



Hochschule
Augsburg University of
Applied Sciences

Fachkräftesicherung im ländlichen Raum

Erika Regnet (Hrsg.)

Hochschule Augsburg, 2023

DOI: 10.23779/0012

ISBN: 978-3-939788-41-6

KONTAKT

Wissenschaftliche Leitung und Herausgeberin:

Prof. Dr. Erika Regnet
Professorin für Personalmanagement

Hochschule Augsburg
Fakultät für Wirtschaft
An der Hochschule 1
86161 Augsburg

Tel.: 0821 - 5586-2921 oder -2917

Erika.Regnet@hs-augsburg.de

<https://www.hs-augsburg.de/Wirtschaft.html>

<https://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Fachkraeftesicherung-im-laendlichen-Raum.html>



Unterstützt wurden das Transferprojekt und die Publikation „Fachkräftesicherung im ländlichen Raum“ durch HSA_transfer, die Agentur für kooperative Hochschulprojekte im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“.



Fachkräftesicherung in der Region – unsere Projekte und unser Vorgehen	4
<i>Erika Regnet</i>	
Wo sind sie hin? Fachkräftesicherung als Herausforderung	7
<i>Erika Regnet</i>	
Neue Ländlichkeit – Zukunftsperspektiven für „nichturbane“ Räume	10
<i>Martin Stummbaum und Ibrabim Rabmini</i>	
Interne Rekrutierung durch die Bindung von Mitarbeitenden	12
<i>Christian Lebreuz</i>	
Arbeitgeberattraktivität und die Erwartungen des Nachwuchses	15
<i>Erika Regnet</i>	
Welche Benefits werden heutzutage geboten?	19
<i>Daniel-Andreas Lebmer und Dilara Reinemann</i>	
Prozessoptimierung im Recruiting	21
<i>Yola Holzhauser</i>	
Gezielte Ansprache von Fach- und Führungskräften	24
<i>Erika Regnet</i>	
Wichtiger Touchpoint – die Stellenausschreibung	28
<i>Erika Regnet</i>	
Suchmaschinenoptimierung im Recruiting am Beispiel von „Google for Jobs“	33
<i>Sarab Reinhold</i>	
Ausbildungsmarketing heute – die erfolgreiche Ansprache von Auszubildenden	36
<i>Sabine Bleumortier</i>	
Auszubildende suchen und finden im ländlichen Raum	38
<i>Bernhard Kräußlich</i>	
Auszubildende aus dem Ausland – eine Option für die Gewinnung von Fachkräften für ländliche Regionen?	42
<i>Christian Lebreuz</i>	
Einsatz von Social Media zur Ansprache des Nachwuchses	45
<i>Dilara Reinemann und Daniel-Andreas Lebmer</i>	
Mitarbeitende empfehlen Mitarbeitende	49
<i>Erika Regnet</i>	
Neue Zielgruppen als Humanressourcen nutzen – Diversity als Chance	51
<i>Erika Regnet</i>	
Praxisbeispiel: Gezielte Rekrutierung von Frauen und Personen mit Migrationshintergrund	56
<i>Sandra Hess</i>	
Auf Gender Diversity bauen – Handlungsempfehlungen für das Berufsbild „Bauingenieurwesen“	57
<i>Janis Boeltzig</i>	
Fachkräftemangel als Notwendigkeit und Chance der weiteren Professionalisierung (ländlicher) Sozialer Arbeit	58
<i>Martin Stummbaum</i>	
Fachkräfte finden und binden – Unterstützungsangebote im Wirtschaftsraum Augsburg	60
<i>Christine Neumann</i>	
Gemeinsam Zukunft gestalten – Transferprojekte der Hochschule Augsburg	61
<i>Jessica Hövelborn und Christine Neumann</i>	
Autorinnen und Autoren	64

Fachkräftesicherung in der Region – unsere Projekte und unser Vorgehen

Erika Regnet

Das Thema Fachkräftesicherung in der Region ist nicht neu, schon seit vielen Jahren ist es für viele Unternehmen eine Herausforderung, gute Mitarbeitende zu gewinnen, um im wirtschaftlichen Wettbewerb erfolgreich aufgestellt zu sein.

Von Seiten der Hochschule Augsburg unterstützen wir dies mit zahlreichen Studien, Bachelor- und Masterarbeiten zu konkreten Fragestellungen (z.B. Hochschulmarketing für Ingenieure, Ausbildungsmarketingstrategie für zahnmedizinische Fachangestellte, Recruitingstrategien für das Handwerk, Mitarbeiterbindung von Facharbeitskräften – um nur einige zu nennen) und studentischen Projektarbeiten.

30 Studierende – 14 Unternehmen – ein Ziel

Mit der Aufgabenstellung „Fachkräftesicherung im ländlichen Raum“ beschäftigten sich im Sommersemester 2022 30 Studierende aus den Studiengängen Betriebswirtschaft, International Management und Soziale Arbeit unter der Leitung von Prof. Dr. Erika Regnet, Fakultät für Wirtschaft, und Prof. Dr. Martin Stumm-

baum, Fakultät für Angewandte Geistes- und Naturwissenschaften der Hochschule Augsburg.

Räumlich sollte es um Arbeitgeber in den beiden Landkreisen der Region A³, also die Landkreise Augsburg und Aichach-Friedberg gehen, erweitert wurde dies um Unternehmen im Landkreis Donau-Ries.

Das Projekt wurde in Zusammenarbeit mit der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH durchgeführt und entwickelt, hier gilt unser besonderer Dank Frau Christine Neumann für ihren kontinuierlichen Einsatz und die fachliche Unterstützung für die Studierenden.

Ein solches Projekt erfordert eine genaue Planung und einen langen Vorlauf. Bereits Monate zuvor wurden Firmen angefragt. Interessiert hatten sich 20 Arbeitgeber der verschiedensten Branchen und Größen, im Projekt berücksichtigt werden konnten schließlich 14 Organisationen (Abb. 1).

Zudem wurde in der Vorbereitungsphase zur inhaltlichen Fokussierung und Klärung der Herausforderungen ein Online-Workshop durchgeführt, an dem sich 18 Fachkräfte beteiligten. Zielsetzung war,

die unterschiedlichen Expertisen einzubeziehen, um zentrale Themen zu bündeln und besonders wichtige Fragestellungen bereits herauszukristallisieren. Die TeilnehmerInnen kamen von den vorgesehenen Kooperationspartnern, darüber hinaus von der Agentur für Arbeit Aichach bzw. Augsburg, der Handwerkskammer für Schwaben, der Industrie- und Handelskammer Schwaben, dem Landratsamt Aichach-Friedberg bzw. Augsburg, der Regionalentwicklung Augsburg Land West e.V. (ReAL West), der staatlich anerkannten Berufsfachschule für Pflege in Mering und der Stadt Schwabmünchen.

Als besonders wichtige Themen wurden folgende herausgestellt, die in Abbildung 2 zusammengefasst und priorisiert sind:

- Arbeitgeberattraktivität
- Sichtbarkeit im Marketing
- Unternehmenskultur
- Personalentwicklung
- Mobiles Arbeiten und Internetverfügbarkeit
- Erreichbarkeit des Standortes
- Leben im ländlichen Raum



Abb. 1: Die Projektpartner

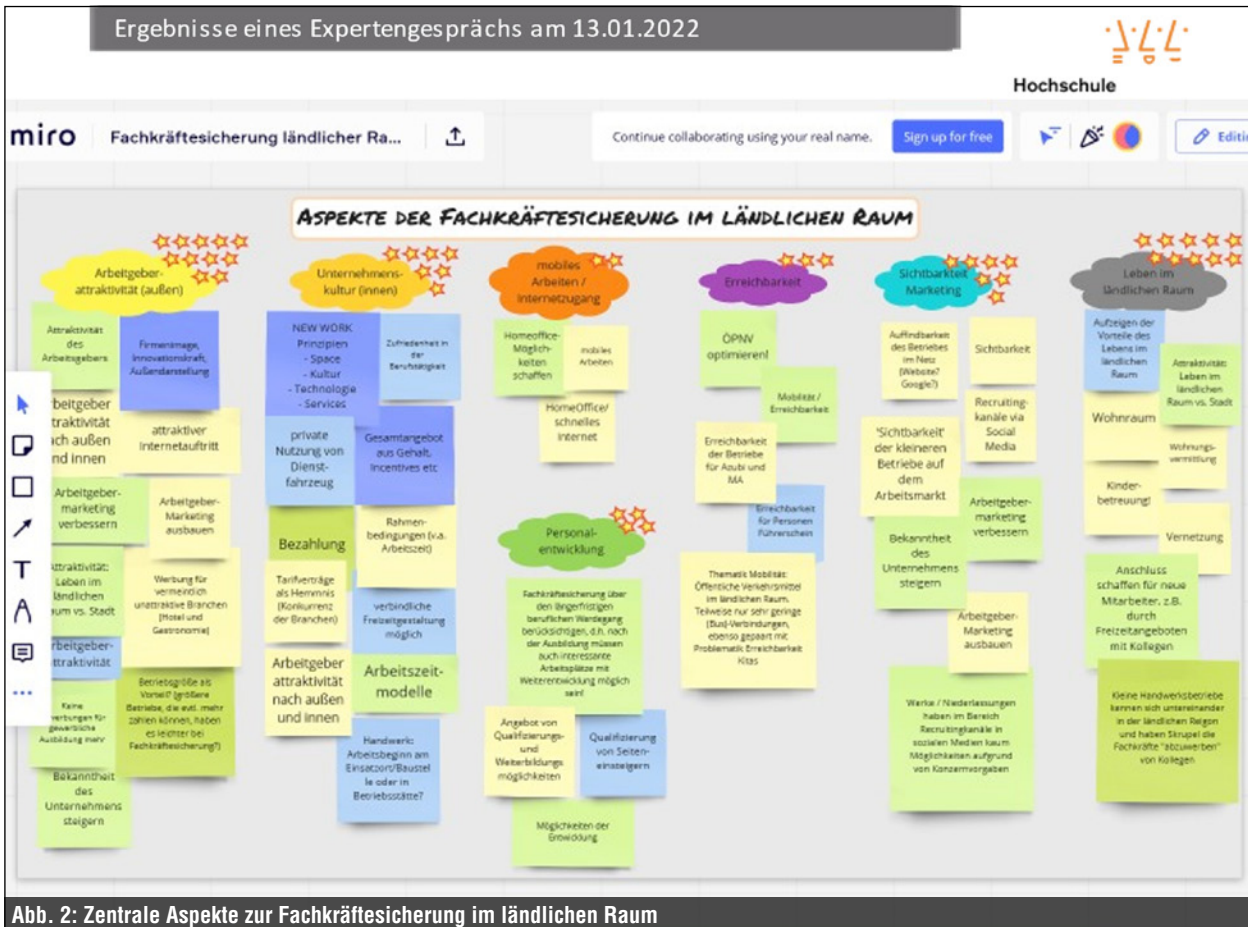


Abb. 2: Zentrale Aspekte zur Fachkräftesicherung im ländlichen Raum

Im Projekt selbst wurden sieben gemischt zusammengesetzte Teams gebildet, also mit Studierenden aus den unterschiedlichen Fakultäten, um auch hier die verschiedenen Perspektiven und Erfahrungen aufzugreifen. Jedes Team war für zwei Unternehmen verantwortlich, um die Situation zu analysieren und Lösungsansätze zu entwickeln.

Die konkreten Fragestellungen wie Zielsetzungen gaben die beteiligten Kooperationspartner vor. Hinsichtlich der zu rekrutierenden Zielgruppen ging es um

- Zukünftige Auszubildende – gewerblich und technisch
- Dual Studierende
- ElektronikerInnen für Betriebstechnik
- ChemielaborantInnen
- IT-Fachkräfte
- Marketingexperten
- Digital Natives, definiert als Mitarbeitende mit digitalem Hintergrund
- CNC-Fachkräfte, CNC-Fräser
- Fachkräfte im Bereich Hotellerie & Gastronomie
- Fachkräfte Verfahrenstechnik

- IngenieurInnen aus dem Bereich Elektrotechnik, Mechatronik, Informatik, Data Science
- Fachkräfte für die Sozialverwaltung.

Der Bedarf ist also sehr unterschiedlich und breit, dementsprechend unterschieden sich auch die konkreten Arbeitsaufträge an die Studierendengruppen. Zu bearbeitende Fragestellungen (definiert von den Unternehmen selbst) waren beispielsweise:

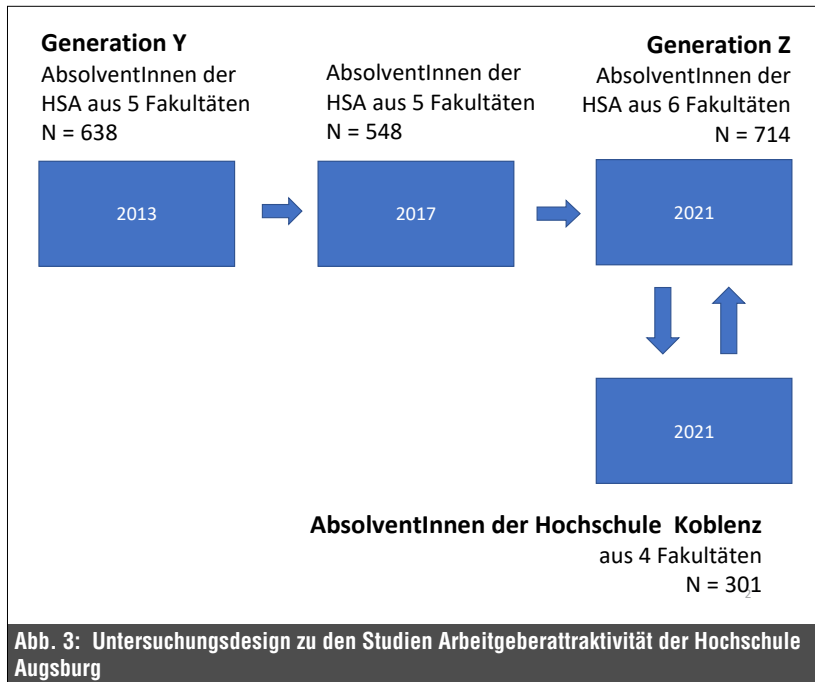
- Welche Benefits erwarten SchülerInnen bzw. Berufserfahrene von ihrem zukünftigen Arbeitgeber?
- Welches Image haben wir bei BewerberInnen?
- Wodurch zeichnen sich gute Stellenanzeigen aus?
- Wie ist die Bekanntheit des eigenen Unternehmens im Vergleich zu anderen Arbeitgebern der Region?
- Wie können wir uns als Arbeitgeber attraktiver machen?
- Wie können wir uns als Arbeitgeber bekannter machen?
- Wieso können wir die gewünschten Mitarbeiter nicht rekrutieren?

- Wie muss ein Konzept für eine Social Media Kampagne aussehen?
- Was sind Barrieren für eine Bewerbung?

Die Fragestellungen waren vielschichtig, dementsprechend war auch das Vorgehen sehr unterschiedlich. Die Studierenden analysierten Stellenanzeigen, Homepage bzw. Karriereseite und Social Media Auftritte, führten Befragungen bei potentiellen KandidatInnen, Auszubildenden oder Mitarbeitenden durch, machten Benchmarkvergleiche und SWOT-Analysen, interne und externe Befragungen, betrachteten das Umfeld und die Rahmenbedingungen wie Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln und die Wohnraumsituation.

Die Ergebnisse und Empfehlungen speziell bezogen auf die 14 Projektpartner wurden am 22. Augsburger Personalertag am 21. Juli 2022 an der Hochschule Augsburg öffentlich vorgestellt und diskutiert.

In dieser Veröffentlichung sollen wichtige Themen aufgegriffen werden und die entwickelten Empfehlungen so aufbereitet



werden, dass sie über den Kreis der Projektpartner hinaus nutzbar sind.

Studien zur Arbeitgeberattraktivität

Seit 2013 führen wir regelmäßig mit den Studierenden der Abschlusssemester in Bachelor- und Masterstudiengängen Befragungen durch, um zu erkennen, welche Erwartungen an Beruf, Einkommen und Karriere bestehen, was potentielle Arbeitgeber attraktiv bzw. unattraktiv macht, was eher unattraktive Arbeitgeber bzw. Unternehmen an eher unbeliebten Standorten tun können, um trotzdem gute Nachwuchskräfte von sich zu überzeugen. Abbildung 3 veranschaulicht das Untersuchungsdesign.

Inzwischen konnten mehr als 2.200 Studierende aus sechs Fakultäten, 20 Bachelor- und 22 Masterstudiengängen der beiden Hochschulen Augsburg und

Koblenz befragt werden. Durch dieses anspruchsvolle Untersuchungsdesign sind verschiedene Vergleiche möglich, exemplarisch sollen einige besonders auffällige Unterschiede angeführt werden:

- Zwischen den Fakultäten – Informatiker haben die höchsten Gehaltserwartungen, Wirtschaftsstudenten die größte Bereitschaft zu Überstunden.
- Zwischen den Geschlechtern – Frauen gehen in allen Fakultäten davon aus, dass sie ein signifikant niedrigeres Gehalt als Männer bekommen werden, ihre Bereitschaft zu Überstunden ist gleichfalls durchgehend geringer als bei den männlichen Kommilitonen.
- Zwischen den Hochschulen – hier überwiegen die Ähnlichkeiten, die Ergebnisse lassen sich also generalisieren zumindest für Westdeutschland.
- Zwischen den Jahrgängen – von 2013 bis 2021 zeigt sich beispiels-

weise ein deutlicher Rückgang bei der Bereitschaft, längere Arbeitszeiten zu akzeptieren und regelmäßig Überstunden zu machen.

Unterstützt wurden das Projekt „Fachkräftesicherung im ländlichen Raum“ sowie die Studien zur Arbeitgeberattraktivität und ihre Publikationen durch HSA_transfer, die Agentur für kooperative Hochschulprojekte im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“.

Alle Studien zur Arbeitgeberattraktivität sind online verfügbar:

- **Lebrezn, C., Dorner, L. & Regnet, E.** (2022). *Arbeitgeberattraktivität nach der Pandemie – Erwartungen von HochschulabsolventInnen an Beruf und Karriere*. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0011>.
- **Regnet, E.** (2022). *Arbeitgeberattraktivität im Wandel: Von der Generation Y zur Generation Z. Erwartungen an den Beruf und eigene Leistungsbereitschaft*. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0010>.
- **Regnet, E.** (Hrsg.). (2021). *Arbeitgeberattraktivität 2021. Erwartungen der Generation Z in der Coronazeit. Befragung der AbsolventInnen der Hochschule Augsburg*. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0009>.
- **Regnet, E.** (Hrsg.). (2017). *Arbeitgeberattraktivität 2017. Interessante Aufgaben, gutes Betriebsklima und ausreichend Freizeit: Lernen Sie Ihre Mitarbeitenden von morgen kennen. Die Sicht der Absolventen der Hochschule Augsburg*. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0002>.
- **Lebrezn, C. & Regnet, E.** (Hrsg.). (2013). *Arbeitgeberattraktivität 2013. Betriebsklima vor Gehalt: Was macht Arbeitgeber interessant*. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0001>.



Wo sind sie hin? Fachkräftesicherung als Herausforderung

Erika Regnet

Fachkräfte für das eigene Unternehmen zu gewinnen und zu halten, erweist sich für immer mehr Unternehmen in der Region als Herausforderung. Inzwischen geht es nicht „nur“ um Handwerk, Pflegekräfte, InformatikerInnen oder als Folge der Pandemie um Gaststätten und Hotels, vielmehr klagen inzwischen Arbeitgeber aus den unterschiedlichsten Branchen. Im HR-Bereich wurden in der Folge in den letzten Jahren verstärkt RecruiterInnen eingesetzt, überall kann man Stellenangebote sehen, die Fachzeitschriften und Zeitungen sind voll von Berichten.

Dies führt zu erhöhten Vakanzzeiten. Die Bundesagentur für Arbeit kann in ihren Daten natürlich nicht nachverfolgen, wann eine Stelle tatsächlich besetzt wird. Sie bezeichnet damit die Zeitspanne, innerhalb derer eine Stelle bei ihr als abgeschlossen gemeldet wird. Für Bayern werden 151 Tage angegeben (Stand September 2022 – <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Eckwerte-Arbeitsmarkt/Dashboard-Eckwerte-Arbeitsmarkt-Nav.html>). Zum Vergleich: Für Deutschland lag die Vakanzzeit für alle bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldeten Stellen 2020 bei 131 Tagen, 2019 waren es 125 Tage, 2018 113 Tage und 2017 101 Tage. Der Trend ist klar: Die Neueinstellungen dauern länger, die Rekrutierung wird aufwendiger und schwieriger.

Verstärkt werden diese Schwierigkeiten bei der Stellen(nach)besetzung noch, wenn es um Positionen mit eher **unattraktiven Arbeitszeiten** (Schichtarbeit, Nacharbeit, Wochenendarbeit), vermeintlich **weniger attraktive Tätigkeiten und Branchen** (z.B. Handwerk), **kleinere bzw. unbekannte Unternehmen** oder Standorte **außerhalb der Ballungsgebiete** geht.

Unternehmen in ländlichen Regionen haben es besonders schwer, Nachwuchs zu rekrutieren:

Längere Fahrzeiten über 45 Minuten zum Arbeitsort werden abgelehnt (z.B. Regnet, 2021, S. 16).

Zum Pendeln in und aus kleinere(n) Orte(n) benötigt man oft ein eigenes Fahrzeug, was speziell für die Rekrutierung von Auszubildenden ein Thema ist, wenn öffentliche Verkehrsverbindungen nur eingeschränkt zur Verfügung stehen.

Für einen Umzug aufs Land zu motivieren, fällt oft schwer: Wenn beide Partner arbeiten, ist das Arbeitsplatzangebot in den Städten attraktiver.

Viele Menschen zieht es in die Städte, sie möchten dort leben – sei es wegen der besseren Infrastruktur, des erhöhten Arbeitsplatzangebotes oder des Freizeitwertes.

Flüchtlinge und Menschen mit Migrationshintergrund bevorzugen bisher ebenfalls die Städte – sei es, weil es dort bereits eine Community gibt, die die Integration erleichtert, oder ein höheres Arbeitsplatzangebot oder eine geringere Sprachbarriere.

Kleinere Unternehmen gelten vielen als weniger attraktiv, da sie oft keine systematische Fortbildung anbieten und weniger Aufstiegspositionen verfügbar sind. Zudem ist ihr Budget für Personalmarketingmaßnahmen begrenzt, sie müssen sehr genau überlegen, welche Kanäle sie kontinuierlich bespielen wollen und können. **Unbekannte Unternehmen**, die beispielsweise im b2b-Bereich oder einer speziellen Fachnische tätig sind, haben außerhalb ihrer Branche kein Image. Man spricht von sogenannten Hidden Champions.

Als Benchmark für das Recruiting scheint sich zunehmend die Deutsche Bahn zu entwickeln:

- Rekrutiert wird „jährlich eine Kleinstadt“, wenn über 20.000 neue Mitarbeitende gewonnen werden.
- Das Recruitingteam umfasst 800 Personen (Rudnick, 2022, im Gespräch mit Kerstin Wagner, Leiterin für Personalgewinnung der Deutschen Bahn).
- Die Bahn nutzt die unterschiedlichsten sozialen Medien, schaltet je nach Stellenprofil gezielt Anzeigen von der Bild Zeitung bis zu Online

Nachrichtenportalen (Job Ads), probiert immer wieder Neues aus wie die Bewerbung per eigenem Kurzvideo bei PraktikantInnen oder Kommunikation über WhatsApp, verzichtet bei Auszubildenden auf ein Anschreiben, ermöglicht Bewerbungen ohne langwieriges Ausfüllen von Online-Formularen, fährt kontinuierlich neue Recruitingkampagnen (z.B. „Kein Job wie jeder andere“, „Willkommen, Du passt zu uns“), bietet Recruitingtage für einzelne Jobprofile, bei denen die KandidatInnen direkt eine Zusage erhalten.

- Die Kampagnen wurden mehrfach ausgezeichnet: Beispielsweise gewann „Women@DB“ den Deutschen Personalwirtschaftspreis 2022 in der Kategorie „**Recruiting und Employer Branding**“, das Vorgehen in der Corona-Krise mit einem schnellen Umstieg auf Online-Recruiting („Chancengeber in der Krise – wir rekrutieren weiter“) erhielt den Personalwirtschaftspreis 2020.

Doch worauf sind die Engpässe bei Fachkräften und dem Nachwuchs zurückzuführen?

Zunächst ist ein sehr positiver Aspekt herauszustellen: **Bayern hat bundesweit die geringste Arbeitslosenquote**, sie lag im September 2022 mit 3,3 Prozent weit unter dem Bundesdurchschnitt mit 5,4 Prozent. Bayern hat damit auch eine deutlich geringere Arbeitslosenquote als Baden-Württemberg (3,7 Prozent). Der Regierungsbezirk Schwaben hatte im September 2022 mit 3,1 Prozent nach Niederbayern in Bayern die niedrigste Arbeitslosenquote. Einzelne Landkreise liegen noch deutlich darunter: Der Landkreis Donau-Ries weist mit einer Arbeitslosenquote von 2,2 Prozent nahezu Vollbeschäftigung auf, der Landkreis Aichach-Friedberg hat eine Arbeitslosenquote von 2,8 Prozent, der Landkreis Augsburg 2,9 Prozent, die Stadt Augsburg dagegen 5,8 Prozent (Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales, 2022).

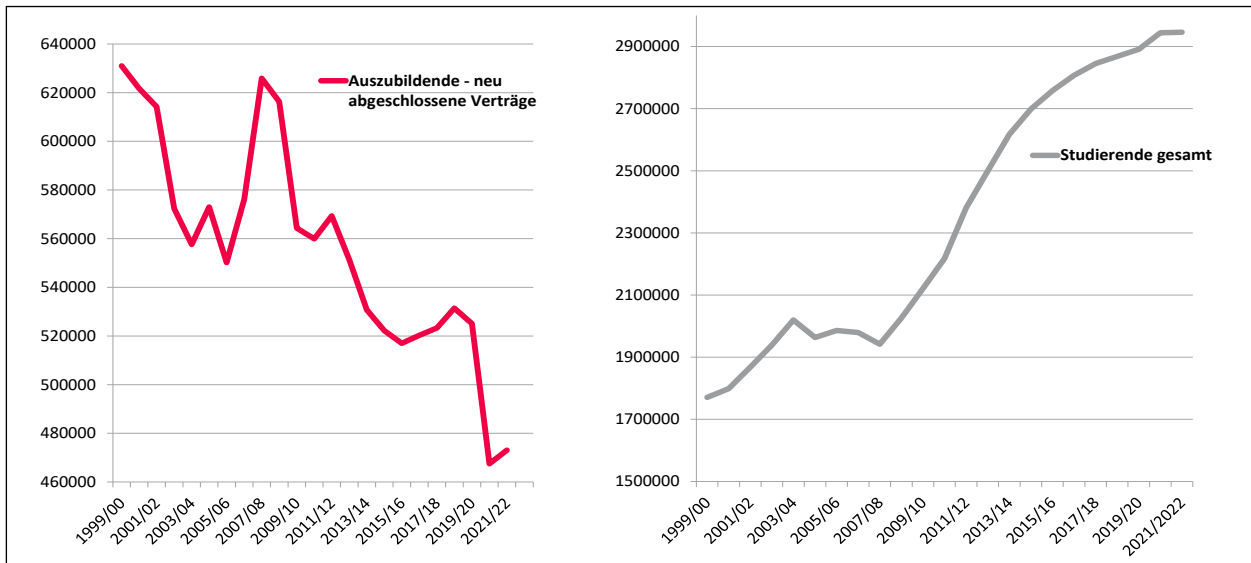


Abb. 1: Berufsausbildung und Studienneigung im Vergleich
 (Quellen: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/221/umfrage/anzahl-der-studenten-an-deutschen-hochschulen/> und <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3282/umfrage/neu-abgeschlossene-ausbildungsvertraege-in-deutschland/>)

Aufgrund der **demografischen Entwicklung** mit geringeren Geburtenzahlen stehen weniger SchulabgängerInnen zur Verfügung. Doch das erklärt den Engpass an Fachkräften und Nachwuchs nicht alleine, denn die **Zahl der Erwerbstätigen** (ArbeitnehmerInnen und Selbständige) erreichte **im August 2022 mit 45,4 Millionen einen neuen Höchststand**. Im Vergleich waren im Jahr 2000 nur 39,9 Millionen Menschen mit Wohnsitz in Deutschland erwerbstätig, im Jahr 2010 waren es 41,0 Millionen (Bundeszentrale für politische Bildung, 2022).

Der Geburtenrückgang schlägt sich in der Zahl der Erwerbstätigen bisher nicht nieder. Dies liegt daran,

- dass die sogenannten Baby-Boomer erst in diesem Jahrzehnt planmäßig in den Ruhestand eintreten,
- dass die Erwerbsquote der Frauen sich von 58 Prozent im Jahr 2000 auf 66 Prozent im Jahr 2020 und auf nunmehr 72 Prozent erhöht und der Arbeitsbeteiligung der Männer (79 Prozent) immer mehr angenähert hat (Statistisches Bundesamt, 2022),
- dass Menschen aus dem Ausland zugewandert sind und zunehmend in den Arbeitsmarkt integriert werden.

Deutlich zeigen sich aber **Veränderungen in den beruflichen Präferenzen der SchulabgängerInnen**: Die Berufsausbildung hat signifikant an Attraktivität verloren, während Studiengänge inzwischen

von knapp 60 Prozent eines Jahrgangs gewählt werden (Abbildung 1). Zu deutlichen Ausbildungsrückgängen führten jedoch dreimal wirtschaftliche Krisen: Anfang des Jahrtausends das Platzen des New Economy Booms, 2008 die Finanzkrise und 2020 die Coronapandemie. Zu vermuten ist, dass Firmen hier weniger in die Nachwuchsgewinnung investiert haben – was letztlich die Attraktivität der Berufsausbildung (dauerhaft?) geschädigt hat. Lediglich der Rückgang von 2012 bis 2015 dürfte auf die Umstellung auf die kürzeren Bachelorstudiengänge zurückzuführen sein. Bei einer erwarteten Studiendauer von 3 bis 3,5 Jahren erschien Studienberechtigten eine Berufsausbildung von 2,5 Jahren offensichtlich nicht mehr in einem angemessenen Verhältnis zu stehen.

Offensichtlich konnten **Arbeitsplatzverluste durch Digitalisierung** (z.B. im Handel oder im Bankenbereich) sowie durch **Automatisierung** (z.B. bei Produktionsunternehmen) bisher mehr als kompensiert werden. **Die Nachfrage nach Arbeitskräften bleibt hoch**. Allerdings ist zu erwarten, dass Digitalisierung und Automatisierung sich weiter fortsetzen werden. Zum anderen zeigt sich der Arbeitsmarkt trotz Krieg in der Ukraine und den damit verbundenen Unsicherheiten, trotz der deutlich gestiegenen Energiekosten, der hohen Inflation und der Rezessionsängste bisher weitgehend robust.

Warum haben viele Firmen trotz der hohen Erwerbstätigenzahlen solche Probleme Fachkräfte und Nachwuchs zu gewinnen? Zum einen handelt es sich um ein **Matchingproblem**: Wenn eine Firma im Landkreis Donau-Ries einstellen will, so hilft es ja nichts, wenn Berlin eine Arbeitslosenquote von 8,9 Prozent, Bremen eine von 10,5 Prozent und Mecklenburg-Vorpommern von 7,3 Prozent hat (Stand September 2022 – <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36651/umfrage/arbeitslosenquote-in-deutschland-nach-bundeslaendern/>). Nur die wenigsten werden für eine Stelle oder einen Ausbildungsplatz so weit umziehen.

Deutschland hat mit 27,8 Prozent nach den Niederlanden, Schweiz und Österreich eine besonders **hohe Teilzeitquote** innerhalb der EU. Rund jede zweite Frau (47 Prozent) arbeitet in einer Teilzeitbeschäftigung, dies trifft vor allem auf Frauen mit Kindern zu (statista, 2022b), von den Müttern arbeiten in Deutschland 66 Prozent in Teilzeit. Hier liegen sicher noch Humanpotentiale.

► **Tipp für Arbeitgeber**

Prüfen Sie, wo und wie Sie das Tätigkeitsvolumen Ihrer Beschäftigten beeinflussen können:

Prüfen Sie, ob und wenn ja, unter welchen Rahmenbedingungen, Ihre **Teilzeitkräfte ihre Arbeitszeit etwas aufstocken** würden! Teilzeit muss nicht

20 Stunden heißen, sondern kann auch 25 oder 30 Wochenstunden bedeuten, dauerhaft oder für einen bestimmten Zeitraum. Bedarf es dazu flexiblerer Arbeitszeiten für die Mitarbeitenden? Oder erleichtert das Angebot von Arbeit remote Frauen die Ausweitung ihrer Tätigkeit?

Sind einzelne KollegInnen in Vollzeit – selbstverständlich zu attraktiven finanziellen Konditionen – bereit, ihre **Arbeitszeit mit 10 bis 15 Prozent befristet zu erweitern?**

Sind **ältere KollegInnen** interessiert, für eine bestimmte Zeit auch in der Rente weiterzuarbeiten – in Vollzeit, Teilzeit oder flexibel mit einem Beratungsvertrag?

Betrachtet man die **tatsächlich geleisteten wöchentlichen Arbeitsstunden** bei Vollzeitbeschäftigungen, so ergibt sich eine auffallende Veränderung über die Jahre hinweg: Vollzeitbeschäftigte arbeiteten in den Jahren 2010 bis 2012 im Durchschnitt 41,8 Stunden – also im Durchschnitt mehr

als vereinbart, sie leisteten also regelmäßig Überstunden. Diese tatsächlich geleisteten Wochenarbeitsstunden nehmen seitdem kontinuierlich ab auf 40,9 im Jahr 2019 und 40,5 in den Jahren 2020 und 2021 (eurostat, 2022). Die Erfahrungen in der Pandemiezeit scheinen den Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten weiter verstärkt zu haben. Dies setzt sich fort, betrachtet man jüngere Menschen. Unsere Analysen bei HochschulabsolventInnen zeigen klar, dass **Überstunden vom Nachwuchs zunehmend abgelehnt werden** (Lebrenz et al., 2022, S. 28 ff.). Die Entwicklung dürfte sich also fortsetzen und die Personalplanung in den Organisationen zusätzlich erschweren.

Zur Abfederung der wirtschaftlichen Folgen der Coronapandemie wurden die Regelungen für die **Anmeldung von Kurzarbeit** stark erweitert und immer wieder verlängert. Von den Unternehmen wurde dies stark genutzt, um ihre Beschäftigten zu halten. In der Spitze führte dies zu Beginn der Pandemie im April 2020 zu mehr als 6 Millionen Beschäftigten in Kurzarbeit

(ganz oder teilweise). Weitere Peaks gab es im Januar und Februar 2021 (mehr als 3,7 Millionen Menschen in Kurzarbeit) sowie Januar und Februar 2022 (mit rund 1,1 Millionen Kurzarbeitenden). Seitdem ist der Anteil weiter gesunken auf 259.000 im Juni 2022 (statista, 2020a). So hilfreich dieses Instrument im Jahr 2020 für viele Beschäftigte und ihre Arbeitgeber war, muss bei der hohen Nachfrage nach Arbeitskräften im Jahr 2021 und 2022 diskutiert werden, ob solche erweiterten Regelungen noch angemessen sind.

Wir sehen also ein Bündel an Gründen für die Fachkräfteprobleme in der Region: Zu einer geringen Arbeitslosigkeit kommen eine weiter starke Nachfrage der Unternehmen nach Personal, Mismatchprobleme (höhere Arbeitslosigkeit in den Städten), hohe Teilzeitquoten bei weiblichen Beschäftigten, die durchgehend geringere Bereitschaft zu Überstunden über das vertraglich vereinbarte Pensum hinaus sowie partiell Kurzarbeit.

Literatur

- **Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales** (2022). *Arbeitsmarktpolitik*. Online verfügbar unter <https://www.stmas.bayern.de/arbeit/index.php>. Abrufdatum 25.09.2022.
- **Bundeszentrale für politische Bildung** (2022). *Erwerbstätigkeit. Soziale Situation in Deutschland*. Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61685/erwerbstaetigkeit/>. Abrufdatum 25.09.2022.
- **Eurostat** (2022). *Zahl der geleisteten Wochenstunden bei Vollzeitbeschäftigten*. Online verfügbar unter <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00071/default/table?lang=de>. Abrufdatum 25.09.2022.
- **Lebrenz, C., Dorner, L. & Regnet, E.** (2022). *Arbeitgeberattraktivität nach der Pandemie – Erwartungen von HochschulabsolventInnen an Beruf und Karriere*. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0011>.
- **Regnet, E.** (2022). *Arbeitgeberattraktivität im Wandel: Von der Generation Y zur Generation Z. Erwartungen an den Beruf und eigene Leistungsbereitschaft*. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0010>.
- **Regnet, E.** (Hrsg.). (2021). *Arbeitgeberattraktivität 2021. Erwartungen der Generation Z in der Coronazeit. Befragung der AbsolventInnen der Hochschule Augsburg*. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0009>.
- **Rudnik, H.** (2022). „Wir rekrutieren jährlich eine Kleinstadt“: Die Recruiting-Chefin der Deutschen Bahn erzählt, welche Jobprofile das Unternehmen jetzt sucht. Online verfügbar unter <https://www.businessinsider.de/karriere/deutsche-bahn-personal-chefin-dazu-welche-jobs-es-jetzt-gibt-p5/>. Abrufdatum 25.09.2022.
- **Statista** (2022a). *Anzahl der Kurzarbeiter in Deutschland von 1991 bis 2019 (Jahresdurchschnittswerte) und in den Monaten von Januar 2020 bis Mai 2022*. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2603/umfrage/entwicklung-des-bestands-an-kurzarbeitern/>. Abrufdatum 25.09.2022.
- **Statista** (2022b). *Europäische Union: Anteil der Teilzeitbeschäftigung an der Gesamtbeschäftigung in den Mitgliedstaaten, aufgeschlüsselt nach Geschlecht im 1. Quartal 2022*. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1098738/umfrage/anteil-der-teilzeitbeschaeftigung-in-den-eu-laendern/>. Abrufdatum 25.09.2022.
- **Statistisches Bundesamt** (2022). *Erwerbstätigkeit. Erwerbstätigenquoten 1991 bis 2021*. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/erwerbstaetigenquoten-gebietsstand-geschlecht-altergruppe-mikrozensus.html;jsessionid=3E8D3289D2C99E4C70676A609774179B.live742>. Abrufdatum 25.09.2022.

Neue Ländlichkeit – Zukunftsperspektiven für „nichturbane“ Räume

Martin Stummbaum und Ibrahim Rabmini

Neue Ländlichkeit beschreibt eine differenzierte und damit die verkürzte Stadt-Land-Dichotomie überschreitende Perspektive. Neue Ländlichkeit ist mehr als ein imaginärer Fluchtpunkt für die von Hektik und Stress des modernen Stadtlebens geplagten Menschen (Neu, 2016). Neue Ländlichkeit rückt den oft als „Restgröße“ jenseits größerer Städte und Ballungszentren angesehenen ländlichen Raum (Schmidt, 2018, S. 9) in den Fokus, differenziert ihn als ländliche Räume und entwirft für deren Entwicklung zukunftsangemessen(er)e Perspektiven.

Martin Stummbaum und Tobias Hempel (2018) betrachten diese zukunftsangemessen(er)en Perspektiven für überfällig nötig, da ländliche Räume im Prognose-Mainstream des demografischen Wandels **häufig als nichturbaner Raum negativ definiert** werden und dabei unterschlagen wird, dass „heute je nach Definition knapp ein Drittel der Bevölkerung Deutschlands in ländlichen Räumen – bei einem recht hohen Flächenanteil dieser Raumkategorie von rund 70 % des gesamten Bundesgebietes“ lebt (Wiegand & Krajewski, 2020, S. 14). Nach der Definition des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft lebt über die Hälfte der Bevölkerung in ländlichen Räumen, in denen rund die Hälfte der Bruttowertschöpfung erbracht wird (BMEL, 2020).

„Wohnst Du noch oder lebst Du schon? Dieser in Deutschland bekannte Slogan eines schwedischen Möbelhauses unterscheidet zwischen Wohnen (als schlechtere Daseinsform) und Leben (als bessere Daseinsform). In Zeiten des demografischen Wandels sind diese Daseinsalternativen nicht nur von der Wohnungseinrichtung abhängig, sondern zunehmend auch vom Ort des Daseins. Dieses verheißt zumindest der (öffentliche) Prognose-Mainstream über die Zukunftsfolgen des demografischen Wandels in Deutschland: Ländliche Regionen sollen demnach schrumpfen, überaltern sowie sich entleeren und entvölkern. Junge und gut qualifizierte Menschen flüchten aus den

ländlichen Gebieten und zurück bleiben alte und schlecht qualifizierte Landbewohner*innen, deren Daseinsvorsorge und Lebensbedingungen immer schwieriger und kostspieliger werden. Die Verstädterung wird in Deutschland im Zuge des demografischen Wandels weiter fortschreiten, denn urbane Räume bieten zukunftsreichere Perspektiven des Arbeitens, der Bildung und des Lebens. In diesen vorherrschenden Prognose-Szenarien sind ländliche Räume zukunftsdefizitär und ohne positive Perspektiven für das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen. Während sich der Marketinggehalt der zur Daseinsfrage stilisierten Einrichtungsentscheidung spätestens beim bzw. nach dem Selbstaufbau der Möbel des besagten Möbelhauses offenbart, vermitteln die Prognosen des demografischen Wandels eine (vordergründig) fundiertere Stimmigkeit der divergierenden Zukunftsperspektiven von urbanen und ländlichen Räumen für die nächsten Jahrzehnte und darüber hinaus.“ (Stummbaum & Hempel, 2018, S. 45)

Dieser vordergründigen Stimmigkeit setzen etwa Born und Steinführer (2018, S. 19) eine differenzierte Betrachtung entgegen und resümieren, „dass ein befriedigendes, einheitliches Konzept ländlicher Räume angesichts ihrer Vielfalt heute nicht (mehr) möglich sei.“ „Stattdessen wird vielfach von einem Stadt-Land-Kontinuum ausgegangen und anerkannt, dass aufgrund der Vielfältigkeit ländlicher Räume von diesen im Plural und nicht im Singular gesprochen werden sollte.“ (Weingarten & Steinführer 2020, S. 655).

Gefordert ist folglich „eine Abkehr von einer bevölkerungsfokussierte[n] Sicht, da sich die Zukunftsperspektivität ländlicher Räume komplexer gestaltet als dieses von der Bevölkerungszahl (pro Quadratkilometer) abgebildet werden kann. In einer von der Bevölkerungsentwicklung dominierten Diskussion besteht die Gefahr einer Verkürzung von Zukunftsfragen auf Fragen des Bevölkerungswachstums. Urbane Räume mit einem hohen Bevölkerungszug gelten demzufolge als besonders

zukunftsreich und stellen die Zukunftsfähigkeit ländlicher Räume als Nicht-Urban grundsätzlich in Frage“ (Stummbaum & Hempel, 2018, S. 46). Angezeigt ist also „eine genuin ‚ländliche‘ Perspektive, die darauf fokussiert, wie sich das Leben in ländlichen Räumen im positiven Sinne vom Leben in urbanen Räumen unterscheiden kann“ (Penke, 2012, S. 20), um für ländliche Räume differenzierte Gestaltungsoptionen für zukunftsreiche Entwicklungen erschließen zu können. Die Strategie „Neue Ländlichkeit“ erfasst ländliche Räume in ihren spezifischen Komplexitäten, erschöpft sich allerdings nicht in deren Grenzen, sondern stellt deren Gestaltungsperspektiven in einen gesellschaftlichen und politischen Gesamtkontext (Stummbaum & Hempel, 2018). In diesem spezifisch-konkreten-kontextuierten Verständnis erschließen sich Perspektiven rurbaner Zukunftsentwicklungen (vgl. Langner & Fröhlich-Kulik, 2018; Jansen & Wanat, 2022), die weiterreichen können als die tradierte Verstädterung von Randbereichen expandierender Städte und „urbane und rurale Praktiken, Imaginationen, Projektionen und Raumstrukturen“ (Langner, 2016, S. 41) innovativ konstellieren. Rurbane Innovationen erschließen hybride Raumkonstellationen des Ländlichen im Urbanen und des Urbanen im Ländlichen. Am Konzept **der 15-Minuten-Stadt** (Moreno, 2019) lassen sich rurbane Entwicklungsperspektiven exemplifizieren und zeigen, dass ländliche Räume mit ihren spezifischen lokalen bzw. regionalen Ressourcen aktuelle Herausforderungen wie etwa der Digitalisierung, der Fachkräftesicherung und der Nachhaltigkeit zukunftspositiv gestalten können (vgl. Margarian, 2016). Soziale Arbeit kann insbesondere mit ihrer Expertise hinsichtlich Diversität, Flucht und Migration sowie Inklusion und ihren Kompetenzen etwa in der Gestaltung von Prozessen der beruflichen Aus- und Weiterbildung, des Empowerments, der Innovation, der Partizipation, der Sozialraumgestaltung und der Vernetzung grundlegende Beiträge für

eine zukunftspositive (Weiter)Entwicklung ländlicher Räume leisten.

Der Co-Autor dieses Beitrags ist als Integrationsberater im Bereich der Fachkräftesicherung tätig und unterstützt die Berufsausbildung von geflüchteten Menschen in der Region Schwaben. Kart et al. (2021) weisen Wege für die **Beschäftigung von Auszubildenden mit Fluchterfahrung in ländlichen Räumen** und zeigen, dass diese eine mehrfache Win-win-Situation für Auszubildende, Ausbildungsbetriebe und ländliche Region werden können, wenn es entsprechende Angebote der Begleitung und Unterstützung gibt, die nicht mit Abschluss des Ausbildungsvertrages enden, sondern während der Ausbildungszeit fortlaufen und vor allem nicht zentriert sind auf Auszubildende mit Fluchterfahrung, sondern weitere zentrale Akteur*innen wie Ausbildungsbetriebe, Berufsschule, Mitauszubildende sowie Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern miteinbeziehen. Dieses gelingt am besten, wenn Berufsausbildung nicht auf eine berufliche Qualifizierungsmaßnahme reduziert wird, sondern als Be-

rufsausbildung in einer sich wandelnden Arbeitswelt gemäß dem Berufsbildungsgesetz (§1 Abs. 3 BBiG) konzipiert und realisiert wird (vgl. BMBF, 2019; Stummbaum, 2012). In Anlehnung an die KOFA-Studie „Engagement von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bei der Integration von Flüchtlingen“ lässt sich ableiten, dass eine so konzipierte und realisierte Berufsausbildung „nicht nur für die Zielgruppe Flüchtlinge [...] [förderlich ist], sondern durch sie auch die Arbeitsmarktintegration anderer förderungsfähiger Personengruppen begünstigt wird, die für KMU interessant sein können“ (Flake et al., 2017, S. 21).

In der Studie „Nach der Flucht: Der Weg in die Arbeit“ benennt die OECD (2017) Hindernisse und Schwierigkeiten der Berufsausbildung von Menschen mit Fluchterfahrung. Diese Hindernisse und Schwierigkeiten verorten sich nicht raumtypmäßig und bedürfen neben bundes- bzw. länderweiten (Neu)Regelungen spezifischer lokaler bzw. regionaler Lösungsansätze. Meschter (2020) verweist in ihrer Analyse „Auf dem Dorf hast du einen Namen, in der Stadt eine Nummer“

auf die grundsätzlichen, aber nicht voraussetzungslosen Lösungsressourcen ländlicher Räume. Kart et al. (2021) verorten lokale bzw. regionale Lösungsansätze in Anlehnung an Küpper (2016) in vier Clustern ländlicher Raumtypologien und geben damit eine erste Orientierung für die Diskussion von Lösungsideen in ländlichen Räumen. In Rekurs auf Weidinger und Kordel (2020) lassen sich Lösungsaspekte identifizieren, die Perspektiven eines Verbleibs von Menschen mit Fluchterfahrung nach absolvierter Berufsausbildung in ländlichen Räumen befördern.

Die Perspektiven einer „Neuen Ländlichkeit“ sind – wie am Beispiel der Beschäftigung von Auszubildenden mit Fluchterfahrung veranschaulicht – sehr positiv. Im Service Learning Projekt „Fachkräftesicherung in ländlichen Räumen der A³-Region“ sind erste Schritte beschriftet worden. Weitere vernetzte Schritte sind nötig für eine zukunftspositive Fachkräftesicherung in (den ländlichen Räumen) der A³-Region.

Literatur

- **Born, Karl Martin & Steinführer, Annett** (2018). *Ländliche Räume: Definitionsprobleme, Herausforderungen und gesellschaftlicher Wandel*. In: **Stein, Margit & Scherak, Lukas** (Hrsg.), *Kompodium Jugend im ländlichen Raum*. Bad Heilbrunn. Julius Klinkhardt Verlag. S. 17 – 44.
- **Bundesministerium für Bildung und Forschung** (2019). *Das neue Berufsbildungsgesetz (BBiG)*. Bonn
- **Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft** (2020). *Das Land lebt! Dritter Bericht der Bundesregierung zur Entwicklung der ländlichen Räume*. Berlin. Online verfügbar unter https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/_laendliche-Regionen/regierungsbericht-laendliche-raeume-2020.html. Abrufdatum 27.09.2022.
- **Flake, Regina, Jambo, Svenja, Pierenkemper, Sarah, Placke, Beate & Werner, Dirk** (2017). *Engagement von Unternehmen bei der Integration von Flüchtlingen: Erfahrungen, Hemmnisse und Anreize*. KOFA-Studie. No. 1/2017. Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA). Köln. Online verfügbar unter <https://www.iwkoeln.de/studien/regina-flake-sarah-pierenkemper-beate-placke-dirk-werner-engagement-von-unternehmen-bei-der-integration-von-fluechtlingen.html>. Abrufdatum 27.09.2022.
- **Jansen, Stephan A. & Wanat, Martha** (2022). *Bewegt Euch. Selber! Wie wir unsere Mobilität für gesunde und klimaneutrale Städte neu erfinden können*. München. Carl Hanser Verlag.
- **Kart, Mehmet, Rusert, Kirsten & Stein, Margit** (2021). *Auszubildende mit Fluchterfahrungen im ländlichen Raum: Projektergebnisse aus dem Landkreis Vechta*. [sozialraum.de](https://www.sozialraum.de). 12. Ausgabe 1. Online verfügbar unter <https://www.sozialraum.de/auszubildende-mit-fluchterfahrung-im-laendlichen-raum.php>. Abrufdatum 27.09.2022.
- **Küpper, Patrick** (2016). *Abgrenzung und Typisierung ländlicher Räume*. Thünen Working Paper 68. Braunschweig.
- **Langner, Sigrun** (2016). *Rurbane Landschaften. Landschaftsentwürfe als Projektionen produktiver Stadt-Land-Verschrankungen*. Aus Politik und Zeitgeschichte. Land und Ländlichkeit. 46 – 47. S. 41 – 46.
- **Langer, Sigrun & Fröhlich-Kulik, Maria** (Hrsg.) (2018). *Rurbane Landschaften. Perspektiven des Ruralen in einer urbanisierten Welt*. Bielefeld. Transcript Verlag.
- **Margarian, Anne** (2016). *Grenzen der Gestaltbarkeit. Gibt es Erfolgsfaktoren der regionalen Wirtschaftsentwicklung?* In: **Lange, Joachim** (Hrsg.), *Erfolgsfaktoren der Regionalentwicklung jenseits der großen Städte*. Evangelische Akademie. Loccum. S. 19 – 35.

- **Meschter, Diana** (2020). „Auf dem Dorf hast du einen Namen, in der Stadt eine Nummer“ – Geflüchtete in ländlichen Räumen. Dossier Bundeszentrale für politische Bildung: Migration in städtischen und ländlichen Räumen. Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/themen/migration-integration/kurz dossiers/migration-in-staedtischen-und-laendlichen-raeumen/308032/auf-dem-dorf-hast-du-einen-namen-in-der-stadt-eine-nummer-gefluechtete-in-laendlichen-raeumen/>. Abrufdatum 27.09.2022.
- **Moreno, Carlos** (2019). *Die 15-Minuten-Stadt: für einen neuen Chrono-Urbanismus*. Online verfügbar unter <https://www.moreno-web.net/the-15-minutes-city-for-a-new-chrono-urbanism-pr-carlos-moreno/>. Abrufdatum 27.09.2022.
- **Neu, Claudia** (2016). *Neue Ländlichkeit. Eine kritische Betrachtung*. Aus Politik und Zeitgeschichte. Land und Ländlichkeit. 46 – 47. S. 4 – 9.
- **OECD** (2017). *Nach der Flucht: Der Weg in die Arbeit. Arbeitsmarkt – Integration von Flüchtlingen in Deutschland*. Online verfügbar unter <https://www.oecd.org/berlin/publikationen/Arbeitsmarktintegration-von-Fluechtlingen-in-Deutschland-2017.pdf>. Abrufdatum 27.09.2022.
- **Penke, S.** (2012). *Ländliche Räume und Strukturen mehr als eine „Restkategorie“ mit Defiziten*. In **Debiel, S.; Engel, A.; Hermann-Stietz, I.; Litges, G.; Penke, S.; Wagner, L.** (Hrsg.), *Soziale Arbeit in ländlichen Räumen*. Wiesbaden. S. 17 – 27.
- **Schmidt, Burghart** (2018). *Vorwort*. In **Stein, Margit & Scherak, Lukas** (Hrsg.), *Kompendium Jugend im ländlichen Raum*. Bad Heilbrunn. Julius Klinkhardt Verlag. S. 9 – 14.
- **Stummbaum, Martin** (2012). *Übergänge in wandelnden Zeiten im Kontext von Biographie und Lebenslauf*. In **Scharrer, Katharina, Schneider, Sibylle & Stein, Margit** (Hrsg.), *Übergänge von der Schule in Ausbildung und Beruf bei jugendlichen Migrantinnen und Migranten. Herausforderung und Chancen*. Bad Heilbrunn. Julius Klinkhardt Verlag. S. 26 – 34.
- **Stummbaum, Martin & Hempel, Tobias** (2018). *Wohnst Du noch auf dem Land oder lebst Du schon in der Stadt? Ländliche Perspektiven des Aufwachsens in Zeiten des demografischen Wandels*. In **Stein, Margit & Scherak, Lukas** (Hrsg.), *Kompendium Jugend im ländlichen Raum*. Bad Heilbrunn. Julius Klinkhardt Verlag. S. 45 – 57.
- **Weidinger, Tobias & Kordel, Stefan** (2020). *Perspektive Geflüchteter auf das Leben auf dem Land. Dossier Bundeszentrale für politische Bildung: Migration in städtischen und ländlichen Räumen*. Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/themen/migration-integration/kurz dossiers/migration-in-staedtischen-und-laendlichen-raeumen/308041/perspektive-gefluechteter-auf-das-leben-auf-dem-land/>. 27.09.2022.
- **Weingarten, Peter & Steinführer, Annett** (2020). *Daseinsvorsorge, gleichwertige Lebensverhältnisse und ländliche Räume im 21. Jahrhundert*. Zeitschrift für Politikwissenschaft. 30. S. 653-665. Online verfügbar unter <https://link.springer.com/article/10.1007/s41358-020-00246-z>. 27.09.2022.
- **Wiegandt, Claus-Christian/Krajewski, Christian** (2020). *Einblicke in ländliche Räume in Deutschland – zwischen Prosperität und Peripherisierung*. In: **Krajewski, Christian & Wiegandt, Claus-Christian** (Hrsg.), *Land in Sicht. Ländliche Räume in Deutschland zwischen Prosperität und Peripherisierung*. Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung. Band 10362. Bonn. S.12 – 32.

Interne Rekrutierung durch die Bindung von Mitarbeitenden

Christian Lebreuz

Einleitung

Die beste Quelle für Mitarbeitende ist die eigene Firma. Dies gilt in zweierlei Hinsicht. Einerseits wird die Rekrutierung von Mitarbeitenden oft erst dadurch notwendig, dass Stellen durch Kündigungen vakant werden und die ausscheidenden Mitarbeitenden ersetzt werden müssen. Andererseits sind die aktuellen Mitarbeitenden schon bekannt und können im Vergleich zu externen Bewerber*innen besser hinsichtlich ihrer persönlichen Eignung und ihrem kulturellen Fit beurteilt werden. Daher ist es nicht verwunderlich, dass das Thema der **Bindung von Mitarbeitenden**, auch oft als **Retention** bezeichnet, ein zentrales Thema für viele Personalabteilungen ist.

Laut einer Befragung durch den Personaldienstleister Hays (2022, S. 22) war für 46 Prozent der antwortenden Unternehmen das Thema Bindung das wichtigste Thema nach der Pandemie. Mit deutlichem Abstand erst folgte die Gewinnung von Mitarbeitenden mit 33 Prozent.

Gerade für Unternehmen in ländlichen Regionen ist die Gewinnung von neuen Mitarbeitenden deutlich aufwendiger als für Firmen in Ballungsregionen. Das Arbeitskräfteangebot ist in ländlichen Regionen bei weitem geringer als in einer größeren Stadt. Dies gilt insbesondere für Fachkräfte und Spezialist*innen. Wenn solche hoch qualifizierten Personen schon im Unternehmen tätig sind, dann ist der Aufwand, diese an das Unternehmen zu

binden, erheblich geringer als durch ein besonders hohes Gehalt Personen zum Umzug aus einer anderen Region zu bewegen. Denn das **Gehalt** ist neben der **Möglichkeit zur mobilen Arbeit** der Hauptfaktor, mit dem sich ein ländlicher – und in den Augen vieler Personen unattraktiver – Standort ausgleichen lässt (Lebreuz et al., 2022, S. 20). Auch wenn das Thema der Bindung von Mitarbeitenden heute schon einen hohen Stellenwert besitzt, so stellt sich die Frage, auf welche Faktoren es zu achten gilt, um die eigenen Bemühungen in diesem Bereich so effektiv wie möglich zu gestalten.

In großen Maßen sind die Gründe, warum Mitarbeitende im Unternehmen bleiben, diejenigen Gründe, die Mitarbeitende

dazu bringen, überhaupt erst eine Stelle bei einem neuen Arbeitgeber anzutreten. Darum werden diese Aspekte im Folgenden kurz noch einmal aufgegriffen. Darüber gibt es aber Dimensionen der Bindung von Mitarbeitenden, die sich erst im Laufe der Betriebszugehörigkeit entwickeln und einer gesonderten Betrachtung bedürfen. Hier sind es gerade die Frage nach der **Qualität der Führung durch die Vorgesetzten** sowie die Möglichkeit, seine Unzufriedenheit mit bestimmten Aspekten der aktuellen Tätigkeit adressieren zu können.

Was lässt Mitarbeitende im Unternehmen bleiben?

Da sich die Einstellungen, Werte und Erwartungen von Mitarbeitenden selten grundlegend ändern, ist es wenig überraschend, dass sich zwischen den Faktoren, die die Arbeitgeberattraktivität beeinflussen und denjenigen, die zur Bindung an das Unternehmen beitragen, große Überschneidungen ergeben. Abbildung 1 stellt die zehn wichtigsten Faktoren zur Bindung von Mitarbeitenden aus Unternehmenssicht (Hays, 2022, S. 26) den zehn zentralen Faktoren zur Arbeitgeberattraktivität gegenüber, die wir im Rahmen der Befragung von Absolvent*innen an den Hochschulen Augsburg und Koblenz erhoben haben.

Selbst wenn man berücksichtigt, dass es sich bei der Befragung von Studierenden, die kurz vor dem Eintritt in das Berufsleben stehen, nicht unbedingt um eine repräsentative Gruppe von Berufstätigen handelt,

so fallen doch die Gemeinsamkeiten bei den Antworten ins Auge. Aus Sicht von Unternehmen im ländlichen Raum ist hier besonders bedeutsam, dass kaum einer dieser Faktoren direkt mit der geografischen Lage zu tun hat. Hat es eine Firma im ländlichen Raum geschafft, Mitarbeitende an den Standort abseits einer größeren Stadt zu locken, dann bestehen gute Voraussetzungen, diese Mitarbeitenden auch am aktuellen Standort zu halten.

Befragungen wie die in der Abbildung 1 sind für die Entwicklung von Maßnahmen ein wichtiger erster Schritt. Gleichzeitig ist es bei der Analyse solcher Erhebungen aber wichtig zu bedenken, dass es sich jeweils nur um Durchschnittswerte handelt. Je nach Interessen und persönlicher Lebenssituation der einzelnen Mitarbeitenden kann die Bedeutung der jeweiligen Faktoren sehr stark schwanken. Da es immer individuelle Entscheidungen sind, ein Unternehmen zu verlassen oder doch zu bleiben, ist es entscheidend, die Wünsche und Bedürfnisse der eigenen Beschäftigten zu verstehen. Ansonsten läuft ein Unternehmen Gefahr, sehr viel Zeit und Geld in Maßnahmen zu investieren, die an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden vorbeigehen.

Qualität der Führung seitens der Vorgesetzten zentral

Von den in Abbildung 1 aufgelisteten Faktoren bedarf ein Faktor noch gesonderter Aufmerksamkeit für die Bindung von Mitarbeitenden. Der Ausspruch, dass man

wegen der Aufgabe zum neuen Arbeitgeber komme, wegen des Vorgesetzten aber wieder gehe, trifft leider nur allzu oft zu. Die Bedeutung der Führungskraft für die Bleibeentscheidung der Mitarbeitenden wird deutlich, wenn man sich vor Augen hält, wie viele der für die Bindung entscheidenden Aspekte durch die direkten Führungskräfte maßgeblich (mit)beeinflusst werden – egal ob es um die Gestaltung des Betriebsklimas, Maßnahmen zur Personalentwicklung oder um attraktive Aufgaben geht. In jedem Falle sind es die Führungskräfte, die durch ihr Verhalten und ihren Umgang mit den Mitarbeitenden die Ausgestaltung dieser für die Mitarbeitenden wichtigen Faktoren beeinflussen.

Dementsprechend steigen die Anforderungen an die Führungskräfte. Neben zunehmenden fachlichen Anforderungen müssen Führungskräfte immer stärker in der Lage sein, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu erkennen, und gleichzeitig auch bereit sein, auf diese Bedürfnisse einzugehen. Unternehmen können sich zunehmend weniger Führungskräfte leisten, die diesen gestiegenen Anforderungen nicht gerecht werden. Schon seit Jahren haben sich daher diverse **Instrumente zur Kontrolle des Führungsverhaltens** etabliert (Lebrenz, 2009). So kann die Qualität der Führung direkt durch Mitarbeitende im Rahmen von Befragungen erhoben werden. Alternativ können auch die Vorgesetzten der Führungskräfte angehalten werden, die Führungsqualität der ihr nachgelagerten Managementebene zu bewerten. Am aufwendigsten, jedoch von der Aussagekraft am höchsten, wird eine Bewertung im Rahmen eines **360°-Feedbacks** sein. Welches Instrument ein einzelnes Unternehmen wählt, sollte sorgfältig anhand der eigenen Situation, Unternehmenskultur und den zeitlichen und finanziellen Ressourcen entschieden werden. Entscheidend für eine erfolgreiche Bindung von Mitarbeitenden ist es aber, dass die Führungsqualität nachgehalten wird. **Mitarbeitende sind mittlerweile zu wertvoll und zu schwierig zu ersetzen, als dass „schlechte“ Personalführung für Unternehmen tragbar ist.**

Werden Mitarbeitende gehört?

Zusätzlich zu den oben genannten Faktoren kommt bei der Bindung von Mitar-

Faktoren zur Bindung aus Sicht der Unternehmen (Hays, 2022, S. 26)	Faktoren der Arbeitgeberattraktivität für Studierende (Lebrenz et al., 2022, S. 20)
1. Gutes Betriebsklima	1. Interessante Aufgaben
2. Marktgerechte Entlohnung	2. Betriebsklima
3. Flexible Arbeitszeiten	3. Work-Life-Balance
4. Interessante Aufgaben	4. Sicherer Arbeitsplatz
5. Beschäftigungssicherheit	5. Weiterbildung
6. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie	6. Vorgesetzte(r)
7. Gute Karriereperspektiven	7. Selbstständiges Arbeiten
8. Personalentwicklung	8. Gehalt
9. Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	9. Karrierechancen
10. Differenziertes Führungsverhalten	10. Image (des Arbeitgebers)

Abb. 1: Vergleich von Faktoren zur Bindung von Mitarbeitenden und Faktoren der Arbeitgeberattraktivität.

beitenden noch ein weiterer Aspekt zum Tragen. Seit langem ist bekannt, dass das Gefühl, mit seinen Belangen seitens des Arbeitgebers ernst genommen und gehört zu werden, ein entscheidender Faktor für den Verbleib beim aktuellen Arbeitgeber ist (Spencer, 1986). Wenn Mitarbeitende nicht die Möglichkeit haben, ihre Unzufriedenheit mit bestimmten Punkten des betrieblichen Alltages zu äußern, kann dies ein wichtiger Grund sein, das Unternehmen zu verlassen. Daher sind eine **offene Fehlerkultur** und Instrumente wie ein **regelmäßiges Feedback und Mitarbeiterbefragungen** aus Sicht der Mitarbeitenden entscheidend. Sie ermöglichen es den Beschäftigten, Dinge anzusprechen, die sie stören. Doch die Möglichkeit, sich zu äußern, ist nur der erste, wenn auch ein sehr wichtiger Schritt. Zum Gefühl, ernst genommen zu werden gehört auch, dass auf die Kritikpunkte der Beschäftigten eingegangen wird. Wenn beim dritten Mal in Folge in der Mitarbeiterbefragung ein Punkt moniert wird, aber alles beim Alten bleibt, wird die Bereitschaft, sich zukünftig weiter an solchen Befragungen zu beteiligen, deutlich sinken. Noch bedeutender aus Sicht der Bindung von Mitarbeitenden ist aber das Signal, dass es dem Management letztendlich gleichgültig ist, ob sich die Mitarbeitenden an bestimmten Dingen stoßen oder nicht. Dies führt dann dazu, dass sich die Mitarbeitenden nicht mehr gehört fühlen und in der Konsequenz die Verbundenheit mit dem Unternehmen deutlich sinkt.

Im Gegensatz zu vielen anderen Ländern bietet das deutsche System der **betrieblichen Mitbestimmung** einen Rahmen, der es in strukturierter Form ermöglicht, den Anliegen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden über den Betriebsrat Gehör zu verschaffen. Dieser positive Aspekt der Mitbe-

stimmung wird im betrieblichen Alltag oft zu wenig wertgeschätzt. Doch bietet eine konstruktive und offene Zusammenarbeit mit dem Sozialpartner dem Management die Chance, einen Beitrag zur Bindung der Mitarbeitenden zu leisten. Aber auch unabhängig von der betrieblichen Mitbestimmung sollte jedes Unternehmen für sich nach Wegen suchen zu erfahren, welche Anliegen ihre Belegschaft hat. Selbstverständlich werden wirtschaftliche Rahmenbedingungen dazu führen, dass nicht auf alle Wünsche der Mitarbeitenden eingegangen werden kann. Doch das Signal, dass auf die Mitarbeitenden gehört wird und – im Rahmen der Möglichkeiten – die Bedürfnisse aufgegriffen werden, kann die Fluktuation und damit die Notwendigkeit, neue Mitarbeitende für das Unternehmen zu gewinnen, deutlich verringern.

Wie entsteht Verbundenheit mit dem Unternehmen?

Ein weiterer Ansatz zur Bindung kann die Frage sein, aus welchen Gründen sich Mitarbeitende mit dem Unternehmen konkret verbunden fühlen. Allen und Meyer (1991) unterscheiden drei Formen der Verbundenheit: Fühlen sich Mitarbeitende emotional verbunden, beispielsweise durch langjährig gewachsene Beziehungen im Team? Oder fühlen sie sich eher moralisch verpflichtet, da die Produkte oder Dienstleistungen einen hohen ethischen Wert haben, wie bzw. die Arbeit in der Pflege oder in der kritischen Infrastruktur? Oder bleiben die Mitarbeitenden, weil die Kosten, zu einer anderen Firma zu wechseln, durch längere Anfahrwege oder ein geringeres Gehalt aus Sicht der Mitarbeitenden zu hoch sind?

Auch hier gilt es wieder, sorgsam zu prüfen, welche Gründe für die jeweiligen Mitarbeitenden besonders wichtig sind. Mitarbeitende, die überwiegend eine rein

finanzielle Kosten-Nutzen-Abwägung betreiben, werden kaum durch Maßnahmen zur Stärkung des Wir-Gefühls an das Unternehmen gebunden werden können. Bei anderen Mitarbeitenden können diese Maßnahmen sehr wohl fruchten. Je besser die Motive der Mitarbeitenden verstanden werden, desto höher die Chance, die richtigen Maßnahmen zur Bindung zu ergreifen.

Fazit

Unternehmen in ländlichen Regionen haben es deutlich schwerer als Firmen in Ballungsräumen, ausreichend Mitarbeitende und besonders auch Fachkräfte zu gewinnen. **Gerade weil der Rekrutierungsaufwand so hoch ist, sollte ein umso größeres Augenmerk darauf gelegt werden, die schon im Unternehmen vorhandenen Mitarbeitenden an sich zu binden.** Nicht nur kennt man die Stärken und Schwächen seiner aktuellen Beschäftigten besser als die neuer Bewerber*innen und kann so die Gefahr von Fehlbesetzungen reduzieren. Darüber hinaus zeigen die Faktoren zur Bindung von Mitarbeitenden in Abbildung 1, dass sich die dafür notwendigen Maßnahmen für alle Unternehmen unabhängig von der geografischen Lage anwenden lassen. Einmal an Bord, ist für die Mitarbeitenden der Standort der Firma kein großes Thema mehr – für potenzielle externe Bewerber*innen aber sehr wohl. **Dies macht gerade für Unternehmen im ländlichen Raum die Bindung von Mitarbeitenden so bedeutsam.** Als Ansatzpunkte zur Bindung sollten sowohl die Qualität der Personalführung als auch die Möglichkeit der Mitarbeitenden, mit ihren Bedürfnissen Gehör zu finden, besonders beachtet werden sowie die Frage, was bei den einzelnen Mitarbeitenden zur Bindung ans Unternehmen führt.

Literatur

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. In *Human Resource Management Review*, 1, S. 61 – 89.
- Hays (2022). *HR-Report 2022 – Organisationen unter Druck*. Mannheim. Online verfügbar unter <https://www.hays.de/lp/hr-report>. Abrufdatum 15.09.2022.
- Lebreuz, C. (2009). *Wege zum Führungsmonitoring*. In *Personalführung 9/2009*, S. 54 – 59.
- Lebreuz, C., Dorner, L. & Regnet, E. (2022). *Arbeitgeberattraktivität nach der Pandemie – Erwartungen von HochschulabsolventInnen an Beruf und Karriere*. Augsburg: Hochschule Augsburg. DOI: 10.23779/0011.
- Spencer, D. (1986). *Employee Voice and Employee Retention*. In *Academy of Management Journal*, 29, S. 488 – 502.

Arbeitgeberattraktivität und die Erwartungen des Nachwuchses

Erika Regnet

Unternehmen in Bayern befinden sich im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte, deshalb ist es wichtig zu erkennen, was den Nachwuchs motiviert bzw. abschreckt. Aufgrund unserer jahrelangen Analysen zur Arbeitgeberattraktivität (s. Abbildung 3 im einführenden Beitrag „Fachkräftesicherung in der Region“) liegen inzwischen Aussagen von 1.900 AbsolventInnen der Hochschule Augsburg aus aktuell 15 Bachelor- und 15 Masterstudiengängen vor (Regnet, 2021). Hinzu kommen 301 Studierende der Hochschule Koblenz aus vier verschiedenen Fakultäten. Geplant ist eine weitere Datenerhebung an der TH Nürnberg.

Aufgrund von Detailanalysen zu den einzelnen Studiengängen kennen wir demzufolge die Erwartungen an Attraktivitätsfaktoren, Arbeitszeiten, Standort und Gehalt. Abbildung 1 veranschaulicht die Ergebnisse für die Fakultät für Maschinenbau und Verfahrenstechnik. Die Ergebnisse für die Studiengänge sind im Detail nachzulesen bei Regnet (2021, S. 13 ff.).

Dass **Frauen** signifikant weniger Gehalt als Männer fordern, zieht sich auch bei der aktuellsten Erhebung durch alle Studiengänge. Nichtsdestotrotz erhalten

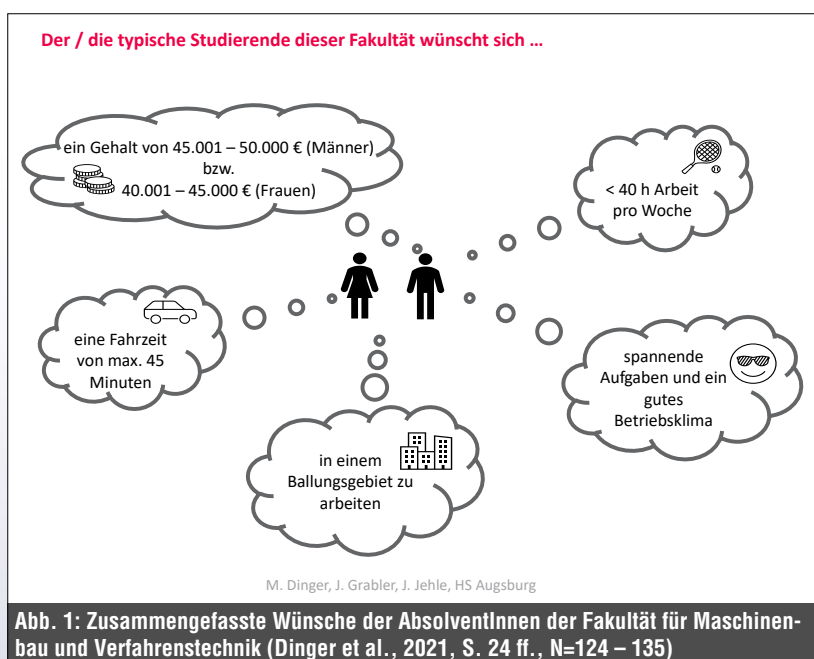
sie signifikant weniger Stellenangebote (Regnet, 2022, S. 27). Frauen bilden also ein offensichtlich noch oft übersehenes Fachkräftepotenzial.

Arbeitgeberattraktivität heute

Als zentrale Attraktivitätsfaktoren stehen – wie auch schon in der letzten Befragung – **interessante Aufgaben und das Betriebsklima an den obersten Stellen**, wenn ein Arbeitgeber zu wählen ist. Dies gilt für alle Studiengänge und Geschlechter. Des Weiteren werden eine gute Work-Life-Balance erwartet, flexible Arbeitszeiten (mit einem deutlichen Sprung seit der Befragung 2017), ein sicherer Arbeitsplatz (der den AbsolventInnen weiterhin sehr wichtig ist), Weiterbildung, Karrierechancen, gutes Führungsverhalten, die Möglichkeit zum selbstständigen Arbeiten und ein attraktives Gehalt. Das Gehalt ist also in einem mittleren Bedeutungsbereich – unseres Erachtens lässt sich dies aber nicht so interpretieren, dass der Nachwuchs primär intrinsisch motiviert wäre. Vielmehr wird ein gutes, marktkonformes Gehalt vorausgesetzt, es gilt als notwendig, aber lange nicht allein ausreichend zur Motivation.

Nachhaltigkeit und Diversität (beides 2021 erstmalig gefragt) sowie Internationalität sind dagegen wenig bedeutsam bei der Arbeitgeberwahl. Abbildung 2 fasst die Ergebnisse der Augsburger und Koblenzer Studierenden zusammen und bietet einen Vergleich mit dem Jahr 2017.

Womit können Unternehmen punkten, die nicht zu den absoluten Wunscharbeitgebern zählen, sei es, weil sie als klein- und mittelständische Unternehmen bzw. im b2b-Bereich weniger bekannt sind, sei es, dass sie an einem unattraktiven Standort angesiedelt sind, kein großes Personalmarketingbudget einplanen oder ein Imageproblem haben? Hier ist klar ein überdurchschnittliches Gehalt herauszustellen, mit dem sich viele AbsolventInnen doch überzeugen lassen. Auch die Aufgaben müssen dann auf alle Fälle passen, vielfältig und herausfordernd sein und in einem innovativen Umfeld liegen (Abbildung 3). Die Möglichkeit zum Homeoffice/dem mobilen Arbeiten hat in der Bedeutung seit der letzten Befragung im Jahr 2017 stark zugenommen, dies dürfte den Erfahrungen in der Pandemiezeit geschuldet sein. Im Durchschnitt möchten die AbsolventInnen **2,4 Tage pro Woche remote arbeiten**, also selbst entscheiden, wo sie tätig werden. In der Informatik ist die Erwartung zum mobilen Arbeiten mit drei Tagen pro Woche am größten, bei den angehenden SozialpädagogInnen mit 1,8 Tagen am geringsten, die Studierenden der technischen Fakultäten in Augsburg erwarten im Durchschnitt jede Woche 2,2 mobile Arbeitstage (Lebrenz et al., 2022, S. 42). Das **Angebot von flexibel zu wählenden Arbeitsorten dürfte gerade für Unternehmen außerhalb der Ballungsgebiete ein wichtiges Überzeugungsargument** sein, um BewerberInnen für sich zu gewinnen. Zwar akzeptieren 49 Prozent der in Augsburg Befragten einfache Fahrzeiten von 30 bis 45 Minuten, doch nur 22 Prozent würden auch länger pendeln, für 30 Prozent soll die täglich Fahrstrecke sogar unter 30 Minuten betragen.



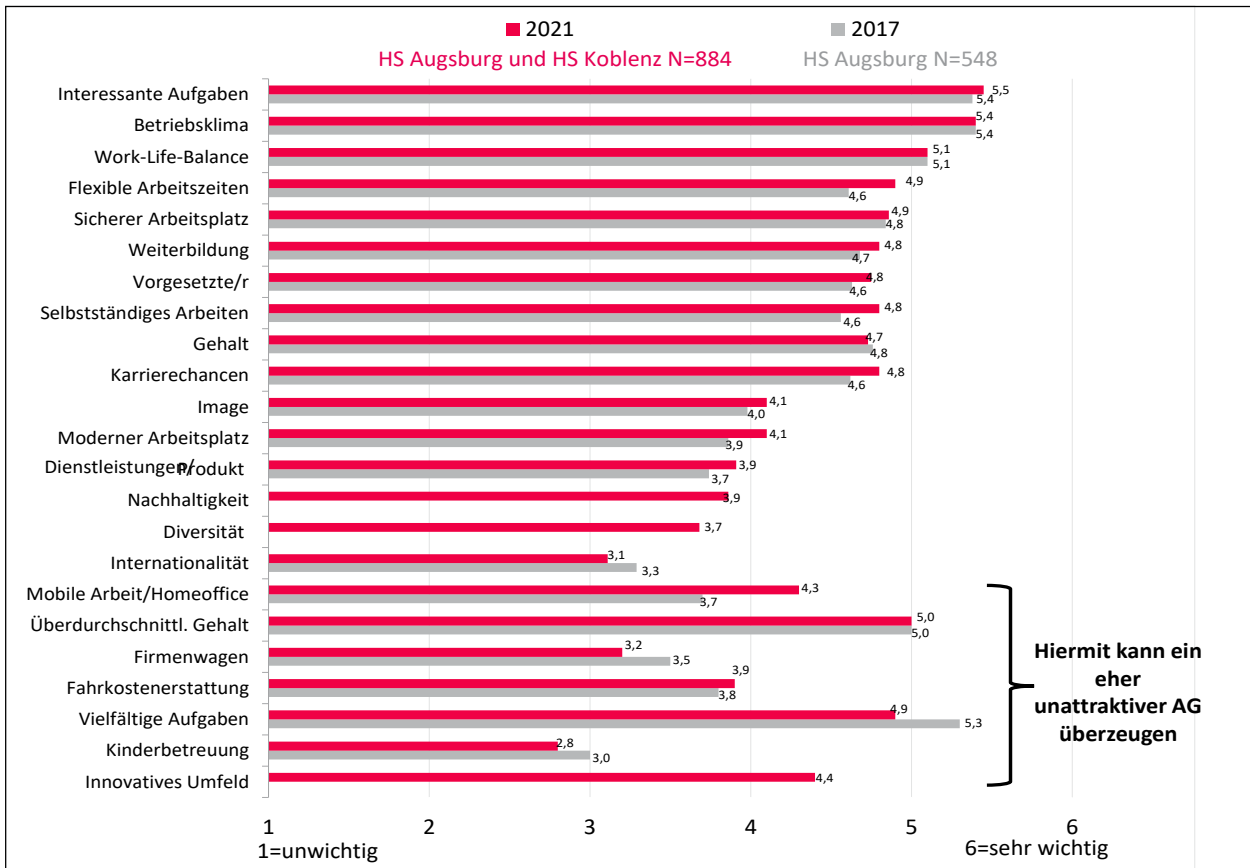


Abb. 2: Was AbsolventInnen bei der Arbeitgeberwahl besonders wichtig ist (Quelle: Lebrecht et al., 2022, S. 20)

Städte sind attraktiver als eine Tätigkeit im ländlichen Gebiet – mobiles Arbeiten als Lösung?

Betrachten wir im Folgenden die Wunsch-arbeitsorte. Hier fällt zunächst auf, dass die Studierenden der Abschlusssemester (nur diese wurden jeweils befragt) angeben, sehr mobil zu sein: 84 Prozent sind grundsätzlich bereit, für eine interessante Arbeitstätigkeit umzuziehen. Die Befragten sind im Durchschnitt 24,3 Jahre alt und rund ein Viertel ist als hoch mobil zu bezeichnen – sie können sich auch eine Tätigkeit im gesamten Bundesgebiet oder Ausland vorstellen. Leider veranschaulicht die Abbildung 4 auch, dass **ländliche Regionen beim Nachwuchs wenig gefragt** sind – nur rund jede/r Fünfte kann sich eine Tätigkeit im Landkreis Donau-Ries, nach dem beispielhaft gefragt wurde, vorstellen. Für die Studierenden in Koblenz sind die Daten vergleichbar, wenn sich auch hier immerhin jede/r Dritte mit dem Land anfreunden könnte. **Mehr als 70 Prozent des Nachwuchses wollen in Ballungsgebieten arbeiten** (und wohl

auch in der Stadt oder stadtnah) leben. Dass ein Viertel zum Umzug innerhalb des Bundeslandes sowie des gesamten Bundesgebietes bereit ist, darf hier nicht täuschen: Offensichtlich denken die meisten dabei an einen Umzug in die nächste Großstadt.

Überstunden werden zunehmend abgelehnt

Oben wurde herausgestellt, dass eine gute Work-Life-Balance beim Nachwuchs inzwischen durchgehend ein zentral gefordertes Kriterium ist. Doch was verstehen



Abb. 3: Womit können weniger attraktive Unternehmen punkten? (Quelle: Lebrecht et al., 2022, S. 20)

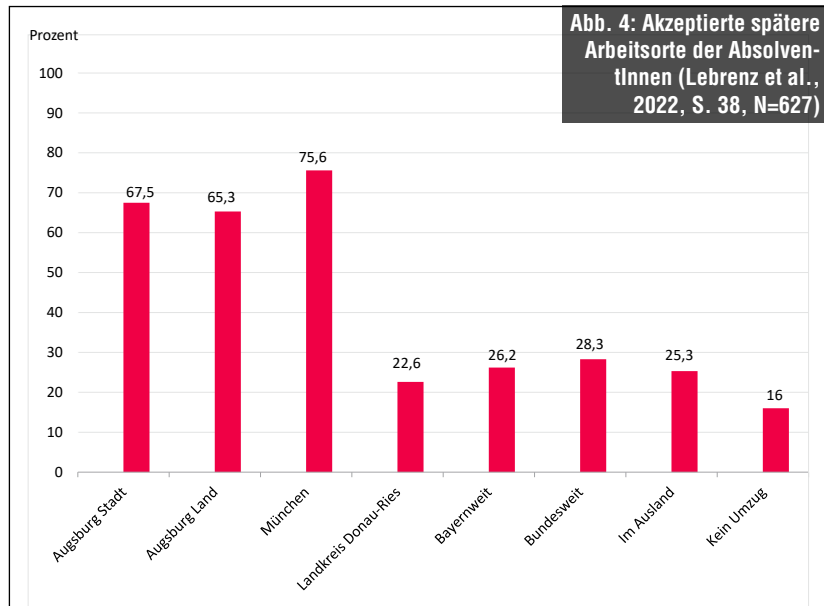
die AbsolventInnen darunter? Wir fragen deshalb konkret ab, zu wie vielen Arbeitsstunden pro Woche die Einzelnen bereit sind. Betrachtet werden in der folgenden Analyse ausschließlich die Augsburger Studierenden, um keine verfälschenden Einflüsse zu haben. Und hierbei ergibt sich innerhalb von nur acht Jahren – also von der Generation Y zur Generation Z – eine eklatante Verschiebung, die Abbildung 5 verdeutlicht. Auffallend ist,

- seit 2013 besteht ein **drastischer Rückgang bei der gewünschten Arbeitszeit**,
- den **Berufseinstieg in Teilzeit** präferieren inzwischen knapp sieben Prozent – 2013 gab dies niemand an,
- eine **klare Abgrenzung von Arbeitszeit und Freizeit** wird gewünscht und
- **Frauen erwarten kürzere Arbeitszeiten** als ihre männlichen Kommilitonen.

2013 gingen noch 84 Prozent der BerufsanfängerInnen selbstverständlich davon aus, dass sie mehr oder weniger regelmäßig Überstunden zu leisten haben. Ein gutes Drittel akzeptierte für Karriere und berufliches Vorankommen sogar regelmäßige Arbeitszeiten von 45 Wochenstunden und mehr. Zu solchen langen Arbeitszeiten waren 2021 nur noch knapp 14 Prozent der Befragten bereit, eine knappe Mehrheit erwartet nun Arbeitswochen, die maximal 39 Arbeitsstunden umfassen. D.h. **rund jede zweite Nachwuchskraft der Generation Z ist nicht mehr zu regelmäßigen Überstunden bereit**.

Vor allem **IngenieurInnen und InformatikerInnen** fordern eine tarifkonforme Arbeitszeit. Dies wird sich zu einem wichtigen Aspekt bei der **Mitarbeiterbindung** entwickeln. **Teilzeitangebote** können helfen, Personalpotentiale auszuschöpfen und gerade **Frauen zu gewinnen und im Beruf zu halten**, denn vor allem **Informatikerinnen** und SozialpädagogInnen wünschen sich in hohem Maße kürzere Arbeitswochen in Teilzeitverträgen.

Der Druck zu **tarifkonformen und familienfreundlicheren Arbeitszeiten** hat spürbar zugenommen und kommt inzwischen nicht nur vom Nachwuchs: Auch viele Führungskräfte, bei denen Überstunden bisher alltäglich sind, wollen dies nicht länger hinnehmen. Über 80 Prozent der Fach- und Führungskräfte mit einer regelmäßigen Wochenarbeitszeit von 45 und mehr

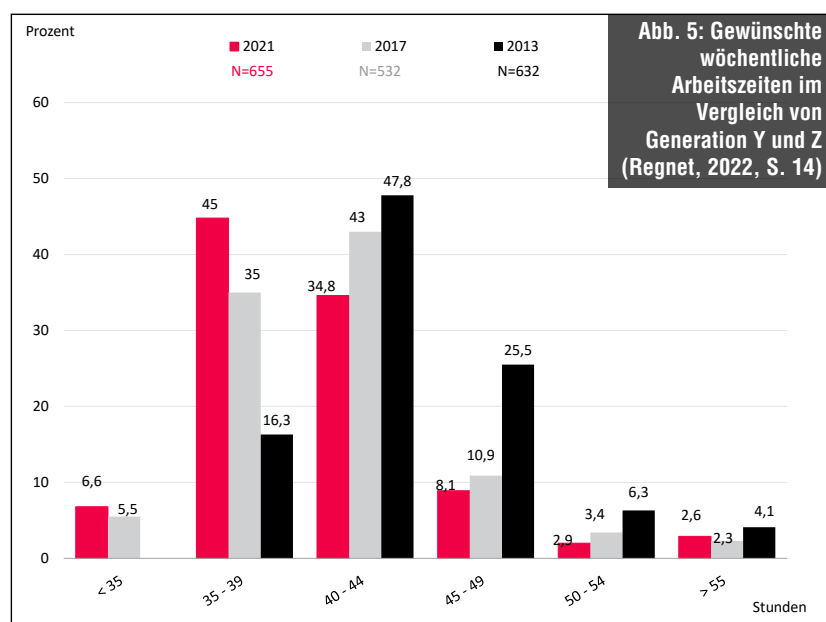


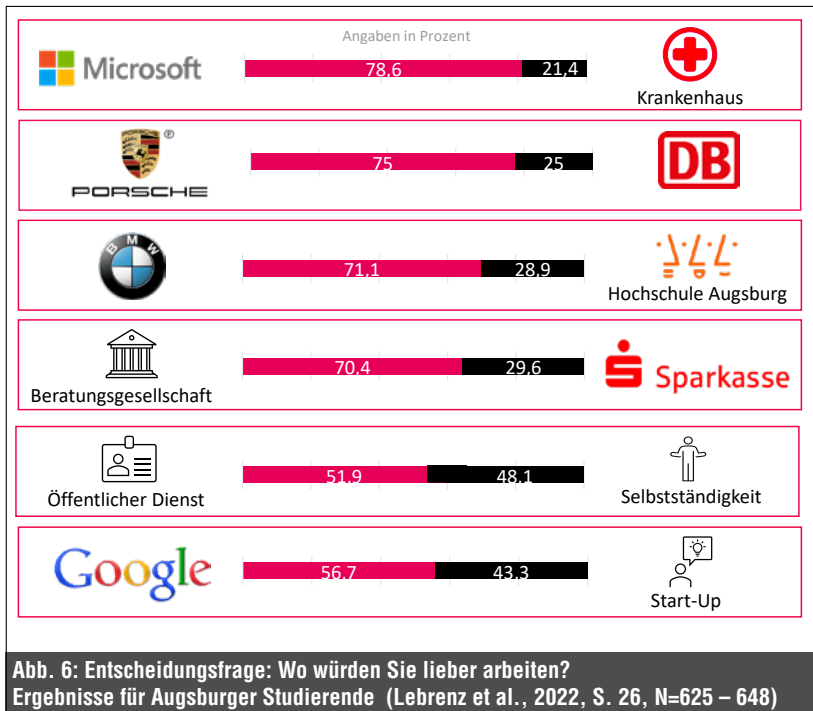
Stunden planen, ihre Arbeitszeit zukünftig zu reduzieren. Die Schmerzgrenze scheint auch für die meisten Führungskräfte bei maximal 45 Wochenstunden zu liegen (Regnet, 2019, S. 11).

4-Tage-Woche als Zukunft?

Hinzu kommt, dass die Forderung nach einer **4-Tage-Woche (mit Lohnausgleich)** immer lauter wird. Individuell ist der Wunsch nach mehr Freizeit nachvollziehbar, doch der Fachkräftemangel verschärft sich so weiter: ErzieherInnen, Pflegekräfte, Fahrpersonal oder HandwerkerInnen können kaum schneller oder effizienter arbeiten. Aufgrund des LehrerInnenmangels denkt das Bundesland Sachsen-Anhalt

schon über die 4-Tage-Woche für SchülerInnen nach, in einem Modellprojekt sollen die SchülerInnen am fünften Tag stattdessen in digitalen oder hybriden Formaten lernen. In Belgien dürfen Mitarbeitende selbst flexibel entscheiden, ob sie an vier oder fünf Tagen pro Woche arbeiten wollen – geplant ist dies bei gleichbleibendem Arbeitspensum und Lohn. In Großbritannien und Finnland gibt es gleichfalls Modellprojekte zur Umsetzung einer 4-Tage-Woche. Nach der HDI Berufe-Studie 2022, der eine repräsentative Befragung von 3.891 Erwerbstätigen zugrunde liegt, befürworteten 76 Prozent eine Einführung der 4-Tage-Woche in ihren Unternehmen – zwei Drittel davon erwarten Modelle, die einen





vollen Gehaltsausgleich ermöglichen. 48 Prozent der in Vollzeit Tätigen würden gerne in Teilzeitverträge wechseln, bei den unter 40-Jährigen ist der Wunsch nach verkürzter Arbeitszeit mit 51 Prozent Zustimmung am höchsten.

Arbeit in der Zukunft – die Meinungen gehen auseinander

Arbeiten, wann und wo ich will und das mit vielen Freiräumen, ohne Überstunden und der Option auf eine 4-Tage-Woche mit Lohnausgleich – wer möchte das nicht? Aber wie realistisch ist ein solches Szenario, wenn KundInnen auf der einen Seite anspruchsvoller werden und auf

der anderen Seite das Unternehmen im globalen Wettbewerb bestehen muss? Zudem waren und sind Unternehmen durchaus erfolgreich bei der Gestaltung von Benefits und Anreizen, sodass eine nicht unbeträchtliche Gruppe (bisher?) bereit war, öfter mal eine „Extra-Meile“ zu gehen, sich mit der Aufgabe und dem Arbeitgeber zu identifizieren, mitzudenken und sich besonders zu engagieren. In Befragungen sprechen sich viele für eine kürzere Arbeitszeit aus – andererseits gehören die großen Beratungsgesellschaften bei den WirtschaftswissenschaftlerInnen weiterhin zu den absoluten Wunsch-Arbeitgebern. Wir gaben den Studierenden

deshalb Unternehmen zur Auswahl, wobei sie sich jeweils zwischen zwei entscheiden mussten, wo sie lieber arbeiten würden (Abbildung 6).

Das Ergebnis überrascht durchaus:

- Obwohl die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit häufig als besonders wichtig herausgestellt wird, würde doch nur jede/r Fünfte in einem Krankenhaus beginnen wollen;
- obwohl die Bahn für Nachhaltigkeit und in Zeiten des Klimawandels für eine klimafreundliche Mobilität steht, würden doch 75 Prozent der AbsolventInnen lieber für Porsche arbeiten – dies gilt im Übrigen für alle Studiengänge und Geschlechter;
- obwohl eine klare Trennung von Beruf und Freizeit gewünscht ist und Dienstreisen die persönliche Planbarkeit reduzieren, bevorzugen doch 71 Prozent BMW und verzichten auf gut kalkulierbare Arbeitszeiten bei der Hochschule Augsburg;
- obwohl kürzere Arbeitszeiten gefordert werden, würden doch 70 Prozent eine Beratungsgesellschaft der Sparkasse vorziehen, 48 Prozent würden sich lieber selbstständig machen als bei einem öffentlichen Arbeitgeber zu arbeiten.

Menschen sind also nicht immer in ihrem Verhalten konsequent, wenn sie sich zu entscheiden haben. Für Unternehmen bedeutet dies, dass es wichtig ist, die Erwartungen der Mitarbeitenden und potentiellen BewerberInnen zu kennen. **Genauso wichtig ist es aber auch, sich Anreize zu überlegen, um Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden.**

Literatur

- Dinger, M., Grabler, J. & Jehle, J. (2021). *Fakultät für Maschinenbau und Verfahrenstechnik*. In Regnet, E. (Hrsg.); *Arbeitgeberattraktivität 2021. Erwartungen der Generation Z in der Coronazeit. Befragung der AbsolventInnen der Hochschule Augsburg*. S. 24 – 31. DOI: <https://doi.org/10.23779/0009>.
- HDI (2022). *HDI Berufe-Studie 2022. Teilzeit und 4-Tage-Woche stehen hoch im Kurs*. Veröffentlicht 27.09.2022. Online verfügbar unter https://www.berufe-studie.de/2022_01-kernerergebnisse.html. Abrufdatum 11.10.2022.
- Lebrenz, C., Dorner, L. & Regnet, E. (2022). *Arbeitgeberattraktivität nach der Pandemie – Erwartungen von HochschulabsolventInnen an Beruf und Karriere*. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0011>.
- Regnet, E. (2022). *Arbeitgeberattraktivität im Wandel: Von der Generation Y zur Generation Z. Erwartungen an den Beruf und eigene Leistungsbereitschaft*. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0010>.
- Regnet, E. (Hrsg.). (2021). *Arbeitgeberattraktivität 2021. Erwartungen der Generation Z in der Coronazeit. Befragung der AbsolventInnen der Hochschule Augsburg*. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0009>.
- Regnet, E. (2019). *Best Agers. Arbeitssituation, Gesundheit und Karriereerwartungen*. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0005>.

Welche Benefits werden heutzutage geboten?

Daniel-Andreas Lebmer und Dilara Reinemann

Benefits

In Zeiten eines zunehmenden Fachkräftemangels nimmt die Bedeutung von Alleinstellungsmerkmalen der Unternehmen gegenüber Arbeitsuchenden zu. Benefits bieten eine gute Möglichkeit, sich unter der Konkurrenz der Arbeitgeber hervorzuheben.

In einer Studie von StepStone aus dem Jahr 2021 definierten potenzielle Bewerberinnen und Bewerber unter 30 Jahren ihre Top-3-Benefits. Angeführt werden diese von der betrieblichen Altersvorsorge. Kostenfreie Getränke am Arbeitsplatz sowie eine Gewinnbeteiligung am Unternehmenserfolg nehmen Platz zwei und drei des Rankings ein (Eckhardt, 2021). Vor allem die kostenfreien Getränke stellen eine einfache und kostengünstige Möglichkeit dar, den Mitarbeitenden einen direkten Vorteil weiterzugeben. Im Gegensatz zu den anderen Punkten handelt es sich dabei ausschließlich um einen angenehmen Zusatz, der nicht ausschlaggebend sein wird.

Bei dem Angebot gefragter **Zusatzleistungen und deren expliziter Erwähnung in der Stellenanzeige sowie auf der Homepage des Unternehmens** wird die Attraktivität als Arbeitgeber*in erhöht.

Weitere gängige Benefits sind:

- Flexible Arbeitszeitregelungen

- Mobiles Arbeiten
- Kinderbetreuung
- Herausragendes Betriebsklima
- Flache Hierarchien
- Individuelle Fortbildungsmöglichkeiten
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Betriebswohnungen
- Mobilität (z. B. Firmenwagen, Fahrräder, Jobticket)
- Verpflegung (z. B. Brotzeitdienst, Kantine)
- Zusatzleistungen (z. B. Urlaubsgeld, Zusatzrente, Pension)
- Mitarbeitendenrabatte (z. B. bei Großhändlern, Werksverkäufen)
- Zuzahlungen (z. B. Fahrtkosten, Mietgeld bzw. Mietzuschuss, Mitgliedsbeiträge für Vereine)

Um **speziell Auszubildende** – die künftigen Fachkräfte – anzusprechen, sollten die besonderen Bedürfnisse dieser Gruppe berücksichtigt werden. Merkmale dieser sind häufig geringes verfügbares Einkommen, berufliche Unsicherheit und fehlende Mobilität. Um sie in diesen Aspekten zu unterstützen, sollten folgende vier Bereiche von speziellen Vorteilen betrachtet werden.

1. Mobilität

Eine Möglichkeit zur Unterstützung der Mobilität wäre eine Zuzahlung zum Führerschein, da nicht jedem die monetären Mittel zur Verfügung stehen, diesen zu

absolvieren. In urbanen Räumen ist ein Jobticket für den ÖPNV sinnvoll, um die Anfahrt zur Betriebsstätte finanziell zu erleichtern sowie dieses privat als Vorteil nutzen zu können. Die Bereitstellung von diversen Fahrzeugen für den Arbeitsweg in ländlichen Gegenden stellt einen Anreiz dar.

2. Wohnen

Besonders mit dem geringen Ausbildungsgehalt und den aktuell hohen Mietpreisen stehen die potenziellen Auszubildenden auf Wohnungssuche vor einer großen Herausforderung. Um das Benötigen eines Fahrzeuges oder lange Pendelzeiten zu umgehen, ist beim Eingehen eines Ausbildungsverhältnisses häufig ein Umzug sinnvoll. Die Gestaltung von **Wohngemeinschaften von Auszubildenden in Betriebswohnungen** sowie Kooperationen mit Immobilieneigentümern sind effektive Ansätze, um das Problem anzugehen.

3. Zukunftsaussichten

Um das Sicherheitsgefühl der Auszubildenden zu stärken, ist das Angebot einer Übernahmegarantie nach erfolgreich abgeschlossener Ausbildung hilfreich. Die Frage, ob der Abschluss überhaupt erreicht werden kann, verunsichert weiterhin. Eine individuelle und persönliche Betreuung sowie optionale Nachhilfe können förderlich sein.

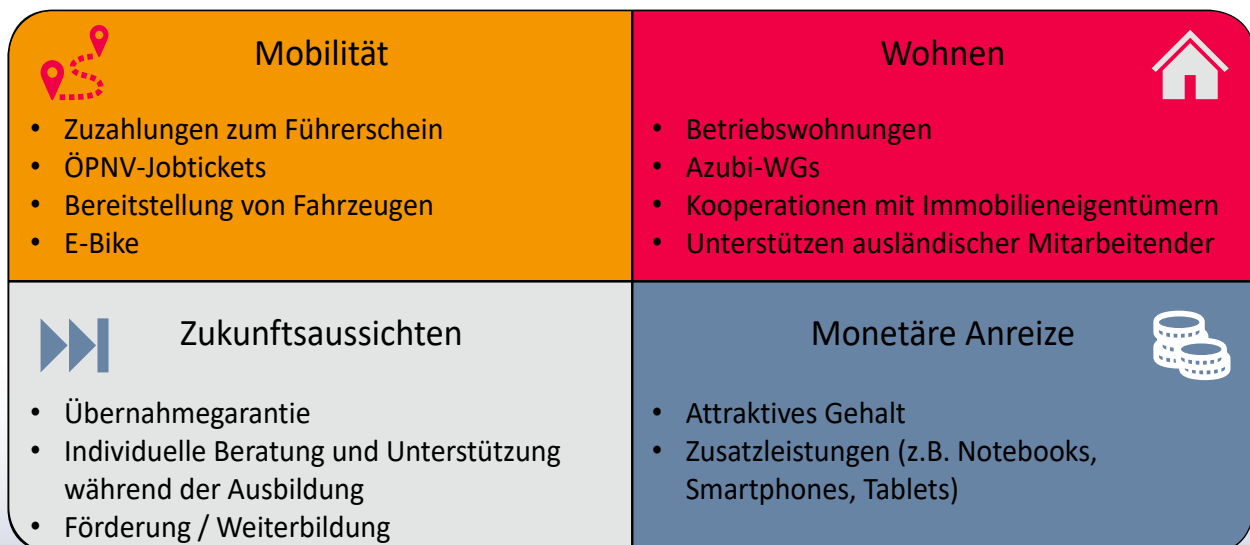


Abb. 1: Zentrale Benefits im Recruiting



Abb. 2: Anschauliche Darstellung der Benefits mit Piktogrammen, Beispiel Swisslog Healthcare (2022)

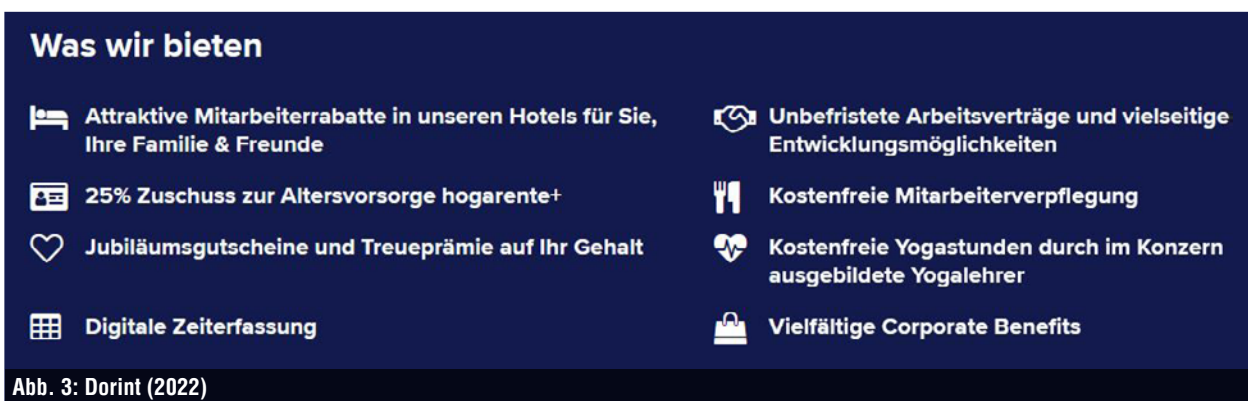


Abb. 3: Dorint (2022)

4. Monetäre Anreize

Aufgrund der typischerweise geringen Vergütung in der Ausbildung können marginale Unterschiede bei der Wahl der Lehrstätte ausschlaggebend sein. Ein **attraktives Gehalt** oder **verschiedene Zusatzleistungen** sind wichtige Faktoren. Dies können beispielsweise Smartphones, Notebooks sowie Tablets sein.

Folgende konkrete Benefits bieten Firmen an, um **Auszubildende** zu gewinnen, zu halten und zu begeistern:

- Vergütung von 1.120 € – 1.220 € (Deutsche Telekom)
- Hohe Übernahmechance (Deutsche Telekom)
- Persönliche Betreuung mit Ansprechpartner*in (Deutsche Bahn)
- Seminare, z.B. Teambuilding oder Englischunterricht (MAN Energy Solutions)

- Bezuschusste Azubiwohnheime (BMW Group)

Hochschulabsolvent*innen werden durch Folgendes angesprochen:

- Weiterbildungen und Trainings (Deloitte Deutschland)
- Coachings (MAN Energy Solutions)
- Laufbahnmodelle und Zukunftsperspektiven (Württembergische Versicherung)
- Chancengleichheit/Diversity (Ford Motor Company)
- Mobile Endgeräte (Stadtsparkasse München)

Damit Arbeitgeber mit den angebotenen Benefits Aufmerksamkeit bei den potenziellen Bewerbern generieren können, ist eine entsprechende Darstellung essenziell. Eine optisch ansprechende Aufbe-

reitung der Vorteile für Arbeitnehmende trägt dazu bei, Interesse zu wecken und sich gegenüber Konkurrenzunternehmen bei der Fachkräftesuche hervorzuheben. Attraktive Beispiele zeigen die Abbildungen 2 und 3 mit der Nennung von Benefits mit dazu passenden sowie leicht verständlich dargestellten Piktogrammen.

Diese Präsentation nach außen hat zudem Einfluss auf das Employer Branding, wodurch sich Vorteile für die Rekrutierung bieten, die sich positiv auf die Bewerberzahlen auswirken.

Literatur

- Eckhardt, F. (2021). *Benefits: Das wünschen sich Mitarbeitende*. Online verfügbar unter <https://www.stepstone.de/e-recruiting/blog/benefits-das-wunschen-sich-mitarbeitende/>. Abrufdatum 17.08.2022.
- Swisslog Healthcare (2022). *Service Techniker (m/w/d) für deutschlandweite Einsätze*. Online verfügbar unter <https://www.swisslog-healthcare.com/de-de/karriere/stellenanzeigen/service-techniker-mwd-7483>. Abrufdatum 10.11.2022.
- Dorint (2022). *Werden Sie zum #HotelHelden aus Leidenschaft. Jobs & Karriere bei Dorint*. Online verfügbar unter https://karriere.dorint.com/jobs-im-hotel/?utm_source=talents-connect&utm_medium=organic&utm_campaign=talents-connect. Abrufdatum 28.10.2022.

Prozessoptimierung im Recruiting

Yola Holzhauser

Die neue Top-Ingenieurin, der Softwareentwickler mit dem passenden Skill Set, die empathische neue Führungskraft: der Kampf um Talente ist hart. Dabei gilt, wer die Besten für sich gewinnen will, muss schnell sein, denn die durchschnittliche Einstellungszeit für Top-Talente liegt aktuell bei nur 10 Tagen. Im häufig zitierten „War for Talents“ spielt die Prozessgeschwindigkeit des Recruitings daher eine zentrale Rolle.

Eine Studie von [Stellenanzeigen.de](https://www.stellenanzeigen.de) hat zudem ergeben, dass die Bearbeitungsdauer der Bewerbungen maßgeblich beeinflusst, wie Kandidaten den Bewerbungsprozess wahrnehmen (Abbildung 1). Die höchste Zufriedenheit weisen gemäß der Studie Kandidaten auf, deren Bewerbungsverfahren von der Einreichung ihrer Unterlagen bis zur konkreten Zu- oder Absage durch das Unternehmen maximal

zwei Wochen in Anspruch genommen hat (Wald & Athanas, 2022, S. 19).

Vor diesem Hintergrund werden Sie in den nächsten Abschnitten mehr darüber erfahren, wie technologische Lösungen Sie dabei unterstützen können, Ihren Recruitingprozess möglichst effizient zu gestalten.

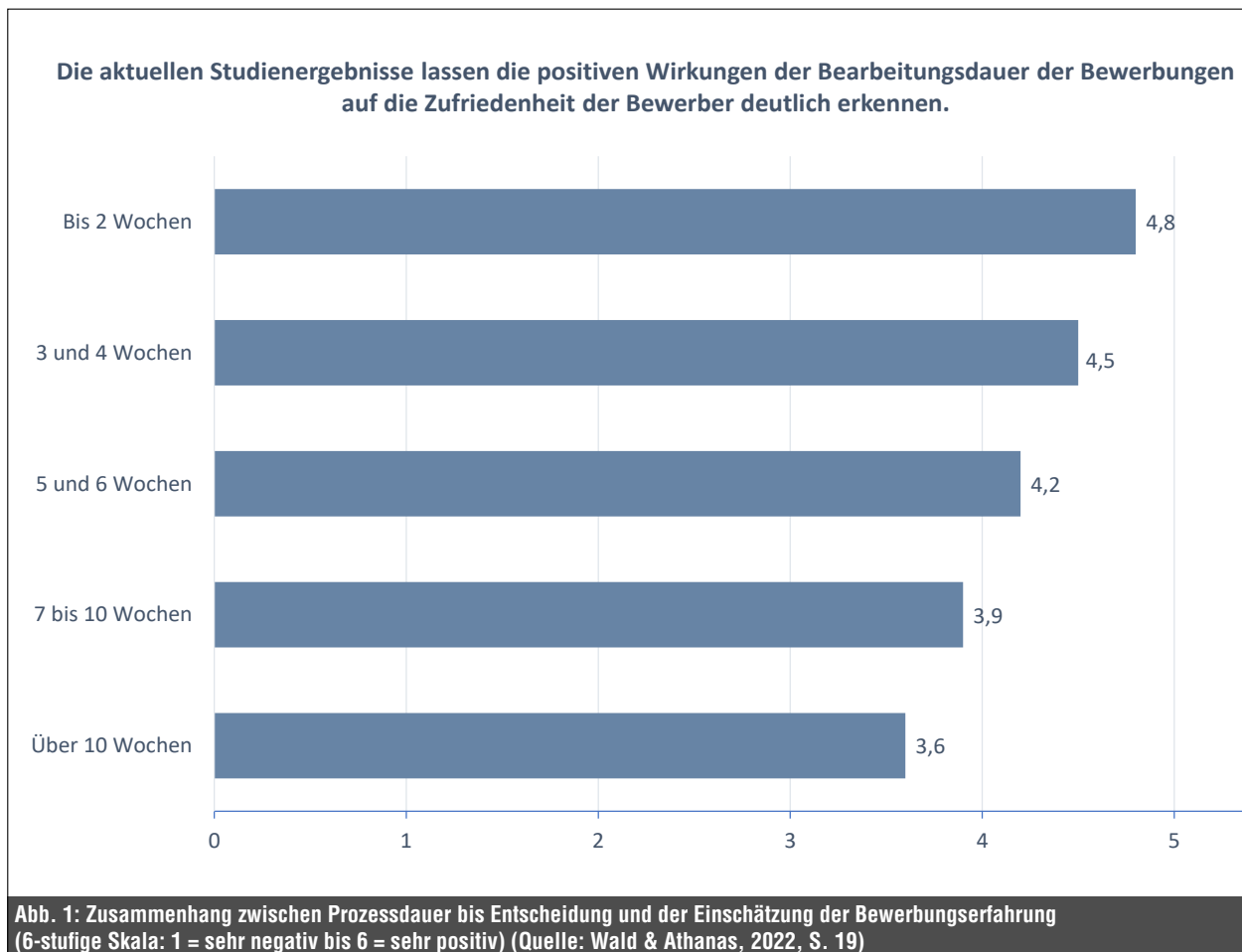
Bewerbermanagementsysteme

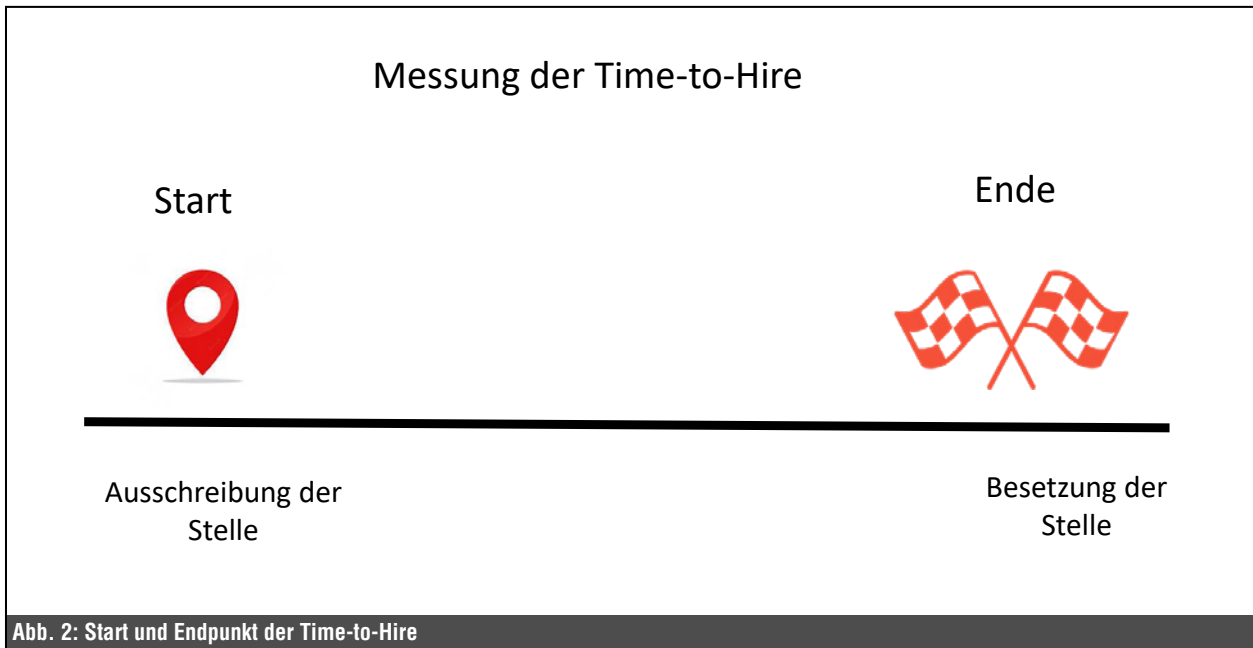
Der Dreh- und Angelpunkt für effiziente Recruitingprozesse sind Bewerbermanagementsysteme – kurz BMS oder vom englischen Applicant Tracking System abgeleitet ATS. Bereits 9 von 10 Unternehmen nutzen Bewerbermanagementsysteme, wobei der Großteil der Organisationen auf standardisierte Lösungen wie SAP SuccessFactors oder kleinere agile Lösungen zurückgreift. Lediglich 15,7 Prozent der Unternehmen verfügen über

ein selbstentwickeltes System (Weitzel et al., 2017, S. 8).

Bewerbermanagementsysteme ermöglichen, die einzelnen Schritte innerhalb des Rekrutierungsprozesses zentral zu verwalten und die Abstimmung zwischen den verschiedenen Prozessbeteiligten mit nur wenigen Klicks zu organisieren. So können neben dem Kandidaten selbst und dem zuständigen Recruiter in der Regel auch die zukünftige Führungskraft, das zukünftige Team oder auch der Betriebsrat auf das BMS zugreifen und ihre jeweiligen Prozessschritte im System durchführen.

Das Herzstück des SAP SuccessFactors Recruitingmoduls beispielsweise ist die sogenannte „Talentpipeline“, die es ermöglicht, Kandidaten per „drag & drop“ durch die unterschiedlichen Stufen eines Bewerbungsverfahrens zu navigieren und die Prozessbeteiligten automatisch per No-





tifikation über ihre Aufgaben im jeweiligen Schritt zu informieren.

Wird ein Kandidat also beispielsweise in den Status „Betriebsratsanhörung“ verschoben, erhält der zuständige Betriebsrat eine Benachrichtigung und kann die Informationen zur geplanten Einstellung direkt im System einsehen und dieser dort entweder zustimmen oder diese ablehnen.

Durch Schnittstellen zu Drittsystemen wie externen Job Boards (z.B. StepStone, LinkedIn oder Monster.de) oder Tools für Background Checks (z.B. First Advantage) können alle wesentlichen Prozessschritte aus SuccessFactors heraus initiiert werden und das Bewerbermanagementsystem wird zum „One-Stop-Shop“ für den Recruiter.

Damit stellen Bewerbermanagementsysteme die Grundlage für ineinandergreifende Prozesse innerhalb des Recruitings dar und tragen wesentlich zur Vermeidung von Effizienzverlusten bei.

CV-Parsing und One-Click-Bewerbungen

Auf der Grundlage eines Bewerbermanagementsystems können immer mehr Unternehmen ihren Bewerbern eine „One-Click-Bewerbung“ ermöglichen. Bei einer One-Click-Bewerbung, die auf einer CV-Parsing Technologie basiert, wird mit

einem Klick das berufliche Profil eines Kandidaten aus Karrierenetzwerken – zum Beispiel LinkedIn oder Xing – direkt in das Bewerbermanagementsystem des Unternehmens importiert. Somit können Bewerber innerhalb von Sekunden ihre Kontaktdaten, den beruflichen Werdegang und die Qualifikationen bei Unternehmen hinterlegen und dadurch ihr Interesse an einer Stelle bekunden.

Während individualisierte, seitenlange Anschreiben inklusive eines Deckblatts noch vor einigen Jahren zum Standard gehörten, wird diese Methode heute kaum noch akzeptiert. Einer aktuellen Studie von StepStone zufolge gehören komplizierte Bewerbungsprozesse zu den Themen, die „Jobsuchende am meisten nerven“. So sagen 86 Prozent der Befragten, je einfacher das Bewerbungsverfahren abläuft, desto höher ist die Chance, dass sie eine Stelle am Ende auch annehmen (StepStone, 2021). Bewerber erwarten außerdem, dass sie ihre Bewerbung ohne viel Aufwand über ihr Smartphone abschicken können. So hat eine Studie zum Thema Mobile Recruiting ergeben, dass drei von vier Fachkräften ihr Smartphone nutzen, um nach Jobs zu suchen. Zudem haben 58 Prozent der Befragten schon einmal eine Bewerbung aufgrund eines umständlichen Bewerbungsverfahrens abgebrochen, ob-

wohl sie ernsthaft an der Stelle interessiert waren (statista, 2019).

Je mehr Unterlagen angefordert werden, desto komplexer und zeitintensiver ist natürlich der Bewerbungsprozess. Vor diesem Hintergrund ist es nur wenig verwunderlich, dass die One-Click-Bewerbung zu den Top Recruiting Trends 2022 zählt (workwise, 2022).

Innovative Technologien

Während Bewerbermanagementsysteme bereits seit Jahrzehnten im Einsatz sind und sich auch One-Click-Bewerbungen bereits bei vielen Unternehmen fest etabliert haben, gibt es immer wieder innovative Ideen aufstrebender Start-ups, die sich mit der Frage beschäftigen, wie Rekrutierungsverfahren möglichst einfach, schnell und transparent gestaltet werden können.

Ein innovatives Tool, das eine Bewerbung innerhalb von zwei Minuten ermöglicht, ist Talk’n’Job (<https://talk-n-job.de>). Talk’n’Job ist eine sprachgeführte Chatbewerbung über das Smartphone inklusive Sprachprofilerstellung. Der Bewerber führt ein vollautomatisches Voice Chat Interview durch, bei dem die Fragen genau auf die Berufsgruppen abgestimmt sind. Im Anschluss erhält das Unternehmen die Daten des Bewerbers inklusive des Interviews in einem Dashboard und

gewinnt damit genug Informationen, um zu entscheiden, wie es mit dem Bewerber weiter verfahren möchte.

Talk'n'Job eignet sich vor allem für die Gewinnung von Mitarbeitern für Stellen mit weniger komplexen Anforderungen, also unter anderem im Verkauf, der Logistik, der Pflege, dem Handwerk oder der Produktion.

Time-to-Hire

Eine wichtige Kennzahl zur Messung der zeitlichen Exzellenz eines Recruitingprozesses ist die Time-to-Hire.

Die Time-to-Hire beschreibt die Zeit, die ein Unternehmen braucht, um eine offene Position zu besetzen. Es herrscht jedoch sowohl in der Literatur als auch in der gelebten Praxis Uneinigkeit darüber, wie diese Zeit genau definiert wird. Häufig ist zu sehen, dass Unternehmen als Startpunkt die Ausschreibung einer Stelle wählen und die Vertragsunterschrift als Endpunkt für die Berechnung heranziehen.

Die Messung der Time-to-Hire kann dabei helfen, Effizienzverluste im bestehen-

den Prozess aufzudecken. Dennoch ist die Kennzahl nicht unkritisch zu sehen. So darf die Qualität der Einstellungsentscheidung nicht unter der Verschlingung des Prozesses leiden. Es besteht die Gefahr, dass weniger geeignete Kandidaten eingestellt werden, statt auf „High-Performer“ zu warten, um die Time-to-Hire möglichst gering zu halten – insbesondere, wenn die individuelle Leistung der Recruiter anhand ihrer durchschnittlichen Time-to-Hire bewertet wird.

Empfehlungen für Unternehmen im ländlichen Raum

Zusammenfassend lassen sich folgende Schlussfolgerungen für Unternehmen im ländlichen Raum ableiten:

1. Die Grundlage für eine **ineinandergreifende Prozesslandschaft** innerhalb des Recruitings bildet ein Bewerbermanagementsystem.
2. **Bewerbermanagementsysteme als „One-Stop-Shop“**: Externe Jobbörsen und andere Drittanbieter verfügen

häufig über Standardschnittstellen, die durch wenige Klicks und ohne zusätzliche Kosten mit Ihrem BMS integriert werden können.

3. Die **Hürden** für eine Bewerbung sollten möglichst **gering gehalten** werden. One-Click-Bewerbungen ermöglichen Kandidaten eine schnelle und einfache Bewerbung. Sollten derartige Technologien für ein Unternehmen bspw. aus Kostengründen nicht möglich sein, kann bereits der Verzicht auf ein Anschreiben die Barrieren für eine Bewerbung senken.
4. **Neue Technologien** wie Talk'n'Job können die Wettbewerbsfähigkeit im Kampf um Talente steigern. Unternehmen im ländlichen Raum sollten **Trends und Innovationen** daher permanent **im Blick** behalten.
5. Eine **kontinuierliche Messung des Recruitingerfolges** bspw. anhand der Time-to-Hire hilft Effizienzverluste innerhalb des Recruiting-Prozesses aufzudecken.
6. Es gilt, die **Qualität der Einstellungsentscheidungen** trotz Schnelligkeit **aufrechtzuerhalten**.

Literatur

- **Statista** (2019). *Warum Jobsuchende Bewerbungen abbrechen*. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/infografik/18348/warum-jobsuchende-bewerbungen-abbrechen/>. Abrufdatum 27.09.2022.
- **StepStone** (2021). *Bewerben. Das nervt Jobsuchende am meisten*. Online verfügbar unter <https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/press/bewerben/>. Abrufdatum 27.09.2022.
- **Wald, P.M. & Athanas, C.** (2022). *Candidate Experience Studie 2021/22*. Online verfügbar unter <https://www.stellenanzeigen.de/arbeitgeber/vorteile/studien/candidate-experience-studie-2022/>. Abrufdatum 26.10.2022.
- **Weitzel, T. et al.** (2017). *Recruiting Trends: Bewerbung der Zukunft*. Centre of Human Resources Information Systems. Online verfügbar unter https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/5_Bewerbung_der_Zukunft_20170210_WEB.pdf. Abrufdatum 27.09.2022.
- **Workwise** (2022). *Workwise Blog. Recruiting-Trends 2022: Das sind die Wichtigsten*. Online verfügbar unter <https://hire.workwise.io/blog/recruiting-trends>. Abrufdatum 07.10.2022.

Gezielte Ansprache von Fach- und Führungskräften

Erika Regnet

Wie erreicht man die gewünschte Zielgruppe? Wie kann man sie auf eine interessante Stelle, auf einen guten Arbeitgeber, auf ein spannendes Projekt aufmerksam machen? Diese Frage ist schwieriger als sie auf den ersten Blick scheint, denn

- Präferenzen hinsichtlich der Kanäle, Social Media Plattformen etc. sind nicht stabil, sondern ändern sich genauso wie einzelne Plattformen „in“ werden oder schnell wieder „out“ sind, dies erfordert zeitnahe und wiederholte Analysen und Befragungen.
- jährlich werden zwar Analysen zum Online-Nutzungsverhalten nach Altersgruppen veröffentlicht, beispielsweise von bitkom e. V., dem Branchenverband der deutschen Informations- und Telekommunikationsbranche. Darauf kann man aufbauen. Doch das heißt ja noch nicht, dass Menschen auch beruflich so angesprochen werden wollen. JobTeaser (2022, S. 25) verdeutlicht beispielsweise, dass nur 17 Prozent der jungen Menschen auf TikTok von einem Unternehmen angesprochen werden wollen, obwohl die Plattform zu den beliebtesten in der Freizeit gehört.
- das Online-Nutzungsverhalten unterscheidet sich signifikant nach Alter, Geschlecht, Bildungsniveau und Qualifikationsprofil, dies erfordert differenzierte Personalmarketingkampagnen in Abhängigkeit davon, wer angesprochen werden soll.
- wählt man die falschen Online-Kanäle, so wird man Personen, die sich auf anderen Netzwerken bewegen, schlichtweg nicht erreichen, die zur Verfügung stehende Bewerbergruppe schränkt man dadurch unnötig ein und ist sich dessen noch nicht einmal bewusst, weil man ja nicht weiß, wer grundsätzlich Interesse hätte, aber die Stellenausschreibung niemals zu Gesicht bekam.

Betrachten wir einige aktuelle Analysen. Bei der Befragung der **HochschulabsolventInnen** der Hochschulen Augsburg und Koblenz aus **sechs verschiedenen Fakultäten** erhält die Homepage mit der Karriereseite den größten Zuspruch bei der Stellensuche (Abbildung 1). Mit deutlichem Abstand folgen Online-Jobbörsen

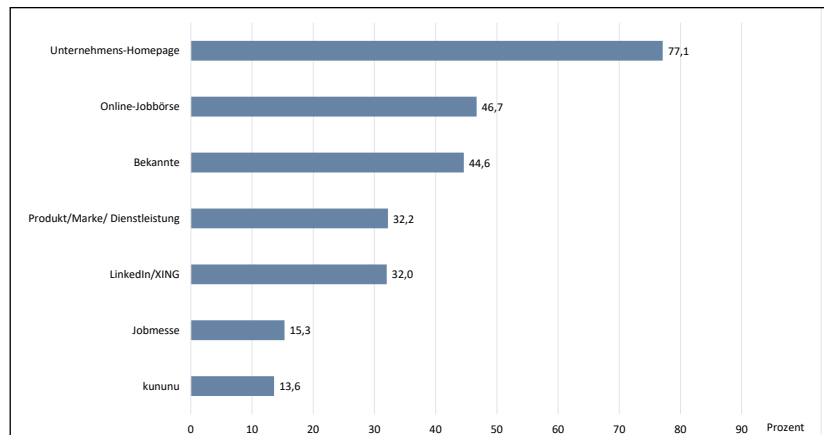


Abb. 1: Wie suchen HochschulabsolventInnen nach der Einstiegsstelle? (Lebrecht et al., 2022, S. 49, N=941)

und Stellensuche über persönliche Kontakte.

Unternehmen im b2c-Bereich, die über eine starke Marke verfügen, haben Vorteile, da sie bekannt sind und Aufmerksamkeit generieren, ihre Homepage wird angesteuert. Im optimalen Falle sind dann Produkt- und Personalmarketing verzahnt – man denke an die Automobilhersteller, die seit vielen Jahren zu den begehrtesten Arbeitgebern in Deutschland zählen.

Beruflich bezogene soziale Netzwerke nutzt knapp jede/r Dritte, die Arbeitgeberplattform kununu jede/r Achte. Dass Jobmessen so weit abgeschlagen sind und kaum mehr eine Rolle spielen, dürfte

die Kontaktreduktionen in der Pandemiezeit zurückzuführen sein. Virtuelle Jobmessen sind für die meisten Nachwuchskräfte offensichtlich keine interessante Option. Jobmessen dürften aber in der Nach-Pandemiezeit wieder an Bedeutung gewinnen.

Nach der Analyse von JobTeaser bei 3.213 **Studierenden und AbsolventInnen** in Deutschland und Österreich (2022, S. 21) starten 39 Prozent ihre Stellensuche mit Suchmaschinen wie **Google oder Bing**. Von Professionals scheinen die Suchmaschinen mit 23 Prozent etwas seltener genutzt zu werden (Wald & Athanas, 2021, S. 12). Wichtig ist deshalb, dass Ihre offenen Stellen bei Suchen mit Google etc. unter

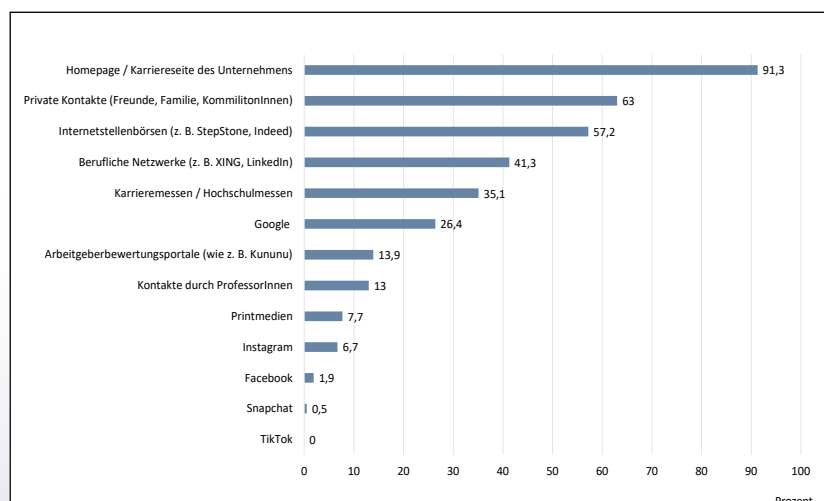


Abb. 2: Meistgenutzte Kanäle bei der Stellensuche bei IngenieurInnen (Dorner, 2022, S. 80, N=208)

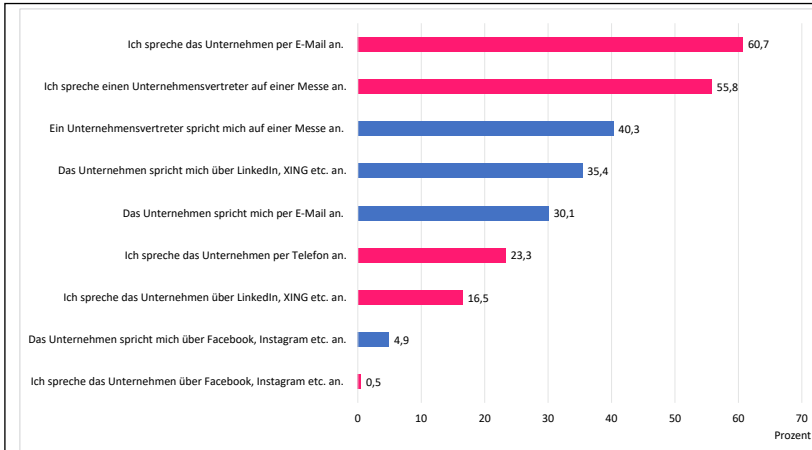


Abb. 3: Bevorzugte Art des Erstkontakts bei IngenieurInnen (Dorner, 2022, S. 83, N=204)

den ersten 10 Nennungen zu finden sind (vgl. den Beitrag von Reinhold zur Suchmaschinenoptimierung im Recruiting).

Dorner (2022) hat für ihre Masterarbeit 226 Studierende aus ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen befragt. Abbildung 2 veranschaulicht, dass für diese Zielgruppe die Homepage bzw. die Karriereseite am wichtigsten bei der Stellensuche ist, sie wird nahezu durchgehend angeschaut. Stellenbörsen und berufsbezogene Online-Netzwerke folgen erst an dritter bzw. vierter Stelle, kununu u.ä. wird von jedem/jeder Achten betrachtet, weitere Social Media Plattformen wie Instagram oder Facebook haben bei dieser Zielgruppe sogar eine kleinere Reichweite als Printmedien. Die Internetstellenbörsen werden von Frauen signifikant mehr genutzt, darüber hinaus konnten keine Unterschiede

im Nutzungsverhalten zwischen den Geschlechtern festgestellt werden.

Auffallend ist bei dieser Gruppe der angehenden IngenieurInnen (also einer am Markt sehr gesuchten Gruppe), dass die meisten selbst aktiv werden wollen: 61 Prozent wollen den potentiellen Arbeitgeber lieber selbst per Mail ansprechen, 56 Prozent gerne auf einer Messe. **Active Sourcing** erfreut sich keiner hohen Beliebtheit: Nur rund jede/r Dritte will über Netzwerke wie LinkedIn oder Xing oder per Mail direkt kontaktiert werden. Die Kontaktaufnahme über Facebook oder Instagram scheint ganz abgelehnt zu werden (Abbildung 3).

Damit stecken weniger bekannte Unternehmen in einem Dilemma: **Warten sie auf Bewerbungen, so haben die bekannteren Unternehmen den Vorteil, sprechen**

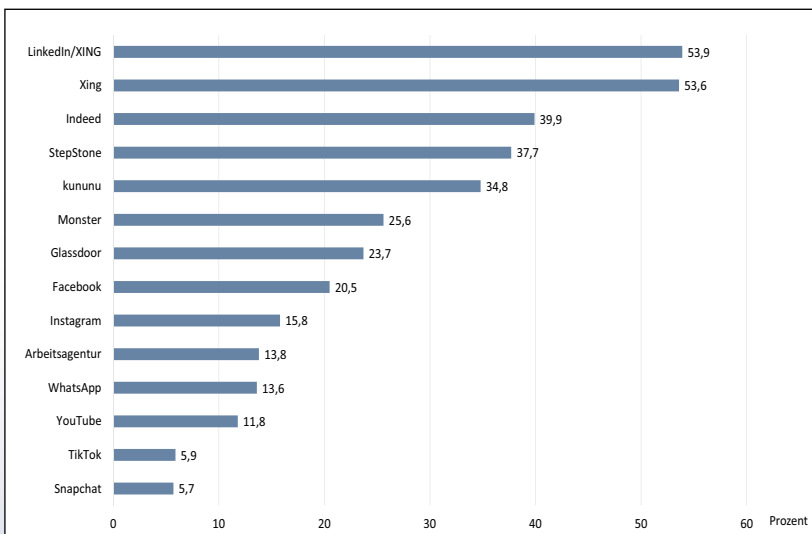


Abb. 4: Was nutzen Professionals zur Stellensuche? (Trendence, 2021, S. 7)

sie AbsolventInnen direkt online an, so stößt das bei vielen auf wenig Gegenliebe. Empfehlung deshalb: Machen Sie niemals einen Massenversand von Mails an potentielle KandidatInnen, das nervt nur und bringt wenig Rücklauf. Setzen Sie sich mit dem Profil auseinander und sprechen Sie Personen gezielt an mit Bezug auf deren bisherigen Werdegang und Ziele. Und nutzen Sie verschiedene Kanäle, um ausreichend Response zu bekommen.

In der Studie von Trendence (2021) wurden innerhalb von 20 Monaten knapp 70.000 SchülerInnen, Studierende, AkademikerInnen und Nicht-AkademikerInnen befragt. Das **Vorgehen der Berufserfahrenen bei der Stellensuche** verdeutlicht Abbildung 4. Besonders wichtig sind ihnen berufsbezogene Netzwerke, die großen Stellenbörsen und Arbeitgeberbewertungsplattformen auf den sieben ersten Rangplätzen.

Facebook ist immerhin noch für jede/n Fünfte/n ein relevantes Medium, die Videoplattformen Instagram, YouTube, TikTok und Snapchat werden dagegen deutlich weniger zur Stellensuche aufgesucht.

Die Schwierigkeit ist, dass Menschen offensichtlich ganz unterschiedliche Wege zur Stellensuche einschlagen und ihre Mediennutzung nicht mehr homogen ist. Bei Trendence (2021, S. 7) heißt es denn auch: „Es folgt, dass wir in unserer Ansprache sowie in der Kanal-Auswahl immer individualisierter vorgehen müssen. Wir kommen aus einer Welt, in der eine Jobbörse alle Vakanzen erschlagen hat und bewegen uns in Richtung einer Welt, in der wir so viele Varianten haben werden, wie wir Vakanzen besetzen wollen.“

Homepage / Karriereseite

Die Homepage bzw. bei größeren Unternehmen die Karriereseite ist von besonderer Bedeutung, wird sie doch angesehen, bevor sich jemand konkret bewirbt. Hier ist jeder Euro gut investiert. Sie muss klar strukturiert sein, sodass sich alle wichtigen Informationen schnell finden lassen. Bei größeren Unternehmen bietet sich eine Filterfunktion bei den Jobs an – nach Qualifikation, Tätigkeitsbereich und Standort.

Eingebunden werden können Stellenvideos, Testimonials von Mitarbeitenden sowie Videos (die ein authentisches Bild vermitteln können vom Unternehmen,



Abb. 5: Die Arbeitskultur bei den SWM, dargestellt auf der Karriereseite (<https://www.swm.de/karriere/arbeitgeber/arbeitskultur>)

den KollegInnen und dem Arbeitsplatz) oder Podcasts.

Die Verkehrsbetriebe Zürich (<https://www.vbz.jobs/stellen/>) beispielsweise unterteilen bei jedem Stellenangebot in die Rubriken:

- Was Ihre Aufgabe besonders reizvoll macht
- So ticken Sie
- Ihr Erfahrungsschatz
- Worauf ich mich freue, wenn ich zur Arbeit komme? (mit Video und Testimonial von KollegInnen)

- So könnte Ihr Tag aussehen (mit einem konkreten Zeitplan und Aufgabeninhalten)
- Ihr Arbeitsplatz (mit Foto)
- Ihr Lohn (mit konkreter Angabe des Gehaltes bzw. der Gehaltsspanne)
- Freuen Sie sich weiter auf (Nennung der Benefits)
- Kontaktperson
- Jetzt bewerben mit Button

Die Abbildungen 5 und 6 veranschaulichen Teile der Karriereseite der Stadtwerke München, wo kontinuierlich Nachwuchskräfte gesucht werden. Unter SWM als Arbeitgeber gibt es eine eigene Rubrik zum Thema Arbeitskultur. Von der Kommunikation über Umgang mit Fehlern bis hin zu Frauenförderung und Elternzeit für Papas werden viele Themen angesprochen, die speziell für den Nachwuchs an Bedeutung gewinnen.

Unter den Einstiegsmöglichkeiten werden nicht nur die konkreten Stellen mit ihren Tätigkeiten und Anforderungen vorgestellt. Ebenso werden die Vorteile für die potentiellen Mitarbeitenden stellenspezifisch herausgestellt und prominent verdeutlicht.

Auch die Firma Seele stellt auf ihrer Karriereseite nicht nur die offenen Stellen und

Ihre Vorteile auf einen Blick

Work & Life: immer in Balance

Wer sich bei den SWM einbringt, hat Zeit für mehr – mehr Hobbys und mehr Familie. Schon allein, weil Sie direkt vor Ort arbeiten und Reisezeiten wegfallen. Ihre Vorteile: individuelle Arbeitszeitmodelle, Homeoffice (was übrigens in der Betriebsvereinbarung verankert ist) und eine eigene Kita, in der Ihre Kleinen super aufgehoben sind.

Aufgaben: vielfältig & attraktiv

Bei den SWM arbeiten Sie an Orten, die das Bild Münchens prägen – die in den Köpfen der Menschen bleiben, wie etwa der Olympiapark. Freuen Sie sich auf Blicke hinter die Kulissen und die Möglichkeit, den gesamten Projektzyklus zu erleben. Ganz gleich, ob es um Projekte in puncto Mobilität und Verkehrswegebau, Immobilien, Bädersonerwartung oder Energieerzeugung geht.

Freiraum: Verantwortung tragen & entscheiden

Vertrauen in Ihr Können und Wertschätzung für Ihre Leistung schreiben wir groß. Was auch bedeutet, dass Sie eigenverantwortlich arbeiten, Ihre Ambitionen verwirklichen und in unseren Projekten an wichtigen Stellschrauben drehen können. Ihr Einsatz wird belohnt, denn er bringt uns und die Menschen in München weiter.

Neues lernen: von Erfahrung profitieren

Vorankommen bei den SWM bedeutet, von erfahrenen Profis zu lernen und wertvollen Input mitzunehmen. Bei den SWM können Sie mit verschiedenen Entwicklungsmodellen rechnen, die auf Ihre persönlichen Stärken einzahlen. So sind Sie für alle zukünftigen Herausforderungen gut gerüstet. Übrigens: Fachliche Weiterbildung gilt bei den SWM als Arbeitszeit.

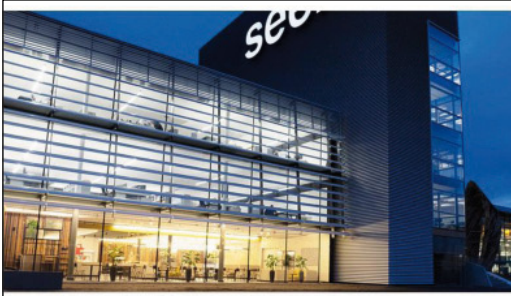
Ihr Job: macht Sinn & verändert München

Bis zum Abschluss eines Projekts dabei sein und sehen, wie es zur Lebensqualität der Stadt beiträgt – das ist etwas, was es sicher nicht in jeder Position gibt. Ihr Tun fällt auf und macht den Unterschied. Die Menschen werden es Ihnen danken. Und Sie können stolz sein – auf das, was Sie schaffen und erreichen können.

Teampay: gemeinsam erfolgreich

Viele Akteur*innen, die viele Perspektiven einbringen – und gemeinsam an einem Strang ziehen, um große Ideen und Vorhaben in die Tat umzusetzen. Wir agieren auf Augenhöhe und setzen lieber auf Coaching und Kooperation als auf Hindernisse und Hierarchien, ob im Zusammenspiel mit den Vorgesetzten oder im Austausch mit den direkten Kolleg*innen.

Abb. 6: Einstieg als Ingenieur*in, Darstellung der Benefits auf der Karriereseite (<https://www.swm.de/karriere/berufserfahrene/ingenieurwesen>)



Ihre Entscheidung für seele hat gute Gründe

- Dynamisches und zukunftsorientiertes Arbeitsumfeld
- Hervorragend ausgestattete Arbeitsplätze
- Neues Betriebsrestaurant mit vielfältigem Angebot (Gersthofen)
- Inhabergeführte Unternehmensgruppe mit internationaler Ausrichtung
- Flache Hierarchieebenen und direkte Kommunikationswege
- Kollegiales Klima mit gelebtem Teamgeist
- Umfangreiche Schulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Abb. 7: Entscheidungsgründe für die Firma Seele (<https://seele.com/de/karriere>)

Aufgaben, sondern auch die Besonderheiten der Firma heraus (Abbildung 7).

Abbildung 8 veranschaulicht – bezogen auf die 14 Kooperationsunternehmen unseres Projektes im Jahr 2022 aus den Landkreisen Augsburg, Aichach-Friedberg und Donau-Ries –, auf welchen Kanälen der Nachwuchs sowie gesuchte Fachkräfte bisher erreicht werden sollen.

Hinsichtlich der Stellenausschreibungen dominieren die großen Plattformen StepStone und Indeed, Monster wird deutlich seltener genutzt, möglicherweise auch nur für bestimmte Zielgruppen. Vergleichbare Ergebnisse zeigen sich bei Befragungen von Professionals: In ihrer Gunst liegen ebenfalls StepStone und Indeed vorne (Trendence, 2021, S. 7).

LinkedIn hat in den letzten Jahren offensichtlich zulasten von Xing an Aufmerk-

samkeit gewonnen, hier sind fast alle Unternehmen inzwischen mit einem eigenen Firmenprofil vertreten. In der Bewertung von Professionals liegen die beiden Plattformen aktuell (noch?) gleichauf (Trendence, 2021, S. 7).

Betrachten wir nun die Arbeitgeberbewertungsplattform kununu: Auffallend ist, dass bisher nur wenige unserer Kooperationsunternehmen ein eigenes Profil auf kununu hinterlegt haben. Hier besteht sicher noch Potenzial, um mehr Aufmerksamkeit zu gewinnen. Doch auch ohne Profil gilt: Fast jedes Unternehmen wird auf kununu (und anderen Bewertungsplattformen wie beispielsweise Glassdoor) bewertet. Die Anzahl der Bewertungen schwankt weit, die Spannbreite reicht von einigen wenigen bis zu mehreren hundert Bewertungen. Das hört sich zunächst nach

wenig an, doch die Anzahl der Profilaufrufe liegt deutlich höher, der Hebel bei kununu ist enorm, was die Reichweite angeht.

Dass Ihr Unternehmen auf kununu und anderen Plattformen bewertet und möglicherweise auch kritisiert wird, das können Sie nicht vermeiden. Wo Sie Einfluss haben ist, dass nicht nur die unzufriedenen Mitarbeitenden, PraktikantInnen, Ex-Mitarbeitenden und abgelehnten BewerberInnen sich äußern. Deshalb einige konkrete Tipps speziell für Arbeitgeberbewertungsplattformen:

- Sprechen Sie Mitarbeitende an, damit diese das Unternehmen bewerten.
- Bitten Sie BewerberInnen, dass diese den Prozess bewerten.
- Checken Sie regelmäßig Bewertungen, Weiterempfehlungsraten und Kommentare.

Unternehmen	LinkedIn Profil	Xing Profil	kununu Profil	Kununu Anzahl Bewertungen	Monster	StepStone	Indeed	Instagram	YouTube	TikTok	Snapchat	Facebook	Twitter	Telegram
ams OSRAM	✓	✓	✓	462	✓	✓	✓	✓	✓	--	--	✓	✓	--
Bezirk Schwaben	✓	✓	--	32	✓	✓	✓	✓	✓	--	--	✓	--	--
Borscheid + Wenig GmbH	✓	--	--	29	--	✓	✓	✓	✓	--	--	✓	--	--
GIWA Kunststoff- und Metallverarbeitung	✓	--	--	8	✓	✓	✓	✓	--	--	--	✓	--	--
Grenzebach Maschinenbau GmbH	✓	✓	✓	87	--	✓	✓	--	✓	--	--	--	--	--
Holzbearbeitung Kraus GmbH	--	✓	--	--	--	--	--	✓	--	--	--	✓	--	--
Interquell GmbH	✓	--	--	26	--	✓	✓	--	✓	--	--	--	--	--
Julius Zorn GmbH	✓	✓	--	47	--	✓	✓	✓	--	--	--	✓	--	--
Keimfarben GmbH	✓	✓	✓	40	✓	✓	--	✓	--	--	--	✓	--	--
Kloster Holzen Hotel GmbH	✓	✓	--	5	--	--	✓	✓	✓	--	--	✓	--	--
Lebenshilfe Aichach-Friedberg	✓	--	--	3	--	--	--	✓	--	--	--	✓	--	--
Schöffel Sportbekleidung GmbH	✓	✓	✓	27	--	✓	--	✓	--	--	--	✓	--	--
Seele GmbH	✓	✓	--	100	--	✓	✓	✓	✓	--	--	✓	✓	--
SURTECO GmbH	✓	✓	--	48	--	✓	✓	✓	✓	--	--	✓	--	--

Abb. 8: Verwendete Kanäle im Personalmarketing (Stand August 2022)

- Äußern Sie sich zu negativen Kommentaren.
- Nehmen Sie negative Kommentare von (ehemaligen) Mitarbeitenden wie BewerberInnen als Anlass, Ihre Prozesse und HR-Maßnahmen kritisch zu reflektieren: Warum kommen bestimmte Benefits nicht bei der Zielgruppe an? Wie könnte man mit den Kritikpunkten umgehen, was sollte verändert werden? Welche Veränderungsvorschläge lassen sich umsetzen?

- Überlegen und testen Sie, ob ein eigenes Profil den Bewerbungseingang erhöht.

Hinsichtlich der Social Media Plattformen dominiert Instagram, fast alle Unternehmen sind hier mit eigenen Kampagnen und Videos vertreten, um vor allem den jungen Nachwuchs anzusprechen (Auszubildende, HochschulabsolventInnen, junge Fachkräfte). Bei YouTube, das bei NutzerInnen sehr beliebt ist, finden sich nur bei gut der Hälfte der Unternehmen spezielle Jobvideos. Hier liegt sicher weite-

res Potenzial. Facebook wird (noch?) von den meisten Unternehmen genutzt. Doch hiermit erreicht man eher die Generation Y als die ganz junge Generation Z. Andere Plattformen wie Snapchat und TikTok spielen bisher noch keine Rolle.

Im Personalmarketing ist es wie beim Angeln: Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler. Deshalb sollte intensiv geprüft werden, ob vor allem das bei jungen Menschen sehr beliebte TikTok zusätzlich in das Personalmarketing einbezogen werden sollte.

Literatur

- **Dorner, L.** (2022). *Hochschulmarketing für Ingenieure. Ein Konzept zur Gewinnung der Fachkräfte von morgen am Beispiel von Faurecia*. Unveröffentlichte Masterarbeit. Augsburg.
- **JobTeaser** (Hrsg.) (2022). *Karrierebarometer Young Talents Sommersemester 2022. Wie die Pandemie den Arbeitsmarkt aus Sicht der Gen Z verändert*. Online verfügbar unter https://recruiter.jobteaser.com/de/karrierebarometer-2022/?utm_source=data-base&utm_medium=blog&utm_campaign=de_2022_karrierebarometer. Abrufdatum 19.08.2022.
- **Lebrenz, C., Dorner, L. & Regnet, E.** (2022). *Arbeitgeberattraktivität nach der Pandemie – Erwartungen von HochschulabsolventInnen an Beruf und Karriere*. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0011>.
- **Trendence** (Hrsg.) (2021). *Recruiting Trends 2022*. Online verfügbar unter <https://www.trendence.com/reports>. Abrufdatum 19.08.2022.
- **Wald, P.M. & Athanas, C.** (2021). *Candidate Experience Studie 2021/22*. Online verfügbar unter <https://www.stellenanzeigen.de/arbeitgeber/wecruit/candidate-experience-studie-2022/>. Abrufdatum 19.08.2022.

Wichtiger Touchpoint – die Stellenausschreibung

Erika Regnet

Die Stellenausschreibung ist ein wichtiger Touchpoint für potentielle BewerberInnen und hat damit nicht nur Einfluss auf die Anzahl von Bewerbungen, die man generiert, sondern auch auf die Candidate Experience, also wie die Externen das Unternehmen wahrnehmen und einschätzen. Eine ansprechende und aussagekräftige Stellenausschreibung ist 79 Prozent der Stellensuchenden demzufolge (sehr) wichtig (Dorner, 2022, S. 84).

Allerdings zeigen Analysen zu Stellenanzeigen immer wieder Unzufriedenheit bei den AdressatInnen auf:

- Nur 40 Prozent der Augsburger und Koblenzer Studierenden fanden Stellenanzeigen, die sie bisher gesehen haben, immer bzw. oft aussagekräftig, 47 Prozent bewerteten sie nur mit einem teils/teils, 12 Prozent waren ganz unzufrieden; der Mittelwert liegt bei 3,3 auf einer 5-stufigen Skala (N=942 – vgl. Lebrenz et al., S. 51).

- Bei den von JobTeaser befragten 3.213 Studierenden und AbsolventInnen in Deutschland und Österreich waren 63 Prozent mit der Stellenausschreibung unzufrieden, lediglich 31 Prozent meinten, die Ausschreibung habe ihnen eine klare Vorstellung von der Stelle und den zukünftigen Tätigkeiten vermittelt (2022, S. 21).

Das Verbesserungspotenzial ist offensichtlich.

Was erwarten die BewerberInnen von einer Stellenausschreibung?

- Klaren Jobtitel
- Darstellung der Tätigkeiten – verständlich und detailliert
- Daraus abgeleitetes angemessenes Anforderungs- und Kompetenzprofil
- Unterscheidung von Muss-Kriterien und nice-to-have Anforderungen
- Aussagen zu den Arbeits- und Rahmenbedingungen
- Beschreibung des Unternehmens bzw. des Bereichs
- Informationen zum Standort
- Informationen zum Gehalt bzw. Eingruppierung (wird von BewerberInnen gewünscht)
- Vorgesehener Eintrittstermin
- Art der Beschäftigung (Vollzeit, Befristung)
- Aussagen zu den Benefits
- Bilder des Standortes bzw. der Mitarbeitenden
- AnsprechpartnerIn
- Hinweise zur Bewerbung
- Weiterführende Informationen und Links – zu Stellenvideos, Testimonials oder hinterlegten ausführlichen Jobbeschreibungen
- Ansprechendes Layout – nicht zu textlastig und übersichtlich

In Deutschland ist es bisher eher unüblich, dass das **Gehalt in der Stellenausschreibung** veröffentlicht wird. Ausnahme ist der öffentliche Dienst, wo die Eingruppierung der Stelle in der Ausschreibung genannt wird. Doch das sogenannte Tabu der Gehälter lässt sich in einer digitalen Welt eh nicht mehr durchhalten – bei kununu beispielsweise wird das Gehalt nicht nur bewertet, sondern Mitarbeitende verschiedener Qualifikationsbereiche können ihre Gehälter offenlegen und sie tun das auch. Hinzu kommen weitere Portale und Stellenbörsen (wie StepStone), die spezielle Gehaltsvergleiche anbieten. Und bei Suchmaschinen wie Google for Jobs werden Sie höher gerankt, wenn ein Gehalt angegeben ist. Aber vor allem: Das Gehalt war in der EY-Studie (2022, S. 23) bei Berufstätigen für 48 Prozent der Frauen und 43 Prozent der Männer das wichtigste Argument für den letzten Stellenwechsel.

Es spricht also viel dafür, nicht nur bei Auszubildenden, sondern **bei allen Stellen auf die Vergütung einzugehen und diese transparent zu kommunizieren**.

Die **Beschreibung des Unternehmens** ist vor allem bei kleineren Unternehmen und bei im b2b-Bereich tätigen Firmen wichtig. Selbst sogenannte Hidden Champions sind oft nur innerhalb der Branche bekannt und ihre Namen sind keine Eye-Catcher. In unserer Analyse im Studierendenprojekt zeigte sich, dass manche Unternehmen diese Selbstvorstellung noch nicht einsetzen. Bei großen Unternehmen ist eine solche Vorstellung weniger wichtig, hier kann es interessant sein, den relevanten Bereich zu präsentieren.

Natürlich sind die Anforderungen von besonderem Interesse, das **Matching zwischen Anforderungen und Kompetenzen, zwischen Tätigkeiten und Erwartungen** der BewerberInnen ist zentral für die spätere Leistungserfüllung und die Zufriedenheit der neu Eingestellten. Meist finden sich hier Überschriften wie: „Dein Profil...“, „Sie passen zu uns wenn...“, „Idealerweise verfügen Sie...“, „Deine Kompetenzen...“. Prüfen Sie, welcher Slogan für Ihre Zielgruppe besser passt: „Wir wollen Dich“, „Gemeinsam Deine Talente entdecken“, „Ihr Erfahrungsschatz...“, „So ticken Sie...“.

Aus Analysen ist zudem bekannt, dass die meisten **Stellenausschreibungen auf mobilen**

Schöffel

→ Jetzt bewerben

Du möchtest das Projektmanagement von der Entwicklung bis zur Auslieferung kennen lernen?
Dann werde Teil unseres Teams mit einem:

Pflichtpraktikum Produktentwicklung (m/w/d)
im Bereich **Technical Wear**

Einstiegstermin: ab sofort **Stellen-ID:** 12345 **Stadt:** Schwabmünchen

Die Unternehmensgruppe Schöffel ist einer der marktführenden Hersteller von Outdoor-, Berg- und Skibekleidung in Europa. Auch als Arbeitgeber stehen wir für Nachhaltigkeit und Vertrauen. Unser Markenclaim „Ich bin raus“ beschreibt das Gefühl, in der idealen Bekleidung für jede Witterung die Natur zu genießen. Er verkörpert aber auch die Leidenschaft, mit der wir täglich an der Optimierung unserer Produkte, Prozesse und Ergebnisse arbeiten.

Deine Aufgaben:

- Sourcing und Entwicklung von Materialien und Zutaten für Motorradbekleidung und Behördenausschreibungen
- Anforderung und Prüfung technischer Unterlagen
- Übernahme eigener Projekte
- ...

Dein Profil:

- Aktuell laufendes Studium im Bereich Textil- oder Bekleidungstechnik oder vergleichbare Studiengänge
- Textiltechnisches Wissen im Bezug auf Stoffe und Zutaten
- Verfügbarkeit von 6 Monaten in Vollzeit
-

Wir bieten:

- 🕒 Flexible Arbeitszeiten
- 🚲 Fahrradleasing
- 👥 Teamevents
- 🏠 Mobile Arbeit
- € Vergünstigter Einkauf
- 🏋️ Partnerfitnessstudio

Ansprechpartnerin:
Stefanie Hutzler Telefon: 08232 5006-2203 E-Mail: S.Hutzler@Schoeffel.de

#bergauf #jausenzeit #teamschoffel #tourenziel

Abbildung 1: Musterbeispiel, wie eine Stellenausschreibung übersichtlich und ansprechend gestaltet sein kann und wie zudem die Benefits prominent hervorgehoben sind

Endgeräten betrachtet werden. Die Darstellung auf den gängigen Gerätetypen ist deshalb wichtig und zu prüfen.

Eine **einheitliche Gestaltung** der Stellenausschreibungen im Unternehmen erhöht den Wiedererkennungswert.

In der angefügten Anzeige von Schöffel sind nicht nur die Aufgaben, Anforderungen und Rahmenbedingungen übersichtlich dargestellt. Es fällt auf, dass die Benefits für die Mitarbeitenden hervorgehoben und prominent dargestellt werden. Sie nehmen viel Platz ein und sind mit den Piktogrammen ein zusätzlicher Eye-Catcher. Die Produkte sind bekannt, in der Anzeige werden die Werte des Unternehmens vorgestellt.

Allerdings können Text und die deutsche Sprache auch ein Bewerbungsbarriere

sein. Sollen gezielt oder gleichberechtigt auch ausländische Personen angesprochen werden, so muss das Stellenangebot entweder **in verschiedenen Zielsprachen** dargestellt werden oder man **verzichtet weitgehend auf schriftliche Ausführungen** und Bewerbungen.

Mithilfe geeigneter Software wie beispielsweise Talk'n'Job (<https://talk-n-job.de>) können sich KandidatInnen per Spracherkennung über ihr Smartphone bewerben. Vorteile sind der geringe Aufwand zur Bewerbung, die Schnelligkeit der Bewerbung, die asynchrone Verfügbarkeit 24/7, das Smartphone zur Bewerbung ist ausreichend und meist immer dabei, das vollautomatisch durchgeführte „Voice Chat Interview“ kann in verschiedenen Sprachen angelegt werden und ist über einen

Männer ansprechende Eigenschaften	Frauen ansprechende Umdeutung in Verhaltensweise
aktiv	Etwas aktiv vorantreiben
analysierend	Die Fähigkeit, Probleme zu erkennen und zu lösen
autonom	Eigenständig arbeiten
direkt / geradeheraus	Offen und klar kommunizieren
durchsetzungsstark	Die Fähigkeit, Ziele erfolgreich zu erreichen
ehrgeizig	Ziele klar im Blick haben
entscheidungsfreudig	Entscheidungen treffen
führend	Verantwortung übernehmen
hartnäckig	Ziele mit Ausdauer verfolgen
herausfordernd	Auch schwierige Situationen meistern
individuell	Maßgeschneiderte Lösungen entwickeln
intellektuell	Anspruchsvolle Aufgaben bewältigen
logisch	Überzeugend argumentieren
meinungsstark	Die Meinung auch gegenüber externen Partnern und Partnerinnen
selbstbewusst	Vom eigenen Können überzeugt sein
selbstsicher	Die eigene Position klar vertreten

Abb. 2: Männlich und weiblich orientierte Formulierungen (IW, 2018, S. 7)

Link oder einen QR Code zu starten. Der Anbieter Talk'n'Job empfiehlt das Vorgehen bei einfachen Jobprofilen, schnellem Besetzungsbedarf und bei permanent wiederkehrenden Positionen, aber auch zum Gewinnen von Auszubildenden. Auf der Internetseite sind zahlreiche Referenzkunden angegeben. Die Bewerbungsbarriere wird bewusst herabgesetzt, die Sprachbewerbung funktioniert fast noch schneller als die sogenannte „One-Click-Bewerbung“.

Frauen gezielt ansprechen

Eine gendersensible Sprache wirkt nicht nur Stereotypisierungen und Ausgrenzungen entgegen, sie führt auch dazu, dass sich wirklich alle angesprochen fühlen und der sogenannte unconscious Bias weniger bedeutsam wird.

Studien ergaben:

Das heute übliche (m/w/d) hinter dem Jobtitel Werkleiter oder HR Business Partner erfüllt zwar die rechtlichen Vorgaben des AGG, angesprochen fühlen sich Frauen trotzdem nicht im gleichen Maße. Wird stattdessen eine **Werkleiterin/Werkleiter (m/w/d)** oder eine Geschäftsführerin/Geschäftsführer (m/w/d) gesucht, so bewerben sich bei der „-in“-Formulierung

signifikant mehr Frauen (Horvath, 2015, S. 266).

Aber auch die Auswählenden werden von der Sprache in ihrem Denken beeinflusst – in einer experimentellen Studie mit Stellenanzeigen wie „Geschäftsführer“ und „Geschäftsführer (m/w)“ wurden männliche Bewerber vor allem von männlichen Entscheidern als kompetenter beurteilt und eher eingestellt, während diese Unterschiede bei der „Geschäftsführerin/Geschäftsführer“-Version wegfielen (Horvath & Sceszny, 2015).

Daneben ist das **Wording in den Stellenanzeigen selbst entscheidend** (z.B. Hentschel et al., 2021). Denn Frauen bewerben sich signifikant mehr auf geschlechtsneutrale Ausschreibungen und Anforderungsprofile als auf solche, die mit männlichen Stärken und Aufgaben assoziiert werden (zusammenfassend s. Regnet, 2017, S. 117 ff.). Das Institut der deutschen Wirtschaft hat 2018 einen Leitfaden herausgegeben, wie Stellenanzeigen formuliert werden können, damit sie auch weibliche Fachkräfte ansprechen. Einen Überblick, welche Formulierungen eher Männer und welche eher Frauen ansprechen, zeigt Abbildung 2.

Das IW rät zur Verwendung von neutralen Begriffen wie Abteilungsleitung, Assistenz, Fachkräfte oder Geschäftsführung.

Wie sieht nun die Wirklichkeit aus? StepStone stellt in einer großen Analyse auf der Basis von 682.828 geschalteten Stellenanzeigen fest, dass deutlich genderbasierte Formulierungen verwendet werden (Abbildung 3, <https://www.steps-tone.de/genderbias-in-stellenanzeigen>).

Wie sieht die Verteilung der männlich bzw. weiblich orientierten Beschreibungen aus? Bleiben wir bei der Analyse von StepStone (<https://www.stepstone.de/genderbias-in-stellenanzeigen>). In den geschalteten Anzeigen zeigt sich folgendes Ergebnis:

- Bei 50 Prozent der geschalteten Anzeigen dominiert die männlich geprägte Wortwahl, bei 32 Prozent die weiblich geprägte Wortwahl, nur 17 Prozent der Anzeigen werden als ausgeglichen bewertet. D.h. **deutlich mehr Stellenanzeigen weisen eine stark männliche Ausrichtung auf.**
- **„Die Stellenausschreibungen für Rollen in den meisten Branchen sind männlich geprägt.** Fakt ist, dass es in nur drei Branchen mehr weiblich geprägte Stellenanzeigen gibt“, nämlich

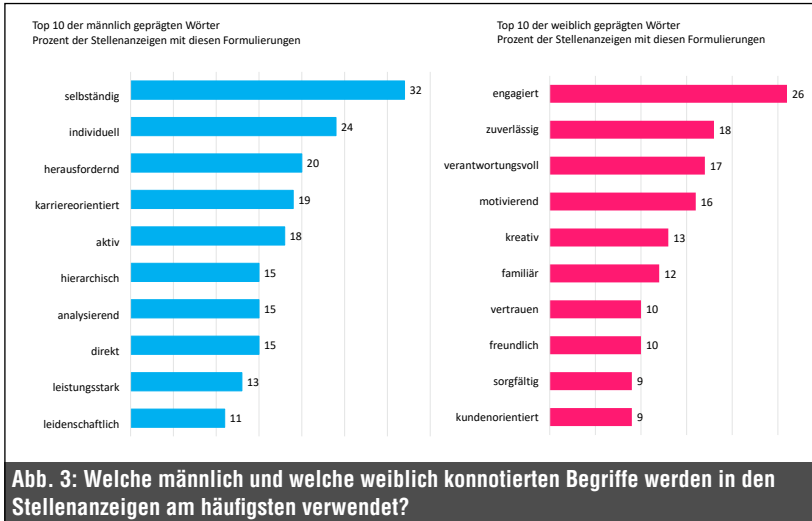


Abb. 3: Welche männlich und welche weiblich konnotierten Begriffe werden in den Stellenausschreibungen am häufigsten verwendet?

Hotel/Gastronomie/Catering, Gesundheit/soziale Dienste und Bildung/ Training.

- „Je höher die in der Stellenausschreibung behandelte Führungsebene, desto stärker zeichnet sich die männliche Ausprägung ab. Auf Führungsebene ist die Wahrscheinlichkeit, dass Stellenausschreibungen stark männlich denn weiblich geprägt sind, siebenmal höher.“

Frauen anzusprechen und ihre Bewerbungsrate zu erhöhen, ohne die der Männer zu reduzieren, das ist das Ziel und die Kunst.

Die Verkehrsbetriebe Zürich haben in den letzten Jahren wiederholt Personalmarketingmaßnahmen gestartet, in denen Frauen gezielt adressiert wurden als Straßenbahn- und Busfahrerinnen. In einer Kampagne

gab es in der Stadt unterschiedliche Plakate – sehr große mit „Gesucht: Tramführerinnen“, daneben kleinere mit „Gesucht: Tramführer“. In einer weiteren Kampagne stand vorne auf den Straßenbahnen „Frauen gehören ganz nach vorn: vbz/ch/jobs“. Über diese Kampagnen wurde in den Medien viel berichtet, mit dem Erfolg, dass die Zahl der Bewerberinnen deutlich anstieg, die Zahl der Bewerber gleich blieb. Das Ziel wurde erreicht. Verschiedene Anbieter (wie milch & zucker, JobStairs, jobcluster, copetri) versprechen, mithilfe von KI die Stellenausschreibungen zu optimieren – bezogen auf Stellentitel, Anforderungsprofil und Stellenbeschreibung –, um dadurch mehr qualifizierte Bewerbungen zu erhalten. So kann man prüfen, ob Anzeigen performen, welche Worte wichtig sind, um die Ziel-

gruppe anzusprechen, und ob beide Geschlechter gleichermaßen erreicht werden. Darüber hinaus gibt es verschiedene Angebote, um gendersensible Stellenausschreibungen zu verfassen:

- StepStone bietet einen **Genderbias Decoder** an, bei dem die Stellenbeschreibung eingegeben werden kann. Dann prüft die Software, ob in den Formulierungen ein Genderbias besteht und generiert eine „diversere Bewerbung“ (<https://www.stepstone.de/genderbias-decoder>).
- Die TU München bietet, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, ebenfalls einen kostenfreien Gender Decoder an, in den Stellenausschreibungstexte eingegeben werden können (<https://genderdecoder.wi.tum.de/>).
- Textio bietet im englischsprachigen Sprachraum vergleichbare Analysen an (<https://textio.com/>).

Die umgekehrte Bewerbung

Der Begriff Candidate Experience sensibilisiert schon dafür, dass der Auswahlprozess ein wechselseitiger ist. Jeder Bewerber, jede Bewerberin wählt ebenso aus wie der Arbeitgeber und nicht nur dieser macht eine Shortlist der besonders geeigneten KandidatInnen. In manchen Bereichen hat sich der Arbeitsmarkt bereits hin zu einem ArbeitnehmerInnenmarkt gedreht. Von daher gehen manche Unternehmen noch einen Schritt weiter und versuchen, mit einer umgekehrten Bewerbung auf sich



Abb. 4: Der Prozess der umgekehrten Bewerbung bei barghorn (Quelle: https://www.barghorn.de/umgedrehte_bewerbung/)

Leben und arbeiten im Grünen

Bei GIWA in Westendorf bei Augsburg ist Arbeiten wie nach Hause kommen. An einen vertrauten Ort, der einem ein gutes Gefühl gibt. Wo man sein kann, wie man ist. Fernab von Großstadt-Hektik und dennoch nur ein paar Autominuten von der schwäbischen Universitätsstadt entfernt. Nur ohne lange Parkplatzsuche. Natürlich gibt es hier keine große Shopping-Mall. Dafür hält die Regionalbahn zwischen Augsburg und Donauwörth direkt um die Ecke.

GIWA
KUNSTSTOFFTECHNIK

BRANCHEN LEISTUNGEN CASE STUDIES NACHHALTIGKEIT UNTERNEHMEN **KARRIERE**

Zwischen Karriere und Kiesbank

Arbeiten alleine macht auch nicht glücklich. Umso besser, wenn der Ausgleich nach Feierabend direkt vor der Tür liegt. Zwischen den Flüssen Schmutter und Lech finden sich in Westendorf dazu viele Möglichkeiten.

- Familienfreundliche Umgebung mit Kindertagesstätten und Schulen
- Alles für den täglichen Bedarf von Arzt bis Einzelhandel
- Angebot an Gastronomie und Freizeiteinrichtungen
- Vergleichsweise günstige Mieten und Immobilienpreise
- Natur- & Naherholungsgebiete in unmittelbarer Nähe

Abb. 5: Beispiel für eine positive Vermarktung des Arbeitens im ländlichen Raum (Quelle: <https://giwa.eu/karriere>)

aufmerksam zu machen. Die Verkehrsbetriebe Zürich haben vor mehreren Jahren an die 100 Job Videos gedreht mit dem Slogan „Ihr Chef bewirbt sich ...“, wobei die Vorgesetzten die Tätigkeiten und das berufliche Umfeld vorstellten.

Die Firma barghorn, ein mittelständisches Unternehmen im Bereich Stahlbau, Maschinenbau, Metallbau in Brake an der Unterweser, hat seinen gesamten Bewer-

bungsprozess umgestellt (Abbildung 4). Dazu heißt es auf der Homepage: „Bei uns steht die Bewerbung Kopf... Wir wollen Dich. Nicht Du bewirbst Dich klassisch bei uns, sondern wir bewerben uns bei Dir, denn bei uns steht die Bewerbung Kopf. Hinterlasse uns ganz einfach Deine Kontaktdaten und Du erhältst eine Bewerbung von uns.“

Dieses Vorgehen hat die Chance, zum einen als wertschätzend und gleichberechtigt wahrgenommen zu werden. Vor allem aber senkt es die Bewerbungsschwelle weiter, es wird nicht nur auf ein Anschreiben verzichtet, sondern auf alle Unterlagen. Man braucht nur die Kontaktseite auszufüllen und kann dann in Ruhe überlegen, ob man die Firma näher kennenlernen will.

Literatur

- **Dorner, L.** (2022). *Hochschulmarketing für Ingenieure. Ein Konzept zur Gewinnung der Fachkräfte von morgen am Beispiel von Faurecia*. Unveröffentlichte Masterarbeit. Augsburg.
- **EY** (Hrsg.) (2022). *Karrierewege Millennials 2022*. Online verfügbar unter https://www.ey.com/de_de/news/2022-pressemitteilungen/05/ey-karrierewege-millennials-2022. Abrufdatum 19.08.2022.
- **Hentschel, T., Braun, S., Peus, C., & Frey, D.** (2021). *Sounds like a fit! Wording in recruitment advertisements and recruiter gender affect women's pursuit of career development programs via anticipated belongingness*. In *Human Resource Management*, 60 (4), S. 581 – 602.
- **Horvath, L. K.** (2015). *Gender-Fair Language in the Context of Recruiting and Evaluating Leaders*. In **I. M. Welpe et al.** (Hrsg.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 263 – 272.
- **Horvath, L. K. & Sczesny, S.** (2015). *Reducing women's lack of fit with leadership positions? Effects of the wording of job advertisements*. In *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Online-Publikation. DOI: [10.1080/1359432X.2015.1067611](https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1067611).
- **IW** (Hrsg.) (2018). *Mit Stellenanzeigen gezielt weibliche Fachkräfte gewinnen*. Köln.
- **JobTeaser** (Hrsg.) (2022). *Karrierebarometer Young Talents Sommersemester 2022. Wie die Pandemie den Arbeitsmarkt aus Sicht der Gen Z verändert*. Online verfügbar unter https://recruiter.jobteaser.com/de/karrierebarometer-2022/?utm_source=database&utm_medium=blog&utm_campaign=de_2022_karrierebarometer. Abrufdatum 19.08.2022.
- **Lebrenz, C., Dorner, L. & Regnet, E.** (2022). *Arbeitgeberattraktivität nach der Pandemie – Erwartungen von HochschulabsolventInnen an Beruf und Karriere*. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0011>.
- **Regnet, E.** (2017). *Frauen ins Management. Chancen, Stolpersteine und Erfolgsfaktoren*. Göttingen: Hogrefe.
- **StepStone** (Hrsg.) (2022). *Genderbias in Stellenanzeigen aufdecken*. Online verfügbar unter <https://www.stepstone.de/genderbias-in-stellenanzeigen>. Abrufdatum 20.08.2022.

Suchmaschinenoptimierung im Recruiting am Beispiel von „Google for Jobs“

Sarah Reinhold

Was ist „Google for Jobs“?

Wir googeln alles – Reiseziele, Verkehrsrouten, Rezepte, Nachrichten, aber auch Arbeitgeber und ausgeschriebene Jobs. „Googeln“ wurde erstmals 2004 in der 23. Auflage des Dudens aufgenommen. Nehmen wir an, Sie googeln „HR IT Job SAP Nürnberg“ (Abbildung 1).

Früher war das Ergebnis in der Regel eine Auflistung von sogenannten Google Ads (also bezahlten Anzeigen) – zumeist belegt von großen, inserierenden Stellenbörsen – und darauf folgten die organischen Suchergebnisse, häufig ebenso primär bespielt aus Jobbörsen.

Unabhängig von der Art des Suchergebnisses: Der Jobsuchende musste immer zunächst den angezeigten Link öffnen, um die Jobliste innerhalb der Stellenbörse anzusehen. Der Klick auf „jetzt Bewerben“

war erst nach Durchsuchen der Jobliste nach einer passenden Vakanz möglich.

Um die Jobsuche zu erleichtern, wurde die Google Suche in Deutschland im Mai 2019 um die Funktion „Google for Jobs“ erweitert („to google for jobs“ = „nach Jobs googeln“). Was hat sich dadurch geändert?

Heute wird die „Google for Jobs“ Box direkt unter den Google Ads in der Google Suche eingeblendet. Darin befindet sich eine bunte Mischung von vakanten Stellenanzeigen, welche von Google automatisiert durch die Analyse von Karriere- und Jobportalen ausgewählt wurden.

Ziel von Google: Die Jobsuche soll nicht mehr über unzählige verschiedene Portale stattfinden, sondern zentral über Google. Google verspricht damit sowohl Jobsuchenden als auch Unternehmen Effizienzgewinne im Recruiting:

- Bewerber finden auf einen Blick alle relevanten Vakanzen, ohne sich mühsam durch jedes einzelne Jobportal klicken zu müssen. Zudem werden die Vakanzen um zu Verfügung stehende weitere Informationen ergänzt, wie z.B. Arbeitgeberbewertungen.
- Unternehmen müssen Stellenanzeigen lediglich kostenlos auf ihrer Karrierewebsite veröffentlichen. Dank dem Erscheinen in der „Google for Jobs“ Box sind sie dennoch präsenter als durch jegliche kostspielige Publizierung bei Jobbörsen.

Die Bewerberperspektive

Vergleichbar mit anderen Stellenportalen sehen Jobsuchende auf den ersten Blick den Jobtitel, den Standort der Tätigkeit und die ausschreibende Firma.

Beim Öffnen der Anzeige erhält der Jobsuchende eine Vielzahl weiterer relevanter Informationen. Hierbei handelt es sich natürlich zum einen um die vom Unternehmen publizierten Informationen:

- Wann wurde der Job veröffentlicht?
- Wie lautet die Jobbeschreibung?
- Wie hoch ist das Gehalt?
- Wie ist der Link zur Unternehmenswebseite?

Von Google ergänzt werden zum anderen z.B.:

- Wie lange würde der Suchende zur Arbeit pendeln?
- Wie schneidet das Unternehmen auf verschiedenen Arbeitgeber-Bewertungsplattformen ab?
- Welche weiteren interessanten Positionen in dem Unternehmen werden gefunden?

Welche dieser Informationen angezeigt werden, variiert in Abhängigkeit von Verfügbarkeit und Browsereinstellungen des Jobsuchenden.

Zusätzlich sieht man, über welche Quelle Google die Ausschreibung gefunden hat, dies ist verbunden mit einer direkten Möglichkeit zur Bewerbung.

Ich – ganz persönlich – finde: Google hat sein Ziel erreicht! Dank „Google for Jobs“ findet man als Jobsuchender viel schneller

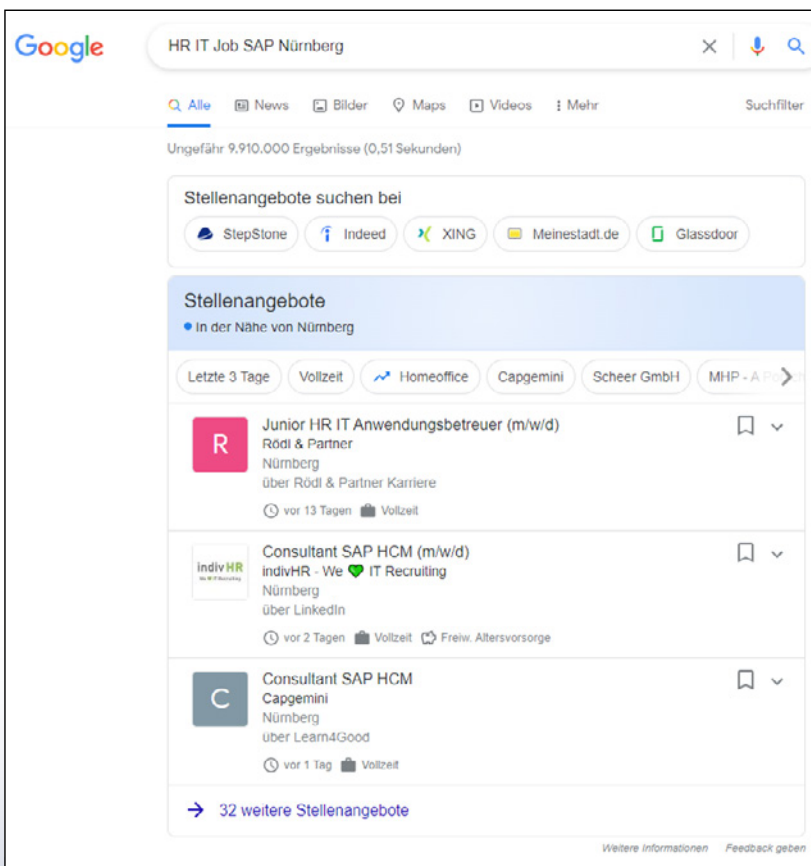
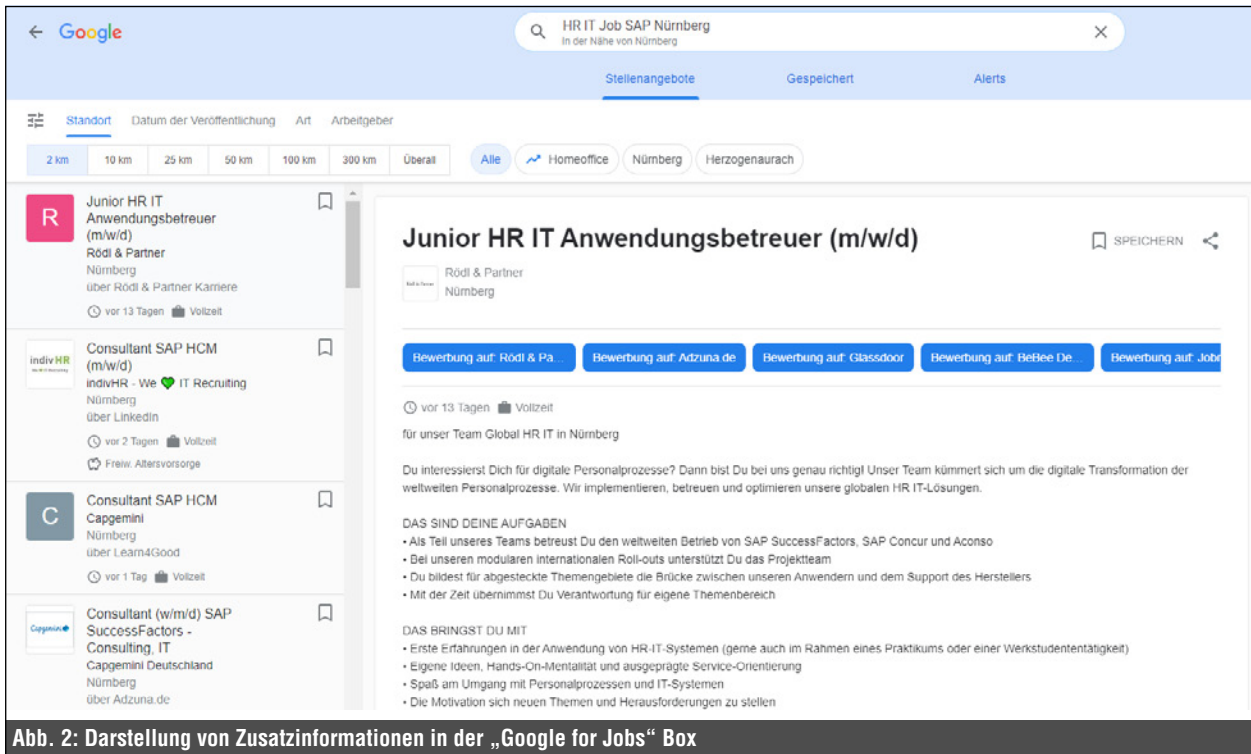


Abb. 1: Beispielhafte Darstellung der Suchergebnisse bei „Google for Jobs“



relevante Informationen. Unsere Bewerber bei Rödl & Partner bestätigen dies. Die Anzahl der Kandidaten, welche über „Google for Jobs“ auf unsere ausgeschriebenen Stellen aufmerksam wurden, steigt.

Die Unternehmensperspektive

Alleine die Tatsache, dass viel nach Jobs gegoogelt wird und die Bewerberzahlen über „Google for Jobs“ stiegen, ist Grund genug, sich als Unternehmen mit dem Thema zu beschäftigen. Hinzu kommt, dass die Publizierung von Stellenangeboten bei Jobbörsen für Unternehmen im Bereich Recruiting einen enormen Kostentreiber darstellt. Wie bereits thematisiert: Damit eine Stellenanzeige bei „Google for Jobs“ zu finden ist, müssen Unternehmen keinerlei Geld zahlen.

Ziel von Unternehmen ist es somit, die eigenen Stellenausschreibungen **technisch so zu optimieren, dass diese von Google ausgelesen und angezeigt wer-**

den. Mehrwert, wenn dies direkt über die Karrierewebsite des Unternehmens geschieht: Der Kandidat springt von „Google for Jobs“ direkt auf die Bewerbungsmöglichkeit auf der firmeneigenen Webseite, kann sich dort ein Kandidatenprofil anlegen, sich direkt bewerben oder auch einen Job-Newsletter abonnieren. Dies sind Mehrwerte, die es nur auf der unternehmenseigenen Karriereseite gibt.

Der Zusatznutzen von „Google for Jobs“ für Unternehmen ist eindeutig.

Doch was genau müssen Unternehmen tun, damit ihre Stellenanzeigen bei „Google for Jobs“ zu finden sind? Stellenanzeigen sind so aufzubereiten, dass sie z.B.:

- technisch von Google gefunden und ausgelesen werden können,
- inhaltliche Mindestangaben erfüllen,
- gegen keine Regeln verstoßen, wie z.B. keine obszöne und vulgäre Sprache beinhalten.

Detaillierte Informationen und konkrete Anleitungen stellt Google bereit.

Um ein Beispiel aufzugreifen – inhaltlich muss eine Stellenanzeige gewisse Informationen beinhalten, damit sie von Google bei „Google for Jobs“ angezeigt wird:

- „Das ursprüngliche Datum, an dem der Arbeitgeber den Job veröffentlicht hat.“
- „Die komplette Stellenbeschreibung [...].“
- „Die Organisation, die den Job anbietet.“
- „Der oder die Standorte des Unternehmens, an denen der Arbeitnehmer arbeiten wird [...].“
- „Der Jobtitel, nicht der Titel des Stellenangebots.“

Zusätzlich gibt es viele freiwillige Informationen, durch deren Angabe die Stellenanzeige besser bewertet wird und in der Rangreihe präzenter platziert wird, z.B.:

„Schema.org“ ist das Ergebnis vom Zusammenschluss der führenden Suchmaschinen (inkl. Google). Um ein suchmaschinenübergreifend identisches Vorgehen zu definieren, haben diese eine gemeinsame Auszeichnungssprache definiert. Dieses gemeinsame Vokabular ist online frei zugänglich und sorgt dafür, dass Webseiten mit dem gleichen Standard arbeiten. Eine Übersicht aller generell relevanten Vokabeln für Stellenanzeigen findet man über <https://schema.org/JobPosting> (Stand 02.10.2022).

Das Veröffentlichungsdatum ist nach „Schema.org“ das „datePosted“, das Ende der Bewerbungsfrist ist hingegen zu markieren als „validThrough“. Dies sind Werte, die auf der Webseite nicht sichtbar, im Quelltext aber eingebunden sind.

```
<meta itemprop="datePosted" content="Mon Sep 19 02:00:00 UTC 2022"><meta itemprop="hiringOrganization" content="Rödl & Partner">
```

- „Die Standorte, von denen aus Mitarbeiter einen Job im Homeoffice ausüben können.“
- „Das tatsächliche Grundgehalt für den Job, wie vom Arbeitgeber angegeben [...].“
- „Das Ende der Bewerbungsfrist [...]“

(Quelle: <https://developers.google.com/search/docs/advanced/structured-data/job-posting#structured-data-type-definitions>, Stand 02.10.2022)

Doch ein reines Inkludieren der Informationen reicht nicht aus. Schließlich muss die Suchmaschine auch wissen, was die Angaben bedeuten. Ist z.B. eine Datumsangabe das Veröffentlichungsdatum oder das Ende der Bewerbungsfrist? Damit die Suchmaschine die gelieferten Daten richtig auslesen und indexieren kann, sind die Informationen technisch entsprechend der Vorgaben nach „Schema.org“ zu markieren.

Konkrete Anweisungen und Hilfestellungen für alle für „Google for Jobs“ relevanten Informationen liefert Google. Teilweise werden sogar Beispielcodes bereitgestellt. Abbildung 3 zeigt einige Beispiele.

Bereitgestellt werden ebenso frei verfügbare Tools zur Prüfung von strukturierten Daten (<https://developers.google.com/search/docs/advanced/structured-data>). Als Ergebnis sieht man direkt, ob alle Informationen entsprechend ausgelesen werden können.

Wer ist verantwortlich für SEO im Recruiting?

Wissensträger zur generellen Suchmaschinenoptimierung von Webseiten sind innerhalb von Unternehmen in der Regel in der Abteilung, die die Unternehmenswebseite betreut. Wird die Karrierewebseite ebenso durch das Marketing oder die Unternehmenskommunikation betreut, liegt die Verantwortung für die SEO-optimierte Einrichtung der Karrierewebseite und die Stellenanzeigen ganz klar ebenso dort.

Abbildung 3 zeigt zwei Beispiele für die Codierung nach Schema.org. Das obere Beispiel zeigt die Codierung für den Feldtyp `description` (Text). Die Beschreibung muss vollständig im HTML-Format sein und darf nicht mit `title` übereinstimmen. Zusätzliche Richtlinien umfassen die Verwendung von HTML-Formatierung, Absatzumbrüche (`
`, `<p>`, ``) und die Erkennung von HTML-Tags (`<p>`, ``, ``). Das untere Beispiel zeigt die Codierung für den Feldtyp `hiringOrganization` (Organization). Hier muss der Name des Unternehmens angegeben werden, nicht der Standort. Ein Beispielcode zeigt die JSON-LD-Struktur für die MagsRUs Wheel Company. Ein Hinweis weist darauf hin, dass bei anonymen Organisationen der Wert `confidential` verwendet werden sollte.

Abb. 3: Beispiele für die Codierung nach „Schema.org“

In vielen Unternehmen werden die Karrierewebseite und auch die Jobseiten hingegen über eine Recruitingsoftware gebaut, wie z.B. SAP SuccessFactors. In dem Fall müssen zumindest gewisse Bereiche der SEO-Hebel innerhalb der Software angelegt werden. Die Verantwortung liegt somit auch in der Abteilung, welche die Softwarelösung betreut, i.d.R. in einer HR IT Abteilung.

Tipp: Sollten Sie noch vor der Auswahl einer Recruitingsoftware stehen, lassen Sie sich vor der Entscheidung einer Softwarelösung die Möglichkeiten im Bereich SEO und „Google for Jobs“ erklären. Wenige Lösungen können hier wirklich allen Wünschen entsprechen. Grundlegende Möglichkeiten, wie z.B. die Optimierung der Stellenanzeigen entsprechend der Pflichtkriterien von „Google for Jobs“, sind aber definitiv ein Muss einer Software!

Doch auch der Recruitingbereich als solcher ist relevanter Wissensträger, insbesondere bei der Formulierung von Stellenanzeigen. Welche Buzzwords sind gut für den Titel der Anzeige? Welchen Einfluss hat Gendern auf SEO? (Vgl. zu Formulierungen, die speziell Frauen ansprechen bzw. abschrecken, den Beitrag von Erika Regnet „Wichtiger Touchpoint – die Stellenausschreibung“). Welche inhaltlichen Richtlinien sind zu beachten? Das sind Themen, die nicht „Google for Jobs“ spezifisch sind, sondern allgemein gelten.

Spätestens seit „Google for Jobs“ kommt das Recruiting an dem Thema Suchmaschinenoptimierung nicht mehr vorbei. Fluch oder Segen? Die Anforderungen von Google werden regelmäßig aktualisiert, es gilt also, das eigene Wissen aktuell zu halten. Die Mehrwerte von SEO sprechen allerdings für sich.

Ausbildungsmarketing heute – die erfolgreiche Ansprache von Auszubildenden

Sabine Bleumortier

Auch auf dem Ausbildungsmarkt herrscht Bewerbermangel. Dies ist an den Ergebnissen der DIHK Ausbilderumfrage 2022 klar zu sehen: 2021 konnten 42 Prozent der befragten Ausbildungsbetriebe nicht alle Ausbildungsplätze besetzen. Das stellt eine Steigerung um 10 Prozent im Vergleich zur letzten Befragung 2018 dar. Und unter den Betrieben, die ihre Ausbildungsplätze nicht vollständig besetzen konnten, haben 36 Prozent überhaupt keine Bewerbung erhalten.

Umso wichtiger wird nun ein gutes Ausbildungsmarketing. Methoden, die vor 20 Jahren noch Bewerber (mit dem generischen Maskulinum sind selbstverständlich alle Geschlechter – m/w/d – gemeint) brachten, helfen heute nicht mehr weiter. Aber welche Instrumente können Betriebe nutzen? Wie finden diese heute Auszubildende?

1. Voraussetzungen für ein erfolgreiches Ausbildungsmarketing

Bevor wir uns den Marketinginstrumenten widmen, sind zwei Voraussetzungen zu beachten, die grundsätzlich gegeben sein müssen, bevor mit dem Ausbildungsmarketing begonnen werden kann:

- a) Die erste Voraussetzung ist eine gute Ausbildung. Ohne diese hochwertige Ausbildungsqualität, mit der die Auszubildenden auf das spätere Arbeitsleben vorbereitet werden, fachliche wie persönliche Unterstützung zur Weiterentwicklung durch Ausbilder wie ausbildende Fachkräfte erhalten (Stichwort: berufliche Handlungsfähigkeit), mitgestalten können und wertgeschätzt werden, wird es sehr schwierig. Betriebe, die Auszubildende noch als „Stifte“ sehen, die nicht ernst genommen werden und keine Ideen einbringen können, müssen zuerst an ihrer Haltung arbeiten und das Ausbildungskonzept modernisieren.
- b) Als weitere Voraussetzung ist die Zielgruppe, die mit dem Ausbildungsmarketing angesprochen werden soll, zu definieren. Eine Zielgruppe können zum Beispiel die Schulabgänger oder deren Eltern sein. Ebenso können Studienabbrecher oder eine ältere Zielgruppe

angesprochen werden, um nur ein paar Möglichkeiten zu nennen.

Anschließend kann man sich Gedanken darüber machen, wo man diese Zielgruppe erreicht. So sind Eltern sicher auf anderen Plattformen und Medien anzusprechen als die junge Generation. Eltern lesen eher noch die (regionale) Tageszeitung und sind in XING, LinkedIn oder Facebook unterwegs. Hier kann eine Anzeige gestaltet werden, die bewusst die Eltern anspricht. Auch im stationären Handel können Eltern direkt angesprochen werden. So hat Aldi vor einigen Jahren Plakate im Verkaufsräum platziert mit der Aussage „Kaufen Sie doch demnächst mal bei Ihrer Tochter/ Ihrem Sohn ein.“ Gerade in der Region des Ausbildungsbetriebs kann es erfolgreich sein, sich im Ausbildungsmarketing direkt an die Eltern zu wenden. Warum? Weil 49 Prozent der Jugendlichen von den Eltern bei der Berufswahl und Entscheidung für einen Ausbildungsplatz unterstützt werden, so die Studie Azubi-Recruiting Trends (u-form Testsysteme, 2022, S. 11).

2. Instrumente im Ausbildungsmarketing

Im Ausbildungsmarketing gibt es unzählige Möglichkeiten. Aber welche Instrumente sind sinnvoll? Auf die wichtigsten Maßnahmen für die Zielgruppe der jungen Generation wird im Folgenden eingegangen.

■ Suchmaschinenoptimierung

Sehen wir uns an, welche Informationskanäle Schüler zur Ausbildungsplatzsuche nutzen, steht laut der Azubi-Recruiting Trends Studie 2022 Google mit 83 Prozent an erster Stelle (u-form Testsysteme, 2022, S. 17). Betriebe müssen daher dafür sorgen, auf Google möglichst auf der ersten Seite zu erscheinen. Hier hilft es, die Ausbildungshomepage mit strukturierten Daten zu hinterlegen, um auch noch für Google for Jobs auffindbar zu sein (vgl. den Beitrag von Sarah Reinhold zur „Suchmaschinenoptimierung im Recruiting“). Weiter sollte eine Anzeigenschaltung über Google Ads in Betracht gezogen werden. Diese kann regional begrenzt werden und stellt daher eine gute Möglichkeit dar,

wenn sich die Zielgruppe in der Region des Ausbildungsbetriebs befindet.

■ Ausbildungshomepage

Eine gute Ausbildungshomepage ist heute Standard im Ausbildungsmarketing. Wann immer Schüler auf ein Unternehmen aufmerksam werden, durch eine Anzeige, ein Gespräch mit Freunden oder das Vorbeifahren mit dem Fahrrad, werden diese die Unternehmensseite aufrufen und die Ausbildungshomepage suchen. Ist diese versteckt, enthält sie nicht die gewünschten Informationen oder ist gar nicht vorhanden, geht dieser Interessent verloren. Einblicke in Beruf und die Ausbildung lassen sich mit kurzen Videos gut darstellen, die zudem auf YouTube platziert werden können. Kleinere spielerische Elemente, wie z.B. ein Test „Welcher Beruf in unserem Betrieb passt zu Dir?“ sprechen zudem an.

■ Internetplattformen für Auszubildende

Da die Schüler über das Internet nach freien Ausbildungsplätzen suchen, sollten die unterschiedlichen Plattformen genutzt werden. Hier gibt es bei den Kammern wie der Bundesagentur für Arbeit die Möglichkeit der kostenfreien Ausschreibung der Ausbildungsplätze. Kostenpflichtig sind dann Plattformen wie Azubiyo, AUBI-plus oder ausbildung.de, um drei bekannte Beispiele zu nennen.

■ Messen

Gerade in ländlichen Gebieten empfiehlt es sich, auf Messen vor Ort aktiv und damit sichtbar zu sein. Die vorhandenen Auszubildenden sollten als Botschafter am Messestand präsent sein, weil sie am besten Werbung für ihren Beruf machen, Berührungsängste nehmen und die Fragen der Schüler beantworten können.

■ Social Media

Natürlich ist die junge Generation auf den diversen sozialen Plattformen (Instagram und Co.) zu finden. Hier können Ausbildungsbetriebe ihre Auszubildenden gut über den Ausbildungsalltag berichten lassen. Mit diesen persönlichen Geschichten (Stichwort Storytelling) erhalten Schüler dann sehr realistische Einblicke.

■ Schülerpraktika

Noch bessere Einblicke gibt es live über Schülerpraktika. Diese sollte heute jeder Betrieb anbieten. Ein Praktikant hat überzeugt? Dann kann ihm am letzten Praktikumstag gleich ein Ausbildungsvertrag angeboten werden. Das überrascht und wird sicher zudem noch vielen Freunden erzählt. Gibt es ein besseres Ausbildungsmarketing?

■ Schulen

Bei den Marketinginstrumenten darf natürlich die Zusammenarbeit mit den Schulen nicht vergessen werden. Auch wenn es eine Investition an Zeit bedeutet. An passenden Schulen in der Region sollten die Ausbildungsbetriebe sichtbar sein. Das geht durch die Gestaltung einer Unterrichtsstunde, die Beteiligung an Informationstagen oder -abenden zur Berufswahl bis zu Praktika für Lehrer. Wichtig ist, dass hier immer Auszubildende mit zu den Schulen gehen, die ihren potentiellen Nachfolgern Rede und Antwort stehen.

■ Bewertungsplattformen

Auch Schüler werfen einen Blick auf die Bewertungsplattformen. Hier wird sogar völlig kostenfrei Marketing für die Ausbildung in den Betrieben gemacht. Zumindest, wenn die von ihrer Ausbildung begeisterten Auszubildenden dort eine positive Bewertung abgeben. Ausbildungsbetriebe sollten dies nutzen und die Auszubildenden selbst zu einer Bewertung auffordern.

■ Empfehlungsmarketing

Und ganz kostenfrei funktioniert zudem das Empfehlungsmarketing. Wenn eine wirklich gute Ausbildung angeboten wird, erzählen Auszubildende das gerne weiter. Manchmal braucht es nur einen kleinen Hinweis, damit diese im Freundeskreis, im Sportclub usw. von ihrer Ausbildung erzählen. Manche Unternehmen zahlen sogar eine Prämie für empfohlene Bewerber, die den Ausbildungsplatz antreten (Stichwort Auszubildende werben Auszubildende – vgl. den Beitrag von Erika Regnet „Mitarbeitende empfehlen Mitarbeitende“).

■ Active Sourcing

Sie denken, das macht man doch nicht, wenn es um einen Ausbildungsplatz geht? Warum nicht? Es sind zwar nicht viele, aber so manche Schüler und natürlich auch Studierende haben einen XING- oder LinkedIn-Account mit dem Hinweis, dass sie auf Ausbildungsplatzsuche sind. Die

ersten Ausbilder nutzen dies bereits und sprechen die Kandidaten direkt an.

■ Plakate/Anzeigen

Es ist immer zu überlegen, an welchen Stellen sich die Zielgruppe aufhält und wie dann dort auf die Ausbildungsplätze aufmerksam gemacht werden kann. Dazu muss man sich die jeweilige Zielgruppe genauer ansehen. Gibt es ein bestimmtes Computerspiel, welches angehende Fachinformatiker gerne online spielen? Dann könnte dort eine Bannerwerbung in Frage kommen. Oder nutzen viele der weiblichen Auszubildenden eine Beautyplattform? Auch hier kann wieder an eine Bannerwerbung gedacht werden. Oder gibt es gegenüber der bevorzugten Schule einen Imbiss? Dann kann man dort nachfragen, ob Informationskarten ausgelegt werden dürfen oder ein Plakat aufgehängt werden darf. Besonders auffällig wäre es auch, den regionalen Bus mit entsprechender Plakatwerbung zu versehen.

3. Damit die Bewerber nicht mehr abspringen

Im Ausbildungsmarketing kommt es heute darauf an, die Zielgruppe so anzusprechen, dass diese den Nutzen für sich erkennen kann. Die Fragen

- Warum sollte ich dort diesen Beruf erlernen?
- Was bringt mir das?
- Was bietet mir dieser Betrieb?

müssen beantwortet werden. Um die Erwartungen der jungen Menschen nicht zu enttäuschen, sind die Berufe und der Ausbildungsalltag realistisch und ehrlich darzustellen.

Das Ausbildungsmarketing ist ein Thema, welches das gesamte Jahr über nicht vergessen werden darf und langfristig zu sehen ist. Mit der Auswahl ist dann optimalerweise ein Jahr vor Ausbildungsbeginn zu beginnen. Zwar kann es durchaus gelingen, kurzfristig gute Bewerber zu finden. Der Startschuss für die meisten Betriebe ist allerdings ein Jahr vorher.

Ist die Aufmerksamkeit eines Bewerbers erst einmal auf einen Betrieb gelenkt, muss es einfach sein, sich dort zu bewerben. Schwierige und langatmige Bewerbungsformulare auszufüllen, die eher abschrecken, ist out. Die Bewerbung muss leichtfallen und kann – gerade bei kleineren Betrieben im ländlichen Raum – aus dem Angebot eines Telefonanrufs oder einer

WhatsApp-Nachricht bestehen, auf den sich der Ausbilder dann umgehend beim Schüler meldet.

Der Ausbildungsvertrag ist abgeschlossen – und nun? Jetzt gilt es, frühzeitig eine Bindung zu den Neuen aufzubauen, damit diese nach Vertragsabschluss nicht mehr abspringen. Und wenn doch, sollten diese sich wenigstens melden und Bescheid geben. Ghosting wird leider immer mehr zum Problem, und ganz verhindern werden wir es nicht können. Aber je besser die Bindung zum Ausbildungsbetrieb bereits aufgebaut wurde, desto eher werden die Neuen sicherer in ihrer Entscheidung für Betrieb und Beruf, sodass diese dann nicht mehr abspringen.

Hier helfen Weihnachts- oder Geburtstagswünsche oder auch Glückwünsche zur bestandenen Abschlussprüfung. Regelmäßige Informationen aus dem Unternehmen, wie eine Einladung zum Tag der offenen Tür oder zur Anprobe der Arbeitskleidung oder ein Pate, stärken diese Bindung zudem. Des Weiteren überzeugen persönliche Nachrichten – wie ein Bild vom vorbereiteten Arbeitsplatz oder den neuen Kollegen – und lassen die Freude auf den Ausbildungsbeginn steigen. Nicht nur die Bewerber, auch die neuen Auszubildenden vor Ausbildungsstart möchten umworben werden.

Ausbildungsbetriebe müssen heute im Ausbildungsmarketing einiges tun, um zu überzeugen. Mit einer guten Ausbildung, dem richtigen Mix an Instrumenten und authentischen Einblicken kann dies gelingen.

Literatur

- **Bleumortier, S.** (2019). *Auszubildende erfolgreich ausbilden und an das Unternehmen binden*. Offenbach: Jünger Medien Verlag.
- **DIHK** (2022). *DIHK-Ausbilderumfrage 2022*. Online verfügbar unter <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/fachkraefte/aus-und-weiterbildung/ausbildung/ausbildungsumfrage-22>. Abrufdatum 07.10.2022.
- **u-form Testsysteme** (2022). *Azubi-Recruiting Trends 2022. Management Summary*. Online verfügbar unter <https://www.testsysteme.de/studie>. Abrufdatum 07.10.2022.

Auszubildende suchen und finden im ländlichen Raum Mit Erlebnisorientierung und Bewegtbildkommunikation junge Menschen binden – Beispiele aus dem Landkreis Sigmaringen

Bernhard Kräußlich

Der Fachkräftemangel ist kein allgemeines Phänomen, sondern hängt stark von der Branche bzw. dem Beruf sowie von der Betriebsgröße ab. Zudem sind auch ländlich geprägte Räume von großen Engpässen betroffen. Unumstritten ist der Mangel an Arbeitskräften in Teilen der Gesundheitswirtschaft, in verschiedenen Bereichen der Natur- und Ingenieurwissenschaften sowie bei Auszubildenden im gewerblich-technischen Bereich. In anderen Branchen ist die Lage dagegen entspannter, wobei hier Unterschiede der Betriebsgröße von Bedeutung sind. So lässt sich feststellen, dass KMUs größere Schwierigkeiten haben, Stellen zu besetzen, als Großunternehmen. Und in kleineren Betrieben fehlen häufig umfassende Personalbeschaffungsstrategien oder attraktive Aufstiegsmöglichkeiten.

In ländlichen Räumen besteht grundsätzlich eine höhere Gefahr, dass junge Menschen in Ballungsräume abwandern. Die strategische Zielsetzung aus der Sicht der Wirtschaftsförderung des Landkreises Sigmaringen im ländlichen Raum Baden-Württembergs im Konkurrenzkampf gegen urbane Räume ist deshalb: Junge Menschen für die Wirtschaft begeistern und das Image des Wirtschaftsstandortes verbessern.

Beispiel 1: Firmenerlebnistage work@SIG

Ein sehr bedeutender Faktor für den Landkreis Sigmaringen ist die Situation des Arbeitsmarktes vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung. Selbst bei gleichbleibender oder leicht steigender Bevölkerungszahl im Landkreis ist durch die fortschreitende Alterung der Bevölkerung grundsätzlich von einer Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials auszugehen. Gleichzeitig nimmt die Nachfrage nach Fachkräften im Landkreis stetig zu. Zwischen 2015 und 2020 hat sich die Zahl der SV-Beschäftigten um gut acht Prozent erhöht. Die mittlerweile an Vollbeschäftigung grenzende Arbeitslosenquote von

3,3 Prozent (Stand August 2022) ist ebenfalls ein Beleg dafür. Ein weiterer Trend am Arbeitsmarkt ist die sinkende Zahl an Auszubildenden. Für Unternehmen wird es immer schwieriger, ihre Ausbildungsplätze zu besetzen. Das größte Potenzial an Nachwuchskräften liegt in den jungen Menschen, die bereits im Landkreis Sigmaringen sind. In Ergänzung zu den bestehenden Ausbildungsbörsen der Kommunen bietet die Wirtschaftsförderung des Landkreises mit den Firmenerlebnistagen work@SIG Unternehmen die Möglichkeit, sich interessierten Jugendlichen aus allen Schularten direkt im Betrieb vor Ort als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Im Kern handelt es sich bei den Firmenerlebnistagen um eine Betriebsbesichtigung der besonderen Art, die die Wirtschaft im Landkreis erleb- und spürbar machen soll und die Unternehmen dabei unterstützen möchte, ihre Betriebe Jugendlichen vor Ort zugänglich zu machen.

Den meisten jungen Menschen sind die Unternehmen vor Ort nur von außen bekannt. Man kennt das Logo, man hat eine grobe Vorstellung von der Tätigkeit, kaum einer weiß jedoch konkret, was hinter den Hallentoren geschieht. Die Öffnung eines Betriebes ermöglicht Einblicke in das Un-

ternehmertum und wirkt sich positiv auf dessen Image aus – dies vor allem in regionaler Hinsicht. Eine saubere Produktion, ein sicheres Arbeitsumfeld, ein hoher Innovationsgrad und die Transparenz der Arbeitsbedingungen machen die Unternehmen zu attraktiven Arbeitgebern. Und gerade kleinere Betriebe haben hier die Chance, sich im Wettbewerb mit größeren und vermeintlich bekannteren Unternehmen klar zu positionieren.

Die Durchführung der Firmenerlebnistage erfolgt in den Sommerferien. Jeden Tag öffnet ein anderes Unternehmen die Türen und organisiert ein erlebnisreiches Programm. Die Jugendlichen wählen über eine Webseite die Unternehmen aus und melden sich darüber an. Die Wirtschaftsförderung betreibt die Webseite, mit der die Jugendlichen mit den Unternehmen in Verbindung gebracht werden. Zudem unterstützt die Wirtschaftsförderung die Gestaltung der Betriebsführung, um den Erlebnischarakter sicherzustellen.

Positiver Nebeneffekt: Gerade der Eventcharakter der Betriebsbesichtigung erzeugt bei den Unternehmensverantwortlichen eine Motivation, sich mit der Außendarstellung des eigenen Unternehmens auseinanderzusetzen. Die Botschaften der



Unternehmenskommunikation werden in erlebbare Ereignisse umgewandelt und im Ergebnis wird das Image des Betriebs positiv beeinflusst. Und genau dieser Erlebnisaspekt der Firmenerlebnistage bedient den generellen gesellschaftlichen Trend zur Eventisierung. Im Durchschnitt der letzten Jahre kamen etwa 150 teilnehmende Jugendliche auf 30 Betriebe. Es konnte also rechnerisch an jedem Werktag der Sommerferien ein Firmenerlebnistag mit fünf Teilnehmenden durchgeführt werden. Wenngleich eine exakte Erfolgsermittlung schwierig ist, gibt es nach einer Projektdauer von mehr als zehn Jahren dennoch zahlreiche positive Rückmeldungen aus den Unternehmen, in denen von erfolgreichen Abschlüssen von Ausbildungsverträgen im Nachgang zu den Firmenerlebnistagen berichtet wird.

Beispiel 2: Ausbildungskampagne Azubi-Taxi

Die aktuellen Informations- und Kommunikationstechniken verändern die Arbeitsweisen von Wirtschaftsförderungen fundamental. Web 2.0 – die zweite Generation des Internets – bietet verlockende Möglichkeiten, schafft aber auch neue Herausforderungen. Soziale Medien sind zunächst nur Instrumente, die es im gesamten Marketing-Mix strategisch sinnvoll einzusetzen gilt. Die Basis bildet eine zielgruppenorientierte Kommunikationsstrategie, auf deren Grundlage verschiedene Medien zum Einsatz kommen. Wer das Social Web nutzt, tritt mit seinen Adressaten in einen Dialog. Daher ist vor der Wahl des Social Media Kanals zu prüfen, ob mit diesem die Zielgruppe adäquat anzusprechen ist. Die größte Herausforderung besteht in

der Generierung von Inhalten, sowohl in qualitativer wie quantitativer Hinsicht. Die Nutzer suchen nach Informationen, die ihnen einen echten Mehrwert bieten. Und mehr noch: Finden sie einmal Gefallen an einem Kanal, möchten sie kontinuierlich erkenntnisreiche Meldungen erhalten – sonst verlieren sie schnell das Interesse. Und das kostet viel Zeit seitens der Kampagnenverantwortlichen.

Die Wirtschaftsförderung des Landkreises Sigmaringen hat sich auf die Zielgruppe Auszubildende spezialisiert und im Rahmen einer Social Media Kampagne das Projekt Azubi-Taxi initiiert.

In einem eigens umgebauten, mit Kamera ausgestatteten Van, dem sogenannten „Azubi-Taxi“, sitzen zwei Auszubildende und die Geschäftsleitung eines Unternehmens. In einer einstündigen Fahrt durch den Landkreis stellen die Auszubildenden die in einem vorangegangenen Workshop erarbeiteten Fragen an ihren Chef. Die Fragen drehen sich um das Unternehmen, Berufsbilder und um private Einblicke in das Leben des Geschäftsführers. So lernt der Zuschauer den Geschäftsführer als authentisch und sympathisch kennen.

Das Format Azubi-Taxi vermittelt auf eine andere Art und Weise trockenere, eigentlich eher langweilige Fakten über ein Unternehmen. Die Auszubildenden und ihr Unternehmen werden dabei in den Vordergrund gerückt. Unter anderem werden zudem verschiedene Berufe und der Geschäftsführer der Firma vorgestellt. Dadurch, dass das Azubi-Taxi etwas Besonderes beziehungsweise etwas Neues darstellt, kann mehr Aufmerksamkeit als durch ein „normales“ Interview oder eine allgemeine Vorstellung des Unternehmens erreicht

werden. Das Azubi-Taxi kann als solches zu einem neuen Wiedererkennungszeichen für die Ausbildung im Landkreis Sigmaringen werden. Ein weiterer positiver Aspekt des Azubi-Taxis ist, dass durch die zahlreichen Außenaufnahmen auf eine **neue Art Standortmarketing** betrieben werden kann. **Durch Einbinden der vielfältigen Landschaft im Landkreis werden authentische Eindrücke der Region vermittelt.** Es wird deutlich, dass der Landkreis neben attraktiven Arbeitsplätzen auch zahlreiche Freizeitmöglichkeiten in der Natur aufweist.

Bilden Sie sich gerne einen eigenen Eindruck: <https://www.youtube.com/watch?v=5HPteG2ApR4&t=74s>.

Im Vorfeld der Fahrt findet ein Workshop mit ausgewählten Auszubildenden aus dem jeweiligen Unternehmen statt, welcher von Mitarbeitenden der WIS GmbH gestaltet wird. Dabei werden die Auszubildenden in folgenden Punkten gecoacht:

- Vermittlung von Social Media Kenntnissen an die Auszubildenden: Die Auszubildenden werden darauf aufmerksam gemacht, welche Orte und Geschichten in einem Unternehmen für die Sozialen Medien repräsentativ und geeignet sind
- Vermittlung von Kenntnissen in der Filmproduktion
- Vermittlung von Kenntnissen „Wie trete ich am besten vor der Kamera auf?“

Alles in allem sind die Auszubildenden inhaltlich sehr stark in die Kampagne eingebunden. Das lässt die produzierten Inhalte authentisch wirken. Dies ist von Bedeutung, da die Auszubildenden selbst auch als Multiplikatoren dienen sollen und so die Motivation deutlich höher ist, die eigenen Beiträge, die über die Social Media Plattformen der Wirtschaftsförderung veröffentlicht wurden, zu teilen und weiter zu verbreiten.



NW+ Zukunft der Arbeit

Zehn Stunden täglich arbeiten: Bielefelder Hotels führen Vier-Tage-Woche ein

Statt Rente mit 70

BDI-Präsident fordert 42-Stunden-Woche

Von afp, MaM

18.06.2022 - 10:35 Uhr
Lesedauer: 1 Min.

Reformierung der Rente

IW-Chef Michael Hüther fordert die 42-Stunden-Woche

Von dpa, neb

Aktualisiert am 03.06.2022
Lesedauer: 1 Min.

Fachkräftemangel

Wer will schon 42 Stunden in der Woche arbeiten?

Andere Länder haben die Viertagewoche oder den Sechstuentag. In Deutschland will der Industriepäsident die Arbeitsstunden erhöhen. So gewinnt man keine Fachkraft.

Ein Kommentar von David Gutensohn, 21. Juni 2022, 16:46 Uhr / 127 Kommentare /

Lindner hat recht

Deshalb braucht Deutschland mehr Überstunden

Niklas Wilhelm 0

Seit Wochen verspricht die deutsche Politik Lockerungen der Corona-Regeln für den Frühling. Die meisten Venues sind ausgebucht, es stehen unzählige Touren an und die Festival-Saison steht auch vor der Tür. Eigentlich schien es bergauf zu gehen für die von Corona-bedingten Absagen gebeutelte Konzertbranche. Ausgerechnet jetzt schlagen allerdings rund 50 Veranstalter aus ganze Deutschland Alarm: Das Personal für die Durchführung diverser Veranstaltungen fehlt.

Baden-Württemberg

Europa-Park-Chef wettet gegen Ansprüche junger Menschen: „Wollen nur drei Tage arbeiten“

Der Europa-Park hat derzeit Schwierigkeiten, neues Personal zu finden. Als Grund nennt Geschäftsführer Roland Mack unter anderem die zu hohe Anspruchshaltung der ...

Trotz entspannterer Corona-Lage müssen wegen Mitarbeitermangels Öffnungszeiten und Speisekarten gekürzt werden. Warum das so ist, erklärt ein Bremer Gastronom.

VIER-TAGE-WOCH

Drei Tage Wochenende – wie ein Augsburger Betrieb auf die Krise reagiert

Quickborn

Wegen Personalmangels: Stadt reduziert Öffnungszeiten im Freibad

Von Claudia Ellersiek | 23.05.2022, 17:30 Uhr

10.06.2022, 14:18 Uhr

Das PULS Open Air 2022 muss vorzeitig abgebrochen werden

Auf Empfehlung von Sicherheitsbehörden wie Polizei und Feuerwehr muss das PULS Open Air auf Schloss Kaltenberg am Freitag, den 10. Juni, vorzeitig abgebrochen werden. Grund sind erhebliche Personalausfälle beim beauftragten Ordnungsdienst.

Fachkräftemangel

Verlasst uns nicht!

Sie arbeiten, um uns das Leben schön zu machen. Aber was ist, wenn Köche und Kellnerinnen, Friseure und Sicherheitskräfte fehlen? Nach zwei Jahren Pandemie erlebt Deutschland einen nie da gewesenen Mangel.

Von **Sebastian Kempkens**, **Leon Koß** und **Carolin Rückl**

23. Juni 2022 ☉ / 302 Kommentare / 

Denn: Nach der [Corona](#)-Pause im Tourismus fehlen nun offenbar die Bademeister. Knapp 4.000 von ihnen sollen aktuell fehlen, berichtet der ORF unter Berufung auf den Verband der Badeanstalten in Italien. Demnach sind von dem Personalmangel Küsten im ganzen Land betroffen - von Sizilien bis Ligurien.

Italien droht der Strand-Kollaps: Bademeister sattelten offenbar um

Das Problem: Pro 100 Meter Strand braucht es in Italien per Verordnung einen Bademeister. Fehlt dieser, dürfen die Strände nicht geöffnet werden.

Lange Schlangen beim Check-in am Flughafen Düsseldorf: Eurowings chancelt kurzfristig Flugverbindungen

Nach langen Schlangen beim Check-in und Sicherheits-Check sagte die Lufthansa-Tochter Eurowings am Flughafen Düsseldorf (NRW) kurzfristig am Sonntag mehrere Flüge ab. Der Grund dafür ist bitter: Es fehlte einfach an Personal, wie der [Kölner Stadtanzeiger](#) ^{ca} berichtet. Auch Lufthansa strich kurzfristig Verbindungen, hieß es.

Wegen Personalmangels an den Flughäfen fallen in Großbritannien etliche Flüge aus, in London-Heathrow stapeln sich schon die Koffer der Reisenden. Und jetzt steht der größte Streik seit 30 Jahren bevor.

In letzter Minute abgesagte Flüge, Koffer, die sich im Terminalgebäude stapeln, und mindestens 15.000 gestrandete Reisende: Am [Flughafen](#) London-Heathrow setzte sich das Chaos der Vorwoche auch am Montag fort. Wegen akuten Mangels an Bodenpersonal zwang der Flughafen die [Airlines](#) jetzt, zehn Prozent aller Flüge abzusagen. Das betraf allein am Montag 90 Flüge, so die "Daily Mail"

Startseite > Lokales > München > München Zentrum

Personalnot! Münchner Sternelokal macht dicht – „Nie dagewesene Krise“

Erstellt: 20.06.2022, 06:05 Uhr

Von: [Stephanie Ebner](#)

SPONTAN-BESUCHE ERSCHWERT

Europa-Park begrenzt Besucherzahlen - Einschränkungen auch bei Gastronomie



Von Sina Alonso Garcia ▾

Weil es dem Europa-Park an Personal fehlt, werden die Besucherzahlen ab sofort eingeschränkt. Wer den Vergnügungspark besuchen möchte, muss sich vorher online ein Ticket kaufen - oder beim Spontanbesuch auf freie Kapazitäten hoffen.

Kinderbetreuung

Kitakapazitäten wegen Fachkräftemangels nicht ausgeschöpft

Einer Umfrage des Paritätischen Gesamtverbands zufolge verhindert Personalmangel oftmals eine volle Kitabelegung. In benachteiligten Sozialräumen fehle Unterstützung.

13. Juni 2022, 8:51 Uhr / Quelle: ZEIT ONLINE, dpa, AFP, iso / 168 Kommentare / 

Sonntag ohne Brötchen: Viele Bäcker verkürzen ihre Öffnungszeiten

Veröffentlicht: 04.08.2018

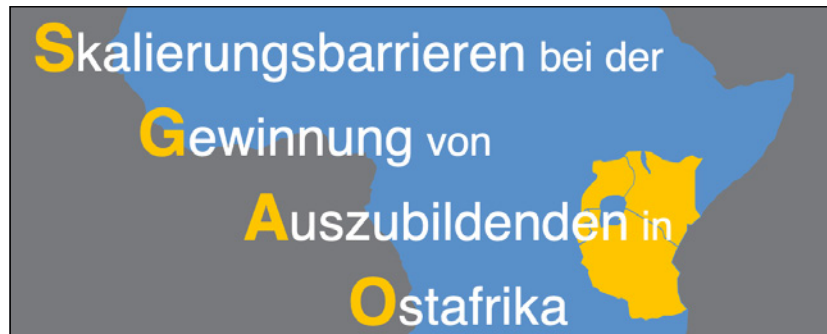
Auszubildende aus dem Ausland – eine Option für die Gewinnung von Fachkräften für ländliche Regionen?

Christian Lebrecht

Hintergrund

Der Fach- und Arbeitskräftemangel hat weite Bereiche des deutschen Arbeitsmarkts erreicht. Ein Bereich, in dem der Fachkräftemangel schon lange flächendeckend zu beobachten ist, sind die **medizinischen Pflegeberufe**. Egal ob in den Ballungszentren oder in ländlichen Regionen, es gibt kaum ein Krankenhaus oder eine Pflegeeinrichtung, die nicht über Schwierigkeiten berichtet, ausreichend Pflegekräfte zu gewinnen. Die Prognosen gehen davon aus, dass der Fachkräftemangel in der Pflege sich in den nächsten Jahren noch verschärfen wird. Durch die demografische Entwicklung werden auf der einen Seite zukünftig weniger junge Menschen zur Verfügung stehen, die einen Pflegeberuf ergreifen könnten. Auf der anderen Seite steigt aufgrund der steigenden Lebenserwartung die Zahl der älteren – und damit stärker pflegebedürftigen – Menschen. So geht die Bertelsmann-Stiftung (Rothgang et al., 2013) davon aus, dass bis 2030 ca. 500.000 Pflegekräfte in Deutschland fehlen werden.

Eine Option, diesem Fachkräftemangel zu begegnen, ist die **Rekrutierung von Pflegekräften aus dem Ausland**. Dieser Ansatz ist nicht neu. Schon in den siebziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts wurden Krankenschwestern aus Indien nach Deutschland gerufen, um die Personalknappheit in den deutschen Krankenhäusern zu lindern. Auch wenn Pflegeeinrichtungen zunehmend versuchen, Fachkräfte aus dem Ausland zu gewinnen, so ist dieser Weg alles andere als einfach. Sell (2020, S. 95ff.) betont in erster Linie drei Gründe für die Schwierigkeiten bei diesem Ansatz: Erstens führen unterschiedliche Berufsausbildungen und ein abweichendes Pflegeverständnis dazu, dass sich viele ausländische Pflegekräfte mit den Anforderungen schwertun, die an sie in Deutschland gestellt werden. So berichten Roser und Mainka (2021, S. 5),



dass 2019 lediglich 43 Prozent aller Verfahren zur Anerkennung der im Ausland erworbenen Ausbildungen ohne Auflagen stattgegeben wurde. Zweitens fehlt es in vielen Fällen an den notwendigen Kenntnissen der deutschen Sprache und Kultur, um sich erfolgreich in deutschen Pflegeeinrichtungen zu integrieren. Drittens führen auch oft intransparente Vermittlungsprozesse und nicht selten unseriöse Vermittler dazu, dass der administrative Aufwand für die Rekrutierung ausländischer Kräfte unverhältnismäßig hoch ist.

Neben der Gewinnung von fertig ausgebildetem Pflegepersonal besteht darüber hinaus die Option, im Ausland junge Menschen auf eine Ausbildung zur Pflegefachkraft in Deutschland vorzubereiten. Im Vergleich zur Anwerbung von schon ausgebildeten Kräften vermeidet diese Option auch einen Brain Drain von im eigenen Land dringend benötigten Fachkräften. Unter der Förderung des Bundeswirtschaftsministeriums wurden im letzten Jahrzehnt in Vietnam und El Salvador mehrere Hundert junge Menschen auf eine Ausbildung in Deutschland erfolgreich vorbereitet. Der Abschlussbericht des Bundeswirtschaftsministeriums zum Projekt (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2020) enthält einen detaillierten Leitfaden für Einrichtungen, wie sie im Ausland Vorbereitungskurse für eine Ausbildung in Deutschland aufbauen könnten. Allerdings sind der administrative Aufwand sowie die zu investierende Zeit für den Aufbau neuer Ausbildungsstrukturen im Ausland für

die meisten Krankenhäuser oder Pflegeeinrichtungen zu hoch, als dass dies eine praktikable Option für die Mehrzahl der Einrichtungen darstellt. Dementsprechend bleibt die im Ansatz vielversprechende Option, junge Menschen im Ausland für eine Ausbildung in der Pflege vorzubereiten, hinter ihrem Potenzial zurück.

Projektidee

Hier setzt ein aktuelles Projekt unter der Federführung der Hochschule Koblenz an. Aufbauend auf den im Vorfeld gemachten Erfahrungen sollen im Projekt „Nachhaltige Fachkräftesicherung in Pflegeberufen: Skalierungsbarrieren bei der Gewinnung von Auszubildenden in Ostafrika“ Prozesse und Strukturen so entwickelt werden, dass pro Jahr 5.000 junge Menschen auf eine Ausbildung in Deutschland als Pflegefachkraft vorbereitet werden können. Zentrales Augenmerk liegt auf der Identifikation und – idealerweise – Beseitigung von Engpassfaktoren, die einer Ausweitung auf eine größere Zahl von Teilnehmenden im Wege stehen. Die Zahl von 5.000 Teilnehmenden pro Jahr ist auf jeden Fall ambitioniert. Doch vor dem Hintergrund der Größe der sich abzeichnenden Fachkräftelücke in der Pflege ist es gleichzeitig notwendig, in größeren Dimensionen zu denken.

Da eine große Zahl von jungen Menschen für die Ausbildung gewonnen werden soll, ist im ersten Schritt zu identifizieren, aus welcher Region die zukünftigen Auszubildenden kommen sollen. In welcher Region besteht ein ausreichend großes Fachkräf-



Abb. 1: Der Prozess für die Gewinnung von Auszubildenden im Ausland

tepotenzial, sodass langfristig ausreichend Interessent*innen zur Verfügung stehen? Aus vier Gründen fiel unsere Wahl auf Kenia als Startpunkt für das Projekt. Erstens verfügt Kenia mit einer Bevölkerung von ca. 55 Millionen Menschen und einem jährlichem Bevölkerungswachstum von 2,2 Prozent im Jahr 2021 (Weltbank, 2022), über ausreichend viele junge Menschen, die grundsätzlich für eine Tätigkeit im Ausland zur Verfügung stehen. Zweitens hat Kenia ein Bildungssystem, das 82 Prozent aller Schüler*innen eines Jahrgangs bis zur 12. Klasse bringt. Dabei findet die Schulausbildung neben der Muttersprache auch in Kiswahili und Englisch statt, sodass die Schüler*innen schon umfangreiche Erfahrungen beim Erwerb und dem Einsatz von Fremdsprachen haben. Nach dem Schulabschluss nach der 12. Klasse gibt es aber nur wenige Optionen für eine weitere Bildung. Lediglich 13 Prozent eines Jahrgangs kommen in den Genuss einer tertiären Ausbildung (BIBB, 2018, S. 23) mit dem Ergebnis, dass jedes Jahr ca. 700.000 junge Menschen in Kenia die Schule verlassen, die das Rüstzeug für eine erfolgreiche Ausbildung haben, denen in Kenia dafür aber keine Perspektive gewährt wird. Als dritter Faktor ist das aktuelle Einkommensniveau in Kenia zu nennen. Clemens (2020, S. 10) zeigt, dass die Bereitschaft, auf der Suche nach Arbeit ins Ausland zu gehen, ab einem durchschnittlichen Pro-Kopf-Einkommen von \$ 1.000 im Jahr (nach Kaufkraftparität) deutlich ansteigt. Übersteigt das durchschnittliche Pro-Kopf-Einkommen aber \$ 10.000 jährlich, so nimmt das Interesse, im Ausland zu arbeiten, wieder deutlich ab. Mit einem durchschnittlichen Pro-Kopf-Einkommen (nach Kaufkraftparität) von aktuell knapp \$ 4.500 ist nicht nur aktuell, sondern auch in absehbarer Zeit mit einer hohen Bereitschaft vieler Kenianer zu rechnen, zumindest für einige Jahre zum Arbeiten die Heimat zu verlassen. Als vierter Faktor spricht für Kenia, dass es als wirtschaftlich

stärkste Nation in Ostafrika auch als Basis für die Rekrutierung von zukünftigen Fachkräften in Tansania, Uganda und Ruanda dienen kann.

Damit perspektivisch eine so große Zahl an Teilnehmenden das Programm erfolgreich durchlaufen kann, müssen die Prozesse und Strukturen stark standardisiert werden. Insgesamt lässt sich der Prozess in vier Phasen gliedern (vgl. Abbildung 1). Der Prozess beginnt mit einer möglichst passgenauen Selektion der Teilnehmer*innen. Bei ihrer Auswahl ist darauf zu achten, dass nur junge Menschen einbezogen werden, die nicht nur mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit den Vorbereitungskurs im Herkunftsland und später die Berufsausbildung in Deutschland erfolgreich absolvieren können. Darüber hinaus sollen die Teilnehmenden offen genug sein, sich ausreichend interessiert zeigen, damit sie sich später in Deutschland beruflich und privat wohlfühlen und sich gut integrieren. Um perspektivisch 5.000 junge Menschen jährlich in das Programm aufzunehmen, wäre die Auswahl über persönliche Gespräche zu aufwendig. Daher wird im Rahmen des Projekts ein psychometrischer Eignungstest entwickelt, der als Basis für die Aufnahme in das Programm dienen soll. In diesem Test sollen die Lernfähigkeit, die Offenheit für die Arbeit in einer anderen Kultur und eine Neigung für die Pflege überprüft werden. Neben der passenden Persönlichkeit ist die Beherrschung der deutschen Sprache eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Berufsausbildung und -tätigkeit in Deutschland. Aktuell werden neben einer erfolgreichen Teilnahme am Eignungstest auch Deutschkenntnisse auf dem Niveau B2 vorausgesetzt. Perspektivisch soll zudem die Option geschaffen werden, die Deutschkenntnisse im Rahmen des Vorbereitungskurses zu erwerben.

Sind die Voraussetzungen für die Teilnahme am Programm erfüllt, werden die jungen Menschen in einen acht Monate

dauernden Vorbereitungskurs aufgenommen. Dieser Kurs findet in Kenia beim Projektpartner Mount Kenya University, der größten privaten Hochschule Kenias, statt. In dem Kurs erhalten die Teilnehmenden zum einen einen vertiefenden Sprachunterricht mit dem Schwerpunkt auf medizinischer Fachterminologie. Ziel ist es, dass am Ende des Programms der B2-PRO Pflgetest des Goethe-Instituts erfolgreich bestanden wird. Darüber hinaus werden Grundlagen der Pflege sowie eine intensive Vorbereitung auf die deutsche Kultur und das Leben in Deutschland vermittelt. Nicht nur der Sprachkurs, sondern auch die anderen Module des Vorbereitungskurses schließen mit einer Prüfung ab. Die Teilnehmenden zahlen den Vorbereitungskurs selbst. Im Gegenzug erhalten alle, die den Vorbereitungskurs in Kenia erfolgreich absolvieren, die Garantie für einen Ausbildungsplatz an einem Krankenhaus oder einer Pflegeeinrichtung in Deutschland.

Parallel zum Vorbereitungskurs in Kenia werden Gespräche zwischen den Teilnehmenden und den Einrichtungen stattfinden, um zu entscheiden, wer bei welchem Krankenhaus die Ausbildung beginnen wird. Im Pilotprojekt mit sechzig Teilnehmenden ist die Gesundheitsholding Tauberfranken die erste Klinikgruppe, die die Teilnehmenden aus Kenia aufnehmen wird. Gespräche laufen derzeit mit weiteren Kliniken. Die Kliniken übernehmen die Reisekosten für die Auszubildenden und unterstützen diese darüber hinaus bei der Suche nach einer Wohnung. Sowie geklärt ist, bei welcher Einrichtung die Teilnehmenden ihre Ausbildung starten werden, können das Visum und die Aufenthaltsgenehmigung beantragt werden. Hier ist geplant, am Programm des beschleunigten Fachkräfteverfahrens teilzunehmen. Das Programm zielt darauf ab, den beteiligten Auszubildenden und den medizinischen Einrichtungen ein möglichst hohes Maß an Planungssicherheit zu ermöglichen, sodass nach

Beendigung des Vorbereitungskurses im August in Kenia im September/Oktober mit der Ausbildung in Deutschland begonnen werden kann.

Nach der Ankunft in Deutschland werden die Teilnehmenden vom Verein der **African Nurses/Pfleger in Germany e.V.** bei der Eingewöhnung in den deutschen Alltag unterstützt. Der Verein betreibt ein **Netzwerk von über 2.000 in Deutschland arbeitenden afrikanischen Pflegerinnen und Pflegern**. So wird jedem der jungen Menschen aus Kenia ein Pate oder eine Patin an die Seite gestellt, um sich möglichst schnell in Deutschland zurechtzufinden. Durch die Paten wird sichergestellt, dass zusätzlich zu den Ansprechpartner*innen in der Klinik oder Pflegeschule jemand da ist, der aus eigener Erfahrung die Situation der Neuankömmlinge kennt und so verständnisvoll helfen kann. Während der Ausbildung erhalten die Teilnehmenden aus Kenia die reguläre deutsche Ausbildungsvergütung. Nach der erfolgreichen Ausbildung zur Pflegefachkraft haben die Teilnehmenden beste Perspektiven für eine Berufstätigkeit in Deutschland. Es bleibt den Teilnehmenden überlassen, ob sie nach Abschluss der Ausbildung in der Einrichtung bleiben, in der sie ihre Ausbildung absolviert haben. Neben der Tätigkeit als Pflegefachkraft in einem Krankenhaus oder einer Pflegeeinrichtung besteht zudem die Möglichkeit, sich durch diverse Fortbildungen in verschiedenen Richtungen weiterzuqualifizieren.

Der gesamte Prozess der Auswahl der Teilnehmer*innen, der Vorbereitung in Kenia und der Ankunft und Ausbildung in Deutschland ist durch eine strenge Vorauswahl, klare Schilderung der Situation in Deutschland und eine intensive Beglei-

tung entlang des ganzen Prozesses darauf ausgelegt, die Zahl der Abbrüche im Programm zu minimieren. Unnötige Enttäuschungen und finanzielle Belastungen der Teilnehmenden sollen vermieden werden.

Ausblick

Ein zentraler Aspekt des Projekts ist die Identifikation von Skalierungsbarrieren. Während für die fachliche und interkulturelle Ausbildung ausreichend Lehrkapazitäten schon heute in Kenia vorhanden sind, zeichnet sich die Sprachausbildung als potenzieller Flaschenhals in der Skalierung ab. Obwohl bereits jetzt eine ganze Reihe von Schulen Deutsch als Fremdsprache anbietet und neben dem Goethe-Institut in Nairobi auch verschiedene private Sprachschulen existieren, ist die Zahl ausgebildeter Deutschlehrer*innen überschaubar. In einem Land mit mehr als 50 Millionen Einwohnern gibt es nur zwei Universitäten, die Sprachlehrer*innen für Deutsch als Fremdsprache ausbilden. Dementsprechend stellt sich die Frage, wie die Kapazitäten für die Sprachausbildung ausgebaut werden können. Der verstärkte Einsatz von virtueller Lehre mit Sprachlehrer*innen aus anderen Ländern ist eine Option. Die eigene Ausbildung von Sprachlehrer*innen explizit für das Projekt könnte langfristig eine weitere Option sein. Ob, und wenn ja welche weiteren Skalierungsbarrieren auftauchen werden, bleibt abzuwarten. Da das Projekt in seiner jetzigen Form bis 2026 angelegt ist, ist ausreichend Zeit, dies in Erfahrung zu bringen.

Bei der Gesundheitsholding Tauberfranken handelt es sich um einen Kooperationspartner, dessen Einrichtungen überwiegend im ländlichen Raum liegen. Für die Gesundheitsholding besteht die

Möglichkeit, ausländische Mitarbeitende in eine Region zu holen, an die die jungen Kenianer*innen nicht unbedingt gedacht hatten, wenn sie sich einen Arbeitsplatz in Deutschland vorgestellt hatten. Mit dieser Chance geht für die Gesundheitsholding Tauberfranken genauso wie für die weiteren zukünftigen Partner aus ländlichen Regionen eine besondere Verantwortung einher. Im Gegensatz zu Großstädten wie Berlin oder Hamburg ist in den ländlichen Regionen die Infrastruktur für die afrikanischen Mitarbeitenden weniger gut ausgebaut. Dies fängt bei der geringeren Zahl von Läden für afrikanische Nahrungsmittel an, geht über eine Bevölkerung, für die der Anblick dunkelhäutiger Menschen noch nicht vollkommen selbstverständlich ist, bis hin zu einer kleineren afrikanischen Community, der sich die Neuankömmlinge anschließen können. Daher ist für Einrichtungen aus dem ländlichen Raum umso wichtiger, sich – bei aller Unterstützung durch den African Nurses/Pfleger in Germany e.V. – aktiv um die Integration der jungen Menschen zu kümmern.

Das aktuelle Projekt ist primär auf die Vorbereitung für die Ausbildung in Pflegeberufen ausgelegt. Die im Rahmen des Projektes entwickelten Prozesse und Strukturen lassen sich aber auch **grundsätzlich auf andere Ausbildungsberufe übertragen**. Egal ob Ausbildungsberufe wie die des Fachinformatikers, des Industriemechanikers oder verschiedene Bauberufe, das Potenzial an jungen Menschen in Ostafrika, die sehr an solch einer beruflichen Perspektive in Deutschland interessiert wären, ist groß – genauso groß wie die Nachfrage nach Auszubildenden gerade in diesen Berufen in deutschen Unternehmen.

Literatur

- ❑ **BiBB Bundesinstitut für Berufsbildung** (2018). *iMove: Marktstudie Kenia*. Bonn: Bertelsmann-Verlag.
- ❑ **Bundesministerium für Wirtschaft und Energie** (2020). *Auszubildende aus Drittstaaten für die Pflege. Ein Leitfaden für Pflegeeinrichtungen*. Berlin.
- ❑ **Clemens, M.** (2020). *The Emigration Life Cycle: How Development Shapes Emigration from Poor Countries*. Washington D.C.: Center for Global Development.
- ❑ **Roser, L. & Mainka, A.** (2021). *Berufliche Anerkennung von Pflegefachkräften mit einer im Ausland erworbenen Berufsqualifikation*. 2. Auflage. Nürnberg: IQ Fachstelle Beratung und Qualifizierung.
- ❑ **Rothgang, H. et al.** (2013). *Themenreport „Pflege 2030“*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- ❑ **Sell, S.** (2020). *Potenzial und Grenzen von Zuwanderung in die Pflege*. In **Jacobs, K. et al.** (Hrsg.), *Pflege-Report 2019*. Heidelberg u.a.: Springer, S. 85 – 102.
- ❑ **Weltbank** (2022). *Population Data by country*. Online verfügbar unter <https://data.worldbank.org/country/kenya?view=chart>. Abrufdatum 08.09.2022.

Einsatz von Social Media zur Ansprache des Nachwuchses

Dilara Reinemann und Daniel-Andreas Lebmer

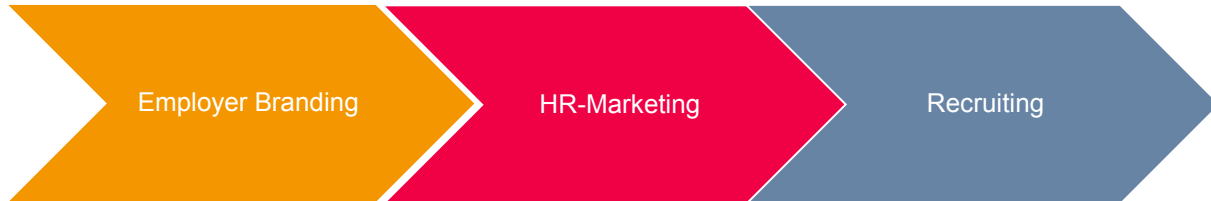


Abb. 1: Phasenmodell der Personalbeschaffung (Quelle: eigene Darstellung)

Grundlagen

Um Social Media Kanäle sinnvoll für die Mitarbeitengewinnung nutzen zu können, müssen zunächst die vorgelagerten Schritte verstanden werden. Sieht man das dreiteilige Phasenmodell von Employer Branding, HR-Marketing und Rekrutierung als einen auf sich aufbauenden Prozess an, ist eine klare Trennung dieser Begriffe notwendig.

► Definition Employer Branding:

„Employer Branding meint die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber“ (Kriegler, 2022).

Wie der Definition zu entnehmen ist, wird hier der Arbeitgeber als Marke betrachtet. Die Grundlage des Employer Brandings bildet die Corporate Identity des Unternehmens. Folgende drei Fragestellungen können bei der Positionierung unterstützen:

1. Was macht uns als Arbeitgeber aus? (z. B. Unternehmenskultur, Diversität)
2. Was sind unsere Alleinstellungsmerkmale? (z. B. Benefits, Standort)
3. Was sind unsere Ziele? (z. B. Kriterien entsprechend Great Place to Work®, Partizipation)

Durch Beantwortung der Fragen werden die Kernaussagen des Employer Brandings extrahiert. Diese sind identitätsstiftend für die interne Bindung und externe Gewinnung von Fachkräften. Sobald eine Marke besteht, die eine Firma als Arbeitgeber definiert, wird das HR-Marketing betrieben.

► Definition HR-Marketing:

„HR-Marketing umfasst die Erstellung zielgruppenspezifischer sowie unspezifischer Tools zur Ansprache der gewünschten Zielgruppen bzw. zur Erzielung des gewünschten Effektes auf Basis der aus dem Employer Branding erwachsenen Arbeitgebermarkenpositionierung bzw. der Kernbotschaften“ (Ullah & Witt, 2018, S. 52).

In diesem Schritt wird die innere und äußere Positionierung in Strategien und Maßnahmen übersetzt. Darunter kann man beispielsweise den Auftritt auf Social Media oder die Erstellung von Stellenanzeigen sowie deren Veröffentlichung verstehen. Bei der Umsetzung des an der Kernbotschaft orientierten HR-Marketings ist die spezifische Ansprache maßgebend, um das gewünschte Bild als Arbeitgeber zu vermitteln. Das Schaffen des erhofften Images hat Auswirkungen auf die darauf folgende Rekrutierung.

► Definition Rekrutierung:

Rekrutierung erfolgt mit dem Ziel, Personal mit dem passenden Profil in der richtigen Menge zur richtigen Zeit am richtigen Standort zu gewinnen und nachhaltig zu binden.

Der Übergang zwischen HR-Marketing und Personalbeschaffung ist vor allem in den ersten Prozessschritten, wie z. B. den Stellenanzeigen und deren Veröffentlichung, nicht trennscharf möglich. Insbesondere operative Rekrutierungsmaßnahmen sind in den zwei Schritten eng miteinander verknüpft. Der Personalbeschaffungsprozess beginnt mit der Stellenanzeige und endet mit dem Onboarding.

Ordnet man die Verwendung von Social Media in den dargestellten Prozess ein, bewegt man sich überwiegend im HR-Marketing. Die Möglichkeit des Active Sourcing über Karrierenetze fällt dabei stärker ins Recruiting. In den folgenden Abschnitten werden Empfehlungen zur erfolgreichen Anwendung von sozialen Medien im Kontext des genannten Modells genannt.

Um verschiedene Altersgruppen zielgruppenspezifisch anzusprechen, muss auf die entsprechenden, häufig genutzten Kanäle geachtet werden. Abbildung 2 gibt hierfür einen Input.

Personen im Alter von 14 bis 29 Jahren halten sich hauptsächlich auf den bilderbasierten Plattformen Instagram sowie Snapchat auf. Ab 30 Jahren sticht die Verwendung von Facebook heraus, ansonsten geht die Nutzung der sozialen Netzwerke deutlich gegenüber den Jüngeren zurück – wahrscheinlich als Folge der knapperen zeitlichen Ressourcen. Für 30 bis 49-Jährige ist Instagram noch partiell interessant, ab 50 Jahren nimmt dies aber stark ab. Es ist zu erkennen, dass die allgemeine Nutzung von sozialen Medien ab 50 Jahren signifikant zurückgeht. Mithilfe solcher Analysen lassen sich die zielgruppenspezifischen Kanäle identifizieren, die für die gezielte Ansprache von potenziellen Arbeitnehmern sinnvoll sind.

Allgemeine Tipps

Vor der Betrachtung der einzelnen Kanäle gibt es grundlegende Punkte, die zu beachten sind. Um einen erfolgreichen Social Media Auftritt schaffen zu können, sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen. Diese sind essenziell für den gewinnbringenden Einsatz der Ressourcen im Recruiting.

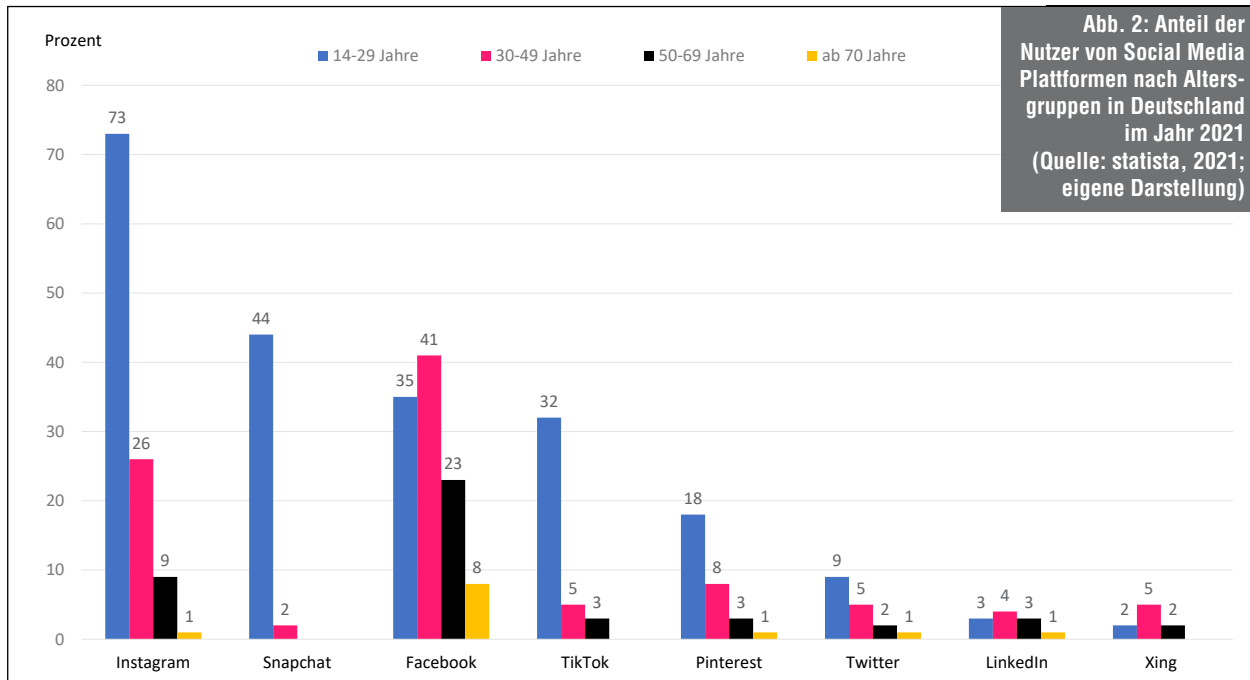


Abb. 2: Anteil der Nutzer von Social Media Plattformen nach Altersgruppen in Deutschland im Jahr 2021 (Quelle: statista, 2021; eigene Darstellung)

Christina Kling, Influencerin (christina.kli, 140.000 Follower*innen auf Instagram) und Gründerin der Social Media Agentur "create 4 passion" stellt dabei freundlicherweise ergänzend ihre Tipps in einem Interview zur Verfügung, die im Folgenden in den Kästen aufgenommen sind:

(a) Maßgeblich für erfolgreiches Auftreten auf sozialen Medien sind **Aktualität und Kontinuität** der Inhalte. Stoßen potenzielle Bewerber*innen auf veraltete Postings, die mehrere Wochen zurückliegen, entsteht kein positiver Gesamteindruck über das Unternehmen. Wenn kontinuierlich gezielte Inhalte für Arbeitssuchende öffentlich gemacht werden, zeigt dies Wertschätzung gegenüber Arbeitnehmer*innen. Mögliche Beispiele hierfür wären ein Azubi-Blog sowie die Information über offene Stellen. Regelmäßiges Posten von Beiträgen ist zudem Voraussetzung, um den Algorithmus bei sozialen Plattformen zu nutzen, um Reichweite zu generieren. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Inhalte vielen Personen zufällig angezeigt werden, erhöht sich durch das Einhalten dieser zwei Grundsätze deutlich.

(b) Außerdem ist es wichtig, **Professionalität und Qualität** bei der Bespielung der Kanäle einzuhalten. Wenn dies nicht der Fall ist, wird ein Negativeffekt geschaffen und Bewerber*innen

werden abgeschreckt. Folgende Tipps können helfen, Content ansprechend zu gestalten.

„Hinter jedem Social Media Account sollte eine Strategie bzw. ein Konzept stecken. Wenn es dies nicht gibt, sollte das auf jeden Fall erstellt werden, um nicht unstrukturiert vorzugehen. Dabei sollten verschiedene Formate genutzt werden (Bild, Reel, Story etc.). Die Formate und Captions sollten Mehrwert liefern (Unterhaltung, Wissen etc.). Captions sollten den Nutzer immer ansprechen, z. B. mittels einer Frage: ‚Welche Produkte nutzt ihr am liebsten? Team A oder B?‘

Die Biografie (als eine kurze Beschreibung) des Profils sollte schnell widerspiegeln, mit welchem Unternehmen man es zu tun hat. Website/Impressum muss unbedingt verlinkt sein, evtl. noch, was die Firma auszeichnet, z. B. ‚Ihr Gebrauchtwagenspezialist in Augsburg und Umgebung. Das wären mal ein paar Tipps, die ich Euch mitgeben kann‘. Christina Kling

(c) Ein wichtiger Leitsatz in der Kommunikation ist der **authentische und transparente Auftritt** und Umgang auf sozialen Plattformen. Wird ein unglaubliches Bild eines Unternehmens als Arbeitgeber vermittelt, können im Nachhinein entstandene Erwartungen der Bewerber*innen nicht

erfüllt werden. Dies kann die Fluktuation erhöhen und die Bindung zur Firma senken. Eine mögliche Maßnahme ist, **Mitarbeitende und Auszubildende in die Erstellung der Beiträge miteinzubeziehen**. Das könnte durch kurze Darstellung des Arbeitsplatzes und der Tätigkeiten in Videoformat geschehen, wie es beispielsweise die Holzbearbeitung Kraus GmbH erfolgreich umsetzt. Hier werden die Ausbildungsberufe von den Auszubildenden selbst gezeigt, wobei die Wertschätzung gegenüber dieser Zielgruppe deutlich wird. Das Lernumfeld und die familiäre Unternehmenskultur im Betrieb wirken dabei authentisch und transparent.

(d) Das **Verständnis der entsprechenden Zielgruppen** ist Voraussetzung für die richtige Ansprache, den angemessenen Umgang und die Auswahl der zu bespielenden Kanäle (siehe die Statistik in Abbildung 2). Dabei sind die Unterschiede von verschiedenen Generationen zu beachten.

Christina Kling beantwortet die Frage nach Differenzierung zwischen der Ansprache der 14 bis 29-Jährigen und 30 bis 49-Jährigen beispielsweise wie folgt: „Die Ansprache erfolgt anders. Je nach Interessen der Follower. Mittels der Social Media Strategie, welche man vor dem Start eines Social Media Accounts erstellt, werden ja Zielgruppen bzw.

Personas analysiert und anhand dieser können die Interessen der Personen abgeleitet werden. Bei 14 bis 29-Jährigen sollte man die Ansprache lockerer gestalten als bei 30 bis 49-Jährigen.“

- (e) Bei der künstlerischen Ausgestaltung des Auftritts sollte das **Corporate Design** des Unternehmens eingehalten werden. Bei kontinuierlicher Verwendung einheitlicher Farben, Schriftarten etc., entsteht bei den Betrachter*innen unterbewusst eine Verknüpfung mit der Firma und dies erhöht den Wiedererkennungswert und die wahrgenommene Professionalität. Eingesetzt im Recruiting wird die Präsenz als Arbeitgeber bei potenziellen Bewerbern gesteigert. Bei der konkreten Umsetzung gilt:

„Der Feed sollte harmonisch sein, sprich alle Bilder / Reels sollten farblich zueinander passen.“ Christina Kling

- (f) Um sich von anderen Unternehmen auf Social Media stärker abzuheben und Aufmerksamkeit zu erregen, sollten **virale Postings** erstellt werden.

Wie Viralität geschaffen werden kann, erklärt Christina Kling folgendermaßen:

„Viralität kann hauptsächlich nur noch durch Reels erreicht werden, da diese organisch besser performen. Daher ist es nötig bzw. von Vorteil, Reels zu erstellen. Diese sollten vor allem eins – Mehrwert – haben. Mehrwert kann beispielsweise in Form von Unterhaltung stattfinden (Comedy) oder in Form von Wissen (Facts, die ihr nicht kanntet, 3 Tipps für ..., die 6 besten Empfehlungen für ...).

Für Viralität ist zudem ein schneller und spannender Videoeinstieg nötig. Innerhalb der ersten ein bis drei Sekunden muss etwas passieren, sonst wischen die Nutzer weiter.

Die Videos sollten nicht zu lange sein, da die Wahrscheinlichkeit, dass die Nutzer bis zum Ende schauen, sinkt, je länger das Video ist. Bei einem 6-Sekunden-Video ist die Chance deutlich höher als bei einem 40-Sekunden-Video. Somit ist die Watch-Time höher und es wird mehr Leuten ausgestrahlt. Wenn man gezielt junge Leute ansprechen will, dann sollte man evtl. schauen, welche Trends gerade gut

performen. Diese findet man meistens ein bis zwei Wochen vorher auf TikTok. Trends: Bestimmte Videoformate oder bestimmte Sounds, die man nutzt.“

Berücksichtigt man diese Tipps, kann der Social Media Auftritt ein positiver Pluspunkt für Unternehmen beim Kampf um die Talente sein. Sie werden als attraktive/r Arbeitgeber*in wahrgenommen.

Plattformen

Verschiedene soziale Kanäle können zur Rekrutierung genutzt werden. Teilweise können diese zur Veröffentlichung von Stellen verwendet werden, andere wirken unterstützend zum HR-Marketing. Die Auswahl, auf welchem Medium man Präsenz zeigen will, ist abhängig von der gewünschten Zielgruppe (vgl. Abbildung 2). Im Folgenden werden Verwendungsmöglichkeiten der ausgewählten sozialen Medien beispielhaft aufgezeigt.

Die in Deutschland meistgenutzte Plattform mit einer Nutzerzahl von 47 Millionen ist **Facebook** (vgl. Helmker, 2022). Hier besteht die Möglichkeit für Arbeitgeber, eine eigene Unternehmensseite zu erstellen. Dabei sind die Angaben von Unternehmensinformationen, Kontaktdaten sowie Verlinkung auf die Homepage essenziell. Die Firma kann sich dort durch textbasierte Beiträge, Reels und Storys präsentieren. Durch die Nachrichtenfunktion können die beteiligten Parteien zeitnah in Kontakt treten. Arbeitssuchenden ist es möglich, direkt auf Postings von Stellenangeboten zu reagieren, wobei die Hemmschwelle niedrig ist. Unternehmen können ihre zu besetzenden Stellen zusätzlich in diversen

Gruppen, z. B. der Augsburger Jobbörse, zielgerichtet teilen.

Instagram verhält sich bei der Nutzung ähnlich, allerdings steht die visuelle Darstellung hier im Vordergrund. Der Fokus liegt auf Bildern, kurzen Videos, Storys und der direkten Interaktion mit Followern durch Reaktionen auf Inhalte. Der Austausch kann durch Quizze, Skalenabfragen oder Q&As stattfinden. Die Verlinkung der Homepage sowie das Impressum sind auf dem eigenen Profil wichtig. Eine Besonderheit ist die Option, Storys in den Instagram Story Highlights unter passenden Titeln zu speichern. Diese verschwinden normalerweise nach 24 Stunden und können durch diese Funktion langfristig auf der Seite für erneutes Aufrufen festgehalten werden. Gesuchte Informationen werden dadurch einfacher gefunden. Ein anschauliches Beispiel zeigt die zu Rekrutierungszwecken erstellte Seite der Rewe Group.

Bei der jüngeren Generation ist die kreative, videobasierte Plattform **TikTok** beliebt. User können kurze Videos von Content Creators betrachten. Dabei werden Inhalte von Kanälen angezeigt, denen man folgt, sowie für den Nutzer vom Algorithmus vorgeschlagene Formate auf der „for you Page“. Wie solche viralen Beiträge generiert werden können, erklärt Christina Kling im vorangegangenen Abschnitt. Wie auf den anderen Social Media Plattformen kann hier zielgruppenspezifisch Werbung geschaltet werden. Für Firmen aus dem Raum A³ kann dies beispielsweise regional zum HR-Marketing genutzt werden.

Eine weitere Möglichkeit, ein TikTok-Video kreativ zu gestalten, ist das Hinzuzie-

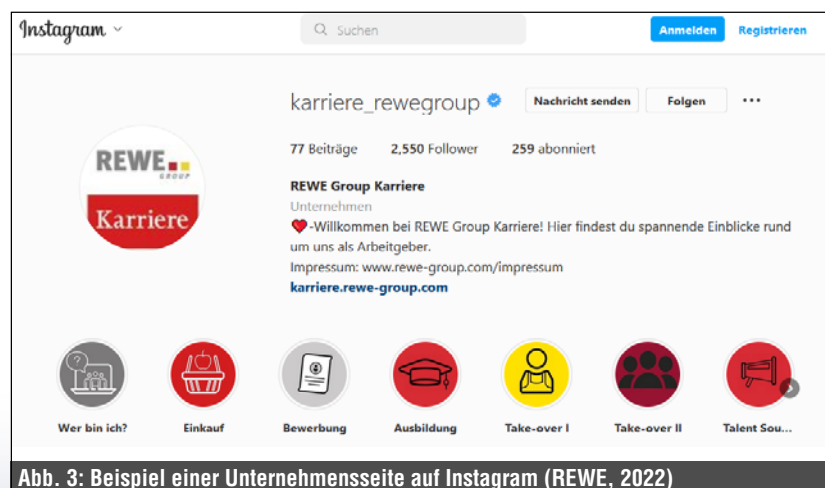


Abb. 3: Beispiel einer Unternehmensseite auf Instagram (REWE, 2022)

hen eines passenden Creators. Kaufland warb im Jahr 2021 beispielsweise mit dem Influencer Herr Anwalt explizit für die eigenen Ausbildungsberufe.

Ebenfalls gefragt bei Personen ab 14 Jahren ist **Snapchat**. Diese App fokussiert sich auf den Austausch zwischen privaten Nutzern. Unternehmen können diese Plattform für die Kommunikation und das HR-Marketing über Storys anwenden. Allerdings ist das Medium stark auf Einzelpersonen ausgerichtet. Somit ist Snapchat nur bedingt für Unternehmen einsetzbar.

YouTube ist ein Videoportal und verfügt über YouTube-Shorts sowie über die Kommentarfunktion, welche allerdings als zweitrangig zu betrachten ist. Durch den Aufbau von YouTube, der sich von oben genannten Social Media Plattformen unterscheidet, liegt der Fokus stark auf der Unterstützung im HR-Marketing. Da YouTube auf Informationsebene agiert, ist die Akzeptanz gegenüber einer längeren Videodauer höher. Unternehmen können hier Videos erstellen, deren Links an anderen Stellen geteilt werden. Beispielsweise können vertiefende Einblicke in Berufe in Stellenanzeigen per QR-Code platziert werden. Das Portal verfolgt nicht das Ziel, als eigenständiges Medium zu fungieren, sondern läuft unterstützend auf zweiter Ebene. Die Möglichkeit, während monetarisierter Filme anderer Kanäle zielgruppenspezifische Werbung zu schalten, besteht hier ebenfalls.

Active Sourcing bei XING und LinkedIn

Active Sourcing als zielgerichtete proaktive Ansprache von potenziellen Kandidat*innen durch ein Unternehmen kann auf verschiedene Weise betrieben werden. Im Folgenden wird auf die virtuelle Methode über digitale Businessnetzwerke eingegangen. Die Vorreiter sind **XING** und **LinkedIn**. Ersteres ist vorrangig in Deutschland verbreitet, während LinkedIn international angewendet wird (vgl. Helmker, 2022), sich aber inzwischen auch in Deutschland immer mehr durchzusetzen scheint. Beide bieten die grundlegenden Anwendungsfunktionen sozialer Netzwerke. Die Nutzer*innen sind überwiegend Personen mit akademischem Hintergrund, kaufmännischer Berufserfahrung sowie Firmen. Durch Einsatz und Pflege des Unternehmensprofils findet Werbung im Rahmen des Personalmarketings statt. Die Karrierenetzwerke bieten verschiedene Features an, welche je nach gewähltem Abo-Modell zur Verfügung stehen. Damit können gezielt potenzielle Wunschkandidat*innen nach ihren Qualifikationen gesucht und kontaktiert werden, um auf offene Stellen zu verweisen und den Kandidatenpool zu vergrößern.

Besonders in der Zeit des Fachkräftemangels ist es essenziell, mehrere Chancen der Personalgewinnung zu nutzen. Durch die direkte Ansprache vermittelt man Interesse und Wertschätzung. Es besteht zudem die Möglichkeit, Arbeitnehmende für einen Jobwechsel zu motivieren, welche nicht

aktiv auf der Suche sind. Allerdings: Gut gemachtes Active Sourcing ist zeitaufwendig, denn eine individualisierte Ansprache ist notwendig, während austauschbare Massenmails potenzielle Kandidat*innen zunehmend nerven. Und selbst dann wird nur ein kleiner Prozentsatz der Angeschriebenen überhaupt antworten.

Fazit

Die oben genannten Tipps sind maßgebend für die erfolgreiche Umsetzung von Social Media Kampagnen. Anderenfalls hat ein unprofessioneller Auftritt auf Seiten wie Instagram, Facebook & Co. eine negative Wirkung auf die Stellensuchenden. Umgekehrt erhöht eine gute Online-Präsenz die Wahrscheinlichkeit, dass sich potenzielle Arbeitnehmer*innen bewerben bzw. Stellen an ihre Bekannten weiterleiten. Die potenziellen Kandidat*innen erhalten erste Eindrücke, welche für die weiteren Schritte ausschlaggebend sind. Die Verlinkung auf Stellenportale und die eigene Homepage sollte vorhanden sein, um den fortlaufenden Prozess für Interessierte zu unterstützen.

Social Media kann zudem nicht nur als Stellenportal genutzt werden. Die Recherche über soziale Netzwerke kann neue Zielgruppen erschließen und entspricht einem der ersten Berührungspunkte mit dem Unternehmen als Teil der **Candidate Experience**. Hier wird Aufmerksamkeit erzeugt und das Unternehmen kann sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren.

Literatur

- Helmker, C. (2022). *Social-Media-Nutzerzahlen 2022: Social-Media-Nutzer in Deutschland und weltweit*. Online verfügbar unter <https://www.blog2social.com/de/blog/social-media-nutzer/>. Abrufdatum 06.09.2022.
- Kriegler, W. R. (2022). *Definition Employer Branding | DEBA GmbH*. Online verfügbar unter <https://www.employerbranding.org/employer-branding>. Abrufdatum 24.08.2022.
- REWE (2022). *REWE Group Karriere (@karriere_rewegroup) • Instagram-Fotos und -Videos*. Online verfügbar unter https://www.instagram.com/karriere_rewegroup/?hl=de. Abrufdatum 06.09.2022.
- Statista (2021). *Anteil der Nutzer von Social-Media-Plattformen nach Altersgruppen in Deutschland im Jahr 2021*. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/543605/umfrage/verteilung-der-nutzer-von-social-media-plattformen-nach-altersgruppen-in-deutschland/>. Abrufdatum 07.10.2022.
- Ullah, R. & Witt, M. (Hrsg.) (2018). *Praxishandbuch Recruiting: Grundlagenwissen - Prozess-Know-how - Social Recruiting*. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Mitarbeitende empfehlen Mitarbeitende

Erika Regnet

Programme mit dem Ziel „aktuelle Mitarbeitende empfehlen neue Mitarbeitende“ gehören seit Jahrzehnten zum Standardrepertoire im Personalmarketing und Recruiting. Vor allem in Phasen eines Arbeitskräftemangels erfreuen sie sich besonderer Beliebtheit, dann werden sie zunehmend systematisiert eingesetzt und mit Geldprämien bei erfolgreichen Empfehlungen honoriert.

Man könnte sich die Entwicklung noch weitergehend vorstellen, nämlich dass auch unternehmensfremde Personen Empfehlungen für geeignete Mitarbeitende abgeben und dafür prämiert werden – vergleichbar zu Vertriebsmodellen also. Vor einer solch weitreichenden Marktöffnung, bei der jede/r als freiberuflicher Headhunter ohne konkreten Auftrag agieren könnte, schrecken die meisten Unternehmen bisher zurück, aber immerhin 31 Prozent beziehen Externe (Kunden etc.) durchaus in ihr Empfehlungsprogramm mit ein (firstbird, 2020, S. 14).

Die Vorteile eines Programms „Mitarbeitende werben Mitarbeitende“ sind vor allem, dass die Personen, die aktuell bei einem Unternehmen beschäftigt sind,

- als glaubwürdige BotschafterInnen der Organisation gelten, sie beschreiben Aufgaben und Betriebsklima authentisch aufgrund der eigenen Erfahrungen;
- ihrerseits einschätzen können, welche Personen mit welchen Stärken und Schwächen, Kompetenzen und Erwartungen zur Organisation und den Teams passen;
- eine geeignete Vorauswahl bei den Empfehlungen treffen dürften, um nicht jemanden zu empfehlen, der/die relativ schnell fachlich scheitert oder sich in den Teams nicht zu integrieren vermag, das könnte ja durchaus negativ auf den oder die EmpfehlungsgeberIn zurückfallen;
- häufig aus der Ausbildung oder dem Studium noch viele Kontakte zu Personen mit ähnlichen fachlichen Kompetenzen haben;
- im Freundeskreis als erste erfahren, wenn jemand über einen Stellenwechsel nachdenkt;

- in den sozialen Netzwerken eine Vielzahl an beruflichen Kontakten haben, die bei einer Stellenvakanz hilfreich sein können.

Und was gibt es Besseres für ein Unternehmen als Mitarbeitende, die ihren Arbeitgeber wirklich vollen Herzens empfehlen? Es handelt sich ja sozusagen um eine Direktansprache, ein active sourcing, auf persönlich-freundschaftlicher Ebene.

Von daher sind HR-Professionals und verantwortliche Führungskräfte in der Linie gut beraten, **Unternehmensbewertungen und Weiterempfehlungsraten** in Arbeitgeberbewertungsplattformen wie kununu oder Glassdoor regelmäßig zu überprüfen. Natürlich macht es einen markanten Unterschied, ob ein Unternehmen von 25 Prozent oder von 79 Prozent oder gar 85 Prozent der Mitarbeitenden weiterempfohlen wird. Zum einen kennen die zufriedenen wie die unzufriedenen Mitarbeitenden ja wieder andere Menschen, mit denen sie auch über ihre Arbeit und ihre Arbeitsbedingungen sprechen. Zum anderen: Würden Sie Ihren Urlaub in einem Hotel verbringen wollen, das nur von jedem/jeder vierten BesucherIn weiterempfohlen wird?

Bei Empfehlungen, die nicht auf persönlichen Kontakten, sondern auf den sozialen Netzwerken basieren, wird das Eignungs- und Passungsargument zugunsten der hohen Reichweite zurückgedrängt: Viele Menschen haben hunderte von Kontakten, kennen die meisten davon aber (wenn überhaupt) nur oberflächlich. Dies ist im weiteren Verlauf im Auswahlprozess zu berücksichtigen.

► Tipps:

Bitten Sie Ihre Mitarbeitenden wie BewerberInnen, Ihr Unternehmen und die Erfahrungen anonym im Internet zu bewerten. Gehen Sie also offensiv mit Bewertungen um. Die Unzufriedenen bewerten Sie sowieso, also motivieren Sie auch die Zufriedenen, sich zu Wort zu melden.

Analysieren Sie Ihre **Weiterempfehlungsraten**

(a) durch Befragungen innerhalb der Organisation, z.B. bei den Auszu-

bildenden, im Vertrieb, am Standort Zusmarshausen etc.

- (b) auf Stellenbewertungsplattformen im Internet
- (c) vergleichen Sie die Entwicklung über die Jahre, kritisch ist vor allem, wenn sie ohne ersichtlichen Grund plötzlich abfallen.

Werden Sie aktiv bei schlechten Bewertungen, erkunden und ändern Sie Bedingungen der Unzufriedenheit.

Fordern Sie die Mitarbeitenden offensiv dazu auf, potentielle Mitarbeitende zu empfehlen.

Bieten Sie Prämien bei erfolgreicher Vermittlung an.

Klären Sie, ob es sich um eine qualifizierte Empfehlung handelt (man kennt die Person mit ihren Kompetenzen und Arbeitsweisen) oder eine aus den sozialen Netzwerken. Zahlen Sie aber in beiden Fällen dieselbe Prämie – nur dann erreichen Sie ehrliche Aussagen und können sich in Ihrem Auswahlprozess darauf einstellen.

Kritisch könnte man gegen Mitarbeitendenempfehlungsprogramme einwenden, dass

- keine Diversität entsteht, da immer nur ähnliche Menschen mit einem vergleichbaren Hintergrund empfohlen werden, da man primär Menschen kennt, die ähnlich leben und ticken wie man selbst;
- Menschen ohne „Vitamin B“ (B = Beziehung) bei gleicher Qualifikation das Nachsehen haben, sie werden systematisch benachteiligt;
- die Eignung und Passung trotzdem vonseiten der HR-Verantwortlichen geprüft werden muss;
- manche bei Empfehlungen weniger an die Eignung als an Freundschaften oder den Erhalt der Prämie denken.

Die fehlende Diversität und die Benachteiligung bestimmter Gruppen sind in Zeiten eines Fachkräftemangels oft schnell obsolet, wenn man ja gerne Frauen, Migrantinnen, Ingenieurinnen, Schulabsolventen, Studienabbrecherinnen etc. einstellen würde, sich diese jedoch nicht bewerben.

Firstbird ist ein großer Anbieter, der europaweit Software vermarktet, mit der die Mitarbeitenden direkt in das Recruiting

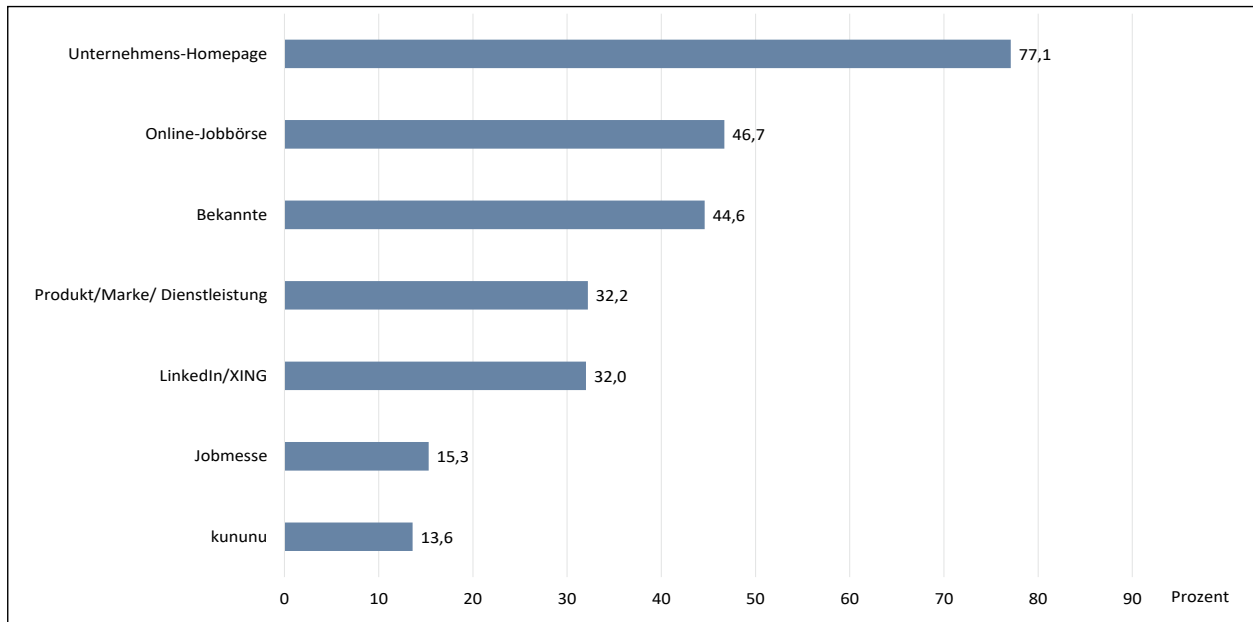


Abb. 1: Welche Stellen werden über Mitarbeitendenempfehlungen besetzt? (Quelle: firstbird, 2022, S. 18)

eingebunden werden können, um so zu einer Mitarbeitendenempfehlung zu kommen. Vom Unternehmen freigeschaltete Stellenanzeigen können die Mitarbeitenden so ihrem Freundeskreis via Facebook, Twitter, LinkedIn, Xing oder WhatsApp schnell und einfach weiterleiten.

Jährlich werden von firstbird Kundenbefragungen durchgeführt und veröffentlicht. Nach der Befragung aus dem Jahr 2022 bei 398 HR-Verantwortlichen verschiedener Unternehmen (firstbird, 2022, S. 10) zahlen 94 Prozent der Unternehmen mit einem Mitarbeitende-werben-Mitarbeitende-Programm Geldprämien bei einer erfolgreichen Vermittlung an ihre Unternehmensangehörigen aus. Der Betrag liegt bei 39 Prozent zwischen 500 – 1.000 €, bei weiteren 35 Prozent zwischen 1.000 – 2.000 €, bei 27 Prozent sogar über 2.000 € pro Vermittlung. 63 Prozent der Unternehmen zahlen die Prämie in einer Summe aus, 34 Prozent stückeln die Summe. Jedes zweite Unternehmen (49 Prozent) wählt dafür das erfolgreiche Bestehen der Probezeit, also nach sechs Monaten oder sogar mehr. 18 Prozent der Unter-

nehmen zahlen alles bzw. eine Teilsumme bei Vertragsunterzeichnung oder bei Arbeitsbeginn (21 Prozent) aus, weitere 25 Prozent nach drei Monaten Arbeitszeit. Die Prämienhöhe hat aber nach der Analyse keinen statistisch nachweisbaren Einfluss auf die Anzahl an Empfehlungen oder Geeigneten (firstbird, 2020, S. 11).

Die Qualität der empfohlenen KandidatInnen schätzen im Übrigen 14 Prozent der befragten HR-Verantwortlichen als sehr hoch und 55 Prozent als hoch ein (ebenda, S. 17), nur 4 Prozent sehen eine eher schlechte Qualität. Die Unternehmen in Deutschland und Österreich, die sich an der firstbird-Befragung beteiligt haben, können auf diese Weise 12 Prozent ihrer Stellen durch Mitarbeitendenempfehlungen besetzen (firstbird, 2020, S. 10). Nach der IAB-Stellenerhebung (Bossler et al., 2017, S. 3) profitieren vor allem kleinere Unternehmen von diesem Besetzungsweg: Sie können 47 Prozent ihrer Stellen über Mitarbeitendenempfehlungen sowie persönliche Kontakte besetzen.

Kritisch angemerkt wird in der Studie von firstbird, dass nur ein sehr kleiner

Prozentsatz der Mitarbeitenden der Kundenunternehmen regelmäßig (d.h. mindestens einmal pro Quartal) jemanden empfiehlt. Firstbird sieht die Unternehmen in der Pflicht: „Damit sich Erfolg durch Mitarbeiterempfehlungen einstellt und langfristig gesichert werden kann, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, das Engagement ihrer Mitarbeitenden zu erhöhen. Gelingt das nicht, laufen Unternehmen Gefahr, Empfehlungen aus den immer gleichen Netzwerken zu erhalten, was einerseits die Auswahl langfristig einschränkt und andererseits der Diversität im Unternehmen schadet“ (2022, S. 15).

Abbildung 1 veranschaulicht, dass in den meisten Fällen Fachkräfte und SpezialistInnen gesucht und empfohlen werden. Managementpositionen werden eher auf anderen Wegen (Direktansprache, Personalberatung etc.) besetzt. Doch der Fachkräftemangel zieht Kreise: Empfehlungsprogramme werden inzwischen auch für Trainees, Auszubildende oder PraktikantInnen eingesetzt.

Literatur

- ❑ Bossler, M. Kubis, A. & Moczall, A. (2017). *Große Betriebe haben im Wettbewerb um Fachkräfte oft die Nase vorn*. Online verfügbar unter <https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/k170815j01>. Abrufdatum 16.08.2022.
- ❑ Firstbird (2020). *Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter. Benchmark-Studie. Eine Analyse von Mitarbeiter-Empfehlungsprogrammen in 143 Unternehmen*. Online verfügbar unter <https://www.firstbird.com/de/download/>. Abrufdatum 16.08.2022.
- ❑ Firstbird (2022). *Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter. Benchmark Report 2022. Ergebnisüberblick*. Online verfügbar unter <https://www.firstbird.com/de/download/>. Abrufdatum 16.08.2022.

Neue Zielgruppen als Humanressourcen nutzen – Diversity als Chance

Erika Regnet

„Zu weiß, zu deutsch, zu männlich“, so war 2008 die Einschätzung des damaligen Siemens-CEOs Peter Löscher über das Management bei Siemens, ein Unternehmen, das in rund 190 Ländern der Welt tätig ist.

Der Begriff Diversity hat in den letzten Jahren stetig an Aufmerksamkeit gewonnen. Es gibt kaum mehr ein größeres Unternehmen, das sich Diversity nicht auf die Fahnen schreibt. Doch Diversity ist nicht nur im Wirtschaftskontext von Bedeutung, gerade der Sozial- und Gesundheitsbereich steht vor großen Diversity-Herausforderungen, die sich auf die gesellschaftlichen Veränderungen zurückführen lassen.

Diversity & Inklusion werden zumeist miteinander genannt, denn eine diverse Belegschaft nutzt nichts, wenn die Kolleginnen und Kollegen nebeneinander, gegeneinander und nicht miteinander arbeiten. Doch dazu ist ein erfolgreiches Diversity Management ebenso vonnöten wie gezielte Maßnahmen zur Inklusion, zur Einbindung der vielfältigen Belegschaft. Abbildung 1 veranschaulicht den Unterschied zwischen Exklusion, Separation bestimmter Gruppen, einer Integration und einer wirklichen Inklusion, die das Ziel sein sollte.

Diversity meint die Vielfalt. Um welche Vielfalt geht es? Da kann man zunächst an die acht im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz in § 1 genannten Kriterien

denken, bei denen eine Benachteiligung verboten ist, wenn es keine sachlichen Gründe gibt. Sie decken die Vielfalt der Menschen sicher nicht vollumfänglich ab. Die frühere Bundeskanzlerin Merkel hat immer betont, dass das Ziel des Gesetzgebers nicht war, ein generelles Anti-Diskriminierungsgesetz zu schaffen.

Die „**Charta der Vielfalt – Für Diversity in der Arbeitswelt**“, die inzwischen zahlreiche Unternehmen aus der Wirtschaft sowie Träger und Organisationen aus dem Gesundheitswesen und Sozialbereich unterzeichnet haben, versteht Vielfalt weiter: Sie bezieht zum einen die soziale Herkunft explizit mit ein, thematisiert Elternschaft, Familienstand, Einkommen, Managementstatus, Arbeitsbiographie und konkretisiert die Kriterien aus dem AGG (s. <https://www.charta-der-vielfalt.de/>).

Dimensionen von Diversity, die im AGG § 1 angeführt werden: Alter, Geschlecht, sexuelle Identität, Behinderung, Rasse/ethnische Herkunft, Religion/Weltanschauung.

Hinweis: Im Gesetz steht der Begriff Rasse, deshalb wird er hier verwendet, obwohl er inzwischen sehr umstritten ist. Zu denken ist vor allem an die Hautfarbe. Menschen mit nicht weißer Hautfarbe, also BIPOC, können durch-

ausgebürtige Deutsche sein, sind aber trotzdem mit Rassismus konfrontiert (z.B. Hasters, 2019). BIPOC steht für Black, Indigenous, People of Color.

Charta der Vielfalt: Der Verein konzentriert sich ebenfalls auf die zentralen Diversity-Dimensionen Alter, Geschlecht, Behinderung, kulturelle oder nationale Herkunft, Religion oder Weltanschauung sowie sexuelle Orientierung und Identität. Das Konzept Vielfalt wird aber bewusst erweitert um den soziokulturellen Hintergrund (z.B. Familienstand, Elternschaft, Ausbildung, Einkommen) und die Betonung der Persönlichkeit.

Wir wollen uns im Folgenden konzentrieren auf Zielgruppen, die zur Fachkräftesicherung bisher noch nicht ausreichend berücksichtigt worden sind und bei denen deshalb bisher ungenutzte Potenzialressourcen zu finden sind. Das Ziel wäre eine Win-win-Situation: Angehörige der verschiedenen Diversity-Gruppen erhalten bessere berufliche Chancen, die Gesellschaft wird inklusiver und gleichberechtigter und die Unternehmen haben gut ausgebildetes und motiviertes Personal, um im Wettbewerb zu bestehen.

Frauen in vermeintlichen Männerdomänen

Als unsere Freundin das erste Mal zur Bauüberwachung kam, hatte ich den Eindruck, unsere Baufirma dachte, sie könne sie um den Finger wickeln. Ich bin mir nicht mehr sicher, ob nicht sogar leise gepfiffen wurde. Hinterher gesehen wurde ihr auf jeden Fall.

Spätestens nach der 2. Baubesprechung war klar, wer das Sagen hat. Und sie hat für uns jede Rechnung kontrolliert und zurückgewiesen und damit schon ihre eigene Rechnung finanziert. In jedem abgerechneten Maß war ein Zahlendreher. Es summierte sich. Alle Mängel wurden nach ihrem Hinweis durch die Baufirma beseitigt. Das Leistungsverzeichnis war sehr detailliert.

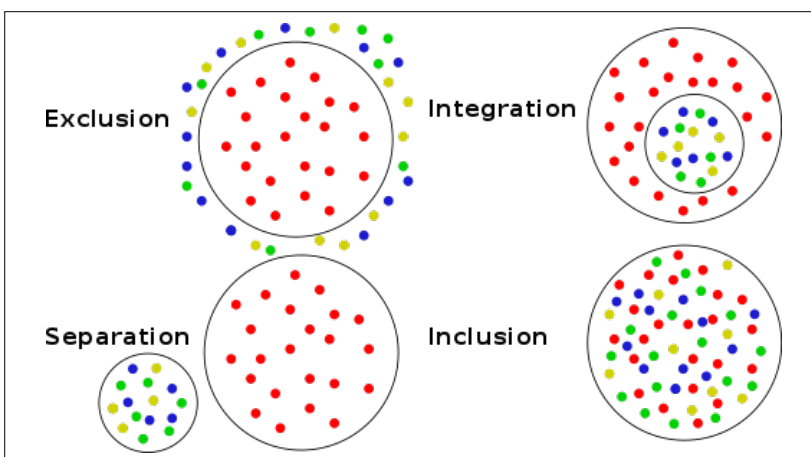


Abb. 1: Bildliche Darstellung der Inklusion (Quelle: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Stufen_Schulischer_Integration_enGB.svg)

Ein Baufehler bezog sich auf die Einhaltung der Rohbautoleranz, killte aber unseren dünnen Klimaboden im Eingang. Die Ursache war, dass der Bauleiter der Firma die Zeichnung nicht verstanden hatte, aber auch nicht gewillt war zurückzufragen. Der Beton war vergossen....

Ich kenne aus meinem ganzen privaten Umfeld keine einzige Baustelle, die so durchstrukturiert war. Davon hatte aber auch niemand Bauleiterinnen. Ich bin überzeugt, auch in dieser Branche müssen und leisten Frauen mehr als ihre männlichen Kollegen.

Die unterschiedlichen Erwartungen an Frauen gehören nicht dem letzten Jahrhundert an. Aus Analysen ist bekannt, dass bei der Berufswahl starke Unterschiede zwischen den Geschlechtern bestehen: Frauen sind in den sog. **MINT-Fächern** trotz vielfältiger Personalmarketingmaßnahmen und Aktionen (beispielsweise Girls´ Day) weiter unterrepräsentiert. Dies gilt inzwischen ebenso für die **Berufsausbildung** (Männeranteil von über 60 Prozent) und vor allem für das Handwerk.

Zudem zeigen unsere eigenen Analysen bei 1.015 HochschulabsolventInnen der Hochschulen Augsburg und Koblenz auch auf, **dass Frauen in allen Studiengängen weniger Stellenangebote erhalten, obwohl sie signifikant weniger Geld fordern als ihre männlichen Kommilitonen** (Lebrenz, Dorner & Regnet, 2022, S. 47 f.). In den verschiedenen Studiengängen gilt: Die weiblichen Masterandinnen fordern so viel wie die jungen Männer mit Bachelorabschluss (ebenda, S. 33 ff.) – die jungen Frauen scheinen einen geschlechtsbezogenen Malus sozusagen miteinzupreisen, werden aber trotzdem zurückhaltender eingestellt.

Konzentrieren Sie sich im Recruiting also stärker auf die Frauen:

- Wenn sich keine Frauen bewerben – analysieren Sie, was die **Hemmnisse** sein könnten. Haben Sie positive Rollenmodelle, die nach außen auftreten können?
- Sprechen Ihre Stellenanzeigen und Kampagnen Männer und Frauen gleichermaßen an?

- Bieten Sie **flexible Arbeitszeiten** und die Möglichkeit zum **mobilen Arbeiten**.
- Sprechen Sie offensiv über die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** – anders als in Frankreich, Skandinavien oder USA, meinen manche junge Frauen immer noch, sie müssten sich entscheiden und es ginge nur eines.
- Analysieren Sie, ob Ihre **Auswahlverfahren, Ihre Gehaltsstruktur, Ihre Nachwuchsförderung und Ihre Beförderungspolitik** wirklich geschlechtergerecht sind. Dazu stehen inzwischen verschiedene Verfahren zur Verfügung – beispielsweise die EVA-Liste (Evaluierung von Arbeitsbewertungsverfahren) für Prüfung von Verfahren der Arbeitsbewertung auf

Geschlechtsneutralität, ein Selbsttest als „Gleichstellungscheck für kleine und mittlere Unternehmen“ oder ein Entgeltgleichheits-Check (<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/lohn-gerechtigkeit>)

- Bieten Sie Transparenz bei Gehältern und beruflichen Entwicklungschancen.

Rekrutierung bzw. Weiterbeschäftigung von älteren Fachkräften

Viele Menschen in der Altersgruppe 55+ sind sowohl leistungsfähig als auch leistungsbereit. 2021 waren jedoch nur noch 61,4 Prozent der 60 bis 65-Jährigen erwerbstätig im Vergleich zu 81,1

WIR SUCHEN VERSTÄRKUNG!
Jetzt gleich bewerben!

CNC-Mitarbeiter (m/w/d)
Vorkenntnisse sind gut, aber nicht zwingend notwendig

Lackierer (m/w/d)
Vorkenntnisse sind gut, aber nicht zwingend notwendig

Produktionsmitarbeiter (m/w/d)

Allrounder im Holzbereich (m/w/d)

Schreiner/Holzmechaniker (m/w/d)

Azubis Schreiner (m/w/d)
Azubis Holzmechaniker (m/w/d)

Wir freuen uns auf Sie!
Holzbearbeitung Kraus GmbH · St.-Nikolaus-Str. 8 · 86450 Zusamzell
Ihre Ansprechpartnerin: Frau Sandra Heß
✉ s.hess@kraus-holzbearbeitung.de · ☎ 08296 9655-0
www.kraus-holzbearbeitung.de

Was macht ein HOLZMECHANIKER? (m/w/d)

- Arbeiten an verschiedenen, vor allem computergesteuerten Maschinen
- technische Einrichtung der Maschinen
- Beschläge und Zulieferteile montieren
- Oberflächen herstellen
- Produktionsprozesse überwachen und steuern
- Herstellen von Möbelteilen
- Zusammenbauen von Möbelteilen

Du möchtest mehr über diesen Beruf wissen? Dann schau Dir unser Video auf unserer Homepage an: www.kraus-holzbearbeitung.de/karriere oder melde Dich bei mir: s.hess@kraus-holzbearbeitung.de

Abb. 2: Die Holzbearbeitung Kraus GmbH sucht auf Instagram Frauen für die Produktion und im Handwerk (Quelle: <https://www.instagram.com/p/CfYxcqULD9c/>)

Prozent der 55 bis 59-Jährigen und 85,7 Prozent bei den 50 bis 54-Jährigen (<https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/erwerbstaetige-erwerbstaetigenquote.html>). Hinter dem altersbedingten Rückgang der Erwerbstätigkeit stecken zum einen Erkrankungen, die zu einer Erwerbsunfähigkeit führen. Der weitaus größere Teil ist aber darauf zurückzuführen, dass vor allem die großen Unternehmen z.T. bereits schon 55-Jährigen, spätestens aber den 60-Jährigen attraktive Abfindungs- und Vorruhestandsangebote machen. „Dax-Konzerne: Sollten ältere Mitarbeiter aussortiert werden?“ so titelte der Spiegel am 17.04.2019. Die großen Unternehmen merken den Fachkräftemangel offensichtlich weniger und versuchen, die Älteren abzubauen – entweder aus Kostengründen, wenn sie rationalisieren, oder um sie durch jüngere Nachwuchskräfte zu ersetzen, die billiger und/oder technikaffiner sind.

Für über 55-Jährige wird eine berufliche Neuorientierung schwierig, denn sie erfahren häufig im Bewerbungsprozess Ablehnung und mangelnde Wertschätzung (vgl. Regnet, 2019, S. 10). Daran hat auch der oft beschworene Fachkräftemangel nichts geändert. Doch ein neuer Mitarbeiter, eine neue Mitarbeiterin 55+ steht noch mindestens 10 Jahre im Beruf und anders als bei Jüngeren ist ein Job-Hopping nicht mehr zu erwarten.

Der Ingenieurdienstleister Fahrion ist hier eine Ausnahme: Fahrion hat vor mehreren Jahren, als man auf übliche Stellenanzeigen gar keine bis maximal

fünf Bewerbungen erhielt, eine ganz andere Stellenanzeige geschaltet mit der auffallenden Headline: „Mit 45 zu alt, mit 55 überflüssig? Wir suchen Ingenieure, Techniker und Meister bis 65.“ Nun erhielt das Unternehmen über 500 Bewerbungen, davon – nach Aussagen des Eigentümers – 180 von gut geeigneten und qualifizierten Personen. D.h. die älteren Personen hatten die Anzeige wohl auch vorher schon gelesen, sich aber gar nicht erst beworben, weil sie sich keine Chancen ausgerechnet haben.

Wer also Ältere sucht, muss dies auch explizit kommunizieren, Ältere müssen gezielt angesprochen werden.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, **Ältere in der regulären Rentenphase weiter zu beschäftigen** – dies ist für die Mitarbeitenden finanziell sehr attraktiv, weil sie Rente und Gehalt parallel bekommen.

Teilzeit- und Beratungsverträge mit einer festgelegten monatlichen Arbeitszeit bieten Arbeitgebern und ArbeitnehmerInnen große Flexibilität.

Rekrutierung von Nicht-EU-AusländerInnen

Unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten waren im Mai 2022 14,3 Prozent AusländerInnen. Gut die Hälfte davon stellen Mitarbeitende aus den EU-Ländern, die aufgrund der EU-Freizügigkeit in einem anderen Mitgliedsstaat leben und arbeiten. Hinzu kommen die Länder des Europäischen Wirtschaftsraums (Island, Liechtenstein, Norwegen) sowie die Schweiz mit erleichterten Zugangsbedingungen

zum Arbeitsmarkt (Quelle: https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=1479694&topic_f=migrationsmonitor).

Die Rekrutierung außerhalb der EU und des Europäischen Wirtschaftsraums erfordert die Beachtung der entsprechenden rechtlichen Vorgaben. Menschen aus sogenannten Drittstaaten benötigen vor der Arbeitsaufnahme eine Aufenthalts- und eine Arbeitserlaubnis. Für sie ist das Aufenthaltsgesetz maßgeblich.

Das **Fachkräfteeinwanderungsgesetz (FEG), das zum 1. März 2020 in Kraft getreten ist**, soll es Unternehmen erleichtern, Menschen aus Nicht-EU-Staaten zu beschäftigen. Als Fachkräfte gelten

- HochschulabsolventInnen und
- Personen mit qualifizierter Berufsausbildung.

Menschen aus Ländern außerhalb von EU und EWR benötigen neben dieser Qualifikation einen unterschriebenen Arbeitsvertrag, um vor der Einreise ein befristetes Visum zu beantragen. Die Bundesagentur für Arbeit muss zudem die Qualifikationen der BewerberInnen auf deren Gleichwertigkeit mit deutschen Abschlüssen bewerten – ein Prozess, der durchaus lange dauern kann. Damit entfällt aber nach dem neuen Führungskräfteeinwanderungsgesetz die Vorrangprüfung, nach der man Nicht-EU-AusländerInnen nur an Stellen beschäftigen durfte, für die kein Deutscher oder EU-Bürger gewonnen werden konnte. Nach der Einreise muss zudem die Aufenthaltserlaubnis beantragt werden.

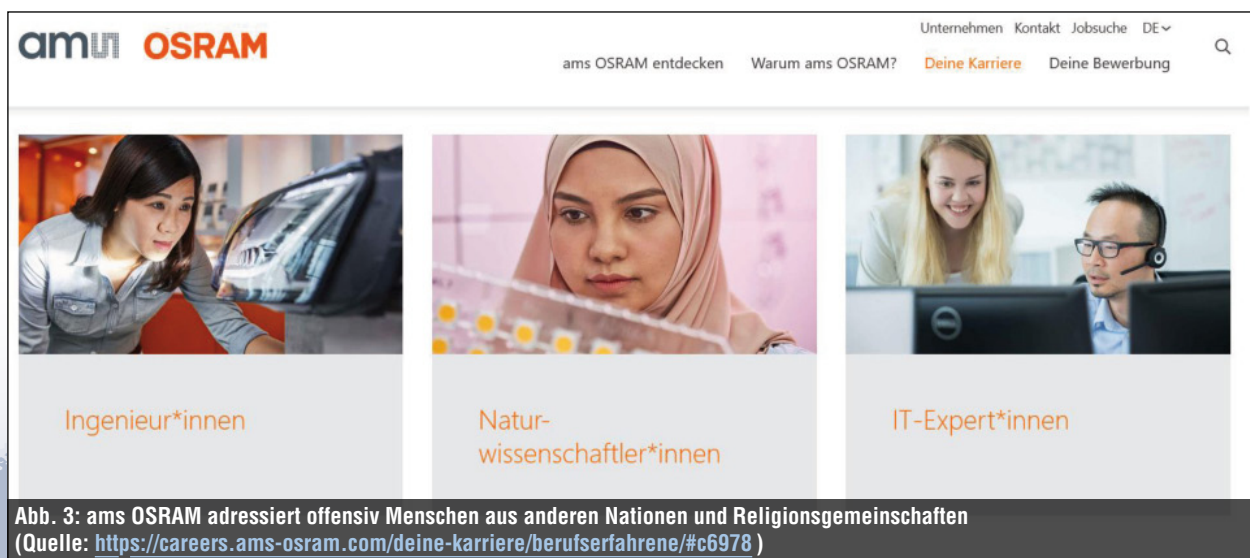


Abb. 3: amu OSRAM adressiert offensiv Menschen aus anderen Nationen und Religionsgemeinschaften (Quelle: <https://careers.ams-osram.com/deine-karriere/berufserfahrene/#c6978>)

AkademikerInnen aus Drittstaaten steht mit der Blauen Karte eine weitere Zugangsmöglichkeit zum deutschen Arbeitsmarkt offen. Die **Blaue Karte (Blue Card)** berechtigt zum Aufenthalt und zur Erwerbstätigkeit in Deutschland und der EU. Sie ist vor der Einreise zu beantragen.

Die Blaue Karte EU können AusländerInnen erhalten, wenn sie

- entweder einen deutschen oder einen anerkannten ausländischen oder einen einem deutschen Hochschulabschluss vergleichbaren ausländischen Hochschulabschluss haben und
- einen Arbeitsvertrag mit einem Bruttojahresgehalt von 2/3 der Beitragsbemessungsgrenze der Rentenversicherung, in sogenannten festgelegten Mangelberufen von 52 Prozent der Beitragsbemessungsgrenze der Rentenversicherung.

Zudem können AusländerInnen aus Drittstaaten, die ein **Hochschulstudium in Deutschland** abgeschlossen haben, ohne Beschränkung eine ihrem Studium angemessene Tätigkeit aufnehmen.

Die Zahl der AusländerInnen, die aus Drittstaaten zum Arbeiten nach Deutschland gekommen sind, hat sich innerhalb von 10 Jahren mehr als verdreifacht, allerdings ausgehend von einem geringen Niveau. Ende 2021 waren rund 295.000 Menschen mit einer befristeten Aufenthaltserlaubnis für eine Erwerbstätigkeit erfasst, 11 Prozent davon sind indische Staatsangehörige, die damit die größte Gruppe stellen. 69.900 sind mit der sog. Blue Card tätig – das Fachkräfteeinwanderungsgesetz unterstützt die Fachkräftesicherung also bisher nur punktuell (Quelle: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/07/PD22_N045_122.html).

Auf der politischen Ebene werden deshalb weitere Erleichterungen und Vereinfachungen angedacht, um den Zuzug von Fachkräften aus dem Ausland zu erhöhen.

Hinweise zur sozialen Integration erhalten Sie im folgenden Abschnitt.

Rekrutierung von Menschen mit Fluchterfahrung

2015 und 2016 kamen besonders viele Flüchtlinge nach Europa, in Deutschland wurden 2015 476.649 Asylanträge gestellt, 2016 waren es sogar 745.545. Seitdem

schwankt die Zahl zwischen 100.000 und gut 200.000 Anträgen pro Jahr (Quelle: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/76095/umfrage/asylantraege-ins-gesamt-in-deutschland-seit-1995/>).

Rund jede vierte in Deutschland lebende Person hat einen Migrationshintergrund.

Die Mitgliederbefragung des Netzwerkes „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ von 2021 zeigt, dass Unternehmen Flüchtlinge einstellen, um

- ihrer sozialen Verantwortung in der Gesellschaft gerecht zu werden (79 Prozent) und
- um dem Fach- und Hilfskräftemangel entgegenzuwirken (79 Prozent – mit steigender Tendenz in den letzten Jahren).

Die Ausbildung bleibt bei 52 Prozent der Unternehmen die häufigste Beschäftigungsform (gefolgt vom Einsatz als Fachkraft). Allerdings werden als Hemmnisse häufig Schwierigkeiten in der Berufsschule beklagt (43 Prozent), gefolgt von Sprachproblemen (34 Prozent), Unsicherheiten bei der Personalplanung aufgrund der unklaren Bleibeperspektiven des Flüchtlings (33 Prozent) sowie komplizierte Verfahren (32 Prozent) (Quelle: <https://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/news/ergebnisse-mitgliederbefragung-2021-22/>).

Obwohl es naheliegt, diese nicht kleine Gruppe zur Fachkräftesicherung zu nutzen, gibt es doch zahlreiche rechtliche Barrieren, um die Migration zu erschweren. Der rechtliche Status muss vor der Beschäftigung deshalb genau geprüft und beachtet werden. Nicht arbeiten dürfen Geflüchtete

- in der Wartefrist (3 Monate ab Ausstellung des Ankunftsnachweises, der Asylantragsstellung oder ab Erteilung der Duldung);
- während sie verpflichtet sind, in einer Aufnahmeeinrichtung zu wohnen;
- wenn sie aus einem sog. sicheren Herkunftsland stammen und der Asylantrag nach dem 31. August 2015 gestellt wurde.

Vor der Beschäftigung von Asylbewerberinnen und Asylbewerbern oder Geduldeten muss die Genehmigung der zuständigen Ausländerbehörde eingeholt werden. Dies gilt auch bei einer geringfügigen Beschäftigung.

Für **Unternehmen im ländlichen Raum** sind **praktische Hilfen sowie die soziale Integration der Neuen** von besonderer Bedeutung, denn der Ausländeranteil in den Städten ist höher, dort träfe man eher auf Menschen aus demselben kulturellen Kreis. Besonders wichtig sind:

- **Hilfe bei der Wohnungssuche** – VermieterInnen sind zurückhaltend, wenn sie nicht wissen, wie lange jemand bleibt, haben ggf. Vorbehalte bei People of Color oder bei Personen aus bestimmten Kulturkreisen, bei der aktuellen Netzwerkbefragung „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ bieten 49 Prozent der Betriebe eine solche Unterstützung bei der Wohnungssuche an.
- **Die geringeren Mietkosten** im ländlichen Raum offensiv darstellen und bewerben.
- **Angebot von möblierten Wohnungen oder WG-Zimmern** – ersteres ist besonders interessant für Menschen mit Fluchtgeschichte, letzteres für Auszubildende, die sich noch keine eigene Wohnung leisten können und alleine vereinbaren.
- **Einladen und integrieren in lokale Vereine** – sonst wird man am Land relativ einsam bleiben.
- **Einladen und integrieren in betriebliche Netzwerke** – fachlicher und überfachlicher Natur. Hier werden die größeren Unternehmen im Vorteil sein, da sie eher ein Netzwerk von indischen Mitarbeitenden, People of Color etc. haben.
- **Angebote zur Mobilitätsunterstützung** – dies kann das Job-Bike ebenso sein wie der Mofa-Führerschein oder die Organisation von Mitfahrgelegenheiten. Wenn der öffentliche Nahverkehr keine gute Anbindung des Arbeitsortes bietet, müssen individuelle Lösungen gefunden werden.

Ausnahmen gelten für eine Berufsausbildung, rund 7 Prozent der BewerberInnen um einen Ausbildungsplatz hatten 2021 einen Fluchthintergrund (Quelle: <https://mediendienst-integration.de/integration/ausbildung.html>).

Sonderregelungen gelten für Kriegsflüchtlinge aus der Ukraine: Sie erhalten ohne Einzelfallprüfung einen befristeten, humanitären Aufenthaltstitel und damit

auch eine sofortige Arbeitserlaubnis. Auch die Blue Card (s.o.) kann von ihnen beantragt werden, wenn die Voraussetzungen erfüllt sind.

Anerkannte Flüchtlinge dürfen ohne Einschränkung beschäftigt werden.

Boettcher und Klasen (2020, S. 907 f.) veranschaulichen, dass Personen aus den Asylherkunftsländern mit zeitlicher Verzögerung, aber doch allmählich im Arbeitsmarkt ankommen und einen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten. Sie betonen jedoch, dass für ein erfolgreiches Gelingen **Förderinstrumente** (wie Sprachkurse, Hilfe bei Behördengängen) nötig sind und **die soziale Integration** im Betrieb geplant sein muss (u.a. kulturelle Öffnung des Betriebs, Paten-/Mentorenprogramm, Förderung von Netzwerken – ebenda, S. 916).

Rekrutierung von Menschen mit Behinderungen

9,7 Prozent der bundesdeutschen Bevölkerung sind schwerbehindert, Voraussetzung dafür ist, dass ihnen die Versorgungsämter einen Behinderungsgrad von mindestens 50 GdB (Grad der Behinderung) anerkannt haben. Doch nur 57 Prozent von ihnen waren 2019 erwerbstätig. Auch wenn der Anteil der Schwerbehinderten mit dem Alter ansteigt – bei den über 64-Jährigen liegt er bei 24,7 Prozent (Quelle: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Behinderte-Menschen/_inhalt.html) – so wird doch deutlich, dass Menschen mit Behinderungen trotz der rechtlichen Vorgaben die Integration in den Arbeitsmarkt oft schwerfällt. Nach § 154 Abs. 1 SGB IX müssen „private und öffentliche Arbeitgeber (Arbeitgeber) mit jahresdurchschnittlich monatlich mindestens 20 Arbeitsplätzen im Sinne des § 156 (...) auf wenigstens 5 Prozent der Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen“ beschäfti-

Literatur

- **Boettcher, E. & Klasen, M.** (2020). *Vom Flüchtling zur Fachkraft: Praxiserfahrungen zur Arbeitsmarktintegration des NETZWERKS Unternehmen integrieren Flüchtlinge*. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet, E. & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern*. 8. Auflage. S. 907 – 918. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- **Hasters, A.** (2019). *Was weiße Menschen nicht über Rassismus hören wollen aber wissen sollten*. München: Hanserblau.
- **Lebrenz, C., Dorner, L. & Regnet, E.** (2022). *Arbeitgeberattraktivität nach der Pandemie – Erwartungen von HochschulabsolventInnen an Beruf und Karriere*. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0011>.
- **Regnet, E.** (2019). *Best Agers. Arbeitssituation, Gesundheit und Karriereerwartungen*. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0005>.

MEHR ALS HOTEL

UNSER TEAM & UNSER QUALIFIZIERUNGSPROGRAMM

Etwa die Hälfte unserer Mitarbeiter haben ein Handicap. Ob mit oder ohne Handicap - jeder setzt seine Kraft und seine Gastfreundschaft maximal und von Herzen ein. Und das spüren unsere Gäste von der Anreise bis zur Abreise. Alle Informationen zu unserem **Programm zur beruflichen Qualifizierung 2023** für Menschen mit Beeinträchtigung findest Du **in Kürze hier auf der Seite**. Mehr Informationen und Aktuelles zu unserem inklusiven Hotelverbund EMBRACE und das aktuelle Journal kannst Du **hier** lesen. Viel Spaß beim Stöbern.

Wir suchen noch Verstärkung

JETZT BEWERBEN

Beispiel: Gezielter Einsatz von Mitarbeitenden mit Handicap im Hotel
 Quelle: Homepage (<https://hotel-einsmehr.de/>)

gen. Wird diese Quote nicht erfüllt, so ist eine Ausgleichsabgabe zu leisten.

Wichtig ist, dass die **Arbeitsplätze mit ihren Anforderungen und Tätigkeiten** den Kompetenzen der Menschen mit Handicap angepasst sind, ohne zu überfordern oder zu frustrieren.

Im Unternehmen selbst ist bei Menschen mit körperlichen Behinderungen auf die **Barrierefreiheit** zu achten, auch die Frage der **Erreichbarkeit des Unternehmens** sowie das Angebot von **mobiler Arbeit** sind zu thematisieren.

Beispiele aus der Region:

Im Café „Samocca“ in Augsburg werden Menschen mit körperlicher und geistiger Behinderung beschäftigt, um sie zu integrieren und sie bei ihrer beruflichen Bildung zu unterstützen. Menschen mit und

ohne Handicap arbeiten zusammen (www.samocca.de).

Auch das „Café am Milchberg“ versteht sich als Ort der Begegnung und der gelebten Inklusion. Menschen mit Behinderung sollen einen interessanten und vielseitigen Arbeitsplatz im gastronomischen Bereich haben. Die behinderten Beschäftigten und die nicht-behinderten MIT-Freiwilligen arbeiten zusammen (<https://www.cab-b.de/produkte/caf%C3%A9-am-Milchberg/caf%C3%A9-am-Milchberg>).

Das „Hotel einsmehr“ ist nicht nur ein barrierefreies Hotel, darüber hinaus hat rund die Hälfte der Mitarbeitenden ein Handicap. Angeboten wird beispielsweise ein spezielles „Programm zur beruflichen Qualifizierung für Menschen mit Beeinträchtigung“.



Praxisbeispiel: Gezielte Rekrutierung von Frauen und Personen mit Migrationshintergrund

Die Holzbearbeitung Kraus GmbH ist seit über 65 Jahren in Familienbesitz. Wir fertigen unterschiedlichste Möbelkomponenten mit Schwerpunkt hochwertigen Leichtbau für den Caravanbereich sowie hochwertige, individuelle Objekteinrichtungen. 140 Mitarbeiter, wovon ca. 30 Prozent weiblich sind, bearbeiten gewissenhaft unsere Kundenaufträge.

Leider macht der Fachkräftemangel auch bei uns nicht halt. Mit verschiedenen Ansätzen versuchen wir, dem entgegen zu wirken.

Unsere Fachkräfte selbst auszubilden, steht bei uns ganz oben. Dafür benötigen wir motivierte Lehrlinge.

Im Frühjahr hat sich ein junger Mann aus Marokko bei uns per E-Mail beworben. Nachdem der erste Versuch einer Verbindung über ein Onlinemeeting aus akustischen Gründen nicht funktioniert hat, haben wir spontan auf den Weg über einen WhatsApp Videoanruf umgeschwenkt – mit Erfolg. Nachdem der junge Mann aus Marokko Deutsch B2 Niveau hat, konnten wir uns ohne Probleme mit ihm in deutscher Sprache verständigen. Er zeigte sehr großes Interesse, zu uns nach Deutschland in die Firma zu kommen. Wir hielten per WhatsApp und E-Mail ständigen Kontakt. Ziemlich schnell

war klar, dass wir ohne das „vereinfachte Fachkräfteverfahren“ nicht schnell genug an das Visum kommen, um ihn im September des gleichen Jahres mit seiner Ausbildung beginnen lassen zu können. Er schickte uns alle erforderlichen Unterlagen und innerhalb kürzester Zeit hat er einen Termin beim Konsulat bekommen. Wir mussten dafür ca. 400 Euro und einige Zeit investieren, aber im Nachhinein hat sich dieser Aufwand gelohnt. Mittlerweile ist unser neuer Azubi gut bei uns angekommen und ist motiviert bei der Arbeit. Wir haben für ihn einen neuen Wohncontainer erworben, den wir auf dem Betriebsgelände aufgestellt und installiert haben. Diesen haben wir mit den wichtigsten Sachen ausgestattet, um ihm das „Ankommen“ so leicht wie möglich zu machen. Mit dem Wohncontainer hat er eine günstige, zentrale Wohngelegenheit. Durch das 365 Euro Ticket kann er kostengünstig mit dem Bus zur Berufsschule pendeln und dieses auch privat nutzen. Da er leidenschaftlicher Fußballer ist, wurde er bereits von der hiesigen Fußballmannschaft aufgenommen und ist hier mit voller Begeisterung dabei.

Eine 25-jährige Albanerin ist bereits seit fünf Jahren bei uns tätig. Seit ca. zwei Jahren arbeitet sie fest an verschiedenen

CNC-Maschinen. Diese Arbeit gefällt ihr sehr gut. Der hohe Lohnunterschied bei einer Ausbildung hat sie davon abgehalten, eine Ausbildung als Holzmechaniker zu beginnen. Durch das „Qualifizierungschancengesetz“ mit Hilfe der Agentur für Arbeit können wir unsere Mitarbeiterin fördern, dass sie eine Ausbildung machen kann, ohne Lohnneibußen hinnehmen zu müssen. In nur zwei Jahren (statt drei Jahren) kann sie nun ihre Ausbildung zur Holzmechanikerin nachholen.

Wir setzen mittlerweile sehr stark auf die **weiblichen Schreiner**. 2022 ist nun schon das dritte Jahr in Folge, in dem wir eine Schreinerin als Lehrling eingestellt haben. Wir sind sehr zufrieden mit „unseren Frauen“. Unser „junges Schreiner-team“ ist mittlerweile zur Hälfte weiblich. „Schreiner“ können auch Frauen und wir sind stolz darauf.

Ich denke, mit unseren drei Standbeinen:

1. Fachkräfte aus dem Ausland rekrutieren
2. Hilfsarbeiter zu Facharbeitern qualifizieren und
3. Frauen auch in Männerberufen fördern

werden wir hoffentlich die nächsten Jahre gut aufgestellt sein.

Sandra Hess

Auf Gender Diversity bauen – Handlungsempfehlungen für das Berufsbild „Bauingenieurwesen“

Janis Boeltzig

In meiner Bachelorarbeit, welche im Sommer 2022 bei Prof. Dr. Erika Regnet an der Hochschule Augsburg angefertigt wurde, wird der Einfluss von Diversity Management – speziell Maßnahmen im Rahmen des Gender Diversity Managements – im noch sehr männerdominierten Studien- und Berufsbild Bauingenieurwesen untersucht, u.a. mithilfe der aufgearbeiteten Ergebnisse zweier eigens hierfür durchgeführter Studien. Befragt wurden 327 Studentinnen des Bauingenieurwe-

sens sowie 41 (ehemals als auch aktuell als solche berufstätige) Bauingenieurinnen. Aus ökonomischer und arbeitsmarkttechnischer Sicht bietet der Sektor aufgrund guter Auftragslage und akutem Fachkräftemangel stabile und sichere Voraussetzungen für aktuelle und zukünftige Arbeitnehmer*innen. Jedoch legen die Umfrageergebnisse offen, dass Frauen in diesem Berufsfeld immer noch Diskriminierung erfahren und die Arbeitgeber dieser Branche nicht immer hinreichend

auf deren Bedürfnisse (z.B. hinsichtlich der Arbeitszeit/Work-Life-Balance) eingehen (können oder möchten).

Die Umfrageteilnehmerinnen wünschen sich vor allem eine Flexibilisierung der Arbeit (örtlich als auch zeitlich), ein Equal Pay und gleichwertige Berufschancen verglichen mit den männlichen Kollegen, eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie eine Sensibilisierung männlicher Kollegen für das Thema Gender Diversity.

Wie Frauen in der Baubranche Steine in den Weg gelegt werden

Studentinnen:

„Es wird öfter hinterfragt, einem Mann wird eher vertraut, dass die Antwort oder Berechnung richtig ist.“

„[...] besonders bei Gruppenarbeiten werde ich in Bezug auf Fachliches nicht ernst genommen [...].“

„Man muss als Frau seine fachliche Kompetenz beweisen, um ernst genommen zu werden.“

„Ich bin überzeugt, auch in dieser Branche [...] leisten Frauen mehr als ihre männlichen Kollegen.“

– Zitate aus den Umfragen:

„Einige ältere Professoren halten daran fest, dass der Studiengang eher für Männer ausgelegt ist.“

„Ich wurde mehrfach für eine Praktikantin oder Studentin gehalten („Wann bist du fertig mit deinem Studium?“), obwohl [...] ersichtlich war, dass ich die Bauleitung gemacht habe.“

Bauingenieurinnen:

„Kurz vor dem Abitur ca. 1972 überlegte ich (Jahrgang 1954), Bauingenieurin zu studieren. Mein Patenonkel war Bauingenieur. Ich bat ihn, mich vier Wochen mitzunehmen. So wollte ich sehen, ob das etwas für mich ist. Seine Antwort: „Das ist nichts für Dich. Du bist ein Mädchen. Werd' Sekretärin.“ Ich war total wütend.“

Fachkräftemangel als Notwendigkeit und Chance der weiteren Professionalisierung (ländlicher) Sozialer Arbeit

Martin Stummbaum

Das AGJ-Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe aus dem Jahr 2018 prognostiziert für 2025 einen **erheblichen Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit** (Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe, 2018). Bereits im August 2022 fehlten laut einer Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft (Hickmann & Koneberg, 2022, S. 1) deutschlandweit über 20.000 sozialarbeiterische und sozialpädagogische Fachkräfte. Soziale Arbeit ist damit das Berufsfeld, in dem „es im Jahresdurchschnitt 2021/2022 die größte Fachkräftelücke gab. [...] Der Fachkräftemangel an sozialpädagogischen [und sozialarbeiterischen] Expertinnen und Experten erreicht inzwischen einen traurigen Rekord“ (Hickmann & Koneberg, 2022, S. 1). Dieser negative Rekordwert dürfte in den nächsten Jahren noch getoppt werden. Für Bayern stehen nach volkswirtschaftlichen Berechnungen von Puch und Schellberg (2010, S. 21) im laufenden Jahrzehnt **umfangreiche Stellennachbesetzungen** an:

„Die Altersstruktur der Beschäftigten in der Sozialwirtschaft ist dadurch gekennzeichnet, dass im Vergleich mit allen Erwerbstätigen in Bayern der Anteil der 35- bis 45-jährigen niedriger ist als im Durchschnitt und der Anteil der 45- bis 55-jährigen deutlich höher. Durch diese spezifische Altersstruktur gehen ab dem Jahre 2020 überdurchschnittlich viele Beschäftigte der Sozialwirtschaft in die Rente. Dies hat Folgen für eine ausreichende Versorgung mit qualifizierten Fachkräften.“

Den pessimistischen (Zukunfts-)Blicken fügen Botzum und Löhe (2022, S. 255) weitere Überlegungen hinzu, indem sie hervorheben, dass sich im Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit „gleichzeitig [...] Potenzial [findet] in innovativen Ideen der Personal- und Unternehmensführung sowie des Personalmanagements, um qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten.“

Im interdisziplinären Service Learning Projekt „Fachkräftesicherung in ländlichen Räumen der A³-Region“ (Stadt Augsburg/Landkreis Augsburg/Landkreis Aichach-Friedberg) bestätigten und generierten sich diese innovativen Potenziale aus der Kooperation von Sozialer Arbeit und Wirtschaftswissenschaften. In Zusammenarbeit mit der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH sowie zwölf Wirtschaftsunternehmen und zwei Organisationen der Sozialen Arbeit konnten interdisziplinäre Synergien entwickelt werden, die für die Fachkräftesicherung von grundlegender (Zukunfts-)Relevanz sind, für die allerdings in der Sozialen Arbeit nach dem DGB-Index „Gute Arbeit“ (s. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/dgb-index-gute-arbeit/was-ist-der-index>) noch weitgehend die organisationalen und auch konzeptionellen Voraussetzungen fehlen:

„[B]islang [scheint sich] in Organisationen der Sozialen Arbeit noch nicht die Erkenntnis durchgesetzt zu haben, dass die Mitarbeiter*innenbindung auch personalwirtschaftlich sinnvoll ist, etwa weil durch häufige Einarbeitung neuer Kolleg*innen viele Ressourcen gefordert sind und mit deren Fortgang entwickeltes Wissen und Kooperationsnetzwerke ‚verloren‘ gehen.“ (Henn et al., 2017, S. 50).

Weiter führen Henn et al. (2017, S. 11) aus, dass sozialarbeiterische und sozialpädagogische Fachkräfte von ihren Arbeitsorganisationen vielfach „eher zusätzlich belastet als unterstützt“ werden und dass die **hohe Rate an psychischen Erkrankungen** unter Sozialarbeiter*innen und Sozialpädagog*innen entsprechende personalwirtschaftliche Maßnahmen schon lange überfällig sein lässt.

Zum DGB-Index „Gute Arbeit in der Sozialen Arbeit“ resümiert Norbert Hocke als GEW Vorstandsmitglied für Jugendhilfe und Sozialarbeit: „Die Arbeits- und Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit müssen deutlich verbessert werden, um den

Ansprüchen aus Politik und Gesellschaft gerecht werden zu können. Erwartungen der Politik, Soziale Arbeit als einen ‚gesellschaftlichen Problemlöser‘ zu verstehen, können unter diesen Bedingungen nicht erfüllt werden. Die Rahmenbedingungen lassen in der Alltagsarbeit oft keine Fachlichkeit zu.“ (Henn et al., 2017, S. 7).

Die von Botzum und Löhe (2022) hervorgehobenen und im Service Learning Projekt „Fachkräftesicherung in ländlichen Räumen der A³-Region“ realisierten (Innovations-)Potenziale einer personalwirtschaftlichen Weiterentwicklung der Sozialen Arbeit können einen grundlegenden, aber keinen hinreichenden Schritt für eine zukunftsprofessionelle Weiterentwicklung der Sozialen Arbeit darstellen. Stummbaum und Maile-Pflughaupt (2022) fordern deshalb einen von der „Illusio Fachkräftemangel“ (Herberg, 2019) befreiten Diskursraum, in dem die Fachkräftekompetenzentwicklung in der Sozialen Arbeit in ihrer Zukunftskomplexität und gesellschaftlich-politischen Kontextuierung erfolgen kann.

„Mit einem Wechsel der Perspektive auf den Fachkräftemangel, wie vorgenommen von Fischer & Graßhoff (2020) ‚Der Fachkräftemangel – An was mangelt es den Fachkräften?‘ und von Reinke (2022) ‚Die Fachkräftemangel‘ lassen sich erste navigatorische Hinweise finden für den Diskursraum zukünftiger Fachkräftekompetenzentwicklungen in der Sozialen Arbeit. Weitere Aspekte für einen Diskurs zukünftiger Fachkräfte[kompetenz]entwicklungen in der Sozialen Arbeit lassen sich etwa bei Ehlert & Funk (2008: 184) identifizieren in ihrer Analyse ‚der Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen und Hierarchien‘ bei der Fachkräftestellenbesetzung in der Sozialen Arbeit. Im gewählten Analysekontext zeigen sich u.a. Ambivalenzen einer einerseits zunehmenden Anerkennung der Notwendigkeiten von Sozialer Arbeit und einer andererseits

noch immer nicht entsprechenden Anerkennung der professionellen und beruflichen Notwendigkeiten von Fachkräften in der Sozialen Arbeit“ (Stummbaum & Maile-Pflughaupt, 2022, S. 264).

Dieses Auseinanderklaffen der Anerkennung der Notwendigkeiten von Sozialer Arbeit und der Anerkennung der professionellen und beruflichen Notwendigkeiten von sozialarbeiterischen und sozialpädagogischen Fachkräften (vgl. AGJ, 2019; Hoppe & Roth, 2021) erfordert nach Hilbert et al. (2013) mehr als personalwirtschaftliche Innovationen bzw. zuvorderst die Entwicklung einer zeitgemäßen institutionellen Verfasstheit und Interessenvertretung (in) der Sozialen Arbeit. Mit dem Befund der Sociosclerose in Anlehnung an den Krisenbegriff der Eurosclerose sehen Hilbert et al. (2013) die Einkommens- und Arbeitsbedingungen in

der Sozialen Arbeit rückständig und nicht entsprechend der hohen gesamtgesellschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Bedeutung der Sozialen Arbeit entwickelt (vgl. Evans et al., 2012; Evans et al., 2013; Steinke & Bibisidis, 2018).

Im Service Learning Projekt „Fachkräftesicherung in ländlichen Räumen der A³-Region“ (Stadt Augsburg/Landkreis Augsburg/Landkreis Aichach-Friedberg) konnten nicht nur personalwirtschaftliche Innovationen mittels der interdisziplinären Kooperation von Sozialer Arbeit mit den Wirtschaftswissenschaften generiert werden, sondern in der Praxispartnerschaft mit der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH konnten auch erste Schritte hin zu einer zeitgemäßerer Verfasstheit und Interessenvertretung der Sozialen Arbeit beschritten werden auf der regionalen Ebene der A³-Region. In Anlehnung an Beck

(2013) lässt sich diese **zweite Entwicklungsperspektive** als eine Win-Win-Strategie kontextuieren, bei der sich regionale Wirtschaftsförderung mit sozialen Standortfaktoren wie etwa Bildung, Diversität, Gerechtigkeit, Inklusion und sozialer Nachhaltigkeit zukunftsrelevant komplementieren kann und Soziale Arbeit offensiver und vernetzter (zukunfts-)notwendige (Arbeits-)Bedingungen für eine Fachkräftekompetenzentwicklung vertreten und einfordern kann.

Für die (ländlichen Räume) der A³-Region eröffnet diese Strategie angemessene Entwicklungsperspektiven – vor allem, wenn statt des unterkomplexen Bruttoinlandsprodukts (BIP) etwa der **Better-Life-Index** (Stiglitz et al., 2020) als Zielvorstellung gesellschaftlichen Wohlstandes zugrunde gelegt wird.

Literatur

- **Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe AGJ** (2018). *AGJ-Positionspapier: Dem wachsenden Fachkräftebedarf richtig begegnen! Entwicklung einer Gesamtstrategie zur Personalentwicklung mit verantwortungsvollem Weitblick*. Berlin. Online verfügbar unter https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2018/Dem_wachsenden_Fachkr%C3%A4ftebedarf_richtig_begegnen.pdf. Abrufdatum 03.10.2022.
- **Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe AGJ** (2019). *AGJ-Positionspapier: Gesellschaftliche Anerkennung und Aufwertung der Sozialen Berufe in der Kinder- und Jugendhilfe*. Berlin. Online verfügbar unter https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2019/Aufwertung_Soziale_Berufe.pdf. Abrufdatum 07.10.2022.
- **Beck, Rasmus C.** (2013). *Regionaler Fachkräftemangel in den Sozialen Dienstleistungen: Praxisbeispiele aus der Wirtschaftsförderung für Impulse in Pflegeberufen*. In *Sozialer Fortschritt. Unabhängige Zeitschrift für Sozialen Fortschritt*, Vol. 62, Heft 8/9, S. 242 – 246.
- **Botzum, Edeltraut & Löhe, Julian** (2022). *Fachkräfte(mangel) in der Sozialen Arbeit. Daten, Fakten, Konsequenzen*. In *Jugendhilfe*, Heft 4, 60. Jahrgang, S. 255 – 262.
- **Ehlert, Gudrun & Funk, Heide** (2008). *Strukturelle Aspekte der Profession im Geschlechterverhältnis*. In **Bütow, Birgit, Chassé, Karl August & Hirt, Rainer** (Hrsg.), *Soziale Arbeit nach dem Sozialpädagogischen Jahrhundert. Positionsbestimmungen Sozialer Arbeit im Post-Wohlfahrtsstaat*. Opladen: Verlag Barbara Budrich. S. 177 – 190.
- **Evans, Michaela, Galchenko, Viacheslaw & Hilbert, Josef** (2013). *Sociosclerose: Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen in der Sozialwirtschaft wenig zukunftsfähig*. In *TUP. Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit*, Ausgabe 5, S. 369 – 376.
- **Evans, Michaela, Galchenko, Viacheslaw & Hilbert, Josef** (2012). *Befund Sociosclerose – Sozialwirtschaft in der Interessenblockade?* In *Sozialer Fortschritt. Unabhängige Zeitschrift für Sozialen Fortschritt*, Vol. 62, Heft 8/9, S. 209 – 216.
- **Fischer, Jörg & Graßhoff, Gunther** (2020). *Fachkräftemangel? An was mangelt es den Fachkräften? Über die Situation des Personals in der Sozialen Arbeit*. In **Fischer, Jörg & Graßhoff, Gunther** (Hrsg.), *Fachkräfte! Mangel! Die Situation des Personals in der Sozialen Arbeit*. Weinheim: Beltz Juventa. S. 8 – 10.
- **Henn, Sarah, Lochner, Barbara & Meiner-Teubner, Christiane** (2017). *Arbeitsbedingungen als Ausdruck gesellschaftlicher Anerkennung Sozialer Arbeit*. Frankfurt/Main: Eigenverlag.
- **Herberg, Jeremias** (2019). *Illusio Fachkräftemangel. Der Zwischenraum von Bildung und Wirtschaft in Deutschland und Nordkalifornien*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- **Hickmann, Helen & Koneberg, Filiz** (2022). *Die Berufe mit den aktuell größten Fachkräftelücken*. IW-Kurzbericht, 67, Köln. Online verfügbar unter <https://www.iwkoeln.de/studien/helen-hickmann-filiz-koneberg-die-berufe-mit-den-aktuell-groessten-fachkraefteluecken.html>. Abrufdatum 07.10.2022.
- **Hilbert, Josef, Evans, Michaela & Galchenko, Viacheslaw** (2013). *Sociosclerose. Zukunftsfähigkeit gefährdet*. In *SOZIALwirtschaft*, Vol. 23/3, S. 7 – 9.

- **Hoppe, Markus & Roth, Ines** (2021). *Leistungssteuerung und Arbeitsintensität. Eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor*. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.iwkoeln.de/studien/helen-hickmann-filiz-koneberg-die-berufe-mit-den-aktuell-groessten-fachkraefteluecken.html>. Abrufdatum 06.10.2022.
- **Puch, Hans-Joachim & Schellberg, Klaus** (2010). *Sozialwirtschaft Bayern. Umfang und wirtschaftliche Bedeutung*. Online verfügbar unter <https://www.freie-wohlfahrtspflege-bayern.de/informationen/studien-und-berichte/>. Abrufdatum 07.10.2022.
- **Reinke, Hartmut** (2022). *Die Fachkräftemangel – ein Zwischenruf*. Bremen. Bifop Verlag.
- **Steinke, Joß & Bibisidis, Thomas** (2018). *Die Sicherung und Weiterentwicklung des Sozialstaats ist nichts für Sprinter. Oder: Worum es bei den Debatten um die Zukunft der Freien Wohlfahrtspflege gehen sollte*. In **Heinze, Rolf G. & Lange, Joachim/Sesselmeier, Werner** (Hrsg.), *Neue Governancestrukturen in der Wohlfahrtspflege. Wohlfahrtsverbände zwischen normativen Ansprüchen und sozialwirtschaftlicher Realität*. Baden-Baden: Nomos. S. 265 – 280.
- **Stiglitz, Joseph E., Fitoussi, Jean Paul & Durand, Martine** (2020). *Jenseits des BIP. Was bei der wirtschaftlichen Entwicklung und sozialen Entwicklung wirklich zählt*. Paris. OECD Verlag.
- **Stummbaum, Martin & Maile-Pflughaupt, Anita** (2022). *Welche Fachkräfte(kompetenzen) braucht die Soziale Arbeit? Vom Mangel an Fachkräften zur Fachkräfte(kompetenz)entwicklung*. In *Jugendhilfe*, Heft 4, 60. Jahrgang, S. 263 – 267.



Fachkräfte finden und binden – Unterstützungsangebote im Wirtschaftsraum Augsburg

Christine Neumann

Unternehmen im ländlichen Raum stehen bei der Fachkräftesuche und Fachkräftesicherung vor besonderen Herausforderungen. Dem hohen Freizeitwert der Umgebung und günstigeren Immobilienpreisen stehen z. B. eine schlechtere Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln und fehlende urbane Angebote entgegen.

Viele der im Projektseminar analysierten Herausforderungen des Arbeitgebermarketings und des Recruitings sind aber nicht ausschließlich im ländlichen Raum zu finden, sie werden auch von Unternehmen im städtischen Umfeld genannt.

Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH möchte alle Unternehmen in der Region A³ dabei unterstützen, die eigene Arbeitgebermarke aufzubauen, sich am Fachkräftemarkt gut zu positionieren und erfolgreich neue Fachkräfte und Auszubildende zu gewinnen. Dabei bewirbt sie als regionale Wirtschaftsförderung den Wirtschaftsraum Augsburg nicht nur als Standort für Unternehmen und Projektentwickler, son-

dern auch als Lebens- und Arbeitsort für potenzielle Fachkräfte.

Gemeinsam für die Region A³

Unter der Leitung der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH hat sich die Fachkräfteinitiative Wirtschaftsraum Augsburg zusammengeschlossen. Mitglieder sind Vertreter von IHK und HWK, Arbeitsagentur und Deutschen Gewerkschaftsbund. Alle Akteure bringen ihre Leistungen und Angebote in den Handlungsfeldern Berufsorientierung & Ausbildung, Qualifizierungsberatung & Weiterbildung, Vereinbarkeit Beruf & Familie, Mitarbeitende 50+, Migration & Anerkennung sowie Fachkräftemarketing ein. Gemeinsam werden diese Angebote gestreut und strategische Maßnahmen zur Fachkräftesicherung für den Wirtschaftsraum entwickelt. Ein Highlight für die Unternehmen ist die **jährliche Veranstaltung der Fachkräfteinitiative**, die eine gelungene Kombination aus Information und Austausch bietet.

Werbung für die Arbeitgeber der Region

Aktuell laufen die Vorbereitungen für eine neue Fachkräftekampagne für die Unternehmen und die Region. Im Rahmen der Kampagne haben Firmen die Möglichkeit, aus unterschiedlichen Marketingmodulen verschiedene Angebote des Arbeitgebermarketings sowie zur Unterstützung des eigenen Employer Brandings in Anspruch zu nehmen. Begleitet werden die individuellen Marketingaktivitäten durch **Bild- und Printmaterial für die Region A³ als Lebens- und Arbeitsort** für potenzielle Fachkräfte.

Unabhängig von der Fachkräftekampagne, die voraussichtlich Anfang 2023 starten wird, ist die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH auch regelmäßig auf den verschiedenen **Ausbildungs- und Fachkräftemessen in der Region** präsent. Arbeitgeberlisten zu unterschiedlichen Branchenschwerpunkten helfen den interessierten Schülerinnen und Schülern

oder Studierenden, einen guten Überblick über die vielfältige Wirtschaftsstruktur auch abseits der bekannten großen Arbeitgeber zu gewinnen. Wenn gewünscht, werden zudem bei den Messen konkrete Stellenangebote einzelner Unternehmen weitergegeben oder Gemeinschaftsstände für regionale Unternehmen realisiert.

Außerhalb der Messen bietet die **regionale Jobbörse** auf der Internetseite der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH interessierten Arbeitskräften einen Überblick über alle offenen Stellenangebote der Region. Sämtliche im Internet veröffentlichten Stellenanzeigen aller Arbeitgeber in A³ werden über einen Algorithmus dort angezeigt.

Informationen, Hilfestellungen und Beispiele aus der Praxis

Als direktes Angebot für Unternehmen bietet die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH Hilfestellungen zu den unterschiedlichsten Aspekten der Fachkräftesicherung an, die sowohl nach innen auf die unternehmenseigene Personalarbeit gerichtet sind, aber auch das Fachkräftemarketing nach außen unterstützen. Denn eine gute Arbeitgebermarke und ein erfolgreiches Recruiting sind wie ein Mosaik verschiedener Angebote, eingerahmt in eine authentische Unternehmenskultur.

Nicht jedes Angebot passt für jede Belegschaft, es ist entscheidend, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu kennen und darauf einzugehen. Unternehmen können dazu ein Employer Branding Tool nutzen. Auf Basis einer durch einen externen Experten durchgeführten **Mitarbeiterbefragung** werden individuelle Handlungsempfehlungen für die weiteren Maßnahmen vorgestellt.

Auf der Internetseite www.region-A3.com sind zahlreiche Hintergrundinformationen zu den unterschiedlichen Maßnahmen und Themenbereichen einer **guten Unternehmenskultur** zusammengestellt. So findet man dort beispielsweise Hilfestellungen, Checklisten und Leitfäden, wie man am besten zukünftige Auszubildende und junge Menschen der Generation Z anspricht oder wie eine erfolgreiche Gestaltung der Ausbildung in Zeiten der Generation Z aussieht. Weitere Informationen umfassen die Themen **Digitalisierung in der Ausbildung, New Work oder Diversity**. Beispiele von Unternehmen aus der Region verdeutlichen, wie die Umsetzung in der Praxis gelingen kann.

Zu dem Thema der **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** bietet A³ zudem mit der Servicestelle Vereinbarkeit die Beratung durch eine direkte Ansprechpartnerin an, die bei Bedarf auch an passende Institutionen weiterleiten kann.

Ein starkes Netzwerk

In den regelmäßigen Veranstaltungen unter dem Format **A³-Wirtschaftsdialog** haben Unternehmen nicht nur die Möglichkeit, fachliche Informationen zu bekommen, dort stehen darüber hinaus explizit das gegenseitige Kennenlernen und Netzwerken im Fokus. Darum finden die A³-Wirtschaftsdialekt wenn möglich bei einem gastgebenden Unternehmen statt, so lernt man nicht nur die Ansprechpartner, sondern gleich das ganze Umfeld kennen.

Außerhalb der Veranstaltungen bietet die LinkedIn Gruppe **„Plattform für Personalverantwortliche in der Region A³“ ein digitales Netzwerk** an.

Als Partner des **Cross-Mentoring-Programms Augsburg** unterstützt die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH zudem die regionale Personalentwicklung. Mentorinnen und Mentoren aus verschiedenen Unternehmen in der Region begleiten und unterstützen junge Talente außerhalb des eigenen Unternehmens in einem Einzu-Eins-Mentorenprogramm.

Alle Angebote und Ansprechpartner finden Sie auf unserer Internetseite: www.region-a3.com/arbeitgeber/.

Sollten Sie dort Inhalte vermissen oder noch Fragen offen sein, kommen Sie gerne auf uns zu!

Gemeinsam Zukunft gestalten – Transferprojekte der Hochschule Augsburg

Jessica Hövelborn und Christine Neumann

Transfer ermöglicht Hochschulen, Wirtschaft und Gesellschaft, im Dialog und Austausch innovative Projekte zu realisieren. Ein Best Practice hierzu stellt das Transferprojekt „Fachkräftesicherung im ländlichen Raum“ dar. Hier gingen Studierende und Lehrende interdisziplinär aus den Fakultäten Wirtschaftswissenschaften und des Studiengangs Soziale Arbeit gemeinsam mit Expert:innen der Augsburg Regio Wirtschaft GmbH und

Unternehmen aus der Region A³ der Frage auf den Grund, welche Branchen in den ländlichen Regionen besonders vor den Herausforderungen des Fachkräftemangels und der Fachkräftesicherung stehen und wie sie darauf reagieren können. Wie es gelungen ist, in diesem Transferprojekt Expertisen aus Hochschule, Wirtschaft und Gesellschaft zu bündeln, beschreiben Jessica Hövelborn, Referentin für Kommunikation bei HSA_transfer – der Agentur für

kooperative Hochschulprojekte der Hochschule Augsburg (HSA) im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“ und Christine Neumann von der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH (A³).

Innovationen mit Social Impact entwickeln

So facettenreich wie das Leben sind auch die Themenstellungen, die Studierende und Lehrende der Hochschule Augsburg

mit Partner:innen in Kooperationsprojekten in Lehre, Forschung und Transfer aufgreifen. Dazu bündeln sie ihre Expertisen und realisieren mit hohem Engagement Innovationen mit Tragweite und Wirkung.

Innovationspotenziale erkennen und gemeinsam tragfähige Lösungen entwickeln, das ist der Kerngedanke von Transferprojekten. Dies haben auch Bund und Länder erkannt und die Förderinitiative „Innovative Hochschule“ ins Leben gerufen. Von 2018 – 2022 hat die Hochschule Augsburg (HSA) mit rund 200 Kooperationspartner:innen aus Wirtschaft und Gesellschaft in über 100 Transferprojekten innovative Antworten auf gesellschaftliche Zukunftsfragen entwickelt und zahlreich Social Impact für die Zivilgesellschaft realisiert. Diskutiert wurden die Ergebnisse im Förderzeitraum mit rund 1.500 Interessierten in Augsburg, der Region und virtuell auch bundesweit.

HSA_transfer

Die Koordination von Transferaktivitäten mit Social Impact hatte die Hochschule Augsburg in die Hände von HSA_transfer – der Agentur für kooperative Hochschulprojekte – gelegt. Im Team von HSA_transfer arbeiteten unter der Leitung von Prof. Dr.-Ing. Elisabeth Krön, Vizepräsidentin für Transfer und Infrastruktur sowie Projektverantwortliche von HSA_transfer, Professor:innen als Mentor:innen und Fachreferent:innen eng zusammen.

Die thematischen Schwerpunkte lagen dabei auf dem Regionalen Service Learning, der Nachhaltigkeit und der Alumniarbeit ebenso wie auf der Transferkommunikation, der Netzwerkarbeit und dem Prozessmanagement.

Mit HSA_transmitter wurde ein Innovationsraum für Zukunftsgestalter:innen auf dem Campus am Brunnenlech eröffnet (www.hs-augsburg.de/HSA-transmitter). Um den direkten Kontakt zwischen Hochschule und Zivilgesellschaft zu fördern, wurden im Rahmen von HSA_transfer fünf innovative Dialog- und Austauschformate konzipiert. Intensiviert und verstetigt werden konnte so der Dialog mit der Öffentlichkeit zu aktuellen Zukunftsthemen. Interessierte aus Stadt und Region nehmen regelmäßig teil am HSA_transfer I Talk, am HSA_transfer I Forum, an der HSA_transfer I Themenschau und an der

HSA_transfer I Vortragsreihe – wenn möglich in Präsenz, coronabedingt virtuell auch aus ganz Deutschland.

Im hochschulinternen Thinktank „HSA_transfer I Fokus“ tauschen sich die Transferakteur:innen regelmäßig aus. In neu konzipierten Publikations-, Film- und Videoformaten stellen sie ihre Transferaktivitäten der Öffentlichkeit vor.

Die Transferprojekte, in denen Studierende und Lehrende gemeinsam mit Kooperationspartner:innen innovative Lösungen für zentrale Zukunftsthemen entwickeln, sind auf Projektwebsites veröffentlicht (www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Projekte). Auch das Transferprojekt „Fachkräftesicherung im ländlichen Raum“ wurde im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“ von HSA_transfer unterstützt (www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Regionales-Service-Learning/Fachkraeftesicherung-im-laendlichen-Raum).

Transfer wirkt

Welche Dynamik Transferprojekte entwickeln können und wie nutzenstiftend sie wirken, das zeigt das Transferprojekt „Fachkräftesicherung im ländlichen Raum“. In diesem Zukunftsfeld haben sich die Transferpartner:innen aus Hochschule, Wirtschaft und Gesellschaft mit ihrem Wissens- und Erfahrungsschatz engagiert, tatkräftig eingebracht und ebenso viel voneinander gelernt. Durch den gemeinsamen Austausch und den intensiven Zusammenhalt wurde es möglich, gemeinsam innovative Lösungen für die aktuellen Herausforderungen des Personalmarketings zur Fachkräftesicherung im ländlichen Raum – insbesondere für ausgewählte Arbeitgeber in den Landkreisen Augsburg, Aichach-Friedberg und Donau-Ries – zu entwickeln.

Zu den Arbeitgebern im ländlichen Raum zählen traditionelle und innovative Mittelständler – darunter so mancher Hidden Champion, große Unternehmen, aber auch soziale Einrichtungen, Kommunen und Verwaltungen. Wie in vielen Regionen gestaltet sich auch im Raum Augsburg die Fachkräftesuche schwierig, wenn es darum geht, gut ausgebildete und engagierte Fachkräfte sowie Nachwuchskräfte zu gewinnen. Für Unternehmen in ländlichen Regionen kommt hinzu, dass sie im Wett-

bewerb mit Unternehmen in Großstädten und Ballungsräumen stehen, die über ein großes Arbeitsplatzangebot im urbanen Umfeld verfügen.

Expertisen bündeln...

Im Transferprojekt „Fachkräftesicherung im ländlichen Raum“ der Fakultät für Wirtschaft und des Studiengangs Soziale Arbeit der Hochschule Augsburg mit der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH (A³) wurde von März bis Juni 2022 untersucht, worin die besonderen Herausforderungen der Fachkräftesicherung für Arbeitgeber in ländlichen Regionen liegen. Im Fokus standen dabei nicht nur Firmen, sondern auch zwei große Organisationen der Sozialen Arbeit.

In diesem Transferprojekt ist es gelungen, folgende Expertisen zu bündeln:

...aus Hochschule

Studierende entwickeln innovative Ansätze für das Personalmarketing

In interdisziplinären Teams haben 30 Studierende der Studiengänge Betriebswirtschaft, International Management und der Sozialen Arbeit unter der Leitung von Prof. Dr. Erika Regnet, Fakultät für Wirtschaft, und Prof. Dr. Martin Stummbaum, Studiengang Soziale Arbeit, das Personalmarketing von 14 Unternehmen analysiert, Best Practices gesammelt und konkret umsetzbare Vorschläge entwickelt.

In der interdisziplinären Kooperation der Fakultät Wirtschaft mit dem Bachelorstudiengang „Soziale Arbeit“ ergaben sich innovative Synergien für zukunftsrelevante Strategien der Fachkräftesicherung in ländlichen Räumen der A3-Region.

„Im Projekt analysierten die Studierenden die jeweilige Unternehmenssituation mit ihrer Fachexpertise, sie betrachteten die Unternehmen aber auch aus ihrer „Bewerber:innenbrille“. Fazit: Unternehmen können auf sich aufmerksam machen und Fachkräfte wie Nachwuchs überzeugen – von der Branche, der Tätigkeit, der Region, dem Unternehmen. Doch sie müssen dies bewusst kommunizieren und authentisch mit Leben füllen. Das Transferprojekt hat uns allen interessante und teilweise überraschende Antworten auf die aktuellen Herausforderungen geliefert,“ sagte Prof. Dr. Erika Regnet von der Fakultät für Wirtschaft.

„Es war eine Premiere, die Expertisen aus den Wirtschaftswissenschaften und der Sozialen Arbeit in diesem Transferprojekt zu bündeln. Insbesondere konnten wir damit die Bedarfe von zwei Organisationen der Sozialen Arbeit in der Region bestmöglich aufgreifen. Personalmarketing ist angesichts des Fachkräftemangels in Pflege- und Sozialberufen insbesondere für diese Organisationen ein hochaktuelles Thema. Mit unseren Ergebnissen können wir hierzu wertvolle Impulse geben,“ sagte Prof. Dr. Martin Stummbaum vom Studiengang Soziale Arbeit.

...Wirtschaft

Personalmarketing der beteiligten Unternehmen profitiert von den Ergebnissen

Die Suche nach den passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern treibt aktuell fast jedes Unternehmen um. Denn ohne die passenden Fachkräfte kann nichts produziert und auch keine Dienstleistung erbracht werden. Unternehmen in den ländlichen Regionen empfinden ihren Standort bei der Personalsuche nicht selten als Nachteil. Sie stehen in direkter Konkurrenz zu einem großen Arbeitsplatzangebot in den angrenzenden Verdichtungsräumen. Dort ist die verkehrliche Anbindung gerade durch den ÖPNV vielleicht besser, Angebote für Kinderbetreuung, Schulen, Freizeitangebote vielleicht zahlreicher und berufliche Netzwerke interessanter. Doch wie schwer wiegen diese Aspekte tatsächlich bei der Personalsuche im ländlichen Raum? Schließlich gibt es auch etliche Argumente, die für ein Leben und Arbeiten abseits der großen Städte sprechen, wie günstigerer Wohnraum oder Bauplätze, viel Natur und hoher Freizeitwert, Möglichkeit zum mobilen Arbeiten und auch oft die familiären Strukturen in den Unternehmen und deren Vernetzung im direkten Umfeld.

Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH rückt hierzu die Fachkräftesituation im ländlichen Raum stärker in den Fokus. Eine Expert:innenrunde aus Kommunen, Landkreisen, Unternehmen und Arbeitsagentur hat Anfang 2022 gemeinsam mit Prof. Dr. Erika Regnet und Prof. Dr. Martin Stummbaum von der Hochschule Augsburg verschiedene Problemfelder und Aspekte der Fachkräftesicherung im ländlichen Raum diskutiert und erste Handlungsfelder identifiziert. Darauf aufbauend wurde das Transferprojekt „Fachkräftesicherung im ländlichen Raum“ gestartet, das wertvolle Ergebnisse erbrachte.

So haben die Studierenden nicht nur einen Blick auf die aktuelle Personalarbeit der Unternehmen geworfen, sondern auch schon erste Ideen entwickelt, welche Stellschrauben verändert werden können, um die Fachkräftesituation für die Firma zu verbessern. Positiv bewerten sie, dass manche Unternehmen ihren Standort bereits ganz bewusst vermarkten und mit der ländlichen Umgebung und dem hohen Freizeitwert werben. In Gesprächen mit den Mitarbeiter:innen erfuhren die Studierenden auch viel über die Unternehmenskultur und das Betriebsklima. Ein gutes Miteinander und ein wertschätzender Umgang sind etwas, was gerne weitererzählt wird. Die klassische Mund-zu-Mund-Propaganda ist das authentischste Arbeitgebermarketing und dazu noch ohne zusätzliche Kosten. Viele Tipps und Hinweise gab es auch für die Karriereseiten auf der Homepage und zu den Social-Media-Kanälen.

Gerade diese junge und frische Sichtweise wurde von den beteiligten Unternehmen als positiver Aspekt in dem Projekt wahrgenommen. Schließlich ist das die Zielgruppe, um die sie sich als zukünftige Mitarbeitende bemühen möchten. Das Personalmarketing der beteiligten Unternehmen profitiert damit von den erzielten Projektergebnissen.

Zukunftsthemen bieten Chancen

Transferprojekte ermöglichen, innovative Lösungen für drängende Zukunftsthemen zu entwickeln. Das Besondere daran sind nicht nur die Projektarbeiten, sondern insbesondere auch ein intensiver Dialog und Austausch, um die erzielten Transferergebnisse außerhalb von Forschungs- und Geschäftsberichten wahrnehmbar und sichtbar zu machen.

Zum Start des Transferprojekts „Fachkräftesicherung im ländlichen Raum“ trafen sich die Kooperationspartner:innen zu einem Kick-off am 19.03.2022 an der Hochschule Augsburg. Die erzielten Projektergebnisse wurden auf dem 22. Personaltag der Hochschule Augsburg 21.07.2022 vorgestellt und sind in der vorliegenden Publikation dokumentiert. Die Fachtagung bot Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch und zur Diskussion der vorgestellten Handlungsmöglichkeiten. Teilgenommen haben rund 100 Interessierte, darunter Personaler:innen aus Unternehmen und Organisationen der A3-Region sowie Fachexpert:innen aus Wissenschaft, Wirtschaft und der Sozialen Arbeit. Organisiert wurde die Fachtagung von der Fakultät für Wirtschaft der Hochschule Augsburg unter der Federführung von Prof. Dr. Erika Regnet.

Kompetenzen sind gefragt

Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH wird die Ergebnisse des Transferprojekts in ihre geplante Fachkräftekampagne einfließen lassen und damit passgenaue Unterstützungsangebote für die Unternehmen in den ländlichen Regionen entwickeln.

Auch die Studierenden profitieren als angehende Personaler:innen von den erworbenen Kenntnissen und Praxiserfahrungen.

Links und weiterführende Informationen

Hier erhalten Sie weitere Informationen zu den Transferprojekten an der Hochschule Augsburg:

- <https://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Projekte.html>
- www.hs-augsburg.de/HSA-transfer
- <https://www.innovative-hochschule.de/>

Autorinnen und Autoren



Sabine Bleumortier

ist Ausbildungsexpertin und seit über 20 Jahren im Ausbildungsbereich tätig. Die selbständige Beraterin und Trainerin rund um das Thema der betrieblichen Ausbildung führt (Online-) Seminare zur Ausbilderqualifizierung für ausbildende Fachkräfte wie Ausbilder und Trainings für Auszubildende durch. Zudem hält sie Vorträge und Keynotes. Zuvor war sie als Ausbildungsleiterin eines international agierenden Industrieunternehmens tätig. Sie ist Dipl.-Ökonomin (Univ.), geprüfte Trainerin und Beraterin BaTB/BDVT und Professional Speaker GSA (SHB). Ihr drittes Buch „33 Tipps zur Azubibindung“ ist 2019 erschienen. Sie schreibt regelmäßig Fachartikel. Kontakt und weitere Informationen: www.bleumortier.de



Janis Boeltzig

ist Masterstudentin im Studiengang Personalmanagement an der Hochschule Augsburg, wo sie bereits im Jahr 2022 ihren Bachelorabschluss in International Management erlangt hat. Während diverser Praktika und Werkstudententätigkeiten hat sie berufliche Erfahrung in den Bereichen Recruiting und Employer Branding gesammelt. Thema ihrer Bachelorarbeit war der Einfluss von (Gender) Diversity Management im Studien- und Berufsbild Bauingenieurwesen. Kontakt: Janis.Boeltzig1@hs-augsburg.de



Dipl. Bankbetriebswirtin (BA) Sandra Heß lernte Bankkauffrau und studierte nebenberuflich an der Bankakademie in Augsburg. 13jährige Berufserfahrung in der Bankberatung, davon vier Jahre in leitender Funktion in der Hauptgeschäftsstelle bei der Raiba Augsburger Land West eG. Nach Geburt des 3. Kindes Einstieg in das Unternehmen der Eltern. Haupttätigkeiten Lohn- und Personalbereich mit erweiterter Geschäftsführung.
Kontakt: S.Hess@kraus-holzbearbeitung.de



Jessica Hövelborn studierte Politikwissenschaft sowie Allgemeine und Vergleichende Literaturwissenschaften an der Universität Stuttgart und absolvierte im Anschluss ein Verlagsvolontariat. Sie verfügt über eine 20jährige Berufserfahrung in der Unternehmens- und Verbandskommunikation. Tätig war sie als Referentin für Kommunikation in einer Stadtverwaltung, einem Berufsverband, einem kommunalen Zweckverband zur Wasserversorgung und in einem Landesverband zur Energie- und Wasserwirtschaft sowie als Pressesprecherin in einem kommunalen Spitzenverband. Von 2018 – 2022 übernahm sie an der Hochschule Augsburg im Projekt HSA_transfer die Aufgaben als Referentin für Kommunikation.
Kontakt: Jessica.Hoebelborn@hs-augsburg.de



Yola Holzhauser arbeitet als Transformation Manager bei der Allianz SE und begleitet in dieser Rolle den Aufbau einer globalen HR Plattform sowie die Harmonisierung der HR Prozesse über die gesamte Allianz hinweg. Zuvor war sie als Senior Beraterin für die Einführung von SAP SuccessFactors in Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen verantwortlich. Ihren Masterabschluss erlangte Yola Holzhauser im Kooperationsstudiengang „Personalmanagement“ der Hochschulen Augsburg, München und Landshut.
Kontakt: Yola_Holzhauser@yahoo.de



Dr. Bernhard Kräußlich ist Geschäftsführer WIS Wirtschaftsförderung Landkreis Sigmaringen GmbH. 1997 – 2003 studierte er Geographie in Augsburg, 2009 Promotion. 2003 – 2007 war er Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Internationalen Institut für Empirische Sozialforschung INIFES. 2007 – 2010 Geschäftsstellenleiter Wirtschaftsförderung Bodenseekreis. Seit 2003 ist er Lehrbeauftragter der Geographie an der Universität Augsburg, seit 2021 stv. Vorsitzender des Deutschen Verbandes für Angewandte Geographie (DVAG).
Kontakt: Kraeuslich@wis-sigmaringen.de



Prof. Dr. Christian Lebreuz studierte Japanologie und Volkswirtschaftslehre an der University of London, promovierte in Volkswirtschaftslehre an der University of New Mexico. Mehrjährige Tätigkeit in Stabs- und Leitungsfunktionen innerhalb des Deutschen Post Konzerns. Nach einer Professur für Internationales Management an der Hochschule Augsburg seit 2016 Professor für Internationales Human Resource Management an der Hochschule Koblenz. Die Schwerpunkte seiner Lehr- und Forschungstätigkeiten sind das strategische Personalmanagement, Selbstführung sowie die internationale Fachkräftesicherung.
Kontakt: Lebreuz@hs-koblenz.de



Daniel-Andreas Lehmer hat im Jahr 2015 sein Fachabitur in der Fachrichtung „Wirtschaft und Verwaltung“ an der Fachhochschule Augsburg gemacht. Nach einem Bundesfreiwilligen Jahr schloss er eine zweieinhalbjährige Ausbildung als Kaufmann für Büromanagement im Jahr 2019 ab und seitdem studiert er Betriebswirtschaft an der Hochschule Augsburg und belegt dort die Vertiefungen „Personalmanagement“ und „Change Management“. Neben vielen weiteren ehrenamtlichen Tätigkeiten vertritt er seit dem Wintersemester 2021/22 die Studierenden im Fakultätsrat.
Kontakt: Daniel-Andreas.Lehmer@hs-augsburg.de



Christine Neumann studierte Wirtschaftsgeographie an den Universitäten Augsburg und Hannover. Viele Jahre war sie für die Industrie- und Handelskammern in Kassel und Augsburg tätig und dort mit den Themen Konjunkturanalyse, Einzelhandelsentwicklung, Standortpolitik und Fachkräftesicherung betraut. Seit 2021 betreut sie für die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH (A³) Projekte der Fachkräftesicherung und des Fachkräftemarketings sowie den Aufbau der Gesundheitswirtschaft in der Region.
Kontakt: Christine.Neumann@region-A3.com



Ibrahim Rabimi arbeitet seit 2016 als Integrationsberater bei der IHK Schwaben. In Afghanistan war er als Kommunikationsbeauftragter für verschiedene US-amerikanische und UN-Projekte tätig. Die Ausbildung (Diplom und Arbeitserfahrung) aus Afghanistan wurde in Deutschland als Kaufmann für Marketingkommunikation anerkannt.
Kontakt: Ibrahim.Rahimi@schwaben.ihk.de



Prof. Dr. Erika Regnet studierte Psychologie an der LMU München, Promotion in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth. 10jährige Berufserfahrung in leitenden HR-Funktionen in verschiedenen Unternehmen, u.a. bei der KfW Bankengruppe und USW Schloss Gracht. Seit 2008 ist sie als Professorin für Personalmanagement und Organisation an der Hochschule Augsburg tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Lehre, Forschung und Beratungstätigkeit in den Bereichen Recruiting, Arbeitgeberattraktivität, Personalführung und Personalentwicklung, demographische Entwicklung und weibliche Fach- und Führungskräfte. Kontakt: Erika.Regnet@hs-augsburg.de

Dilara Reinemann absolvierte eine dreijährige Berufsausbildung zur Automobilkauffrau. Im Anschluss wurde das Abitur mit Schwerpunkt „Wirtschaft und Verwaltung“ an der Berufsoberschule Augsburg gemacht. Um das kaufmännische Wissen zu vertiefen, begann sie 2019 im Wintersemester das Studium der Betriebswirtschaft an der Hochschule Augsburg. Dabei wurden die Module „Personalmanagement“ und „Change Management“ thematisch vertieft. Kontakt: Dilara.Reinemann@hs-augsburg.de

Sarah Reinhold studierte Business Administration an der Hochschule Düsseldorf als Dualen Bachelor in Kooperation mit Henkel. Während mehrerer Praxisphasen lernte sie bereits verschiedenste operative und strategische Rollen im Personalmanagement kennen. Nach dem Abschluss des M.A. Personalmanagement an der Hochschule Augsburg stieg sie in der Beratung für SAP SuccessFactors ein und spezialisierte sich hier auf die Einführung der Recruiting Lösung. Seit 2021 arbeitet sie bei Rödl & Partner, inzwischen als Leitung der Globalen HR IT Abteilung. Hier verantwortet sie jegliche digitalen Anwendungen, die HR Prozesse beinhalten. Neben der kontinuierlichen Weiterentwicklung bestehender Prozesse werden auch Neueinführungen und internationale Roll-Outs betreut. Kontakt: Sarah.Reinhold@roedl.com

Martin Stummbaum, Prof. Dr. studierte Soziale Arbeit sowie Allgemeine Pädagogik, Sozial- und Gesundheitspädagogik. Promotion in Allgemeiner Pädagogik, Sozial- und Gesundheitspädagogik. Praxiserfahrungen u.a. Ausbilder und Lehrer in der beruflichen Bildung, Beratung, Coaching, Erlebnispädagogik, Fortbildung, Organisations- und Personalentwicklung, Geschäftsführung und Leitung von wirtschaftlichen Zweckbetrieben, (Landes)Geschäftsführung im Sozial- und Gesundheitswesen, Leitung von und Mitarbeit in Bundesforschungsprogrammen. Bisherige Professuren: Ökonomie und Organisation der Sozialen Arbeit, Sozial- und Gesundheitsmanagement, Soziale Arbeit im Gesundheitskontext. Seit 2018 Professur für methodische Professionalität und soziale Innovationsprozesse an der Hochschule Augsburg mit den Schwerpunkten Beratung, Gesundheitsförderung, Methodische Professionalität, Praxisforschung (partizipative, Aktions- und Wirkungsforschung), Innovationsentwicklung (Digitalisierung, Europäisierung, Inklusion, Nachhaltigkeit). Kontakt: Martin.Stummbaum@hs-augsburg.de

