

---

# Inhaltsverzeichnis

**Teil I    Employer Branding als Zukunftsaufgabe für die  
          Organisationsentwicklung in der Sozialwirtschaft**

<b>1    Grundlagen des Employer Brandings</b>	<b>3</b>
1.1   Sozialwirtschaftliche Arbeitgeber in Zeiten des Fach- und Führungskräftemangels	4
1.2   Das Gold in den Köpfen entscheidet über die Zukunft der Sozialwirtschaft	6
1.3   Eigenverantwortung übernehmen, um Personal zu finden und zu halten	7
1.4   Wider die Selbstabwertung in einem Wachstumsmarkt	10
1.5   Der rote Faden als Arbeitgeber – mehr als Personalmarketing	12
1.6   Was habe ich davon? Mit Employer Branding zum Vorreiter werden	15
1.7   Wer bin ich? Image und Identität im Employer Branding	17
1.8   Was zeichnet uns als Arbeitgeber aus? Herzstück des Employer Brandings	18
Literatur	20
 <b>2    Die Perspektiven im Employer Branding für die Sozialwirtschaft</b>	 <b>23</b>
2.1   Employer Branding aus Sicht von Arbeitgebern in der Sozialwirtschaft	23
2.2   Employer Branding aus Sicht von Fach- und Führungskräften der Sozialwirtschaft	26
2.2.1   Orientierung und Vertrauensaufbau im Bewerbungsprozess	26
2.2.2   Der Einfluss der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Employer Branding	28
2.2.3   Exkurs Studie „Mitarbeiter als Botschafter der Arbeitgebermarke“	29
2.3   Employer Branding aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern außerhalb der Sozialwirtschaft	31

2.4	Die Perspektive der Generation Y im Employer-Branding-Prozess .....	33
2.5	Die Perspektive der Jugend beim Employer Branding .....	34
2.5.1	Interkulturelle Öffnung – mehr als „nice to have“ .....	35
2.5.2	Sinnstiftende Nebenbeschäftigungen während der Schulzeit .....	35
2.6	Einblick in die Erforschung der Präferenzen von Arbeitnehmenden .....	37
2.6.1	Was die emotionale Verbundenheit zum Arbeitgeber bewirkt .....	38
2.6.2	Employer Branding im europäischen Vergleich .....	39
2.6.3	Exkurs: Der „Great Place to Work®“-Ansatz .....	40
	Literatur .....	42
<b>3</b>	<b>Erfolgsfaktoren einer ungewohnten Strategie .....</b>	<b>45</b>
3.1	Haben Sie Mut .....	45
3.2	Beweisen Sie Geduld .....	46
3.3	Fokus auf das halbvolle Glas .....	47
3.4	Werden Sie zum Netzwerker .....	48
3.5	Binden Sie die Zielgruppe ein .....	49
3.6	Wege verkürzen als Zukunftsaufgabe .....	49
3.7	Werden Sie zum ehrlichen Verkaufsgenie .....	50
3.8	Hauptsteuerung für das Employer Branding ist Führungsaufgabe der Organisation, nicht der Agentur .....	51
3.9	Öffentlichkeitsarbeit als Stabsstelle .....	52
3.10	Authentizität als oberstes Gebot .....	54
	Literatur .....	55
<b>4</b>	<b>Vielfalt gestalten – Unterschiede würdigen: Gender, Diversity und Inklusion als Dimensionen im Employer Branding .....</b>	<b>57</b>
4.1	Vielfalt-Dimensionen in der Sozialwirtschaft .....	58
4.2	Diversity Management und Gender Mainstreaming innerhalb des Employer-Branding-Prozesses .....	59
4.2.1	Diversity Management als Gewinn für den Employer-Branding- Prozess .....	59
4.2.2	Gender Mainstreaming als Gewinn für den Employer-Branding- Prozess .....	61
4.2.3	Förderung und positive Diskriminierung ausgewählter Zielgruppen ...	63
4.3	Inklusion in der Sozialwirtschaft – ein „alter Hut“ oder ein „neues Entwicklungsfeld“ im Personalbereich? .....	66
4.3.1	Die rechtliche Grundlage von Inklusion .....	66
4.3.2	Inklusion im Praxistest .....	69
	Literatur .....	72

<b>5 Die Rolle und Aufgabe von Führungskräften im Employer-Branding-Prozess</b>	<b>75</b>
5.1 Kein Kinderspiel – hohe Erwartungen an Führungskräfte	76
5.2 Zögerliche Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft	77
5.3 Haupt- und Nebenrollen von Führungskräften	78
5.4 Den Selbst-Wert von Führungskräften fördern und stärken	80
5.5 Wer übernimmt die Verantwortung? Konfliktverhalten von Führungskräften	82
5.6 Führung braucht Orientierung von oben	84
5.6.1 Leitungskräfte im Rollenkonflikt	84
5.6.2 Leitlinien als Handwerkszeug für Führungskräfte	86
5.6.3 Exkurs: Das Modell eines ganzheitlichen Personalmanagements	87
5.7 Schlüsselrolle von Führungskräften im Employer-Branding-Prozess ernst nehmen	88
Literatur	89

## **Teil II Analyse und strategische Ausrichtung - der Auftakt zum Employer-Branding-Prozess**

<b>6 Die Analyse als Ausgangspunkt</b>	<b>93</b>
6.1 Vorbereitung: intern überzeugen und Zuständigkeiten festlegen	93
6.1.1 Einen schlüssigen Argumentationsstrang entwickeln	95
6.1.2 Klarheit von Beginn an – Zuständigkeiten festzurren	97
6.2 Fragen über Fragen – die interne und externe Organisationsanalyse	99
6.2.1 Analyse-Aufschlag – das Image intern und extern vergleichen	101
6.2.2 Wirtschaftliche Entwicklung einbeziehen – die materiellen Ressourcen	102
6.2.3 Gut organisiert? Immaterielle Ressourcen analysieren	104
6.2.4 Unternehmenskultur anhand der Wertehierarchie ermitteln	108
6.2.5 Was geschieht um mich herum? Wettbewerbs- und Umfeldanalyse	113
6.2.6 Wer bei uns arbeitet und wen wir suchen – die Zielgruppenanalyse	117
6.3 Zwischencheck Organisationsanalyse	127
Literatur	128
<b>7 Die Planung einer passgenauen Employer-Branding-Strategie</b>	<b>131</b>
7.1 Verdichtung und Auswertung der erhobenen Daten	131
7.2 Ermittlung der Attraktivitätsfaktoren	133
7.3 Ihr Nutzenversprechen als Arbeitgeber – die Employer Value Proposition	134

7.4	Bedürfnisse und Interessen unterschiedlicher Zielgruppen: die Marktbearbeitungsstrategie .....	136
7.5	Ziele für das Employer Branding setzen .....	139
7.6	Vom Nutzenversprechen zu emotionalen Bild- und Textwelten .....	141
7.6.1	Ausgangspunkt ist die Corporate Identity .....	142
7.6.2	Eigenes kreatives Potenzial entzünden .....	143
7.6.3	Bilder und Texte strategisch verknüpfen .....	145
7.6.4	Niederschlag Ihrer Arbeitgebermarke in Sprache und Verhalten ...	146
7.7	Make or buy – Ressourcenplanung und Beteiligungsebenen im Employer-Branding-Prozess .....	147
7.8	Meilensteinplanung für die Umsetzung der Employer-Branding-Strategie .....	150
7.9	Zwischencheck Employer-Branding-Strategie .....	151
	Literatur .....	152

### **Teil III Die Umsetzung des internen und externen Employer-Branding-Prozesses**

<b>8</b>	<b>Internes Employer Branding .....</b>	<b>155</b>
8.1	Vorbereitung: HR-Prozesse überprüfen und an veränderte Verhältnisse anpassen .....	155
8.1.1	Zwischenbilanz der Führungskultur .....	156
8.1.2	Säulenübergreifende Strukturen schaffen und Stakeholder systematisch bei der Planung einbeziehen .....	157
8.1.3	Mehr Handlungs- und Gedankenfreiraum durch mehr Ressourcen ...	159
8.2	Interne Markenführung – vom Commitment zur gelebten Arbeitgebermarke .....	160
8.2.1	Commitment zur Arbeitgebermarke fördern .....	160
8.2.2	Erlebbarkeit Ihrer Arbeitgebermarke fördern .....	161
8.2.3	Gestaltung der Arbeitswelt entlang der Employer Brand fördern ...	164
8.3	Interne Kommunikation in Symbiose mit der Arbeitgebermarke .....	167
8.3.1	Interne Kommunikation bietet Nutzen auf allen Ebenen .....	167
8.3.2	Voraussetzung für die interne Kommunikation im Employer-Branding-Prozess .....	168
8.3.3	Die interne Kommunikation wird fit für die Employer Brand ....	169
8.3.4	Soziale Medien in der internen Kommunikation .....	172
8.4	Botschafterinnen und Botschafter der Arbeitgebermarke .....	176
8.4.1	Botschafter oder Sprachrohr? .....	176
8.4.2	Mitarbeitende werden zu Testimonials .....	177
8.5	Zwischencheck internes Employer Branding .....	179
	Literatur .....	180

<b>9 Externes Employer Branding</b>	181
9.1 Zielgerichtet die Employer Brand auf dem Arbeitsmarkt kommunizieren	181
9.1.1 Personalwerbung – konsequente Ausrichtung am Nutzenversprechen	182
9.1.2 Karriere-Website – gefunden werden im Netz	188
9.1.3 Chancen, Potenziale und Grenzen von Social-Media-Aktivitäten im Employer Branding	192
9.2 Persönlicher Kontakt im Bewerbungsprozess im Einklang mit der Employer Brand	203
9.2.1 Offensive Nachwuchssuche – Recruiting-Events	204
9.2.2 Empfehlungen von Mitarbeitenden systematisieren	205
9.2.3 Employer Brand im Bewerbungsmanagement spürbar werden lassen	207
9.3 Die Pressearbeit gezielt für das Employer Branding nutzen	208
9.3.1 Wie wählen Journalistinnen und Journalisten aus?	210
9.3.2 Der Weg zu einer guten Story	212
9.3.3 Beispiele für die Pressearbeit im sozialen und Bildungsbereich	215
9.3.4 Kontakt zur Presse: Was ist zu beachten?	219
9.3.5 Krisenkommunikation – vorbereitet auf den Ernstfall	222
9.4 Zwischencheck externes Employer Branding	229
Literatur	230
<b>10 Evaluation des Employer-Branding-Prozesses – Erfolgskontrolle und Nachsteuerung</b>	233
10.1 Evaluation auf der Ebene von Bekanntheit und Wissen	234
10.2 Evaluation auf der Ebene von Einstellungen und Haltungen	236
10.3 Evaluation auf der Ebene von Verhalten	237
10.4 Evaluations-Querbezug zur strategischen Organisations- und Personal-Planung	239
Literatur	241
<b>Teil IV Blick in die Praxis - Arbeitgeber-Beispiele aus der Sozialwirtschaft</b>	
<b>11 Mit gemeinsamer Kraft – träger- und verbandsübergreifend dem Fachkräftemangel begegnen</b>	245
11.1 Vom Employer zum Profession Branding – Vielfalt, MANN! Dein Talent für Hamburger Kitas	246
11.1.1 Das Modellprogramm ‚MEHR Männer in Kitas‘	246
11.1.2 Breites Netzwerk als Fundament	247
11.1.3 Die Analyse der Ausgangslage und der Zielgruppe	248

11.1.4	Die zentralen Hürden für Männer, den Erzieherberuf zu ergreifen . . . . .	248
11.1.5	Ergebnisse der Gruppendiskussionen für die Zielgruppenanalyse . . . . .	250
11.1.6	Die Synthese – Vielfalt, MANN! . . . . .	251
11.1.7	Kampagnenauftritt im November 2011 . . . . .	252
11.1.8	Vernetzende Website . . . . .	254
11.1.9	Eigener YouTube-Kanal . . . . .	255
11.1.10	Kreativ auf Facebook . . . . .	255
11.1.11	Erfolgreiche Pressearbeit . . . . .	257
11.1.12	Der PARITÄTISCHE Hamburg findet Antworten auf den Fachkräftemangel . . . . .	258
11.2	Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart eröffnet „1000 neue Chancen“ . . . . .	260
11.2.1	Ausgangslage . . . . .	260
11.2.2	Entstehung und Grundlagen der Kampagne . . . . .	261
11.2.3	Personalpolitische Instrumente . . . . .	265
11.2.4	Marketinginstrumente . . . . .	266
11.2.5	Das diözesane Netzwerk „1000 neue Chancen“ . . . . .	266
11.2.6	Erste Erfahrungen und Erkenntnisse . . . . .	268
11.2.7	Eine bundesweite Öffnung ist angedacht . . . . .	268
	Literatur . . . . .	270
<b>12</b>	<b>Kindertagesstätten auf dem Weg zur Arbeitgebermarke . . . . .</b>	<b>271</b>
12.1	Kampagnenstartschuss als erster Schritt zur strategischen Arbeitgebermarke – die „bildungsverrückte“ FRÖBEL-Gruppe . . . . .	271
12.1.1	Überregionale „Kompetenz für Kinder“ . . . . .	271
12.1.2	Rechtsanspruch auf Kita-Platz und Standortausweitung spitzen Fachkräftebedarf zu . . . . .	272
12.1.3	Auf dem Weg zu „bildungsverrückt“ . . . . .	273
12.1.4	Mit „bildungsverrückt“ auf ungewohntem Terrain . . . . .	273
12.1.5	Verknüpfung von On- und Offline-Kanälen zur Zielgruppenansprache . . . . .	275
12.1.6	„bildungsverrückt“ überzeugt intern und extern . . . . .	276
12.1.7	Fazit . . . . .	276
12.2	Die Rudolf-Ballin-Stiftung schärft ihre Verfahren für mehr Passgenauigkeit bei Bewerbungen . . . . .	278
<b>13</b>	<b>Die Jugendhilfe unter dem Employer-Branding-Blickwinkel . . . . .</b>	<b>287</b>
13.1	Der „Kunde“ gibt die Antwort – „Ich arbeite für die Jugendhilfe Oberbayern, weil ...“ . . . . .	287
13.1.1	Auf dem Weg zum Konzept . . . . .	288

13.1.2	Authentisch und mit Selbstbewusstsein kommunizieren	291
13.1.3	Bilanz und Lessons learned	295
13.2	Die Sirius Jugendhilfe fährt auf steile Wege ab	296
13.2.1	Profil der Sirius Jugendhilfe	296
13.2.2	Anfänge mit Stolpersteinen	297
13.2.3	Jugendhilfe von morgen prägen	297
13.2.4	Qualifiziertes Personal durch Weiterqualifizierung	298
13.2.5	Wer bei uns arbeitet und wen wir suchen	299
13.2.6	Markante Stellenanzeigen im Netz	300
13.2.7	Netzwerke auf allen Ebenen	301
13.2.8	Fazit	301

#### **14 Praxisbeispiele aus der Altenpflege** 303

14.1	Modern, familiär und wohnortnah – wie sich das Alexander-Stift von der Konkurrenz abhebt	303
14.1.1	Das Alexander-Stift stellt sich vor	303
14.1.2	Herausforderung Personalgewinnung und -bindung	304
14.1.3	Erste Bausteine für ein Gesamtmodell der Personalgewinnung und -bindung	306
14.1.4	Marketing – ehrlich, freundlich und mit „Gesicht“	307
14.1.5	Die Kampagne: „Ich arbeite gerne im Alexander-Stift“	308
14.1.6	Das Alexander-Stift im Internet – <a href="http://www.alexander-stift.de">www.alexander-stift.de</a>	309
14.1.7	Resümee	310
14.2	Samba in der Pflege – Employer Branding der CareFlex Personaldienstleistungen GmbH	311
14.2.1	Das Unternehmen CareFlex und seine besonderen Herausforderungen	311
14.2.2	Entwicklung der Employer Brand	312
14.2.3	Umsetzung des Employer Brandings	315
14.2.4	Erfolgskontrolle	319
14.2.5	Fazit und Empfehlung	320
14.3	St. Gereon Seniorendienste: Mitunternehmertum durch Wollen und Können	321
14.3.1	Katholiken mit Tradition	321
14.3.2	Unsere Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt	322
14.3.3	Der St. Gereon-Mission Leben einhauchen	323
14.3.4	Schwachstellen finden und Lösungen entwickeln	324
14.3.5	Leitgedanken für unsere Personal- und Organisationsentwicklung	325
14.3.6	Konzept der WollSoKö: Wollen – Sollen – Können	325
14.3.7	Persönlich auf der Suche nach Azubi-Persönlichkeiten	328
14.3.8	Vielfältige Möglichkeiten der internen Kommunikation	329

---

14.3.9	Externe Kommunikation zur Imageaufwertung des Pflegebereichs .....	330
14.3.10	Was ist unser Fazit? .....	331
Literatur	.....	332
<b>15</b>	<b>Markenbewusstsein als Arbeitgeber in der Eingliederungshilfe .....</b>	<b>333</b>
15.1	Was mit Menschen – Karriere in Wollsocken .....	333
15.1.1	Aufbruchgeist und Führungsdenken .....	334
15.1.2	Die Richtigen finden – das Karriereportal .....	337
15.1.3	Werbekampagne an Fach- und Hochschulen .....	340
15.1.4	Karriereplanung als Markenzeichen .....	342
15.2	Mit einem Wiki der Employer Brand auf die Spur gekommen – Integra Soziale Dienste gGmbH .....	343
15.2.1	Überschaubare Bedingungen zu Beginn .....	344
15.2.2	Die Auswahl der Mitarbeitenden – früher .....	345
15.2.3	Alte Muster haben ausgedient .....	345
15.2.4	Der Weg zum Schlüssel der Erkenntnis .....	345
15.2.5	Unser Wiki als Spiegel .....	348
15.2.6	Die Suche nach Mitarbeitenden heute .....	349
15.2.7	Die Bindung von Mitarbeitenden .....	349
<b>Fazit: Ran ans Werk!</b>	.....	<b>351</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	.....	<b>355</b>



Employer Branding in der Sozialwirtschaft  
Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen  
Fachkräfte finden und halten  
Heider-Winter, C.  
2014, XXIV, 356 S., Hardcover  
ISBN: 978-3-658-01195-6