

Brandolini, Nick; Botzenhardt, Florian; Pätzmann, Jens U.

Article

Internal Branding in der Zeitarbeit: Ist markenkonformes Verhalten und die Identifikation mit der Unternehmenskultur des Einsatzunternehmens bei Zeitarbeitsverhältnissen realisierbar?

Markenbrand

Provided in Cooperation with:

Hochschule Neu-Ulm, Kompetenzzentrum Marketing & Branding

Suggested Citation: Brandolini, Nick; Botzenhardt, Florian; Pätzmann, Jens U. (2014) : Internal Branding in der Zeitarbeit: Ist markenkonformes Verhalten und die Identifikation mit der Unternehmenskultur des Einsatzunternehmens bei Zeitarbeitsverhältnissen realisierbar?, Markenbrand, ISSN 2195-4933, Hochschule Neu-Ulm, Kompetenzzentrum Marketing & Branding, Neu-Ulm, Iss. 3/2014, pp. 8-16

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/178295>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Internal Branding in der Zeitarbeit

Ist markenkonformes Verhalten und die Identifikation mit der Unternehmenskultur des Einsatzunternehmens bei Zeitarbeitsverhältnissen realisierbar?

Verfasser Nick Brandolini, Florian Botzenhardt & Jens U. Pätzmann

ABSTRACT

The following article takes a close view onto the relationship between internal branding, corporate culture and temporary employment. Starting from the question whether brand-oriented behaviour and identification with the corporate culture is achievable under the special circumstances of labour leasing, the authors develop the *Internal Branding Corporate Culture Model in Labour Leasing (IBUK-Modell der Zeitarbeit)*. It is based on existing models for *internal brand management* and *corporate culture* and incorporates both insights from expert interviews and literature review while being tailored to the special needs of labour leasing employment conditions. The model shows that brand-oriented behaviour and identification with corporate culture can be achieved while managing temporary workers via specific processes, components and measures. Finally recommended courses of actions for marketers, human resource specialists and managers are given and the possibility to use labour leasing as a recruitment method is being explained.

Erst seit Anfang der Jahrtausendwende befasst sich die Wissenschaft intensiv mit dem Thema Internal Branding (Piehler 2011, S. VII). In der Fachliteratur besteht mittlerweile Einigkeit darüber, dass markenkonformes Verhalten der Arbeitnehmer ein erhebliches Differenzierungspotenzial im Wettbewerb darstellt und wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann (Siebrecht 2012, S. 105). In der heutigen Unternehmenspraxis stellen jedoch immer häufiger Arbeitsvermittlung, Werkverträge und Zeitarbeit die gängige Praxis dar und haben sich inzwischen etabliert (Gutmann & Kilian 2013, S. 17ff; Seiwald &

Krobath 2012, S. 2). Allein über die Zeitarbeit waren in Deutschland im Jahr 2012 fast 900.000 Arbeitnehmer beschäftigt (Bundesagentur für Arbeit 2013, S. 8). Für die interne Markenführung und die Unternehmenskultur stellt die spezielle Dreiecksbeziehung zwischen Zeitarbeitsunternehmen, Zeitarbeitnehmer und Einsatzunternehmen eine besondere Herausforderung dar und kann daher in der Unternehmenspraxis in Zukunft nicht weiterhin vernachlässigt werden. Den Autoren ist kein wissenschaftliches Werk bekannt, welches im Kontext der internen Markenführung und der Unternehmenskultur die besonderen

Anforderungen, die sich durch Zeitarbeitsverhältnisse ergeben, untersucht. Daher kann an dieser Stelle von einem gewissen Forschungsbedarf ausgegangen werden. Dieser Artikel beantwortet die folgende Forschungsfrage:

Sind markenkonformes Verhalten und die Identifikation mit der Unternehmenskultur bei Zeitarbeitsverhältnissen aus Sicht des Einsatzunternehmens realisierbar?

Hierfür werden die vorhandenen Forschungsergebnisse der Bereiche Internal Branding und Unternehmenskultur durch ein Modell auf die spezifischen Anforderungen der Zeitarbeit abgestimmt. Auf Basis der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und Interviews mit vier Fachexperten werden die Herausforderungen von Zeitarbeitsverhältnissen für die interne Markenführung und die Unternehmenskultur beleuchtet und Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis abgeleitet.

Internal Branding

Eine Marke kann von den Kunden an den Brand-Touchpoints nur dann stimmig erlebt werden, wenn sie innerhalb des Unternehmens aktiv gelebt wird (Kilian 2012, S. 35). Dies gilt gleichermaßen für B2B- als auch für B2C-Marken. Hier setzt das ganzheitliche Konzept des Internal Branding an: Die Mitarbeiter sollen zu Markenbotschaftern entwickelt werden (Tometschek 2009, S. 1). Die Zielsetzung besteht darin, das Verhalten der Arbeitnehmer in die vom Unternehmen gewünschte Richtung zu steuern (Schmidt & Krobath 2010, S. 24).

Um die Ziele des Internal Branding zu erreichen, wird in der Praxis eine Mischung aus vier verschiedenen Instrumenten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen angewandt (Kreutzer 2013, S. 403). Diese Handlungsfelder setzen sich aus Führung, Kommunikation nach innen, Personalmanagement und den strukturellen Voraussetzungen zusammen (Schmidt 2007, S. 89). Um das Mitarbeiterverhalten markenkonform zu gestalten, ist eine Verkettung der Instrumente der einzelnen Bereiche notwendig (ebd.).

Insbesondere Führungskräfte besitzen eine Vorbildfunktion: Verhalten sie sich nicht markenkonform, so werden auch ihre Mitarbeiter nicht markenkonsistent auftreten (ebd., S. 97). Aus diesem Grund müssen die Markenwerte nicht allein in der externen Kommunikation, sondern auch im Führungsverhalten sichtbar werden, um dadurch markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter zu fördern (ebd., S. 98).

Die Kommunikation nach innen teilt sich in die zwei Bereiche: Interne Kommunikation und nach innen gerichtete externe Kommunikation auf (Schmidt 2007, S. 89). Die interne Kommunikation sollte nicht einheitlich, sondern zielgruppengerecht, je nach Abteilung und Position, gestaltet werden (ebd., S. 90). Umgesetzt wird die interne Kommunikation zum Beispiel durch Mitarbeiterzeitschriften, Markenhandbücher, das Intranet, informative E-Mails und Markenworkshops (ebd., S. 91). Die innen gerichtete externe Kommunikation nutzt die Instrumente der externen Kommunikation, schließt aber neben den potenziellen Kunden auch die Mitarbeiter als Zielgruppe mit ein (ebd.).

Mitarbeiter und Führungskräfte werden durch den Einsatz der Instrumente des Personalmanagements beim Erlernen und Ausführen des markenkonformen Verhaltens unterstützt (Sackmann 2010, S. 53). Hierzu zählen, neben der Personalentwicklung und der Aus- und Weiterbildung, auch die Personalrekrutierung, bei der analysiert wird, ob der potenzielle Mitarbeiter zur Marke passt (ebd.; Schmidt 2007, S. 88). Im Handlungsfeld der strukturellen Voraussetzungen muss die Struktur des Unternehmens so ausgerichtet werden, dass sie für das markenkonsistente Verhalten der Belegschaft kein Hindernis darstellt (Schmidt 2007, S. 100). Instrumente sind Veränderungsprozesse der Organisationsstruktur und alle Steuerungs-, Planungs- und Anreizsysteme des Unternehmens (ebd.).

Der Brand Behaviour Funnel

Wie entsteht das markenkonforme Verhalten beim einzelnen Mitarbeiter mit Hilfe dieser Instrumente?

Der Brand Behaviour Funnel gibt eine Antwort darauf und veranschaulicht, welche psychischen und physischen Voraussetzungen der Mitarbeiter erfüllen muss, um markenkonform auftreten zu können (Wentzel et al. 2012, S. 83). Grundsätzlich müssen die drei folgenden, eng zusammenhängenden Komponenten bezüglich der Marke erfüllt sein, um markenkonformes Verhalten zu erreichen (von Rosenstiel, Molt & Rüttinger 2005, S. 259): *Wissen* (kennen), *Commitment* (wollen) und *Fähigkeit* (können).

- Das *Wissen* umreißt das Verständnis, wofür die Marke steht und welchen Beitrag das Mitarbeiterverhalten auf die Markenbildung hat (Wentzel et al. 2012, S. 83).
- Das *Commitment* gegenüber der Marke sagt aus, ob Mitarbeiter gewillt sind, sich markenkonform zu verhalten (ebd.)
- Unter der *Fähigkeit* werden Fertigkeiten und Kompetenzen der Arbeitnehmer verstanden, die sowohl angeboren als auch erlernt sein können (ebd., S. 88).

Die Komponenten bauen dabei zu einem gewissen Grad aufeinander auf. So ist zum Beispiel ein „echtes“ Commitment nur durch fundiertes Markenwissen erreichbar (ebd.). Dementsprechend muss die jeweils vorherige Stufe erreicht sein, um die nachgelagerte Komponente vollständig erreichen zu können (ebd.).

Unternehmenskultur

Unter Unternehmenskultur versteht man laut Sackmann (2010, S. 52) „die von einer Gruppe gemeinsam gehaltenen grundlegenden Überzeugungen, die deren Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln maßgeblich beeinflussen und insgesamt typisch für die Gruppe sind“. Die Unternehmenskultur entsteht mit dem Zeitpunkt der Gründung, ist je nach Unternehmensgeschichte stärker oder schwächer ausgeprägt und entwickelt sich fortlaufend weiter (Müller-Neuhof & Giehl 2004, S. 44). Je größer dabei das Unternehmen ist, desto höher ist tendenziell die Wahrscheinlichkeit, dass Subkulturen entstehen, welche für das Unternehmen je nach Ausprägung entwe-

der schädlich oder förderlich sein können (Sackmann 2002, S. 26).

Das kulturelle Eisberg-Modell

Die sich aus der Unternehmenskultur ergebenden unternehmensspezifischen Verhaltensweisen werden nicht bewusst ausgeführt, sondern während der Zeit im Unternehmen erlernt, automatisiert und schließlich an neue Mitarbeiter weitergegeben (ebd., S. 25). Die Unternehmenskultur wird daher als kollektiv verankertes Phänomen bezeichnet (ebd.). Das kulturelle Eisberg-Modell (vgl. Abbildung 1) gibt einen Überblick über die Zusammensetzung der Unternehmenskultur und veranschaulicht, dass diese aus Manifestationen und grundlegenden Überzeugungen besteht (Sackmann 2004, S. 24ff).

Die grundlegenden Überzeugungen stellen den unsichtbaren Teil und gleichzeitig den Kern der Unternehmenskultur dar (ebd., S. 25). Diese sind in den Köpfen der Mitarbeiter emotional verankert, basieren auf Erfahrung und können daher nicht unmittelbar identifiziert werden (ebd.). Im sichtbaren und dadurch leicht zugänglichen Teil, den Manifestationen, drücken sich die grundlegenden Überzeugungen durch Artefakte, sowie durch verbales und non-verbales Verhalten aus (ebd., S. 24f). Unter Artefakten versteht man in diesem Zusammenhang die durch das Unternehmen geschaffenen oder erworbenen materiellen Gegenstände wie Produkte, Einrichtungsgegenstände und Gebäude (Sackmann 2002, S. 27).

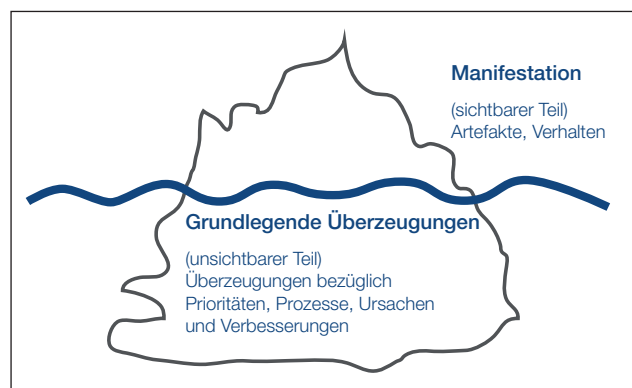


Abbildung 1: Das kulturelle Eisberg-Modell
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sackmann 2002, S.27

Aktive Beeinflussung und Veränderung der Unternehmenskultur

Die Veränderung der Unternehmenskultur ist auf kurze Sicht nicht umsetzbar. Ein langfristiger Prozess ist hierfür erforderlich (Zeplin 2006, S. 132). Um die Kulturveränderung herbeizuführen, müssen alte Denk- und Verhaltensmuster aufgegeben werden. Dieser Vorgang führt generell zu Widerständen gegen die drohende Umgestaltung (Schein 2006, S. 140f). Der Grund dafür liegt im angstreduzierenden Effekt der Unternehmenskultur; ein grundlegender Wandel stellt für die Mitarbeiter eine Bedrohung dar (Zeplin 2006, S. 132). Diese negative Haltung ist desto ausgeprägter, je erfolgreicher die bisherige Kultur in der Vergangenheit war (ebd.). Der wirksamste Mechanismus zur Veränderung der Unternehmenskultur ist nach Schein (2006, S. 141) der vorbereitete und gesteuerte Kulturwandel mit Hilfe eines systematischen Veränderungsprozesses.

In der Unternehmenspraxis wird das markenkonforme Verhalten auch durch Rahmenbedingungen beeinflusst, die außerhalb der Gewalt des einzelnen Mitarbeiters liegen (Wentzel et al. 2012, S. 94). Dazu zählt unter anderem die Unternehmenskultur (Zeplin 2006, S. 232). Ziel der internen Markenführung ist

es, diese so zu gestalten, dass sie sich hin zu einer markenfokussierten Unternehmenskultur entwickelt (Piehler 2011, S. 73).

Die Beziehung zwischen Internal Branding und Unternehmenskultur

Eine in sich schlüssige und ausgeprägte Bindung zwischen Unternehmenskultur und Marke leistet einen erheblichen Beitrag zum markenkonformen Verhalten der Mitarbeiter (Meffert 2011, S.VIIf). Wenn ein Unternehmen markenorientiert handeln möchte, muss es sich zunächst seiner Unternehmenskultur bewusst werden, da laut Sackmann (2010, S. 52) „durch diese das Markenversprechen nach innen und nach außen eingelöst wird“. Weichen die Markenwerte stark von den in der Unternehmenskultur gelebten Werten ab, kann eine Verinnerlichung der Marke nicht stattfinden (Piehler 2011, S. 188; Zeplin 2006, S. 131). Die Übereinstimmung zwischen Markenidentität und Unternehmenskultur wird in diesem Zusammenhang als Kultur-Fit bezeichnet (Piehler 2011, S. 48).

Das IBUK-Modell

Die Bereiche Internal Branding, Brand Behaviour und Unternehmenskultur lassen sich im *Internal Brand*

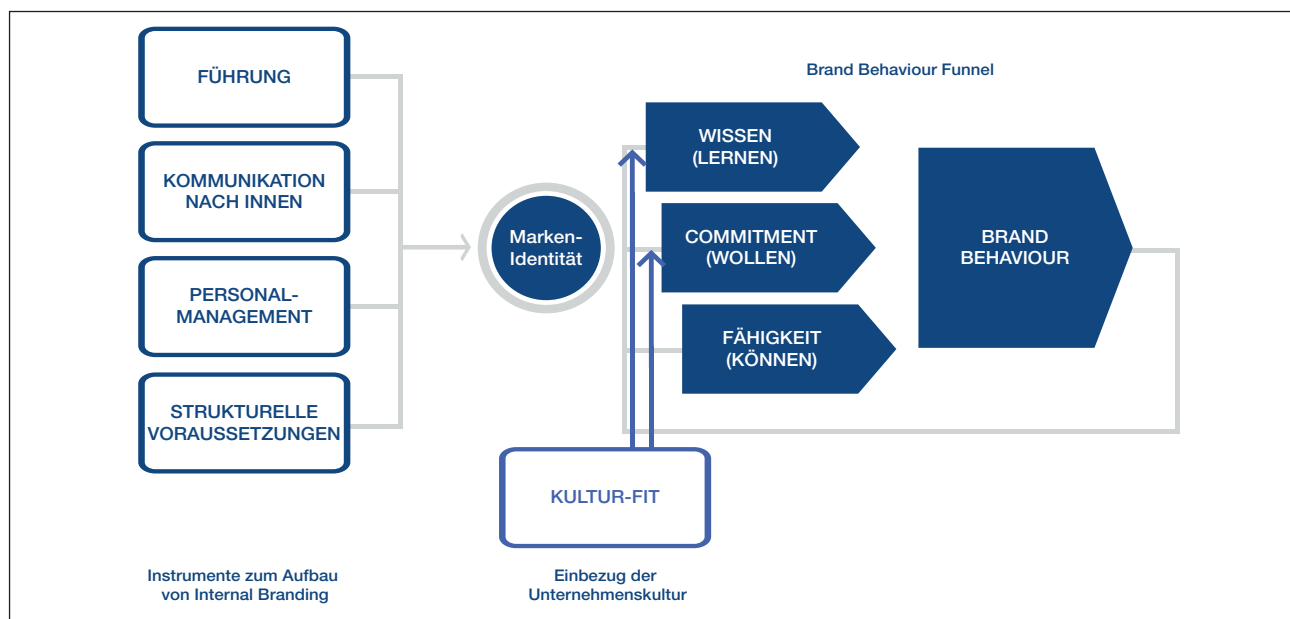


Abbildung 2: Das IBUK-Modell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kreuzer 2013, S. 404; Wentzel et al. 2012, S. 84; Zeplin 2006, S. 233

ding-Unternehmenskultur-Modell (IBUK-Modell) vereinigen (vgl. Abbildung 2).

Links stehen die Faktoren, die die Internal Brand beeinflussen: Führung, interne Kommunikation, Personalmanagement und die strukturellen Voraussetzungen; sie führen zur Markenidentität. Diese ist die Basis für das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter(innen). Die Komponenten des Brand Behaviour Funnel werden dabei maßgeblich von der Unternehmenskultur beeinflusst. So besitzt der Kultur-Fit einen positiven Einfluss auf das Wissen des Arbeitnehmers (Piehler 2011, S. 187), während die Unternehmenskultur allgemein eine starke Wirkung auf die psychologische Verbundenheit der Mitarbeiter zum Unternehmen hat (Zeplin 2006, S. 232).

Die Relevanz eines hohen Kultur-Fit wird deutlich, wenn die negativen Folgen eines niedrigen Kultur-Fit betrachtet werden: Mitarbeiter verhalten sich trotz vorhandenem Markenwissen und Commitment nicht markenkonform, wenn dieses Verhalten mit der geliebten Unternehmenskultur nicht zu vereinbaren ist, und daher im Alltag nicht akzeptiert wird (Piehler 2011, S. 540f).

Die Dreiecksbeziehung der Zeitarbeit

In Deutschland nutzen über 50 Prozent der Unternehmen das Instrument Zeitarbeit; bei Großunternehmen sind es sogar 84 Prozent (Hüther 2012, S. 22). Die Anzahl der Beschäftigten in der Zeitarbeit ist in den

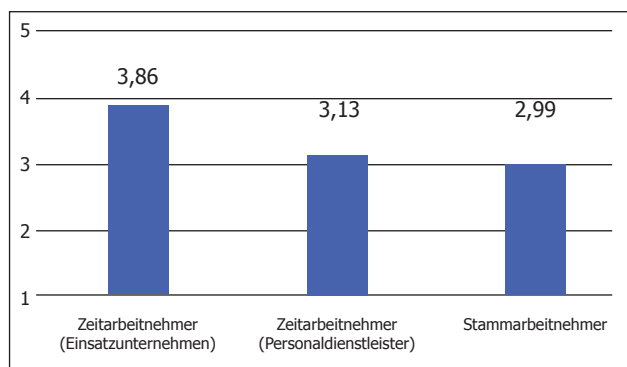


Abbildung 3: Das affektive Commitment von Stamm- und Zeitarbeitnehmern
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bornewasser & Vitera 2011, S. 46

letzten Jahren tendenziell mit hoher Dynamik angestiegen. Im Jahr 2012 waren rund 878.000 Zeitarbeitnehmer angestellt (Bundesagentur für Arbeit 2013, S. 4ff). Davon verfügten mindestens 52 Prozent über eine abgeschlossene Berufsausbildung oder über einen Hochschulabschluss (ebd., S. 16).

Innerhalb der Zeitarbeit gibt es drei Hauptakteure: das Zeitarbeitsunternehmen, den Zeitarbeitnehmer und das Einsatzunternehmen (Gutmann & Kilian 2013, S. 17f). Diese Akteure stehen in einer Dreiecksbeziehung zueinander (Walwei & Ziegler 2012, S. 12): Aus juristischer Sicht ist das Zeitarbeitsunternehmen der Arbeitgeber des Zeitarbeitnehmers. Es besteht ein wechselseitiges arbeitsrechtliches Verhältnis in Form eines Arbeitsvertrages (ebd.). Das Zeitarbeitsunternehmen trägt die erforderlichen Arbeitgeberpflichten und das Arbeitgeberrisiko (Gutmann & Kilian 2013, S. 166). Faktisch wird der Zeitarbeiter aber durch Arbeitnehmerüberlassung an das Einsatzunternehmen verliehen, welches den vereinbarten Satz an das Zeitarbeitsunternehmen erbringt (Walwei & Ziegler 2012, S. 12). Das Einsatzunternehmen erhält dafür die Arbeitsleistung des Zeitarbeitnehmers und hat die Weisungsbefugnis, sowie die Fürsorgepflicht für den Mitarbeiter inne (Gutmann & Kilian 2013, S. 166).

Markenkonformes Verhalten und Identifikation mit der Kultur bei Zeitarbeitsverhältnissen

Durch die Dreiecksbeziehung der Zeitarbeit steht der Zeitarbeitnehmer in einer Konfliktsituation. Es ist ungewiss, zu welchem der beiden Unternehmen der Zeitarbeitnehmer sich hingezogen fühlt. In der Organisationspsychologie spricht man in diesem Zusammenhang von multiplem Commitment (Bornewasser 2010, S. 17). In einer Untersuchung von Vitera und Bornewasser (2011, S. 45) wurden in einem Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie 190 Stamm- und Zeitarbeitnehmer zum Grad des affektiven Commitments zu Einsatz- und Zeitarbeitsunternehmen befragt (vgl. Abbildung 3). Dafür wurde eine Skala von 1 bis 5 verwendet: Der Wert 1 steht für eine sehr geringe, der Wert 5 für eine sehr hohe

Ausprägung des affektiven Commitments (Sende & Vitera 2013, S. 295): Das affektive Commitment der Zeitarbeitnehmer zum Einsatzunternehmen lag laut dieser Untersuchung deutlich unter dem der Stammarbeitnehmer (Vitera & Bornewasser 2011, S. 46). Dafür gibt es einige Ursachen: Neben der kürzeren Verweildauer im Unternehmen führt die weit verbreitete uneinheitliche Bezahlung zwischen Stamm- und Zeitarbeitnehmern zu einer niedrigeren emotionalen Bindung (Anonym 2013, Z. 79ff; Siemund 2012, S. 66). Erhält der Stammarbeitnehmer für die gleiche Arbeit ein deutlich höheres Gehalt als der Zeitarbeitnehmer, steigt das Ungerechtigkeitsgefühl; und das Commitment sinkt dadurch (Anonym 2013, Z. 80f).

Häufig wird Zeitarbeitnehmern in der Praxis auch nicht die Möglichkeit gegeben, die erste Komponente „Wissen“ des *Brand Behaviour Funnel* zu erreichen (Anonym 2013, Z. 38ff; Henning 2013, Z. 26f; Jäckle 2013, Z. 28ff). Folglich kann daraus auch kein „echtes“ Commitment entstehen. Als Folge dieses Mangels versuchen Zeitarbeitnehmer, eigenständig die benötigten Informationen über Internet, Intranet und weitere Kanäle einzuholen, um sich unternehmens- und markenkonform verhalten zu können (Anonym 2013, Z. 25f; Upplegger 2013, Z. 38f).

Eine weitere Ursache für das geringere Commitment ist die zum Teil fehlende Akzeptanz der Zeitarbeiter durch die Stammebelegschaft und das Unternehmen (Anonym 2013, Z. 43ff; Henning 2013, Z. 31f; Upplegger 2013, Z. 77f), was die Gefahr der Entstehung von Subkulturen mit sich bringen kann. Die fehlende Akzeptanz drückt sich für Zeitarbeiter zum Beispiel durch uneinheitliche Kleidung, uneinheitli-

che E-Mail-Adressen, abweichende Begrüßungsrituale und Nicht-Berücksichtigung bei der Einladung zu Unternehmensveranstaltungen aus (Anonym 2013, Z. 44ff; Sende et al. 2012, S. 171).

Ein zusätzlicher Grund für die Differenz zwischen Stamm- und Zeitarbeitnehmern liegt darin, dass die Zeitarbeiter über eine hohe empfundene Arbeitsplatz-Unsicherheit verfügen, die sich ebenfalls negativ auf das Commitment auswirkt (Vitera & Bornewasser 2011, S. 19). Werden seitens des Einsatzunternehmens keine Perspektiven aufgezeigt, so kommt es zu einer verminderten Motivations- und Leistungsfähigkeit, welche auch die emotionale Bindung zum Unternehmen belastet (Anonym 2013, Z. 28ff; Vitera & Bornewasser 2011, S. 48).

Das IBUK-Modell der Zeitarbeit

Es ist also eine Erhöhung des Commitment der Zeitarbeitnehmer(innen) anzustreben, um eine grundlegende Voraussetzung für ein markenkonformes Verhalten zu gewährleisten und das Erreichen der Komponente *Fähigkeit* des Brand Behaviour Funnel zu unterstützen.

Ein Problem, das nicht direkt vom Einsatzunternehmen beeinflussbar ist, liegt in der uneinheitlichen Be-

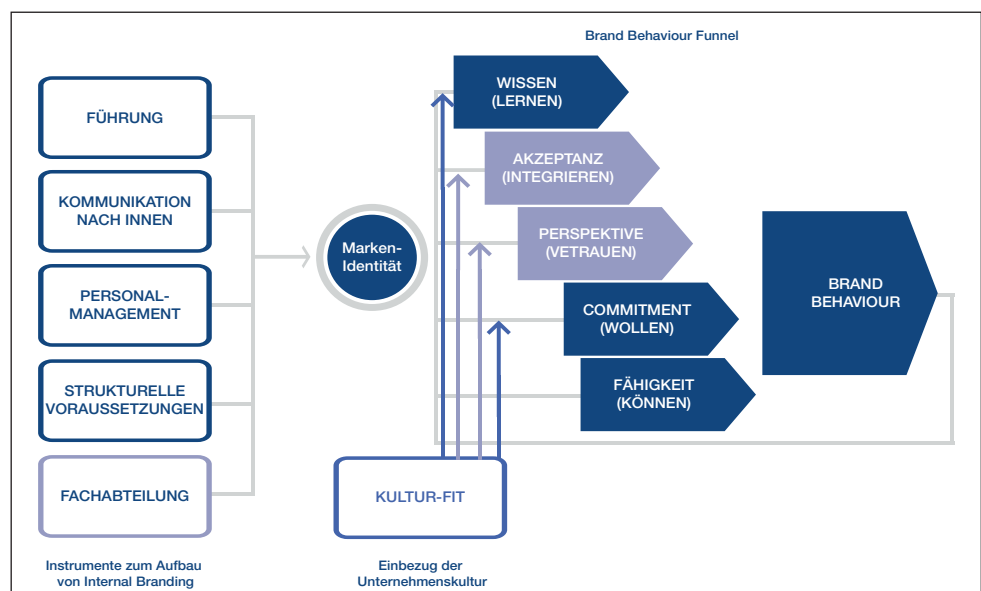


Abbildung 4: Das IBUK-Modell der Zeitarbeit
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kreuzer 2013, S. 404; Wentzel et al. 2012, S. 84; Zeplin 2006, S. 233

zahlung. Bereits im Jahr 2003 wurde innerhalb des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) der Gleichbehandlungsgrundsatz *Equal Pay* verankert, der gleiche Entlohnung für die gleiche Arbeitsleistung vorsieht (Siemund 2012, S. 66). Dieser ist in der Praxis aber nicht existent, da *Equal Pay* nicht für Tarifverträge gilt und infolgedessen von diesen ausgehebelt wurde (Siemund 2012, S. 52; Dreyer 2009, S. 20). Eine politische Lösung für diese Problematik ist aus der Sicht der internen Markenführung anzustreben.

Auf Basis der von den Autoren durchgeführten Experteninterviews und des Erkenntnisstands der verfügbaren Literatur lässt sich das *IBUK-Modell* zu einem *Internal-Branding-Unternehmenskultur-Modell der Zeitarbeit (IBUK-Modell der Zeitarbeit)* weiterentwickeln (vgl. Abbildung 4).

Die jeweilige Fachabteilung, in der der Zeitarbeitnehmer eingesetzt wird, ist als wichtiger Bezugspunkt – sowie als Orientierungs- und Informationsquelle – anzusehen und sollte deshalb zu den Instrumentarien zum Aufbau von Internal Branding hinzugefügt werden (Anonym 2013, Z. 36ff).

Auch im erweiterten Brand Behaviour Funnel erfährt die jeweilige Fachabteilung eine verstärkte Einbindung, beginnend mit der Komponente *Wissen*. Nach Esch, Fischer & Strödter (2012, S. 114) muss das Markenwissen zielgruppenspezifisch aufgebaut werden. Darum ist es sinnvoll, die jeweilige Fachabteilung bei der Einführung des Zeitarbeitnehmers federführend einzusetzen, da sie Intensität und Tiefe des benötigten Wissens angemessen einschätzen und vermitteln kann.

Auf den Bestandteil *Wissen* folgt die neue Komponente *erfahrene Akzeptanz*. Sie bezieht sich sowohl auf das Verhalten des Unternehmens gegenüber den Zeitarbeitnehmern, als auch auf das Verhältnis zwischen der Stammsbelegschaft und den Zeitarbeitnehmern. Das Unternehmen muss sicherstellen, dass zwischen Stamm- und Zeitarbeitnehmern keine unmittelbar wahrnehmbaren Unterschiede bestehen (Anonym 2013, Z. 43ff). Konkret sollten möglichst alle Un-

gleichheiten beseitigt werden (Anonym 2013, S. 49f; Sende et al. 2012, S. 171). Der zweite Bestandteil der *erfahrenen Akzeptanz* ist das Verhalten der Stammsbelegschaft gegenüber den Zeitarbeitnehmern. Um hier Verbesserungen zu erreichen, ist es wichtig, die Belegschaft über die Rolle der Zeitarbeit in Bezug auf Nutzen und Mehrwert zu informieren, um Verständnis und Transparenz zu schaffen (Bornewasser und Haseloh 2012, S. 163).

Die nachgelagerte Stufe im Funnel ist die neue Komponente *Perspektive*. Zeitarbeitnehmer sind zu Beginn der Tätigkeit beim Einsatzunternehmen durch die Hoffnung auf eine Festanstellung oftmals hochgradig motiviert (Anonym 2013, Z. 23ff). Werden dem Arbeitnehmer jedoch keine realistischen Perspektiven aufgezeigt, verringert sich das Commitment spürbar (Vitera & Bornewasser 2011, S. 48). Daher müssen auch Zeitarbeitnehmern eindeutige Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden, damit sich ein Gefühl der Sicherheit und Unternehmenszugehörigkeit entwickeln und so ein höheres Commitment erreicht werden kann. Hierfür ist eine enge Kooperation zwischen Einsatz- und Zeitarbeitsunternehmen wünschenswert und sinnvoll.

Leider werden häufig von den Einsatzunternehmen kaum Weiterbildungsmöglichkeiten, die über die Phase der Einarbeitung hinausgehen, angeboten (Bolder, Naevecke & Schulte 2005, S. 164). Das ist insofern bedauerlich, da eigentlich beide Parteien an besseren Arbeitnehmern interessiert sein sollten: Das Einsatzunternehmen, um die Unternehmensziele zu erreichen und Markenbotschafter zu entwickeln, sowie das Zeitarbeitsunternehmen, um die Zeitarbeitnehmer besser und gewinnbringender vermitteln zu können. Deshalb sollten in Kooperation Bildungspläne aufgestellt und Weiterbildungen angeboten werden, um die Fähigkeiten möglichst vieler Zeitarbeitnehmer individuell verbessern zu können.

Epilog: Das IBUK-Modell als Werkzeug für eine markenorientierte Personalrekrutierung

Ein in der Zeitarbeit gern genutztes Personalrekrutierungsinstrument stellt das Screening dar. Hierbei wird getestet, ob die Qualifikationen und das Verhalten des Zeitarbeitnehmers den Vorstellungen entsprechen. Ist das der Fall, so kommt für das Unternehmen eine Festanstellung in Frage (Siemund 202, S. 59).

Durch das entwickelte *IBUK-Modell der Zeitarbeit* werden dem Zeitarbeitnehmer alle Voraussetzungen für ein markenkonsistentes Verhalten und die Identifikation mit der Unternehmenskultur zur Verfügung gestellt. Dadurch kann die Zeitarbeit sehr effizient als markenorientiertes Rekrutierungsinstrument eingesetzt und direkt Arbeitnehmer mit markenkonformem Verhalten rekrutiert werden.



Nick Brandolini

Nick Brandolini hat an der Hochschule Neu-Ulm Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und International Management studiert und arbeitet als Business Development Manager bei einem Hersteller für Gartengeräte.

nick.brandolini@gmail.com



Florian Botzenhardt

Florian Botzenhardt ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum Marketing & Branding der Hochschule Neu-Ulm. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Werbung und der digitalen Markenführung.

florian.botzenhardt@hs-neu-ulm.de



Prof. Dr. Jens U. Pätzmann

Jens U. Pätzmann ist Professor für Marketing sowie Leiter des Kompetenzzentrums Marketing & Branding der Hochschule Neu-Ulm. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Corporate, Employer und Internal Branding.

jens.paetzmann@hs-neu-ulm.de

Literaturverzeichnis

Artikel in wissenschaftlichen Zeitschriften und Fachzeitschriften

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), The Measurement and the Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Nr. 1/1990, S. 1-18

Henkel, S., Tomczak, T. & Wentzel, D. (2007), Bringing the Brand to Life: Structural Conditions of Brand Consistent Employee Behavior, *Thesis*, Nr. 1/2007, S. 13-16

Jahrfeld, M. (2008), Die Macht der Mitarbeiter, *Acquisa*, Nr. 8/2011, S. 34-36

Kilian, K. (2012), Interne Markenverankerung bei den Mitarbeitern, *Transfer - Werbeforschung & Praxis*, Nr. 4/2012, S. 35-40

Buchkapitel

Bornewasser, M. & Haseloh, G. (2012), Zeitarbeitnehmer – Beschäftigte zweiter Klasse? Probleme und Lösungen beim Einsatz von Zeitarbeitnehmern, in: Bouncken, R. B. & Bornewasser, M. (Hrsg.): *Beiträge zur Flexibilisierung: Flexibilität in Unternehmen – Rahmenbedingungen und Perspektiven*, Band Nr. 2, Hampp, München, S. 149-165

Dreyer, M. (2009), Das (gute) Recht der Zeitarbeit: rechtliche Rahmenbedingungen im Überblick, in: Schwaab, M.-O. & Durian, A. (Hrsg.): *Zeitarbeit: Chancen – Erfahrungen – Herausforderungen*, Gabler, Wiesbaden, S. 17-31

Esch, F.-R., Fischer, A. & Strödter K. (2012), Interne Kommunikation zum Aufbau von Markenwissen bei den Mitarbeitern, in: Tomczak, T., Esch, F.-R., Kernstock, J. & Herrmann, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, Gabler, Wiesbaden, S. 101-120

Esch, F.-R. & Strödter, K. (2012), Aufbau des Markencommitment in Abhängigkeit des Mitarbeiter-Marken-Fits, in: Tomczak, T., Esch, F.-R., Kernstock, J. & Herrmann, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, Gabler, Wiesbaden, S. 142-159

Homburg, V. (2012), Das Prinzip Zeitarbeit für interne Arbeitsmärkte, in: Bouncken, R. B. & Bornewasser, M. (Hrsg.): *Beiträge zur Flexibilisierung: Flexibilität in Unternehmen – Rahmenbedingungen und Perspektiven*, Band Nr. 2, Hampp, München, S. 9-43

Hüther, M. (2012), Wie nutzen deutsche Unternehmen Zeitarbeit?, in: Dinges, A., Franken, H., Breucker, G., Calasan, V. & Speidel, C. (Hrsg.): *Zukunft Zeitarbeit: Perspektiven für Wirtschaft und Gesellschaft*, Springer, Heidelberg, S. 21-32

Kunkel, J. (2012), Die Rolle der Leiharbeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt, in: Bouncken, R. B., Bornewasser, M. & Bellmann, L. (Hrsg.): *Beiträge zur Flexibilisierung: Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland*, Band Nr. 3, Hampp, München, S. 39-54

Lehmann, C., Gantz, J. & Eichel, C. (2012), Zeitarbeit aus Sicht industrieller Entleihbetriebe: Motive, Merkmale und Ansatz einer Segmentierung, in: Bouncken, R. B. & Bornewasser, M. (Hrsg.): *Beiträge zur Flexibilisierung: Flexibilität in Unternehmen – Rahmenbedingungen und Perspektiven*, Band Nr. 2, Hampp, München, S. 45-74

Meffert, H. (2011), Geleitwort, in: Deitmar, H. L. (Hrsg.): Die Beziehung von Unternehmenskultur und Unternehmensmarke: Ein Beitrag zum Behavioral Branding, Springer, Wiesbaden, S. VII-VIII.
Sackmann, S. (2010), Markenorientierte Führung und Personalmanagement, in: Krobath, K. & Schmidt, H. J. (Hrsg.): Innen beginnen: Von der internen Kommunikation zum Internal Branding, Gabler, Wiesbaden, S. 47-59

Schmidt, H. J. & Krobath, K. (2010), Innen beginnen: Von der internen Kommunikation zum Internal Branding, in: Krobath, K. & Schmidt H. J. (Hrsg.): Innen beginnen: Von der internen Kommunikation zum Internal Branding, Gabler, Wiesbaden, S. 19-30

Sende, C. & Vitera, J. (2013), Commitment und Arbeitszufriedenheit bei Zeitarbeitnehmern und Stammbeschäftigten, in: Bornewasser, M. & Zülch, G. (Hrsg.): Arbeitszeit – Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 281-304

Sende, C. et al. (2012), Zeitarbeit aus Mitarbeitersicht, in: : Bouncken, R. B., Bornewasser, M. & Bellmann, L. (Hrsg.): Beiträge zur Flexibilisierung: Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland, Band Nr. 3, Hampp, München, S. 161-179

Siebrecht, S. (2012), Besonderheiten des Internal Branding: Behavioral Branding und Leadership Branding, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Employer Branding, Bertelsmann, Bielefeld, S. 105-122

Spermann, A. (2012), Die neue Rolle der Zeitarbeit für den Arbeitsmarkt, in: : Bouncken, R. B., Bornewasser, M. & Bellmann, L. (Hrsg.): Beiträge zur Flexibilisierung: Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland, Band Nr. 3, Hampp, München, S. 204-224

Vitera, J. & Bornewasser, M. (2011), Commitment und Zeitarbeit, in: R. B. Bouncken & M. Bornewasser (Hrsg.), Beiträge zur Flexibilisierung: Schwerpunkt Zeitarbeit – Balance von Flexibilität und Stabilität, Band Nr.1, Bayreuth, S. 33-59

Walwei, U. & Ziegler, K. (2012), Die Bedeutung der Zeitarbeit für den Arbeitsmarkt, in: Bouncken, R. B., Bornewasser, M. & Bellmann, Lutz (Hrsg.): Beiträge zur Flexibilisierung: Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland, Band Nr. 3, Hampp, München, S. 11-25

Wentzel, D. et al. (2012), Der Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior, in: Tomczak, T., Esch, F.-R., Kernstock, J. & Herrmann, A. (Hrsg.): Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Gabler, Wiesbaden, S. 82-99

Bücher

Bolder, A., Naevecke, S. & Schulte, T. (2005), Türöffner Zeitarbeit? Kompetenz und Erwerbsverlauf in der Praxis der Leiharbeit, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Deitmar, H. L. (2012), Die Beziehung von Unternehmenskultur und Unternehmensmarke: Ein Beitrag zum Behavioral Branding, Springer, Wiesbaden

Gutmann, J. & Kilian, S. (2013), Zeitarbeit – Fakten, Trends und Visionen, Haufe Lexware, Freiburg

Kreutzer, R. T. (2013), Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, Springer, Wiesbaden

Müller-Neuhof, K. & Giehl, W. (2004), Fokus Internal Branding: Vom Mitarbeiter zum Mitmacher, Wissenschaft & Praxis, Sternenfels

Piehler, R. (2011), Interne Markenführung: Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz, Gabler, Wiesbaden

Sackmann, S. (2002), Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern, Luchterhand, Neuwied

Sackmann S. (2004), Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen, Gabler, Wiesbaden

Schein, E. H. (2006), Organisationskultur, EHP, Bergisch Gladbach.
Schmidt, H. J. (2007), Internal Branding: Wie Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen, Gabler, Wiesbaden

Siemund, S. (2012), Arbeitszufriedenheit in der Zeitarbeit: Eine pädagogische Analyse, Springer, Wiesbaden

von Rosenstiel, L., Molt, W. & Rüttinger, B. (2005), Organisationspsychologie, Kohlhammer, Stuttgart

Zeplin, S. (2006), Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden

Internet-Quellen

Bundesagentur für Arbeit (2013), Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Zeitarbeit in Deutschland: Aktuelle Entwicklungen, www.statistik.arbeitsagentur.de/cae/servlet/contentblob/244170/publicationFile/119019/Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitarbeit-Aktuelle-Entwicklung-1HJ2010.pdf, abgerufen am 28.11.2013

Crimmann, A. et al. (2009), Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Forschungsbericht zum Thema Arbeitnehmerüberlassung, <http://doku.iab.de/externe/2010/k100113303.pdf>, abgerufen am 9.12.2013

Interessengemeinschaft Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V. (iGZ) (2013), iGZ Mittelstandsbarometer: Ergebnisse der 8. Befragungswelle, 1. Quartal 2013, http://ig-zeitarbeit.de/system/files/igz_mittelstandsbarometer-achte-welle.pdf, abgerufen am 7.12.2013

Seiwald, C. & Krobath, K. (2012), Internal Branding in Österreich, www.identitaeter.at/uploads/b439c8277371ca428bcada7ee04d7f9a.pdf, abgerufen am 27.11.2013

Tometschek, R. (2009), Es gibt nur eine Marke – Internal & Employer Branding sind nur ihre Aspekte, http://www.markenlexikon.com/texte/tometschek_eine_marke_03_2009.pdf, abgerufen am 6.12.2013

Interviews (eigene Erhebungen)

Anonym (2013), Zeitarbeitnehmer im Bereich Logistik, Hilti AG & TUJA Zeitarbeit, Nersingen & Ulm

Henning, Robert (2013), Personalberater, Orizon GmbH, Biberach an der Riß

Jäckle, Julia (2013), Vertrieb und Recruiting, Engineering People GmbH, Friedrichshafen

Upplegger, Achim (2013), Geschäftsführer, Upplegger Consulting & IHK Ulm, Elchingen & Ulm

Working Paper

Bornewasser, Manfred (2010), Psychologische Aspekte der Zeitarbeit, Flex4Work, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Working Paper Nr. 1-2010, Greifswald