

# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b>	<b>13</b>
<b>Geleitwort von Prof. Dr. Manfred Bruhn</b>	<b>14</b>
<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 <b>Schritt 1:</b> Richtig argumentieren, intern überzeugen	41
3.2 <b>Schritt 2:</b> Rollen und Verantwortlichkeiten klären	50
3.2.1 Projektleitung	50
3.2.2 Projektteam	52
3.2.3 Steuerungsausschuss	52
3.2.4 Soundingboard	53
3.3 <b>Schritt 3:</b> Richtig starten	58
3.3.1 Projektbausteine und Abläufe	59
3.3.2 Einbindung externer Dienstleister	60
3.3.3 Management von Zielen und Erwartungshaltungen	62
3.3.4 Ressourceneinsatz und Kapazitätsplanung	62
3.3.5 Zuschnitt des Projektablaufs	65
3.3.6 Begriffe und Projektkommunikation	66
3.4 Interview: Vorbereitung und Start eines Employer-Branding-Projekts (SAS Deutschland)	69
3.5 Interview: Vorbereitung eines Employer-Branding-Projekts (Engelhard Arzneimittel)	75

<b>4</b>	<b>Fundamente legen: Analyse und Strategie</b>	<b>83</b>
4.1	<b>Schritt 4:</b> Inventur – Blick auf die internen Rahmenbedingungen	85
4.1.1	Strategische Rahmenbedingungen	88
4.1.2	Atmosphärische Rahmenbedingungen	89
4.2	<b>Schritt 5:</b> Umfeld erkunden – Arbeitsmärkte, Zielgruppen und Wettbewerber	90
4.2.1	Arbeitsmarktanalyse	91
4.2.2	Arbeitgeberimage-Untersuchungen	93
4.2.3	Zielgruppenpräferenzanalyse	97
4.2.4	Wettbewerberanalyse	103
4.3	<b>Schritt 6:</b> Die Sollperspektive erheben	110
4.3.1	Die Arbeitgebermarke in Veränderungsprozessen	113
4.3.2	Vorbereitung der Interviews zur Sollperspektive	116
4.3.3	Ziele und Durchführung der Interviews zur Sollperspektive	118
4.3.4	Befragung weiterer wichtiger Stakeholder	120
4.3.5	Der richtige Zeitpunkt im Prozessablauf	121
4.4	<b>Schritt 7:</b> Kulturanalyse mit Mitarbeitern	122
4.4.1	Unternehmenskultur: Zentraler Erfolgsfaktor der Arbeitgebermarkenbildung	123
4.4.2	Inhalte der Arbeitgebermarkenbildung: Von Hygienefaktoren zu Identifikationsfaktoren und Differentiatoren	128
4.4.3	Die Methode: „Trüffelgruppen“	131
4.4.4	Organisation und Durchführung	137
4.5	<b>Schritt 8:</b> Positionierungsstrategie – Profilthemen erkennen und Richtung einschlagen	140
4.5.1	Das Qualitätsdreieck der Arbeitgeberpositionierung	141
4.5.2	Relevanzgrade der Analyseergebnisse für die Positionierung	143
4.5.3	Vorgehen zur Ermittlung der Arbeitgeberprofilthemen	146
4.5.4	Organisationale Konsequenzen der Positionierungsentscheidung	151
4.5.5	Umgang mit ambivalenten Themen – Die Effektivität der Ehrlichkeit	153
4.5.6	FUTURA AG – Musterbeispiel für die Selektion von Profilthemen	155
4.6	<b>Schritt 9:</b> Die interne Validierung – Bei den Mitarbeitern rückversichern	158
4.6.1	Vorbereitung und Durchführung der Validierung	160
4.6.2	Den Profilthemen für die Validierung Leben einhauchen	160
4.6.3	Musterbeispiel: „Short Story“ der FUTURA AG	161
4.6.4	International validieren	164
4.7	<b>Schritt 10:</b> Die Arbeitgeberpositionierung definieren	166
4.7.1	Arbeitgeberpositionierung oder EVP? Die Tücken der Begrifflichkeiten	168
4.7.2	Inhalte der Arbeitgeberpositionierung	171
4.7.3	Funktionen und Bausteine der Arbeitgeberpositionierung	173
4.7.4	Musterbeispiel: Die Arbeitgeberpositionierung der FUTURA AG	176
4.7.5	Zweite Validierung – Ja oder Nein?	179

4.8	<b>Schritt 11:</b> Kommunikationskonzept – Ihre Arbeitgebermarke zielgruppengerecht kommunizieren	180
4.8.1	Kommunikationspyramide: Die drei Ebenen der Arbeitgeberkommunikation	182
4.8.2	Segmentierung von Zielgruppen	186
4.8.3	Entwicklung von zielgruppenspezifischen Botschaften	190
4.8.4	Zielgruppen-Themen-Matrix: Baukasten für alle weiteren Themen des Arbeitgebers	192
4.9	Interview: Employer-Branding-Analyse und Strategieentwicklung (TUV SÜD)	195
4.10	Interview: Employer-Branding-Analyse und Strategieentwicklung (Schweizerische Bundesbahnen)	200
4.11	Interview: Wirkung von Arbeitgebermarkenbildung in Transformationsprozessen (Vattenfall Group)	206
<b>5</b>	<b>Die Arbeitgebermarke in der Organisation verankern</b>	<b>211</b>
5.1	<b>Schritt 12:</b> Implementierung der Arbeitgeberpositionierung im Unternehmen	215
5.1.1	Implementierung der Arbeitgeberpositionierung in die HR-Geschäftsprozesse	216
5.1.2	Einführung der Arbeitgeberpositionierung bei Führungskräften und Mitarbeitern	217
5.1.3	Schulung der im Bewerberkontakt stehenden Mitarbeiter	222
5.1.4	Employer-Branding-Arbeitshilfen	222
5.2	<b>Schritt 13:</b> Die Arbeitgebermarke dauerhaft in der Organisation verankern	226
5.2.1	Führungskräfte – Kronzeugen der Arbeitgebermarke	228
5.2.2	Personalmanagement – Spiegelfläche Ihrer Positionierung	230
5.2.3	Interne Kommunikation – Die Verankerung flankieren	231
5.2.4	Gestaltung der Arbeitswelt – Beweis der Arbeitgebermarke	234
5.2.5	Internes Employer Branding garantiert Social-Media-Erfolg	235
5.2.6	Musterbeispiel: Internes Employer Branding der FUTURA AG	236
5.3	Interview: Verankerung der Arbeitgebermarke in der Organisation (Orthomol)	238
5.4	Interview: Verankerung der Arbeitgebermarke in der Organisation (Gira)	242
<b>6</b>	<b>Die Arbeitgebermarke extern kommunizieren</b>	<b>247</b>
6.1	<b>Schritt 14:</b> Strategie werblich umsetzen – Agenturpartner finden und Kreativkonzept entwickeln	249
6.1.1	Kreativkonzept – Definition und Verwendung	250
6.1.2	Vorgehen: Die Entwicklung eines Kreativkonzepts planen, terminieren und budgetieren	251
6.1.3	Agenturscreening: Die passende Agentur finden	254
6.1.4	Creative Brief: Die Agentur in die richtige Richtung schicken	256
6.1.5	Agenturpitch: Ein gutes Kreativkonzept erkennen	259
6.1.6	Entwicklung und Umsetzung: Ein Kreativkonzept zum Leben erwecken	262
6.2	<b>Schritt 15:</b> Kommunikationsdramaturgie – Medien und Maßnahmen planen	266
6.2.1	Phasenmodell der Arbeitgeberkommunikation	269
6.2.2	Parameter der Kommunikationsplanung	272

# Inhaltsverzeichnis

6.2.3	Musterbeispiel: Die crossmediale Kommunikationsplanung der FUTURA AG	277
6.3	<b>Schritt 16:</b> Erscheinungsbild – Den Arbeitgeberauftritt konsistent gestalten	281
6.3.1	Anforderungen der Markenbildung an den Arbeitgeberauftritt	283
6.3.2	Management des Arbeitgeberauftritts	286
6.4	<b>Schritt 17:</b> Die Arbeitgebermarke extern kommunizieren	288
6.4.1	Personalmarketing	290
6.4.2	Networking	294
6.4.3	Testimonials, Empfehlungsprogramme, Markenbotschafter	295
6.4.4	Recruiting und Bewerbermanagement	297
6.4.5	Active Sourcing: Die Zukunft des Recruitings	299
6.4.6	Corporate Reputation	302
6.5	Spezial: Social Media Employer Branding	303
6.5.1	Social Media Management im Employer Branding	306
6.5.2	Aus der Praxis gegriffen – Die Etablierung der Arbeitgebermarke im Social Web und mittels Social Media	319
6.6	Interview: Externes Employer Branding (Techniker Krankenkasse)	328
<b>7</b>	<b>Die Arbeitgebermarke steuern und messen</b>	<b>337</b>
7.1	<b>Schritt 18.1:</b> Employer Brand Management und -Controlling	340
7.1.1	Von Beruf: Employer Brand Manager – Ein Profil	341
7.1.2	Steuerungssystematik: Personen, Plattformen, Prozesse	344
7.2	<b>Schritt 18.2:</b> Employer Brand Controlling	346
7.2.1	Der Faktorenkreis des Arbeitgebermarkenerfolgs	348
7.2.2	Beitrag der Arbeitgebermarke zur Balanced Scorecard	355
7.2.3	Entwicklung eines individuellen Kennzahlensystems	357
<b>8</b>	<b>Fallstudien Employer Branding</b>	<b>361</b>
8.1	Fallstudie sd&m AG	361
8.1.1	Portrait sd&m AG, München/Deutschland	361
8.1.2	Projekthintergrund: Mehr Einstellungen bei weniger Bewerbungen	362
8.1.3	„Anziehend passgenau“ – Interview mit Julia Andersch, Leiterin Recruiting und Personalmarketing, sd&m	366
8.1.4	Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps	368
8.1.5	Projektbausteine und -verlauf	369
8.2	Fallstudie Orthomol pharmazeutische Vertriebs GmbH	372
8.2.1	Portrait Orthomol pharmazeutische Vertriebs GmbH, Langenfeld/Deutschland	372
8.2.2	Projekthintergrund: Überzeugung, die ansteckt	373
8.2.3	„Orthomolist mit Leib und Seele“ – Interview mit Gesche Hugger, Geschäftsführerin, Orthomol	376
8.2.4	Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps	380

8.2.5	Projektbausteine und -verlauf	381
8.3	Fallstudie Schweizerische Bundesbahnen	384
8.3.1	Portrait Schweizerische Bundesbahnen SBB, Bern/Schweiz	384
8.3.2	Projekthintergrund: Zugluft – Frischer Wind für die Arbeitgebermarke SBB	385
8.3.3	Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps	388
8.3.4	Projektbausteine und -verlauf	389
8.4	Fallstudie Techniker Krankenkasse	390
8.4.1	Portrait Techniker Krankenkasse, Hamburg/Deutschland	390
8.4.2	Projekthintergrund: Seien Sie versichert, Sie dürfen gespannt sein.	390
8.4.3	Interview mit Nils Becker, Projektleiter Employer Branding, Techniker Krankenkasse (TK)	394
8.4.4	Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps	396
8.4.5	Projektbausteine und -verlauf	397
8.5	Fallstudie Gira Giersiepen GmbH & Co. KG	401
8.5.1	Portrait Gira, Radevormwald/Deutschland	401
8.5.2	Projekthintergrund: Gelebte Verbindlichkeit und freie Hand für Pioniere	401
8.5.3	„Wir wollen gefordert werden“ – Interview mit Martin Brochhaus, Leiter Personal und Prokurist sowie Projektleiter Employer Branding, Gira	406
8.5.4	Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps	408
8.5.5	Projektbausteine und -verlauf	409
<b>9</b>	<b>Employer-Branding-Blogliste</b>	<b>411</b>
	<b>Portrait der Gastautoren</b>	<b>429</b>
	Kai Deininger	
	Regina Esslinger	
	Prof. Dr. Martin Grothe	
	Robindro Ullah	
	Christine Voelk	
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>435</b>