Kurzbericht zur Studie

Digitale Identität und Personalbindung ausgewählter Organisationen der Sozialwirtschaft 2025

Herausgeber und Auftraggeber der Studie
Bundesverband diakonischer Einrichtungsträger V3D gGmbH
Invalidenstr. 29
10115 Berlin

Veröffentlichungsdatum: 23.02.2026

Kooperationspartner
Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland e.V. (VdDD)
www.v3d.de

Durchführung der Studie, Redaktion und Gestaltung
Online Experience GmbH
Fahrenbecke 27a
58097 Hagen
www.onlineexperience.de

Autorinnen und Autoren
Prof. Dr. Lothar Winnen
Prof. Dr. Henning Tirrel
Christina Harnisch

Nutzungshinweise
Die Inhalte dieses Berichts dürfen nur mit Zustimmung des Herausgebers oder der Online Experience GmbH ganz oder in Teilen vervielfältigt oder verbreitet werden.

Haftungsausschluss
Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt erhoben und geprüft. Trotz sorgfältiger Erstellung wird keine Haftung für Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität übernommen.

Kontakt für Rückfragen

- **Online Experience GmbH**
  www.onlineexperience.de
  info@onlineexperience.de
  02331|73 91 512

- **Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland**
  www.v3d.de
  kontakt@v3d.de
  030 | 88 47 170 - 0

Hinweis: Bei diesem Kurzbericht handelt es sich um eine Zusammenfassung des gleichnamigen Studienberichts. Tiefergehende, vollständige Analysen, Quellen oder Abbildungen werden hier bewusst nicht oder nur auszugsweise dargestellt. Wenn Sie den vollständigen Studienbericht anfordern möchten, wenden Sie sich bitte an den Herausgeber. Die Herausgabe erfolgt nur im Rahmen einer Einzelfallabwägung, z.B. für wissenschaftliche Zwecke.

Management Summary

Die vorliegende Untersuchung analysiert den Reifegrad der digitalen Personalmarketingkommunikation sowie die Strukturen in den Bereichen Personalmarketing und Personalbindung in 39 Organisationen der Sozialwirtschaft, allesamt Mitglieder des VdDD. Die Ergebnisse zeichnen ein differenziertes Bild: Während digitale Instrumente im Personalmarketing als fester Bestandteil der Strategie akzeptiert sind, mangelt es oft an der konsequenten operativen Umsetzung.

Studienteil 1 Digitales Personalmarketing: Die digitale Identität der Unternehmen wird primär durch die Karriereseite geprägt, die flächendeckend vorhanden ist. Es zeigen sich jedoch teilweise erhebliche Defizite in der Nutzerfreundlichkeit und der zielgruppenspezifischen Ansprache. Innovative Formate wie *TikTok* oder *YouTube Shorts* werden meist kaum genutzt, obwohl sie für die Gewinnung von Nachwuchskräften essenziell wären. Auch die Interaktion auf Bewertungsportalen wie *Kununu* bleibt häufig passiv, wodurch Chancen zur Reputationssteuerung vergeben werden.

Studienteil 2 Interne Perspektive und Personalbindung: Intern kämpfen viele Organisationen mit strukturellen Ineffizienzen. Besonders kritisch sind zu lange Reaktionszeiten im Bewerbungsprozess und Ressourcenengpässe. Im Themenfeld Personalbindung sind Themen wie Überlastung und Defizite in der Führungsorganisation und –kultur problematisch. Eine durchschnittliche Fluktuationsrate von 16 Prozent unterstreicht die Notwendigkeit für ein strategisches Gegensteuern.

Einleitung und theoretischer Hintergrund

In einer Gesellschaft, in der das Internet nahezu 100 Prozent der unter 50-Jährigen erreicht, hat sich der Arbeitsmarkt fundamental zugunsten der Arbeitnehmenden gewandelt. Der grassierende Fachkräftemangel verschafft Kandidatinnen und Kandidaten eine starke Verhandlungsposition. Unternehmen müssen sich daher dort authentisch präsentieren, wo sich Talente informieren: im digitalen Raum.

Die Gesamtheit dieser Online-Präsenz wird als „digitale Identität“ definiert. Die Professionalität dieses Auftritts steht in direktem Zusammenhang mit dem Stellenbesetzungserfolg. Besonders die Sozialwirtschaft steht unter Druck, da der demografische Wandel die Lücke zwischen Personalbedarf und Verfügbarkeit weiter vergrößert. Neben der Gewinnung rückt daher die nachhaltige Personalbindung ins Zentrum der strategischen Bemühungen.

Methodische Vorgehensweise

Um Verzerrungseffekte wie sozial erwünschtes Antwortverhalten zu vermeiden, wurde die Methodik der „unauffälligen Messung“ (*unobtrusive measures*) gewählt. Dabei werden öffentlich zugängliche Daten (Websites, Social Media) durch geschulte Expertinnen und Experten anhand eines objektiven Kodierleitfadens bewertet. Der Kodierleitfaden umfasst 258 Kriterien für 11 Personalmarketing-Instrumente. Für die Score-Bildung wurden 182 Kriterien herangezogen. Die wissenschaftliche Validität wurde durch eine Inter-Kodier-Reliabilität von 84 Prozent (Cohen’s Kappa 0,74) bestätigt, was einer guten Übereinstimmung entspricht.

Ergänzend wurde eine *Onlinebefragung* durchgeführt, um interne Potenziale in den Bereichen Recruiting und Bindung offenzulegen. Hierbei wurden 210 Items auf einer 3er-Skala abgefragt, um Strukturen, Prozesse und Maßnahmen der Organisationen zu evaluieren.

Ergebnisse Studienteil 1: Die digitale Identität

Die Karriereseite als Ankerpunkt: Mit einem Durchschnittsscore von 57 Prozent ist die Karriereseite das am weitesten entwickelte Instrument. Positiv hervorzuheben ist, dass alle Organisationen mobiloptimierte Seiten bereitstellen. Dennoch nutzen nur 8 Prozent moderne Kontaktwege wie Chat-Tools oder *WhatsApp*. Ein FAQ-Bereich oder eine klare Darstellung des Bewerbungsprozesses fehlen bei fast 70 Prozent der Seiten. Dies führt zu Unsicherheiten bei potenziellen Bewerbenden und erhöht die Abbruchrate.

Die Stellenanzeige: Die untersuchten Stellenanzeigen erreichen lediglich 47 Prozent des möglichen Scores. Während Stammdaten wie Ort und Umfang vorbildlich gepflegt sind (97%), nutzen nur 8 Prozent Videos zur Veranschaulichung der Tätigkeit. Besonders kritisch: Nur 28 Prozent kennzeichnen klar, welche Anforderungen zwingend erforderlich sind (Must-have), was die Hürde für Interessentinnen und Interessenten unnötig erhöht.

Bewertungsportale und Google: *Google*-Unternehmensprofile (36%) fungieren primär als statische Info-Quellen. Nur 9 Prozent reagieren aktiv auf Rezensionen. Ähnlich verhält es sich bei *Kununu* (54%): Trotz überwiegend positiver Sterne-Bewertungen (z. B. Kollegenzusammenhalt 76%) liegt die Kommentierungsrate bei nur 28 Prozent. Das Ausbleiben von Reaktionen auf Feedback signalisiert mangelnde Wertschätzung und Dialogbereitschaft.

Social Media: *Instagram* (53%) und Facebook (46%) sind weit verbreitet, dienen aber primär dem allgemeinen Branding. Der Anteil explizit karrierererelevanter Inhalte liegt unter 45 Prozent. *LinkedIn* (37%) fällt deutlich ab; hier werden Potenziale wie Event-Kommunikation oder die detaillierte Darstellung von Benefits kaum genutzt. Innovative Kanäle wie *TikTok* (8%) sind für die Mehrzahl der untersuchten Organisationen noch Neuland, obwohl die Interaktionsraten dort am höchsten sind.

Das Gesamtranking und die Branchenstatistik

Der durchschnittliche Gesamtscore über alle untersuchten Organisationen beträgt 43 Prozent (vgl. Tabelle 1). Die Spannweite ist enorm: Der Spitzenreiter erreicht 74 Prozent, während das Schlusslicht bei lediglich 21 Prozent liegt. Diese Diskrepanz verdeutlicht, dass innerhalb des VdDD sehr unterschiedliche Reifegrade existieren, die teilweise mit der Unternehmensgröße erklärbar sind.

Stellenportale (63%) und *YouTube* (58%) führen das Feld an. Die Karriereseite (57%) und *Kununu* (54%) liegen im oberen Mittelfeld. *LinkedIn* (37%) und *Google* Profile (36%) bilden das untere Mittelfeld. *TikTok* und *YouTube Shorts* (jeweils 8%) sind Schlusslichter. Die Quartilseinteilung zeigt, dass nur eine Minderheit der Organisationen bereits eine wirklich integrierte digitale Strategie verfolgt. Viele Organisationen in den Quartilen 3 und 4 beschränken sich auf eine passive Präsenz.

Tabelle 1: Deskriptive Statistiken

	Gesamt-score	Karriere-seite	Stellen-anzeige	Google Profil	Kununu	Facebook
Min.	**21%**	15%	24%	0%	0%	0%
Max.	**74%**	84%	71%	83%	83%	71%
Anteil der Organisationen die Kanal besitzen	**-**	100%	100%	87%	97%	95%
Durchschnitt über alle Organisationen	**43%**	57%	47%	36%	54%	46%
Durchschnitt von Organisationen mit Account	**-**	-	-	41%	56%	49%
St.Abw.	**12%**	15%	12%	19%	19%	17%
Median	**40%**	58%	48%	41%	47%	48%

	Instagram	LinkedIn	YouTube	Shorts	TikTok	Stellen-portal
Min.	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Max.	82%	78%	100%	90%	75%	100%
Anteil der Organisationen die Kanal besitzen	97%	95%	85%	85%	13%	73%
Durchschnitt über alle Organisationen	53%	37%	58%	8%	8%	63%
Durchschnitt von Organisationen mit Account	55%	39%	68%	10%	59%	87%
St.Abw.	19%	22%	35%	23%	19%	32%
Median	52%	38%	60%	0%	0%	67%

Ergebnisse Studienteil 2: Die interne Perspektive

Hürden in der Personalgewinnung: Die Onlinebefragung offenbart Verzögerungen: 94 Prozent der Organisationen berichten von *ganz oder teilweise* zu langen Reaktionszeiten bei Bewerbungen. In einem Arbeitnehmermarkt ist dies fatal, da Top-Talente oft innerhalb weniger Tage mehrere Angebote erhalten. Hinzu kommen Ressourcenengpässe (76%) und eine fehlende Recruitingstrategie (59%).

Herausforderungen in der Personalbindung: Die Belastung der Belegschaft wird mit *ganz oder teilweise* 91 Prozent besorgniserregend hoch angegeben. Konflikte im Team (*ganz oder teilweise* 76%) und problematisches Führungsverhalten (*ganz oder teilweise* 62%) verschärfen die Situation. Besonders kritisch ist die Phase des Onboardings: Bei 76 Prozent der Unternehmen sind diese Prozesse nicht oder nur teilweise standardisiert, was das Risiko einer frühen Kündigung massiv erhöht.

Strategische Defizite: Auch wenn eine große Mehrheit ihr Arbeitgeberimage grundsätzlich positiv einschätzen, fehlt die empirische Absicherung: Nur 12 Prozent führen regelmäßig und konsequent Mitarbeitendenbefragungen durch. Ohne dieses Feedback-Instrument steuern Organisationen sozusagen im Blindflug durch Veränderungsprozesse.

Diskussion der Ergebnisse

Die Analyse zeigt ein Spannungsfeld zwischen Anspruch und Wirklichkeit auf. Die Organisationen haben zwar erkannt, dass sie digital präsent sein müssen, betreiben dies aber oft nicht mit dem notwendigen Nachdruck.

Strukturelle Ineffizienz: Die hohen Abbruchquoten und langen Reaktionszeiten deuten darauf hin, dass die technologische Infrastruktur (Bewerbermanagementsysteme) entweder fehlt oder nicht hinreichend effizient genutzt wird. Eine Karriereseite ohne einfache Kontaktmöglichkeit ist im Jahr 2025/2026 nicht mehr zeitgemäß.

Kulturelle Hürden: Personalbindung ist mehr als nur ein Obstkorb. Die Eigeneinschätzungen zu Führungskultur und Überlastung zeigen, dass die weichen Faktoren die größte Gefahr für die organisationale Stabilität darstellen. Wenn Führungskräfte teilweise nicht in der Lage sind, wertschätzend zu kommunizieren und Konflikte zu moderieren, verpuffen alle externen Marketingmaßnahmen.

Verpasste Chancen im Social Media-Bereich: Die Fokussierung auf Facebook und *Instagram* ist verständlich, lässt aber die jüngeren Menschen völlig außer Acht. Kanäle wie *TikTok* bieten die Chance auf authentische Einblicke, erfordern aber Mut zur Unvollkommenheit und Ressourcen für Video-Content.

Praktische Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Befunden lassen sich vier zentrale Handlungsfelder ableiten:

Prozesse radikal beschleunigen: Die Einführung oder Optimierung eines Bewerbermanagementsystems ist zwingend erforderlich, um die Reaktionszeit auf unter 48 Stunden zu senken. Niedrigschwellige Angebote wie die 1-Minuten-Bewerbung über *WhatsApp* müssen Standard werden.

Reputation aktiv managen: Jede Bewertung auf *Kununu* und *Google* muss zeitnah und individuell kommentiert werden. Dies demonstriert eine offene Fehlerkultur und Wertschätzung gegenüber dem Personal.

Interne Bindung professionalisieren: Führungskräfteentwicklung darf kein Lippenbekenntnis sein. Verbindliche, gelebte Führungsleitlinien und regelmäßige, anonyme Mitarbeitendenbefragungen sind essenziell, um die Belastungssituation objektiv zu erfassen und gegenzusteuern.

Content-Strategie schärfen: Mitarbeitende sollten als Markenbotschafter (Corporate Influencer) auf Kanälen wie *LinkedIn* oder TikTok auftreten, um ein authentisches Bild der Unternehmenskultur zu vermitteln.

Fazit

Die Studie zeigt: Die digitale Identität der VdDD-Mitglieder ist vorhanden, aber noch nicht profiliert genug. In Zeiten eines extremen Bewerbermarktes reicht es nicht mehr aus, präsent zu sein. Organisationen müssen den Sprung von der reaktiven Kanalpflege hin zur integrierten, datenbasierten Strategie schaffen. Nur wer den Recruiting-Prozess als Dienstleistung für die Kandidatinnen und Kandidaten versteht und gleichzeitig intern für sehr gute Arbeitsbedingungen sorgt, wird im Wettbewerb um die besten Köpfe bestehen können.

Über die Autoren

Prof. Dr. Lothar Winnen ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Südwestfalen in Iserlohn. In seiner Agentur *Online Experience GmbH* ist er beratend im Bereich des digitalen Employer Brandings sowie Online Marketing und Social Media Marketing tätig und unterstützt Organisationen aus verschiedenen Branchen bei der Erstellung von Strategien und deren Umsetzung durch Inhouse Workshops und Schulungen.

Prof. Dr. Henning Tirrel ist an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften in Wolfsburg (Deutschland) als Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Human Resource Management tätig. Er promovierte zum Themenfeld flexibles Arbeiten, Führung sowie Technologienutzung an der University of Nicosia (Zypern, EU). Henning forscht zu strategischem und digitalem Personalmanagement sowie zu den Themen (digitales) Employer Branding, Führung, Vertrauen und Arbeitsflexibilitätspraktiken. Außerdem ist er Fellow der EuroMed Academy. Zusätzlich ist Henning als Unternehmensberater tätig.

Christina Harnisch ist Employer Branding Managerin bei der Nagel-Group, einem der führenden Unternehmen in der Lebensmittellogistik. Ihre Schwerpunkte umfassen das Personal- und Ausbildungsmarketing sowie die Entwicklung und Implementierung von Employer-Branding-Strategien. Berufsbegleitend absolvierte sie an der FOM Hochschule in Münster den Master of Science mit dem Schwerpunkt Human Resource Management.