

Masterarbeit

Guerilla-Ansatz im Employer Branding

Eine Untersuchung zur Eignung unkonventioneller Maßnahmen zum Aufbau einer ArbeitgeberInnenmarke bei österreichischen KMU's in der IT-Branche

von:

Tina Latty
mmm1310404832

Begutachter:

FH-Prof. Mag. Dr. Tassilo Pellegrini

Zweitbegutachterin:

Mag. Monika Kovarova-Simecek

St. Pölten, am 08. Juli 2015

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Masterarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter/von der Begutachterin beurteilten Arbeit überein.

.....
Ort, Datum

.....
Unterschrift

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich während des Studiums und der Erarbeitung der vorliegenden Masterarbeit begleitet und unterstützt haben.

Ein großes Dankeschön gilt hierbei meiner Familie, die mir das Studium überhaupt erst ermöglicht hat und mir über all die Jahre hinweg stets zur Seite gestanden ist.

Außerdem möchte ich mich auch besonders bei FH-Prof. Dr. Tassilo Pellegrini für die Betreuung während der Ausarbeitung dieser Masterarbeit bedanken.

Zuletzt ergeht ein großes Dankeschön an meine InterviewpartnerInnen, die sich Zeit für ausführliche und interessante Gespräche genommen haben.

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit zwei großen Themenbereichen, nämlich Employer Branding und Guerilla Marketing. Des Weiteren stehen österreichische Klein- und Mittelunternehmen (KMU's) der IT-Branche im Zentrum der Untersuchung.

Das Problem, mit welchem sich diese Masterarbeit befasst, ist, dass speziell KMU's der IT-Branche vor vielen personalrelevanten Herausforderungen und Bedrohungen (insbesondere dem Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt und dem War of Talents) stehen. Aufgrund dessen ist es speziell für diese Unternehmen von essentieller Bedeutung Employer Branding zu betreiben. Dadurch können fachlich und kulturell passende Fach- und Führungskräfte gewonnen und ans Unternehmen gebunden werden. Jedoch um dies verwirklichen zu können, müssen vor allem KMU's der IT-Branche mittlerweile bei der (internen und externen) Umsetzung der Employer Branding-Strategie kreativ werden, um auf sich aufmerksam zu machen und sich von der Konkurrenz zu differenzieren. So hat sich beispielsweise am Absatzmarkt Guerilla Marketing etabliert. Diese Masterarbeit beschäftigt sich daher damit, inwieweit der Guerilla-Ansatz des Marketing auch im Employer Branding zu Erfolgen führen kann. Daher hat sich schlussendlich folgende Forschungsfrage gestellt:

Ist Guerilla Marketing ein geeigneter Ansatz für österreichische KMU's der IT-Branche zur internen und externen Positionierung als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn (Employer Branding), um der momentanen Problematik am Arbeitsmarkt entgegenzuwirken?

Diese Forschungsfrage wurde mittels theoretischer Literaturrecherche und empirischer Erhebung auf Basis der qualitativen Forschung untersucht. Zur Datenerhebung wurden ExpertInneninterviews (mit HR-Verantwortlichen von KMU's der IT-Branche) durchgeführt, welche mittels qualitativer Inhaltsanalyse (nach Mayring) ausgewertet wurden.

Die theoretische und empirische Untersuchung der Forschungsfrage hat ergeben, dass der Guerilla-Ansatz im Employer Branding von österreichischen KMU's der IT-Branche unter bestimmten Voraussetzungen der Problematik am Arbeitsmarkt entgegenwirken kann.

Abstract

This master thesis deals with two big subject areas, namely employer branding and guerilla marketing. Furthermore, this investigation focuses on Austrian small and medium-sized enterprises (SMEs) in the IT sector.

This master thesis deals with the problem that especially SMEs in the IT sector are facing many personnel-relevant challenges and threats (in particular the lack of qualified personnel on the IT labour market and the war of talents). Therefore, particularly for these companies it is of essential importance to do employer branding. By doing this, professionally and culturally suitable specialists and executives can be recruited and retained. However, in order to be able to realize this, especially SMEs in the IT sector must be creative at the (internal and external) implementation of the employer branding strategy nowadays, in order to draw attention to themselves and to differentiate themselves from the competition. Thus, for example guerilla marketing established on the sales market. Therefore, this master thesis deals with the question how far the guerilla approach of marketing could lead to success in employer branding too. This is why the following research question has finally been asked:

Is guerilla marketing an appropriate approach for Austrian SMEs in the IT sector for internal and external positioning as an attractive employer (employer branding), to counteract the current problems on the labor market?

This research question was investigated by means of theoretical literature research and empirical survey based on qualitative research. For data collection expert interviews (with HR managers of SME's in the IT sector) were conducted, which were analyzed by using the method of qualitative content analysis (from Mayring).

The theoretical and empirical investigation of the research question has shown that the guerilla approach in employer branding of Austrian SMEs in the IT industry is able to counteract the problems in the labor market under certain conditions.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Einführung in die Thematik und Problemstellung	1
1.2 Forschungsmethode.....	6
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	6
1.4 Forschungsstand	8
2 Grundlagen des Employer Branding	10
2.1 Die entscheidende Rolle des Employer Branding.....	10
2.1.1 Der demographische Wandel und dessen Folgen.....	12
2.1.1.1 Fachkräftemangel	13
2.1.1.2 War of Talents.....	17
2.1.1.3 Überalterung der Belegschaft	18
2.1.2 Der Wertewandel.....	18
2.1.3 ArbeitgeberInnenattraktivität und dessen Beeinflussbarkeit	20
2.1.3.1 ArbeitgeberInnenimage.....	21
2.1.3.2 ArbeitgeberInnenqualität.....	22
2.2 Der Begriff Employer Branding	23
2.2.1 Markenbildung als Grundlage für Employer Branding	23
2.2.2 Der Versuch einer Begriffsdefinition	25
2.2.2.1 Employer Brand	25
2.2.2.2 Employer Branding	26
2.2.3 Abgrenzung zum Personalmarketing.....	30
2.3 Funktionen und Wirkungsbereiche des Employer Branding	32
2.4 Der Employer Branding Prozess.....	36
2.4.1 Das strategische Fundament.....	37
2.4.2 Implementierung und Anwendungskonzeption	40
2.4.3 Externe operative Umsetzung (Externes Employer Branding)	40
2.4.4 Interne operative Umsetzung (Internes Employer Branding).....	41
2.4.5 Die ArbeitgeberInnenmarke steuern.....	42
2.5 Instrumente des Employer Branding.....	43
2.6 Abschließende Betrachtung des Employer Branding.....	45

3	Anwendung des Guerilla-Ansatz im Employer Branding.....	48
3.1	Der Kampf um die Aufmerksamkeit	48
3.2	Der Begriff - Vom Krieg zum Marketing	50
3.3	Einordnung in den Marketing Mix und ins Employer Branding	55
3.4	Die Guerilla-Prinzipien, -Effekte und -Instrumente.....	59
3.4.1	Das Trittbrettfahrerprinzip - Ambush und Moskito Marketing.....	61
3.4.2	Lebensumfeldprinzip - Ambient und Sensation Marketing.....	65
3.4.3	Das Empfehlungsprinzip - Viral und Buzz Marketing.....	68
3.5	Überblick über die positiven und negativen Aspekte des Guerilla Marketing	72
3.6	Abschließende Betrachtung des Guerilla Marketing	74
4	Zwischenfazit inklusive Unterfragen- und Hypothesenbildung	78
5	Empirischer Teil.....	83
5.1	Methodenbeschreibung	83
5.2	Auswertung und Interpretation der Ergebnisse.....	87
5.2.1	Employer Branding im Allgemeinen.....	87
5.2.2	Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding.....	93
5.2.3	Zukunftsprognosen.....	113
5.3	Fazit hinsichtlich Forschungsfragenbeantwortung	117
6	Fazit und Ausblick.....	122
	Literaturverzeichnis	X
	Quellenverzeichnis der CD-ROM	XX
	Anhang.....	XXI
	Interviewleitfaden der ExpertInneninterviews.....	XXI
	Transkription von Interview A.....	XXIII
	Transkription von Interview B.....	XXXIII
	Transkription von Interview C	XLIII
	Transkription von Interview D	LIII
	Transkription von Interview E.....	LXIII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Personalrelevante Herausforderungen und Bedrohungen.....	11
Abb. 2: Folgen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt.....	13
Abb. 3: Kommunikationsinhalte einer Marke	24
Abb. 4: Ziele, Zielgruppen und Aufgabenbereiche des Employer Branding	30
Abb. 5: Funktionen und Wirkungsbereiche einer Employer Brand	32
Abb. 6: Die Employer Branding Prozesskette	37
Abb. 7: Normative Elemente der Positionierungsstrategie	39
Abb. 8: Anwendungshäufigkeit von Guerilla Marketing im Marketing Mix	56
Abb. 9: Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente	58
Abb. 10: Zusammenhang zwischen Prinzipien, Instrumenten und Effekten des Guerilla Marketing	60
Abb. 11: Instrumentelle Säulen des Guerilla Marketing	61

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Kriterien zur Einteilung der Unternehmen	2
Tab. 2: Charakteristika und Einstellung der Generationen im Vergleich	19
Tab. 3: Klassifikation möglicher ArbeitgeberInneneigenschaften	23
Tab. 4: Einteilung der Employer Branding Instrumente	43
Tab. 5: Geschichtliche Meilensteine des Guerilla Marketing	51
Tab. 6: Merkmale des Guerilla Marketing	53
Tab. 7: Ausgewählte österreichische KMU's bzw. ExpertInnen	84
Tab. 8: Personalrelevante Herausforderungen und Gegenmaßnahmen.....	88
Tab. 9: Präferenzstellung bei aktuellen MitarbeiterInnen	93
Tab. 10: ArbeitgeberInnenimage	96
Tab. 11: Kompensation von mangelndem Budget	99
Tab. 12: Bekanntheit als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn	102
Tab. 13: Differenzierung von der Konkurrenz und Präferenzstellung bei potenziellen MitarbeiterInnen	104
Tab. 14: Zielgruppengenaue Ansprache	107
Tab. 15: Potenzielle Risiken.....	109
Tab. 16: Zukunftsprognosen	113

1 Einleitung

Ziel dieses Kapitels ist es, einen Überblick darüber zu geben,

- mit welcher Thematik und Problemstellung sich die vorliegende Arbeit auseinandersetzt,
- welche Forschungsmethode angewendet wurde,
- welches Ziel die Arbeit verfolgt und wie diese aufgebaut ist und
- wie der momentane Forschungsstand zu diesem Thema aussieht.

1.1 Einführung in die Thematik und Problemstellung

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit zwei großen Themenbereichen, nämlich Employer Branding und Guerilla Marketing. Die Verfasserin legt diesen Begriffen folgende Definitionen zu Grunde, wobei auf dessen Herleitung in den Kapiteln 2.2 (Employer Branding) und 3.2 (Guerilla Marketing) näher eingegangen wird.

- „**Employer Branding** ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Branding ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert“ (DEBA 2006a).
- „**Guerilla Marketing** ist eine effiziente Marketingstrategie und -philosophie, durch deren unkonventionellen Einsatz ihrer Instrumente, die selektierten Rezipienten den konzertierten Aktionen, v.a. der Botschaftsübermittlung, eine überdurchschnittlich hohe Aufmerksamkeit entgegenbringen und diese weiterverbreiten“ (Nufer/Bender 2008, S. 6).

Des Weiteren stehen österreichische Klein- und Mittelunternehmen der IT-Branche im Zentrum der Untersuchung. Da jedoch keine verbindliche Definition für KMU's

existiert, wird in dieser Masterarbeit die Empfehlung der EU Kommission herangezogen, welche die Unternehmen hinsichtlich vier Kriterien einteilt (vgl. o.V. 2013a). Diese werden in der Tabelle 1 dargestellt.

Tab. 1: Kriterien zur Einteilung der Unternehmen

	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme	Eigenständigkeit
Kleinst- unternehmen	bis 9	≤ 2 Mio EUR	≤ 2 Mio EUR	iA Kapitalanteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz < 25 Prozent
Klein- unternehmen	10 bis 49	≤ 10 Mio EUR	≤ 10 Mio EUR	
Mittlere Unternehmen	50 bis 249	≤ 50 Mio EUR	≤ 43 Mio EUR	
Groß- unternehmen	ab 250	> 50 Mio EUR	> 43 Mio EUR	

Quelle: o.V. 2013a

Im Idealfall sollten alle Kriterien erfüllt sein, was aber in der Praxis oft nicht zutrifft. Daher wurde die MitarbeiterInnenanzahl als Hauptkriterium festgelegt, nach welchem die Unternehmen untereinander abgegrenzt werden (vgl. o.V. 2013a).

Im weiteren Verlauf dieser Masterarbeit soll geklärt werden, ob sich der Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding von österreichischen KMU's der IT-Branche dafür eignet, der im Nachfolgenden erläuterten Problematik zu begegnen.

In der heutigen Zeit sind Unternehmen mehr denn je auf Humankapital als wesentlichen Erfolgsfaktor ihrer Tätigkeit angewiesen. Nur wenn Unternehmen über die notwendigen personellen Ressourcen, sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht verfügen, können sie ihre komplexen Aufgaben zielgerichtet erfüllen und ihre Existenz langfristig absichern (vgl. Beck 2002, S. 17ff). Die Unternehmen haben mittlerweile erkannt, dass der Faktor MitarbeiterIn zu einem wichtigen strategischen Wettbewerbsvorteil werden kann (vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 50). Es hängt buchstäblich alles davon ab, talentierte Arbeitskräfte anzuziehen, zu halten und zielgerichtet einzusetzen (vgl. Castells 2005, S. 103). Dies verdeutlicht die steigende Bedeutung hinsichtlich professioneller und exzellenter Personalarbeit (vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 50).

Jedoch treffen die Unternehmen immer wieder auf Veränderungen externer Rahmenbedingungen (vgl. Beck 2002, S. 17ff). Dadurch stehen die Unternehmen kontinuierlich vor neuen Herausforderungen, welche auch sehr stark das Personalmanagement beeinflussen (vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 30).

Speziell KMU's in der IT-Branche haben viele personalrelevante Herausforderungen und Bedrohungen zu bewältigen (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 1). Vor allem der Wertewandel (kontinuierliche Veränderungen der Einstellungen und des Verhaltens hinsichtlich Arbeit) (vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 30) sowie der demografische Wandel und dessen Folgen nehmen großen Einfluss auf das Personalmanagement. Nach und nach kommt es dadurch zu einer Überalterung der Bevölkerung/Belegschaft, einem Rückgang der Erwerbstätigen/Belegschaft, einer Reduktion der qualifizierten Fach- und Führungskräfte sowie einem War of Talents (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 1ff).

Vor allem die Auswirkungen des Fachkräftemangels sind entscheidend für die Zukunft der Unternehmen und im Speziellen der KMU's der IT-Branche (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 5). Nicht nur der Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, sondern auch Diskrepanzen zwischen Qualifikationsanforderungen und Qualifikationen der Erwerbstätigen, sowie das Berufswahlverhalten (Mangel an Fachkräften der Disziplinen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) begründen den Fachkräftemangel (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 4f). Außerdem erschwert der Fachkräftemangel einerseits das Akquirieren von qualifizierten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und andererseits kommt es immer häufiger zu Abwerbungen von MitarbeiterInnen durch die Konkurrenz (War of Talents). Dies impliziert, dass auch das langfristige Binden von MitarbeiterInnen an Bedeutung zunimmt (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 5f).

Speziell innerhalb der IT-Branche verschärft sich der Fachkräftemangel (vgl. Kolb 2010, S. 83). Jährlich kommen ca. 10.000 IT-AbsolventInnen (unterschiedlicher Ausbildungswege) auf den österreichischen Arbeitsmarkt. Dieses Arbeitskräfteangebot würde (vermutlich auch in Zukunft) die Nachfrage ausreichend abdecken, allerdings nur dann, wenn alle AbsolventInnen einer IT-Ausbildung auch

als IT-Fachkraft tätig werden. Dies ist jedoch ziemlich unwahrscheinlich (vgl. Dornmayr 2012, S. 3ff).

Des Weiteren werden aufgrund des technologischen Wandels und den damit einhergehenden, ständigen technologischen Neuerungen innerhalb der Unternehmen MitarbeiterInnen benötigt, welche entsprechende IT-Qualifikationen aufweisen (vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 37f). Dies verdeutlicht, dass erworbene IT-Qualifikationen auch in vielen anderen Bereichen (außerhalb der IT-Branche) benötigt werden und somit sind vertiefende IT-Kenntnisse in der heutigen, als auch zukünftigen Arbeitswelt von einer hohen beruflichen Verwertbarkeit geprägt (vgl. Dornmayr 2012, S. 6f). Daher ist eine Abwanderung der IT-AbsolventInnen in andere Bereiche nicht ausgeschlossen.

Außerdem ist die IT inzwischen ein so komplexes Arbeitsfeld geworden, sodass QuereinsteigerInnen kaum Chancen haben in der IT-Branche Fuß zu fassen (vgl. o.V. 2013b).

Zudem sind momentan und auch in Zukunft vor allem hohe und höchste Qualifikationen gefragt und dies geht mit einem hohen Bedarf/Mangel an IT-Fachkräften in qualitativer Hinsicht (hohe und höchste Qualifikationen) einher (vgl. Dornmayr 2012, S. 8f).

Insbesondere bereitet der IT-Fachkräftemangel den KMU's Schwierigkeiten. Dies resultiert daraus, da sie, im Gegensatz zu Großunternehmen, meist einen geringeren Bekanntheitsgrad aufweisen (zumindest überregional), sowie über geringere (finanzielle, personelle etc.) Ressourcen verfügen und somit nur schwer die Aufmerksamkeit von potenziellen IT-Arbeitskräften erregen können.

Des Weiteren verfügen international agierende Unternehmen über eine Vielzahl an Ausweichmöglichkeiten wie beispielsweise die leichtere, transnationale Akquirierung von Personal oder die Verlegung bestimmter Aufgaben an ausländische Standorte, in welchen das erforderliche Personal ausreichend und günstig verfügbar ist (vgl. Athanas 2011).

Außerdem sind KMU's häufig mit dem Image behaftet, dass sie im Vergleich zu Großunternehmen durchschnittlich geringere Gehälter zahlen und weniger Aufstiegschancen bieten (vgl. Freimark 2008). Jedoch wird oft die Vielzahl an

Stärken, welche die KMU's der IT-Branche aus BewerberInnen­sicht zu bieten haben, übersehen (vgl. Tumasjan/Strobel/Welpe 2011, S. 115f).

Diese Ausführungen hinsichtlich personalrelevanten Herausforderungen veranschaulichen, dass es für KMU's in der IT-Branche von essentieller Bedeutung ist, ihre Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit als ArbeitgeberIn nachhaltig zu steigern. Fundiert und konsequent betriebenes Employer Branding stellt hierfür die Schlüsselstrategie dar. Dadurch können fachlich und kulturell passende Fach- und Führungskräfte gewonnen und ans Unternehmen gebunden werden (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 1ff). Um dies zu erreichen, muss aber eine Übereinstimmung zwischen realer ArbeitgeberInnenqualität und ArbeitgeberInnenimage gegeben sein (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 33). KMU's weisen zumeist eine hohe ArbeitgeberInnenqualität auf, jedoch leiden sie an einem unzureichenden ArbeitgeberInnenimage (vgl. DEBA 2006d, S. 2). Dies resultiert aus dem geringen Bekanntheitsgrad und der Ressourcenknappheit, da häufig insbesondere finanzielle Mittel fehlen, um die ArbeitgeberInnenqualität ausreichend nach außen zu kommunizieren (vgl. Tumasjan/Strobel/Welpe 2011, S. 113).

Da es jedoch auch immer schwieriger wird, die Aufmerksamkeit der Menschen zu erregen und sich von der Konkurrenz abzuheben, müssen speziell KMU's der IT-Branche bei der Umsetzung der Employer Brand kreativ werden. So hat sich beispielsweise am Absatzmarkt Guerilla Marketing etabliert. Diese Masterarbeit beschäftigt sich daher damit, inwieweit der Guerilla-Ansatz des Marketing auch im Employer Branding zu Erfolgen (aufgrund der erläuterten Problematik) führen kann. Somit stellt sich folgende Forschungsfrage:

Ist Guerilla Marketing ein geeigneter Ansatz für österreichische KMU's der IT-Branche zur internen und externen Positionierung als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn (Employer Branding), um der momentanen Problematik am Arbeitsmarkt entgegenzuwirken?

Dies bildet nun die Hauptforschungsfrage, welche in dieser Masterarbeit behandelt wird. Um diese Frage beantworten zu können, werden auf Basis der theoretischen

Grundlagen (Kapitel 2 und 3) im Kapitel 4 Unterfragen und Hypothesen formuliert, die in weiterer Folge durch eine empirische Erhebung untersucht werden.

1.2 Forschungsmethode

Zur Beantwortung der in Kapitel 1.1 formulierten Forschungsfrage hat die Verfasserin dieser Masterarbeit zunächst auf die Methode der theoretischen Literaturrecherche zurückgegriffen. Diese Literaturrecherche basiert u.a. auf Fachbüchern, Internetquellen und aktuellen Studien.

Aufbauend auf dem theoretischen Teil wurde zur Beantwortung der Forschungsfrage eine empirische Erhebung auf Basis der qualitativen Forschung durchgeführt. Hierbei wurden zur Datenerhebung ExpertInneninterviews durchgeführt, welche mittels qualitativer Inhaltsanalyse (nach Mayring) ausgewertet wurden.

Diese ExpertInneninterviews wurden als Einzelinterviews mit MitarbeiterInnen von KMU's der IT-Branche geführt, welche aufgrund ihrer Position im Unternehmen über besonderes Wissen hinsichtlich des Einsatzes von Employer Branding verfügen. Außerdem handelte es sich um nichtstandardisierte Interviews in Form von Leitfadeninterviews, welche bis auf eine Ausnahme telefonisch (Telefoninterviews) durchgeführt wurden. Eine detailliertere Beschreibung der empirischen Forschungsmethode folgt im Kapitel 5.1.

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel dieser Masterarbeit ist es, der in Kapitel 1.1 skizzierten Problematik am Arbeitsmarkt zu begegnen. Aus diesem Grund wird untersucht, ob die Anwendung des Guerilla-Ansatzes auf das Employer Branding von österreichischen KMU's in der IT-Branche dafür geeignet ist.

Um dies herauszufinden und somit die Forschungsfrage beantworten zu können, wurde die Masterarbeit in sechs Kapitel unterteilt. Kapitel zwei, drei und vier liefern das theoretische Fundament dieser Masterarbeit, hingegen sich das fünfte Kapitel mit dem empirischen Teil befassen.

Das **erste Kapitel** dieser Masterarbeit (Einleitung) umfasst die Einführung in die Thematik und Problemstellung (beinhaltet den Erkenntnisgegenstand, das Forschungsproblem sowie die Forschungsfrage), die Forschungsmethode, die Zielsetzung und den Aufbau der Arbeit sowie den Forschungsstand.

Nach der Einleitung wird die Thematik theoretisch untersucht. Hierfür werden im **zweiten Kapitel** die Grundlagen des Employer Branding näher behandelt. Zunächst werden die personalrelevanten Herausforderungen und Bedrohungen, sowie die daraus resultierende entscheidende Rolle des Employer Branding (insbesondere für KMU's der IT-Branche) erläutert. Anschließend werden die Begriffe Employer Brand und Employer Branding näher beschrieben sowie vom Personalmarketing abgegrenzt. Überdies werden die Funktionen aus ArbeitgeberInnen- und ArbeitnehmerInnensicht und die daraus abgeleiteten Wirkungsbereiche des Employer Branding ermittelt. Danach werden die einzelnen Schritte des Employer Branding Prozesses und die für die Umsetzung einsetzbaren Instrumente beleuchtet. Eine abschließende Betrachtung soll die zentralen Aspekte der bisherigen Ausführungen zusammenfassen.

Das **dritte Kapitel** beschäftigt sich mit der Anwendung des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding, worin somit die Grundlagen des Guerilla Marketing erläutert und auf das Employer Branding umgelegt werden. Vorab wird die vorherrschende Grundproblematik am Absatzmarkt (Aufmerksamkeitsdilemma) und auch am Arbeitsmarkt geschildert, um die Relevanz des Guerilla-Ansatzes herauszustreichen. Anschließend wird die geschichtliche Entwicklung sowie das heutige Verständnis hinsichtlich Guerilla Marketing ausgeführt. Danach folgt eine Einordnung des Guerilla Marketing in den Marketing Mix sowie in das Employer Branding. Des Weiteren werden die Guerilla Marketing Instrumente sowie die Prinzipien, auf welchen diese beruhen, und die Effekte, welche diese auslösen, behandelt. Zudem werden die positiven und negativen Aspekte, die der Einsatz von Guerilla Marketing mit sich bringen kann, dargelegt. In einem abschließenden Kapitel werden die wichtigsten Inhalte wiedergegeben.

Um den theoretischen Teil abzurunden, erfolgt im **vierten Kapitel** ein Zwischenfazit, indem auch Unterfragen sowie Hypothesen aus dem theoretischen Fundament abgeleitet werden.

Im anschließenden **fünften Kapitel** folgt nun die empirische Untersuchung. In diesem Kapitel wird die Methode detailliert beschrieben (u.a. Begründung der Methodenwahl, theoretische Erklärung, Operationalisierung, Vorgehensweise etc.), ehe die Auswertung und Interpretation der Daten (mit Bezug auf die Unterfragen und Hypothesen) erfolgt. Schlussendlich wird die Forschungsfrage beantwortet.

Abschließend werden im **sechsten Kapitel** die erarbeiteten Ergebnisse zusammengefasst, auf die eingangs formulierte Zielsetzung Bezug genommen sowie ein Ausblick gegeben.

1.4 Forschungsstand

Zu diesem Masterarbeitsthema existieren noch keine empirischen Forschungen. Lediglich die beiden Themenbereiche Employer Branding und Guerilla Marketing wurden getrennt voneinander behandelt.

Hinsichtlich des Themenbereichs Employer Branding ist insbesondere das im Jahre 2014 erschienene Werk von Wolfgang Immerschitt und Marcus Stumpf (Titel: Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber) hervorzuheben, welches eine gründliche theoretisch-wissenschaftliche Fundierung dieses Themas darstellt. Überdies sind auch der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM) und die Deutsche Employer Branding Akademie GmbH (DEBA) zu nennen, da vor allem die DEBA zahlreiche nützliche Werke zum Thema Employer Branding veröffentlichte.

Ein einheitliches Verständnis hinsichtlich des Employer Branding besteht jedoch noch nicht, da der Begriff häufig mit dem Personalmarketing oder dem ArbeitgeberInnenimage gleichgesetzt oder auch als Rekrutierungsprozess gesehen wird. Die Klärung dieser unterschiedlichen Auffassungen wird im Kapitel 2.2 vorgenommen.

Bezüglich des Guerilla Marketing ist vor allem das im Jahre 2007 veröffentlichte Werk von Thorsten Schulte (Titel: Guerilla Marketing für Unternehmertypen) zu erwähnen, da dieses die Thematik theoretisch erklärt und mit vielen Praxisbeispielen verdeutlicht. Auch die Werke von Katharina Hutter und Stefan Hoffmann im Jahre 2013 (Titel: Professionelles Guerilla-Marketing. Grundlagen – Instrumente – Controlling) sowie von Gerd Nufer und Manuel Bender im Jahre 2008 (Titel: Guerilla Marketing) bringen wertvolle Erkenntnisse hinsichtlich Guerilla Marketing.

Dem Guerilla Marketing liegen jedoch häufig kontroverse Sichtweisen zugrunde, was im Kapitel 3.2 veranschaulicht und geklärt wird.

Susanne Böhlich befasste sich im Jahre 2012 genauer mit dem Thema Guerilla-Recruiting (Titel: Mitarbeitersuche mit Tomatensauce), was erste Anhaltspunkte hinsichtlich des Einsatzes des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding liefert. Employer Branding umfasst jedoch weit mehr als nur die MitarbeiterInnenrekrutierung und somit ist Guerilla-Recruiting nur ein Teilbereich des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding. Darauf wird generell im Kapitel 3 näher eingegangen.

Da nun sowohl in die Thematik und Problemstellung eingeführt wurde, als auch die Forschungsmethode, die Zielsetzung und der Aufbau der Arbeit sowie der Forschungsstand ausgeführt wurden, schließt der theoretische Teil dieser Masterarbeit an.

2 Grundlagen des Employer Branding

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen des Employer Branding behandelt. Ziel dieses Kapitels ist es somit, einen Überblick darüber zu geben,

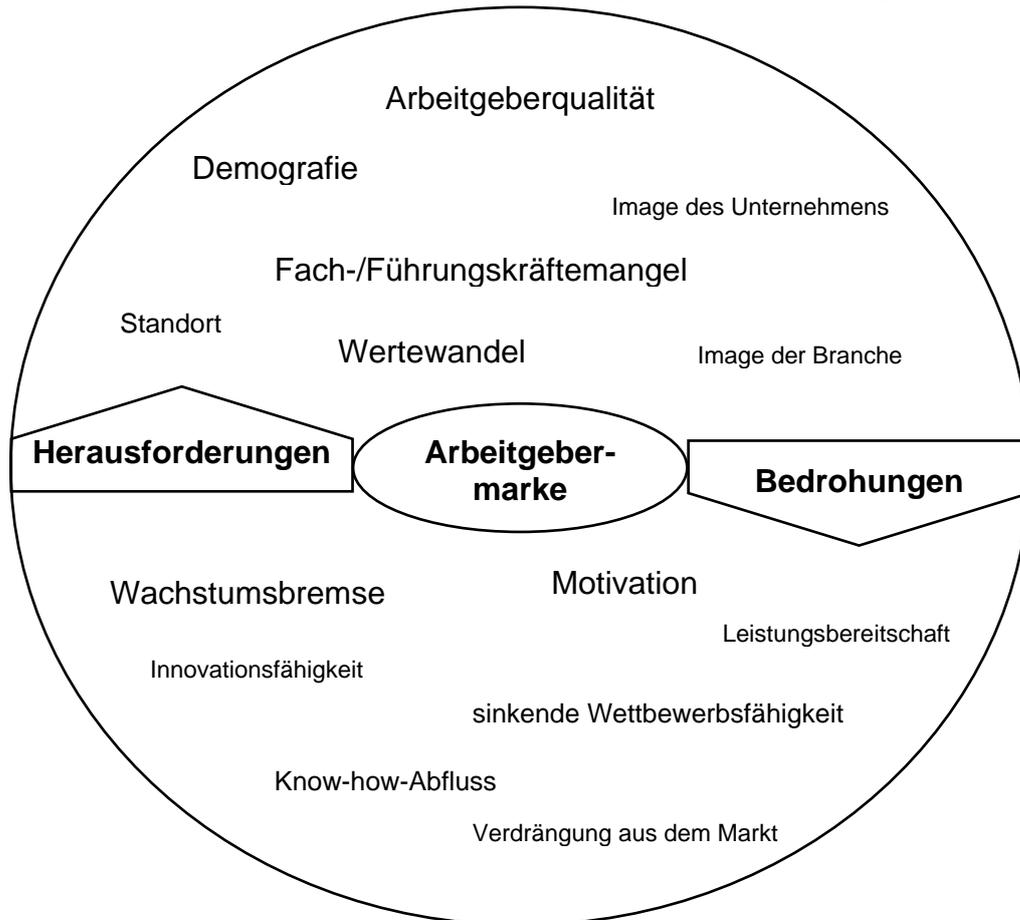
- welche personalrelevanten Herausforderungen insbesondere KMU's bewältigen müssen und welche erfolgskritische Rolle dadurch Employer Branding zukommt,
- was konkret unter Employer Brand und Employer Branding verstanden wird und wie es sich vom Personalmarketing unterscheidet,
- welche Funktionen das Employer Branding aus ArbeitgeberInnen- und ArbeitnehmerInnen-sicht übernimmt und auf welche Bereiche es dadurch einwirkt,
- welche Schritte zum Aufbau einer erfolgreichen Employer Brand getätigt werden müssen und
- welche Instrumente dabei zum Einsatz kommen können.

Im abschließenden Kapitel werden die zentralen Inhalte des Employer Branding zusammengefasst.

2.1 Die entscheidende Rolle des Employer Branding

Um die Wettbewerbsfähigkeit erhalten oder auch steigern zu können, müssen sich speziell KMU's vielen personalrelevanten Herausforderungen stellen und diese bewältigen (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 1). Abbildung 1 gibt einen Überblick über diese Herausforderungen und Bedrohungen.

Abb. 1: Personalrelevante Herausforderungen und Bedrohungen



Quelle: Immerschitt/Stumpf 2014, S. 2

Employer Branding spielt vor allem aufgrund von zwei gesellschaftlichen Entwicklungen eine entscheidende Rolle. Diese sind die Entwicklung der Bevölkerungszahlen in Österreich sowie die dadurch entstandene stetig ansteigende Verknappung von jungen, dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Menschen. Diese Entwicklung, sowie auch ein schlechter Standort oder eine Branche, welche mit einem negativen Image behaftet ist, sind Gegebenheiten, welche kaum vom Unternehmen beeinflusst werden können und somit erduldet werden müssen. Die ArbeitgeberInnenqualität und das Image des Unternehmens können allerdings vom Unternehmen (z.B. durch Kommunikation) beeinflusst werden (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 1).

Die Personalknappheit ist für einige der in Abbildung 1 genannten Bedrohungen verantwortlich. Unbesetzte Stellen führen zu Wachstumsverlusten des Betriebs

sowie auch der gesamten Volkswirtschaft. Dies kann sich dann insoweit zuspitzen, dass die Wettbewerbsfähigkeit sinkt und dadurch sogar die Verdrängung aus dem Markt drohen könnte.

Auch die Motivation der MitarbeiterInnen kann zu Bedrohungen führen. Motivierte MitarbeiterInnen sind nämlich leistungsbereiter und innovativer.

Eine weitere Bedrohung resultiert aus der Fluktuation (zwischenbetrieblicher Personalwechsel), da durch ausscheidende MitarbeiterInnen immer auch Know how (wie Erfahrung, Produkt- und Markenkenntnisse etc.) verloren geht (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 1).

Dies veranschaulicht, dass sich die Arbeitswelt im Umbruch befindet und dies führt dazu, dass die Personalarbeit hinsichtlich Steigerung der Attraktivität eines Unternehmens als ArbeitgeberIn von zentraler Bedeutung ist. In den folgenden zwei Kapiteln wird nun näher auf den demographischen Wandel und den Wertewandel eingegangen, welche den größten Einfluss auf das Personalmanagement haben und somit die wesentlichsten Entwicklungen darstellen (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 1f).

2.1.1 Der demographische Wandel und dessen Folgen

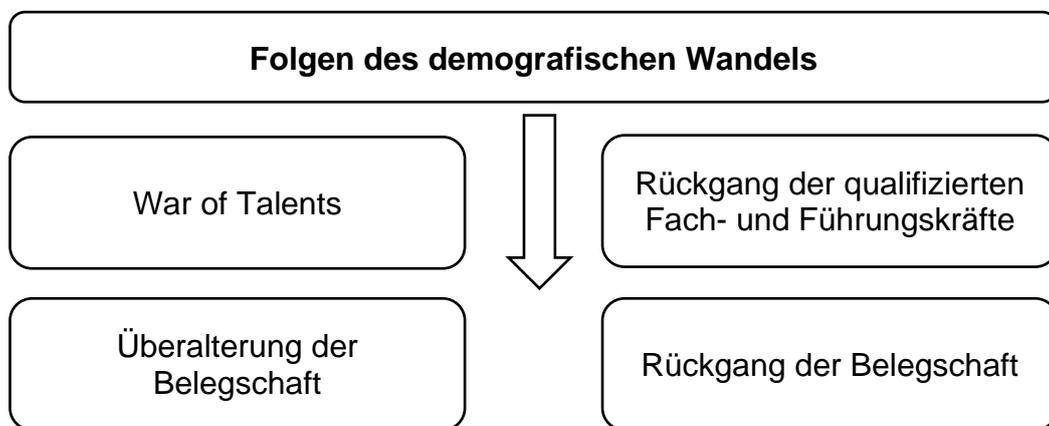
Der Begriff demografischer Wandel befasst sich mit der Veränderung der Zusammensetzung der Bevölkerung hinsichtlich ihrer Größe und Struktur. Drei Faktoren nehmen starken Einfluss darauf, nämlich Geburtenrate, Lebenserwartung und Wanderungssaldo (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 3).

In den meisten Industriestaaten wird die Bevölkerung im 21. Jahrhundert zu Beginn altern und in weiterer Folge abnehmen. Die Ursachen hierfür liegen in der gestiegenen Lebenserwartung und der anhaltend niedrigen Geburtenrate (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 3). Dies trifft auch in Österreich zu, da die Lebenserwartung im Durchschnitt um zwei Jahre pro Jahrzehnt anwächst (derzeitiger Stand: 77,7 Jahre bei Männern und 83,1 Jahre bei Frauen). Die Geburtenrate hingegen beträgt nur 1,44 Kinder pro Frau und liegt somit deutlich unter dem Reproduktionsniveau (vgl. Steigenberger 2015). Diese Verschiebung der Altersstruktur führt somit zu einer (Über-)Alterung der Bevölkerung, d.h. der Anteil

der älteren Bevölkerung steigt, hingegen nimmt der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 64 Jahren ab (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 3). Somit geht nicht nur die Anzahl der Erwerbstätigen insgesamt zurück, sondern auch der Anteil jüngerer Berufstätiger.

Dieser hier dargestellte demografische Wandel wirkt sich somit beträchtlich auf die Anzahl und Struktur der Erwerbstätigen und somit auf den Arbeitsmarkt aus (vgl. Preißing 2010, S. 110). Die Folgen für den Arbeitsmarkt und das Personalmanagement werden in Abbildung 2 übersichtlich dargestellt und in weiterer Folge näher beleuchtet.

Abb. 2: Folgen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt



Quelle: Immerschitt/Stumpf 2014, S. 4

2.1.1.1 Fachkräftemangel

Fachkräfte können als Personen, welche hohe fachliche Qualifikationen und soziale Kompetenzen aufweisen und dadurch zu überdurchschnittlichen und außergewöhnlichen Leistungsergebnissen im Stande sind, bezeichnet werden (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 7). Die Deckung des Fachkräftebedarfs ist essentiell für die Zukunft der (IT-)Unternehmen (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 5), denn „wem in einer Wissensgesellschaft die Fachkräfte ausgehen, der hat auf dem Weltmarkt schon verloren. Für Unternehmen wird die Fähigkeit, Talente anzuziehen, zum entscheidenden Erfolgsfaktor“ (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 9). Speziell bei KMU's ziehen über längeren Zeitraum unbesetzte Schlüsselpositionen gravierende, negative Auswirkungen mit sich, da aufgrund der geringen MitarbeiterInnenanzahl die Arbeit nicht kontinuierlich im Unternehmen umverteilt werden kann. Außerdem

ist wegen der geringen Arbeitsteilung die Bedeutung der Leistung jedes/jeder einzelnen Mitarbeiters/Mitarbeiterin sehr hoch (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 5).

Aufgrund des demografischen Wandels wird die Fachkräfteversorgung in den kommenden Jahrzehnten jedoch mit Schwierigkeiten behaftet sein. Ca. 28% der österreichischen KMU's stufen die Fachkräftesituation schon jetzt als größte unternehmerische Herausforderung ein.

Eine im Herbst 2012 durchgeführte Studie der Wirtschaftskammer Österreich ergab, dass bereits ein Bedarf an 150.000 zusätzlichen MitarbeiterInnen besteht. Des Weiteren kam heraus, dass insbesondere Kleinunternehmen unter Rekrutierungsproblemen leiden. Ca. ein Drittel der Unternehmen mit sechs bis 20 MitarbeiterInnen finden in manchen Bereichen keine passenden ArbeitnehmerInnen und zwei Drittel der Unternehmen mit mehr als 20 MitarbeiterInnen können nicht alle freien Stellen belegen (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 4).

Nicht nur der Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, sondern auch Diskrepanzen zwischen Qualifikationsanforderungen und Qualifikationen der Erwerbstätigen, sowie das Berufswahlverhalten (Mangel an Fachkräften der Disziplinen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) begründen den Fachkräftemangel (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 4f).

Speziell innerhalb der IT-Branche verschärft sich der Fachkräftemangel (vgl. Kolb 2010, S. 83). Hier entscheidet nicht mehr der/die ArbeitgeberIn über die Einstellung eines/einer qualifizierten Bewerbers/Bewerberin, sondern der/die BewerberIn entscheidet, bei welchem/welcher ArbeitgeberIn er/sie arbeiten möchte (vgl. Trost 2009, S. 13). Somit kann der Arbeitsmarkt als KäuferInnenmarkt charakterisiert werden, in dem die ArbeitgeberInnen die „VerkäuferInnen“ des „Produkts“ Arbeitsplatz darstellen, welche darauf abzielen, MitarbeiterInnen als „KundInnen“ zu gewinnen und an sich zu binden (Böttger 2012, S. 4).

Jährlich schließen ca. 10.000 ÖsterreicherInnen eine IT-Ausbildung (unterschiedlicher Ausbildungswege) ab. Aufgrund des demographischen Wandels ist in Zukunft bei Annahme von konstanten IT-Quoten (d.h. eines stabilen Anteils

der Personen eines Altersjahrgangs, welche eine IT-Ausbildung absolvieren) mit einem Rückgang der jährlichen AbsolventInnen zu rechnen. Dennoch würde dieses Arbeitskräfteangebot die bei einigermaßen konstanten Rahmenbedingungen zu erwartende Nachfrage ausreichend abdecken, allerdings nur dann, wenn alle AbsolventInnen einer IT-Ausbildung auch als IT-Fachkraft tätig werden. Dies ist jedoch ziemlich unwahrscheinlich (vgl. Dornmayr 2012, S. 3ff).

Des Weiteren wird die Unternehmenswelt des 20. und 21. Jahrhunderts durch eine permanente Technologisierung geprägt. Dies hat zur Folge, dass auf den Unternehmen ein enormer Druck lastet, sich an den technologischen Wandel kontinuierlich anzupassen bzw. diesen aktiv mitzugestalten. Denn nur so können sie am Markt langfristig konkurrenzfähig bleiben. Aufgrund dieser ständigen technologischen Neuerungen innerhalb des Unternehmens werden MitarbeiterInnen benötigt, welche entsprechende IT-Qualifikationen aufweisen (vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 37f). Dies verdeutlicht, dass erworbene IT-Qualifikationen auch in vielen anderen Bereichen (außerhalb der IT-Branche) benötigt werden und somit sind vertiefende IT-Kenntnisse in der heutigen, als auch zukünftigen Arbeitswelt von einer hohen beruflichen Verwertbarkeit geprägt (trotz Notwendigkeit einer stetigen Aktualisierung und Weiterentwicklung dieser Kompetenzen aufgrund der rasanten technologischen Veränderungen) (vgl. Dornmayr 2012, S. 6f). Daher ist eine Abwanderung der IT-AbsolventInnen in andere Bereiche nicht ausgeschlossen.

Außerdem ist die IT inzwischen ein so komplexes Arbeitsfeld geworden, sodass QuereinsteigerInnen kaum Chancen haben in der IT-Branche Fuß zu fassen (vgl. o.V. 2013b).

Hinsichtlich Ausbildungsweg entfällt der größte Anteil (ca. 40 Prozent) der jährlich ca. 10.000 IT-AbsolventInnen auf die berufsbildenden höheren Schulen, gefolgt von den Fachhochschulen (ca. 20 Prozent) (vgl. Dornmayr 2012, S. 3). Jedoch gerade im Segment der höheren und höchsten IT-Qualifikationen übersteigt das Angebot die Nachfrage nur minimal. Momentan und auch in Zukunft sind vor allem hohe und höchste Qualifikationen gefragt und dies geht mit einem hohen Bedarf/Mangel an IT-Fachkräften in qualitativer Hinsicht (hohe und höchste Qualifikationen) einher (vgl. Dornmayr 2012, S. 8f).

Schlussendlich ist es für die Deckung der (voraussichtlich weiter steigenden) zukünftigen Nachfrage nach IT-Fachkräften essentiell, ältere IT-Fachkräfte im IT-Bereich zu halten, den momentan recht geringen Anteil der Frauen (ca. 26% der IT-AbsolventInnen) zu erhöhen und so viele IT-AbsolventInnen wie möglich davon zu überzeugen, tatsächlich auch als IT-Fachkraft tätig zu werden (vgl. Dornmayr 2012, S. 4ff).

Insbesondere bereitet der IT-Fachkräftemangel den KMU's Schwierigkeiten. Dies resultiert daraus, da sie, im Gegensatz zu Großunternehmen, meist einen geringeren Bekanntheitsgrad hinsichtlich Unternehmen und Produkte/Dienstleistungen aufweisen (zumindest überregional), über weniger finanzielle und personelle Ressourcen und Kapazitäten im Personalbereich verfügen und seltener mit einem klaren Image belegt sind (vgl. Beck 2008, S. 35). Denn speziell bei Unternehmen mit höherer Bekanntheit wird das positiv wahrgenommene Unternehmens- oder Produktimage und die damit verbundenen Unternehmens- oder Produkteigenschaften auf das ArbeitgeberInnenimage übertragen und dadurch können sich diese Unternehmen leichter als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn positionieren (vgl. Nagel 2011, S. 28).

Des Weiteren verfügen international agierende Unternehmen über eine Vielzahl an Ausweichmöglichkeiten wie beispielsweise die leichtere, transnationale Akquirierung von Personal oder die Verlegung bestimmter Aufgaben an ausländische Standorte, in welchen das erforderliche Personal ausreichend und günstig verfügbar ist (vgl. Athanas 2011).

Außerdem sind KMU's häufig mit dem negativen Image behaftet, dass sie im Vergleich zu Großunternehmen durchschnittlich geringere Gehälter zahlen und weniger Aufstiegschancen bieten (vgl. Freimark 2008).

Jedoch wird oft die Vielzahl an Stärken, welche die KMU's der IT-Branche aus BewerberInnensicht zu bieten haben, übersehen. So werden den MitarbeiterInnen beispielsweise flache Hierarchien, schnelle Entscheidungen, ein breites Aufgabenspektrum, die frühe Übernahme von Verantwortung, Verlässlichkeit, familiäre Atmosphäre etc. geboten (vgl. Tumasjan/Strobel/Welpe 2011, S. 115f). Dies impliziert, dass KMU zumeist eine hohe ArbeitgeberInnenqualität aufweisen, jedoch an einem unzureichenden ArbeitgeberInnenimage leiden (vgl. DEBA 2006d, S. 2)

und somit diese erwähnten Stärken aufgrund der geringen finanziellen Ressourcen nicht hinreichend nach außen kommunizieren (vgl. Tumasjan/Strobel/Welpe 2011, S. 113). Die ArbeitgeberInnenqualität stellt zwar eine notwendige Bedingung dar, jedoch ist der Bekanntheitsgrad zumindest auf dem Zielmarkt bzw. in den Zielgruppen der Schlüssel zum Erfolg (vgl. Beck 2008, S. 35).

2.1.1.2 *War of Talents*

Nicht nur das Akquirieren von qualifizierten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, sondern auch das langfristige Binden dieser an das Unternehmen wird heutzutage immer schwieriger. Das heißt, dass Unternehmen aufgrund des zunehmenden Fachkräfteengpasses schon jetzt und auch in Zukunft immer mehr damit rechnen müssen, dass ihre qualifizierten MitarbeiterInnen von der Konkurrenz umworben oder sogar abgeworben werden. Demzufolge sollten sich Unternehmen nicht ausschließlich auf die Beschaffung qualifizierter MitarbeiterInnen konzentrieren, sondern sollten sich auch mit der Frage beschäftigen, wie sie die bestehenden Fachkräfte langfristig motivieren und an das Unternehmen binden können. Die Wichtigkeit dessen zeigen die negativen Folgen, welche mit Abwerbungen und dem damit einhergehenden Ausscheiden qualifizierter MitarbeiterInnen einhergehen:

- Personalbeschaffungs- und Einarbeitungskosten
- Know how-Verlust
- Imageschaden des Unternehmens als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn
- Verschlechterung des Betriebsklimas und Motivationsverlust aufgrund hoher Fluktuation

Die Studie Engagement-Index 2010 des Gallup-Institutes über die emotionale Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen ergab, dass in Österreich 23 Prozent der MitarbeiterInnen eine hohe emotionale Bindung an ihren/ihre ArbeitgeberIn haben. Die Majorität (62 Prozent) hingegen macht nur Dienst nach Vorschrift und 15 Prozent der MitarbeiterInnen haben bereits „innerlich gekündigt“. Laut dieser Studie lässt sich die fehlende Bindung mit dem Führungsverhalten und der mangelnden Personalarbeit begründen. Dieser fehlenden Bindung muss entgegengewirkt werden, denn nur durch eine hohe emotionale Bindung sinkt das Risiko, dass qualifizierte MitarbeiterInnen den/die ArbeitgeberIn wechseln bzw. abgeworben werden (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 5f).

2.1.1.3 Überalterung der Belegschaft

Zu der sinkenden Anzahl an verfügbaren qualifizierten Arbeitskräften kommt auch das ansteigende Durchschnittsalter der Belegschaft hinzu. Die älteren MitarbeiterInnen werden immer wichtiger und deren Potenziale müssen ausgeschöpft werden. Daher kommt heutzutage der betrieblichen Aus- und Weiterbildung eine wesentliche Bedeutung zu und wird in Zukunft auch durch den schnell voranschreitenden technologischen Wandel, dem Trend zur Informations- und Wissensgesellschaft sowie der Innovationsnotwendigkeit verstärkt (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 6f).

2.1.2 Der Wertewandel

Die Gesellschaft hat in den vergangenen Jahrzehnten einen grundlegenden und kontinuierlichen Wertewandel durchlaufen. Dies hat natürlich auch zur Folge, dass sich die Einstellung und das Verhalten hinsichtlich der Arbeit verändert hat (vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 30). Jedoch sind die Bedürfnisse und Erwartungen an das (Arbeits-)Leben in den einzelnen, zusammenarbeitenden Generationen nicht gleich, sondern unterscheiden sich erheblich. Dies hat auch massive Auswirkungen auf die Arbeitswelt (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 7).

Eine Generation ist eine Gruppe von Menschen, die im selben Jahr oder in aufeinanderfolgenden Jahren geboren wurden. Die Abgrenzung der Generationszugehörigkeit variiert jedoch in der Literatur. Die im Folgenden vorgenommene Abgrenzung (nach der Deutschen Gesellschaft für Personalführung sowie nach Klaffke und Parment) ist die am meisten verbreitete und wurde aus diesem Grund gewählt (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 7). Aufgrund des nah beisammen liegenden Geburtsjahres einer Generation und der damit einhergehenden gleichen historischen, politischen und gesellschaftlichen Gesamtsituation, in der die jeweilige Generation aufgewachsen ist, werden auch ihre Werte, Bedürfnisse und ihr Verhalten hinsichtlich Arbeit geprägt (vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 30). Eine solche Eingliederung der Menschen in Generationen bietet eine Orientierungshilfe, was für welche Generation wichtig ist, aber birgt auch die Gefahr einer „Schubladisierung“. Daher kann die nachfolgende

Zuschreibung gemeinsamer Eigenschaften nur als Verallgemeinerung der jeweiligen Generation angesehen werden (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 7f).

Momentan befinden sich drei Generationen (Babyboomer, Generation X und Generation Y) am Arbeitsmarkt, wobei die Generation Z (u.a. bei den Auszubildenden) schon bald hinzukommen wird (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 7). Tabelle 2 gibt einen Überblick über die wesentlichsten Unterschiede der drei Generationen.

Tab. 2: Charakteristika und Einstellung der Generationen im Vergleich

	Babyboomer (Geburtsjahr zw. 1943 und 1960)	Generation X (Geburtsjahr zw. Ende der 1960er und Ende der 1970er Jahren)	Generation Y (Geburtsjahr zw. 1981 und 2000)
Typ	Konkurrenzverhalten, aus der Masse abheben	flexibel, unabhängig, pragmatisch	sehr hohes Selbstbewusstsein, sind nicht kritikfähig
Denkweise	idealistisch, kollektiv	individualistisch, pessimistisch	pragmatisch, kollektiv, Netzwerke
Verhalten	diszipliniert, teamorientiert, legen Wert auf Beständigkeit, ausgeprägtes Sicherheitsdenken	global denkend, zynisch, ungeduldig	orientierungslos, sprunghaft, strebt nach Leistung und Sinn, Spaß im (Arbeits-)Leben
Arbeits-einstellung	lebt, um zu arbeiten	arbeitet, um zu leben	Leben beim Arbeiten
Arbeits-einteilung	macht, was gesagt wird	weiß, was zu tun ist	ohne Mitsprache kein Engagement
Loyalität	loyal zum Unternehmen	loyal zu den Kollegen und zum Chef	loyal zu sich selbst

Quelle: Immerschitt/Stumpf 2014, S. 9

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sogenannte Pflicht- und Akzeptanzwerte wie Gehorsam, Disziplin oder Ordnungsliebe zunächst einmal an Bedeutung verloren haben. Demgegenüber sind Selbstentfaltungswerte wie Kreativität, Selbstverwirklichung oder Autonomie wichtiger geworden. Jedoch kann in den letzten Jahren wieder eine steigende Tendenz hin zu Pflicht- und Akzeptanzwerten festgestellt werden, was aber keinen Bedeutungsverlust der Selbstentfaltungswerte nach sich zieht (vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 31). Somit wurde den Menschen hinsichtlich ihrer Arbeitseinstellung nach und nach

wichtiger, dass ihnen die Arbeit Gelegenheit zur Selbstverwirklichung und zur Anwendung ihrer Qualifikationen, zur Anerkennung als Person und als soziales Wesen bietet, dass sie ihnen Handlungs- und Entscheidungsspielräume erlaubt und dass sie in ihrer Tätigkeit einen Sinn erkennen können (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 8).

Wie schon erwähnt, könnte die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Generationen mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen zu Komplikationen führen. Somit ist es aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs um Fachkräfte notwendig, dass die Unternehmen diese voneinander abweichenden Bedürfnisse der MitarbeiterInnen berücksichtigen (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 9).

Da nun die wesentlichsten Entwicklungen näher ausgeführt wurden, wird im nächsten Kapitel auf die Wichtigkeit und Beeinflussbarkeit der ArbeitgeberInnenattraktivität eingegangen.

2.1.3 ArbeitgeberInnenattraktivität und dessen Beeinflussbarkeit

Vor dem Hintergrund der eben beschriebenen Entwicklungen, auf welche ein Unternehmen so gut wie keinen Einfluss nehmen kann, ist es entscheidend, wie attraktiv ein Unternehmen aus ArbeitnehmerInnensicht ist (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 9). Unter ArbeitgeberInnenattraktivität wird die Anziehungskraft eines Unternehmens als ArbeitgeberIn verstanden (vgl. Wolf 2014, S. 18). Somit wird durch Erhöhung der ArbeitgeberInnenattraktivität die Anziehungskraft eines Arbeitgebers/einer Arbeitgeberin für BewerberInnen und MitarbeiterInnen erhöht. In weiterer Folge können dadurch Vorteile im Wettbewerb der ArbeitgeberInnen um qualifizierte Arbeitskräfte sowie ein höheres MitarbeiterInnenengagement erzielt werden (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 33).

„Nur wenn Arbeitgeber innen halten, was sie nach außen versprechen, sind sie nachhaltig attraktiv“ (DEBA 2008, S. 2). Die ArbeitgeberInnenattraktivität hängt somit besonders von der Höhe der Übereinstimmung zwischen ArbeitgeberInnenimage (das nach außen kommunizierte Bild) und tatsächlicher ArbeitgeberInnenqualität (Unternehmensrealität) ab. Schließlich ist Glaubwürdigkeit

die Voraussetzung für nachhaltige ArbeitgeberInnenattraktivität (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 33). Im Folgenden wird nun näher auf das ArbeitgeberInnenimage und die ArbeitgeberInnenqualität sowie die Faktoren, welche diese beeinflussen, eingegangen.

2.1.3.1 ArbeitgeberInnenimage

Das ArbeitgeberInnenimage wird als das „[...] in den Köpfen potenzieller Mitarbeiter gespeicherte Wissen über das Unternehmen in seiner Funktion als Arbeitgeber [...]“ (Sponheuer 2010, S. 103) definiert. Jedoch beinhaltet das Image nicht nur das gespeicherte Wissen über einen/eine ArbeitgeberIn und die subjektiven Erfahrungen mit einem Unternehmen (kognitive Dimension), sondern auch Emotionen und Gefühle (affektive Dimension) sowie Handlungsabsichten wie z.B. das Bewerben bei einem Unternehmen (intentionale Dimension) (vgl. Preißing 2010, S. 119). Des Weiteren wird das Image nicht nur in den Köpfen der potenziellen, sondern auch der aktuellen MitarbeiterInnen verankert (vgl. Andratschke/Regier/Huber 2009, S. 8). Somit kann das ArbeitgeberInnenimage auch genereller als die „einheitliche Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber in der Gesellschaft“ (Trost 2009, S. 16) bezeichnet werden.

Es gibt einige Faktoren, welche Einfluss auf das ArbeitgeberInnenimage nehmen. Diese Faktoren können jedoch nicht direkt, sondern nur mittelbar durch das Unternehmen selbst gesteuert werden. Zu diesen zählen:

- **Unternehmensimage:** Dieses wird beispielsweise durch die Wirtschafts- und Innovationskraft, die Solidität, die Unternehmenskommunikation, die Unternehmenskultur, den Bekanntheitsgrad und das Auftreten nach außen, die Umweltorientierung sowie die ethisch-moralische Grundhaltung geprägt.
- **Produktimage:** Der Bekanntheitsgrad und die mediale Präsenz der Produkte können das ArbeitgeberInnenimage positiv als auch negativ beeinflussen (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 10).
- **Branchenimage** (kaum beeinflussbar): Der Einfluss des Branchenimages darf nicht unterschätzt werden. Manche Branchen sind beliebter als andere und dies wirkt sich auch auf das Image eines konkreten Unternehmens innerhalb einer Branche aus. Unternehmen aus Branchen mit einem

positiven Image haben es daher leichter sich als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn zu positionieren als Unternehmen aus Branchen mit eher negativen Image (vgl. Preißing 2010, S. 120).

- **Standortimage** (kaum beeinflussbar): Je nach Lebenssituation und individuellen Bedürfnissen werden von den Menschen unterschiedliche Standorte präferiert. Davon hängt auch die individuelle Bewertung eines Standortes als attraktiv oder weniger attraktiv ab, was zugleich das ArbeitgeberInnenimage mitprägt (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 11).

2.1.3.2 ArbeitgeberInnenqualität

Welche Faktoren bei der ArbeitgeberInnenwahl ausschlaggebend sind bzw. welche Eigenschaften einen/eine ArbeitgeberIn attraktiv machen ist eine oft behandelte Frage in der Literatur bzw. in zahlreichen Studien (vgl. Nagel 2011, S. 27). Zumeist ergeben solche Studien jedoch unterschiedliche Ergebnisse betreffend der BewerberInnenpräferenzen und darüber hinaus gibt es im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit bzw. Zweckmäßigkeit kontroverse Ansichten. Der Grund hierfür ist, dass sich die Präferenzen bei der ArbeitgeberInnenwahl kontinuierlich durch den Werte- und Mentalitätswandel sowie durch aktuelle Entwicklungen verändern (z.B.: erhöhtes Bedürfnis nach Arbeitsplatzsicherheit während der Wirtschaftskrise 2008/2009) (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 11). Außerdem sind die ArbeitnehmerInnen- und BewerberInnenpräferenzen heterogen, d.h. sie variieren beispielsweise von Beruf zu Beruf, von Zielgruppe zu Zielgruppe und oft sogar innerhalb von Zielgruppen (vgl. Trost 2009, S. 20f).

Nichtsdestotrotz zeigt Tabelle 3 mögliche ArbeitgeberInneneigenschaften, durch welche ein Unternehmen für bestimmte Personen attraktiv ist.

Tab. 3: Klassifikation möglicher ArbeitgeberInneneigenschaften

Angebote	Aufgaben	Unternehmen	Mitarbeiter	Werte
Entlohnung Zusatzleistungen Karriere- möglichkeiten Work-Life- Balance	Interessante Aufgaben und Projekte Internationaler Einsatz Innovation Einfluss	Produkte/ Dienstleitungen Technologie-/ Marken- führerschaft Unternehmens- erfolg Standort Öffentliche Reputation Arbeitsplatz- sicherheit Kunden	Persönlichkeit der Mitarbeiter Qualifikations- niveau der Mitarbeiter Zusammenarbeit Diversity	Unternehmens- kultur Führungsqualität und –leitbild Vertrauen/ Flexibilität der Arbeit

Quelle: Trost 2009, S. 20

In diesem Kapitel wurden nun die Herausforderungen und Bedrohungen, welche KMU's in der IT-Branche hinsichtlich des Personalmanagements bewältigen müssen, erläutert. Dadurch konnte die entscheidende Bedeutung, welche der nachhaltigen Steigerung der Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der KMU's als ArbeitgeberIn – also dem Employer Branding – zukommt, aufgezeigt werden. Im nächsten Kapitel wird versucht, ein Verständnis dafür aufzubauen, was konkret unter Employer Brand und Employer Branding verstanden wird und inwieweit es sich vom Personalmarketing unterscheidet.

2.2 Der Begriff Employer Branding

Es besteht noch immer kein einheitliches Verständnis hinsichtlich des Begriffs Employer Branding. Oft wird der Begriff auch mit dem Personalmarketing gleichgesetzt, mit dem ArbeitgeberInnenimage verwechselt oder nur als Rekrutierungsprozess gesehen (vgl. DEBA 2006c, S. 1). Daher ist das Ziel dieses Kapitels abzuklären, was unter Employer Branding verstanden wird und inwieweit es sich vom Personalmarketing abgrenzt.

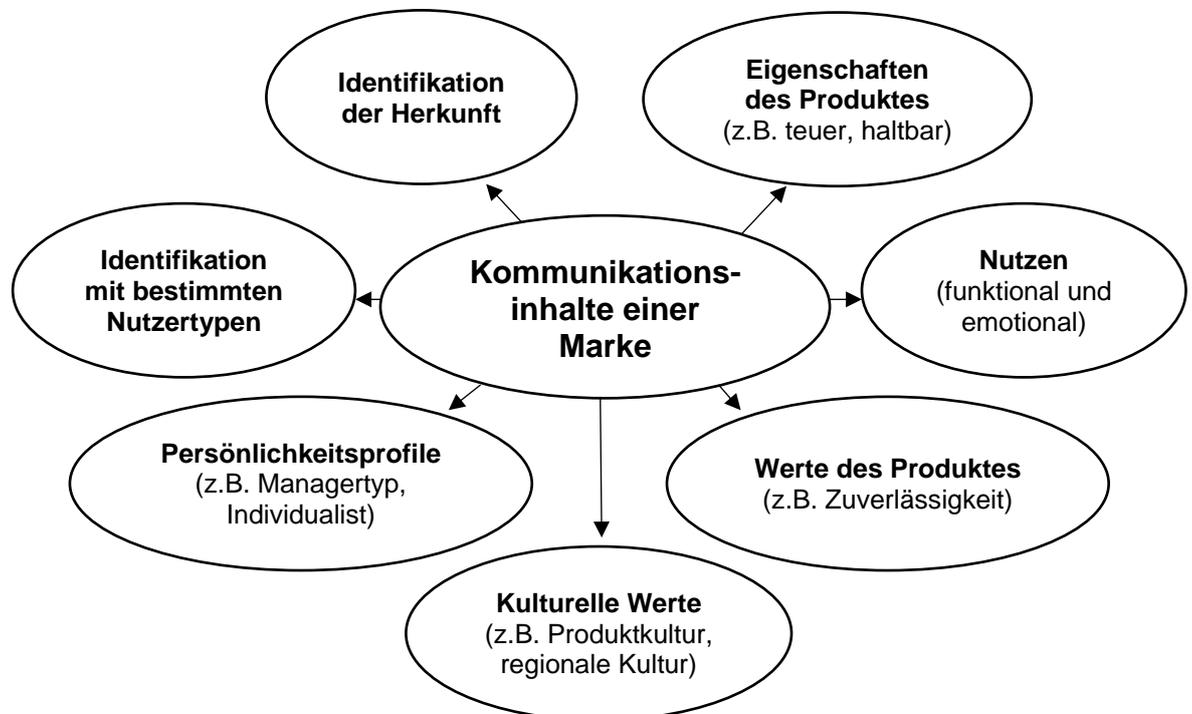
2.2.1 Markenbildung als Grundlage für Employer Branding

Die Markenbildung (Branding) ist ein wesentliches Teilgebiet des Marketing, welches aufgrund intensiver Untersuchungen schon wertvolle Erkenntnisse liefert, wie KonsumentInnen angezogen und gehalten werden können. Dies impliziert, dass in

der Regel Branding mit Fokus auf die KonsumentInnen betrieben und untersucht wird (vgl. Rampl u.a. 2014, S. 1f).

Eine Marke wird im Marketing somit zumeist als das mit dem Produkt (oder HerstellerIn) verbundene, wahrgenommene Mehrwertversprechen bezeichnet (vgl. Trost 2009, S. 14). Durch die Marke soll die Herkunft des Produktes kommuniziert werden, d.h. mittels Markennamen verspricht das Unternehmen seine Produkte in beständiger Qualität und in einheitlicher Verpackung bereitzustellen. Doch durch die Marke wird noch weitaus mehr kommuniziert, was in Abbildung 3 dargestellt ist (vgl. Preißing 2010, S. 113).

Abb. 3: Kommunikationsinhalte einer Marke



Quelle: Preißing 2010, S. 113

Diese in Abbildung 3 aufgezeigten Assoziationen veranschaulichen, dass die Markenbildung nicht nur die Festlegung eines Namens oder Symboles zur Aufgabe hat, sondern auch die Übermittlung einer tief verankerten Bedeutung an den Kunden/die Kundin. Ziel der Markenbildung ist es, sich ein einzigartiges Markenimage aufzubauen bzw. ein Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Proposition – USP) für die Marke zu entwickeln, um sich dadurch von der Konkurrenz bzw. den anderen ähnlichen Produkten/Leistungen am Markt

abgrenzen zu können. Hierbei unterscheidet man zwischen dem Grundnutzen und dem Zusatznutzen einer Marke. Der Grundnutzen stellt die (materielle) Qualität eines Produktes bzw. einer Leistung dar, welche von den KonsumentInnen grundsätzlich auch erwartet wird. Der Zusatznutzen umfasst hingegen eine zusätzliche und besondere Nutzendimension (USP), durch welche sich das Unternehmen von der Konkurrenz abheben kann (vgl. Preißing 2010, S. 113f).

Die Markenbildung im Produkt- und Dienstleistungsbereich ist sehr erfolgsversprechend, weil gerade die kaufkräftige und kauffreudige jüngere Generation stark auf Marken setzt (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 36). In Anlehnung an die Markenbildung für Produkte/Dienstleistungen eines Unternehmens geht es beim Employer Branding um die Markenbildung des Unternehmens als ArbeitgeberIn (vgl. Preißing 2010, S. 114). Aufgrund des markenbewussten Denkens der jüngeren Generation kann davon ausgegangen werden, dass auch hinsichtlich der Wahl des/der künftigen Arbeitgebers/Arbeitgeberin starke Marken bevorzugt werden. Daher hat sich in den letzten Jahren neben der Unternehmensmarke sowie der Produkt- und Leistungsmarke auch die ArbeitgeberInnenmarke (Employer Brand) konstituiert, auf welche im nächsten Kapitel näher eingegangen wird (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 36).

2.2.2 Der Versuch einer Begriffsdefinition

Im Folgenden wird nun versucht die Begriffe Employer Brand und Employer Branding zu definieren.

2.2.2.1 Employer Brand

Der englische Begriff Employer Brand wurde 1996 von Ambler und Barrow in die Literatur eingeführt (vgl. Rose 2013, S. 62) und kann grundsätzlich mit ArbeitgeberInnenmarke übersetzt werden (vgl. Trost 2009, S. 13). In der Literatur finden sich unzählige Definitionen hinsichtlich Employer Brand. Es wurden im Folgenden zwei Definitionen ausgewählt:

- “The **employer brand** establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm’s value systems, policies and behaviours toward the

objectives of attracting, motivating, and retaining the firm's current and potential employees“ (Dell u.a. 2001, S. 10).

- „Eine Employer Brand ist ein fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber in den Köpfen von potenziellen sowie aktuellen Mitarbeitern“ (Bundesverband der Personalmanager e. V. 2013, S. 15, zit. n. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 36).

Bei der Definition von Dell u.a. wird unter Employer Brand die Identität eines Unternehmens als ArbeitgeberIn verstanden, hingegen der Bundesverband der Personalmanager Employer Brand als ein fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild eines Unternehmens als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn definiert. Verknüpft man diese beiden Definitionsansätze, kommt man zu folgendem Resultat: Das fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild eines Unternehmens als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn beruht auf der Gestaltung einer (einzigartigen) Identität des Unternehmens.

Generell kann noch vermerkt werden, dass durch eine starke ArbeitgeberInnenmarke die Grundwerte des Unternehmens sowie die Grundregeln und das Verhalten vermittelt werden (vgl. Andratschke/Regier/Huber 2009, S. 6), welche wahr und nachprüfbar sein müssen (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 36).

Außerdem muss beachtet werden, dass die Employer Brand in enger Wechselwirkung mit der Corporate Brand steht. Denn Corporate Branding bezieht sich auf das Unternehmen als Ganzes und umfasst somit alle Stakeholder. Das heißt auch der Arbeitsmarkt bzw. die MitarbeiterInnen sind miteinbegriffen (vgl. Biswas/Suar 2014, S. 2). Dies impliziert, dass die Employer Brand eigentlich ein Teilaspekt der Corporate Brand ist (vgl. Wiese 2005, S. 25) und daher muss die Employer Branding Strategie im Einklang mit der übergeordnete Corporate Branding Strategie stehen, um ein konsistentes (Marken-)Bild des Unternehmens bei allen Stakeholdern zu erzielen (vgl. Sponheuer 2010, S. 13f).

2.2.2.2 Employer Branding

Versucht man den Begriff Employer Branding ins Deutsche zu übersetzen, kann es als die Markenbildung des Unternehmens als ArbeitgeberIn bezeichnet werden. Da jedoch in der Literatur momentan noch keine einheitliche Definition des Employer

Branding vorhanden ist, wird anhand einiger in der Literatur häufig verwendeten Definitionen versucht herauszustreichen, was nun genau unter Employer Branding verstanden werden kann.

- „Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Branding ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert“ (DEBA 2006a).
- „Employer Branding bezeichnet den Vorgang, ein Unternehmen gezielt als Employer Brand (Arbeitgebermarke) in den Herzen und Köpfen der relevanten Zielgruppen zu verankern. Ziel ist es, eine Vorzugsposition bei der Arbeitgeberwahl zu erlangen (Employer of Choice). Einem fundierten strategischem Employer Branding Prozess liegt eine Arbeitgeberpositionierung zugrunde. Er erstreckt sich nicht nur auf die Arbeitgeberkommunikation, sondern zielt darüber hinaus auf eine ganzheitliche Entwicklung (inkl. faktischer organisationaler Veränderungsprozesse)“ (BITKOM/DEBA 2009, S. 32).
- „Employer Branding hat die Aufgabe, ein in den Augen der Bewerber und Mitarbeiter vom Wettbewerb differenziertes und damit einzigartiges Image aufzubauen und zu pflegen, mit dem Ziel, eine Prädisposition zu schaffen und/oder zu verstärken, für das Unternehmen zu arbeiten. Image wird hier verstanden als Einstellungskonstrukt, basierend auf Informationen, Kommunikation und Erfahrungen. Einstellungen führen zu Verhalten, zu Tun ebenso wie zu Unterlassen“ (Nagel 2011, S. 19).

Es wird ersichtlich, dass bei jeder Definition unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt wurden, wobei es auch einige Gemeinsamkeiten gibt.

Die Definition nach der Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) wird dieser Arbeit zugrunde gelegt, wobei noch folgende generelle Aspekte des Employer Branding festgehalten werden können.

Employer Branding ist ein ganzheitlicher und strategischer Ansatz für Unternehmen und daher müssen auch die spezifischen Charakteristika der ArbeitgeberInnenmarke in der Unternehmensmarke und in der Unternehmensstrategie verankert sein, sowie in der Unternehmenskultur gelebt werden (vgl. Preißing 2010, S. 117).

Dieser Ansatz soll eine extern wie intern wirksame Positionierung eines Unternehmens als attraktiver, unverwechselbarer und glaubwürdiger/attraktive, unverwechselbare und glaubwürdige ArbeitgeberIn ermöglichen (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 10) und dadurch auch dessen Bekanntheit als solcher steigern (vgl. Trost 2009, S. 16). Das übergeordnete Ziel ist somit der Aufbau einer attraktiven ArbeitgeberInnenmarke mit Hilfe einer Employer-Branding-Strategie (vgl. Preißing 2010, S. 115ff). Diese ArbeitgeberInnenmarke soll die Einzigartigkeit des Unternehmens als ArbeitgeberIn hervorheben und kommunizieren, um sich dadurch von seinen/ihren KonkurrentInnen positiv abzuheben (vgl. Backhaus/Tikoo 2004, S. 502). Zentral ist hierbei außerdem, dass das gegebene Versprechen (nach innen und außen) auch vom Unternehmen gehalten wird (vgl. Tometschek 2013, S. 77), denn gute ArbeitgeberInnenmarken entspringen im Inneren des Unternehmens und prägen es von innen (vgl. Kriegler 2012, S. 19).

Weitere Teilziele des Employer Branding unterscheiden sich hinsichtlich der angesprochenen Zielgruppe (vgl. Preißing 2010, S. 115f). Die wesentlichsten Zielgruppen sind die potenziellen MitarbeiterInnen (aktiv und passiv Suchende sowie MitarbeiterInnen von Konkurrenzunternehmen), bereits arbeitsvertraglich gebundenen MitarbeiterInnen sowie ehemalige MitarbeiterInnen des Unternehmens (vgl. Rose 2013, S. 63). Bei den potenziellen MitarbeiterInnen wird darauf abgezielt, mittels Employer Branding als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn wahrgenommen und dadurch bei der ArbeitgeberInnenwahl präferiert zu werden. Dies wirkt unterstützend für den Aufgabenbereich der MitarbeiterInnenrekrutierung (vgl. Preißing 2010, S. 115f). Dabei werden fünf wesentliche Prozessschritte durchlaufen, bis der/die

potenzielle BewerberIn letztendlich zu einem/einer leistungsbereiten MitarbeiterIn wird:

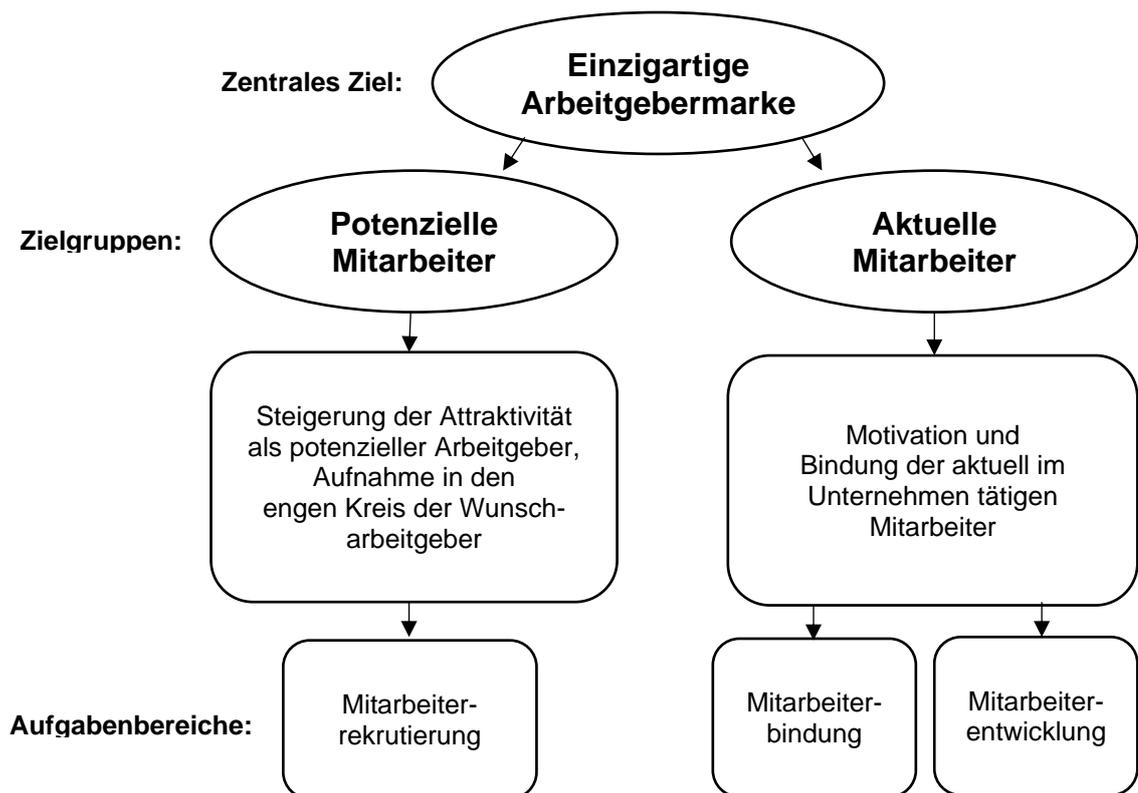
- Assoziation und Bekanntheit: Unternehmen wird mit Erfahrung und Wissen verknüpft (außerhalb des Bewerbungsprozesses).
- Präferenz und Imagebildung: Das Unternehmen wird mit relevanten und positiven Assoziationen belegt.
- Aktion im Recruiting-Prozess: Präferenz und Imagebildung führen zur Bewerbung.
- Reaktion im Recruiting-Prozess: Präferenz wird durch positive Erfahrungen im Bewerbungsprozess verstärkt.
- Bindung an das Unternehmen: BewerberIn und Unternehmen einigen sich auf Einstellung (vgl. Nagel 2011, S. 21f).

Die aktuellen MitarbeiterInnen sollen hingegen durch Employer Branding motiviert und emotional an das Unternehmen gebunden werden. Somit können die Aufgabenbereiche MitarbeiterInnenbindung und MitarbeiterInnenentwicklung erleichtert werden (vgl. Preißing 2010, S. 116). Hierbei durchlaufen die aktuellen MitarbeiterInnen folgende Prozessschritte:

- Abgleich: MitarbeiterIn überprüft, ob externe Kommunikation des Unternehmens mit der internen Kommunikation sowie dem erlebbaren Arbeitsumfeld, der Kultur und dem Miteinander übereinstimmt.
- Präferenz: Kommt es zu einer Übereinstimmung, entsteht eine Präferenz für den eigenen/die eigene ArbeitgeberIn.
- Motivation: Verfestigt sich die Präferenz inhaltlich und zeitlich, steigert sich die Motivation.
- Bindung: Im Laufe der Zeit entsteht eine Bindung zum Unternehmen (führt zu loyalen und leistungsorientierten MitarbeiterInnen).
- BotschafterIn: MitarbeiterInnen werden im besten Fall zu BotschafterInnen für potenzielle MitarbeiterInnen (vgl. Nagel 2011, S. 23f).

Außerdem nimmt Employer Branding auch indirekt Einfluss auf ehemalige MitarbeiterInnen. Diese können als positive externe ImageträgerInnen fungieren, wenn ihnen das Unternehmen als ArbeitgeberIn positiv in Erinnerung bleibt (vgl. Sponheuer 2010, S. 97f). Die folgende Abbildung veranschaulicht das soeben beschriebene Zusammenspiel zwischen Zielgruppen, Ziele und Aufgabenbereiche.

Abb. 4: Ziele, Zielgruppen und Aufgabenbereiche des Employer Branding



Quelle: Preißing 2010, S. 116

Die soeben aufgezeigten Zielgruppen und mit diesen in Zusammenhang stehenden Ziele des Employer Branding verdeutlichen, dass nicht nur ein Externes, sondern auch ein Internes Employer Branding entwickelt werden muss (vgl. Melde/Benz 2014, S. 7). Darauf wird im Kapitel 2.4.3 und 2.4.4 näher eingegangen, wenn der Prozess des Employer Branding beleuchtet wird. Zunächst wird jedoch Employer Branding vom Personalmarketing abgegrenzt.

2.2.3 Abgrenzung zum Personalmarketing

Es existiert eine Vielzahl an Definitionen des Begriffs Personalmarketing, wobei sich diese zumeist hinsichtlich der Breite ihres Aufgabengebietes erheblich unterscheiden (vgl. Andratschke/Regier/Huber 2009, S. 10).

Hier wird jedoch unter Personalmarketing „die Erschließung des externen Arbeitsmarktes durch Auf- und Ausbau eines positiven Image auf beschaffungsrelevanten Arbeitsmarktsegmenten verstanden“ (Drumm 2008, S. 293). Somit kann, wie es häufig der Fall ist, Employer Branding und Personalmarketing nicht als das Gleiche betrachtet werden. Das Personalmarketing

stellt eher einen Teilbereich des Employer Branding dar. Denn im Gegensatz zum Employer Branding, welches auf strategischer Ebene und daher in der Unternehmensstrategie verankert ist, weist das Personalmarketing einen Maßnahmencharakter auf und muss somit auf der taktisch-operativen Ebene verortet werden (vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 361). „Personalmarketing erfasst und kommuniziert das Angebot als Arbeitgeber, gestaltet es aber in der Regel nicht mit [...]“ (Rauscher 2008, S. 128). Somit kann Personalmarketing als ein operatives Instrument des (vor allem externen) Employer Branding aufgefasst werden (vgl. Kriegler 2012, S. 26). Auf den Punkt gebracht unterscheiden sich diese beiden Begrifflichkeiten wie folgt: „Insgesamt ist das Employer Branding der strategisch umfassendere, breiter angelegte und nachhaltigere Ansatz, der Ziele und Inhalte des Personalmarketings integriert“ (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. 2012, S. 15).

Historisch gesehen kam der Begriff Personalmarketing erstmals in den 1960er Jahren auf, indem die Idee aufgegriffen wurde, marketingbasierende Ansätze auf die Personalarbeit zu übertragen. Auslöser hierfür war die Erkenntnis, dass alleine die Information über freie Stellen im Unternehmen nicht mehr ausreicht, um diese zu besetzen (vgl. Kolb 2010, S. 84). Wie schon erwähnt, fand das Konzept des Personalmarketings ausschließlich auf der taktisch-operativen Ebene Anwendung (vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 362). Nach und nach wurde deutlich, dass die Beschaffung neuer MitarbeiterInnen mittels zumeist unrealistischen Werbemaßnahmen nicht zielführend ist, da dadurch die Erwartungen der neuen MitarbeiterInnen an den/die ArbeitgeberIn oft nicht erfüllt werden und schlussendlich zu Unzufriedenheit und Fluktuation der MitarbeiterInnen führt (vgl. Kolb 2010, S. 84). Aufgrund dessen entwickelte sich dann in den 1990er Jahren aus dem Personalmarketing das Employer Branding, welches ein ganzheitliches, in die strategische Unternehmensführung eingebettetes Managementkonzept darstellt (vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 362). Beim Employer Branding zählt somit, dass die reale ArbeitgeberInnenqualität mit dem ArbeitgeberInnenimage übereinstimmt.

Aus **Sicht des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin** erfüllt die Employer Brand folgende drei Funktionen, welche auch in Beziehung zueinander stehen:

- *Präferenzbildung*: Arbeitssuchende verfügen oftmals nur über oberflächige Informationen der potenziellen ArbeitgeberInnen und daher wirken diese eher homogen. Deswegen ist es wichtig, dass sich Unternehmen zeitgerecht (weit vor dem tatsächlichen Personalbedarf) mittels Employer Branding am Arbeitsmarkt positionieren (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 40) und zum „Employer of Choice“ bei den entsprechenden Zielgruppen werden (vgl. Heider-Winter 2014, S. 17). Dadurch kann einerseits bei Personalbedarf die BewerberInnenanzahl gesteigert (vgl. Schuhmacher/Geschwill 2014, S. 54) und andererseits können potenzielle BewerberInnen ganz gezielt angesprochen werden. Somit interessieren und bewerben sich jene Arbeitssuchenden, deren Werte und Vorstellungen mit denen des Unternehmens übereinstimmen („die Besten unter den Passenden“). Hält die ArbeitgeberInnenmarke was sie verspricht, sind die MitarbeiterInnen loyaler, leistungsstärker und motivierter. Somit verringert sich durch die Präferenzbildung das Risiko, dass MitarbeiterInnen zu einem/einer anderen ArbeitgeberIn wechseln (Fluktuation).

Letztendlich können auch Kostenvorteile generiert werden (vgl. Wiese 2005, S. 28). Vor allem die Rekrutierungskosten können verringert werden, da die Unternehmen mittels starker ArbeitgeberInnenmarke schneller gut qualifizierte und passende MitarbeiterInnen finden können (vgl. Biswas/Suar 2014, S. 13). Des Weiteren kann sich die Anzahl an Initiativbewerbungen erhöhen, was einen beschleunigten (und verbesserten) Such- und Auswahlprozess zur Folge hat (vgl. Wiese 2005, S. 28f). Zusätzlich reduzieren sich die Neurekrutierungs- und Einarbeitungskosten aufgrund geringerer Fluktuationsraten (vgl. Andratschke/Regier/Huber 2009, S. 14).

- *Differenzbildung*: Die Präferenz- und Differenzierungsfunktion stehen in engem Zusammenhang zueinander, da eine Differenzierung von anderen Arbeitgebern/Arbeitgeberinnen mit einer Präferenzbildung bei der Zielgruppe einhergeht (vgl. Andratschke/Regier/Huber 2009, S. 14). Aufgrund des War of Talents (speziell in der IT-Branche) wird es immer wichtiger, dass sich Unternehmen von ihren Wettbewerbern/Wettbewerberinnen abheben.

Lediglich jene Unternehmen, die durch Employer Branding eine Unique Employment Proposition (UEP - siehe Kap. 2.4.1) aufbauen konnten, bleiben nachhaltig im Bewusstsein der potenziellen und aktuellen ArbeitnehmerInnen als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn verankert (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 41).

- *Emotionalisierung*: „Bei der Emotionalisierung einer Marke geht es weniger darum, in Kommunikation Emotion abzubilden, sondern vielmehr darum, bestimmte Gefühle bei den Kunden auszulösen“ (Esch/Armbrecht 2009, S. 31). Das heißt durch die Emotionalisierung wird versucht, den Mangel an kognitiv-rationalem Differenzierungsvermögen durch eine emotional aufgeladene Marke auszugleichen. Dadurch wird Sympathie für das Unternehmen und die Zufriedenheit der aktuellen und potenziellen MitarbeiterInnen gesteigert (vgl. Andratschke/Regier/Huber 2009, S. 15). Außerdem ist die ArbeitgeberInnenwahl zumeist eine emotionale Entscheidung (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 29).

Natürlich erfüllt Employer Branding nicht nur aus ArbeitgeberInnensicht, sondern auch aus der **Sicht der ArbeitnehmerInnen** Funktionen.

- *Orientierung*: Da die BewerberInnen am Arbeitsmarkt auf eine Vielzahl an Informationen sowie ein komplexes Angebot an potenziellen Arbeitgebern/Arbeitgeberinnen treffen, haben sie mit einer Informationsflut zu kämpfen. Die Employer Brand soll durch den Transport der Schlüsselbotschaften des Unternehmens dem/der BewerberIn dabei helfen, sich besser orientieren zu können und die für ihn/sie relevanten Informationen leichter zu filtern. Dadurch reduzieren sich die Suchkosten der BewerberInnen (vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 365) und der Entscheidungsprozess hinsichtlich ArbeitgeberInnenwahl wird vereinfacht. Die Employer Brand macht dem/der BewerberIn nämlich ersichtlich, ob sich sein/ihr Profil bzw. seine/ihre Persönlichkeit mit den Werten und Einstellungen des Unternehmens deckt (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 42).
- *Vertrauen*: Da BewerberInnen kaum Einblicke in die reale Arbeitswelt der Unternehmen haben, müssen sie unter Unsicherheiten einen/eine

ArbeitgeberIn beurteilen und auf Basis dessen Entscheidungen treffen bzw. einen/eine ArbeitgeberIn auswählen (vgl. Trost 2009, S. 15). Die Employer Brand kann dieses subjektiv empfundene Entscheidungsrisiko minimieren (vgl. Nagel 2011, S. 26), aber nur dann, wenn die vom Unternehmen kommunizierten Versprechen und Werte auch wahr bzw. real sind (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 42). Der/die ArbeitnehmerIn vertraut darauf, dass die ArbeitgeberInnenqualität auch dem ArbeitgeberInnenimage entspricht und trifft auf Basis dessen eine Entscheidung (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 31).

- *Identifikation*: Das Interesse eines Bewerbers/einer Bewerberin sich bei einem bestimmten Unternehmen zu bewerben entsteht dann, wenn sich der/die BewerberIn mit den Werten und der Kultur des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin identifizieren kann. Denn ein/eine ArbeitnehmerIn fühlt sich nur dann in einem Unternehmen wohl, wenn eine Übereinstimmung der Wertvorstellungen gegeben ist und sich der/die ArbeitnehmerIn mit dem/der ArbeitgeberIn identifizieren kann (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 42).

Nachfolgend werden die **Wirkungsbereiche**, welche sich aus den soeben dargelegten Funktionen für das Unternehmen ergeben, näher erläutert.

- *MitarbeiterInnengewinnung*: Durch Employer Branding werden die passenden BewerberInnen gezielt angezogen und dadurch erhöhen sich die Erfolgsquoten bei der Auswahl (Verbesserung des professional und cultural fit) und das Risiko von Nicht- oder Fehlbesetzungen verringert sich. Ein reduzierter Aufwand hinsichtlich Personalbeschaffung ist das Resultat (vgl. Kriegler 2012, S. 49).
- *MitarbeiterInnenbindung*: Employer Branding soll die ArbeitgeberInnenmarke nicht nur nach außen positionieren, sondern auch intern umsetzen, was nach außen kommuniziert wird. Dadurch können die MitarbeiterInnen an das Unternehmen gebunden und hohe Fluktuationsraten (insbesondere von Potenzial- und Leistungsträgern) vorgebeugt werden.
- *Unternehmenskultur*: Eine Unternehmenskultur entsteht, wenn die MitarbeiterInnen ein einheitliches Verständnis hinsichtlich Werte, Normen und Denkhaltungen haben. Dies beeinflusst das Zusammenarbeiten im

Unternehmen positiv und prägt das Auftreten nach außen (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, S. 42f).

- *Unternehmensmarke (Corporate Brand)*: Wird Employer Branding erfolgreich eingesetzt, hat dies einen positiven Effekt auf die Corporate Brand und steigert auch die Markenbekanntheit (vgl. Nagel 2011, S. 40).
- *Leistung und Ergebnis*: Identifizieren sich die MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen, wird auch das Engagement und die Leistungsbereitschaft der ArbeitnehmerInnen gesteigert und sie verfolgen die Unternehmensziele intensiver. Daraus resultiert eine Verbesserung der Leistung und des Ergebnisses (vgl. DEBA 2006b).

Dies zeigt, dass sich Employer Branding nicht nur entlang der Human Resources (HR) Wertschöpfungskette positiv auswirkt, sondern den Erfolg vieler Unternehmensbereiche und schlussendlich auch das Geschäftsergebnis beeinflusst (vgl. DEBA 2006c, S. 1).

Da nun ein ausführliches Verständnis hinsichtlich Employer Branding aufgebaut werden konnte, wird im nachfolgenden Abschnitt der Employer Branding Prozess erläutert.

2.4 Der Employer Branding Prozess

Vor dem eigentlichen Start des Employer Branding Prozesses sollten einige **Erfolgsvoraussetzungen** abgeklärt werden (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 12).

Eine wesentliche Voraussetzung ist, dass von Anfang an die *Unterstützung der Unternehmensleitung* (Vorstand bzw. Geschäftsführung) gewährleistet wird. Somit muss die Unternehmensleitung den Employer Branding Prozess befürworten und ihn außerdem auch mit materiellen (Geld, Ausstattung, Personal, Technik) und immateriellen (z.B. als Machtpromotor) Ressourcen versorgen.

Des Weiteren muss die organisatorische Gestaltung des Employer Branding vorab geklärt werden (vgl. Preißing 2010, S. 125). Wesentlich zu beachten ist hierbei, dass Employer Branding eine Querschnittsdisziplin ist und als solche eine Schnittmenge vor allem von HR, Marketing und Kommunikation (vgl. Biswas/Suar 2014, S. 2). Insbesondere werden zwei *Kompetenzbereiche* miteinander verbunden, nämlich Markenstrategie und –führung sowie Personal- und Organisationsentwicklung. Eine

enge Zusammenarbeit dieser, aber auch anderer Bereiche ist somit zwingend erforderlich.

Darüber hinaus muss die Akzeptanz aller Stakeholder für das Projekt Employer Branding gewährleistet werden. Um die Akzeptanz zu erhöhen, können schon im Vorfeld die *Erwartungshaltungen der Stakeholder* geklärt werden.

Überdies muss ein „*Cockpit-Check*“ der *inhaltlichen Rahmenbedingungen* vorgenommen werden. Hierbei muss insbesondere der Unternehmens- und Personalstrategie sowie der Unternehmensmarke Beachtung geschenkt werden. Denn Employer und Corporate Branding sollten ineinander greifen und sich wechselseitig verstärken.

Schlussendlich können auch schon vorab *Kriterien und ggf. Kennzahlen für die spätere Erfolgsmessung* festgelegt werden (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 12f).

Abbildung 6 bildet nun die Employer Branding Prozesskette ab, über deren Prozessschritte in den nächsten Kapiteln ein kurzer Überblick gegeben wird.

Abb. 6: Die Employer Branding Prozesskette



Quelle: BITKOM/DEBA 2009, S. 13

Da die Erfolgsvoraussetzungen, also das Projekt-Setup, bereits erläutert wurden, befasst sich das nächste Kapitel mit dem strategischen Fundament, welches die roten Bereiche der Abbildung 6 darstellen.

2.4.1 Das strategische Fundament

Innerhalb der **Analysephase** soll eine solide Faktenbasis geschaffen werden, um schlussendlich Potenzial für eine erfolgsversprechende ArbeitgeberInnen-

positionierung aufzuspüren. Hierfür wird zunächst eine *Umfeld- und Kontextanalyse* durchgeführt, die folgende Themen umfasst:

- Absatzmarkt und HR-relevante Entwicklungen
- WettbewerberInnen im Arbeitsmarkt
- Mögliche Benchmarks für ArbeitgeberInnenattraktivität
- Einblick in die Zielgruppen (z.B. Einstellungen und Präferenzen etc.)

Des Weiteren muss eine *Diagnose der eigenen ArbeitgeberInnenattraktivität* vorgenommen werden. Das heißt die ArbeitgeberInnenqualität und das momentane ArbeitgeberInnenimage werden analysiert. Dies wird mittels Identifikation und Vergleich des Fremdbildes und des Selbstbildes vorgenommen. Zusammengefasst sind die wesentlichen Inhalte dieser Analyse:

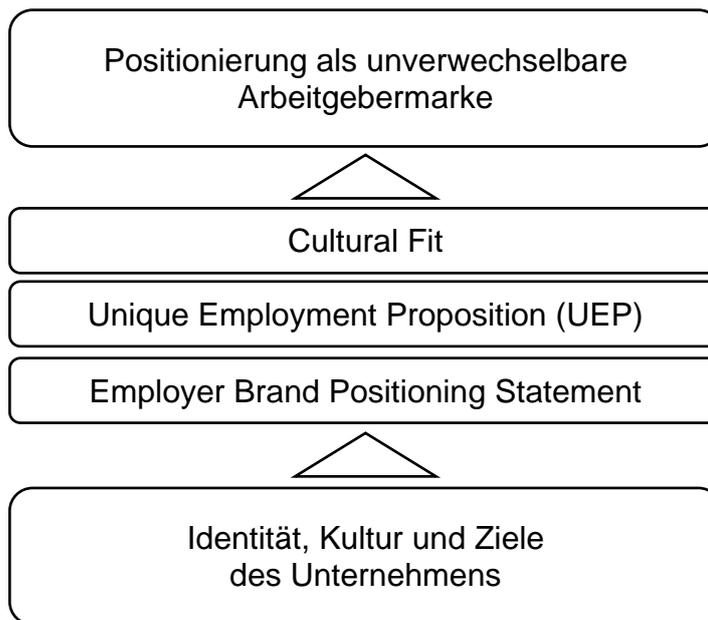
- Positionierungswirkung des ArbeitgeberInnenauftritts
- Status der ArbeitgeberInnenqualität
- Kultur, Identität und Werthaltungen im Unternehmen

(vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 15f).

Bisher erfolgte eine IST-Analyse (Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin), welche im nächsten Schritt um eine *Ermittlung der Rahmenbedingungen für eine SOLL-Perspektive (Ziele)* ergänzt werden soll. Hier soll somit geklärt werden, welche Vorgaben aus Unternehmensstrategie und -marke sowie Personalstrategie für eine mögliche ArbeitgeberInnenpositionierung abzuleiten sind. (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 16).

Nach Abschluss der Analysephase folgt auf dessen Basis die **Entwicklung einer identitätsbasierten Positionierungsstrategie**, welche eine normative, auf Langfristigkeit angelegte Richtungsentscheidung darstellt (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 15f). Diese Positionierungsstrategie soll nicht die aktuellen Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppen betonen, sondern soll auf der Identität, Kultur und den Zielen des Unternehmens beruhen (vgl. Wolf 2014, S. 53). Drei normative Elemente bilden die Positionierungsstrategie, welche in Abbildung 7 aufgezeigt und im Anschluss erklärt werden.

Abb. 7: Normative Elemente der Positionierungsstrategie



Quelle: BITKOM/DEBA 2009, S. 16

Kernbausteine der Positionierungsstrategie:

- Employer Brand Positioning Statement: Aussage hinsichtlich wofür das Unternehmen als ArbeitgeberIn steht.
- Unique Employment Proposition (UEP): Legt fest, was den/die ArbeitgeberIn besonders bzw. einzigartig macht und dadurch von anderen Arbeitgebern/Arbeitgeberinnen differenziert (vgl. Kriegler 2012, S. 173).
- Cultural Fit: Definiert, welche Menschen nicht nur fachlich, sondern auch persönlich-kulturell am geeignetsten für das Unternehmen sind (vgl. Melde/Benz 2014, S. 9).

Hinsichtlich UEP muss noch angemerkt werden, dass für dessen Ermittlung natürlich die Analyse der WettbewerberInnen im Arbeitsmarkt relevant ist, um nicht eine UEP zu wählen, welche schon ein Großteil der Konkurrenz verfolgt und dadurch die Bedeutung des Alleinstellungsmerkmals verloren geht (vgl. Trost 2009, S. 22).

Der Zusammenschluss dieser drei Elemente führt zu einem normativen Gerüst (Richtungsentscheidung) (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 16f).

Zu diesem Zeitpunkt ist nun die angestrebte ArbeitgeberInnenpositionierung festgelegt. Somit folgt der nächste Schritt, nämlich die Implementierung und Anwendungskonzeption, welche in Abbildung 6 in Gelb hervorgehoben wurde.

2.4.2 Implementierung und Anwendungskonzeption

Eine marktorientierte **Kommunikationsstrategie** wird in dieser Phase entwickelt. Diese definiert, welche Zielgruppen welche Botschaften in welcher Form (z.B. Tonalität) und über welche Kanäle kommuniziert bekommen. Hierbei wird wie folgt vorgegangen:

- Segmentierung und Profilierung der Zielgruppen
- Formulierung zielgruppenspezifischer Botschaften
- Gesamtplanung der Themen und Maßnahmen sowie des Budgets und der Ressourcen (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 19f)

Hierbei muss darauf geachtet werden, dass die richtigen Zielgruppen mit den richtigen Botschaften und den richtigen Kommunikationskanälen angesprochen werden, welche zugleich auch der Positionierungsstrategie entsprechen müssen, um ein einheitliches Bild, sowohl bei den internen als auch externen Zielgruppen, zu erzeugen (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. 2012, S. 17).

Bevor die ArbeitgeberInnenmarke an die Öffentlichkeit kommuniziert wird, sollte zuerst die **Konzeption und Implementierung des Internen Employer Branding** vorgenommen werden. Dadurch kann die ArbeitgeberInnenqualität entlang der inhaltlichen Positionierung überprüft und verbessert werden (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 20). Denn nur wenn die angestrebte Positionierung innen gelebt wird, kann das Unternehmen nach außen strahlen (vgl. Tometschek 2013, S. 77). Im Anschluss daran folgt die externe (in Abbildung 6 blau gekennzeichnet), als auch die interne (in Abbildung 6 grün dargestellt) operative Umsetzung.

2.4.3 Externe operative Umsetzung (Externes Employer Branding)

Das Externe Employer Branding (ArbeitgeberInnenimage) beschäftigt sich in erster Linie mit den Erwartungen, die mit der Positionierung als ArbeitgeberInnenmarke verbunden sind. Demgegenüber soll das Interne Employer Branding (ArbeitgeberInnenqualität) diesen Erwartungen entsprechende Erlebnisse

gegenüberstellen. Somit richtet sich das Interne Employer Branding an die MitarbeiterInnen, hingegen sich das Externe Employer Branding an die Zielgruppen im Arbeitsmarkt richtet (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 22).

In dieser Phase steht das Externe Employer Branding im Zentrum, dessen Richtschnur die Positionierungsstrategie ist, die in der Kommunikationsstrategie inhaltlich zielgruppenspezifisch konkretisiert wurde (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 22).

Zunächst muss ein **Kreativkonzept** entwickelt werden, in welchem eine kreative Leitidee, der Stil und die emotionale Aufladung gemäß der Positionierungsstrategie festgelegt wird. Anschließend folgt die **Überarbeitung/ Anpassung des ArbeitgeberInnenauftritts**. Die strategisch-inhaltliche Positionierung stellt ein zentrales Steuerungsinstrument für alle Bereiche der ArbeitgeberInnenkommunikation dar. Dies ist aufgrund der künftig zunehmenden Vielfalt der kommunikativen Anwendungen von enormen Vorteil (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 22ff).

Außerdem sind auch Menschen ein wichtiger Bestandteil des Externen Employer Branding. Ein gutes Internes Employer Branding kann gewährleisten, dass auch die MitarbeiterInnen positionierungskonform nach außen auftreten (vgl. Heider-Winter 2014, S. 28f).

2.4.4 Interne operative Umsetzung (Internes Employer Branding)

Diese Phase beschäftigt sich mit dem Internen Employer Branding. Dieses verwandelt die ArbeitgeberInnenpositionierung in täglich erlebbare ArbeitgeberInnenqualität und beeinflusst bzw. prägt die Unternehmenskultur (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 9).

Somit wird die Employer Branding Strategie nun im Unternehmen umgesetzt. Dies soll dazu beitragen, dass die ArbeitgeberInnenqualität nicht einfach nur verbessert, sondern konform der Positionierungsstrategie umgesetzt wird (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. 2012, S. 16f).

Des Weiteren gibt das Interne Employer Branding der kulturellen Entwicklung des Unternehmens eine strategische Richtschnur und dadurch wird die ArbeitgeberInnenmarke zum „Kulturgut“ (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 26).

Der erste Schritt bei der internen Implementierung der ArbeitgeberInnenmarke ist die **Entwicklung eines Implementierungskonzepts**, da der im Zuge der Umsetzung realisierte Bewusstseins- und Verhaltenswandel sowie die faktischen Veränderungen im Unternehmen positionierungskonform ablaufen müssen. Dieses Implementierungskonzept sollte Informations- und Erlebniselemente beinhalten. Hinsichtlich Informationselemente muss beachtet werden, dass mehrere Kanäle (z.B. Informationskaskaden, Werbemedien, Schulungen und Workshops) gleichzeitig genutzt werden müssen, sodass wirklich jeder/jede MitarbeiterIn über die Positionierung Bescheid weiß (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 27).

Auf Basis der ArbeitgeberInnenpositionierung muss außerdem ein **Kompetenzmodell** entwickelt werden, worin Cultural Fit-Kriterien (Eigenschaften und Verhaltensweisen) definieren werden sollen. Dies bildet die Grundlage für die Überarbeitung der Stellenprofile und sollte auch bei Auswahl- und Beurteilungsprozessen beachtet werden (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 28).

Anschließend folgt die Steuerung der ArbeitgeberInnenmarke, welche im nächsten Kapitel näher beschreiben wird.

2.4.5 Die ArbeitgeberInnenmarke steuern

Ständiges Intervenieren ist nicht notwendig, da Employer Branding mit der Zeit eine stabilisierende Wirkung im Unternehmen erzeugt. Dennoch ist Employer Branding eine kontinuierliche Aufgabe und erfordert daher ein nachhaltiges **Employer Branding Management** (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 30f). „Employer Brand Management bezeichnet die strategische Führung einer ArbeitgeberInnenmarke“ (Wolf 2014, S. 28).

Die Grundlage dafür liefert das **Employer Branding Controlling**, welches das gesamte Spektrum des Employer Branding erfassen muss. So wird es auf der Maßnahmen-Ebene, als auch auf Ebene der Gesamteffekte des Employer Branding durchgeführt. Auf Basis dessen kann möglicher Handlungsbedarf

(Maßnahmensteuerung, ggf. Strategieadaption) abgeleitet werden (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 30f).

In diesem Kapitel wurde der Prozess des Employer Branding skizziert, wobei im Anschluss noch auf die Instrumente, die für die (interne und externe) operative Umsetzung der Positionierungsstrategie genutzt werden können, näher eingegangen wird.

2.5 Instrumente des Employer Branding

Für die soeben beschriebene operative Umsetzung steht eine Vielzahl an Instrumenten zur Verfügung, welche zielgruppenspezifisch (intern und extern) differenziert und in kommunikations- und leistungspolitische Maßnahmen unterteilt werden können (vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 365f). Diese werden in Tabelle 4 dargelegt.

Tab. 4: Einteilung der Employer Branding Instrumente

Ebene	Interne Anspruchsgruppen	Externe Anspruchsgruppen
Leistungsebene	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte Vergütung (z.B. Festgehalt, variable Bestandteile, Sonderzahlungen) • Fringe Benefit-Leistungen (z.B. Notebook, Dienstwagen, Firmenkindergarten etc.) • Arbeitszeitflexibilität (z.B. Teilzeit, Gleitzeit, Homeoffice etc.) • Gesundheits- und Work Life Balance-Maßnahmen • Gestaltung der Arbeitsbedingungen (z.B. Ausstattung des Arbeitsplatzes, Sauberkeit, Parkplatzsituation etc.) • Betriebsklima • Führungskultur (z.B. Delegation von Verantwortung, individuelle Förderung etc.) • Weiterbildung • Karrieremöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulpartnerschaften (z.B. Vergabe von Praktika) • Kooperationen mit Hochschulen (z.B. Zusammenarbeit bei Ingenieur- und Diplomarbeiten bzw. Bachelor- und Masterarbeiten) • Unternehmensplanspiele • Bewerbermanagement • Tag der offenen Tür • Besichtigungstouren

Kommunikations- ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterzeitschrift/-radio • E-Mail • Schwarzes Brett • Mitarbeitergespräche • Interne Stellenanzeigen • Unternehmensnachrichten • Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagebroschüren/-kampagnen • Personalberichterstattung in den Medien (HR-PR) • Stellen- und Imageanzeigen • Nutzung von Social Media (z.B. Facebook, Xing) • Karrierewebsite • Hochschulmarketing (z.B. Job-Börsen, Messen, Vorträge, Unternehmenspräsentationen)
----------------------------------	--	--

Quelle: in Anlehnung an Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 366 und Schuhmacher/Geschwill 2014, S. 37ff

Zusammengefasst sind wichtige Handlungsfelder des **internen Employer Branding** auf **Leistungsebene**:

- *HR-Portfolio*: Umfasst sämtliche Produkte und Prozesse entlang der HR-Wertschöpfungskette sowie die dahinter liegenden HR-Prozesse (sämtliche interne Kontaktpunkte vom Eintritt bis zum Austritt des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin).
- *Führung*: Die ArbeitgeberInnenpositionierung wird in die Managementpraxis und den Führungsstil sowie in die Führungskräfteentwicklung miteinbezogen.
- *Gestaltung der Arbeitswelt*: Hier geht es um aufgabenbezogene Gestaltungsspielräume im Sinn der Positionierung.

Auf **Kommunikationsebene** ist die *interne Kommunikation* wie z.B. mittels Intranet, MitarbeiterInnenzeitung, Veranstaltungen, Raumgestaltung etc. von zentraler Bedeutung (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 26f).

Hingegen sind die wesentlichsten operativen Handlungsfelder des **externen Employer Branding** auf **Leistungsebene**:

- *Networking*: z.B. Empfehlungsprogramme, Alumni, Social Networks etc.
- *BewerberInnenmanagement*: Konsistentes Erleben der ArbeitgeberInnenmarke in allen Recruiting-Touchpoints

Auf **Kommunikationsebene** sind folgende operativen Handlungsfelder von Relevanz:

- *Corporate Reputation*: z.B. Unternehmensimage, Success Story, Corporate Social Responsibility, ArbeitgeberInnen-PR etc.

- *Arbeitsmarktkommunikation*: z.B. Personalwerbung, Hochschulmarketing, Internet, Veranstaltungen etc. (vgl. BITKOM/DEBA 2009, S. 24).

Die externe operative Umsetzung der Positionierungsstrategie erweist sich oft als schwierig, da es aufgrund der in Kapitel 2.1 genannten Herausforderungen nicht mehr ausreicht, nur traditionelle Instrumente zu beachten bzw. einzusetzen. Die Anzahl der verschiedenen Instrumente, mit denen speziell potenzielle MitarbeiterInnen angesprochen werden können, nimmt stetig zu (vgl. Melde/Benz 2014, S. 17). Digitale Instrumente (wie Social Media, Internet- und Browser Spiele etc.) gewinnen zunehmend an Bedeutung, da gerade die junge Generation, die mit Computern, Internet und Mobiltelefonen aufgewachsen ist, sehr begehrt bei den Arbeitgebern/Arbeitgeberinnen ist und zumeist nur mehr über diese Instrumente erreicht werden kann (vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 369ff). Insbesondere Social Media und Internetplattformen zur ArbeitgeberInnenbewertung (z.B. Kununu) führen durch ungeplante und ungewollte Multiplikatoreffekte zu einem Kontrollverlust der externen Kommunikation (vgl. Nagel, 2011, S. 13). Daher muss an dieser Stelle noch einmal die Wichtigkeit der Übereinstimmung der intern umgesetzten Employer Brand, insbesondere der leistungspolitischen Maßnahmen, mit den extern kommunizierten Botschaften betont werden (vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 366).

2.6 Abschließende Betrachtung des Employer Branding

Wie im Kapitel 2 veranschaulicht wurde, stehen speziell KMU's der IT-Branche vor vielen personalrelevanten Herausforderungen und Bedrohungen. Vor allem der demografische Wandel und dessen Folgen nehmen großen Einfluss auf das Personalmanagement. Nach und nach kommt es dadurch zu

- einer Überalterung der Bevölkerung und somit auch der Belegschaft,
- einem Rückgang der Erwerbstätigen und in weiterer Folge auch der Belegschaft,
- einer Reduktion der qualifizierten Fach- und Führungskräfte speziell innerhalb der IT-Branche und
- einem War of Talents (Abwerben von MitarbeiterInnen).

Des Weiteren stellt der Wertewandel eine sehr herausfordernde Entwicklung für das Personalmanagement dar, da sich dadurch auch die Einstellung und das Verhalten hinsichtlich Arbeit bei den Menschen kontinuierlich verändert.

Um diese Herausforderungen und Bedrohungen bewältigen zu können, ist es für KMU's in der IT-Branche von essentieller Bedeutung, ihre Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit als ArbeitgeberIn nachhaltig zu steigern. Fundiert und konsequent betriebenes Employer Branding stellt hierfür die Schlüsselstrategie dar. Dadurch können fachlich und kulturell passende Fach- und Führungskräfte gewonnen und ans Unternehmen gebunden werden. Um dies zu erreichen, muss aber eine Übereinstimmung zwischen realer ArbeitgeberInnenqualität und ArbeitgeberInnenimage gegeben sein. KMU's weisen zumeist eine hohe ArbeitgeberInnenqualität auf, jedoch leiden sie an einem unzureichenden ArbeitgeberInnenimage. Dies resultiert aus dem geringen Bekanntheitsgrad und der Ressourcenknappheit, da häufig insbesondere finanzielle Mittel fehlen, um die ArbeitgeberInnenqualität ausreichend nach außen zu kommunizieren.

Employer Branding soll somit eine extern wie intern wirksame Positionierung eines Unternehmens als attraktiver, unverwechselbarer, einzigartiger und glaubwürdiger/ attraktive, unverwechselbare, einzigartige und glaubwürdige ArbeitgeberIn ermöglichen. Die Grundlage hierfür bildet die Entwicklung einer identitätsbasierten Employer Branding-Strategie (Positionierungsstrategie). Um diese festzulegen und umzusetzen, müssen folgende Prozessschritte durchlaufen werden: Projekt-Setup (Erfolgsvoraussetzungen), Analyse, Entwicklung einer identitätsbasierten Positionierungsstrategie, Implementierung und Anwendungskonzeption, operative interne und externe Umsetzung und Employer Branding Controlling und Management.

Ziel des Employer Branding ist es, durch den Aufbau einer attraktiven ArbeitgeberInnenmarke die Bekanntheit zu steigern, sich von der Konkurrenz abzuheben, eine Präferenzstellung bei den Menschen einzunehmen und die MitarbeiterInnen zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. Schlussendlich stiftet die Employer Brand nicht nur dem/der ArbeitgeberIn (Präferenzbildung,

Differenzierung, Emotionalisierung), sondern auch dem/der ArbeitnehmerIn (Orientierung, Vertrauen, Identifikation) Nutzen und wirkt sich auf die Bereiche MitarbeiterInnengewinnung, MitarbeiterInnenbindung, Unternehmenskultur, Unternehmensmarke sowie Leistung und Ergebnis positiv aus.

Immer mehr KMU's schaffen es, sich mittels Employer Branding als „Employer of Choice“ zu positionieren und sich gegen starke KonkurrentInnen im Wettbewerb um Fachkräfte durchzusetzen. Oft setzen KMU's dabei auch unkonventionelle Mittel ein (vgl. DEBA 2006d, S. 3). Solch unkonventionelle Mittel könnte beispielsweise der Guerilla-Ansatz darstellen. Im folgenden Kapitel wird genau dieses Thema näher beleuchtet.

3 Anwendung des Guerilla-Ansatz im Employer Branding

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen des Guerilla Marketing erläutert und auf das Employer Branding umgelegt. Ziel dieses Kapitels ist es somit, einen Überblick darüber zu geben,

- welche Grundproblematik am Absatzmarkt (Aufmerksamkeitsdilemma) und auch am Arbeitsmarkt vorherrscht und inwieweit diese durch Guerilla Marketing bewältigt werden kann,
- wie sich Guerilla Marketing geschichtlich entwickelt hat und was heutzutage unter Guerilla Marketing verstanden werden kann,
- wie Guerilla Marketing in den Marketing Mix sowie in das Employer Branding eingeordnet werden kann und welche zentrale Rolle es speziell in der Kommunikationspolitik (auch hinsichtlich des Employer Branding) übernimmt,
- welche Guerilla Marketing Instrumente zur Verfügung stehen, auf welchen Prinzipien diesen beruhen und welche Effekte sie auslösen und
- welche positiven und negativen Aspekte der Einsatz von Guerilla Marketing mit sich bringen kann.

Im abschließenden Kapitel werden die zentralen Inhalte des Guerilla Marketing zusammengefasst.

3.1 Der Kampf um die Aufmerksamkeit

Der *Absatzmarkt* ist zu einem KäuferInnenmarkt (großes Angebot, geringe Nachfrage) geworden (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 10) und die dort angebotenen Produkte unterschiedlicher AnbieterInnen innerhalb einer Produktkategorie werden nach und nach (qualitativ als auch funktional) homogener und daher auch substituierbarer (vgl. Huber/Meyer/Nachtigall 2009, S. 1). Um diesen Mangel an (Produkt-)Differenzierung auszugleichen und die Aufmerksamkeit der KonsumentInnen zu erregen, erhöhen viele Unternehmen den Werbedruck und intensivieren somit ihren Kommunikationseinsatz (vgl. Nufer/Bender 2008, S. 2).

Dies wird von den KonsumentInnen jedoch eher als Belastung empfunden. Denn Menschen können nur begrenzt Informationen aufnehmen und verarbeiten und dies führt dazu, dass sie versuchen der wachsenden Werbe- und Informationsflut aus

dem Weg zu gehen (vgl. Czech 2011, S. 17). Ein solcher Information-Overload kann sogar eine negative Einstellung zum Unternehmen, zur Marke bzw. zum Produkt bei den Menschen auslösen.

Außerdem äußert sich der erhöhte Werbedruck zumeist durch homogene bzw. ähnliche Werbemaßnahmen der Unternehmen, welche nicht mehr in der Lage sind, die Aufmerksamkeit der KonsumentInnen zu erlangen. Falls es einem Unternehmen doch gelingt, wiedererkannt zu werden, bringt dies jedoch negative Aspekte mit sich, wie beispielsweise Langeweile oder sogar Imageschäden. Dies impliziert, dass die Effizienz klassischer Kommunikationsinstrumente kontinuierlich abnimmt. Die Unternehmen reagierten darauf lange Zeit mit noch mehr Werbemaßnahmen, was das Problem allerdings nur verschärft (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 5ff). Deshalb nutzen mittlerweile immer mehr (auch österreichische) Unternehmen alternative Methoden wie beispielsweise Guerilla Marketing, um dieses Aufmerksamkeitsdilemma zu beheben (vgl. Ruzicka 2012, S. 18f).

Auf Basis des zweiten Kapitels kann die hier geschilderte Grundproblematik am Absatzmarkt (Aufmerksamkeitsdilemma) auch in ähnlicher Weise am *Arbeitsmarkt* erkannt werden. Aufgrund des demografischen Wandels und insbesondere dem damit einhergehenden Fachkräftemangel in der IT-Branche, wird es für KMU's immer schwieriger, Fach und Führungskräfte mit IT-Qualifikationen zu rekrutieren und an das Unternehmen zu binden. Somit hat sich auch der Arbeitsmarkt zu einem KäuferInnenmarkt entwickelt, in dem die ArbeitgeberInnen die „VerkäuferInnen“ des „Produkts“ Arbeitsplatz darstellen, welche darauf abzielen, MitarbeiterInnen als „KundenInnen“ zu gewinnen und an sich zu binden.

Dadurch treffen potenzielle BewerberInnen am Arbeitsmarkt auf ein komplexes und umfangreiches Angebot an potenziellen Arbeitgebern/Arbeitgeberinnen, welche zumeist mit homogenen ArbeitgeberInneneigenschaften ihre offenen Stellen bewerben. Mittlerweile wird auch im HR-Bereich auf das Spektrum der Marketing-Instrumente zurückgegriffen und aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs um Fach- und Führungskräfte vermehrt eingesetzt. Somit haben die Menschen auch am Arbeitsmarkt mit einem Information-Overload sowie mit homogenen bzw. ähnlichen Werbemaßnahmen und -botschaften der Unternehmen zu kämpfen.

Employer Branding soll eine extern wie intern wirksame Positionierung eines Unternehmens als attraktiver, unverwechselbarer und glaubwürdiger/attraktive, unverwechselbare und glaubwürdige ArbeitgeberIn ermöglichen, wodurch er sich auch von der hohen Anzahl an Wettbewerbern/Wettbewerberinnen differenzieren kann. Um dies (insbesondere extern) umsetzen zu können, bedarf es auch hier alternativer Methoden, um die Aufmerksamkeit der Menschen zu erlangen. Dies ist der Grund dafür, dass sich dieses Kapitel mit dem Thema Guerilla Marketing (im Employer Branding) befasst. Das nächste Kapitel soll zunächst abklären, wie sich Guerilla Marketing geschichtlich entwickelt hat und was unter darunter konkret verstanden werden kann.

3.2 Der Begriff - Vom Krieg zum Marketing

Der aus der Militär-Terminologie stammende Begriff „Guerilla“ entstammt dem Spanischen, bedeutet auf Deutsch „Kleinkrieg“ (vgl. Nufer/Bender 2008, S. 3) und beschreibt den „Kampf irregulärer Kämpfer oder Gruppen gegen eine überlegene Großmacht mit dem Ziel der punktuellen Schwächung des Gegners“ (Schulte 2007, S. 28). Die „Guerilla Taktik“ ist somit eine Methode der Kriegsführung (bekanntester Guerilla-Taktiker ist der Anführer der kubanischen Revolution, Che Guevara), welche durch Überraschungsangriffe und Attacken aus dem Hinterhalt (vgl. Hutter/Hoffmann 2011, S. 122) das Problem der militärische Unterlegenheit lösen soll (vgl. Schulte 2007, S. 29).

Legt man dies nun auf das Marketing um, wird ersichtlich, dass Guerilla Marketing zu Beginn in erster Linie von KMU's im Kampf gegen Großunternehmen eingesetzt wurde (vgl. Eschenbach 2011, S. 18). Ziel war es, eine Strategie zu entwickeln, welcher nicht Marktmacht, Unternehmensgröße und Kapital zu Grunde liegt, sondern die Effektivität einfacher, kostengünstiger und flexibler Ideen. Die darauf basierende Guerilla Marketing Strategie entwickelte sich Mitte der 60er Jahre, als sich in den USA der VerkäuferInnenmarkt zu einem KäuferInnenmarkt wandelte und gleichzeitig der Vietnam-Krieg stattfand (vgl. Schulte 2007, S. 18). In den 80er Jahren haben sich die drei amerikanischen Marketingexperten Jay Conrad Levinson (Vater und Erfinder des Guerilla Marketing), Jack Trout und Al Ries näher mit diesem Thema beschäftigt und dadurch dessen Bekanntheit gesteigert (vgl. Schulte

2007, S. 32f). Weitere Marketing-Begriffe wie Ambush Marketing, Viral Marketing, Ambient Marketing etc. wurden Ende der 80er und Anfang der 90er Jahren geprägt (vgl. Schulte 2007, S. 34).

Tabelle 5 soll die bisherigen Ausführungen hinsichtlich der geschichtlichen Entwicklung des Guerilla Marketing nochmals überblicksmäßig zusammenfassen und ergänzen.

Tab. 5: Geschichtliche Meilensteine des Guerilla Marketing

Zeitfaktor	Entwicklungsfaktor
Antike	Erste Guerilla Taktiken kommen zum Einsatz Eroberung Kanaans, Schlacht im Teutoburger Wald etc.
1808-1814	Entstehung des Begriffs Guerilla Während des Unabhängigkeitskrieges in Spanien und Portugal
1961	Che Guevara: Guerilla Kriegsführung als Methode Taktikbuch „Guerilla Warfare“
1960er Jahre	Geburtsstunde des Guerilla Marketing Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt und Vietnam-Krieg nahmen darauf Einfluss
1983	Erstes Buch von Pionier Jay Conrad Levinson Titel: „Guerilla Marketing“
1984	Erste benannte Ambush Aktion von Kodak (bei Olympia in L.A.) Den Begriff erfand Jerry Walsh, Marketingführungskraft von American Express
1986	3 Guerilla Hauptprinzipien nach Ries/Trout Marktnischen finden und verteidigen, schlanke Organisationsstruktur, hohe Flexibilität
1989	Erstmalige Verwendung des Begriffs Viral Marketing In der Zeitschrift PC-User sagt John Bownes von der City Bank: „It is viral marketing. You get one or two in and they spread throughout the company.“ (Bsp.: Hotmail)
1995	Ambient Medien betreten die Marketingbühne Begriff wurde von UK Agentur Concord kreiert und beschreibt eine nicht klassische Form der Außenwerbung (erstes Ambient Media Format: Gratispostkarten)

Quelle: in Anlehnung an Schulte 2007, S. 29

Inzwischen beschäftigten sich immer mehr Autoren mit Guerilla Marketing und daher gibt es bereits eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen. Nachfolgend werden nur einige angeführt:

- „I'm referring to the soul and essence of guerrilla marketing which remain as always - achieving conventional goals, such as profits and joy, with

unconventional methods, such as investing energy instead of money” (Levinson 2014).

- „Guerilla Marketing ist die Kunst, den von Werbung und Marketing übersättigten Konsumenten, größtmögliche Aufmerksamkeit durch unkonventionelles bzw. originelles Marketing zu entlocken. Dazu ist es notwendig, dass sich der Guerilla-Marketeer möglichst (aber nicht zwingend) außerhalb der klassischen Werbekanäle und Marketing-Traditionen bewegt“ (Schulte 2007, S. 19).
- „Guerilla Marketing ist ein dynamisches Werbeprinzip. Es funktioniert raffiniert, unkonventionell, überraschend und mit einfachen Mitteln. Guerilla Aktionen verlaufen spektakulär, um die Aufmerksamkeit eines bestimmten Zielpublikums sowie der Medien zu gewinnen und deren Mitteilungsbedürfnis anzuregen. Auf diese Weise wird anschließend die Botschaft verbreitet“ (Eicher o.J., zit. n. Schulte 2007, S. 16).
- „Guerilla-Marketing umfasst verschiedene kommunikationspolitische Instrumente, die darauf abzielen, mit vergleichsweise geringen Kosten bei einer möglichst großen Anzahl von Personen einen Überraschungseffekt zu erreichen, um so einen sehr hohen Guerilla-Effekt (Verhältnis von Werbenutzen und -kosten) zu erzielen“ (Hutter/Hoffmann 2013, S. 14).
- „Guerilla Marketing wird einerseits als eher destruktive, auf Zermürbung und Angriff ausgerichtete Strategie gegen Wettbewerber aufgefasst, andererseits als eine mögliche konstruktive strategische Option für kleine und mittelständische Unternehmen“ (Kirchgeorg o.J.).

Dies veranschaulicht, dass die in der Literatur vorherrschenden Definitionsansätze zum Teil sehr kontroverse Sichtweisen verfolgen. Daher liegt das Hauptproblem bei der Verwendung des Begriffes Guerilla Marketing in der terminologischen und inhaltlichen Abgrenzung. So kann unter Guerilla Marketing folgendes verstanden werden:

- Die eigentliche, ungewöhnliche *Aktion* des Marketing (vgl. Nufer/Bender 2008, S. 3). Anders formuliert stellt in dieser Auffassung Guerilla Marketing ein (Kommunikations-)Instrument dar.

- Die *spektakuläre Idee*, die in einer spektakulären Aktion ausgeführt wird (d.h. nicht die eigentliche Handlung oder Ausführung einer Aktion) (vgl. Nufer/Bender 2008, S. 3). Oft wird Guerilla Marketing hierbei auch als „Philosophie“ (z.B. laut Levinson) oder „Kunst“ (z.B. laut Schulte) bezeichnet.

Des Weiteren können die Definitionsansätze anhand von zwei Dimensionen kategorisiert werden, nämlich der Orientierung und der Unternehmensgröße. Hinsichtlich Orientierung fokussieren sich die Definitionen entweder auf die WettbewerberInnen oder die KundInnen. Somit wird entweder die Schwächung von KonkurrentInnen oder die KundInnengewinnung als Ziel des Guerilla Marketing definiert. Die Unternehmensgröße bezieht sich darauf, ob Guerilla Marketing nur für KMU's oder auch für Großunternehmen geeignet ist (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 13f). Der Großteil der einschlägigen Literatur zum Guerilla Marketing (im Gegensatz zu Marketing-Standardwerken) vertritt die Sichtweise, dass Guerilla Marketing eher kundInnenorientiert ist und unternehmensgrößenunabhängig eingesetzt werden kann (vgl. Hutter/Hoffmann 2011, S. 123).

Dennoch wird diesbezüglich zumeist auch von drei originären Strategien gesprochen, nach denen das Guerilla Marketing klassifiziert werden kann:

- Angriffsstrategie (Wettbewerbsorientierung)
- Nischenmarketing (Hauptprinzipien: Marktnischen finden und verteidigen, schlanke Organisationsstruktur, hohe Flexibilität)
- Marketing für kleine und mittelständische Unternehmen (vgl. Nufer/Bender 2008, S. 4)

Zudem beinhalten die unterschiedlichen Definitionen immer wiederkehrende bzw. sich wiederholende Merkmale, welche charakteristisch für Guerilla Marketing sind. Diese werden in Tabelle 6 dargestellt.

Tab. 6: Merkmale des Guerilla Marketing

Unkonventionell	Überraschend
Originell/ Kreativ	Frech/ Provokant
Kostengünstig/ Effektiv	Flexibel
Ungewöhnlich/ Untypisch	Witzig
Spektakulär	Ansteckend

Quelle: Schulte 2007, S. 17

Vor dem Hintergrund all dieser Erläuterungen wird nun die für die Verfasserin am treffendsten Definition angeführt: „Guerilla Marketing ist eine effiziente Marketingstrategie und -philosophie, durch deren unkonventionellen Einsatz ihrer Instrumente, die selektierten Rezipienten den konzertierten Aktionen, v.a. der Botschaftsübermittlung, eine überdurchschnittlich hohe Aufmerksamkeit entgegenbringen und diese weiterverbreiten“ (Nufer/Bender 2008, S. 6).

Demnach kann Guerilla Marketing als ganzheitlicher strategischer Marketingansatz verstanden werden. Durch diesen Ansatz wird versucht, sich mit ungewöhnlichen Marketingmethoden zu differenzieren und einen komparativen Konkurrenzvorteil zu erlangen (vgl. Nufer/Bender 2008, S. 10).

Die zentralen Aspekte des Guerilla Marketing sind somit, dass die Maßnahmen unkonventionell sind, den/die BetrachterIn überraschen und ihn dazu anregen, die Maßnahme weiter zu kommunizieren (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 5). Dabei sollten auch die Presse und die Medien nicht vernachlässigt bzw. vergessen werden, da diese für eine noch schnellere Verbreitung der Aktion sorgen können (vgl. Schulte 2007, S. 23). Des Weiteren soll mit geringen Mitteln eine hohe Wirkung erzielt werden (vgl. Levinson 1990, S. 12).

Somit sind die zentralsten Ziele des Einsatzes von Guerilla Marketing, maximale Aufmerksamkeit in der Zielgruppe zu erreichen (vgl. Patalas 2012, S. 65) und sich von der Konkurrenz abzuheben, aber dies zu minimalen Kosten (vgl. Schulte 2007, S. 17f). Genau darin liegt u.a. der Grund, warum sich Guerilla Marketing genau für Unternehmensgründer und KMU's eignet (vgl. Levinson 2011, S. 29). Denn diesen fällt es aufgrund ihrer limitierten monetären Ressourcen oft schwer, die Aufmerksamkeit der RezipientInnen zu erregen. Jedoch sind nicht die finanziellen Ressourcen der erfolgsentscheidende Faktor, sondern die Effektivität der Aufmerksamkeitserregung (vgl. Nufer/Bender 2008, S. 11). Anders formuliert soll durch Guerilla Marketing mangelndes Budget durch gute und ungewöhnliche Ideen ersetzt werden (vgl. Langner/Reibold 2008, S. 11).

Außerdem ist Guerilla Marketing laut Thomas Patalas (2012, S. 69) „[...]das ideale Instrument für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). Nicht nur, weil diese Unternehmen generell ein kleineres Marketingbudget zur Verfügung haben, sondern auch, weil die charakteristischen Merkmale des Guerilla Marketing - wie

Schnelligkeit, Flexibilität und Kreativität - gerade von kleineren Unternehmen leichter umzusetzen sind.“ Denn eine „große Armee“ bzw. ein großes Unternehmen ist nur schwer in Gang zu setzen und die Entscheidungswege in der Hierarchie sind lang. Dadurch sind Großunternehmen nicht nur langsamer, sondern auch eher unflexibel (vgl. Langner/Reibold 2008, S. 12f).

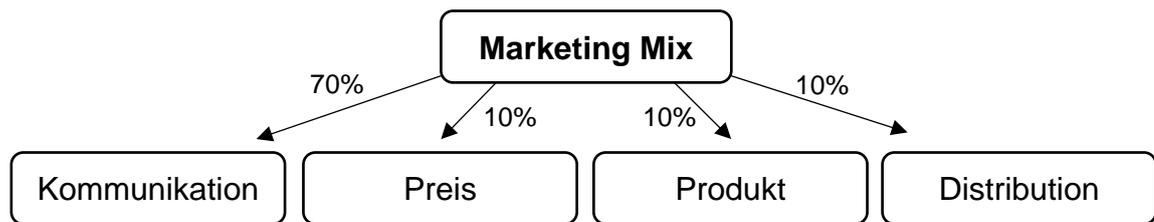
Trotzdem wird Guerilla Marketing heutzutage von „jedem“ betrieben (vgl. Margolis/Garrigan 2010, S. 37). Das bedeutet, dass es nicht mehr nur von KMU's eingesetzt wird, sondern auch Großunternehmen erkannten dessen Vorteile, um die zunehmende Reizüberflutung und mangelnde Akzeptanz der Menschen gegenüber klassischem Marketing zu bewältigen (vgl. Huber/Meyer/Nachtigall 2009, S. 5).

Da nun geklärt wurde, wie sich Guerilla Marketing entwickelt hat und was darunter zu verstehen ist, stellt sich in weiterer Folge die Frage, wo es im Marketing Mix bzw. auch im Employer Branding schlussendlich eingeordnet werden kann. Diese Frage wird im nächsten Kapitel behandelt.

3.3 Einordnung in den Marketing Mix und ins Employer Branding

Wie auch aus dem Kapitel 3.2 teilweise hervorgeht, wird der Guerilla-Ansatz häufig innerhalb des Marketing Mix der Kommunikationspolitik zugeordnet (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 11) und stellt somit nur ein weiteres, nicht klassisches, aber innovatives Kommunikationsinstrument dar (vgl. Schulte 2007, S. 20f). Jedoch kann das Guerilla Marketing, gemäß dem Verständnis als übergeordnete Philosophie/Kunst, in allen Bereichen des Marketing Mix eingesetzt werden (vgl. Huber/Meyer/Nachtigall 2009, S. 7). Demzufolge kann Guerilla Marketing als marketingmix-übergreifendes Konzept begriffen werden, welches hinsichtlich kreativer und unkonventioneller Entscheidungen zu Kommunikation, Preis, Produkt und Distribution den gesamten Marketing Mix tangiert. Es liegen diesbezüglich jedoch unterschiedliche Anwendungshäufigkeiten vor (Nufer/Bender 2008, S. 7). Abbildung 8 gibt einen Überblick über die Anwendungshäufigkeit von Guerilla Marketing Maßnahmen im Marketing Mix.

Abb. 8: Anwendungshäufigkeit von Guerilla Marketing im Marketing Mix



Quelle: Schulte 2007, S. 20

Dies veranschaulicht, dass Guerilla Marketing zumeist in der Kommunikationspolitik d.h. als kosteneffizientes und unkonventionelles Kommunikationsinstrument zum Einsatz kommt (vgl. Ruzicka 2012, S. 14).

Der Grund dafür ist, dass sich Guerilla Marketing insbesondere zur (zielgruppengenaue) Verbreitung bzw. Übermittlung einer Botschaft eignet (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 7). Daher kann Guerilla Marketing einerseits zur Steigerung der Markenbekanntheit beitragen (vgl. Margolis/Garrigan 2010, S. 38) und andererseits zur Schärfung des Images einer Marke (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 7). Denn eine unkonventionelle und überraschende Werbemaßnahme verleiht dem Unternehmen ein junges, kreatives und dynamisches Image (vgl. Böhlich 2012, S. 37). In weiterer Folge kann dadurch gezielt auf die Einstellungen und das Verhalten der KonsumentInnen Einfluss genommen werden (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 11).

Legt man dies nun auf das Employer Branding um, wird deutlich, dass Guerilla-Marketing als übergeordnete Philosophie/Kunst auch in allen Aufgabenbereichen des Employer Branding, wie MitarbeiterInnengewinnung bzw. -rekrutierung, MitarbeiterInnenbindung (z.B. Einstellung eines Pensionisten/einer Pensionistin bzw. „Firmen-Großvaters/Großmutter“, der/die sich ausschließlich um das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen sorgt), MitarbeiterInnenentwicklung (z.B. Weiterbildung durch eigene, innovative Online-Plattform inkl. „Wikis“) etc. eingesetzt werden kann (vgl. Furkel 2014, S. 16ff). Das heißt, dass der Guerilla-Ansatz sowohl den internen und externen leistungspolitischen als auch kommunikationspolitischen Instrumenten des Employer Branding zugrunde gelegt werden kann. Durch innovative, kreative und unkonventionelle Ideen hinsichtlich des Einsatzes der Employer Branding In-

strumente kann versucht werden, dem Fachkräftemangel und dem daraus resultierenden Wettbewerb um Fachkräfte im IT-Bereich zu begegnen und die MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden.

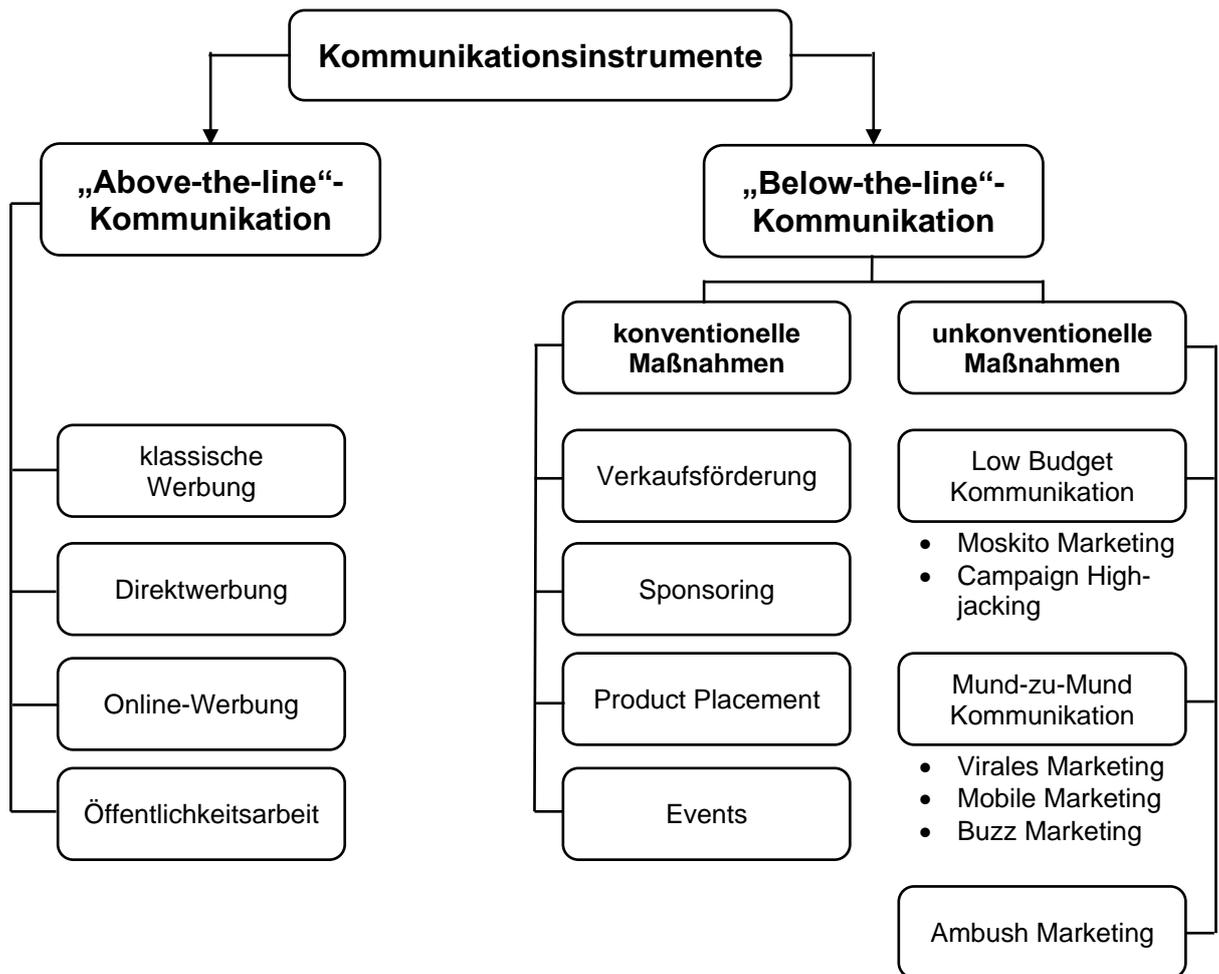
Jedoch wurde durch die zuvor getätigten Ausführungen ersichtlich, dass sich Guerilla Marketing speziell als Kommunikationsinstrument eignet und somit auch hinsichtlich des Employer Branding in erster Linie bei den internen als auch externen kommunikationspolitischen Instrumenten zum Einsatz kommen kann. Daher kann der Guerilla-Ansatz vor allem in der operativen, externen Umsetzung, also dem Externe Employer Branding (ArbeitgeberInnenimage), integriert werden. Aufgrund dieser Erläuterungen wird im Folgenden die Kommunikationspolitik näher beleuchtet.

Unter Kommunikationspolitik wird die „systematische Planung, Realisierung und Kontrolle sämtlicher Maßnahmen, die darauf abzielen, die psychologischen Kommunikationsziele im Zusammenhang mit der Verhaltensbeeinflussung relevanter Zielgruppen zu erreichen“ (Scharf/Schubert/Hehn 2012, S. 511). verstanden. Die hierfür eingesetzten kommunikationspolitischen Maßnahmen können in „Above-the-line“ und „Below-the-line“-Instrumente eingeteilt werden.

- „Above-the-line“-Instrumente: Hierzu zählen all jene („klassischen“) Instrumente, die offenkundig als werbliche Beeinflussung zu erkennen sind und befinden sich somit „über der sichtbaren Linie“.
- „Below-the-line“-Instrumente: Die hier zugehörigen („nicht klassischen“) Instrumente werden häufig nicht als „werbliche Beeinflussung“ wahrgenommen und befinden sich somit „unter der sichtbaren Linie“.

Da es jedoch oft zu Überschneidungen kommt, ist eine eindeutige Zuordnung nicht immer möglich (vgl. Scharf/Schubert/Hehn 2012, S. 388). Generell kann Guerilla Marketing jedoch den „Below-the-line“-Instrumenten zugeordnet werden (vgl. Krieger 2012, S. 14f). Die wichtigsten Instrumente der Kommunikationspolitik, sowie auch die des Guerilla Marketing, werden in Abbildung 9 dargestellt und in diese zwei Kategorien eingeteilt.

Abb. 9: Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente



Quelle: Scharf/Schubert/Hehn 2012, S. 388

Nun wurde veranschaulicht, dass Guerilla Marketing zwar in allen Bereichen des Marketing Mix bzw. des Employer Branding eingesetzt werden kann, jedoch zumeist als innovative und spektakuläre Möglichkeit zur Kommunikation einer Werbebotschaft sowie zur Steigerung der Markenbekanntheit und Imageschärfung verwendet wird (vgl. Nufer/Bender 2008, S. 11). Außerdem wurde geklärt, dass Guerilla Marketing dadurch insbesondere für das Externe Employer Branding von Bedeutung ist und innerhalb der Kommunikationspolitik den „Below-the-line“-Instrumenten (explizit den unkonventionellen Maßnahmen) zugeordnet werden kann. Auf Basis dessen werden im nächsten Kapitel insbesondere die Instrumente des Guerilla Marketing detaillierter ausgeführt, sowie deren Prinzipien und Effekte.

3.4 Die Guerilla-Prinzipien, -Effekte und -Instrumente

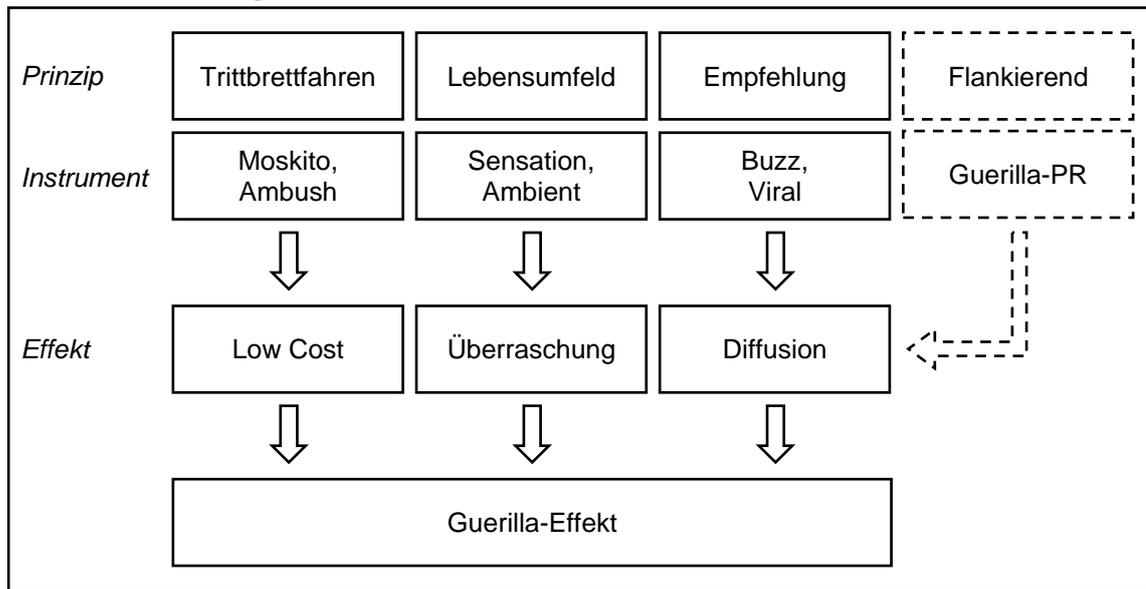
Wie im Kapitel 3.3 dargelegt wurde, wird Guerilla Marketing meist in der Kommunikationspolitik d.h. als Kommunikationsinstrument eingesetzt.

Mittlerweile wurde eine Vielzahl an Instrumenten entwickelt, welche auf der Grundidee des Guerilla-Ansatzes basieren. Diese Instrumente zielen somit darauf ab, eine möglichst hohe Werbewirkung bei vergleichsweise geringem Mitteleinsatz zu erreichen (Guerilla-Effekt) (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 23). Dies soll durch das Auslösen von

- Überraschungs-Effekten (Guerilla-Aktionen überraschen KonsumentInnen wegen ihres unkonventionellen Charakters und dies führt dazu, dass sie ihre Aufmerksamkeit auf die Aktion richten),
- Diffusions-Effekten (Die Werbebotschaft einer Guerilla-Aktion wird aufgrund des Überraschungseffekts von KonsumentInnen und/oder Medien freiwillig und kostenlos weiterkommuniziert) und/oder
- Low-Cost-Effekten (Guerilla-Aktionen sind relativ kostengünstig, da die Ausgaben für die Entwicklung und Produktion und/oder die Verbreitung der Werbebotschaft durch die Nutzung unkonventioneller Methoden sehr gering sind)

gewährleistet werden (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 37ff). Um dies zu bewerkstelligen nutzt jedes Instrument ein anderes Wirkprinzip nämlich das Trittbrettfahrerprinzip (Moskito und Ambush Marketing), das Lebensumfeldprinzip (Sensation und Ambient Marketing) oder das Empfehlungsprinzip (Buzz und Viral Marketing). Außerdem hat sich Guerilla-PR als flankierende Maßnahme etabliert (vgl. Hutter/Hoffmann 2011, S. 121). „Guerilla-PR ist eine Variante der Öffentlichkeitsarbeit, die darauf abzielt, die durch eine Guerilla-Aktion erreichte Aufmerksamkeit medial zu verwerten und so eine noch größere Zielgruppe zu erreichen“ (Hutter/Hoffmann 2013, S. 31). Abbildung 10 gibt einen Überblick über den Zusammenhang zwischen den Prinzipien, Instrumenten und Effekten.

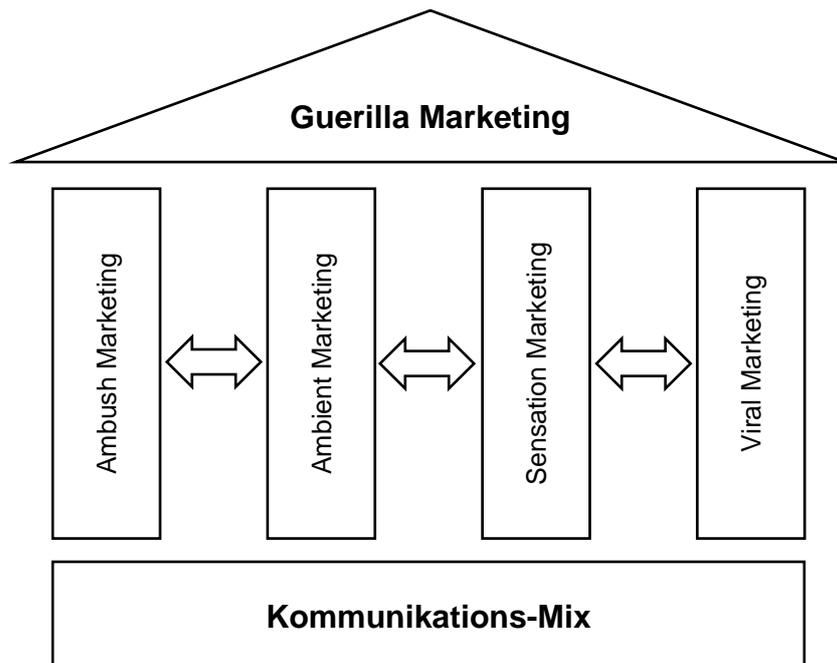
Abb. 10: Zusammenhang zwischen Prinzipien, Instrumenten und Effekten des Guerilla Marketing



Quelle: Hutter/Hoffmann 2013, S. 24

Wie man sehen kann operieren einige unkonventionelle Instrumente unter dem Dach des Guerilla Marketing, wobei insbesondere vier (Ambush, Sensation, Ambient und Viral Marketing) in der heutigen Praxis weit verbreitet sind. Das Fundament bildet der traditionelle Kommunikations-Mix, welcher durch den ungewöhnlichen Einsatz seiner Instrumente zu einer wirkungsvollen Guerilla Marketing Maßnahme avancieren kann (vgl. Nufer/Bender 2008, S. 23f). Abbildung 11 stellt dies nochmals bildlich dar.

Abb. 11: Instrumentelle Säulen des Guerilla Marketing



Quelle: Nufer/Bender 2008, S. 24

Eine eindeutige Abgrenzung der einzelnen Instrumente ist häufig nicht möglich, da diese in der Praxis synergetisch zusammenagieren (vgl. Nufer/Bender 2008, S. 23). Dennoch werden nachfolgend die Prinzipien, sowie die diese nutzenden Instrumente des Guerilla Marketing erläutert und versucht untereinander abzugrenzen.

3.4.1 Das Trittbrettfahrerprinzip - Ambush und Moskito Marketing

Durch den Einsatz des **Trittbrettfahrerprinzips** sollen die Schwächen der Konkurrenz ausgenutzt bzw. auf deren Kosten Aufmerksamkeit erlangt werden. Somit steht das Profitieren vom Verhalten der Konkurrenz im Zentrum dieses Prinzips, welches dem Ambush und Moskito Marketing zugrunde liegt (vgl. Hutter/Hoffmann 2011, S. 126).

Moskito Marketing

Insbesondere KMU's nutzen Moskito Marketing, indem sie gezielt die Schwachstellen großer WettbewerberInnen eruieren, um darauf aufbauend diesen Unternehmen viele kleine Stiche zu versetzen (vgl. Patalas 2012, S. 75). Um dies zu bewerkstelligen, passen sie ihr eigenes Konzept so flexibel an, dass sie diese Lücke

(Schwachstelle) in Beschlag nehmen (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 24). Demzufolge nutzt Mosquito Marketing „die Lücke im Marketingkonzept eines Konkurrenten“ (Hutter/Hoffmann 2013, S. 24).

Ambush Marketing

Der aus dem Englischen stammende Begriff „Ambush“ bedeutet auf Deutsch Hinterhalt bzw. im Hinterhalt liegende Truppen/Guerillas oder Angriff aus dem Hinterhalt. Hier kann man eindeutig die Verbindung zum Guerilla Marketing erkennen, da Ambusher zweifellos Guerilla-Kämpfer sind. Der Guerilla weiß immer genau, was der Feind plant, jedoch weiß der Feind nicht, was der Guerilla plant. Somit überrascht der Guerilla den Feind aus dem Hinterhalt (vgl. Schulte 2007, S. 74).

Das Ambush Marketing stellt die Guerilla-Variante des Sponsorings dar. Hierbei platziert ein Unternehmen bei einer öffentlichkeitswirksamen Veranstaltung eine Werbebotschaft, obwohl dieses gar kein Sponsor der Veranstaltung ist (vgl. Scharf/Schubert/Hehn 2012, S. 410). Häufig wird Ambush Marketing auch mit „Trittbrettfahren“, „Parasitärem Marketing“ oder „Schmarotzer-Marketing“ umschrieben (vgl. Nufer 2011, S. 56), da der Ambusher von einer Veranstaltung profitieren will (z.B.: Erhöhung des Bekanntheitsgrades, positiver Imagetransfer vom Event, Emotionalisierung der Marke etc.), ohne eine Gegenleistung zu erbringen (vgl. Sachse 2010, S. 27ff). Somit zielt Ambush Marketing in erster Linie darauf ab, bei geringem finanziellem Aufwand möglichst große Aufmerksamkeit zu erhalten. Dadurch wird in weiterer Folge auch die Wirkung der offiziellen Sponsoringaktivitäten der Konkurrenz (gezielt) geschwächt (vgl. Huber/Meyer/Nachtigall 2009, S. 8). Folglich kann Ambush Marketing als *„das planmäßige Bestreben eines Unternehmens, welches nicht Sponsor der (Sport)Veranstaltung ist, durch eigene, eventbezogene Kommunikationsmaßnahmen die öffentliche Aufmerksamkeit auf sich selbst zu lenken und damit von der Kommunikationsleistung des Events (z.B. Bekanntheit, Image) zu profitieren“* (Sachse 2010, S. 30) bezeichnet werden.

Ambush Marketing wird zumeist im Rahmen von sportlichen Großveranstaltungen (z.B. Olympische Spiele oder Welt- und Europameisterschaften populärer Sportarten) angewendet, da hier eine massive mediale Berichterstattung und somit hohe Kontaktzahlen zu erwarten sind (vgl. Czech 2011, S. 60ff). Jedoch kann es auch in den anderen Bereichen des Sponsorings, nämlich Kultur, Soziales, Umwelt und Medien eingesetzt werden (vgl. Sachse 2010, S. 13).

Außerdem betreiben immer mehr Unternehmen Ambush Marketing. Dies resultiert aus der Ausdifferenzierung der Sponsoringkategorien mit gleichzeitiger Begrenzung der Sponsorenanzahl je Kategorie und vertraglicher Festlegung von Branchenexklusivität (vgl. Eschenbach 2011, S. 10) sowie der Verteuerung des Sponsorings bei gleichzeitiger Verringerung des Marketingbudgets. Außerdem erkennen die Menschen zumeist nicht, ob die zahlreichen Werbeaktivitäten den offiziellen Sponsoren oder Trittbrettfahrern zuzurechnen sind und daher ist die kommunikative Wirkung von Sponsorings und Ambush Marketing fast ident. Mittlerweile werden jedoch Anti-Ambush-Aktivitäten von VeranstalterInnen durchgeführt (z.B.: Bannmeilen), um so die offiziellen Sponsoren zu schützen (vgl. Schulte 2007, S. 74ff).

Demnach ist Ambush Marketing sehr umstritten (vgl. Nufer 2011, S. 55). Manche Formen des Ambush Marketing bewegen sich in einer „Grauzone“ zwischen fairem und unfairem bzw. erlaubtem und verbotenen Wettbewerb und somit auch häufig am Rande der Legalität (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 54).

Trittbrettfahrerprinzip in Bezug auf das Externe Employer Branding (bzw. Recruiting)

Neben den hier beschriebenen Moskito und Ambush Marketing, kann das diesen zugrunde liegende Prinzip auch hinsichtlich des Externen Employer Branding angewendet werden. Generell eignen sich nämlich Guerilla-Maßnahmen auch zur zielgenauen Kommunikation freier Stellen nach außen, was häufig auch als Guerilla-Recruiting bezeichnet wird. Durch Guerilla-Recruiting kann nämlich eine hohe Aufmerksamkeit in der Zielgruppe erreicht, die Markenbekanntheit gesteigert und vor allem ein positives Image aufgebaut werden (vgl. Fischer 2013, S. 46).

Auf Basis des Trittbrettfahrerprinzips steht diesbezüglich das Abwerben von MitarbeiterInnen der Konkurrenzunternehmen im Zentrum, welche es nicht geschafft haben, ihre Fach- und Führungskräfte an das Unternehmen zu binden.

Diese mögliche Schwäche der Konkurrenzunternehmen wird beispielsweise durch *Trojan Recruiting* ausgenutzt, welches seinen Namen vom trojanischen Pferd der griechischen Mythologie hat. Hier wurden im Bauch eines riesigen Holzpferdes (Medium) Soldaten (Botschaft) versteckt, um in einen geschützten Bereich (Konkurrenzunternehmen) eingelassen zu werden.

Die Agentur Jung von Matt setzte beispielsweise bei der Suche nach Art-DirektorInnen SpitzenfotografInnen als „trojanische Pferde“ ein. Diese präsentierten ihre Mappen, in welchen sich Bilder mit versteckten Stellenanzeigen befanden, bei konkurrierenden Kreativagenturen. So war die Aufforderung „Und wann zeigst du uns deine Mappe? Jung von Matt sucht Art-Direktoren“ in den Bildern integriert bzw. versteckt.

Ein weiteres sehr erfolgreiches Beispiel für Trojan Recruiting lieferte die Hamburger Agentur Scholz & Friends. Auf der Suche nach der sehr raren Zielgruppe der digitalen Kreativen kreierte die Agentur gemeinsam mit einem Pizza-Service die „Pizza Digitale“. Auf dieser „Pizza Digitale“ befand sich ein QR-Code aus Tomatensoße. Mithilfe eines Smartphones konnte dieser Code eingescannt werden und dadurch wurde man sofort auf eine mobile Landingpage verlinkt, auf welcher das Stellenangebot für digitale Kreative platziert wurde. Wenn eine Bestellungen von ausgewählten Hamburger Werbeagenturen (KonkurrentInnen) beim Pizza-Service eingingen, wurde vier Wochen lang zusätzlich eine kostenlose „Pizza Digitale“ mitgeliefert (vgl. Böhlich 2012, S. 37f).

Auch das Projekt „Bank Transfer Job-Ad“ der Wiener Fullservice-Werbeagentur Drafftcb kann als positives Beispiel herangezogen werden. Um ihre freie Buchhalterstelle mit einem Buchhalter zu besetzen, welcher genau hinsieht und zudem brancheneinschlägig ist, überwies die Agentur auf die Konten von 45 Konkurrenzagenturen je einen Euro und vermerkte im Verwendungszweck: „Drafftcb sucht Buchhalter, die genau hinsehen“. Durch diese Aktion konnte nicht nur die freie Stelle besetzt werden, sondern war zudem auch sehr kostengünstig

(weniger als 45 Euro, da einige Agenturen den Euro zurücküberwiesen) (vgl. Enderle/Furkel/Jessl 2011, S. 19).

Zudem basiert auch das sogenannte *Conspiracy Recruiting* auf dem Trittbrettfahrerprinzip. Denn unter Conspiracy Recruiting wird eine Verschwörung verstanden, wodurch ein Plan realisiert werden soll, bei dessen Umsetzung andere geschädigt werden. Hinsichtlich Recruiting bedeutet dies, dass sich potenzielle BewerberInnen und ArbeitgeberInnen zusammenfinden, wobei nicht die Anwerbung im Zentrum steht. Ausschließlich der Informationsaustausch und das gegenseitige Kennenlernen werden zunächst beabsichtigt, wobei das Resultat dieses Treffens durchaus ein Arbeitsverhältnis sein kann und infolgedessen der/die gegenwärtige ArbeitgeberIn geschädigt wird.

Das sogenannte Barcamp stellt eine Form des Conspiracy Recruiting dar. Hierbei handelt es sich um eine offene Tagung mit Workshops. Weder die Inhalte noch der Ablauf werden vorgegeben, sondern von den TeilnehmerInnen selbst gestaltet. Barcamps zielen vorrangig auf den inhaltlichen Austausch und Diskussion ab, jedoch können sie auch eine Verbindung zu potenziellen MitarbeiterInnen schaffen (vgl. Böhlich 2012, S. 38).

3.4.2 Lebensumfeldprinzip - Ambient und Sensation Marketing

Durch das **Lebensumfeldprinzip** soll aufgrund der räumlichen Positionierung der Instrumente ein Überraschungseffekt ausgelöst werden. Diesem Prinzip folgen Ambient und Sensation-Marketing (vgl. Hutter/Hoffmann 2011, S. 127).

Ambient Marketing

Beim Ambient Marketing (auch Ambient Media oder Ambient Advertising) handelt es sich um die Guerilla-Variante der klassischen Außenwerbung (vgl. Ruzicka 2012, S. 34). Genauer gesagt umfasst Ambient Marketing eigentlich den gesamten Out-of-Home-Bereich der Zielgruppe (vgl. Czech 2011, S. 35).

Der Begriff Ambient Marketing orientiert sich stark am Wort „Ambiente“, denn hierbei werden innovative, planbare Medienformate im direkten Lebensumfeld bzw. „Lebens-Ambiente“ der Zielgruppe platziert bzw. integriert (vgl. Schulte 2007, S. 84).

Somit ist eine spezifische und konkrete Zielgruppenansprache charakteristisch für Ambient Marketing (vgl. Wehleit 2005, S. 15).

Durch die Platzierung bzw. Integrierung von Medienformaten im jeweiligen Lebensumfeld, wirken Ambient Marketing Maßnahmen auf die PassantInnen nicht störend, sondern eher sogar sympathisch und originell (vgl. Nufer/Bender 2008, S. 16). Außerdem werden solche Maßnahmen von den PassantInnen nicht erwartet (Stimulus widerspricht Erwartung) und dadurch werden sie positiv überrascht und infolgedessen auf die Maßnahme aufmerksam (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 26). Somit bezeichnet Ambient Marketing *„die Platzierung von Werbung an Orten, an denen nicht damit zu rechnen ist, unter Einbeziehung der Umgebung in die Werbemaßnahme“* (Hutter/Hoffmann 2013, S. 26). Oder anders ausgedrückt: *„Ambient Media sind Medienformate, die im out-of-home Bereich der Zielgruppe planbar konsumiert werden“* (Wehleit 2005, S. 32).

So werden Medienformate wie beispielsweise Poster, Mobile Billboards, Screens, Aerials, Distributives etc. in den direkten Lebensumfeldern wie beispielsweise Point of Travel, Point of Leisure, Point of Sale, Point of Education etc. platziert (vgl. Czech 2011, S. 47ff). Typisch für Ambient Marketing Aktionen ist das Platzieren von Printwerbungen an unerwarteten Orten wie Taxitüren, Toiletten etc. oder das Adaptieren von Gegenständen im Out-of-Home-Bereich wie Kanaldeckel, Mistkübel etc. (vgl. Ruzicka 2012, S. 34f). Außerdem werden des Öfteren auch ungewöhnlich große bzw. kleine Elemente (Gigantismus bzw. Minimalismus) eingesetzt, die konträr zu den Erfahrungen und Erwartungen der PassantInnen sind, um einen intensiven Überraschungseffekt auszulösen (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 26).

Ambient Marketing ist zudem dadurch gekennzeichnet, dass es statisch, planbar, messbar und wiederholbar ist. Überdies richten sich Ambient Marketing Kampagnen insbesondere an junge Zielgruppen (16-35 Jahre), wodurch sich Ambient Marketing speziell für den Aufbau junger und erlebnisorientierter Marken eignet. Das Interesse der älteren Zielgruppen hinsichtlich Ambient Marketing nimmt jedoch auch zu (vgl. Schulte 2007, S. 84).

Auch für *Externe Employer Branding* Zwecke (ArbeitgeberInnenimage) kann Ambient Marketing eingesetzt werden. Ein gutes Beispiel hierfür liefert die Deutsche Telekom, welche im Sommer vor verschiedenen IT-Unternehmen mobile Eisverkaufsstationen errichtete. Auf den Eiswagen war ein Link zur Karrierewebseite der Telekom platziert, um interessierten PassantInnen die Möglichkeit zu bieten, nähere Informationen zum Unternehmen als ArbeitgeberIn abzurufen. Das Ziel dieser Aktion war es jedoch nicht, IT-MitarbeiterInnen von der Konkurrenz direkt abzuwerben, sondern in erster Linie mit der Zielgruppe Kontakt aufzunehmen und bei ihnen als attraktiver/attraktive IT-ArbeitgeberIn präsent zu werden (vgl. Furkel 2014, S. 17).

Des Weiteren kann Ambient Marketing auch für die *externe MitarbeiterInnenrekrutierung (Ambient Recruiting)* genutzt werden, wodurch zugleich das ArbeitgeberInnenimage geschärft wird. Beispiele hierfür sind Postkarten, Bierdeckel und Posterwände, welche mit provokativen Aufforderungen zur Bewerbung bedruckt sind, oder Aufkleber auf Zügen, Lastwägen oder Lieferwägen von Handwerksfirmen mit dem Verweis „KollegInnen gesucht“ (vgl. Böhlich 2012, S. 37).

Sensation Marketing

Sensation Marketing (auch Guerilla Sensation oder Ambient Stunt) ist mit dem Event-Marketing vergleichbar. Durch dieses Instrument sollen die PassantInnen mittels unerwarteten, außergewöhnlichen Inszenierungen (dynamische Aktionen) auf öffentlichen Plätzen überrascht und somit ein „Wow“-Effekt ausgelöst werden (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 26f). Diese öffentlichen Plätze sind strategisch interessante, real existierende Orte, die hoch frequentiert sind, von der Zielgruppe häufig aufgesucht und/oder von den Medien als interessant wahrgenommen werden (vgl. Nufer/Bender 2008, S. 18).

Der Vorteil des Sensation Marketing ist, dass diese spektakulären Inszenierungen der Zielgruppe positiv in Erinnerung bleiben (vgl. Czech 2011, S. 34), da die Werbung als aufsehenerregendes und außergewöhnliches Ereignis oder besonderes Erlebnis von den PassantInnen erlebt wird (vgl. Krieger 2012, S. 16) und somit nicht als störende Werbung wahrgenommen wird, sondern überrascht und begeistert (vgl. Czech 2011, S. 34).

Der Unterschied zwischen Ambient und Sensation Marketing liegt insbesondere in ihrer zeitlichen Dauer. Ambient Marketing Installationen bleiben über längeren Zeitraum im öffentlichen Raum bestehen (statisch) (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 26f), hingegen Sensation Marketing Maßnahmen nur einmalig durchgeführt werden und zumeist nicht wiederholbar sind (vgl. Czech 2011, S. 32). Des Weiteren sind sie im Vergleich zu Ambient Marketing nicht immer messbar (vgl. Schulte 2007, S. 84). Zusammengefasst umfasst Sensation Marketing „*die überraschende Inszenierung auf öffentlichen Plätzen*“ (Hutter/Hoffmann 2013, S. 28).

Sensation Marketing lässt sich auch auf das *Externe Employer Branding* übertragen, was durch das folgende Beispiel der Deutschen Telekom demonstriert werden kann. Diese Guerilla-Aktion hieß „Beat Break“ und fand an deutschen Hochschulen statt. Hierbei „stürmten“ TänzerInnen und RecruiterInnen die Mensen und Hörsäle mit dem Ziel, StudentInnen zum Mitmachen zu motivieren und zu begeistern (vgl. Furkel 2014, S. 17). Außerdem wurde dadurch versucht, einmal ganz anders über das Unternehmen zu informieren.

Im Anschluss an diese Guerilla-Aktion folgte ein Wettbewerb auf Facebook, bei welchem StudentInnen Tanzvideos auf die Unternehmensseite posteten. Aus der Vielzahl an eingegangenen Videos wurde ein GewinnerInnenteam ermittelt und dieses erhielt einen Preis, nämlich die Übernahme der Mietkosten für ein Jahr. Außerdem wurden die ersten drei Plätze zu einem zweitägigen Besuch in die Telekom-Zentrale nach Bonn eingeladen, wodurch ihnen Einblicke in die Konzern-Welt gewährt wurden.

Die komplette Aktion wirkte sich positiv auf das Unternehmens- und ArbeitgeberInnenimage aus, da beispielsweise einer der GewinnerInnen anschließend meinte: „Die Telekom ist ein cooles Unternehmen. Weil sie immer wieder mit Ungewohntem überrascht, engagiert ist und sogar unsere Sprache spricht“ (vgl. o.V. 2013c).

3.4.3 Das Empfehlungsprinzip - Viral und Buzz Marketing

Unter dem **Empfehlungsprinzip** kann das eigenständige, zielgenaue und kostengünstige Verbreiten einer Werbebotschaft durch KundInnen oder andere Stakeholder verstanden werden. Interessante Inhalte einer Werbebotschaft werden

von der Zielgruppe oftmals freiwillig an andere weitergegeben und somit hat das Unternehmen keine zusätzlichen Kosten zu tragen. Außerdem werden die von Bekannten übermittelten Botschaften als glaubwürdiger wahrgenommen und wirken somit stärker persuasiv. Dieses Prinzip liegt dem Viral und Buzz Marketing zu Grunde (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 29).

Viral Marketing

Beim Viral Marketing (auch Virales Marketing oder Virus Marketing) wird ein Kommunikationsprozess gezielt stimuliert bzw. ausgelöst, dessen Botschaft sich so schnell und netzwerkartig wie ein (biologischer) Virus verbreitet (vgl. Schulte 2007, S. 58). Somit ist das Hauptziel des Viral Marketing, dass möglichst schnell und kostengünstig bzw. kostenlos, möglichst viele Werbekontakte erzielt werden (vgl. Huber/Lenzen/Daum 2012, S. 10), um dadurch insbesondere den Bekanntheitsgrad zu steigern und das Image (einer Marke) zu stärken (vgl. Stenger 2012, S. 36). Daraus ergeben sich auch folgenden Vorteile des Viral Marketing im Vergleich zu traditionellen Marketing-Instrumenten: geringere Kosten, höhere Vertrauenswürdigkeit, schnellere Verbreitung und zielgruppengenaue Ansprache (vgl. Liu-Thompkins 2012, S. 465).

Eine entscheidende Rolle für die selbstständige Weiterverbreitung einer Botschaft durch die Zielgruppe spielt die geplante Erstplatzierung („Seeding“), welche sich an die „richtigen“ Multiplikatoren (anvisierte Zielgruppe) richten (vgl. Liu-Thompkins 2012, S. 476) und über geeignete Medien (z.B. Internet etc.) erfolgen sollte (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 29). Außerdem müssen die Botschaften so gestaltet werden, dass sie die Zielgruppe anregen, diese weiter zu verbreiten (vgl. Stenger 2012, S. 36). Das heißt die Botschaften müssen überraschend, kreativ, unterhaltsam, witzig, nützlich/informativ und/oder innovativ sein (vgl. Scharf/Schubert/Hehn 2012, S. 408). Auch die kostenlose Bereitstellung sowie die einfache Übertragbarkeit sind wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg einer Viral Marketing Maßnahme (vgl. Langner 2009b, S. 39).

Allgemein ist Viral Marketing an kein bestimmtes Verbreitungsmedium (von Mund zu Mund, von Maus zu Maus oder von Mobile zu Mobile) gebunden (vgl. Huber/Meyer/Nachtigall 2009, S. 7), jedoch eignet sich das Internet für diese Zwecke am besten, da eine höhere Reichweite und eine höhere Geschwindigkeit bei der Verbreitung der Botschaft erreicht werden kann als mit anderen (offline) Medien (vgl. Langner 2009b, S. 32f). Hinsichtlich dieser Eigenschaften sind speziell soziale Online-Netzwerke (z.B. Facebook) und deren Funktionen, wie Share-Buttons, von enormer Bedeutung (vgl. Huber/Lenzen/Daum 2012, S. 10). Generell formuliert stellt das Internet somit „das“ Medium für Mundpropaganda dar (vgl. Langner/Reibold 2008, S. 20).

Eine der erfolgreichsten Methoden ist das Verbreiten von polarisierenden und als empfehlenswert angesehenen Videoclips im Internet, welche eine kostengünstigere Alternative zu klassischen Fernsehspots darstellen (vgl. Schulte 2007, S. 59). Schlussendlich ist Viral Marketing *„die Initiierung eines Kommunikationsprozesses, bei dem sich die Werbebotschaft aufgrund ihres ungewöhnlichen Inhaltes von Konsument zu Konsument wie ein Virus verbreitet“* (Hutter/Hoffmann 2013, S. 29).

Mit Viral Marketing ist jedoch auch ein Nachteil verbunden. Da die KundInnen aus Eigeninitiative Botschaften weiterverbreiten, haben die Unternehmen darüber keine Kontrolle mehr (vgl. Langner 2009a, S. 19). Die Verbreitungsgeschwindigkeit als auch das Verbreitungsgebiet kann nicht mehr von den Unternehmen bestimmt werden (vgl. Scharf/Schubert/Hehn 2012, S. 408f). Zudem können Botschaften auch verzerrt bzw. mit einem anderen Sinngehalt weiterverbreitet werden, die nicht den Absichten des Unternehmens entsprechen. Aufgrund des Kontrollverlusts kann dies nicht verhindert werden und negative Imagewirkungen können möglicherweise entstehen (vgl. Böhlich 2012, S. 38)

Trotz dieses Nachteils kann Viral Marketing auch erfolgreich für das *Externe Employer Branding und die externe MitarbeiterInnengewinnung (Viral Recruiting)* genutzt werden. Dies verwirklichen beispielsweise die Verkehrsbetriebe Zürich (VBZ). Seit Juni 2010 werden bei Personalbedarf Filme produziert, in welchen der/die jeweilige Vorgesetzte sich selbst, das Unternehmen und den potenziellen Arbeitsplatz inklusive KollegInnen vorstellt und anschließend zum Bewerben aufruft.

Dadurch sollen authentische Einblicke in das Unternehmen gewährt werden. Durch diese Videos konnte einerseits die Qualität der Bewerbungen gesteigert werden und andererseits vollzieht sich nach und nach ein gewünschter Imagewandel vom eher konservativen zum innovativen Unternehmen (vgl. Enderle/Furkel/Jessl 2011, S. 20).

Ein noch originelleres Beispiel wurde von der Werbeagentur Kemper Trautmann realisiert. Auf der Agentur-Website konnten potenzielle BewerberInnen in die Körper von André Kemper und Michael Trautmann schlüpfen. Um dies zu bewerkstelligen, wurde per Webcam automatisch eine virtuelle 3D-Maske über das Gesicht des Bewerbers/der Bewerberin gelegt, die dann dessen Bewegungen folgt und sie auf die Figuren auf dem Bildschirm überträgt. (vgl. Böhlich 2012 S. 37)

Buzz Marketing

Buzz Marketing (buzz bedeutet summen, schwirren) ist die Guerilla-Variante des Word-of-Mouth-Marketing. Hierbei treten KonsumentInnen als begeisterte ProduktnutzerInnen auf (Buzz-AgentInnen) und überzeugen andere von dessen Vorzügen (vgl. Scharf/Schubert/Hehn 2012, S. 409f). Zumeist werden Buzz-AgentInnen von Unternehmen gezielt eingesetzt und z.B. mit Vergünstigungen oder Produktproben „bezahlt“. Solche Aktionen können beispielsweise initiierte Gespräche oder die Nutzung des eigenen Körpers als Werbefläche darstellen (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 29f). Somit bezeichnet Buzz Marketing *„die gezielte Gewinnung von Konsumenten als Werbeträger, ohne dass diese sich als solche zu erkennen geben“* (Hutter/Hoffmann 2013, S. 30).

Dadurch, dass Unternehmen durch Buzz Marketing in die Privatsphäre von Personen eindringen, wird es häufig kontrovers diskutiert. Vor allem liegt der Kritikpunkt darin, dass sich Buzz-AgentInnen zumeist nicht zu erkennen geben und daher verdeckt Werbebotschaften in ihrem Umfeld verbreiten. Aus diesem Grund gehen die Meinungen hinsichtlich moralischer Aspekte des Buzz Marketing stark auseinander. Außerdem bringen verdeckte Buzz-AgentInnen aus strategischer Sicht auch die Gefahr mit sich, dass negative Mund-zu-Mund-Propaganda ausgelöst werden kann, wenn der/die Buzz-AgentIn entlarvt wird und sich dadurch der/die KonsumentIn vom Unternehmen getäuscht fühlt (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 55).

Da nun die wesentlichsten Instrumente des Guerilla Marketing beschrieben und mit Hilfe von Beispielen auf das Externe Employer Branding bzw. Recruiting umgelegt wurden, soll im Folgenden ein Überblick über die positiven und negativen Aspekte, die durch den Einsatz von Guerilla Instrumenten entstehen können, gegeben werden.

3.5 Überblick über die positiven und negativen Aspekte des Guerilla Marketing

Guerilla Marketing bringt zweifellos Chancen mit sich. Durch überraschende Maßnahmen kann eine vergleichsweise große Wirkung bei relativ geringem Mitteleinsatz erzielt werden (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 56). So kann eine höhere Reichweite und eine höhere Kontaktqualität durch die thematische Einbettung einer Werbebotschaft erreicht werden (vgl. Nufer/Bender 2008, S. 24f). Somit können durch Guerilla Marketing bzw. durch dessen zielgerichtete bzw. zielgruppengenaue Ansprache etwaige Streuverluste so gering wie möglich gehalten werden.

Außerdem kann die Markenbekanntheit durch Guerilla Marketing gesteigert werden, vor allem wenn die Maßnahmen für Gerede bzw. Schlagzeilen sorgen (vgl. Margolis/Garrigan 2010, S. 38f). Des Weiteren kann das Image aufgebessert werden und das Unternehmen (als ArbeitgeberIn) frischer, dynamischer, flexibler, kreativer, innovativer etc. wirken lassen. Hierbei muss jedoch darauf geachtet werden, ob das Unternehmen ein derartiges Imageprofil überhaupt anstrebt (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 56).

Guerilla Marketing ist allerdings häufig auch mit Bedenken verbunden und wird daher als umstritten angesehen. Denn Guerilla Marketing bewegt sich teilweise in rechtlichen (vor allem Ambush Marketing oder auch Ambient Marketing), moralischen und ethischen Grauzonen (bezogen auf die Inhalte der Botschaften) (vgl. Huber/Meyer/Nachtigall 2009, S. 9). Dies resultiert aus der Forderung nach Tabubrüchen und damit einhergehender, erhöhter Aufmerksamkeit.

Die Grenzen zwischen Moral und Geschmacklosigkeit, Legalität und Illegalität sowie Faszination und Verärgerung sind sehr eng (vgl. Nufer/Bender 2008, S. 25) und daher besteht ein höheres moralisches und rechtliches Konfliktpotenzial als bei den klassischen Marketingmethoden (vgl. Ruzicka 2012, S. 81).

Dies ist auch der Grund dafür, dass sich viele Unternehmen den Guerilla-Ansatz nicht zu Nutze machen. Ihre größte Befürchtung ist nämlich, dass sie negative Image-Effekte (Bumerang-Effekte) durch den Einsatz von Guerilla Marketing auslösen (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 53). Folgende negative Eigenschaften können dem Unternehmen bei unsachgemäßem Einsatz von Guerilla Marketing zugeschrieben werden:

- **Illegalität:** Illegale (Ambush-)Maßnahmen bringen nicht nur finanzielle Strafen mit sich, sondern auch negative Presseberichte. Zwar kann dadurch die Bekanntheit des Unternehmens gesteigert werden, jedoch ist es fraglich, ob man dies durch negative Berichterstattung erreichen will.
- **Irreführung:** Speziell hinsichtlich Buzz und Viral Marketing ist oftmals das kommerzielle Interesse des Unternehmens verdeckt. Wird dies jedoch von den Menschen erkannt/aufgedeckt, fühlen sie sich getäuscht und dies wirkt sich negativ auf das Unternehmensimage aus.
- **Invasivität:** Durch die Einbindung von (Ambient Marketing-)Maßnahmen in die natürliche Umwelt des Konsumenten/der Konsumentin, kann der/die KonsumentIn eine Kommerzialisierung der Lebensräume befürchten. Außerdem kann diese Allgegenwärtigkeit von Werbemaßnahmen auch als Eingriff in die Privatsphäre empfunden werden.
- **Verantwortungslosigkeit:** Insbesondere bei Sensation Marketing werden manchmal Sicherheitsrisiken ignoriert, um möglichst spektakuläre Aktionen umzusetzen. Möglicherweise wird dies von den KonsumentInnen negativ wahrgenommen.
- **Geschmacklosigkeit:** Um einen Überraschungseffekt zu erwirken, überschreiten Guerilla-Maßnahmen fallweise die Grenzen des guten Geschmacks.
- **Einfallslosigkeit:** Werden bereits existierende Kampagnen imitiert, geht der Neuigkeitscharakter verloren und es tritt somit kein Überraschungseffekt ein. Im schlimmsten Fall wird dem Unternehmen sogar ein Follower-Image zugeschrieben. Noch negativere Folgen hat das Schalten der eigenen Kampagne über einen längeren Zeitraum. Die zu Beginn erreichten Imagekomponenten

Innovativität und Dynamik können sich dadurch ziemlich schnell in Einfallslosigkeit und Schwerfälligkeit umwandeln (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 56f).

Ein weiteres Risiko beim Einsatz von sehr unkonventionellen bzw. originellen Guerilla Marketing Maßnahmen besteht darin, dass diese vom beworbenen Produkt oder Unternehmen ablenken können und daher die KonsumentInnen die positive Bewertung der Aktion nicht auf die Marke bzw. das Unternehmen übertragen (Vampir-Effekt) (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 57). Somit erinnern sich die KonsumentInnen zwar an die faszinierende Maßnahme, jedoch die dahinter liegende Marke bzw. das angebotene Produkt oder die Dienstleistung wird nicht mehr damit verbunden (vgl. Levinson 1990, S. 95).

Demzufolge ist es von zentraler Bedeutung, dass Guerilla Marketing Kampagnen vorsichtig und sorgfältig geplant werden (vgl. Nufer/Bender 2008, S. 25). Es müssen nämlich die Unternehmenskultur und das Unternehmensimage (bzw. ArbeitgeberInnenimage), die gewählten Maßnahmen und Medien sowie die anvisierte Zielgruppe zusammenpassen, um etwaige Imageschäden zu vermeiden (vgl. Böhlich 2012, S. 38). Außerdem müssen die Unternehmen kontinuierlich sowohl anhand unternehmensinterner ethischer Richtlinien als auch anhand der aktuellen Rechtslage prüfen, ob ein Einsatz einer Guerilla-Maßnahme legal und legitim ist (vgl. Hutter/Hoffmann 2013, S. 58).

3.6 Abschließende Betrachtung des Guerilla Marketing

Wie im Kapitel 3 veranschaulicht wurde, nimmt die Effizienz klassischer Kommunikationsinstrumente stetig ab und ein Kampf um die Aufmerksamkeit der Menschen hat begonnen. Dies trifft nicht nur auf den Absatzmarkt zu, sondern auch auf den Arbeitsmarkt. Daher soll durch Employer Branding eine extern wie intern wirksame Positionierung eines Unternehmens als attraktiver, unverwechselbarer und glaubwürdiger/attraktive, unverwechselbare und glaubwürdige ArbeitgeberIn ermöglicht werden, wodurch er sich von der hohen Anzahl an Wettbewerbern/Wettbewerberinnen differenzieren kann. Um dies (insbesondere extern) umsetzen zu können, bedarf es alternativer Methoden, um die Aufmerksamkeit der Menschen zu erregen.

Die Ursprünge des Guerilla Marketing liegen im Krieg, da die „Guerilla Taktik“ eigentlich eine Methode der Kriegsführung ist, welche durch Überraschungsangriffe und Attacken aus dem Hinterhalt das Problem der militärische Unterlegenheit lösen soll. Legt man dies auf das Marketing um, wird ersichtlich, dass Guerilla Marketing zu Beginn in erster Linie von KMU's im Kampf gegen Großunternehmen eingesetzt wurde. Mittlerweile wird es jedoch auch von Großunternehmen genutzt.

Heutzutage ist Guerilla Marketing eine effiziente Marketingstrategie und -philosophie. Hierbei werden ungewöhnliche bzw. unkonventionelle Marketingmethoden eingesetzt, wodurch sich Unternehmen von der Konkurrenz abheben und die Menschen überraschen können. Durch den Überraschungseffekt wird den Maßnahmen eine überdurchschnittlich hohe Aufmerksamkeit entgegengebracht und in weiterer Folge sogar von den Menschen und im besten Fall auch von den Medien freiwillig und kostenlos weiterkommuniziert (Diffusionseffekt). Ein wesentlicher Aspekt hinsichtlich Guerilla Marketing ist außerdem, dass mit geringen Mitteln eine hohe Wirkung erzielt werden kann.

Somit sind die zentralen Ziele des Einsatzes von Guerilla Marketing, maximale Aufmerksamkeit in der Zielgruppe zu erreichen und sich von der Konkurrenz abzuheben, aber dies zu minimalen Kosten (Low-Cost-Effekt). Daher eignet sich Guerilla Marketing explizit für KMU's, da durch dessen Einsatz mangelndes Budget durch gute und ungewöhnliche Ideen ersetzt werden kann. Außerdem können KMU's die charakteristischen Merkmale des Guerilla Marketing wie Schnelligkeit, Flexibilität und Kreativität leichter umsetzen als Großunternehmen.

Des Weiteren kann Guerilla Marketing, gemäß dem Verständnis als übergeordnete Philosophie/Kunst, als marketingmix-übergreifendes Konzept begriffen werden, welches hinsichtlich kreativer und unkonventioneller Entscheidungen zu Kommunikation, Preis, Produkt und Distribution den gesamten Marketing Mix tangiert. Jedoch kommt Guerilla Marketing zumeist in der Kommunikationspolitik d.h. als kosteneffizientes und unkonventionelles Kommunikationsinstrument zum Einsatz, da es sich insbesondere zur zielgruppengenauen Verbreitung bzw. Übermittlung einer Botschaft eignet. Daher kann Guerilla Marketing einerseits zur Steigerung der Markenbekanntheit beitragen und andererseits zur Schärfung des Markenimages.

Legt man dies auf das Employer Branding um, wird deutlich, dass der Guerilla-Ansatz sowohl den internen und externen leistungspolitischen als auch kommunikationspolitischen Instrumenten des Employer Branding zugrunde gelegt werden kann. Durch innovative, kreative und unkonventionelle Ideen hinsichtlich des Einsatzes der Employer Branding Instrumente kann versucht werden, dem Fachkräftemangel und dem daraus resultierenden Wettbewerb um Fachkräfte im IT-Bereich zu begegnen und die MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden. Jedoch eignet sich Guerilla Marketing auch hinsichtlich des Employer Branding speziell als (externes) Kommunikationsinstrument, d.h. für das Externe Employer Branding (ArbeitgeberInnenimage).

Mittlerweile wurde eine Vielzahl an Kommunikationsinstrumenten entwickelt, welche auf der Grundidee des Guerilla-Ansatzes basieren. Jedes dieser Instrumente nutzt ein anderes Wirkprinzip, nämlich

- das Trittbrettfahrerprinzip (Moskito und Ambush Marketing),
- das Lebensumfeldprinzip (Sensation und Ambient Marketing) oder
- das Empfehlungsprinzip (Buzz und Viral Marketing).

Dadurch sollen Überraschungs-Effekte, Diffusions-Effekte und/oder Low-Cost-Effekte ausgelöst werden, um schlussendlich den Guerilla-Effekt (möglichst hohe Werbewirkung bei vergleichsweise geringem Mitteleinsatz) zu erreichen. Außerdem hat sich Guerilla-PR als flankierende Maßnahme etabliert

Trotz der zahlreichen positiven Aspekte ist Guerilla Marketing häufig auch mit Bedenken verbunden. Denn die Grenzen zwischen Moral und Geschmacklosigkeit, Legalität und Illegalität sowie Faszination und Verärgerung sind sehr eng und daher bewegt sich Guerilla Marketing teilweise in rechtlichen, moralischen und ethischen Grauzonen und manchmal sogar am Rande der Legalität.

Dies impliziert, dass bei unsachgemäßem Einsatz von Guerilla Marketing Image-schäden entstehen können. Außerdem besteht auch das Risiko des sogenannten Vampir-Effekts, bei welchem sich die KonsumentInnen zwar an die unkonventionellen Maßnahmen erinnern, jedoch die dahinter liegende Marke bzw. das angebotene Produkt oder die Dienstleistung nicht mehr damit verbunden wird.

Demzufolge ist es von zentraler Bedeutung, dass Guerilla Marketing Kampagnen vorsichtig und sorgfältig geplant werden.

Da nun die theoretischen Grundlagen hinsichtlich Employer Branding und Guerilla Marketing ausgeführt wurden, werden die wesentlichsten Inhalte im folgenden Kapitel kurz zusammengefasst und darauf aufbauend Unterfragen und Hypothesen abgeleitet, die anschließend empirisch untersucht werden.

4 Zwischenfazit inklusive Unterfragen- und Hypothesenbildung

Um die (Haupt-)Forschungsfrage weiter behandeln zu können, wird diese nachfolgend nochmals in Erinnerung gerufen und anschließend werden anhand eines auf dem theoretischen Teil basierenden Zwischenfazits Unterfragen sowie daraus abgeleitete Hypothesen gebildet.

Forschungsfrage: Ist Guerilla Marketing ein geeigneter Ansatz für österreichische KMU's der IT-Branche zur internen und externen Positionierung als attraktiver/attractive ArbeitgeberIn (Employer Branding), um der momentanen Problematik am Arbeitsmarkt entgegenzuwirken?

Aufgrund der personalrelevanten Herausforderungen und Bedrohungen ist es speziell für KMU's der IT-Branche von essentieller Bedeutung, ihre Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit als ArbeitgeberIn nachhaltig zu steigern und von daher Employer Branding zu betreiben.

Employer Branding soll nämlich eine extern wie intern wirksame Positionierung eines Unternehmens als attraktiver, unverwechselbarer, einzigartiger und glaubwürdiger/attractive, unverwechselbare, einzigartige und glaubwürdige ArbeitgeberIn ermöglichen. Das übergeordnete Ziel ist somit der Aufbau einer attraktiven ArbeitgeberInnenmarke. Durch die Entwicklung, Umsetzung und Messung einer im Zuge des Employer Branding Prozesses festgelegten identitätsbasierten Positionierungsstrategie sollen in erster Linie fachlich und kulturell passende Fach- und Führungskräfte gewonnen und an das Unternehmen gebunden werden. Das heißt, vor allem die Aufgabenbereiche der MitarbeiterInnengewinnung und MitarbeiterInnenbindung sollen dadurch erleichtert bzw. optimiert werden. Um dies zu gewährleisten, müssen speziell KMU's der IT-Branche mittlerweile bei der Umsetzung der Strategie kreativ werden. Somit stellen sich folgende Unterfragen.

Erste Unterfrage: Eignet sich der Guerilla-Ansatz im Employer Branding von österreichischen KMU's der IT-Branche, um bestehende MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden?

Zweite Unterfrage: Eignet sich der Guerilla-Ansatz im Employer Branding von österreichischen KMU's der IT-Branche, um dadurch den Personalbedarf zu decken?

Für die Umsetzung der Positionierungsstrategie stehen sowohl interne und externe leistungspolitische als auch kommunikationspolitische Instrumente zur Verfügung. All diesen Instrumenten kann der Guerilla-Ansatz zugrunde gelegt werden, indem innovative, kreative und unkonventionelle Ideen hinsichtlich des Einsatzes der Employer Branding Instrumente umgesetzt werden.

Um speziell MitarbeiterInnen an das Unternehmen binden zu können (**erste Unterfrage**), muss durch die ArbeitgeberInnenmarke innen umgesetzt werden, was sie nach innen und außen kommuniziert bzw. verspricht. Das heißt, dass die reale ArbeitgeberInnenqualität und das ArbeitgeberInnenimage übereinstimmen müssen, sodass der/die ArbeitgeberIn von den aktuellen MitarbeiterInnen präferiert wird. Durch die Präferenzbildung kann die Loyalität, Leistung und Motivation der MitarbeiterInnen gesteigert und in weiterer Folge das Risiko der MitarbeiterInnenfluktuation (ArbeitgeberInnenwechsel) verringert werden.

Daraus kann nun auf Basis der ersten Unterfrage folgende Hypothese abgeleitet werden.

Erste Hypothese: Durch den Einsatz von innovativen, kreativen und unkonventionellen leistungspolitischen Maßnahmen im Employer Branding, können KMU's der IT-Branche eine Präferenzstellung bei den aktuellen MitarbeiterInnen einnehmen und sie dadurch an das Unternehmen binden.

Um den Personalbedarf decken zu können (**zweite Unterfrage**) sind folgende Funktionen, die durch den Aufbau einer attraktiven ArbeitgeberInnenmarke erreicht werden sollen, relevant:

- Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens
- Differenzierung von der Konkurrenz
- Aufbau einer Präferenzstellung bei potenziellen MitarbeiterInnen (Employer of Choice)

Auch hinsichtlich der Personalbedarfsdeckung ist die Übereinstimmung zwischen realer ArbeitgeberInnenqualität und ArbeitgeberInnenimage von zentraler Bedeutung, da durch den Aufbau eines nicht wahrheitsgetreuen ArbeitgeberInnenimage die Erwartungen neuer MitarbeiterInnen an den/die ArbeitgeberIn nicht erfüllt werden und dies schlussendlich zu Unzufriedenheit und Fluktuation der MitarbeiterInnen führen kann. Allerdings weisen KMU's zumeist eine hohe ArbeitgeberInnenqualität auf, leiden jedoch an einem unzureichenden ArbeitgeberInnenimage. Dies resultiert aus dem geringen Bekanntheitsgrad und der Ressourcenknappheit, da häufig insbesondere finanzielle Mittel fehlen, um die ArbeitgeberInnenqualität ausreichend nach außen zu kommunizieren.

Wie in Kapitel 3.3 ersichtlich wurde, kann der Guerilla-Ansatz zwar allen Instrumenten des Employer Branding zugrunde gelegt werden, jedoch eignet er sich insbesondere als kosteneffizientes und unkonventionelles Kommunikationsinstrument, da vor allem Botschaften zielgruppengenau und auf innovative und spektakuläre Art und Weise verbreitet bzw. übermittelt werden können.

Dadurch nimmt Guerilla Marketing im Kampf um die Aufmerksamkeit der Menschen sowohl am Absatzmarkt als auch am Arbeitsmarkt eine entscheidende Rolle ein. Guerilla Marketing zielt nämlich darauf ab, maximale Aufmerksamkeit in der Zielgruppe durch den sogenannten Überraschungseffekt zu erreichen, um sich dadurch in weiterer Folge von der Konkurrenz abzuheben und einen Diffusionseffekt (freiwillige und kostenlose Verbreitung durch Menschen und/oder Medien) auszulösen. Dadurch kann Guerilla Marketing einerseits zur Steigerung der Markenbekanntheit und andererseits zur Schärfung des Markenimages beitragen. Zentral dabei ist, dass mit geringen (finanziellen) Mitteln (Low-Cost-Effekt) eine hohe Wirkung erzielt werden kann. Daher eignet sich Guerilla Marketing explizit für KMU's, da durch dessen Einsatz mangelndes Budget durch gute und ungewöhnliche Ideen ersetzt werden kann.

Aus den soeben erläuterten Ausführungen, können im Hinblick auf die zweite Unterfrage somit folgende Hypothesen aufgestellt werden.

Zweite Hypothese: KMU's weisen zumeist eine hohe ArbeitgeberInnenqualität auf, leiden jedoch häufig an einem unzureichenden ArbeitgeberInnenimage. Hier kann der Guerilla-Ansatz Abhilfe schaffen, da er zur Schärfung des (ArbeitgeberInnen-) Images beitragen kann. Denn eine unkonventionelle und überraschende Kommunikationsmaßnahme verleiht dem KMU ein junges, kreatives und dynamisches Image, was speziell für junge IT-Fachkräfte sehr anziehend wirkt.

Dritte Hypothese: Da den KMU's zumeist nur geringe (finanzielle) Mittel zur Verfügung stehen, um deren ArbeitgeberInnenqualität ausreichend nach außen zu kommunizieren, eignet sich der Guerilla-Ansatz (aufgrund des Low-Cost-Effekts) vor allem für diese Unternehmen. Denn durch den Guerilla-Ansatz kann mangelndes Budget durch gute und ungewöhnliche (Kommunikations-)Ideen ersetzt werden.

Vierte Hypothese: Durch den Einsatz von Guerilla Marketing hinsichtlich der kommunikationspolitischen Instrumente des Employer Branding kann die Bekanntheit (durch den Überraschungs- und Diffusionseffekt) von KMU's der IT-Branche als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn gesteigert werden.

Fünfte Hypothese: Durch den Einsatz von innovativen, spektakulären und unkonventionellen Guerilla-Kommunikationsmaßnahmen im Employer Branding können sich KMU's der IT-Branche positiv von der Konkurrenz abheben und dadurch eine Präferenzstellung bei den potenziellen MitarbeiterInnen einnehmen (Employer of Choice).

Sechste Hypothese: Durch die zielgruppengenaue Ansprache des Guerilla Marketing können explizit diejenigen potenziellen MitarbeiterInnen auf das Unternehmen als ArbeitgeberIn aufmerksam gemacht werden, deren Werte und Vorstellungen mit denen des Unternehmens übereinstimmen („die Besten unter den Passenden“).

Außerdem existiert mittlerweile eine Vielzahl an Kommunikationsinstrumenten, welche auf der Grundidee des Guerilla-Ansatzes basieren. Jedes dieser Instrumente nutzt ein anderes Wirkprinzip, nämlich

- das Trittbrettfahrerprinzip (Moskito und Ambush Marketing),

- das Lebensumfeldprinzip (Sensation und Ambient Marketing) oder
- das Empfehlungsprinzip (Buzz und Viral Marketing).

Außerdem hat sich Guerilla-PR als flankierende Maßnahme etabliert.

Hinsichtlich des Employer Branding steht auf Basis des Trittbrettfahrerprinzips das Abwerben von MitarbeiterInnen der Konkurrenzunternehmen im Zentrum, welche es nicht geschafft haben, ihre Fach- und Führungskräfte an das Unternehmen zu binden. Hierfür kann einerseits Trojan Recruiting und andererseits Conspiracy Recruiting eingesetzt werden. Des Weiteren kann das Lebensumfeldprinzip bzw. Ambient Marketing (sowie Ambient Recruiting) und Sensation Marketing für Employer Branding Zwecke genutzt werden. Zudem eignet sich das relativ kostengünstige Viral Marketing hinsichtlich Employer Branding und externer MitarbeiterInnenrekrutierung (Viral Recruiting) vor allem für KMU's.

Trotz der zahlreichen positiven Aspekte der unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente des Guerilla Marketing sind sie teilweise auch mit Bedenken verbunden. Denn die Grenzen zwischen Moral und Geschmacklosigkeit, Legalität und Illegalität sowie Faszination und Verärgerung sind sehr eng und daher bewegt sich Guerilla Marketing (auch beim Einsatz im Employer Branding) teilweise in rechtlichen, moralischen und ethischen Grauzonen und manchmal sogar am Rande der Legalität. Dies impliziert, dass Guerilla Marketing Kampagnen im Employer Branding vorsichtig und sorgfältig geplant werden müssen, um auch mögliche Imageschäden und Vampir-Effekte vorzubeugen.

Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit der empirischen Erhebung, welche schlussendlich die soeben aufgestellten Hypothesen untersuchen soll.

5 Empirischer Teil

5.1 Methodenbeschreibung

Um die im Kapitel 4 erarbeiteten Unterfragen und Hypothesen weiter untersuchen zu können und in Folge dessen die im Kapitel 1.1 gestellte Forschungsfrage vollständig beantworten zu können, wurde auf die qualitative Forschungsmethode zurückgegriffen. Diese wurde deshalb gewählt, da die standardisierten Verfahren der quantitativen Forschung der Komplexität bzw. Neuheit des Untersuchungsgegenstandes nicht gerecht werden würden (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 25).

Somit wurden (qualitative) ExpertInneninterviews für die Datenerhebung (Erhebungsmethode) und die qualitative Inhaltsanalyse für deren Auswertung (Auswertungsmethode) durchgeführt (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 14ff). Bei diesen Methoden wurde versucht, die drei Gütekriterien, nämlich Objektivität, Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit) vollkommen zu beachten.

Da es sich bei der Erhebungsmethode um ExpertInneninterviews handelt, muss vorab der Begriff „Experte/ExpertIn“ geklärt werden. Unter ExpertInnen werden hier nämlich Personen (SpezialistInnen) verstanden, welche (aufgrund ihrer Position) über besondere Informationen bzw. besonderes Wissen verfügen, das sie auf Anfrage weitergeben oder für die Lösung besonderer Probleme einsetzen (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 11). Somit verfügen sie über spezifisches Wissen, welches für die Untersuchung relevant ist. Zur Erschließung dieses Wissens wurden daher Einzelinterviews mit MitarbeiterInnen von KMU's der IT-Branche geführt, welche aufgrund ihrer Position im Unternehmen über besonderes Wissen hinsichtlich Employer Branding verfügen (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 41ff).

Um diese ExpertInnen auswählen zu können, musste vorab die Grundgesamtheit definiert werden. Diese stellen österreichische KMU's, welche in der IT-Branche tätig sind, dar. Aus der Grundgesamtheit wurde anschließend eine Stichprobe gezogen, wobei darauf geachtet wurde, dass diese ein möglichst getreues Abbild der Grundgesamtheit ist.

Da jedoch das Expertenwissen bei dieser Erhebungsmethode im Vordergrund steht, kamen für diese Untersuchung nur KMU's der IT-Branche in Frage, welche

schon Erfahrungen mit Employer Branding gemacht hatten bzw. dieses einsetzen. Aufgrund dessen hat sich die Anzahl der möglichen österreichischen KMU's stark eingegrenzt, da bei diesen Employer Branding noch nicht sehr verbreitet ist. Nach dieser notwendigen ersten Eingrenzung wurde versucht, sowohl österreichische Kleinunternehmen (bis 49 MitarbeiterInnen) als auch Mittelunternehmen (50 bis 249 MitarbeiterInnen) der IT-Branche in der Untersuchung abzudecken.

Auf Basis dessen wurden somit ExpertInnen telefonisch kontaktiert bzw. angefragt, wobei schlussendlich die in Tabelle 7 aufgelisteten ausgewählt und interviewt wurden:

Tab. 7: Ausgewählte österreichische KMU's bzw. ExpertInnen

Unternehmensname	MitarbeiterInnenanzahl	Name des Interviewpartners/der Interviewpartnerin	Funktion bzw. Berufsbezeichnung
ANECON Software Design & Beratung G.m.b.H.	102 MitarbeiterInnen (Mittelunternehmen)	Mag. Karin Schmitzer	Leiterin Management Services (Human Resources Leiterin)
NTS Netzwerk Telekom Service AG	89 MitarbeiterInnen (Mittelunternehmen)	Mag. Beatrix Ortner	Human Resources Manager
anonym	135 MitarbeiterInnen (Mittelunternehmen)	anonym	Senior Human Resources Manager Austria
Gekko it-solutions GmbH	24 MitarbeiterInnen (Kleinunternehmen)	Marcus Weixelberger	CEO
Up to Eleven Digital Solutions GmbH	37 MitarbeiterInnen (Kleinunternehmen)	Mag. Gabriele Högler	Human Resources Manager

Quelle: eigene Darstellung

Außerdem handelt es sich um nichtstandardisierte Interviews, d.h. weder die Fragen der Interviewerin noch die Antworten des Interviewpartners/der Interviewpartnerin wurden standardisiert. Jedoch entschied sich die Verfasserin dieser Arbeit für nichtstandardisierte Interviews in Form von Leitfadeninterviews. Somit wurde ein Interviewleitfaden entwickelt. Der Interviewleitfaden stellt allerdings nur eine Richtschnur dar, der die unbedingt zu stellenden Fragen enthält (z.B. Frageformulierung, Reihenfolge der Fragen etc. sind nicht verbindlich und das Stellen von Nachfragen ist möglich) (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 41f).

Dieser Interviewleitfaden gliedert sich in folgende drei Interviewthemenbereiche:

- Employer Branding im Allgemeinen
- Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding
- Zukunftsprognosen

Die darin enthaltenen sechs Interviewleitfragen wurden klar, einfach und offen formuliert (siehe Anhang „Interviewleitfaden der ExpertInneninterviews“).

Nach Abschluss der Erstellung des Interviewleitfadens wurden die Interviews (Dauer zwischen 20 und 35 Minuten) mit den ausgewählten ExpertInnen telefonisch (Telefoninterviews) durchgeführt. Eines dieser Interviews wurde jedoch face-to-face im Büro des Unternehmens abgehalten (anonym).

Bei der ersten Kontaktaufnahme wurde zumeist schon vorab abgeklärt, ob die ExpertInnen mit der Aufzeichnung des Interviews einverstanden sind und ob sie anonym in der Arbeit behandelt werden wollen. Mit der Aufzeichnung des Interviews waren alle einverstanden, jedoch wollte ein/eine InterviewpartnerIn in der Arbeit anonymisiert werden.

Um die InterviewpartnerInnen in das Thema einzuführen, wurde ihnen vorab außerdem ein Mail mit den relevanten Informationen zugesandt. Somit wurden zu Beginn des Interviews nur die Rahmenbedingungen (kurze Wiederholung des Themas und der Aufzeichnungserlaubnis, voraussichtliche Dauer, Themenbereiche, Behandlung offener Fragen des Interviewpartners/der Interviewpartnerin) abgeklärt und anschließend konnte sofort mit dem eigentlichen Interview auf Basis des Interviewleitfadens begonnen werden. Wurden alle Interviewleitfragen ausreichend beantwortet, wurde das Interview durch einen Dank an den/die InterviewpartnerIn beendet.

Diese Interviews wurden wie bereits erwähnt mit Einverständnis der InterviewpartnerInnen auditiv mit Hilfe der Apps „Automatic Call Recorder“ (telefonisch) und „Smart Voice Recorder“ (face-to-face) aufgezeichnet, um sie anschließend (wörtlich) transkribieren und auswerten zu können.

Die dadurch erhaltenen auszuwertenden Rohdaten stellen somit Texte (Interviewtranskriptionen) dar, welche mit prinzipiellen Unschärfen behaftet sind (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 43). Das Problem, welches sich dadurch für die qualitative

Auswertungsmethode ergibt, ist Folgendes: „Sie müssen ein prinzipiell unscharfes Datenmaterial auswerten, das auch schwer interpretierbar, irrelevante und widersprüchliche Informationen enthalten kann“ (Gläser/Laudel 2010, S. 43).

Hinsichtlich qualitativer Auswertungsmethode wurde auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring zurückgegriffen. „Die qualitative Inhaltsanalyse wertet Texte aus, indem sie ihnen in einem systematischen Verfahren Informationen entnimmt. Zu diesem Zweck wird der Text mit einem Analyseraster auf relevante Informationen hin durchsucht. Die dem Text entnommenen Informationen werden den Kategorien des Analyserasters zugeordnet und relativ unabhängig vom Text weiterverarbeitet, d.h. umgewandelt, mit anderen Informationen synthetisiert, verworfen, usw.“ (Gläser/Laudel 2010, S. 46).

Für die Auswertung wurde somit ein Auswertungsraster erstellt, welches zur Kategorisierung der Daten diente. Die für die Bearbeitung der Forschungsfrage (bzw. der Unterfragen und Hypothesen) relevanten Daten wurden selektiert und in den Auswertungsraster übertragen, um die Ergebnisse schlussendlich interpretieren zu können.

Der Auswertungsraster besteht, in Anlehnung an Mayring (2010, S. 67ff), aus folgenden Kategorien:

- *Interview*: In dieser Kategorie wird die Bezeichnung des Interviews, aus welchem die Daten bezogen wurden, notiert. Die Bezeichnung der Interviews bezieht sich auf die einzelnen InterviewpartnerInnen und wurde folgendermaßen zugeteilt:
 - Interview A: Mag. Karin Schmitzer
 - Interview B: Mag. Beatrix Ortner
 - Interview C: anonym
 - Interview D: Marcus Weixelberger
 - Interview E: Mag. Gabriele Högler
- *Zeilennummer*: In dieser Kategorie werden die Zeilen, in denen sich die für die Auswertung relevanten Informationen befinden, angegeben.
- *Paraphrase*: Diese Kategorie umfasst die wörtliche Aussage des Interviewpartners/der Interviewpartnerin. Ergänzungen der Verfasserin, welche

dem Verständnis der Aussage dienen, wurden durch eckige Klammern gekennzeichnet.

- *Generalisierung*: In dieser Kategorie wird eine sinngemäße Umformulierung der Paraphrase in eine generalisierte (allgemeine) Aussage vorgenommen.
- *Reduktion*: Die generalisierten Aussagen werden in dieser Kategorie zusammengefasst.

Da nun die Methode ausführlich beschrieben wurde, folgt anschließend die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse.

5.2 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse

Für die Auswertung und Interpretation der Daten wird nun die Forschungsfrage wiederholt. Diese lautete:

Ist Guerilla Marketing ein geeigneter Ansatz für österreichische KMU's der IT-Branche zur internen und externen Positionierung als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn (Employer Branding), um der momentanen Problematik am Arbeitsmarkt entgegenzuwirken?

Für dessen Beantwortung wurden in weiterer Folge Auswertungstabellen für die einzelnen drei Themenbereiche des Interviewleitfadens erstellt, welche außerdem den Unterfragen sowie den diesen zugrunde liegenden Hypothesen zugeordnet wurden. Dafür wurden diese an der passenden Stelle nochmals in Erinnerung gerufen. Die Auswertungstabellen werden somit in den nächsten Kapiteln angeführt und anschließend interpretiert. Das folgende Kapitel befasst sich mit dem ersten Themenbereich, nämlich Employer Branding im Allgemeinen.

5.2.1 Employer Branding im Allgemeinen

In der (Auswertungs-)Tabelle 8 wird ermittelt, ob die interviewten KMU's der IT-Branche auch tatsächlich mit personalrelevanten Herausforderungen wie bspw. dem Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt zu kämpfen haben und durch welche leistungspolitischen und kommunikationspolitischen Employer Branding Maßnahmen sie bisher versucht haben diese zu bekämpfen.

Tab. 8: Personalrelevante Herausforderungen und Gegenmaßnahmen

Inter-view	Zeilen-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	32-33	„Also ja, wir spüren das [personalrelevante Herausforderungen wie bspw. Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt] seit einigen Jahren. Wir spüren auch sehr stark, dass wir besonders IT-Funktionen nur sehr schwer besetzen können (...).“	Personalrelevante Herausforderungen wie bspw. der Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt sind seit einigen Jahren sehr stark zu spüren.	KMU's (insbesondere der IT-Branche) haben seit einigen Jahren mit personalrelevanten Herausforderungen zu kämpfen. Hierzu zählt der derzeit bestehende Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt. Offene Stellen können derzeit zwar noch besetzt werden, jedoch hängt die Schwierigkeit der Stellenbesetzung stark von der ausgeschriebenen Stelle ab. Beispielsweise sind Stellen der Software-IT nur schwer zu belegen. Außerdem ist es insbesondere für Kleinunternehmen im internationalen Wettbewerb eine große Herausforderung Fachkräfte zu gewinnen.
	35-46	„Also es gibt ein Mitarbeiterwerbeprogramm (...), wir haben Partnerschaften mit Fachhochschulen, wir sind auf Karrieremessen vertreten, wir sind natürlich online vertreten, wir sind auf Kununu vertreten, wir haben bei Great Place to Work mitgemacht zweimal, wir haben eine umgekehrte Bewerbungsbroschüre, weil wir auch sagen, die Zeiten wo sich der Bewerber beim Unternehmen bewirbt sind vorbei. (...) wir bieten unterschiedlichste Mitarbeitererevents an.“	Es werden/wurden folgende Maßnahmen eingesetzt: MitarbeiterInnenwerbeprogramm, Partnerschaften mit Fachhochschulen, Karrieremessen, Online-Auftritte (z.B. Kununu), Great Place to Work, umgekehrte Bewerbungsbroschüre (Unternehmen bewirbt sich bei potenziellen MitarbeiterInnen), unterschiedlichste MitarbeiterInnenevents.	Der War of Talents stellt jedoch eine noch größere Herausforderung für KMU's dar. Da die IT-Branche sehr klein ist, sind die guten und erfolgreichen Arbeitskräfte am Markt bekannt und daher kommt es häufiger zu Abwerbungen (speziell im Sales-Bereich). KMU's setzen häufig folgende Maßnahmen ein: Headhunter, Messen, MitarbeiterInnenwerbeprogramm, Online-Aktivitäten (z.B. Kununu, Homepage, Social Media, SEO), Great Place to Work und Umsetzung von Maßnahmen auf Basis der im Rahmen dieses Projekts erhobenen Umfrageergebnisse, bedürfnisorientierte
B	33	„Ja, wir haben damit [mit personalrelevante Herausforderungen wie bspw. Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt] zu kämpfen, ja.“	Personalrelevante Herausforderungen wie bspw. der Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt sind gegeben.	
	34-42	„Auf karriere.at haben wir zum Beispiel a, das ist eher ein Guerilla-Video. (...) Wir sind natürlich auch ganz normal auf Recruiting-Messen vertreten, ja, wir sind in ganz normalen Stelleninseraten vertreten, wir haben teilweise auch Personalvermittler und Headhunter eingeschaltet, die auch weltweit suchen, sind aber auch auf Lan-Parties als Sponsor, wo wir auch immer gewisse Werbeauftritte haben.“	Es werden/wurden folgende Maßnahmen eingesetzt: (Guerilla-)Videos, Recruiting-Messen, Stelleninserate, Personalvermittler und Headhunter, Sponsor auf Lan-Parties.	

C	10-12	„Also erstens, ja, ich merke es [den Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt], ja. Wobei ich glaube speziell dramatisch ist dieser Arbeitskräftemangel im Bereich der Software-IT, ja.“	Der Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt existiert, wobei insbesondere die Software-IT davon betroffen ist.	Bürogestaltung, unterschiedliche MitarbeiterInnenevents, Weiterbildungsmaßnahmen, Gewinnbeteiligung, gratis Obst, Gemüse und Getränke.
	19-26	„Was ich noch stärker merke (...) ist dieser War for Talents, ja. Die Branche ist bei uns eine sehr kleine, (...). Und gerade im Sales-Bereich, also da brauchen wir eigentlich erfolgreiche Leute, (...). (...) man kennt die die guten, die am Markt sind und da kommt es schon zu zu Abwerbungen von von allen Seiten, also das ist, das ist definitiv ein Problem.“	Das größere Problem ist jedoch der War of Talents. Da die IT-Branche sehr klein ist, kennt man die guten und erfolgreichen Arbeitskräfte am Markt und daher kommt es häufiger zu Abwerbungen (speziell im Sales-Bereich).	Speziellere Maßnahmen, welche KMU's teilweise einsetzen sind: umgekehrte Bewerbungsbroschüre (Unternehmen bewirbt sich bei potenziellen MitarbeiterInnen), (Guerilla-)Videos, Sponsor auf Lan-Parties, Zusammenarbeit mit Futurzone (für PraktikantInnengewinnung), Change-Team für Benefit-Bemühungen, gratis Physiotherapeutin.
	14-15	„Ja, also im, bei den Technikern ist es bei uns noch nicht so schlimm, weil wir die Leute selber schulen.“	Es werden/wurden folgende Maßnahmen eingesetzt: Schulungen für Techniker, Great Place to Work und Umsetzung von Maßnahmen auf Basis der im Rahmen dieses Projekts erhobenen Umfrageergebnisse, lokale Trainings.	
	28-39	„Eine große Sache ist, dass wir seit ein paar Jahren an dem Projekt Great Place to Work teilnehmen (...). Das eine ist eben ein ‚Culture Audit‘, wo man selbst beschreibt, ok, was tut man alles für die Mitarbeiter, ja, und für mich aber der relevantere Teil ist eigentlich die Umfrage, die anonym ist, und mit den Ergebnissen der Umfrage kann man wirklich sehr gut arbeiten, ja.“		
	48-50	„Darum hat es auch schlecht abgeschnitten bei der Umfrage und drum setzen wir verstärkt auf lokale Trainings heuer.“		
D	37-42	„Ja, also grundsätzlich ist das natürlich ein für ein kleines Unternehmen in einem internationalem Wettbewerb, wo die globale Welt sich bewegt,	Für Kleinunternehmen ist es im internationalen Wettbewerb eine große Herausforderung Fachkräfte zu gewinnen. Denn der junge Arbeitsmarkt	

		eine riesen Herausforderung zu Fachkräften zu kommen, weil der junge Arbeitsmarkt Unternehmen braucht, die hippe Dinge machen, die nach außen hipp klingen, die sie interessieren und da einfach nicht mehr nur Geld und, sag ma einmal, Arbeitssicherheit vielleicht ein Thema ist.“	fordert nach Unternehmen, die innovative Geschäftsideen verwirklichen und nach außen auch innovativ auftreten. Die finanzielle Gegenleistung und Arbeitssicherheit sind nicht mehr nur die einzigen wichtigen Faktoren.	
	50-61	„(...) also wir haben einerseits den Standort gewechselt aus Platzgründen und haben dann versucht mit den neuen Standort, (...) sehr bedürfnisorientierte Räume schaffen, die auf Wohlfühlfaktor und Zufriedenheit am Arbeitsplatz schon grundsätzlich einmal abzielen. (...) wie Tischtennisraum, mittlerweile Fitnessraum, Ruheraum, (...). Das heißt wir legen sehr viel Wert darauf, dass sich die Mitarbeiter wohl fühlen.“	Es wurde aus Platzgründen der Standort gewechselt. Dort wurden bedürfnisorientierte Räume und Aufenthaltsräume (wie Tischtennisraum, Fitnessraum, Ruheraum etc.) geschaffen. Dieses Umfeld soll dafür sorgen, dass sich die MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz wohlfühlen und dadurch werden deren Leistungsfähigkeit und Spaß am Arbeiten gesteigert.	
	91-92	„(...) das wiederum bringt schon auch sehr viel Leistungsfähigkeit am Kunden. Das heißt, unsere Mitarbeiter sind leistungsbereit, ihnen macht der Job Spaß, (...)“		
	84-85	„Und da haben wir uns entschlossen bei Great Place to Work letztes Jahr mitzumachen (...)“	Weitere Maßnahmen: Great Place to Work, Gewinnbeteiligung, Weiterbildungsbudget für	
	120-155	„Dazu gibt's ergänzend eine Prämie, wo wir 15 Prozent des Gewinns an die Mitarbeiter ausschütten jedes Jahr. (...) Wir haben eine Weiterbildungsbudget für jeden Mitarbeiter, (...) für individuelle Weiterbildung, die ich mir persönlich wünsche und irgendeinen beruflichen Konnex hat. (...) Wir haben derzeit einen Seminarblock laufen, der sich „Well-being“ nennt, (...)“	individuelle, persönliche Interessen mit beruflichen Konnex, Seminar „Well-being“, MitarbeiterInnenevents (wie gemeinsames grillen, kochen), Obst und Gemüse vom Biobauern, gratis Physiotherapeutin, Abbau der Hierarchien (flache Hierarchie), Headhunter, PR-Aktivitäten, Zusammenarbeit mit Futurzone (für PraktikantInnen-gewinnung).	

		<p>Wir haben Grillfeiern, wir kochen gemeinsam, (...). Wir haben, einmal in der Wochen sind Biobauern, die liefern mehrere Gemüse- und Obstkisten, (...). Alle 14 Tage kommt eine Physiotherapeutin kostenlos ins Haus (...). Das heißt, wir sind dabei unsere eh schon von Haus aus flache Hierarchie noch weiter abzubauen (...). Wir suchen noch immer ganz klassisch über Headhunter, wobei wir das über PR-Aktivitäten versuchen zu unterstützen. Sehr bewährt hat sich im Vorjahr zum Beispiel die Zusammenarbeit mit Futurezone, wo wir zu einigen außerordentlichen Ferialpraktikanten gekommen sind, (...).“</p>	
E	46-62	<p>„Ich würd ned sagen, dass das eine Krise ist, ganz große Schwierigkeiten haben, entsprechendes Personal zu finden, auch im IT-Bereich, aber es ist nicht so, dass sie bei uns Schlange stehen vor der Tür, ja. Ich glaub, dass es uns da ähnlich geht wie anderen auch. Wir kriegen Bewerbungen wenn wir eine Stelle ausschreiben, es sind aber je nach Stelle klarerweise immer unterschiedliche Anzahl vorhabenden. (...) ich weiß nicht ob unseren Webauftritt im Internet sehr viele nutzen, aber sehr viel Social Media Kanäle, (...) Also einfach das Gleich-gefundenwerden im Internet, da sind wir sehr bemüht, da auch vorne dabei zu sein.“</p>	<p>Personalrelevante Herausforderungen wie bspw. der Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt sind existent, jedoch sind die Auswirkungen noch annehmbar. Das heißt, offene Stellen können besetzt werden, jedoch hängt die Schwierigkeit der Stellenbesetzung stark von der ausgeschriebenen Stelle ab.</p> <p>Es werden/wurden folgende Maßnahmen eingesetzt: Homepage, Social Media, SEO, Gewinnbeteiligung, Smartphone, MitarbeiterInnenempfehlungsprogramm, Bonus für Ideenmanagement, MitarbeiterInnenevents, Change-Team für Benefit-Bemühungen, Gesundheitsförderbeitrag, Kinderbetreuungszuschuss, Weiterbildungsförderung, Green-</p>
	76-126	<p>„(...) bei uns ist jeder Mitarbeiter gewinnbeteiligt. (...) jeder Mitarbeiter, (...), kriegt ein Smartphone, (...). Bei uns gibt</p>	

	<p>es auch schon für Mitarbeiter, wenn sie einen Mitarbeiter empfehlen, einen neuen, und der wird angestellt, einen Bonus dafür. Es gibt einen Bonus für Ideenmanagement. (...), es gibt jedes Jahr ein großes Teamevent, (...), ein kleineres Mitarbeitererevent, (...). Wir haben eingeführt (...) ein sogenanntes Change-Team. Das ist eigentlich ganzjährig, um solche Benefit-Bemühungen, (...) zum Beispiel, die haben Gesundheitsförderbeitrag eingeführt. (...) Kinderbetreuungszuschuss gibt's bei uns auch. (...) Dann haben wir eingeführt auch Weiterbildungsförderung. (...) Green-Mobility wird auch gefördert. (...) bei Great Place to Work, bei einer Mitarbeiterbefragung, mitzumachen, wo anonym immer der Status von den Mitarbeiter abgeholt wird. (...) und dann wird immer laufend so ein Handlungsplan für ein Jahr abgeleitet (...). Ja, also wir haben auch kostenlos von Kaffee, wir haben Bio-Kaffee, Bio-Milch, biologische Säfte von Bauern im Büro, kostenloses Obst für die Mitarbeiter. (...) Generell auch flexible Arbeitszeit mit einem Link zu einem Gleitzeitmodell, (...).“</p>	<p>Mobility, Great Place to Work und Umsetzung von Maßnahmen auf Basis der im Rahmen dieses Projekts erhobenen Umfrageergebnisse, kostenlose Getränke und Obst, flexible Arbeitszeit.</p>	
--	--	---	--

Quelle: in Anlehnung an Mayring 2010, S. 72

Durch die (Auswertungs-)Tabelle 8 wird ersichtlich, dass KMU's der IT-Branche tatsächlich seit einigen Jahren mit personalrelevante Herausforderungen zu kämpfen haben. Offene Stellen können momentan zwar noch belegt werden, jedoch führt der der Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt dazu, dass sich die Besetzung mancher Stellen (z.B. der Software-IT) erschwert hat. Insbesondere für Kleinunternehmen im

internationalen Wettbewerb ist es eine große Herausforderung Fachkräfte zu gewinnen. Diese Situation spitzt sich durch den War of Talents zu, da erfolgreiche Arbeitskräfte am kleinen IT-Arbeitsmarkt bekannt sind und daher vermehrt von anderen Unternehmen abgeworben werden.

Um diese Herausforderungen zu bekämpfen, setzen KMU's folgende kommunikationpolitische und leistungspolitische Maßnahmen ein: Headhunter, Messen, MitarbeiterInnenwerbeprogramm, Online-Aktivitäten (z.B. Kununu, Homepage, Social Media, SEO), umgekehrte Bewerbungsbroschüre, Great Place to Work, bedürfnisorientierte Bürogestaltung, unterschiedliche MitarbeiterInnenevents, Weiterbildungsmaßnahmen, Gewinnbeteiligung etc.

Da nun der erste Themenbereich ausgewertet und interpretiert wurde, folgt im nächsten Kapitel der zweite Themenbereich, nämlich der Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding.

5.2.2 Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding

Durch die (Auswertungs-)Tabelle 9 soll die erste Unterfrage, sowie die dieser zugrunde liegende Hypothese untersucht werden.

Erste Unterfrage: Eignet sich der Guerilla-Ansatz im Employer Branding von österreichischen KMU's der IT-Branche, um bestehende MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden?

Erste Hypothese: Durch den Einsatz von innovativen, kreativen und unkonventionellen leistungspolitischen Maßnahmen im Employer Branding, können KMU's der IT-Branche eine Präferenzstellung bei den aktuellen MitarbeiterInnen einnehmen und sie dadurch an das Unternehmen binden.

Tab. 9: Präferenzstellung bei aktuellen MitarbeiterInnen

Interview	Zeilennummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	75-81	„Also ich glaube er [Guerilla-Ansatz] sollte eingebettet sein in ein Gesamtkonzept unterschiedlichster Maßnahmen. (...) mit unterschiedlichen Maßnahmen, kann man unterschiedliche	Der Guerilla-Ansatz muss in ein Gesamtkonzept diverser (leistungspolitischer) Maßnahmen eingebettet werden, um die unterschiedlichen	Durch die Anwendung des Guerilla-Ansatzes hinsichtlich leistungspolitischer Employer Branding Maßnahmen können KMU's eine Präferenzstellung bei den aktuellen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen

	84-85	Mitarbeiter ansprechen.“ „Also ich würd vermutlich eher auf die jüngere Mitarbeiter tippen, also quasi 25 bis 35.“	MitarbeiterInnenbedürfnisse abdecken zu können. Durch die Anwendung des Guerilla-Ansatzes hinsichtlich leistungspolitischer Employer Branding Maßnahmen werden vor allem die jüngeren MitarbeiterInnen (25-35 Jahre) angesprochen.	einnehmen. Das heißt, dass mit unkomplizierten Maßnahmen wie z.B. einer Green-Card (für besondere Leistung erhält ein/eine MitarbeiterIn Anerkennung in Form von bezahltem Urlaub) oder Sabbatical eine Präferenzstellung erlangt werden kann. Jedoch muss dieser Ansatz zum Unternehmenscharakter bzw. zu den Unternehmenswerten passen und daher ist er nur beschränkt einsetzbar. Denn je konservativer ein Unternehmen ist, desto weniger erfolgreich wird dieser Ansatz sein. Wird der Guerilla-Ansatz hinsichtlich leistungspolitischer Employer Branding Maßnahmen eingesetzt, muss er in ein Gesamtkonzept diverser Maßnahmen eingebettet werden, um die unterschiedlichen MitarbeiterInnenbedürfnisse abdecken zu können. Außerdem kann durch diesen Ansatz vor allem die jüngere Zielgruppe (25-35 Jahre) erreicht werden.
B	66-68	„Ja, auf jeden Fall, auf jeden Fall. (...) Also wir setzen immer wieder solche Aktionen und es kommt bei den Mitarbeitern sehr, sehr gut an, ja.“	Durch die Anwendung des Guerilla-Ansatzes hinsichtlich leistungspolitischer Employer Branding Maßnahmen kann eine Präferenzstellung bei den aktuellen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen eingenommen werden und kommt sehr gut bei diesen an.	
C	69-73	„Ich glaub das hängt sehr von Unternehmen ab, ja. Also ich glaube, dass je mehr man in Richtung sozusagen der Googles und und Apples geht, desto eher wird man Erfolg haben damit, ja. Je konservativer das Unternehmen aber ist, ja, desto weniger erfolgreich wird's sein. Also ich glaub, dass das nur beschränkt einsetzbar ist.“	Ob man durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes hinsichtlich leistungspolitischer Employer Branding Maßnahmen eine Präferenzstellung bei den aktuellen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen einnehmen kann, hängt vom Unternehmen ab und ist daher nur beschränkt einsetzbar. Denn je konservativer ein Unternehmen ist, desto weniger erfolgreich wird dieser Ansatz sein.	
	76	„Das ist richtig [zielgruppenspezifischer einsetzbar – eher jüngere Zielgruppe].“	Durch solche leistungspolitischen Maßnahmen wird eher die jüngere Zielgruppe erreicht.	
	77-79	„(...) wenn man jetzt sozusagen eben Maßnahmen einsetzt, die eigentlich nicht dem dem Unternehmenscharakter entsprechen, werd ich wahrscheinlich die falsche Zielgruppe erreichen, ja.“	Außerdem ist zu beachten, dass die eingesetzten Maßnahmen auch zum Unternehmenscharakter passen.	

D	168	„Ja, (...) [in Bezug auf die Präferenzstellung bei den aktuellen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen].“	Durch die Anwendung des Guerilla-Ansatzes hinsichtlich leistungspolitischer Employer Branding Maßnahmen kann eine Präferenzstellung bei den aktuellen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen eingenommen werden.	
E	230-231 183-187 211 116-121	<p>„Ja. Also, auf jeden Fall [in Bezug auf die Präferenzstellung bei den aktuellen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen]. Das sind so unkomplizierte Kleinigkeiten, Maßnahmen, was aber wirklich ankommt und den Leuten taugt.“</p> <p>„(...) ist eigentlich auch unkompliziert aber wird super angenommen. Das ist eine Green-Card bei uns. (...), wenn jemand, ein Mitarbeiter, eine besonders gute Leistung erbracht hat, ja, dann kann er als Anerkennung vom Arbeitgeber, vom Vorgesetzten diese Karte bekommen und das ist wie bezahlter Urlaub, bezahlte Freizeit.“</p> <p>„Und wir überlegen uns auch so Sachen so wie Sabbatical (...).“</p> <p>„Und immer klarerweise in Abstimmung mit unseren (...) Werte (...). (...) es wird halt versucht diese Werte, (...), aktiv, praktisch zu leben durch eben zum Beispiel solche Benefits, was ich jetzt angesprochen hab, zu leben, transparent lebhaft zu machen, ja.“</p>	<p>Durch die Anwendung des Guerilla-Ansatzes hinsichtlich leistungspolitischer Employer Branding Maßnahmen kann eine Präferenzstellung bei den aktuellen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen eingenommen werden. Das heißt man kann mit unkomplizierten Maßnahmen wie z.B. einer Green-Card (für besondere Leistung erhält ein/eine MitarbeiterIn Anerkennung in Form von bezahltem Urlaub) oder Sabbatical eine Präferenzstellung erlangen.</p> <p>Durch leistungspolitische Maßnahmen sollen die Unternehmenswerte gelebt werden und somit müssen die Maßnahmen an die Werte angepasst werden.</p>	

Quelle: in Anlehnung an Mayring 2010, S. 72

Die (Auswertungs-)Tabelle 9 veranschaulicht, dass KMU's der IT-Branche durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes hinsichtlich leistungspolitischer Maßnahmen im Employer Branding eine Präferenzstellung bei den aktuellen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen einnehmen und sie somit ans Unternehmen binden können (**Erste Unterfrage**). Jedoch ist die Anwendung dieses Ansatzes nur dann sinnvoll bzw. erfolgreich, wenn er mit dem Unternehmenscharakter bzw. den Unternehmenswerten harmonisiert.

Außerdem ist es beim Einsatz des Guerilla-Ansatzes erforderlich, diesen in ein Gesamtkonzept diverser Maßnahmen zu integrieren, um die verschiedenen MitarbeiterInnenbedürfnisse abdecken zu können. Durch diesen Ansatz können vor allem die Bedürfnisse der jüngeren Zielgruppe (25-35 Jahre) befriedigt werden.

Bei den nachfolgenden fünf (Auswertungs-)Tabellen stehen nun die zweite Unterfrage, sowie die dieser zugrunde liegenden Hypothesen im Zentrum der Erhebung. **Zweite Unterfrage:** Eignet sich der Guerilla-Ansatz im Employer Branding von österreichischen KMU's der IT-Branche, um dadurch den Personalbedarf zu decken?

Die (Auswertungs-)Tabelle 10 behandelt nun die folgende Hypothese.

Zweite Hypothese: KMU's weisen zumeist eine hohe ArbeitgeberInnenqualität auf, leiden jedoch häufig an einem unzureichenden ArbeitgeberInnenimage. Hier kann der Guerilla-Ansatz Abhilfe schaffen, da er zur Schärfung des (ArbeitgeberInnen-)Images beitragen kann. Denn eine unkonventionelle und überraschende Kommunikationsmaßnahme verleiht dem KMU ein junges, kreatives und dynamisches Image, was speziell für junge IT-Fachkräfte sehr anziehend wirkt.

Tab. 10: ArbeitgeberInnenimage

Inter-view	Zeilen-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	117-122	„Also ich denke auch wieder unter der, unter den Jüngeren kann das [der kommunikative Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding] durchaus positive Effekte haben [auf	Speziell bei der jüngeren Zielgruppe kann der kommunikative Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding positive Effekte auf das ArbeitgeberInnenimage	Das ArbeitgeberInnenimage kann durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding (positiv) beeinflusst werden. Dieser Ansatz

	271-274	<p>das ArbeitgeberInnenimage] und ich kann mir auch durchaus vorstellen, dass die das dann über Social Media Kanäle teilen und verbreiten, (...) und da kann das dann sehr positive Sogeffekte haben.“</p> <p>„(...) weil was ich dann, auch als Bewerber, als sehr unangenehm empfinde ist, wenn das Unternehmen ein bestimmtes Image verkauft als Arbeitgeber, das ist dann aber womöglich gar nicht so, weil das Unternehmen sich selber gerne so sieht oder sehen würde, (...)“</p>	<p>von KMU's haben. Insbesondere wenn es über Social Media Kanäle weiterverbreitet wird.</p> <p>Außerdem muss darauf geachtet werden, dass das ArbeitgeberInnenimage auch der Realität und nicht den Wünschen des Unternehmens entspricht.</p>	<p>eignet sich beispielsweise zur Modernisierung des Images.</p> <p>Jedoch ist der Erfolg dieses Ansatzes auch von der Branchencharakteristika abhängig. Zum Beispiel bietet sich dieser Ansatz vor allem für die IT-Branche aufgrund deren Charakteristika (z.B. schnelllebig, innovativ, mutig etc.) an.</p> <p>Des Weiteren können vor allem KMU's bzw. Start-ups aufgrund geringer Instanzen und Mut etwas Neues auszuprobieren von diesem Ansatz profitieren.</p> <p>Insbesondere bei der jüngeren Zielgruppe kann der Ansatz positive Effekte auf das ArbeitgeberInnenimage haben.</p>
B	101-104	<p>„(...) ja, man muss halt aufpassen, dass das was man da mit dieser Maßnahme nach außen bringt auch wirklich zum Unternehmen passt, ja.“</p>	<p>Durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding kann das ArbeitgeberInnenimage von KMU's verbessert werden, jedoch muss darauf geachtet werden, dass das durch solche Maßnahmen nach außen kommunizierte Image auch zum Unternehmen passt.</p>	<p>Es muss jedoch darauf geachtet werden, dass das durch solche Maßnahmen nach außen kommunizierte ArbeitgeberInnenimage auch mit den Unternehmenswerten übereinstimmt und der Realität (ArbeitgeberInnenqualität) entspricht.</p>
C	89-91	<p>„Ich glaub schon, dass man es [ArbeitgeberInnenimage] beeinflussen kann. (...), wenn man das Image moderner gestalten will, ist es glaub ich eine sehr zielführende Geschichte.“</p>	<p>Das ArbeitgeberInnenimage von KMU's kann durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding beeinflusst werden. Dieser Ansatz eignet sich beispielsweise zur Modernisierung des Images.</p>	
	95-99	<p>„Ich glaub schon, ja, ja [abhängig von Unternehmenswerten]. (...) Also zum Beispiel grad für die IT-Branche würd ich sagen macht es Sinn, ja, ja. Wenn ich jetzt eine Bank bin, weiß ich nicht, ob das dann.“</p>	<p>Generell ist der Erfolg dieses Ansatzes von den Unternehmenswerten abhängig. Zum Beispiel eignet sich der Ansatz speziell für die IT-Branche, hingegen für Banken (konservativer) eher weniger.</p>	

D	195-200	„Ich glaub unkonventionell ist in der heutigen Zeit bei jungen Technikern schwer zu erreichen. Ich glaub, dass er sich identifizieren können muss, mit dem was da drinnen steht und sich identifizieren können muss mit der Philosophie, die getragen werden, getragen wird. (...), aber ich glaub, ich würd das [Unkonventionelle] nicht als besonders wichtig sehen.“	Es ist mittlerweile schwer unkonventionelle Kommunikationsmaßnahmen zur Ansprache junger TechnikerInnen zu entwickeln. Wichtiger ist, dass sie sich mit der Botschaft der Maßnahme sowie der Unternehmensphilosophie identifizieren können.	
E	244 252-263 267-272	„Also das [Einfluss auf das ArbeitgeberInnenimage] glaub ich auf jeden Fall. Positiv.“ „Das ist sicher leichter in kleinen Unternehmen, weil (...) es gibt ned sieben Instanzen bis etwas umgesetzt wird, es geht recht schnell. Wir sind eine sehr, sehr schnelllebige Branche, eh klar. Aber, deswegen sind halt solche Dinge schneller umgesetzt, glaub ich. (...) Aber wahrscheinlich eher kleinere, ob das Start-ups sind oder IT-Unternehmen, die vielleicht da mutiger sind und mehr ausprobieren (...).“ „Ja, [die IT-Branche] sollte [innovativ auftreten], aber es ist grundsätzlich auch das Produkt, die Dienstleistung einfach so und es ermöglicht's einfach leichter. (...) Natürlich muss das abgestimmt werden.“	Das ArbeitgeberInnenimage kann durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding positiv beeinflusst werden. Dieser Ansatz ist vor allem für KMU's bzw. Start-ups geeignet, da Maßnahmen aufgrund weniger Instanzen schneller umgesetzt werden können und diese zumeist mutiger sind etwas auszuprobieren. Außerdem fördern die Charakteristika der IT-Branche (z.B. schnelllebig, innovativ, mutig etc.) die (rasche) Umsetzung solcher Maßnahmen. Das heißt, dass die Maßnahmen mit den Branchencharakteristika abgestimmt werden müssen.	

Quelle: in Anlehnung an Mayring 2010, S. 72

Die (Auswertungs-)Tabelle 10 legt dar, dass das ArbeitgeberInnenimage durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding (positiv) beeinflusst werden kann. Insbesondere wenn eine Imagemodernisierung angestrebt wird.

Jedoch ist der Erfolg dieses Ansatzes auch von den Branchencharakteristika abhängig. Die Charakteristika der IT-Branche (z.B. schnelllebig, innovativ, mutig etc.) unterstützen beispielsweise diesen Ansatz. Des Weiteren fördern auch die Eigenschaften von KMU's bzw. Start-ups (geringe Instanzen, Mut etwas Neues auszuprobieren etc.) den Erfolg des Ansatzes und es wird insbesondere die jüngere Zielgruppe dadurch angezogen.

Zu beachten ist jedoch, dass das durch solche Maßnahmen nach außen kommunizierte ArbeitgeberInnenimage auch mit den Unternehmenswerten übereinstimmt und der Realität (ArbeitgeberInnenqualität) entspricht.

Die nachfolgende Hypothese wird durch die (Auswertungs-)Tabelle 11 näher beleuchtet.

Dritte Hypothese: Da den KMU's zumeist nur geringe (finanzielle) Mittel zur Verfügung stehen, um deren ArbeitgeberInnenqualität ausreichend nach außen zu kommunizieren, eignet sich der Guerilla-Ansatz (aufgrund des Low-Cost-Effekts) vor allem für diese Unternehmen. Denn durch den Guerilla-Ansatz kann mangelndes Budget durch gute und ungewöhnliche (Kommunikations-)Ideen ersetzt werden.

Tab. 11: Kompensation von mangelndem Budget

Inter-view	Zeilen-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	171-178	„Also, wir mittelständische Unternehmen stehen sowieso immer wieder vor der Frage mit den Budgetmitteln, die wir zur Verfügung haben, wie erreichen wir da die bestmögliche Reichweite, (...). (...) da muss man teilweise einfach auch kreativ sein und ich glaub mit solchen Aktionen bleibt man vielleicht auch viel eher in Erinnerung, das heißt nicht, dass sich	Mittelständische Unternehmen verfügen über geringe finanzielle Mittel und müssen versuchen, damit die höchstmögliche Reichweite zu erzielen. Daher müssen sie kreative Maßnahmen einsetzen, um bei den Menschen in Erinnerung zu bleiben und so zumindest die Bekanntheit zu steigern.	Mittelständische Unternehmen verfügen über geringe finanzielle Mittel und müssen versuchen, damit die höchstmögliche Reichweite zu erzielen. Dies versuchen KMU's mit kostengünstigeren und kreativeren Alternativen in Gegensatz zu den traditionellen und teuren Maßnahmen (z.B. Messen) zu erreichen. Solche kostengünstige

		diese Person sofort bewirbt, aber sie hat den Namen des Unternehmens vielleicht schon mal gehört und abgespeichert und ich glaub das ist einfach wichtig.“		ren Maßnahmen erzielen zumeist nur eine geringere Reichweite, welche jedoch aufgrund einer schnellen Verbreitung bei einem hohen Grad an Kreativität und Ungewöhnlichkeit der Maßnahme erhöht werden kann.
B	182-190	„Das [Kompensation von mangelndem Budget] glaub ich schon, weil, weil so Maßnahmen, also, wenn es nur so kleine sind wie, wie der Auftritt auf einer LAN-Party, ja, oder was weiß ich, in, in Lokalen Bierdeckeln mit unseren Stellen zu verteilen. Also das sind so Sachen, die kosten eigentlich nicht viel Geld, ja, und wirken aber trotzdem. (...) Also es sind engere Maßnahmen, die kleinere Reichweite haben, sagen wir es so, aber die sind halt kostengünstig.“	Mangelndes Budget kann durch gute und ungewöhnliche Kommunikationsideen ersetzt werden. Kleinere Maßnahmen erzielen zwar nur eine geringere Reichweite, sind jedoch kostengünstig.	Somit kann an und für sich mangelndes Budget durch gute und ungewöhnliche Kommunikationsideen ersetzt werden.
	195	„Genau, genau [je ungewöhnlicher und kreativer Maßnahmen sind, desto schneller verbreiten sie sich und erreichen somit mehr Menschen]. Ja. Dann erreicht man so mehr Leute, (...)“	Wenn jedoch die Maßnahmen sehr ungewöhnlich und kreativ sind, verbreiten sie sich schnell und dadurch kann dessen Reichweite erhöht werden.	Es ist jedoch fraglich, ob dieses kreative Potenzial in KMU's vorhanden ist. Zumeist benötigen KMU's Spezialisten für den kreativen Teil, was wieder zu erhöhten Kosten führt.
C	157-160	„Glaube ich das [Kompensation von mangelndem Budget], ja. (...) da fehlt mir ein bissl der Glaube, dass grad dieses kreative Potenzial in KMU's so vorhanden ist.“	An und für sich kann mangelndes Budget durch gute und ungewöhnliche Kommunikationsideen ersetzt werden, jedoch ist es fraglich, ob dieses kreative Potenzial in KMU's vorhanden ist.	
	162-164	„Also ich glaub eher, dass man dann wieder Spezialisten braucht, ja. ... für diesen kreativen Teil. Und somit und dann sind wir wieder beim Geld, ja.“	Somit benötigen KMU's Spezialisten für den kreativen Teil und das führt wieder zu Kosten.	
D	250	„Auf jeden Fall. Auf jeden Fall [in Bezug auf	Mangelndes Budget kann durch gute und	

		Kompensation von mangelndem Budget].“	ungewöhnliche Kommunikationsideen ersetzt werden.
E	405-414	„Aber ich glaub schon, dass mans auch versuchen kann durch so unkonventionelle Maßnahmen (...). Also wir machen zum Beispiel seit Jahren bei Take Tech mit. (...) das ist eine Kooperation zwischen Unternehmen, Schule und der Steirischen Fördergesellschaft, SFG, ja, wo die das organisieren, dass man (...) eine Schulklasse zu uns in unser Unternehmen einladen kann und uns als attraktiver Arbeitgeber präsentieren. Das haben wir gewählt statt uns immer wieder auf großen Messen zu präsentieren. (...) Das ist sündteuer, (...).“	An und für sich kann mangelndes Budget durch gute und ungewöhnliche Kommunikationsideen ersetzt werden. Es gibt kostengünstige und kreative Alternativen (z.B. Take Tech, wo Schüler in ein Unternehmen eingeladen werden) zu traditionellen und teuren Maßnahmen (z.B. Messen).

Quelle: in Anlehnung an Mayring 2010, S. 72

(Auswertungs-)Tabelle 11 verdeutlicht, dass KMU's (der IT-Branche) nur geringe finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, mit welchen sie versuchen müssen, die höchstmögliche Reichweite zu erzielen. Es gibt kostengünstigere und kreativere Alternativen zu den traditionellen und teuren Maßnahmen (z.B. Messen), wobei diese zumeist nur eine geringere Reichweite erreichen. Weisen diese jedoch einen hohen Grad an Kreativität und Ungewöhnlichkeit auf, verbreiten sie sich schnell und die Reichweite kann dadurch gesteigert werden. Somit kann durch den Guerilla-Ansatz mangelndes Budget durch gute und ungewöhnliche (Kommunikations-)Ideen ersetzt werden.

Kritisch zu betrachten ist jedoch die Frage nach dem Vorhandensein von kreativem Potenzial in KMU's. Zumeist benötigen KMU's Spezialisten für den kreativen Teil, was wieder zu erhöhten Kosten führt.

Die (Auswertungs-)Tabelle 12 befasst sich mit dieser Hypothese.

Vierte Hypothese: Durch den Einsatz von Guerilla Marketing hinsichtlich der kommunikationspolitischen Instrumente des Employer Branding kann die Bekanntheit (durch den Überraschungs- und Diffusionseffekt) von KMU's der IT-Branche als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn gesteigert werden.

Tab. 12: Bekanntheit als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn

Inter-view	Zeilen-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	126-130	„Grad wenn's um die jüngere Zielgruppe geht, klar [in Bezug auf Bekanntheitssteigerung]. Ich glaub, also ich hab grad das Gefühl, so bis wahrscheinlich 35-40 da wird, da ist man sehr viel auf Smartphones unterwegs, sehr viel mobil. Ich glaub, dass da klassische Kommunikationsmedien (...) weniger bedeutungsvoll sind, (...).“	Speziell bei der jüngeren, mobilen Zielgruppe (bis 35-40 Jahre) kann die ArbeitgeberInnenbekanntheit von KMU's durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding besser gesteigert werden, als durch traditionellen Kommunikationsmaßnahmen.	Die Bekanntheit als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn von KMU's kann durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding gesteigert werden. Denn abseits der Trampelpfade können sich auch Kleinunternehmen, welche nur begrenzt Budget und Medien zur Verfügung haben, gut positionieren.
B	127-133	„Ja, auf jeden Fall, auf jeden Fall [in Bezug auf Bekanntheitssteigerung]. (...) wir sind ja eigentlich ein Unternehmen, das nicht wirklich im, im, im Endverbrauchsegment tätig ist, ja. (...) Also uns kennt nicht jeder und und durch sowas haben wir schon unseren Bekanntheitsgrad jetzt deutlich gesteigert.“	Die Bekanntheit des/der Arbeitgebers/Arbeitgeberin von KMU's kann durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding gesteigert werden - vor allem, wenn das Unternehmen nicht im EndkundInnensegment tätig und somit vielen Menschen nicht bekannt ist.	Außerdem sind solche Maßnahmen insbesondere bei Unternehmen, die nicht im EndkundInnensegment tätig und somit unbekannt sind, sehr erfolgsversprechend. Vor allem wenn auch die Bekanntheit bei einer jüngeren, mobilen Zielgruppe (bis 35-40 Jahre) gesteigert werden soll.
C	105-111	„Sehr, absolut, ja, ja [in Bezug auf Bekanntheitssteigerung]. Ich seh das auch bei uns, ja, wir sind erst zwei Jahre dabei und und nachdem wir ja als (anonym) ja nicht den Letztverbraucher ansprechen, ja, sind wir natürlich auch kein Haushaltsname, ja. Und da ist es aber enorm,	Die Bekanntheit als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn kann durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding sehr gesteigert werden. Insbesondere bei Startups und Unternehmen, die nicht den/die LetztverbraucherIn ansprechen und somit unbekannt sind, sind	

		find ich, also wie oft ich darauf angesprochen werde, ja, also auch von Kandidaten, ja, die und ich mein, viele die wir ansprechen sind eben so würd ich sagen, so um die 30, ja, und die schauen da extrem drauf und das ist, find ich, eine eine 1A Maßnahme, um da Branding zu betreiben.“	solche Maßnahmen sehr erfolgsversprechend. Vor allem wenn damit auch die jüngere Zielgruppe angesprochen werden soll.	
D	205-209	„Natürlich [in Bezug auf Bekanntheitssteigerung]. Abseits der Trampelpfade ist immer wichtig, um sich einfach auch als kleines Unternehmen zu positionieren. Wie relevant das dann tatsächlich ist in der Außenwirkung sei dahingestellt, weil die Budgets eingeschränkt sind, weil die Medien eingeschränkt sind und man damit, sag ich einmal, auch wenn man unkonventionell kommuniziert, wie viele lesen es dann tatsächlich?“	Die Bekanntheit als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn von KMU's kann durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding gesteigert werden. Denn abseits der Trampelpfade kann man sich auch als Kleinunternehmen gut positionieren. Aufgrund begrenzter Budgets, Medien und Reichweite muss jedoch auch die Außenwirkung solcher Maßnahmen in Frage gestellt werden.	
	211-213	„Also man muss einfach auch unkonventionelle Kommunikationswege beschreiten über Kanäle, die halt leistbar sind, aber einen gewissen Effekt haben. Das persönliche Netzwerk ist immer noch das Wichtigste.“	Es müssen unkonventionelle Kommunikationswege eingeschlagen werden über kostengünstige Kanäle, welche jedoch große Wirkung haben (z.B. persönliche Netzwerke).	
E	279	„Ja [in Bezug auf Bekanntheitssteigerung], (...).“	Die Bekanntheit als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn von KMU's kann durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding gesteigert werden.	

Quelle: in Anlehnung an Mayring 2010, S. 72

Die (Auswertungs-)Tabelle 12 demonstriert, dass die Bekanntheit als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn von KMU's der IT-Branche durch den Einsatz des Guerilla-

Ansatzes im Employer Branding gesteigert werden kann. Insbesondere ist dieser Ansatz erfolgsversprechend, wenn das KMU nicht im EndkundInnensegment tätig und daher unbekannt ist und eine jüngere, mobile Zielgruppe (bis 35-40 Jahre) im Fokus des KMU's liegt.

Im Mittelpunkt der (Auswertungs-)Tabelle 13 steht nun die nachfolgende Hypothese.

Fünfte Hypothese: Durch den Einsatz von innovativen, spektakulären und unkonventionellen Guerilla-Kommunikationsmaßnahmen im Employer Branding können sich KMU's der IT-Branche positiv von der Konkurrenz abheben und dadurch eine Präferenzstellung bei den potenziellen MitarbeiterInnen einnehmen (Employer of Choice).

Tab. 13: Differenzierung von der Konkurrenz und Präferenzstellung bei potenziellen MitarbeiterInnen

Inter-view	Zeilen-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	145	„Auf jeden Fall [in Bezug auf die mögliche Differenzierung von der Konkurrenz und die Erreichung einer Präferenzstellung bei den potenziellen MitarbeiterInnen].“	Durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding können sich KMU's von der Konkurrenz differenzieren und eine Präferenzstellung bei den potenziellen MitarbeiterInnen einnehmen (Employer of Choice).	Durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding können sich KMU's von der Konkurrenz differenzieren (vor allem bei gleicher Unternehmensgröße). Um positive Effekte hinsichtlich der Differenzierung von der Konkurrenz zu erreichen, ist einerseits Professionalität und andererseits Kreativität bei der Entwicklung der Maßnahmen erforderlich. Falls dennoch negative Effekte entstehen, ist es wichtig darauf zu reagieren und womöglich auch transparent ins Unternehmen hinein zu agieren.
	160-164	„Also, ja, rein theoretisch es kann in beide Richtungen gehen, eine positive wie auch negative Differenzierung. Ich glaub es kommt dann ganz stark darauf an, wie geh ich als Unternehmen damit um, reagier ich darauf oder lass ich es einfach nur so herumstehen. Ich glaub, es ist ganz wichtig zu reagieren und teilweise womöglich auch transparent ins Unternehmen hinein zu agieren.“	Hierbei kann die Differenzierung sowohl positive als auch negative Effekte haben. Falls negative Effekte entstehen, ist es wichtig darauf zu reagieren und womöglich auch transparent ins Unternehmen hinein zu agieren.	Außerdem können KMU's durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer

B	139-144	„Auf jeden Fall, ja [in Bezug auf die mögliche Differenzierung von der Konkurrenz und die Erreichung einer Präferenzstellung bei den potenziellen MitarbeiterInnen]. Also eben dadurch, dass man auf sich aufmerksam macht und, und die Leute finden das dann halt einfach, einfach genial und man sticht aus was hervor und der Wettbewerb, der, sagen wir es so, wie ich vorher schon gesagt hab, bekannter ist, teilweise, ja, also einen klangvolleren Namen hat, da können wir jetzt durchaus mithalten, ja. Aber nur durch diese Maßnahmen.“	Durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding können sich KMU's von der Konkurrenz differenzieren und eine Präferenzstellung bei den potenziellen MitarbeiterInnen einnehmen (Employer of Choice). Denn durch solche Maßnahmen, welche die Menschen begeistern, kann man auf das Unternehmen aufmerksam machen und sich somit vom Wettbewerb abheben bzw. mit bekannteren Konkurrenzunternehmen mithalten.	Branding eine Präferenzstellung bei potenziellen MitarbeiterInnen einnehmen (Employer of Choice). Dies ist jedoch nur schwer möglich, da die Menschen sehr unterschiedliche Präferenzen haben (z.B. in Bezug auf die jeweiligen Charakteristika von kleinen bzw. großen Unternehmen). Trotz, dass diese Komponenten bzw. die Außenwirkung des Unternehmens wichtig sind, ist das Wohlfühlen und die Selbstverwirklichung im Unternehmen weitaus bedeutender.
C	116 123-124 128	„Absolut [in Bezug auf die mögliche Differenzierung von der Konkurrenz und die Erreichung einer Präferenzstellung bei den potenziellen MitarbeiterInnen].“ „Ich glaub, wie bei allen Maßnahmen, hängt's [die mögliche Differenzierung] davon ab wie professionell man es macht, ja.“ „Genau, genau [in Bezug auf die Erfordernis von Kreativität].“	Durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding können sich KMU's von Konkurrenz differenzieren und eine Präferenzstellung bei den potenziellen MitarbeiterInnen einnehmen (Employer of Choice). Hinsichtlich Differenzierung von der Konkurrenz ist einerseits Professionalität und andererseits Kreativität bei der Entwicklung der Maßnahmen erforderlich.	
D	222-234	„(...) auf der Softwareentwicklungsebene ist extrem wichtig, was sie tun. Das heißt, das Inhaltliche im Vordergrund, weil die sich damit identifizieren und noch etwas mittragen wollen. (...) Der Unternehmensaspekt in der Außenwirkung jein, aber sie müssen sich dann im Unternehmen	Im Vordergrund steht immer das Identifizieren mit dem Aufgabengebiet (speziell bei der Softwareentwicklung). Die Außenwirkung (Differenzierung von der Konkurrenz und Präferenzstellung bei potenziellen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen) ist zwar auch wichtig, jedoch sind das Wohlfühlen und die	

		wohl fühlen. (...) Selbstverwirklichung steht aus meiner Sicht da sehr stark im Vordergrund.“	Selbstverwirklichung im Unternehmen weitaus bedeutender.
E	335-348	„Ja, also ja [in Bezug auf die Differenzierung von der Konkurrenz] und nein [in Bezug auf die Präferenzstellung bei potenziellen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen]. (...) wenn Bewerber einfach sowieso zu einem riesen Unternehmen wollen und (...) international und mehrere Hierarchien bevorzugen, dann sind sie bei uns immer falsch. Wenn jemand jedoch ein kleineres Unternehmen bevorzugt und da halt als Person, ich glaub vielleicht kleinmehr Gewichtung haben will und das hängt halt immer vom Bewerber ab, (...). Aber, deswegen, das kann man ned so leicht immer vergleichen finde ich, oder sich abheben gegenüber anderen. Also die gleiche Größe vielleicht, da da solche aktive Maßnahmen wie mans kommuniziert, kann man sich schon abheben.“	Die Differenzierung von der Konkurrenz ist durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding schon möglich, jedoch nur hinsichtlich der gleichen Unternehmensgröße. Durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding können KMU's nur schwer eine Präferenzstellung bei den potenziellen MitarbeiterInnen einnehmen (Employer of Choice), da die Menschen generell sehr unterschiedliche Präferenzen haben (z.B. in Bezug auf die jeweiligen Charakteristika von kleinen bzw. großen Unternehmen).

Quelle: in Anlehnung an Mayring 2010, S. 72

Die (Auswertungs-)Tabelle 13 zeigt, dass sich KMU's der IT-Branche durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding von der Konkurrenz abheben können (vor allem bei gleicher Unternehmensgröße). Um positive Effekte hinsichtlich der Differenzierung von der Konkurrenz zu erreichen, ist einerseits Professionalität und andererseits Kreativität bei der Maßnahmenentwicklung erforderlich. Falls dennoch negative Effekte entstehen, muss darauf reagiert werden. Des Weiteren können KMU's der IT-Branche durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding eine Präferenzstellung bei potenziellen MitarbeiterInnen

einnehmen (Employer of Choice), wobei dies aufgrund sehr unterschiedlicher Präferenzen der Menschen nur sehr schwer zu erreichen ist.

Die Differenzierung von der Konkurrenz und die Präferenzstellung bei potenziellen MitarbeiterInnen sind wichtige Faktoren, wobei das Wohlfühlen und die Selbstverwirklichung im Unternehmen weitaus bedeutender sind.

Mit der letzten Hypothese befasst sich die (Auswertungs-)Tabelle 14.

Sechste Hypothese: Durch die zielgruppengenaue Ansprache des Guerilla Marketing können explizit diejenigen potenziellen MitarbeiterInnen auf das Unternehmen als ArbeitgeberIn aufmerksam gemacht werden, deren Werte und Vorstellungen mit denen des Unternehmens übereinstimmen („die Besten unter den Passenden“).

Tab. 14: Zielgruppengenaue Ansprache

Inter-view	Zeilen-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	171	„Genau [in Bezug auf zielgruppengenaue Ansprache der jüngeren Zielgruppe].“	Durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding können KMU's zielgruppengenaue jüngere potenzielle MitarbeiterInnen ansprechen.	Durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding können KMU's zielgruppengenaue potenzielle MitarbeiterInnen ansprechen, was heutzutage auch sehr relevant ist. Hierbei ist wichtig, dass die Maßnahmen mit den Unternehmenswerten übereinstimmen.
B	150-159	„Ja, auf jeden Fall [in Bezug auf zielgruppengenaue Ansprache]. (...) Also es [die Maßnahme] muss, es muss schon zu den Werten und, und, und zu den Mitarbeitern und zu der ganzen Geschäftsführung im Unternehmen passen. Dann kriegt man auch die Leute. Also so wie ich es ausschreib, solche Leute kriegt ich dann auch, ja.“	Durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding können KMU's zielgruppengenaue potenzielle MitarbeiterInnen ansprechen. Hierbei ist wichtig, dass die Maßnahme zu den Unternehmenswerten, den MitarbeiterInnen und der gesamten Geschäftsführung passt.	Außerdem können alle Altersgruppen durch solche Maßnahmen angesprochen werden, wobei die jüngere Zielgruppe dadurch besser erreicht werden kann.
	163	„Na, also ich glaub das [Zielgruppe hinsichtlich Alter] ist ganz bunt gemischt, ja.“	Außerdem können alle Altersgruppen durch solche Maßnahmen angesprochen werden und sie sind branchenunabhängig einsetzbar.	Des Weiteren ist dieser Ansatz branchenunabhängig einsetzbar, wobei er sich vor allem für innovative Branchen bzw. Unternehmen (z.B. Medizin, Technik, Auto etc.) eignet.
	166	„Ich glaub das ist branchenunabhängig, (...)“		

C	137-138	„Also ich glaub schon, dass man's, dass man's dadurch spezifizierter Ansprechen kann, die Zielgruppen.“	Durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding können KMU's zielgruppengenaue potenzielle MitarbeiterInnen ansprechen.
	141 143-148	„Wobei, also, die Jungen.“ „Also, ich glaub alle, die so recht innovativ unterwegs sind und so. (...) also alles, was mit Medizin, was mit mit Fortschritt, Technik etc. zu tun hat, ja. Also vielleicht auch Auto etc. ja. Ja, da glaub ich würd man es gut einsetzen können, ja. (...) dort ziehen ja auch die Jungen hin, ja.“	Insbesondere für die Ansprache der jüngeren Zielgruppe und für alle innovativen Unternehmen (Branchen wie Medizin, Technik, Auto etc.) eignet sich dieser Ansatz.
D	238	„(...) Kann sein [in Bezug auf zielgruppengenaue Ansprache].“	Es wäre möglich, eine zielgruppengenaue Ansprache potenzieller MitarbeiterInnen durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding zu erreichen.
E	381-387	„Ja, das glaub ich schon sehr auch. (...) Also da ist schon zielgruppenspezifische Aktivität gefragt, ja.“	Durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding können KMU's zielgruppengenaue potenzielle MitarbeiterInnen ansprechen, was heutzutage auch sehr relevant ist.

Quelle: in Anlehnung an Mayring 2010, S. 72

Die (Auswertungs-)Tabelle 14 hat ergeben, dass eine zielgruppengenaue Ansprache potenzieller MitarbeiterInnen sehr bedeutend ist und dies durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding von KMU's der IT-Branche ermöglicht wird. Um dadurch jedoch zielgruppengenaue „die Passenden“ zu erreichen, ist eine Abstimmung der Maßnahmen mit den Unternehmenswerten erforderlich.

Außerdem können durch den Guerilla-Ansatz alle Altersgruppen angesprochen werden, wobei die jüngere Zielgruppe am besten erreicht werden kann. Des Weiteren ist dieser Ansatz branchenunabhängig einsetzbar, wobei er sich vor allem für innovative Branchen bzw. Unternehmen (z.B. Medizin, Technik, Auto etc.) eignet. Unter Betrachtung der (Auswertungs-)Tabellen 10-14 eignet sich der Guerilla-Ansatz im Employer Branding von österreichischen KMU's der IT-Branche unter bestimmten Voraussetzungen (siehe Interpretation der Tabellen 10-14) den Personalbedarf zu decken (**Zweite Unterfrage**).

Die letzte (Auswertungs-)Tabelle dieses Kapitels befasst sich mit den potenziellen Risiken, die der Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding mit sich bringen kann.

Tab. 15: Potenzielle Risiken

Inter-view	Zeilen-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	204-212	„Ich glaub eine Gefahr besteht sehr wohl darin, manche Menschen dann doch vor den Kopf zu stoßen. (...) Also womöglich muss man da noch viel schärfer sein in der Zielgruppen-selektion und sich überlegen, wer könnte sich von dieser Aktion angesprochen fühlen und wer womöglich auch nicht.“	Eine Gefahr besteht vor allem darin, dass manche Menschen solche Maßnahmen gut finden, andere hingegen nicht. Die Zielgruppenselektion ist daher sehr zentral.	Beim Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding besteht ein höheres Risiko als bei traditionellen Maßnahmen, da hier noch keine Vergleichsdaten etc. vorliegen. Jedoch müssen Unternehmen etwas Neues ausprobieren und riskieren, da die Menschen für unkonventionelle Ideen/Maßnahmen offen sind.
	233	„Absolut [ethische und gesetzliche Risiken sind nur dann gegeben, wenn ich beabsichtige mit einer Maßnahme ein solches Risiko einzugehen].“	Ethische und gesetzliche Risiken können nur dann auftreten, wenn beabsichtigt wird, mit einer Maßnahme ein solches Risiko einzugehen.	Führt eine Maßnahmen nicht zum gewünschten Erfolg, kann man aus diesem Fehler lernen. Somit kann der Guerilla-Ansatz im Employer Branding eigentlich als Chance und nicht als Risiko betrachtet werden.
	223-228	„Ich glaub einfach es gibt gewisse Grenzen, an die man sich halten sollte. Es gibt ja nicht umsonst auch gewisse gesetzliche Regelungen. Ich glaub auch es ist besser, sich auf seine eigenen Stärken zu konzentrieren und	Man muss gewisse Grenzen (z.B. gesetzliche Regelungen) einhalten und sich auf die eigenen Stärken konzentrieren und diese nach innen und außen kommunizieren, statt	Um dennoch das immer bestehende Grundrisiko so gering wie möglich zu halten, sollte das Unternehmen realitätsgetreu nach außen

		die sowohl nach innen an die Mitarbeiter, als auch an künftige Mitarbeiter nach außen zu tragen, als sich über den Wettbewerb oder über das Schlechtmachen des Wettbewerbs zu positionieren.“	sich über das Schlechtmachen des Wettbewerbs zu positionieren.	kommuniziert und ein Mittelweg zwischen Spaß und Ernsthaftigkeit bei der Botschaftsübermittlung gefunden werden. Außerdem ist die Zielgruppen Selektion von zentraler Bedeutung, um nur die für die Maßnahme passenden Leute anzusprechen.
B	207-211 220-223 229 244	<p>„Wenn man solche Maßnahmen setzt, dass man, dass man erstens einmal wirklich, wirklich das Unternehmen so vermittelt wie es wirklich ist und zweitens, dass man es nicht übertreibt und dass es nicht mehr lustig ist, ja. Also man muss einen guten Mittelweg finden, ja.“</p> <p>„Also man muss wirklich aufpassen, dass das auch so rüberkommt wie man es selbst versteht und dass das von den Leuten nicht nur als Kasperlei betrachtet wird, sondern dass es einfach Ernsthaftes auch noch dahinter hat und eine Botschaft vermittelt werden soll und nicht nur lustig ist, ja.“</p> <p>„Also können würde man sicher [gegen gesetzliche oder ethische Richtlinien verstoßen]. Es kommt darauf an, was man macht.“</p> <p>„Man muss gut planen (...)“</p>	<p>Beim Einsatz solcher Maßnahmen muss darauf geachtet werden, dass das Unternehmen realitätsgetreu nach außen kommuniziert wird. Außerdem sollte man nicht übertreiben, so dass die Maßnahme nicht lächerlich von den Menschen aufgenommen wird. Des Weiteren sollte auch die Botschaft dahinter ernsthaft vermittelt und verstanden werden. Das heißt, es muss ein Mittelweg zwischen Spaß und Ernsthaftigkeit gefunden werden.</p> <p>Durch solche Maßnahmen kann gegen ethische und gesetzliche Richtlinien verstoßen werden, jedoch durch gute Planung können solche Verstöße vermieden werden.</p>	<p>Des Weiteren bestehen ethische (vor allem wenn Humor eingesetzt wird) und gesetzliche Risiken beim Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding. Ethisch und moralisch bedenkliche Maßnahmen beeinflussen nicht nur die eigentliche Zielgruppe (potenzielle MitarbeiterInnen) negativ, sondern das gesamte Unternehmen, da sich solche Maßnahmen schnell verbreiten (z.B. auch unter den KundInnen).</p> <p>Achtet man jedoch schon bei der Planung darauf, dass gewisse Grenzen (ethische und gesetzliche Richtlinien) eingehalten werden und die eigenen Stärken im Vordergrund stehen, kann das Risiko minimiert bzw. Verstöße vermieden werden.</p>
C	173-178	„Ich glaub schon, dass das Risiko höher ist [als bei traditionellen Maßnahmen], vor allem was die Zielerreichung betrifft, ja. Weil, wenn ich jetzt die herkömmlichen Methoden einsetze, da hab ich recht gute Vergleichswerte. (...) Und bei den Kreativen, das, nachdem ich eben keine Vergleichsdaten	Beim Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding besteht ein höheres Risiko als bei traditionellen Maßnahmen, da hier noch keine Vergleichsdaten etc. vorliegen.	

	185-193	<p>hab etc., also ist glaub ich schon viel mehr mit Risiko behaftet, ja.“</p> <p>„Das kann einen natürlich passieren [ethisch und moralisch grenzwertige Maßnahmen], ja, und speziell problematisch wird's oft, wenn man Humor einsetzt, ja. (...) das Risiko ist nicht nur, dass man dann eben nicht ankommt damit, sondern ich seh da sehr wohl das Risiko auch, dass das dann irgendwo aufpoppt, ja, auch in ganz anderen Zusammenhang, auch mit Kunden zum Beispiel, ja, (...) und da glaub ich, dass es auch das Geschäft negativ beeinflussen könnte.“</p>	<p>Ethische und moralische Risiken sind existent, vor allem wenn Humor eingesetzt wird. Ethisch und moralisch bedenkliche Maßnahmen beeinflussen nicht nur die eigentliche Zielgruppe (potenzielle MitarbeiterInnen) negativ, sondern das gesamte Unternehmen, da sich solche Maßnahmen schnell verbreiten (z.B. auch unter den KundInnen).</p>	
	219-221	<p>„Also, ich glaub so gesehen, wenn man wirklich die die die allgemein anerkannten ethischen Werte befolgt, ja, dann glaub ich nicht, dass man da in sowas da hineinschlittern wird, ja.“</p>	<p>Man muss bei der Planung auf allgemein anerkannten ethischen Werte achten und diese befolgen, dann kann man das Risiko minimieren.</p>	
	226	<p>„So ist es [bei der Planung sollte man auf ethische Faktoren achten, um dieses Risiko zu minimieren].“</p>		
D	254-255	<p>„Ja, kann durchaus sein. Aber wer wer als Unternehmen nichts riskiert, ist sowieso verkehrt, ja.“</p>	<p>Es gibt beim Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding auf jeden Fall Risiken, jedoch müssen Unternehmen etwas riskieren, um aus etwaigen Fehlern zu lernen.</p>	
	257-260	<p>„Klar kann es dadurch zu Komplikationen kommen, die ned, die ned, nicht so ankommen, wie man sich's wünscht, aber da machen wir genug Fehler, nur wenn ich keine Fehler mach, lern ich nichts dazu.“</p>		
E	447-454	<p>„Aber ich glaub, dass ein Wandelwechsel schon notwendig ist. Es</p>	<p>Der Guerilla-Ansatz im Employer Branding ist eigentlich kein Risiko,</p>	

		ist einfach, die Leute sind da offen dafür, für solche anderen Maßnahmen oder Ideen, ja. (...) Also Risiken, ich seh da eher a Chance eigentlich. Ehrlich. Man muss den Mut haben Dinge auszuprobieren.“	sondern eine Chance. Die Menschen sind für unkonventionelle Ideen/Maßnahmen offen und daher müssen Unternehmen den Mut haben etwas Neues auszuprobieren.	
	462-464	„So ist es [es besteht immer ein gewisses Grundrisiko beim Ausprobieren von etwas Neuem]. (...), wenn ich festgestellt hab, es funktioniert nicht, OK dann lass ichs. Dann mach ich's nächste mal was anderes, (...).“	Beim Ausprobieren von etwas Neuem besteht immer ein Grundrisiko. Falls jedoch eine Maßnahme nicht zum gewünschten Erfolg führt, kann man diese beenden und daraus lernen.	

Quelle: in Anlehnung an Mayring 2010, S. 72

Durch die (Auswertungs-)Tabelle 15 wird gezeigt, dass beim Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding ein höheres Risiko als bei traditionellen Maßnahmen besteht, da hier noch keine Vergleichsdaten etc. vorliegen. Jedoch aufgrund der Offenheit der Menschen gegenüber unkonventionelle Ideen/Maßnahmen müssen Unternehmen etwas Neues ausprobieren und das Risiko dafür tragen. Misslingt etwas Neues, können sie aus diesem Fehler lernen. Somit kann der Guerilla-Ansatz im Employer Branding eigentlich als Chance und nicht als Risiko betrachtet werden. Um das dadurch bestehende Grundrisiko dennoch zu minimieren, muss das Unternehmen realitätsgetreu nach außen kommuniziert und ein Mittelweg zwischen Spaß und Ernsthaftigkeit bei der Botschaftsübermittlung gefunden werden. Außerdem ist die Zielgruppenselektion von zentraler Bedeutung, um nur die für die Maßnahme passenden Leute anzusprechen.

Des Weiteren bestehen ethische (vor allem wenn Humor eingesetzt wird) und gesetzliche Risiken. Bedenkliche Maßnahmen beeinflussen aufgrund deren schnellen Verbreitung nicht nur die eigentliche Zielgruppe (potenzielle MitarbeiterInnen) negativ, sondern das gesamte Unternehmen (z.B. KundInnen). Achtet man jedoch schon bei der Planung darauf, dass gewisse Grenzen (ethische und gesetzliche Richtlinien) eingehalten werden und die eigenen Stärken im Vordergrund stehen, kann das Risiko minimiert bzw. Verstöße vermieden werden.

Der zweite Themenbereich ist somit vollständig ausgewertet und interpretiert und daher schließt nun der dritte und letzte Themenbereich, nämlich die Zukunftsprognosen, an.

5.2.3 Zukunftsprognosen

In diesem Kapitel bzw. in der (Auswertungs-)Tabelle 16 wird analysiert, wie sich der Guerilla-Ansatz im Employer Branding in Zukunft entwickeln wird und welche anderen Ansätze zukünftig an Bedeutung gewinnen werden, um die personalrelevanten Herausforderungen bewältigen zu können.

Tab. 16: Zukunftsprognosen

Inter-view	Zeilen-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	242-249	„Also, wahrscheinlich nicht so massiv stark [Bedeutungszuwachs vom Guerilla-Ansatz im Employer Branding], aber ich bin davon überzeugt, dass es mehr an Bedeutung gewinnen wird, weil man wahrscheinlich viel kreativere Wege finden wird müssen, um einerseits die aktuellen Mitarbeiter für das Unternehmen zu begeistern, als auch um neue zu gewinnen. Und wir spüren das einfach besonders stark bei uns in der IT-Branche. (...) aber nachdem ja allgemein jetzt eher geburtenschwächere Jahrgänge nachkommen, werden wir uns alle mit dem Thema beschäftigen müssen (...).“	Der Guerilla-Ansatz im Employer Branding wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen (aufgrund zunehmender geburtenschwächerer Jahrgänge), jedoch nicht enorm stark. Vor allem aber in der IT-Branche wird man kreativere Wege finden müssen, um einerseits MitarbeiterInnen zu binden und andererseits MitarbeiterInnen zu gewinnen.	Der Guerilla-Ansatz im Employer Branding wird in Zukunft aufgrund des weiter fortschreitenden Fachkräftemangels und War of Talents, sowie veränderten bzw. immer höher werdenden Ansprüche der jüngeren Generationen (finanzielle Anreize reichen nicht mehr aus) nach und nach an Bedeutung zunehmen, jedoch nicht enorm stark. Das heißt dieser Ansatz wird in Österreich nie vorherrschend sein. Durch den daraus resultierenden vermehrten Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding geht jedoch das Ungeöhnliche an diesem Ansatz verloren und somit verringert sich auch dessen Wirkung.
	253-258	„Also ich bin davon überzeugt, dass ein großer Schlüssel einfach mal die Mitarbeiter, die man hat, zu halten und die für das Unternehmen zu begeistern. Dadurch erspart man	Die MitarbeiterInnenbindung wird in Zukunft ein zentraler Schlüssel sein, denn dadurch erspart man sich einerseits Recruiting-Kosten und andererseits sind die aktuellen Mitarbeite-	Dennoch wird man vor allem in der IT-Branche kreativere Wege finden müssen, um einerseits MitarbeiterInnen zu binden und andererseits MitarbeiterInnen zu gewinnen.

		sich einerseits Recruiting-Kosten die nach zu besetzen und die werden dann einfach auch zu wirklich guten Markenbotschaftern. Also für uns als Unternehmen gibt's keinen besseren und erfolgreicherer Recruiting-Kanal, als den unserer eigenen Mitarbeiter.“	rInnen sehr gute MarkenbotschafterInnen. Die eigenen MitarbeiterInnen sind der beste und erfolgreichste Recruiting-Kanal.	Insbesondere die MitarbeiterInnenbindung wird immer wichtiger, da sich die Menschen den/die ArbeitgeberInnen aussuchen und immer wechselwilliger werden. Kann ein Unternehmen die MitarbeiterInnen ans Unternehmen binden, erspart es sich einerseits Recruiting-Kosten und andererseits sind die aktuellen MitarbeiterInnen sehr gute MarkenbotschafterInnen. Die eigenen MitarbeiterInnen sind der beste und erfolgreichste Recruiting-Kanal. Das heißt, die MitarbeiterInnenempfehlung ist und wird immer wichtiger.
B	257-259 266-267 273	„Es werden immer mehr [Unternehmen, die den Guerilla-Ansatz im Employer Branding einsetzen] werden. Und da muss ich sagen, leider, weil je mehr es werden, umso, umso weniger wirkungsvoll ist das Ganze dann. Weil das ist dann nichts mehr Ungewöhnliches, ja.“ „(...) was halt wirklich ist, ist diese aktive Ansprache über diverse Kanäle, ja.“ „Ja das [MitarbeiterInnenempfehlung] gewinnt sicher auch an Bedeutung. Gerade in der IT, (...)“	Der Guerilla-Ansatz im Employer Branding wird in Zukunft von den Unternehmen immer häufiger eingesetzt werden. Dadurch geht jedoch das Ungewöhnliche an diesem Ansatz verloren und somit verringert sich auch dessen Wirkung. Außerdem wird die aktive Ansprache über diverse Kanäle, sowie die MitarbeiterInnenempfehlung (vor allem in der IT) immer wichtiger werden.	Außerdem wird die aktive Ansprache über diverse Kanäle, sowie generell Social Media immer wichtiger werden.
C	234-241	„Ich mein, Österreich ist immer, hinkt immer hinten nach. (...) nachdem ich auch dran glaub, dass diese dieser War of Talents und diese die Reduktion qualifizierten Personals, dass die fortschreiten werden, ja, glaub ich sehr wohl, dass da auch dann der Bedarf steigen wird, ja. Aber ich glaub nicht, dass es jetzt von heut auf morgen kommt, sondern mit der Zeit eben wird's bissl an Bedeutung zulegen. Ich würde aber meinen, dass es in Österreich nie vorherrschend sein wird.“	Trotz, dass Österreich (in jeglicher Hinsicht) immer etwas hinten nach ist, wird der Guerilla-Ansatz im Employer Branding aufgrund des weiter fortschreitenden War of Talents und Fachkräftemangels nach und nach an Bedeutung zunehmen. Jedoch wird dieser Ansatz in Österreich nie vorherrschend sein.	

	244-250	„Also ich glaub, dass Social Media extrem an Bedeutung gewinnen wird, ja. (...) In welcher Form das sein wird, bin ich zu wenig eingelesen in diese Themen und so, aber ich bin davon überzeugt, dass das eines der ganz großen Themen sein wird.“	Des Weiteren wird in Zukunft Social Media ein sehr wichtiges Thema sein. In welcher Form ist jedoch noch ungewiss.	
	256-259	„Also das das [MitarbeiterInnenempfehlung] haben wir schon sehr stark und das wird sicher auch noch wichtiger werden. Ja, also der Mitarbeiter als Botschafter der Marke, ja, wird sicher sehr, sehr, also ist wichtig und wird noch wichtiger werden.“	Die MitarbeiterInnenempfehlung bzw. MitarbeiterInnen als MarkenbotschafterInnen ist schon jetzt ein sehr wichtiges Thema und wird auch zukünftig noch an Bedeutung gewinnen. Vor allem Social Media ist und wird ein wichtiger Kanal für die MitarbeiterInnen als MarkenbotschafterInnen.	
	265	„Ja, absolut, ja, ja [in Bezug auf Social Media als Kanal für die MitarbeiterInnen als MarkenbotschafterInnen].“		
D	269-271	„Ich glaub, dass es täglich mehr wird und die Wichtigkeit täglich zunimmt, weil einfach die der Anspruch des jungen Mitarbeiters deutlich sich von einem 50-Jährigen unterscheidet.“	Die Bedeutung sowie auch der Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding werden kontinuierlich zunehmen, da sich auch die Ansprüche jüngerer Generationen verändern.	
E	474-476	„Auf jeden Fall [Bedeutungszuwachs vom Guerilla-Ansatz im Employer Branding]. (...) Weil (...) die Firmen merken, der Arbeitgeber, die Mitarbeiter wollen mehr als einfach nur ein Gehalt (...).“	Die Bedeutung des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding wird zunehmen, da die Ansprüche der MitarbeiterInnen immer höher werden (finanzielle Anreize reichen nicht mehr aus).	
	483-495	„Total. So ist es [MitarbeiterInnenbindung wird wichtiger]. (...) Und da [hinsichtlich leistungspolitische Maßnahmen] halt innovative Ideen ausprobieren, trauen. (...) Eben es wechseln die Jungen heutzutage, die bleiben oft ned, die	Außerdem suchen sich die Menschen den/die ArbeitgeberIn aus und sind wechselwilliger. Dadurch wird es immer wichtiger, innovative leistungspolitische Employer Branding Maßnahmen auszuprobieren, um die immer	

	502-507	suchen sich die Arbeitgeber aus, aber nicht nur mehr nach dem Gehalt. Die wollen Benefits auch (...).“ „Ja, das [MitarbeiterInnenempfehlung] haben wir schon seit Jahren eigentlich, genau. (...) Natürlich, das funktioniert, (...).“	wichtiger werdende MitarbeiterInnenbindung zu gewährleisten. Des Weiteren ist auch die MitarbeiterInnenempfehlung schon jetzt sehr wichtig.	
--	---------	---	--	--

Quelle: in Anlehnung an Mayring 2010, S. 72

Durch die (Auswertungs-)Tabelle 16 wird ersichtlich, dass der Guerilla-Ansatz im Employer Branding in Zukunft aufgrund des weiter fortschreitenden Fachkräftemangels und War of Talents, sowie veränderten bzw. immer höher werdenden Ansprüche der jüngeren Generationen (finanzielle Anreize reichen nicht mehr aus) kontinuierlich an Bedeutung gewinnen wird. Dieser Bedeutungszuwachs wird jedoch nicht enorm sein, sodass dieser Ansatz in Österreich nie vorherrschend sein wird. Trotzdem geht durch den daraus resultierenden vermehrten Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding das Ungewöhnliche daran verloren und dadurch verringert sich auch dessen Wirkung.

Dennoch werden vor allem KMU's der IT-Branche kreativere Wege finden müssen, um einerseits MitarbeiterInnen zu binden und andererseits MitarbeiterInnen zu gewinnen. Insbesondere die MitarbeiterInnenbindung wird immer wichtiger, da sich die Menschen den/die ArbeitgeberIn aussuchen und immer wechselwilliger werden. Durch MitarbeiterInnenbindung können sich Unternehmen einerseits Recruiting-Kosten sparen und andererseits sind aktuelle MitarbeiterInnen sehr gute MarkenbotschafterInnen. Die eigenen MitarbeiterInnen sind der beste und erfolgreichste Recruiting-Kanal (MitarbeiterInnenempfehlung).

Außerdem wird die aktive Ansprache über diverse Kanäle, sowie generell Social Media immer wichtiger werden.

Da die Auswertung und Interpretation des dritten und somit letzten Themenbereiches hiermit abgeschlossen wurde, folgt ein Fazit, in welchem versucht wird, die (Haupt-)Forschungsfrage zu beantworten.

5.3 Fazit hinsichtlich Forschungsfragenbeantwortung

Die auf Basis des theoretischen Teils aufgestellten Unterfragen und daraus abgeleiteten Hypothesen wurden im Kapitel 5.2 empirisch beleuchtet. Um die Forschungsfrage schlussendlich beantworten zu können, werden in diesem Kapitel die theoretischen und empirischen Ergebnisse aggregiert. Vorab wird jedoch die Forschungsfrage wiederholt:

Ist Guerilla Marketing ein geeigneter Ansatz für österreichische KMU's der IT-Branche zur internen und externen Positionierung als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn (Employer Branding), um der momentanen Problematik am Arbeitsmarkt entgegenzuwirken?

Im theoretischen, als auch empirischen Teil wurde ersichtlich, dass KMU's der IT-Branche vor personalrelevanten Herausforderungen stehen. Die Empirie hat gezeigt, dass insbesondere der Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt die Besetzung mancher Stellen erheblich erschwert und der War of Talents diese Situation weiter verschlimmert hat. Laut Theorie führt dies dazu, dass Employer Branding speziell für KMU's der IT-Branche von essentieller Bedeutung ist, um einerseits MitarbeiterInnen ans Unternehmen zu binden und andererseits MitarbeiterInnen zu gewinnen. Um dies jedoch erreichen zu können, muss gemäß Theorie und Empirie eine Übereinstimmung zwischen realer ArbeitgeberInnenqualität und ArbeitgeberInnenimage vorliegen.

Der empirische Teil hat ergeben, dass KMU's der IT-Branche zur MitarbeiterInnenbindung und –gewinnung vermehrt traditionelle kommunikationspolitische (z.B. Headhunter, MitarbeiterInnenempfehlung, Online-Aktivitäten etc.) und leistungspolitische (z.B. MitarbeiterInnenevents, Weiterbildungsmaßnahmen etc.) Employer Branding Maßnahmen einsetzen.

Jedoch haben der theoretische und empirische Teil veranschaulicht, dass sich der Guerilla-Ansatz im Employer Branding von österreichischen KMU's der IT-Branche dafür eignet, eine Präferenzstellung bei den aktuellen MitarbeiterInnen einzunehmen und sie dadurch an das **Unternehmen zu binden**. Die Empirie verdeutlicht jedoch, dass der Unternehmenscharakter bzw. die Unternehmenswerte mit diesem Ansatz konform gehen müssen. Außerdem wäre es von Vorteil, den

Guerilla-Ansatz in ein Gesamtkonzept diverser leistungspolitischer Maßnahmen zu integrieren, um die verschiedenen MitarbeiterInnenbedürfnisse abdecken zu können. Denn durch diesen Ansatz können vor allem die Bedürfnisse der jüngeren Zielgruppe (25-35 Jahre) befriedigt werden.

Die nachfolgenden Erläuterungen gehen nun darauf ein, inwieweit durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding von österreichischen KMU's der IT-Branche der **Personalbedarf gedeckt** werden kann.

Im theoretischen Teil wurde erläutert, dass KMU's zumeist eine hohe ArbeitgeberInnenqualität aufweisen, jedoch an einem unzureichenden ArbeitgeberInnenimage leiden. In der Theorie als auch Empirie konnte veranschaulicht werden, dass der Guerilla-Ansatz im Employer Branding das ArbeitgeberInnenimage positiv beeinflussen kann, vor allem wenn eine Imagemodernisierung (z.B. ein junges, kreatives und dynamische Image) angestrebt wird. Dadurch kann insbesondere die jüngere (IT-)Zielgruppe angezogen werden.

Der empirische Teil hat außerdem ergeben, dass der Erfolg dieses Ansatzes hinsichtlich Imageverbesserung jedoch von den Branchencharakteristika abhängig ist. Die Charakteristika der IT-Branche (z.B. schnelllebig, innovativ, mutig etc.) unterstützen beispielsweise diesen Ansatz. Des Weiteren fördern auch die Eigenschaften von KMU's bzw. Start-ups (geringe Instanzen, Mut etwas Neues auszuprobieren etc.) den Erfolg des Ansatzes.

Außerdem wurde sowohl im theoretischen als auch empirischen Teil dargelegt, dass KMU's zumeist nur geringe (finanzielle) Ressourcen zur Verfügung haben, um deren ArbeitgeberInnenqualität nach außen zu kommunizieren und dabei genügend Reichweite zu erzielen. Gemäß Theorie ist der Guerilla-Ansatz aufgrund des Low-Cost-Effekts relativ kostengünstig, jedoch wird laut Empirie dadurch zumeist nur eine geringere Reichweite erzielt. Diese kann aber durch eine schnelle Verbreitung aufgrund eines hohen Grades an Kreativität und Ungewöhnlichkeit (Diffusionseffekte) ausgemerzt werden. Somit kann durch den Guerilla-Ansatz mangelndes Budget durch gute und ungewöhnliche (Kommunikations-)Ideen ersetzt werden.

Der empirische Teil macht außerdem noch auf die kritische Frage nach dem Vorhandensein von kreativen Potenzial in KMU's aufmerksam. Zumeist benötigen KMU's nämlich Spezialisten für den kreativen Teil, was wieder zu erhöhten Kosten führt.

Die Bekanntheit von KMU's der IT-Branche als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn kann aufgrund des Überraschungs- und Diffusionseffekts beim Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding gesteigert werden. Dies hat die Theorie, als auch die Empirie ergeben. Die Empirie führt fort, dass dieser Ansatz insbesondere dann erfolgsversprechend ist, wenn das KMU nicht im EndkundInnensegment tätig und daher unbekannt ist und eine jüngere, mobile Zielgruppe (bis 35-40 Jahre) im Fokus des KMU's liegt.

Der theoretische Teil hat ergeben, dass sich KMU's der IT-Branche durch die Anwendung des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding positiv von der Konkurrenz abheben und dadurch eine Präferenzstellung bei den potenziellen MitarbeiterInnen einnehmen können (Employer of Choice). Hier gibt es jedoch kleine Abweichungen von den empirischen Ergebnissen: Durch Professionalität und Kreativität bei der Maßnahmenentwicklung ist zwar eine positive Differenzierung von der Konkurrenz möglich (vor allem bei gleicher Unternehmensgröße), jedoch muss die Einnahme einer Präferenzstellung bei potenziellen MitarbeiterInnen kritischer betrachtet werden. Diese kann nur schwer erreicht werden, da die Menschen sehr unterschiedliche Präferenzen aufweisen.

In der Theorie wurde beschrieben, dass durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding von KMU's der IT-Branche Botschaften zielgruppengenau übermittelt werden können. Dies ergab auch der empirische Teil und daher ermöglicht dieser Ansatz, dass unter Berücksichtigung der Unternehmenswerte bei der Maßnahmenentwicklung diejenigen potenziellen MitarbeiterInnen auf das Unternehmen als ArbeitgeberIn aufmerksam gemacht werden können, deren Werte und Vorstellungen mit denen des Unternehmens übereinstimmen. Des Weiteren wurde im empirischen Teil festgestellt, dass durch den Guerilla-Ansatz alle Altersgruppen angesprochen werden können, wobei die jüngere Zielgruppe am besten erreicht

werden kann. Außerdem ist dieser Ansatz branchenunabhängig einsetzbar, wobei er sich vor allem für innovative Branchen bzw. Unternehmen (z.B. Medizin, Technik, Auto etc.) eignet.

Trotz der zahlreichen positiven Aspekte hat der theoretische und empirische Teil verdeutlicht, dass der Guerilla-Ansatz im Employer Branding häufig auch mit Bedenken bzw. Risiken verbunden ist. Da noch keine Vergleichsdaten vorliegen, sieht die Empirie die potenziellen Risiken dieses Ansatzes auch höher, als die der traditionellen Maßnahmen. Da der Grundgedanke dieses Ansatzes jedoch immer wichtiger wird, müssen KMU's etwas Neues ausprobieren, dafür die potenziellen Risiken tragen und aus den möglicherweise entstandenen Fehlern lernen.

Vor allem im theoretischen Teil wird beschrieben, dass die Grenzen zwischen Moral und Geschmacklosigkeit, Legalität und Illegalität sowie Faszination und Verärgerung sehr eng sind und daher bewegt sich der Guerilla-Ansatz teilweise in rechtlichen, moralischen und ethischen Grauzonen und manchmal sogar am Rande der Legalität. Dies ergab auch der empirische Teil und erläutert, dass bedenkliche Maßnahmen aufgrund deren schnellen Verbreitung nicht nur die Zielgruppe (potenzielle MitarbeiterInnen) negativ beeinflussen können, sondern das gesamte Unternehmen (z.B. KundInnen) bzw. Unternehmensimage. Um solche negativen Auswirkungen zu vermeiden, muss laut Theorie und Empirie bei der Planung vorsichtig und sorgfältig vorgegangen werden und gewisse Grenzen (ethische und gesetzliche Richtlinien) eingehalten werden. Im empirischen Teil wird außerdem noch empfohlen, auf die Übereinstimmung zwischen ArbeitgeberInnenqualität und ArbeitgeberInnenimage zu achten, sowie bei der Zielgruppenselektion genau vorzugehen.

Da nun die theoretischen und empirischen Ergebnisse aggregiert wurden, kann die zu Beginn formulierte (Haupt-)Forschungsfrage schlussendlich wie folgt beantwortet werden: Guerilla Marketing ist ein geeigneter Ansatz für österreichische KMU's der IT-Branche zur internen und externen Positionierung als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn (Employer Branding), um der momentanen Problematik am Arbeitsmarkt entgegenzuwirken. Das heißt durch diesen Ansatz können sowohl MitarbeiterInnen ans Unternehmen gebunden, als auch neue MitarbeiterInnen für das Unternehmen gewonnen werden. Dass dies jedoch erfolgreich umgesetzt werden

kann, müssen die in diesem Kapitel zusammengefassten Aspekte berücksichtigt werden.

Nach der soeben vollzogenen Beantwortung der Forschungsfrage kann im folgenden Kapitel nun ein anschließendes Fazit und Ausblick diese Masterarbeit abrunden.

6 Fazit und Ausblick

Das Ziel dieser Masterarbeit war es, der im Kapitel 1.1 skizzierten Problematik am Arbeitsmarkt zu begegnen. Daher sollte untersucht werden, ob die Anwendung des Guerilla-Ansatzes auf das Employer Branding von österreichischen KMU's der IT-Branche dafür geeignet ist.

Durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding können österreichische KMU's der IT-Branche

- eine Präferenzstellung bei den aktuellen MitarbeiterInnen einnehmen und sie dadurch an das **Unternehmen binden**.
- den **Personalbedarf** aufgrund folgender Funktionen **decken**:
 - Positive Beeinflussung des ArbeitgeberInnenimages (z.B. Imagemodernisierung)
 - Kompensation von mangelndem Budget durch gute und ungewöhnliche (Kommunikations-)Ideen
 - Steigerung der Bekanntheit als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn
 - Positive Differenzierung von der Konkurrenz und partielle Einnahme einer Präferenzstellung bei den potenziellen MitarbeiterInnen
 - zielgruppengenaue Ansprache (kulturell) passender potenzieller MitarbeiterInnen.

Um die MitarbeiterInnenbindung und –gewinnung jedoch erfolgreich umsetzen zu können, müssen unter anderem die folgenden zentralen Aspekte beim Einsatz des Guerilla-Ansatzes beachtet werden:

- Übereinstimmung zwischen realer ArbeitgeberInnenqualität und ArbeitgeberInnenimage
- Konsens zwischen Branchencharakteristika und Merkmalen bzw. Charakteristika des Guerilla-Ansatzes, wobei die IT-Branche passende Charakteristika (z.B. schnelllebig, innovativ, mutig etc.) aufweist
- Übereinstimmung zwischen Unternehmenscharakter bzw. –werten und Merkmalen bzw. Charakteristika des Guerilla-Ansatzes
- Fokus des Unternehmens auf jüngere Zielgruppe
- Vorhandensein von kreativem Potenzial im Unternehmen

- Vorsichtige und sorgfältige Planung und Einhaltung ethischer, moralischer und rechtlicher Grenzen

Dies impliziert, dass unter Beachtung der soeben angeführten Aspekte die Anwendung des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding von österreichische KMU's der IT-Branche dafür geeignet ist, der momentanen Problematik am Arbeitsmarkt entgegenzuwirken.

Da die Problematik am Arbeitsmarkt (unter anderem der weiter fortschreitende Fachkräftemangel und War of Talents, sowie höher werdende Ansprüche der jüngeren Generationen) gemäß den Ergebnissen des empirischen Teils zunehmen wird, wird auch der Guerilla-Ansatz im Employer Branding einen kontinuierlichen Bedeutungszuwachs verzeichnen. Dieser wird jedoch nicht enorm sein. Trotzdem geht durch den daraus resultierenden vermehrten Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding das Ungewöhnliche daran verloren und dadurch verringert sich auch dessen Wirkung.

Dies verdeutlicht, dass der Guerilla-Ansatz im Employer Branding von österreichischen KMU's der IT-Branche zwar unter bestimmten Voraussetzungen der Problematik am Arbeitsmarkt entgegenwirken kann, jedoch müssen in Zukunft noch weitere Überlegungen und Forschungen in diesem Bereich getätigt werden. Denn gemäß Empirie werden vor allem KMU's der IT-Branche (kreativere) Wege finden müssen, um einerseits MitarbeiterInnen zu binden und andererseits MitarbeiterInnen zu gewinnen. Insbesondere die MitarbeiterInnenbindung wird aufgrund der erhöhten ArbeitgeberInnenwahlmöglichkeit und Wechselwilligkeit der Menschen immer wichtiger werden. Dadurch können sich Unternehmen einerseits Recruiting-Kosten sparen und andererseits sind aktuelle MitarbeiterInnen sehr gute MarkenbotschafterInnen. Die eigenen MitarbeiterInnen sind der beste und erfolgreichste Recruiting-Kanal (MitarbeiterInnenempfehlung).

Literaturverzeichnis

Andratschke, Nadine/Regier, Stefanie/Huber, Frank (2009): Employer Branding als Erfolgsfaktor. Eine conjoint-analytische Untersuchung, Reihe Marketing, Band 47. Lohmar: Josef Eul Verlag GmbH.

Athanas, Christoph (28.01.2011): Fachkräftemangel bekämpfen. Warum und wie besonders der Mittelstand handeln sollte, In: metaHR. <http://blog.metahr.de/2011/01/28/fachkraeftemangel-bekaempfen-warum-und-wie-besonders-der-mittelstand-handeln-sollte/> (zuletzt aufgerufen am 07.03.2015).

Backhaus, Kristin/Tikoo, Surinder (2004): Conceptualizing and researching employer branding, In: The Career Development International, Vol. 9, No. 5, S. 501-517.

Bartscher, Thomas/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas (2012): Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis, München: Pearson Deutschland GmbH.

Beck, Christoph (2002): Professionelles E-Recruitment. Strategien – Instrumente – Beispiele, München: Luchterhand Literaturverlag.

Beck, Christoph (2008): Personalmarketing 2.0. Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management, In: Beck, Christoph (Hrsg.): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting, S. 9-56. Köln: Luchterhand.

Biswas, Mukesh K./ Suar, Damodar (20.12.2014): Antecedents and Consequences of Employer Branding, In: Journal of Business Ethics.

BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V./ **DEBA** Deutsche Employer Branding Akademie GmbH (2009): Employer Branding – der Weg zur Arbeitgebermarke. Als IT-Arbeitgeber attraktiver und wettbewerbsfähiger werden – Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis, In:

http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB_Leitfa-den.pdf (zuletzt aufgerufen am 11.03.2015).

Böhlich, Susanne (2012): Mitarbeitersuche mit Tomatensauce, In: Personalmagazin. Management, Recht und Organisation, Ausgabe 01/2012, S. 36-38. <http://www.haufe.de/download/personalmagazin-ausgabe-12012-personalmagazin-92152.pdf> (zuletzt aufgerufen am 30.03.2015).

Böttger, Eva (2012): Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken. Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien.

Castells, Manuel (2005): Die Internet-Galaxie. Internet, Wirtschaft und Gesellschaft, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Czech, Christian (2011): Guerilla-Marketing. Wider die Werbe-Aversion, Marburg: Tectum Verlag.

DEBA Deutsche Employer Branding Akademie (2006a): Employer Branding Definition, In: <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php> (zuletzt aufgerufen am 12.03.2015).

DEBA Deutsche Employer Branding Akademie (2006b): Wirkungsfelder. Impact rundum, In: <http://www.employerbranding.org/wirkungsfelder.php> (zuletzt aufgerufen am 15.03.2015).

DEBA Deutsche Employer Branding Akademie (2006c): Werttreiber Employer Branding. Geringere Kosten, bessere Leistung, zufriedene Kunden, mehr Umsatz, In: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_001_EB_Werttreiber.pdf (zuletzt aufgerufen am 15.03.2015).

DEBA Deutsche Employer Branding Akademie (2006d): Employer Branding im Mittelstand. Chancen und positive Effekte, In: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_004_EB_Mittelstand.pdf (zuletzt aufgerufen am 15.03.2015).

DEBA Deutsche Employer Branding Akademie (17.06.2008): Wahre Schönheit kommt von innen. Glaubwürdigkeit macht Arbeitgeber attraktiv, In: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_IEB-Studie_Report.pdf (zuletzt aufgerufen am 15.03.2015).

DEBA Deutsche Employer Branding Akademie (2009): Kontext Marke – Schnittmengen und Abgrenzungen. Employer Branding und seine Nachbarn, In: <http://www.employerbranding.org/marke.php> (zuletzt aufgerufen am 15.03.2015).

Dell, David/Ainspan, Nathan/Bodenberg, Thomas/Troy, Kathryn/ Hickey, Jack (2001): Engaging Employees Through Your Brand, In: The Conference Board, Research Report 1288-01-RR. http://beta.signals.ca/wp-content/uploads/2007/05/engaging-employees_through_your_brand.pdf (zuletzt aufgerufen am 31.03.2015).

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (2012): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.

Dornmayr, Helmut (2012): IT-Qualifikationen 2025. Analysen zu Angebot und Nachfrage, Wien: ibw Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, In: https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie/IT_Dienstleistung/IT_Qualifikationen_2025.pdf (zuletzt aufgerufen am 07.03.2015).

Drumm, Hans Jürgen (2008): Personalwirtschaft, Sechste, überarbeitete Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.

Enderle, Kristina/Furkel, Daniela/Jessi, Randolph (2011): Acht Recruiting-Ideen mit Pfiff, In: Personalmagazin. Management, Recht und Organisation, Ausgabe 03/2011, S. 18-22. <http://www.haufe.de/download/personalmagazin-ausgabe-32011-personalmagazin-98484.pdf> (zuletzt aufgerufen am 31.03.2015).

Eschenbach, Florian (2011): Erfolgsfaktoren des Ambush-Marketing. Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel des Fußball-Europameisterschaft 2008, Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien.

Esch, Franz-Rudolf/Armbrecht, Wolfgang (2009): Best Practice der Markenführung. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.

Fischer, Raoul (2013): Guerilla-Recruiting. Der Schuss ins Gehirn, In: LEAD digital, Nr. 06, S. 46-47.

Freimark, Alexander (03.11.2008): So findet der Mittelstand IT-Fachkräfte, In: Computerwoche. <http://www.computerwoche.de/a/so-findet-der-mittelstand-it-fachkraefte,1877685> (zuletzt aufgerufen am 07.03.2015).

Furkel, Daniela (2014): Alle Instrumente ausschöpfen, In: Personalmagazin. Management, Recht und Organisation, Ausgabe 02/2014, S. 16-19. <http://www.haufe.de/download/personalmagazin-ausgabe-22014-personalmagazin-217038.pdf> (zuletzt aufgerufen am 30.03.2015).

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Heider-Winter, Cornelia (2014): Employer Branding in der Sozialwirtschaft. Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Huber, Frank/Lenzen, Michael/Daum, Andreas (2012): Viral Marketing erfolgreich nutzen. Eine empirische Analyse zur Erklärung der Weiterleitungsabsicht für virale Werbespots, Reihe Marketing, Band 64. Lohmar: Josef Eul Verlag GmbH.

Huber, Frank/Meyer, Frederik/Nachtigall, Corinna (2009): Guerilla-Marketing als kreative Werbeform. Eine empirische Analyse am Beispiel der Marke MINI, Reihe Marketing, Band 44. Lohmar: Josef Eul Verlag GmbH.

Hutter, Katharina/Hoffmann, Stefan (2011): Guerilla-Marketing. Eine nüchterne Betrachtung einer viel diskutierten Werbeform, In: der markt, Volume 50, Issue 2, S. 121-135.

Hutter, Katharina/Hoffmann, Stefan (2013): Professionelles Guerilla-Marketing. Grundlagen – Instrumente – Controlling, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Immerschitt, Wolfgang/Stumpf, Marcus (2014): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kirchgeorg, Manfred (o.J.): Guerilla Marketing, In: Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5978/guerilla-marketing-v7.html> (zuletzt aufgerufen am 26.03.2015).

Kolb, Meinulf (2010): Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Management, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Krieger, Kai Harald (2012): Guerilla Marketing. Alternative Werbeformen als Techniken der Produktinszenierung, Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien.

Kriegler, Wolf Reiner (2012): Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Langner, Sascha (2009a): Viral Marketing. Grundlagen des gezielten Auslösens von Mundpropaganda, In: Heuser, Uwe Jean/Spoun, Sascha (Hrsg.): Virale Kommunikation. Möglichkeiten und Grenzen des prozessanstoßenden Marketings, S.13-31. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Langner, Sascha (2009b): Viral Marketing. Wie Sie Mundpropaganda gezielt auslösen und Gewinn bringend nutzen, 3., erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.

Langner, Sascha/Reibold, Holger (2008): Guerilla-Marketing mit Open-Source-Tools. Erfolgreiches Marketing mit schmalem Budget und frei verfügbaren Werkzeugen, Saarbrücken: bomots verlag.

Levinson, Jay Conrad (1990): Guerilla Marketing. Offensives Werben und Verkaufen für kleinere Unternehmen, Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Levinson, Jay Conrad (2011): Guerilla Marketing des 21. Jahrhunderts. Clever werben mit jedem Budget, 2. Auflage. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Levinson, Jay Conrad (2014): What is Guerilla Marketing?, In: <http://gmarketing.com/> (zuletzt aufgerufen am 24.03.2015).

Liu-Thompkins, Yuping (2012): Seeding Viral Content. The Role of Message and Network Factors, In: Journal of advertising research, Vol. 52, No. 4, S. 465-478.

Margolis, Jonathan/Garrigan, Patrick (2010): Guerilla Marketing für Dummies, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

Melde, Adrienne/Benz, Michael (2014): Employer Branding in Wissenschaft und Praxis. Wie mittelständische Unternehmen ihre Arbeitgeberpositionierung international erfolgreich gestalten können. In: Fraunhofer MOEZ. http://www.moez.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Working_Paper/Employer%20Branding_8.pdf (zuletzt aufgerufen am 15.03.2015).

Nagel, Katja (2011): Employer Branding. Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken. Wien: Linde Verlag.

Nufer, Gerd/Manuel Bender (2008): Guerilla Marketing, In: Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management, Nr. 2008-5. http://www.esb-business-school.de/fileadmin/_research/dokumente/Diskussionsbeitraege/Reutlinger_Diskussionsbeitrag_2008_-_5.pdf (zuletzt aufgerufen am 31.03.2015).

Nufer, Gerd (2011): Ambush Marketing. Beschreibung, Erscheinungsformen und Grenzen, In: der markt, Volume 50, Issue 1, S. 55-69.

o.V. (19. 12.2013a): Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. KMU-Definition, In: Wirtschaftskammer Österreich, https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/ZahlenDatenFakten/KMU_Definition.html (zuletzt aufgerufen am 10.04.2015).

o.V. (01.03.2013b): IT-Branche kämpft mit Fachkräftemangel, In: derStandard.at. <http://derstandard.at/1362107135155/Was-koennt-ihr-mir-bieten-IT-Branche-kaempft-mit-Fachkraefte-Mangel> (zuletzt aufgerufen am 09.03.2015).

o.V. (08.02.2013c): Getanzt und Geld gespart, In: <https://www.telekom.com/karriere/news/172522> (zuletzt aufgerufen am 30.03.2015).

Patalas, Thomas (2012): Guerilla Marketing. Ideen schlagen Budget, 2. Auflage. Berlin: Cornelsen Verlag.

Preißing, Dagmar (2010): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Rampl, Linn Viktoria/Opitz, Christian/Welpe, Isabell M./Kenning, Peter (19.12.2014): The role of emotions in decision-making on employer brands. Insights from functional magnetic resonance imaging (fMRI), In: Marketing Letters.

Rauscher, Bernhard (2008): Gefühle und Zahnräder. Emotionales Personalmarketing in der Ansprache von technisch orientierten Zielgruppen – das Beispiel GETRAG FORD Transmissions, In: Beck, Christoph (Hrsg.): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting, S. 128-141. Köln: Luchterhand.

Rose, Nico (2013): Employer Branding 101, In: Controlling & Management Review, Volume 57, Issue 7, S. 60-67.

Ruzicka, Tomas Veres (2012): Guerilla Marketing - unkonventionell, überraschend, effektiv, Wien: echomedia buchverlag ges.m.b.h. und Österreichische Marketing-Gesellschaft.

Sachse, Manuela (2010): Negative Kommunikationseffekte von Sponsoring und Ambush-Marketing bei Sportveranstaltungen, Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien.

Scharf, Andreas/Schubert, Bernd/Hehn, Patrick (2012): Marketing. Einführung in Theorie und Praxis, 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Schuhmacher, Florian/Geschwill, Roland (2014): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schulte, Thorsten (2007): Guerilla Marketing für Unternehmertypen, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.

Sponheuer, Birgit (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung, Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.

Steigenberger, Karin (12.02.2015): Demografische Entwicklung in Österreich. Mehr ältere und weniger jüngere Menschen, In: Wirtschaftskammer Österreich. [https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/Demografische Entwicklung in Oesterreich.html](https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/Demografische%20Entwicklung%20in%20Oesterreich.html) (zuletzt aufgerufen am 09.03.2015).

Stenger, Daniel (2012): Virale Markenkommunikation. Einstellungs- und Verhaltenswirkung, Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien.

Stotz, Waldemar/Wedel-Klein, Anne (2013): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, 2. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Tometschek, Ralf (2013): Employer Branding. Innen beginnen, In: Buckmann, Jörn (Hrsg.): Einstellungssache. Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding, S.77-90. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Trost, Armin (2009): Employer Branding, In: Trost, Armin (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, S. 13-77. Köln: Luchterhand.

Tumasjan, Andranik/Strobel, Maria/Welpe Isabell M. (01.12.2011): Employer brand building for start-ups. Which job attributes do employees value most?, In: Journal of Business Economics, Vol. 81, S. 111-136.

Wehleit, Kolja (2005): Leitfaden Ambient Media. Grundlagen, Fallstudien und Tipps für erfolgreiches Szenemarketing in jungen Zielgruppen, Göttingen: BusinessVillage GmbH.

Wiese, Dominika (2005): Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Wolf, Gunther (2014): Employer Branding. In vier Schritten zur erfolgreichen Arbeitgebermarke. Hamburg: Verlag Dashöfer GmbH.

Quellenverzeichnis der CD-ROM

- 1 Word-Dokument der gesamten Masterarbeit

- 2 Onlinequellen

- 3 ExpertInneninterviews
 - 3.1 Interviewleitfaden
 - 3.2 Audiodateien
 - 3.3 Transkriptionen

Anhang

Interviewleitfaden der ExpertInneninterviews

1. Employer Branding im Allgemeinen

- Haben Sie bzw. das Unternehmen in dem Sie tätig sind mit personalrelevanten Herausforderungen wie bspw. dem Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt zu kämpfen? Falls ja – durch welche besonderen leistungspolitischen und kommunikationspolitischen Employer Branding-Maßnahmen haben Sie bisher versucht diese Herausforderungen zu bekämpfen und inwieweit waren diese erfolgreich?

2. Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding

- Inwieweit können KMU's der IT-Branche durch die Anwendung des Guerilla-Ansatzes bzw. durch den Einsatz von innovativen, kreativen und unkonventionellen *leistungspolitischen* Maßnahmen im Employer Branding eine Präferenzstellung bei den aktuellen MitarbeiterInnen einnehmen?
- Welchen Einfluss hat der (*kommunikative*) Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding von KMU's der IT-Branche auf folgende Aspekte:
 - (ArbeitgeberInnen-)Image?
 - Bekanntheit als attraktiver/attraktive ArbeitgeberIn?
 - Differenzierung von der Konkurrenz und damit einhergehender Präferenzstellung bei den potenziellen MitarbeiterInnen (Employer of Choice)?
 - Zielgruppengenaue Ansprache der gewünschten bzw. passenden, potenziellen MitarbeiterInnen?
- Inwieweit kann durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding mangelndes Budget (speziell bei KMU's) durch gute und ungewöhnliche (Kommunikations-)Ideen ersetzt werden?
- Gibt es Risiken, die der Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding mit sich bringen könnte?

3. Zukunftsprognosen

- Bis zum jetzigen Zeitpunkt fand der Guerilla-Ansatz im Employer Branding von österreichischen Unternehmen nur wenig Anwendung. Glauben Sie, dass dieses Thema in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird? Falls nicht - welche anderen Ansätze oder Maßnahmen werden zukünftig wichtiger, um die personalrelevanten Herausforderungen bewältigen zu können?

Transkription von Interview A

Befragte: Mag. Karin Schmitzer, Leiterin Management Services
(Human Resources- und Finance-Leiterin)

Unternehmen: ANECON Software Design & Beratung G.m.b.H (Mittel-
unternehmen mit 102 MitarbeiterInnen)

Datum des Interviews: 30. April 2015 (Beginn 16:00)

Dauer des Interviews: ca. 20 Minuten

Interviewte Person (IP): Karin Schmitzer, Firma ANECON, Grüß Gott.

Verfasserin der Arbeit (VA): Ja Grüß Gott, Tina Latty mein Name.

IP: Grüß Gott, Frau Latty.

VA: Ich rufe wegen dem Interview an.

IP: Genau.

VA: OK. Perfekt. Also ich möchte mich nochmal ganz herzlich bei Ihnen bedanken, dass Sie sich einmal Zeit nehmen und möchte eben jetzt nur kurz zwei, drei einleitende Sätze noch dazu sagen. Also Sie wissen ja es handelt sich eben um meine Masterarbeit, also ein Interview für diese Masterarbeit „Guerilla-Ansatz im Employer Branding“. Mit Ihrem Einverständnis zeichne ich dieses Gespräch gerade auf und es dauert ca. 30 Minuten und ich haben es auch in drei Themenbereiche gegliedert und zwar Employer Branding im Allgemeinen, dann eben explizit zum Thema Guerilla-Ansatz im Employer Branding und zu guter Letzt noch Zukunftsprognosen.

IP: OK.

VA: Genau. Also ich wollte Sie noch vorab fragen, haben Sie noch irgendwelche Fragen zum Interview an sich beziehungsweise zum Thema?

IP: Hm. Nein.

VA: OK. Perfekt. Na dann beginnen wir gleich mit der ersten Frage und zwar haben Sie beziehungsweise das Unternehmen in dem Sie tätig sind mit personalrelevanten Herausforderungen, wie beispielsweise dem Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt, zu kämpfen und falls ja durch welche Maßnahmen haben Sie bisher versucht diese Herausforderungen zu bekämpfen und inwieweit waren die erfolgreich?

IP: Also ja, haben wir. Wir spüren das sehr stark, weil wir im Bereich der IT tätig sind, IT-Dienstleistung, IT-Beratung, und was es noch schwieriger macht, was hinzukommt ist, wir sind einfach streng in der Personalauswahl. Das heißt, wir achten nicht nur drauf, dass wir aus diesem kleinen Kuchen der IT-Absolventen und –Professionals jemand bekommen, sondern diese Personen, die bei uns anfangen, müssen auch noch Spaß und Freude an der Kommunikation haben, am Umgang mit Kunden, müssen quasi in unser Unternehmen passen, in unsere Teams und so weiter und das ist dann schon ein sehr, sehr kleiner Ausschnitt von dem wir da gesamthaft reden. Also ja, wir spüren das seit einigen Jahren. Wir spüren auch sehr stark, dass wir besonders IT-Funktionen nur sehr schwer besetzen können und beschäftigen uns daher auch schon seit längerer Zeit mit Personalmarketing im weitesten Sinn. Das umfasst dann unterschiedlichste Maßnahmen. Also es gibt ein Mitarbeiterwerbeprogramm bei uns im Haus, wo es eine Mitarbeiterwerbepremie gibt, wir haben Partnerschaften mit Fachhochschulen, wir sind auf Karrieremessen vertreten, wir sind natürlich online vertreten, wir sind auf Kununu vertreten, wir haben bei Great Place to Work mitgemacht zweimal, wir haben eine umgekehrte Bewerbungsbroschüre, weil wir auch sagen, die Zeiten wo sich der Bewerber beim Unternehmen bewirbt sind vorbei. Es ist ein beidseitiger Bewerbungsprozess. In dieser Broschüre gibt's quasi ein Motivationsschreiben unseres Geschäftsführers, es gibt einen Lebenslauf des Unternehmens, Mitarbeiter-Testimonials und nochmal ein paar Informationen dazu, was heißt Aus- und Weiterbildung bei uns, was für Möglichkeiten gibt's da und so weiter. Wir tun auf Mitarbeiterebene sehr viel, das heißt, wir bieten unterschiedlichste Mitarbeitererevents an. Das heißt wirklich gemeinsam Filme schauen am Abend und Pizza da zu sponsern, über Wuzzler-Turniere, wir machen dieses Jahr wieder einen Mitarbeiterausflug, letztes Jahr gab's ein Mitarbeiter-Picknick und Mitarbeitersportnachmittage. Das heißt, wir probieren auch so den Zusammenhalt zu fördern, weil einfach unsere Mitarbeiter die meiste Zeit beim Kunden vor Ort sitzen und daher auch wenig Berührungspunkte haben. Wir setzen uns auch immer wieder mit dem Thema Recruiting auseinander. Schauen was tut sich denn da Neues am Markt, überarbeiten regelmäßig auch unsere sämtlichen Informations- und Kommunikationsmaterialien, beschäftigen uns damit, wie können denn diese Gespräche ablaufen, arbeiten da gemeinsam auch mit den Führungskräften daran, ja.

VA: Und hatten Sie den Eindruck, dass diese Maßnahmen, die Sie jetzt eben auch aufgezählt haben, eher positiv angekommen sind oder waren da auch irgendwelche Maßnahmen dabei, wo sie eher gemeint haben, ja, war doch nicht das, was dann zum Erfolg gezielt, also erfolgreich war.

IP: Äh nein. Also das ist alles prinzipiell gut angenommen worden und es kam auch gut an und das war eigentlich überhaupt kein Thema.

VA: OK. Perfekt. Das war eigentlich dann schon die erste Frage zu dem Thema. Ich möchte dann eigentlich gleich direkt auf den Guerilla-Ansatz eingehen und ja, da ersuche ich Sie jetzt zu den nächsten Fragen, die ich Ihnen stellen werde, einfach nur Ihre Meinung zu sagen und falls Sie auch dazu Erfahrungen schon gemacht haben, wäre ich natürlich auch sehr dankbar darüber.

IP: OK, sehr gerne.

VA: Meine erste Frage geht jetzt explizit mal auf leistungspolitische Maßnahmen ein. Und zwar, inwieweit können KMU's der IT-Branche durch die Anwendung des Guerilla-Ansatzes bzw. auch eben durch den Einsatz von innovativen, kreativen und unkonventionellen Maßnahmen im Employer Branding eine Präferenzstellung bei den aktuellen MitarbeiterInnen einnehmen? Glauben Sie, dass das eben zum Ziel führen würde, der Guerilla-Ansatz diesbezüglich?

IP: Hm. Also ich glaube er sollte eingebettet sein in ein Gesamtkonzept unterschiedlichster Maßnahmen. Also wenn ich jetzt unsere Firma als Beispiel hernehmen. Das ist einfach eine sehr diverse Mitarbeiterlandschaft - von jung bis alt, männlich, weiblich, unterschiedlichste Nationen, sie ticken sicher auch unterschiedlich, aber wir sagen, grundsätzlich sollte das Wertegerüst zu unserem passen und ich glaub mit unterschiedlichen Maßnahmen, kann man unterschiedliche Mitarbeiter ansprechen.

VA: Und welche Mitarbeiter glauben Sie könnte man durch den Guerilla-Ansatz dazu eben auch ansprechen? Also was wäre da eigentlich die Zielgruppe?

IP: Also ich würd vermutlich eher auf die jüngere Mitarbeiter tippen, also quasi 25 bis 35.

VA: Mhm. Und hätten Sie da spontan irgendwelche Ideen was man diesbezüglich leistungspolitisch machen könnte?

IP: Das ist ganz schwierig, weil mit leistungspolitisch ... würd mit jetzt ad hoc nichts einfallen.

VA: Weil beispielsweise ich hab ein, ein, ein gutes Beispiel auch gelesen gehabt, dass man zum Beispiel auch einen, einen Großvater unter Anführungszeichen ins Unternehmen integrieren kann, der für das Wohlbefinden der Mitarbeiter sorgt. Der eben Events auch organisiert oder eben Kaffee ihnen bringt oder einfach ab und zu fragt, ob sie irgendetwas brauchen. Das wäre zum Beispiel so ein, eine innovative, leistungspolitische Maßnahme hinsichtlich des Employer Branding. Was halten Sie von diesem Beispiel?

IP: Ich glaub das hängt ganz stark davon ab, welches Business-Model das Unternehmen hat. Bei uns am Hauptstandort ist nur ein minimaler Teil unserer Mitarbeiter. Das heißt quasi 75 Prozent all unserer Mitarbeiter oder 80 Prozent all unserer Mitarbeiter sind an unterschiedlichsten Kundenstandorten verstreut. Das heißt, ich könnte so etwas gar nicht einsetzen, weil davon würd nur ein kleiner Teil profitieren und viele würden sich wahrscheinlich eher ärgern, dass sie nicht in den Genuss von so etwas kommen. Wenn ich jetzt ein Unternehmen bin und sag OK, ich hab 100 Mitarbeiter, die sind alle an einem Standort, dann ist das sicher eine, eine coole Maßnahme. Wir probieren dem entgegenzuwirken indem Mitarbeiter, wenn sie neu zu uns kommen, einen Job-Coach an die Seite gestellt bekommen, der ihnen einfach in der ersten Zeit Hilfestellung und Orientierung geben soll. Also wir wollen da nicht die Führungskräfte überfordern und überlasten mit Fragen wie „Wo find ich Kopierpapier?“ oder „Wo ist die Präsentationsvorlagen?“, sondern dafür ist dann dezidiert dieser Job-Coach da.

VA: OK. Sehr gut. Meine zweite Frage zu dem Thema wäre dann, welchen Einfluss der kommunikative Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding von KMU's der IT-Branche auf folgende Aspekte haben kann. Also da zähle ich Ihnen jetzt vier Aspekte auf. Das erste wäre jetzt einmal das Arbeitgeberimage. Glauben Sie inwieweit kann der Guerilla-Ansatz diesbezüglich positive oder negative Effekte erzielen?

IP: Also ich denke auch wieder unter der, unter den Jüngeren kann das durchaus positive Effekte haben und ich kann mir auch durchaus vorstellen, dass die das dann über Social Media Kanäle teilen und verbreiten, auch unter ihrem Freundeskreis und da werden sich wahrscheinlich auch tendenziell Menschen befinden, die

eine ähnliche Ausrichtung haben oder die vielleicht sogar in derselben Branche tätig sind und da kann das dann sehr positive Sogeffekte haben.

VA: Und inwieweit kann es sich auf die Bekanntheit auswirken? Glauben Sie, dass man dadurch vielleicht besser als durch traditionelle Kommunikationsmaßnahmen Bekanntheit steigern kann?

IP: Grad wenn's um die jüngere Zielgruppe geht, klar. Ich glaub, also ich hab grad das Gefühl, so bis wahrscheinlich 35-40 da wird, da ist man sehr viel auf Smartphones unterwegs, sehr viel mobil. Ich glaub, dass da klassische Kommunikationsmedien wie, weiß ich nicht, Radiowerbung, Printwerbung weniger bedeutungsvoll sind, als wahrscheinlich wirkliche Mundpropaganda und persönliche Empfehlungen, wie zum Beispiel, weiß nicht, da arbeite ich oder ich twittere von irgendeinem Firmenevent und sage „He das ist voll cool. Voll klasse, wir machen eine, eine Detektivsuche durch Wien.“

VA: Ja, genau.

IP: Also das wirkt einfach viel authentischer. Da merkt man auch, OK, das ist, das ist quasi mein Freund, der Ferdi, der das sagt und das ist nicht irgendeine Werbung, die sich vielleicht eine Werbeagentur ausgedacht hat, mit eine Botschaft, die das Unternehmen halt gern platzieren möchte. Ich glaub das ist einfach viel authentischer und damit überzeugender.

VA: Das leitet mich eigentlich dann gleich zum nächsten Aspekt über und zwar, glauben Sie, dass man dadurch eine bessere Differenzierung von der Konkurrenz verursachen kann beziehungsweise eben sich dann auch besser bei den potenziellen, in dem Bezug jetzt auch eher jüngeren Mitarbeitern erzielen kann und dadurch eben auch ein Employer of Choice werden kann?

IP: Auf jeden Fall.

VA: Und bezüglich der Differenzierung, meinen Sie, dass es in erster Linie positive Effekte haben kann oder glauben Sie, dass man sich da auch eigentlich auch zum negativen Effekt dann differenzieren kann von der Konkurrenz oder ...?

IP: Na also, das hängt wahrscheinlich ganz stark von den Inhalten ab, die da transportiert werden und wie die auch gemanaged werden. Also ein Beispiel, beispielsweise Kununu. Da können ja Beurteilungen und Bewertungen des Arbeitgebers

abgegeben werden und ich als Unternehmen kann das nicht steuern. Das wird nachher ausgefüllt und hochgeladen und das kann positiv sein, das kann aber genauso gut negativ sein. Was es aber für Unternehmen gibt als Möglichkeit, ist die Möglichkeit einer Stellungnahme. Und ich glaub das ist wichtig einfach da auch präsent zu sein und auf negative Dinge zu reagieren. Und ich glaub vieles löst sich dann von selbst auf und Menschen die dann gut beobachten können dann auch schon sehn, OK, ist das jetzt eine berechtigte Kritik, die dieser Mitarbeiter oder Ex-Mitarbeiter anbringt oder ist da etwas schief gelaufen und es wirkt sowieso vollkommen absurd. Also, ja, rein theoretisch es kann in beide Richtungen gehen, eine positive wie auch negative Differenzierung. Ich glaub es kommt dann ganz stark darauf an, wie geh ich als Unternehmen damit um, reagier ich darauf oder lass ich es einfach nur so herumstehen. Ich glaub, es ist ganz wichtig zu reagieren und teilweise womöglich auch transparent ins Unternehmen hinein zu agieren.

VA: Mhm. OK. Und eigentlich den Aspekt haben wir eh auch schon teilweise im Gespräch jetzt analysiert gehabt. Das wäre eben, ob man jetzt durch den Guerilla-Ansatz zielgruppengenau Personen oder potenzielle Mitarbeiter ansprechen kann und ob eben das besser wirkt als durch traditionelle Maßnahmen, wobei ja Sie diesbezüglich schon meinten, dass eher man dadurch zielgruppengenaue die junge, jüngere Generation ansprechen kann.

IP: Genau. Also, wir mittelständische Unternehmen stehen sowieso immer wieder vor der Frage mit den Budgetmitteln, die wir zur Verfügung haben, wie erreichen wir da die bestmögliche Reichweite, wie erreichen wir da möglichst viele Menschen. Wir haben einfach ehrlich gesagt nicht das Budget einer Microsoft oder von Google und da muss man teilweise einfach auch kreativ sein und ich glaub mit solchen Aktionen bleibt man vielleicht auch viel eher in Erinnerung, das heißt nicht, dass sich diese Person sofort bewirbt, aber sie hat den Namen des Unternehmens vielleicht schon mal gehört und abgespeichert und ich glaub das ist einfach wichtig.

VA: Mhm. Genau das wäre jetzt eigentlich eh auch schon meine nächste Frage, ob Sie denken, dass man eben durch den Guerilla-Ansatz das mangelnde Budget durch gute und ungewöhnliche Ideen ersetzen kann. Also im Endeffekt haben Sie dies eh schon sehr ausführlich beantwortet.

IP: Ich glaub schon. Also, vielleicht zum Beispiel, was haben wir letztes Jahr gemacht. Also Kununu ist sehr wohl auch eine sehr wichtige Plattform für uns und wir haben letztes Jahr zum, zur Schulschlusszeit an alle Mitarbeiter nach Hause eine Karte geschickt, da war eine Schultafel vorne abgebildet und da stand drauf „Stell uns ein Zeugnis aus“ und das war halt auch gut getarnt mit dem Schulschluss und da stand eben ein Hinweis darauf „Bitte stell uns einfach ein Zeugnis aus und bewerte uns“:

VA: Das ist eine gute Idee, ja.

IP: Weil das, das ermöglicht den Mitarbeitern einfach auch wieder anonym Feedback zu geben, auch Dinge anzumerken, die vielleicht nicht so rund laufen und die man vielleicht auch nicht der Führungskraft, HR, wem auch immer, rückmelden will und es hat uns einfach ermöglicht auch weiterhin Feedback zu bekommen und hat uns auch wieder ermöglicht in die Top-Ten bei Kununu zu kommen.

VA: Mhm.

IP: Und das war jetzt eine Aktion, die nicht so viel Aufwand gebracht hat. Also unser Marketing-Team designt diese Sachen selber im Haus, also es ging nur drum diese Karten zu drucken, eine Briefmarke drauf zu geben, Adressetiketten und sie abzuschicken. Und es hat aber viel gebracht.

VA: OK. Sehr cool. Mhm. Und ja, den letzten Punkt haben wir eh auch kurz schon diskutiert, bezüglich den Risiken. Meinen Sie, dass, also was fällt Ihnen spontan jetzt ein, was könnte schief gehen, wenn man Guerilla-Maßnahmen einsetzt?

IP: Ich glaub eine Gefahr besteht sehr wohl darin, manche Menschen dann doch vor den Kopf zu stoßen. Also beispielsweise diese Karten-Aktion, die haben wir einfach über das gesamte Unternehmen gemacht. Da gab's einige, die fanden das wirklich cool, die haben das auch wirklich auf Twitter gestellt mit Bild und geschrieben so „Hey schaut mal, ich bin heute nach Hause gekommen und hab Folgendes in meinem Postkasten gefunden“. Es gibt andere, die sagen „Also ich find's nicht cool Firmenpost nach Hause zu bekommen“. Also womöglich muss man da noch viel schärfer sein in der Zielgruppenselektion und sich überlegen, wer könnte sich von dieser Aktion angesprochen fühlen und wer womöglich auch nicht.

VA: Und also ich hab viel gelesen bezüglich ethische Aspekte. Was sagen Sie dazu?

IP: Mhm. Zum Beispiel?

VA: Na, es gab speziell jetzt hinsichtlich Marketing viele Aktionen, die eben eher geschmacklos, wurde es oft genannt, eben auch waren oder wo man halt explizit Konkurrenten auch angegriffen hat, was natürlich eben bei Guerilla-Marketing, bei Guerilla im Employer Branding oder auch beim, bei der Rekrutierung auch möglich ist, dass man in Konkurrenzunternehmen hineingeht mit solchen Maßnahmen und das dann vielleicht eben negativ ...

IP: Also, kann ich verstehen, dass das nicht immer gut ankommt. Sowas würden wir und ich nicht tun. Ich glaub einfach es gibt gewisse Grenzen, an die man sich halten sollte. Es gibt ja nicht umsonst auch gewisse gesetzliche Regelungen. Ich glaub auch es ist besser, sich auf seine eigenen Stärken zu konzentrieren und die sowohl nach innen an die Mitarbeiter, als auch an künftige Mitarbeiter nach außen zu tragen, als sich über den Wettbewerb oder über das Schlechtmachen des Wettbewerbs zu positionieren.

VA: Also im Endeffekt sind solche Risiken nur dann gegeben, wenn ich natürlich auch dieses Risiko eingehen will. Das heißt, je nachdem welche Maßnahme ich natürlich einsetze, kann das natürlich ethische oder auch gesetzliche Folgen mit sich bringen

IP: Absolut. Aber wie gesagt, aber die Frage stellt sich für uns nicht. Und wie gesagt also, ich glaub, ja. Mir ist es einfach wichtig bei solche Aktionen einfach das eigene Unternehmen und unsere Stärken in den Mittelpunkt zu stellen.

VA: Mhm. OK. Dann würden wir eigentlich schon zum letzten Punkt kommen und zwar zu den Zukunftsprognosen. Und da wollt ich noch wissen, bis zum jetzigen Zeitpunkt fand ja eigentlich der Guerilla-Ansatz im Employer Branding in österreichischen Unternehmen nur wenig Anwendung. Also ich hab sehr wenig darüber lesen können, leider. Glauben Sie, dass dieses Thema in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen wird?

IP: Also, wahrscheinlich nicht so massiv stark, aber ich bin davon überzeugt, dass es mehr an Bedeutung gewinnen wird, weil man wahrscheinlich viel kreativere

Wege finden wird müssen, um einerseits die aktuellen Mitarbeiter für das Unternehmen zu begeistern, als auch um neue zu gewinnen. Und wir spüren das einfach besonders stark bei uns in der IT-Branche. Mag andere Branchen geben, wo das nicht so ein großes Thema ist, aber nachdem ja allgemein jetzt eher geburten-schwächere Jahrgänge nachkommen, werden wir uns alle mit dem Thema beschäftigen müssen über kurz oder lang, wie halten wir Mitarbeiter und wie kommen wir zu neuen Mitarbeitern.

VA: Und fallen Ihnen noch andere Ansätze oder Maßnahme ein, wo Sie denken, dass sie in Zukunft noch wichtiger werden würden?

IP: Hm. Also ich bin davon überzeugt, dass ein großer Schlüssel einfach mal die Mitarbeiter, die man hat, zu halten und die für das Unternehmen zu begeistern. Dadurch erspart man sich einerseits Recruiting-Kosten die nach zu besetzen und die werden dann einfach auch zu wirklich guten Markenbotschaftern. Also für uns als Unternehmen gibt's keinen besseren und erfolgreicheren Recruiting-Kanal, als den unserer eigenen Mitarbeiter. Und ich hab's ausgerechnet, ich glaub letztes Jahr sind allein zirka ein Drittel aller Mitarbeiter, die neu angefangen haben, waren Empfehlungen unserer Mitarbeiter.

VA: Wow. OK.

IP: Und ich glaub, wenn man es schafft unter den Mitarbeitern dieses Gefühl zu erzeugen, dass sie sagen, ich bin stolz darauf in dieser Firma zu arbeiten, ich hab das Gefühl hier kann ich einen Beitrag leisten, hier hat meine Arbeit Sinn, dann ist das schon wirklich eine ganz tolle Positionierung.

VA: Also im Endeffekt, wenn man sagt, ja, wenn die, wenn die internen Mitarbeiter schon sehr positiv vom Unternehmen überzeugt sind, dann tragen sie das auch nach außen und man hat im Endeffekt eigentlich mit den Herausforderungen nicht mehr wirklich Probleme.

IP: Also sie sind wahrscheinlich schon noch herausfordernd, aber es ist zumindest, der Gesamtauftritt kann authentisch sein, weil was ich dann, auch als Bewerber, als sehr unangenehm empfinde ist, wenn das Unternehmen ein bestimmtes Image verkauft als Arbeitgeber, das ist dann aber womöglich gar nicht so, weil das Unternehmen sich selber gerne so sieht oder sehen würde, aber es womöglich gar nicht so

ist und insofern fängt Employer Branding für mich auch immer zuerst Innen an. Es geht um, wo stehen wir denn jetzt, wie werden wir jetzt von unseren Mitarbeitern wahrgenommen und was können wir davon nach außen weitergeben.

VA: Mhm. OK. Gut. Das war's eigentlich dann schon von meiner Seite und ich möchte mich wirklich nochmal vielmals bei Ihnen bedanken. Sie haben mir sehr weitergeholfen.

IP: Na bitteschön, gerne. Wenn ich noch etwas für Sie tun kann, dann bitte einfach melden.

VA: Das ist wirklich sehr lieb von Ihnen. Vielen Dank.

IP: Dann wünsch ich Ihnen alles Gute fürs Schreiben.

VA: Dankeschön.

IP: Viel Erfolg. Ja, und genießen Sie dann vor allem, das Studium abgeschlossen ist.

VA: Das werde ich auf jeden Fall und dann ab an die Bewerbungen.

IP: Genau, na dann auch dafür alles Gute.

VA: Viele Dank nochmal.

IP: Bitteschön gerne. Machen Sies gut.

VA: Sie auch. Wiederhören.

IP: Dankeschön. Auf Wiederhören.

Transkription von Interview B

Befragte: Mag. Beatrix Ortner, Human Resources Manager
Unternehmen: NTS Netzwerk Telekom Service AG (Mittelunternehmen mit 89 MitarbeiterInnen)
Datum des Interviews: 04. Mai 2015 (Beginn 10:00)
Dauer des Interviews: ca. 20 Minuten

Interviewte Person (IP): NTS, Ortner, Grüß Gott.

Verfasserin der Arbeit (VA): Ja Grüß Gott, Latty mein Name.

IP: Ja. Guten Tag, Frau Latty.

VA: Ich rufe wegen dem Interview an.

IP: Total pünktlich. Es ist Punkt 10 und Sie melden sich.

VA: Ja, ja.

IP: Passt. Perfekt.

VA: Ja, ich möchte mich eben auch nochmal bedanken, dass Sie sich überhaupt Zeit nehmen für das Interview.

IP: Ja, gerne.

VA: Und, wie Sie ja wissen, es handelt sich eben um ein Interview für meine Masterarbeit und wie Sie auch wissen, im Einverständnis mit Ihnen zeichne ich gerade das Interview auf.

IP: Ja. Mhm. Haben wir gesagt.

VA: Und es wird eben. Genau. Und es wird eben ca. 30 Minuten dauern.

IP: Schauen wir mal wie schnell ich antworten kann, weil dann wird's vielleicht länger.

VA: Genau. Das wäre natürlich kein Problem. Ja was ich eben noch dazu sagen wollte, ich habe das Interview in drei Themenbereiche gegliedert. Vorab werde ich eben nur kurz eine Frage zum Employer Branding allgemein stellen, dann schließt eben gleich darauf das Themengebiet des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding an und zu guter Letzt noch Zukunftsprognosen.

IP: Ja. OK.

VA: Genau. Falls Sie jetzt keine Fragen mehr haben, zum Thema oder auch zum Interview an sich, dann würde ich gleich beginnen.

IP: Nein. Ja, fangen wir gleich an, ja.

VA: Perfekt. Super. Also meine erste Frage wäre, haben Sie beziehungsweise das Unternehmen in dem Sie tätig sind mit personalrelevanten Herausforderungen, wie beispielsweise dem Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt, zu kämpfen und falls ja durch welche leistungspolitischen und kommunikationspolitischen Employer Branding-Maßnahmen haben Sie bisher versucht diese zu bekämpfen und inwieweit waren diese erfolgreich?

IP: Ja, wir haben damit zu kämpfen, ja. Maßnahmen, ja alles was wir machen. Also wir machen relativ viel, also im, im Sinne von, von Videos, ja. Auf karriere.at haben wir zum Beispiel a, das ist eher ein Guerilla-Video.

VA: OK.

IP: Etwas ausgefallene Videos drinnen, um Mitarbeiter zu gewinnen. Also um, um aufzufallen, also wir machen Maßnahmen damit wir auffallen, ja. Wir sind natürlich auch ganz normal auf Recruiting-Messen vertreten, ja, wir sind in ganz normalen Stelleninseraten vertreten, wir haben teilweise auch Personalvermittler und Headhunter eingeschaltet, die auch weltweit suchen, sind aber auch auf Lan-Parties als Sponsor, wo wir auch immer gewisse Werbeauftritte haben. Ja?

VA: Mhm.

IP: OK. Wäre das jetzt irgendwie ausreichend und ausführlich?

VA: Ja und waren diese also, waren diese Maßnahmen sehr erfolgreich oder, oder waren auch Maßnahmen dabei, was jetzt nicht so erfolgreich waren?

IP: Hm, hm, wart, lassen Sie mich einmal überlegen. Es, naja, es, es. Man muss ein bisschen differenzieren je nachdem welche Positionen wir ausgeschrieben haben, ja. Wenn es Stellen sind, für die man sowieso, für den Vertrieb zum Beispiel, wo man eher Leute gewinnen kann, auch wenn es der IT-Vertrieb ist, ja, dann ist es erfolgreicher als im Bereich Techniker. Weil ich glaub, dass die Techniker sowieso

nicht wirklich so reagieren und nicht wirklich aktiv auf Jobsuche sind. Das sind eher die, die man aktiv anquatschen muss, direkt, ja.

VA: OK. Perfekt. Na das wäre dann schon meine erste Frage. Dann würd ich gleich eben, wie gesagt, auf den Guerilla-Ansatz eingehen und zwar eben zu den nachfolgenden Fragen können Sie einfach nur Ihre Meinung kundtun beziehungsweise wenn Sie wirklich schon Erfahrungen damit gemacht haben, natürlich würde ich darum auch bitten.

IP: Mhm. OK.

VA: Ja meine erste Frage handelt explizit mal um leistungspolitische Maßnahmen und zwar, inwieweit können KMU's der IT-Branche durch die Anwendung des Guerilla-Ansatzes bzw. eben durch den Einsatz von innovativen, kreativen und unkonventionellen Maßnahmen im Employer Branding eine Präferenzstellung bei den aktuellen MitarbeiterInnen einnehmen? Also durch solche leistungspolitischen Maßnahmen.

IP: Ja, auf jeden Fall, auf jeden Fall. Also wir haben das ja gemacht, schon mehrmals. Also wir setzen immer wieder solche Aktionen und es kommt bei den Mitarbeitern sehr, sehr gut an, ja.

VA: Und dürfte ich fragen welche Maßnahmen Sie da beispielsweise schon gemacht haben?

IP: Maßnahmen waren zum Beispiel eben dieses Employer Branding Solution von karriere.at mit dem Video, wo wir viele, viele Mitarbeiter eingebunden haben. Das ist total witzig, also nicht so NTS. Also es wird, auch die Interviews der vier Interviewpartner, die sind total auf witzig, ja. Also nicht so ernst wie, wie von den anderen Unternehmen. Sondern da haben wir wirklich, das ist eigentlich so ein Guerilla-Video, wo wir wirklich gesagt haben, so wir heben uns jetzt von der Masse ab, wir sind sonst immer gleich allen anderen und das ist fad, wenn man des eines nach dem anderen anschaut, ja. Und das ist wirklich auch witzig und, und auch wirklich so teilweise schon so ein bissl selbstverarschend, sagen wir es so unter Führungszeichen, ja. Ja, also das kommt sehr gut an. Was wir auch immer machen ist, ist, ist wir haben bei Lan-Parties. Da gibt's die größte in Österreich, die ist in Gleisdorf, da sind international Teilnehmer dabei. Das haben wir zwar die letzten zwei

Jahre, wenn wir es gemacht haben, immer normal gesponsert, aber vorher haben wir immer zwei Lara Crofts durchgeschickt, ja. Also das waren so, so Models, ja, die als Lara Croft verkleidet waren und die haben wir dann mit Flyern von uns, wo offene Stellen draufstehen und mit ... durch die, durch die Leute, die da an der Lan-Party teilnehmen, ja, durchgeschickt und auf uns aufmerksam gemacht. Also das ist sehr gut angekommen. Also die haben schon, die ist zwei Mal im Jahr, die Lan-Party, die warten schon immer, wann wir endlich kommen mit unserer Lara Crofts. Also. Ja, und dann werden Fotos gemacht, ja, mit den Damen natürlich. Ja, also da ist das Gamen dann plötzlich nicht mehr so wichtig, sondern da werden Fotos mit den zwei Models gemacht.

VA: OK.

IP: Genau. Mhm.

VA: Und ich werde jetzt ein paar Aspekte nennen und eben und ich würde Sie darum bitte inwieweit, also eben inwieweit da Einfluss eben durch den, durch den Guerilla-Ansatz auf diese Aspekte halt genommen werden kann.

IP: Mhm.

VA: Der erste Aspekt wäre das Arbeitgeberimage. Meinen Sie, dass man dadurch gut das Arbeitgeberimage verbessern kann, durch Guerilla-Maßnahmen?

IP: Ja, man muss, man muss halt aufpassen, ja, man muss halt aufpassen, dass das was man da mit dieser Maßnahme nach außen bringt auch wirklich zum Unternehmen passt, ja. Also wenn das nicht übereinstimmt, dann glaub ich, man kriegt ein gutes Image, aber ich glaub, wenn das, wenn dann die Leute wirklich herkommen und sag ma es kommt ein Bewerber und der sieht das ist dann doch alles ganz, ganz anders oder no, no ärger, der fangt dann zum Arbeiten an und man mach das zuerst auf lustig und dann auf einmal ist es todernst, ja, und niemanden kommt ein Lacher ins Gesicht, dann ist es glaub ich sehr contra-produktiv, ja. Weil das verbreitet wird, die wollen da jetzt nach außen hin zwanghaft lustig sein, aber es ist ein total fader Verein, ja. Und – wie war die Frage nochmal?

VA: Bezüglich dem Arbeitgeberimage, also ob im Endeffekt man gut, also positiven Einfluss durch Guerilla-Maßnahmen machen, also erzielen kann.

IP: Ja, ja, also man macht das sicher. Ja, man hat sicher. Man muss halt aufpassen, dass man, dass man schon mal irgendwie eine Botschaft rüberbringt und dass es nicht allzu sehr ins Lächerliche. Also es muss zum Unternehmen passen und es muss schon auch eine gewisse Ernsthaftigkeit dahinter sein, ja und es bringt natürlich was solange es nicht viele machen. Man sticht halt als etwas Besonderes hervor und hat die Aufmerksamkeit der potenziellen, neuen Mitarbeiter dadurch gewonnen, dass man sich von der Masse anhebt.

VA: Mhm. OK. Perfekt. Und inwieweit kann man Einfluss auf die Bekanntheit als attraktiver Arbeitgeber nehmen?

IP: Auf die Bekanntheit – ja eben durch diese Maßnahmen. Wie meinen Sie das jetzt genau? Jetzt bin ich mir nicht ganz sicher.

VA: Na eben, ob Sie auch glauben, dass man dadurch vielleicht eine bessere, also die Bekanntheit besser steigern kann, als wenn man jetzt nicht Guerilla-Maßnahmen einsetzt, sondern eben nur traditionelle halt?

IP: Ja, auf jeden Fall, auf jeden Fall. Also das auf jeden Fall. Uns ist nämlich aufgefallen, dass durch unsere Maßnahmen, also wir sind ja eigentlich ein Unternehmen, das nicht wirklich im, im, im Endverbrauchsegment tätig ist, ja. Jetzt kennen uns natürliche viele Leute, die haben keinen Namen, den jetzt jeder kennt, was weiß ich wie Spar, ... was weiß ich was es da alles gibt, ja. Also uns kennt nicht jeder und durch sowas haben wir schon unseren Bekanntheitsgrad jetzt deutlich gesteigert. Also NTS ist jetzt schon für viele Leute wirklich ein Begriff, auch wenn sie nicht bei uns arbeiten, ja.

VA: OK. Und der nächste Aspekt wäre dann die Differenzierung von der Konkurrenz beziehungsweise auch die Präferenzstellung bei den potenziellen Mitarbeitern, also Employer of Choice. Glauben Sie, dass man da eben auch besser als durch traditionelle Maßnahmen Einfluss darauf nehmen kann?

IP: Mhm, auf jeden Fall. Auf jeden Fall, ja. Also eben dadurch, dass man auf sich aufmerksam macht und, und die Leute finden das dann halt einfach, einfach genial und man sticht aus was hervor und der Wettbewerb, der, sagen wir es so, wie ich vorher schon gesagt hab, bekannter ist, teilweise, ja, also einen klangvolleren Na-

men hat, da können wir jetzt durchaus mithalten, ja. Aber nur durch diese Maßnahmen. Also so wie es, wenn wir es, wenn wir es nicht auf diesen Wege machen würden, wären wir 0815 sowie, sowie früher mal.

VA: OK. Und der letzte Aspekt wäre dann, ob Sie glauben, dass man vielleicht eben durch Guerilla-Maßnahmen auch zielgruppengenaue potenzielle oder gewünschte Mitarbeiter auch ansprechen kann, also die vielleicht dann auch noch besser zum Unternehmen passen und zu den Werten?

IP: Mhm. Ja, auf jeden Fall. Also das auf jeden Fall. Man kann, aber da muss man halt wirklich schauen, wie man diese Maßnahme hat, damit man auch die Leute so gewinnt, die dann wirklich zum Unternehmen passen. Da wird der Punkt nochmal angesprochen, wo ich gesagt hab, man kann da nicht irgendwas, nur um mit allen Mitteln aufzufallen, irgendwas auf lustig machen und dann ist es ein todernstes Unternehmen, ja. Also das passt nicht zusammen, weil dann würde man die lustigen Leute gewinnen, ja, und die dann überhaupt nicht glücklich sind. Also es muss, es muss schon zu den Werten und, und, und zu den Mitarbeitern und zu der ganzen Geschäftsführung im Unternehmen passen. Dann kriegt man auch die Leute. Also so wie ich es ausschreib, solche Leute krieg ich dann auch, ja.

VA: Und welche Leute glauben Sie kann man am besten durch Guerilla-Maßnahmen ansprechen? Ist das bunt gemischt oder irgendwie eine bestimmte Altersgruppe, die vielleicht dadurch mehr darauf anspricht?

IP: Na, also ich glaub das ist ganz bunt gemischt, ja.

VA: Und glauben Sie, dass man genau die IT-Leute durch Guerilla-Maßnahmen explizit am besten ansprechen kann oder ist das auch branchenunabhängig? Also.

IP: Ich glaub das ist branchenunabhängig, aber wie schon gesagt, also grad in der IT bei den Technikern, da sind gewisse Qualifizierungen bei Technikern sind so eine Mangelware in Österreich, nicht nur in Österreich, auf der ganzen Welt, dass die eigentlich überhaupt nicht auf solche Sachen reagieren, ja. Also die sind, die schauen sich jetzt keine Stellenausschreibungen an, die schauen sich sonst nichts Besonderes an. Also, das ist halt sehr schwer die überhaupt zu erreichen. Herkömmliche Methoden...

VA: OK, also da muss man sehr kreativ werden.

IP: Da muss man dann sehr kreativ werden. Also man, also ich hätte schon einige Ideen, aber man muss, man muss die wirklich in ihrer Freizeit, vor Ort abholen, sprich im Gasthaus oder so irgendwie, ja. Mhm.

VA: OK. Perfekt. Die nächste Frage geht dann darauf ein, eigentlich haben wir das eh schon teilweise behandelt, ob Sie auch meinen, dass man eben dieses mangelnde Budget, was meistens speziell bei, bei KMU's der Fall ist, dass man dieses mangelnde Budget durch gute und ungewöhnliche Kommunikationsideen ersetzen kann?

IP: Mhm. Das glaub ich schon, weil, weil so Maßnahmen, also, wenn es nur so kleine sind wie, wie der Auftritt auf einer LAN-Party, ja, oder was weiß ich, in, in Lokalen Bierdeckeln mit unseren Stellen zu verteilen. Also das sind so Sachen, die kosten eigentlich nicht viel Geld, ja, und wirken aber trotzdem. Natürlich hab ich jetzt nur einen bestimmten eingeschränkten Bereich, ich hab nicht gesamt Österreich und schon gar nicht das Ausland mitangesprochen, ja, aber ich hab zumindest einmal diesen Ort und die Umgebung und es verbreitet sich ja dann ein Stückel. Also es sind engere Maßnahmen, die kleinere Reichweite haben, sagen wir es so, aber die sind halt kostengünstig.

VA: Und wie Sie eben wahrscheinlich gerade gesagt haben auch eben werden Sie dann wahrscheinlich je ungewöhnlicher und kreativer sie sind auch schneller verbreitet. Das heißt man kann dann eben durch diese schnelle Verbreitung dann wiederum mehr Leute auch erreichen.

IP: Genau, genau. Ja. Dann erreicht man so mehr Leute, weil gerade in der IT, die kennen sich ja alle untereinander, das ist so ein kleiner, kleiner Bereich gerade in Österreich, ja, und die sprechen miteinander und dann ist es bald einmal von Graz in Wien oder Linz oder wo auch immer.

VA: Ja genau.

IP: Also das geht relativ schnell, ja. Genau, mhm.

VA: Meine letzte Frage, die geht jetzt auf die Risiken ein und zwar haben Sie irgendwelche Erfahrungen schon gemacht, wo irgendwie negative Aspekte mit sich gebracht wurden durch den Einsatz vom Guerilla-Ansatz oder glauben Sie, dass eben allgemein irgendwelche Risiken bestehen könnte, könnten.

IP: Wir selber haben keine negativen Erfahrungen gemacht, aber ich glaub, das hab ich vorher schon mal kurz erwähnt, man muss echt aufpassen, dass man, dass man, dass man sich nicht ins Lächerliche zieht, sagen wir es so, ja. Wenn man solche Maßnahmen setzt, dass man, dass man erstens einmal wirklich, wirklich das Unternehmen so vermittelt wie es wirklich ist und zweitens, dass man es nicht über-treibt und dass es nicht mehr lustig ist, ja. Also man muss einen guten Mittelweg finden, ja.

VA: Mhm

IP: Also das Schlimmste was passieren kann, ist, wenn man, wenn man so etwas macht und, und die Leute halten einen dann für gegen die Wand gelaufen, sagen wir es einmal so, unter Führungszeichen, ja. So wie wir haben auf karriere.at diese Interviews, ja, und da haben wir schon sehr, sehr witzige, witzige Sachen eingebaut für die Interviewpartner, ja, und wenn man, wenn das nicht gut gelingt, ja, da haben wir ja aufpassen müssen und schauen müssen. Wenn das nicht gut gelungen wäre, dann hätte es vielleicht ausgeschaut als wären die, als wären die nicht ganz bei sich, ja. Aber es hat hingehaut. Also man muss wirklich aufpassen, dass das auch so rüberkommt wie man es selbst versteht und dass das von den Leuten nicht nur als Kasplerei betrachtet wird, sondern dass es einfach Ernsthaftes auch noch da-hinter hat und eine Botschaft vermittelt werden soll und nicht nur lustig ist, ja.

VA: Mhm. Und ich hab oft schon auch gelesen bezüglich ethischen und auch teil-weise gesetzlichen Problemen, die man eben durch den schlechten Einsatz von Guerilla-Maßnahmen eben verursachen könnte. Glauben Sie auch diesbezüglich, dass man da sehr Gesetzesverstöße oder so etwas eben verursachen kann dadurch?

IP: Also können würde man sicher. Es kommt darauf an, was man macht. Wenn man zum Beispiel, was weiß ich, irgendwo irgendwelche Flyer verteilt, das nicht angemeldet ist, das muss man ja alles anmelden und dafür muss man ja zahlen, ja. Also wenn man sich oder irgendwo was auflegt, das darf man ja eigentlich nicht. Außer man fragt vorher, das muss ja genehmigt sein. Das würde sozusagen gegen das Gesetz verstoßen, aber ich kann mir das zumindest für uns nicht vorstellen, weil wir da schon sehr genau schauen, dass wir da niemanden diskriminieren und dass wir da die ethischen Richtlinien einhalten und dass es nicht wirklich, also dass wir

jetzt nicht gegen irgendein Gesetz verstoßen, ja, mit den, mit den Inhalten, die wir überbringen.

VA: Also sind eigentlich diese ethischen und gesetzlichen Risiken, was dadurch entstehen, nicht anders als bei anderen Maßnahmen, die man einsetzt, also auch bei traditionellen Maßnahmen.

IP: Genau, genau.

VA: Man muss einfach gut planen.

IP: Genau. Man muss gut planen und, und man muss halt schauen, dass man, dass man nicht irgendwie was falsch überbringt, das jetzt falsch verstanden werden könnte, ja. Diskriminierend oder wie auch immer. Also das tun wir sowieso nicht und drum ist es natürlich völlig klar, dass wir nichts Diskriminierendes oder irgendwie gegen Gesetze verstoßende Inhalte vorkommen. Mhm.

VA: OK. Gut dann wären wir eigentlich schon bei meinem letzten Themenbereich und zwar bei den Zukunftsprognosen. Und da wollte ich eben nur allgemein fragen, also in Österreich setzen ja momentan noch recht wenige Unternehmen Guerilla-Ansatz im Employer Branding ein.

IP: Gott sei Dank.

VA: Genau da haben Sie ja Glück. Und da wollte ich eben fragen, glauben Sie dass es in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen wird? Glauben Sie, dass immer mehr Unternehmen jetzt auf diesen Zug aufspringen werden?

IP: Ja, immer mehr. Es werden immer mehr werden. Und da muss ich sagen, leider, weil je mehr es werden, umso, umso weniger wirkungsvoll ist das Ganze dann. Weil das ist dann nichts mehr Ungewöhnliches, ja. Aber es, es kommt auf jeden Fall und es wird überall kommen. Es werden, also es gibt so viele Sachen, die man da machen könnte und es wird immer mehr. Mhm.

VA: Und fallen Ihnen spontan noch irgendwelche anderen Ein, ah Einsätze, Ansätze mein ich natürlich, ein, die, die vielleicht eben auch gut wirken würden, um diese personalrelevanten Herausforderungen zu bewältigen? Also außer dem Guerilla-Ansatz.

IP: Brumbubum, ah, ja, was halt, was halt wirklich ist, ist diese aktive Ansprache über diverse Kanäle, ja. Also das ist das was eigentlich, was eigentlich sozusagen als Zweite so direkt immer mehr im Kommen ist, ja. Also wirklich vorher netzwerken, ja, über soziale Netze Kontakte aufbauen, Kontakte halten und wenn's dann soweit ist, zuschlagen.

VA: OK. Und was sagen Sie zu eben, wie sagt man, Mitarbeiter durch andere Mitarbeiter zu generieren? Glauben Sie wird das auch an Bedeutung ...

IP: Ja das gewinnt sicher auch an Bedeutung. Gerade in der IT, ja, weil, wie ich schon gesagt habe, die kennen sich alle untereinander, ja, und die haben, sind oft in diversen Gruppen einfach miteinander vernetzt, ja, in einschlägigen Zertifizierungsgruppen, sagen wir einfach dazu ... und was es alles gibt, ja. Und das machen wir eigentlich eh schon immer, das heißt wir, wir machen die Leute drauf aufmerksam, welche Stellen wir zu besetzen haben und vergeben dann auch an diejenigen, die uns jemanden vermitteln können, die bekommen dann was dafür, eine Prämie. Mhm.

VA: OK. Perfekt. Das war's eigentlich von meiner Seite.

IP: Super. Ich hoff, ich hab Ihnen weiterhelfen können.

VA: Ja, auf jeden Fall. Ihre Antworten waren super. Vielen Dank.

IP: Passt. Perfekt. Super. Gerne. Alles Gute dann noch für die Masterarbeit.

VA: Dankeschön. Ihnen auch noch alles Gute.

IP: Gerne. Danke. Wiederhören.

VA: Gut. Wiederhören.

Transkription von Interview C

Befragte: anonym, Senior Human Resources Manager Austria
Unternehmen: anonym (Mittelunternehmen mit 135 MitarbeiterInnen)
Datum des Interviews: 11. Mai 2015 (Beginn 14:30)
Dauer des Interviews: ca. 25 Minuten

Verfasserin der Arbeit (VA): Gut. Also ich hab in meiner Arbeit, meiner, meinen Fragebogen in drei Themenbereiche gegliedert und zwar das erste ist Employer Branding mal ganz allgemein, das zweite ist eben wo wir dann auf Guerilla-Ansatz direkt eingehen und das letzte sind Zukunftsprognosen. Und ja, eben meine erste Frage zum allgemeinen Bereich ist, ob Sie eben diese personalrelevanten Herausforderungen auch merken, also beispielsweise den Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt? Und falls Sie das bejahen, dann würde mich interessieren, welche Maßnahmen Sie hinsichtlich Employer Branding da eingesetzt haben und wie erfolgreich die waren?

Interviewte Person (IP): Mhm. Kann ich gerne beantworten. Also erstens, ja, ich merke es, ja. Wobei ich glaube speziell dramatisch ist dieser Arbeitskräftemangel im Bereich der Software-IT, ja. Wir sind ja nur eine Mischung, wir sind so eine Mischung aus Hardware, Software und bieten Solutions an, ja. Da merke ich es jetzt nicht so dramatisch. Ja, also im, bei den Technikern ist es bei uns noch nicht so schlimm, weil wir die Leute selber schulen. Also wir nehmen junge Absolventen auf und und schulen die dann paar Jahre lang, sowohl hier in in Österreich, als auch in Amerika. Da ist mehr dann die Herausforderung die Leute zu halten, ja. Und und da kommt wieder das Branding und so dann hinein, dass da sind, auf das geh ich dann gleich ein, wir machen einiges. Was ich noch stärker merke und drum hab ich es da auch angestrichen, ist dieser War for Talents, ja. Die Branche ist bei uns eine sehr kleine, Wien ist ein Dorf, wie man so schön sagt, ja. Und gerade im Sales-Bereich, also da brauchen wir eigentlich erfolgreiche Leute, ja, weil wir nicht hier die Zeit haben und so, dass wir die sozusagen auch trainieren über Jahre. Und da ist es natürlich ganz klar, also, man kennt die die guten, die am Markt sind und da kommt es schon zu zu Abwerbungen von von allen Seiten, also das ist, das ist definitiv ein Problem. Das ist aber jetzt auch nicht was Neues, sondern das war auch schon vor

zehn Jahren so in der Branche, ja. Zu dem kommend, was tun wir um die Leute zu halten, sprich für und zu gewinnen. Eine große Sache ist, dass wir seit ein paar Jahren an dem Projekt Great Place to Work teilnehmen und mit Stolz kann ich auch sagen, seit dem ersten Mal, seit wir dabei sind, auch immer einer geworden sind, ja. Und da können Sie sehen, das war heuer.

VA: Ja.

IP: Das war der fünfte Platz in unserer Gruppe.

VA: Genau, das hab ich eh gelesen.

IP: Und was ich da auch sehr toll daran finde, also das besteht ja eigentlich aus zwei Teilen. Das eine ist eben ein „Culture Audit“, wo man selbst beschreibt, ok, was tut man alles für die Mitarbeiter, ja, und für mich aber der relevantere Teil ist eigentlich die Umfrage, die anonym ist, und mit den Ergebnissen der Umfrage kann man wirklich sehr gut arbeiten, ja. Drum schätz ich eben gerade diese Great Place to Work Sache sehr, weil die die Fragen sehr konkret und relevant sind, ja. Wir haben früher auch so ein Tool kapt mit, indem wir die Mitarbeiter befragt haben, da waren aber die Ergebnisse so, so bissl schwammig. Das heißt man konnte daraus nicht wirklich was machen. Dann haben wieder die Mitarbeiter das Gefühl kapt, na da passiert eh nix, ja. Ganz schlecht, ja, und und jetzt ist es so, dass wir wirklich da dran arbeiten. Zum Beispiel heuer haben wir Schwerpunkt „Training und Development“. Dadurch, dass wir im Vorjahr einige Trainingsabsagen hatten, das heißt wir hatten die internationalen Trainings und dann gab's aber Zeiten, da war das, da wurde das Reisen minimiert etc., ja, da kam es da zu Problemen. Darum hat es auch schlecht abgeschnitten bei der Umfrage und drum setzen wir verstärkt auf lokale Trainings heuer. Das heißt wir sind jetzt grad dran wirklich enorm viele Trainings, also auch im Softskills-Bereich, also auch so klassische EXCEL-Schulungen oder Time-Management aufzusetzen. Da haben wir so große österreichische Partner am Training und Development Gebiet. Das ist eine der Maßnahmen, die wir setzen, weil wir eben finden, es ist speziell wichtig, die Leute weiterzubilden, ja. Wir suchen auch Leute, die wachsen wollen, die Karriere machen wollen, die die eben Veränderungsprozessen offen gegenüberstehen, ja. Die Leute fordern auf der anderen Seite aber wieder auch die Möglichkeit, ja, eben sich weiterzubilden und zu wachsen. Also das ist eine, das ist heuer der Hauptschwerpunkt, ja, und da würd

ich sagen, also wir schauen immer, dass wir uns eben anpassen, was was brauchen die Mitarbeiter, was sagt der Markt, ja, und dann setz ma einfach die Maßnahmen, die wir als zielführend erachten.

VA: OK. Ja, meine zweite Frage geht dann schon auf den Guerilla-Ansatz ein und zwar gehen wir jetzt mal auf die leistungspolitischen Maßnahmen, also wie Sie gerade gesagt haben Weiterbildung und so. Da wollt ich eben fragen, ob Sie meinen, dass der Employer Branding Ansatz eben genau dafür gut wäre, dass man eben, wie gesagt, die aktuellen Mitarbeiter besser ans Unternehmen bindet und eine Präferenzstellung bei denen, eben, einnehmen kann. Glauben Sie, dass der Guerilla-Ansatz dafür gut wäre?

IP: Ich glaub das hängt sehr von Unternehmen ab, ja. Also ich glaube, dass je mehr man in Richtung sozusagen der Googles und und Apples geht, desto eher wird man Erfolg haben damit, ja. Je konservativer das Unternehmen aber ist, ja, desto weniger erfolgreich wird's sein. Also ich glaub, dass das nur beschränkt einsetzbar ist.

VA: Also wahrscheinlich eher zielgruppenspezifischer vielleicht eher jüngere Mitarbeiter, dass man vielleicht die da besser erreichen kann dadurch?

IP: Das ist richtig. Die Frage ist immer nur, also ich finde man sollte immer sich selbst treu bleiben, auch als Unternehmen, ja, und jetzt, wenn man jetzt sozusagen eben Maßnahmen einsetzt, die eigentlich nicht dem dem Unternehmenscharakter entsprechen, werd ich wahrscheinlich die falsche Zielgruppe erreichen, ja. Und das ist zwar nett, wenn ich die Leute dann erreich, aber dann folgt die Enttäuschung auf dem Fuß, ja. Weil man nicht kompatibel ist.

VA: Ja, ich werd Ihnen dann jetzt ein paar Aspekte nennen und zwar würd's dann darum gehen, welchen Einfluss eben der kommunikative Einsatz jetzt vom Guerilla-Ansatz im Employer Branding eben auf diese Aspekte dann haben könnte. Und zwar der erste Aspekt ist das Arbeitgeberimage. Meinen Sie, dass man da irgendwie das Arbeitgeberimage besser positionieren kann, als wenn man traditionelle Employer Branding Maßnahmen einsetzt oder inwieweit kann man das Arbeitgeberimage dadurch beeinflussen?

IP: Ich glaub schon, dass man es beeinflussen kann. Ich glaube, dass es dadurch, sagen wir einmal, wenn man das Image moderner gestalten will, ist es glaub ich

eine sehr zielführende Geschichte. Wenn man allerdings, also die die eigenen, die Wertvorstellungen nicht ändern will als Unternehmen, dann ist es wieder bissl schwierig, ja.

VA: Mhm. Also kommt wieder komplett aufn, auf die Unternehmenswerte drauf an?

IP: Ich glaub schon, ja, ja. Aber, also, ich bin ganz dabei, wenn man wirklich diese diese berühmte „Generation-Why“ etc., wenn man die verstärkt ansprechen will, dann wäre das ein guter Weg. Also zum Beispiel grad für die IT-Branche würd ich sagen macht es Sinn, ja, ja. Wenn ich jetzt eine Bank bin, weiß ich nicht, ob das dann.

VA: Die sind wahrscheinlich eher konservativer.

IP: Ja.

VA: Das nächste, der nächste Aspekt wäre die Bekanntheit als attraktiver Arbeitgeber, inwieweit man darauf Einfluss nehmen kann. Meinen Sie, dass man da schneller Bekanntheit steigern kann als Arbeitgeber oder?

IP: Sehr, absolut, ja, ja. Ich seh das auch bei uns, ja, wir sind erst zwei Jahre dabei und und nachdem wir ja als (anonym) ja nicht den Letztverbraucher ansprechen, ja, sind wir natürlich auch kein Haushaltsname, ja. Und da ist es aber enorm, find ich, also wie oft ich darauf angesprochen werde, ja, also auch von Kandidaten, ja, die und ich mein, viele die wir ansprechen sind eben so würd ich sagen, so um die 30, ja, und die schauen da extrem drauf und das ist, find ich, eine eine 1A Maßnahme, um da Branding zu betreiben.

VA: Dann kommen wir schon zum nächsten Aspekt und zwar, ob man sich vielleicht dadurch besser von der Konkurrenz differenzieren kann und dadurch vielleicht eben auch eine Präferenzstellung bei den potenziellen Mitarbeitern einnehmen kann? Also, ja.

IP: Absolut. Ja, würd ich unterstreichen, ja. Gibt, gibt's kein Wenn und Aber. Das ist eindeutig ein ganz ein wichtiges, ganz ein wichtiges Tool, ja.

VA: Und glauben Sie hängt das dann auch viel damit zusammen, dass man, dass man im Endeffekt eben eigentlich eines der einzigen Unternehmen ist, die vielleicht auf diesen neuen Guerilla-Zug aufspringt oder glauben Sie auch wenn das mehrere

Unternehmen jetzt den Guerilla-Ansatz einsetzen, dass man da trotzdem sich noch differenzieren kann oder?

IP: Ich glaub, wie bei allen Maßnahmen, hängt's davon ab wie professionell man es macht, ja.

VA: Ja.

IP: Dann wird man sich immer von den anderen absetzen können.

VA: Und auch Kreativität nehm ich an?

IP: Genau, genau. Es ist nur die Frage auch, wie viele wieviel Hirnschmalz und wie viele Ressourcen etc. steckt man hinein, ja. Was ist, was ist es einem Wert, ja. Wenn man es nur mitmacht, als halt, naja weil man's, ist es jetzt angesagt, dass man es macht, dann wird man sich nicht absetzen, ja.

VA: Mhm. Ja, der letzte Aspekt wär dann die zielgruppengenaue Ansprache von gewünschten, potenziellen Mitarbeitern. Kann man durch den Guerilla-Ansatz vielleicht zielgruppengenaue das Personal beschaffen oder meinen Sie, das ist eigentlich eine Maßnahme wie die traditionellen auch und unterscheidet sich kaum bezüglich der Ansprache?

IP: Also ich glaub schon, dass man's, dass man's dadurch spezifizierter ansprechen kann, die Zielgruppen.

VA: Und nochmal auf die Zielgruppen zu sprechen, welche Zielgruppe glauben Sie kann man da wirklich super ansprechen?

IP: Wobei, also, die Jungen.

VA: Und branchenmäßig, glauben Sie eben auch, dass IT vielleicht da sehr gut?

IP: Also, ich glaub alle, die so recht innovativ unterwegs sind und so. Also ich könnt mir auch vorstellen, dass es für die Pharmabranche ein recht, recht gute Strategie ist, ja. Also auch, also alles, was mit Medizin, was mit mit mit Fortschritt, Technik etc. zu tun hat, ja. Also vielleicht auch Auto etc. ja. Ja, da glaub ich würd man es gut einsetzen können, ja. Und dort sind ja auch, dort ziehen ja auch die Jungen hin, ja.

VA: Genau, ja. Das stimmt.

IP: Ja.

VA: Dann wären wir bei der nächsten Frage und zwar inwieweit kann durch den Einsatz des Guerilla-Ansatzes im Employer Branding mangelndes Budget durch kreative Ideen ersetzt werden? Weil oftmals haben ja KMU's jetzt speziell mit mit wenig Budget zu kämpfen und glauben Sie, dass man eben durch solche außergewöhnlichen, kreativen Ideen dieses Budget irgendwie, ja, ersetzen kann, ausmerzen kann?

IP: Glaube ich das, ja. Die Frage ist nur, ich mein, woher kommen diese kreativen Ideen, ja? Ich mein, die kommen ja auch nicht einfach so und ich und da fehlt mir ein bissl der Glaube, dass grad dieses kreative Potenzial in KMU's so vorhanden ist.

VA: Mhm.

IP: Ja. Also ich glaub eher, dass man dann wieder Spezialisten braucht, ja.

VA: Also Agenturen?

IP: ... für diesen kreativen Teil. Und somit und dann sind wir wieder beim Geld, ja.

VA: Ja.

IP: Ja, ja.

VA: Das stimmt.

IP: Weil wenn ich super kreativ bin, warum sollt ich dann in einem normalen Job in einer KMU arbeiten, ja, ja.

VA: OK. Und bezüglich Risiken. Also glauben Sie, dass man da vielleicht mehr Risiken hat, als wenn man traditionelle Maßnahmen einsetzt, wenn man Guerilla-Maßnahmen einsetzt?

IP: Ich glaub schon, dass das Risiko höher ist, vor allem was die Zielerreichung betrifft, ja. Weil, wenn ich jetzt die herkömmlichen Methoden einsetze, da hab ich recht gute Vergleichswerte. OK, wenn ich das mach, wenn ich A mach, dann kommt, erreich ich wahrscheinlich B etc., ja. Und bei den Kreativen, das, nachdem ich eben keine Vergleichsdaten hab etc., also ist glaub ich schon viel mehr mit Risiko behaftet, ja.

VA: Und ich hab viel gelesen bezüglich ethische Risiken. Dass man vielleicht irgendwie Maßnahmen dann speziell eben, weil's sehr kreativ und ungewöhnlich sind, dass man da vielleicht eher zu Maßnahmen tendiert, die vielleicht eben schlechten Geschmack auch verursachen und im Endeffekt eben die Menschen dann doch eher abgeneigt sind davon, weil sie halt sehr grenzwertig, ethisch und moralisch, sind. Meinen Sie das auch, oder?

IP: Das kann einen natürlich passieren, ja, und speziell problematisch wird's oft, wenn man Humor einsetzt, ja. Und ich glaub nicht, das Risiko ist nicht nur, dass man dann eben nicht ankommt damit, sondern ich seh da sehr wohl das Risiko auch, dass das dann irgendwo aufpoppt, ja, auch in ganz anderen Zusammenhang, auch mit Kunden zum Beispiel, ja, die dann sagen „Momenterl, sorry, aber mit, mit“, weil das ist doch ein sehr großes Vertrauen, das man speziell in die IT haben muss, in den Lieferanten, ja. Und wenn die dann sagen „Bow, also hab gehört von der Kampagne und so und das ist und wie kann man so danebenhauen und so“ und da glaub ich, dass es auch das Geschäft negativ beeinflussen könnte. Also ich glaub das ist sehr, sehr, sehr kritisch und zum Beispiel jetzt wenn man nur die ganze Datenlage, ja, Daten sind immer was Sensitives und grad mit der NSA etc., diese ganzen Probleme, dies da gab, ja. Also ich glaub man muss da sehr aufpassen, ja.

VA: Und noch ein Punkt, den ich gelesen hab bezüglich Risiken, war rechtlich. Dass man da oftmals irgendwie auch rechtlich sehr, ein schmaler Grat ist, zwischen dem was noch legal ist und nicht legal. Also speziell auch bei Guerilla-Marketing ist das häufig auch der Fall, dass man da halt dann Maßnahmen einsetzt, die halt, wo man zum Beispiel die Konkurrenten dadurch schädigt, was dann eben gesetzlich immer bissl, ja, schwer ist. Und das könnte natürlich theoretisch auch bei Guerilla-Recruiting beziehungsweise Guerilla, weil bei Guerilla- Recruiting gibt's ja auch Trojan Recruiting beispielsweise, wo man dann wirklich in die Konkurrenz hinein geht und wirklich dort vor Ort abwerbt, abwirbt. Und, ja, was sagen Sie dazu, zu rechtlichen Konflikten?

IP: Also, das ist die Frage ob man überhaupt dorthin geht, ja. Also, ich glaub, das wäre zum Beispiel in einem Unternehmen, wie wir sind, würde das nie machen. Ja, also, weil wir sehr, sehr auf auf auf ethisches Verhalten Bedacht nehmen. Wir müssen auch, also jeder Mitarbeiter muss das bei uns auch unterschreiben, ja. Und

auch, ich mein, die dieses zum Beispiel dieses des dieses Guerilla-Recruiting und so, ja, das gab's ja auch schon bevor es Guerilla-Recruiting gab, aber dieses eben Abwerben direkt bei der Konkurrenz und so und das ist, also das ist immer schon ganz schlecht angekommen, ja. Und ich mein, da, das ist eine gewisse Basisethik, ja, und ich glaub aber bei aller Kreativität, das merkt man selber, ja, ob man sich da jetzt in was hineinbegibt oder nicht und und das würden wir zum Beispiel nie machen.

VA: Mhm.

IP: Ja. Also, ich glaub so gesehen, wenn man wirklich die die die allgemein anerkannten ethischen Werte befolgt, ja, dann glaub ich nicht, dass man da in sowas da hineinschlittern wird, ja.

VA: Also theoretisch gesehen, ist es wie bei traditionellen Employer Branding Maßnahmen auch. Man muss halt bei der Planung korrekt vorgehen und schauen, dass man eben ethisch auch korrekt handelt und dann sollte ja auch sowas gar nicht erst passieren.

IP: So ist es. Ja, also, ich glaub Transparenz ist immer wichtig und es ist egal welche Maßnahmen man jetzt setzt, ob jetzt mehr traditionelle oder eben eben kreativere Ansätze man darf halt diese diese Linie nicht überschreiten, ja.

VA: Mhm. Ok und dann wären wir schon beim dritten Themenbereich und zwar bei den Zukunftsprognosen. Und da wollt ich eben wissen, ich mein, in Österreich ist ja der Guerilla-Ansatz im Employer Branding jetzt noch nicht so bekannt oder wird noch nicht so häufig eingesetzt und glauben Sie, dass das in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird?

IP: Ich mein, Österreich ist immer, hinkt immer hinten nach. Egal um, wenn, sprechen wir jetzt über die Cloud oder etc. was immer, es ist immer, wir sind immer bissl später dran. Ich glaub aber schon, also auch, nachdem ich auch dran glaub, dass diese dieser War of Talents und diese die Reduktion qualifizierten Personals, dass die fortschreiten werden, ja, glaub ich sehr wohl, dass da auch dann der Bedarf steigen wird, ja. Aber ich glaub nicht, dass es jetzt von heute auf morgen kommt, sondern mit der Zeit eben wird's bissl an Bedeutung zulegen. Ich würde aber meinen, dass es in Österreich nie vorherrschend sein wird.

VA: OK. Und fallen Ihnen spontan irgendwelche anderen Ansätze ein, die, wo Sie meinen, dass sie in Zukunft auf jeden Fall wichtiger werden?

IP: Also ich glaub, dass Social Media extrem an Bedeutung gewinnen wird, ja. Wo- bei ich jetzt nicht sagen kann, ich verfolg das mit Spannung, ich hab auch einen 17- jährigen Sohn, ja, und da merkt man einfach wie schnelllebig das ist, ja. Also das das, weiß ich nicht, Facebook wurde von What'sApp abgelöst und What'sApp ist jetzt auch schon wieder, wird abgelöst von was anderem und so, ja, also. In welcher Form das sein wird, bin ich zu wenig eingelezen in diese Themen und so, aber ich bin davon überzeugt, dass das eines der ganz großen Themen sein wird.

VA: Mhm. Und was sagen Sie zur Mitarbeiterempfehlung? Also machen Sie das hier im Unternehmen auch und glauben Sie, dass das sehr wichtig ist oder?

IP: Das machen wir sehr stark. Also wir schreiben jede Position zuerst intern aus, ja, und bieten, also sowohl Mitarbeiter, die sich interessieren selbst für die Position sich zu melden, als auch um Referenzen, also Referrals, und haben da auch ein ein sozusagen ein ein finanzielles Reward-System auch dabei für die Mitarbeiter. Also das das haben wir schon sehr stark und das wird sicher auch noch wichtiger werden. Ja, also der Mitarbeiter als Botschafter der Marke, ja, wird sicher sehr, sehr, also ist wichtig und wird noch wichtiger werden.

VA: Und wahrscheinlich auch hinsichtlich des Internets, weil wenn Mitarbeiter natürlich durch Social Media beispielsweise auch kommunizieren, dass sie zufrieden in dem Unternehmen sind, verbreitet sich das dann eben durch ihre Freunde auch und ich denk mal auch, dass das eben speziell auch mit der Connection recht wichtig wird.

IP: Ja, absolut, ja, ja. Also ich glaub auch, dass diese Grenzen werden noch mehr verschwimmen, ja, zwischen Arbeit und Freizeit und zu Hause und im im Unternehmen und so. So wie's eigentlich ganz, ganz früher auch einmal war, ja. Dass man eben, dass die Leute einfach mehr oder weniger zu Hause gearbeitet haben oder das Geschäft gleich neben der Wohnung war etc. Ja, also das, ich glaub das werden starke Tendenzen sein, ja, und auf was ich schon sehr gespannt bin, weil wir eben also sehr viel zum Thema eben die Generationen, ja, „Bridge the Gap“ etc. sprechen, da bin ich sehr gespannt, wie wird das werden, ja. Da wage ich aber noch keine Prognose abzugeben, weil wir werden ja dann vier Generationen mitsammen

haben, die die gemeinsam arbeiten. Also meine persönliche Einschätzung ist, dass es nicht die, dass die Generationen nicht so verschieden sind, wie wir glauben, ja.

VA: Genau, weil ich hab in meiner Masterarbeit auch geschrieben, dass mittlerweile jetzt schon die vierte Generation am Arbeitsmarkt kommt und und dass es halt da von den Werten halt sehr große Unterschiede gibt und ja, dass man da halt jetzt nicht weiß, wie man im Endeffekt diese unterschiedlichen Generationen in einem Unternehmen zusammenbringen kann, dass alle zufrieden sind. Da hab ich auch sehr viel darüber gelesen, ja.

IP: Ja, also, ja, ist ein ein brandaktuelles Thema und interessiert mich auch sehr, ja. War sehr interessant, ich war dann bei einem Kongress auch wo dann am Nachmittag Studenten dabei waren, ja. Um das sozusagen gleich zu testen am lebenden Objekt, OK, wie sieht, wie sehen die das, ja. Und was für mich sehr interessant war, also die waren, muss man natürlich sagen, auch von den Studenten her jetzt eher so wirklich, wie soll ich sagen, Halb-Pros oder ehrgeizige Leute, die eben auch bei Vereinigungen dabei waren und dadurch eben auch zu uns gekommen sind, zu dieser Konferenz. Also ich würde sagen in jeder Generation gibt's, also es gibt die sozusagen, also wenn man's so sagen will, die Streber, ja, oder die wirklich, ja, und dann gibt's viele die einfach leben und leben lassen, interessanter Job aber auch eben Freizeit und so und dann und dann gibt's ein ein Segment das sagt „naja Job, ja ich muss zwar arbeiten, aber es is ma wurscht wo, weil das wichtigste ist die Freizeit“, ja. Und also ich glaub das hat's in jeder Generation gegeben. Ja und und ich könnt mir schon vorstellen, also, dass es in den neuen, jüngeren Generationen, sag ma, dieses der Ehrgeiz noch weniger ausgeprägt ist, ja. Also weniger dieses aufbauen und ich und dieses Materielle und so. Meistens ist es aber auch so, wenn wenn's dann wirklich getestet wird im Privatleben, ja, und man überlegt, OK das und das will ich mir aber auch leisten, wahrscheinlich wird's dann einen Tick mehr geben, die dann doch zu eher so bissl traditionell werden, ja. Wobei ich schon glaub, die Zeiten, wo man also alles dem der Karriere untergeordnet hat, sind für die meisten vorbei.

VA: Ja, OK. Das wäre eigentlich das Ende.

IP: Gut. Na schau.

Transkription von Interview D

Befragter: Marcus Weixelberger, CEO
Unternehmen: Gekko it-solutions GmbH (Kleinunternehmen mit 24 MitarbeiterInnen)
Datum des Interviews: 13. Mai 2015 (Beginn 15:00)
Dauer des Interviews: ca. 20 Minuten

Verfasserin der Arbeit (VA): Latty.

Interviewte Person (IP): Marcus Weixelberger von der Firma Gekko, Grüß Gott.

Verfasserin der Arbeit (VA): Grüß Gott. Vielen Dank für Ihren Rückruf.

IP: Gerne. Bissl ... nicht ganz nach Zeitplan, aber ich hoffe es passt trotzdem.

VA: Na, das ist kein Problem. Natürlich. Ja, also, wie Sie ja wissen, es handelt sich um das Thema Guerilla-Ansatz im Employer Branding.

IP: Ja.

VA: Genau und ja es würde ca. 20 Minuten dauern und ich hätte noch zwei Fragen an Sie bevor wir beginnen. Und zwar einerseits würde ich das Gespräch aufzeichnen, falls Sie damit einverstanden sind?

IP: Ja.

VA: Ja, OK.

IP: Ist grundsätzlich OK. Zeitlich müssen wir nur aufpassen, ich hab jetzt ab jetzt noch 15 Minuten Zeit.

VA: OK.

IP: Sonst müssen wir das Gespräch um 17:30 fortsetzen.

VA: Na dann beeilen wir uns. Das krieg ma schon hin, glaube ich.

IP: OK, gut.

VA: Und das Zweite wäre, ob Sie damit einverstanden sind, dass ich Sie in meiner Arbeit namentlich nenne und Ihr Unternehmen oder ob Sie eher anonym behandelt werden wollen?

IP: Na, ist kein Problem. Können Sie gerne nennen, wenn, wenn Sie uns, wenn Sie uns nicht nachher komplett schiach machen.

VA: Na, um Gottes Willen.

IP: Davon gehe ich jetzt einmal nicht aus, weil ...

VA: Nein. OK, super. Ja, also wie gesagt, ich hab mein mein mein Interviewleitfaden auch in drei Themenblöcke gegliedert. Am Anfang werd ich Ihnen nur eine allgemeine Frage zum Employer Branding stellen, dann geht's eben um den Guerilla-Ansatz und zu guter Letzt halt noch Zukunftsprognosen.

IP: OK.

VA: Gut, also die erste Frage wäre, ob Sie beziehungsweise Ihr Unternehmen mit personalrelevanten Herausforderungen, wie beispielsweise dem Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt, zu kämpfen haben und falls Sie das bejahen, würd ich Sie eben darum bitten, dass Sie mir vielleicht auch sagen könnten welche Maßnahmen Sie hinsichtlich Employer Branding diesbezüglich eingesetzt haben und ob die auch erfolgreich waren?

IP: Ja, also grundsätzlich ist das natürlich ein für ein kleines Unternehmen in einem internationalem Wettbewerb, wo die globale Welt sich bewegt, eine riesen Herausforderung zu Fachkräften zu kommen, weil der junge Arbeitsmarkt Unternehmen braucht, die hippe Dinge machen, die nach außen hipp klingen, die sie interessieren und da einfach nicht mehr nur Geld und, sag ma einmal, Arbeitssicherheit vielleicht ein Thema ist. Das heißt, es muss spannend sein, was man tut und dieses spannend sein ist für ein kleinen Unternehmen nicht ganz so einfach. Wir haben, also unsere Mitbewerber sind genauso Arbeitgeber wie eine Cisco, wie eine Microsoft, wie eine NetApp also durchwegs amerikanisch, international gesteuerte Unternehmen und zu denen sich zu positionieren, davon ein Unternehmen ist, das auch spannend ist, ist, wie Sie sich vielleicht vorstellen können, nicht ganz so einfach.

VA: Ja.

IP: Was wir gemacht haben vor drei, vier Jahren, also wir haben einerseits den Standort gewechselt aus Platzgründen und haben dann versucht mit den neuen Standort, den wir selbst mit eigenen Architekten komplett ausgebaut haben, also das ist ein ein Mietbüro, das wir entsprechend adaptiert haben beziehungsweise

komplett neu ausbauen haben lassen, sehr bedürfnisorientierte Räume schaffen, die auf Wohlfühlfaktor und Zufriedenheit am Arbeitsplatz schon grundsätzlich einmal abzielen. Das heißt, wenn Sie bei uns im Büro sind, werden Sie sehen, sehr auf Holzböden, Holzmöbel, sehr viel Platz. Wir haben derzeit 44,5 m²/Mitarbeiter an Bürofläche. Da sind jetzt die Aufenthaltsräume nicht miteingerechnet, wie Tischtennisraum, mittlerweile Fitnessraum, Ruheraum, das hab ich da jetzt noch gar nicht mitgenommen. Das heißt wir legen sehr viel Wert darauf, dass sich die Mitarbeiter wohl fühlen. Und dieses wohlfühlen tauschen wir im Endeffekt mit einem Standort, der jetzt nicht in einem Bürotower ist, sondern einfach ein bissl ein Randlage. Parkplätze bietet er von der öffentlichen Anbindung nur bedingt, weil's noch sehr attraktiv ist, aber es ist OK. Also wir sind mit vier Autobusstationen bei einer U-Bahn, aber wir sind jetzt nicht direkt an einer U-Bahn-Station wie vielleicht manch andere Standorte. Das ist ein bissl ein Nachteil, aber gleichzeitig sofort wenn man Büro-räumlichkeiten bekommt, die man sich leisten kann, wo man im Endeffekt das, was man normalerweise an Miete bezahlt, wir in die Räumlichkeiten investiert haben. Das heißt, wir zahlen 7,50 Euro an m² Miete plus Betriebskosten und können das, was normalerweise um die 20 Euro kostet, in Infrastruktur stecken. Wir haben eine 370m² große Terrasse bauen lassen auch bei uns, wo halt gegrillt werden kann, wo interne und externe Aktivitäten stattfinden mit Grillplatz und Sandplatz und Holz-möbel zum zum Sitzen und Verweilen. Das macht dann die Qualität eines Büros aus, wo man einfach gerne arbeitet.

VA: Mhm. Auf jeden Fall.

IP: Das heißt, unser unsere Idee dahinter ist, den Menschen, die dort arbeiten, ein Wohlfühlklima zu geben. Viele sagen, sie würden gerne hier wohnen, auch externe Kunden und Lieferanten. Also das ist jetzt nicht selbst erfunden, sondern das ist einfach die Message aus dem heraus. Und in dem Klima arbeitet man gerne, das heißt, ein jeder, der bei uns einmal war, sagt, er würde gerne bei uns bleiben. Und das Einzige, was für uns dann noch die Aufgabenstellung war, wie bring ich erstmalig einen Mitarbeiter zu uns ins Büro, dass er merkt, wie wir ticken.

VA: Ja.

IP: Und da haben wir uns entschlossen bei Great Place to Work letztes Jahr mitzumachen und, wie Sie ja wissen, dann haben dann auch auf Anhieb den besten, also

den ersten Platz in unserer Gruppe und von allen Teilnehmern mit der höchsten Punkteanzahl abgeschnitten, ohne Vorbereitungszeit. Also wir haben ein innerhalb von eineinhalb Monaten diesen Audit und Bewertung durchgezogen und das heißt ganz einfach das ist etwas, was im Unternehmen etabliert ist, dass sich die Leute wohl fühlen. Und das wiederum, und das macht man jetzt nicht nur aus weil wir so nett sind, das wiederum bringt schon auch sehr viel Leistungsfähigkeit am Kunden. Das heißt, unsere Mitarbeiter sind leistungsbereit, ihnen macht der Job Spaß, dadurch kann ich lockerer am Telefon sein, dadurch kann ich in Stresssituationen mit mehr Übersicht reagieren und kann ganz einfach einen Tagesablauf für mich bauen, der für mich als Mensch auch passt und das ist einfach ein menschenzentriertes Business bei uns, wir sind Dienstleister. Bei uns rufen die Leute nicht an, weil sie sich bedanken wollen, dass der Computer funktioniert, sondern weil sie anrufen, weil er nicht funktioniert, ja. Und damit hat man permanent Stresssituationen und das kompensieren wir halt mit diesem Umfeld.

VA: Mhm. OK.

IP: OK.

VA: Ja meine zweite Frage würde dann eigentlich gleich auf den Guerilla-Ansatz eingehen und zwar würd ich da einfach nur um Ihre Meinung ersuchen beziehungsweise wenn Sie damit schon Erfahrungen auch gemacht haben, würde ich natürlich darum auch bitten.

IP: Was verstehen Sie drunter? Ich kann mit dem noch immer nichts anfangen.

VA: Ja es geht eben darum, dass sehr kreative und unkonventionelle Methoden im Employer Branding eingesetzt werden. Also eben nicht die traditionellen, dass man eben irgendwie Anzeigen schaltet, um Personal zu beschaffen oder eben wie gesagt, wie Sie gerade gesagt haben, finanziell eben die Mitarbeiter eben am Unternehmen bindet, sondern, dass man halt wirklich ganz unkonventionelle Maßnahmen einsetzt, die die man halt davor noch nie gemacht hat oder vielleicht auch andere Unternehmen noch nie gemacht haben.

IP: Ja. Ist schwer zu sagen, weil man ja selbst in seinem eigenen Saft bratet. Aber ich erzähl Ihnen einfach ein bissl was und Sie überlegen sich dann dazu, ob das unkonventionell ist oder nicht.

VA: Genau, OK, passt. Perfekt.

IP: Wir, vom, vielleicht vom Gehaltsschema her, wir zahlen Kollektivvertrag und einigen, die mit, also das ist laut Qualifikation dem IT-Kollektivvertrag nach, der an sich ein ganz guter ist, aber halt trotz allem eine ganz klare Regelfirma ist. Dazu gibt's ergänzend eine Prämie, wo wir 15 Prozent des Gewinns an die Mitarbeiter ausschütten jedes Jahr. Und dafür das Gesamtunternehmen performt bekommt der einzelne Mitarbeiter jeweils davon. Wir haben eine Weiterbildungsbudget für jeden Mitarbeiter, der, das heißt ein Monatsgehalt pro Jahr steht mir zur Verfügung für individuelle Weiterbildung, die ich mir persönlich wünsche und irgendeinen beruflichen Konnex hat. Das heißt, da geht's darum, ich möchte eine Sprache lernen, ich möchte eine Ausbildung in dem und dem Bereich machen. Das hat nichts mit technischer Produktausbildung zu tun, sondern wirklich Persönlichkeitsentwicklung. Wir haben derzeit einen Seminarblock laufen, der sich „Well-being“ nennt, der sich ausschließlich damit auseinandersetzt, das sind über zwei, drei Blöcke verteilt in Summe vier Seminartage für jeden Mitarbeiter, der sich damit auseinandersetzt, wie geht's mit gut und das ist bei vielen jungen Mitarbeitern schon viel Orientierung notwendig, dass ich mich langsam in einem sozialen Umfeld, in einem beruflichen Umfeld zurecht finde. Hat jetzt mit dem Job ned direkt was zu tun. Wir haben Grillfeiern, wir kochen gemeinsam, wir haben eine große Küche gebaut im in unserer zweiten Ausbaustufe letzten letzten Sommer. Bei uns kochen die Mitarbeiter. Wir haben, einmal in der Wochen sind Biobauern, die liefern mehrere Gemüse- und Obstkisten, die die Mitarbeiter nutzen können zum Kochen und da wird auch gekocht. Was haben wir noch. Wir haben Fitnessraum, Tischtennisraum, Ruheraum, wo die Mitarbeiter mit freier Zeiteinteilung dieses Angebot einfach nutzen können. Alle 14 Tage kommt eine Physiotherapeutin kostenlos ins Haus und man kann sich eintragen, ob man dieses Angebot nutzt oder nicht nutzt. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Leute einfach viel zu wenig auf sich schauen und wir unterstützen das im Unternehmen und schauen, dass der Wohlfühlfaktor hier entsprechend gestärkt wird. Ja, was haben wir noch. Ich glaube wir haben grundsätzlich ein sehr ein sehr familiäre Art der Kommunikation. Wir geben sehr viel Verantwortung in die Mitarbeiter. Das heißt, wir sind dabei unsere eh schon von Haus aus flache Hierarchie noch weiter abzubauen und arbeiten langfristig an einem organischen Unterneh-

men. Das heißt selbstregulierende Mechanismen auf Basis von Rollen und Aufgaben und Verantwortlichkeiten und nicht auf Basis von Hierarchie. Das heißt man kann sich auch sehr stark einbringen bei uns. Wir suchen noch immer ganz klassisch über Headhunter, wobei wir das über PR-Aktivitäten versuchen zu unterstützen. Sehr bewährt hat sich im Vorjahr zum Beispiel die Zusammenarbeit mit Futurezone, wo wir zu einigen außerordentlichen Ferialpraktikanten gekommen sind, weil einfach eine große Plattform.

VA: Kein Problem.

IP: Also wir versuchen ganz einfach in dieser Atmosphäre den Leuten den Raum zu geben, dass sie sich einbringen können und ihnen dieser Job Spaß macht. Also wir haben eine Fluktuation, die ist mehr oder weniger eine glatte Null. Außer wir müssen uns wirklich einmal von jemanden trennen. Aber die Bindung der Mitarbeiter ist sehr hoch.

VA: OK. Das würd dann eigentlich eh meine meine nächste Frage mit mitinkludieren. Also Sie haben da eh auch einige Maßnahmen aufgezählt, die eher zu den unkonventionellen zählen und ich vermute mal, dass eben dann meine Frage wäre eben gewesen, ob man dadurch eine Präferenzstellung bei den aktuellen Mitarbeitern einnehmen kann. Das würden Sie wahrscheinlich jetzt bejahen?

IP: Ja, also sie erzählen uns auch, dass sie immer wieder Angebote bekommen. Also zuletzt, letzte Woche, ein Mitarbeiter, der aus Eisenstadt kommt und eine sichere Stelle bei einem Energiekonzern bekommen hätte, in Eisenstadt, drei Minuten entfernt, und er sagt „Na, den Job in Wien gib ich ned auf“. Der fährt aber jeden Tag eine dreiviertel Stunde in eine Richtung.

VA: Wow. OK.

IP: Und da sag ich „OK, passt. Macht Sinn offensichtlich“.

VA: Ja, also da da macht's ihr alles richtig. Genau.

IP: Macht offensichtlich Sinn, ja. Wissen Sie, für uns fühlt sich das ganz normal an. Weil wir sagen, wir wollen tagtäglich einen Job machen, wir wollen professionell agieren und das in einem Umfeld, wo wir uns wohl fühlen. Und wenn man das als Ziel hat, dass man sagt, man möchte sich dort wohl fühlen und während des Tages nicht anders sein, als wie am Abend, dieses Thema Work-Life-Balance etwas ist,

was man sich vielleicht ausdenkt, aber im realen Leben ned funktioniert. Man ist immer im Work oder immer im Life, muss man es einfach so aufbauen, dass sich das verbinden lässt und es aber nicht weh tut. Da braucht man gewisse Disziplin in gewissen Arbeitsprozessen damit man sich nicht verheizt, aber gleichzeitig ist es etwas, man kann das sehr schön harmonisch unter unter einen Hut bringen.

VA: Mhm. OK. Ja, meine nächste Frage würd dann eher auf den kommunikativen Einsatz des Guerilla-Ansatzes eingehen und zwar würd mich da interessieren, ich zähl Ihnen jetzt ein paar Aspekte auf und Sie sagen mit nur Ihre Meinung, ob Sie meinen, dass man durch den Guerilla-Ansatz dadurch guten Einfluss darauf erzielen kann. Also der erste Aspekt wäre beispielsweise jetzt das Arbeitgeberimage und da wäre halt meine Frage, ob Sie meinen, dass man durch unkonventionelle Kommunikationsmaßnahmen eben besser das Arbeitgeberimage so positionieren kann, dass es eben dem entspricht, was auch das Unternehmen ist.

IP: Ich glaub unkonventionell ist in der heutigen Zeit bei jungen Technikern schwer zu erreichen. Ich glaub, dass er sich identifizieren können muss, mit dem was da drinnen steht und sich identifizieren können muss mit der Philosophie, die getragen werden, getragen wird. Und auch mit dem Inhaltlichen, das entsprechend hipp ist. Ich weiß nicht, ob unkonventionell damit, ob das damit gemeint ist? Kann sein, aber ich glaub, ich würd das nicht als besonders wichtig sehen. Außer man sagt „So wir agieren unkonventionell“ und dadurch agieren wir unkonventionell, weiß ich ned.

VA: OK. Und glauben Sie, dass man eben durch eher kreativere Kommunikationsmaßnahmen die Bekanntheit besser steigern kann, als wenn man einfach nur Stellenanzeigen schaltet oder Imageanzeigen?

IP: Natürlich. Abseits der Trampelpfade ist immer wichtig, um sich einfach auch als kleines Unternehmen zu positionieren. Wie relevant das dann tatsächlich ist in der Außenwirkung sei dahingestellt, weil die Budgets eingeschränkt sind, weil die Medien eingeschränkt sind und man damit, sag ich einmal, auch wenn man unkonventionell kommuniziert, wie viele lesen es dann tatsächlich?

VA: Ja.

IP: Also man muss einfach auch unkonventionelle Kommunikationswege beschreiben über Kanäle, die halt leistbar sind, aber einen gewissen Effekt haben. Das persönliche Netzwerk ist immer noch das Wichtigste. Wir Rekrutieren durchaus immer noch laufend Mitarbeiter aus dem Freundeskreis und da kennt jemand jemand und ja.

VA: OK.

IP: Da kann man durchaus mobilisieren.

VA: Und bezüglich Differenzierung von der Konkurrenz und damit auch einhergehender Präferenzstellung bei potenziellen Mitarbeitern. Also, dass man sich eben, wie gesagt, durch kreative und unkonventionelle Kommunikationsmethoden besser absetzen kann von der Konkurrenz?

IP: Ich würd einmal sagen für die Mitarbeiter, die zu uns kommen, ist in der, auf der Softwareentwicklungsebene ist extrem wichtig, was sie tun. Das heißt, das Inhaltliche im Vordergrund, weil die sich damit identifizieren und noch etwas mittragen wollen. Gehaltsmäßig ist nicht so wichtig. Der Unternehmensaspekt in der Außenwirkung ja, aber sie müssen sich dann im Unternehmen wohl fühlen. Das das ist auch sehr viel Freiheitsdenken und und Raum haben, um sich zu entwickeln. Bei bei so ein paar Themen geht's schon sehr stark darum, dass ich einen geregelten Arbeitsplatz hab und weiß woran ich bin. Also bissl auch ein Sicherheitsdenken da drinnen, aber der Wohlfühlfaktor steht sehr deutlich im Vordergrund, wenn man in einem Unternehmen arbeitet aus meiner Sicht. Also die wirtschaftliche Sicht, da spielen wir eh nicht mit. Weil wir können keine Gehälter wie Microsoft zahlen. Das ist aber auch nie das Thema. Selbstverwirklichung steht aus meiner Sicht da sehr stark im Vordergrund.

VA: Mhm. Und glauben Sie, dass man durch den Guerilla-Ansatz, also durch unkonventionelle und kreative Methoden, dass man dadurch zielgruppengenauer auch gewünschte oder passende potenzielle Mitarbeiter ansprechen könnte?

IP: Da fehlt mir die Erfahrung dazu, ganz ehrlich. Kann sein. Wir gehen sehr stark über Personalrekruter, weil wir diesen Aufwand aus dem Unternehmen draußen haben wollen in der Vorselektion. Mit Personalrekrutern, die uns verstehen, die uns kennen, die unsere Philosophie leben und dann entsprechend auch abklappern

können bei den einzelnen Mitarbeitern, aber der Aufwand ist schon relativ hoch im Recruiting und den versuchen wir eigentlich aus dem Unternehmen draußen zu halten, um Ressourcen zu schonen. Also das das haben wir outgesourced und drum kann ich es auch nicht beurteilen.

VA: OK. Und dann eben die nächste Frage. Auf die sind wir eh auch kurz schon eingegangen. Da würd's darum gehen, ob Sie meinen, dass man durch mangelndes Budget, was ja speziell eben bei KMU's der Fall ist, dass man dieses durch gute und unkonventionelle Ideen ersetzen kann?

IP: Auf jeden Fall. Auf jeden Fall.

VA: OK und zu guter Letzt bezüglich diesem Themenbereich wäre noch eben Risiken. Ob Sie meinen, dass man durch den Guerilla-Ansatz Risiken verursachen kann, die vielleicht durch traditionelle Methoden eher weniger zutreffen?

IP: Ja, kann durchaus sein. Aber wer wer als Unternehmen nichts riskiert, ist sowieso verkehrt, ja.

VA: Ja, auf jeden Fall.

IP: Klar, muss man, klar, klar muss man da drinnen riskieren. Klar kann es dadurch zu Komplikationen kommen, die ned, die ned, nicht so ankommen, wie man sich's wünscht, aber da machen wir genug Fehler, nur wenn ich keine Fehler mach, lern ich nichts dazu. Also ich bin froh, wenn wir Fehler machen. Dann kann man's das nächste Mal besser machen.

VA: OK. Ja dann wären wir schon beim letzten Themenbereich und zwar bei den Zukunftsprognosen. Und da wollt ich nur

IP: OK, weil ich muss wirklich in zwei Minuten in meinen Kurs.

VA: Es geht ganz schnell. Es wär, es wär nur die Frage noch bezüglich der Zukunft. Ob Sie meinen, dass eben solche unkonventionelle Kommunikationsmethoden und Guerilla-Ansatz eher an Bedeutung gewinnen wird oder ob Sie meinen, dass es eher nicht so wichtig wird in Zukunft?

IP: Ich glaub, dass es täglich mehr wird und die Wichtigkeit täglich zunimmt, weil einfach die der Anspruch des jungen Mitarbeiters deutlich sich von einem 50-Jährigen unterscheidet.

VA: OK.

IP: Also, dieses Gefälle ist enorm.

VA: Perfekt, das wär's eigentlich schon gewesen.

IP: Ja, super.

VA: Super. Vielen Dank.

IP: Also, es würde mich freuen, wenn Sie dann Ihren Output entsprechend eine Zusammenfassung auch bekommen.

VA: Ja.

IP: Weil das Thema ja spannend ist. Also wenn Sie mit Ihren Studien am Abschluss sind, dann würd's mich auch interessieren, was dabei rausgekommen ist.

VA: Sehr gerne. Kann ich Ihnen zukommen lassen.

IP: Super.

VA: Perfekt.

IP: Dann danke ich auf jeden Fall.

VA: Ich danke auch.

IP: Sorry für den Zeitdruck und ja.

VA: Kein Problem.

IP: Ich freue mich drauf, wenn wir uns dann wieder einmal hören.

VA: Auf jeden Fall. Gut.

IP: Alles klar. Danke.

VA: Dankeschön. Wiederhören.

IP: Dankeschön. Wiederhören.

Transkription von Interview E

Befragte: Mag. Gabriele Högler, HR Manager
Unternehmen: Up to Eleven Digital Solutions GmbH (Kleinunternehmen mit 37 MitarbeiterInnen)
Datum des Interviews: 20. Mai 2015 (Beginn 16:20)
Dauer des Interviews: ca. 35 Minuten

Interviewte Person (IP): Hallo?

Verfasserin der Arbeit (VA): Ja. Grüß Gott. Tut mir leid, ich glaub da ist, da ist mein Handy grad dran schuld gewesen.

IP: Ja, ich hab, auf einmal waren's weg und ich hab Sie, ja, wie auch immer verloren.

VA: Ja.

IP: Ja. Ich weiß nicht, ob Sie jetzt kurz Zeit haben oder einfach rückmelden. Von mir aus könnt mas, sagen Sie's einfach.

VA: Ja, wenn Sie Zeit haben, wenn Sie Zeit haben, können wir das gerne jetzt gleich machen.

IP: Ja, dann mach mas. Genau, mhm. Ich hoff, ich kann Ihnen ein bissl helfen. Einfach, fragen's einfach genau und ich versuch Ihnen einfach das zu vermitteln wie das bei uns ist beziehungsweise was wir einfach machen, ja.

VA: OK, super. Einen Moment bräuchte ich noch kurz.

IP: Ja. Ich hab deswegen gar keine bewusste Zeit geschrieben im Mail, deswegen weil bei mir immer wieder kurzfristig was dazwischen kommt und bei mir ist das immer wieder schwierig, dass ich in Ruhe telefonieren kann. Jetzt hab ich grad eine halbe Stunde dazwischen.

VA: Na, wie gesagt, das ist absolut kein Problem. Und vielen Dank, dass Sie sich wirklich zuverlässig gemeldet haben.

IP: Ja, tut mir Leid. Normalerweise hätten wir das ja schon erledigt. Ja.

VA: Ja, macht ja nix. Na gut. Also wie gesagt, ich hab Ihnen eh vorab schon ein bisschen Informationen zum Thema geschickt. Also falls Sie noch irgendwelche

Fragen haben, können Sie mir die gerne jetzt noch vorab stellen oder wir beginnen gleich.

IP: Mhm.

VA: Wie Sie möchten.

IP: Na, fangen wir einfach gleich an. Genau.

VA: Ok, perfekt.

IP: Also, dass Sie einfach fragen, sagen was Sie interessiert beziehungsweise gerne wissen wollten, brauchen, benötigen und dann schau ma einfach. Mhm.

VA: Also ich hab eben das Interview mal in drei Themenbereiche gegliedert. Also die erste Frage handelt sich dann eigentlich nur komplett um Employer Branding allgemein, dann gehen wir eben auf Guerilla-Ansatz eben detailliert ein und zu guter Letzt stell ich dann Ihnen noch eine Frage zu Zukunftsprognosen. Und ja, eben bezüglich dem ersten Themenbereich Employer Branding im Allgemeinen wollte ich wissen, ob Sie beziehungsweise das Unternehmen in dem Sie tätig sind mit personalrelevanten Herausforderungen wie beispielsweise dem Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt zu kämpfen haben und falls ja, würd mich interessieren, welche leistungspolitischen und kommunikationspolitischen Employer Branding Maßnahmen Sie dafür einsetzen, um diese Herausforderungen zu bewältigen und ob diese überhaupt dann auch erfolgreich waren?

IP: Mhm. Lange Frage, eh klar.

VA: Ja.

IP: Grundsätzlich, so wie viele Unternehmen, aber ich sag Ihnen ehrlich ganz wie das bei uns ist. Also ich würde die Frage mit 50/50 beantworten, ja/nein. Warum: Ich würd ned sagen, dass das eine Krise ist, ganz große Schwierigkeiten haben, entsprechendes Personal zu finden, auch im IT-Bereich, aber es ist nicht so, dass sie bei uns Schlange stehen vor der Tür, ja. Ich glaub, dass es uns da ähnlich geht wie anderen auch. Wir kriegen Bewerbungen wenn wir eine Stelle ausschreiben, es sind aber je nach Stelle klarerweise immer unterschiedliche Anzahl vorhabenden. Es kommt immer sehr auf die Stelle drauf an. Ob ma jetzt ein I-Phone-Developer suchen oder ein Android-Developer ist immer schwieriger klarerweise, als einen

normalen Software-Developer für was auch immer, aber es kommt immer sehr auf die Stelle drauf an. Wir haben bis jetzt immer grundsätzlich versucht, das ganz diskret zu lösen, also kaum über Personalberater, ja, und haben bis dato eigentlich so immer recht Erfolg kapt. Also wir sind grundsätzlich, ich weiß nicht ob unseren Web-auftritt im Internet sehr viele nutzen, aber sehr viel Social Media Kanäle, also wir haben Facebook-Auftritt, Twitter auch, und ich frag zu Beispiel dann immer die Bewerber, wenn sie sich melden bei uns, wie sie zu uns kommen und da ist's mittlerweile wirklich so, dass sie einfach eingeben „Android-Developer Graz“ und dann scheinen wir auf, ja. Also einfach das Gleich-gefunden-werden im Internet, da sind wir sehr bemüht, da auch vorne dabei zu sein. Also wir haben einen eigenen Mitarbeiter angestellt, der schaut, also einen SEO-Experten, der schaut, dass wir bei Google gleich erscheinen auf der ersten Seite, wenn ein Begriff eingegeben wird und so weiter. Einfach, ja, vorn dabei zu sein, dass wir da gleich aufscheinen als Unternehmen auch.

VA: Mhm.

IP: Ja. Sie müssen nur dazu sagen, wenn ich irgendetwas noch nicht beantwortet.

VA: Und leis

IP: Ja, gerne. Bitte. Mhm.

VA: Und leistungspolitische Maßnahmen. Also haben Sie da irgendwie speziell im Unternehmen irgendwelche Angebote für die Mitarbeiter, die eben nicht, also die Sie eben für sie halt gewährleisten? Also angefangen von Mitarbeitererevents oder irgendetwas in die Richtung?

IP: Ja. Ja, also wir haben grundsätzlich seit 2012, seit's Up to Eleven gibt, einige an Benefits eingeführt, ja. Also als Beispiel für die Mitarbeiter hier, bei uns ist jeder Mitarbeiter gewinnbeteiligt. Ja, wir haben, jeder Mitarbeiter, der angestellt ist, kriegt ein Smartphone, alle zwei Jahre kann er sich ein neues aussuchen. Bei uns gibt es auch schon für Mitarbeiter, wenn sie einen Mitarbeiter empfehlen, einen neuen, und der wird angestellt, einen Bonus dafür. Es gibt einen Bonus für Ideenmanagement. Wir haben eingeführt bei uns, es gibt jedes Jahr ein großes Teamevent, das ich grad aktuell organisier mit Kollegen. Dann haben wir alle drei Monate, im Quartal

halt immer eines, ein kleineres Mitarbeitererevent, wo drei Mitarbeiter, die gelost wurden, einfach ein kleines Event organisieren. Vieles eben fürs Teambuilding, ja. Dass Leute vielleicht außerhalb der Firma was machen, die Firma unter also unterstützt das finanziell. Wir haben eingeführt bei uns, das ist ganz toll an also angekommen, wird a angenommen, ein sogenanntes Change-Team. Das ist eigentlich ganzjährig, um solche Benefit-Bemühungen, bemüht zum Wohle aller Mitarbeiter kann man grob sagen. Das ist wie ein Betriebsrat ähnlich, ja. Und für innovativen Aktionen, die dieses Change-Team gemacht hat, sind zum Beispiel, die haben Gesundheitsförderbeitrag eingeführt. Wenn Sie jetzt zum Beispiel als Mitarbeiter bei uns angestellt sind und keine Ahnung, Fitnessstudio angemeldet, dann können Sie jedes Monat zusätzlich zum Gehalt diese 20 Euro an Gesundheitsförderbeitrag vom Arbeitgeber in Anspruch nehmen. Kinderbetreuungszuschuss gibt's bei uns auch. Wir brauchen nur einen Nachweis, dass zum Beispiel für, was weiß ich, Ferienbetreuung oder was auch immer, laufend Kosten bezahlt werden, gibt's einen Kinderbetreuungszuschuss von ca. 30 Euro. Dann haben wir eingeführt auch Weiterbildungsförderung. Wenn jemand zum Beispiel sehr viel Literatur liest, Amazon-Bücher kauft, kann a a bis zu 20 Euro jedes Monat. Green-Mobility wird auch gefördert. Also bei uns ist es so, dass die Firma die Grazer, also die Hol, die GVB-Kassa, die Ganzjahres, zahlt's jetzt sogar ganz. Früher hat sie die Hälfte bezahlt, weil's da auch billiger waren. Wir haben eingeführt, alle zwei Wochen gemeinsames Mittagessen im Büro, das die Firma organisiert und auch bezahlt. Das sind wirklich Dinge, das hab ich erst heut wieder einem Bewerber erzählt, das wirklich hier passiert. Und die Leute nehmen das auch gerne an. Das sind einfach zusätzliche Benefits und die Idee ist eigentlich immer a klarerweise die Bedürfnisse der Mitarbeiter irgendwie rauszufinden, was taugt ihnen, was wollen sie und auf des haben wir auch angefangen, vor zwei Jahren schon, bei Great Place to Work, bei einer Mitarbeiterbefragung, mitzumachen, wo anonym immer der Status von den Mitarbeiter abgeholt wird. Das heißt, wir fragen aktiv die Leute, was wollt's?, wo stehts ihr?, was können wir verbessern? und dann wird immer laufend so ein Handlungsplan für ein Jahr abgeleitet und da ist zum Beispiel, keine Ahnung, heuer wir möchten das Teammotivationsthema, da sind wir ned optimal, dann versuchen wir da konkret was zu machen. Was weiß ich, wieder ein großes Teamevent oder einfach so wirklich konkrete Maßnahmen, wo

die Mitarbeiter befragt werden und dann versuchen wir wirklich eine Lösung zu erarbeiten. Und immer klarerweise in Abstimmung mit unseren, wir haben da also Werte auf unserer Seite, die wir auch kommunizieren, ich weiß nicht ob Sie's gesehen haben. Und halt, es wird halt versucht diese Werte, die wir dort kommunizieren, aktiv, praktisch zu leben durch eben zum Beispiel solche Benefits, was ich jetzt angesprochen hab, zu leben, transparent lebhaft zu machen, ja. Ja, also wir haben auch kostenlos von Kaffee, wir haben Bio-Kaffee, Bio-Milch, biologische Säfte von Bauern im Büro, kostenloses Obst für die Mitarbeiter. Also wir haben recht viel bei uns mittlerweile, find ich, eingeführt und das wird, ja, ich glaub schon größtenteils a sehr gut angenommen. Generell auch flexible Arbeitszeit mit einem Link zu einem Gleitzeitmodell, aber trotzdem ist es immer noch sehr offen, wann die Leute ihre Leistung erbringen. Also der eine kommt erst um elf, der andere kommt um acht. Also da sind wir sehr flexibel auch mit der Arbeitszeit, um eben das Private mit dem Beruflichen in Einklang zu bringen.

VA: Mhm.

IP: Ja, das sind jetzt so paar Ideen, Auszüge, von dem was bei uns so an diesen Maßnahmen, Employer Branding Maßnahmen, aktiv wirklich gemacht wurde. Also paar, die wir laufend für die Mitarbeiter intern so haben, ja. Und nach außen versuchen wir das halt a zu kommunizieren. Einerseits wenn wir Stellen ausschreiben, wir haben einen Facebook-Auftritt, hab ich eh schon kurz gesagt, wo a immer wieder aktiv gepostet wird, was wir machen, dass das a der Externe sieht „aha, schau“. Oder heuer, wir sind heuer zum Beispiel erstmals ausgezeichnet worden für Österreichs bester Arbeitgeber, als einziges aus der Steiermark in dieser Größe. Voriges Jahr waren wir auch da dabei. Da haben wir steirisch, bestes Unternehmen im IKT-Bereich Steiermark sind wir ausgezeichnet. Also es sind einfach, aufgrund der Maßnahmen, die wir halt machen für Mitarbeiter, Unternehmenskultur, wirklich die Belohnungen dann dafür auch.

VA: Mhm. OK, danke mal für die erste Beantwortung der Frage. War sehr, sehr interessant.

IP: Ja, also wenn irgendwas noch is, fragen's einfach dazu, weil manchmal vergiss ich auch was oder fällt ma ned ein, aber grundsätzlich sind da wirklich bewusste Aktionen zum Wohl der Mitarbeiter da. Und ich mein dieses Change-Team, das

wechselt auch immer wieder die Mitarbeiter. Also da ist zum Beispiel jemand, also bin ich als HR-Vertreter dabei, der Geschäftsführer, dann auch Techniker, eine vom Marketing, bunt gemischt und wo einfach verschiedene Ideen, Gesichtspunkte gemeinsam da sind und de versuchen halt immer wieder entweder unter die Mitarbeitern was für ein Thema umzusetzen, aufzugreifen und halt immer wieder ganzjährig Verbesserungen umzusetzen, kann man grob sagen, ja. Also einfach die kümmern sich darum, dass was passiert a. Mhm.

VA: OK. Super. Ja, bezüglich dem zweiten Themenbereich, also da sind wir dann schon beim Guerilla-Ansatz und da würd ich Sie jetzt eben nur generell mal um Ihre Meinungen ersuchen bezüglich der nächsten Fragen und eben wie gesagt auch wenn Sie Erfahrungen schon damit gemacht haben, würd ich natürlich darum auch bitten. Und ja, meine erste Fragen würd jetzt um leistungspolitische Maßnahmen handeln und zwar würd mich da interessieren, inwieweit Sie meinen, dass KMU's der IT-Branche durch die Anwendung des Guerilla-Ansatzes, also durch innovative, kreative Maßnahmen im Employer Branding eine Präferenzstellung bei den aktuellen Mitarbeitern eingenommen werden kann?

IP: Ja, also ich muss ganz ehrlich, ich weiß ned 100 Prozent, ob das jetzt das Trefendste ist, ob wir so besonders andere Maßnahmen anwenden, ich kann Ihnen sagen was wir wirklich machen. A gar ned irgendwas Kompliziertes, sondern wo wir halt glauben, es funktioniert, ja. Also so grundsätzlich so Employer Branding Maß oder, wir machen eigentlich, wir laden Schulklassen zu uns aktiv ein oder oder haben Sie da irgendeine Idee oder was konkret da dazu no. Jetzt hab ich den Faden verloren.

VA: Na eben bezüglich leistungspolitische Maßnahmen, also ich hab da beispielsweise ein, ein gutes Beispiel noch gelesen kapt, dass zum Beispiel ein Unternehmen ein, einen Großvater unter Anführungszeichen im Unternehmen wiederum eingestellt hat, der eigentlich schon pensioniert war und der war dann zum Beispiel verantwortlich für für die Mitarbeiter, dass die einfach, was weiß ich, wenn's einen Kaffee braucht haben, dann hat er ihnen einen Kaffee bracht oder hat irgendwelche Mitarbeitererevents organisiert und war halt für solche Dinge zuständig. Also das sind halt so innovative, leistungspolitische Maßnahmen, die.

IP: Ja, OK.

VA: Genau. Und ja, da wär eben meine Frage.

IP: Ja, ich mein ich weiß ned, dieses Change-Team einfach eine Idee wäre. Ich mein, was ma zum Beispiel voriges Jahr eingeführt haben, das war auch aufgrund einer Anregung der Mitarbeiter und ist eigentlich auch unkompliziert aber wird super angenommen. Das ist eine Green-Card bei uns. Also, das ist einfach so die Idee dahinter, wenn jemand, ein Mitarbeiter, eine besonders gute Leistung erbracht hat, ja, dann kann er als Anerkennung vom Arbeitgeber, vom Vorgesetzten diese Karte bekommen und das ist wie bezahlter Urlaub, bezahlte Freizeit. Und das hat einen bestimmten Wert, also ein halber Urlaubstag kann man sagen und das kann ich dann einfach einlösen. Und das wird sehr positiv klarerweise von den Mitarbeitern angenommen. Es ist einfach zusätzlich bezahlte Freizeit, eben Urlaub, Zeitausgleich für eine besondere Leistung. Das steht nirgends im Gesetz, das haben einfach wir so eingeführt, ja. Und

VA: Und das war, also das hat sich sehr, war sehr erfolgreich innerhalb des Unternehmens?

IP: Total. Das gibt's immer noch, das haben wir einfach weiter, genau. Also das hat jeder Vorgesetzte hat eine gewisse Anzahl abhängig von die Mitarbeiter. Das ist einfach eine Art der Anerkennung an die Mitarbeiter, weil es ist oft wirklich nicht so leicht, wie kann man Anerkennung zeigen, dass die Mitarbeiter, ja, transparent angenommen wird und das ist zum Beispiel find ich a sehr cool, unkomplizierte Idee gewesen, wie beim Fußball, ned die rote, gelbe Karte, sondern die Green-Card. Und das ist sehr positiv angenommen. Ist was ganz einfaches, aber jeder taugt sich total, wenn er mal sowas kriegt. Und es steigert die Motivation, das hab ich klass gemacht. Es ist ned nur einfach gesagt oder im Internet gepostet „das Projekt war super“ oder „du hast das toll gemacht“, sondern du hast auch Zeitguthaben an Wert, um das dann für dich einzulösen wann auch immer. Aber das ist zum Beispiel eine Art ...

VA: Mhm – ist auf jeden Fall auch sehr innovativ.

IP: Genau. Also das haben wir, also das hab ich dann einfach als Idee einfach so eingeführt. Genau, mhm. Das ist mal was anderes gewesen, genau.

VA: Und meinen Sie, dass man ...

IP: Und wir überlegen uns auch so Sachen so wie Sabbatical haben wir auch aufgrund von Mitarbeiteranregungen, Wunsch, also wenn dann zum Beispiel die Mitarbeiter kommen, einer will jetzt vier Monate segeln gehen, das haben wir einfach ermöglicht. Gut, wir ermöglichen ihm das. Also des gibt's jetzt schon grundsätzlich, jetzt vielleicht nicht immer bei allen kleineren Unternehmen, bei uns da Sabbatical, aber generell, wir bieten's den Leuten auch an, wenn der Wunsch da ist. Oder unbezahlter Urlaub muss man auch nicht machen, wir bieten's den Mitarbeitern auch an, wenn die Wünsche da sind. Also. Aber vielleicht als innovativ, vielleicht ist da diese Green-Card, fällt mir da jetzt als erstes eigentlich ein.

VA: Mhm.

IP: Also wir haben auch eingeführt so ein gemeinsames Abteilungsfrühstück. Ich mein, ist jetzt auch nix ganz erfunden Neues, aber einfach regelmäßig einmal im Quartal zumindest ein Teamabteilungsfrühstück zu machen. Man arbeitet ja als Team, jeder hat so seine Aufgaben, aber einfach einmal so beim gemütlichen Frühstück zusammensitzen, das ist a ned so selbstverständlich und das haben wir jetzt eigentlich auch im letzten Jahr eingeführt und wird auch sehr gut angenommen, ja.

VA: Also meinen Sie, dass man eigentlich durch solche Maßnahmen eine Präferenzstellung bei den aktuellen Mitarbeitern einnehmen kann?

IP: Ja. Also, auf jeden Fall. Das sind so unkomplizierte Kleinigkeiten, Maßnahmen, was aber wirklich ankommt und den Leuten taugt.

VA: Mhm, und was große Effekte haben.

IP: Genau. Und die Motivation auf jeden Fall Anerkennung zeigt und einfach den Leuten taugt. Genau.

VA: OK, super. Dann zu meiner zweiten Frage zu dem Themenbereich, da würd's jetzt wirklich um den kommunika kommunikativen Einsatz gehen und zwar hätt ich da eben, also die Frage baut auf ein paar Aspekten auf, die ich dann im Endeffekt jetzt nennen werde und da möchte ich eben nur wissen, ob Sie glauben, dass man durch den Guerilla-Ansatz im Employer Branding auf diese Aspekte dann auch Einfluss nehmen kann und inwieweit dieser Einfluss ist, ob der positiv oder eher auch negativ sein kann.

IP: Mhm.

VA: Ja, das erste, der erste Aspekt wäre das Arbeitgeberimage.

IP: Also das glaub ich auf jeden Fall. Positiv.

VA: Mhm. Und in in welche Richtung? Also meinen Sie da eher eben, also für welche Unternehmen auch beispielsweise oder für welche Zielgruppen man das am besten einsetzen kann? Eher für innovative Unternehmen oder eher junge Zielgruppen kann man dadurch besser ansprechen?

IP: Also, vielleicht sind die Jungen mutiger und trauen sich das gleich ausprobieren, weil es ist schnell umgesetzt auch und da kommen einfach auch die Ideen, aber ich glaub, dass das grundsätzlich bei allen funktionieren könnte, nur gehört halt einfach die Abstraktion und der Wille dazu, dass es einfach gemacht wird, ja. Das ist sicher leichter in kleinen Unternehmen, weil einfach die Verwaltung ned so is. Bei uns ist es so, es gibt ned sieben Instanzen bis etwas umgesetzt wird, es geht recht schnell. Wir sind eine sehr, sehr schnelllebige Branche, eh klar. Aber, deswegen sind halt solche Dinge schneller umgesetzt, glaub ich. Da brauch i ned ewig herum und fragen und dann wieder da Info oder Genehmigung einholen, da geht man zum Chef hin, die Tür ist immer offen, oder zum Beispiel zum Change-Team zam und dann kommuniziert man das und dann wird das gleich irgendwie angenommen und bearbeitet a, ja. Aber, ich glaub auf jeden Fall positiven Einfluss, auf jeden Fall sehr, ja. Aber wahrscheinlich eher kleinere, ob das Start-ups sind oder IT-Unternehmen, die vielleicht da mutiger sind und mehr ausprobieren einfach vielleicht, ja, das kann schon sein.

VA: Und branchenunabhängig auch oder meinen Sie, dass vielleicht eher die IT-Branche einfach, weil sie doch innovativ auch auftreten sollte, das eben diesbezüglich solche ...

IP: Ja, sollte, aber es ist grundsätzlich auch das Produkt, die Dienstleistung einfach so und es ermöglicht's einfach leichter. Ich mein, ich weiß ned, wenn ich jetzt zum Beispiel ein Statik-Unternehmen bin und Baukonstruktionen, ich weiß ned, ob das alles, individuelle Sachen würden schon funktionieren, aber grundsätzlich, ob da alles, ob da auch die Akzeptanz des Publikums so ist mittlerweile, das weiß i ned. Natürlich muss das abgestimmt werden. Also bei so einem IT-Unternehmen wie wir

das sind, da glaubt man, da geht man davon aus, die sind alle da offen für das und flexibel und des wollen's ausprobieren. Stimmt sicher, ja, eher, glaub ich schon. Mhm, ja.

VA: OK. Und der nächste Aspekt wäre dann die Bekanntheit als attraktiver Arbeitgeber. Ob man die vielleicht durch solche Maßnahmen schneller steigern kann oder besser steigern kann?

IP: Ja, also, generell, also, hab ich eh schon kurz angesprochen, also, für uns ist der Social Media Bereich ein sehr, sehr wichtiger geworden. Wir haben aktiv Mitarbeiter eingestellt, zum Beispiel eine kümmert sich rein um Social Media Manager ist das und die tut bloggen für uns. Wir haben auf unserer Website Blog, wir posten aktiv auf Facebook, wir nutzen Twitter. Also, man kann dann wirklich sehen wer uns da aktiv laufend verfolgt. Also, das hat sich wirklich in den letzten Jahren sehr positiv verändert, erhöht, ja. Also das ist für uns Standard worden. Und bei Stellen ausschreiben, das kommt dann auch immer darauf an, was man suchen, aber das, also unsere Website sowieso immer und dann einfach im Social Media Bereich posten, kommunizieren, da kommen doch immer wieder Bewerbungen rein. Weil der einen kennt den, der andere den und es gibt Leute die schauen da einfach. Es ist kaum mehr, also wenn ich zum Beispiel offline irgendetwas gepostet oder Stellenausschreibungen in der kleinen Zeitung oder einfach generell Print, weil ich mir denk, vor allem in unseren Bereich, da schaut jeder irgendwie schnell am Handy, am Tablet, genau und da glaub ich und das testen wir auch. Wir wollen Mitarbeiter, Personen, die sich für das interessieren und ich denk mir, die schauen auch da. Und das stimmt auch. Also wir haben jetzt erst eine Stelle ausgeschrieben, die war nur kostenlos auf unserer Seite und wir haben Social Media an also gepostet und wir haben laufend, also nicht Unmengen, aber wir haben einfach Bewerbungen kriegt, wo wir echt toll finden, dass das so funktioniert. Also zum Beispiel eine CEO Stelle für ein neues Produkt, das wir entwickeln wollen. Also ich glaub gar nicht, dass man da eben Print oder irgendwie wo anders bessere, mehr Kandidaten kriegt hätten, die besser qualifiziert sind, na. Weil die, die sich dafür interessieren, die schauen eh online irgendwie. Also, das funktioniert sehr gut und passt halt zu uns als Unternehmen, ja.

VA: Mhm. Und haben Sie vielleicht bezüglich solchen Anzeigen im Internet auch schon eher unkonventionelle Maßnahmen gemacht wie beispielsweise irgendwie ein Imagevideo gedreht oder eben.

IP: Ja Video haben wir bis dato no ned, aber das liegt an zeitlichen Gründen. Wir haben's immer wieder vor und wieder ein Video. Wir haben zum Beispiel voriges Jahr, da haben wir auch beim Marketing Rockstar Festival, das ist in Graz eine größere Veranstaltung, da haben wir ein Praktikum, eine Praktikumsstelle vergeben und mit dem Ziel war, beim Bewerber, also die Gewinnerin konnte ein New York Trip gewinnen, ja. Das ist zum Beispiel a total super angekommen, gewinne das Praktikum deines Lebens und gewinne eine Reise nach New York und so. Da haben halt wir das dann finanziert. Aber einfach die Idee, da war der Ansturm total groß. Das können wir ned immer uns leisten, aber das war einmal eine Idee, um a irgendwie, ja, präsent, bekannter zu werden irgendwie und einfach das Interesse für uns als Unternehmen zu steigern, ja. Aber generell ist nur, was sich verändert hat für mich oder überhaupt wenn wir ausschreiben, dass es einfach ned mehr nur oder wenn überhaupt das Gehalt alleine bei der Ausschreibung, das ist es ned. Man muss hervorbringen oder sollte halt, was bietet man sonst noch als Unternehmen. Und das kann sein, dass man einfach wirklich bewusst die Benefits auflistet auf der Ausschreibung, weil das ist das erste, was der, das Gegenüber liest. Also das aktiver präsentieren, zusätzliche Benefits und das müssen ned immer monetäre sein. Das ist ganz individuell und ich glaub a, durch den laufenden, ja, Auftritt im Social Media Bereich wird aktiv gezeigt, was gelebt wird, das taugt, das kommt grundsätzlich sehr gut an. Ich frag auch die Bewerber dann immer wieder auch zu solchen Sachen, aber das kommt sehr positiv an. Solche Ansätze aktiv zu kommuniz, sich kommunizieren trauen, was mach ich, welche Benefits biet ich an, die ganzen Tea-meents, wir posten das dann auch immer wieder, ja. Also, das ist schon, dass die Leute a sehen, da passiert wirklich was und ja, das wird auch angenommen. Mhm.

VA: Mhm. Und ja, mein nächster Aspekt wäre dann die Differenzierung von der Konkurrenz und die damit einhergehende Präferenzstellung bei den potenziellen Mitarbeitern, ob man das auch beeinflussen kann?

IP: Ja, also ja und nein. Grundsätzlich ist es so, diese IT-Branche und wenn man manchmal Techniker sucht, das ist einfach schwierig, für alle. Da hatten wir auch

schon Stellen, da haben wir uns einfach schwer tun. Dann redet man halt a mit so Plattformen fürs Karrierewesen und so weiter, was können wir noch verbessern?, was machen andere?, geht's denen besser? Und das ist immer die gleiche Antwort, da geht's vielen ganz gleich. Und da ist immer halt das, der Unterschied halt, wenn Bewerber einfach sowieso zu einem riesen Unternehmen wollen und was weiß ich alles, international und mehrere Hierarchien bevorzugen, dann sind sie bei uns immer falsch. Wenn jemand jedoch ein kleineres Unternehmen bevorzugt und da halt als Person, ich glaub vielleicht kleinmehr Gewichtung haben will und das hängt halt immer vom Bewerber ab, was ihn einfach mehr interessiert, ja. Aber, deswegen, das kann man ned so leicht immer vergleichen finde ich, oder sich abheben gegenüber anderen. Also die gleiche Größe vielleicht, da da solche aktive Maßnahmen wie mans kommuniziert, kann man sich schon abheben. Glaub ich schon, ja. Ich glaub, dass wir mittlerweile, seit 2012, seit's uns gibt, einen Bekanntheitsgrad so irgendwie geschaffen haben in Graz, also das ist ned mehr so, dass uns keiner kennt, aber wir sind natürlich jetzt ka, ka Nova oder kein Knapp oder einfach große Unternehmen, das sind wir ned. Das ist einfach so, ja.

VA: Also meinen Sie die Differenzierung wäre durch solche Maßnahmen schon möglich, aber die Präferenzstellung ist eher zwiegespalten, weil natürlich die Präferenzen

IP: Das ist schwierig, genau.

VA: ... bei den Mitarbeitern sehr unterschiedlich sind.

IP: Genau. Es gibt. Genau. Es gibt Leut, die wollen einfach bewusst, ich will sicher in, nach da Uni, keine Ahnung, mein freier Chef sein. Das ist mir in einem großen vielleicht anders, da hat man vielleicht gleich schneller Mitarbeiter, die man führen kann und in einem kleinen Unternehmen, es gibt oft ned so die Möglichkeiten für solche Sachen und da muss halt jeder abschätzen, was ist mir selbst wichtiger und das ist auch bei den Bewerbern. Es is, will ned jeder gleich ein Team von 5, 10 Personen haben, aber wen's wichtig ist, gleich schnell und international Karrieren und so weiter, das ist noch nicht bei uns so. Wir sind einfach ein kleineres Unternehmen, ja.

VA: OK.

IP: Das ist auch das, was ich mit den Bewerbern eigentlich von Anfang an auch immer wieder zum Beispiel abkläre auch, ja. Was ist ihnen wichtig? Also ...

VA: Passt er überhaupt zu euch, ne?

IP: Genau, genau. Das ist die Person, dass man herausfindet, wie schwer kann das sein, dass der glücklich wäre in unserer Unternehmenskultur, bei unserer Größe. Es wird auch klar gemacht, wie jetzt der Status ist und welche Perspektiven man hat, ja. Also, man hat gute, aber es kommt auch immer drauf an, was man selber will auch, ja.

VA: Mhm. Auf jeden Fall.

IP: Ja.

VA: OK. Und ja, meine, mein letzter Aspekt wäre dann die zielgruppengenaue Ansprache der gewünschten und potenziellen Mitarbeiter. Also dass man vielleicht eben zielgruppengenaue durch solche Maßnahmen Mitarbeiter ansprechen kann?

IP: Ja, das glaub ich schon sehr auch. Also eben wie, ich hab's kurz eben angesprochen, mit den Bewerbung für den aktuell CEO, für unser neues Produkt suchen und das glaub ich wäre komplett verfehlt oder verf, einfach ned jetzt notwendig im Print-Bereich jetzt Karriere zu posten und kleine Zeitung zu posten. Das ist einfach online irgendwo in einem Bereich, das funktioniert und da muss man halt die Leute, die sich für das interessieren, die schauen sowieso nach. Also da ist schon zielgruppenspezifische Aktivität gefragt, ja.

VA: Mhm. OK.

IP: Die kommen dann auch von sich aus und die haben das Netzwerk und die schauen sich das auch an und so weiter. Also wir haben recht viele Follower. Das hat sich wirklich im Laufe der Jahre verändert. Wir haben zum Beispiel eine Bewerberin, die ist aktuell no im Ausland gewesen, in Amerika und die hat das halt a gesehn und die will eigentlich wieder nach Wien und die hat sich a gemeldet für diese Stelle. Das find ich total super, weil man sieht schon, wenn sich jemand dafür interessiert, warum kommt der auf uns? Ja und, also das ist schon dann recht toll, ja.

VA: Mhm. Auf jeden Fall. Gut, ja dann wären wir mit den Aspekten eigentlich durch. Dann wär meine nächste Frage jetzt bezüglich eben, ob man mangelndes Budget

durch solche Maßnahmen, durch gute und ungewöhnliche Kommunikationsideen ersetzen kann? Weil ja speziell KMU's meistens zu wenig Budget haben.

IP: Ich glaub fast schon. Genau. Es stimmt, es ist natürlich schon immer eine Geldfrage wie groß man etwas aufzieht, weil eben allein wenn man jetzt im Print-Bereich was in Anspruch nimmt und so weiter, da sind natürlich die großen Unternehmen größtmög, viel mehr vertreten als die kleinen, weils einfach sündteuer is auch das Ganze. Aber ich glaub schon, dass mans auch versuchen kann durch so unkonventionelle Maßnahmen wirklich überlegen, was könnte wirklich funktionieren, wo könnt ich meine Leut herkriegern, solche Dinge machen. Also wir machen zum Beispiel seit Jahren bei Take Tech mit. Das ist im Prinzip so eine Aktion, wo wir als Unternehmen, das ist eine Kooperation zwischen Unternehmen, Schule und der Steirischen Fördergesellschaft, SFG, ja, wo die das organisieren, dass man, im November ist das immer, eine Schulklasse zu uns in unser Unternehmen einladen kann und uns als attraktiver Arbeitgeber präsentieren. Das haben wir gewählt statt uns immer wieder auf großen Messen zu präsentieren. Zum Beispiel ein Auftritt bei der Teconomy ist eine große Messe in Graz. Das ist sündteuer, sind ganze Firmen, eh klar, viele ganz große seit Jahren ganz präsent. Da glauben wir, dass wir da, ich mein wir waren a amal, aber von uns hergehend im Vergleich zu den Großen und es für uns mehr bringt, wenn wir gezielt eine Schulklasse, Schule auswählen, zum Beispiel wir haben jetzt die letzten immer von der HTL Kaindorf in die Firma eingeladen, die eigentlich so Schüler zum Schluss eigentlich haben, die bei uns in allen Bereichen fast passen würde, ob Technik, Produktmanagement, Marketing und die laden wir zu uns einfach ein, gestalten einen Vormittag oder einen Nachmittag und da lernen sie uns einfach kennen. Und die letzten Jahre haben wir schon erfolgreich dahingehend immer gemacht, dass halt dann einfach jemand von sich aus sich a gemeldet haben, wie zum Beispiel Praktikumsstellen. So gewinnen wir sehr oft auch Praktikanten, ja.

VA: Mhm, und ich nehm an das ist dann kostenlos oder kostengünstig auch gewesen.

IP: Ja, natürlich. Ja, genau. Im Endeffekt ist das nur mehr ein Aufwand beziehungsweise ein Aufwand der Mitarbeiter die dort mitgestalten, genau. Bei uns im Büro, das Rahmenprogramm, ist natürlich immer ein Aufwand organisatorisch, gibt halt

einfach das wie wir das gestalten wollen, ja. Gibt's halt Essen, Trinken und so weiter, aber grundsätzlich ist es sicher unkomplizierter als auf einer großen Messe aufzutreten, kostspielig und so weiter. Ja, also für uns, was wir Ziel haben Praktikanten zu generieren, wir brauchen ned so 20, aber die paar wenigen die ma haben, das hat immer wieder toll funktioniert. Wir haben a oft dann Mitarbeiter als Praktikanten übernommen und so weiter, also das waren die für uns bis jetzt die bessere, unkompliziertere Maßnahme. Zu jungen Leuten kommen und die sich dann wieder gemeldet haben, wenn sie gemerkt haben „ah das ist ein cooles Unternehmen und das war total klass, der Vormittag und da meld ich mich wieder“, ja.

VA: Mhm. Gut und meine letzte Frage wär dann zu dem Themenbereich bezüglich den Risiken. Also ob Sie meinen, dass man vielleicht durch diesen Guerilla-Ansatz mehr Risiken zu tragen hat, als wenn man eher bei den traditionellen bleiben würde, beispielsweise?

IP: Ich glaub gar ned Risiken. Ich glaub generell muss jeder für sich sagen, ob er sich das einfach amal zutraut. Es passiert ja ned, man muss es ja, wenn man feststellt, es funktioniert ned, dann macht man halt was anderes, ja. Aber ich glaub, dass ein Wandelwechsel schon notwendig ist. Es ist einfach, die Leute sind da offen dafür, für solche anderen Maßnahmen oder Ideen, ja. Natürlich, klassische Dinge nehmen die Leute a gern an, aber wenn afach kummt, was weiß ich, is ja wurscht jetzt, Green-Card oder irgendwas anderes, wenns positiv angenommen wird, denk ich ma, es ist recht unkompliziert, dann behalt ma das, dann mach ma das weiter. Also Risiken, ich seh da eher a Chance eigentlich. Ehrlich. Man muss den Mut haben Dinge auszuprobieren.

VA: Ich wollt grad sagen, wobei das, das Risiko ja immer darin besteht, dass wenn man neue Dinge ausprobiert, dass die, dass die wahrscheinlich schief gehen können auch. Also von daher besteht da immer ...

IP: Genau.

VA: ein gewisses Grundrisiko, ...

IP: Natürlich. Genau.

VA: aber das besteht so oder so, ne.

IP: Genau. So ist es. Und wenn ichs nie probier, dann werd ichs a nie wissen, ja. Aber im Prinzip, ich denk ma, wenn ich festgestellt hab, es funktioniert nicht, OK dann lass ichs. Dann mach ich's nächste mal was anderes, aber ich darf halt ned zu engstirnig denken oder mich auf das eine versteifen. Es funktioniert ned alles überall. Das is eh klar, ja. Also ich sehs eher als Chance und ned als irgendwie Gefahr oder Risiko. Sondern den Mut haben aktiv Dinge auszuprobieren auch, ja.

VA: Mhm. OK. Gut, dann wären wir schon beim letzten Themenbereich angekommen, bei den Zukunftsprognosen und da wollt ich eigentlich nur wissen, ob Sie meinen, ob eben, weil im Moment findet ja der Guerilla-Ansatz im Employer Branding nur in wenigen österreichischen Unternehmen Anwendung und da wär jetzt eben meine Frage, glauben Sie, dass das noch mehr wird, dass eben die Bedeutung auch zunehmen wird von diesem Guerilla-Ansatz?

IP: Auf jeden Fall. Ja, ich glaub schon. Also ich glaub, dass es, ich glaub schon, ja. Weil einfach die Leute a merken oder die Firmen merken, der Arbeitgeber, die Mitarbeiter wollen mehr als einfach nur ein Gehalt und das ist das Arbeitsleben, die Arbeitskultur, die Unternehmenskultur, das muss einfach passen mit dem was ich a Privat in Einklang bringen kann. Da ist viel mehr Gewichtung jetzt als früher, ja. Und vor allem die Leute wechseln jetzt viel mehr auch. Die Mitarbeiter suchen sich jetzt die Unternehmen aus und so wie früher, da war man 20, 30 Jahre bei einer Firma, das gib't's ja kaum mehr. Und durch das ...

VA: Das heißt Mitarbeiterbindung steht doch mehr im Vordergrund?

IP: Total. So ist es. Und durch solche Dinge, Maßnahmen und eben, wir haben halt die a, die Ideen anders. Wir haben, bevor wir bei diesen Great Place to Work Befragungen, das ist ja eine anonyme, externe, das kostet ja auch einiges, mitgemacht haben, haben wir intern immer Mitarbeiterbefragungen auch schon ausprobiert. Es hat sich einfach gezeigt, dass das externe, anonyme Befragung noch besser ankommt bei den Mitarbeitern und deswegen probier ma das weiter. Wir fragen ab, wo stehen's?, was wollt's?, was können wir verbessern? und da geht's immer wieder weiter und ned nur amal, sondern immer wieder weiter. Und da halt innovative Ideen ausprobieren, trauen. Also ich glaub, dass es sich auf jeden Fall steigern wird und alle eher mutiger werden sollten auch. Das ist in allen Branchen dann. Eben es

wechsell die Jungen heutzutage, die bleiben oft ned, die suchen sich die Arbeitgeber aus, aber nicht nur mehr nach dem Gehalt. Die wollen Benefits auch und was bietet denn die Firma. Des, des, also des sind alles so Sachen, wo ich einfach Privat, Freizeit mit Firmen in Einklang bringen will und ned nur mehr Geld. Das ist einzeln, aber das hat sich meiner Meinung nach sehr verändert auch, ja.

VA: Mhm und fallen Ihnen spontan noch andere Ansätze ein, die vielleicht in Zukunft wichtiger werden können? Also mit wurde beispielsweise jetzt schon oft genannt eben die Mitarbeiterempfehlung oder irgendsowas in die Richtung?

IP: Ja, das haben wir schon seit Jahren eigentlich, genau. Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter, ein Angestellter hier, einen Neuen empfiehlt, also wir haben eine Stelle ausgeschrieben und der wird zum wirklichen Gespräch eingeladen und der wird genommen, dann kriegt der hier bestehende Angestellte nach einer gewissen Zeit, nach der Probezeit dann, ein Benefit dafür, einen finanziellen. Natürlich, das funktioniert, das haben wir die letzten Jahre sehr, sehr häufig schon kapt, ja. Das haben wir, mit, das sind alles, des wird alles aktiv gerne angenommen. Wo einfach Leute aktiv motiviert werden, es bringt mir was, wenn i da was tu auch. Und das kann halt sein durch Geld, durch Zeit, durch verbale Anerkennung so und da ist halt jeder unterschiedlich. Aber da, ja, also ich glaub, dass ma einfach a breites Spektrum haben, errichten kann, also zusätzliche Benefits, Gesundheitsförderung, der eine will halt das und so weiter. Da kann sich jeder rausnehmen was er will, aber das sind Reize, die sprechen die Leute an. Und das hält Mitarbeiter, aber kann auch andere motivieren, dass sie wechsell, natürlich auch, was ich machen darf und so weiter, ja.

VA: Mhm.

IP: Ja.

VA: OK. Das war's eigentlich.

IP: Ja, ja. Ich hoff, dass ich Ihnen ein bissl helfen hab können.

VA: Ja, auf jeden Fall.

IP: Ja, würd mich sehr freuen, wenn's hoffentlich erfolgreich positiv für Sie ausgeht und ja.

VA: Vielen Dank, ja.

IP: Alles Gute.

VA: Ich hätte noch eine Frage bevor wir auflegen.

IP: Ja.

VA: Und zwar wollt ich fragen, ob Sie einverstanden sind, dass ich Sie in meiner Arbeit namentlich nenne oder möchten Sie eher anonymisiert werden?

IP: Ist grundsätzlich, also ich bin da offen. Sie können, es ist, also Sie können mich a gerne nennen und die Firma. Is, is, ja, is schon OK von mir aus, ja.

VA: OK. Perfekt. Super.

IP: Also, ich weiß nicht, ob das möglich ist, aber ich würd mich auch freuen, wenn Sie zum Beispiel das dann fertig haben oder so, vielleicht gibt's da digital was zu lesen dazu oder wie auch immer oder. Mich interessiert natürlich auch, was machen andere, was schreiben andere, was verwenden andere, was nützen die, ja.

VA: Na ich kann mich auf jeden Fall, wenn ich fertig bin, nochmal bei Ihnen melden und dann kann ich Ihnen vielleicht die Arbeit zukommen lassen.

IP: Genau. Also, das würd uns sicher sehr freuen. Jaja, also wir unterstützen grundsätzlich a immer, wens irgendwie geht, so Diplomarbeitsthemen und so weiter. Das, da haben wir a immer wieder Studenten hier, wo wir aktiv unterstützen.

VA: Mhm. Super.

IP: Ja, sehr gern. Würd mich sehr freuen. Ja, gut Frau Latty. Dann ...

VA: Gut, dann dank ich nochmal.

IP: Alles. Ja gerne. Und ja, alles Gute.

VA: Dankeschön. Ihnen auch.

IP: Und hoffentlich ein positiver Abschluss.

VA: Ja, danke.

IP: Danke. Auf Wiederhören.

VA: Wiederhören.