

Achim Hoffmann

# Employer Branding im öffentlichen Dienst



**Hoffmann, Achim: Employer Branding im öffentlichen Dienst, Hamburg, Diplomica Verlag 2021**

Buch-ISBN: 978-3-96146-834-8

PDF-eBook-ISBN: 978-3-96146-334-3

Druck/Herstellung: Diplomica Verlag, Hamburg, 2021

Covermotiv: © pexels.com

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Bedey & Thoms Media GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag, Imprint der Bedey & Thoms Media GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2021  
Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Über den Autor .....</b>	<b>10</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>11</b>
<b>1 Theorien zum Personalmarketing .....</b>	<b>13</b>
1.1 Definition der Öffentlichkeitsarbeit im Zusammenhang mit dem Personalmarketing .....	13
1.1.1 Historischer Kontext der Öffentlichkeitsarbeit .....	14
1.1.2 Moderne Theorien zur Öffentlichkeitsarbeit .....	15
1.2 Employer-Branding als Ausgangspunkt .....	18
1.2.1 Definition der Arbeitgebermarke .....	20
1.2.1.1 „Employer Value Proposition“ (Phase 1) .....	20
1.2.1.2 Subjektives Image der Unternehmensmarke (Phase 2) .....	22
1.2.1.2.1 Zielgruppenevaluierung .....	22
1.2.1.2.2 Methodik der empirischen Erhebung .....	23
1.2.1.3 Differenzierung vom Wettbewerb .....	25
1.2.2 Kommunikation und Implementierung der Arbeitgebermarke .....	26
1.2.2.1 Besonderheiten des öffentlichen Dienstes.....	27
1.2.2.2 Einzelmethoden („Employer-Branding-Copy-Strategie“) .....	28
1.2.2.2.1 Webseite .....	29
1.2.2.2.2 Stellenanzeigen .....	33
1.2.2.2.3 Social Media .....	38
1.2.2.2.4 Arbeitgeberbewertungsportale.....	42
1.2.2.2.5 Zeitgemäßes Bewerbungsverfahren.....	43
1.2.2.2.6 Bewerbermessen.....	44
1.2.2.2.7 Nachwuchsprogramme.....	47

1.2.2.2.8 Kino- /Radiowerbung .....	49
1.2.2.2.9 Zertifizierung .....	50
<b>2 Situationsanalyse .....</b>	<b>54</b>
2.1 Analyse der Personalsituation der Justiz NRW .....	54
2.1.1 Personalbedarf .....	54
2.1.2 Entwicklung der Bewerberzahlen und Notengrenzen .....	57
2.1.2.1 Anfrage 3079 (Berichtsjahr 2014) .....	59
2.1.2.2 Anfrage 4346 (Berichtsjahr 2015) .....	59
2.1.2.3 Anfrage 4348 (Stellungnahme zur Senkung der Notenvoraussetzungen) .....	60
2.1.2.4 Konkurrenz durch die Großkanzleien .....	61
2.1.3 Zwischenergebnis .....	63
2.2 Objektives Image der Justiz NRW / Sozialgerichtsbarkeit (Analyse der 1. Phase) .....	63
2.2.1 Außendarstellung der Besoldung .....	63
2.2.2 Außendarstellung der Arbeitsbelastung .....	69
2.2.2.1 Medien .....	69
2.2.2.2 Pebb§Y .....	70
2.2.2.3 Zwischenergebnis .....	73
2.2.3 Außendarstellung der Arbeitsplatzsicherheit .....	74
2.3 Analyse der Mitarbeiterbefragung .....	75
2.4 Subjektives Image bei der Zielgruppe (Analyse der 2. Phase) .....	77
2.4.1 Festlegung der Zielgruppe .....	77
2.4.1.1 Volljuristen .....	77
2.4.1.2 Höchstaltersgrenze .....	78
2.4.2 Zielgruppencharakterisierung (PSM) .....	78
2.4.3 Auswertung der quantitativen Befragung der Bewerbergruppe .....	81
2.4.3.1 Wichtigkeit der Kriterien für die Bewerbergruppe .....	82

2.4.3.2 Subjektiver Eindruck der Arbeitgeberkriterien der Justiz / Großkanzlei .....	84
<b>3 Interpretation der Daten</b> .....	<b>87</b>
3.1 Bestimmung der Arbeitgebermarke(n) und der „Employer Value Proposition(s)“ (Abgleich objektive und subjektive Kriterien) .....	87
3.2 Effektivierung der Marketinginstrumente.....	91
3.2.1 Webseite.....	91
3.2.2 Stellenbörsen / Stellenanzeigen .....	93
3.2.3 Social-Media-Plattformen .....	93
3.2.4 Arbeitgeberbewertungsportale.....	95
3.2.5 Bewerbungsverfahren.....	95
3.2.6 Kino und Radio als „Werbeträger“ .....	96
3.2.7 Bewerbermessen.....	96
3.2.8 Nachwuchsprogramme.....	97
3.2.9 Zertifizierung.....	98
3.3 Gesamtergebnis.....	99
<b>4 Literaturverzeichnis</b> .....	<b>100</b>

## Abkürzungsverzeichnis

AKA	Arbeitskräfteanteil(e)
AOK	Allgemeine Ortskrankenkasse
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
bzw.	Beziehungsweise
DAX	Deutscher Aktienindex
d.h.	das heißt
DIN	Das ist Norm
et.al.	et altera
EVP	Employer Value Proposition
EY	Ernst & Young
FAQ	Frequently asked Questions
FDP	Freie Demokratische Partei
ggf.	gegebenenfalls
i.d.R.	in der Regel
JVA	Justizvollzugsanstalt
LTO	Legal Tribune Online
m.E.	meines Erachtens
NJW	Neue juristische Wochenschrift
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht
JUS	Juristische Schulung
o.g.	oben genannte(n)
PR	Public Relations
PSM	Public Service Motivation
PWC	PricewaterhouseCoopers
S.	Seite(n)
SEO	Search Engine Optimization
u. a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
VB	vollbefriedigend
WDR	Westdeutscher Rundfunk
z.B.	zum Beispiel

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Modelle der Öffentlichkeitsarbeit, Avenarius (2008) .....	17
Abbildung 2: Markenbildung, Birkner (2018).....	20
Abbildung 3: Social Media Personalmarketingstudie, Petry (2018) .....	30
Abbildung 4: Stellenanzeige, Audi AG (2020).....	34
Abbildung 5: Nutzung sozialer Netzwerke, Keil (2020).....	39
Abbildung 6: Richterpersonalbedarf, FDP (Kleine Anfrage 5586, 10.02.2017).....	55
Abbildung 7: DRB – Papier Nachwuchsgewinnung, DRB (2017) .....	56
Abbildung 8: Gehaltsentwicklung bei Juristen in der Privatwirtschaft und in den Anwaltskanzleien, Kienbaum GmbH (2008) .....	65
Abbildung 9: Vergleich der Gehaltsentwicklung der Richter mit der Entwicklung der Privatwirtschaft, DRB (2008) .....	65
Abbildung 10: Vergütung der Justiz im internationalen Vergleich, CEPEJ (2012) ....	68
Abbildung 11: Pebb§Y Sozialgerichte, PWC (2016).....	71
Abbildung 12: Pebb§Y Erhebungsgeschäfte, PWC (2016) .....	72
Abbildung 13: Kriterien des Richterjobs aus Mitarbeitersicht, eigene Darstellung ....	76
Abbildung 14: Wichtigkeit der Kriterien aus Bewerbersicht, eigene Darstellung.....	82
Abbildung 15: Kriterien des Richterjobs aus Bewerbersicht, eigene Darstellung.....	85
Abbildung 16: Kriterien des Jobs eines Rechtsanwalts aus Bewerbersicht, eigene Darstellung .....	85
Abbildung 17: Werbung 1, Justizministerium NRW (2020).....	89
Abbildung 18: Werbung 2, Justizministerium NRW (2020).....	79
Abbildung 19: Werbung 3, Justizministerium BaWü (2020).....	91
Tabelle 1: Kriterien des Richterjobs aus Mitarbeitersicht, eigene Darstellung .....	76
Tabelle 2: Wichtigkeit der Kriterien aus Bewerbersicht, eigene Darstellung .....	83
Tabelle 3: Bewertung der Kriterien aus Bewerbersicht, eigene Darstellung .....	86
Tabelle 4: Gesamtübersicht, eigene Darstellung .....	88

## **Über den Autor**

RiSG Achim Hoffmann, M.B.A., wurde im Jahr 1980 geboren. Nach Abschluss des ersten juristischen Staatsexamens als einer der Jahrgangsbesten der Universität Münster absolvierte Herr Hoffmann das Rechtsreferendariat in Düsseldorf. Das zweite juristische Staatsexamen legte er im Jahr 2009 ab. Seit 2009 ist der Autor als Richter in der Sozialgerichtsbarkeit und Mitglied des Einstellungsberaterteams der Sozialgerichtsbarkeit NRW tätig. Zudem ist er Dozent von Seminaren für Betriebsräte und Arbeitgeber und verfügt dadurch über verstärkte Einblicke in innerbetriebliche Abläufe. Das Studium des Masters of Business Administration mit dem Schwerpunkt „Public Administration“ schloss er ebenso mit Auszeichnung ab.



## Einleitung

Die Öffentlichkeitsarbeit spielt in Bezug auf das Personalwesen – vor allem im öffentlichen Dienst – eine eher untergeordnete Rolle. Die Öffentlichkeitsarbeit ist allerdings von entscheidender Relevanz für die Beeinflussung des Personalimages. Dieses ist dafür verantwortlich, wie angesehen ein Unternehmen bei den Bewerbern als potenzieller Arbeitgeber ist. Insoweit tun sich Unternehmen mit einem positiven Personalimage naturgemäß leichter, ihre gut ausgebildeten Arbeitskräfte für die vakanten Positionen zu finden. Im Rahmen des Personalmarketings können beispielsweise Social-Media-Auftritte, Bewerbermessen, Tage der offenen Tür, eine wirkungsvolle Homepage, Praktika und vieles mehr organisiert und strukturiert werden.<sup>1</sup> Die Personalbeschaffung auf dem externen Arbeitsmarkt ist heute – gerade auch für den öffentlichen Arbeitgeber in Zeiten eines „Bewerbermarktes“ – eine der wesentlichsten Funktionen der Personalwirtschaft, denn ohne die Bereitstellung von (ausreichend) qualifiziertem Personal kann kein Unternehmen und keine öffentliche Einrichtung auf einem hohen qualitativen Level ihre Ziele erfüllen. Dabei steht der öffentliche Dienst ebenso wie die Privatwirtschaft heutzutage vor neuen Herausforderungen. Er muss auf die sich immer schneller ändernden Wettbewerbsbedingungen reagieren. Es existiert ein „War for Talents“, da die Personalgewinnung (Humankapital) – insbesondere in Anbetracht des demographischen Wandels“ neben dem Faktor Kapital wohl die wertvollste Ressource ist.

Die sinkenden Absolventenzahlen im Rahmen der juristischen Ausbildung haben dazu geführt, dass immer weniger Bewerber die in der Vergangenheit gesetzten Qualitätskriterien eines „Doppel-Prädikats“<sup>2</sup> für Spitzenjobs erfüllen, was zunächst zu einer verstärkten Konkurrenz um diese Bewerber auf dem Kanzleimarkt geführt hat.<sup>3</sup> Auch die Justiz – welche lange als „Traumarbeitgeber“ der fertigen Absolventen galt – hat nunmehr mit Nachwuchssorgen zu kämpfen.<sup>4</sup> So sind die Einstellungsnoten in den vergangenen Jahren immer weiter gesunken.<sup>5</sup> Das Image der Justiz gilt als altbacken und verstaubt. Die Rahmenbedingungen und das Gehalt– im Vergleich zu den

---

<sup>1</sup> B2B Insider GmbH, <http://www.personal-wissen.de/personal-lexikon/lexikon-m-p/offentlichkeitsarbeit>.

<sup>2</sup> Zwei (mindestens) vollbefriedigende Examina.

<sup>3</sup> Hauser & Parzinger, 2018,

<https://www.juve.de/nachrichten/namenundnachrichten/2018/04/schleichender-abschied-vom-doppel-vb>.

<sup>4</sup> Klos, 2016, <https://www.azur-online.de/2016/10/wenig-personal-im-paradies/3>.

<sup>5</sup> Jahn 2015, <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/nachwuchssorgen-justiz-richter-13432364.html>.

Beschäftigungsbedingungen in der freien Wirtschaft – als absolut unterdurchschnittlich. Die Flexibilität des Berufs (freie Zeiteinteilung, richterliche Unabhängigkeit) vermag die Nachteile nicht mehr vollständig auszugleichen, zumal sich viele Absolventen dieser Vorteile zu Beginn des Berufslebens (keine Familie, wenig Ersparnisse mit der Notwendigkeit anfangs möglichst viel Geld zu verdienen) noch nicht bewusst sein. Dies gilt verstärkt für die Sozialgerichtsbarkeit, welche aufgrund der aus der Ausbildung unbekanntem Materie viele Bewerber abschreckt und sich wohl am „falschen Ende der Bewerberkette“ befindet.

# 1 Theorien zum Personalmarketing

## 1.1 Definition der Öffentlichkeitsarbeit im Zusammenhang mit dem Personalmarketing

Das Personalmanagement dient der Verwirklichung von Unternehmenszielen und ist mithin ebenso wie das Personalmarketing als Teildisziplin des Personalmanagements eine zentrale Aufgabe der Existenzsicherung und Entwicklung des Unternehmens. Nach einem jahrelangen Überangebot an Mitarbeitern hat sich so spätestens seit der Jahrtausendwende ein „war for talents“<sup>6</sup> um die zur Verfügung stehenden Bewerber entwickelt.<sup>7</sup> Im Rahmen einer kleinen Anfrage der FDP wurde ausgeführt, dass die Nachwuchsgewinnung im richterlichen und staatsanwaltschaftlichen Dienst für die Justiz des Landes Nordrhein-Westfalen von herausragender Bedeutung ist. Ein funktionierendes Rechtssystem hat auf Dauer nur Bestand, wenn sich ausreichend gut qualifizierte Bewerber für die Stelle eines Richters oder Staatsanwalts in der Justiz des Landes Nordrhein-Westfalen interessieren. „Die Justiz steht dabei mit anderen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern in einer immer schärfer werdenden Konkurrenz um die besten Köpfe“.<sup>8</sup> Laut einer Studie der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft EY, für die 3.000 mittelständische Unternehmen aus Deutschland befragt wurden, bezeichnen 59 % der deutschen Mittelständler den Fachkräftemangel als Gefahr für die Personalfindung.<sup>9</sup> Aufgabe des Personalmarketings ist es, einen hohen prozentualen Anteil an geeigneten Personen in den jeweiligen Bewerbergruppen sicherzustellen und die Bewerber über geeignete Kommunikationskanäle zu einer Bewerbung zu veranlassen.<sup>10</sup> Dabei richtet sich auch das Personalmarketing – als Untergruppe des Marketings – an den Grundsätzen des (Vertriebs-) Marketings aus. Marketing wird dabei definiert als ein prozesswirtschaftliches Sozialgefüge, durch das Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert anbieten und miteinander tauschen.<sup>11</sup> So geht es im Rahmen des Marketings um die Befriedigung eines aus einem Bedürfniszustand heraus entstehenden Wunsches eines Menschen nach Beseitigung dieses Zustands. Menschen befriedigen ihre Bedürfnisse und Wünsche durch den Erwerb von Produkten, wobei es in

---

<sup>6</sup> FAZ, <https://stellenmarkt.faz.net/karriere-lounge/markt/war-for-talents>.

<sup>7</sup> Korschak, 2014, S. 15.

<sup>8</sup> Vgl. Kleine Anfrage 4348, LT-Drs. 16/11207.

<sup>9</sup> Esslinger, 2019, S. 14,15.

<sup>10</sup> Reisewitz, Perry, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalmarketing-42048>.

<sup>11</sup> Kotler & Bliemel, 2007, S.11.