

Schritt für Schritt zum einzigartigen Employer Brand

Barbara Germann, Dörte Resch, Daniel Aeberhard und Regine Frey

Vor dem Hintergrund des wachsenden Fachkräftemangels stehen Nonprofit-Organisationen (NPO) vor der Herausforderung, sich als attraktive Arbeitgebende zu positionieren. Ein strategischer Employer Branding Prozess kann dabei helfen, sich von der Konkurrenz abzuheben und qualifizierte Arbeitskräfte anzuziehen. Ein Forschungsteam der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW und die Stiftung Töpferhaus haben einen solchen Prozess entwickelt und wichtige Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für NPO ausgearbeitet.

Employer Branding in Zeiten des Fachkräftemangels

Angesichts des wachsenden Fachkräftemangels verschärft sich der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte kontinuierlich. Zahlreiche Nonprofit-Organisationen (NPO), insbesondere solche im Sozial- und Gesundheitswesen, sehen sich zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, ihre Vakanz adäquat zu besetzen. Sie stehen im Wettbewerb mit Organisationen aus dem privaten und öffentlichen Sektor, die häufig attraktivere Gehälter bieten können. Eine bedeutende Strategie, um in diesem Wettbewerb zu bestehen, ist Employer Branding, also die Fähigkeit, sich als Arbeitgeber klar zu positionieren und von der Konkurrenz abzuheben.

Bisherige Forschung in diesem Bereich fokussierte sich fast ausschliesslich auf Profit-Organisationen. Diese unterscheiden sich aufgrund deren finan-

ziellen und personellen Ressourcen grundlegend von NPO und deren Herausforderungen. Während grosse privatwirtschaftliche Unternehmen häufig spezialisierte Abteilungen für Employer Branding besitzen, stehen NPO, insbesondere die kleineren, oft vor der Herausforderung, eine attraktive Arbeitgebermarke zu etablieren. Dies wirft die Frage auf, wie ein Employer Brand in einer NPO strategisch entwickelt und umgesetzt werden kann.

Um dieser Frage nachzugehen, kooperierte ein Forschungsteam der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) mit der Stiftung Töpferhaus. Die Stiftung Töpferhaus bietet Menschen mit psychischen Einschränkungen an verschiedenen Standorten in Aarau, Lenzburg und Suhr Unterstützung auf ihrem Weg zur beruflichen und sozialen Integration. Dabei umfasst ihr Angebot Arbeits- und Wohnmöglichkeiten sowie zwei Tagesstätten und individuelles Job Coaching. Über 300 Klient_innen werden von einem Team von rund 90 Mitarbeitenden begleitet. Gemeinsam erforschten die Stiftung Töpferhaus und die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, wie ein systematischer Employer Branding Prozess speziell für NPO eingeführt werden kann.

In fünf Schritten zur attraktiven Arbeitgebermarke

Das Forschungsteam hat fünf Etappen für die Ausformulierung und Etablie-



1. Ist- und Soll-Analyse durchführen

Wie präsentiert sich die NPO als Arbeitgeberin aktuell, welche Zielgruppen zieht sie an und was soll sich in Bezug darauf ändern?



5. Markenidentität vermitteln

Wie kann die NPO die neue Markenidentität authentisch nach aussen kommunizieren?



2. Stärken identifizieren

Welche Stärken hat die NPO als Arbeitgeberin? Was macht sie einzigartig?



4. Arbeitgeberversprechen ableiten

Wie lassen sich die Alleinstellungsmerkmale der NPO in passende Arbeitgeberversprechen umformulieren?



3. Markt analysieren

Welche Stärken haben andere Arbeitgeber und wie kann man sich von ihnen abheben?

Die Entwicklung einer Arbeitgebermarke identifiziert (vgl. Abbildung 1). Jede Phase wird von Leitfragen begleitet, die innerhalb des jeweiligen Prozessschritts beantwortet werden sollen. Der Employer Branding Prozess beginnt mit einer Ist- und Soll-Analyse, in der das aktuelle Arbeitgeberimage und das Personalmarketing der NPO kritisch betrachtet werden. Dabei wird auch reflektiert, welche Veränderungen in Zukunft angestrebt werden sollen. Als nächstes werden die Stärken der NPO als Arbeitgeber identifiziert, die anschliessend mit den Stärken der konkurrierenden Arbeitgebenden verglichen werden, um Alleinstellungsmerkmale der NPO herauszuarbeiten. Diese Erkenntnisse

bilden die Grundlage, um eine einzigartige Markenidentität mit attraktiven Arbeitgeberversprechen zu entwickeln. Anschliessend ist es entscheidend, diese neue Marke sowohl nach aussen als auch nach innen zu kommunizieren.

Der Employer Branding Prozess verläuft zyklisch. Es wird empfohlen, die Arbeitgebermarke alle paar Jahre zu prüfen: Entsprechen die Arbeitgeberversprechen nach wie vor den tatsächlichen Gegebenheiten in der NPO? Ist die Marke noch zielgruppengerecht? Vor dem Hintergrund des kontinuierlichen Wandels in der Arbeitswelt und der sich entwickelnden Bedürfnisse der Arbeitnehmenden ist es von entscheidender Bedeutung, dass NPO



Alleinstellungsmerkmale des Töpferhauses (abgeleitet aus identifizierten Stärken)

Balancierung von Gleichbehandlung und Individualität

Egal ob man an einem angepassten Arbeitsplatz tätig ist oder Stiftungsrat: Alle werden gleichbehandelt. Gleichzeitig wird individuell auf Bedürfnisse und Fähigkeiten eingegangen.

Freiraum und Mitgestaltung

Mitarbeitende erhalten Gestaltungsfreiraum, können eigene Entscheidungen treffen und vielseitige Verantwortungsbereiche mitgestalten.

Bewegung und Entwicklung

Das Töpferhaus bleibt in Bewegung und entwickelt sich stetig weiter. Mitarbeitende werden in ihrer Entwicklung unterstützt und sind willkommen, neue Ideen einzubringen.

Gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung

Im Töpferhaus herrscht eine herzliche und kollegiale Atmosphäre, in der jedes Individuum wertgeschätzt wird und man sich gegenseitig unterstützt.

flexibel bleiben und ihre Arbeitgebermarke kontinuierlich anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die fünf Schritte werden anhand des Fallbeispiels der Stiftung Töpferhaus veranschaulicht, um Lesenden konkrete Einblicke in eine mögliche Umsetzung zu geben.

Schritt 1: Ist- und Soll-Analyse durchführen

Jeder Employer Branding Prozess startet mit einem Bedarf. Wenn es absehbar ist, dass bestimmte Stellen schwer zu besetzen sein werden oder es bereits sind, ist es an der Zeit, das Arbeitgeberimage und das Personalmarketing kritisch zu reflektieren: Ist die NPO als attraktiver Arbeitgeber bekannt? Werden die Alleinstellungsmerkmale klar kommuniziert, um sich von der Konkurrenz abzuheben? Wird die gewünschte Zielgruppe effektiv angesprochen? Bei der Beantwortung dieser Fragen kann es hilfreich sein, auch externe Meinungen einzuholen.

Auch die Stiftung Töpferhauses hat den steigenden Wettbewerbsdruck auf dem Arbeitsmarkt festgestellt. Insbesondere im Bereich Wohnen, wo Mitarbeitende Menschen in (teil) betreuten Wohnsettings begleiten, wurde der Fachkräftemangel deutlich. Die Geschäftsleitung reagierte auf diese Herausforderung mit der Entscheidung, stärker in ihr Personalmarketing zu investieren, um sicherzustellen, dass offene Stellen auch in Zukunft besetzt werden können. Die Stiftung Töpferhaus entschied sich, ihre Arbeitgebermarke mit Unterstützung eines externen Partners, in diesem Fall der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, zu überarbeiten. Es wurde bewusst in Employer Branding investiert, um so die Einzigartigkeit der Stiftung anhand einer attraktiven Markenidentität deutlich zu kommunizieren und ihr Personalmarketing basierend darauf zu überarbeiten. Dabei war es der Geschäftsleitung besonders wichtig,

eine Lösung zu entwickeln, bei der das äussere Erscheinungsbild die Werte und Kultur der Stiftung Töpferhaus korrekt widerspiegelt.

Obwohl vor allem Schlüsselpositionen im Wohnbereich als schwer zu besetzen identifiziert wurden, hat die Stiftung Töpferhaus beschlossen, die Markenidentität auf alle Mitarbeitenden auszurichten. Alle zukünftigen Mitarbeitenden sollten sich mit der neuen Markenidentität identifizieren können. Dies schliesst nicht nur reguläre Mitarbeitende, sondern auch Mitarbeitende an angepassten Arbeitsplätzen ein. Der angestrebte Soll-Zustand umfasst daher ein einheitliches Employer Branding Konzept für alle Mitarbeitenden, das die Werte und Kultur des Unternehmens widerspiegelt. Um den Prozess effektiv zu gestalten, hat die Stiftung Töpferhaus eine interne Arbeitsgruppe gebildet. Diese bestand aus Mitgliedern der Geschäftsleitung, Mitarbeitenden aus den verschiedenen Arbeitsbereichen sowie der verantwortlichen Person für Kommunikation und der HR-Verantwortlichen der Stiftung Töpferhaus.

Schritt 2: Stärken identifizieren

Um herauszufinden, was die Stiftung Töpferhaus als Arbeitgeber attraktiv und einzigartig macht, wurden vier Gruppendiskussionen durchgeführt: Zwei mit regulären Mitarbeitenden und zwei mit Mitarbeitenden an geschützten Arbeitsplätzen. In diesen Diskussionen wurden die Mitarbeitenden gefragt, was sie an der Stiftung Töpferhaus als Arbeitgeber besonders schätzen, welche Merkmale die Stiftung von anderen Arbeitgebenden unterscheiden, was sie ihren Bekannten und Freunden über die Stiftung Töpferhaus berichten würden und ob bzw. warum sie die Stiftung als Arbeitgeber weiterempfehlen würden. Der Vorteil von Gruppendiskussionen

liegt darin, dass sich Mitarbeitende über ihre Perspektiven und Eindrücke austauschen können. Es ist entscheidend, die Mitarbeitenden in diesen Prozess einzubeziehen, um sicherzustellen, dass die Marke auf realen Stärken aufbaut. Versprechen an Bewerbende, die man nicht einhalten kann, sollen unbedingt vermieden werden, da dies zu einer hohen Fluktuationsrate führen kann.

Die Diskussionen wurden im Anschluss mithilfe von MAXQDA, einer Software für qualitative Forschung, analysiert. Dabei wurden spezifische Aspekte, die Ähnliches beschreiben, kodiert und anschliessend in Kategorien zusammengefasst. Diese Kategorien wurden dann wiederum zu übergeordneten Oberkategorien zusammengeführt, um eine umfassende Analyse der Stärken zu ermöglichen. Grundsätzlich können zwei Arten von Stärken unterschieden werden: Objektive Merkmale der Arbeitgebermarke beschreiben messbare Vorteile, die eine NPO als Arbeitnehmer auszeichnen. Dies können beispielsweise Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, attraktive Weiterbildungsangebote, wettbewerbsfähige Gehälter sowie attraktive Benefits sein. Subjektive Merkmale beschreiben dagegen Faktoren wie die Unternehmenskultur, das Führungsverhalten oder die Art der Zusammenarbeit untereinander. Beide Aspekte spielen eine wichtige Rolle bei der Gestaltung einer starken Arbeitgebermarke und beeinflussen die Entscheidungen von Bewerbenden sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Im Falle des Töpferhauses konnten zahlreiche Stärken identifiziert werden, die sowohl objektive als auch subjektive Aspekte des Arbeitgebers umfassen, wie z. B. die Unternehmenskultur, die Ausrichtung des Unternehmens, Merkmale der Arbeit und Zu-

sammenarbeit, Arbeitsbedingungen sowie die externe Wahrnehmung des Unternehmens. Diese Merkmale wurden im nächsten Schritt mit den Stärken anderer Arbeitgeber verglichen (Schritt 3), um Alleinstellungsmerkmale zu identifizieren.

Schritt 3: Markt analysieren

Als Arbeitgeber ist es entscheidend sich von anderen Organisationen abzuheben. Es ist wenig ertragreich, Vorzüge anzubieten, die potenzielle Bewerbende auch bei anderen Unternehmen vorfinden. Daher ist es unerlässlich, auch andere Arbeitgeber in die Analyse einzubeziehen. Im Kontext der Stiftung Töpferhaus wurden vier Stiftungen in lokaler Nähe betrachtet. Insbesondere wurden die Webseiten, Stellenanzeigen und Mitarbeiterbewertungen sorgfältig analysiert, um Unterschiede zwischen der Stiftung Töpferhaus und anderen Institutionen herauszuarbeiten. Dabei wurden sowohl objektive als auch subjektive Merkmale einbezogen.

Basierend auf dem Vergleich der identifizierten Stärken wurden vier Aspekte herausgearbeitet, die die Stiftung Töpferhaus besonders auszeichnen (vgl. Abbildung 2). Bei der Formulierung der Arbeitgeberversprechen lag ein besonderer Fokus auf subjektiven Merkmalen, wie Aspekten der Zusammenarbeit und Unternehmenskultur. Diese Elemente hoben die Stiftung Töpferhaus besonders von anderen Stiftungen ab. Dennoch wurden auch objektive Merkmale der Arbeitgebermarke identifiziert, die in einem fünften Schritt bei der Gestaltung von Stelleninseraten berücksichtigt werden sollen. Dazu zählen beispielsweise Treueprämien, Erfolgsbeteiligungen am Geschäftsgewinn oder vergünstigte Verpflegungsmöglichkeiten vor Ort.

Schritt 4: Arbeitgeberversprechen ableiten

Nachdem die Alleinstellungsmerkmale des Töpferhauses identifiziert wurden, galt es, sie in eine klare Markenidentität umzuwandeln. Das Arbeitgeberversprechen entstand in einem fortwährenden Austausch mit Beteiligten aus verschiedenen Aufgabenbereichen. In mehreren Workshops wurde getextet, Ideen wurden ausprobiert und hinterfragt. Dabei fand ein reger Dialog zwischen dem Forschungsteam und dem internen Projektteam statt. Auf dieser Grundlage wurde eine neue Markenidentität entwickelt, die gleichermaßen für Fachpersonal und Mitarbeitende mit IV-Rente relevant ist. Diese wird in Abbildung 3 dargestellt, wobei die Bezüge zum jeweiligen Alleinstellungsmerkmal (siehe Abbildung 2) farblich gekennzeichnet sind. Ein Co-Creation-Prozess bei der Entwicklung der Markenidentität hat sich bewährt, um sowohl den internen Charakter zu bewahren als auch die externe Perspektive einzubeziehen. Es empfiehlt sich auch für NPO, potenzielle Arbeitgeberversprechen bei externen Personen zu testen, um sicherzustellen, dass sie die gewünschte Wirkung erzielen.

Bei der Formulierung der Arbeitgeberversprechen sollten insbesondere die folgenden drei Leitfragen im Kopf behalten werden:

1. Sagt die Arbeitgebermarke etwas über die Identität und den Charakter des Unternehmens aus und grenzt sich dadurch klar von anderen Arbeitgebermarken ab?
2. Ist die Arbeitgebermarke authentisch und glaubhaft?
3. Ist sie relevant für zukünftige Bewerbende?

Für Personen, die nicht erfahren sind in der Erarbeitung von Arbeitgeberversprechen, kann es ausserdem hilfreich sein, sich Inspiration für die Formulie-



Entwickelte Markenidentität

Gestalte und bewege mit.
Werde Teil unseres Teams!

Wir leben eine **Atmosphäre der Wertschätzung und gegenseitigen Unterstützung.** Unser Herz schlägt für Qualität. **Du und deine Fähigkeiten stehen bei uns im Fokus.** Wir begegnen uns auf Augenhöhe und **gestalten unsere Arbeit im gemeinsamen Austausch – so entwickeln wir uns weiter!**

Wir pflegen die Du-Kultur. Dich erwartet ein einmaliges Umfeld, eine **vielseitige Arbeit** sowie **Wertschätzung und Respekt für deinen Einsatz.** Ganz nach unserem Credo: **Stärke Menschen in ihrem Alltag. Nutze die Freiräume für eine kontinuierliche Weiterentwicklung – für dich und die Gesamtorganisation.**

Abbildung 3: Entwickelte Markenidentität

zung zu holen. Eine Möglichkeit dazu bietet die Nutzung künstlicher Intelligenz wie ChatGPT 4. Mithilfe dieser Technologie können aus vorgegebenen Eingaben Slogans abgeleitet werden, die dann im Dialog entsprechend überarbeitet und weiterentwickelt werden können.

Schritt 5: Markenidentität vermitteln

Nach der Entwicklung einer neuen Markenidentität steht die Kommunikation dieser Identität im Mittelpunkt, um potenzielle Bewerbende anzusprechen und zu überzeugen. Dabei ist es wichtig, eine umfassende Strategie zu entwickeln, die verschiedene Kanäle und Berührungspunkte berücksichtigt. Neben der Neugestaltung der Webseite und der Stelleninserate spielen auch Social-Media-Kanäle eine entscheidende Rolle bei der Verbreitung der neuen Markenidentität.

Die Stiftung Töpferhaus hat zunächst umfangreiche Anpassungen an ihrer Webseite, den Stelleninseraten sowie den Social-Media-Kanälen vorgenommen. Ein spezielles Feature wurde dabei auf der Webseite eingeführt: ein

Schnellzugriffslink, platziert oben rechts, ermöglicht es Interessierten, ohne langes Suchen direkt auf die Karriereseite zuzugreifen. Auf dieser finden potenzielle Bewerbende sowohl die Markenidentität als auch eine Übersicht der offenen Stellen. Die Darstellung wurde bewusst in zwei Rubriken unterteilt, um sowohl regulären Mitarbeitenden als auch solchen mit IV-Rente gezielte Informationen bereitzustellen. Durch eine klare und ansprechende Präsentation der Arbeitgeberversprechen und Benefits sowohl auf der Webseite als auch in den Stelleninseraten erhalten Interessierte einen umfassenden Einblick in die Vorteile einer Tätigkeit beim Töpferhaus. Die Überarbeitung der Social-Media-Kanäle spielte ebenfalls eine wesentliche Rolle bei der Verbreitung der neuen Markenidentität. Durch gezielte Job-Postings, in denen die Arbeitgeberversprechen integriert wurden, wurde die Reichweite erhöht, und potenzielle Bewerbende konnten auf verschiedenen Kanälen erreicht werden. Zusätzlich führte das Forschungsteam einen Workshop zum Thema Rekrutierung in der Stiftung

Töpferhaus durch, um die Markenidentität auf den gesamten Bewerbungsprozess auszuweiten. Im Allgemeinen gibt es bei der Umsetzung der Markenidentität in NPO folgende Aspekte zu beachten, um ein attraktives und authentisches Arbeitgeberimage zu vermitteln: Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die bereitgestellten Informationen möglichst realitätsnah sind. Dies dient nicht nur dazu, Enttäuschungen nach der Einstellung zu vermeiden und einer möglichen Fluktuation entgegenzuwirken, sondern stärkt auch das Vertrauen der Bewerbenden in die Stiftung. Je spezifischer und realitätsnaher die Informationen zu einer Tätigkeit sowie zum Arbeitgeber, desto stärker steigt auch die wahrgenommene Authentizität und Attraktivität des Arbeitgebers. Beispielsweise kann die Angabe eines Lohnbands für eine Position anstelle einer allgemeinen Aussage, dass die Gehälter wettbewerbsfähig seien die Glaubwürdigkeit steigern. Ebenso trägt

die Beschreibung konkreter Kulturinitiativen anstelle allgemeiner Aussagen wie «familiäres Team» zur Authentizität bei. Ein weiterer wesentlicher Aspekt, der zur Authentizität beiträgt, ist die Verwendung von authentischem Foto- und Videomaterial, das echte Mitarbeitende zeigt. Darüber hinaus sollte die Markenidentität konsistent über verschiedene Kanäle und Phasen des Employee Lifecycles kommuniziert werden. Vom ersten Kontakt bis zum Bewerbungsgespräch und der Einarbeitung sollten die Bewerbenden das Versprochene erleben können. Schliesslich ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden die Markenidentität aktiv leben. Schulungen für Führungskräfte und Informationsveranstaltungen für Mitarbeitende können dazu beitragen, dass die Markenversprechen auch intern umgesetzt werden. Die Pflege der Markenidentität ist ein stetiger Prozess, der kontinuierliches Engagement erfordert.

Reflexion des Prozesses aus Sicht des Töpferhauses

«Unsere Reise im Employer Branding begann mit der Erkenntnis, dass wir den zunehmenden Wettbewerbsdruck auf dem Arbeitsmarkt nur durch eine starke und authentische Markenidentität bewältigen können. Die Zusammenarbeit mit der FHNW und der gesamte Prozess, den wir als äusserst positiv erlebten, führte nicht nur zu einer neuen Markenidentität, sondern brachte zahlreiche wertvolle Erkenntnisse: Die Resultate aus den Gruppendiskussionen zeigten eine grosse Übereinstimmung mit den Werten unseres Leitbilds. Gleichzeitig halfen uns die gewonnenen Erkenntnisse dabei, unser Leitbild weiter zu schärfen und zu überarbeiten. Ein weiteres grosses Learning aus den Gruppendiskussionen war die Erkenntnis, dass wir ein attraktiver Arbeitgeber sind und viel zu bieten haben. Unsere Tätigkeiten sind von Sinnhaftigkeit geprägt, unsere Zusammenarbeit von gegenseitiger Wertschätzung und Familiarität, und die abwechslungsreichen Aufgaben und Möglichkeiten zur Beteiligung bieten Raum für Entwicklung. Wie viele andere NPOs haben wir dies bisher jedoch zu wenig nach aussen kommuniziert. Künftig werden wir diese Stärken nicht nur intern leben, sondern auch klar nach aussen tragen. Ferner halfen uns die Diskussionen mit der FHNW, eine Aussenperspektive wahrzunehmen. Dies war besonders wertvoll bei der Überarbeitung der Webseite und der Integration des Brands in unsere Social-Media-Kanäle. Nicht alles, was man intern als attraktiv wahrnimmt, wird extern auch als solches wahrgenommen.

Diese Erkenntnis war bei der Reflexion über unseren Bewerbungsprozess von Bedeutung. In einer von der FHNW durchgeführten Schulung für Mitarbeitende, die in Bewerbungsprozesse involviert sind, erhielten wir praxisnahe Inputs zu Vorstellungsgesprächen und konnten unsere Rekrutierungspraktiken überarbeiten. Dadurch erreichten wir eine einheitlichere Handhabung und konnten den Rekrutierungsprozess insgesamt attraktiver gestalten.

Unsere Kompetenzen im Bereich Employer Branding und Personalmarketing sind durch diesen Prozess gewachsen. Nun gilt es, kontinuierlich dranzubleiben, unser Tun kritisch zu hinterfragen, Rückmeldungen einzuholen und den Markt zu beobachten. Wir möchten uns nicht auf dem bisher Erarbeiteten ausruhen, denn der Arbeitnehmendenmarkt verändert sich ständig. Unser Ziel ist es, unsere Markenidentität aktuell zu halten und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Gleichzeitig ist es essenziell, unsere einzigartige Kultur aktiv zu leben und zu pflegen, denn die interne Kultur bildet die wichtigste Grundlage für unseren externen Brand. Durch unser kontinuierliches Engagement im Employer Branding können wir sicherstellen, auch langfristig, engagierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten.»

Fazit

Employer Branding spielt eine entscheidende Rolle, um geeignete und motivierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden, und es lohnt sich, in diesen Bereich zu investieren. Bei der Entwicklung und Kommunikation der eigenen Markenidentität, sollten nicht nur die Alleinstellungsmerkmale der NPO im Fokus stehen, sondern die Marke muss auch authentisch und glaubwürdig sein. Ein strukturierter Employer Branding Prozess kann NPO helfen, interne Stärken zu erkennen und gezielt nach aussen zu

tragen. Dieser wird in fünf Schritte gegliedert:

1. Ist-Soll Analyse durchführen
2. Stärken der Organisation identifizieren
3. Markt analysieren
4. Arbeitgeberversprechen ableiten
5. Markenidentität vermitteln

Die Zusammenarbeit mit externen Partnern und die Einbindung von wissenschaftlichem Know-how bieten in diesem Prozess eine wertvolle Unterstützung.

Autorinnen und Autoren



Barbara Germann / barbara.germann@fhnw.ch

Barbara Germann hat an der Universität Bern sowie der Universität Graz Psychologie und Sozialwissenschaften studiert. Seit 2022 arbeitet sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, wo sie sich damit beschäftigt, wie man vielfältige Talente gewinnen und langfristig binden kann.



Prof. Dr. Dörte Resch / doerte.resch@fhnw.ch

Dörte Resch ist promovierte Arbeitspsychologin. Sie war als Personalleiterin tätig und leitete die Psychologische Beratungsstelle der HSG. Seit 2021 ist sie Professorin für Organisationspsychologie und leitet das Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung an der Hochschule für Angewandte Psychologie der FHNW.



Daniel Aeberhard / daniel.aeberhard@toepferhaus.ch

Daniel Aeberhard ist ehemaliger Detailhandelsangestellter und Sozialpädagoge. Er war in verschiedenen Sozialunternehmen tätig. Nach einem Auslandsaufenthalt in Angola ist er seit dem 1. April 2009 Geschäftsführer und seit dem 1. Januar 2024 Co-Geschäftsführer der Stiftung Töpferhaus.



Regine Frey / regine.frey@toepferhaus.ch

Regine Frey ist Lehrperson und Erwachsenenbildnerin. Sie arbeitete in verschiedenen Institutionen im pädagogisch und andragogischen Bereich und ist seit 2002 auch journalistisch tätig. Seit 2016 ist sie Leiterin Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung Töpferhaus.