des Unternehmens Next:Public von 2021, welche unter anderem das Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) unterstützt und veröffentlicht hat, wurde sich mit den Attraktivitätsfaktoren der Verwaltung beschäftigt. Hierbei wurden, um den öffentlichen Dienst umfassend zu repräsentieren, neben Beschäftigten des Bundes und des Landes auch kommunale Beschäftigte befragt. Das BMI sieht hierbei das Ziel einen Überblick über Bindung und Gewinnung von Personal im öffentlichen Dienst zu erhalten und darauf basierend entsprechende Maßnahmen entwickeln zu können (vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat 2022).

Im Folgenden werden die Stärken betrachtet, die mit den höchsten Stimmenanteilen aus der Studie hervorgehen.

Eines der Attraktivitätsmerkmale, die die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber bietet, ist die Bedeutsamkeit und Vielfalt der Aufgaben. Auffällig ist dabei, dass vor allem Beschäftigte in Kommunalverwaltung diese Meinung vertreten. In diesem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, dass der Großteil kommunaler Mitarbeiter (76 %) in ihren Aufgaben einen relevanten Beitrag für die Gesellschaft sehen, was die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit widerspiegelt (vgl. Next:Public GmbH 2022: 11 f.).

Die flexible Arbeitszeitgestaltung wird mit 91 % von den meisten Teilnehmern im Berufsalltag erwünscht und wird nach Ansicht der Mehrheit (72 %) auch erfüllt. Das Privatleben und den Beruf miteinander zu vereinbaren zählt ebenso zu den wichtigsten Erwartungen der Beschäftigten an ihren Arbeitsplatz. Diesem Anspruch kommt der öffentliche Dienst laut der Meinung der Befragungsteilnehmer (74 %) zum größten Teil nach. Somit können auch diese Aspekte als Stärken gesehen werden (vgl. ebd.: 21 – 23).

Eine andere Studie eines Beratungsunternehmens hat sich 2020 ebenfalls mit der Attraktivitätswirkung des öffentlichen Dienstes auseinandergesetzt.

Hierzu wurden 32 Aspekte mithilfe von Workshops untersucht, an denen Mitarbeiter mit unterschiedlicher Beschäftigungszeit sowie Führungspersonen aus sechs öffentlichen Arbeitgebern teilnahmen (vgl. Schramm et al. 2020: 2). Schwerpunkt der Studie ist die Kernverwaltung auf Bundes- und Landesebene, wobei die Ergebnisse weitestgehend auch für die Kommunalverwaltung gelten (vgl. ebd.: 7).

Die zugrunde liegenden Aspekte wurden dahingehend bewertet, welche Bedeutung sie für die Beschäftigten haben und inwieweit sie tatsächlich durch die Verwaltung realisiert werden. Ein Aspekt ist somit als Stärke anzusehen, wenn eine hohe Signifikanz und hohe Leistung gegeben sind. Zu diesen zählen laut der Studie besonders die Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und -ort, die Jobsicherheit, die Work Life Balance und die Orientierung am Wohl der Allgemeinheit. Hier zeigen sich gute oder sehr gute Beurteilungen durch die Teilnehmer (vgl. ebd.: 13 – 15).

Weiterhin betont das BMI seinerseits, dass die Qualitäten des öffentlichen Dienstes in der Förderung eines funktionierenden gesellschaftlichen Zusammenlebens sowie der Vielfalt der Aufgabenerfüllung liegen (vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat o. J.).

Darüber hinaus sehen auch kommunale Spitzenverbände die Stärken der Kommune in der Bandbreite an Aufgaben, den Tätigkeiten für das Gemeinwesen und ansprechenden Rahmenbedingungen wie beispielsweise die Vereinbarkeit hinsichtlich Beruf und Familie, Diversität, Tarifbindung, Fortbildungen, flexible Arbeitszeiten oder die Sicherheit des Arbeitsplatzes. In Bezug auf die Aufgabenvielfalt fehlt noch vielen Bewerbern das Bewusstsein über die zahlreichen Tätigkeitsbereiche einer Kommune. Neben klassischen Verwaltungsberufen werden auch technische Berufe oder Tätigkeiten in den Bereichen Kultur, Umwelt oder Sport angeboten. Der sinnhafte Beitrag für die Gesellschaft spielt nicht nur in Krisenzeiten eine bedeutende Rolle, denn durch die Kommune wird das Zusammenleben täglich gesichert und gestaltet. Unterstützt wird dies zudem durch die Möglichkeit ehrenamtlicher Tätigkeiten (vgl. Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände et al. 2021: 3 f.).

Die Tarifbindung „sorgt für Entgeltgleichheit im öffentlichen Dienst“ (ebd.: 6). Daher zählt diese auch zu den Vorteilen der Beschäftigung bei einer Kommune. Durch die Transparenz ist eine Geschlechterdifferenzierung so gut wie unmöglich, sodass es Frauen wie Männern gleichermaßen möglich gemacht wird, eine Führungsposition zu erlangen (vgl. Schramm et al. 2020: 35).

Abbildung 4 fasst die Stärken der Kommunalverwaltung als Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes, die sich besonders herausgestellt haben, noch einmal zusammen. Zu betonen ist dabei, dass es sich hier um Faktoren handelt, die für Arbeitnehmer allgemein sehr bedeutsam sind, wie vor allem aus den Studien zu entnehmen ist.



**Abbildung 4: Stärken der Kommunalverwaltung** (Quelle: eigene Darstellung)

## 4.2 Schwächen

Es stellt sich die Frage, warum die Kommunalverwaltung trotz der vielen relevanten Vorteile kein gänzlich positives Bild vermittelt und sich Bewerber eventuell gegen diese als Arbeitgeber entscheiden.

Innerhalb der bereits in Kapitel 4.1 genannten Studie von 2020, zeigen sich die Schwächen der Verwaltung vor allem in den Bereichen Leistungsgerechtigkeit, Fortentwicklung im Beruf und Arbeitsorganisation. Es fehlt häufig an ausreichender Anerkennung von Leistungen, sodass in diesem Zusammenhang auch die Führungs- und Fehlerkultur eher schlecht bewertet wird. Zudem gibt es vielerorts Defizite in Bezug auf die Aufstiegschancen (vgl. Schramm et al. 2020: 13 – 15).

Im Rahmen der Personalentwicklung wurde das Angebot an Fortbildungen zwar positiv beurteilt dennoch empfinden viele die Möglichkeit zum beruflichen Aufstieg bzw. Beförderung als unzureichend. Häufig fehlt es an der Förderung der individuellen Entwicklung (vgl. ebd.: 28 f.).

Auch die Studie des Unternehmens Next:Public von 2021 beschäftigt sich unter anderem mit dem Aspekt Führungskultur. Nur etwa die Hälfte der befragten Verwaltungsmitarbeiter fühlt sich durch ihre Führungskraft hinreichend wertgeschätzt und unterstützt. Vor allem die Feedbackkultur ist ausbaufähig. Im Bereich der Kommunen erhalten nur etwa 37 % wiederkehrende Rückmeldung bezüglich ihrer Leistung. Auch die Entwicklungsangebote erzielten im Rahmen der Befragung keine guten Ergebnisse. Jeder

zweite ist mit den in seiner Organisation vorhandenen Möglichkeiten unzufrieden (vgl. Next:Public GmbH 2022: 14 f.).

Hinsichtlich der Bezahlung ist für 80 % der Studienteilnehmer die Höhe des Gehalts wichtig. 64 % davon empfinden ihr Gehalt als gut bzw. angemessen und 36 % niedrig bzw. zu niedrig (vgl. ebd.: 23). Das in § 15 Abs. 1 des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVöD) erwähnte Tabellenentgelt zeigt zudem, dass die Gehälter der Angestellten in Kommunalverwaltungen an Tarifverträge gebunden sind. Ein Nachteil im Zusammenhang mit dem Gehalt ist also vor allem der geringe bzw. fehlende Spielraum bei entsprechenden Verhandlungen. Die Tarifbindung kann damit sowohl als Stärke als auch Schwäche gesehen werden.

Aufgrund des vergleichsweise geringen Gehaltsniveaus im öffentlichen Dienst, gibt es gerade im Sektor der technischen Berufe eine Menge besser bezahlter Alternativen in der Privatwirtschaft (vgl. Breyer-Mayländer 2019: 6).

Ein weiterer bedeutsamer Nachteil ist das Image-Problem. Der Verwaltungsberuf gilt in vielen Bereichen der Gesellschaft nicht als besonders attraktiv (vgl. ebd.: 6). Die rückschrittliche Bürokratie und vermeintliche Überversorgung der Beschäftigten im öffentlichen Dienst prägt noch immer das Bild der Verwaltung (vgl. dbb Beamtenbund und Tarifunion o. J.).

In Abbildung 5 werden die zentralen Nachteile der Kommunalverwaltung visualisiert.



**Abbildung 5: Schwächen der Kommunalverwaltung** (Quelle: eigene Darstellung)

### 4.3 Bedeutung einer Arbeitgebermarke für Kommunen

Aufgrund genannter Schwächen und aufbauend auf den Stärken, ist es für eine Kommune in Betracht zu ziehen, sich positiv am Arbeitsmarkt zu präsentieren. Weiterführend wird daher erläutert, welche Bedeutung eine Arbeitgebermarke für die Kommunalverwaltung in Verbindung mit aktuellen Herausforderungen hat.

Der Fachkräftemangel stellt hierbei eine gegenwärtige Problemstellung dar, weshalb Kommunen aktiv für Personal werben müssen.

Derzeit fehlen in staatlichen Einrichtungen ca. 360.000 Beschäftigte, darunter etwa 165.400 in Kommunalverwaltungen. Es bedarf daher dringend mehr Personal, um die Aufgabenerfüllung sichern zu können. Innerhalb der nächsten zehn Jahre werden ungefähr 27 % der aktuell Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in den Ruhestand gehen, was zu einer erheblichen Personallücke führen wird. Viele Mitarbeiter arbeiten momentan bis an die Grenzen ihrer Belastbarkeit (vgl. dbb Beamtenbund und Tarifunion 2022a).

Der Fachkräftemangel resultiert vor allem aus dem demographischen Wandel bzw. der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland. Hier ist mit einem weiter andauernden Alterungsprozess innerhalb der Bevölkerung zu rechnen. Bis 2030 wird sich die Zahl der Personen, die sich im Rentenalter befinden um ca. 4 Millionen erhöhen. Ab 2040 steigt dann die Zahl der Menschen ab einem Alter von 80 Jahren erheblich an. Hinzu kommt, dass die Quote an erwerbsfähigen Personen, die sich im Alter von etwa 20 bis 66 Jahren befinden, in den kommenden 15 Jahren abnimmt. Es wird mit einem Rückgang von 1,6 bis 4,8 Millionen Erwerbstätigen gerechnet (vgl. Statistisches Bundesamt 2022).

Zudem bleibt der Anteil der Bevölkerung unter 20 Jahren konstant, wenn man von einer moderaten Entwicklung der Geburtenrate, Lebenserwartung und dem Saldo der Wanderungen ausgeht. Ebenso wird davon ausgegangen, dass das Durchschnittsalter in Deutschland bis 2070 auf 50 Jahre ansteigen könnte (vgl. Statistisches Bundesamt 2023).

Abbildung 6 zeigt, dass die Beschäftigten der älteren Jahrgänge im öffentlichen Dienst überwiegen. In Kommunen machen die Altersgruppen von 45 Jahren und älter einen Anteil von über 50 % aus.

Alter	Bund	Länder	Kommunen	Sozialversicherung	insgesamt
unter 25	13.305	79.345	65.445	12.170	170.265
25–34	52.330	521.395	275.230	55.625	904.580
35–44	65.235	555.910	330.810	80.675	1.032.630
45–54	87.110	597.845	423.950	108.740	1.217.645
55–59	60.115	339.400	277.660	62.285	739.460
ab 60	48.700	281.400	215.590	41.490	587.180
Personal in Ausbildung	23.235	166.165	68.875	14.150	272.425
<b>Insgesamt</b>	<b>350.030</b>	<b>2.541.460</b>	<b>1.657.560</b>	<b>375.135</b>	<b>4.924.185</b>

**Abbildung 6: Öffentlicher Dienst nach Alter und Beschäftigungsbereichen**  
(Quelle: dbb Beamtenbund und Tarifunion 2022b: 24)

Auch in Sachsen wird bis 2035 - ausgehend vom Jahresende 2018 - neben einer abnehmenden Einwohnerzahl von 3,2 bis 6,5 % das Durchschnittsalter der Bevölkerung auf 47,4 bzw. 48,1 Jahre steigen (vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2020: 6).

Abbildung 7 stellt eine Vorgehensweise dar, wie man dem demographischen Wandel als Arbeitgeber entgegenwirken und Fachkräfte gewinnen und sichern kann.

Vier Aktionsbereiche sollten berücksichtigt werden. Der erste Bereich ist dabei die strategische Personalplanung, welche Auskunft über die Kapazitäten innerhalb der Belegschaft gibt. Zudem informiert sie über eventuelle Risiken und entwickelt Gegenmaßnahmen. Um eine leistungsfähige Belegschaft zu erhalten, sollten Themen wie Personalentwicklung, Gesundheits- und Wissensmanagement in den Blick genommen werden. Neben der Rekrutierung zählt als weiterer Handlungsbereich um Fachkräfte zu sichern auch das Employer Branding zu einer effektiven Vorgehensweise. Dieses bildet die Grundlage aller Bindungs- und Anwerbeprozesse (vgl. Armutat 2018: 26 f.).



**Abbildung 7: Vorgehen gegen den demographischen Wandel** (Quelle: Armutat 2018: 26)

Neben dem demographischen Wandel, der die aktuelle Personallücke in den nächsten Jahren vergrößern wird, spielt auch die Digitalisierung eine große Rolle bei der Suche nach ausreichend qualifiziertem Personal. Kommunen werden ihre Leistungen und Prozesse immer digitaler gestalten müssen, wodurch es mehr IT-Experten, Ingenieure und weiteres Fachpersonal braucht. Beispielsweise schreibt das Onlinezugangsgesetz (OZG) Bund, Ländern und Kommunen vor, deren Verwaltungsleistungen online anzubieten. Zudem steht die Verwaltung durch den Mangel an Fachkräften auch im

Wettbewerb mit der Privatwirtschaft, was die Besetzung offener Stellen zusätzlich erschwert. Eine bedeutsame Möglichkeit zu handeln ist es daher, die Wahrnehmung der Kommunen als Arbeitgeber in positiver Hinsicht zu fördern und besonders die Stärken einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst hervorzuheben. Das würde sich nicht nur auf potenzielle Bewerber, sondern auch auf bestehendes Personal vorteilhaft auswirken (vgl. Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände et al. 2021: 1 – 3).

Vor dem Hintergrund der abnehmenden Zahl potenzieller Arbeitskräfte und dem sich ausweitenden Wettbewerb um Personal mit privaten Arbeitgebern gilt es, die eigene Marktposition zu stärken. Es bedarf also der verbesserten Attraktivität von Kommunen und einer aktiven Rekrutierung. Ein äußerst hilfreicher Ansatz, welchen die Privatwirtschaft schon lang etabliert hat, ist dabei, das eigene Außenbild wie eine Marke zu gestalten und an mögliche Bewerber zu kommunizieren. Vor allem die Gemeinwohlorientierung kann dabei konkret beschrieben werden, um die Zielgruppen emotional zu erreichen (vgl. Deutscher Städte- und Gemeindebund 2012: 9).

Es ist klar, dass nicht ausschließlich Kommunen vom Fachkräftemangel betroffen sind. Ebenso in der Privatwirtschaft zeigen sich die Folgen dessen. Allerdings ist es besonders der öffentliche Bereich, der aufgrund der großen gesellschaftlichen Verantwortlichkeit handeln muss, um die zentralen Aufgaben wie beispielsweise die Daseinsvorsorge weiterhin gewährleisten zu können und damit die Leistungsfähigkeit zu erhalten (vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH 2022: 6, 22).

Abschließend ist festzustellen, dass es für Kommunen im Rahmen des Fachkräftemangels immer bedeutsamer wird, sich als Arbeitgeber positiv herauszuheben. Die Etablierung einer Arbeitgebermarke, die auf eigener Identität und Glaubwürdigkeit basiert, wird zudem als wichtigste strategische Maßnahme gesehen um diesen Herausforderungen als Kommune gerecht zu werden (vgl. Deutscher Städte- und Gemeindebund 2019). Da private Arbeitgeber als Konkurrenten am Arbeitsmarkt Employer-Branding-Maßnahmen schon länger eingeführt haben um für sich zu werben, sollten auch öffentliche Arbeitgeber dem nachkommen um eine Chance auf mehr qualifiziertes Personal zu haben und aktuelle Mitarbeiter zu binden.

## 5 Employer Branding der Landeshauptstadt Dresden

Innerhalb dieses Kapitels soll die kommunale Praxis von Employer Branding anhand der sächsischen Landeshauptstadt Dresden (LHD) untersucht werden. Dabei wird zunächst der Arbeitgeberauftritt der LHD betrachtet und darauffolgend eine empirische Untersuchung vorgenommen. Abschließend werden diese praktischen Erkenntnisse mit dem theoretischen Wissen in einen Soll-Ist-Vergleich gesetzt.

### 5.1 Arbeitgeberauftritt

Seit Juli 2022 präsentiert sich die Landeshauptstadt Dresden als einer der größten Arbeitgeber in Sachsen mit eigener Arbeitgebermarke. Mit 158 City-Light-Plakaten wird der Slogan „Stadt verwalten. Dresden gestalten“ nach außen transportiert (vgl. Landeshauptstadt Dresden 2022). Abbildung 8 zeigt ein solches Plakat.



**Abbildung 8: City-Light-Plakat Dresden** (Quelle: Landeshauptstadt Dresden 2022)

Schwerpunktmäßig soll vor allem die Vielfalt bei der LHD bezüglich Berufe, Fähigkeiten der Bediensteten und Weiterentwicklungschancen aufgezeigt werden. Für die Plakate wurden eigene Mitarbeiter fotografiert, die die Arbeitgebermarke mit ihren unterschiedlichen Berufsfeldern authentisch vermitteln. Dieses und weitere Bildmotive werden auf

allen möglichen Werbemitteln als Wiedererkennungswert der LHD präsentiert. Um am Arbeitsmarkt mitzuhalten, konzentriert sich die Kommune vorwiegend auf Ausbildung, Studium, externe Einstellungen und Praktika (vgl. Landeshauptstadt Dresden 2022).

Auch auf der eigenen Website stellt sich die LHD als Arbeitgeberin vor. Neben der bereits erwähnten Aufgabenvielfalt, der transparenten Bezahlung und der Jobsicherheit wirbt sie mit vielen weiteren individuellen Vorteilen. Dazu gehören beispielsweise ansprechende Arbeitsbedingungen, die sich aus dem TVöD ergeben oder ein vergünstigtes Job-Ticket für den öffentlichen Personennahverkehr. Hervorgehoben wird auch der sehenswerte Standort, den es durch die Beschäftigten der LHD zu gestalten gilt. Die Vereinbarkeit bezüglich Familie und Beruf wird durch flexible Arbeitszeiten oder zeitweiliges Home-Office gewährleistet. Zudem wird neben eigenen Maßnahmen des Gesundheitsmanagements auch mit neu etablierten Instrumenten der Personalentwicklung, u. a. für angehende Führungskräfte oder Ingenieure, geworben. Neue, moderne Arbeitswelten, die mit Hilfe eines „Working Labs“ getestet werden, sollen zeigen, dass sich die LHD maßgeblich mit Modernisierung oder Digitalisierung beschäftigt. Ebenso wird laut des Internetauftritts die Diversität und Chancengleichheit innerhalb der LHD unterstützt (vgl. Landeshauptstadt Dresden 2023).

Auf der Website, welche durch Abbildung 9 präsentiert wird, gibt es außerdem die Möglichkeit, sich auf die unterschiedlichen Stellen über ein Onlineportal zu bewerben. Neben der eigenen Internetseite präsentiert sich die Stadt auch auf Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, Xing und LinkedIn.



**Abbildung 9: Webauftritt der LHD** (Quelle: Landeshauptstadt Dresden 2023)

## **5.2 Empirische Untersuchung**

Die empirische Untersuchung soll, neben der im Voraus durchgeführten Literaturlarbeit, insbesondere die Beantwortung der Forschungsfragen nach den speziellen Anforderungen einer kommunalen Arbeitgebermarke und dem dazugehörigen Entwicklungsprozess (siehe Kapitel 1.1) unterstützen.

Qualitative Forschung, welche im Rahmen der folgenden empirischen Untersuchung herangezogen wird, dient der Rekonstruktion subjektiver Sichtweisen auf Grundlage schriftlicher Texte. Die Thematik wird demnach nicht standardisiert erfasst, wie es bei quantitativen Verfahren der Fall ist (vgl. Helfferich 2011: 21).

Zudem kommt diese Art der Forschung besonders dann zum Einsatz, wenn eine Thematik sehr komplex bzw. schwer überschaubar erscheint (vgl. Kleining 1995: 16).

Anhand eines qualitativen Interviews bzw. Experteninterviews mit einer Beschäftigten der LHD wurden Erkenntnisse gewonnen, inwiefern die Entwicklung der Arbeitgebermarke in der Praxis organisiert und umgesetzt wurde und wie aus fachlicher Perspektive die Kommune als Arbeitgeber charakterisiert werden kann. Die Methode wurde gewählt, da es zum Employer Branding, speziell einer Kommune, bisher zu wenige Informationen gibt und diese am besten durch eine Person mit fachlicher Nähe erläutert werden kann. Zudem kann so besser auf Besonderheiten eingegangen werden, die sich in der kommunalen Praxis ergeben.

### **5.2.1 Methodisches Vorgehen**

#### Planung und Durchführung

Für das Experteninterview stellte sich Frau Kempe, Sachbearbeiterin Personalstrategie des Haupt- und Personalamtes der LHD, als Interviewpartnerin zur Verfügung. Sie war durch ihre Tätigkeit und die Teilnahme am Projekt maßgeblich am Prozess der Arbeitgebermarkenbildung beteiligt. Durch diese Nähe zur kommunalen Praxis wurde sie als Expertin ausgewählt, um einen weitreichenden und fachlichen Überblick der Ist-Perspektive des Employer Brandings einer Kommune zu erhalten. Die Befragte verfügt aus den genannten Gründen „über fachliches, abstraktes „Sonderwissen“, das sie sich in besonderer Weise angeeignet hat“ (Helfferich 2011: 163). Der Expertenstatus kann ihr folglich zuerkannt werden.

In Vorbereitung auf das Interview wurde sich zunächst mit der vorhandenen Literatur der Thematik „Arbeitgebermarke“ beschäftigt. Hierbei entstand eine Zusammenstellung, wie in diesem Bereich idealtypisch vorzugehen ist. Basierend auf dieser „Soll-Perspektive“ wurden Fragen entwickelt, die zur Untersuchung der kommunalen Praxis dienen sollen.

Im Ergebnis wurde ein Leitfaden erstellt, welcher offene Fragen beinhaltet. Bei einem Experteninterview wird empfohlen, die Fragestellungen zu strukturieren, um gezielter auf den Forschungsgegenstand einzugehen (vgl. Helfferich 2011: 179). Die Gestaltung des Leitfadens orientiert sich dabei am Aufbau dieser Arbeit, speziell an den Punkten Organisation und Prozess des Employer Brandings sowie an Stärken und Schwächen der Kommunalverwaltung als Arbeitgeber (siehe Kapitel 2.3, 3, 4.1, 4.2). Der Fragebogen wurde am 17. Januar 2023 per E-Mail an die Interviewpartnerin versandt (siehe Anhang 1). Die schriftliche Bearbeitung wurde gewählt, da diese eine flexiblere Zeiteinteilung für die Beantwortung der Fragen ermöglicht. Zudem wird durch diese Variante gewährleistet, dass sich die Teilnehmerin umfassender mit den Fragestellungen auseinandersetzen kann. Am 29. Januar 2023 wurde der beantwortete Fragebogen zurückversandt (siehe Anhang 2). Damit lag das Interview, welches spezielle Aussagen über das Employer-Branding-Vorgehen einer Kommune – hier die LHD – enthält, bereits in Textform vor. So kann an die gewonnene Theorie angeknüpft und eine Ist-Perspektive untersucht werden.

Insoweit wurde das zu analysierende Material und dessen formale Charakteristika festgelegt und die Entstehungssituation beschrieben. Des Weiteren wurde die Richtung der Analyse sowie die Theoriegeleitetheit anhand der Fragestellungen bestimmt (vgl. Mayring 2022: 53 – 59).

### Auswertung

Für die Ergebnisfindung des Interviews wurde sich am Modell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse orientiert. Hierbei wird das vorhandene Ausgangsmaterial auf die maßgeblichen Inhalte reduziert, wobei der Grundaufbau des Materials dennoch erhalten bleibt (vgl. ebd.: 66).

Dafür wurden zunächst die Analyseeinheiten festgelegt und anschließend alle aussagekräftigen Textteile durch Paraphrasieren, Generalisieren und Reduzieren auf ein abstrakteres Niveau gebracht. Die sich daraus ergebenden Kernaussagen wurden schließlich in einem Kategoriensystem gesammelt, welches den Ausgangstext repräsentiert (vgl. ebd.: 69 – 71).

Die Analyseeinheiten sind im Folgenden die Schwerpunkte „Organisation“, „Kommunalverwaltung als Arbeitgeber“ und „Employer-Branding-Prozess“, die sich aus dem Interview ergeben. Mit Hilfe der durchgeführten Inhaltsanalyse (siehe Anhang 3) folgt in Kapitel 5.2.2 als Ergebnis ein Kurztext mit den wesentlichen Aussagen, um die Grundlage für den Soll-Ist-Vergleich zu schaffen.

## 5.2.2 Ergebnis des Interviews

### Organisation

Ziel: Ziel der Arbeitgebermarke der LHD ist neben Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit vorrangig, die Wirkung eines attraktiven Arbeitgebers nach außen zu transportieren und die Bewerberzahlen zu erhöhen.

Arbeitsweise: Sachbearbeiter des Sachgebietes Personalstrategie sind zuständig für das Employer Branding der Stadt. Durch die Zusammenarbeit innerhalb einer Projektgruppe, welche im Rahmen des städtischen Organisationsentwicklungskonzeptes am Teilprojekt Rekrutierung des Bereiches „Strategische Personalentwicklung“ angesiedelt war, wurde die Arbeitgebermarke entwickelt. Die Projektgruppe bestand neben Personen des Haupt- und Personalamtes aus Vertretern des Amtes für Presse und Öffentlichkeitsarbeit, des Personalrates und der Fachämter. Externe Begleitung erfolgte bei der Definition und Gestaltung der Arbeitgebermarke. Die Arbeit war gekennzeichnet durch Online-Kommunikation, regelmäßige Gruppentreffen per Videokonferenz und wiederkehrende Berichterstattung bei der Geschäftsbereichsleitung oder dem Oberbürgermeister.

Dauer: Beginn der Arbeit an der Entwicklung der Arbeitgebermarke war 2019 und beendet wurde diese im Juli des Jahres 2022. Die Dauer wurde durch eine längere Entscheidungsfindung bezüglich der Entwürfe beeinflusst, welche nach 1,5 Jahren durch externe Begleitung unterstützt wurde. Ein weiterer Einflussfaktor war die Corona Pandemie, welche die Durchführung von Präsenz-Veranstaltungen erschwerte.

Verbesserungsbedarf: Optimierung bedarf es bei der Bereitstellung von Personal und finanziellen Mitteln. Die Arbeit der Projektgruppe erfolgte neben der eigentlichen Tätigkeit der Beschäftigten. Ebenso bestanden Abstimmungsschwierigkeiten durch unklar abgegrenzte Kompetenzen. Zudem hätte der Entwicklung der Arbeitgebermarke mehr Priorität seitens der Amtsleitung und der Bürgermeisterebene beigemessen werden müssen. Somit hätten sich mehr finanzielle Mittel u. a. für Experten ergeben. Weiterhin wurde die Einbeziehung der Mitarbeiter nicht ausreichend berücksichtigt, was eine schwächere Innenwirkung zur Folge hat.

### Kommunalverwaltung als Arbeitgeber

Stärken und Schwächen: Die Stärken einer Kommunalverwaltung als Arbeitgeber liegen vor allem in der Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten und der Arbeitsplatzsicherheit. Die Schwäche zeigt sich in der unflexiblen Bezahlung aufgrund der Bindung an der TVöD, welche sich vor allem in den Berufsfeldern der IT und der Ingenieure als problematisch erweist.

Landeshauptstadt Dresden: Die LHD selber überzeugt durch einen besonders historischen und kulturell geprägten Standort und der großen Aufgabenvielfalt.

### Employer-Branding-Prozess

Prozess: Der Prozess, bestehend aus Analyse und Zielgruppendefinition, Strategieentwicklung, Umsetzung und Controlling kann weitestgehend auch auf die kommunale Praxis angewendet werden.

Analyse: Im Rahmen der Zielgruppenanalyse besteht die Schwierigkeit des breiten Spektrums an Aufgaben, wodurch eine Vielzahl an potenziellen Auszubildenden und Fachkräften zu den Zielgruppen zählen. Eine Analyse erfolgte im Rahmen der Bürgerbefragung des dbb (dbb Beamtenbund und Tarifunion) zum Öffentlichen Dienst. Weitere Analysen, wie zum Beispiel zur Organisationskultur, fanden nicht statt. Ein Leitbild existiert für die LHD trotz kurzer Thematisierung nicht.

Strategie: Hinsichtlich einer Strategie wurde ein Maßnahmenplan entwickelt. Dieser Plan beinhaltete auch solche Maßnahmen, die der Kommunikation der Arbeitgebermarke dienen.

Umsetzung: Die kommunikative Umsetzung erfolgte auf allen Kanälen der LHD, wozu der Social Media Auftritt, die Website, Stellenausschreibungen und das Amtsblatt zählen. Zudem wurden Druckerzeugnisse und der Messestand auf die Arbeitgebermarke angepasst. Bei der grafischen Darstellung der Arbeitgebermarke wurde sich an der Vielfalt der Berufsgruppen, die erreicht werden sollen, orientiert.

Controlling: Ein Controlling ist notwendig aber nicht vorhanden. Die Wirkung der Arbeitgebermarke ist schwer zu messen. Auch eine Weiterentwicklung der Arbeitgebermarke ist erforderlich, aber bisher nicht geplant.

### **5.3 Auswertung von Theorie und Praxis**

In diesem Abschnitt soll geklärt werden, wie sich die Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Vergleich zum bisherigen Stand der Forschung verhalten.

Die Ziele, welche die LHD als Arbeitgeber erreichen möchte, decken sich mit den Erkenntnissen der Literaturarbeit. Auch hier stehen Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und damit auch Mitarbeitergewinnung und -bindung an oberster Stelle. Somit kann von einer gleichen Ausgangslage bezüglich der generellen Zielstellung des Employer Brandings gesprochen werden. Die Außenwirkung wurde im Falle der LHD vordergründig betrachtet. Der internen Verankerung wird laut Theorie allerdings eine große Bedeutung zugeschrieben, da sie sich auf die Glaubwürdigkeit der Arbeitgebermarke auswirkt.

Aus dem Interview geht hervor, dass der Personalbereich, hier das Sachgebiet Personalstrategie, eine tragende Rolle für die Entwicklung der Arbeitgebermarke spielt und zusätzlich eine Projektgruppe gebildet wurde. Diese organisatorische Verankerung des Employer Brandings lässt sich auch aus der Theorie schließen. In diesem Zusammenhang gleicht sich auch die erforderliche Beteiligung des Unternehmensmarketings in der Projektgruppe, da bei der LHD das Amt für Presse und Öffentlichkeitsarbeit teilgenommen hat. Ebenso wurde in der Praxis die Teilnahme der Personalvertretung, hier der Personalrat, gewährleistet, welche laut Theorie durch die Nähe zu den Mitarbeitern besonders geeignet ist, um den Prozess zu begleiten. Zusätzlich waren laut Interviewteilnehmerin Vertreter einzelner Fachämter anwesend. Dies schafft womöglich eine passende Repräsentanz der LHD innerhalb der Projektgruppe, in der Literatur finden sich dazu allerdings keine Anhaltspunkte. Externe Begleitung einer Agentur wurde, wie auch in der Literatur empfohlen, als Unterstützung herangezogen.

Die Entwicklung der Arbeitgebermarke dauerte in der Praxis länger als in der Theorie. In der Literatur wird allerdings nicht auf spezielle Gegebenheiten eingegangen, die die Dauer beeinflussen.

Schwierigkeiten gab es bei der Bereitstellung von Ressourcen, sowohl in finanzieller als auch in personeller Hinsicht. Nach Erkenntnissen aus der Literatur, bedarf es nicht nur erheblicher zeitlicher Kapazitäten eine Arbeitgebermarke zu etablieren, sondern auch entsprechende finanzielle Mittel und Personal mit klaren Verantwortlichkeiten, um sich mit dieser Thematik ausführlich zu befassen. Wie aus dem Interview hervorgeht, konnte dem nicht gänzlich entsprochen werden, da die Beschäftigten neben der Arbeit am Projekt ihre üblichen Linienaufgaben erfüllt haben. Zudem waren die Kompetenzen nicht klar voneinander abgegrenzt. Laut Literaturergebnissen sollte unter anderem die Leitungsebene überzeugt hinter dem Employer Branding stehen. Das untersuchte kommunale Praxisbeispiel zeigt, dass es an einer größeren Priorisierung des Vorhabens seitens der Leitung fehlte. Das deutet darauf hin, dass trotz regelmäßiger Berichterstattung nicht genügend Überzeugung vorhanden war. Laut Interview hätten sich ansonsten mehr finanzielle Möglichkeiten ergeben, welche gerade für Marketing bzw. Kommunikation erforderlich sind. Die fehlende Einbindung der Mitarbeiter im gesamten Entwicklungsprozess ist ebenso kritisch zu betrachten. Im theoretischen Teil dieser Arbeit hat sich herausgestellt, dass die interne Information und Überzeugung die Basis für eine realitätsnahe Präsentation nach außen darstellen. Das betrifft den laufenden Austausch bezüglich ehrlichen Feedbacks oder zusätzlichen Ideen, damit die Mitarbeiter an der Identitätsbildung des eigenen Arbeitgebers mitwirken können. Damit wird der Aspekt unterstützt, dass diese Positionierung zunächst innen gelebt und in der Folge auch an Außenstehende weitergetragen wird.

Die generellen Kenntnisse in Bezug auf die Stärken und Schwächen einer Kommune als Arbeitgeber spiegeln sich teilweise auch im Interview wider. In der kommunalen Praxis ist man sich vor allem über die Jobsicherheit und den Sinn der Tätigkeit gegenüber der Gesellschaft bewusst, was zwei der besonders herausragenden Stärken einer Kommunalverwaltung sind. Die Bindung an den TVöD kann laut Literaturerkenntnissen als Stärke und Schwäche erachtet werden. Laut Interview wird es im Zusammenhang mit unflexibler Bezahlung vor allem als Schwäche gesehen. Besonders hervorgehoben wird diese Schwäche hinsichtlich der Berufsgruppen in den Bereichen Informationstechnik und Ingenieurwesen. Diese sind laut der Befragten als Beschäftigte in einer Kommune sehr nachgefragt. Auch die Theorie spricht von attraktiveren Gehältern in der privaten Wirtschaft. Bezogen auf die LHD selbst, wurden im Interview keine Angaben zu individuellen Schwächen gemacht. Neben der Aufgabenvielfalt, die auch in der Literatur als eine sich besonders abzeichnende Stärke der Kommunalverwaltung hervorgeht, wird zusätzlich der attraktive Standort erwähnt. Letzteres hat das Potenzial als differenzierende Stärke, zumindest zu anderen Kommunen, angesehen zu werden.

Der Prozess, der sich bei der Entwicklung einer Arbeitgebermarke vollziehen sollte, wurde im dritten Kapitel dieser Arbeit ausführlich beschrieben. Die sich daraus ergebenden Schritte Analyse, Strategie, Umsetzung und Controlling sind teilweise auch in der kommunalen Praxis durchlaufen worden. Allerdings haben sich hier auch wesentliche Abweichungen ergeben.

Im Rahmen der ersten Phase sollten laut Literatur Analysen bezüglich wichtiger Zielgruppen, Ausgangslage gesetzter Ziele, Wettbewerbsposition und Selbst- bzw. Fremdbild erfolgen, um eine Grundlage für die Arbeitgebermarkenentwicklung zu erhalten. Letzteres sollte sich idealerweise auch auf die eigene Organisationskultur beziehen. Aus dem Interview lässt sich ableiten, dass die Analysen für die Arbeitgebermarke der LHD zu kurz gekommen sind. Lediglich die Bürgerbefragung des dbb, die sich allgemein auf den öffentlichen Dienst bezieht, wurde herangezogen. Eine individuelle Betrachtung der Kommune ist dem Interview nicht zu entnehmen. Insbesondere eine Kulturanalyse oder Vergleichbares hat nicht stattgefunden, was sich auch schon aus der fehlenden Mitwirkung der Beschäftigten ergibt. Ein Leitbild als prägender Kulturfaktor ist für die LHD nicht vorhanden. Diese Angaben deuten darauf hin, dass sich bisher nicht ausführlich mit einer Organisationskultur beschäftigt wurde, welche laut Literatur den emotionalen Bezug zu einem Arbeitgeber stärken kann. Hierin kann demnach ein weiterer Grund gesehen werden, dass die Innenwirkung im Praxisbeispiel nicht als ausreichend angesehen wird. Auffällig ist auch die Thematik der Zielgruppen. Eine Analyse und eine darauf ausgerichtete Arbeitgebermarke werden in der Literatur vielfach vorgesehen. In der kommunalen Praxis werden laut Interview allerdings viele unterschiedliche Zielgruppen

angesprochen, nicht zuletzt aufgrund der großen Vielfalt an Tätigkeiten. Das betrifft verschiedene Ausbildungs- und Gehaltsniveaus, Altersgruppen oder die Herkunft. Die spezielle Ausrichtung der Positionierung des Arbeitgebers auf wichtige Zielgruppen wird dadurch erschwert.

Bezüglich der Strategie ist es laut Literatur vor allem erforderlich sich als Arbeitgeber zu positionieren und ein Konzept der darauffolgenden Kommunikation zu entwickeln. Im Interview wurden lediglich Angaben dazu gemacht, dass eine Planung von Kommunikationsmaßnahmen erfolgt ist. Eine konkrete Positionierung wurde im Interview nicht erwähnt. Dennoch ist aufgrund der Sichtung der Website und des Amtsblattes der LHD (siehe Kapitel 5.1) ersichtlich, mit welchen Arbeitgeberereigenschaften sich die Kommune positioniert hat. Neben dem Slogan, unterstützt von eigenem Bildmaterial, werden die bereits genannten Vorteile aufgeführt, die eine Tätigkeit bei der LHD mit sich bringt. Durch deren Auflistung werden verschiedene Zielgruppen relativ universell angesprochen.

In der Umsetzungsphase spricht die Literatur sowohl von der internen als auch der externen Kommunikation. Dass die interne Kommunikation eine beachtliche Rolle spielt und im untersuchten Beispiel der LHD zu wenig Berücksichtigung gefunden hat, wurde bereits an anderer Stelle diskutiert. Im Rahmen der externen Umsetzung fand die Kommunikation aufbauend auf einem Maßnahmenplan statt. Gemäß den Ergebnissen des theoretischen Teils dieser Arbeit soll durch konsequente Vermittlung der Hauptbotschaften über alle Kommunikationsschnittpunkte mehr Bekanntheit erreicht werden. Diesem ist die LHD durch die Nutzung sämtlicher vorhandener Kanäle nachgekommen. Durch die Begutachtung des Arbeitgeberauftrittes taucht die tragende Botschaft bzw. Positionierung mit Hilfe des eigenen Slogans „Stadt verwalten. Dresden gestalten“ durchgängig auf den genutzten Medien auf. Zudem ergibt sich auch aus dem Interview, dass die Kommunikation über die eigenen Social-Media-Kanäle, die Website, Stellenausschreibungen und das Amtsblatt erfolgte. Die Social-Media-Präsenz der LHD zeigt sich, nach entsprechender Recherche, auf den bekannten Plattformen Instagram, Facebook, YouTube, Twitter sowie Xing und LinkedIn. Laut Interview wurden alle Druckerzeugnisse sowie der Messestand auf die Arbeitgebermarke angepasst. Aufgrund dieser Vielzahl an genutzten Kanälen und Medien, ist es der LHD möglich, sämtliche Zielgruppen zu erreichen und sich zu vernetzen. Um das Bildmaterial der Arbeitgebermarke zielgruppenspezifisch zu gestalten, wurde sich laut Interviewteilnehmerin an den einzelnen Berufsgruppen bzw. Ausbildungs- und Studienbereichen orientiert<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> als Beispiele siehe Abbildungen in Kapitel 5.1

Das Controlling als letzten aber dauerhaft auszuführenden Schritt erweist sich anhand der Literaturerkenntnisse als äußerst relevant. Schließlich sollte in Erfahrung gebracht werden, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht werden oder ob Maßnahmen zur Verbesserung ergriffen werden sollten. Im Vergleich dazu existiert in der kommunalen Praxis der LHD kein Controlling. Als Begründung wurde die schwere Messbarkeit angeführt. Allerdings gibt es laut Literatur eine Reihe an Vorschlägen zu Kennzahlen, die jede Organisation individuell einsetzen kann. Auch Befragungen, ob das eigene Image dem angestrebten Zustand entspricht, sind möglich. Die Antwort der Interviewteilnehmerin, dass ein Controlling notwendig sei zeigt aber, dass auch auf kommunaler Ebene an ein solches gedacht werden sollte. Diese Ansicht ergibt sich auch aus der Aussage, dass eine Weiterentwicklung mit Sicherheit künftig erforderlich wäre.

Aus dieser Gegenüberstellung von Ergebnissen aus Literaturarbeit und empirischer Untersuchung ergibt sich vor allem, dass der idealtypische Prozess zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke im Wesentlichen in der Landeshauptstadt und somit auch in anderen Kommunen anwendbar ist. Auch wenn es Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Organisation des Employer Brandings gibt wird deutlich, wie wichtig eine umfassende vorherige Planung des gesamten Vorhabens ist. Besonders aufgefallen ist der Punkt, dass der Vermittlung der Arbeitgebermarke nach außen mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird, obwohl die Innenwirkung als andere Seite nicht vernachlässigt werden sollte. In diesem Zusammenhang kommt auch dem Bewusstmachen der Organisationskultur eine bedeutende Rolle zu. Zudem erweist sich die Herausforderung, viele unterschiedliche Zielgruppen aufgrund der weitreichenden Vielfalt an Tätigkeiten zu erreichen als Besonderheit, die sich bei Kommunen als Arbeitgeber ergibt.

## 6 Handlungsempfehlungen für Kommunen

Aufbauend auf die bisher erlangten Erkenntnisse im Rahmen der Literaturarbeit sowie den Ergebnissen der empirischen Untersuchung folgen in diesem Kapitel Handlungsempfehlungen für Kommunen, die die Etablierung einer Arbeitgebermarke anstreben. Neben einer generellen Orientierung werden daher auch Empfehlungen präsentiert, die sich speziell für die Kommunalverwaltung ergeben.

Wie aus dem untersuchten Praxisbeispiel hervorgeht, können Kommunen die organisatorische Planung sowie den generellen Prozess des Employer Brandings, welcher Analyse, Strategie, Umsetzung und Controlling beinhaltet, bei sich anwenden. Da das Vorhaben auch in diesem Fall für jede Kommune individuell ausgestaltet werden muss, gelten die Ausführungen der Literaturarbeit als grobe Orientierung. Essenziell ist es aber immer, genügend Zeit, Personal und externe Unterstützung durch Werbe- oder Coachingagenturen einzuplanen, um Engpässe zu vermeiden. Daneben ist es wichtig zu erkennen, dass sich ein angestrebtes Arbeitgeberimage nicht sofort, sondern erst nach etwa drei bis fünf Jahren herausbildet (vgl. Kriegler 2018: 27). Somit ist auch nach dem Projekt sicherzustellen, dass es langfristig Verantwortliche für das Employer Branding, bestmöglich im Personalbereich, gibt. Zudem ist es notwendig, die Leitungsebene einzubinden und mit dem Handlungsbedarf zu überzeugen, damit auch entsprechende finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Zu genauen Mitteln kann an dieser Stelle keine Angabe gemacht werden, da sich diese u. a. nach eigenem Budget und den geplanten Maßnahmen richten.

Da der öffentliche Dienst und demzufolge auch Kommunen eine Reihe an besonders begehrten Stärken bieten (siehe Kapitel 4.1), sollten diese unbedingt beworben und nicht für selbstverständlich gehalten werden. Dies gelingt vor allem mit der eigenen Website, welche ansprechend und auf die entscheidenden Informationen angepasst gestaltet werden sollte, da diese meist den ersten Kontakt zu potenziellen Beschäftigten herstellt. Passendes Bildmaterial oder Erfahrungsberichte eigener Mitarbeiter könnten hierbei unterstützend sein. Diese Vermittlung sollte ebenso im Rahmen sozialer Netzwerke, als relevanten Kontaktpunkt erfolgen, wodurch dann auch anderweitig wichtige Inhalte und Stellenanzeigen hervorgebracht werden können. Vordergründig ist dabei zum einen auf die gesicherte Existenz einzugehen, welche durch die Sicherheit des Arbeitsplatzes, geregelte Vergütung und Ansprüche der Altersversorgung herbeigeführt wird. Da diese Stärken bei öffentlichen Arbeitgebern am stärksten ausgeprägt sind, liegt damit eine deutliche Differenzierung zur privaten Wirtschaft vor (vgl. Schramm et al. 2020: 34).

Sowohl aus Literatur als auch aus dem Interview der empirischen Untersuchung geht hervor, dass vor allem bei Berufen des IT-Bereichs oder des Ingenieurwesens ein Mangel in der Kommunalverwaltung herrscht.

In diesen Bereichen kann die Kommunalverwaltung weniger mit der geregelten Bezahlung überzeugen, da private Unternehmen in Bezug auf die Vergütung attraktiver sind. Aus diesem Grund sollten zusätzlich noch andere Stärken in den Vordergrund gebracht werden, wie z.B. Flexibilität bei Arbeitszeit und -ort, Vereinbarkeit hinsichtlich Familie und Beruf oder Orientierung am Gemeinwohl (vgl. Schramm et al. 2020: 35).

Aus den Erkenntnissen der empirischen Untersuchung ergibt sich bei Kommunalverwaltungen die Herausforderung, eine Vielzahl an Zielgruppen mit unterschiedlichen Erwartungen gleichzeitig mit der Arbeitgebermarke anzusprechen.

Es ist demnach auf eine universelle Zielgruppenansprache mit dauerhaft stabilen Inhalten zu achten, die sich in den verschiedenen Lebensphasen der bestehenden oder potenziellen Beschäftigten zeigen (vgl. Kriegler 2018: 32, 98 f.). Das betrifft den Berufseinstieg über das Familienleben bis in das höhere Alter. Themen wie Personalentwicklung oder Arbeitsweltgestaltung sind dabei sehr zentral (vgl. ebd.: 99). Werden verschiedene Eigenschaften für alle Zielgruppen betont, entsteht schnell die Gefahr, dass sich kein einheitliches Image herausbilden kann. Dem kann damit entgegengewirkt werden, indem übergreifende Themen überall vermittelt werden und eine zielgruppenspezifische Ansprache an anderen Stellen stattfindet. Die übergreifende Positionierung kann dabei neben zentralen Eigenschaften auch einen Slogan kommunizieren, der für den Arbeitgeber prägend ist (vgl. von Walter/Kremmel 2016b: 130 f.). Für bestimmte Zielgruppen relevante Stärken können beispielsweise in den entsprechenden Stellenausschreibungen als spezifischere Kontaktpunkte herausgestellt werden (vgl. Schramm et al. 2020: 34). Eine gestalterische Möglichkeit hinsichtlich der Zielgruppenspezifität liefert das Praxisbeispiel der Landeshauptstadt Dresden, deren Arbeitgebermarke über entsprechendes Bildmaterial die Vielfalt der Berufs- und Ausbildungsbereiche darstellt. Im Rahmen der kreativen Umsetzung empfiehlt sich zudem die Unterstützung einer Agentur.

Wie sich aus Literatur und auch empirischer Untersuchung ergibt, sollte neben Printmedien und digitalen Medien auch die persönliche Kommunikation der Arbeitgebermarke, z. B. über Messeauftritte oder andere mögliche Veranstaltungen, die sich je nach Region ergeben, ermöglicht werden.

Da sich die bereits angesprochenen, besonders hervorzuhebenden Stärken von Kommune zu Kommune ähneln werden, ist es wichtig, sich zudem durch Eigenschaften zu präsentieren, die nur die eigene Organisation betreffen und ausmachen. Demzufolge sollten Kommunen ihre Arbeitgebermarke auf eigenen Werten basieren lassen, die eine

emotionale Bindung und Ansprache ermöglichen (vgl. Next:Public GmbH 2022: 41). Neben Werten gelten als strategische Leitlinien für die Arbeitgebermarke auch Leitbilder, Visionen oder andere Beschreibungen für die grundlegende Haltung oder das Verhalten (vgl. Kriegler 2018: 87). Ein Bewusstsein über die gelebte oder angestrebte Organisationskultur ist demnach identitätsfördernd.

Des Weiteren sollte es im Rahmen der Arbeitgebermarkenentwicklung nicht vernachlässigt werden, die eigenen Mitarbeiter teilhaben zu lassen. Häufig können sie wertvolle Erfahrungen über die Realität innerhalb der Organisation und Informationen über Verbesserungsbedarfe liefern. Zudem sind sie einer der besten Indikatoren, ob Maßnahmen im Rahmen des Employer-Branding-Vorhabens Wirkung erzielen oder nicht. Die Mitnahme der Beschäftigten bedeutet Wertschätzung und führt zu mehr Zufriedenheit sowie Motivation. Des Weiteren kann Teilhabe den Effekt erzeugen, dass eigene Mitarbeiter als Markenbotschafter fungieren und auch andere von einer Beschäftigung bei ihrem Arbeitgeber überzeugen (vgl. Wilbers 2022: 136 f.).

Hohe Wirkung, um intern Veränderungen zu erzielen bzw. um die Werte oder Identität zu verankern, haben dabei beispielsweise Workshops, Meetings oder andere Austauschmöglichkeiten sowie Feedbackkanäle (vgl. Kriegler 2018: 215). Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, inwieweit die Mitarbeiter bereit sind, an entsprechenden Maßnahmen teilzunehmen. Beispielsweise liegt eher eine geringe Motivation vor, wenn es erst kürzlich Projekte mit Workshops u. Ä. gegeben hat. Jede Kommune sollte also für sich individuell planen, in welchem Maß die Beteiligung stattfindet (vgl. ebd.: 88).

Im Rahmen des internen Employer Brandings ist ebenso auf die Bedeutsamkeit der Führungskultur einzugehen. Die Führungs- bzw. Feedbackkultur hat sich in der Verwaltung als Schwäche erwiesen. Um die Mitarbeiter emotional zu binden und ihre Zufriedenheit zu erhöhen, sollte eine wertschätzende Führungskultur mit ausreichend Feedback und Kommunikation etabliert werden (vgl. Next:Public GmbH 2022: 42). Das zeigt, wie relevant sogenannte intrinsische Faktoren für die Attraktivität eines Arbeitgebers sind. Anerkennung, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Kollegen oder Führungskräfte sowie transparente Kommunikation sind einige Punkte, die in die Strukturen der Verwaltung integriert werden sollten (vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH 2022: 13).

Neben sorgfältiger Kommunikation und Führungskultur, gibt es im internen Bereich weitere Maßnahmen des Personalmanagements wie z. B. die Organisation des Arbeitsumfeldes oder die Personalentwicklung, die im Sinne der Arbeitgebermarke gestaltet werden sollten. Auf diese Bereiche wird allerdings nicht vertiefter eingegangen, da der Fokus bei der Umsetzung der Employer-Branding-Strategie aus Gründen der Kapazität eher auf kommunikative Maßnahmen nach innen und außen gelegt wurde.

## 7 Fazit

Ziel dieser Arbeit war die Untersuchung der Fragen, inwiefern eine Arbeitgebermarke auch für Kommunalverwaltungen eine Rolle spielt, ob sich der idealtypische Entwicklungsprozess auch hier anwenden lässt und welche Besonderheiten sich bei Kommunen zeigen. Hierfür werden die wesentlichen Erkenntnisse nach dem Fazit in Form von Kernsätzen dargestellt.

Von der wachsenden Nachfrage nach qualifiziertem Personal bleiben auch Kommunalverwaltungen aufgrund des aktuellen und sich weiter verschärfenden Fachkräftemangels sowie steigenden Anforderungen, wie z. B. im Rahmen der Digitalisierung, nicht verschont. Die Bedeutung, sich als attraktiver Arbeitgeber herauszuheben wird zudem dadurch verstärkt, dass Kommunen privaten Unternehmen im Wettbewerb um Arbeitskräfte gegenüberstehen. Diese Unternehmen stellen sich zumeist schon mit einer repräsentativen Arbeitgebermarke vor und können insbesondere mit attraktiveren Vergütungsangeboten in einigen Berufsfeldern punkten. Jedoch wurde innerhalb dieser Arbeit festgestellt, dass Kommunen großes Potenzial als Arbeitgeber aufweisen, welches, um sich durchzusetzen, ausreichend präsentiert und ausgebaut werden sollte. Bei den vorhandenen Stärken handelt es sich um eine Reihe an Arbeitgebereigenschaften, die Arbeitnehmer als äußerst wichtig einstufen. Somit könnte es Kommunen mit entsprechenden Maßnahmen gelingen auch diejenigen von sich zu überzeugen, die das noch immer eingestaubte Image der Verwaltung von einer Bewerbung abgehalten hat. Die Notwendigkeit zu handeln, besteht zudem vor allem aus dem Grund, die Erfüllung von wesentlichen Aufgaben für die Gemeinschaft auch künftig sicherzustellen.

Employer Branding stellt vor diesem Hintergrund eine der bedeutsamsten Methoden dar. Die Frage, ob eine Arbeitgebermarke auch speziell für die Zukunftsfähigkeit der Kommunalverwaltungen von Bedeutung ist, lässt sich also anhand der gewonnenen Erkenntnisse bejahen. Wichtig ist, dass die Bereitschaft und tiefste Überzeugung, sich mit dieser Thematik auseinandersetzen sowohl bei der Leitungsebene als auch bei allen Mitarbeitern vorhanden ist.

Ein besonderes Attraktivitätsmerkmal einer Kommune zeigt sich in der Vielfalt der Berufsgruppen und demzufolge auch in unterschiedlichen Ausbildungen oder Studiengängen, die vielerorts angeboten werden. Auf der anderen Seite bringt diese Besonderheit aber auch die Herausforderung mit sich, unterschiedliche Erwartungshaltungen zu erfüllen. Auf zielgruppenübergreifende aber dennoch emotionalisierende Ansprachen sollte hier vorwiegend Wert gelegt werden. Eine Definition bzw. Analyse relevanter Zielgruppen ist dennoch wirksam, damit an geeigneten Kontaktpunkten spezifischer auf deren Bedürfnisse eingegangen werden kann. Für eine wirksame Ansprache empfiehlt es sich,

die Art der Kommunikationskanäle danach auszuwählen, in welchem Ausmaß sie von den unterschiedlichen Zielgruppen genutzt werden.

Diese Arbeit, insbesondere die Auseinandersetzung mit der kommunalen Praxis hat gezeigt, dass der generell entwickelte Prozess zur Bildung einer Arbeitgebermarke, wie ihn die Theorie vorsieht, als passende Orientierung für Kommunen dienen kann. Der Analysephase, welche die Ausgangslage für die geeignete Strategiefindung legt, sollte dabei genauso viel Wert beigemessen werden, wie den darauffolgenden Schritten. Vor allem die identitätsstiftende Organisationskultur spielt eine bedeutsame Rolle. Ebenso stellte sich im Rahmen der Untersuchung heraus, dass der Fokus nicht nur auf die externe Attraktivitätswirkung gelegt und das Arbeitgeberversprechen auch intern realisiert werden sollte. Employer Branding bedeutet nicht, lediglich bisherige Stellenausschreibungen, Websites oder Messestände anzupassen, sondern es ist ein strategisches Vorhaben, welches von der Leitungsebene bestärkt werden muss (vgl. Beck 2012: 21). Die Entwicklung einer authentischen Arbeitgebermarke basiert zu wesentlichen Teilen auf eigenen Werten und somit auch der Mitnahme des eigenen Personals. Zudem wird das Controlling sowie eine Weiterentwicklung der Marke in der kommunalen Praxis, trotzdem diese Schritte im untersuchten Beispiel bisher nicht durchlaufen wurden, als notwendig angesehen. Nur mit Hilfe dessen kann der Erfolg kontrolliert bzw. eventuelle Anpassungen geplant werden. Die Führung der Arbeitgebermarke ist eine langfristige Aufgabe, die den Überblick über eventuelle Veränderungen hinsichtlich Mitarbeiterbindung oder Wahrnehmung als Arbeitgeber sowie die Kommunikation über Verbesserungen beinhaltet (vgl. Heitzer-Priem/Sausele 2017b).

Durch die Literaturlarbeit und die darauffolgende empirische Untersuchung des Employer Brandings der Landeshauptstadt Dresden konnten hilfreiche Handlungsempfehlungen für das strategische Vorgehen weiterer Kommunen entwickelt werden, die den Schritt einer Arbeitgebermarkenbildung gehen wollen. Es wurde ein Überblick über Schwerpunkte erarbeitet, die entscheidend zum erfolgreichen Employer Branding der Kommunalverwaltung beitragen. Zudem wurde auf Faktoren eingegangen, die zu einem Misserfolg der Arbeitgebermarke führen können.

Forschungsbedarf hinsichtlich der kommunalen Praxis könnte noch darin bestehen, wie auch kleine Kommunen in strukturschwachen Regionen von sich überzeugen können bzw. ob sich hier die Herangehensweise des Employer Brandings von der bereits erforschten unterscheidet. Dennoch ist es aus gegebenen Gründen auch in diesem Bereich von großer Relevanz sich als attraktiver Arbeitgeber zu zeigen und die Vorzüge der Arbeit bei der öffentlichen Verwaltung herauszuheben. Die Orientierung an den entwickelten Empfehlungen für Kommunen stellt eine notwendige und hilfreiche Herangehensweise dar geeignete Fachkräfte zu gewinnen und zu binden.

## **Kernsätze**

1. Kommunen sollten ihre Arbeitgebermarke bewusst gestalten, um sich in Zeiten des Fachkräftemangels als attraktiver Arbeitgeber im Wettbewerb um qualifiziertes Personal durchzusetzen und die Leistungsfähigkeit zu garantieren.
2. Der demographische Wandel in Deutschland beeinflusst den Rückgang der Beschäftigungszahlen in Kommunalverwaltungen deutlich.
3. Die kommunale Praxis zeigt, dass ein Employer-Branding-Projekt in diesem Bereich die idealtypischen Phasen – Analyse, Strategie, Umsetzung und Controlling – durchlaufen kann.
4. Aufgrund der großen Aufgabenvielfalt in Kommunen sollten diese das daraus resultierende breite Spektrum an Zielgruppen universell ansprechen, um ein einheitliches Vorstellungsbild zu erzeugen.
5. Kommunen sollten darauf achten, nicht nur ihr äußeres Auftreten zu optimieren, sondern auch die interne Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit in den Blick zu nehmen, um die Authentizität sicherzustellen.

## **Anhangsverzeichnis**

Anhang 1: Interviewanfrage am 17.01.2023.....	50
Anhang 2: Interview mit Frau Kempe vom 29.01.2023.....	51
Anhang 3: Auswertungstabellen .....	56

# Anhang

## Anhang 1: Interviewanfrage am 17.01.2023

### Anfrage Interview - Bachelorarbeit

Von:

An:

Datum: 17.01.2023 16:16:35

---

Sehr geehrte Frau Kempe,

mit dieser Anfrage bitte ich Sie um Ihre Unterstützung bei meiner Bachelorarbeit.

Ich bin Studentin im 5. Semester im Studiengang Allgemeine Verwaltung der Hochschule Meißen (FH). Im Rahmen meiner Bachelorarbeit beschäftige ich mich mit dem Thema „Anforderungen einer Arbeitgebermarke in der Kommunalverwaltung“.

Dabei soll untersucht werden wie eine Arbeitgebermarke bzw. der Weg dorthin aussehen soll und welche Besonderheiten es in Bezug darauf in der Kommunalverwaltung gibt. Ziel soll es am Ende sein, auf die Kommunalverwaltung angepasste Handlungsempfehlungen für den Aufbau einer Arbeitgebermarke abzuleiten.

Um den theoretischen Untersuchungen praktische Erfahrungen beizulegen, möchte ich die Landeshauptstadt Dresden als Beispiel einer kommunalen Arbeitgebermarke einfließen lassen.

Ich würde mich freuen, wenn Sie sich als meine Interviewpartnerin bereit erklären und den im Anhang beigefügten Fragebogen bearbeiten.

Für Fragen stehe ich Ihnen gern zur Verfügung.

Vielen Dank!

Mit freundlichen Grüßen  
Michelle Betschelt

## **Anhang 2: Interview mit Frau Kempe vom 29.01.2023**

### **Arbeitgebermarke der Landeshauptstadt Dresden**

**Frau Kempe** (Sachbearbeiterin Personalstrategie)

#### **1. Allgemeines**

##### **1.1 Warum wurde für die Landeshauptstadt Dresden eine Arbeitgebermarke entwickelt und was erhofft man sich davon?**

Antwort: Die Arbeitgebermarke ist einer der wichtigsten Grundsteine im Employer Branding. Bei der LHD stand vor allem die Wirkung nach außen im Vordergrund. Ziel ist es natürlich, die LHD langfristig als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren und so verstärkt Bewerber\*innen anzuziehen. Aber auch die Innenwirkung ist nicht zu vernachlässigen. Im Idealfall kann eine starke Marke auch dazu beitragen, die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit zu erhöhen und somit die Fluktuation zu reduzieren.

##### **1.2 Wer/welche Organisationseinheit ist für das Employer Branding zuständig? Wie ist diese Stelle in die Verwaltung eingegliedert?**

Antwort: Das Employer Branding ist angegliedert an das Sachgebiet Personalstrategie, welches zur Abteilung 7 „Personalstrategie und Recht“ des Haupt- und Personalamtes gehört. In diesem Sachgebiet gibt es mittlerweile zwei Sachbearbeiter\*innen-Stellen, die sich inhaltlich mit dem Employer Branding befassen.

Außerdem wurde im Zuge des Organisationentwicklungsprojektes das Leitprojekt Strategische Personalentwicklung gegründet. Innerhalb dieses Projektes gab es das Teilprojekt Rekrutierung. Die Entwicklung und Etablierung der AG-Marke war eines der wesentlichen Zielstellungen dieses Teilprojektes.

##### **1.3 Wie viele Kompetenzen hat diese Stelle/wie viel kann sie bestimmen bezüglich der Arbeitgebermarkenentwicklung?**

Antwort: Wie in Frage 1.2 beschrieben, war die Entwicklung der Arbeitgebermarke eine der wesentlichen Aufgaben des Teilprojektes Rekrutierung. Die Entwicklung fand also in Zusammenarbeit mit der Projektgruppe statt. Im Zuge dessen gab es regelmäßige Berichterstattungen innerhalb der OEK-Struktur, die sowohl beim Geschäftsbereichsleiter 1 als auch beim Oberbürgermeister stattfanden.

#### **1.4 Wie erfolgte die Kommunikation bei der Entwicklung der Arbeitgebermarke?**

Antwort: Es fanden regelmäßige Projektgruppentreffen (meist per Videokonferenz) statt. Auch sonst lief die Kommunikation online ab, sowohl mit den Agenturen als auch die Workshops.

#### **1.5 Wie wurde gearbeitet? (Projektgruppen, involvierte Personen + Anzahl, Externe...)**

Antwort: Die Arbeit fand innerhalb einer Projektgruppe statt. Diese bestand aus Vertretern des Amtes für Presse und Öffentlichkeitsarbeit, des Personalrates, Beauftragten aus einzelnen Fachämtern und mehreren Personen des Haupt- und Personalamtes. Externe Unterstützung gab es sowohl durch einen Workshop zur Definition der Marke, als auch bei der gestalterischen Umsetzung.

#### **1.6 Wie lang dauerte die Entwicklung der Arbeitgebermarke und was waren Einflussfaktoren in Bezug auf die Dauer?**

Antwort: Die OEK-Projektgruppen nahmen ihre Arbeit 2019 auf. Im Juli 2022 war die Arbeitgebermarke schließlich fertig. Die recht lange Dauer resultiert vor allem daraus, dass es „mehrere Anläufe“ bei der Entwicklung der Entwürfe gab. So fand erst nach 1,5 Jahren ein Workshop mit externer Begleitung statt, welcher quasi den Grundstein für die jetzige Marke gelegt hat. Ein weiterer Einflussfaktor sind jedoch auch die Verzögerungen auf Grund der Corona Pandemie. Gerade der Workshop verzögerte sich um fast ein halbes Jahr, da lange Zeit an einer Präsenz-Veranstaltung festgehalten wurde. Letztendlich wurde er dennoch online durchgeführt.

#### **1.7 Sehen Sie Verbesserungsbedarf im Hinblick auf das organisatorische Vorgehen in der Landeshauptstadt Dresden? (eingebundene Personen, Kommunikation, etc.)**

Antwort: Verbesserungsbedarf besteht in erster Linie hinsichtlich der Bereitstellung von finanziellen und vor allem personellen Ressourcen. Die Arbeit in der Projektgruppe erledigten die Beschäftigten neben ihren eigentlichen Linienaufgaben. Hier fehlte es auch an einer Priorisierung von Amtsleitung oder Bürgermeisterebene. Die Entwicklung der Marke hätte klar in den Vordergrund gehoben werden und ihr große Priorität eingeräumt werden müssen. Dadurch hätten sich vermutlich auch andere finanzielle Mittel ergeben. Es ist überaus wichtig, Experten in diesen Prozess einzubeziehen. Dies hätte mit mehr Geldern auch ganz anders aussehen können.

Zudem wurden die Beschäftigte nicht ausreichend in den Entwicklungsprozess involviert. Gerade im Hinblick auf eine starke Innenwirkung der Marke ist die Partizipation der Beschäftigten ein wichtiger Schlüsselfaktor im Prozess. Hier hätten gerade zu Beginn diverse Workshops stattfinden müssen, außerdem hätte eine klare Kommunikationsstrategie erarbeitet werden müssen, wie die Entwicklung der Marke an die Beschäftigten herangetragen werden kann.

## **2. Arbeitgeber Kommunalverwaltung**

### **2.1 Was macht Ihrer Meinung nach die Kommune als Arbeitgeberin aus? (Werte, Stärken, Alleinstellungsmerkmale)**

Antwort: Bei der kommunalen Arbeit wird oft die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit betont. Durch die Arbeit gestaltet man direkt oder indirekt das Leben in seiner Stadt mit. Auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes hat gerade im Hinblick auf die Corona Pandemie nochmal entscheidende Bedeutung gewonnen.

### **2.2 Was für Schwächen hat die Kommunalverwaltung als Arbeitgeberin?**

Antwort: Gerade im Fachkräftemangel ist die unflexible Bezahlung eine entscheidende Schwäche kommunaler Arbeitgeber. Durch die Bindung an den TVöD ist bei Gehaltsverhandlungen nahezu kein Spielraum. Gerade bei stark nachgefragten Berufsgruppen wie IT\*lern oder Ingenieur\*innen wird das oft zum Problem.

### **2.3 Wie würden Sie die vorherigen zwei Fragen bezogen auf die Landeshauptstadt Dresden beantworten?**

Antwort: Bei der LHD spielen vor allem die guten Standortfaktoren eine Rolle. Als historisch und kulturell reiche Stadt haben wir anderen Städten einiges voraus. Außerdem bedienen wir ein unheimlich breites Spektrum an Aufgaben. Von Ingenieur\*innen über Sozialpädagog\*innen oder Jurist\*innen werden bei uns viele verschiedene Tätigkeitsfelder bedient.

### **3. Prozess zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke**

**3.1 Laut der Theorie ist die Entwicklung einer Arbeitgebermarke in die Schritte Zielgruppendefinition/Analysephase, Strategieentwicklung, Umsetzung und Controlling gegliedert. Wurde bei Ihnen eine ähnliche Reihenfolge angewandt? Wenn nein, wie war der Prozess bei Ihnen gegliedert?**

Antwort: Auch wenn die einzelnen Schritte nicht explizit so bezeichnet wurden, kann man schon davon sprechen, dass eine ähnliche Reihenfolge in unserem Prozess angewandt wurde.

#### **3.2 Wurden Zielgruppen bestimmt?**

Antwort: Einer der Zielkonflikte war es, dass die LHD Auszubildende und Fachkräfte auf ganz unterschiedlichen Ausbildungs- und Gehaltsniveaus sucht, da sie ein sehr breites Spektrum an Aufgaben bedient. Zu den Zielgruppen zählten daher sowohl junge Menschen als auch Akademiker oder Migrant\*innen. Daher orientierte sich insbesondere die grafische Gestaltung der Marke an den verschiedenen Berufsgruppen, Ausbildungen und Studiengängen.

#### **3.3 Wurden Analysen durchgeführt? (z.B. Kultur, Zielgruppen, Wettbewerb, Arbeitgeberattraktivität und -eigenschaften u.a.)**

Antwort: Ja, solche Analysen wurden zum Teil durchgeführt. Beispielsweise wurde die Bürgerbefragung des dbb zum Öffentlichen Dienst analysiert. Die Analysen hätten aber durchaus umfangreicher ausfallen können. Eine Analyse zur Organisationskultur fand zum Beispiel nicht statt.

#### **3.4 Hat die Landeshauptstadt Dresden als Arbeitgeberin ein Leitbild/eine Position entwickelt worauf sich die Arbeitgebermarke bezieht? Wenn nein, warum nicht?**

Antwort: Bei der Entwicklung wurde ein solches Leitbild thematisiert. Für die LHD gibt es allerdings ein solches gesamtstädtisches Leitbild nicht, auf welches die Marke hätte aufbauen können.

#### **3.5 Wurde eine Strategie erarbeitet (z. B. Arbeitgeberpositionierung, Kommunikation, Zielgruppen)?**

Antwort: Im Teilprojekt Rekrutierung wurde ein Maßnahmenkatalog erarbeitet, der auch Maßnahmen zur Kommunikation der AG-Marke enthält.

### **3.6 Wie erfolgte die Umsetzung der Arbeitgebermarke? (Kommunikationskanäle, intern/extern...)**

Antwort: Die Marke wurde auf allen vorhandenen Kanälen der LHD kommuniziert. Dazu zählen natürlich die Social-Media-Kanäle und die Website, die Stellenausschreibungen und das Amtsblatt. Außerdem wurden alle Druckerzeugnisse angepasst. Auch der Messtand wurde auf die Marke ausgerichtet.

### **3.7 Wird Controlling hinsichtlich des Employer Brandings durchgeführt/gibt es ein Employer Brand Management? Wenn nein, warum nicht?**

Antwort: Nein, gibt es nicht. Ein Controlling ist mit Sicherheit durchaus notwendig. Da spielen jedoch viele weitere Faktoren eine Rolle. Die Wirkung der Arbeitgebermarke allein ist schwierig messbar.

### **3.8 Welche Schwierigkeiten gab es während des Prozesses und wie hätte diesen Ihrer Meinung nach anders begegnet werden können?**

Antwort: Schwierigkeiten ergaben sich vor allem aus fehlenden Ressourcen, sowohl aus personeller als auch finanzieller Hinsicht. Kompetenzen hätten klarer abgegrenzt werden müssen, dadurch hätte man sich diverse Diskussionen und Abstimmungen ersparen können.

## **4. Fazit zur Arbeitgebermarke der Landeshauptstadt Dresden**

### **4.1 Ist eine Weiterentwicklung der Arbeitgebermarke in Zukunft notwendig?**

Antwort: Da wir in einer sehr dynamischen und schnelllebigen Zeit leben, ist eine Anpassung und Weiterentwicklung in Zukunft mit Sicherheit erforderlich. Hierbei sollten stets die aktuellen Trends berücksichtigt werden. In Planung ist es jedoch noch nicht.

### **4.2 Wurde das Ziel (Frage 1.1) erreicht/entspricht das Ergebnis den Vorstellungen?**

Antwort: Die Innenwirkung der Marke hat definitiv nicht die ausreichende Wirkung erzielt. Einer der Ursachen könnte vor allem die fehlende Partizipation der Beschäftigten sein.

### **4.3 Wo sieht man noch Verbesserungspotenzial?**

Antwort: siehe oben (3.8, 4.2)

## Anhang 3: Auswertungstabellen

**Tabelle 1: Organisation**

	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion (K=Kategorie)
1.1	LHD soll als attraktive Arbeitgeberin präsentiert werden	attraktive Wirkung nach außen	K1 Ziel: - attraktive Außenwirkung - Bewerbungen - Mitarbeiterbindung - Mitarbeiterzufriedenheit
1.1	verstärkt Bewerbungen erzielen	mehr Bewerbungen erzielen	
1.1	Innenwirkung im Zusammenhang mit Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit wichtig	Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit wichtig	
1.2	Sachbearbeiter des Sachgebietes Personalstrategie befasst sich mit Employer Branding	zuständig für Employer Branding ist Sachgebiet Personalstrategie	K2 Arbeitsweise: - Sachgebiet Personalstrategie - Projektgruppe - externe Unterstützung - Kommunikation online - Projektgruppentreffen - Berichterstattung
1.2, 1.3, 1.5	Entwicklung der Arbeitgebermarke durch Zusammenarbeit in einer Projektgruppe des Teilprojektes Rekrutierung des Leitprojektes Strategische Personalentwicklung	Zusammenarbeit in einer Projektgruppe des Teilprojektes Rekrutierung	
1.5	Projektgruppe bestand aus Vertretern aus Haupt- und Personalamt, Amt für Presse und Öffentlichkeitsarbeit, Personalrat und Fachämtern	Mitglieder aus Haupt- und Personalamt, Amt für Presse und Öffentlichkeitsarbeit, Personalrat und Fachämtern	K3 Dauer: - 2019 bis 2022 - lange Entscheidungsfindung - Corona Pandemie
1.5	externe Unterstützung gab es für die Definition und Gestaltung der Marke	externe Unterstützung bei Definition und Gestaltung der Marke	
1.4	Kommunikation lief sonst online ab	Kommunikation fand online statt	K4 Verbesserungsbedarf: - finanzielle und personelle Mittel - Kompetenzabgrenzung - Priorität Arbeitgebermarke - Mitarbeiterbeteiligung
1.4	Veranstaltung regelmäßiger Projektgruppentreffen per Videokonferenz	regelmäßige Projektgruppentreffen per Video	
1.3	Berichterstattungen beim Geschäftsbereichsleiter 1 und beim Oberbürgermeister	Berichterstattung gegenüber Geschäftsbereichsleiter 1 und Oberbürgermeister	
1.6	Arbeit 2019 begonnen, 2022 Bildung Arbeitgebermarke abgeschlossen	Beginn 2019, Fertigstellung der Arbeitgebermarke 2022	
1.6	Dauer resultierte aus mehreren Entscheidungsanläufen bezüglich der Entwurfsentwicklung	lange Entscheidungsfindung bei Entwurfsentwicklung	
1.6	nach 1,5 Jahren Unterstützung durch externe Begleitung	externe Begleitung nach 1,5 Jahren	
1.6	weiterer Einflussfaktor auf die Dauer war Corona Pandemie	Corona Pandemie führte zu Verzögerungen	
1.7, 3.8	Verbesserungsbedarf hinsichtlich finanzieller und personeller Ressourcen	mehr personelle und finanzielle Mittel notwendig	
3.8	Kompetenzen klarer trennen zur Vermeidung von Diskussionen	klare Abgrenzung der Kompetenzen notwendig	
1.7	Arbeitgebermarke mehr priorisieren auf Amtsleiter- und Bürgermeisterebene für mehr finanzielle Mittel	Arbeitgebermarke mehr priorisieren für mehr finanzielle Mittel	
1.7	keine ausreichende Beteiligung der Mitarbeiter für Innenwirkung	zu wenig Beteiligung der Mitarbeiter	

**Tabelle 2: Kommunalverwaltung als Arbeitgeber**

	<b>Paraphrase</b>	<b>Generalisierung</b>	<b>Reduktion</b>
2.1	bei Kommunen wird sinnhafte Tätigkeit betont	sinnhafte Tätigkeit hervorzuheben	<b>K5 Stärken:</b> - Sinnhaftigkeit - Arbeitsplatzsicherheit  <b>K6 Schwächen:</b> - Tarifbindung  <b>K7 LHD:</b> - historischer und kultureller Standort - Aufgabenvielfalt
2.1	Sicherheit des Arbeitsplatzes ist von Bedeutung	Sicherheit des Arbeitsplatzes bedeutsam	
2.2	unflexible Bezahlung durch Bindung an TVöD ist Schwäche, vor allem bei IT- und Ingenieurberufen	unflexible Bezahlung aufgrund Bindung an TVöD, Bereiche IT und Ingenieurberufe	
2.3	bei LHD spielen Standortfaktoren große Rolle, historisch und kulturell reiche Stadt	LHD überzeugt mit historischem und kulturellem Standort	
2.3	großes Spektrum an Aufgaben	großes Aufgabenspektrum	

**Tabelle 3: Employer-Branding-Prozess**

	<b>Paraphrase</b>	<b>Generalisierung</b>	<b>Reduktion</b>
3.1	ähnliche Reihenfolge im kommunalen Employer-Branding-Prozess wie in Literatur	ähnlicher Employer-Branding-Prozess in Kommune	<b>K8 Prozess:</b> - Employer-Branding-Prozess aus Literatur weitestgehend anwendbar  <b>K9 Analyse:</b> - viele verschiedene Zielgruppen - nur im Rahmen Bürgerbefragung - kein Leitbild  <b>K10 Strategie:</b> - Kommunikationsplan  <b>K11 Umsetzung:</b> - Kommunikationskanäle der LHD - zielgruppenspezifisches Bildmaterial  <b>K12 Controlling:</b> - kein Controlling - notwendig - Weiterentwicklung erforderlich
3.2	Zielkonflikt ist die Vielzahl an Auszubildenden und Fachkräften unterschiedlicher Ausbildungs- und Gehaltsniveaus als Zielgruppe	Vielzahl an Auszubildenden und Fachkräften als Zielgruppe	
3.3	teilweise Analysen durchgeführt, zum Beispiel im Rahmen einer Bürgerbefragung des dbb	Analyse im Rahmen einer Bürgerbefragung des dbb durchgeführt	
3.3	Analyse zur Organisationskultur wurde nicht durchgeführt	keine Analyse zur Organisationskultur	
3.4	es existiert kein gesamtstädtisches Leitbild für Aufbau der Arbeitgebermarke	kein gesamtstädtisches Leitbild	
3.5	Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs mit Maßnahmen zur Kommunikation	Maßnahmenkatalog mit Kommunikationsmaßnahmen	
3.6	Kommunikation der Arbeitgebermarke auf allen Kanälen der LHD	Kommunikation auf allen Kanälen der LHD	
3.6	dazu gehören Social-Media-Kanäle, die Website, Stellenanzeigen und das Amtsblatt	Kanäle: Social-Media, Website, Stellenanzeigen, Amtsblatt	
3.6	Ausrichtung der Druckerzeugnisse und des Messestandes auf die Arbeitgebermarke	Anpassung Druckerzeugnisse und Messestand	
3.2	grafische Gestaltung der Marke orientiert sich an Berufsgruppen	Orientierung der grafischen Gestaltung an Berufen	
3.7	ein Controlling ist nicht vorhanden	kein Controlling	
3.7	Controlling sicher notwendig	Controlling notwendig	
3.7	Wirkung der Arbeitgebermarke schwierig zu messen	Arbeitgebermarkenwirkung schwer messbar	
4.1	Weiterentwicklung der Arbeitgebermarke künftig erforderlich aber nicht in Planung	Weiterentwicklung erforderlich aber nicht geplant	

## Literaturverzeichnis

- Armutat**, Sascha, 2018: Demografische Entwicklung, Wertewandel und Fachkräftesicherung. In: Armutat, Sascha; Bartholomäus, Natalie; Franken, Swetlana; Herzig, Volker; Helbich, Bernd (Hrsg.): *Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung. Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Beck**, Christoph, 2012: Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management. In: Beck, Christoph (Hrsg.): *Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting*. 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Köln, Luchterhand Verlag, S. 9 – 70.
- Breyer-Mayländer**, Thomas, 2019: *Marketing für Kommunalverwaltung und Kommunalpolitik. Kommunikations- und Partizipationsstrategien für das Gemeinwohl vor Ort*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Helferich**, Cornelia, 2011: *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 4. Auflage, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Kleining**, Gerhard, 1995: Methodologie und Geschichte qualitativer Sozialforschung. In: Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Keupp, Heiner; von Rosenstiel, Lutz; Wolff, Stephan (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. 2. Auflage, Weinheim, Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Kriegler**, Wolf Reiner, 2018: *Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden*. 3. Auflage, Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Lehmann**, Max, 2012: Die Employer Brand strategisch ableiten und positionieren. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.): *Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*. Bielefeld, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, S. 33 – 40.
- Lukasczyk**, Alfred, 2012: Personalmarketing und Employer Branding – Zusammenhänge und Abgrenzung. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.): *Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*. Bielefeld, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, S. 11 – 15.
- Mayring**, Philipp, 2022: *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 13., überarbeitete Auflage, Weinheim, Verlagsgruppe Beltz.
- Nagel**, Katja, 2011: *Employer Branding. Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken*. Wien, LINDE Verlag.
- Nelke**, Astrid; Fischer, Malte, 2018: *In 30 Minuten wissen Sie mehr! 30 Minuten Employer Branding*. Offenbach, GABAL Verlag GmbH.
- Nicolai**, Christiana, 2021: *Personalmanagement*. 7., überarbeitete Auflage, München, UVK Verlag.

- Schmeisser**, Wilhelm; Andresen, Maike; Kaiser, Stephan, 2012: *Personalmanagement*. Stuttgart, UTB GmbH.
- Scholz**, Christian, 2013: *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München, Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Sponheuer**, Birgit, 2010: *Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung*. Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Stotz**, Waldemar; Wedel-Klein, Anne, 2013: *Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Trost**, Armin, 2013: Employer Branding. In: Trost, Armin (Hrsg.): *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Köln, Luchterhand Verlag, S. 13 – 75.
- von Walter**, Benjamin; Kremmel, Dietmar, 2016a: Employer Brand Management: Grundlagen, Strategie, Umsetzung. In: von Walter, Benjamin; Kremmel, Dietmar (Hrsg.): *Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 3 – 35.
- von Walter**, Benjamin; Kremmel, Dietmar, 2016b: Employer Branding-Strategie: Strategische Ausrichtung der Arbeitgebermarke bestimmen. In: von Walter, Benjamin; Kremmel, Dietmar (Hrsg.): *Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 113 - 137.
- von Bothmer**, Louise; Graf, Markus, 2013: Kann man den Erfolg von Employer Branding messen? In: Trost, Armin (Hrsg.): *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Köln, Luchterhand Verlag, S. 189 – 202.
- Wilbers**, Martin, 2022: *Employer-Branding-Projekte erfolgreich gestalten. Ein praxisorientierter Leitfaden zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke*. 2. Auflage, Berlin, Springer-Verlag GmbH.

## Internetquellenverzeichnis

**Bundesministerium des Innern und für Heimat**, 2022: *Veröffentlichung der Studie „Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst“*. 05.01.2022, verfügbar unter: <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/pressemitteilungen/DE/2022/01/bleibebarometer-oeffentlicher-dienst.html> [Zugriff am 22.02.2023].

**Bundesministerium des Innern und für Heimat**, o. J.: *Öffentlicher Dienst*. verfügbar unter: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/oeffentlicher-dienst-node.html> [Zugriff am 23.02.2023].

**dbb Beamtenbund und Tarifunion**, 2022a: *Personalmangel im öffentlichen Dienst*. Juli 2022, verfügbar unter: [https://www.dbb.de/fileadmin/user\\_upload/globale\\_elemente/pdfs/2022/220815\\_personalbedarf\\_oeffentlicher\\_dienst.pdf](https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2022/220815_personalbedarf_oeffentlicher_dienst.pdf) [Zugriff am 08.02.2023].

**dbb Beamtenbund und Tarifunion** (Hrsg.), 2022b: *Monitor öffentlicher Dienst 2023*. Dezember 2022, verfügbar unter: [https://www.dbb.de/fileadmin/user\\_upload/globale\\_elemente/pdfs/2023/dbb\\_monitor\\_oeffentlicher\\_dienst\\_2023.pdf](https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2023/dbb_monitor_oeffentlicher_dienst_2023.pdf) [Zugriff am 26.02.2023].

**dbb Beamtenbund und Tarifunion**, o. J.: *Image des öffentlichen Dienstes*. verfügbar unter: <https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/i/image-des-oeffentlichen-dienstes.html> [Zugriff am 24.02.2023].

**DEBA GmbH**, 2006: *Mission und Grundsätze*. verfügbar unter: <https://www.employerbranding.org/ueber-uns/mission-und-grundsaeetze> [Zugriff am 01.03.2023].

**DEBA GmbH**, o. J.: *Employer Branding. Definition, Strategien, Maßnahmen, Beispiele*. verfügbar unter: <https://www.employerbranding.org/glossar/employer-branding> [Zugriff am 03.03.2023].

**Deutscher Städte- und Gemeindebund** (Hrsg.), 2012: *DStGB Dokumentation Nr. 112 Demokratiefeste Personalverwaltung*. 27.12.2012, verfügbar unter: <https://www.dstgb.de/publikationen/dokumentationen/nr-112-demografiefeste-personalverwaltung/doku112.pdf?cid=6h4> [Zugriff am 08.02.2023].

**Deutscher Städte- und Gemeindebund**, 2019: *Demografischer Wandel – Herausforderungen im Personalmanagement nehmen deutlich zu*. Berlin, 08.07.2019, verfügbar unter: <https://www.dstgb.de/aktuelles/archiv/archiv-2019/herausforderungen-im-personalmanagement-nehmen-deutlich-zu/22-studie-publecon-ic-080719.pdf?cid=7g3> [Zugriff am 08.02.2023].

**Heitzer-Priem**, Ulrike; Sausele, Stefanie, 2017a: *Employer Branding. Als Vorbild vorangehen*. 04.10.2017. verfügbar unter: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/leitfaden/employer-branding/3-schritt/als-vorbild-vorangehen/#content> [Zugriff am 25.03.2023].

**Heitzer-Priem**, Ulrike; Sausele, Stefanie, 2017b: *Employer Branding. Schließlich: Controlling und Weiterentwicklung*. 04.10.2017 verfügbar unter: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/leitfaden/employer-branding/schliesslich-controlling-und-weiterentwicklung/#content> [Zugriff am 25.03.2023].

**Landeshauptstadt Dresden**, 2022: Stadt Dresden bietet breites Spektrum an Berufen und Entwicklungschancen. City-Light-Plakate werben für die Landeshauptstadt Dresden als Arbeitgeber. *Dresdner Amtsblatt*. Nr. 34/2022, 25.08.2022, S. 1., verfügbar unter: <https://www.dresden.de/media/pdf/amtsblatt/2022/dresdner-amtsblatt-2022-34.pdf> [Zugriff am 08.02.2023].

**Landeshauptstadt Dresden**, 2023: *Arbeiten bei der Stadt Dresden*. verfügbar unter: <https://www.dresden.de/de/rathaus/stellen-ausbildung/stellenangebote/Arbeitgeberin.php> [Zugriff am 20.03.2023].

**Next:Public GmbH**, 2022: *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung*. 05.01.2022, verfügbar unter: [https://next-public.de/wp-content/uploads/Studie\\_Bleibebarmeter\\_Oeffentlicher\\_Dienst.pdf](https://next-public.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf) [Zugriff am 08.02.2023].

**PricewaterhouseCoopers GmbH** Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2022: *Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. Warum wir dringend handeln müssen. Zehn Handlungsempfehlungen als Impuls für Entscheider:innen*. Juni 2022. verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf> [Zugriff am 24.03.2023].

**Schramm**, Thorsten; Michel, Corinna; Roth, Daniel; Treis, Hannah, 2020: *PD-Impulse: Öffentliche Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber*. 30.09.2020, PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Hrsg.), verfügbar unter: [https://www.pdg.de/assets/PD-Impulse/201001\\_PD-Impulse\\_Verwaltung\\_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf](https://www.pdg.de/assets/PD-Impulse/201001_PD-Impulse_Verwaltung_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf) [Zugriff am 21.02.2023].

**Statistisches Bundesamt**, 2022: *2035 werden in Deutschland 4 Millionen mehr ab 67-Jährige leben*. 2. Dezember 2022, verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/12/PD22\\_511\\_124.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/12/PD22_511_124.html) [Zugriff am 26.02.2023].

**Statistisches Bundesamt**, 2023: *15. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/begleitheft.html> [Zugriff am 28.02.2023].

**Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen** (Hrsg.), 2020: *7. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für den Freistaat Sachsen 2019 bis 2035*. 19. Mai 2020, verfügbar unter: [https://www.bevoelkerungsmonitor.sachsen.de/download/RBV%20Sachsen/rbv\\_freistaat\\_sachsen.pdf](https://www.bevoelkerungsmonitor.sachsen.de/download/RBV%20Sachsen/rbv_freistaat_sachsen.pdf) [Zugriff am 28.02.2023].

**Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände**, Deutscher Städtetag, Deutscher Landkreistag, Deutscher Städte- und Gemeindebund, Verband kommunaler Unternehmen e. V., 2021: *Gemeinsames Papier zur Situation des Fachkräftemangels in den Kommunen. Handlungsmöglichkeiten und -empfehlungen*. September 2021, verfügbar unter: [https://www.vka.de/assets/media/docs/0/Richtlinien/Positionspapier\\_Fachkr%C3%A4ftemangel\\_September\\_2021.pdf](https://www.vka.de/assets/media/docs/0/Richtlinien/Positionspapier_Fachkr%C3%A4ftemangel_September_2021.pdf) [Zugriff am 25.02.2023].

## **Rechtsquellenverzeichnis**

**Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst** vom 13. September 2005, i. d. F. vom 24. November 2005, zuletzt geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 18 vom 25. Oktober 2020.

## **Eidesstattliche Versicherung**

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorlegt wurde.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Meißen, 31.03.2023

Unterschrift