



Suchen Sie nach ungehobenen Schätzen!



Wie findet man gute Mitarbeiter? In vielen Einrichtungen ist dies inzwischen ein drängendes Thema. Die Beraterin und Trainerin Ilse Buchgraber erklärt im Interview, warum in Sachen Personalbeschaffung zufriedene und motivierte vorhandene Mitarbeiter so wichtig sind.

► **Personalrecruiting, also das Beschaffen von Personal, ist viel mehr als nur das Schalten von Stellenanzeigen. Was gehört noch dazu?**

Das Rekrutieren von Personal ist ein weites Feld. Sie erwähnten die Stellenanzeigen. Richtig: Alle öffentlichen und externen „Werbe“-Maßnahmen wie zum Beispiel die klassische Stellenanzeige in Tages- oder Fachzeitungen, bei der Arbeitsagentur, über Jobbörsen im Internet, als Aushang in Schulen oder auf der eigenen Unternehmens-Homepage bzw. Social-Media-Seite zählen dazu.

Genauso kann auch intern um Personal „geworben werden“: mit internen Stellenanzeigen im Intranet, am schwarzen Brett oder auch mit speziellen Personalentwicklungsprogrammen für Mitarbeitende. Gerade wenn Positionen im Unternehmen nachzubeseetzen sind, weil zum Beispiel eine Verrentung ansteht, wird gezielt in den eigenen Reihen nach geeigneten Bewerbenden gesucht.

Häufig werden dafür auch Qualifizierungsmaßnahmen angeboten, die den Einstieg in die neue Position erleichtern. In Hauswirtschaft und Pflege habe ich gesehen, dass Arbeitgeber Hilfskräfte unterstützen und motivieren, doch noch eine Ausbildung oder Zusatzausbildung zu durchlaufen. Große Träger haben richtige Aus- und Weiterbildungsinitiativen für ungelernete Kräfte. Somit rekrutiert das Unternehmen Fachkräfte über die interne Personalbeschaffung. Und dahin geht auch meine ganz starke Empfehlung:



Schauen Sie erst mal, welche „ungehobenen Schätze“ Sie im Haus haben.

► **Was sind die Vorteile interner Personalbeschaffungsmaßnahmen?**

Interne Personalbeschaffungsmaßnahmen haben verschiedene Vorteile: Die Stellenanzeigen sind zum Beispiel kostengünstiger, außerdem kennt der Arbeitgeber seine Bewerber bereits gut. Der Bewerber seinerseits kennt das Unternehmen und ist dadurch wesentlich schneller eingearbeitet als jemand, der neu ins Unternehmen kommt.

Zu beachten ist dabei, dass zum Beispiel beim Aufstieg vom „Kollegen zum Chef“ die psychologische Seite – sowohl für das Team als auch für die neue, aber doch bekannte Führungskraft – im Blick behalten wird.

Das „interne Personalmarketing“ spielt insgesamt eine große Rolle. Es zielt grundsätzlich darauf ab, vorhandene Mitarbeiter zu binden, das heißt, diese motiviert und gesund zu halten. Gerade in Zeiten der Personalknappheit ist ein strukturiertes und strategisches Personalmarketing auch nach innen wichtig. Dazu gehört das Rundum-Paket der guten Mitarbeiterführung vom angemessenen Gehalt über die ehrliche Wertschätzung bis hin zu transparenter Führung und Förderung der Selbstverantwortlichkeit.

► **Welche externen Personalbeschaffungsmaßnahmen können Sie empfehlen?**

Die Rekrutierungsmaßnahmen unterliegen auch medialen Modetrends: Was früher immer gut über die Zeitungsanzeige funktioniert hat, kann heute altbacken und konservativ wirken. Hier gilt es, sich in die Perspektive der potenziellen Bewerbenden zu versetzen und zu überlegen, worauf diese positiv reagieren. Das heißt, dass die Anzeige für Azubis anders gestaltet sein sollte als die für Führungskräfte mit Berufserfahrung.

Im Saarland läuft zum Beispiel gerade eine Kampagne des Bildungsministeriums für den Ausbildungsberuf „Hauswirtschafter/in“. Beworben wird diese Aktion mit vielen sehr ansprechenden Postkarten, die kostenlos verteilt und ausgelegt werden. Auf diesen Postkarten wird mit Motiven wie schönen Smoothies oder bunten Garnrollen ein neues frisches Image der Hauswirtschaft vermittelt. Die Idee finde ich gut!

Alles, was angenehm anders ist als das Gewohnte, signalisiert ja schon Wertschätzung für den potenziellen Bewerber im Sinne von

„Wir haben uns Gedanken gemacht, was dir gefallen könnte“. Toll ist natürlich die Verknüpfung von internen und externen Maßnahmen: Wenn Mitarbeiter ihren Arbeitgeber im Bekanntenkreis empfehlen, ist diese Art der Mund-zu-Mund-Propaganda sehr glaubwürdig und deswegen erfolgreich. Wer die Mitarbeiterbindung gut macht, steht auch bei der Mitarbeiterfindung oft besser da.

► **Ist es sinnvoll, als Arbeitgeber aktiv zur Empfehlung der Einrichtung durch eigene Mitarbeiter aufzurufen?**

Aus der Pflege kenne ich hier Prämiensysteme, bei der Mitarbeiter für die Vermittlung von neuen Mitarbeitern eine Prämie bekommen. Das habe ich aus der Hauswirtschaft noch nicht gehört. Das System wird auch kontrovers diskutiert nach dem Motto: Was macht man alles für Geld? Ich habe von einem großen IT-Unternehmen gelesen, das bietet seinen Mitarbeitern nach der Probezeit 2.000 Dollar, wenn sie wieder gehen! Denn sie wollen nur die Mitarbeiter, die wirklich für den Job brennen, nicht die, die nur wegen des Geldes kommen. Das fand ich eine bemerkenswerte Idee, ist natürlich aber sehr branchenabhängig.

Grundsätzlich finde ich die Empfehlung von Mitarbeitern sehr gut. Jede Einrichtung sollte offen ansprechen: „Wir suchen neue Mitarbeiter, könnt ihr euch bitte umhören?“ Dies setzt natürlich voraus, dass es den Mitarbeitern in dem Unternehmen gut geht ... Denn niemand wird seinen Bekannten eine Einrichtung empfehlen, in der er sich selber nicht wohlfühlt.

► **Welche Rolle spielen das Internet und die sozialen Medien bei der Ansprache von hauswirtschaftlichen Fach- und Führungskräften?**

Je nach Zielgruppe halte ich es für erfolgsentscheidend, das richtige Medium zu wählen. Altersgruppenübergreifend ist eine gut gepflegte Unternehmens-Website mit einer eigenen Karriereseite wichtig, weil ich davon ausgehe, dass sehr viele Bewerber sich vor einer Bewerbung bzw. vor dem Bewerbungsgespräch über den möglichen Arbeitgeber informieren. Auch Kleinigkeiten sind hier wichtig: zum Beispiel die Darstellbarkeit der Homepage auf Smart-Geräten.

Auf der Suche nach Auszubildenden sind die neuen sozialen Medien mindestens so wichtig wie das Internet. Hier ist Facebook ganz



Zur Person

Unsere Gesprächspartnerin Ilse Buchgraber ist Diplom-Ökotrophologin, Demografieberaterin, zertifizierte Erwachsenentrainerin und Lehrbeauftragte an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf. Zusammen mit Mona Schöffler hat sie das Netzwerk B&S gegründet, das Beratung und Seminare speziell für den Sozialmarkt bietet. Angeboten wird unter anderem das Thema Personalmanagement mit dem Fokus auf die Arbeitsfähigkeit und die Arbeitgeberattraktivität. Außerdem beschäftigen sich die Beraterinnen mit dem Kundenmarketing mit Fokus auf die Belegungssicherung und den Verkauf sozialer Dienstleistungen.

www.belegungssichern.de



vorne als Nummer eins, Xing weniger, vielleicht eher bei Führungskräften. Wenn ein Unternehmen eine gut gepflegte Unternehmensseite zeigt, auf der eine witzige Ausbildungsanzeige gepostet wird, zum Beispiel mit einem kleinen Gewinnspiel, ist die Weiterleitung und damit Öffentlichkeitswirkung gesichert.

Bei Facebook können Anzeigen geschaltet werden, die selektiv für eine bestimmte Zielgruppe oder Region sichtbar werden. Auch hier kenne ich Einrichtungen, die damit guten Zuspruch erfahren.

Bei Führungskräften setze ich eher auf die klassische Ansprache, die eine Wertschätzung vermittelt für das, was diese Bewerber suchen und was das Unternehmen bietet: flexible Arbeitszeiten, Fortbildungsangebote, eine angemessene Bezahlung und die Anerkennung der Profession im Unternehmen.

► **Klar zu benennen, was man als Unternehmen bietet, scheint ja in Zeiten eines Fachkräftemangels entscheidender denn je zu sein?**

Das stimmt, Stellenanzeigen werden heute meist noch eher einseitig gesehen. Es geht darum, dass man sich als Einrichtung um einen Bewerber bewirbt und nicht nur Forderungen stellt. Hier geht es auch wieder um die eigene Darstellung. Das ist dann auch im Bewerbungsgespräch wichtig zu beachten: Es bewerben sich beide Seiten, und als Unternehmen kann man auch hier nicht nur Ansprüche stellen.

► **Wie schafft es eine Einrichtung, sich als starke Marke zu positionieren?**

Eine Positionierung als starke Marke bedeutet auch als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Deswegen sind Unternehmenskultur und das gute Betriebsklima doppelt wichtig im Personalmanagement, sowohl für bestehende Mitarbeiter als auch für zukünftige. Hier können Arbeitgeber das nutzen, was ich vorher beschrieben habe: Wenn sich der Ruf als „gute Firma“ herumspricht, ist die Personalgewinnung einfacher und manchmal passiert sie sogar von selbst über Mitarbeiterempfehlungen oder Initiativbewerbungen.

Wie man das schafft? „Fragen Sie doch Ihre Mitarbeiter!“ hätte ich fast flapsig gesagt. Tatsächlich halte ich die Einbindung von

Mitarbeitermeinungen für wichtig: Was wird geschätzt beim Arbeitgeber? Was wird gewünscht? Wo sind welche Veränderungen notwendig?

Und genauso interessant: Fragen Sie doch Ihre Kunden! Denn die Kundenmeinung prägt natürlich auch die Wahrnehmung eines Unternehmens, beispielsweise im Sinne von „Da hört man nur Gutes“ oder „Da braucht man gar nicht hinzugehen“. Gerade bei der regionalen Mitarbeitersuche, wie sie in der Hauswirtschaft geläufig ist, beeinflusst das Kundenurteil auch die Attraktivität als Arbeitgeber. Dazu kommt natürlich die Öffentlichkeitsarbeit: Das In-Erscheinung-Treten als „gute Firma am Ort“, Berichte in Presse und Mitteilungsblättern, Teilnahme an regionalen Ereignissen und, und, und.

► **Sie bieten neuerdings Ihren Kunden einen Mystery Recruitment Check an. Was verbirgt sich dahinter? Und welche Vorteile bietet dieses Verfahren?**

Unserer Meinung nach ist es wichtig, die Perspektive des potenziellen Bewerbers einzunehmen, das heißt, die eigene Außenwirkung und Kommunikation nach außen gespiegelt zu bekommen. Denn: Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler ...

Wir kooperieren mit einer Marktforschungsagentur, die auf Testkäufe bzw. Testbesuche im sozialen Bereich spezialisiert ist. Gemeinsam haben wir einen Test entwickelt, den unsere Auftraggeber nutzen, um zum Beispiel ihre Homepage, ihr Antwortverhalten auf E-Mails oder die Bewerberfreundlichkeit bei telefonischen Stellenanfragen im Unternehmen zu testen. Der Vorteil ist, dass geschulte Testbewerber nach einem standardisierten Verfahren ihre Bewertungen vornehmen und somit ein sehr realitätsnahes und belastbares Ergebnis zur Bewerberfreundlichkeit des jeweiligen Unternehmens vorliegt. Damit erhält das Unternehmen ganz konkrete Anhaltspunkte, wo und wie „Gastfreundlichkeit“ im Bewerbungsprozess erhöht werden kann.

► **Können Sie uns anhand eines Beispiels einmal aufzeigen, was bei einem solchen Check negativ aufgefallen ist?**

Was als erstes auffällt, ist natürlich die Homepage der Einrichtung. Haben Sie

eine Karriere-Webseite und was wird da präsentiert? Oder haben Sie etwa keine, obwohl Sie dringend Personal suchen? Oder findet man Sie schlecht?

Wenn es eine Karriere-Webseite gibt, steht manchmal nur ein „Wir suchen“, aber kein „Wir bieten“. Außerdem gibt es oft keinen direkten Ansprechpartner, kein Bild, nur die Standard-E-Mail-Adresse, das ist dann oft wenig ansprechend. Ich erinnere mich an eine Studie, die wir durchgeführt haben, da wurde bei Pflegeeinrichtungen teilweise über das Kontaktformular eine Anfrage gestellt. Da hatten wir eine ganz fürchterliche Rücklaufquote. Bei rund einem Drittel kam gar keine Antwort, bei einem weiteren Drittel eine standardisierte Antwort, die da lautete: „Hier ist unser Prospekt“. Nur ein Drittel hat personalisiert, also den Namen des Anfragenden verwendend, und detailliert geantwortet.

Auch bei telefonischen Anfragen ist es natürlich wichtig, wie darauf reagiert wird. Was gar nicht geht, ist zum Beispiel, dem Bewerber zu sagen, er möge bitte später noch einmal anrufen. Hier muss immer ein Rückruf angeboten werden.

Ein Bewerber, der für ein Gespräch ins Haus kommt, spürt übrigens ganz schnell, wie das Klima in der Einrichtung ist. Daher ist es so wichtig, seine Mitarbeiter gut zu behandeln, damit sie motiviert bleiben. Das ist ein guter Weg, auch neue Mitarbeiter zu finden.

In den Einrichtungen ist es wie im richtigen Leben: In manchen funktioniert es gut, bei manchen eben nicht. Ich habe vor kurzem ein Seminar mit Hauswirtschaftskräften zum Thema Kundenorientierung geleitet. Da hat die Hälfte der Teilnehmerinnen nur geschimpft: Wir sind die Fußabtreter, werden schlecht behandelt, würden niemanden unseren Job empfehlen. Die andere Hälfte der Teilnehmerinnen sah dies ganz anders und sagte: Unsere Chefin achtet genau darauf, welchen Wert die Hauswirtschaft hat, und wir helfen uns in den verschiedenen Abteilungen gegenseitig. Man kann als Einrichtung und auch als Führungskraft ganz gut daran arbeiten, welches Bild man durch seine Mitarbeiter nach außen vermittelt.

► **Vielen Dank für das interessante Gespräch!**

Interview: Alexandra Höß