

### ■ „Profilierung als Arbeitgebermarke gibt es nicht zum Nulltarif!“

*Employer Branding, die Schaffung einer starken Arbeitgebermarke, ist zurzeit in aller Munde. Doch was steckt wirklich hinter der Idee, was kann sie leisten? Prof. Dr. Christoph Beck von der FH Koblenz ist einer der bekanntesten deutschen Experten in diesem Bereich – im Interview räumt er mit falschen Vorstellungen auf und gibt konkrete Anleitungen und Tipps.*



**Herr Professor Beck, ist Employer Branding eigentlich wirklich ein neues Konzept – oder in Wahrheit nicht nur ein neues Wort für „Personalmarketing“?**

Employer Branding ist die Basis und damit gleichzeitig der Ausgangspunkt für nachhaltiges Personalmarketing. Ein Unternehmen muss zuerst seine eigenen Arbeitgebermarkenwerte definieren und seine Arbeitgebermarke einer klaren Positionierung unterzogen und aufgebaut haben, dann kann es ein authentisches Vorstellungsbild über sich selbst als Arbeitgeber bei den jeweiligen Zielgruppen, bei den potenziellen neuen Mitarbeitern, aber auch den bereits in der Firma vorhandenen, erreichen. Erst dann gilt es, die Arbeitgebermarke nach innen und außen zu kommunizieren!

**Also kein Hype-Begriff?**

Nein, denn der Siegeszug des Employer Brandings scheint uns nur hier in Deutschland so schnell und mächtig zu sein. Fakt ist: Employer Branding wird in der angelsächsischen Literatur seit den 60er Jahren diskutiert. In Deutschland hat es erst seit ca. fünf Jahren, insbesondere vor der Demografie-Problematik, wirklich Aufmerksamkeit erhalten. Anders als der Begriff des Personalmarketings hat es der Begriff – nicht zuletzt durch die Aufmerksamkeit, die es in den Medien erzielt hat – geschafft, in die Köpfe der Vorstände und Geschäftsführer zu gelangen.

**Wie sollten Unternehmen idealerweise beim Aufbau ihrer Arbeitgebermarke vorgehen?**

>> S. 2

### ■ Liebe Leserinnen und Leser,



erinnern Sie sich? Vor Kurzem noch hieß Talentmanagement, die Besten und Begabtesten aus den vielen Bewerbungen junger aufstrebender Menschen herauszufiltern und sie ins Unternehmen einzugliedern. Man schaltete eine Stellenanzeige in einer der Wirtschaftszeitungen, höchstens noch auf einem Fachportal, lehnte sich zurück und wartete auf die Flut der Bewerbermappen.

Und heute? Heute kämpfen viele hervorragende kleinere und mittelständische Unternehmen darum, noch wirklich talentierten und ambitionierten Nachwuchs auf dem Markt zu finden. Und auch für Großunternehmen hat die „Zeitung mit Rücklehnfunktion“ ausgedient. Talentmanagement beginnt heute schon vor dem Bewerbungsprozess: damit, sich als Arbeitgeber für die besten Jungen attraktiv zu machen. Damit, eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen, die Sogwirkung ausübt: mit Employer Branding.

Employer Branding und Rekrutierung stehen also am Anfang jedes systematischen Talentmanagements, gefolgt von den Stufen „Auswahl“, „Entwicklung & Training“ und „Retention“. Diese vier zusammen ergeben die besondere IPA-Systematik, über die Sie mehr auf S. 5 lesen. Und sie geben damit die Schwerpunktthemen für die vier IPA-Institutsbriefe dieses Jahres vor.

In dieser Ausgabe der IPA-Institutsbriefe finden Sie aber nicht nur ein aufschlussreiches Interview mit Prof. Dr. Christoph Beck zum Aufbau einer Arbeitgebermarke und weitere Fachbeiträge aus der Praxis, sondern auch ein Interview mit dem neuen Vorstand des renommierten Q-Pool 100, dessen Vizepräsidentin ich seit Kurzem bin. Denn auch hier wird Talentmanagement, gerade auf internationaler Ebene, eine zunehmend wichtigere Rolle spielen.

Ich freu' mich drauf,

*Ursula Vranken*

Ihre Ursula Vranken  
Geschäftsführerin IPA

„Profilierung als Arbeitgebermarke gibt es nicht zum Nulltarif!“  
Seite 1 + 2

Mit Employer Branding zum Employer of Choice  
Seite 3

Q-Pool 100: „Internationale Zusammenarbeit als Markenzeichen“  
Seite 4 + 5

Die vier Bausteine systematischen Talentmanagements  
Seite 5

Fortsetzung

## ■ „Profilierung als Arbeitgebermarke gibt es nicht zum Nulltarif!“

Zuerst braucht es die Überzeugung und das Commitment der Entscheider, dass ein Employer Branding sinnvoll ist. Dann gilt es, die tatsächlichen Arbeitgebermarkenwerte zu erarbeiten: Dies geschieht mittels Befragungen und hierarchie- und zielgruppenübergreifenden Workshops. Daraus wird die Positionierung der Arbeitgebermarke entwickelt, die eine möglichst deutliche Differenzierung vom Wettbewerb beinhalten sollte. Der nächste Schritt heißt: interne Kommunikation. Anders als heute oft üblich sollte die Arbeitgebermarke zunächst intern, beispielsweise in Workshops mit der Belegschaft, oder in der Mitarbeiterzeitung respektive dem Intranet, kommuniziert und in die unterschiedlichen Instrumente der Personalentwicklung, wie Integrations- oder Talentmanagement-Programme oder die Führungskräfteausbildung integriert werden. Erst wenn alle Mitarbeiter die Arbeitgebermarke kennen und möglichst internalisiert haben, erst dann startet die externe Kommunikation. Erst dann werden Bewerberbroschüren, Stellenanzeigen oder Karrierewebsites entsprechend bestückt und gegebenenfalls eine umfangreichere Imagekampagne gestartet.

### Das führt natürlich zur Frage: Wer steuert das Employer Branding am besten: Human Resources oder Marketing?

Das Employer Branding sollte eindeutig in der Verantwortlichkeit von Human Resources liegen. Denn Marketing legt den Fokus auf den Produkt- oder Dienstleistungsmarkt, verfolgt das Ziel der Kundengewinnung und Kundenrückgewinnung und ist mit 90 % nach außen gerichtet. Employer Branding fokussiert auf den Arbeitsmarkt, und es setzt zur Positionierung sehr gute Kenntnisse der Wettbewerber auf diesem Markt voraus. Ein Ziel liegt hierbei in der Gewinnung und Bindung der besten Talente mittels eines positiven Arbeitgeberimages und den Werten der Unternehmenskultur. Man kann also sagen, es zielt halb nach innen, halb nach außen.

Aber wenn auch die Verantwortlichkeit bei Human Resources liegen sollte, muss das Marketing mit im Boot sein! Die erforderliche Abstimmung der Arbeitgeber- mit den Unternehmens- oder Produktmarken und die Erfahrung im Bereich des Markenaufbaus und der Kommunikation der Marketingabteilung sprechen dafür, dass das Thema Employer Branding im Schulterschluss zwischen Marketing und Human Resources angegangen werden muss.

### Welche Fehler werden beim Employer Branding gemacht? Worauf ist zu achten?

Der wesentliche Fehler liegt zunächst in einem wirklichen Verständnis, was Employer Branding eigentlich ist und wie man eine Arbeitgebermarke aufbaut und positioniert. Zu schnell ist man bei den Kommunikationsinstrumenten, oft steht also die externe Kommunikation vor der internen, was wohl eines der kardinalen Fehler sein dürfte. Wenn die eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte nicht ihre Arbeitgebermarkenwerte kennen und leben, kann eine glaubhafte und authentische Kommunikation der Arbeitgebermarke nicht gelingen. Ein weitverbreiteter Irrglaube ist, dass es den Aufbau und die Positionierung der Arbeitgebermarke und damit die Profilierung des Unternehmens als Arbeitgeber bei den jeweiligen Zielgruppen zum „Nulltarif“ gibt! Dieser Prozess dauert zwischen zwei und fünf Jahren und benötigt Ressourcen und Kapazitäten.

### Kann Employer Branding nur bei großen Konzernen wirklich greifen oder auch dem Mittelstand nutzen?

Employer Branding greift nicht nur bei Großkonzernen! Diese haben sogar die Schwierigkeit zu lösen, dass sie meist über sehr starke Unternehmens- und Produktmarken verfügen, die im Wettbewerb stehen: Einerseits genießt das Personalmarketing aufgrund des hohen Bekanntheitsgrades der Unternehmens- und Produktmarken dann den Vorteil, eine hohe Anziehungskraft auf dem Arbeitsmarkt auszulösen. Andererseits ist es in großen Firmen aufgrund der hohen Heterogenität der unterschiedlichen Geschäftsbereiche mit unterschiedlichen Produkten, Zielen und Zielgruppen schwieriger, konzernweit eine wirkliche Arbeitgebermarke aufzubauen. Der Prozess des Commitments auf gemeinsame Arbeitgebermarkenwerte gestaltet sich sehr schwierig, die interne Kommunikation ist aufwendig. Der Mittelstand hat dieses Problem nicht im gleichen Ausmaß, muss dafür aber den geringen Bekanntheitsgrad seiner Unternehmens- oder Produktmarken bei den Zielgruppen überwinden. Andererseits werden gerade im Mittelstand meist wirkliche Arbeitgebermarkenwerte gelebt – aber oft einfach nur nicht so erkannt, genannt und vermarktet. In Zeiten zunehmenden Wettbewerbs, auch mit den Großkonzernen, bildet gerade der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke für den Mittelstand eine sehr spannende Erfolgsstrategie. ■



Prof. Dr. Christoph Beck  
FH Koblenz,  
Fachbereich Betriebswirtschaft

**Lesetipp:**  
Studie „HR-Image 2009. Die Personalabteilung im Spiegel ihrer Zielgruppen“; dokumentiert hier: [http://www.fh-koblenz.de/fileadmin/medien/Koblenz/Betriebswirtschaft/Prof.\\_Dr.\\_Beck/HR-Image-Studie\\_2009.pdf](http://www.fh-koblenz.de/fileadmin/medien/Koblenz/Betriebswirtschaft/Prof._Dr._Beck/HR-Image-Studie_2009.pdf) und Beck, C./ Bastians, F. (2011) HR-Image 2011. Die Personalabteilung: Fremd- und Eigenbild, Haufe Studien Reihe

## TALENTMANAGEMENT

Strategisches Talentmanagement ist eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben für mittlere und große Unternehmen in Deutschland und Europa.

Lesen Sie mehr dazu in der Themenbroschüre „Talentmanagement“: Mehr Strategien, mehr Wissen, mehr Angebote: Einfach auf das Bild klicken!



## ■ Mit Employer Branding zum Employer of Choice

Wenn Sie durch die Stellenmärkte der großen deutschen Zeitungen blättern, erkennen Sie, dass die deutschen Arbeitgeber meist ohne klare Positionierungsbotschaft auftreten. Doch ob kleines Unternehmen, Mittelstand oder Konzern – prinzipiell kann sich jeder Arbeitgeber schärfer profilieren und seine Attraktivität glaubwürdig verbessern – den richtigen Employer-Branding-Prozess vorausgesetzt.

Employer Branding macht einen Arbeitgeber nicht einfach nur populär. Es geht um die umfassende, extern wie intern wirkende Positionierung eines Unternehmens als attraktive, unverwechselbare und glaubwürdige Arbeitgebermarke. Ein fundierter Employer-Branding-Prozess bringt Identität, Werte und Ziele eines Arbeitgebers methodisch auf den Punkt. Auf diesem Fundament wird ein profilscharfes Arbeitgeberimage aufgebaut, das die Zielgruppen anspricht und den Arbeitgeber von seinen Wettbewerbern positiv abhebt. Dieser Prozess gewährleistet auch, dass die Arbeitgeberqualität nach innen verbessert wird: Denn nur wenn intern erlebbar ist, was ein Arbeitgeber extern kommuniziert, entsteht Glaubwürdigkeit. Und die ist unverzichtbar für einen nachhaltigen Employer-Branding-Erfolg.

### Empirisch belegte Effizienz- und Wertschöpfungseffekte

In den Bewerbermärkten wirkt die Arbeitgebermarke wie ein Filter, der gezielt die passenden Kandidaten anzieht und die anderen fernhält:

- höhere Arbeitgeberattraktivität,
- bessere Passung der Bewerber,
- reduzierter Personalbeschaffungsaufwand.

Employer Branding stärkt die Mitarbeiterbindung von Potenzial- und Leistungsträgern:

- höhere Mitarbeiterzufriedenheit,
- stärkere Identifikation,
- geringere Fluktuation.

Eine gute Arbeitgebermarke schafft es, das Commitment der Mitarbeiter und Führungskräfte auf die Unternehmensziele zu erhöhen:

- höhere Leistungsbereitschaft,
- sinkender Krankenstand,
- besseres Arbeitsklima.

Fundiertes Employer Branding hilft einem Unternehmen, seine strategischen Unternehmensziele

besser zu realisieren – und zwar mit den geeignetsten und begeistertsten Mitarbeitern.

### Fallbeispiel Orthomol: ein „Arbeitgeber-Champion“

Einige beeindruckende Unternehmen sind aus einer visionären Idee entstanden. Orthomol ist meiner Meinung nach ein solches Unternehmen: Mit dem Wissen um das Potenzial der orthomolekularen Ernährungsmedizin hat Dr. Kristian Glagau ein Unternehmen aufgebaut, das heute über 400 Menschen beschäftigt.

Bereich bei Orthomol dazu: „Die Employer-Branding-Positionierung war eine Initialzündung für eine Vielzahl konkreter Maßnahmen, die wir seitdem realisiert haben.“ Neben den klassischen Medien, wie Internetauftritt, Anzeigen und Imagefilm, hat Orthomol verstärkt auf interne Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung gesetzt. Und das Unternehmen ging noch einen Schritt



Eine starke Arbeitgebermarke gibt jungen Talenten sicheren Stand

Orthomol als Arbeitgebermarke ist die Geschichte eines Hidden Employer Champions. Seine Mitarbeiter sind, wie auch die Verwender der Orthomol-Produkte, „Überzeugungstäter“ und bilden eine wachsende Gemeinde von Fürsprechern. Die Frage war: Wie überträgt man diese positive Energie in das Rekrutierung? Wie macht man diese bisher unausgesprochene Kultur in einer Formulierung als Arbeitgebermarke nachvollziehbarer – vor allem für neue Mitarbeiter? Die Lösung: Die Entwicklung einer definierten Employer-Branding-Positionierung. Gesche Hügler, Geschäftsführerin Kaufmännischer

weiter, indem Inhalte der Positionierung in organisationale Prozesse, wie beispielsweise in die Programme der Führungskräfteentwicklung, eingepflegt wurden. Der Erfolg: Die Anzahl der passenden Bewerbungen hat zugenommen, während Orthomol weniger Geld in die Personalwerbung investieren musste. Etwa jeder zweite Initiativbewerber nahm konkreten Bezug auf die neuen Botschaften und den Auftritt des Arbeitgebers. Gleichzeitig ist die Zahl der arbeitnehmerseitigen Kündigungen deutlich gesunken. Und Menschen sind nun einmal der höchste Wert eines Unternehmens! ■



**Wolf Reiner Kriegler**  
Geschäftsführer  
Deutsche Employer  
Branding Akademie

Employer Branding erhöht die Wertschöpfung mit vielen positiven Effekten

## Q-Pool 100: „Internationale Zusammenarbeit als Markenzeichen“

Der Q-Pool 100 e. V., die offizielle Qualitätsgemeinschaft internationaler Wirtschaftstrainer und -berater e.V., hat seit Anfang März 2011 ein neues Vorstandsteam: Frank M. Scheelen übergab nach zwei Amtsperioden die Präsidentschaft des Q-Pool 100 an Dr. Dieter Hohl, Vizepräsidenten sind Ursula Vranken und Wolfgang Müller. Im Interview verrät der neue Vorstand seine Ziele für die nächsten Jahre.

### Was kann der Q-Pool 100 als Kompetenzzentrum den Kundenunternehmen denn anbieten?

internationales Personalmanagement fand ich immer schon den Ansatz des Q-Pools gut, länder-



### Der neue Vorstand des Q-Pool 100 (März 2011)

(je v. l., unten: Ursula Vranken (Vizepräsidentin), Wolfgang Widder, Dr. Dieter Hohl (Präsident), Dr. Rolf Berth (Ehrenpräsident); oben: Helmut Seßler, Wolfgang Müller (Vizepräsident), Prof. Dr. Walter Simon (Schatzmeister)

**Dieter Hohl:** „Jedes Unternehmen, das eine Herausforderung im HR-Bereich stemmen muss, soll wissen, dass es im Q-Pool 100 immer genau die hoch qualifizierten Berater, Trainer und Experten findet, die die dafür passende Unterstützung liefern. Dafür werden wir künftig Neumitglieder mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Kompetenzen aus allen unternehmerischen Bereichen anziehen. Damit sind dezidiert nicht nur Trainer, sondern auch Experten und Berater gemeint, die sich auf entscheidende Themenfelder rund um Human Resources spezialisiert haben, etwa Marketing, Employer Branding, Business Theater, Mediation oder Kompetenzmanagement.“

**Ursula Vranken:** „Ich denke, dass dieser Ansatz der Bildung eines breit aufgestellten Wirtschafts-Kompetenzteams nicht nur für die inländischen wie ausländischen Kundenunternehmen attraktiv ist, sondern auch für die Gemeinschaft der Mitglieder an sich. Gerade als Expertin für

übergreifend zu arbeiten und Kundenunternehmen wie Mitgliedern Kompetenzressourcen zu bieten.“

### Wie genau wird diese verstärkte Internationalisierung denn aussehen?

**Ursula Vranken:** „Eine meiner Kernaufgaben als Vizepräsidentin wird sein, den Kompetenzpool an international aufgestellten Experten und Beratern zu vergrößern. Es gibt heute schon eine Reihe von Q-Pool-Mitgliedern, das IPA-Institut eingeschlossen, die international arbeiten und auch die Kooperation mit ausländischen Kompetenzpartnern zum Wohle des Unternehmenskunden gewohnt sind. Das hat sich schon bei Wachstumsprojekten und beispielsweise bei der Zusammenarbeit auf dem asiatischen Markt, den einige Members aktiv erschließen, gezeigt. Ein anderes Beispiel: crosskulturelle Diversity-Projekte Frankreich – Deutschland, die gerade gemeinsam von Q-Pool-Mitgliedern umgesetzt werden. Außerdem wollen wir

Angebote schaffen, die internationale Beratungskompetenz zu erhöhen: mit speziellen Weiterbildungsmöglichkeiten und dem Knowhow von externen Wirtschaftspartnern, die ihr Fachwissen vermitteln. Und schließlich werden wir uns auch um die Information über mögliche, passende Fördermittel und -programme kümmern.“

### Welche Vorteile bringt das den Unternehmenskunden?

**Ursula Vranken:** „Kunden, also alle Unternehmen, die international wachsen oder aufgestellt sind, profitieren vor allem von der Sicherheit, unter anderem die besten Trainer, Berater und Experten mit internationaler Erfahrung auf dem Markt im Q-Pool vorzufinden. Oft ergeben sich auch in Wachstumsphasen neue Bedarfe, wenn schon ein Q-Pool-Mitglied im Unternehmen tätig ist. Dann ist die weitere Ergänzung des Teams um internationale Berater ein Leichtes, und das Kundenunternehmen kann zudem seinen gewohnten Ansprechpartner behalten. Denn gerade da liegt ja auch eine Schwierigkeit von Unternehmen, die eigentlich eine umfassende Beratungs- und Trainingsleistung mit langfristiger Umsetzungsunterstützung suchen, aber immer wieder zusätzliche spezialisierte externe Teams an Bord holen müssen, die dann oft nicht gut harmonisieren oder wo es Schnittstellen- und Kulturprobleme gibt.“

### Stichwort Transparenz und Qualitätssicherheit für die Kundenunternehmen. Was tut der Q-Pool 100 da?

**Wolfgang Müller:** „Um Transparenz und Auswahlsicherheit zu erhöhen, wird sich unsere Kommunikation nach außen und unser Marketing nicht nur darauf richten, die Qualität der

>> S. 5



**Dr. Dieter Hohl**  
Präsident Q-Pool 100



**Ursula Vranken**  
Vizepräsidentin  
Q-Pool 100



**Wolfgang Müller**  
Vizepräsident  
Q-Pool 100

Fortsetzung

## ■ Q-Pool 100: „Internationale Zusammenarbeit als Markenzeichen“

Mitglieder, sondern auch das Qualitätssiegel des Q-Pool 100 als Benchmark im Markt zu positionieren. Es gibt den Unternehmenskunden Sicherheit bei der Auswahl von Wirtschaftsberatern und -trainern und ermöglicht den Q-Pool-Mitgliedern, sich mit dokumentierten hohen Qualitätsstandards vom Wettbewerbsfeld zu differenzieren und abzusetzen.“

**Dieter Hohl:** „Dafür durchlaufen die Mitglieder ein strenges Auswahlverfahren, das nicht nur theoretische, sondern auch praktische Kompetenz überprüft. Kundenprojekte müssen ausführlich dokumentiert und Referenzen eingeholt, Beratungs- und Trainingsmodelle offengelegt werden. Neben die formalen Kriterien tritt dann auch noch eine Präsentation vor der Jury. So werden wir den Q-Pool 100 wirklich als Pool der kompetentesten Berater und Trainer weiter aufbauen: eine Gemein-

### ÜBER DEN Q-POOL 100

Die 1998 gegründete Offizielle Qualitätsgemeinschaft internationaler Wirtschaftstrainer und -berater e.V. Q-Pool 100 ist Netzwerk und Fachvereinigung erfahrener Trainer und Berater.

Gemeinsames Ziel: Durch höchste Standards bei Professionalität, Kompetenz und Seriosität größtmögliche Transparenz und damit mehr Entscheidungssicherheit im HR-Management zu gewährleisten. Und der Name ist Programm: Q steht für Qualität. Die 100 bedeutet, dass nur 100 zur qualitativen Spitze gehörende Berater und Trainer Mitglied werden können.

#### Weitere Informationen:

info@q-pool-100.de, www.q-pool-100.de  
twitter.com/q\_pool\_100

schaft, die untereinander intensiv kooperiert und die zentrale Anlaufstelle für alle Unternehmen ist, die sich einen Marktüberblick verschaffen und von der Erfahrung und Kompetenz dieser hoch qualifizierten Experten profitieren wollen.“

**Ursula Vranken:** „Außenwirkung und Qualität müssen eben zusammenpassen. Der Q-Pool 100

bürgt für die hohe Qualität, Kompetenz und Umsetzungsstärke seiner Mitglieder. Diese wiederum profitieren von der Signalwirkung, mit dem Führen des Q-Pool-Logos zu den Besten zu gehören – auch und gerade im für deutsche und auch globale Unternehmen noch absolut unübersichtlichen Markt der internationalen Beratung. Hier schaffen wir Standards.“ ■



## ■ Die vier Bausteine systematischen Talentmanagements

Strategisches Talentmanagement umfasst nach der IPA-Systematik die vier Bausteine

- **Employer Branding & Rekrutierung**
- **Eignungsdiagnostik & Auswahl**
- **Entwicklung & Training**
- **Retention & Laufbahnmodelle**



1. Ermittlung positionierungsrelevanter Aspekte in Workshops mit Mitarbeitern und durch Managementinterviews,
2. Stakeholderinterviews, Bewerberinterviews,
3. Entwicklung der Arbeitgeberpositionierung: Wer wir sind, wie wir sein wollen,

4. Verankerung mittels OE/PE-Aktivitäten bezüglich Führung, Zusammenarbeit, Kompetenzmanagement, interne Kommunikation, „Rollout nach innen“,
5. Einrichtung einer Denkwerkstatt: Aufbau Employer Branding nach außen,
6. „Rollout nach außen“, gegebenenfalls gemeinsam mit dem Marketing.

Für Ihre Fragen zu allen Maßnahmen und Stufen strategischen Talentmanagements stehe ich Ihnen und Ihrem Unternehmen als Expertin für internationales Personal- und Talentmanagement gerne für ein persönliches, unverbindliches Gespräch zur Verfügung:  
vranken@ipa-consulting.de,  
Tel. 0221 - 55 09 476. ■

In jeder der vier Jahresausgaben des IPA-Briefes stellen wir Ihnen zu diesen Bausteinen an dieser Stelle die wichtigen Maßnahmen vor – die wir als Ihr *partner for people management* auch gerne mit Ihnen gemeinsam entwickeln und umsetzen. Beginnen wir mit dem Employer Branding:

#### Impressum

Redaktion (V.i.S.d.P.):  
Ursula Vranken  
IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation  
Hans-Katzer-Str. 22  
50858 Köln  
Telefon: 0221 - 55 09 476  
Telefax: 0221 - 55 09 382  
www.ipa-consulting.de  
mail@ipa-consulting.de

Fachbeiträge, Redaktion,  
Produktion:  
text-ur text- und relations  
agentur Dr. Gierke  
www.text-ur.de

Fotonachweise:  
S. 1: Fotolia © Eisenhans;  
S. 3: © orthomol; S. 4: © Dr.  
Dieter Hohl, Wolfgang Müller;  
S. 5: © Q-Pool 100; restl.: IPA  
und Bilddatenbanken.

