

Suchen Sie noch oder finden Sie schon? – Wie Sie sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren

Einführung

Unterschiedliche Faktoren erschweren derzeit und perspektivisch die Personalgewinnung in der Sozialbranche: Hierzu gehören unter anderen der demografische Faktor, die sozialpolitischen Rahmenbedingungen, die Bezahlung und die bestehende Konkurrenz zwischen den Anbietern.

Besonders schwierig ist derzeit die Gewinnung von Führungs- und Pflegefachkräften. Vor diesem Problem stehen die Träger selbst, aber auch Anbieter externer Personaldienstleistungen wie in- und ausländische Personalvermittlungsagenturen und Zeitarbeitsfirmen.

Die Problematik zeigt sich bundesweit, betrifft die ganze Bandbreite der Träger und lässt sich deshalb als Problem des Systems beschreiben. Besonders betroffen sind dabei Ballungsräume.

Für Träger entwickelt sich der Fachkräftemangel zunehmend zum betriebswirtschaftlichen Risiko. Die notwendige Auslastung der Dienstleistungen kann trotz bestehender Nachfrage aufgrund fehlenden Personals nicht realisiert werden. Dies kann im Extremfall zu Schließungen von ganzen Einrichtungen oder Teilbereichen führen.

Der Artikel richtet sich dabei in erster Linie an Führungskräfte. Die beschriebenen Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen beziehen sich unter anderem auf zwei Studien zur Personalgewinnung und -bindung, die die Verfasserinnen dieses Beitrags im Kundenauftrag durchgeführt haben: Die Studie 2011 beschäftigte sich mit Handlungsoptionen zur Personalgewinnung im stationären Altenpflegebereich im Großraum München (Schumacher /Gaßmann 2011). Die aktuelle Studie 2012 konzentriert sich auf den Bereich der Diakonie-Sozialstationen in Württemberg (Gaßmann/Schnell 2012).

Leitfragen der Studien waren:

- Was zeichnet Sie als attraktiver Arbeitgeber aus?
- Wie kommunizieren Sie Ihre Arbeitgebermarke?
- Wie gestalten Sie die Suche, Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern?

Hierfür wurden über 100 Internetauftritte und Stellenausschreibungen (in Print- und Internetstellenbörsen) der Diakoniestationen sowie anderer Branchen ausgewertet und die gewonnenen Informationen in Interviews mit vier Stationen vertieft.

Die Themen Arbeitgeberattraktivität und Kommunikation bilden die Schwerpunkte des vorliegenden Artikels.

1. Attraktivität als Arbeitgeber in Bezug auf Mitarbeitergewinnung und -bindung

Arbeitgeberattraktivität lässt sich als Erfolg des Unternehmens als Arbeitgeber beschreiben. Wer erfolgreich ist oder sein will, muss die Anforderungen potentieller und bestehender Mitarbeiter besser erfüllen als die Konkurrenz. In Zeiten, in denen gut qualifiziertes Personal immer schwieriger zu finden ist, lohnt es sich für Unternehmen diese Faktoren gut zu kennen und in die eigene Attraktivität zu investieren.

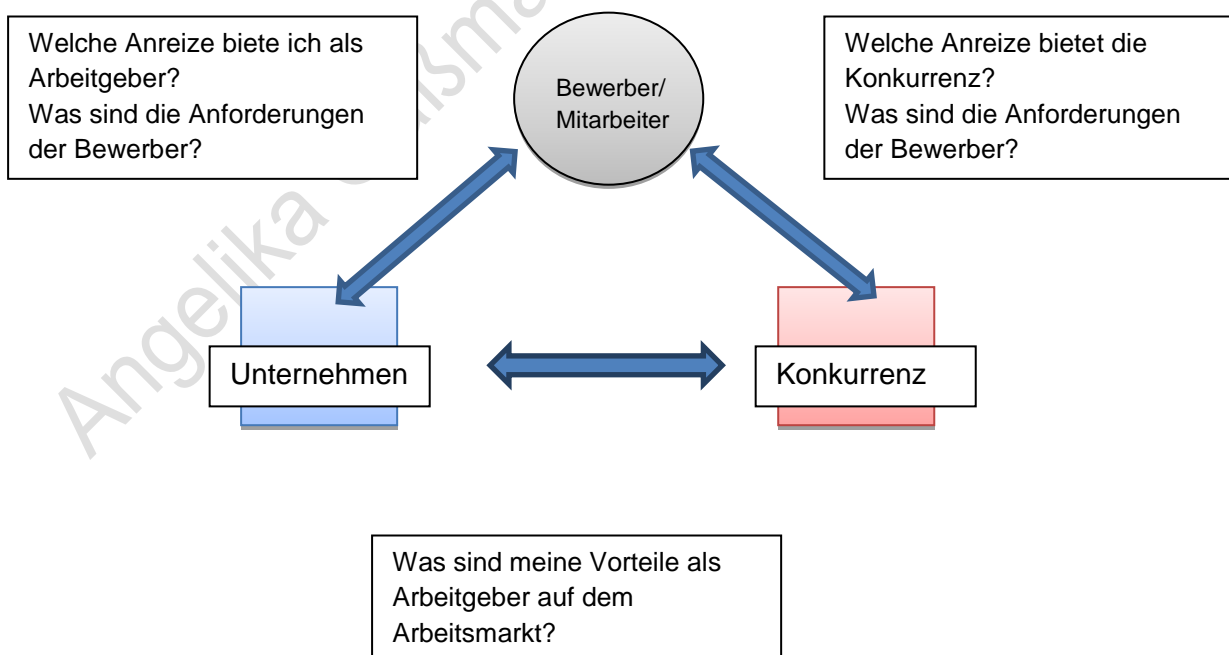


Abbildung 1: Strategisches Dreieck im Personalmarketing. Quelle: Eigene Darstellung (nach Schmidtke/Backes-Gellner 2002: 323)

Dies ist noch keinesfalls eine Selbstverständlichkeit in den sozialen Unternehmen und Einrichtungen. Die Analyse zeigt, dass die überwiegende Zahl der Einrichtungen zwar die eigenen Dienstleistungen gut beschreibt und vermarktet, jedoch nur ein kleiner Teil dies auch im Blick auf seine Vorzüge als Arbeitgeber tut.

Welche Faktoren entscheiden darüber, ob ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird, und welche lassen sich unmittelbar beeinflussen?

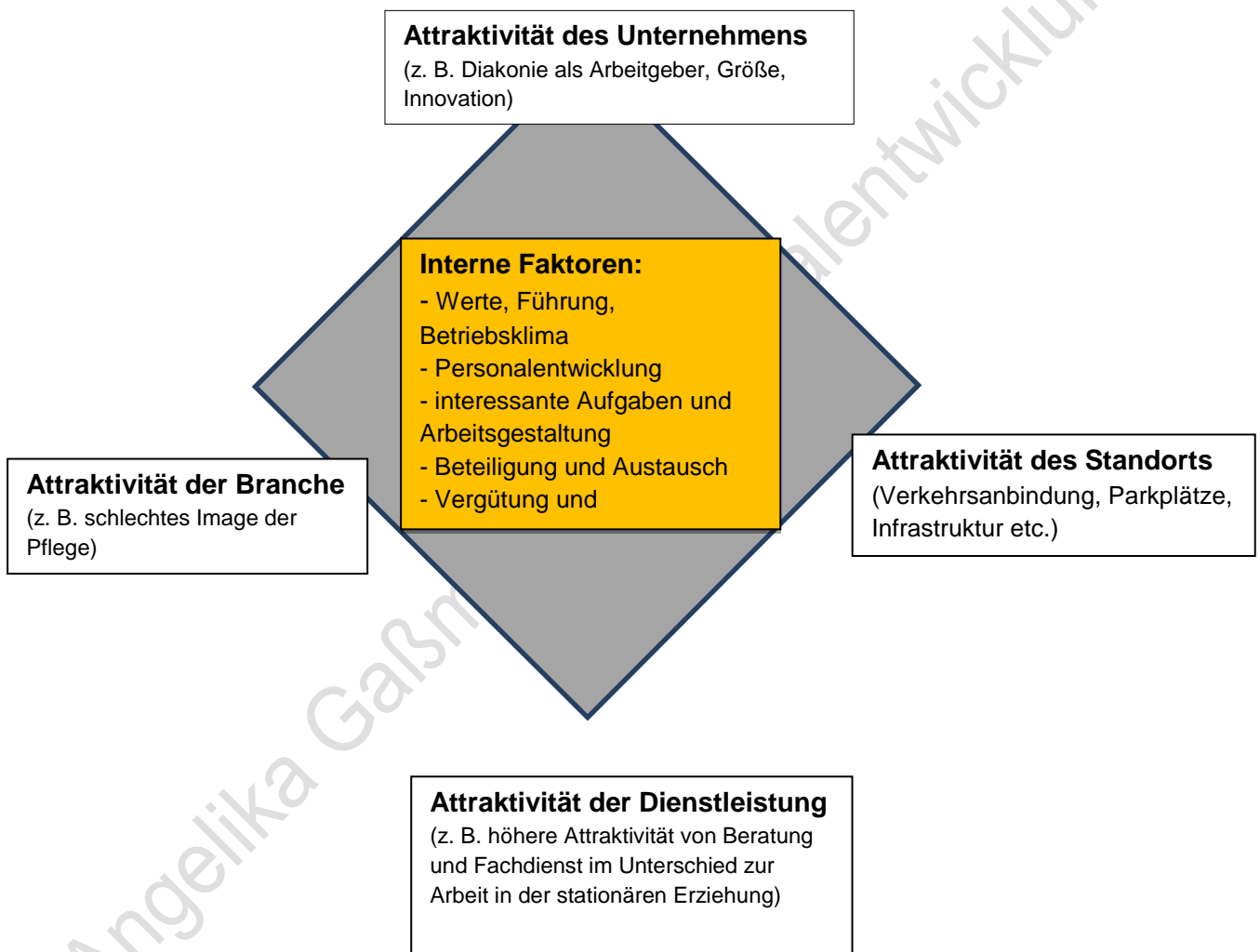


Abbildung 2: Faktoren der Arbeitgeber-Attraktivität. Eigene Darstellung (in Anlehnung an Simon et al. 1995).

Die *äußeren Faktoren* der Arbeitgeberattraktivität lassen sich oft nur zum Teil gestalten und werden unterschiedlich bewertet. Auf die Frage, ob die Zugehörigkeit zur Diakonie für Einrichtungen ein Wettbewerbsvorteil bezüglich der Gewinnung von

Personal ist, ist das Bild uneinheitlich. Während es im ländlichen Raum eher ein Vorteil ist, werden auf dem Arbeitsmarkt im Ballungsraum die ACK-Klausel und die Einschätzung, dass die „Diakonie schlecht bezahlt“, als Nachteil gewertet. Die Attraktivität des Standorts ist im Blick auf die Gewinnung von Mitarbeitenden ein nicht unerheblicher Faktor. Dabei spielen vor allem die Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr und die Parkplatzsituation eine entscheidende Rolle. Bei der Studie 2012 wurden für den Bereich der ambulanten Pflege aus Sicht der Mitarbeitenden ausreichend vorhandene Parkplätze als entscheidender Attraktivitätsfaktor benannt. Nach langen Touren will man nicht noch lange rund um die Station nach Parkplätzen suchen (Gaßmann / Schnell 2012).

Aus Bewerbersicht spielen die **internen Kriterien** eine große Rolle in Bezug darauf wie attraktiv ein Arbeitgeber ist.

„Ein attraktiver Arbeitsplatz ist da, wo die Mitarbeiter denen vertrauen, für die sie arbeiten, stolz sind auf das, was sie tun, und Freude an der Zusammenarbeit mit ihren Arbeitskollegen haben.“ so Robert Levering, Mitbegründer von Great Place to Work® (Levering o.J.).

In der jährlich durchgeführten empirischen Studie „Bewerbungspraxis“ (Weitzel et al. 2011) werden die entscheidenden Faktoren aus Bewerbersicht beschrieben:

<p>Ich möchte in einem Unternehmen arbeiten, das</p> <ul style="list-style-type: none">... ein gutes Betriebsklima besitzt (96,6 %).... gute Möglichkeiten zur Weiterbildung/ zum Wissensaustausch bietet (93,3 %)....viel Wert auf Work-Life-Balance legt (81,5 %)... mehr als die Konkurrenz zahlt (48,2 %).... unter ethischen Aspekten hervorsteht (47,6 %).
--

Abb. 3: Erwartungen von Bewerber/-innen. Quelle: Weitzel et al. 2011

Der hohe Stellenwert der Faktoren „gutes Betriebsklima“, „Möglichkeiten zur Weiterbildung und zum Wissensaustausch“ und „Work-Life-Balance“ zeigt deutlich auf, wo Unternehmen zukünftig investieren müssen, um sich erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt von der Konkurrenz abzuheben. Die Ausgestaltung einer positiven Führungskultur und die Qualifizierung von Führungskräften im Blick darauf, wie sie

Mitarbeitende wertschätzend führen, individuell fördern und ganzheitlich in ihren Lebensbezügen wahrnehmen, spielen hier eine zentrale Rolle.

Personalentwicklung, Familienfreundlichkeit und Gesundheitsförderung werden zu klaren Wettbewerbsvorteilen für Unternehmen. Dies zeigte sich auch in der Studie 2012 deutlich: Diakoniestationen, die in ihre Mitarbeitenden investiert haben, klagten weniger über Probleme bei der Personalgewinnung (Gaßmann /Schnell 2012).

Wie attraktiv ein potentieller Bewerber einen Arbeitgeber einschätzt hängt dabei auch von der *Zielgruppe* und der *Lebenssituation* ab. So sind für einen Berufseinsteiger andere Faktoren entscheidend als für eine Pflegefachkraft, die nach der Familienphase den Wiedereinstieg plant. Ist es für Berufseinsteiger wichtig, dass sie durch Einarbeitungs- und Mentorenprogramme unterstützt werden, ihre berufliche Rolle im Unternehmen zu finden, so ist es für Wiedereinsteiger entscheidender, wie familienfreundlich die Arbeitsbedingungen gestaltet sind.

Im Umkehrschluss bedeutet dies für Unternehmen, die ihre Arbeitgeberattraktivität optimieren wollen, nach den Zielgruppen und der Lebenssituation zu differenzieren sowie die jeweiligen Vorteile des Unternehmens herauszuarbeiten und zu kommunizieren. Denn nur wer seine Zielgruppe gut kennt, kann sie gezielt ansprechen, sie gewinnen und ans Unternehmen binden.

Zielgruppe	Attraktivitätsfaktoren	konkrete Gestaltung
Wiedereinsteigerinnen	Kontakt zum Unternehmen und zur Arbeit „Dranbleiben“	z. B. Kontakterhaltungsprogramme (Einladungen zu Veranstaltungen, Teilnahme an Fortbildungen etc.) z. B. Einführungskurs für Wiedereinsteigerinnen „Raus aus dem Haus“ (Diakoniestation Teck)
	familienfreundliche Arbeitszeiten	z. B. Müttertouren in ambulanten Diensten
	Möglichkeit zum	

	Aufstocken / Reduzierung des Stellenumfangs je nach familiärer Situation	
	familienfreundliche Unternehmenskultur (Führungskraft / Team)	z. B.: „Uns liegt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besonders am Herzen. Und wir sind der Überzeugung, dass sich familienbewusste Unternehmensführung lohnt – für uns und für Sie.“ (Evang. Heimstiftung)
	Unterstützung und Entlastung z. B. bei der Versorgung oder Kinderbetreuung	z. B.: „Wir bieten kostengünstiges Mittagessen auch für Familienangehörige.“ z. B.: „Wir bieten Plätze in Kinder-Tagesstätten.“
Quereinsteigerinnen / Migrantinnen	Ausbildung	z. B.: eigener Ausbildungsgang zur Altenpflegerin für Migrantinnen
	Sprache	z. B.: „ <u>Business Deutsch in der Pflege</u> “

Tab 1: Zielgruppenorientierte Kommunikation. Quelle: Eigene Darstellung
(Gassmann, A.).

2. Wie kommuniziere ich meine Attraktivität als Arbeitgeber? – Sei ein guter Arbeitgeber und rede darüber!

Bei einer Zielgruppenbefragung des BBDO Consulting (2008) wurden die „Top-10- Informationsquellen über potenzielle Arbeitgeber“ ermittelt. Die Ergebnisse, welche auszugsweise in Abbildung 4 dargestellt sind, zeigen deutlich, dass sowohl die

interne als auch die externe Kommunikation der Attraktivität eines Arbeitgebers von großem Nutzen sein kann.

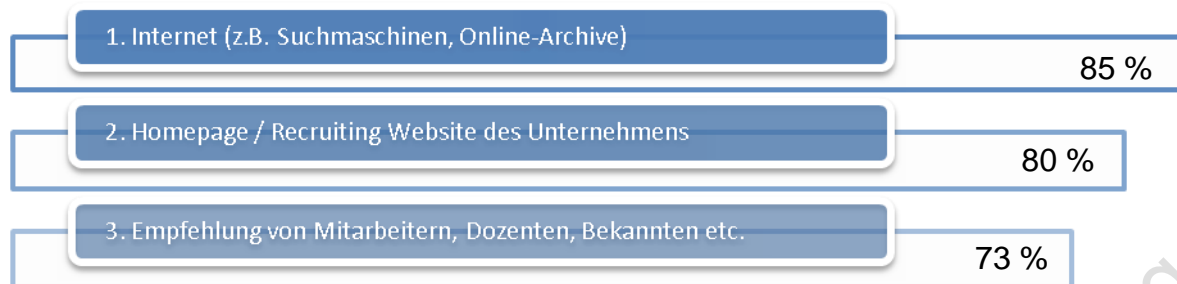


Abb. 4: „Top-10-Informationsquellen über potenzielle Arbeitgeber“. Quelle: Eigene Darstellung (angelehnt an Zielgruppenbefragung BBDO Consulting 2008)

Bei der internen Kommunikation sollen die bereits vorhandenen Mitarbeitenden eines Betriebes angesprochen werden. Auf Rang drei des Ranking steht die „Empfehlung von Mitarbeitern, Dozenten, Bekannten etc.“. Daran wird deutlich, wie wichtig es ist, die eigenen Mitarbeitenden nicht nur im Blick auf die Bindung an das Unternehmen anzusprechen. Sie sind die entscheidenden „Botschafter“ des Unternehmens auch im Hinblick auf die Personalgewinnung. Attraktive Arbeitgeber haben Mitarbeitende, die sich stark für das Unternehmen engagieren. Haben Mitarbeitende das Gefühl, bei einem attraktiven Arbeitgeber zu arbeiten, sprechen sie positiv über das Unternehmen. Sie fühlen sich mit dem Unternehmen verbunden und wollen es auch bleiben und setzen sich für den Unternehmenserfolg ein. In die Arbeitgeberattraktivität zu investieren, lohnt sich für ein Unternehmen also auf jeden Fall, insbesondere weil heutzutage qualifiziertes Personal nicht mehr leicht zu finden ist.

Zur internen Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Zur schnellen Informationsvermittlung kann beispielsweise das Intranet genutzt werden. Eine weniger schnelle und aufwändigere Variante, aber dennoch oft von Mitarbeitenden geschätzt, stellen Mitarbeiterzeitungen dar. Weiterhin können Veranstaltungen wie Versammlungen der Mitarbeitenden für die Verständigung innerhalb eines Unternehmens von großem Nutzen sein.

Mithilfe *externer Kommunikation* sollen einerseits zukünftige Mitarbeitende und Kundinnen beziehungsweise Kunden, andererseits Angehörige der bereits bestehenden Mitarbeiterschaft erreicht werden. In der heutigen Zeit wird ein eigener

Auftritt im Internet immer wichtiger und ist kaum noch wegzudenken. Die „Top-10- Informationsquellen über potenzielle Arbeitgeber“ werden mit 85 Prozent vom Internet (z. B. Suchmaschinen, Online-Archive) angeführt, dicht gefolgt mit 80 Prozent von Homepage und Recruiting-Website eines Unternehmens. Wer keine Homepage hat, „existiert“ für potentielle Bewerber praktisch nicht.

In der Studie 2012 findet sich eine Statistik zu der Präsenz der einzelnen Diakonie- Sozialstationen im Internet (siehe Abb. 5). Bei einer Stichprobe von über 100 Internetauftritten verfügten 65 davon über eine eigene Homepage. Von diesen 65 Einrichtungen, nutzten 49 die Möglichkeit, auf ihrer Webseite eigene Stellenausschreibungen zu präsentieren. Eine Homepage ist zwar häufig vorhanden, wird aber in ihren Möglichkeiten nicht immer ausgeschöpft.

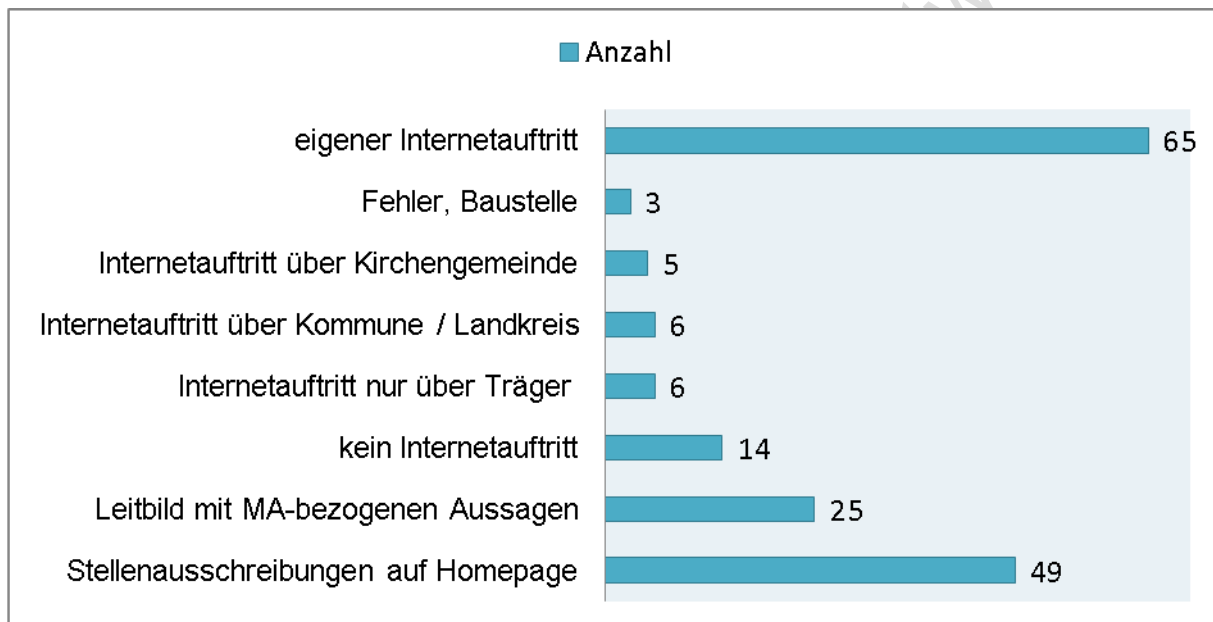


Abb 5: Präsenz der Diakonie-Sozialstationen Württemberg im Internet. Quelle: Gaßmann /Schnell Studie 2012.

Doch nur mit einer „einfachen“ Homepage ist es nicht getan. Die Seite sollte attraktiv gestaltet sein, benutzerfreundlich und stets auf den neusten Stand gebracht werden. All diese Punkte sind vermeintlich klar, aber trotzdem werden sie in vielen Fällen nur mangelhaft umgesetzt. In Abbildung 6 ist ein Internetauftritt zu sehen, bei dem die externe Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität sehr gut gelungen ist. Zunächst verfügt die Homepage über ein einfaches, ansprechendes und schlichtes Design. Bilder werden unterstützend zum Inhalt eingesetzt. Weiterhin ist das Menü benutzerfreundlich gestaltet und intuitiv schnell zu verstehen.

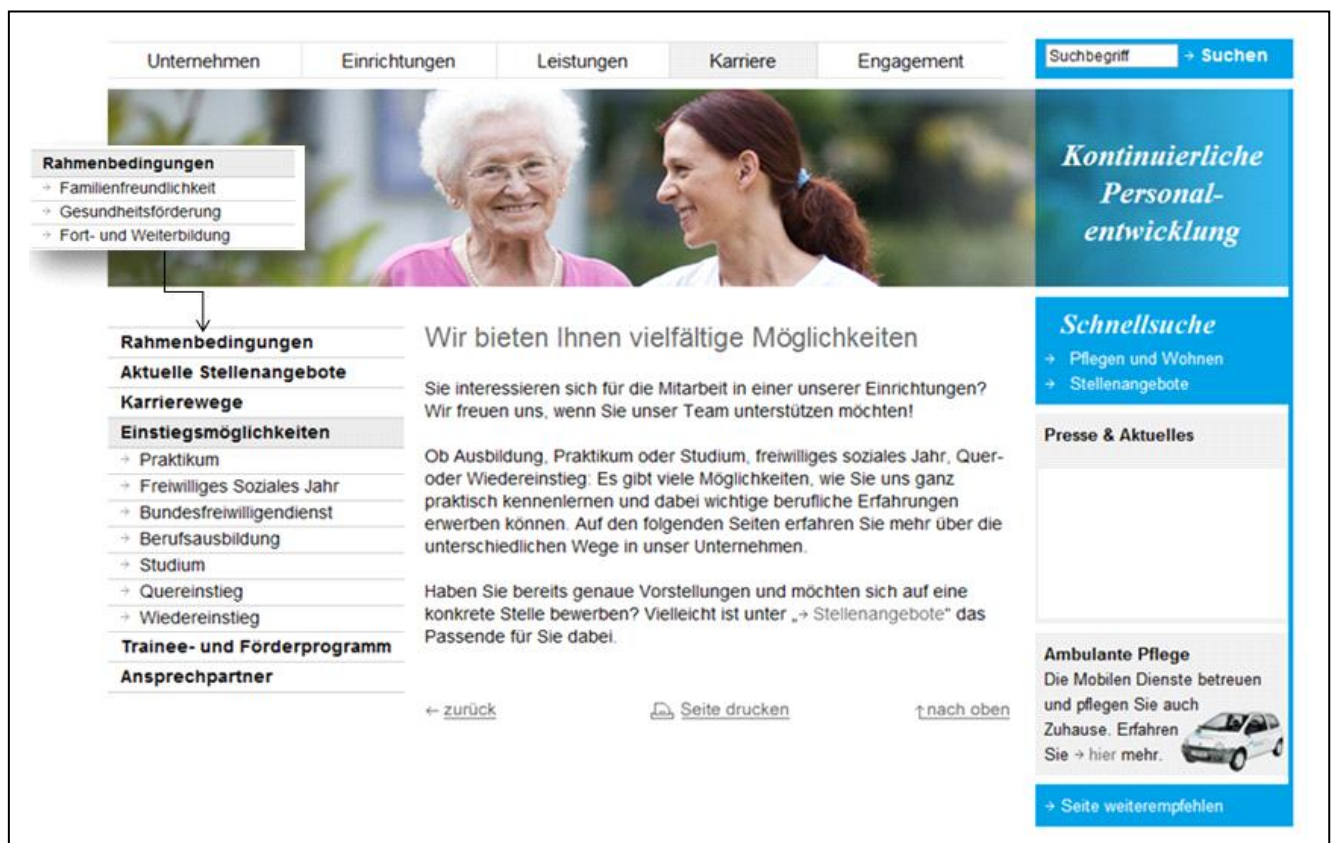


Abb. 6: Beispiel für Homepage zum Thema Arbeitgeberattraktivität. Quelle: Evangelische Heimstiftung GmbH (<http://www.ev-heimstiftung.de/evangelische-heimstiftung/karriere/> (Zugriff am 20.09.2012)).

Bei diesem „best practice“-Beispiel wurde die Kategorie „Karriere“ ausführlich dargestellt. Im Untermenü gibt es zusätzlich eine zielgruppenspezifische Unterteilung; dies ermöglicht eine gezielte Ansprache der einzelnen Bewerber. Worauf man bei einzelnen Zielgruppen eingehen sollte, wurde bereits oben erläutert.

Die eigene Homepage bietet sich für Stellenausschreibungen gut an. In Abbildung 6 wird gezeigt, wie es gehen kann. Eine eigene Rubrik zum Thema „Karriere“ und ein Vermerk unter der Schnellsuche lässt Arbeitssuchende schnell finden, was sie suchen.

Wer unter dem Aspekt der zielgruppenspezifischen Ansprache jüngerer Publikum ansprechen möchte, sollte Facebook berücksichtigen. Ein dortiger Auftritt über sogenannte „Fanseiten“ ist kostenfrei. Werbeanzeigen bei diesem Anbieter sind allerdings kostenpflichtig. Über den „gefällt mir“-Button und die Möglichkeit Berichte zu „teilen“ kann die Bekanntheit schnell und einfach durch Dritte gesteigert werden

(Rang drei bei den „Top-10-Informationsquellen über potenzielle Arbeitgeber“).

Wichtig bei einem Auftritt auf einer solchen Plattform ist es, dass die Seite ständig aktualisiert wird und informativ ist. Außer Facebook gibt es auch die Möglichkeit, andere soziale Netzwerke wie beispielsweise Google+ zu nutzen.

Ein weiterer Aspekt, neben Homepage und Facebookseite, um zu mehr Bekanntheit zu verhelfen, sind Stellenausschreibungen.

3. Was macht eine gute Stellenausschreibung aus?

Um sich von anderen abzuheben, sollten nicht nur die formalen Inhalte und die Gestaltung der Anzeige stimmen. Vorteilhaft für Stellenausschreibungen ist es, wenn man seine eigene Attraktivität als Arbeitgeber durch Nennung von Angeboten und gegebenenfalls Sonderleistungen für den zukünftigen Mitarbeitenden betont.

Zusätzlich kann eine kurze Vorstellung des Unternehmens Interesse bei Bewerberinnen und Bewerbern wecken. Hierbei steht im Fokus, sich von der Masse abzuheben und mit Leistungen zu werben, die nicht jeder Betrieb aufweisen kann.

Bei der Recherche für die Studie 2012 wurden rund 50 Stellenausschreibungen ausgewertet. Dabei fiel auf, dass Probleme sowohl mit der formalen als auch mit der inhaltlichen Gestaltung vorhanden sind. Um die wichtigsten Inhalte für eine Stellenausschreibung zu erläutern, bedienen wir uns zweier realer Beispiele: Es klingt selbstverständlich, dass die Kontaktdaten angegeben werden. Allerdings stellte sich heraus, dass auch Stellenanzeigen zu finden sind, die diesen Punkt nur mangelhaft erfüllen. Zu den Kontaktdaten gehören sowohl die Adresse des Betriebes als auch die Telefonnummer, die E-Mail-Adresse und falls vorhanden ein Link zur Homepage. Die Benennung eines Ansprechpartners kann bei Rückfragen hilfreich sein. Ergänzend sollte eine konkrete Anweisung gegeben werden, wohin die Bewerbung geschickt werden soll und ob eine elektronische Bewerbung einer schriftlichen vorgezogen wird.



Abb. 7: Stellenausschreibung 1, anonymisiert.

Die Kontaktdaten in unserem ersten Beispiel wurden von uns entfernt, um die Anonymität des Erstellers zu wahren. Die Anzeige (Abb. 7) weist ungeachtet dessen weitere Mängel auf. Es ist zwar eine Berufsbezeichnung angegeben, aber diese sagt nicht ausreichend viel über den späteren Beruf aus. Zum Beispiel wird nicht angegeben, welche Art von Führerschein für den Job benötigt wird. Generell sollten Qualifikationen, die für die gewünschte Tätigkeit vorausgesetzt werden, immer erwähnt werden. Ebenso wenig wird in dieser Anzeige erwähnt, um welchen Zeitumfang es sich handelt.

Falls die Berufsbezeichnung nicht selbstredend ist, sind Informationen zum Tätigkeitsbereich und den dort auftretenden Aufgaben zu ergänzen. Diese ausführlichen Informationen vermeiden später viele unnötige Bewerbungen von Personen, die sich schon von vornherein nicht für den Beruf eignen. Eine gute Stellenausschreibung lädt nur die Menschen ein sich zu bewerben, die auf die Stelle passen.

PFLEGEN & WOHNEN
In Gemeinschaft leben.

Machen Sie in Ihrer Freizeit, was Sie wollen, denn das verleiht auch im Alltag Flügel!

Für unser Haus in suchen wir mehrere engagierte **examinierte Pflegefachkräfte (m/w)** in Voll-/Teilzeit oder auf 400-Euro-Basis für den Einsatz in der normalstationären Pflege und im offenen oder geschlossenen Wohnbereich für demenziell erkrankte Menschen. Weitere Informationen finden Sie im Internet. Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

Abb. 8: Stellenausschreibung 2, anonymisiert.

Im Vergleich zur ersten Stellenausschreibung ist in Abbildung 8, insbesondere für eine zielgruppenspezifische Ansprache, ein „best practice“-Beispiel abgebildet. Durch die Farbgestaltung (dunkelgrau und grün), die Bilder eines jungen Mannes und die Angabe eines sogenannten QR-Codes, soll sich diese Anzeige an junge Männer richten, welche nur selten in dem Pflegeberuf vorzufinden sind.

Da das Mobiltelefon eine große Reichweite für viele Medien besitzt, wird es immer beliebter für die Werbung. Besonders junge Menschen besitzen Handys mit Internetfunktion. Ein QR-Code, der mithilfe einer Smartphone-App gelesen werden kann und den Benutzer unmittelbar auf die Homepage eines Unternehmens bringt, ist einfach zu erstellen. Anleitungen dazu sind über Suchmaschinen im Internet leicht zu finden.

Im Vergleich zu der vorherigen Anzeige erfüllt diese Anzeige zwar nicht alle Kriterien einer „idealen Ausschreibung“, aber dennoch beinhaltet sie die wichtigsten Fakten und weckt das Interesse, mehr über die ausgeschriebene Stelle zu erfahren. Durch den QR-Code gelangt man zudem schnell und einfach an ausführlichere Informationen.

Neben den oben genannten Punkten kann Personalmarketing auch über Prospekte und Flyer erfolgen. Unter dem Aspekt der Personalgewinnung ist es wichtig, sich dabei auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fokussieren. Überdies können Pressegespräche sowohl für kleinere, als auch für größere Betriebe von großem Nutzen sein. Auch Artikel in Fachzeitschriften oder Tageszeitungen beziehungsweise Amtsblättern sind eine Möglichkeit, die Bekanntheit zu steigern und zu zeigen, wie aktiv man als Unternehmen im Blick auf Mitarbeitende ist. Dabei sollten die Besonderheiten als Arbeitgeber gegenüber anderen präsentiert werden.

Resumee

Angesichts des Fachkräftemangels, der sich bereits konkret in den Unternehmen zum Problem entwickelt, gilt es gleichzeitig überlegt und zügig zu handeln um auf dem Arbeitsmarkt nicht leer auszugehen.

Vorteile, so ist auch aus den Studien erkennbar, haben dabei Unternehmen die sich bereits in der Vergangenheit um ihre Mitarbeitenden gekümmert und in die Personalentwicklung investiert haben. Sie werden erfolgreicher sein, wenn es darum geht Personal zu gewinnen und zu halten. Die Herausforderungen heute sind komplex: Personalentwicklung und Personalmarketing sollten gleichzeitig in den Unternehmen vorangetrieben werden. Zielgruppenspezifische und an Lebensereignissen von Mitarbeitenden ausgerichtete Maßnahmen der Personalentwicklung müssen einhergehen mit der entsprechenden Kommunikation auf den unterschiedlichsten Kommunikationskanälen, vom klassischen Flyer „Was wir als Unternehmen für unsere Mitarbeiter tun“ bis hin zur Beherrschung der Social Media gilt es sich zu professionalisieren. Unternehmen müssen gleichermaßen „das Schaufenster gestalten“- ihre Aussendarstellung optimieren *und* attraktive Angebote entwickeln, die den Ansprüchen potentieller Bewerber entsprechen und besser als die der Konkurrenz sind.

Nicht jedes Unternehmen hat die finanziellen und personellen Ressourcen, ein strategisches Konzept des Personalmanagements zu entwickeln und umzusetzen, auch wenn dies deutliche Vorteile gegenüber Adhoc-Aktionen bietet, deren Ursache darin liegt, dass „es an der Personalfrent mal wieder brennt“.

Für die Einrichtungen empfiehlt sich eine „schrittweise Weiterentwicklung der Arbeitgeberattraktivität“, wie sie in den folgenden Punkten beschrieben wird:

1. Stärken Sie Ihre **Mitarbeiterperspektive** und formulieren Sie diese in ihren **Leitbildern** und Handlungsgrundsätzen.
2. Sammeln und beschreiben Sie alle **Vorzüge**, die Sie als Arbeitgeber bereits jetzt auszeichnen.
3. Definieren Sie Ihre wichtigsten **Zielgruppen, die Sie als Personal gewinnen möchten**.
4. Machen Sie sich Gedanken, welche **Ansprüche und Bedürfnisse** diese Zielgruppen haben.
 1. Beschreiben Sie, was Sie diesen Zielgruppen bereits jetzt bieten und was Sie zukünftig entwickeln wollen.
5. Definieren Sie, wie Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeber **intern und extern kommunizieren** wollen.
6. Sprechen Sie die Zielgruppen, die Sie gewinnen möchten, mit Ihren Vorzügen als Arbeitgeber an.
7. Nutzen Sie die entsprechenden **zielgruppengerechten Kommunikationswege** dafür.

Abbildung 9: Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Arbeitgeberattraktivität. Quelle: Eigene Darstellung (Gassmann, A.).

Entwicklung eines Personalmanagement-Konzeptes

Der Fachkräftemangel hat unbestritten negative Auswirkungen auf Unternehmen, Mitarbeitende wie Kunden, die vielfach beschrieben werden. Dennoch liegen darin auch Chancen. Unter dem Druck des Fachkräftemangels sind Unternehmen aufgefordert, sich mehr als in Zeiten des Bewerberüberhangs Gedanken um Mitarbeitende zu machen und nachhaltige Konzepte des Personalmanagements umzusetzen. So kann die Frage, wie sich Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber positionieren, zum Treiber für ein professionelles Personalmanagement werden. Diese Chance gilt es zu sehen und aktiv zu gestalten.

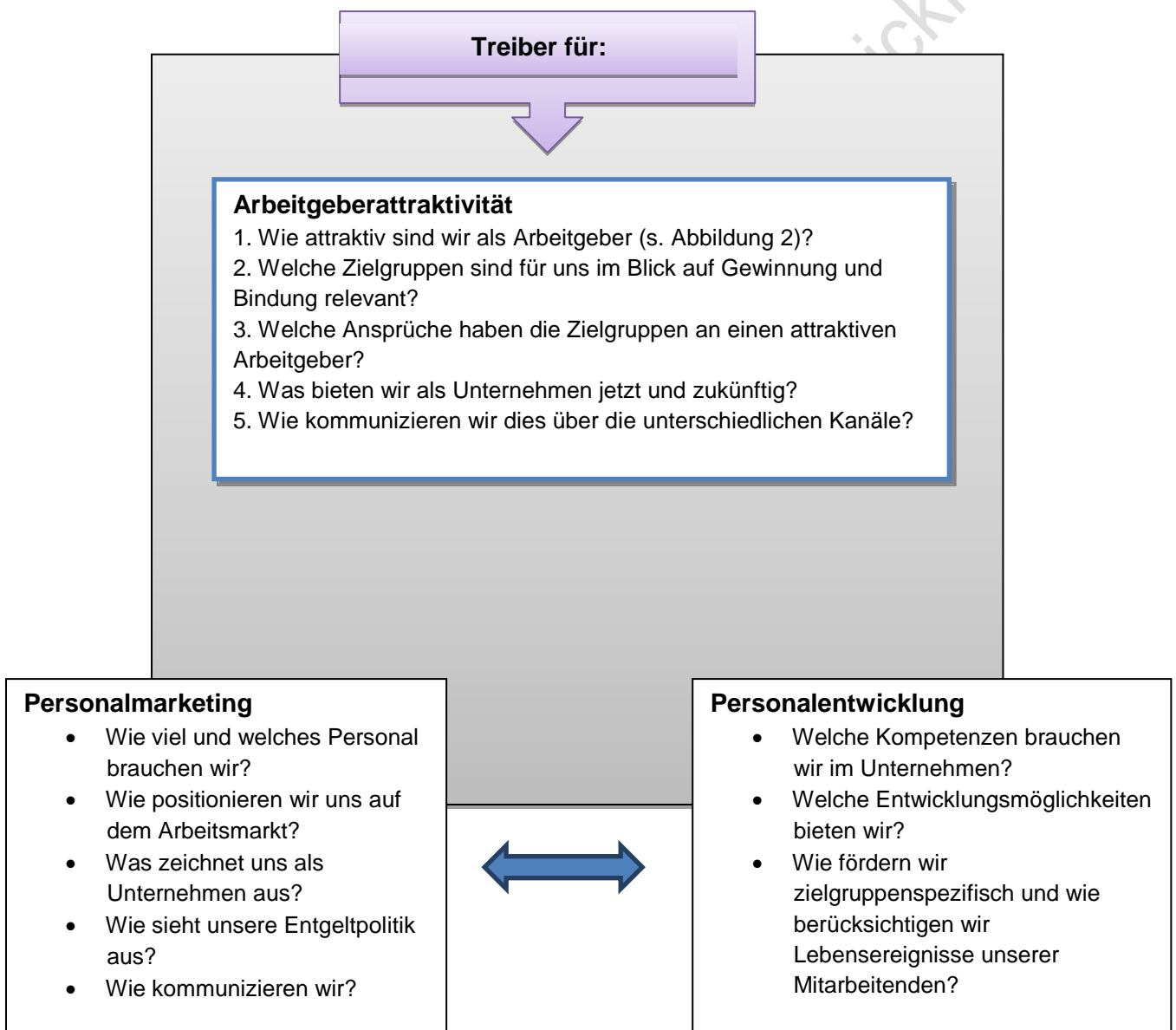


Abbildung 10: Der Weg zum Personalmanagement-Konzept. Quelle: Eigene Darstellung (Gassmann, A.).

Literatur:

Evang. Heimstiftung 2012: Homepage. Stuttgart

<http://www.ev-heimstiftung.de/evangelische-heimstiftung/karriere/> (Zugriff am 04.10.2012)

Gassmann, A./Schnell, I. 2011: Handlungsoptionen zur Personalgewinnung im stationären Altenpflegebereich im Großraum München

Recherche „Fachkräftemangel im Großraum München“ zur, Studie der PSU Personal Services , Stuttgart .

Gassmann, A./Schnell, I. 2012: Diakonie-Sozialstationen – Personal binden und gewinnen. Diakonie Landesverband für Diakonie-Sozialstationen Württemberg, Stuttgart.

Global Employer Branding International (Hrsg) 2010: Studie Arbeitgeber Attraktivität – Employer Branding und Talent Supply 2010. Magdeburg.

www.perwiss.de/studie-arbeitgeber-attraktivitaet-employer-branding-undtalent-supply-2010.html" (Zugriff am: 04.10.2012).

Levering, R. 2012 : Was ist eine ausgezeichnete Arbeitsplatzkultur,

<http://www.greatplacetowork.de/unser-ansatz/was-bedeutet-ausgezeichnete-arbeitsplatzkultur> (Zugriff am 03.09.2012).

Schmidtke C./Backes-Gellner, U. 2002: Strategisches Dreieck im Personalmarketing. (in Anlehnung an Simon, H. et al. 1995:16)

Simon, H./Wiltinger, K./Sebastian K. H./Tacke, G. 1995: Effektives Personalmarketing: Strategien – Instrumente – Fallstudien, Wiesbaden.

Weitzel, T./Eckhardt, A./Laumer, S./Stetten, A. von (2011): Bewerbungspraxis 2011, Studie der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, der Goethe-Universität Frankfurt a.

M., Monster Worldwide Deutschland GmbH, Bamberg/Frankfurt am Main,

www.perwiss.de/studie-bewerbungspraxis-2011.html (Zugriff am 04.10.2012).