

Vom Employer Branding zum Branchen Branding – Personalmarketing in der Sozial- branche

Nora Theresa Koch

Hausarbeit im Studiengang Wirtschaftspychologie

im Rahmen des Seminars Wissenschaftliches Arbeiten und Denken/ Päsentier-
techniken

bei

Alina Siemsen, B.A.



2. Semester

05.07.2017

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Der Arbeitgeber als Marke.....	1
2.1	Employer Brand Definition	1
2.2	Einflussfaktoren auf Arbeitgeberattraktivität.....	2
2.3	Employer Value Proposition nach Trost.....	4
3	Arbeiten in der Sozialbranche	7
3.1	Aspekte der Arbeitsqualität in der Sozialbranche	7
3.2	Fachkräftemangel im sozialen Bereich	8
4	Branchen Branding für die Sozialbranche	9
5	Fazit	13
6	Anhang.....	14
	References.....	18

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Eigene Darstellung: Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität, Simon et al. (1995), zit. nach Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2006, S.29)	3
Abb. 2: Employer Value Proposition (Trost, 2013, S. 41).....	5
Abb. 3: EVP der Sozialbranche, Eigene Darstellung.....	7

1 Einleitung

In Zeiten, in denen die Begriffe *Fachkräftemangel* und *War of talent* deutsche Unternehmen in Angst und Schrecken versetzen, wird nach Wegen gesucht, qualifizierte und interessierte potentielle Mitarbeiter¹ zu gewinnen und langfristig zu binden. Spezialisierte Fachkräfte sind gefragt und dementsprechend in der Position, sich aus den vorhandenen Angeboten das Beste aussuchen. Daher wird vor allen Dingen in Bereichen, in denen spezielle Kenntnisse gefordert, und in Zukunft ein hoher Bedarf an Personal bestehen wird, am Personalmarketing (und damit einhergehend dem Arbeitgeberimage) gearbeitet. (Trost, 2012, S.7-15)

Dazu stellt sich die Frage: Welche Möglichkeiten gibt es, die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern? Wie kann ein Unternehmen eine Arbeitgebermarke entwickeln um so auf dem Arbeitsmarkthervorstechen? Ist es möglich das Konzept der Arbeitgebermarke auf eine komplette Branche zu übertragen?

Zu den obigen Fragen wird zunächst der Begriff der Arbeitgebermarke definiert. Im Anschluss werden beeinflussende Faktoren und das Modell der *Employee Value Proposition* aufgezeigt. Am Beispiel der Sozialbranche wird schließlich skizziert, wie ein an das Employer-Branding angelehntes Branchen-Branding-Konzept aussehen kann. Dazu wird die Sozialbranche definiert und in ihren Arbeitsqualitätsmerkmalen beschrieben und analysiert.

2 Der Arbeitgeber als Marke

2.1 Employer Brand Definition

Der aus dem Englischen übernommene Ausdruck **Employer Brand** bedeutet wortwörtlich übersetzt **Arbeitgebermarke**. Dieser Begriff wird im Deutschen als Synonym für den Englischen gebraucht (Trost, 2013, S.14).

Nach Backhaus und Tikoo (2004, S.4) ist die Arbeitgebermarke die vom Unternehmen selbst konzipierte und nach Außen kommunizierte Identität als Arbeitgeber. Im Unterschied zu der Produktmarke richtet sie sich nicht nur an die Konsu-

¹ Im Rahmen der Leserfreundlichkeit wird in dieser Arbeit mit der männlichen Form gearbeitet, gemeint sind zu jeder Zeit sowohl die männlichen als auch die weiblichen Personen

menten, sondern versucht vor allen Dingen potentiellen Arbeitnehmern ein positives Bild von der Arbeitskultur im Unternehmen zu vermitteln, und sich somit von konkurrierenden Arbeitgebern zu differenzieren.

Employer Branding beschreibt dabei den Prozess, den ein Unternehmen durchläuft, um eine realistische Arbeitgebermarke zu konzipieren und zu realisieren. Dazu werden die Instrumente und Konzepte des Produktmarketings auf den Personalbereich übertragen, um das Produkt *Arbeitgeber* an die Zielgruppe *Arbeitnehmer* zu vermarkten (Backhaus und Tikoo, 2004, S.4): Zielgruppenbestimmung, Positionierung des Unternehmens, Kommunikationsstrategien. Ziel des Employer Branding ist es, eine stabile und langfristige Arbeitgebermarke zu entwickeln, die die Unternehmenswerte korrekt widerspiegelt und somit das Arbeitgeberimage positiv beeinflusst (Sullivan, 2004, S.1; Quenzler und Frickenschmidt 2013, S. 204; Trost, 2013, S.19).

Die Realisierung der Employer Brand innerhalb des Unternehmens wird von Backhaus und Tikoo (2004, S.2), Burmann und Piehler (2013, S.1) und Quenzler und Frickenschmidt (2013, S. 205-210) als **Internes**, bzw. **Internal Branding** benannt. Es bezieht sich auf die aktuell Beschäftigten des Unternehmens, und beinhaltet einerseits die Aufklärung der eigenen Mitarbeiter über die Employer Branding Maßnahmen, andererseits aber auch die aktive Umsetzung der vermarkteten Arbeitgebereigenschaften innerhalb des Unternehmens (Quenzler und Frickenschmidt, 2013, S.204-210). Employer Branding und Internes Branding sind allerdings nicht separat zu betrachten, sondern „[stellen] sich ergänzende Konzepte dar, [...]“ (Burmann und Piehler, 2013, S. 1).

Insofern fällt Employer Branding sowohl in die Kategorie des Personalmarketings, als auch der Organisationsentwicklung (Heider-Winter, 2014, S.4).

2.2 Einflussfaktoren auf Arbeitgeberattraktivität

Produktmarken sind im Alltag überall vertreten, werden bewusst oder unterbewusst wahrgenommen, lösen in Konsumenten spezifische Reaktionen aus, und dienen als generelle Orientierungshilfe bei Käufen, denn "Marken reduzieren Unsicherheit" (Trost, 2013, S.14). Mit einer Marke wird nicht nur ein Firmenkonzept verbunden, ein bestimmtes Image des Herstellers, von dem dann auf die Qualität

des vorliegende Produktes geschlossen wird. Sie stellt außerdem eine Informationsquelle dar und schafft Vertrauen beim Konsumenten. (Burmann, Kirchgeorg und Meffert, 2015, S.325-329)

Ähnlich fungiert auch die Arbeitgebermarke. Ist die Employer Brand eines Unternehmens stark und realistisch, können sich (potentielle) Arbeitnehmer mit ihr identifizieren und sie wird zum Qualitätsindikator (Heider-Winter, 2014, S.3).

Das Konstrukt der Arbeitgeberattraktivität wird von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst, welche wiederum erfasst, analysiert und ausgewertet werden müssen, um einen erfolgreichen und gezielten Employer Branding Prozess zu ermöglichen.

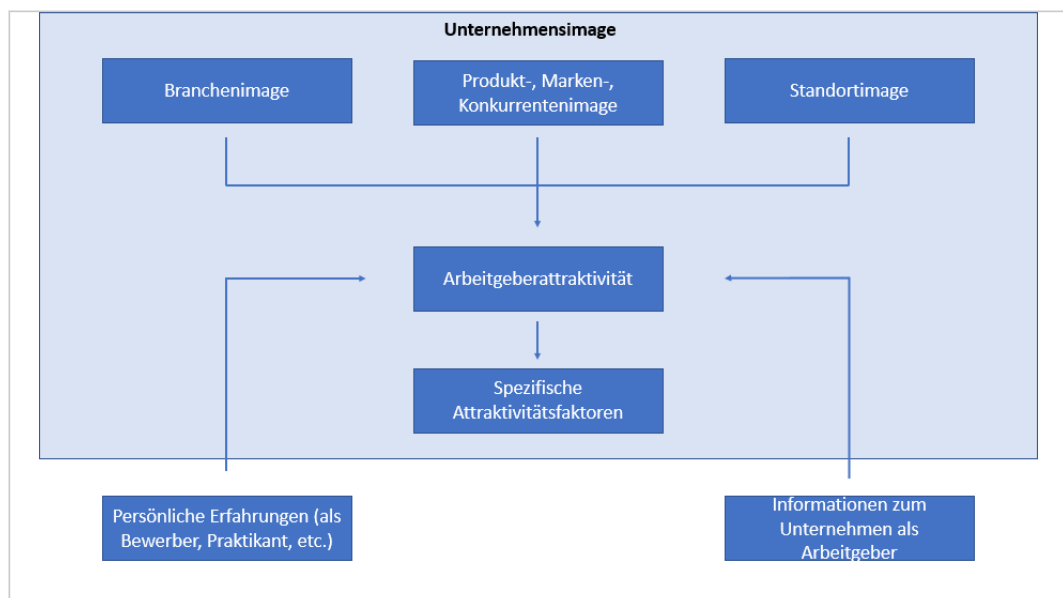


Abb. 1: Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität, Eigene Darstellung nach Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2006, S.29)

Laut Simon et al. basiert das Unternehmensimage auf mehreren Faktoren: dem Branchenimage, dem Produkt-, Marken- und Konkurrentenimage, dem Standortimage, und den spezifischen Attraktivitätsfaktoren. Weniger auf das Unternehmensimage, sondern speziell auf die Arbeitgeberattraktivität wirken persönliche Erfahrungen mit dem Unternehmen (als Bewerber oder Praktikant), und Informationen über das Unternehmen als Arbeitgeber. Um fixe Faktoren, wie z.B. das Standortimage oder das Branchenimage auszugleichen, können drei Aspekte gezielt beeinflusst werden, ohne dabei hohe Kosten zu verursachen. (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2006, S.28-29):

Der erste Punkt ist der direkte Kontakt zu potentiellen zukünftigen Arbeitnehmern - **Persönliche Erfahrungen (als Bewerber, Praktikant etc.)**. Dabei stellen sich die Fragen: Wie tritt das Unternehmen in der Öffentlichkeit auf? Wie kann der Umgang mit Bewerbern und Praktikanten möglicherweise verbessert werden, um sie für zukünftige Aufgaben zu gewinnen?

Zum Zweiten sind auch die Bereitstellung von **Informationen über das Unternehmen als Arbeitgeber** durch die Organisation beeinflussbar. Hier ist vor allen Dingen die PR-Abteilung eines Unternehmens gefordert. Welche Informationen werden gezielt preisgegeben? Wie übersichtlich sind die Informationsquellen? Welche Werbestrategien sind aussagekräftig? Welches Bild verkörpert das Unternehmen in der Presse?

Zum Dritten können die **spezifischen Leistungsangebote** direkt durch das Unternehmen gestaltet werden "[...], das heißt diejenigen Merkmale eines Arbeitgebers, die ihn unterscheidbar von anderen Arbeitgebern machen und seine Alleinstellung begründen." (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2006, S. 29), beispielsweise Vergütung, Arbeitszeitorganisation, Urlaubsregelungen o.Ä..

2.3 Employer Value Proposition nach Trost²

Um eine erfolgreiche Employer-Branding-Kampagne zu bestreiten, müssen zunächst die Arbeitgeberereigenschaften erforscht, und eine **Employer Value Proposition (EVP)** erarbeitet werden: die Positionierung eines Unternehmens als für eine spezielle Zielgruppe attraktiver Arbeitgeber, die es in ihrer Employer Brand widerspiegeln möchte. Darauf folgt das Kommunikationskonzept, welches das aktuelle Arbeitgeberimage verändern soll. Das Hinterfragen der Arbeitgeberereigenschaften ist in diesem Prozess essentiell für die Gewährleistung der Glaubwürdigkeit einer Employer-Branding-Kampagne. Besteht eine Diskrepanz zwischen öffentlicher Darstellung und Realität, wird das Arbeitgeberimage negativ beeinflusst. Gleichzeitig wird Fluktuation damit begünstigt und das Commitment der Beschäftigten sinkt. (S.19)

Für die Analyse der Stärken des eigenen, als auch der konkurrierenden Unternehmen eignen sich Befragungen von neuen, aktuellen und ehemaligen

² Das folgende Kapitel bezieht sich – falls nicht anders benannt – auf Trost (2013) „Employer Branding“ S. 13-78

Mitarbeitern. Vor allen Dingen neue und ehemalige Mitarbeiter die von, bzw. zu direkten Konkurrenten gewechselt sind, haben einen guten Überblick über die Stärken der gefragten Unternehmen. Auch eine Befragung der Führungskräfte ist möglich, um Einblick in vergangene, aktuelle und zukünftige Wertvorstellungen des Unternehmens, und Eigenschaften der direkten Konkurrenz zu bekommen (S.32).

Analysiert man des Weiteren die bisherigen Zielgruppen im Hinblick auf Präferenzen und Einstellungen, muss hinterfragt werden, ob die Größe und Differenzierung innerhalb des Unternehmens die Erarbeitung einer einzelnen EVP zulässt. Stattdessen können EVPs für die jeweiligen Abteilungen entwickelt werden, um den potentiell variierenden Zielgruppen gerecht zu werden (S. 42). Auch hier können Befragungen von Bewerbern und aktuellen Mitarbeitern genaue Auskunft geben. Zusätzlich sollten auch professionelle Recruiter und Internetplattformen wie z.B. kununu mit einbezogen werden, um die Zielgruppe besser zu erfassen. (S.32)

Auf den Ergebnissen dieser Befragungen baut die EVP auf. Um die Positionierung eines Unternehmens zu bestimmen, müssen die drei Aspekte abgeglichen und auf die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens hin analysiert werden (S.40).

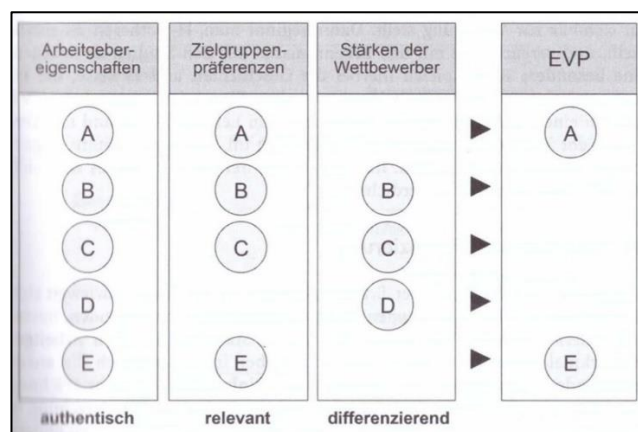


Abb. 2: Employer Value Proposition (Trost, 2013, S. 41)

In diesem vereinfachten Modell entsprechen die Stärken A-E des Unternehmens nur teilweise den relevanten Präferenzen der Zielgruppe, und überschneiden sich gleichzeitig mit Stärken der Wettbewerber.

Um nun eine **authentische, relevante** und **differenzierende** EVP zu schaffen, werden diejenigen Stärken aussortiert, die nicht relevant und nicht differenzierend sind. Damit bleiben die Eigenschaften A und E als Alleinstellungsmerkmale übrig. Sie werden nun genutzt um im weiteren Verlauf des Employer Branding Prozesses eine Arbeitgebermarke zu realisieren. Beide Aspekte sollten glaubhaft nach Außen und Innen kommuniziert werden.

Um sicherzustellen, dass die Arbeitgeberstärke effektiv als Werbemittel genutzt, und von der Zielgruppe als Alleinstellungsmerkmal erkannt werden kann, müssen mehrere Ebenen betrachtet werden (S.45):

1. Auf welchen Stärken basiert das Alleinstellungsmerkmal?
2. Wie findet sich das Merkmal konkret im Unternehmen wieder?
3. Welche Botschaft soll welcher Zielgruppe vermittelt werden?

Man stelle sich vor, bei der **Erstellung einer EVP** kam heraus, dass das Unternehmen XY sich durch flache Hierarchien innerhalb der Abteilungen von der Konkurrenz abhebt. Diese **Stärke** äußert sich u.A. in der Gestaltung des Arbeitsumfelds: Die Büros der Abteilungsleiter liegen auf dem gleichen Flur, wie die Büros anderer Mitarbeiter; Regelmäßig werden im gemütlichen Aufenthaltsraum Kaffee und Kuchen für alle bereitgestellt; Die Mitarbeiter nennen sich gegenseitig beim Vornamen; Kleidungsstil im Unternehmen ist sehr leger, Anzugträger sind kaum zu finden. Die **Kommunikationsstrategie** sollte diese Aspekte aufgreifen, beispielsweise bei der Formulierung von Stellenanzeigen – *Du* anstatt *Sie* – und bei der Konstruktion von Imagefilmen – spontane Befragungen anstatt geplanter Interviews, normale Mitarbeiter als Kameramänner, den Chef als Teil des Teams zeigen. Somit soll sichergestellt werden, dass die Zielgruppe das Alleinstellungsmerkmal als Stärke des Unternehmens wahrnimmt.

Da ein gut ausgearbeitetes Employer-Branding-Konzept das Arbeitgeberimage positiv beeinflusst, verändert sich langfristig auch die Wahrnehmung des Unternehmens durch die Zielgruppe. Außerdem werden Mitarbeiter zielgerichteter eingestellt, wodurch sich die Unternehmenskultur verbessert. Dementsprechend müssen die Konzepte regelmäßig evaluiert und gegebenenfalls angepasst werden; Employer Branding ist ein Zyklus. (S.18)

3 Arbeiten in der Sozialbranche

3.1 Aspekte der Arbeitsqualität in der Sozialbranche

Der Begriff **Sozial**, abgeleitet aus dem lateinischen *socius* – Gefährte - (Schäfers, 2016, S.24) und *socialis* – gesellig, gesellschaftlich -, wird als Bezeichnung für *gesellschaftlich angemessen* genutzt, und beschreibt etwas „[...] *auf andere Menschen und deren Unterstützung positiv gerichtetes*.“ (Schilling und Klus, 2015, S.193). Des Weiteren wird **Sozialmanagement** grundlegend als „[...] Leitung, Steuerung und Führung von und in Organisationen der Sozialen Arbeit [...]“ (Wöhrle, 2017, S.13) definiert, **Sozialwirtschaft** als „[...] Prozess[e] der Wohlfahrtproduktion, soweit sie direkt in selbstsorgendem und fürsorglichem Handeln und in professioneller Versorgung erfolgt.“ (Wendt, 2013, S.11).

Überträgt man diese Wortbedeutungen auf die Berufswelt, so ist zu schlussfolgern, dass die Sozialbranche diejenigen Berufe umfasst, die von gesellschaftlichem Nutzen sind und in denen Organisationen zum Gemeinwohl der Gesellschaft beitragen: „Erzeugt wird Lebensqualität [...]“ (Wendt, 2010, S.12). Als Beispiele können hier die Arbeit mit Menschen mit Behinderungen, die Pflegeberufe, und die Kinder- und Jugendarbeit genannt werden.

Nun stellt sich die Frage welche Eigenschaften den Berufen der Sozialbranche eigen sind, und dementsprechend in eine Employer Branding Prozess als Alleinstellungsmerkmale fungieren können.

Dazu kann auf die elf Kriterien des **Gute Arbeit-Index**¹ (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2015) zurückgegriffen werden, um Informationen über die Wahrnehmung von Ressourcen, Belastung und Sicherheit der Arbeit zu clustern: **Führungs- und Betriebskultur, Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten, Arbeitszeitlage, Arbeitsintensität, Sinnhaftigkeit der Arbeit, emotionale bzw. körperliche Anforderungen, Einkommen, Sozialleistungen und Beschäftigungssicherheit**. Diese Merkmale werden regelmäßig in repräsentativen Umfragen von Arbeitnehmern bewertet, woraus letztendlich der DGB-Index erstellt wird.

Ab einem errechneten Indexwert von 80 gilt eine Beschäftigung als „[...] überwiegend unterstützend, entwicklungs- und lernförderlich sowie als belastungsarm

[...]“ (Deutscher Gewerkschaftsbund, 2017), ein Indexwert unter 50 gilt als Indikator für schlechte Arbeit, „resultier[end] aus Arbeitsbedingungen, die keine Entwicklungsmöglichkeiten, geringe Ressourcen, hohe Fehlbeanspruchungen und ein geringes Einkommen aufweisen.“ (Deutscher Gewerkschaftsbund, 2017).

Aufbauend auf den errechneten Mittelwerten der Werte von 2012-2014 stellten Conrads et al. (2015, S.95-99) Vergleiche auf, die den DGB-Index Gute Arbeit der Gesundheits- und Sozialbranche in Bezug zu anderen Branchen setzt und dem branchenübergreifenden Durchschnittswert.

Es kann festgestellt werden, dass die Gesundheits- und Sozialbranche im Vergleich zu anderen Branchen einen hohen Anteil an schlechter Arbeit (31%) und Arbeitsqualität im unteren Mittelfeld (38%) aufweist. Insgesamt weicht der Gesamtanteil um bis zu 9, bzw. 4 Prozentpunkte von anderen Branchen ab. Im Detail betrachtet befinden sich die Merkmale Berufssicherheit, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, und Sinngehalts der Arbeit im Bereich des oberen Mittelfelds (Indexwerte $65 < 80$), bzw. im Bereich der guten Arbeit. Alle anderen Werte sind im Bereich des unteren Mittelfelds (Indexwerte $50 < 65$) – Arbeitszeitlage, Führungs- und Betriebskultur, körperliche, soziale, emotionale Anstrengung, Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeit - und der schlechten Arbeit – Sozialleistungen, Einkommen und Rente, Arbeitsintensität – angesiedelt. Die branchenübergreifend tendenziell eher schlechte Bewertung der Arbeitsqualität ist zwar nicht nur der Gesundheits- und Sozialbranche eigen, doch die Werte weichen trotzdem negativ von denen der anderen Branchen ab (S.99). Insgesamt liegt der DGB-Index Gute Arbeit der Gesundheits- und Sozialbranche im Jahr 2016 mit Werten von 59, bzw. 62 unter dem Gesamt-Index von 63 im unteren Mittelfeld.

3.2 Fachkräftemangel im sozialen Bereich

Während Trost (2012, S.1-2) von akutem Fachkräftemangel spricht, berichtet die Bundesagentur für Arbeit (2016, S.4) in ihrer Fachkräfteengpassanalyse, dass kein flächendeckender Fachkräftemangel in Deutschland besteht, wohl aber spezifische Regionen und Berufsgruppen betroffen sind. Zu den betroffenen Bereichen gehört neben den technischen Berufen und dem Handwerk auch die Sozialbranche im Sinne der Fachpflege, und die Gesundheitsbranche im Sinne der Humanmediziner und der Pharmazie (S. 13). In sieben Bundesländern herrscht

ein Mangel an Pflegefachkräften, in vier weiteren gibt es Hinweise auf zukünftigen Mangel. Altenpfleger werden in allen Bundesländern gesucht, „[a]uf 100 gemeldete Stellen kommen rechnerisch lediglich 36 Arbeitslose.“ (S.14).

Nach der Betrachtung der Arbeitsqualitätsstudie des DGB ist zu schlussfolgern, dass eine Ursache des Fachkräftemangels in der Arbeitsqualität der Sozialbranche, beispielsweise in den hohen Anforderungen in Kombination mit vergleichsweise niedriger Entlohnung (Conrads et al., 2015, S.75), liegt. Das Branchenimage ist nicht positiv genug, weswegen Ausbildungsberufe und Studiengänge nicht sonderlich populär sind. Da jedoch weder die Arbeitsintensität noch Entlohnung oder Sozialleistungen ohne Weiteres durch die jeweiligen Unternehmen veränderbar sind, gilt es stattdessen die positiven Aspekte der Sozialbranche stärker zu beleuchten, indem Personalmarketing, z.B. im Sinne einer Employer Brand, aktiv betrieben wird. Ziel sollte dabei nicht sein, die Schwächen der Sozialbranche zu vertuschen, sondern lediglich das Image des Arbeitgebers positiv zu beeinflussen.

4 Branchen Branding für die Sozialbranche

Auf der Grundlage der oben benannten Kriterien der Guten Arbeit, und den Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität soll im Folgenden der Versuch unternommen werden, wesentliche Eckpunkte eines Employer Branding Konzepts auf die Sozialbranche zu übertragen, und ein Branchen-Branding Konzept zu erstellen. Es bestehen folgende Arbeitsschritte:

1. Alleinstellungsmerkmale durch EVP erfassen
2. Botschaften passend zu Merkmalen der Branche erarbeiten
3. Einflussfaktoren auf Veränderungspotential hin betrachten
4. Konzepte (extern und intern) erstellen

Zum **Ersten** gilt es zu analysieren, welche Aspekte die Sozialbranche als Alleinstellungsmerkmale kommunizieren kann. Dazu wird – wie in 2.3 beschrieben – eine EVP erstellt. Die Stärken der Sozialbranche werden den Ergebnissen des DGB-Index Gute Arbeit entnommen, mit den Präferenzen der Arbeitnehmer in Deutschland abgeglichen (vgl. Studie *Kompass Neue Arbeitswelt*, Statista GmbH, 2015), und letztendlich in Bezug gesetzt zu den Stärken des Produzierenden Gewerbes (Conrads et al., 2015, S.99).

Es lässt sich feststellen, dass die Sozialbranche zwar einige Stärken besitzt, sich aber nur wenig von der Konkurrenz abheben kann. Trotzdem entsprechen die Stärken teilweise den Präferenzen der Zielgruppe und können aufgrund dessen als Basis für die weitere Strategieentwicklung dienen.

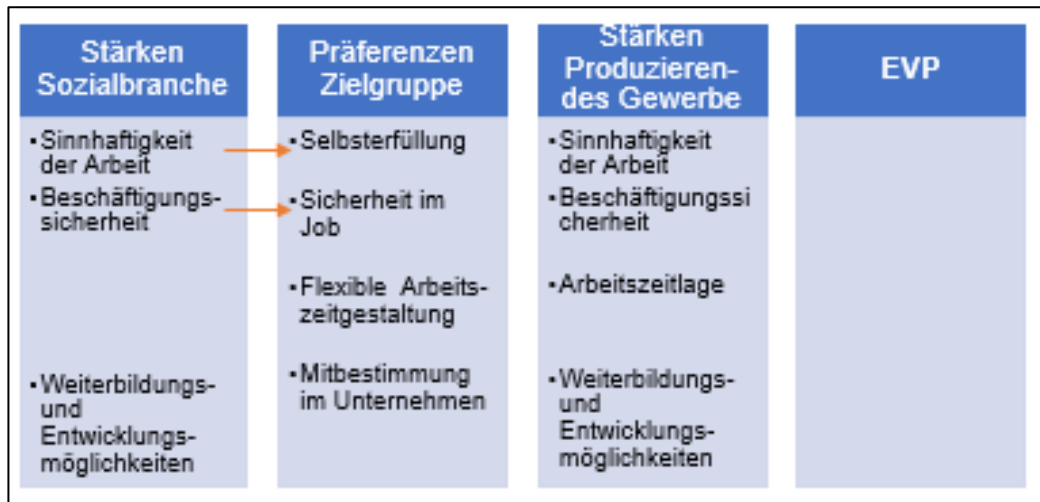


Abb. 3: Employer Value Proposition der Sozialbranche, Eigene Darstellung

Im **Zweiten** Schritt wird nun bewertet wie die identifizierten Stärken als Werbemittel genutzt werden können.

Durch die „[...] vom demografischen Wandel induzierte steigende Nachfrage nach Gesundheits- und Pflegeleistungen einer alternden Gesellschaft“ (Conrads et al., 2015, S. 11), kann davon ausgegangen werden, dass die Nachfrage an Pflegekräften und Sozialarbeitern in den nächsten Jahren steigen wird. Das bestätigt auch die Bundesagentur für Arbeit (2016, S.4). Dementsprechend ist naheliegend, dass in der Sozialbranche weiterhin eine weitgehende Beschäftigungssicherheit bestehen bleibt, sofern ein Beschäftigungsverhältnis angetreten wird. Dies kann langfristig als Botschaft genutzt werden. Auch die Sinnhaftigkeit der Arbeit ist als Werbebotschaft wichtig: Wer sich in seiner Tätigkeit wohlfühlt erbringt bessere Leistungen, und hat somit höhere Chancen Erfolge zu erzielen.

Da die Erarbeitung einer EVP nicht eindeutig war, sollten im **dritten** Punkt die Einflussfaktoren (siehe Abschnitt 2.2) mit einbezogen werden.

Um Informationsquellen optimal für die Employer Brand zu nutzen, bieten sich vielfältige Möglichkeiten an. Einige seien hier genannt: Teilnahme an Berufsmessen und Informationsveranstaltungen an (Berufs- und Fach-)Schulen und durch die Agentur für Arbeit; Nutzung sozialer Medien, beispielsweise Facebook, Instagram, oder Twitter, aber auch XING und Linked In, bei denen sich die Branche präsentieren kann. Je größer die Bandbreite der angesprochenen potentiellen Arbeitnehmer innerhalb der Zielgruppe, desto wahrscheinlicher ist es qualifizierte und interessierte Kräfte für die Sozialbranche zu gewinnen. Dabei sollten gezielt Informationen geliefert werden, die vorhandene Stärken betonen, z.B. die gesellschaftliche Bedeutung der Branche und dem damit verbundene Sinngehalt des Tätigkeitsfelds. Zum anderen kann der Umgang mit und die Förderung von Praktikanten und Bewerbern im sozialen Bereich analysiert werden. Welche Anreize können geschaffen werden? Gibt es generelle Leistungen, die durch die Sozialbranche getätigt werden können, um langfristig für Bewerber attraktiver zu werden? Kollaborationen mit Schulen können dabei Möglichkeiten bieten, Jugendliche frühzeitig auf die Vorzüge der Sozialbranche aufmerksam zu machen, indem beispielsweise Praktika entsprechend entlohnt, und Schüler somit motiviert werden sich für ein Sozialpraktikum zu entscheiden.

Um Praktikanten und Bewerbern auch die Stärken *Berufssicherheit* und *Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten* aufzuzeigen, sollten in den jeweiligen Prozessen die breit gefächerten Berufsoptionen der Sozialbranche aufgezeigt werden. Unternehmensübergreifende Trainings, Seminare und Assessment-Center sind hier als Möglichkeit in Betracht zu ziehen.

Als **viertes** muss schließlich aufbauend auf den vorherigen Schritten ein umfassendes (Kommunikations-) Konzept erarbeitet werden um die Marke der Sozialbranche zu realisieren. Folgende Beispiele sollen die Umsetzung der Konzepte verdeutlichen:

- **Extern:** Als Kollektiv können Unternehmen und Organisationen der Sozialbranche ein Werbekonzept entwickeln, welches beispielsweise das gleiche Layout und den gleichen Werbespruch beinhaltet, jedoch durch die verschiedenen Betriebe, bzw. Zusammenschlüsse individuell durch Bilder, Zitate, o.Ä geprägt wird. Somit wird die Sozialbranche als Bereich beworben, es können jedoch trotzdem individuelle Einflussfaktoren aufgegriffen

werden (bspw. Standortvorteile, bestimmte Dienstleistungen). Die Botschaft sollte mit den erarbeiteten Stärken konform gehen, zum Beispiel auf den gesellschaftlichen Sinngehalt der Arbeit hinweisen.

Um die gewünschte Zielgruppe erreichen zu können, sollten Werbeanzeigen u.A. als klassische Plakatwerbung in der Nähe von Schulen und Universitäten, aber auch in der Nähe von sozialen Einrichtungen, Krankenhäusern und Pflegeheimen platziert werden. Bei Personen an den genannten Orten besteht grundlegend ein hohes Involvement einerseits aufgrund von Berufsfindungsphasen, andererseits aufgrund von persönlicher Betroffenheit. Weiterhin sollte zurückgegriffen werden auf die Auftritte der Unternehmen auf Plattformen wie XING, Facebook und anderen sozialen Medien, und individuellen Internetseiten. Alle Touchpoints sollten genutzt werden, um Bewerbern und Mitarbeitern zusätzlich zu Informationen auch die Arbeitgeberidentität zu präsentieren.

- **Intern:** Zunächst einmal sollte – wie in jedem Change Prozess – die Informationen über die Arbeitgebermarke bereitgestellt werden. Dies kann durch die jeweiligen Unternehmen innerhalb der Branche, als auch durch übergreifende Verbände, beispielsweise ver.di geschehen.

Da die aktuellen Mitarbeiter als „Markenbotschafter“ (Heider-Winter, 2014, S.28) fungieren, muss es ihnen ermöglicht werden, sich mit der Arbeitgebermarke auseinanderzusetzen und zu identifizieren. Aufbauend auf der Basis der klassischen Lerntheorien – Verhalten, das belohnt wird, wird sehr wahrscheinlich in ähnlichen Situationen wiederholt – kann ein Belohnungssystem angestrebt werden, in dem markenkonformes Handeln innerhalb der Branche vergütet wird. Dies kann in Form eines Vorschlagswesens innerhalb der Unternehmen beginnen, und dann unternehmensübergreifend ausgewertet und honoriert werden. Preise sollten dabei nicht monetär, sondern individuell sein, beispielsweise Gutscheine für Freizeitparks, damit einhergehend ein weiterer Urlaubstag. Aspekten, die bei vorhergehenden Umfragen negativ bewertet wurden, aber nicht ohne weiteres verbessert werden können, kann durch alternative Mehrwerte, z.B. Möglichkeit von Subventionen, entgegengewirkt werden (Heider-Winter,

2014, S.159). Nichtsdestotrotz sollten die Schwächen innerhalb der Branche weiter untersucht und langfristig beseitigt werden.

5 Fazit

Employer Branding ist die gezielte Kommunikation der realen, differenzierenden Arbeitgebereigenschaften nach innen und außen, die zu Zwecken des Personalmarketings genutzt werden kann.

Teil des Employer Branding Prozesses ist die Erstellung einer EVP, um die Unternehmensstärken in Relation zu setzen zu den Präferenzen der Zielgruppe und den Stärken der Konkurrenz. Je größer jedoch das Unternehmen, desto schwieriger wird es, Alleinstellungsmerkmale zu finden, die den Stärken aller Bereiche und den Präferenzen aller Zielgruppen entspricht. So beispielsweise bei der Sozialbranche: Da die Berufe innerhalb der Branche sehr stark variieren, gestaltet es sich schwierig Merkmale zu finden, die sich von denen der Konkurrenz unterscheiden und in allen Bereichen vorhanden sind. Trotzdem kann die Vorgehensweise zur Positionierung des Unternehmens (EVP) die Möglichkeit bieten, Stärken und Schwächen der Branche auszuarbeiten, und eine *Branchen Brand* und ein passendes Kommunikationskonzept zu erstellen. Um diese Branchen Brand zu unterstützen können desweiteren gezielt Berufe oder Unternehmen innerhalb der Branche gebrandet werden.

Die Schwächen der Branche, die sich beispielsweise im DGB-Index widerspiegeln, sollten jedoch auf lange Sicht nicht durch die Arbeitgebermarke überspielt werden. Stattdessen sollte, u.A. von Seiten der Politik, daran gearbeitet werden, gute Arbeitsbedingungen in der Branche zu schaffen, um den Arbeitgeber *Sozialbranche* attraktiver zu machen.

6 Anhang

Internetquelle: <http://index-gute-arbeit.dgb.de/-/ILM> [abgerufen am 29.05.2017]



DGB-Index Gute Arbeit > Was ist der Index?

Was ist der DGB-Index Gute Arbeit?

Der DGB-Index Gute Arbeit ist ein wissenschaftlich fundiertes Instrument zur Messung der Arbeitsqualität aus Sicht der Beschäftigten und stellt eine eigenständige Forschungsleistung des DGB dar, die in Kooperation mit verschiedenen Partnern erbracht wird.



Was ist Gute Arbeit?

Die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind maßgeblich für ihre Lebensqualität. Arbeit kann sehr unterschiedlich gestaltet sein. Sie kann dem Einzelnen materielle Sicherheit gewähren, umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bieten, Wertschätzung, Anerkennung und Solidarität hervorbringen und wichtige soziale Unterstützung leisten.

Die Arbeitssituation kann aber auch durch negative Belastungen gekennzeichnet sein. Ein geringes Einkommen und Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, schwere körperliche und psychische Anforderungen, fehlende Entwicklungsperspektiven und Gestaltungsmöglichkeiten oder ein belastendes Betriebsklima sind nur einige Stichworte für Arbeitsbedingungen, die unmittelbar das Wohlbefinden und die Lebensqualität einschränken und mittel- bis langfristig gesundheitsschädigende Wirkung haben können.

Das Verständnis von „Guter Arbeit“, das dem DGB-Index zu Grunde liegt, ist an den Urteilen der Beschäftigten über ihre Arbeitsbedingungen ausgerichtet. Die Ansprüche der Beschäftigten an Gute Arbeit wurden im Rahmen einer Studie ermittelt, die von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) im Jahr 2006 durchgeführt wurde. Daran anknüpfend wurden für den DGB-Index Gute Arbeit Kriterien der Arbeitsqualität entwickelt, die sowohl die Einkommenssituation und die Arbeitsplatzsicherheit berücksichtigen als auch die Ressourcenausstattung der Beschäftigten und ihre (Fehl-) Beanspruchungen durch die Arbeitssituation.

Unter „Guter Arbeit“ werden Arbeitsbedingungen verstanden, die von den Beschäftigten als entwicklungsförderlich und belastungsarm beschrieben werden. Dazu gehört auch ein Einkommen, das als angemessen und leistungsgerecht empfunden wird. Eine schlechte Arbeitsqualität resultiert aus Arbeitsbedingungen, die keine Entwicklungsmöglichkeiten, geringe Ressourcen, hohe Fehlbeanspruchungen und ein geringes Einkommen aufweisen.



Was ist der Index?

Seit dem Jahr 2007 werden in einer jährlichen bundesweiten Repräsentativerhebung die abhängig Beschäftigten danach gefragt, wie sie ihre Arbeitsbedingungen bewerten - denn sie sind die Experten für Arbeitsqualität.

Das Erhebungsinstrument besteht zunächst aus einer repräsentativen telefonischen Umfrage unter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aus allen Branchen, Regionen, Einkommensklassen, Altersgruppen usw. in Deutschland.

Bei der Auswertung der Umfrage werden die Ergebnisse der einzelnen Fragen dann über ein komplexes statistisches Verfahren in Werte für den DGB-Index Gute Arbeit umgerechnet und zusammengefasst. Der Indexwert kann dabei zwischen 0 (= denkbar schlechteste Arbeitsqualität) und 100 (= optimale Arbeitsbedingungen) liegen.

Berechnet werden nicht nur ein Gesamtindex, sondern auch die Werte für 11 Kriterien der Arbeitsqualität. Dabei gilt: Je höher der Index-Wert, desto besser wird die Arbeitsqualität bewertet.



Warum eine Repräsentativbefragung?

Ausgangspunkt für das Konzept des DGB-Index Gute Arbeit war die Überlegung, dass die Arbeitsqualität des Einzelnen durch objektive Messungen (z.B. physikalischer, physiologischer oder chemischer Art) nur unzureichend bestimmt werden kann. Um ein vollständiges Bild der Arbeitsqualität zu erhalten, sind die Beurteilungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einzubeziehen, die ihre Arbeitsbedingungen genauer kennen als jeder andere. Die Experten für Arbeitsqualität sind die Beschäftigten selbst.

Um die Einschätzung der Beschäftigten in Erfahrung zu bringen, wird seit 2007 die jährliche bundesweite Repräsentativbefragung unter den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Deutschland durchgeführt.

Darin werden die Beschäftigten in einem ersten Schritt gefragt, wie sie verschiedene Aspekte ihrer Arbeitsbedingungen bewerten. Beispielsweise wird gefragt, ob ausreichende Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bestehen, wie es um die Aufstiegschancen und das Betriebsklima im Unternehmen bestellt ist, oder ob die Arbeit besonders hohe körperliche bzw. psychische Anforderungen stellt usw. In einem zweiten Schritt wird dann gefragt, ob die jeweiligen Anforderungen der Arbeit von den Beschäftigten überhaupt als Belastung empfunden werden.

Mit dieser doppelten Frage werden nicht nur die vorhandenen Ressourcen eines Arbeitsplatzes erfasst, sondern auch die konkreten Belastungen. Die Repräsentativität der Umfrage erlaubt so bereits Aussagen über einzelne Faktoren der Arbeitssituation der Beschäftigten in Deutschland. Durch zusätzliche Fragen nach Branche, Beruf, Alter, Bundesland usw. kann darüber hinaus auch ein differenziertes Bild über die Arbeitsqualität gezeichnet werden.



Welche Aufgabe hat der DGB-Index Gute Arbeit?

Der DGB-Index Gute Arbeit ist eine gemeinschaftliche Initiative des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) und seiner Mitgliedsgewerkschaften. Das Projekt wurde im Jahr 2006 mit dem Ziel gestartet, dem Thema Arbeitsqualität eine verstärkte Aufmerksamkeit zukommen zu lassen.

Mit dem DGB-Index Gute Arbeit wurde eine neue Phase der Arbeitsberichterstattung in Deutschland eröffnet. Die regelmäßige wissenschaftliche Erhebung bringt eine umfassende Informationsbasis zur Qualität der Arbeit und den Entwicklungstrends in der Arbeitswelt hervor. Auf dieser Grundlage ist es möglich, aktuelle arbeits- und sozialpolitische Problemfelder und Herausforderungen zu benennen.

Die Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit finden deshalb auf unterschiedlichen Ebenen Verwendung. Sie tragen einerseits zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt über die Arbeitsqualität in Deutschland bei. Auf Basis der Forschungsergebnisse entwickeln Gewerkschaften und andere gesellschaftliche Akteure andererseits Strategien und Konzepte zur Verbesserung der Arbeitsqualität. Die Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit sind zum Gegenstand der öffentlichen Debatte um die Arbeitsbedingungen in Deutschland geworden.



Hat der DGB-Index Gute Arbeit praktische Konsequenzen?

Die Erhebung des DGB-Index Gute Arbeit ist kein Selbstzweck. Gemäß dem Motto „Daten zu Taten“ stehen immer auch Veränderungsmöglichkeiten im Mittelpunkt, mit denen sich die Qualität der Arbeit verbessern lässt. Themen-, Gruppen- und Branchenauswertungen der Index-Ergebnisse tragen dazu bei, konkrete Gestaltungspotenziale zu erschließen.

Ein Feld, auf dem dies praktisch umgesetzt wird, ist die gewerkschaftliche Tarifpolitik. In den Tarifverhandlungen für den Sozial- und Erziehungsdienst z.B. wurden die Erkenntnisse des DGB-Index Gute Arbeit über die Belastungssituation von Erzieherinnen und Erziehern erfolgreich genutzt, um Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung einzufordern.

Welche Einsatzmöglichkeiten gibt es für den DGB-Index Gute Arbeit?

Der DGB-Index Gute Arbeit dient nicht nur als Repräsentativerhebung für ganz Deutschland, sondern kann darüber hinaus auch auf anderen Ebenen eingesetzt werden:

Beispielsweise wird er in einer Reihe von Bundesländern als Instrument einer länderspezifischen Arbeitsberichterstattung verwendet.

Sonderauswertungen zu einzelnen Branchen und Berufsgruppen ermöglichen spezifische Analysen zur Arbeitsqualität in den betreffenden Bereichen.

Der Index im Betrieb

Der DGB-Index Gute Arbeit hat sich auch auf betrieblicher Ebene bewährt. In verschiedenen Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Verwaltungen wurde der Index mit Erfolg als praxisorientiertes Instrument zur Analyse und Verbesserung der Arbeitsbedingungen eingesetzt. Weitere Informationen erhalten Sie hier: [Der Index im Betrieb](#)



Erklärung zur eigenständigen Anfertigung

Hiermit erkläre ich, dass ich die von mir eingereichte Hausarbeit „Vom Employer Branding zum Branchen Branding – Personalmarketing in der Sozialbranche“ selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

Heide, 05.07.2017

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'N. Koch', with a stylized flourish at the end.

Nora Koch

References

- Backhaus, K., Tikoo, S.**, 2004. Career Development International: Conceptualizing and researching employer branding, 9(4/5), S. 1–15.
- Bundesagentur für Arbeit**, 2016. *Blickpunkt Arbeitsmarkt: Fachkräfteengpassanalyse*. Nürnberg.
- Burmann, C., Kirchgeorg, M., Meffert, H.**, 2015. *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung ; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*. 12. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burmann, C., Piehler, R.**, 2013. Employer Branding vs. Internal Branding – Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung. *Die Unternehmung*, 67(3), S. 223–245.
- Conrads, R., Holler, M., Kistler, E., Kühn, D., Schneider, D.**, 2015. *Das Gesundheits- und Sozialwesen - Branchenanalyse: Bericht an die Hans-Böckler-Stiftung*. Stadtbergen: Hans-Böckler-Stiftung.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung, (Hg.)**, 2006. *Erfolgreiches Personalmarketing in der Praxis: Konzept, Instrumente, Praxisbeispiele*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Deutscher Gewerkschaftsbund**. *Was ist der DGB-Index Gute Arbeit?* [online]. Verfügbar unter: <http://index-gute-arbeit.dgb.de/-/ILM> [aufgerufen am 29.05.17].
- Heider-Winter, C.**, 2014. *Employer Branding in der Sozialwirtschaft: Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten*. Wiesbaden: Springer Science and Business Media.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit**, 2015. *Arbeitsbedingte Belastung und Beanspruchung: Wie die Beschäftigten den Zusammenhang beurteilen*. Ergebnisse einer Sonderauswertung zum DGB-Index Gute Arbeit für die Jahre 2012-2014: Umfragezentrum Bonn.
- Quenzler, A., Frickenschmidt, S.**, 2013. Employer Value Management: Stärkung der Arbeitgeberattraktivität durch Verbesserung des Arbeitgeberangebots. In: A. Trost (Hg.), 2013. *Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. 2nd ed. Köln: Luchterhand, S. 203–218.

- Schäfers, B.**, 2016. Soziales Handeln und seine Grundlagen: Normen, Werte, Sinn. In: H. Korte und B. Schäfers (Hg.), 2016. *Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie*. 9th ed. Wiesbaden: Springer VS, S. 23–48.
- Schilling, J., Klus, S.**, 2015. *Soziale Arbeit: Geschichte, Theorie, Profession : mit 26 Abbildungen, 14 Praxisbeispielen und 138 Übungsfragen ; mit Online-Material*. 6. Auflage. München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag.
- Statista GmbH**, 2015. *Kompass Neue Arbeitswelt* [online]. Verfügbar unter: <https://spielraum.xing.com/2015/04/ein-sicherer-job-weniger-arbeiten-mehr-beteiligung-was-bewegt-die-beschaeftigten-in-deutschland-kompass-neue-arbeitswelt-in-berlin-vorgestellt/>.
- Sullivan, J.**, 2004. *The 8 elements of a successful employment brand* [online]. Verfügbar unter: <https://www.eremedia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> [aufgerufen am 30.04.17].
- Trost, A.**, 2012. *Talent Relationship Management: Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels*. Berlin Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Trost, A.**, 2013. Employer Branding. In: A. Trost (Hg.), 2013. *Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. 2nd ed. Köln: Luchterhand, S. 13–78.
- Wendt, W. R.**, 2010. *Wohlfahrtsarrangements: Neue Wege in der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges.
- Wendt, W. R.**, 2013. Sozialwirtschaft begreifen: Konstrukt der Theorie, der Politik und des Geschäfts. *Wissenschaftliches Forum für Sozialwirtschaft und Sozialmanagement*(1), S. 11–33.
- Wöhrle, A.**, 2017. 25 Jahre Sozialmanagement: ein kritischer Rückblick. In: W. Grillitsch, P. Brandl und S. Schuller (Hg.), 2017. *Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft: Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven*, S. 7–34.