

3 Personalmarketing

„Personalmarketing ist ein Prozess, der bei der Ansprache potenzieller Bewerber beginnt und bis zu den Bemühungen um einen dauerhaften Verbleib neuer Mitarbeiter in der Organisation reicht.“³⁰

Humankapital ist das wertvollste Kapital eines Unternehmens. Mitarbeitende sind maßgeblich am Erfolg eines Unternehmens beteiligt. Der deutsche Industriemanager und Rechtsanwalt Hans Christoph von Rohr unterstreicht diese Theorie: *„Kapital lässt sich beschaffen, Fabriken kann man bauen, Menschen muss man gewinnen.“*

Seit einigen Jahren zeichnet sich ein Wandel auf dem Arbeitsmarkt ab, bei dem sich die Machtverhältnisse von den Arbeitgebern zu den Arbeitnehmenden verschieben.

Das Recruiting, die gängige Praxis im Arbeitgebermarkt, wird vom Personalmarketing abgelöst. Die Auswahl der passenden Mitarbeitenden ist längst zum entscheidenden Faktor für den Unternehmenserfolg geworden. Dennoch hält sich der Glaube hartnäckig, hochqualifizierte Arbeitskräfte immer noch durch Post-&-Pray zu finden.

Modernes Personalmarketing umfasst verschiedenartige Strategien und Instrumente, die alle darauf abzielen, die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen zu stärken und gleichzeitig für potenzielle Bewerbende attraktiv zu gestalten. Hauptziel ist es, hochqualifizierte und motivierte Mitarbeitende zu gewinnen und langfristig zu binden. Hierbei wird zwischen zwei Formen des Personalmarketings unterschieden: dem internen Personalmarketing, welches sich auf die bestehenden Mitarbeitenden konzentriert und dem externen Personalmarketing,

30 Vgl. Moser & Zempel, Seite 70, (2006)

das sich auf das Ansprechen von neuen potenziellen Mitarbeitenden konzentriert. Die Ziele des Personalmarketings können vereinfacht in Mitarbeiterbindung (internes Personalmarketing) und Arbeitgeberattraktivität (externes Personalmarketing) unterteilt werden. Internes und externes Personalmarketing sind eng miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig.

Das Konzept des Personalmarketings basiert auf den allgemeinen Prinzipien des Marketings. Während im herkömmlichen Marketing der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen im Mittelpunkt steht, muss man im Personalmarketing die Perspektive ändern. Bei letzterem geht es um erfolgreiche Personalbeschaffung qualifizierter Mitarbeitender und das Vermeiden von unerwünschten Fluktuationen, indem die offenen Stellen adäquat besetzt werden. Unternehmen, die ein Produkt verkaufen, ist es in der Regel egal, wer ihre Produkte kauft, Hauptsache das Produkt wird von möglichst vielen Personen gekauft. Das Personalmarketing ist deutlich selektiver, da es nicht möglichst große Massen anziehen möchte, sondern die wenigen qualifizierten Mitarbeitenden. Erfolgreiches, professionelles Personalmarketing positioniert ein Unternehmen so, dass es als „Employer of Choice“ wahrgenommen wird. Daher hat das Personalmarketing für das Personalmanagement von Organisationen in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen.³¹ Lohaus und Rietz bezeichnen das Personalmarketing als eines der wichtigsten Themen des Human Resources Managements, welches in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat.³²

Es gibt zahlreiche wissenschaftliche Publikationen, die sich mit der Verbindung von Personalmarketing, Talentmanagement und Employer Branding befassen und diskutieren, welches dieser Gebiete zu welchem dazugehörig ist und wer nur das Teilgebiet eines anderen Gebietes ist. Hierbei ist relevant, aus welchem wissenschaftlichen Fachgebiet die Autorinnen und Autoren kommen. Dabei macht es einen Unterschied, ob die Themengebiete aus Sicht von Spezialisten aus den Human-Ressources (HR) oder dem Marketing begutachtet wurden. Für HR-Spezialis-

31 Vgl. Ryan & Derous, (2016)

32 Vgl. Lohaus & Rietz, Seite 87, (2020)

ten ist Employer Branding ein Instrument des Personalmarketingmixes und damit dem Personalmarketing zugehörig. Der Prozess der Etablierung einer Employer Brand durch Marketing-Spezialisten bezieht sich auf ein viel früheres, tiefer verankertes Engagement im Bereich der Organisation sowie des Managements. Im Vergleich zum HR umfasst es nach dieser Auffassung eine größere Anzahl an Handlungsfeldern.³³

3.1 Aufgaben des Personalmarketings

Wie das klassische Marketing, ist das Personalmarketing auf Kundinnen und Kunden fixiert. Die Kundschaft für Personalmarketingverantwortliche sind zukünftige und gegenwärtige Mitarbeitende des Unternehmens. Der deutsche Wirtschaftspsychologe Prof. Dr. Uwe Kanning hat in seiner Publikation zu Personalmarketing die drei wichtigen Perspektiven Forschung, Entwicklung und Werbung beschrieben.³⁴ Im Bereich der Forschung sollen Unternehmen genau evaluieren, welche Anforderungen sie für ihre gewünschte Zielgruppe erfüllen müssen. Hierfür muss analysiert werden, wie es um die aktuelle Außenwirkung des Unternehmens steht. Besonders, wenn weitere Unternehmen im Arbeitsmarkt miteinander konkurrieren, kommt dem Außenimage mitunter eine entscheidende Rolle zu. Daher lohnt es sich, die Images aller konkurrierenden Unternehmen zu analysieren. Ein erster Ansatz kann dabei die klassische Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT) sein. Mit diesem Instrument können Unternehmen ihre Stärken und Schwächen im Vergleich ausloten, sowie Chancen und Risiken gegeneinander abwägen. Sehr wichtig ist ein Alleinstellungsmerkmal (**Unique Selling Proposition USP**), welches die Einzigartigkeit des Unternehmens herausarbeitet, was sich entscheidend auf das Image auswirkt und die Arbeitgebermarke von der Konkurrenz abhebt. Ein weiteres Instrument für die unternehmensinterne Analyse stellt die neuere VRIO-Analyse dar. Das Akronym steht für **V**aluable, **R**are, **I**nimitable und **O**rganized.

33 Vgl. Gutmann & Gatzke, Externes Personalmarketing, Seite 84, (2015)

34 Vgl. Kanning, (2016)

Dieses Tool wurde durch Jay Barney, einem amerikanischen Wissenschaftler für strategisches Management, entwickelt. In der originalen Publikation 1991 spricht er noch von „Substitutability“, die er in seinen folgenden Publikationen konsequent durch „Organized“ ersetzt, sodass man heute nur noch von der VRIO-Analyse spricht.^{35 36}

In der Entwicklung müssen betriebsinterne Strukturen evaluiert werden. Mitunter ist Mut zur Veränderung gefragt. Vor allem, wenn dabei festgestellt wird, dass die aktuellen Strukturen veraltet und überarbeitungswürdig sind. Viele Ergebnisse, die durch Forschung gewonnen werden, helfen, die richtigen Entwicklungen anzustoßen, damit die Attraktivität als Arbeitgeber im Vergleich zu den Mitbewerbern signifikant steigen kann. Durch eine adäquate und suffiziente Werbung müssen nun die Ergebnisse aus Forschung und Entwicklung für die Bewerbenden sichtbar und letztlich kommunizierbar gemacht werden.

3.2 Recruiting versus Personalmarketing

Mitarbeitende im Personalmarketing stehen in Zeiten des Fachkräftemangels vor diversen Herausforderungen. Wie sich bereits in anderen Bereichen deutlich gezeigt hat, wird in Marktsituationen, in denen das Machtgefälle in einen Käufer- beziehungsweise Kundenmarkt shiftet, aktives Marketing notwendig. Dieser Paradigmenwechsel hat den Fokus im Personalmanagement auf die qualifizierten Fachkräfte ausgerichtet. Stülb von Klimesch und von Klimesch haben sich in ihrem Buch mit dem Recruiting-Dilemma beschäftigt:

„Wie kann es sein, dass bei der Personalgewinnung noch immer von „Recruiting“ gesprochen wird? Kaum ein Unternehmen würde sich trauen, im Markt „Kunden-Recruiting“ zu betreiben. Aber die wenigen Fachkräfte, die im Markt verfügbar sind, glaubt man „rekrutieren“ zu können.“³⁷

35 Vgl. Barney, (1991)

36 Vgl. MindTools®, (2023)

37 Vgl. Stülb von Klimesch & von Klimesch, Seite 16, (2014)

Beim klassischen Recruiting ist das Mindset noch ein komplett anderes. Hier standen nicht die Bewerbenden im Vordergrund, sondern es herrschte die Auffassung, dass es einen stets gut gefüllten Bewerberpool gibt, mit einer großen Auswahl an geeigneten und qualifizierten Arbeitskräften. Wenn am Ende das Recruiting eines Unternehmens feststellte, dass keine geeigneten und qualifizierten Arbeitskräfte rekrutiert werden konnten, dann wendete man sich an Personalvermittlungen oder Zeitarbeitsfirmen. Ergebnisse einer Studie aus Deutschland von Krebs et al., die sich mit Fachkräften aus Krankenpflege, Rettungsdienst und Geburtshilfe beschäftigte, zeigte deutlich die Konsequenzen von Zeitarbeit auf. Neben den zusätzlich entstehenden Kosten für das Zeitarbeitspersonal, sinkt die fachliche und soziale Akzeptanz gegenüber dem Fremdpersonal, sodass sich die Personalsituation im Betrieb noch weiter verschlechtern kann, weil langjährige Mitarbeitende zusätzlich frustriert werden.³⁸

Der Fachkräftemangel hat die Spielregeln auf dem Arbeitsmarkt komplett verändert. Insbesondere junge Bewerbende haben ihre eigenen Wertvorstellungen entwickelt und nutzen täglich soziale Netzwerke. Positive wie auch negative Erfahrungen mit Unternehmen können dort schnell, unkontrollierbar und reichweitenstark geteilt werden. Mitarbeitende können sich zunehmend aussuchen, bei wem sie arbeiten möchten und sind dabei sehr motiviert sich fort- und weiterzubilden sowie ihre persönliche Karriereentwicklung voranzutreiben. Klassisches Recruiting reicht da bei Weitem nicht mehr aus. Es wird vielmehr ein Personalmarketing mit Employer Branding benötigt und inzwischen auch die „Candidate Experience“, um positiv bei den potenziellen Mitarbeitenden anzukommen. Unternehmen sollten daher unbedingt prüfen, welchen Eindruck sie bei Kandidaten und Kandidatinnen hinterlassen wollen oder haben – vor allem bei jenen, die eine Absage erhalten haben.

Ein angepasstes Recruiting führt dazu, dass das Unternehmen neue Mitarbeitende gewinnen kann. Hierbei liegt der Fokus auf den konkre-

38 Vgl. Krebs, Hasseler & Lietz, (2020)

ten Bewerbungen. Das Personalmarketing bezieht sich auf die Adaption des Marketingansatzes auf das Personalwesen. Die Mitarbeitenden werden im Personalmarketing nicht mehr als simple Ressource, sondern als Kundinnen und Kunden betrachtet. Ein effektives Personalmarketing stellt sicher, dass potenzielle Mitarbeitende das Unternehmen als attraktiv wahrnehmen und sich sogar damit identifizieren können. Folglich sind beide Komponenten von großer Bedeutung für den Aufbau einer hochwertigen Arbeitgebermarke und das Anwerben sowie das Halten von qualifiziertem Personal.

Abschließend muss man sagen, dass das Recruiting nicht grundsätzlich schlecht ist, vorausgesetzt es gehört in ein komplexes, größeres Personalmarketing-Maßnahmenpaket. Vor allem in Branchen, in denen der Mangel an Fachkräften besonders spürbar ist, sollten Unternehmen verstärkt an beiden Maßnahmen arbeiten, um erstklassige Mitarbeitende für sich zu gewinnen – und möglichst langfristig zu binden.

3.3 Internes Personalmarketing

Das interne Personalmarketing fokussiert sich auf erfolgreiche und langfristige Mitarbeiterbindung, die als „Employee Retention“ bezeichnet wird. Auch wenn sich das interne Personalmarketing primär auf bereits vorhandenes Personal fokussiert, darf man die Wirkung eines positiven internen Personalmarketings nach außen nicht unterschätzen.³⁹

Im modernen internen Personalmarketing stehen die Mitarbeiterbedürfnisse im Mittelpunkt mit Blick auf eine möglichst langfristige Motivation und Bindung an das Unternehmen. Eine positive Arbeitgebermarke kann nur über ein erfolgreiches und gezielt eingesetztes internes Personalmarketing funktionieren. Positive Erfahrungen von Mitarbeitenden eines Unternehmens unterstreichen die positive Außenwirkung eines Unternehmens und können die Arbeitgebermarke glaubhafter machen. Es sollte klar sein, dass Maßnahmen des internen Personal-

39 Vgl. Felser, Seite 15, (2010)

marketings bereits ab dem ersten Arbeitstag für Mitarbeitenden spürbar sein müssen und sie über die gesamte Zeit im Betrieb begleiten sollten.

Die Ziele und Vorteile des internen Personalmarketings lassen sich unter dem Oberbegriff „Employee-Retention“ zusammenfassen. Diese zielt darauf ab, die Fluktuationsrate zu senken, Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, Loyalität und Engagement zu erhöhen, sowie Talente und Entwicklungspotenzial von Mitarbeitenden zu erkennen und zu fördern.

3.4 Externes Personalmarketing

Das zentrale Ziel eines professionellen externen Personalmarketings sollte sein, die Arbeitgeberattraktivität in Verbindung mit dem Employer Branding möglichst optimal darzustellen und so die relevanten Bewerbergruppen anzusprechen.⁴⁰ Um in den Augen der Bewerbenden ein Unternehmen mit hoher Arbeitgeberattraktivität zu sein, benötigt es viele unterschiedliche Schritte, um den hohen Standards gerecht zu werden. Dafür muss initial festgestellt werden, was die Attraktivitätsfaktoren für den eigenen Bereich sind. Hierbei muss man aus Personalmarketing-Sicht auch an die Kunden und Kundinnen denken, weil sie die Zielgruppe für das externe Personalmarketing sind. Der Kommunikation kommt hierbei eine Schlüsselfunktion zu: Sie muss sowohl adressatengerecht und ansprechend sein, aber auch authentisch wirken. Durch eine authentische Kommunikation, anhand von realen Beispielen, wird die Arbeitgeberattraktivität glaubhafter und nachvollziehbarer. Hierbei kann eine Corporate Language auch sehr hilfreich sein.

Im externen Personalmarketing unterscheiden Gutmann und Gatzke zwischen vier verschiedenen operativen Umsetzungsphasen: In der ersten Phase werden Strategien entwickelt, um relevante Zielgruppen auf das Unternehmen als Arbeitgeber aufmerksam zu machen, ohne dabei

40 Vgl. Gutmann & Gatzke, Externes Personalmarketing, Seite 83, (2015)

mit potenziellen Kandidatinnen oder Kandidaten direkt zu interagieren. Dazu gehören beispielsweise Imageanzeigen, Firmenbroschüren, Online- und Social-Media-Präsenz sowie Präsentationen an Schulen und Hochschulen. Ziel der ersten operativen Umsetzungsphase ist es, die Stärken, Vorzüge und Fähigkeiten des Unternehmens hervorzuheben und seine Präsenz in den Köpfen von der gewünschten Zielgruppe zu erhöhen.

In der zweiten Phase erfolgt die Kontaktaufnahme. Hierbei tritt das Unternehmen in einen ersten Austausch mit interessierten Kandidatinnen und Kandidaten. In dieser Phase geht es primär um ein „Beschnuppern“ und Kennenlernen, was nicht zwangsläufig in ein Bewerbungsverfahren oder eine Anstellung im Unternehmen führen muss. Zu den bereits genannten Instrumenten aus der ersten Phase können nun gezielte Kontaktaufnahmen, Organisation von Betriebsbesichtigungen und der Informationsaustausch in sozialen Netzwerken sowie Fach- oder Branchenveranstaltungen hinzukommen.

Die dritte Phase dient der Intensivierung des Kontakts und wird auch als Kontaktverdichtung bezeichnet. Die Beziehung, die sich aus der ersten und zweiten Phase entwickelt hat, wird nun weiter intensiviert. Durch Praktika, Zusammenarbeit in gemeinsamen Projekten oder Abschlussarbeiten sollen sich die Interessenten und die Organisation besser kennenlernen.

Die Kontaktpflege ist die letzte Phase, welche im besten Fall zu einer Anstellung führen soll. Im krassen Gegensatz zu den vorherigen Phasen kommen hier keine weiteren Instrumente zur Kontaktpflege zum Einsatz, sondern es wird sich nur auf den direkten Austausch fokussiert.⁴¹

41 Vgl. Gutmann & Gatzke, Seite 85–86, (2015)

3.5 Laufbahnentwicklung

In Industrieländern geht man davon aus, dass circa 15 bis 20% aller Erwerbstätigen für ihre Stellen überqualifiziert sind.⁴² Man unterscheidet im Rahmen der Überqualifizierung einen subjektiven und einen objektiven Anteil. Bei subjektiver Überqualifizierung hat die Person das Gefühl, über mehr Kenntnisse, Qualifikationen oder fachliche Expertise zu verfügen, als sie laut Stellenbeschreibung mitbringen müsste. Auf der objektiven Ebene hingegen ist der höchste erworbene Abschluss oder die höchst erworbene Qualifikation relevant. In der arbeitspsychologischen Forschung liegt der Fokus vorrangig auf der subjektiven Ebene, da sie als relevanter für die Einstellungen und Empfindungen der betroffenen Personen ist.

Wenn sich eine Fachperson auf ihrer aktuellen Stelle eingeschränkt fühlt und den Eindruck hat, dass sie nicht ihr volles Potenzial ausschöpfen kann, führt das schnell zu Frustration und progredienter Verärgerung. Im Rahmen der Person-Environment-Fit-Theory haben Mitarbeitende immer dann eine hohe Zufriedenheit und ein hohes Wohlbefinden, wenn es zu einem Ausgleich zwischen ihren Qualifikationen und den Anforderungen des Arbeitgebers, sowie den Angeboten ihrer Arbeitsstelle kommt.⁴³ Arbeitgeber sollten von Anfang an darauf achten, Stellen so besetzen, dass keine Unzufriedenheit aufkommt, die schließlich zur Kündigung der Mitarbeitenden führt.

In Zeiten des Fachkräftemangels sind allerdings neue qualifizierte und geeignete Fachkräfte nur schwer zu finden. Daher kommt der Laufbahnentwicklung ein besonderer Stellenwert zu. Das Gefühl der Überqualifizierung, kann zu einem kontraproduktiven Verhalten und sogar zum Wunsch anderen Mitarbeitenden, dem Leitungsteam oder dem Unternehmen schaden zu wollen führen.⁴⁴ Weder Kündigungen noch kontraproduktives oder schädliches Verhalten sind Ziele eines erfolgreichen Unternehmens. Wenn sich Mitarbeitende auf ihrer aktu-

42 Vgl. Debus & Körner, (2018)

43 Vgl. Van Harrison, (1978)

44 Vgl. Harari, Manapragada & Viswesvaran, (2017)

ellen Stelle überqualifiziert fühlen und dieses zudem auch objektiv belegbar ist, müssen Maßnahmen getroffen werden, um diesen Kreislauf zu beenden. Dies kann durch Job-Enlargement, Job-Enrichment oder Job-Rotation-Maßnahmen erfolgen. Aber auch durch eine individuelle Laufbahn- und Karriereplanung, in der effektive Maßnahmen vereinbart und durchgeführt werden. Die Laufbahn- und Karriereplanung im Rahmen der Qualifizierung von Mitarbeitenden ist ein geeignetes Tool, um Überqualifizierung zu erkennen und damit eine Kündigung oder kontraproduktives Verhalten zu verhindern. Laufbahnplanung sollte in jedem Fall für alle Mitarbeitenden betrieben werden.

3.6 Talentmanagement

Talentmanagement ist Teil des internen Personalmarketings und hat einen Einfluss auf die Employer Brand. Alle Mitarbeitende tragen ihren persönlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg bei. Gerade im Rettungsdienst wird der Erfolg nur durch Zusammenarbeit im Team realisiert. In jedem Team gibt es Talente, die auch als High-Potentials bezeichnet werden. Sie haben einen signifikanten Einfluss auf das Unternehmen. Sie realisieren Ideen und sind für das Vorantreiben und innerbetriebliche Innovationen verantwortlich.⁴⁵ Faix und Mergenthaler definieren Talents folgendermaßen:

„Die Talents gelten gemeinhin als diejenigen, die ein überragendes und fundiertes Fachwissen besitzen. Neben diesem haben Talents eine breite Allgemeinbildung. Erst durch diese ist es möglich, unterschiedliche Zugänge zu einem Problem zu nutzen oder verschiedene Wirkungen einer Entscheidung/Handlung etc. zu erkennen.“⁴⁶

45 Vgl. Faix & Mergenthaler, Seite 25, (2009)

46 Vgl. Faix & Mergenthaler, Seite 25, (2009)

Sie charakterisieren Talents folgendermaßen: Talents streben immer danach, ...

- sich ihrer selbst mehr bewusst zu werden, d.h. Talents versuchen sich selbst zu erkennen, ihre persönlichen Verhaltensmuster aufzudecken, Stärken und Schwächen zu begreifen, ein immer differenzierteres und genaueres Selbst- und Fremdbild zu entwickeln.⁴⁷
- immer verantwortungsbewusster zu werden, d.h. Talents versuchen auf der Basis ihrer persönlichen Einschätzung unter Berücksichtigung ihrer Eingebundenheit in ethisch-moralische Wertesysteme, tatsächlich realisierbare Ziele zu definieren.⁴⁸
- immer mündiger zu werden, d.h. Talents erkennen sich selbst, geben sich Ziele vor und setzen alles daran, diese Ziele auch zu erreichen.⁴⁹

Talents sind Personen, die in der Lage sind, Wachstum zu fördern, indem sie innovative Unternehmensziele definieren und diese entschlossen, reflektiert und kompetent umsetzen.⁵⁰ Dadurch sichern sie langfristig die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und tragen zu deren Ausbau bei. Talents gibt es nicht wie Sand am Meer, sondern sind eher mit der Nadel im Heuhaufen zu vergleichen.

Für Unternehmen ist es heutzutage elementar wichtig, diese Talente aufzuspüren, zu fördern und vor allem zu halten. Denn das Wissen und Know-How in Unternehmen ist eng mit diesen Mitarbeitenden verbunden und kann daher bei deren Weggang aus dem Betrieb verloren gehen. Diese Verluste können zu erheblichen Einbußen bezüglich Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen führen. Es ist daher bedeutsam, dass vorhandenes Wissen bewahrt und wenn möglich weiterentwickelt wird. Daher müssen Talente, die über spezielles Wissen und Know-How verfügen, gezielt gefördert werden. Die

47 Vgl. Faix & Mergenthaler, Seite 33, (2009)

48 Vgl. Faix & Mergenthaler, Seite 33, (2009)

49 Vgl. Faix & Mergenthaler, Seite 33, (2009)

50 Vgl. Faix & Mergenthaler, Seite 25, (2009)

Unternehmensstrategie sollte im Idealfall die Ziele eines Unternehmens festlegen, aus der sich auch die Anforderungen an die benötigten Talente abgeleitet werden, weil diese einen erheblichen Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele haben.

Beim internen Talentmanagement werden die bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeitenden befähigt und weiterqualifiziert, damit diese Führungsfunktionen oder andere Positionen übernehmen können. Im externen Talentmanagement wird nach Talenten gesucht, die aktuell noch in anderen Unternehmen beschäftigt sind, aber aufgrund ihrer Leistungen oder Expertise passgenau für die eigenen Unternehmensziele sind.

3.6.1 Gallup-Engagement-Index

Der Gallup-Engagement-Index ist ein Befragungstool, welches von der Gallup Organization, einem Markt- und Meinungsforschungsinstitut, entwickelt wurde. Der Index besteht aus insgesamt zwölf Kriterien, die anhand vom Arbeitsplatz und dem Arbeitsumfeld, Rückschlüsse auf die emotionale Bindung sowie die Arbeitsmotivation zulassen. Hierbei wird in insgesamt drei Gruppen unterschieden:

- Beschäftigte, die sich stark mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen, setzen sich für ihre Arbeit ein und engagieren sich freiwillig für die Ziele des Unternehmens. Sie gelten als „Engaged“.⁵¹
- Mitarbeitende, die zwar stets ihre vorgegebenen Aufgaben erledigen, sich aber nicht aktiv für ihren Arbeitgeber engagieren, werden als „Not-engaged“ bezeichnet.⁵²
- Als „Actively-disengaged“ werden Personen bezeichnet, die innerlich bereits gekündigt haben. Sie können den Erfolg und Zielerreichung des Unternehmens durch ihr Verhalten beeinträchtigen.⁵³

51 Vgl. Gutmann & Gatzke, Externes Personalmarketing, Seite 106–107, (2015)

52 Vgl. Gutmann & Gatzke, Externes Personalmarketing, Seite 106–107, (2015)

53 Vgl. Gutmann & Gatzke, Externes Personalmarketing, Seite 106–107, (2015)

Wie in vielen anderen Ländern auch, wird der Gallup-Engagement-Index in der Schweiz über einen Zeitraum von drei Jahren erhoben. Die Gruppe "Engaged" verzeichnete von 2010 bis 2022 den signifikantesten Rückgang von 16,46% auf 10,76%. Dies führte zu einer Zunahme der Gruppen "Actively Disengaged" und "Not Engaged". In derselben Zeitspanne nahm der Anteil der Gruppe "Not Engaged" von 75,89% auf 79,34% zu. Zudem stieg der Anteil der Gruppe "Actively Disengaged" von 7,64% auf 9,90% in 2020–2022 an.⁵⁴

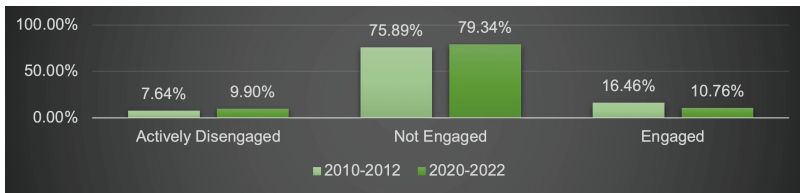


Abbildung 2: Gallup-Engagement-Index Schweiz (Quelle: Eigene Darstellung nach (Gallup®, 2024))

3.6.2 Quiet-Quitting

Durch die Social-Media-Plattform TikTok wurde 2022 das Konzept des Quiet-Quitting einer großen Öffentlichkeit bekannt. Beim Quiet-Quitting erledigen Mitarbeitende nur die ihnen aufgetragenen Arbeiten während der festgelegten Dienstzeiten. Sie vermeiden weitere Arbeiten sowohl als auch Arbeiten, die über das geforderte Maß hinausgehen. Inzwischen kann man beim Quiet-Quitting nicht mehr von einem Trend sprechen, sondern zunehmend von einem globalen Phänomen, welches vor allem durch die Generation Z beeinflusst wird.⁵⁵ Es wird spannend sein, ob sich die Werte des Gallup Employment Engagement Indexes durch das Quiet-Quitting noch weiter in Richtung von „not-engaged“ und „actively disengaged“ verändern.

⁵⁴ Vgl. Gallup®, (2024)

⁵⁵ Vgl. Atalay & Dağıstan, Seite 3, (2023)

3.6.3 Quiet-Hiring

Das Quiet-Hiring ist ein Phänomen aus der Praxis und beschreibt den Prozess, in dem ein Unternehmen interne Versetzungen oder Umstrukturierungen vornimmt, ohne neue Mitarbeitende einzustellen oder zusätzliche Fachkräfte von außen anzuwerben. Die bestehenden Mitarbeitenden müssen temporär oder schlimmstenfalls sogar langfristig neue Positionen oder zusätzliche Aufgaben übernehmen. Die Methode des Quiet-Hiring mag dem Unternehmen kurzfristig ermöglichen Kosten zu reduzieren und einen Engpass zu kompensieren. Allerdings sollte es keinesfalls als langfristige Lösung angesehen werden. Quiet-Hiring kann zwar durch das begleitende Job-Enlargement oder -Enrichment durchaus positiv angesehen werden.⁵⁶ Allerdings steigt die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden signifikant an und kann zu einer Überlastung bis hin zu Unzufriedenheit führen.⁵⁷ Daher ist Quiet-Hiring weder Allheilmittel noch eine geeignete langfristige Option gegen den Fachkräftemangel sowie die Probleme in der Personalbeschaffung.

3.6.4 Auswirkungen von Talenten und überqualifizierten Personen auf Unternehmen

Talente neigen häufig zu einem proaktiven Verhalten, welches sich im Phänomen des Job Craftings zeigt.⁵⁸ Beim Job Crafting nimmt eine Person eigenständig Änderungen an ihren Aufgaben und Verantwortlichkeiten am Arbeitsplatz vor und sieht sich gezielt nach herausfordernden Tätigkeiten um. Diese Tätigkeiten werden dann in die bestehende Rolle integriert. Die Anpassungen der eigenen Rolle und dazugehörigen Tätigkeiten können bei Mitarbeitenden langfristig zu einer höheren Wertschätzung der Arbeit und Zufriedenheit führen.⁵⁹ Hier ist eine gewisse Vorsicht geboten, da das zu Arbeitstätigkeiten ohne Auftrag führen

⁵⁶ Vgl. Lindzon, (2023)

⁵⁷ Vgl. Hadley, (2023)

⁵⁸ Vgl. Parker & Collins, (2008)

⁵⁹ Vgl. Wrzesniewski & Dutton, (2001)

kann. Das kann sich nachteilig auswirken, da die Führungskräfte im laufenden Tagesgeschäft diese Ideen und Arbeiten nicht weiterumsetzen können oder diese nicht entsprechend wertschätzen.

Überqualifizierung und die daraus entstehenden Herausforderungen werden als hinderlich, beziehungsweise als primär negatives Phänomen angesehen. Überqualifizierte Mitarbeitende wurden durch Teilnehmende in Studien als arrogant und schlechter führbar angesehen.^{60 61} In einer weiteren Studie wurde dieser Eindruck bestätigt, es wurde aber nachgewiesen, dass 20 von 24 der befragten Personen überqualifizierte Personen einstellen würden.⁶² Gründe für die Einstellung von überqualifizierten Personen war deren wertvolles Humankapital, sowie deren Eigenschaft, neue Entwicklungen voranzutreiben und sich stark zu engagieren.⁶³

3.6.5 Umgang mit Demotivation

Es ist eine Option einen Talentpool aufzubauen, um so Talente zu erkennen, sie aktiv zu fördern und zu fordern, um sie auf entsprechende Aufgaben vorzubereiten. Irgendwann kommt es dann zur entsprechenden Stellenausschreibung im Betrieb, für welche die Talente qualifiziert und gefördert wurden. Da es aber meist nur eine dieser Stellen gibt und diese im Rettungsdienst, meist jahrelang besetzt ist, gibt es nach Personalentscheidungen oft enttäuschte und nicht berücksichtigte Mitarbeitende.

Demotivation und Verbitterung von Mitbewerbenden, die bei einer Stellenbesetzung gegenüber einer anderen Person den Kürzeren zieht, sind unbedingt zu vermeiden. Natürlich kann eine Enttäuschung nicht hundertprozentig vermieden werden. Aber ein Leitungsteam muss klug die Weichen für die weitere Zusammenarbeit mit den nichtberücksichtigten Mitarbeitenden stellen. Gutmann und Gatzke haben daraus eine

60 Vgl. Maynard, Hakel & Taylor, (2009)

61 Vgl. Debus & Körner, Seite 38, (2018)

62 Vgl. Kulkarni, Lengnick-Hall, & Martinez, (2015)

63 Vgl. Kulkarni, Lengnick-Hall, & Martinez, (2015)

Checkliste entwickelt, mit der sich das gesamte Verfahren sowie die daraus resultierende Entscheidung objektivieren lässt (vgl. Gutmann & Gatzke, Talent Review: Checkliste, 2015):

- Die Auswahl wird so offen und transparent wie möglich gehandhabt.⁶⁴
- Die Kriterien der Vorgehensweise sind für interne und externe Bewerber gleich.⁶⁵
- Im Gespräch wird mit einem objektiven Kriterienkatalog gearbeitet, auf dessen Basis die Bewertung erfolgt.⁶⁶
- Alle Prozesse sind standardisiert und folgen dem „Vier-Augen-Prinzip“.⁶⁷
- Das Ergebnis des Gesprächs wird protokolliert und in einem Leistungspotenzial-Portfolio festgehalten.⁶⁸
- Der Teilnehmer erhält ein vorbereitetes und abgesprochenes Feedback, das auch kommuniziert werden kann.⁶⁹
- Konkrete Entwicklungsmaßnahmen werden vereinbart und schriftlich festgehalten.⁷⁰

3.6.6 Ethische Blindheit

Besondere Vorsicht ist bei der sogenannten ethischen Blindheit geboten. Hierbei ist die Ausnutzung von besonders loyalen Mitarbeitenden durch ihre Vorgesetzten gemeint. Im Gegensatz zu Führungskräften, die wissentlich Mitarbeitende ausnutzen, ist mit der ethischen Blindheit eine unbewusste Ausnutzung gemeint. Positive loyale Gesten der Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen, wie das Leisten von freiwilligen Überstunden für ein Projekt oder ähnliches werden durch die

64 Vgl. Gutmann & Gatzke, Talent Review: Checkliste, Seite 121, (2015)

65 Vgl. Gutmann & Gatzke, Talent Review: Checkliste, Seite 121, (2015)

66 Vgl. Gutmann & Gatzke, Talent Review: Checkliste, Seite 121, (2015)

67 Vgl. Gutmann & Gatzke, Talent Review: Checkliste, Seite 121, (2015)

68 Vgl. Gutmann & Gatzke, Talent Review: Checkliste, Seite 121, (2015)

69 Vgl. Gutmann & Gatzke, Talent Review: Checkliste, Seite 121, (2015)

70 Vgl. Gutmann & Gatzke, Talent Review: Checkliste, Seite 121, (2015)

Führungskräfte wahrgenommen, was darin resultiert, dass diese Mitarbeitenden immer häufiger um Gefallen gebeten werden. Diese ethische Blindheit konnte durch amerikanische Wissenschaftler in einer Studie nachgewiesen werden.⁷¹ Die loyalen Mitarbeitenden sind in der Regel sehr höflich, engagiert und bereit, alles für das Unternehmen zu tun. Wenn sie bei Beförderungen oder Gehaltserhöhungen übergangen werden, schlägt dies schnell in Demotivation und Frustration um. Dies wird von Führungskräften schneller als unfreundlich und illoyal, als bei den weniger loyalen Arbeitskräften, wahrgenommen.

3.6.7 PTED – Worst Case Szenario

Die Posttraumatic Embitterment Disorder (PTED) ist der Worst Case, welcher eintreten kann, wenn sich Mitarbeitende im Rahmen der Laufbahnentwicklung als subjektiv ungerecht behandelt fühlen. PTED lässt sich als posttraumatische Verbitterungsstörung übersetzen. Klaus Lewandowski und Kurt W. Schmidt definieren die PTED wie folgt:

„Der Erkrankte wird von einem einzigen signifikanten Ereignis belastet, das er als Ungerechtigkeit, Erniedrigung und Beleidigung empfindet. Bei Erinnerung an das Ereignis löst das Gefühle von Verbitterung, Wut und Hilfslosigkeit aus. Er leidet unter häufigen intrusiven Erinnerungen und einer anhaltenden Beeinträchtigung des seelischen Wohlbefindens. Die Fähigkeit zur Modulation der Stimmung bleibt intakt und bei Ablenkung zeigt sich eine normale Stimmungslage.“⁷²

62% aller kritischen Trigger für PTED finden sich in der Arbeitswelt, aufgeteilt in 38% Arbeitsplatzverluste und 24% Arbeitsplatzkonflikte.⁷³ Im Vergleich zur PTSD, die nach lebensbedrohlichen oder besonders belastenden Situationen auftritt, bestehen neben depressivem Verhal-

71 Vgl. Stanley, Neck & Neck, (2023)

72 Vgl. Lewandowski & Schmidt, Seite 1835, (2020)

73 Vgl. Linden, Schippan, Baumann & Spielberg, Seite 55, (2004)

ten, Vermeidungsverhalten, Suizidalität, Antriebsverlust bei der PTED auch Aggressionsfantasien.⁷⁴

Dr. Anja Beitinger beschreibt in ihrer Dissertation zur PTED, dass die Gefahr für eine PTED vor allem Personen betrifft, die ihrem Beruf eine wesentliche Priorität in ihrem Leben geben, uneingeschränkten Einsatz gezeigt haben und dann aus für sie unerklärlichen Gründen bei einer Beförderung übergangen werden. Die Wertvorstellung, dass viel und guter Arbeitseinsatz zur Berücksichtigung bei der Beförderung führt, wird hier erschüttert.⁷⁵ PTED wirkt sich nachteilig auf alle Anteile der beruflichen Vertrauens-Trias aus. Dazu zählen das soziale Vertrauen in die Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen, Vertrauen in die berufliche Zukunft sowie das berufliche Selbstvertrauen.⁷⁶

Führungskräfte sollten dafür sensibilisiert sein, entsprechende Tendenzen einer PTED bei übergangenen Mitarbeitenden zu erkennen, um entsprechende Hilfestellungen anbieten zu können. Ein mögliches Hilfsmittel ist die PTED-Skala, die 2013 durch das Leibniz-Institut für Psychologie publiziert wurde. Insgesamt enthält der Fragebogen insgesamt 19 Items, die insgesamt eine hohe Reliabilität und Validität aufweisen.⁷⁷ Dieser Fragebogen hat sich durchgesetzt, sodass er in verschiedenen Sprachen übersetzt wurde, während das ältere Berner Verbitterungsinventar nur auf Deutsch verfügbar ist.⁷⁸

PTED und Demotivation führen schnell zu einem kontraproduktivem, abweichenden, unzivilisierten oder vergeltendem Arbeitsverhalten.⁷⁹ Durch verringerten Arbeitseinsatz, häufige Krankmeldungen, Verbreitung von schlechter Stimmung oder Parolen gegen Führungskräfte, oder sogar durch kriminelle Handlungen, kann dem Unternehmen spürbar geschadet werden.⁸⁰ Deshalb sollten PTED und Demotivation unbedingt vermieden werden. Hier zählt nicht nur das Eigeninteresse,

74 Vgl. Linden, Schippan, Baumann & Spielberg, Seite 55, (2004)

75 Vgl. Beitinger, Seite 26–27, (2014)

76 Vgl. Beitinger; Seite 61–65, (2014)

77 Vgl. Linden, Baumann, Lieberei & Rotter, (2013)

78 Vgl. Znoj, (2008)

79 Vgl. Nerdinger, Seite 3, (2008)

80 Vgl. Bechtoldt & Welk, (2005)

damit dadurch die innerbetrieblichen Abläufe und Strukturen nicht gestört werden, sondern auch die Fürsorgepflicht, die Arbeitgeber gegenüber ihren Mitarbeitenden haben. Diese ergibt sich primär aus Artikel 328 des Obligationenrechts und besagt:

„Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Massnahmen {sic!} zu treffen, um die Gesundheit, die Persönlichkeit und das Eigentum des Arbeitnehmers zu schützen.“⁸¹

Abschließend lässt sich feststellen, dass kontraproduktives Arbeitsverhalten zahl- und weitreichende negative Auswirkungen hat. Hierzu zählen direkte Kosten, die beispielsweise durch die Instandsetzung beschädigter Vermögenswerte oder die Entgeltfortzahlung bei absichtlichem Absentismus entstehen. Indirekte Folgekosten sind hingegen schwerwiegender. Die Folge von kontraproduktiven Verhalten können die Erhöhung von Versicherungsprämien, Dienstleistungsausfälle oder Konventionalstrafen sein. Zudem können betroffene Mitarbeitende das Image des Unternehmens nachhaltig negativ beeinflussen, Geschäftsbeziehungen stören oder das Angebot von Dienstleistungen beeinträchtigen. Eine negative Arbeitsatmosphäre und die Beeinträchtigung der Teamstimmung sind unvermeidliche Folgen. Ein Beispiel ist der ungerechtfertigte Absentismus, bei dem die zusätzliche anfallende Arbeit von anderen Mitarbeitenden aufgefangen werden muss, was für diese zu einer höheren Arbeitsbelastung und zugleich zu sinkender Motivation wie Arbeitsmoral führen kann.⁸²

3.7 Talentmanagement im Rettungsdienst

Wer Karriere in einem Rettungsdienst machen möchte, muss sich bewusst sein, dass es dort nur wenige Laufbahnentwicklungen gibt. Häufig ist ein Arbeitgeberwechsel notwendig, da in den meisten Rettungsdiensten nicht genügend Stellen vorhanden sind oder keine begleitete Laufbahnentwicklung praktiziert wird. Talente sind besonders

81 Vgl. Artikel 328 Absatz 1 OR

82 Vgl. Nerdinger, Seite 6, (2008)

gefährdet sich an ihrem Arbeitsplatz unterfordert oder überqualifiziert zu fühlen. Das Ziel sollte immer sein, dass Mitarbeitende mit hohem Potenzial in relevanten Bereichen aktiv gefördert und gefordert werden, um diesen Mitarbeitenden eine entsprechende Perspektive sowie neue Herausforderungen anzubieten, um sie an den Betrieb zu binden.

Der Rettungsdienst des Kantonsspitals Winterthur hat im „Star of Life“ seine Maßnahmen zur Talent- und Karriereplanung als Teil ihrer Personalentwicklung publiziert. Ihre Entwicklungspfade zeigen sehr eindrücklich, wie die Wege für eine Stelle in der Bereichsleitung oder Berufsbildung vorgesehen sind.⁸³ Mit Minimal- und Maximalqualifikationen können die Mitarbeitenden sich weiterqualifizieren und werden immer weiter in ihrem Aufgabengebiet gefördert und gefordert. Voss beschreibt bereits 2019, dass sich die neue Generation von RS mit einer kürzeren Verweildauer im Unternehmen und sogar im Rettungswesen allgemein bemerkbar macht.⁸⁴ Um die Anforderungen im Rettungswesen erfüllen zu können, müssen den Mitarbeitenden spezielle Perspektiven geboten werden, die sie bei anderen Rettungsdiensten nicht vorfinden, und sie dabei unterstützen, für die wachsenden beruflichen Ansprüche gewappnet zu sein.

Die Weiterqualifikation und das Talentmanagement benötigten nicht nur zeitliche, sondern auch finanzielle Ressourcen, bei gleichzeitigem Risiko, dass die Mitarbeitenden den Betrieb verlassen könnten. Aus diesen Gründen ist ein Talentmanagement im Rettungsdienst unverzichtbar. Dies beschreibt Sir Richard Branson, Gründer der Virgin Group sehr gut:

„Train people well enough so they can leave, treat them well enough so they don't want to.“⁸⁵

Man sieht an der Entwicklung des Gallup-Engagement-Indexes deutlich, dass engagierte Arbeitskräfte immer rarer werden, weswegen die

83 Vgl. Voss, (2019)

84 Vgl. Voss, Seite 20, (2019)

85 Vgl. Branson, (2014)

Rettungsdienste vor allem dem internen Talentmanagement eine hohe Bedeutung beimessen sollten.

3.8 Employer Brand

In der heutigen Wirtschaftswelt, geprägt von Konkurrenz und Angebotsvielfalt gewinnt eine starke Marke an Bedeutung. Sie ist nicht nur Symbol für Qualität und Wiedererkennbarkeit, sondern auch ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg. Sie repräsentiert die Identität eines Unternehmens und steht für die mit ihr verbundenen Werte wie Versprechen. Sie schafft Vertrauen und Bindung bei den Kundinnen und Kunden und ermöglicht Unternehmen sich von ihrer Konkurrenz abzuheben.

Neben der Kundenbindung und der Differenzierung im Wettbewerb ist eine Marke auch für die Mitarbeitergewinnung von Relevanz. Mit einer starken Arbeitgebermarke, positioniert sich ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber und kann im besten Fall hochqualifizierte Fachkräfte anziehen. Sie repräsentiert dabei die Werte und die Unternehmenskultur und unterstützt somit die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen.

Aufgrund des sinkenden Angebots an qualifizierten Fachkräften und der prognostizierten Verschärfung des Fachkräftemangels beschäftigen sich immer mehr Unternehmen mit dem Aufbau und der Steuerung der Arbeitgebermarke. Es ist eine herausfordernde Aufgabe für jedes Personalmarketing – darüber hinaus auch für übergeordnete Managementabteilungen – nicht nur die Arbeitgebermarke zu definieren und sie effektiv auf dem Arbeitsmarkt zu vermitteln, sondern auch deren einzigartige Eigenschaften langfristig zu gewährleisten. Das Employer Branding besteht nicht nur darin, sich als attraktiven Arbeitgeber gegenüber anderen Mitbewerbern zu präsentieren, sondern dieses Versprechen in der täglichen Unternehmenspraxis zu leben und entsprechend umzusetzen. Funktioniert der Praxistransfer nicht, ist die Arbeitgebermarke unglaubwürdig und kann sich gegenteilig auswirken. Personen entscheiden sich wegen der Arbeitgebermarke für ein Un-

ternehmen. Wenn sich diese nicht bewahrheitet, verlassen sie dieses auch schnell wieder. Das Employer Branding wirkt sich auch – oder gerade – im Sozialbereich aus und stellt insbesondere für sozialwirtschaftliche Organisationen vor besondere Anforderungen und Herausforderungen.⁸⁶

3.8.1 Unterschied Employer Brand und Employer Branding

Die Bedeutung der Employer Brand und das Konzept des Employer Branding werden häufig synonym genutzt. Dennoch besteht zwischen beiden Termini ein relevanter Unterschied. Dieser ist auch logisch zu begründen. Denkt man an das klassische Markenmanagement, gibt es eine Brand und das dazugehörige Branding oder Brandmanagement.

Das Employer Branding kann als Prozess betrachtet werden, aus dem die Arbeitgebermarke entwickelt, gepflegt und optimiert wird. Das Unternehmen implementiert diverse strategische Maßnahmen zur Repräsentation als attraktiver Arbeitgeber und zur Anziehung von qualifizierten Mitarbeitenden. Dabei spielt das Konzept des Employer Brandings eine essenzielle Rolle. Eine effektive Arbeitgebermarke zeichnet sich dadurch aus, Aspekte von Marketing und Personalmarketing sinnvoll mit dem Personal- und Markenmanagement, dem Leitbild sowie der Vision des Unternehmens miteinander zu verknüpfen. Dies erfordert heutzutage die Fähigkeit, sämtliche Maßnahmen des Employer Brandings und Personalmarketings zu identifizieren, zu beherrschen, anzuwenden und umzusetzen.⁸⁷

Die Employer Brand ist das Ergebnis dieses Prozesses. Die Arbeitgebermarke kann auch als Image bezeichnet werden, da sie eine Imagefunktion hat. Die Employer Brand ist stark abhängig von den Erfahrungen der Beschäftigten sowie von ehemaligen Mitarbeitenden und Bewerbern. Die externe Wahrnehmung der Employer Brand kann somit von der tatsächlichen Gestaltung des Employer Brandings abweichen.

⁸⁶ Vgl. Christa, (2019)

⁸⁷ Vgl. Fehrringer, Seite 294, (2019)

Eine groß angelegte Studie aus Belgien, an dem 235 Unternehmen mit insgesamt 2.123 Personen teilgenommen haben, beschäftigte sich mit der Interaktion zwischen dem Inhalt und dem Prozess der Employer Brand. Es erwies sich, dass der Inhalt der Employer Brand und der Prozess des Employer Brandings eng miteinander verknüpft sein müssen, damit die Attraktivität eines Arbeitgebers optimiert werden kann.⁸⁸

3.8.2 Hauptelemente Employer Branding

Das Employer Branding besteht aus drei Hauptelementen, die alle gleichsam bewirtschaftet und beachtet werden müssen.⁸⁹ Es ist ein komplexes multidisziplinäres Vorhaben, an dem das Personalmarketing, die Personalabteilung und auch die Geschäftsleitung gemeinsam zusammenarbeiten müssen.

Als Bestandteil des ersten Hauptelements, muss zuerst die Employer Value Proposition (EVP) definiert werden. Die EVP ist ein Konzept, welches die Vorteile und Werte beschreibt, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden bietet. Sie beinhaltet verschiedene Aspekte wie Firmenkultur, Sozialleistungen, Entwicklungsmöglichkeiten und Vergütung. Eine starke, glaubwürdige Employer Value Proposition ist für Unternehmen wichtig, da sie entscheidenden Einfluss auf die Mitarbeiterbindung und -gewinnung hat. Die Darstellung der Unternehmenswerte muss konsistent und überzeugend sein, um qualifiziertes Fachpersonal anzulocken sowie das Engagement und die Zufriedenheit der Angestellten zu steigern. Letztendlich fördert eine gut durchdachte EVP die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt und trägt zu seinem langfristigen Erfolg bei.

Hierbei muss unbedingt zwischen der EVP und einem Unique Selling Point (USP) unterschieden werden, auch wenn diese eng miteinander verbunden sind. Während der USP ein bestimmtes Alleinstellungsmerkmal oder einen bestimmten Vorteil eines Unternehmens hervorhebt, beschreibt die EVP die Gesamtheit dessen, was ein Unternehmen

88 Vgl. Ghielen, De Cooman & Sels, Seite 302, (2021)

89 Vgl. Stritzke, Seite 49–50, (2010)

als Arbeitgeber ausmacht und warum es für potenzielle Bewerberinnen wie Bewerber attraktiv ist. Zusammen bilden sie das Grundgerüst der Arbeitgebermarke und helfen dabei, qualifizierte Mitarbeitende zu finden, anzuziehen und langfristig zu binden.

Der zweite Hauptbestandteil ist die Kommunikation der EVP an die gewünschten Zielgruppen, sodass diese außerhalb eines Unternehmens wahrnehmbar ist.

Dem dritten Hauptbestandteil, der internen Verankerung der Arbeitgebermarke, kommt eine besondere Bedeutung zu. Die Darstellung von USPs und EVPs auf dem Arbeitsmarkt ist einfacher als die interne Verankerung. Hier gilt es, diese Versprechungen und Alleinstellungsmerkmale entsprechend einzusetzen, konsequent weiterzuentwickeln und kontinuierlich zu gewährleisten, als Beweis, dass die USP und EVP des Unternehmens in der Realität existieren und keine leeren Anwerbebotschaften sind. Insgesamt zielt Employer Branding darauf ab, die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke im Rahmen des Personalmarketings zu optimieren. Mithilfe von internem Branding wird ein authentisches Bild des Arbeitsplatzes geschaffen und gezielt bei ausgewählten Zielgruppen präsentiert, um das Markenimage zu stärken.⁹⁰ Nach Wiese bedient sich das Employer Branding bei verschiedenen Personalmarketinginstrumenten und implementiert diese in die HR-Funktion, mit dem Ziel das personalwirtschaftliche Angebot besonders zu betonen.⁹¹

3.8.3 Interne Faktoren im Employer Branding

Die Merkmale des Employer Brandings können in vier Gruppen unterteilt werden: Die weichen und harten Hygienefaktoren und Motivatoren. Dadurch, dass die Soft Facts durch Arbeitsatmosphäre, Nachhaltigkeit des Unternehmens und dem gelebten Umgang mit den Mitarbeitenden sehr individuell und subjektiv sind, können diese schlechter quantifiziert werden. In der Aufstellung nach Petkovic gehören zu den

90 Vgl. Stritzke, Seite 56, (2010)

91 Vgl. Wiese, (2005)

vier Gruppen unter anderem folgende Items, die im Rahmen des Employer Brandings herausgearbeitet werden können:⁹²

Weiche Hygienefaktoren:

- Gutes Betriebsklima
- Work-Life-Balance
- Flexible Arbeitszeiten
- Förderung von Freizeit- und Kulturaktivitäten

Harte Hygienefaktoren:

- Angemessene Vergütung und Gehaltsentwicklung
- Arbeitsplatzsicherheit
- Arbeitsumgebung und -organisation

Weiche Motivatoren:

- Gestaltung der Tätigkeit (Grad der Selbstständigkeit und Verantwortung, Inhalt, Abwechslung)

Harte Motivatoren:

- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Aufstiegschancen
- Auslandstätigkeit möglich

Die Motivatoren und Hygienefaktoren stammen aus der Zwei-Faktoren-Theorie zur Motivation durch Frederick Herzberg, die 1959 publiziert wurde und damals zu einem Perspektivenwechsel geführt hatte.⁹³ Nach dieser Theorie werden durch die Hygienefaktoren Unzufriedenheit bei Mitarbeitenden vermieden und mit den Motivatoren wird die Zufriedenheit gesteigert. Ziel dieser Theorie ist es, dass immer genug Motivatoren und Hygienefaktoren gemeinsam vorhanden sind, sodass die Mitarbeitenden motiviert und zufrieden sind. Die Hygienefaktoren und Motivatoren nach Petkovic können auf zwei Gruppen gekürzt werden, den sogenannten Hard und Soft Facts des Employer Brandings,

⁹² Vgl. Petkovic, (2008)

⁹³ Vgl. Becker, (2019)

dabei entfällt die Kategorisierung auf Hygienefaktoren und Motivatoren.

3.8.4 Ziele des Employer Branding

Das Employer Branding setzt sich wie das Personalmarketing auch, aus einem internen und einem externen Part zusammen. Im externen Bereich geht es um das Anwerben qualifizierter und talentierter Fachkräfte sowie das Unternehmensimage, um es für potenzielle Bewerber:innen attraktiv zu gestalten. Eine effektive externe Arbeitgebermarke hat den Vorteil, dass sie dazu beitragen kann, qualifizierte Bewerber:innen und Bewerber anzuwerben und den Rekrutierungsprozess zu verbessern. Sie unterstützt zudem die Unterscheidung im Konkurrenzkampf und ermöglicht es, sich als attraktiver Arbeitgeber zu etablieren. In der Endkonsequenz trägt eine starke Arbeitgebermarke dazu bei, die besten Arbeitssuchenden anzuziehen, die sich wiederum positiv auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und die Erreichung der Unternehmensziele auswirken können.

Im internen Bereich des Employer Brandings ist das Ziel, die langfristige Zufriedenheit und Bindung von bestehenden Mitarbeitenden zu optimieren. Eine starke interne Arbeitgebermarke fördert eine stärkere Verbundenheit der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen, eine größere Identifikation mit den Unternehmenswerten und somit auch eine höhere Motivation.⁹⁴ Im besten Fall engagieren sich die Mitarbeitenden stärker und verbleiben länger im Unternehmen, da sie die angebotenen Karrieremöglichkeiten und Perspektiven zur persönlichen Weiterentwicklung aktiv wahrnehmen. Das führt wiederum zur Steigerung der Gesamtleistung des Unternehmens, denn engagierte und motivierte Mitarbeitende sind produktiver und erbringen höhere Leistungen.⁹⁵

Zufriedene und motivierte Mitarbeitende sprechen zudem positiv über ihre Erfahrungen und Eindrücke in ihrem Unternehmen und können

94 Vgl. Strässner, Merdzanovic & Suvada, Seite 8, (2023)

95 Vgl. Strässner, Merdzanovic & Suvada, Seite 8, (2023)

es anderen potenziellen Bewerbenden weiterempfehlen. Diese positive Mund-zu-Mund-Propaganda, als Ergebnis der getroffenen Maßnahmen internen Employer Brandings, bezeichnet man als „Employer Advocacy“. Die Mitarbeitenden werden selbst zu Markenbotschaftern und Markenbotschafterinnen, was die Arbeitgebermarke besonders überzeugend glaubwürdig macht. Eine Employer Brand, die nicht die Beteiligung der eigenen Mitarbeitenden berücksichtigt, wird keinen Erfolg haben. Auch im Rettungsdienst ist es wichtig, dass die eigenen Mitarbeitenden am Employer Branding beteiligt sind. Zum einen als Informationsquelle und Impulsgeber, aber auch als Kommunikationskanäle und Markenbotschafterinnen oder Markenbotschafter. Denn niemand kann besser beweisen, dass die präsentierte Arbeitgebermarke mit der Realität übereinstimmt, als die eigenen Mitarbeitenden. Nur so ist glaubwürdiges und ehrliches Employer Branding möglich.⁹⁶

3.8.5 Herausforderungen des Employer Brandings in der Schweiz

Strässner et al. sehen für das Employer Branding in der Schweiz verschiedene Problemfelder: Auf dem Arbeitsmarkt sind vor allem Nachwuchskräfte im Gesundheits- und Sozialsektor Mangelware.⁹⁷ Für alle diese Beschäftigungsfelder müssen nun adäquate Strategien gefunden werden, um diesen Bedarf zu decken oder die mangelhafte Stellungsbesetzung zu kompensieren.

Der Fachkräftemangel macht sich bereits in der Schweiz bemerkbar, es gaben 56% der von Strässner et al. befragten Unternehmen (n=584) an, dass sie den Fachkräftemangel eher stark bis sehr stark bemerken. Im Durchschnitt sind 36% aller Stellen unbesetzt.⁹⁸ Auch hier konnte das Post-&-Pray-Prinzip nachgewiesen werden, da 52% aller Unternehmen die Stellenausschreibung als Antwort auf eine erfolglose

96 Vgl. Wagner, Seite 32–33, (2018)

97 Vgl. Strässner, Merdzanovic & Suvada, Seite 8, (2023)

98 Vgl. Strässner, Merdzanovic & Suvada, Seite 11, (2023)

Ausschreibung, noch auf weiteren üblichen Kanälen publizieren. Nur 19% nutzen Employer Branding und 14% Talentpooling.⁹⁹

Die langfristige Bindung von Mitarbeitenden wird progredient schwieriger für Unternehmen. Daher ist unter den aktuellen sowie zukünftig zu erwartenden Bedingungen eine starke Arbeitgebermarke wichtiger denn je.¹⁰⁰ Die Rettungsdienste beschäftigen sich erst in der letzten Zeit intensiver mit Personalmarketing und beim Etablieren von Arbeitgebermarken müssen erst Erfahrungen gesammelt werden. Selbst erfahrenere Unternehmen bekunden noch Lernpotenzial. Aus der Marketing-Review der Hochschule St. Gallen lässt sich dazu folgendes zitieren:

„Unternehmen verlieren auf dem Arbeitsmarkt zunehmend die Hoheit über die Markenkommunikation und sind mit Mund-zu-Mund-Propaganda in sozialen Netzwerken und auf Arbeitgeberbewertungsportalen konfrontiert.“¹⁰¹

Das Home-Office, welches als Folge der COVID-19-Pandemie zunehmend häufiger zu einer gängigen Praxis wurde, erschwert das Employer Branding und als Konsequenz auch die Employer Brand. Für den Rettungsdienst ist die Arbeit – abgesehen von der Administration – im Home-Office weniger ein Thema.

3.8.6 Kosten- und Zeitansatz für Employer Branding im Rettungsdienst

Sobald es um Maßnahmen für Personalmarketing und das Employer Branding geht, müssen die Kosten sowie die voraussichtliche Dauer eingeplant werden. Für den rettungsdienstlichen Bereich in der Schweiz liegen zu den Kosten bisher keine validen Daten vor. Bei der Literaturrecherche konnte aber eine Aufstellung von Stefan Wagner gefunden werden, welche den Prozess des Employer Brandings in einen zeitlichen und finanziellen Bezug gesetzt hat. Hierbei muss

99 Vgl. Strässner, Merdzanovic & Suvada, Seite 14, (2023)

100 Vgl. Immerschitt & Stumpf, (2022)

101 Vgl. Walter, Seite 23, (2021)

berücksichtigt werden, dass der Autor aus Deutschland stammt und seine Ergebnisse, im Hinblick auf die finanzielle Belastung nicht 1:1 für die Schweiz zu übernehmen sind. Dennoch bietet die Aufstellung erste Anhaltspunkte für den zeitlichen Aufwand und einen groben Überblick über finanzielle Spielräume. Wagner geht bei dieser Aufstellung davon aus, dass externe Agenturen und Anbieter im Aufbau der Employer Brand involviert sind. Bei größeren Rettungsdiensten mit eigener Marketingabteilung sind daher Einsparungen möglich. Der Zeit- und Kostenrahmen nach Wagner:

- Entwicklung einer Arbeitgebermarke stellt eine essenzielle Grundlage für das interne und externe Employer Branding dar, mit einer geplanten Dauer von 3 Monaten und einem zu erwartenden Budget ab 35.000,00 Euro.¹⁰²
- Ein kreatives Konzept und eine passende Kommunikationsstrategie definieren den Rahmen für die Gestaltung und den Kontakt mit den Zielgruppen. Diese Phase dauert mindestens 2 Monate und erfordert ein Budget von mindestens 35.000,00 €. ¹⁰³
- Die Konzeption und Umsetzung von Kommunikationsmitteln wie Anzeigen, Messeauftritten und der Karriere-Website beträgt rund 3 Monate und erfordert ein Budget ab 75.000,00 €. ¹⁰⁴
- Das interne Roll-Out der Employer Brand zielt darauf ab, die Mitarbeitenden mit der Arbeitgebermarke vertraut zu machen und sie als Botschafter für die Arbeitgebermarke zu gewinnen. Dieser Prozess findet kontinuierlich statt und erfordert kein konkret zu definieren-des Budget. ¹⁰⁵
- Das externe Roll-Out der Employer Brand hat zum Ziel, die potenziellen Mitarbeitenden im Arbeitsmarkt für die eigene Organisation zu begeistern und sie mit den angebotenen Stellen anzusprechen.

102 Vgl. Wagner, Seite 35, (2018)

103 Vgl. Wagner, Seite 35, (2018)

104 Vgl. Wagner, Seite 35, (2018)

105 Vgl. Wagner, Seite 35, (2018)

Es handelt sich wie beim internen Roll-Out um einen fortlaufenden Prozess, für den kein pauschales Budget festgelegt werden kann.¹⁰⁶

Der Autor schließt seine Ausführungen über den finanziellen und zeitlichen Rahmen des Employer Brandings:

„In jedem Fall gilt aber: Wenn Ihre Organisation nichts unternimmt und zukünftig schlichtweg nicht in der Lage sein wird, benötigte Leistungen anzubieten, da die Menschen nicht mehr für Ihre Rettungsdienstorganisation zu gewinnen sind, ist diese Investition um eine {sic!} vielfaches größer als ein angemessenes Budget für ein starkes Employer Branding.“¹⁰⁷

3.9 Konsequenzen des Fachkräftemangels in der Schweiz

In der Studie von Wunsch et al. aus dem Jahr 2014, welche die erwartbaren Entwicklungen im Gesundheitssystem der Schweiz ins Visier nimmt, wurden verschiedene Szenarien simuliert. Hier zeigt sich ein eindrücklicher Gap zwischen dem vorhandenen Personal versus dem benötigten Arbeitskräftebedarf. Wegen des demographischen Wandels wird sich, selbst ohne jegliche zusätzliche Einwanderung, ein unmittelbarer Zusatzbedarf von 50.000 Arbeitskräften im Gesundheitswesen bis 2060 ergeben. Je nach Szenario kann dieser Bedarf durch die Zuwanderung auf bis zu 100.000 bis 130.000 zusätzlich benötigte Arbeitskräfte ansteigen. Bei einer hohen Nettozuwanderung kann sich der Bedarf sogar verdoppeln.¹⁰⁸ Fast 10 Jahre später ist bereits der Fachkräftemangel im Gesundheitswesen bereits deutlich spürbar: Abbildung 3 zeigt eindrücklich, wie hoch der Zusatzbedarf an Gesundheitspersonal ist und noch weiter werden wird.

106 Vgl. Wagner, Seite 35, (2018)

107 Vgl. Wagner, Seite 35, (2018)

108 Vgl. Wunsch, Buchmann & Wedel, (2014)

3.9 Konsequenzen des Fachkräftemangels in der Schweiz

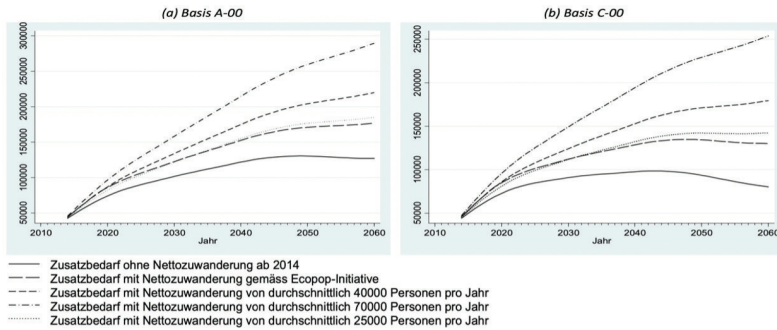


Abbildung 3: Zusatzbedarf an Gesundheitsberufen (Quelle: (Wunsch, Buchmann, & Wedel, 2014, S. 59))

