

Diakonie

Deutschland

Leitfaden „Employer Branding in Sozial- und Pflegeeinrichtungen“

Die Entwicklung einer Employer Brand (Arbeitgebermarke) ist ein unternehmensstrategischer Prozess, den die Personalabteilung oder Öffentlichkeitsarbeit nicht alleine durchführen kann/sollte. Es handelt sich um weit mehr als nur eine Personalmarketing-Kampagne oder die Einführung neuer Recruiting-Kanäle. Die Verantwortung für den Employer Branding-Strategieprozess liegt bei der Geschäftsführung, das gesamte Unternehmen muss eingebunden werden. Der Prozess wird Ihr Unternehmen nachhaltig verändern, Missstände und Entwicklungspotenzial werden aufgedeckt werden – stellen Sie sich auf eine intensive Zeit ein! Legen Sie die Entwicklung einer Employer Brand nicht allein in die Hand einer Agentur, denn das führt dazu, dass sich am Ende niemand damit identifiziert. Employer Branding wirkt von innen, d.h. Ihre Mitarbeiter tragen die neue Arbeitgebermarke in die Welt hinaus. Wenn die Mitarbeiterzufriedenheit in Ihrem Unternehmen eher schlecht, ist dies nicht der richtige Zeitpunkt für ein Employer Branding. Es muss dann zunächst an der Mitarbeiterzufriedenheit gearbeitet werden. Eine Employer Brand (Sicht Bewerber/Mitarbeiter auf das Unternehmen) ist etwas anderes als die Corporate Brand (Sicht der Kunden/Hilfesuchenden auf das Unternehmen).

Schritte eines Employer Branding-Strategieprozesses samt Umsetzung

1. Projektstart (Geschäftsführung überzeugen, Budget aushandeln, Ziele festlegen, Projektleitung bestimmen/einstellen)
2. Research-Phase (Mitarbeiter- und Bewerberbefragungen, HR-Analytics, Fokusgruppen, Ausgangs- und Wettbewerbsanalyse, Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitern)
3. Konzeption (aus dem gesammelten Material Kerninhalte für ein Arbeitgeberwerteversprechen herausarbeiten und einen Maßnahmenkatalog entwickeln)
4. Kreativ-Phase (Claim ausdenken, Kommunikationsmaterial vorbereiten, Stellenanzeigen überarbeiten, Mitarbeiterbotschafter casten, Videos produzieren, Webseite programmieren, Social Media-Profilen anlegen, Wort-Bild-Sprache entwickeln, ...)
5. Aktivierungs-Phase (Kampagne starten: Veranstaltungen, Website, Werbeplakate, Social Media-Kommunikation, interne Kommunikationsmaßnahmen, ...)
6. Evaluation und Übertragung in die Regelarbeit
7. Optimierung und Folge-Prozesse anstoßen (Talentmanagement, Personalentwicklung, Praktikantenbindungsprogramm, Mitarbeiterbindung, Onboarding, Bewerbungsprozess, ...)

Das Ergebnis nach der Konzeptions-Phase

Am Ende eines Employer Branding-Strategieprozesses hat ein Arbeitgeber ein so genanntes Arbeitgeberwertversprechen formuliert, das in drei Schlagworten oder kurzen Sätzen folgende Fragen beantwortet: Was ist unser wichtigstes Alleinstellungsmerkmal? Für welche Werte stehen wir? Wofür machen wir uns stark? Diese zugespitzten Merkmale können jeweils kurz konkretisiert werden. Sie dürfen keine Floskeln oder leeren Versprechen bleiben, sondern müssen im Rahmen einer Personalmarketing-Kampagne (Plakate, Videos, Stellenanzeigen, Social Media-Kommunikation, HR-Pressemeldungen uvm.) mit Leben gefüllt werden. Üblicherweise wird ein Werbeslogan (Claim) entwickelt, der die Alleinstellungsmerkmale einprägsam transportiert.

Beispiel: [Careflex, Personaldienstleister der Ev. Stiftung Alsterdorf](#)



Alleinstellungsmerkmal: einziger Personaldienstleister am Standort, der zu einer diakonischen Stiftung gehört

Dafür stehen wir: Arbeitgeber, der seine Mitarbeiter wertschätzt

Dafür machen wir uns stark: Individualität unserer Mitarbeiter

Claim: „Hier bin ich wert“

Folgende Fragen muss Careflex seinen Bewerbern beantworten:

Was bedeutet es für Mitarbeiter, dass Careflex zu einer Stiftung gehört? Inwiefern habe ich dadurch bessere Arbeitsbedingungen?

Wie fühlt es sich für die Mitarbeiter im Arbeitsalltag konkret an, dass sie wertgeschätzt werden?

Woran merken sie das?

Wie darf ich meine Individualität konkret ausleben? (Darf ich Tattoos und rosa Haare haben? Kann ich je nach Lebenssituation Vollzeit oder Teilzeit arbeiten? Sucht Careflex z.B. Erzieher mit besonderen kreativen Hobbies? ...)

Weitere Beispiele für starke Alleinstellungsmerkmale:

- Wir sind der einzige Arbeitgeber in der Region, der das innovative Arbeitszeitmodell „7 Tage arbeiten, 7 Tage frei“ anbietet <http://bit.ly/2xZmlnL>.
- Wir stehen für Mitarbeiterbindung: Während in anderen Pflegeeinrichtungen die Fluktuation hoch ist, sind bei uns 70 Prozent unserer Mitarbeiter seit mehr als 5 Jahren an Bord.

Die Kosten

Die zu erwartenden Kosten für einen Employer Branding-Strategieprozess beginnen laut Erfahrung diakonischer Träger für kleine Arbeitgeber bei einer niedrigen fünfstelligen Summe. Dafür werden Sie z.B. von einem freiberuflichen Moderator durch die Research- und Konzeptions-Phase begleitet. Engagieren Sie dagegen als größeres Unternehmen eine Agentur, liegen die Kosten im mittleren bis höheren fünfstelligen Bereich (incl. Strategieprozess und Umsetzung von Karrierewebsite, Plakaten, Videos usw.). Rechnen Sie die Kosten für die Aktivierung der Kampagne hinzu (Schaltung von Plakaten, Bannern, Stellenanzeigen, Veranstaltungen, ...), landen Sie leicht im niedrigen sechsstelligen Bereich. Rechnen Sie damit, dass sich während des Prozesses weitere Notwendigkeiten auftun werden, für die Folgekosten entstehen (z.B. Einführung einer Bewerbermanagement-Software <http://bit.ly/2eL9Qnn>). Auch wenn Sie mit einer Agentur zusammenarbeiten, benötigen Sie eine Projektleitung (Vollzeit) im Haus, für die Personalkosten entstehen. Rechnen Sie damit, dass sich aus dem Prozess heraus neue Aufgaben ergeben werden (z.B. Bearbeitung zunehmender Bewerberanfragen), die weitere Personalressourcen in Anspruch nehmen werden.

Was tun, wenn kein Geld für Employer Branding da ist?

Manche Arbeitgeber stemmen die Kosten für einen Employer Branding-Prozess nicht aus dem laufenden Etat der Personalabteilung oder Öffentlichkeitsarbeit, sondern aus ihrem Projektetat für „Zukunftsthemen“, „Innovationen“ o.ä. Wenn das Employer Branding zunächst als Projekt aufgesetzt wird, bleibt Zeit genug, um zu überlegen, wie es finanziell und personalmäßig in die Regelarbeit integriert werden kann.

Sie können auch ohne Employer Branding-Strategieprozess Ihr Recruiting und Personalmarketing optimieren. Etwa, indem Sie Ihre Stellenanzeigen überarbeiten oder neue Recruiting-Kanäle ausprobieren. Bitte nennen Sie das dann aber nicht „Employer Branding“. Und beachten Sie, dass solche Einzelmaßnahmen ohne strategischen Überbau und professionelle Außenperspektive leicht an Wirkung einbüßen. Erfahrungsgemäß schaffen Einrichtungen im Sozial- und Gesundheitswesen die 180-Grad-Wende, die angesichts des Fachkräftemangels notwendig ist, erst, wenn die Personalgewinnung zur Chefsache gemacht wird.

Der Zeitplan

Ein Employer Branding-Prozess kostet Zeit. Der verantwortliche Projektleiter sollte von allen anderen Aufgaben befreit werden. Von der Beauftragung durch den Vorstand bis zur Aktivierung der Kampagne sollten Sie in einem größeren Unternehmen, das den Prozess in verschiedenen Gremien und ggf. durch einen Steuerungskreis begleitet, rund ein Jahr einplanen. Bei kleineren Unternehmen kann ein halbes Jahr ausreichen. Erfahrungswerte aus diakonischen Einrichtungen: Die Angebotseinholung und Auswahl einer Agentur kann sechs bis acht Wochen dauern, die Research-Phase zwei bis vier Monate, die Entwicklung eines Claims zwei Monate.

Bis sich das Employer Branding messbar auf ihre Bewerberzahlen auswirkt, werden nach der Aktivierung der Kampagne weitere Monate ins Land ziehen. Legen Sie daher vorher unbedingt

zusätzliche Erfolgskennzahlen fest, an denen Sie die Wirkung Ihrer Arbeit auch schon zwischendurch messen können. Beginnen Sie früh genug mit dem Employer Branding, wenn in einigen Jahren aufgrund eines Generationenwechsels besonders viele neue Mitarbeiter gebraucht werden.

Erwartungen und Erfolge

Ziel eines Employer Branding-Prozesses ist es, langfristig einen Ruf als attraktiver Arbeitgeber zu etablieren und zu erreichen, dass die Bewerber bestimmte Alleinstellungsmerkmale mit Ihnen als Arbeitgeber assoziieren. Employer Branding will Vertrauen aufbauen, nicht nur Informationen transportieren. Es ist nicht möglich, durch Employer Branding innerhalb kürzester Zeit alle Vakanzen zu besetzen und jegliche Personalsorgen ad acta zu legen. Vielleicht verkürzt sich zunächst die durchschnittliche Zeit zwischen Stellenausschreibung und Neubesetzung, vielleicht sparen Sie Kosten durch das Abschalten wenig erfolgreicher Bewerbungskonzepte. Vielleicht steigt der Prozentsatz der „Kündigungen im Guten“ (Kündigung z.B. wegen Umzug statt wegen Unzufriedenheit am Arbeitsplatz) oder die Leistung Ihrer Mitarbeiter steigt durch zunehmende Zufriedenheit mit Ihnen als Arbeitgeber. Eine Liste weiterer messbarer Erfolgskennzahlen finden Sie hier <http://bit.ly/2ot9tjT>. Sorgen Sie unbedingt dafür, dass Ihre Geschäftsführung realistische Erwartungen hat.

Wie überzeuge ich meine Geschäftsführung?

Erläutern Sie Ihrer Geschäftsführung folgende Zusammenhänge: Wenn ein Arbeitgeber kein Employer Branding macht, sucht sich der Bewerber seine Informationen über den Arbeitgeber selbst zusammen. Im Zweifelsfall stößt er auf unvollständige oder unwahre Informationen, die in Arbeitgeberbewertungsportalen, sozialen Netzwerken oder durch Mund-zu-Mund-Propaganda über Ihr Unternehmen verbreitet werden. Diese Fehlinformationen hinterher wieder auszubügeln, ist aufwändiger als von Anfang an selbst die gewünschten Informationen zu streuen.

Überzeugen Sie Ihre Geschäftsführung mit dem Verweis auf Best Practice-Beispiele aus dem Gesamtverband der Diakonie (Careflex, Diakonie Düsseldorf).

Weisen Sie Ihre Geschäftsführung darauf hin, dass die Konkurrenz vor Ort im Employer Branding bereits aktiv ist oder zumindest offensive Recruiting-Methoden anwendet.

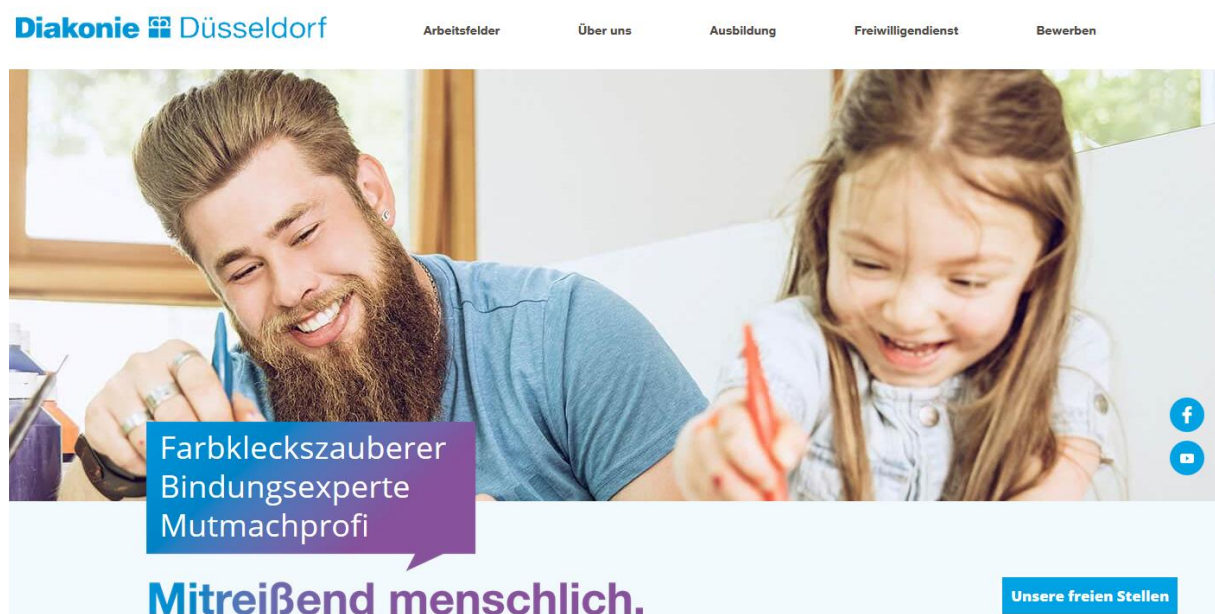
Sammeln Sie Fakten, zum Beispiel wie viele Patienten/Klienten Sie pro Jahr ablehnen müssen, weil nicht genügend Mitarbeiter da sind, um sie zu betreuen. Wie viele neue Einrichtungen Sie eröffnen und mit Patienten/Klienten belegen könnten, wenn Sie genügend Mitarbeiter hätten. Beispiel Careflex: Wie viele Anfragen von Einrichtungen nach Leiharbeitern musste der Personaldienstleister ablehnen, weil alle Fachkräfte bereits im Einsatz waren? Kurz: Wie viel mehr Umsatz könnten Sie machen und wie viel mehr Gutes tun, wenn Ihr Unternehmen in zeitgemäße Personalgewinnung investieren würde?

Nutzen Sie deutsche Wörter statt Anglizismen wie „Employer Branding“, „Employer Value Proposition“, „Personalmarketing“, „Recruiting“. Mit „Arbeitgeberqualität“, „Alleinstellungsmerkmal“, „Personalgewinnung“ kann Ihre Geschäftsführung (und Mitarbeiterschaft) wahrscheinlich mehr anfangen.

Vergleichen Sie im eigenen Unternehmen: Welche Abteilung/Station/Einrichtung schreibt die innovativsten Stellenanzeigen? Welche Abteilung/Station/Einrichtung bekommt die meisten Bewerbungen oder hat die wenigsten Personalsorgen und warum? Erläutern Sie der Geschäftsführung, dass der Erfahrungsaustausch im eigenen Haus im Rahmen eines Employer Branding-Strategieprozesses angeregt werden kann.

Best Case: Diakonie Düsseldorf

Die Diakonie Düsseldorf (2.800 Mitarbeiter) hat sich entschieden, den Geschäftsbereich Personal zu einem eigenständigen Geschäftsbereich zu machen und dadurch aufzuwerten. Im August 2016 wurde mit Frau Katja Quakatz eine neue Personalleiterin eingestellt, die ein BWL-Studium und 20 Jahre Berufserfahrung, unter anderem bei PwC und der Deutschen Bahn, und damit umfangreiche Expertise in allen HR-Segmenten mitbringt.



Diakonie Düsseldorf

Arbeitsfelder Über uns Ausbildung Freiwilligendienst Bewerben

Farbkleckszauberer
Bindungsexperte
Mutmachprofi

Mitreißend menschlich.

Unsere freien Stellen

Folgende Schritte wurden im Employer Branding-Strategieprozess gegangen:

1. Analyse der Ausgangs- und Wettbewerbssituation, Hospitationen in allen Arbeitsbereichen mit Analyse der Problemlagen, Schreiben eines Business Cases/Agenturbriefings
2. Agenturauswahlverfahren (Sieger: Agentur Junges Herz)
3. Workshop mit Vorstand, Personalabteilung, Führungskräften
4. Kreativ-Workshop mit Mitarbeitern aus allen Arbeitsbereichen
5. Zusammenfassung der Ergebnisse der beiden Workshops und der letzten Mitarbeiterbefragung: Erarbeitung des Arbeitgeberwertversprechens
6. Vorstellung und Diskussion des Arbeitgeberwertversprechens auf Führungsebene
7. Kreativ- und Abstimmungsprozess zur Findung eines Claims („mitreißend menschlich“), Ableitung bereichsspezifischer Subclaims, Produktion von Kommunikationsmaterialien (Dezember 2016 bis März 2017)

8. Aktivierung der Kampagne (ab Juli 2017)

Bei einer Analyse der Ausgangs- und Wettbewerbssituation hat Frau Quakatz festgestellt, dass die Konkurrenz in der Region bereits mit aggressiven Methoden um Mitarbeiter wirbt (z.B. die Aktion „Bei Anruf Ausbildung“ der Caritas, die einen großen Zulauf erlebt, wenngleich die Qualität der Bewerber durch den versprochenen niedrighschwelligen Zugang ggf. nicht die gewünschte ist). Die Karriererubrik auf der Webseite der Diakonie Düsseldorf bestand dagegen nur aus Stellenanzeigen, es wurden keine Informationen über den Arbeitgeber vermittelt. Es gab eine wenig ansprechende Bildsprache (Schnappschüsse von Pflegekräften), auf dem Facebook-Kanal kam das Thema Karriere nicht vor. Die 12 Personalsachbearbeiter waren ausschließlich mit Personalverwaltung beschäftigt, nicht mit Recruiting. Die einzelnen Arbeitsbereiche versuchten auf eigene Faust, ihre Stellenanzeigen zu optimieren, Auftritte in Schulen oder auf Messen durchzuführen, ohne dass „alles aus einem Guss“ war. Aber: Die Diakonie Düsseldorf hat einen sehr guten Ruf als Arbeitgeber, bei den Klienten und den mit der Diakonie zusammenarbeitenden Verwaltungen und Behörden. Die Ergebnisse der letzten Mitarbeiterbefragung sind sehr gut, vor allem das Arbeitsklima wurde hervorgehoben.

Die Herausforderungen:

- Balance zwischen Marketing und Authentizität
- Reduktion der Komplexität sozialer Arbeit für die Darstellung auf der Karrierewebsite
- Fachlichkeit darstellen, aber dabei locker und sympathisch sein
- Claim muss dem Vorstand, aber auch dem Bewerber gefallen
- Entwicklung einer Arbeitgeber-Wort-Bild-Marke, die zum Logo und CD der Diakonie Düsseldorf passt, sich aber bewusst von der Unternehmensmarke abheben darf; kontinuierliche Einbindung der Öffentlichkeitsarbeit

Es wurden eine Karrierewebsite erstellt und Videos produziert, Plakate und Social Media-Grafiken gestaltet, die Stellenanzeigen überarbeitet uvm. Während des gesamten Prozesses wurden die Mitarbeiter und Führungskräfte z.B. über den Newsletter auf dem Laufenden gehalten. Rund 50 Mitarbeiter boten sich freiwillig als Protagonisten für Videos, Plakate und Website-Fotos an, die Agentur traf gemeinsam mit dem Geschäftsbereich Personal eine Auswahl.

Nach rund einem Jahr, im Juli 2017, wurde die Kampagne mit dem Claim „mitreißend menschlich“ der Diakonie Düsseldorf aktiviert. Hierbei wurde viel Wert auf einen crossmedialen Marketing-Mix gelegt. Bei der Entwicklung des Claims wurde darauf geachtet, dass er dynamisch und emotional ist, den Kernwert der Menschlichkeit aus der Corporate Brand enthält und leicht in Texten, Bildern und Videos umzusetzen ist. Den Mitarbeitern fiel es leicht, in den Videointerviews zu erklären, was „mitreißend menschlich“ für sie bedeutet.

Erste Erfolge: Im Kita-Bereich gehen trotz Sommerferienzeit viele Bewerbungen ein. In der Pflege konnten zwei lange vakante Stellen besetzt werden. Die Kampagnen-Webseite und die Social Media-Kanäle verzeichnen hohe Interaktionsraten. Zur Verankerung und weiteren Bearbeitung des Themas Arbeitgebermarketing und Rekrutierung wurde eine weitere Mitarbeiterin in Vollzeit eingestellt. „Das Projekt hat selbstverständlich für eine diakonische Einrichtung viel Geld gekostet, dieses wurde aber jederzeit mit Augenmaß in die wichtigsten Dienstleistungen und Maßnahmen investiert“, erklärt Personalleiterin Katja Quakatz. Zukünftig erwartet sie laufende Kosten von ca. 10-15.000 Euro pro Jahr.

Methoden und Tools

Die Methoden, mit denen man sich während der Research-Phase einer neuen Arbeitgebermarke nähert, wirken erstaunlich einfach. Das kann dazu führen, dass die Workshops z.B. von Führungskräften nicht ernstgenommen werden. Weisen Sie darauf hin, dass es langfristig nicht die Hochglanz-Plakate sind, die Sie als Arbeitgeber attraktiv machen, sondern die vielen kleinen Stellschrauben im Unternehmen, an denen Sie drehen können, um Bewerber und Mitarbeiter ernster zu nehmen.

Candidate Journey: Workshop-Teilnehmer überlegen gemeinsam, welche Berührungspunkte (Touch Points) ein Bewerber mit Ihrem Unternehmen hat, welche positiven und negativen Erfahrungen er dabei macht und wie die negativen Erfahrungen (gestresste Sekretärin am Telefon, unübersichtliche Webseite, unprofessionelles Vorstellungsgespräch, Tippfehler im Vertrag, schlecht organisierte Einarbeitung, ...) optimiert werden können (z.B. individuelles, begründetes Absageschreiben).

Candidate Personas: Statt einer allgemeinen Bewerberzielgruppe wie „Nachwuchs“ werden ganz konkrete prototypische Bewerber und ihre Berührungspunkte mit dem Unternehmen erarbeitet und eine Personalmarketing-Kampagne auf sie zugeschnitten („Heilerziehungspfleger mit handwerklicher Vorbildung“: Welches Arbeitszeitmodell passt zu ihrer typischen Lebenssituation? Welche digitalen Kanäle nutzen sie? Welche Anreize brauchen sie für einen Arbeitgeberwechsel?).

Mitarbeiterbefragung: Indirekte Fragen taugen besser als direkte, um herauszufinden, wie die Mitarbeiter die Arbeitsatmosphäre, die Rahmenbedingungen oder die Führungsqualitäten im Unternehmen beurteilen. Wenn Sie wissen, dass die Zufriedenheit unter den Mitarbeitern eher gering ist, ist es ratsam, die Mitarbeiterbefragung von einem externen Anbieter durchführen zu lassen, um verwertbare Ergebnisse zu erhalten. Toolempfehlung für Online-Mitarbeiterbefragungen: netigate.net

Fokusgruppeninterviews: Zu dieser Methode gibt es online viele Hintergrundinformationen und Anleitungen (<https://de.wikipedia.org/wiki/Fokusgruppe>).

Ansprechpartnerin

Maja Schäfer, Projektleiterin Karriereportal/Onlinestrategie bei der Diakonie Deutschland,
maja.schaefer@diakonie.de, 030-65211-1866

Dieser Leitfaden wird unterstützt von den Partnern des Diakonie Karriereportals:

Diakonie

