

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	13
Geleitwort von Prof. Dr. Manfred Bruhn	15
1 Wie Sie wirklich Arbeitgebermarke werden – und dieses Handbuch Sie dabei begleitet	17
2 Einleitung: Arbeitgebermarke – Kontext und Ziele	23
2.1 Employer Branding im Kontext Marke	23
2.1.1 Employer Branding und Corporate Branding	23
2.1.2 Employer Branding als Teil der internen Markenbildung	25
2.1.3 Employer Branding ist mehr als Personalmarketing	26
2.2 Start und Ziel des Employer Branding	27
2.3 Der Weg zur Arbeitgebermarke – In 18 Schritten	28
2.3.1 Die drei Ebenen der Markenbildung	29
2.3.2 Interne Einflussfaktoren: Informell schlägt formell	30
2.3.3 Externe Einflussfaktoren: Achtung, Zielgruppen!	32
2.3.4 Das Employer-Branding-Prozessmodell	33
3 Vorbereitung und Projektstart	39
3.1 Schritt 1: Richtig argumentieren, intern überzeugen	41
3.2 Schritt 2: Rollen und Verantwortlichkeiten klären	49
3.2.1 Projektleitung	49
3.2.2 Projektteam	50
3.2.3 Steuerungsausschuss	51
3.2.4 Soundingboard	52
3.3 Schritt 3: Richtig starten	56
3.3.1 Projektbausteine und Abläufe	58
3.3.2 Einbindung externer Dienstleister	59
3.3.3 Management von Zielen und Erwartungshaltungen	60
3.3.4 Ressourceneinsatz und Kapazitätsplanung	61
3.3.5 Zuschnitt des Projektablaufs	64
3.3.6 Begriffe und Projektkommunikation	64
3.4 Interview: Vorbereitung und Start eines Employer-Branding-Projekts (SAS Deutschland)	68
3.5 Interview: Vorbereitung eines Employer-Branding-Projekts (Engelhard Arzneimittel)	74

4	Fundamente legen: Analyse und Strategie	83
4.1	Schritt 4: Inventur – Blick auf die internen Rahmenbedingungen	85
	4.1.1 Strategische Rahmenbedingungen	87
	4.1.2 Atmosphärische Rahmenbedingungen	88
4.2	Schritt 5: Umfeld erkunden – Arbeitsmärkte, Zielgruppen und Wettbewerber	89
	4.2.1 Arbeitsmarktanalyse	90
	4.2.2 Arbeitgeberimage-Untersuchungen	92
	4.2.3 Zielgruppenpräferenzanalyse	95
	4.2.4 Wettbewerberanalyse	100
4.3	Schritt 6: Die Sollperspektive erheben	107
	4.3.1 Die Arbeitgebermarke in Veränderungsprozessen	109
	4.3.2 Vorbereitung der Interviews zur Sollperspektive	112
	4.3.3 Ziele und Durchführung der Interviews zur Sollperspektive	114
	4.3.4 Befragung weiterer wichtiger Stakeholder	116
	4.3.5 Der richtige Zeitpunkt im Prozessablauf	117
4.4	Schritt 7: Kulturanalyse mit Mitarbeitern	118
	4.4.1 Unternehmenskultur: Zentraler Erfolgsfaktor der Arbeitgebermarkenbildung	119
	4.4.2 Inhalte der Arbeitgebermarkenbildung: Von Hygienefaktoren zu Identifikationsfaktoren und Differenziatoren	124
	4.4.3 Die Methode: »Trüffelgruppen«	127
	4.4.4 Organisation und Durchführung	132
4.5	Schritt 8: Positionierungsstrategie – Profilthemen erkennen und Richtung einschlagen	134
	4.5.1 Das Qualitätsdreieck der Arbeitgeberpositionierung	136
	4.5.2 Relevanzgrade der Analyseergebnisse für die Positionierung	137
	4.5.3 Vorgehen zur Ermittlung der Arbeitgeberprofilthemen	140
	4.5.4 Organisationale Konsequenzen der Positionierungsentscheidung	144
	4.5.5 Umgang mit ambivalenten Themen – Die Effektivität der Ehrlichkeit	146
	4.5.6 FUTURA AG – Musterbeispiel für die Selektion von Profilthemen	147
4.6	Schritt 9: Die interne Validierung – Bei den Mitarbeitern rückversichern	149
	4.6.1 Vorbereitung und Durchführung der Validierung	151
	4.6.2 Den Profilthemen für die Validierung Leben einhauchen	151
	4.6.3 Musterbeispiel: »Short Story« der FUTURA AG	152
	4.6.4 International validieren	154
4.7	Schritt 10: Die Arbeitgeberpositionierung definieren	156
	4.7.1 Arbeitgeberpositionierung oder EVP? Die Tücken der Begrifflichkeiten	157
	4.7.2 Inhalte der Arbeitgeberpositionierung	161

4.7.3	Funktionen und Bausteine der Arbeitgeberpositionierung	162
4.7.4	Musterbeispiel: Die Arbeitgeberpositionierung der FUTURA AG	165
4.7.5	Zweite Validierung – Ja oder Nein?	166
4.8	Schritt 11: Kommunikationskonzept – Ihre Arbeitgebermarke	
	zielgruppengerecht kommunizieren	168
4.8.1	Kommunikationspyramide: Die drei Ebenen der Arbeitgeber- kommunikation	170
4.8.2	Segmentierung von Zielgruppen	173
4.8.3	Entwicklung von zielgruppenspezifischen Botschaften	176
4.8.4	Zielgruppen-Themen-Matrix: Baukasten für alle weiteren Themen des Arbeitgebers	177
4.9	Interview: Employer-Branding-Analyse und Strategieentwicklung (TÜV SÜD)	180
4.10	Interview: Employer-Branding-Analyse und Strategieentwicklung (Schweizerische Bundesbahnen)	185
4.11	Interview: Wirkung von Arbeitgebermarkenbildung in Transforma- tionsprozessen (Vattenfall Group)	191
5	Die Arbeitgebermarke in der Organisation verankern	195
5.1	Schritt 12: Implementierung der Arbeitgeberpositionierung im Unternehmen	198
5.1.1	Implementierung der Arbeitgeberpositionierung in die HR-Geschäftsprozesse	199
5.1.2	Einführung der Arbeitgeberpositionierung bei Führungskräften und Mitarbeitern	201
5.1.3	Schulung der im Bewerberkontakt stehenden Mitarbeiter	205
5.1.4	Employer-Branding-Arbeitshilfen	206
5.2	Schritt 13: Die Arbeitgebermarke dauerhaft in der Organisation verankern	209
5.2.1	Führungskräfte – Kronzeugen der Arbeitgebermarke	210
5.2.2	Personalmanagement – Spiegelfläche Ihrer Positionierung	212
5.2.3	Interne Kommunikation – Die Verankerung flankieren	213
5.2.4	Gestaltung der Arbeitswelt – Beweis der Arbeitgebermarke	216
5.2.5	Internes Employer Branding garantiert Social-Media-Erfolg	217
5.2.6	Musterbeispiel: Internes Employer Branding der FUTURA AG	218
5.3	Interview: Verankerung der Arbeitgebermarke in der Organisation (Orthomol)	220
5.4	Interview: Verankerung der Arbeitgebermarke in der Organisation (Gira)	224

6	Die Arbeitgebermarke extern kommunizieren	229
6.1	Schritt 14: Strategie werblich umsetzen – Agenturpartner finden und Kreativkonzept entwickeln	231
6.1.1	Kreativkonzept – Definition und Verwendung	232
6.1.2	Vorgehen: Die Entwicklung eines Kreativkonzepts planen, terminieren und budgetieren	233
6.1.3	Agenturscreening: Die passende Agentur finden	235
6.1.4	Creative Brief: Die Agentur in die richtige Richtung schicken	237
6.1.5	Agenturpitch: Ein gutes Kreativkonzept erkennen	240
6.1.6	Entwicklung und Umsetzung: Ein Kreativkonzept zum Leben erwecken	243
6.2	Schritt 15: Kommunikationsdramaturgie – Medien und Maßnahmen planen	246
6.2.1	Phasenmodell der Arbeitgeberkommunikation	248
6.2.2	Parameter der Kommunikationsplanung	252
6.2.3	Musterbeispiel: Die crossmediale Kommunikationsplanung der FUTURA AG	255
6.3	Schritt 16: Erscheinungsbild – Den Arbeitgeberauftritt konsistent gestalten	258
6.3.1	Anforderungen der Markenbildung an den Arbeitgeberauftritt	260
6.3.2	Management des Arbeitgeberauftritts	263
6.4	Schritt 17: Die Arbeitgebermarke extern kommunizieren	265
6.4.1	Personalmarketing	266
6.4.2	Networking	270
6.4.3	Testimonials, Empfehlungsprogramme, Markenbotschafter	272
6.4.4	Recruiting und Bewerbermanagement	274
6.4.5	Active Sourcing: Die Zukunft des Recruitings	276
6.4.6	Corporate Reputation	278
6.5	Spezial: Social Media Employer Branding	279
6.5.1	Social Media Management im Employer Branding	283
6.5.2	Aus der Praxis gegriffen – Die Etablierung der Arbeitgebermarke im Social Web und mittels Social Media	294
6.6	Interview: Externes Employer Branding (Techniker Krankenkasse)	303
7	Die Arbeitgebermarke steuern und messen	311
7.1	Schritt 18.1: Employer Brand Management und -Controlling	313
7.1.1	Von Beruf: Employer Brand Manager – Ein Profil	315
7.1.2	Steuerungssystematik: Personen, Plattformen, Prozesse	318
7.2	Schritt 18.2: Employer Brand Controlling	319
7.2.1	Der Faktorenkreis des Arbeitgebermarkenerfolgs	320
7.2.2	Beitrag der Arbeitgebermarke zur Balanced Scorecard	326
7.2.3	Entwicklung eines individuellen Kennzahlensystems	327

8	Realistisch investieren: Budget-Orientierungswerte	331
8.1	Selbstcheck: Welches Budgetszenario passt zu Ihnen?	332
8.1.1	Welcher Organisationstyp sind Sie?	333
8.1.2	Welcher Vorgehensstyp sind Sie?	336
8.2	Tabellarische Übersichten der Budgetszenarien	340
8.2.1	Budgetszenarien für die Entwicklung der strategischen Grundlagen (normative Ebene)[GLDG#HI7400554]	340
8.2.2	Budgetszenarien für die Verankerung der Arbeitgebermarke in der Organisation (interne Implementierung)	343
8.2.3	Budgetszenarien für die Aktivierung der Arbeitgebermarke im Arbeitgeberauftritt (externe Implementierung)	346
8.3	Budgetspannen für ausgewählte operative Maßnahmen	349
9	Fallstudien Employer Branding	351
9.1	Fallstudie sd&m AG	351
9.1.1	Portrait sd&m AG, München/Deutschland	351
9.1.2	Projekthintergrund: Mehr Einstellungen bei weniger Bewerbungen	352
9.1.3	»Anziehend passgenau« – Interview mit Julia Andersch, Leiterin Recruiting und Personalmarketing, sd&m	356
9.1.4	Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps	358
9.1.5	Projektbausteine und -verlauf	359
9.2	Fallstudie Orthomol pharmazeutische Vertriebs GmbH	362
9.2.1	Portrait Orthomol pharmazeutische Vertriebs GmbH, Langenfeld/Deutschland	362
9.2.2	Projekthintergrund: Überzeugung, die ansteckt	363
9.2.3	»Orthomolist mit Leib und Seele« – Interview mit Gesche Hugger, Geschäftsführerin, Orthomol	366
9.2.4	Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps	369
9.2.5	Projektbausteine und -verlauf	370
9.3	Fallstudie Schweizerische Bundesbahnen	373
9.3.1	Portrait Schweizerische Bundesbahnen SBB, Bern/Schweiz	373
9.3.2	Projekthintergrund: Zugluft – Frischer Wind für die Arbeitgebermarke SBB	374
9.3.3	Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps	377
9.3.4	Projektbausteine und -verlauf	378
9.4	Fallstudie Techniker Krankenkasse	379
9.4.1	Portrait Techniker Krankenkasse, Hamburg/Deutschland	379
9.4.2	Projekthintergrund: Seien Sie versichert, Sie dürfen gespannt sein.	379
9.4.3	Interview mit Nils Becker, Projektleiter Employer Branding, Techniker Krankenkasse (TK)	383

9.4.4	Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps	385
9.4.5	Projektbausteine und -verlauf	386
9.5	Fallstudie Gira Giersiepen GmbH & Co. KG	389
9.5.1	Portrait Gira, Radevormwald/Deutschland	389
9.5.2	Projekthintergrund: Gelebte Verbindlichkeit und freie Hand für Pioniere	390
9.5.3	»Wir wollen gefordert werden« – Interview mit Martin Brochhaus, Leiter Personal und Prokurist sowie Projektleiter Employer Branding, Gira	392
9.5.4	Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps	394
9.5.5	Projektbausteine und -verlauf	395
10	Employer-Branding-Blogliste	397
	Portrait der Gastautoren	409
	Kai Deininger	409
	Regina Esslinger	410
	Prof. Dr. Martin Grothe	411
	Robindro Ullah	411
	Christine Voelk	412
	Portrait des Autors	413
	Stichwortverzeichnis	415