

PERSONALGEWINNUNG

Arbeitgeberattraktivität erhöhen

VON BRITTA KLEMM UND LUKAS
LAMBERTZ



Britta Klemm ist Leiterin des Kompetenzzentrums Sozialwirtschaft & Research bei der BFS Service GmbH in Köln. www.bfs-service.de



Lukas Lambertz ist Analyst im Kompetenzzentrum Sozialwirtschaft bei der BFS Service GmbH in Köln. www.bfs-service.de

Die Etablierung und der Ausbau eines professionellen Personalmarketings sind wesentliche Bestandteile, um Fachkräfte auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen. Dies wiederum setzt für viele Arbeitgeber einen Paradigmenwechsel des oftmals veralteten Personalmanagements voraus.

Damit der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften gesichert werden kann, müssen neben besser gestalteten Ausbildungsinhalten auch die Rahmenbedingungen für Berufe der Sozialwirtschaft deutlich an Attraktivität gewinnen. Dafür müssen die Barrieren im Berufszugang abgebaut, die Ausbildung der Fachkräfte qualitativ und quantitativ optimiert sowie nachhaltige Personalbindungsmaßnahmen in die Organisation implementiert werden.

Das Statistische Bundesamt berichtete Ende letzten Jahres, dass die vielfältigen Ansätze der Bundesregierung, der Länder und der Verbände zur Aufwertung der Pflegeberufe (u. a. durch eine Ausbildungsoffensive), erste Erfolge im Sinne der Attraktivitätssteigerung in der Branche zeigten. Demnach konnte im Jahr 2019/2020 so eine Zunahme der Auszubildenden-Quote von 8,2 % im Vergleich zum Vorjahr verzeichnet werden. Dennoch halten immer noch weitverbreitete Argumente wie Schichtdienst, physisch und psychisch anstrengende Arbeit, geringe Verdienstaussichten, wenig Aufstiegsmöglichkeiten und nicht zuletzt das weiterhin gesellschaftlich schlechte Image in der Pflegebranche insbesondere Schulabgänger in der Phase der Berufswahl von einem Einstieg in der Branche ab.

Aber auch die Gewinnung von bereits erfahrenen Fachkräften sowie derjenigen, die nicht aktiv auf der Suche nach einem anderen Arbeitgeber sind, wird

bedingt durch die demografische Entwicklung und die alternde Gesellschaft zunehmend schwieriger. Doch die Corona-Pandemie bietet eine große Chance. In Zeiten unsicherer Wirtschaftslagen werden die vermeintlich »sicheren Berufe« in der Sozialwirtschaft wieder als attraktiver wahrgenommen.

Die sich wandelnden Bedürfnisse von Arbeitnehmer*innen in sozialen Institutionen erfordern ein Umdenken im Personalmanagement. Neue Arbeitsprozesse sowie der Wunsch nach Selbstbestimmung und Sinnhaftigkeit von Arbeit benötigen zeitgemäße Arbeitsstrukturen und innovative Ansätze bei der Personalgewinnung und Personalbindung. Der Kultur- und Organisationswandel in der Sozial- und Gesundheitsbranche bringt zudem ein sich wandelndes Rollenverständnis sowie neue Formen der interdisziplinären Zusammenarbeit mit sich.

Natürlich muss auch die Entlohnung der Pflegekräfte entsprechend ihrer unterschiedlich belastenden Tätigkeiten ausfallen. Der Bundestag hat im Juni 2021 die Pflegereform beschlossen. Pflegedienste und Pflegeheime werden nur noch dann mit den Pflegekassen abrechnen dürfen, wenn sie ihre Angestellten nach einem anerkannten Tarifvertrag oder kirchlichen Arbeitsrechtsregelungen bezahlen. Eine entsprechende Entlohnung soll von den Kostenträgern als wirtschaftlich anerkannt werden müssen. Eine Überschreitung des regional üblichen Entgeltniveaus von bis zu 10 %

wird bei nicht tarifgebundenen Einrichtungen akzeptiert. Durch die politischen Bestrebungen einer flächendeckenden angemessenen Bezahlung wird die Abgrenzung als attraktiver Arbeitgeber im Benchmark weiter an Bedeutung gewinnen und u. a. vom Employer Branding nebst den Arbeitgeberzuzahlungen sowie der Mitarbeiter*innenbenefits abhängen.

Steigende Konkurrenz

Nach den veröffentlichten Zahlen der Bundesagentur für Arbeit ist in Deutschland die Zahl der Pflegekräfte trotz der Corona-Pandemie deutlich gestiegen. Auch wenn einige Pflegekräfte wegen der herausfordernden Umstände und der als nicht angemessen empfundenen Bezahlung aufhörten, gab es im Oktober 2020 gemäß der Bundesagentur 1,77 Millionen sozialversicherungspflichtige Beschäftigte in der Gesundheits- und Krankenpflege sowie Altenpflege, was ca. 43.300 gemeldete Stellen mehr sind

In diesem Zusammenhang ist die Etablierung und der Ausbau eines professionellen zeitgemäßen Personalmarketings ein wesentlicher Bestandteil, um latente oder aktiv suchende Fachkräfte auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen. Dies wiederum setzt für viele Arbeitgeber einen Paradigmenwechsel der oftmals veralteten, nicht zeitgemäßen Personalmanagementmaßnahmen voraus.

Fokus Employer Branding

Ein besonderer Fokus bei den Personalrecruiting-Maßnahmen sollte auf dem Employer Branding liegen, also der strategischen Markenbildung als Arbeitgeber. Die Konzepte gilt es sichtbar sowie reichweitenstark über verschiedene Kanäle zu streuen. Mit der Unternehmens-Webseite sowie der Karriereseite stellt sich das Unternehmen beim potenziellen Bewerber als erstes Aushängeschild vor. Sie sind Teil der Personalmarketing-Strategie und soll-

- die Attraktivität der Aufgaben beschreiben
- Gestaltungsspielräume von Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten benennen
- Diversitymanagement beschreiben
- Nachhaltigkeitsmaßnahmen benennen

Im Hinblick auf Werbung und Marketing gilt es, Vorurteile mit positiven Informationen zu überschreiben, die digitale Auffindbarkeit zu maximieren und mit modernem, zeitgemäßen Content zu füllen. Die Arbeitgeber müssen sich dort präsentieren, wo sich die Zielklientel bevorzugt aufhält. Das Internet bietet die Plattform, Imagewerbung beispielsweise durch authentische Statements visuell mit Bildern und Videos der eigenen Belegschaft zu vermarkten.

Doch vorher gilt es, durch Suchmaschinenoptimierung eine einzigartige, aktuelle und relevante Webseite, die einen erheblichen Mehrwert gegenüber den Seiten der Mitbewerber bietet, zu generieren. Durch die richtige Anwendung von »Long Tail Keywords« rankt die Webseite im Seitenranking-Algorithmus höher als die der Mitbewerber. Durch den laufenden Content-Aufbau werden diese Ergebnisse gehalten und laufend verbessert. Die Stellensuche und Arbeitgeberrecherche erfolgt heutzutage bei etwa 80 % der potenziellen Kandidat*innen im Internet über einschlägige Suchmaschinen. Eine gute Platzierung bei den bekannten Suchmaschinen ist eine entscheidende Erfolgsvoraussetzung für die Gewinnung von Bewerbern. Entscheidend ist, dass die Karriere-Homepage unter den Begriffen gefunden wird, nach denen potenzielle Bewerber suchen. Das sind meist Schlüsselbegriffe wie »Stellenangebote« und ein bestimmter Jobtitel und die geografische Lage des arbeitnehmersuchenden Betriebsträgers oder »Jobs in meiner Nähe«.

Im Fokus stehen ebenso die innovativen, digitalen Zugangskanäle wie Social-Media-Plattformen, welche auch den Trägern der Sozialwirtschaft neue Möglichkeiten bieten. Jedoch sollten diese Kommunikations- und Akquisekanäle auf die Unternehmensstrategie abgestimmt und strategisch implementiert werden. Es gilt somit, neue Wege zu gehen, da die teilweise langjährig bestehenden Zugangskanäle des Personalmarketings veraltet und besonders für die Generation Y und Z nicht mehr sonderlich gefragt sind.

»Vorurteile müssen mit positiven Informationen überschrieben und die digitale Auffindbarkeit maximiert werden«

als ein Jahr zuvor. Trotz der gestiegenen Beschäftigtenzahl bleibt der Fachkräftemangel eklatant. (1)

Um der demografisch bedingten steigenden Nachfrage quantitativ sowie qualitativ langfristig Abhilfe zu schaffen, müssen vermehrt Fachkräfte gewonnen werden. Bis zum Jahr 2040 ist im Gesundheits- und Sozialwesen mit ca. 660.000 Erwerbstätigen mehr als noch in diesem Jahr zu rechnen. (2) Bereits heute ist ein erhöhter Konkurrenzdruck bei der Personalgewinnung, welcher zu einem brancheninternen Wettbewerb zwischen den Betriebsträgern führt, deutlich spürbar. Künftig wird er sich weiter verschärfen. Viele der konkurrierenden Wirtschaftszweige zur Gesundheits- und Sozialbranche werden von jungen potenziellen Nachwuchskräften von vornherein positiver assoziiert und verzeichnen damit deutlich höhere Nachfragequoten als soziale Institutionen.

ten die Arbeitgebermarke bestmöglich repräsentieren. Einige Punkte sind von zentraler Bedeutung, um Interessenten zu verdeutlichen, was das Unternehmen für seine Mitarbeiter*innen tut und wie es in Bezug auf Zusammenarbeit und Karrierechancen aufgestellt ist:

- den Bewerbungsprozess erklären
- Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten benennen
- Vergütungs- und Zusatzleistungen sowie Mitarbeiter*innenbenefits skizzieren
- die soziale Verantwortung in den Mittelpunkt stellen
- das intrinsische Arbeitsklima Unternehmenswerte sowie die Betriebskultur durch zielführende, authentische und leicht umsetzbare Mitarbeiter*inneninterviews oder Videos hervorheben
- den Führungsstil und den Teamgedanken nach außen kommunizieren

Alleinstellungsmerkmale sichtbar machen

Wertvolle interne einrichtungsspezifische Botschaften wie das Arbeitsklima oder die soziale Wertschöpfungskultur des Unternehmens lassen sich durch authentische Vorstellungen von Mitarbeiter*innen in Form von Bildern und Videos ideal nach außen tragen. Ein Video muss nicht zwangsläufig von einer Agentur gedreht werden, was meistens mit hohen Kosten verbunden ist. Identifizieren Sie als Arbeitgeber die Mitarbeiter*innen im Unternehmen, welche eine hohe Affinität zu Social-Media-Analysen besitzen und lassen sie diese zu «Pflege-Influencern» werden.

Ebenfalls zielführend und leicht umzusetzen sind Mitarbeiter*innenbefragungen und Mitarbeiter*inneninterviews. Diese können die Alleinstellungsmerkmale der Unternehmung nach außen transportieren und somit den potenziellen Rekrutierungsprozess durch »antriggern« der Zielgruppe deutlich beschleunigen. Potenzielle Bewerber*innen gewinnen so einen ersten positiven Eindruck, der über die das »Bewerbererlebnis« entscheidet. Die Maßnahmen dienen auch dazu, potenzielle Bewerber*innen bereits frühestmöglich emotional zu binden sowie diese im Bewerbungsprozess nicht wieder verlieren.

Arbeitgeberanalyse ermöglicht Außenperspektive

Die zentrale Aufgabe im Bereich der Personalgewinnung sozialer Organisationen ist es, junge Menschen für eine berufliche Karriere in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft zu motivieren und nachhaltig begeistern. Der Ansatz zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität führt zu einem Wettbewerbsvorteil im Kampf um die besten und erfahrenen Kräfte sowie um die jungen Schulabsolvent/innen.

Über einen Benchmark-Vergleich der regionalen Wettbewerber lassen sich durch eine Stärken-Schwächen-Analyse Potenziale, gezielte Maßnahmen und Handlungsempfehlungen für die Rekrutierungsstrategie ableiten. Durch externe Unterstützung beispielsweise in Form einer Arbeitgeberanalyse können deutlich höhere Bewerberraten generiert werden. Die BFS-Service beispielsweise analysiert die Arbeitgeberattraktivität am Personalmarkt aus der Außenperspektive.

Durch die Verbindung der Innen- mit der Außensicht lässt sich zielgruppenorientiert analysieren, wie sich das eigene Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb als attraktiver Arbeitgeber positioniert. Dies ist vor allem eine Frage der Sichtbarkeit sowie der Attraktivität als Arbeitgeber – hier besteht viel ungenutztes Potenzial zur Weiterentwicklung.

Der Arbeitgeber erhält so ein Feedback über interne und externe Stärken und Schwächen seines Unternehmens. Dabei handelt es sich zum einen um datenbasierte quantifizierbare Eigenschaften der Unternehmung und zum anderen um subjektive Wahrnehmungen und Stimmungsbilder der Belegschaft. Hieraus sind Ansatzpunkte ableitbar, wie die Fachkraftlücke geschlossen werden könnte. Eine erste Selbstreflexion lässt sich anhand folgender Fragen durchführen:

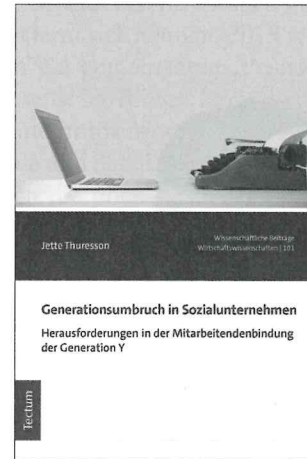
- Welche Herausforderungen bestehen aktuell?
- Welche Wünsche, Vorstellungen und Werte bestehen in der Organisation, die es zu berücksichtigen gilt?
- Was macht unsere Institution als Arbeitgeber besonders und worin unterscheidet sie sich von anderen Arbeitgebern?
- Was macht eine soziokulturelle Unternehmung aus, in der Mitarbeitende gerne arbeiten?
- Wie können veränderte Arbeitnehmerbedürfnisse berücksichtigt werden?
- Was sind die Ziele und welche konkreten Schritte bedarf es, um diese zu erreichen?
- Wie können Human-Resources-Prozesse mit der gewünschten Positionierung synchronisiert werden?

Die Herausforderungen der Personalgewinnung betreffen die Organisationen der Sozialwirtschaft sehr stark. Die Unternehmen sind also gefordert, durch zielgerichtete Maßnahmen in den Bereichen der Personalentwicklung und des Personalmarketings die Weichen für eine wettbewerbsfähige Zukunft zu stellen.

Anmerkungen

- (1) f&w – führen und wirtschaften im Krankenhaus (Ausgabe 06/2021). www.bibliomedmanager.de/fileadmin/user_upload/BibMan/Flipbooks/FW/2021/06/web/html5/index.html?pn=7.

- (2) Vgl. IAB-Forschungsbericht 1|2021 <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2021/fb0121.pdf>.



Generationsumbruch in Sozialunternehmen

Herausforderungen in der Mitarbeitendenbindung der Generation Y

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Roland Schöttler

Von Jette Thuresson

2021, 134 S., brosch., 32,- €
ISBN 978-3-8288-4689-0

E-Book (PDF) 978-3-8288-7774-0
(Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag: Wirtschaftswissenschaften, Bd. 101)

Mitarbeitende sind die wichtigste Ressource in Sozialunternehmen. Die Babyboomer gehen in Rente, die Generation Y nimmt den Arbeitsmarkt ein. Wie werden diese jungen Mitarbeitenden gebunden? Theorie und qualitativ-empirische Forschung leiten in dieser Arbeit zu Orientierungshilfen für die Praxis.

 Tectum
eLibrary tectum-elibrary.de

**Tectum
Verlag**