

# Employer-Branding-Case: Eine Arbeitgebermarke für die Diakonie Gütersloh

## Eine Identitätsreise zu einer lernenden Gemeinschaft



### HINTERGRUND DES PROJEKTS

Attraktiv in der Pflege durch eine identitätsbasierte Arbeitgebermarke: LEA und die Diakonie haben sich mit einem siebenköpfigen Projektteam auf eine Arbeitgeberidentitätsreise begeben.

Seit 1999 versorgt der Diakonie Gütersloh e. V. an mehr als 60 Standorten Menschen im Kreis Gütersloh sowie Warendorf. Zu den Leistungsangeboten der Diakonie zählen die ambulante und teilstationäre Pflege sowie die Sozial-, Familien- und Integrationsberatung. Die Diakonie Gütersloh ist damit einer der wichtigsten Pflege- und Sozialdienstleister der Region. Ihr sozialer Auftrag basiert auf den christlichen Grundwerten der Diakonie: „Achte und liebe Deinen Nächsten!“

Pflegenotstand herrscht auch in der Region Gütersloh. Der immense Mangel an hoch qualifizierten Pflegekräften macht sich seit Jahren bemerkbar. Mit der zunehmend älter werdenden Gesellschaft und dem damit erhöhten Pflegebedarf wächst der Druck auf soziale Organisationen, gut ausgebildetes Personal für ihren sozialen Dienst zur Verfügung zu stellen. Um die rar gesäten Fachkräfte in der Pflege wird unter den sozialen Trägern mittlerweile geworben. Die Frage, wie kann ich mich gut auf dem Arbeitgebermarkt positionieren und wie ziehe ich die richtigen Bewerber für mich an, ist längst zur Überlebensfrage für soziale Unternehmen geworden.

„Wie können wir dem Pflegekräftemangel begegnen und attraktiv als Arbeitgeber nach außen wirksam werden?“ Mit dieser Frage trat Björn Neßler, Vorstand der Diakonie Gütersloh, Ende 2017 an die LEA GmbH heran. Unsere Antwort: Der Schlüssel zu einem glaubwürdigen Arbeitgeberauftritt

**„Employer Branding verläuft selten erfolgreich, wenn dem Unternehmen von außen ein Stempel aufgedrückt wird. Der Kick-off-Workshop, die Interviews sowie die Validierungsphase – all das hat dazu beigetragen, die Positionierung in der Diakonie selbst zu suchen, zu finden und schließlich zu schärfen.“**

*Yvonne Lienemann, Unternehmenskommunikation und Projektleitung  
Employer Branding*

liegt in einer identitätsbasierten Arbeitgebermarke. Daher verstehen wir ein Employer-Branding-Projekt als eine Identitätsreise und nicht als eine rein marketing bezogene Kampagne.

eines identitätsbasierten Employer-Branding-Prozesses, so auch im Falle der Diakonie.

Dabei bestand eine Aufgabe darin, nicht nur bei den Aktiv-Beteiligten den Veränderungsprozess anzustoßen, sondern die gesamte Organisation mit einzubeziehen: die Pflegehilfskraft genauso wie den Vorstand bzw. die schichtarbeitende Pflege genauso wie die Verwaltung.

### HERAUSFORDERUNGEN: DIE KRAFT DER ARBEITGEBER- MARKE KOMMT VON INNEN

In acht Etappen (Projektphasen) erforschten wir die Identität der Diakonie Gütersloh: Kick-Off, Analyse, Validierung, Wettbewerbsscreening, Strategiearbeit, Positionierung sowie Formulierung der Arbeitgebermarke.

Der Employer-Branding-Prozess fand im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlich vs. diakonisch, sinnstiftend vs. überlastet, kollegial vs. selbstfürsorglich statt. Eine zentrale Aufgabe im Projekt war, das Bewusstsein dafür zu schaffen, dass eine aussagekräftige Arbeitgeberpositionierung die interne Auseinandersetzung mit der eigenen Identität bedarf: Wer sind wir? Was macht uns aus? Wer passt zu uns? Und wer auch nicht? Denn die Kraft der Arbeitgebermarke kommt von innen. Erst wenn ich weiß, wer ich bin, mit meinen Stärken und Schwächen, kann ich nach außen strahlen.

Die Suche nach der eigenen Identität geht unserer Ansicht nach auch mit Veränderung und somit mit Organisationsentwicklungsthemen einher. Fragen um Führung und Rollen sind nach LEAs Erfahrung die Regel während

### DAS BESONDERE DER IDENTITÄTSREISE MIT DER DIAKONIE GÜTERSLOH AUF EINEN BLICK

- Der Employer-Branding-Prozess war ein OE-Projekt.
- Gemeinsames Beratungssystem aus der Diakonie und LEA (Projektteam) steuerte den Employer-Branding-Prozess.
- Der Vorstand war Teil des Projektteams – schlanke Projektarchitektur: kein Steuerungsausschuss oder Sounding-Board
- Die Projektleitung und Unternehmenskommunikation war eine Person. Alle Fäden liefen dort zusammen.
- Die Diakonie konnte selbst ihre eigene strategische Option kombinieren: wirtschaftlich und diakonisch
- Die operative Umsetzung, u. a. internes Roll-Out, Kommunikationsstrategie, oblag komplett der Diakonie.

# Employer-Branding-Case: Eine Arbeitgebermarke für die Diakonie Gütersloh

## Eine Identitätsreise zu einer lernenden Gemeinschaft



### UNSER ANSATZ ZUR ENTWICKLUNG DER ARBEITGEBERMARKE: EINE IDENTITÄTSREISE IN ACHT ETAPPEN

Unsere tiefe Überzeugung bei LEA ist: Eine Marke ist dann erfolgreich, wenn sie von innen heraus entsteht und das Besondere – die Schätze – der Arbeitgeberidentität gefunden wird. In der Unternehmenskultur äußert sich die Identität eines Unternehmens. Diese Identität löst indirekte Versprechen aus. Wo Markenversprechen und Erwartungen an eine Marke zusammenpassen, entsteht Identifikation mit einer Marke. Die einzelnen Etappen des Employer-Branding-Prozesses sind im Folgenden beschrieben.



Die Kraft der Marke kommt von innen

### ETAPPE 1: SET-UP – PARTNERSCHAFTLICH ENTSCHIEDEN

Im Schulterschluss mit dem Vorstand der Diakonie Gütersloh entwickelten wir bereits vor dem offiziellen Projektstart den ersten zentralen Prozessschritt: den Kick-off-Workshop. Ziel des Kick-offs ist ein ordentliches Set-up für die gesamte Projektphase: Was soll mit dem Projekt erreicht werden? Wie müssen die Projektschritte angepasst werden? Wie wollen wir zusammenarbeiten?

Wir bildeten ein gemeinsames Projektteam: bestehend aus dem LEA Beraterteam und der Diakonie Gütersloh. Vorteilhaft war, dass der Vorstand sowie der oberste Führungskreis Teil des Teams waren. Somit konnten wir direkt wichtige Entscheidungen treffen. Wir von LEA verstanden unsere Rolle dabei als partnerschaftliche Begleiter, die das Projekt durch die kombinierte Expertise aus Markenentwicklung und Organisationsberatung unterstützen.

Die Unternehmenskommunikation gab dem Projekt die Stimme nach innen. Gleichzeitig war sie auch die Projektleitung in Personalunion. Wenn man bedenkt, wie zentral das Mitnehmen bzw. das Commitment aller Mitarbeiter bei einer Arbeitgebermarkenentwicklung ist, war das eine willkommene Kombination.

### ETAPPE 2: ANALYSE – HART ABER HERZLICH

Die Stoffsammlung für die Arbeitgeberpositionierung erfolgte in mehreren Analyseschritten: Zuerst haben wir vorhandene Unterlagen zu Unternehmensmarke, Strategie, Arbeitgeberauftritt (Stellenanzeige/Websiteauftritt/Bewerberprozess etc.) sowie Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung nach bereits vorhandenen Leitplanken für die Arbeitgeberpositionierung oder besondere Arbeitgebermerkmale gesichtet.

Kernstück der Analyse waren 18 teilstrukturierte Interviews. In der persönlichen Befragung vor Ort haben wir Aussagen über die Unternehmenskultur sowie über die formellen und informellen Spielregeln der Diakonie Gütersloh

„Besonders wertvoll betrachte ich für uns in der ambulanten Pflege folgende Eigenschaften: Dinge neu und quer zu denken, hohe Ansprüche an sich und an die eigene Arbeit zu haben, Humor zu haben und optimistisch an Dinge heranzugehen. Und natürlich emotionale wie auch wirtschaftliche Kompetenzen haben – denn ohne die Verheiratung beider geht es nicht!“

Marion Birkenhake,  
Bereichsleitung Ambulante  
Pflege

erhoben. Dabei war wichtig, das gesamte Mitarbeiterpektrum der Diakonie Gütersloh zu befragen: den Vorstand und die Pflegefachkraft genauso wie die Schuldnerberater, die Pflegehilfskraft, die Betreuungskraft aus einer Demenz-Wohngemeinschaft sowie den Leitungskreis.

### ETAPPE 3: AUSWERTUNG – DAS ERGEBNIS: 23 ARBEITGEBER-MERKMALE

Aus 1.080 Minuten Interviewmaterial (18 x 60 Minuten) suchten wir nach Besonderheiten, die die Diakonie Gütersloh kennzeichnen und entsprechend die Stoffsammlung für eine spätere Positionierung darstellen.

„Aufgeschlossen für Neues“, aber „nichts infrage stellen“. „Sinn stiften“, aber „überlastet sein“. „Freiraum und Verantwortung“, aber „Pflicht und Funktionieren müssen“. Die 19 von LEA herausgearbeiteten Arbeitgebermerkmale stützen die Spannweite im Arbeitgebererleben bei der Diakonie Gütersloh. Es galt also als Herausforderung, diese innere Spannkraft in eine gebündelte Strahlkraft der Arbeitgebermarke nach außen zu überführen sowie die Organisation bei dieser Veränderung mitzunehmen, u.a. die Rolle von Führung in diesem Prozess als „Mittler und Weichensteller“ war hier wichtig.



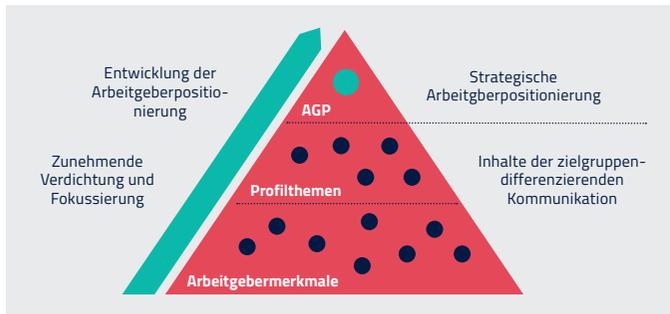
# Employer-Branding-Case: Eine Arbeitgebermarke für die Diakonie Gütersloh

## Eine Identitätsreise zu einer lernenden Gemeinschaft



### ETAPPE 4: VALIDIERUNG – PROGRESSIVES VS. ALTBEWÄHRTES

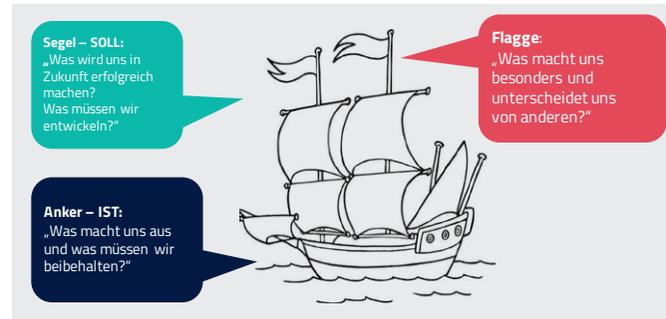
Um sicherzustellen, dass die herausgefilterten Arbeitgebermerkmale auch von einer größeren Repräsentanz der Belegschaft gestützt werden, haben wir eine zweite online-gestützte Befragung mit 50 Mitarbeitern zur Validierung der Interview-Ergebnisse durchgeführt. Ein weiterer Zweck dahinter ist, noch mehr Mitarbeiter mit ins Projekt einzubeziehen. Methodisch sind die Interviews so konzipiert, dass eine unendliche Variabilität der Antworten besteht, um auch mit wenigen Interviews sehr valide Ergebnisse zu erzeugen. Die Ergebnisse stützten die Aussagen der Interviewten zum Arbeitgebererleben bei der Diakonie Gütersloh. Ergänzend kristallisierte sich durch die Ergebnisvalidierung noch ein weiteres Arbeitgebermerkmal heraus: „Mitgestaltung & Transparenz.“



*Wir brauchen eine starke Zuspitzung.*

### ETAPPE 5: STRATEGIE – DIE SPREU VOM WEIZEN TRENNEN

Die strategische Arbeit ist das Kernstück jedes Employer-Branding-Prozesses. Hier gilt, es sich zu fokussieren und die Spreu vom Weizen zu trennen. Wie dargestellt, geht es hierbei um die Zuspitzung: von wichtigen



*Nach dem Konsens zu strategischen Optionen folgt die genaue Definition der Arbeitgeberpositionierung.*

Arbeitgebermerkmalen zu identitätsstiftenden Profilthemen bis hin zu einer klaren und differenzierenden Positionierung.

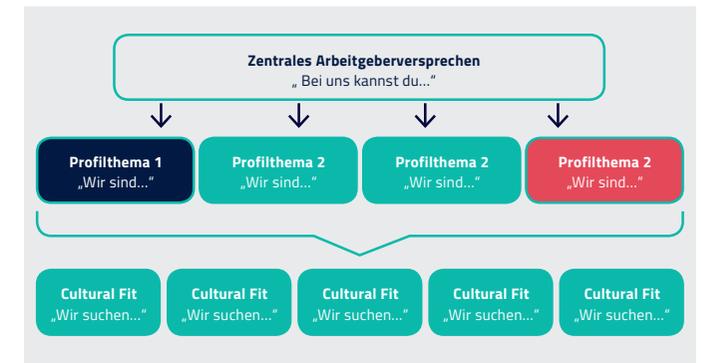
Die Arbeitgeberpositionierung ist stets eine Richtungsentscheidung. Das Anker, Segel, Flagge-Modell (LEA, 2012<sup>1</sup>) hilft bei der nötigen strategischen Entscheidung: Wie kann eine gute Spannung zwischen Ist und Soll erreicht werden? In jeder Positionierung sollten IST (Anker), SOLL-Aspekte (Segel) und Unterscheidungsmerkmale zum Wettbewerb (Flagge) enthalten sein. Wir ordneten die 19 Arbeitgebermerkmale der Diakonie Gütersloh Ankerthemen, Segelthemen und Flaggethemen zu.

Nach diesem Prinzip entwickelten wir für die finale Positionierung die drei strategischen Optionen mit unterschiedlichem inhaltlichen Fokus: 1. Mensch, 2. Wirtschaftlichkeit oder 3. Innovation. Pro Option formulierten wir aus den Arbeitgebermerkmalen vier Profilthemen, ein zentrales Arbeitgeberversprechen und fünf Persönlichkeitsmerkmale, die zukünftige Mitarbeiter haben sollen (sog. Cultural Fit).

### ETAPPE 6: WETTBEWERBS-SCREENING – WEITERBILDUNG UND FÜRSORGE TRAGEN

Für eine klare Differenzierung auf dem Arbeitgebermarkt, muss man neben dem primären Blick nach innen über den eigenen Tellerrand hinaus auch auf den Wettbewerb schauen. Vor allem wollten wir herausfinden, welche Arbeitgebermerkmale der Wettbewerb nutzt und daher weniger geeignet für die Arbeitgebermarkenentwicklung der Diakonie Gütersloh sind.

Es stellte sich heraus, dass der Grad der Detailliertheit der Arbeitgebermarken stark variierte. Für die Diakonie Gütersloh bedeutete es die Chance, ein klares und differenziertes Arbeitgeberversprechen zu formulieren.



*Unser Weg zu den strategischen Optionen.*



*Marion Birkenhake,  
Projektteam  
Employer Branding*



# Employer-Branding-Case: Eine Arbeitgebermarke für die Diakonie Gütersloh

## Eine Identitätsreise zu einer lernenden Gemeinschaft



### ETAPPE 7: POSITIONIERUNGSPHASE – BEWUSSTER DISKURS FÜR DEN BESTEN STRATEGISCHEN WEG

Die Positionierungsphase bestand aus einem Workshop, in dem wir dem Projektteam die drei strategischen Optionen vorgestellt haben. Ziel dieses Workshops war es nicht, sich sofort für eine Option zu entscheiden, sondern als Team in den Diskurs zu gehen und das Für und Wider der drei Optionen ausführlich zu diskutieren. Die aktive Teilnahme der Mitarbeitervertretung (MAV) an diesem Prozess war wichtig für die nachhaltige spätere Richtungsentscheidung über die drei Optionen. Am Ende beinhaltete die Arbeitgeber-Positionierung vor allem Profiltiteln aus den ersten beiden strategischen Optionen, also wirtschaftlich und diakonisch (Mensch)!

„Es wurde deutlich, dass sich beim Thema Führung vieles auf den Vorstand konzentriert. Wir verfügen aber über weitere Entscheidungs- und Führungsebenen. Diese müssen wir stärken. Weitere Aha-Effekte ergeben sich aktuell bei der Erarbeitung der Kommunikationsstrategie, weil wir mehr Fragen stellen.“

*Yvonne Lienemann,  
Projektleitung  
Employer Branding*

### ETAPPE 8: FORMULIERUNG DER ARBEITGEBERPOSITIONIERUNG – MEHR ALS ARBEIT – EIN LEBENSRAUM MIT SINN

Am Ende des strategischen Prozesses fassten wir die erarbeiteten Positionierungselemente zusammen. Die Beschreibung der Arbeitgebermarke umfasst sowohl die Arbeitgeberpositionierung (lernende Gemeinschaft), den Cultural Fit (Macher, Freidenker...) sowie das Arbeitgeberversprechen (Mehr als Arbeit...) der Diakonie Gütersloh.

### AUSBLICK: FÜHRUNG EINER LERNENDEN GEMEINSCHAFT

Man könnte meinen, hier endet die Reise. Unserer Ansicht nach beginnt sie hier erst richtig. Denn nun geht es in die Umsetzung der Arbeitgeberpositionierung, nach innen wie nach außen. Der Arbeitgeberruftritt wird im

Sinne der neuen Positionierung überarbeitet. Eine Kommunikationsstrategie wird entwickelt, wie und wo zukünftig neue Mitarbeiter für die Diakonie Gütersloh gewonnen werden können.

LEA wird die Diakonie Gütersloh weiterhin auf einem Teil des Weges begleiten und mit dem Leitungskreis Antworten auf die Frage „Wie führen wir zukünftig in einer lernenden Gemeinschaft und entwickeln unsere Mitarbeiter zu wirksamen Machern, Freidenkern, Gestaltern und Optimisten?“ finden. Wir freuen uns darauf!

„Auch wenn wir uns und unsere Arbeit reflektieren – ein Blick von außen hilft einfach dabei, klarer zu sehen. Ohne die guten Impulse und Ideen von LEA wären wir nicht zu unserer Arbeitgeberpositionierung als „lernende Gemeinschaft“ gelangt.“

*Björn Neßler,  
Vorstand*

### ARBEITGEBERPOSITIONIERUNG DIAKONIE GÜTERSLOH

Die Diakonie Gütersloh ist eine lernende Gemeinschaft

- Für Macher\*innen, die wirksam sein wollen
- Für Freidenker\*innen, die Freude am Lernen haben
- Für Gestalter\*innen, die uns weiterbringen wollen
- Für Optimisten\*innen, die zusammenhalten

**MEHR ALS NUR EIN JOB:  
EIN LEBENSRAUM MIT SINN.  
BRING DICH EIN.**

Diakonie Gütersloh

# Das Projektteam



**CHRISTINA GRUBENDORFER**

Seit über 20 Jahren ist Christina Grubendorfer Beraterin, Moderatorin, Coach und Speaker auf zahlreichen Tagungen und Unternehmensevents. Sie gilt als Wegbereiterin des Employer Branding in Deutschland. Mit der Gründung der LEA GmbH konnte sie ihre drei Fokusthemen verbinden Führung, Marke und Kultur.

*„Am meisten hat mich fasziniert, welchen Unterschied es in so einem Prozess macht, wenn man den Gedanken des „sowohl als auch“ einführt. Hier zum Beispiel zu zeigen, dass diakonische Arbeit keinen Gegensatz zu unternehmerischem Erfolg darstellen muss.“*



**TIMO SCHIPS**

Timo Schips beschäftigt sich seit fast 20 Jahren mit dem faszinierenden und sich immer wieder wandelnden Wesen der „Marke“. Als Brand Strategy Director hilft er Unternehmen, Start-Ups und Agenturen, sich im digitalen Zeitalter zukunftsfähig aufzustellen. Kern seiner Arbeit ist, Marken heute und vor allem morgen erfolgreich zu positionieren und Markenerlebnisse sowie Services zu kreieren, die begeistern, einen klaren Mehrwert bieten und im positiven Sinne merkwürdig sind.

*„Employer Branding Strategien funktionieren nur, wenn sie von innen heraus entwickelt werden. Die Diakonie Gütersloh hat sich im Entwicklungsprozess über alle Ebenen und Abteilungen hinweg als sehr engagierter und ideenreicher Partner für LEA erwiesen.“*



**LEONIE VON UTHMANN**

Seit mehr als sieben Jahren berät und coacht sie Unternehmen sowie Fach- und Führungskräfte aus Sozial- und Wirtschaftsunternehmen. In ihrer Arbeit schafft sie mit feinem Gespür und Analysevermögen neue strategische Perspektiven, raffinierte Umsetzungsideen und viel Reflexionsfläche in Veränderungsprozessen. Bereits als interne Dienstleisterin hat sie fünf Jahre den Employer Branding-Bereich einer Internationalen Großkanzlei aufgebaut. Heute ist sie fester Bestandteil der Employer Branding-Experten bei LEA.

*„Hart aber herzlich. Das traf für mich den Nagel auf den Kopf für den Cultural Fit in der Pflege. Mich hat begeistert, wie offen, kollegial und diskursstark unsere Zusammenarbeit mit der Diakonie Gütersloh war. Das halte ich für wichtig, um dem Kern einer Arbeitgeberidentität bzw. Arbeitgebermarke zu entdecken.“*