

## Duale Fachkräftesicherung – Wie die Ressource Personal im Unternehmen gesichert werden kann

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das wichtigste Gut jedes Unternehmens und somit zentraler Erfolgsfaktor. Dies gilt branchenübergreifend und insbesondere in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft.

Während es in früheren Zeiten, mit Ausnahme einiger weniger Branchen, ein Überangebot an geeigneten Arbeitskräften gab, sind sie mittlerweile - wie

(GVWG) sieht unter anderem vor, dass Versorgungsverträge ab September 2022 nur noch mit Pflegeeinrichtungen abgeschlossen werden dürfen, die ihr Pflege- und Betreuungspersonal nach Tarifvertrag bezahlen. Somit werden diese zukünftig nicht nur besser, sondern unabhängig vom Arbeitgeber auch vergleichbarer bezahlt. Das Monetäre entfällt also nahezu gänzlich als Differenzierungsfaktor im Wettbewerb um Fachkräfte.



Abbildung 1: Der Kampf um die "Ressource Mensch"

bei wertvollen Ressourcen üblich – knapp bemessen. Der Arbeitsmarkt hat sich längst von einem Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt, auf dem die Unternehmen um die besten und geeignetsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „kämpfen“.

Aufgrund der demographischen Entwicklung in Deutschland ist für die Zukunft mit einer weiteren Intensivierung des Wettbewerbs zu rechnen. Erschwerend kommen neue gesetzliche Rahmenbedingungen in vielen Branchen hinzu. Beispielsweise in der Altenhilfe: Das kürzlich verabschiedete Gesundheitsversorgungsweiterentwicklungsgesetz

Ab Juli 2023 werden zudem bundeseinheitliche Personalanhaltswerte durch die Reform eingeführt, aus denen ein erheblicher Personalmehrbedarf in der Pflege und Betreuung resultieren wird.

### Lernen von den Besten – Wie gehen führende Arbeitgeber diese Thematik an?

Big Player, wie z. B. google oder Apple, investieren bereits seit Jahren in ausgeklügelte und außergewöhnliche HR-Maßnahmen. Sie haben damit längst nahezu unwiderstehliche Employer Brands geschaffen.

Dabei setzen sie neben einer finanziellen Bindung

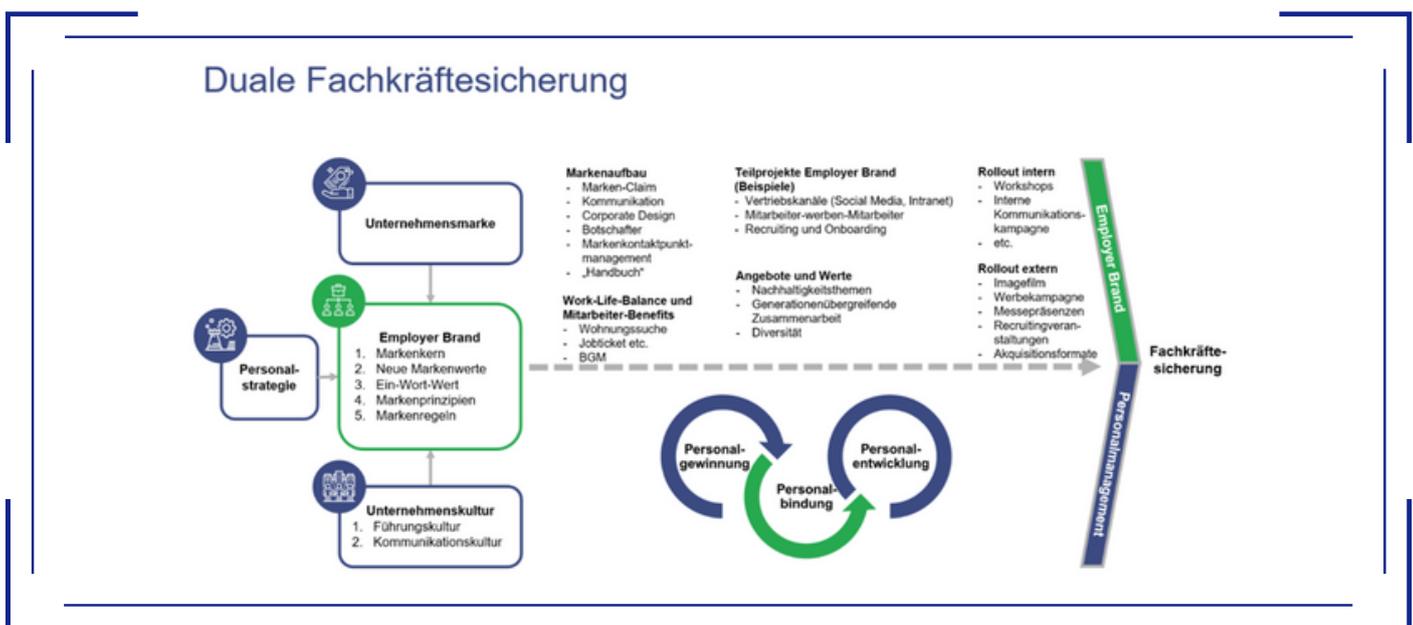


Abbildung 2: Duale Fachkräftesicherung

durch vergleichsweise hohe Gehälter und weitere Lohnbestandteile vor allem auch auf die emotionale Bindung ihres Teams. Diese erreichen sie unter anderem durch ein überdurchschnittlich attraktives Arbeitsumfeld sowie höchst individuelle Arbeitsbedingungen, die sie auf die Bedürfnisse und Bedarfe ihrer Belegschaft zuschneiden. Darüber hinaus bieten sie weitere attraktive Benefits, wie z. B. firmeneigene Sportplätze, Fitnessstudios, Fortbildungszentren, kostenfreie Snacks oder Kindergärtenplätze.

### Aber sind solch umfassende Programme für ein „normales“ oder sozialwirtschaftliches Unternehmen überhaupt finanzierbar?

Auch wenn die Personalstruktur von Google und Apple nicht mit der von sozialwirtschaftlichen Unternehmen vergleichbar ist, kann man von ihnen lernen. Der Erfolg von Google und Co. liegt nämlich nicht in einer langen Firmentradition, sondern vielmehr in der strategischen Herangehensweise. Mit dieser kann es jedem Arbeitgeber gelingen, die entscheidenden Alleinstellungsmerkmale zur positiven Abhebung von der Konkurrenz herauszuarbeiten. Auch mit einem limitierten Budget.

Dabei ist zu beachten, dass sich mittlerweile 4 Generationen in der Arbeitswelt befinden. Von den

Baby-Boomern über die Generationen X und Y, bis zu den Millennials oder auch Generation Z. Jede Generation hat dabei andere Prioritäten in Bezug auf den Arbeitgeber und das Arbeitsumfeld.

In der Sozialwirtschaft kommt hinzu, dass die Belegschaft aus Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft zusammengesetzt ist. Work-Life-Balance, betriebliche Gesundheitsförderung und Mitarbeiterbeteiligung sind für die einzelnen Generationen und Kulturen ungleich relevant.

### Wie sieht ein solcher strategischer Ansatz aus?

Klassisch werden die Employer Brand und das Personalmanagement voneinander unabhängig betrachtet und entwickelt. Eigentlich stehen sie jedoch in einem so engen Zusammenhang, dass man sie nur gemeinsam betrachten kann.

Der von Rosenbaum Nagy entwickelte Ansatz „Duale Fachkräftesicherung“ basiert deshalb auf zwei zentralen Handlungssträngen, die parallel bearbeitet werden:

- 1.) Entwicklung der Arbeitgebermarke: Employer Branding
- 2.) Anpassung bzw. Neuausrichtung des Personalmanagements, also der Bereiche Personalgewinnung, Personalbindung und Personalentwicklung

Eine Employer Brand kann aus unserer Sicht immer nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die versprochenen Mehrwerte sowie das positive Image der Arbeitgebermarke auch vom ersten Kontakt an konsequent und in jedem Bereich des Personalmanagements bei ihrem potenziellen oder neuen Arbeitgeber erleben können.

**Inwiefern muss sich auch die Gesamtausrichtung des Unternehmens mit diesem Prozess verändern?**

Vereinfacht formuliert, sollten sich Unternehmen zu Arbeitgebern (weiter)entwickeln, bei denen man gerne arbeitet. Hierfür ist es unabdingbar, die Fokussierung auf den Bereich Human Resources und die Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter selbst

Duale Fachkräftesicherung am Beispiel eines Trägers in der Altenhilfe	
Arbeitgebermarke	Instrumente (Beispiele)
Identifikation mit dem Arbeitgeber	Kooperativer Führungsstil Mitarbeiterbeteiligung Attraktivierung Arbeitsumfeld und Arbeitszeit Honorierung langjähriger Firmenzugehörigkeit
Work-Life-Balance	Angebote der Gesundheitsförderung Betriebskindergarten Home-Office
Mitarbeiter-Benefits	Betriebliche Altersvorsorge Betriebliche Krankenzusatzversicherung Vorteilsprogramme, wie z. B. Gutscheine Job-Rad
Teambesinnlichkeit	Kindergartenzuschuss vergünstigtes Mittagessen Mitarbeiterfeiern Betriebssportangebote
Personalmanagement	Generationenübergreifende Zusammenarbeit Gezielte Angebote zur Teamentwicklung
Instrumente (Beispiele)	
Personalgewinnung	Kooperationen mit (Hoch)Schulen Teilnahme an Jobmessen Zurverfügungstellung von Unterbringungs- und Wohnangeboten Gezielte Werbekampagnen für Berufseinsteiger
Personalbindung	Optimierung des Onboarding-Prozesses Verlässliche Dienstplanung
Personalentwicklung	Individuelle Karriere- und Fortbildungsplanung Strukturierte Mitarbeitergespräche Führungskräfteentwicklungsprogramme

Abbildung 3: Duale Fachkräftesicherung am Beispiel eines Trägers in der Altenhilfe

**Wie läuft ein solcher Entwicklungsprozess in groben Zügen inhaltlich ab?**

Die Basis bildet eine attraktive Marke, die es herauszuarbeiten und aufzubauen gilt. Diese sollte für das jeweilige Unternehmen maßgeschneidert sein und zur Unternehmensmarke, der Personalstrategie sowie der Unternehmenskultur, insbesondere der Führungs- und Kommunikationskultur, passen.

Im Bereich des Personalmanagements werden begleitend die heutigen Prozesse überprüft und optimiert, neue Potenziale entdeckt und umgesetzt, aber auch völlig neue, kreative Ideen und Lösungen entwickelt. Dabei wird in allen Bereichen inhaltlich darauf geachtet, dass ein Einklang mit der Employer Brand besteht bzw. sichergestellt wird.

(wesentlich) zu erhöhen. Ziel ist es, eine möglichst hohe Identifikation mit dem Arbeitgeber zu schaffen und gewonnenen Arbeitskräfte nicht nur zu gewinnen, sondern sie langfristig an das Unternehmen zu binden.

Hierzu sind in erster Linie auch eine moderne und transparente Führung auf Augenhöhe sowie eine offene und vertrauensvolle Kommunikation Grundvoraussetzung.

**Führen solche HR-Maßnahmen tatsächlich zum Erfolg?**

Aktuelle Studien belegen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sogar bereit sind ein geringeres Gehalt in Kauf zu nehmen, wenn sie einen Arbeitgeber gefunden haben, für den sie gerne tätig sind und mit

dem sie sich identifizieren können. Zudem ist der Aufwand zur Gewinnung neuer Arbeitskräfte meist deutlich höher, als der Aufwand für Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung.

### **Duale Fachkräftesicherung – Mehr als nur das Fundament?**

Mit dem dualen Ansatz können die wichtigsten Voraussetzungen für eine nachhaltige Fachkräftesicherung in der Zukunft geschaffen werden. Darüber hinaus ist und bleibt es wichtig, dass Entscheider sich selbst, ihre Organisation und deren Prozesse regelmäßig auf den Prüfstand stellen und offen für Veränderungen und neue Herausforderungen sind.

Nur wer sich auf Basis des erarbeiteten Fundaments stetig weiterentwickelt und die Ausrichtung des Unternehmens immer wieder den sich verändernden Rahmenbedingungen anpasst, kann den hart erarbeiteten Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern auch langfristig sichern.



#### **Der Autor**



Daniel Beckers,  
Seniorberater  
[beckers@rosenbaum-nagy.de](mailto:beckers@rosenbaum-nagy.de)