

Engin Baran

Employer Branding

Komm zu uns, bleib bei uns, binde
dich an uns – so bauen Sie eine
starke Arbeitgeber-Marke auf



Springer Gabler

Employer Branding

Engin Baran

Employer Branding

Komm zu uns, bleib bei uns, binde dich an uns – so bauen Sie eine starke Arbeitgeber-Marke auf

Engin Baran
Istanbul, Türkei

ISBN 978-3-658-19340-9 ISBN 978-3-658-19341-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19341-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Dies ist ein Reisebuch ...

Es soll nicht aus diversen Quellen zusammengestellte, allgemeine Kenntnisse über Employer Branding vermitteln; darum steht an dieser Stelle nicht, wer Employer Branding wie definiert und welche dieser Definitionen uns warum am plausibelsten erscheint. Das Buch soll auch nicht beweisen, wie wichtig Employer Branding heute ist, und deshalb wird darin nicht aufgeführt, um wie viel Prozent man damit das Mitarbeiter-Engagement und die Rate der eingehenden Bewerbungen steigert oder die Recruiting-Kosten senkt. Da Sie das Buch in Händen halten, wissen Sie um die Bedeutung von Employer Branding ja ohnehin schon Bescheid.

Dies ist ein Reisebuch ...

Dies ist ein Buch, das Sie bei sich haben sollten, wenn Sie sich auf die Reise des Employer Brandings begeben, das Sie begleiten, Sie gegebenenfalls warnen und Ihnen den richtigen Weg weisen soll. Deshalb geht es darin nicht nur um Theorie, sondern genauso sehr um die praktische Anwendung. Es soll von Erfolgen und Veränderungen berichtet werden, doch wollen wir uns nicht einfach damit brüsten, was wir alles geleistet haben, sondern auch aufzeigen, mit welchen Problemen wir es zu tun hatten, gegen welche Wände wir manchmal gefahren sind und was wir aus Misserfolgen gelernt haben. So haben wir die erste Hälfte des Buches dem gewidmet, was wir auf dieser Reise selbst gesehen und erlebt haben, während im zweiten Teil Firmen und Institute schildern, wie es ihnen dabei ergangen ist.

Im ersten Praxisbeispiel berichtet Unicredit davon, wie es sein IMPACT-Projekt ins Leben gerufen hat. IMPACT ist ein internationales, über 18 Monate laufendes Graduiertenprogramm, das sich sowohl an Studenten als auch an Berufstätige richtet. Von der richtigen Kommunikation mit der Zielgruppe über die Auswahl der passenden Kandidaten, ihr Entwicklungsprogramm und ihre

Übernahme nach Ende des Programms bis hin zu ihrer harmonischen Eingliederung in das Unternehmen läuft dabei alles im Rahmen des Unicredit Employer Brandings ab.

Unser zweites Praxisbeispiel stammt von der Deutschen Bahn, bei der sich pro Jahr über 200.000 Personen bewerben. Allein in Deutschland sind bei der Bahn jährlich mehr als 8.000 Stellen in den verschiedensten Bereichen neu zu besetzen, was eine ziemliche Herausforderung darstellt. Die Deutsche Bahn berichtet davon, wie sie eine nach modernsten Methoden arbeitende Personalgewinnungsorganisation geschaffen hat, und erläutert die zehn Hebel für ihren Weg zum Erfolg. Sie gibt hervorragende Beispiele dafür, wie ein auf Innovation ausgerichtetes Talent-Acquisition-Team heute vorzugehen hat.

Das dritte Praxisbeispiel stammt von der Fluggesellschaft Swiss, wo man sich ein besonderes Projekt ausgedacht hat, um innerhalb der Firma Gemeinsamkeits- und Zugehörigkeitsgefühl zu stärken und die Positionierung als Arbeitgeber zu forcieren. Bei der Lancierung einer neuen EVP (Employer Value Proposition) wurde darauf geachtet, dass diese mit den gewählten Kommunikationsmitteln perfekt harmonisiert, sodass man sich über den erreichten Erfolg und die gewonnenen Preise nicht zu wundern braucht.

Das vierte Praxisbeispiel liefert der Pharmazie-Konzern Bayer und es werden darin die wesentlichen Faktoren aufgezeigt, die die erfolgreiche Einführung einer weltweit einheitlichen Arbeitgebermarke ausmachen. Der Fokus liegt darauf, dass Unternehmens- und Arbeitgebermarke zueinanderpassen. Am Beispiel von Bayer wird anschaulich verdeutlicht, wie die Arbeitgebermarke als Spiegel der Unternehmenswerte fungieren muss.

Das fünfte Praxisbeispiel bezieht sich auf die YouTube-Serie „Die Rekruten“ der Deutschen Bundeswehr, in der geschildert wird, wie zwölf junge Männer und Frauen sich von ihren Familien verabschieden und an der Marinetechnikschule in Parow bei Stralsund ihre Grundausbildung absolvieren. In vielen Nahaufnahmen wird gezeigt, in was für eine Welt sie dort eintreten, was sie alles tun und erleben, mit was für Schwierigkeiten sie zu kämpfen haben und wie sie diese überwinden. Dabei werden die Klischees über die Bundeswehr kritisch hinterfragt.

Im sechsten und letzten Praxisbeispiel geht es um das Institut trendence, das untersucht, wer die bevorzugten Arbeitgeber der Digitalen sind. Hier werden die Fragen beantwortet: Wer sind die Digitalen? Worin unterscheiden sie sich von den Non-Digitalen? In welchen Bereichen arbeiten sie am liebsten? Kurz gesagt, geht aus dem Beispiel hervor, wie man die Digitalen am besten in die eigene Firma bringen und an sich binden kann.

Dies ist ein Reisebuch ...

Es soll vergnüglich zu lesen sein, leicht auf den Alltag anzuwenden, den Leser nicht von oben herab behandeln, sondern mit ihm auf Augenhöhe sein. Und hoffentlich nicht nur auf Ihrem Schreibtisch liegen, sondern Sie auf Ihrer Reise zum Employer Branding begleiten.

Danksagung

Dieses Buch ist in Zusammenarbeit mit sechs Firmen und Institutionen entstanden, die jeweils ein Praxisbeispiel dazu beigetragen haben. Die Schwierigkeit bestand nicht nur in der Auswahl und dem Verfassen der Praxisbeispiele, sondern diese sollten sich nach Möglichkeit auch inhaltlich ergänzen. In jeder teilnehmenden Institution gab es praktisch eine kleine Projektgruppe, die erst für sich ihren Text kreierte, danach wurden alle Beispiele im Hinblick auf eine Vereinheitlichung noch einmal überarbeitet.

Ich möchte jedem danken, der in diesen Teams an dem Buch mitgewirkt hat, ganz besonders aber Ayşe Özpirinççi, Marco Russomando, Sibilla Rocco, Cristina Fasci und Luisa Gatti von Unicredit; Kerstin Wagner, Mathias Waha und Fabian Wylenzek von der Deutschen Bahn; Edo Gerdes und dem ganzen EVP Roll Out Team bei Swiss; Christine Knebel, Annika Schreiber und Markus Siebenmorgen von Bayer; Dirk Feldhaus von der Deutschen Bundeswehr sowie Holger Koch und Annkatrin Buhl von trendence.

Mein Dank gilt auch allen Führungskräften der beteiligten Organisationen, die an dieses Projekt geglaubt und sich bereit erklärt haben, mit unseren Lesern sowohl ihre positiven als auch ihre negativen Erfahrungen zu teilen.

Schließlich und endlich möchte ich allen Freunden und Verwandten danken, die mir während der einjährigen Arbeit an dem Buch zur Seite gestanden haben.

Istanbul
September 2017

Engin Baran

Inhaltsverzeichnis

1	Warum Employer Branding so im Trend liegt	1
1.1	Wie hoch schätzen Sie die Chancen ein, Ihr Unternehmen einmal zu leiten?	1
1.2	Warum wir HR hassen	2
1.3	Ist strategisches HR ein Oxymoron?	5
1.4	Ein Krieg ohne Frieden: War for Talent	7
	Literatur	9
2	Die Mitarbeiter begreifen	11
2.1	Wie sich die Mitarbeiter verändern	11
2.2	Mitarbeiter-Segmentierung	13
2.3	Mitarbeiterlebenszyklus	19
2.4	Das Mitarbeitererlebnis	27
2.5	Zusammen Werte schaffen	32
	Literatur	34
3	Der Weg zur Arbeitgebermarke	37
3.1	Den allgemeinen Rahmen abstecken	37
3.2	Von Daten zu Einsichten	42
3.3	EVP: Warum sollte ich für Ihre Firma arbeiten?	47
3.4	Die Implementierung der EVP	50
3.5	Messen und Revidieren	56
	Literatur	58
4	Die Arbeitgebermarke als Markenprojekt	59
4.1	Dr. Jekyll und Mr. Hyde: Markenschizophrenie	59
4.2	Dachmarke oder Haus der Marken?	62

4.3	Globale Arbeitgebermarken	65
	Literatur.	68
5	Praxis-Beispiele	69
5.1	UniCredit IMPACT Graduiertenprogramm	69
5.2	Mit Virtual Reality, Snapchat und Hologrammen: Talent Acquisition bei der Deutschen Bahn	77
5.3	Employer Branding beflügelt: Der SWISS Mitarbeiterflieger.	88
5.4	Employer Branding bei Bayer	97
5.5	Recruiting für Rekruten: Innovatives Storytelling im Employer Branding der Bundeswehr	111
5.6	trendence: Gebrauchsanweisung für Digitals	117
	Literatur.	128
	Nachwort	131

Über den Autor



Dr. Engin Baran hat nach dem Abitur am Deutschen Gymnasium in Istanbul Regelungstechnik und Informatik studiert und in dieser Zeit an einem Luft- und Raumfahrtprojekt der Universität der Bundeswehr in München teilgenommen. Seinen Dokortitel erlangte er an der Istanbuler Bogaziçi Universität im Bereich Marketing- und Organisationstheorie. Seit 2000 unterrichtet Dr. Baran an mehreren Universitäten in den Fächern Marketing und Markentheorie und arbeitet zudem im Privatsektor als Trainer und Berater.

Heute unterrichtet er an der Sabanci Universität Strategisches Markenmanagement und führt diverse Employer Branding Projekte. Dr. Baran hält zahlreiche Vorträge im In- und Ausland und ist sowohl in der Türkei als auch in Deutschland in diversen Wirtschaftsbranchen als Berater tätig. 2016 hat er sein erstes Buch zum Thema Employer Branding veröffentlicht.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Why We Hate HR	3
Abb. 2.1	The Long Tail	14
Abb. 2.2	Grundlegende Mitarbeitersegmentierung	17
Abb. 2.3	Begrüßungsset	23
Abb. 2.4	Mitarbeiterlebenszyklus	26
Abb. 2.5	Kundenzufriedenheitsmatrix	29
Abb. 3.1	Wie sich bei einem Employer-Branding-Projekt die Inputs in Ergebnisse verwandeln	38
Abb. 3.2	Aakers Markenpersönlichkeitsrahmen	45
Abb. 3.3	Anpassung einer Google-EVP auf verschiedene Abteilungen	52
Abb. 5.1	Das IMPACT Graduiertenprogramm	75
Abb. 5.2	Der erste Start des Mitarbeiterfliegers „Faces of SWISS“ mit 2500 Portraits aus aller Welt	90
Abb. 5.3	Die großen Gesichter sind sieben Meter hoch und repräsentieren die verschiedenen Berufsgruppen und Standorte	91
Abb. 5.4	Die größte SWISS-Party mit Lichtshow bei der Präsentation des Mitarbeiterfliegers	93
Abb. 5.5	Der Film über den Mitarbeiterflieger lief im Bordunterhaltungsprogramm aller SWISS-Flüge	94
Abb. 5.6	Die Medien reagierten schnell, umfangreich und positiv	95
Abb. 5.7	Der Mitarbeiterflieger weckt zusätzliches Interesse für SWISS als Arbeitgeber	95
Abb. 5.8	Der SWISS Mitarbeiterflieger hat Arbeitgeberrankings und Awards beflügelt	96

Abb. 5.9	Die Arbeitgebermarke „Passion to innovate Power to change“	97
Abb. 5.10	David gegen Goliath.	105
Abb. 5.11	Reis für eine hungrige Welt	106
Abb. 5.12	Distanzen überwinden	107
Abb. 5.13	In Balance arbeiten und leben	108
Abb. 5.14	Die Web-Serie die „Rekruten“	112
Abb. 5.15	Ab November	114
Abb. 5.16	Einige Rekruten kommen an ihre Grenzen	116
Abb. 5.17	Wie digital sind Sie?	120
Abb. 5.18	Anteil der auf dem Arbeitsmarkt verfügbaren Digitals nach Fachrichtungen.	121
Abb. 5.19	Animierte Werbebanner von BCG zur Ansprache der Digitals	123
Abb. 5.20	Aussagen der Digitals zu ihren Karriereplänen und Wünschen	126

Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1	Erfolgskriterien bei Arbeitgebermarkenprojekten	57
Tab. 5.1	Die LIFE-Werte bei BAYER	102

Warum Employer Branding so im Trend liegt

1

Zusammenfassung

Stehen wir als HR wirklich da, wo wir hingehören? Inwieweit fragt man die HR-Manager nach deren Meinung, wenn die strategische Ausrichtung des Unternehmens definiert werden soll? In diesem Kapitel wird vor allem hinterfragt, wie HR von den Mitarbeitern wahrgenommen wird. Zur Überwindung von Vorurteilen und negativen Sichtweisen gilt es, sich in die Firmenstrategie aktiv einzubringen. Da künftig der Kampf um Talente noch härter sein wird, werden die HR-Teams, die diesen Kampf zu führen haben, an Bedeutung sehr zunehmen.

1.1 Wie hoch schätzen Sie die Chancen ein, Ihr Unternehmen einmal zu leiten?

Als Gastredner bei einem Personalmanagement-Kongress habe ich vor etwa zehn Jahren den fast ausschließlich aus Personalvorständen bestehenden Zuhörern eingangs zwei Fragen gestellt. Die erste lautete: „Hat jemand von Ihnen die höchste Führungskraft Ihres Unternehmens persönlich eingestellt?“ Sogleich gingen einige Hände hoch, was bei der Anzahl der erfahrenen Teilnehmer auch nicht weiter verwunderlich war. Ganz anders allerdings war die Reaktion auf meine zweite Frage: „Wer von Ihnen hat vor, seine Firma einmal selbst zu leiten?“ Die Teilnehmer sahen sich an, doch niemand meldete sich, bis schließlich doch ein Mann zögerlich die Hand hob. Ich fragte nach, ob er wirklich Geschäftsführer seiner Firma werden wolle. Seine Antwort war ziemlich vielsagend: „Nun, wir sind ein Familienunternehmen und da ich alle Stationen durchlaufen soll, hat mein Vater mich zuletzt in die Personalabteilung geschickt. Na ja, ich denke, ich werde die Firma eines Tages von meinem Vater übernehmen.“