

## Case Study Employer Branding

### Diakonisches Werk im Ev. Kirchenkreis Gladbeck-Bottrop-Dorsten gGmbH

Website: <https://www.diakonisches-werk.de/karriereportal>

Projektverantwortliche im Unternehmen:

Caroline Masquelier, Referentin Personalentwicklung und Recruiting

### Unternehmen

Das Diakonische Werk Gladbeck-Bottrop-Dorsten (DW) bietet Menschen, die Unterstützung benötigen, eine Vielzahl von Angeboten. Die Angebote reichen von Seniorenzentren, Pflegeangeboten, betreutem Wohnen über Werkstätten, Einzelhandel, Gastronomie, Erziehungshilfen, Bildungswerkstätten bis hin zu einem Bio-Bauernhof. Mit ca. 1.500 Mitarbeitenden ist das DW der größte Arbeitgeber in der Region. Die Vielzahl der Angebote wird durch Mitarbeitende aus 30 verschiedenen Berufen sichergestellt. Entsprechend werden ständig neue Fachkräfte aus den unterschiedlichsten Berufen gesucht, um offene Stellen zu besetzen. Viele Stellen befinden sich im Bereich der Pflege, einem besonders hart umkämpften Stellenmarkt.

### Zielsetzung des Employer Brandings

Ziel des Employer Branding Prozess war, das DW als attraktiven Arbeitgeber in den verschiedenen Bereichen darzustellen, dazu sollte ein Alleinstellungsmerkmal als Arbeitgeber herausgearbeitet werden. Die Ergebnisse sollten dann sowohl eine neue Karriere-Website prägen als auch ggf. Veränderungen in internen Prozessen der Führung von Mitarbeitenden anstoßen.

Wichtig war dem DW, dass die Positionierung als Arbeitgeber nicht von oben oder außen entwickelt wurde. Die Einbeziehung der Mitarbeitenden in der Erarbeitung der Positionierung war ein zentrales Anliegen, damit die Arbeitgebermarke auch wirklich authentisch ist.

Eine besondere Herausforderung für den Employer-Branding-Prozess war die Vielseitigkeit. Mitarbeitende aus 30 Berufen, aus großen und kleinen Organisationseinheiten, aus dem Schichtdienst, aus beratenden und produzierenden Bereichen, aus der Verwaltung sollten sich mit der Arbeitgebermarke identifizieren können.

### Employer Branding Prozess

Der EB-Prozess wurde im DW durch die Projektverantwortliche Caroline Masquelier gesteuert. Eine Projektgruppe mit Mitarbeitenden aus allen Bereichen des Unternehmens war in allen Phasen am Prozess beteiligt. Am Anfang des Prozesses stand das Briefing durch die Projektverantwortliche Caroline Masquelier, Gespräche mit einzelnen Teams im Unternehmen, die Sichtung vorhandener Materialien aus der Personalabteilung und die Festlegung einer Zeitschiene. Der Prozess startete im Februar 2019 und endete im Oktober 2019. Die Umsetzung erfolgte durch eine neue Karriere-Website und entsprechenden internen Maßnahmen im Juni 2020.

Das zentrale Element des Prozesses bildeten die Workshops nach unserer selbst entwickelten Methode „JOIN“ (englisch für zusammenkommen, sich miteinander verbinden). Kernpunkt dieser Methode ist, dass Mitarbeitende aus allen Bereichen gleichberechtigt zu Wort kommen und durch die spezifische Moderationsmethode die Beteiligung niedrigschwellig möglich ist.

In jedem Workshop beteiligten sich rund 10-12 Mitarbeitende. Damit sich alle Teilnehmenden gut einbringen können, leiteten die Moderatorinnen die Sitzungen mit gezielten assoziativen Fragestellungen ein, die Teilnehmenden notieren dann Stichworte auf speziellen Karten und anschließend wurden die Ergebnisse gemeinsam diskutiert. Am Schluss jeder Fragestellung konnten die Teilnehmenden ihre Antworten durch ein spezielles Punktsystem priorisieren.

Der Vorteil dieser Workshop-Methode liegt vor allem darin, dass alle einbezogen werden und sich die Teilnahme nicht auf verbale Äußerungen beschränkt. Jede und jeder hat ihren/seinen Anteil am Ergebnis. Besonders die Priorisierung am Schluss der Fragestellungen fand großen Anklang. Die Resonanz der Teilnehmenden – egal ob Management oder Mitarbeitende – war durchweg sehr positiv. Insgesamt fanden 13 Workshops statt, davon 2 mit Führungsverantwortlichen, 11 mit Mitarbeitenden aus allen Teilen des DW (repräsentativ ausgewählt nach Berufsbildern). Dazu führten wir 5 Einzelinterviews mit Mitarbeitenden in zentralen Schlüsselfunktionen des DW durch.

Die Auswertung der Workshops und Interviews erfolgte durch uns. Wir identifizierten die Schlüsselbegriffe zur Soll- und Ist-Perspektive, um neben den zukünftigen Anforderungen an Mitarbeitende (Soll-Perspektive) auch den Ist-Zustand zu erfassen. Dabei suchten wir insbesondere nach den „Goldkörnern“, also den Themen und Begriffen, die von den Mitarbeitenden in den Workshops besonders wichtig oder positiv eingebracht wurden. Aus diesen „Goldkörnern“ sollte dann die authentische und besondere Arbeitgeberpositionierung entwickelt werden.

Parallel erstellten wir für die Personalabteilung eine Liste mit Themen („was fehlt“), die von den Mitarbeitenden als verbesserungswürdig benannt wurden. Ein weiterer Schritt war die Formulierung eines Versprechens zum einen durch die Führung (Führungskultur) und zum anderen durch die Mitarbeitenden (MA-Versprechen).

Mit einer Zwischenpräsentation im Projektteam und dem Management holten wir uns Feedback zu den ausgearbeiteten Ergebnissen, welches durchweg positiv war und durch einige Hinweise noch ergänzt wurde. Nach diesem Zwischenschritt definierten wir eine passgenaue Arbeitgeberpositionierung, einen passenden Claim und den „Cultural Fit“ für zukünftige Mitarbeitende.

In einer Präsentation diskutierten wir die Ergebnisse als erstes mit der Projektgruppe. Dieses Feedback wurde eingearbeitet und in einer finalen Präsentation verabschiedete das Managementteam die Ergebnisse. Im Juni 2020 wurden sie in einem neuen Karriereportal umgesetzt. Die Umsetzung bei der Veränderung interner Prozesse läuft auch.

## Ergebnis

### Die Arbeitgeberpositionierung (AGP):

#### **Wir machen Sinn.**

- Wir haben sinnvolle Berufe
- Wir haben sinnvolle Arbeitsbedingungen
- Wir haben Selbstvertrauen in uns und die Bedeutung unserer Arbeit
- Wir haben Sinn / Empathie für unsere KollegInnen und KlientInnen
- Wir sind ein wichtiger Faktor in der Gesellschaft

#### Und das sind wir:

- Wir halten zusammen.
- Wir sind hilfsbereit.
- Wir respektieren unsere Vielfalt.
- Wir gehen wertschätzend miteinander um.
- Wir arbeiten am liebsten mit Humor und Leichtigkeit.
- Wir übernehmen Verantwortung.
- Wir sind offen für Veränderungen.

### Der Cultural Fit:

Es ist das Größte für Sie Menschen zu helfen.

Sie passen zu uns, wenn Sie...

- ...Vielseitigkeit schätzen und Offenheit leben.
- ...gern Verantwortung übernehmen und verlässlich sind.
- ...im Team Ihre wahre Größe entfalten.
- ...über den Tellerrand hinaus Lust auf Weiterentwicklung haben.
- ...trotzdem lachen, wenn die Last mal groß ist.

Michael Horst, Leiter Öffentlichkeitsarbeit, Diakonisches Werk im Ev. Kirchenkreis Gladbeck-Bottrop-Dorsten gGmbH:

„Frau Berg und Frau Hermanski haben uns 2019 im Employer Branding Prozess beraten und unterstützt. In dem 9 Monate dauernden Prozess arbeiteten Frau Berg und Frau Hermanski mit großer Sorgfalt und hohem Engagement und präsentierten begeisternde Ergebnisse. Aus allen Workshops gab es sehr positives Feedback.“

Wir nutzen diese Ergebnisse seit Juni 2020 auf unserer Website in einem eigenen Karriereportal und in den Stellenanzeigen sowie bei einzelnen Recruiting-Kampagnen intensiv. Der zentrale Claim „**Wir machen Sinn**“ beschreibt unsere authentische Arbeitgebermarke erstklassig und differenziert uns sehr gut in einem hart umkämpften Personalmarkt. Zudem nutzen wir den Claim auch intern für die Bindung unserer Mitarbeitenden, da er auch Enthusiasmus und Stolz auf die eigene Arbeit vermittelt. Die Zusammenarbeit mit Frau Berg und Frau Hermanski hat hervorragend geklappt, ich würde sie jederzeit wieder als Beraterinnen engagieren.“