

# Inhaltsverzeichnis

Danksagung .....	13
Geleitwort von Prof. Dr. Manfred Bruhn .....	15
<b>1     Wie Sie wirklich Arbeitgebermarke werden – und dieses Handbuch      Sie dabei begleitet .....</b>	<b>17</b>
<b>2     Einleitung: Arbeitgebermarke – Kontext und Ziele .....</b>	<b>23</b>
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
<b>3     Vorbereitung und Projektstart .....</b>	<b>39</b>
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

<b>4</b>	<b>Fundamente legen: Analyse und Strategie</b>	<b>83</b>
<b>4.1</b>	<b>Schritt 4: Inventur – Blick auf die internen Rahmenbedingungen</b>	<b>85</b>
4.1.1	Strategische Rahmenbedingungen	87
4.1.2	Atmosphärische Rahmenbedingungen	88
<b>4.2</b>	<b>Schritt 5: Umfeld erkunden – Arbeitsmärkte, Zielgruppen und Wettbewerber</b>	<b>89</b>
4.2.1	Arbeitsmarktanalyse	90
4.2.2	Arbeitgeberimage-Untersuchungen	92
4.2.3	Zielgruppenpräferenzanalyse	95
4.2.4	Wettbewerberanalyse	100
<b>4.3</b>	<b>Schritt 6: Die Sollperspektive erheben</b>	<b>107</b>
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
<b>4.4</b>	<b>Schritt 7: Kulturanalyse mit Mitarbeitern</b>	<b>118</b>
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
<b>4.5</b>	<b>Schritt 8: Positionierungsstrategie – Profilthemen erkennen und Richtung einschlagen</b>	<b>134</b>
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
<b>4.6</b>	<b>Schritt 9: Die interne Validierung – Bei den Mitarbeitern rückversichern</b>	<b>149</b>
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
<b>4.7</b>	<b>Schritt 10: Die Arbeitgeberpositionierung definieren</b>	<b>156</b>
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	<b>Schritt 11: Kommunikationskonzept – Ihre Arbeitgebermarke zielgruppengerecht kommunizieren . . . . .</b>	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	<b>Die Arbeitgebermarke in der Organisation verankern . . . . .</b>	195
5.1	<b>Schritt 12: Implementierung der Arbeitgeberpositionierung im Unternehmen . . . . .</b>	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	<b>Schritt 13: Die Arbeitgebermarke dauerhaft in der Organisation verankern . . . . .</b>	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

<b>6</b>	<b>Die Arbeitgebermarke extern kommunizieren</b>	<b>229</b>
6.1	<b>Schritt 14: Strategie werblich umsetzen – Agenturpartner finden und Kreativkonzept entwickeln</b>	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	<b>Schritt 15: Kommunikationsdramaturgie – Medien und Maßnahmen planen</b>	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	<b>Schritt 16: Erscheinungsbild – Den Arbeitgeberauftritt konsistent gestalten</b>	258
6.3.1	Anforderungen der Markenbildung an den Arbeitgeberauftritt	260
6.3.2	Management des Arbeitgeberauftritts	263
6.4	<b>Schritt 17: Die Arbeitgebermarke extern kommunizieren</b>	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	<b>Spezial: Social Media Employer Branding</b>	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	<b>Interview: Externes Employer Branding (Techniker Krankenkasse)</b>	303
<b>7</b>	<b>Die Arbeitgebermarke steuern und messen</b>	<b>311</b>
7.1	<b>Schritt 18.1: Employer Brand Management und -Controlling</b>	313
7.1.1	Von Beruf: Employer Brand Manager – Ein Profil	315
7.1.2	Steuerungssystematik: Personen, Plattformen, Prozesse	318
7.2	<b>Schritt 18.2: Employer Brand Controlling</b>	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

<b>8</b>	<b>Realistisch investieren: Budget-Orientierungswerte</b>	<b>331</b>
8.1	Selbstcheck: Welches Budgetszenario passt zu Ihnen?	332
8.1.1	Welcher Organisationstyp sind Sie?	333
8.1.2	Welcher Vorgehenstyp 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 Arbeitgebераuftritt (externe Implementierung)	346
8.3	Budgetspannen für ausgewählte operative Maßnahmen	349
<b>9</b>	<b>Fallstudien Employer Branding</b>	<b>351</b>
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	<b>Employer-Branding-Blogliste</b> .....	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