

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Danksagung | 17 |
| Geleitwort von Prof. Dr. Manfred Bruhn | 19 |
| Präambel: Plädoyer des Autors | 21 |
| | |
| 1 Wie Sie wirklich Arbeitgebermarke werden – und dieses Handbuch | |
| Sie dabei begleitet | 25 |
| 1.1 Deep Cases: Zwei rote Praxisfäden durch das Buch | 29 |
| 1.2 Helvetia Gruppe: Porträt des Unternehmens und Projekthintergründe | 30 |
| 1.3 Vanderlande Industries: Porträt des Unternehmens und Projekthintergründe | 31 |
| | |
| 2 Einleitung: Arbeitgebermarke – Kontext und Ziele | 35 |
| 2.1 25 Jahre Employer Branding – am Scheideweg | 35 |
| 2.2 Employer Branding im Kontext Marke | 38 |
| 2.2.1 Employer Branding und Corporate Branding | 38 |
| 2.2.2 Employer Branding als Teil der internen Markenbildung | 40 |
| 2.2.3 Employer Branding ist mehr als Personalmarketing | 41 |
| 2.3 Start und Ziel des Employer Branding | 42 |
| 2.4 Der Weg zur Arbeitgebermarke – in 18 Schritten | 43 |
| 2.4.1 Die drei Ebenen der Markenbildung | 44 |
| 2.4.2 Interne Einflussfaktoren: Informell schlägt formell | 45 |
| 2.4.3 Externe Einflussfaktoren: Achtung, Zielgruppen! | 47 |
| 2.4.4 Das Employer-Branding-Prozessmodell | 48 |
| | |
| 3 Vorbereitung und Projektstart | 53 |
| 3.1 Schritt 1: Richtig argumentieren, intern überzeugen | 54 |
| 3.2 Schritt 2: Rollen und Verantwortlichkeiten klären | 65 |
| 3.2.1 Projektleitung | 65 |
| 3.2.2 Projektteam | 67 |
| 3.2.3 Lennungskreis | 67 |
| 3.2.4 Feedbackkreis (Sounding Board) | 68 |
| 3.3 Schritt 3: Richtig starten | 72 |
| 3.3.1 Projektbausteine und Abläufe | 74 |
| 3.3.2 Einbindung externer Dienstleister | 74 |
| 3.3.3 Management von Zielen und Erwartungshaltungen | 77 |
| 3.3.4 Ressourceneinsatz und Kapazitätsplanung | 77 |
| 3.3.5 Zuschnitt des Projektablaufs | 79 |
| 3.3.6 Begriffe und Projektkommunikation | 80 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3.4 | Deep Case Helvetia: Projekt vorbereiten und starten | 82 |
| 3.5 | Deep Case Vanderlande: Projekte vorbereiten und starten | 87 |
| 3.6 | Praxisinterview: Motivatoren für Employer Branding (Braincourt) | 95 |
| 4 | Fundamente legen: Analyse und Strategie | 101 |
| 4.1 | Schritt 4: Inventur – Blick auf die internen Rahmenbedingungen | 103 |
| 4.1.1 | Strategische Rahmenbedingungen | 104 |
| 4.1.2 | Atmosphärische Rahmenbedingungen | 105 |
| 4.2 | Schritt 5: Umfeld erkunden – Arbeitsmärkte, Zielgruppen und Wettbewerber..... | 106 |
| 4.2.1 | Arbeitsmarktanalyse | 107 |
| 4.2.2 | Arbeitgeberimage-Untersuchungen | 109 |
| 4.2.3 | Zielgruppenpräferenzanalyse | 112 |
| 4.2.4 | Wettbewerberanalyse | 117 |
| 4.3 | Schritt 6: Future Fit definieren – die Sollperspektive erheben | 123 |
| 4.3.1 | Die Arbeitgebermarke in Veränderungsprozessen | 125 |
| 4.3.2 | Vorbereitung der Interviews zur Sollperspektive | 128 |
| 4.3.3 | Die Future-Fit-Interviews: Fragen Sie systemisch, situativ und nah | 129 |
| 4.3.4 | Befragung weiterer wichtiger Stakeholder | 132 |
| 4.3.5 | Der richtige Zeitpunkt im Prozessablauf | 132 |
| 4.4 | Praxisinterview: Arbeitgebermarke in Zeiten des Wandels (Ravensburger)..... | 133 |
| 4.5 | Schritt 7: Kulturanalyse mit Mitarbeitern | 138 |
| 4.5.1 | Unternehmenskultur: Zentraler Erfolgsfaktor der Arbeitgebermarkenbildung | 139 |
| 4.5.2 | Inhalte der Arbeitgebermarkenbildung: Von Hygienefaktoren zu Identifikationsfaktoren und Differenziatoren | 144 |
| 4.5.3 | Kulturelle Mosaikarbeit: die Methode »Trüffelgruppen« | 147 |
| 4.5.4 | Organisation und Durchführung | 152 |
| 4.5.5 | Wenn Fokusgruppen nicht möglich sind: Alternativen zum »Trüffeln« | 154 |
| 4.5.6 | Digitales »Trüffeln« | 156 |
| 4.5.7 | Wenn die Kulturanalyse scheitert: Szenarien und Handlungsmöglichkeiten | 157 |
| 4.6 | Deep Case Helvetia: Jetztbild und Zielbild analysieren | 159 |
| 4.7 | Deep Case Vanderlande: Jetztbild und Zielbild analysieren | 163 |
| 4.8 | Schritt 8: Positionierungsstrategie – Profilthemen erkennen und Richtung einschlagen | 167 |
| 4.8.1 | Das Qualitätsdreieck der Arbeitgeberpositionierung | 168 |
| 4.8.2 | Relevanzgrade der Analyseergebnisse für die Positionierung | 169 |
| 4.8.3 | Positionierungsstrategie: Muster erkennen und bewerten | 172 |
| 4.8.4 | Organisationale Konsequenzen der Positionierungsentscheidung | 179 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.8.5 | Umgang mit ambivalenten Themen – die Effektivität der Ehrlichkeit | 181 |
| 4.8.6 | FUTURA AG – Musterbeispiel für die Selektion von Profilthemen | 182 |
| 4.9 | Schritt 9: Die interne Validierung – Rückpass an die Mitarbeitenden | 184 |
| 4.9.1 | Vorbereitung und Durchführung der Validierung | 185 |
| 4.9.2 | Musterbeispiel: »Mini-Story« der FUTURA AG | 187 |
| 4.9.3 | International validieren | 189 |
| 4.10 | Schritt 10: Die Arbeitgeberpositionierung definieren | 190 |
| 4.10.1 | Arbeitgeberpositionierung oder EVP? Die Tücken der Begrifflichkeiten | 191 |
| 4.10.2 | Inhalte der Arbeitgeberpositionierung | 194 |
| 4.10.3 | Funktionen und Bausteine der Arbeitgeberpositionierung | 195 |
| 4.10.4 | Musterbeispiel: Die Arbeitgeberpositionierung der FUTURA AG | 198 |
| 4.10.5 | Für komplexe Organisationen: Mehr-Ebenen-Modell der Arbeitgeberpositionierung | 200 |
| 4.11 | Schritt 11: Kommunikationskonzept – Ihre Arbeitgebermarke zielgruppengerecht kommunizieren | 204 |
| 4.11.1 | Kommunikationspyramide: Die drei Ebenen der Arbeitgeberkommunikation | 205 |
| 4.11.2 | Segmentierung von Zielgruppen | 208 |
| 4.11.3 | Entwicklung von zielgruppenspezifischen Botschaften | 211 |
| 4.11.4 | Zielgruppen-Themen-Matrix: Baukasten für alle weiteren Themen des Arbeitgebers | 213 |
| 4.12 | Deep Case Helvetia: Strategie entwickeln und sich positionieren | 216 |
| 4.13 | Deep Case Vanderlande: Strategie entwickeln und sich positionieren | 220 |
| 5 | Die Arbeitgeberpositionierung in der Organisation verankern | 227 |
| 5.1 | Verstehen, verinnerlichen, leben: Storming, norming, performing | 231 |
| 5.2 | Schritt 12: Arbeitgeberpositionierung erfolgreich implementieren | 232 |
| 5.2.1 | Ein Gesamtbild zeichnen: Die Arbeitgebermarke in den Kontext setzen | 233 |
| 5.2.2 | Dialog und Reflexion | 234 |
| 5.2.3 | Top-down war gestern: Direkte Vorgesetzte sind wichtiger als Vorstände | 236 |
| 5.2.4 | Transformatives Vorgehen bei starker Veränderungsperspektive | 237 |
| 5.2.5 | Culture Hacks: Pragmatische, schnelle Interventionen | 238 |
| 5.2.6 | Begleitende interne Kommunikation | 239 |
| 5.2.7 | Weitere Maßnahmen | 240 |
| 5.3 | Schritt 13: Die Arbeitgebermarke dauerhaft in der Organisation verankern | 244 |
| 5.3.1 | Führungskräfte – Kronzeugen der Arbeitgebermarke | 246 |
| 5.3.2 | Personalmanagement – Spiegelfläche Ihrer Positionierung | 248 |
| 5.3.3 | Interne Kommunikation – die Verankerung flankieren | 249 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.3.4 | Gestaltung der Arbeitswelt – Beweis der Arbeitgebermarke | 251 |
| 5.3.5 | Explorativ vorgehen: Graswurzel statt Vorstandsauftrag | 252 |
| 5.3.6 | Internes Employer Branding garantiert Social-Media-Erfolg | 253 |
| 5.3.7 | Musterbeispiel: Internes Employer Branding der FUTURA AG | 254 |
| 5.4 | Deep Case Helvetia: In der Organisation verankern | 256 |
| 5.5 | Deep Case Vanderlande: In der Organisation verankern | 260 |
| 6 | Die Arbeitgeberpositionierung extern aktivieren | 265 |
| 6.1 | Schritt 14: Strategie werblich umsetzen – Agenturpartner finden und Kreativkonzept entwickeln | 266 |
| 6.1.1 | Kreativkonzept – Definition und Verwendung | 267 |
| 6.1.2 | Vorgehen: Die Entwicklung eines Kreativkonzepts planen, terminieren und budgetieren | 269 |
| 6.1.3 | Agenturscreening: Die passende Agentur finden | 272 |
| 6.1.4 | Creative Brief: Die Agentur in die richtige Richtung schicken | 274 |
| 6.1.5 | Agenturpitch: Ein gutes Kreativkonzept erkennen | 277 |
| 6.1.6 | Entwicklung und Umsetzung: Ein Kreativkonzept zum Leben erwecken | 280 |
| 6.1.7 | Perspektivwechsel: Employer Branding aus Sicht der »Kreativen« | 282 |
| 6.2 | Schritt 15: Kommunikationsdramaturgie – Medien und Maßnahmen planen ... | 284 |
| 6.2.1 | Phasenmodell der Arbeitgeberkommunikation | 286 |
| 6.2.2 | Parameter der Kommunikationsplanung | 290 |
| 6.2.3 | Wahrhaft viral: Die privaten mobilen Endgeräte der Zielgruppen erobern | 292 |
| 6.2.4 | Musterbeispiel: Die crossmediale Kommunikationsplanung der FUTURA AG | 293 |
| 6.3 | Schritt 16: Erscheinungsbild – den Arbeitgeberauftritt konsistent gestalten | 296 |
| 6.3.1 | Anforderungen der Markenbildung an den Arbeitgeberauftritt | 298 |
| 6.3.2 | Management des Arbeitgeberauftritts | 301 |
| 6.4 | Schritt 17: Die Arbeitgebermarke extern kommunizieren | 303 |
| 6.4.1 | Personalmarketing | 304 |
| 6.4.2 | Networking | 308 |
| 6.4.3 | Testimonials, Empfehlungsprogramme, Markenbotschafter | 309 |
| 6.4.4 | Recruiting und Bewerbermanagement | 311 |
| 6.4.5 | Active Sourcing im Zusammenspiel von Arbeitgebermarke, Personalmarketing und Recruiting | 313 |
| 6.4.6 | Corporate Reputation | 318 |
| 6.5 | Spezial: Social Media Employer Branding | 319 |
| 6.6 | Deep Case Helvetia: In den Arbeitsmärkten aktivieren | 319 |
| 6.7 | Deep Case Vanderlande: In den Arbeitsmärkten aktivieren | 328 |
| 6.8 | Praxisinterview: Externe Aktivierung (Samariterstiftung) | 339 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 7 | Die Arbeitgebermarkenbildung steuern und messen | 349 |
| 7.1 | Schritt 18.1: Employer-Brand-Management und -Controlling | 351 |
| 7.1.1 | Von Beruf: Employer-Brand-Manager – ein Profil | 352 |
| 7.1.2 | Steuerungssystematik: Personen, Plattformen, Prozesse | 355 |
| 7.2 | Schritt 18.2: Employer-Brand-Controlling | 356 |
| 7.2.1 | Der Faktorenkreis des Arbeitgebermarkenerfolgs | 357 |
| 7.2.2 | Beitrag der Arbeitgebermarke zur Balanced Scorecard | 362 |
| 7.2.3 | Entwicklung eines individuellen Kennzahlensystems | 364 |
| 7.3 | Deep Case Helvetia: Steuern und messen | 366 |
| 7.4 | Deep Case Vanderlande: Steuern und messen | 369 |
| 7.5 | Praxisinterview: Steuern und messen (gicom AG) | 371 |
| 7.6 | Überprüfung der Arbeitgebermarke: Passt sie noch? | 376 |
| 7.6.1 | Nichts währt ewig: Lebenszyklus von Arbeitgebermarken | 378 |
| 7.6.2 | Praxisinterview: Nachschärfung der Arbeitgebermarke (BBBank) | 380 |
| 8 | Realistisch investieren: Budget-Orientierungswerte | 387 |
| 8.1 | Selbstcheck: Welches Budgetszenario passt zu Ihnen? | 388 |
| 8.1.1 | Welcher Organisationstyp sind Sie? | 389 |
| 8.1.2 | Welcher Vorgehensstyp sind Sie? | 392 |
| 8.2 | Tabellarische Übersichten der Budgetszenarien | 395 |
| 8.2.1 | Budgetszenarien für die Entwicklung der strategischen Grundlagen (normative Ebene) | 395 |
| 8.2.2 | Budgetszenarien für die Verankerung der Arbeitgebermarke in der Organisation (interne Implementierung) | 398 |
| 8.2.3 | Budgetszenarien für die Aktivierung der Arbeitgebermarke im Arbeitgeberauptritt (externe Implementierung) | 401 |
| 8.3 | Budgetspannen für ausgewählte operative Maßnahmen | 404 |
| 9 | Fallstudien Employer Branding | 405 |
| 9.1 | Fallstudie Sparkassen Finanzgruppe | 405 |
| 9.1.1 | Portrait Sparkassen-Finanzgruppe, Deutschland | 405 |
| 9.1.2 | Projekthintergrund | 406 |
| 9.1.3 | »Flexibilität schlägt Richtlinien« – Interview mit Ulrich Blödorn, Geschäftsbereich Personalmanagement beim Sparkassenverband Niedersachsen und seinerzeit Projektleiter für die Arbeitgeberpositionierung beim DSGV | 410 |
| 9.1.4 | Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps | 414 |
| 9.1.5 | Projektbausteine und -verlauf | 414 |
| 9.2 | Fallstudie Ravensburger AG | 415 |
| 9.2.1 | Portrait Ravensburger, Ravensburger/Deutschland | 415 |
| 9.2.2 | Projekthintergrund | 416 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 9.2.3 | »Keinem war bewusst, wofür wir als Arbeitgeber stehen« – Interview mit Vera Klaiber, Leiterin Arbeitgebermarke & Ausbildung, Ravensburger | 417 |
| 9.2.4 | Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps | 420 |
| 9.2.5 | Projektbausteine und -verlauf | 421 |
| 9.3 | Fallstudie gicom AG | 425 |
| 9.3.1 | Porträt gicom AG, Overath/Deutschland | 425 |
| 9.3.2 | Projekthintergrund | 426 |
| 9.3.3 | »Das Budget ist nicht entscheidend, es ist die persönliche Einstellung« – Interview mit Michael Witzel, Leiter HR | 427 |
| 9.3.4 | Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps | 431 |
| 9.3.5 | Projektbausteine und -verlauf | 432 |
| 9.4 | Fallstudie Migros Bank | 437 |
| 9.4.1 | Porträt Migros Bank, Zürich/Schweiz | 438 |
| 9.4.2 | Projekthintergrund | 438 |
| 9.4.3 | »Unser Treiber ist laut und deutlich.« – Interview mit Patrick Wolf, Leiter Human Resources | 440 |
| 9.4.4 | Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps | 442 |
| 9.4.5 | Projektbausteine und -verlauf | 444 |
| 9.5 | Fallstudie Frankfurt am Main | 447 |
| 9.5.1 | Porträt Stadt Frankfurt am Main/Deutschland | 447 |
| 9.5.2 | Projekthintergrund | 447 |
| 9.5.3 | »Kein externes Employer Branding ohne internes Employer Branding.« – Interview mit Désirée Volz, Personal- und Organisationsamt, Projektleiterin Employer Branding | 450 |
| 9.5.4 | Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps | 457 |
| 9.5.5 | Projektbausteine und -verlauf | 460 |
| 9.6 | Fallstudie Samariterstiftung | 461 |
| 9.6.1 | Porträt Samariterstiftung, Nürtingen/Deutschland | 461 |
| 9.6.2 | Projekthintergrund | 462 |
| 9.6.3 | »Wir möchten mit dem Employer Branding keine Mogelpackung verkaufen« – Interview mit Lisa Krieg, Referentin Mitarbeitergewinnung | 463 |
| 9.6.4 | Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps | 464 |
| 9.6.5 | Projektbausteine und -verlauf | 465 |
| 9.7 | Fallstudie Braincourt GmbH | 472 |
| 9.7.1 | Porträt Braincourt GmbH, Stuttgart/Deutschland | 472 |
| 9.7.2 | Projekthintergrund | 472 |
| 9.7.3 | »Die Herausforderung bestand darin, einen für und zu uns passenden Weg zu finden« – Interview mit Claudia Hyrtek, Leiterin Marketing und Projektleiterin Employer Branding | 474 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 9.7.4 | Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps | 477 |
| 9.7.5 | Projektbausteine und -verlauf | 478 |
| 9.8 | Fallstudie Deutsches Elektronen-Synchrotron DESY, ein Forschungszentrum der Helmholtz-Gemeinschaft | 482 |
| 9.8.1 | Porträt DESY, Hamburg/Deutschland | 482 |
| 9.8.2 | Projekthintergrund | 482 |
| 9.8.3 | »Wir haben nicht erwartet, so starke Ergebnisse zu erzielen.« – Interview mit Sarvenaz Oldach, Employer-Brand-Managerin | 484 |
| 9.8.4 | Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps | 488 |
| 9.8.5 | Projektbausteine und -verlauf | 489 |
| 9.9 | All Time Classic: Fallstudie sd&m AG | 489 |
| 9.9.1 | Porträt sd&m AG, München/Deutschland | 489 |
| 9.9.2 | Projekthintergrund: Mehr Einstellungen bei weniger Bewerbungen | 490 |
| 9.9.3 | »Anziehend passgenau« – Interview mit Julia Andersch, Leiterin Recruiting und Personalmarketing, sd&m | 493 |
| 9.9.4 | Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps | 495 |
| 9.9.5 | Projektbausteine und -verlauf | 495 |
| 9.10 | Classic Cases: die neun Fallstudien aus der Erstauflage | 498 |
| 10 | Porträt des Autors und der Gastautoren | 501 |
| 10.1 | Wolf Reiner Kriegler | 501 |
| 10.2 | Larissa Horn | 502 |
| 10.3 | Martin Maas | 503 |
| 10.4 | Beate Schulte | 503 |
| 10.5 | Sebastian Sellinat | 504 |
| | Stichwortverzeichnis | 505 |