
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 Lenkungskreis	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 – Profithemen 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 Profilt Themen	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 Arbeitgeberauftritt (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	Porträt 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 DSGVO	410
9.1.4	Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps	414
9.1.5	Projektbausteine und -verlauf	414
9.2	Fallstudie Ravensburger AG	415
9.2.1	Porträt 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 Erstaufgabe	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