

Employer Branding

Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber

von

Prof. Waldmar Stotz, MBA

Anne Wedel-Klein, MBA

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Oldenbourg Verlag München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur Neuauflage	V
Vorwort der Erstausgabe	VII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation.....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau des Buches	2
2 Grundlagen des Employer Branding	5
2.1 Die Employer Brand	5
2.2 Das Employer Branding.....	7
2.3 Historie des Employer Brand-Gedankens.....	10
2.4 Die Kriterien des Employer Branding	11
2.5 Aufgabenträger des Employer Branding.....	12
2.5.1 Die Entwicklungsstufen des Personalmanagements	12
2.5.2 Employee Relationship Management (ERM).....	16
2.5.3 Die Zukunft: Human Capital Management – eine qualitativ neue Denkrichtung....	17
3 Empirische Basis des Employer Branding	19
3.1 Empirische Studien zu Arbeitgeberpräferenzen.....	19
3.1.1 Studien zur Arbeitgeberqualität	19
3.1.2 Studien zum Arbeitgeberimage.....	20
3.1.3 Kritische Betrachtung der Arbeitgeberstudien.....	22
3.2 Die Gallup Loyalitätsstudie	23
3.3 Markenpolitik im Personalbereich.....	24
4 Funktionen und Wirkungsbereiche des Employer Branding	27
4.1 Funktionen und Wirkungsbereiche aus Arbeitgebersicht.....	28
4.1.1 Präferenzbildung.....	28
4.1.2 Differenzierung.....	29
4.1.3 Emotionalisierung.....	29
4.2 Funktionen und Wirkungsbereiche aus Arbeitnehmersicht.....	30
4.2.1 Orientierung.....	31
4.2.2 Vertrauen.....	31
4.2.3 Identifikation.....	31

4.3	Erfolgskritische Faktoren	32
4.3.1	Ressourcen planen	32
4.3.2	Austauschbarkeit der Marke	32
4.3.3	Authentizität	33
4.3.4	Klare Botschaften	33
5	Der Mitarbeiter als interner Kunde	35
5.1	Lernen vom Customer Relationship Management	36
5.2	Kundenbindungsprogramme.....	39
6	Differenzierung durch Employer Branding	41
6.1	War for Talent	41
6.1.1	Soziodemographischer Wandel.....	41
6.1.2	Entwicklung zu einer Wissensgesellschaft	43
6.1.3	Produktivitätszuwachs in Managementfunktionen	43
6.1.4	Verlagerung arbeitsintensiver Produktionsprozesse	43
6.1.5	Internationalisierung des Arbeitsmarktes.....	44
6.2	Umschwung in einen Käufermarkt	45
6.3	Relevanz des Employer Branding	45
7	Diversity Management	47
7.1	Was ist Diversity Management?	47
7.2	Ziele.....	49
7.3	Nutzen	50
7.4	Risiken.....	51
7.5	Rechtlicher Hintergrund	51
7.6	Entwicklung in Deutschland und der EU	52
7.7	Beispiele für Diversity Management	53
8	Die Bedeutung der Führungskräfte im Employer Branding Prozess	55
8.1	Die Rolle der Führungskraft	55
8.2	Situatives Führen	59
8.3	Der Reifegrad der Führungskraft.....	61
8.4	Kompetenz der Führungskraft	64
8.4.1	Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft.....	68
8.4.2	Authentizität der Führungskraft.....	70
8.5	Führungskräfteentwicklung	72

9	Die Rolle der Mitarbeitervertretung im Employer Branding Prozess	75
9.1	Der Betriebsrat als Partner	75
9.2	Die Grundvoraussetzungen	76
9.3	Zusätzliche Überlegungen und Hinweise	77
9.3.1	Bereitschaft zur Kandidatur	77
9.3.2	Reihenfolge der Informationen	78
9.4	Grenzen der Kooperation	78
10	Die Employer Branding Strategie	79
10.1	Mit Strategie zum Erfolg	79
10.2	Die Analyse	81
10.2.1	Unternehmensanalyse	82
10.2.2	Zielgruppenanalyse	85
10.3	Die Planungsphase	87
10.3.1	Verdichtung und Auswertung der Informationen	87
10.3.2	Zielformulierung	90
10.3.3	Markenpositionierung	91
10.3.4	Marktbearbeitungsstrategie	93
10.3.5	Instrumentelle Maßnahmen	94
10.3.6	Ressourcen	102
10.3.7	Integrierte Kommunikation	102
11	Das HR-Audit	111
11.1	1. Stufe: Informationsbeschaffung	112
11.2	2. Stufe: On-site Review	113
11.3	3. Stufe: Situationsanalyse	114
11.4	4. Stufe: Audit Report	115
11.5	5. Stufe: Maßnahmenplan	115
12	Umsetzung des Employer Branding Prozesses	117
12.1	Risikofaktor Employer Branding	117
12.2	Interner Employer Branding Prozess	118
12.2.1	Phase 1: Mitarbeiterzufriedenheit	119
12.2.2	Phase 2: Auswahl und Beurteilung der Mitarbeiter	122
12.2.3	Phase 3: Die Kommunikation	129
12.3	Make or Buy?	135
12.3.1	Die Konzentration auf Kernkompetenzen	135
12.3.2	Die Prozessbetrachtung	136

13	Evaluation der Employer-Branding Aktivitäten	139
13.1	Wissenschaftlich orientierte Ansätze der Evaluation	139
13.2	Praxisorientierte Ansätze der Evaluation	140
13.2.1	Kennzahlen interner Maßnahmen	141
13.2.2	Kennzahlen externer Maßnahmen	148
13.2.3	Die Human Resources Scorecard (HRSC)	149
13.2.4	Die Bewertung des Humankapitals.....	151
14	Die Praxis attraktiver Arbeitgeber	155
14.1	4flow AG	156
14.1.1	Talentmanagement der 4flow AG	156
14.1.2	Integration neuer Mitarbeiter	159
14.1.3	4flow-Beurteilungssystem P&D	160
14.1.4	Das 4flow-Weiterbildungsprogramm.....	161
14.1.5	4flow-Kultur	161
14.1.6	Fazit	162
14.2	Lindner Hotels & Resorts	162
14.2.1	Der Mitarbeiter als wichtigster Botschafter	162
14.2.2	Der Lindner Satisfaction Index – LSI.....	163
14.2.3	Integrationsprozess Onboard	163
14.2.4	Karriereplanung bei den Lindner Hotels & Resorts	164
14.2.5	Path To Improve (PTI).....	164
14.2.6	Das Blended Learning Konzept als Baustein.....	164
14.3	Cisco Systems GmbH.....	165
14.3.1	Möglichkeiten zur Vereinbarung von Familie und Beruf	166
14.3.2	Diversity Management	167
14.3.3	Aktive Förderung des Community-Gedankens (Aktionstage).....	169
14.3.4	E-Learning und andere Lernformen	169
14.3.5	Mitarbeiter werben Mitarbeiter – Amazing People	169
14.4	Hugo Boss AG	170
14.4.1	Externe Employer Branding Kampagne	171
14.4.2	Internes Kommunikationskonzept.....	171
14.4.3	Die HUGO BOSS Akademie.....	172
14.4.4	Regelmäßige Feedback-Gespräche.....	172
14.4.5	Mitarbeiterführung.....	173
14.4.6	Mitarbeitererfolgskonto (MEK).....	173
14.4.7	HUGO BOSS ArtPass	173
14.4.8	Gesundheitsmanagement.....	174
14.4.9	Sportangebot.....	174
14.4.10	HUGO BOSS Run	174
14.4.11	Konzept zur Familienförderung.....	175
14.4.12	Sozial- und Konfliktberatung	175

14.5	Laufer Mühle	176
14.5.1	Zelebrieren von Erfolgen: Feiern als Ritual.....	177
14.5.2	Unternehmensphilosophie: Mitarbeiter ist interner Kunde.....	177
14.5.3	Personalarbeit ist Human Capital Management.....	178
14.5.4	Mitarbeiterzeitung: Auszeichnung mit dem Inkom Grand Prix	178
14.5.5	Fünf Extra-Tage für Bildung.....	179
14.6	Philips Deutschland GmbH.....	180
14.6.1	Work-Life-Balance	181
14.6.2	Gesundheit und Wohlbefinden.....	182
14.6.3	Altersvorsorge.....	183
14.6.4	Diversity	185
14.6.5	Zusätzliche Leistungen	185
14.7	Schindlerhof GmbH.....	186
14.7.1	Der MitarbeiterAktienindeX MAX.....	187
14.7.2	Ermittlung des Wertes von MAX.....	187
14.7.3	MAX als Teil der Unternehmenskultur.....	189
14.7.4	Aktuelle Mitarbeiterbefragung zu MAX.....	190
14.7.5	Fazit	192
14.8	Hospitality Alliance AG Deutschland.....	192
14.8.1	Recruiting	193
14.8.2	Education	193
14.8.3	Culture	195
14.8.4	Arbeitsumfeld	195
14.8.5	Fazit	195
14.9	Martin Bauer Group (the nature network®)	196
14.9.1	Employer Branding als Chance für wenig bekannte Unternehmen	196
14.9.2	Werte als Basis der Unternehmenskultur	197
14.9.3	Mitarbeiterführung.....	197
14.9.4	Gesundheitsmanagement	198
14.9.5	Aktive Förderung des Gemeinschaftsgedankens	199
14.9.6	Interne Kommunikation.....	200
14.9.7	Externe Kommunikation.....	201
15	Weitere Unternehmensbeispiele	203
16	Fazit und Ausblick	205
Index		209