



Gewinnung und Bindung von Fachpersonal in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe

im Rahmen der Kampagne „Tausend Rollen – Dein Job!“



Impressum

Herausgeber:	Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales Referat Jugend, Jugendhilfe Sonnenberger Straße 2/2a 65193 Wiesbaden presse@hsm.hessen.de https://soziales.hessen.de/
Autorin:	Madeleine Charlet
Redaktion:	Madeleine Charlet, Josefine Kramer-Walczyk, Jana Kluge-Wirz, Dr. Christian Peter
Gestaltung:	Madeleine Charlet, Josefine Kramer-Walczyk, Jana Kluge-Wirz
Gastimpulse:	Christina Bickmeier, Angelika Birle, Doris Bonk, Christine Grindley, Petra Götze-Nagel, Corinna Grütz, Antje Hein, Birgit Jäger, Katharina Pratesi, Jessica Riehl, Lutz Schumacher, Christina Treu, Kai Viakofsky, Mathias Wendlandt,
Bilder:	Die verwendeten Bilder dieser Handreichung stammen von iStockphoto.com: ©Viktor_gladkov, ©sultancicekgil, ©Kuzmichstudio, ©arapix, ©Ruslanshug, ©evgenyatanenکو
Titelbild:	iStock.com/Kar-Tr
Stand:	1. Auflage, April 2024

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen oder Wahlwerbern sowie Wahlhelferinnen und Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie Wahlen zum Europaparlament. Missbräuchlich ist besonders die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinarbeit der Landesregierung zugunsten einzelner Gruppen verstanden werden könnte. Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Wege und in welcher Anzahl die Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.

Tausend Rollen – Dein Job

Hessens Kinder suchen
Erzieher*innen

Inhalt

1. Einleitung	1
2. Stellenanzeigen.....	3
2.1 Welche Zielsetzung kann hinter einer Stellenanzeige stehen?.....	4
2.2 Welche Zielgruppe soll in der Stellenanzeige angesprochen werden?	4
2.3 Wie kann eine Stellenanzeige gestaltet werden?	6
2.4 Welche Stolpersteine können auftreten?.....	7
2.5 Welche Formulierungen sind ansprechend und welche Tipps braucht es noch?.....	9
2.6. Wo können Stellenanzeigen veröffentlicht werden?	10
3. Onboarding – neue Mitarbeitende „an Bord“ und „ins Boot“ holen	12
3.1 Erste Phase: Was ist Preboarding?.....	13
3.2 Was passiert in den ersten Arbeitswochen?.....	16
3.2.1 Der erste Arbeitstag.....	16
3.2.2 Die ersten Arbeitswochen.....	18
3.3 Wie kann die weitere Probezeit gestaltet werden?	19
3.4 Welche Stolpersteine gibt es und welche Chancen ergeben sich hieraus?	22
4. Was macht einen Arbeitgeber attraktiv?	24
4.1 Welche Maßnahmen führen zu einer hohen Arbeitgeberattraktivität und wie lassen sich diese umsetzen?.....	24
4.1.1 Employer Branding.....	25
4.1.2 Emotionale Bindung	27
4.1.3 Vertrauen in das Management.....	27
Exkurs: Transformationale Führung	32
4.2 Überprüfbarkeit von Maßnahmen - Evaluation	33
4.3 Wie können Sie vorgehen? Eine mögliche Strategie.....	34
5. Digitalisierung als Chance der Fachkräftegewinnung	38
5.1 Website.....	39
5.2 Bewertungsportale	41
5.3 Social Media	41
5.4 Bewerbendenmanagement	44

5.5 Nützliche digitale Tools	46
6. Netzwerke zwischen Lernort Praxis und Fachschulen für Sozialwesen	47
6.1 Was wird unter dem Begriff Netzwerk verstanden?.....	48
6.2 Was sind Gelingensfaktoren in institutionellen Netzwerken und in Kooperationen?	48
6.3 Was können Herausforderungen in Netzwerken zwischen Kindertageseinrichtungen und den jeweiligen Fachschulen sein?.....	49
6.4 Wie können Netzwerke zwischen Fachschulen und Praxiseinrichtungen etabliert und Kooperationen gelungen umgesetzt werden?	50
Literatur- und Quellenangaben	52
Weiterführende Literatur	52

1. Einleitung

Das Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe und insbesondere die Kindertagesbetreuung sind aufgrund von steigenden Bedarfen, qualitativen Verbesserungen und zusätzlichen Aufgaben von einer großen Dynamik geprägt. Dadurch gewinnt auch die Thematik von Fachkräftegewinnung und –bindung stetig an Bedeutung und stellt eine Gesamtaufgabe für Träger, Kommunen, Land und Bund dar.

Mit dem Ziel, Kommunen und Träger bei ihrer verantwortungsvollen Aufgabe der Fachkräftesicherung in Kindertagesstätten zu unterstützen, ist zum Schuljahr 2020/2021 das Landesprogramm „Fachkräfteoffensive Erzieherinnen und Erzieher“ gestartet. Es beinhaltet zwei Programmbereiche und wurde durch die Werbe- und Imagekampagne „Tausend Rollen – Dein Job!“ flankiert.

In Programmbereich I werden Ausbildungsplätze in der praxisintegrierten vergüteten Ausbildung zur Erzieherin und zum Erzieher, in Programmbereich II die Anleitung von Studierenden in der Erzieherausbildung unabhängig vom Organisationsmodell der Ausbildung am „Lernort Praxis“ gefördert. Bislang werden 1.800 Studierende in der praxisintegrierten vergüteten Ausbildung finanziell bezuschusst, Mittel für zusätzliche 1.400 Studierende in Höhe von 52,4 Mio. Euro werden in 2023 und 2024 bereitgestellt.

Im Rahmen der Werbe- und Imagekampagne, die die Diversität des Berufs Erzieherin und Erzieher darstellt und zu einem guten Image beitragen möchte, wurden neben zahlreichen Bewerbungen des Berufs über Radio, Kino, Social Media und (Bus-) Plakatierungen auch berufsorientierende Maßnahmen in Form eines mobilen Escape Rooms umgesetzt. Ca. 1200 Schülerinnen und Schüler aus Hessen haben an der Escape-Room-Tour teilgenommen.

Das Landesprogramm wie auch die Werbekampagne haben dazu beitragen, dass die Studierendenzahlen, die vor der Förderung leicht rückläufig waren, wieder gesteigert werden konnten. In den Schuljahren 2020/2021 und 2021/2022 haben sie sogar mit 8.868 und 8.984 Studierenden Höchststände erreicht und im Schuljahr 2022/2023 haben sich 2.928 Studierende – so viele wie schon lange nicht mehr – für eine Ausbildung zur Erzieherin und zum Erzieher entschieden.

Der vorliegende Leitfaden ist ebenfalls ein Ergebnis der Kampagne und entstand im Rahmen von fünf digitalen Ideenwerkstätten, die sich an Leitungskräfte aus den Einrichtungen sowie Träger richteten und einen umfassenden Einblick in die folgenden Themenbereiche gaben:

- Stellenanzeigen
- Onboarding

- Arbeitgeberattraktivität
- Digitalisierung
- Kooperation mit Fachschulen

Vorrangiges Ziel der Veranstaltungen war es, Personalverantwortlichen mögliche Umsetzungsideen für das jeweilige Thema an die Hand zu geben. Dabei wurden die Interessen der Arbeitgeber, von Arbeitnehmenden und potentiellen Bewerbenden berücksichtigt. Hierfür gaben in den einzelnen Ideenwerkstätten Fachpersonen aus Wissenschaft und Forschung oder aus Coaching und Beratung einen Überblick über aktuelle Erkenntnisse und Methoden. Diese wurden durch Beispiele guter Praxis ergänzt.

Aus dem Wunsch der Teilnehmenden die Erkenntnisse aus diesen Workshops langfristig zur Verfügung zu stellen, entstand die Idee diese schriftlich aufzubereiten. Der vorliegende Leitfaden richtet sich folglich, ebenso wie die Ideenwerkstätten, an Personalverantwortliche (Arbeitgeber) für Tätigkeitsbereiche in der Kinder- und Jugendhilfe. Ziel des Leitfadens ist es, bei der Planung von Maßnahmen zur Personalgewinnung und Bindung von Mitarbeitenden zu unterstützen.

In den einzelnen Kapiteln wurden die Inhalte aus dem fachlichem Vortrag, dem Input aus der Praxis und der Diskussion im Plenum der jeweiligen Ideenwerkstatt zusammengefasst, strukturiert und zur besseren Lesbarkeit zu einem Fließtext ausformuliert. In den jeweiligen Kapiteln sind neben allgemeinen Informationen zum Thema auch nützliche Tipps, mögliche Handlungsstrategien sowie Hinweise zu Chancen und Risiken enthalten. Dabei sind alle Hinweise, Tipps und Ideen als Anregungen zu verstehen, die ein Ausprobieren neuer Methoden ermöglichen sollen.

Um die Aktualität des Leitfadens sowie einen uneingeschränkten Zugriff zu gewährleisten, steht er als digitale Version auf unserer Website www.große-zukunft-erzieher.de zur Verfügung.

Unser Dank gilt allen Referentinnen und Referenten, den Vertretungen aus der Praxis sowie allen Teilnehmenden der Ideenwerkstätten für die fachlichen Inputs, die Beispiele aus der Praxis sowie die Diskussionen und Fragen. Hierdurch ist es gelungen, theoretisches Wissen mit Praxisnähe zu verbinden. Unser Dank gilt auch der Agentur Mandelkern, die die Organisation und Moderation der Ideenwerkstätten übernommen hat.

„Damit das Mögliche entsteht, muss immer wieder das Unmögliche versucht werden.“

- Hermann Hesse

Tausend Rollen – Dein Job

Hessens Kinder suchen
Erzieher*innen

2. Stellenanzeigen

Die Möglichkeiten, um mit Personen, die sich auf Jobsuche befinden, in Kontakt zu treten, sind vielfältig. Neben der eigenen Arbeitgeberattraktivität (Kapitel 4), der Darstellung eines Arbeitgebers in digitalen Medien (Kapitel 5) sowie anderen Faktoren, wie z.B. Mundpropaganda, stellt die Stellenanzeige eine der wichtigsten Rekrutierungsinstrumente dar. Dabei werden Stellenanzeigen in ihrer Wirkung häufig unterschätzt. Insbesondere, wenn wenige Bewerbungen eingehen, wird dies oft pauschal auf einen Mangel an potentiellen Fachkräften zurückgeführt. Jedoch ist gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels wichtig, dass ein Arbeitgeber mit seiner Stellenanzeige besonders hervorsticht und darüber hinaus auch die Personen anspricht, die eine besondere Eignung für die jeweilige Stelle mitbringen.

Dass sich geeignete Personen bewerben, ist gerade im Bereich der Kindertageseinrichtungen bedeutsam. So können hierdurch kostspielige Bewerbungsverfahren verkürzt und häufige Personalwechsel vermieden werden.

In diesem Kapitel wird zunächst auf das Ziel und die Wirkungsmöglichkeiten von Stellenanzeigen eingegangen. Weiterhin werden Möglichkeiten zur Gestaltung von Stellenanzeigen dargestellt, angefangen bei den ersten Schritten über Stolpersteine hin zu Veröffentlichungsmöglichkeiten. Abgerundet wird das Kapitel durch nützliche Tipps. Dabei fassen die folgenden Ausführungen die wesentlichen Inhalte der Ideenwerkstatt „Stellenanzeigen“ zusammen. Es werden sowohl Inhalte aus den Beiträgen der Referentin als auch der gemeinsamen Diskussion aufgegriffen.

Unser Dank gilt an dieser Stelle Frau Antje Hein von der Firma „Medienzauber“, die als Referentin für den Fachimpuls der Ideenwerkstatt „Stellenanzeigen“ verantwortlich war und auf deren Vortrag das nachfolgende Kapitel maßgeblich basiert. Ebenso danken wir allen Teilnehmenden, die die Ideenwerkstatt durch das Einsenden ihrer eigenen Stellenanzeige bereichert haben.

2.1 Welche Zielsetzung kann hinter einer Stellenanzeige stehen?

Primäres Ziel einer Stellenanzeige ist es, dass Personen auf eine unbesetzte Stelle eines Arbeitgebers aufmerksam gemacht werden. Hierbei werden der Tätigkeitsbereich sowie auch das Anforderungsprofil an die Bewerbenden dargestellt.

Doch die Stellenanzeige birgt weitere Potenziale. So kann sie als Aushängeschild dienen, denn der Arbeitgeber hat hier die Möglichkeit sich darzustellen und aus der Masse potentieller Arbeitgeber auf dem Fachkräftemarkt hervorzuheben. Hierbei können auch Aspekte des Employer Brandings (siehe Kapitel 4 „Arbeitgeberattraktivität“) greifen.

Weiterhin kann die Darstellung des Arbeitgebers in der Stellenanzeige gezielt so gestaltet werden, dass sich besonders geeignete Bewerbende angesprochen fühlen, etwa durch eine Veranschaulichung des Leitbilds, der Ziele oder des Konzepts des Arbeitgebers. Dann finden diejenigen Fachkräfte ihren Weg ins Bewerbungsverfahren, die sich bereits grundsätzlich mit den Zielen des Arbeitgebers identifizieren.

Auch können in Stellenanzeigen bestimmte Zielgruppen von Fachkräften (Einsteigende, Rückkehrende aus Elternzeit usw.) angesprochen und auf diese Weise das bestehende Personal entsprechend bedarfsorientiert unterstützt werden. Daher ist es sinnvoll, wenn die jeweils ausgeschriebene Stelle konkret betrachtet und auf individuelle Anforderungen an die künftige Fachkraft geprüft wird (z.B. Arbeitszeiten, spezifische Kenntnisse, ergänzende Fähigkeiten mit Hinblick auf das Gesamtteam (wie etwa Fähigkeiten im Bereich Digitalisierung, Konzeptionierung oder anderem)).

Welche Fragen hierbei zielführend sein können, wird im Folgenden näher betrachtet.

2.2 Welche Zielgruppe soll in der Stellenanzeige angesprochen werden?

Eine passende Stellenanzeige zu formulieren kann eine Chance sein, das eigene Leitbild und die Ziele für die pädagogische Praxis zu erarbeiten oder zu evaluieren. Anders als in der ersten Wahrnehmung, führt diese Darstellung in der Stellenanzeige aus folgenden Gründen nicht zu Einschränkungen bei den Bewerbungen:

Das Primärziel einer Stellenausschreibung könnte zunächst das Eintreffen möglichst vieler Bewerbungen sein. Doch dieses Ziel kann aus zwei Gründen problematisch werden. Stellenanzeigen, die eher allgemein formuliert werden, stechen nicht hervor und Bewerbende fühlen sich nicht individuell angesprochen. In der Folge gehen weniger Bewerbungen ein. Zudem werden bei dieser Zielsetzung auch Personen angesprochen, die möglicherweise durch divergierende Haltungen Unruhe bringen oder sich noch in der Probezeit umorientieren. Bereits Funktionierendes wird hierdurch gestört.

Entsprechend kann es sinnvoll sein vom Fokus auf möglichst viele Bewerbungen abzuweichen. Stattdessen kann die ausgeschriebene Stelle individuell betrachtet und dann nach der Zielgruppe gefragt werden:

„Wer wäre die Wunschbewerberin bzw. der Wunschbewerber für diese Stelle?“

Bei der Erörterung dieser Frage können auch folgende Aspekte einbezogen werden:

- Wie ist das derzeitige Team strukturiert und welche Person fehlt hier?
- Welchen Charakter bringt eine Person für diese Stelle mit? Welche Grundhaltung? Welche Werte?
- Welche berufliche Situation bringt die Person mit? Ist sie berufseinsteigend oder berufserfahren? Ist sie fachfremd und quereinsteigend? Möchte die Person eine Ausbildung beginnen?
- Welche Kompetenzen hat die Person?
- Welche Lebenssituation bringt die Person mit? Hat die Person eine Familie? Kommt die Person evtl. aus einer anderen Stadt oder gar einem anderen Land?

Wurde durch diese Überlegungen eine Zielgruppe für die ausgeschriebene Stelle festgelegt, kann im Weiteren gefragt werden:

- Welche Erwartungen könnten diese Personen an einen Arbeitgeber haben? Was brauchen speziell diese Menschen, um sich wohlfühlen?
- Was könnten die Personen am Arbeitgeber oder an den Rahmenbedingungen als störend empfinden?
- Was könnte Personen daran hindern sich bei einem bestimmten Arbeitgeber zu bewerben? Könnten seitens der Bewerbenden Befürchtungen oder Vorurteile existieren?
- Welche Indikatoren können zeigen, ob eine Person die benötigte fachliche und persönliche Eignung für die Stelle besitzt?
- Welche Motivationen könnten Personen für die ausgeschriebene Stelle mitbringen? Hier spielen zum Beispiel Faktoren wie das Gehalt oder eine hohe Anerkennung für die Arbeit, die Suche nach einem sicheren Arbeitsplatz und die Möglichkeit einer guten Work-Life-Balance eine Rolle. Auch persönliche Motivationen wie Freude an der Tätigkeit, Möglichkeiten zur Autonomie und Weiterentwicklung können bei Bewerbenden ausschlaggebend sein. Nicht zuletzt kann auch der intrinsische soziale Anspruch an die eigene Tätigkeit einfließen, also der Wunsch anderen helfen oder etwas für die Gesellschaft bewirken zu wollen.¹

Die Antworten auf diese Leitfragen können in die Stellenanzeige einfließen. Im folgenden Abschnitt wird erläutert, wie Stellenanzeigen formuliert werden können.

2.3 Wie kann eine Stellenanzeige gestaltet werden?

Grundsätzlich bestehen für das Formulieren einer Stellenanzeige keine Vorgaben. Eine Stellenanzeige darf kreativ sein, auffällig, mutig – es lohnt sich auszuprobieren und im Prozess zu bleiben. Auch kleine Schritte führen zu einer Veränderung.

Dabei kann es sich zunächst lohnen einen Perspektivwechsel vorzunehmen und bisher veröffentlichte Stellenanzeigen oder Entwürfe neu zu betrachten. Aus der Perspektive von Bewerbern vermittelt die Tonnation des Textes einen ersten Eindruck über den potentiellen Arbeitgeber. Aus dieser Perspektive stellt sich daher die Frage: Wie kommuniziert der „Text-Mensch“? Das heißt, wirkt dieser sympathisch, professionell, langweilig? Welche Atmosphäre wird vermittelt?

Im nächsten Schritt können die Ergebnisse der Zielgruppen-Analyse (2.2.) zusammengefasst und auf den Inhalt der Stellenanzeige übertragen werden, z.B.: Welches Layout spricht die Zielgruppe an? Welche Erwartungen werden an die Zielgruppe gestellt? Was bietet der Arbeitgeber dieser Zielgruppe?

Den Auftakt der Stellenanzeige bilden Informationen über den Arbeitgeber. Im Bereich der Kindertagesstätten sind dies in der Regel die Träger der Einrichtungen. Der „Trägertext“ sollte entsprechend der oben genannten Leitfragen an die Zielgruppe angepasst werden. Gerade die „Trägertexte“ großer Träger wirken oft abschreckend und beziehen die Individualität jeder Einrichtung nicht ein. Informationen über den Träger finden sich auch an anderer Stelle. Hier bietet es sich also eher an Leitziele oder das Bild vom Kind zu beschreiben, um einen Bezug zur pädagogischen Praxis herzustellen.

Auf den „Trägertext“ folgt der „Fließtext“ der Stellenanzeige. Dieser fasst grundsätzlich zusammen welches Anforderungsprofil für die ausgeschriebene Stelle besteht und was der Arbeitgeber bietet. Hier besteht auch die Möglichkeit die nötigen Informationen in aufzählender Form zusammenzufassen. Der evtl. bereits bestehende Fließtext bzw. die Aufzählung können kritisch auf folgende Aspekte überprüft werden:

- Sind alle Aspekte der Zielgruppenanalyse eingeflossen? Werden der Zielgruppe Lösungen für etwaige Probleme angeboten? Wird die Zielgruppe konkret angesprochen?

- Stehen im Fließtext Aspekte an erster Stelle, die als selbstverständlich vorausgesetzt werden können (Qualifikation, „zu Ihren Aufgaben gehört, *neben der Bildung, Erziehung und Betreuung*“, ...)? Oder anders gefragt: Sollten diese Dinge für die neuen Mitarbeitenden als selbstverständlich gelten?
- Welche Anforderungen sind dem Arbeitgeber wirklich wichtig und worauf kommt es bei der angesprochenen Zielgruppe genau an? Welches Ziel wird verfolgt und wer ist die „Wunschperson“?
- Es können ganz konkret Berufseinsteigende, Berufserfahrene, Quereinsteigende und andere angesprochen werden.
- Klassische Formulierungen können langweilig und antiquiert wirken und zudem in eine falsche Richtung führen. Das klassische „Wir bieten...“, das das Arbeitgeberprofil einleiten soll, ist als Angebot gemeint, kann die Interessierten jedoch gedanklich auf einen Marktplatz verweisen. Es gibt alternative Formulierungen, die für die Zielgruppe ansprechend sein können, z.B.: „Unsere Benefits“, „Wenn Sie... & Was Sie erwartet...“, „Du bist bei uns genau richtig, wenn...“, „Das bringst Du mit...“
- Beim Fließtext bietet es sich an Formulierungen zu finden, die die Bedürfnisse der Interessierten statt der eigenen ansprechen. Hilfreiche Attribute für den „Text-Mensch“ können Warmherzigkeit, Fröhlichkeit, Gelassenheit, Spannung und Authentizität sein.
- Je konkreter die Erwartungen an die jeweilige Zielgruppe sind, desto eindeutiger kann auch formuliert werden. Begriffe wie „teamfähig“, „belastbar“, „flexibel“ können als leere Worthülsen betrachtet werden, das heißt sie sind wenig aussagekräftig, werden überlesen und können im schlimmsten Fall sogar abschrecken. Um solche Worthülsen zu vermeiden kann also gefragt werden: Warum wird die Stellenanzeige formuliert und wem nützen die Informationen?

2.4 Welche Stolpersteine können auftreten?

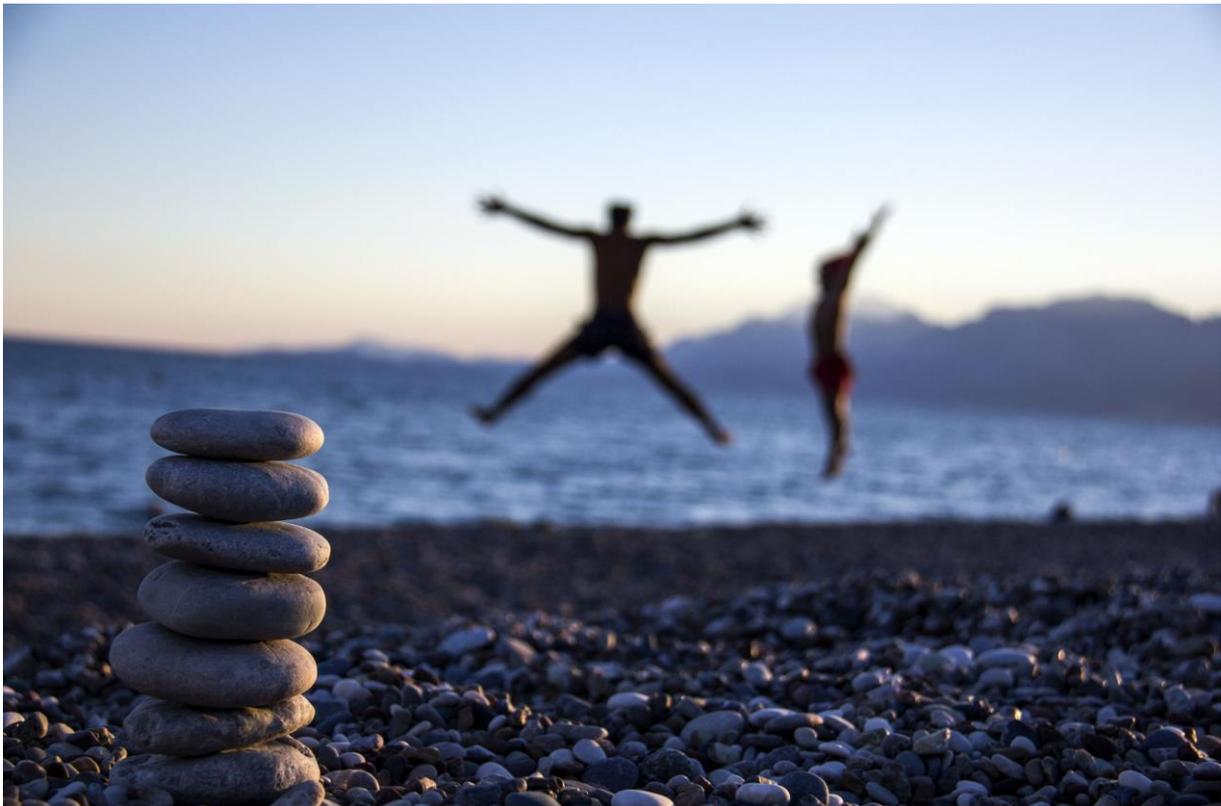
Bei der Formulierung sowie bei der Veröffentlichung von Stellenanzeigen kann es zu Störungen kommen. Nachfolgend werden häufige „Stolpersteine“ und Wege, diese zu vermeiden, aufgezeigt.

- Immer häufiger werden Bewerbungsverfahren online durchgeführt. Doch für niedrigschwellige Berufe oder Berufe, die keine Arbeit am Computer erfordern, sind komplizierte Online-Bewerbungsverfahren nicht zielgruppengerecht. Eine Bewerbung „per Mail an...“ reicht hier aus.

- Auf den Websites werden Stellenanzeigen vielfach als pdf-Dateien veröffentlicht. Das Format wird jedoch durch bekannte Internet-Suchmaschinen kaum unterstützt, das heißt die Anzeige taucht bei einer allgemeinen Internet-Recherche nicht auf. Zudem sind pdf-Dateien oft nicht barrierefrei. Ein eigener Reiter mit Stellenanzeigen auf der Website bietet bessere Möglichkeiten, denn hier können Texte schneller an die jeweiligen Bedürfnisse angepasst und optisch ansprechend im Design der Website gelayoutet werden.
- Bei der Formulierung von Stellenanzeigen kommt häufig kaum Kreativität ins Spiel und es wird auf altbewährte Texte zurückgegriffen, um Professionalität auszudrücken. Was jedoch tatsächlich ein Ausdruck mangelnder Professionalität ist, sind Rechtschreibfehler. Es lohnt sich also das Dokument eingehend auf mögliche Rechtschreib- und Grammatikfehler zu überprüfen.
- Vorab einzelne Textbausteine für die jeweiligen Abschnitte der Stellenanzeige zu erstellen kann, vor allem für die Veröffentlichung auch künftiger Anzeigen, hilfreich sein. Jedoch ist hierbei auf Konsistenz im Textfluss zu achten. Spricht etwa ein Baustein die Bewerbenden direkt an, während vorab noch allgemein formuliert wurde oder wird zunächst locker und lustig formuliert, dann jedoch formell, so kann dies auf die Interessierten verwirrend wirken. Die Textbausteine können also, je nach Anzeige, angepasst werden. Nützlich sind hier auch grobe Text-Gerüste, die jeweils mit passenden Formulierungen ausgefüllt werden.
- Gerne können für die Stellenanzeigen größere Rahmen, wie z.B. die aktuelle Kampagne des HMSI „Tausend Rollen – Dein Job“ genutzt werden. Der Vorteil dessen: Der Rahmen ist plakativ, bietet professionelle Bilder und ist ansprechend. Allerdings könnten sich Interessierte auch als Massenware fühlen oder es wird die Vermittlung der eigenen Richtung und Haltung in der Stellenanzeige ausgeklammert. Indem der größere Rahmen auf den eigenen Bedarf individuell angepasst und die Individualität des Arbeitgebers verdeutlicht wird, können Vorteile jedoch genutzt und Risiken umgangen werden.
- Eine gute Möglichkeit schnellen Zugriff auf Stellenanzeigen zu gewähren, sind QR-Codes, z.B. auf Flyern, Plakaten oder auch auf einer Website. Es ist jedoch darauf zu achten, dass diese stets zu einer korrekten und funktionierenden Website führen. Grundsätzlich ist es von Vorteil, wenn Websites auch für die mobile Anwendung nutzbar sind. Insbesondere QR-Code Seiten sollten für den mobilen Gebrauch ausgestaltet sein.



- In der Ausgestaltung der Stellenanzeige tritt häufig bereits früh ein Stolperstein auf: Soll das „Du“ oder das „Sie“ genutzt werden? Für diese Frage bestehen folgende Möglichkeiten und Leitfragen:
 - Die Frage in Abhängigkeit der Gesamtkultur des Trägers bzw. der Einrichtung stellen.
 - Wer wird angesprochen? Wer ist die Zielgruppe?
 - Welche Atmosphäre soll vermittelt werden?
 - Es ist auch möglich dies auf die Situation anzupassen, die im Bewerbungsgespräch gewünscht ist, wobei gleichsam die Stellenanzeige einen Ausblick auf die Unternehmenskultur bieten und das Bewerbungsgespräch förmlich gehalten werden kann.



2.5 Welche Formulierungen sind ansprechend und welche Tipps braucht es noch?

- Werden in einer Stellenanzeige Aufzählungen mithilfe von Spiegelstrichen verwendet, so besteht ein psychologischer Trick darin, immer eine ungerade Anzahl von Punkten

zu wählen, jedoch nie mehr als sieben. Die ungerade Anzahl kann vom Gehirn besser verarbeitet und wahrgenommen werden.¹

- Eine warmherzige Formulierung, die bei zeitlich befristeten Stellen, z.B. im Falle einer Krankheitsvertretung, genutzt werden kann: „Wenn Sie den Ausfall einer pädagogischen Fachkraft für die Kinder etwas weniger spürbar machen möchten...“
- Ein ansprechender und aktivierender Abschlussatz: „Wir sind gespannt auf Ihre Ideen, Anregungen und Vorstellungen!“
- Den Interessierten zeigen, was der Arbeitgeber bietet statt etwas einzufordern. Stichwort: Reframing. Positive Formulierungen können hier schon viel bewirken, z.B. statt „Bereitschaft an Fortbildungen teilzunehmen“, lieber „großzügige Förderung von Fortbildungen“.
- Quereinsteigende können mit dem Begriff „neue Kompetenzen“ angesprochen werden. Doch dies bezieht z.B. auch „Fachfremde“, die evtl. als Fachkräfte zur Mitarbeit tätig werden können, ein.

2.6. Wo können Stellenanzeigen veröffentlicht werden?

Neben den eigenen Kanälen, die Arbeitgebern zur Verfügung stehen wie der Website, Flyern, Plakaten, Briefpost oder auch Mundpropaganda können auch externe Kanäle für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen genutzt werden:

- Eine inzwischen gängige Praxis ist die Veröffentlichung von Anzeigen auf online-Portalen: Meinestadt.de; Indeed, Stepstone, Google. An dieser Stelle ein weiterer Tipp: Auf Online-Portalen werden oftmals die ersten drei Zeilen der Stellenanzeige als Vorschau angezeigt. Sind diese nicht prägnant, ansprechend und aussagekräftig, so werden sie nicht angeklickt.
- Stellenanzeigen können stets auch in den sozialen Medien veröffentlicht werden. Hierbei ist auf die jeweilige Zielgruppe zu achten: Instagram spricht etwa die jüngere Zielgruppe an, während Facebook eher die ältere Zielgruppe anspricht. Soziale Medien sind jedoch sehr schnelllebig. Wenn möglich, passt sich die Stellenanzeige den aktuellen Medien an (Wie wäre es z.B. mit einer Anzeige im Video-Format auf TikTok?).

¹ Und wenn Sie jetzt - so wie wir - nachschauen, ob wir uns an unsere eigenen Vorgaben halten: Ja, zum Großteil. Aber nur zufällig.

- Fachschulen in der Nähe legen gerne Flyer aus oder sprechen die Studierenden auf mögliche Stellen an. Hier lohnt es sich auf vielfältige Weise zu kooperieren.
- Auch das Fachkräfteportal der Kinder- und Jugendhilfe kann Anlaufstelle für Job- Interessenten sein.
- Daneben können öffentliche Medien wie Radio, Zeitung oder Werbeflächen für Stellenanzeigen genutzt werden. Die Stellenanzeige wird bestenfalls auf das jeweilige Medium angepasst.

Zum Abschluss noch ein wichtiger Tipp: „Probieren geht über Studieren.“ In diesem Kapitel finden sich viele Informationen, doch es wäre eine große Herausforderung alle Punkte auf einmal umzusetzen. Bis zur individuell idealen Stellenanzeige sind es einige Schritte, die nacheinander gegangen werden können. Auf diesem Weg heißt es: Ausprobieren, kreativ sein, mutig sein und wer nicht wagt, der nicht gewinnt.

3. Onboarding – neue Mitarbeitende „an Bord“ und „ins Boot“ holen

Ist im Laufe eines Bewerbungsverfahrens eine Personalentscheidung getroffen worden, so endet daraufhin oftmals der intensive Austausch mit den neuen Mitarbeitenden. Während also der Personalgewinnung und -auswahl noch eine hohe Bedeutung beigemessen wurde, wird die anschließende Einarbeitung der Beschäftigten möglicherweise eher vernachlässigt.² Nach der Auswahlentscheidung im Bewerbungsverfahren ist es jedoch sinnvoll, die neuen Beschäftigten „an Bord“ zu holen und in das bestehende Team zu integrieren. Die erfolgreiche Gestaltung der Einarbeitungs- oder Probezeit hat hierbei große Auswirkungen auf die spätere Zufriedenheit, die Motivation und das Engagement der neuen Fachkraft und wirkt sich positiv auf die langfristige Personalbindung sowie die gesamte Team-Struktur aus.³



In der aktuellen einschlägigen Literatur fasst der Begriff des „Onboarding“ alle Aspekte der Einarbeitung zusammen. Beim Onboarding geht es nicht nur darum, dass neue Mitarbeitende ihre Arbeit erlernen und sich probenhaft bewähren müssen. Vielmehr „holt es neue Fachkräfte ins Boot“, indem die Organisationskultur in den Prozess einbezogen wird und Loyalität und Bindung zur Einrichtung hergestellt werden⁴. Weiterhin zielt das Onboarding darauf ab die neue Person persönlich kennenzulernen, ihre Eigeninitiative zu aktivieren und zu prüfen, ob

² Kieser, A. (2003): Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In: Rosenstiel, L.v.; Regnet, E.; Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Schäffer-Poeschel. S.184.

³ Ebd.

⁴ Ebd.

Wissens- oder Kompetenzlücken bestehen, um diese ggf. schließen zu können. Dabei steht der gegenseitige Bindungsaufbau an erster Stelle. Für den Bereich der Kindertageseinrichtungen kann dies zu einer stabilen Personalsituation führen und somit auch zu einer sicheren Bindung zu den Kindern beitragen.

In diesem Kapitel werden drei Phasen des Onboardings dargestellt: Das Preboarding, die erste und zweite Arbeitswoche sowie die Probezeit. Dabei werden zunächst das Ziel und der Inhalt der jeweiligen Phase dargestellt und diese um Tipps und Erfahrungen aus der Praxis ergänzt. Abgeschlossen wird das Kapitel durch typische Risiken und Chancen des Onboardings.

Die folgenden Ausführungen stellen eine Zusammenfassung und Dokumentation der wesentlichen Inhalte der Ideenwerkstatt „Onboarding“ dar. Es werden sowohl Inhalte aus den Beiträgen der Referentinnen und Referenten als auch aus der Diskussion aufgegriffen.

Unser Dank gilt an dieser Stelle Frau Birgit Jäger, die als Referentin für den Fachimpuls der Ideenwerkstatt „Onboarding“ verantwortlich war und auf deren Vortrag das nachfolgende Kapitel maßgeblich basiert. Ebenso danken wir Herrn Kai Viakofsky von der Impuls-Gruppe und Frau Corinna Grütz vom Leonardo Da Vinci Campus, die Einblicke in ihre Arbeit als Beispiele guter Praxis gegeben haben.

3.1 Erste Phase: Was ist Preboarding?

Nach der Vertragsunterzeichnung beginnt eine, für die weitere Tätigkeit besonders wichtige, Phase, welche besonderer Aufmerksamkeit seitens des Arbeitgebers bedarf. Denn neuen Beschäftigten kann auch bereits vor der eigentlichen Einarbeitungsphase das Gefühl von Interesse vermittelt werden, um hier bereits eine erste Beziehung und Bindung aufzubauen und zu stärken.⁵ Diese Möglichkeit wird im Preboarding aufgegriffen: Es umfasst daher den zeitlichen Rahmen ab Unterzeichnung eines Arbeitsvertrags bis zum tatsächlichen Arbeitsbeginn. Diese Phase kann zum Beispiel genutzt werden, um Informationen mit den neuen Mitarbeitenden auszutauschen und den Arbeitseinstieg vorzubereiten.

Hierzu bieten sich etwa Einladungen zu Team-Sitzungen oder Team-Veranstaltungen (Konzeptionstage, Betriebsausflüge etc.) an. Der Arbeitgeber kann auch persönlich Kontakt – telefonisch, per Videokonferenz oder per Mail – aufnehmen. Hier können etwa offene Fragen geklärt oder auch nach dem aktuellen Befinden der neuen Fachkraft gefragt werden. Ein persönlicher Austausch bietet zudem die Möglichkeit, bereits vor dem tatsächlichen Arbeitsbeginn

⁵ Ebd. S.184

Informationen, z.B. über die Konzeption, den Tagesablauf oder gegebene Richtlinien, auszutauschen. Die neuen Mitarbeitenden können sich hierdurch bereits mit der neuen Stelle auseinandersetzen, Fragen und Eigeninitiative entwickeln und sich auf das neue Umfeld vorbereiten. Gleichzeitig haben auch neue Mitarbeitende die Gelegenheit weitere Informationen mitzuteilen, beispielsweise zu Urlaubswünschen oder geplanten Fort- und Weiterbildungen (z.B. Studium).

Ein solcher Austausch kann auch in Form eines Mitarbeitendengesprächs mit zugehörigen Leitfragen verlaufen, zum Beispiel:

- Was benötigen die neuen Mitarbeitenden (Fortbildungen, Unterstützungen etc.)?
- Was bringt die neue Fachkraft mit (persönliche Ressourcen, Stärken, Talente, Interessen, aber auch positive und negative Erfahrungen mit früheren Arbeitgebern, die zu Ängsten und Befürchtungen führen können) und wie kann hierdurch das Team unterstützt werden? Besondere Fähigkeiten können auch zu besonderen Aufgaben und Verantwortlichkeiten führen.
- Welche Zukunftsperspektiven hat die Fachkraft, wie ist der Ausblick auf die nächsten sechs Monate und darüber hinaus?
- Wie kann diese Zukunft gemeinsam gestaltet und für alle Beteiligten zum Gewinn werden?

Das Preboarding kann auch Anlass sein, um *Personalangelegenheiten* bereits vorab zu klären (fehlende Dokumente für Lohnsteuer, Krankenkasse u.Ä.), um einen störungsfreien Arbeitsbeginn mit Fokus auf die tatsächliche Tätigkeit zu ermöglichen.

Weiteres Potential im Preboarding liegt in der internen Vorbereitung auf die neuen Mitarbeitenden. Zunächst können das Team sowie die Eltern über neue Mitarbeitende bereits informiert werden. Auch die Klärung von Zuständigkeiten innerhalb des Teams, wie die Benennung von Ansprechpersonen oder Mentor*innen, sind in dieser Phase sinnvoll. Hierbei kann es den Anleitungsprozess erleichtern, wenn die jeweilige Person zur neuen Fachkraft passt: Braucht die Person z.B. Anleitung oder Personen mit viel Berufserfahrung? Bietet sich das Kleinteam der Gruppe an oder sollten Stellvertretung und Leitung die jeweiligen Rollen übernehmen? Weiterhin kann geklärt werden, welche Möglichkeiten der Kontaktaufnahme und des Austauschs es gibt und welche Art des Austauschs gewünscht ist (WhatsApp, SMS, Mail, telefonisch, Intranet des Trägers etc.).

In diesem Rahmen kann auch ein Einarbeitungsplan erstellt werden. Hierbei werden die Erwartungen an die neue Fachkraft sowie die Aufgaben des Arbeitgebers für einen gelungenen Einstieg noch einmal deutlich.

Auch die Vorbereitung des Arbeitsplatzes gehört zum Preboarding. Leitfragen hierbei können sein: Was kann getan werden, damit die neue Fachkraft sich willkommen und wohl fühlt? Wie kann gezeigt werden, dass die neue Fachkraft erwartet wurde und das Team sich auf sie freut? So können z.B. ein leerer, namentlich gekennzeichnete Spind oder ein Fach, ein Platz im Regal im Gruppenraum sowie ein einladender Personalraum vorbereitet werden. Bei Bürotätigkeiten gehört hierzu auch die Vorbereitung des Schreibtischs (vorhandenes Büromaterial, funktionierendes Telefon etc.) und der Arbeitsrechner (Anmeldedaten, E-Mail-Adresse, Anleitungen für benötigte Programme etc.).

Eine besondere Bindung kann zu neuen Mitarbeitenden aufgebaut werden, indem diese mit Blick auf ihre jeweilige Lebenslage adäquat unterstützt werden. Ein gutes Beispiel ist die Hilfe bei der Wohnungssuche, falls vor Antreten der neuen Arbeitsstelle ein Umzug nötig ist, oder auch die Unterstützung bei der Findung eines Betreuungsplatzes für ein eigenes Kind.

Der Aufbau einer guten Beziehung steht ohnehin im Verlauf des Preboarding im Vordergrund. Hierfür können auch moderne Medien eingesetzt werden, die einen einfachen Zugang zu Informationen sowie einen unkomplizierten Einblick in die Praxis bieten.

Eine gut ausgestaltete Online-Präsentation bietet auch außerhalb des Onboardings die Möglichkeit Mitarbeitende ins Boot zu holen. So kann etwa ein Mitarbeitendenportal eingerichtet werden, das nicht allein Inhalte des Onboardings (z.B. „Dein Einarbeitungsplan“), sondern auch andere wichtige Zugriffe ermöglicht (z.B. „Deine Dokumente“, „Protokolle von Team-Sitzungen“, „aktuelle Informationen des Trägers“ usw.). Zur besseren Vereinbarung von Beruf und Familie können auch Team-Sitzungen oder Mitarbeitendengespräche digital stattfinden.

So können z.B. digitale Führungen durch die Einrichtung, eine Video-Vorstellung des Teams, eine ansprechende Vorstellung des Konzepts oder der Richtlinien oder eine Rubrik „Dein*e Mentor*in stellt sich vor“ organisiert werden.

3.2 Was passiert in den ersten Arbeitswochen?

3.2.1 Der erste Arbeitstag

Der erste Arbeitstag kann aufgrund vieler Informationen und Eindrücke für neue Mitarbeitende sehr herausfordernd sein. Es bietet sich daher an, den Tag gut zu strukturieren und so zu gestalten, dass neue Informationen auch nachgelesen werden können.

Bei der persönlichen Begrüßung können daher nicht nur Schlüssel, sondern zum Beispiel auch eine Willkommensmappe übergeben werden. Der Inhalt einer möglichen Willkommensmappe kann individuell angepasst und kreativ sein.

Mögliche Inhalte für eine Willkommensmappe:

- Persönliches Willkommensschreiben
- Blume oder anderes kleines Geschenk
- Informationen zum Haus (FAQs, Kita-Alphabet, Kurzinfos zum Konzept, ...)
- Ansprechpartner*in im Haus/ Kontaktdaten der Kolleg*innen
- Zugangsdaten Mitarbeitenden-Portal
- Hinweise auf Vorteilsprogramm des Trägers
- Urlaubsregelungen (+ Urlaubstage für das restliche Jahr)
- Erläuterungen zur Gehaltsabrechnung

Da das erste Treffen, zum Beispiel während des Bewerbungsprozesses oder während des Preboarding, bereits einige Zeit zurückliegen kann, können erste Kennenlern-Bausteine wiederholt werden. Hierzu gehört etwa eine weitere Führung durchs Haus, bei der auch das Team erneut vorgestellt wird. Die Führung kann z.B. auch von Kindern übernommen werden, da der besondere Blick von Kindern auf die Einrichtung besonders einprägsam sein kann. Im Anschluss hieran kann der neuen Fachkraft die Möglichkeit gegeben werden, mit den Kindern ins Gespräch zu kommen und sich einzurichten. Dies kann auch eine Gelegenheit sein, um den vorbereiteten Spind oder Platz im Schrank zu zeigen und mit dem Team in Austausch über die Gestaltung der Räumlichkeiten zu kommen.

Um das Team im Anschluss näher kennenzulernen, kann z.B. eine gemeinsame (verlängerte) Mittagspause mit Einzelnen bzw. den Gruppenkolleg*innen oder insbesondere der einarbeitenden Bezugsperson organisiert werden. Neue Mitarbeitende können am ersten Arbeitstag zudem einen persönlichen Aushang gestalten, um sich den Eltern vorzustellen. Bring- und Abholsituationen können hierfür ebenfalls genutzt werden.

Auch organisatorische Aspekte gehören zur Gestaltung des ersten Arbeitstags. Dies schließt etwa die Erläuterung und Aushändigung des Dienstplans, die Gestaltung der Urlaubsplanung, Überstundenregelungen usw. ein. Weiterhin können, auch wenn bereits im Preboarding geschehen, erneut die zentralen Aufgaben der neuen Fachkraft geklärt werden.

Der erste Arbeitstag schließt, wenn möglich, mit einem Feedback-Gespräch ab. Zielführende Fragen können sein:

- Wie erging es der neuen Fachkraft am ersten Arbeitstag und was war der Gesamteindruck?
- In welchen Situationen hat sich die neue Fachkraft wohlfühlt, in welchen nicht?
- Fühlt sich die neue Fachkraft von vielen Informationen „erschlagen“? Dann können Hinweise gegeben werden, wo Informationen nachgelesen oder nachgefragt werden können.
- Welche Unterstützung braucht die neue Fachkraft?
- Sind weitere Fragen aufgekommen?



3.2.2 Die ersten Arbeitswochen

Die nächsten Arbeitswochen dienen der Orientierung, der Einarbeitung in die pädagogische Praxis und dem weiteren Kennenlernen der Kinder, der Eltern und des Teams. Ein besonderer Schwerpunkt liegt erneut auf dem Beziehungsaufbau zur neuen Fachkraft. In den ersten zwei bis vier Arbeitswochen kann der Fokus vor allem auf den *Beziehungsaufbau* zur neuen Fachkraft gelegt werden, das heißt in diesem Zeitrahmen nehmen neue Mitarbeitende vor allem eine beobachtende Rolle bei Bring- und Abholsituationen, Eingewöhnung, Früh- und Spätdiensten, Schlafen und Wickeln der Kinder ein.

Tipp: Ein direkter Start in die Verantwortung in der pädagogischen Praxis ist in der Einarbeitungszeit, insbesondere in der ersten Arbeitswoche, nicht ratsam.

Das heißt in diesem Zeitraum kann, falls für neue Mitarbeitende relevant, beispielsweise auch in verschiedenen Diensten (Früh- und Spätdienste) hospitiert und hier die verschiedenen Regularien und Aufgaben kennengelernt werden. Die neuen Fachkräfte erlangen auf diese Weise Sicherheit und lernen auch die neuen Kolleg*innen besser kennen.

Neuen Mitarbeitenden kann in diesem Zeitraum auch die Möglichkeit gegeben werden, verschiedene Systeme kennenzulernen. Hierzu gehören z.B. Portfolios, Dokumentationsformen und Aufbewahrung, Projektplanung, aber auch etwaige Computersysteme und Apps, Fotodrucker und der Umgang mit der Telefonanlage.

Als Abschluss einer Arbeitswoche kann erneut ein Feedback-Gespräch stattfinden, in dem der Stand der neuen Fachkraft sowie Unterstützungsbedarf und Fragen geklärt werden.

Tipp: Die Einarbeitungszeit bietet die Möglichkeit des Kennenlernens. Die Zeit kann vor allem genutzt werden, um festzustellen, ob neue Personen gut ins Team passen. Auch deren besonderen Stärken, Fähigkeiten und Interessen können hier bereits zum Vorschein kommen. In Feedback-Gesprächen kann dies aufgegriffen werden. Für benötigtes Fachwissen in bestimmten Bereichen kann die künftige Fort- und Weiterbildung geplant werden.

3.3 Wie kann die weitere Probezeit gestaltet werden?

Der Begriff des „Onboardings“ bringt zum Ausdruck, welche Prioritäten in der Zusammenarbeit mit neuen Mitarbeitenden nach der Einarbeitungszeit gesetzt werden können. Die neuen Fachkräfte sollen „ins Boot geholt“ werden. Das heißt es gilt nicht nur für die Mitarbeitenden sich in der Probezeit zu bewähren, sondern gleichsam auch mit allen bestehenden Möglichkeiten die neue Fachkraft zu binden, zu motivieren und Sicherheit für die weitere Tätigkeit zu vermitteln.

Eine gute Methode des Onboardings kann das Erstellen schriftlicher Anforderungsprofile sein. Im Mitarbeitendengespräch lassen sich gegenseitige Erwartungen festhalten. Hierbei sind nicht allein die neue Fachkraft und die Leitung der Einrichtung gefragt. Vielmehr können auch direkte Kolleg*innen, das Team als Ganzes sowie auch die Perspektive der Eltern und der Kinder in ein mögliches Anforderungsprofil eingebracht werden. Das Profil kann zudem ein Kompetenzmodell enthalten, das die persönlichen Kompetenzen und Präferenzen in der pädagogischen Arbeit darstellt. Ist eine Person eher kreativ, eher sportlich oder musikalisch? Bringt eine Person besondere Fähigkeiten, z.B. in der schriftlichen Formulierung, in der Organisation und Planung oder im Umgang mit Menschen mit? Wie lassen sich diese besonderen Kompetenzen für die Einrichtung einsetzen? Was wünscht sich die neue Fachkraft?

Das persönliche Anforderungsprofil kann jederzeit durch die Fachkraft evaluiert und überarbeitet werden. Das Dokument ist ein hilfreiches Mittel für künftige Mitarbeitenden- oder Zielvereinbarungsgespräche. Aus dem enthaltenen Kompetenzmodell kann auch die persönliche Entwicklung über die Zeit abgelesen werden. Hieran wird perspektivisch deutlich, welche Unterstützungsmaßnahmen durch den Träger erfolgt sind, was wiederum eine höhere Bindung erzeugen kann.

Gleichzeitig bieten regelmäßige Gespräche und das Erstellen des Anforderungsprofils auch die Chance, zeitnah Abweichungen wahrzunehmen und diesen positiv entgegenzusteuern. Hierbei kann vor allem der „frische Wind“ genutzt werden, die neuen Mitarbeitenden mitbringen. Die neue Perspektive auf bestehende Strukturen kann Unruhe vermitteln, ist jedoch eine gute Gelegenheit zu evaluieren und ggf. Veränderungen herbeizuführen. Neuen Mitarbeitenden wird das Gefühl, produktives Mitglied des Teams zu sein, und Wertschätzung vermittelt, sie werden gehört und ernst genommen. Darüber hinaus können Weiterbildungen geplant und organisiert werden, um die neue Fachkraft entsprechend ihrem Anforderungsprofil, der persönlichen Interessen oder auch Probleme zu unterstützen.

Um verschiedene Aspekte besprechen zu können, kann in der Probezeit eine Rotation in den Tätigkeitsbereichen sinnvoll sein. Hierdurch lernen neue Fachkräfte alle Abläufe und Strukturen im Haus, z.B. auch in Zusammenarbeit mit dem Träger, sowie alle Mitarbeitenden kennen. Auch Stadtteilarbeit kann im Prozess gewinnbringend sein (Welche Netzwerke bestehen?

Was bietet die Umgebung?). Dies bietet Sicherheit und Orientierung. Die Erfahrungen können in Feedback-Gesprächen ausgetauscht werden. Wichtig hierbei ist es, die neue Fachkraft nicht mit Informationen zu „überschütten“, sondern wichtige Informationen an geeigneter Stelle zu platzieren.

Auch in der Probezeit ist der Aspekt der Beziehung zu neuen Mitarbeitenden ein wichtiger Baustein. Eine gute Beziehung kann z.B. durch Teamentwicklungsereignisse (Spieleabende, z.B. auch online möglich, gemeinsames Essen, Betriebsausflüge, Teamtage usw.) erreicht werden. Auch das Vertiefen der Konzeption (z.B. in dem wöchentlich ein neues Thema zum Vertiefen angeboten wird) bietet die Möglichkeit, in den Austausch zu kommen, sich fachlich einzuarbeiten und eigene Ideen und Perspektiven einzubringen.

Tipp: Regelmäßige Feedback-Gespräche können ein wichtiger Baustein in der Einarbeitungs- und Probezeit sein. Es ist daher sinnvoll zu klären, wer die Gespräche führt. Hier kann sich ein Tandem aus Leitung und Mentor*in anbieten. Außerdem sind hierfür Termine und Räumlichkeiten festzulegen sowie Vor- und Nachbereitungszeiten einzuplanen.

Leitfragen für die Gespräche können sein:

- Wie fühlt sich die neue Fachkraft?
- Was braucht die neue Fachkraft noch?
- Was gelingt gut in der Einarbeitung? Was macht Spaß?
- Was könnte besser laufen? Wo gibt es Probleme? Was oder wen braucht es?
- Vorschläge der neuen Fachkraft sammeln (aktivieren).
- Nächste Schritte vereinbaren: Wie geht es weiter?
- Ziele setzen: Wo will die neue Fachkraft hin? (Perspektive zwei bis vier Wochen)
- Weitere Fragen klären.

Ein weiterer Aspekt, der in der Einarbeitungsphase berücksichtigt werden sollte, ist die Zielgruppe. Die Einarbeitung und Probezeit etwa von Auszubildenden hat ihren Fokus eher auf Bindung und Beziehung und dem Aspekt des Sich-Wohlfühlens im Sinne der Fachkräftegewinnung. Bei Berufseinsteigenden stehen eher fachliche Weiterbildung und der „frische Wind“ sowie die damit einhergehenden Veränderungsprozesse im Mittelpunkt (Verantwortung von Anfang an: „Wir brauchen Dich“). Bei Führungskräften hingegen geht es vor allem um das Kennenlernen des Trägers und dessen Strukturen, Personalmanagement-Schulungen sowie Möglichkeiten der fachlichen und kollegialen Beratung.

Auch Wiedereingliederung nach langer Abwesenheit (Elternzeit, Krankheit, ...) kann einen Onboarding-Prozess nötig machen. Ein früher Kontakt vor der Rückkehr oder sogar ein regelmäßiger Kontakt in der Abwesenheit kann frühzeitig aufzeigen, was die Fachkraft benötigt, um reibungslos wiedereinsteigen zu können:

- Was hat sich für die Fachkraft verändert?
- Was braucht die Fachkraft?
- Gemeinsame Organisation und Gestaltung des Wiedereinstiegs.
- Einladung zu Teamevents vorab.
- Eine Einarbeitung ermöglichen und willkommen heißen. Zeit geben.
- Auch in Abwesenheit zu Fortbildungen einladen.
- Gespräche mit Fachberatung, um Karriereplanung zu ermöglichen.

Nicht jedes Onboarding verläuft gleich. Es bietet sich daher an, dass bereits vorab zielgruppenspezifische Grobziele festgelegt und der Einarbeitungsplan jeweils individuell an die neuen Fachkräfte angepasst werden.



3.4 Welche Stolpersteine gibt es und welche Chancen ergeben sich hieraus?

Eine Hürde sowohl in der Planung und Organisation des Onboardings als auch für die neuen Fachkräfte kann sich durch Personalausfall oder -mangel ergeben. Strukturen können damit einhergehend entweder nicht aufrechterhalten oder in der Praxis nicht umgesetzt werden.

Das kann dazu führen, dass neue Fachkräfte, die „ins kalte Wasser geworfen“ werden, eine weniger stabile Bindung zum neuen Arbeitgeber aufbauen, sich schnell überfordert fühlen und damit die Bereitschaft steigt, die Stelle wieder zu wechseln. Dauernde Einarbeitungsprozesse und Personalwechsel stellen jedoch eine große Belastung und Herausforderung für das bestehende Team dar.

Eine adäquate Lösung für diese Problematik besteht nicht. Fehlende zeitliche und personelle Ressourcen können nicht einfach ersetzt werden. Genau aus diesem Grund stellt die Bindung und Motivation neuer Fachkräfte eine wichtige Stellschraube gegen wiederkehrenden Personalausfall dar.

Welche Möglichkeiten bestehen also, um den Onboarding-Prozess zu starten? Um den Prozess trotz fehlender Ressourcen zu planen und zu organisieren, können bereits bestehende Konzepte aus der einschlägigen Literatur (siehe Anhang) oder auch von anderen Trägern genutzt und angepasst werden. Das bietet eine gute Möglichkeit, um in den Prozess einzusteigen und Präferenzen und Zuständigkeiten herauszuarbeiten.

In der Umsetzung bieten Rand- und Teamzeiten eine gute Möglichkeit für Feedback- Gespräche und allgemeinen Austausch. So kann etwa ein Teil der Team- Zeit fest für den Onboarding-Prozess eingeplant werden. Auch Team- oder Konzeptions-Tage bieten eine gute Möglichkeit die neuen Fachkräfte ins Boot zu holen. Eine weitere Möglichkeit bieten Online-Mitarbeiterdengespräche von zuhause aus.

Letztlich gilt: Alle Maßnahmen (z.B. verlängerte Mittagspause, Gespräche, ...) lassen sich nur bei entsprechender personeller Besetzung umsetzen, können jedoch bei der Personalplanung stets als wichtiger Faktor gegen etwaigen Personalmangel mitgedacht werden.

Eine weitere Hürde, die sich in der Praxis ergeben kann, ist, dass neue Mitarbeitende eventuell zeitgleich mit neu einzugewöhnenden Kindern ihre Tätigkeit beginnen (z.B. zu Beginn des Kita-Jahres) und somit möglicherweise direkt Eingewöhnungen übernehmen müssen. Es wurde allerdings bereits dargelegt, dass ein „Sprung ins kalte Wasser“ hier nicht zielführend ist. Am ersten Arbeitstag oder in der ersten Arbeitswoche Eingewöhnungen zu übernehmen,



kann zu einer hohen Überforderung, Unsicherheit und Unzufriedenheit bei neuen Mitarbeitenden führen.

Weiterhin kann auch die Professionalität der neuen Fachkraft seitens der Eltern infrage gestellt werden, wenn diese keine Fragen zur Einrichtung und den Abläufen beantworten kann. Ebenso haben die anderen Kinder sowie auch Kolleg*innen keine Gelegenheit die neue Fachkraft kennenzulernen. Die Fachkraft wiederum ist durch die Eingewöhnung gebunden und kann nicht die Strukturen der Einrichtung kennenlernen. Ein solcher Einstieg sollte nach Möglichkeit vermieden werden.

Dies wird zum Beispiel möglich, indem Eingewöhnungen über das ganze Jahr verteilt und nicht nur zu Beginn des neuen Kita-Jahres organisiert werden, wodurch mehr Flexibilität ermöglicht wird. Weitere Flexibilität kann sich auch aus dem Umfang der Eingewöhnungszeit ergeben. Sind Eltern hier bereits auf einen Zeitraum von vier bis sechs Wochen vorbereitet, so ist auch das Verschieben der Eingewöhnung möglich, ohne dass hier zeitlicher Druck entsteht. Bestehen Krippengruppen, so ist eine Umgewöhnung oftmals besser zu organisieren, sodass dies mit der Einarbeitungszeit der neuen Fachkraft nicht kollidiert.

4. Was macht einen Arbeitgeber attraktiv?

Um eine offene Stelle neu zu besetzen, werden im Bereich der Kindertagesstätten und der weiteren Felder der Kinder- und Jugendhilfe derzeit im Durchschnitt etwa 100 Tage benötigt (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2020). Bei einer breiten Auswahl an Arbeitgebern kann es für Bewerbende ein ausschlaggebender Faktor sein, ob sich ein Unternehmen positiv von anderen abhebt und inwiefern die Mitarbeitenden hier im Fokus stehen. Wie auch aus den vorangegangenen Kapiteln deutlich wird, sind Bewerbungsprozesse stets mit Aufwand und nicht unerheblichen Kosten verbunden. Nicht nur dahingehend ist es also bedeutsam, einer hohen Personalfuktuation entgegenzuwirken. Sich als Arbeitgeber „attraktiv“ zu machen, zielt daher nicht allein auf die Gewinnung neuer Fachkräfte, sondern auch auf die langfristige Bindung des bestehenden Personals ab.

In diesem Kapitel wird dargestellt, wie sich verschiedene Maßnahmen auf die Zufriedenheit und somit auf die Bindung von Mitarbeitenden sowie auf die Anziehungskraft auf potenzielle Bewerbende auswirken. Es werden verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt, die eine Erhöhung der Attraktivität von Arbeitgebern ermöglichen. Hierzu werden zunächst die Ziele der Methoden sowie anschließend deren Umsetzung und Überprüfung beschrieben. Das Kapitel schließt mit der Vorstellung einer möglichen Strategie zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität. Untermuert werden die Ausführungen durch Erfahrungen und Beispiele aus der Praxis.

Die folgenden Ausführungen stellen eine Zusammenfassung und Dokumentation der wesentlichen Inhalte der Ideenwerkstatt „Arbeitgeberattraktivität“ dar. Es werden sowohl Inhalte aus den Beiträgen der Referentinnen und Referenten als auch aus der Diskussion aufgegriffen.

Unser Dank gilt an dieser Stelle Herrn Prof. Dr. Lutz Schumacher von der Alice-Salomon-Hochschule, Berlin, der als Referent für den Fachimpuls der Ideenwerkstatt „Arbeitgeberattraktivität“ verantwortlich war und auf dessen Vortrag das nachfolgende Kapitel maßgeblich basiert. Ebenso danken wir Frau Angelika Birlle von „Vitos“ und Frau Petra Götze-Nagel von der „Pfarrei St. Peter und Paul Limburg“, die Einblick in ihre Arbeit als Beispiele guter Praxis gegeben haben.

4.1 Welche Maßnahmen führen zu einer hohen Arbeitgeberattraktivität und wie lassen sich diese umsetzen?

Bei der Planung von Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität kann grundsätzlich zwischen zwei Bausteinen unterschieden werden: 1) Die Wirkung des Arbeitgebers nach außen, die insbesondere auf die Personalgewinnung abzielt, sowie 2) die Zufriedenheit der

Mitarbeitenden, die auf die Personalbindung abzielt. Obgleich beide Herangehensweisen im Ansatz unterschiedlich sind, besteht dennoch eine wichtige Wechselwirkung: Zufriedene Mitarbeitende fungieren als „Aushängeschild“ und machen freiwillig Werbung für ihren Arbeitgeber. Diese ist entsprechend authentisch und überzeugend, sodass mehr neues Personal gewonnen werden kann. Gleichsam wirkt sich neu gewonnenes Personal einerseits auf die mitunter belastende Personalsituation, andererseits auch auf die Qualität der Arbeit insgesamt aus.

Neue Mitarbeitende bringen oftmals „frischen Wind“ und ihre individuellen Erfahrungen ein, während das bestehende Personal in der Regel bereits mit den Strukturen der Organisation vertraut ist und Sicherheit in die Abläufe bringt.

Bei der Planung von Maßnahmen und der Zielsetzung zur Thematik kann es demnach wichtig sein im Blick zu behalten, dass diese Faktoren sich gegenseitig bedingen. Folglich greifen auch einige der nachfolgend dargestellten Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität ineinander.

4.1.1 Employer Branding

Was ist das Ziel?

Das Employer Branding zielt darauf ab, einen Arbeitgeber zur Marke werden zu lassen. Hierdurch wird ein hoher Wiedererkennungswert erreicht, welcher wiederum Bekanntheitsgrad und Reichweite des Arbeitgebers erhöht. Durch ein klares Profil und Image werden außerdem von Anfang an die für das Unternehmen passenden Bewerbenden angesprochen. Die Reputation eines Arbeitgebers kann bei Bewerbungen ein ausschlaggebender Faktor sein. Gleichsam entsteht durch das Employer Branding Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden.

Wie kann dies umgesetzt werden?

Zur Umsetzung eines Employer Brandings könnte die Leitfrage lauten:

Wodurch hebt sich das Unternehmen von anderen ab?

Dies können optische Faktoren sein, wie etwa das Erstellen eines Logos oder die einheitliche Nutzung bestimmter Farben.

Beispiele guter Praxis: Der Träger „Vitos“ nutzt beispielsweise primär zwei Farben im Logo, die sich ebenfalls auf der Homepage und auf weiteren Materialien wiederfinden und erreicht hierdurch einen hohen Wiedererkennungswert:

„Kita Frankfurt“ hat als Logo eine Wort-Bild-Marke mit eigenem Farbschema gewählt. Durch spielerische Öffnung des Tangrams können auf verschiedenste Weise bestimmte Themenbereiche optisch untermalt werden, womit gleichzeitig ein hoher Wiedererkennungswert erreicht wird:



Besonders eindrücklich kann auch ein bestimmter Slogan oder Leitsatz wirken. Wenn bereits ein Leitziel für eine Organisation formuliert wurde, so lohnt es sich möglicherweise dieses in eine ansprechende Form zu bringen.

Beispiele guter Praxis:



Bei Vitos weisen vier Schlagworte aus den Leitlinien in Form eines Kompasses die Richtung für Bewerbende, Mitarbeitende und Kunden. Das gewählte Farbschema bleibt erhalten. Die Grafik hat Symbolkraft und beinhaltet zusätzlich das Logo der Organisation.

**Wo du sehnsüchtig
erwartet wirst**

Kita Frankfurt wählt einen eigenen Slogan insbesondere für die Personalgewinnung.

Hat ein Unternehmen bislang keinen Slogan formuliert, könnte dies in einem Beteiligungsprozess unter Einbeziehung aller Mitarbeitenden nachgeholt werden. Sich optisch von anderen Unternehmen abzuheben, ist jedoch nur ein Faktor des Employer Brandings. Darüber hinaus richtet sich das Branding insgesamt an den Alleinstellungsmerkmalen einer Organisation aus. Wird etwa ein bestimmtes Konzept verfolgt oder sind die Räumlichkeiten der Einrichtungen nach einem bestimmten Prinzip eingerichtet? Auch die sogenannten „Benefits“ für die pädagogischen Fachkräfte, auf die später im Kapitel noch eingegangen wird, können einen Träger oder eine Einrichtung im Vergleich zu anderen Arbeitgebern einzigartig machen. Diese Einzigartigkeit kann hervorgehoben und transparent gemacht werden – nicht allein für potentielle Bewerbende, sondern auch für das bestehende Personal.

4.1.2 Emotionale Bindung

Was ist das Ziel?

Ein weiterer Effekt, der sich aus dem Employer Branding ergeben kann, ist die *Emotionale Bindung* von Mitarbeitenden. Sie lässt sich als „das Gefühl der Identifikation“ mit dem eigenen Arbeitgeber definieren. Emotional gebundene Mitarbeitende weisen in der Regel ein hohes freiwilliges Engagement auf. Sie beteiligen sich in Form von Kreativität, Begeisterung, vorausschauender Planung und autonomem Handeln aktiv an Arbeitsprozessen und der Organisationsentwicklung, unterstützen ihre Kolleg*innen und vertrauen eher übergeordneten Entscheidungen. Gleichsam geht dieses Engagement mit einer hohen Zufriedenheit und folglich mit weniger Arbeitsplatzwechseln oder Kündigungen einher.

Wie kann dies umgesetzt werden?

Emotionale Bindung kann aus verschiedenen Maßnahmen resultieren, welche nachfolgend erläutert werden.

4.1.3 Vertrauen in das Management

Was ist das Ziel?

Die Mitarbeitenden sollen sich sicher sein können, dass Entscheidungen des Managements stets im Interesse des Personals und der Organisation getroffen werden. Im Zuge dessen werden Anweisungen störungsfrei ausgeführt. Gleichsam fühlen sich Mitarbeitende sicher und agieren daher effizienter. Misstrauen hingegen würde sich durch den Eindruck von egozentrischem oder inkompetentem Handeln der Führung äußern. Daraus ergeben sich Widerstände bei den Mitarbeitenden und das Zweifeln an Entscheidungen wirkt sich in der Konsequenz negativ auf die Qualität der Tätigkeit aus.

Achtung: Kritik und negatives Feedback sind nicht automatisch mit Misstrauen gleichzusetzen. Im Gegenteil: Mitarbeitende, die offene Kritik äußern, bringen dem Management ein großes Vertrauen entgegen, denn Kritik manifestiert sich in der Regel aus der Sicherheit, eine Veränderung herbeiführen zu können (mehr hierzu unter dem Punkt „Partizipation“).

Wie kann dies umgesetzt werden?

Um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen, sind hohe Transparenz und offene Kommunikation ratsam. Das heißt:

Klarheit in den Entscheidungen und nachvollziehbare Begründung dieser.

Hierzu ist es von Vorteil mit den Mitarbeitenden häufig und möglichst direkt zu kommunizieren. Dies lässt sich über den schriftlichen Weg (Mitarbeitenden - Infobriefe/ Aushänge/ digitales schwarzes Brett/ u.ä.), besser jedoch durch eine tatsächliche Präsenz vor Ort verwirklichen. Hierdurch kann einerseits Kommunikation barrierefrei stattfinden, andererseits gewinnen die Mitarbeitenden den Eindruck, dass ihre Situation und etwaige Problematiken sowie auch Stärken und Positives direkt wahrgenommen werden. In Entscheidungen der Führung wird höheres Vertrauen gesetzt, wenn diese die tatsächliche Praxis einbeziehen.

4.1.4 Partizipation der Mitarbeitenden

Was ist das Ziel?

Durch die Partizipation der pädagogischen Fachkräfte an Entscheidungen der Einrichtungsleitung oder des Trägers sowie an der Organisationsentwicklung allgemein sollen sich Selbstwert und Engagement des Personals erhöhen. Gleichsam können die speziellen Potentiale der Fachkräfte zur Organisationsentwicklung positiv beitragen. Weiterhin sind eingebundene Mitarbeitende stets über das aktuelle Unternehmens-Geschehen informiert und an Problemlösungsprozessen aktiv beteiligt. Hierdurch ist stete Innovation gegeben, Rückzug oder Stagnation werden kaum möglich.



Wie kann dies umgesetzt werden?

Grundsätzlich ist Partizipation eng an den Führungsstil der Leitung und die Haltung des Trägers gebunden. Daher sind Offenheit gegenüber Kritik und die Motivation, entsprechende Veränderungen auch herbeizuführen, opportun. Denn eine „stumme“ Organisation entwickelt sich nicht weiter. Wenn Mitarbeitende Kritik äußern, zeigt dies, dass sie an der Organisationsentwicklung interessiert und beteiligt sind.

Eine entsprechende Gesprächskultur lässt sich etwa in Dienstbesprechungen, Mitarbeitendenforen, Personalversammlungen und ähnlichem etablieren. Hier werden Mitarbeitende nicht allein informiert, sondern auch gehört. In Veränderungsprozessen können Arbeitsgruppen aus

Mitarbeitenden entstehen, die den Prozess aktiv begleiten und ihre Praxiserfahrungen einfließen lassen. Dies wiederum sollte transparent gemacht werden, sodass alle Mitarbeitenden wissen, dass tatsächliche Praxis in die Entscheidungen und Vorgänge eingeflossen ist.

4.1.5 Würdigung und Anerkennung der Leistung von Mitarbeitenden

Was ist das Ziel?

Mitarbeitende werden durch das Gefühl der Anerkennung und Würdigung ihrer Leistungen motiviert, ihr vorhandenes Engagement beizubehalten und sich weiter zu verbessern. Insbesondere die hoch engagierten Mitarbeitenden geraten jedoch häufig in sogenannte „Gratifikationskrisen“. Diese entstehen bei dem Gefühl, dass ihre Leistung und ihr Einsatz höher ist als ihr Auskommen. In der Regel wird dieses Ungleichgewicht durch eine Minderung des Engagements aufgehoben, jedoch kann es auch zu gesundheitlichen Problemen bei den Mitarbeitenden und infolgedessen zu Personalausfall führen. Durch eine entsprechende Würdigungskultur soll nicht allein dem entgegengewirkt werden, sie motiviert alle Mitarbeitenden zu guten Leistungen. Eine etablierte Würdigungskultur zeigt, dass Leistungen der Mitarbeitenden gesehen, geschätzt und anerkannt werden.

Wie kann dies umgesetzt werden?

Die Mitarbeitenden fühlen sich insbesondere durch Feedback, sowohl im Alltag als auch in Mitarbeitenden- und Zielvereinbarungsgesprächen, gewürdigt und gesehen. Auch der Ausdruck von Wertschätzung, z.B. in Form von kleineren Weihnachtspresents, einer Einladung zum Essen, einem Dankschreiben oder lobenden Pressemitteilungen, würdigt die Leistungen der Angestellten.

Hier ist darüber hinaus Kreativität gefragt, denn grundsätzlich kann jede Einrichtung eine Würdigungskultur entwickeln, welche nicht zwingend eines finanziellen Aufwands bedarf. Eine übertarifliche Vergütung anzubieten, kann ein wirksames Mittel zur Fachkräftegewinnung sein. Eine Online-Befragung aus dem Jahr 2016 (Beitraining 2016) hat jedoch ergeben, dass die finanzielle Vergütung, im Vergleich zu anderen Maßnahmen, für Mitarbeitende nur einen geringen bzw. kurzfristigen Anreiz zur Bindung an den Arbeitgeber darstellt.

4.1.6 Wertschätzung der Mitarbeitenden

Was ist das Ziel?

Würdigung und Wertschätzung sind sehr ähnliche Begriffe und gehen miteinander einher. Jedoch drückt der Begriff der Wertschätzung insbesondere aus, dass dem Arbeitgeber die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden am Herzen liegt. Eine Berücksichtigung der Bedürfnisse von Mitarbeitenden, auch über den Arbeitsplatz hinaus, erzeugt eine hohe Bindung. Gleichsam können arbeitsentlastende und gesundheitsfördernde Maßnahmen allgemein eine Verbesserung der Arbeitsqualität hervorrufen.

Wie kann dies umgesetzt werden?

Die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden drückt sich beispielsweise über die sogenannten „Benefits“ eines Arbeitgebers aus. Hierzu gehören z.B. Sportangebote des Arbeitgebers, Team-Building-Maßnahmen, eine gesundheitsfördernde Arbeitsumgebung und vor allem das Herstellen einer Work-Life-Balance. Anregungen und weiterführende Informationen hierzu finden sich auch in der Handreichung „Gesundheitsfördernde Kita“, herausgegeben vom Hessischen Ministerium für Soziales und Integration⁶.

Weiterhin bietet es sich auch hier an, mit den Mitarbeitenden ins Gespräch zu kommen und ihre Bedürfnisse zu erfragen, um sowohl individuelle als auch strukturelle Lösungen zu finden.

Weitere Ideen zu passenden Maßnahmen finden Sie in Kapitel 4.3 unter Punkt VII.

4.1.7 Strategische Ziele

Was ist das Ziel?

Sowohl die langfristige Zielsetzung auf Ebene der gesamten Organisation als auch die individuelle Zielsetzung mit den Mitarbeitenden erzeugen Bindung. Hierbei wird zum einen die berufliche Tätigkeit mit einer Sinnhaftigkeit erfüllt, welche besonders motivierend wirken kann. Zum anderen binden Ziele die Mitarbeitenden langfristig, da diese ein Interesse daran haben nicht nur maßgeblich an der Zielerreichung beteiligt zu sein, sondern diese auch mitzuerleben. Die strategische Zielsetzung trägt auch maßgeblich zur Mitarbeitendenentwicklung bei. Interessante Arbeitsinhalte und persönliche Weiterentwicklung sowie gegebenenfalls auch Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens sind stark motivierende Faktoren, durch welche auch die Qualität der Arbeit der Fachkräfte positiv beeinflusst wird.

⁶ Die Handreichung steht kostenfrei zum Download oder zur Bestellung zur Verfügung unter: <https://hage.de/aktivitaeten/gesundheitsfoerdernde-kita-auf-der-grundlage-des-bep/handreichung-gesundheitsfoerdernde-kita/>

Wie kann dies umgesetzt werden?

Auf Trägerebene können Leitziele formuliert werden, welche in Kombination mit entsprechenden strategischen Zwischenzielen motivierenden und herausfordernden Einfluss auf die Mitarbeitenden nehmen. Wie bereits dargestellt, ist die Partizipation der Mitarbeitenden hieran sinnvoll.

Auf individueller Ebene können in Zielvereinbarungsgesprächen mit den Fachkräften deren persönliche Potentiale eruiert werden, ihre Entwicklungsmöglichkeiten geplant und folglich die Ressourcen der Belegschaft gewinnbringend eingesetzt werden. Dies führt entsprechend nicht nur zur Mitarbeitendenbindung, sondern auch zur Entlastung des Teams durch Gleichverteilung von Aufgaben und zur Qualitätssteigerung.

Ein breites Fort- und Weiterbildungsangebot, welches die Mitarbeitenden kostenfrei nutzen können, ist eine weitere Möglichkeit für pädagogische Fachkräfte, um sich fachlich weiterzuentwickeln und gesetzte Ziele auch zu erreichen.

Exkurs: Transformationale Führung

Was ist das Ziel?

Der Begriff der transformationalen Führung beschreibt weniger eine Maßnahme zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität als vielmehr einen bestimmten Führungsstil. Er ist insbesondere für die Leitungen von Kindertageseinrichtungen interessant, da hierdurch vor Ort die bereits genannten Prozesse zum Erreichen der emotionalen Bindung angestoßen werden können. Die Haltung der Führungsperson ist bei diesem Führungsstil auf Veränderung – Transformation – ausgerichtet. Dies bezieht sich zum einen auf die Mitarbeitenden selbst, deren Motivation und Zufriedenheit verändert werden soll, als auch auf die Institution, die sich verändern und entwickeln soll. Dies steht in enger Verbindung mit Entwicklungsmaßnahmen für die Mitarbeitenden. Leitungskräfte, die diesen Führungsstil umsetzen, werden oftmals als besonders integer und motivierend empfunden. Die visionäre Haltung und der Ansporn der hieraus entsteht erweisen sich insbesondere in Umbruchphasen als nützlich (vgl. Hungenberg/ Wulf 2015).⁷

⁷ Der Begriff der „transformationalen Führung“ lässt sich in seiner aktuellen Bedeutung nicht eindeutig einem bestimmten Autor zuordnen. Der Begriff wird insbesondere in den 1990er Jahren in der einschlägigen Literatur untersucht. Die hier dargestellten Erkenntnisse zur transformationalen Führung wurden durch Herrn Prof. Dr. Lutz Schumacher in der Ideenwerkstatt „Arbeitgeberattraktivität“ vorgestellt.

Wie kann dies umgesetzt werden?

Indem gegenüber den Mitarbeitenden Freude an Veränderungen ausgedrückt und verdeutlicht wird, dass Fehler im Schaffensprozess zugelassen sind. Indem Nähe zu den Mitarbeitenden hergestellt wird, etwa durch das Ermitteln individueller Lebenssituationen und eines entsprechend individuellen Unterstützungs- und Planungsangebots.

Wie bereits dargestellt, ist es hierbei ratsam die Ressourcen der Fachkräfte in die Planung und etwaige Prozesse einzubeziehen und Mitarbeitende daran zu partizipieren. Zeigt das Management selbst ein hohes Engagement, so überträgt sich dies auch auf das Personal.

4.2 Überprüfbarkeit von Maßnahmen - Evaluation

Um als Arbeitgeber attraktiv zu sein und zu bleiben, ist es von Bedeutung die getroffenen Maßnahmen zur Fachkräftegewinnung und -bindung regelmäßig zu überprüfen.

Erste Indikatoren zur Ermittlung der Mitarbeitendenzufriedenheit sowie der Arbeitgeberattraktivität können die Anzahl eingehender Bewerbungen, Kündigungen sowie die Höhe des Personalausfalls durch Krankheit sein. Weiterhin bietet z.B. die Online-Plattform „kununu“, Eindruck über die Zufriedenheit von Mitarbeitenden in vielen dort aufgeführten Unternehmen. Unabhängig davon, ob die Ergebnisse an diesen Stellen positiv oder negativ ausfallen, ist es stets sinnvoll ein Evaluationssystem zu etablieren, welches detailliert nach der Wirkung von Maßnahmen fragt. Im Ergebnis können bestehende Maßnahmen gezielt verändert oder weiterentwickelt werden. Regelmäßige Mitarbeitendenbefragungen sowie die gezielte Dokumentation von Mitarbeitenden-, Zielvereinbarungs- sowie Feedbackgesprächen sind mögliche Methoden.

Die Eckpunkte der Attraktivität als Arbeitgeber können in Form einer Checkliste überprüft werden:

- Wie familienfreundlich ist das Unternehmen?
- Welche gesundheitsfördernden Maßnahmen gibt es?
- Welcher Führungsstil wird verfolgt?
- Existiert eine Wertschätzungs- und Kommunikationskultur?
- Ist ein Beschwerdemanagement etabliert?
- Sind Zuständigkeiten klar definiert?

4.3 Wie können Sie vorgehen? Eine mögliche Strategie.

Abgeleitet aus den Erkenntnissen der Ideenwerkstatt „Arbeitgeberattraktivität“ wird nachfolgend eine mögliche Strategie zur Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen vorgestellt.

I. Durchführung einer Mitarbeitendenbefragung

Neben der internen Analyse von Faktoren, die zur Arbeitgeberattraktivität beitragen, kann es sich zunächst anbieten eine Befragung der eigenen Mitarbeitenden durchzuführen. Hierdurch können sowohl Ressourcen des Trägers als auch Stolpersteine und Probleme aus Mitarbeitendensicht deutlich werden. Für eine interne Mitarbeitendenbefragung können die nachfolgend dargestellten Punkte als Basis dienen.

II. Ressourcen sammeln

In einem ersten Schritt wird zunächst geprüft:

- Welche Aspekte unseres Trägers machen uns bereits attraktiv?
- Welche Maßnahmen zur Arbeitgeberattraktivität haben wir bereits ergriffen?
- Welche besonderen Vorteile bietet der Träger im Vergleich zu anderen?

III. Die „richtigen“ Bewerbenden

Sich als Arbeitgeber attraktiv zu präsentieren, bedeutet nicht zwangsläufig die breite Masse von Bewerbenden ansprechen zu müssen. Im Gegenteil kann der Fokus auf eine bestimmte Zielgruppe sinnvoll sein, da infolgedessen auch die Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit an dieser Zielgruppe ausgerichtet werden können.

Es wird also geprüft:

- Welche Zielgruppe sprechen wir derzeit an?
- Welche Zielgruppe wünschen wir uns als Träger und auch als Einrichtung?
- Wie können gewünschte Mitarbeitende zu uns finden?

IV. Mitarbeitendenbeteiligung

Im Sinne der Partizipation sollten Mitarbeitende auch in diesen Organisationsentwicklungsprozess aktiv eingebunden werden. Dies kann etwa über Dialogtage oder Workshops vonstattengehen. Die übergeordnete Planung sollte auf Mitarbeitendensicht hin angepasst werden. Dies sorgt gleichsam für Transparenz und ermutigt zur Kommunikation.

V. Ziele festlegen

Nachdem Bedarfe ermittelt wurden, erfolgt die konkrete Zielsetzung. Hierbei können Leitfragen sein:

- Durch welche Maßnahmen können wir neue Fachkräfte aus unserer gewünschten Zielgruppe gewinnen?
- Welche Maßnahmen können wir ergreifen, damit unser bestehendes Personal zufrieden ist bzw. zufrieden bleibt?

VI. Schulung von Führungskräften

Die Leitungen von Einrichtungen tragen einen bedeutenden Teil zur Mitarbeitendenzufriedenheit, ebenso wie zur Personalgewinnung (z.B. durch Ausbildung) bei. Entsprechend sollten diese hinsichtlich ihrer Kenntnisse in Bezug auf „Onboarding“/ Einarbeitung Ausbildung, die Umsetzung von Leitzielen des Trägers in der pädagogischen Praxis, das Führen von Mitarbeitenden- und Zielvereinbarungsgesprächen sowie auch hinsichtlich ihres Führungsstils und Möglichkeiten zur Mitarbeitendenentwicklung geschult werden.

VII. Ausgestaltung von Maßnahmen

Nachdem grundsätzliche Ziele und gewünschte Maßnahmen bereits geplant wurden, werden diese nun konkret umgesetzt. Beispiele für konkrete Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und/ oder zur Personalgewinnung sowie zur Mitarbeitendenzufriedenheit können sein:

- Bereitstellen eines umfangreichen Fort- und Weiterbildungsangebots für alle Mitarbeitenden des Trägers.
- Gesundheitsförderung und Prävention von Krankheiten.
- Hierbei ist es bedeutsam Stressfaktoren auszumachen und entsprechend gegenzusteuern. Beispiele:
 - Interne Maßnahmen: Yoga am Arbeitsplatz, psychologische Beratung, Rückenschule, Gymnastik, Gesundheitstage in den Einrichtungen, Fotoaktionen „Teilnahme bewegt“ evtl. mit Preisausschreiben, u.Ä.
 - Förderung für externe Maßnahmen, z.B. in Form eines finanziellen Zuschusses für Sportvereine.
- Vergünstigtes Mittagessen, freie Getränke.

- Beitrag zur Zusatzversorgung. Dies ist etwa auch in Form eines Zuschusses auf das Gehalt für private Vorsorge oder Versicherung möglich.
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
 - Kontakthalten während der Elternzeit – Informieren, Weiterbilden, Nachfragen.
 - Wiedereingliederungskonzept.
 - Dienstplan ist im Voraus bekannt.
- Möglichkeit eines Sabbat-Jahres
- Veranstaltungen, die Gelegenheiten bieten sich zu treffen und in Austausch zu kommen. Z.B. Sommerfeste, Neujahrsempfang, Teamevents, Informationsveranstaltungen. Dabei sollte jeder Mitarbeitende mindestens einmal im Jahr teilnehmen und erreicht werden können.
- Wertschätzung der Mitarbeitenden und des jeweiligen Berufsbilds nach außen. Z.B. in Form von Pressemitteilungen, Kampagnen, Beispielen guter Praxis online, Konsultationseinrichtungen u.Ä.
- Teilhabe von Vertretungen aus den Reihen der Mitarbeitenden an Entscheidungsgremien.
- Auszubildende und Anleitungen fördern und stärken. Entwicklung einer Ausbildungsstrategie. Orientierung bieten kann bspw. das Programm „FormMitA“ der Pfarrei St. Peter und Paul Limburg.
- Voneinander lernen. Auch hier bietet die Pfarrei St. Peter und Paul ein best practice Beispiel, in Form eines „Rotationsprogramms“. Ziel des Programms ist es, einen Blick über den eigenen Tellerrand zu ermöglichen, indem Fachkräfte und auch Leitungen zweier Einrichtungen, die hier als Tandem agieren, zweimal im Jahr für jeweils eine Woche ihre Stellen tauschen. Anhand von Fotos wird abschließend Feedback gegeben, welches zur Weiterentwicklung positiver Aspekte einer Einrichtung sowie dem Entgegenwirken von negativen Aspekten beitragen soll.

„Vitos“ ist beispielsweise durch das „Audit berufundfamilie“ zertifiziert.



VIII. Transparenz von Maßnahmen

Nun, da diverse Maßnahmen ergriffen wurden, können diese auch transparent gemacht werden. Zeigen Sie, was Sie haben! Sowohl den potenziellen Fachkräften als auch dem bestehenden Personal. Gestalten Sie den Zugang zu Ihren „Benefits“ möglichst niedrigschwellig,

werben Sie für die Maßnahmen auf Ihrer Homepage, in Personalgesprächen oder bei Teamsitzungen.

5. Digitalisierung als Chance der Fachkräftegewinnung

Bereits in den vorangegangenen Kapiteln wurde deutlich, dass eine Zielgruppenanalyse für die Fachkräftegewinnung von hoher Bedeutung sein kann. Dabei kann die Analyse mehr oder weniger spezifisch sein. Es ist auch möglich, eine oder mehrere Generationen in den Blick zu nehmen und zu hinterfragen, wie Menschen aus diesen Generationen am besten erreicht werden können.

Personen, die ihre Ausbildung erst noch beginnen, vor kurzem beendet haben oder wenige Jahre Berufserfahrung haben, stammen meist aus der sogenannten „Generation Y“ (oder auch „Millenials“, geboren ab 1980 bis 1999) oder der „Generation Z“ (ab dem Jahr 2000 Geborene). Beide Generationen haben eines gemein: Sie sind online.

Während „Generation Y“ zunächst mit der Entstehung der digitalen Revolution aufgewachsen ist, waren Smartphones und ständige Erreichbarkeit für „Generation Z“ bereits im Kindesalter Alltag. Im Umkehrschluss entfalten altbewährte Wege, um neue Fachkräfte anzusprechen, möglicherweise nicht mehr ihre volle Wirkung. Komplizierte Bewerbungsverfahren auf dem Papierweg, wenig Transparenz und fehlende Präsenz in digitalen Medien können mit Blick auf die genannte Zielgruppe eine Bewerbung verhindern. Für Arbeitgeber wird es daher zunehmend unverzichtbar Maßnahmen zur Fachkräftegewinnung auch am Online-Markt zu platzieren.

In diesem Kapitel werden verschiedene Möglichkeiten zur Digitalisierung dargestellt und Hinweise gegeben, wie diese als Chance zur Gewinnung neuer Fachkräfte gelingen kann. Dabei wird vor allem auf die Themen Website, Social Media und Bewertungsportale eingegangen. An dieser Stelle werden Überschneidungen zu den vorangehenden Kapiteln, insbesondere zur Arbeitgeberattraktivität, deutlich. Abschließend werden Bewerbermanagement-Systeme sowie weitere nützliche digitale Tools vorgestellt.

Unser Dank gilt an dieser Stelle Katharina Pratesi von Brandmonks, die als Referentin für den Fachimpuls der Ideenwerkstatt „Digitalisierung“ verantwortlich war und auf deren Vortrag das nachfolgende Kapitel maßgeblich basiert. Ebenso danken wir Herrn Mathias Wendlandt von der Fröbel-Gruppe, der Einblick in seine Arbeit als ein Beispiel guter Praxis gegeben hat.

5.1 Website

Im vorangehenden Kapitel wurde darauf eingegangen, welche Bedeutung Arbeitgeberattraktivität sowohl auf die Fachkraftbindung als auch auf den Bewerbungsprozess hat. Um auf die Fachkräftegewinnung positiv zu wirken, könnten die dort vorgestellten Maßnahmen möglichst öffentlich zugänglich gemacht werden. Im Hinblick auf die einleitend benannte Zielgruppe bietet sich hierzu insbesondere eine Website des Arbeitgebers oder auch der einzelnen Kindertageseinrichtung an.

Falls noch nicht geschehen, wird zunächst eine Website erstellt. Hierfür existieren verschiedene kostenlose sowie kostenpflichtige Tools, die im Internet zu finden sind. Es gibt Anbieter, die bereits Vorlagen für fertige Websites anbieten, aber auch solche, die bei der Erstellung lediglich unterstützen, die Webadresse dafür jedoch frei wählbar ist, sofern sie nicht bereits vergeben ist. Um das richtige Tool auszuwählen, bietet sich eine Recherche der verschiedenen Optionen an.

Träger von Kindertageseinrichtungen können entweder eine eigene Website erstellen oder in Kontakt mit der Kommune treten, um auf deren Website einen eigenen Bereich zu erhalten. Ähnlich können auch einzelne Kindertageseinrichtungen vorgehen. Grundsätzlich gilt: Je individueller, ehrlicher und übersichtlicher, desto besser. Als Aushängeschild kann die Website und ein ansprechender Online-Auftritt einen großen Einfluss auf Bewerbende haben.

Im weiteren Verlauf kann eine detaillierte Zielgruppenanalyse herangezogen werden, um das Layout sowie mögliche Inhalte der Website zu definieren. Ein Leitziel hierbei kann möglichst hohe Authentizität sein. Das heißt, es können zum Beispiel echte Fotos oder Videos unter Berücksichtigung der datenschutzrechtlichen Vorgaben eingesetzt werden, um die Einrichtung erlebbar zu machen. Ähnlich wie bei Stellenanzeigen sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt. Eine positive Atmosphäre wirkt auf Bewerbende ansprechend. Die Website darf also neben dem notwendigen Informationsgehalt auch witzige und sympathische Inhalte liefern.

Neben Fotos und Videos gibt es weitere Möglichkeiten, um die Website ansprechend zu gestalten:

- Ein persönlicher Bezug und Nähe zu Interessierten kann schnell hergestellt werden, wenn sich Ansprechpersonen mit Namen und Foto präsentieren.
- Eine hohe Transparenz kann durch Erfahrungsberichte von Mitarbeitenden, Eltern oder sogar von Kindern erzeugt werden. Auch ein Einblick in das Konzept, das Leitbild sowie die Werte der Einrichtung oder des Trägers schaffen Transparenz.

- Ein weiterer wichtiger Faktor kann eine an die Zielgruppe angepasste Sprache sein, um von Anfang an Sympathie und Nähe zu erzeugen.
- Wie bereits eingangs erwähnt, können Maßnahmen zur Arbeitgeberattraktivität (Kapitel 4) auf der Website veröffentlicht werden. Hierzu gehören nicht nur das Employer-Branding (also z.B. ein festes Farbschema oder ein Logo, das sich auf der Website wiederfindet), sondern insbesondere auch Benefits, die Mitarbeitenden geboten werden.
- Ein eigener gut gestalteter Karriere-Bereich motiviert zur Bewerbung. Hierbei wird Bewerbenden der Start erleichtert, wenn Stellenangebote direkt zugänglich und nicht über Umwege zu erreichen sind und Link-Labyrinth vermieden werden. Zusätzlich zum Text können Stellenangebote im Karriere-Bereich in einem Kurzüberblick, der immer gleich gestaltet ist, mit den folgenden Punkten dargestellt werden:
 - Wer ist gesucht?
 - Wo?
 - Ab wann?
 - Arbeitszeit/-umfang
 - Auch ein Hinweis auf den Vertrag (befristet/ unbefristet) kann für Interessenten hilfreich sein.
- Stellenangebote, die mit „Wir bieten“ statt mit „Wir erwarten“ beginnen, generieren in der Regel mehr Aufmerksamkeit. Bei großen Trägern, bei denen viele Stellenangebote veröffentlicht werden, kann mithilfe einer Filteroption ein Überblick ermöglicht werden. Damit wirkt der Bereich übersichtlicher und zugleich kann der Träger auf weitere Tätigkeitsbereiche wie etwa in der Verwaltung aufmerksam machen.
- Die Website ist im besten Falle stets auch mobilfähig.
- Links und/oder QR-Codes zur Website sind aktuell.

Tipp: In Kapitel 5.3. werden die sozialen Medien beschrieben. Diese bringen viele Vorteile mit sich. Sie sind jedoch auch schnelllebig und es ist mitunter schwer einzuschätzen, welche sozialen Medien künftig am häufigsten genutzt werden. Die Website hingegen ist ein stabiler Kanal, der alle Zielgruppen gleichermaßen ansprechen und informieren kann.

5.2 Bewertungsportale

Bewertungsportale dienen Arbeitnehmenden dazu, ihre Arbeitgeber online anonym zu bewerten. Dabei stehen oftmals verschiedene Bewertungspunkte (z.B. Atmosphäre, Image, Work-Life-Balance, Karrieremöglichkeiten, Gehalt) zur Verfügung, die mithilfe von Sternen und/oder anhand eines kurzen Freitextes beurteilt werden können. Im Gegensatz zu internen Evaluierungen oder Mitarbeitendenbefragungen sind Angaben auf Bewertungsportalen öffentlich zugänglich. Insbesondere junge Menschen der „Generationen Y und Z“ nutzen Bewertungsportale, um sich bereits im Vorfeld und während eines Bewerbungsverfahrens ein Bild vom potentiellen Arbeitgeber zu machen.

Entsprechende Portale werden möglicherweise mitunter auch dazu genutzt, Arbeitgeber negativ darzustellen. Potentiellen künftigen Fachkräften ist jedoch zuzutrauen, dass sie aus den Bewertungen ein realistisches Bild ableiten und z.B. auch absichtlich negative Fake-Bewertungen erkennen können. Dennoch kann es sinnvoll sein, wenn Arbeitgeber die Bewertungsportale auch selbst nutzen, um auf ein positives Gesamtbild hinzuwirken. Denn in erster Linie bieten Bewertungsportale Transparenz für Bewerbende. Das heißt, auch wenn diese „Bühne“ für negative Bewertungen genutzt wird, kann der Arbeitgeber diese als eine Chance nutzen und sich kritikfähig zeigen, auf Kritik dankbar eingehen und sie als Chance zur Verbesserung wahrnehmen. Dies stärkt nicht nur ein positives Image, sondern die offene, anonyme Kritik bietet Anhaltspunkte, die zur Qualitätssteigerung beitragen können. Oftmals können diese beispielsweise in Mitarbeitendenbefragungen nicht so deutlich hervorgebracht werden.

In diesem Zusammenhang ist es auch möglich, die Mitarbeitenden am Bewerbungsprozess durch ihre Beurteilungen auf Bewertungsportalen partizipieren zu lassen. So könnten sie aufgerufen werden selbst Bewertungen zu schreiben, sodass ein differenziertes Gesamtbild entsteht. Mit dem Einverständnis der Mitarbeitenden können Bewertungen auch auf dem Profil des Arbeitgebers veröffentlicht werden.

Hierbei ist anzumerken, dass Bewertungsportale in der Regel kostenfrei genutzt werden können. Ob eine kostenpflichtige Variante, z.B. für große Träger und bei entsprechendem Budget, lohnend sein kann, sollte genau geprüft werden. Zudem ist die Nutzung von Bewertungsportalen mit geringem, aber regelmäßigem Zeitaufwand verbunden.

5.3 Social Media

„Social Media ist eine Vielfalt digitaler Medien und Technologien, die es Nutzern ermöglicht, sich auszutauschen und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten. Die Interaktion umfasst den gegenseitigen Austausch von Informationen, Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen sowie das Mitwirken an der Erstellung von Inhalten. Die Nutzer nehmen durch

Kommentare, Bewertungen und Empfehlungen aktiv auf die Inhalte Bezug und bauen auf diese Weise eine soziale Beziehung untereinander auf. Die Grenze zwischen Produzent und Konsument verschwimmt ... Als Kommunikationsmittel setzt Social Media einzeln oder in Kombination auf Text, Bild, Audio oder Video und kann plattformunabhängig stattfinden.“ (Quelle: 25. NEON-Plenum, 18. Februar 2013, Frankfurt am Main)

Social-Media-Plattformen gehören zu den meistgenutzten Websites und Apps der Welt. Dementsprechend bewegt sich ein großer Teil potentieller Fachkräfte auf diesen Kanälen, weswegen Social Media viele Potentiale birgt.

Zunächst können Social-Media-Kanäle, ähnlich wie die Website, genutzt werden, um sich als Arbeitgeber zu präsentieren und eine persönliche Bindung zu Interessierten aufzubauen. Über Social Media ist es möglich, Fachkräfte zu gewinnen, noch bevor diese über eine Bewerbung nachdenken. Durch eine gute Präsenz auf entsprechenden Kanälen kann ein grundsätzliches Interesse am Beruf und den jeweiligen Arbeitgebern geweckt werden.

Weiterhin ist über Social Media ein direktes Recruiting möglich. Über den persönlichen Kontakt mit Interessierten können diese direkt angesprochen werden und Follower*innen müssen nicht erst nach Stellenangeboten suchen, sondern bekommen sie direkt angezeigt.

Die Präsenz auf Social Media kann demnach für die Zielgruppe mitunter das bedeutendste Mittel zur Fachkräftegewinnung und -bindung sein. Dennoch geht die Pflege der Kanäle auch mit einem gewissen Zeitaufwand einher und oftmals wird das unbekannte Terrain eher ungern betreten. Nachfolgend wird daher ein mögliches Vorgehen zur Etablierung eines Auftritts auf Social Media vorgestellt, das den Einstieg erleichtern soll:

- a) Zu Beginn jeder Maßnahme kann die Zielgruppenanalyse herangezogen werden. Auf welchen Kanälen bewegt sich die Zielgruppe besonders? Welche Art von Nutzer*innen soll angesprochen werden (eher die Zuschauenden oder eher die Aktiven)? Hierzu können auch Mitarbeitende, insbesondere Auszubildende, befragt werden.
- b) Weniger ist in diesem Fall mehr. Es kann besser sein einen Kanal regelmäßig und qualitativ gut zu bespielen, statt drei Kanäle nur sporadisch.
- c) Eine Struktur oder auch Strategie kann sinnvoll sein. Dies bietet sich vor allem in Form eines Medien- oder Redaktionsplans an, denn auf diese Weise kann langfristig geplant werden und der Kanal auch bei geringem Zeitkontingent weitergeführt werden. Die Zeit wird dann hauptsächlich in die Vorbereitung investiert, die in größeren Zeitabständen erfolgen kann.

Dabei kann es sinnvoll sein, auch ein Ziel für den Kanal festzulegen. Soll der Kanal etwa ausschließlich für Stellenanzeigen genutzt werden oder soll er organisch wachsen? Das heißt, soll

zum Beispiel ein Netzwerk aus Mitarbeitenden, Eltern und potentiellen Bewerbenden entstehen, das Einblick in den Beruf und die Praxis bietet oder auch neue Kooperationsmöglichkeiten (zum Beispiel zu anderen Trägern oder Fachschulen) ermöglicht?

Weiterhin sollte realistisch festgelegt werden, in welchen zeitlichen Abständen die Kanäle bespielt werden sollen. Hierbei ist ein realistischer Wert gewinnbringender. Es ist besser den Kanal dauerhaft ein bis zwei Mal im Monat zu befüllen statt ein bis zwei Mal in der Woche, wenn dieser Turnus aufgrund des hohen Aufwandes nicht eingehalten werden kann.

Die Planung kann auch mögliche Ressourcen wie Zuständigkeiten, festgelegte Zeiten und finanzielle Mittel beinhalten.

Im Anschluss wird der Inhalt in den Redaktionsplan eingefügt. Möglicher Content kann sein:

- Einblicke in den Alltag des Arbeitgebers (Sitzkreise, Plakate, Fachkräfte bei der Planung oder Dokumentation etc.)
- Feiertage
- Besondere Projekte in der Kindertageseinrichtung
- Aktuelle Stellenangebote etc.

Dabei muss die Gestaltung des Contents nicht professionell sein. Es reichen z.B. mit der Handkamera aufgenommene Bilder oder Videos. Hierbei ist auf Datenschutz zu achten. Spontaneität erzeugt Authentizität. Die Postings sind bestenfalls kurzweilig und interessant bis witzig.



Es ist auch möglich die Kommentar- und Likefunktion auszuschalten, damit gerade zu Beginn möglichst wenig Druck entsteht. Likes sind zudem kein aussagekräftiger Indikator für die Reichweite eines Kanals. Um verschiedene Statistiken zu Interaktion mit anderen Nutzerinnen und Nutzern einsehen zu können, kann eine kostenpflichtige Version des Social-Media-Kanals genutzt werden. Oftmals sind diese Werkzeuge jedoch auch kostenlos verfügbar.

Da eine möglichst hohe Authentizität des Kanals wichtig ist, können auch „Azubibotschafter*innen“ einbezogen werden, also Auszubildende, die die Pflege der Präsenz in Social Media übernehmen. Dies hat den Vorteil, dass sie sich häufig bereits mit dem Medium auskennen und in der Regel ein Smartphone bei sich tragen. Zudem kann Auszubildenden damit erste Verantwortung übertragen und eine intensive Auseinandersetzung mit dem Berufsfeld und dessen Außenwirkung ermöglicht werden.

5.4 Bewerbendenmanagement

Der Begriff des Bewerbendenmanagements umfasst zunächst einmal alle Prozesse, die mit der Besetzung ausgeschriebener Stellen einhergehen. Dabei kann ein Ziel sein, mit Interessierten bereits im Bewerbungsverfahren eine Bindung zum neuen Arbeitgeber aufzubauen.

Hierfür können auch digitale Lösungen genutzt werden.

Ein Bewerbendenmanagementsystem ist ein Tool, mit dessen Hilfe Bewerbungsverfahren verkürzt und optimiert werden können. Bewerbungen und entsprechende Daten werden hier automatisiert eingepflegt und bieten daher einen besseren und fehlerfreien Überblick. Gleichsam können zeitliche Fristen und entsprechende Erinnerungen gesetzt werden, sodass lange Wartezeiten bei Bewerbenden vermieden werden. Bereits ab drei bis fünf Bewerbungen pro Jahr kann es sich lohnen ein Bewerbendenmanagementsystem zu nutzen.

Alle Vorteile auf einen Blick:

- Daten werden automatisiert und fehlerfrei eingefügt, was Zeit spart. Der bessere Überblick erleichtert zudem die Entscheidungsfindung.
- Ein besserer Überblick entsteht auch im Bereich der Störungen, z.B. fehlende Unterlagen, fehlende Eignung von Bewerbenden etc., sodass ggf. die Stellenanzeige angepasst werden kann.
- Die Systeme ermöglichen eine leichtere Messbarkeit und Analyse von Arbeitgeberattraktivität, sodass hierdurch angepasste Optimierungen möglich werden.

- Auch automatisierte Antworten können eine große Zeitersparnis bieten. Hierzu gehört etwa der Hinweis auf den erfolgreichen Eingang der Bewerbung und den Bearbeitungszeitraum. Dies nimmt den Interessierten Nervosität und vermeidet zeitintensive Nachfragen. Auch Zwischenbescheide können hier eingestellt werden.
- Je einfacher der Bewerbungsprozess, desto positiver das Erlebnis für Bewerbende. Einheitlichkeit und Transparenz im Status der Bewerbung sowie schnelle Reaktionen vermitteln Wertschätzung. Dies fördert die Bindung zum künftigen Arbeitgeber und reduziert die Absprungrate.
- Die Veröffentlichung von Stellenanzeigen kann mit „einem Klick“ vollzogen werden, da z.B. „Multipostings“ auf verschiedenen Stellenbörsen möglich sind. Dies erhöht zusätzlich die Reichweite.
- Es besteht die Möglichkeit von der Website bzw. vom Karriere-Bereich der Website direkt zum Bewerbendenmanagementsystem umzuleiten. Hierdurch werden unnötige Link-Labyrinth vermieden.
- Mit den Systemen lassen sich in aller Regel die Anforderungen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) erfüllen.
- Die Kosten für die Systeme können mit ca. zehn bis zwanzig Euro je Monat geringgehalten werden.

Wie kann ein Bewerbendenmanagementsystem etabliert werden?

Da verschiedene Systeme auf dem Markt sind und nicht jedes System für jeden Arbeitgeber geeignet ist, ist es sinnvoll, bei der Etablierung planvoll und strukturiert vorzugehen. So sollten zunächst die eigenen Bedürfnisse sowie die der Zielgruppe an das System festgelegt werden. Diese können Faktoren wie Nutzerfreundlichkeit, interne und externe Kommunikation, Datensicherheit, Veröffentlichungsoptionen, Übersichtlichkeit und Preis-Leistungs-Verhältnis umfassen. In einem weiteren Schritt können geeignete Systeme gefunden werden, z.B. durch eine Internet-Recherche, professionelle Beratung oder auch den Austausch im Netzwerk mit anderen Trägern. Wurde ein passendes System gefunden, kann das gesamte Bewerbungsverfahren umgestellt werden. Dabei ist zu beachten, dass Links und Verweise auf der Website zum richtigen Ziel führen.

5.5 Nützliche digitale Tools

- Tipps zur Gestaltung von Websites können bei „Phorms Education“ eingesehen werden:
https://bildungsthemen.phorms.de/fileadmin//user_upload/Bildungsthemen_01_2019_DT.pdf
- Der „Digitale Webzeugkoffer“ vom Paritätischen bietet praktische Tipps und Tricks für die Digitalisierung in vielen Bereichen. Unter anderem werden hier Themen wie Datenschutz und Musik-Nutzung behandelt:
<https://www.der-paritaetische.de/schwerpunkt/digitalisierung/webzeugkoffer/>
- Ein vielgenutztes Arbeitgeberbewertungsportal ist die Website „kununu“:
<https://www.kununu.com/>
- Als Tool zur Gestaltung von Instagram-Posts kann „Canva“ genutzt werden:
www.canva.com
- Mögliche Bewerbendenmanagementsysteme sind:
 - d.vinci: <https://www.dvinci.de/bewerbermanagement-software/>
 - „Connectoor“: <https://www.connectoor.com/>
 - „RexxSystems“: <https://www.rexx-systems.com/bewerbermanagement/>
 - „Softgarden“: <https://softgarden.com/de/>
 - „Personio“: <https://www.personio.de/>

6. Netzwerke zwischen Lernort Praxis und Fachschulen für Sozialwesen

Die vorangegangenen Kapitel bezogen sich thematisch auf Fachkräftegewinnung und -bindung. Hierbei standen neue Mitarbeitende und das bestehende Personal im Vordergrund. Daneben existiert eine weitere Zielgruppe, die einen bedeutenden Baustein in der Fachkräftebindung darstellt: Die Gruppe der Auszubildenden bzw. Studierenden, die langfristig als Fachkräfte gewonnen werden und damit das pädagogische Team einer Einrichtung oder eines Trägers ergänzen können. Deshalb ist es wichtig, angehende Fachkräfte bereits vor dem Berufseinstieg und während der Ausbildung zu begleiten, um einen Abbruch oder Ausstieg zu vermeiden und eine langfristige Bindung zum Arbeitgeber aufzubauen. Eine gute Begleitung und Ausbildungsplanung sowie die Kooperation zwischen Ausbildungseinrichtungen und den Fachschulen für Sozialwesen, ist ein bedeutsamer Baustein der Ausbildungsplanung und somit ein Gelingensfaktor für die Bindung künftiger Fachkräfte.

In den letzten Jahren hat sich die Ausbildung zur staatlich anerkannten Erzieherin und zum staatlich anerkannten Erzieher stetig weiterentwickelt. Dies zeigt sich unter anderem in der hohen Zunahme von Studierenden in berufsbegleitenden Ausbildungsformen. Zudem sollen in der Ausbildung nicht nur additives Faktenwissen, sondern auch vermehrt Kompetenzen vermittelt werden. Aus diesen Gründen ist es für Auszubildende im Hinblick auf eine gelungene Ausbildung wichtig, nicht nur das erforderliche Fachwissen zu erwerben, sondern auch Erfahrungen in der Praxis zu sammeln. Dabei hängt die Qualität der Ausbildung und die Möglichkeit Handlungskompetenzen entwickeln zu können, von der Zusammenarbeit zwischen dem Lernort Praxis und der Fachschule ab.

Vor diesem Hintergrund gewinnt insbesondere die Verzahnung zwischen Theorie (Lernort Fachschule) und Praxis (Lernort Praxis) zunehmend an Bedeutung, was sich auch in der Ausgestaltung der Theorie-Praxis-Verzahnung in den landesspezifischen Rahmencurricula der Fachschulen für Sozialwesen niederschlägt. Um diesen Transfer zwischen Theorie und Praxis gewährleisten, begleiten und gestalten zu können, bietet sich ein Zusammenschluss zwischen Fachschulen für Sozialwesen, Trägern und Einrichtungen der Praxis sowie ggf. weiteren Akteuren zu einem gemeinsamen Netzwerk an.

Unser Dank gilt an dieser Stelle Birgit Jäger, die als Referentin für den Fachimpuls der Ideenwerkstatt „Kooperation mit Fachschulen“ verantwortlich war und auf deren Vortrag das nachfolgende Kapitel maßgeblich basiert. Ebenso danken wir Christina Treu von den Fresenius Schulen, Jessica Riehl von Kita Frankfurt, Christina Bickmeier von der Berufsfachschule am Georg-Mendheim-Oberstufenzentrum, Doris Bonk von der AWO Konsultationskita „Pustelblume“ und Christine Grindley von der Lehrerkooperative, die Einblicke in ihre Arbeit als Beispiele guter Praxis gegeben haben.

6.1 Was wird unter dem Begriff Netzwerk verstanden?

Unter einem Netzwerk wird zunächst schlicht die Verbindung zwischen den jeweils Teilnehmenden (Akteuren) verstanden. Dabei können Netzwerke auf verschiedenen Ebenen und auf verschiedene Arten entstehen. Bei der Verbindung zwischen Fachschulen für Sozialwesen und Trägern oder Einrichtungen der Praxis liegt ein institutionelles Netzwerk vor. Das heißt es handelt sich hierbei zunächst um eine allgemeine Verbindung und Zusammenarbeit zwischen den Institutionen, in welchem gegenseitig Ressourcen genutzt werden können, um ein gemeinsames übergreifendes Ziel zu erreichen. Über den Erfolg eines Netzwerks bestimmen der erfolgreiche Aufbau (Vernetzung), der Umfang und seine tatsächliche Nutzung. Innerhalb eines Netzwerks kann es zu Kooperationen zwischen einzelnen oder allen Akteuren kommen. Dabei sind Kooperationen in der Regel zeitlich begrenzt und auf konkrete Ziele mit Blick auf das übergreifende Ziel ausgerichtet.

6.2 Was sind Gelingensfaktoren in institutionellen Netzwerken und in Kooperationen?

Netzwerke basieren auf einem vertrauensvollen Miteinander und auf gegenseitiger Rücksichtnahme hinsichtlich der Interessen der einzelnen Akteure, denn „Sie tun dies, weil sie auf diese Weise ihre Ziele besser realisieren können“ (Weltzien 2006, S. 14). Das gemeinsame Ziel aller Akteure im Blick zu behalten, kann wesentlich zur Stärkung des Netzwerks und zu gelungenen Kooperationen zwischen den Akteuren beitragen.

In Netzwerken stellt vor allem das Prinzip der Reziprozität (Gegenseitigkeit) (Weltzien 2006, S. 14) einen wichtigen Gelingensfaktor dar. Ressourcen werden dabei dem gesamten Netzwerk zur Verfügung gestellt und darauf vertraut, dass hierdurch das gemeinsame Ziel erreicht wird. Gleichsam wird für bereitgestellte Ressourcen keine sofortige Gegenleistung erwartet. Hierarchien oder sogar Konkurrenzdenken würden die Zusammenarbeit hemmen.

Eine gelungene Kommunikation zwischen den Akteuren ist daher in der Kooperation unabdinglich. Hierdurch können Arbeitsstrukturen der beteiligten Akteure sowie deren spezifische Aufgaben verdeutlicht werden. Doch nicht nur eindeutige Zuständigkeiten, sondern auch ein hohes Maß an Kompromissbereitschaft können für eine gelingende Kommunikation und Zusammenarbeit bedeutsam sein.

6.3 Was können Herausforderungen in Netzwerken zwischen Kindertageseinrichtungen und den jeweiligen Fachschulen sein?

Als soziale Einrichtungen bringen Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe besondere Bedürfnisse in das Netzwerk ein. Aber auch Fachschulen als Organisationseinheiten des Netzwerks bedürfen bestimmter Voraussetzungen für gelungene Kooperationen und ein gut strukturiertes Netzwerk. Mit Blick auf das Prinzip der Reziprozität kann daher ein Perspektivwechsel hilfreich sein, bei dem die jeweiligen Bedürfnisse, aber auch die besonderen Herausforderungen der einzelnen Akteure berücksichtigt werden.

Die Praxiseinrichtungen haben in der Regel zunächst einen hohen Bedarf an Informationsaustausch. Dieser kann etwa das Curriculum der Auszubildenden, die Vorgabe von Praxisaufgaben, das Kompetenzraster, den Ausbildungsplan oder auch Termine und andere Vorgaben, betreffen. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass es sich bei diesen Informationen um einfache organisatorische Regelungen (z.B. Wer erhält bei einer Krankmeldung das Originalattest, die Schule oder der Träger?), aber auch um komplexe Verfahrensabläufe (z.B. Wie wird die Passung von Bewerbenden und Ausbildungsmodell sichergestellt? Gibt es eine Entbindung von der Schweigepflicht, die einen Austausch ermöglicht?) handeln kann. Das heißt, Einrichtungen haben neben dem Interesse an einem engen und regelmäßigen Austausch auch einen hohen Bedarf nach strukturellen Vorgaben.

Dem steht die Herausforderung in den Einrichtungen, mit ihren zeitlichen und personellen Ressourcen diese Anforderungen auch umsetzen zu können, gegenüber. Oftmals unterscheiden sich die Strukturen einzelner Fachschulen voneinander oder verändern sich durch neue Vorgaben und Richtlinien. Die Praxis steht dann vor der Aufgabe ihre bisherigen Prozesse anzupassen oder flexibel zu gestalten.

Hindernisse in der Praxis und damit einhergehend ein kontinuierlicher Abstimmungsbedarf zwischen den Netzwerkpartnern können beispielsweise aus den folgenden Gründen entstehen: So können etwa personell bedingte Ausfallzeiten bei Austauschtreffen zu einem Mangel an Kontinuität in der Zusammenarbeit führen. Auch die Umsetzung der Anleitung fällt in den Einrichtungen unterschiedlich aus. Herausfordernd wird es für die Fachschulen etwa, wenn zu wenig Zeit für die Anleitung eingeplant wird oder die Anleitung durch die Leitung oder die stellvertretende Leitung übernommen werden, die seltener im direkten Alltagskontakt mit den Auszubildenden stehen können. Dennoch müssen die Qualifikationsvorgaben für die Anleitungen eingehalten werden. Auch wenn oftmals ein hohes gegenseitiges Verständnis bezüglich der jeweils vorhandenen Ressourcen besteht, kann hierdurch das Erreichen des gemeinsamen Ziels – einer gelungenen Ausbildung – erschwert werden.

In der Regel begleiten die Fachschulen Auszubildende in einer Vielzahl von Praxiseinrichtungen. Dies bringt einen hohen organisatorischen Aufwand mit sich. Feste Ansprechpersonen in den Einrichtungen sowie eine kontinuierliche Dokumentation des Ausbildungsverlaufs können die Koordination des Prozesses erleichtern.

Auch die Fachschulen haben im Regelfall einen Bedarf nach Informationsaustausch. Dies betrifft insbesondere das frühzeitige Mitteilen von Problemsituationen (z.B. hohe Fehlzeiten der Auszubildenden). Weiterhin sind die Fachschulen an Vorgaben gebunden, die etwa das Fernbleiben des Unterrichts aufgrund von Veranstaltungen in den Einrichtungen betreffen. Durch eine gelungene Kommunikation können hier beide Akteure ihre Bedürfnisse und die jeweiligen Vorgaben in Einklang bringen.

Ein wichtiger Gelingensfaktor ist wie bereits erwähnt die Wahrnehmung und Anerkennung gegenseitiger Bedürfnisse. Wenn dann gelungene Kommunikation und lösungsorientierte Kompromissbereitschaft zusammenkommen, können individuelle, möglicherweise herausfordernde Situationen zu langfristig stabilen Strukturen führen (z.B., wenn abschließend geklärt ist, wer das Attest bekommt, kann dies bereits in den ersten Informationsfluss aufgenommen werden).

Gemeinsames Ziel der Netzwerkakteure kann es sein, dass auf Basis eines partizipativ-methodisch begründeten Kooperationsverständnisses qualitativ hochwertig ausgebildete Fachkräfte in die Praxis entlassen werden.

6.4 Wie können Netzwerke zwischen Fachschulen und Praxiseinrichtungen etabliert und Kooperationen gelungen umgesetzt werden?

Um Netzwerke zu etablieren, kann zunächst eine Sozialraumanalyse durchgeführt werden, um Einrichtungen, Fachschulen und andere potentielle Netzwerkakteure in der näheren Umgebung zu erfassen.

Anschließend erfolgt eine Kontaktaufnahme. Diese kann sowohl von der Praxisstelle als auch von Seiten der Fachschulen initiiert werden. Fachschulen können sich hierbei als regionale Koordinations- und Kompetenzzentren etablieren.

Bei den ersten Vernetzungstreffen könnten unter anderem die gemeinsame Zielsetzung sowie die jeweiligen Ressourcen und Bedarfe besprochen werden. Mit Blick auf eine gelingende Zusammenarbeit könnte auch der Aufbau und die Gestaltung einer vertrauensvollen Bindung thematisiert werden. Aus dem Austausch von Informationen und Erfahrungen können sich erste Kooperationsideen ergeben. Feste Kommunikationsstrukturen (z.B. per Mail-Verteiler oder passenden Apps) können die Etablierung des Netzwerks stützen. Des Weiteren können feste Ansprechpersonen sowie Funktionen und Aufgaben der Akteure festgelegt werden. Auch

Erwartungen können geäußert und ggf. an die Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Akteure angepasst werden.

Die damit geschaffene Grundlage strukturiert die einzelnen Kooperationen zwischen den Akteuren. Aber auch die jeweiligen Ausbildungsverläufe der Studierenden können den weiteren Verlauf der Kooperation beeinflussen. Sollten bei den Akteuren möglicherweise bereits Konzepte vorliegen, wäre es daher sinnvoll, wenn diese gegenseitig bekannt sind. In diesen Fällen kann zum Beispiel auch die Passung zwischen Auszubildenden aus bestimmten Ausbildungsmodellen und den jeweiligen Trägern und Einrichtungen besser gelingen. So werden ggf. von Beginn an strukturelle Problematiken und wiederholte Abstimmungsschleifen vermieden. Da Auszubildende sowohl von Praxiseinrichtungen als auch von Fachschulen angeleitet werden und bei Problemen und Herausforderungen im Idealfall durch beide Organisationen Unterstützung erfahren können, könnte das partnerschaftliche Agieren der Netzwerkakteure auch ihnen gegenüber deutlich gemacht werden.

Gemeinsame Ziele und Strukturen zu erarbeiten sowie bestehende Prozesse zu evaluieren und anzupassen braucht Zeit. Der Aufbau und die Pflege eines gelungenen Netzwerks ist aus diesem Grund eine langfristige Aufgabe und sollte auch als solche geplant werden.

In den Aufbau des Netzwerks können im weiteren Verlauf auch andere Akteure des Sozialraums einbezogen werden. Hierfür kann es sich anbieten, eine Sozialraumanalyse durchzuführen, um herauszufinden, welche Einrichtungen und potentiellen Netzwerkakteure sich in der näheren Umgebung finden lassen. Dabei gilt Qualität vor Quantität, das heißt bestenfalls werden für das Netzwerk gezielt solche Einrichtungen und Organisationen ausgewählt, die den gesetzten Zielen zustimmen.

Bleibt ein regelmäßiger Austausch bestehen, so kann auch neuen Herausforderungen (z.B. neue Ausbildungsformen, vermehrter Quereinstieg etc.) gemeinsam begegnet werden. Bereits eingesetzte Ressourcen können sich dann gegebenenfalls auszahlen, da sich der Abstimmungsaufwand verringert.

Literatur- und Quellenangaben

Beitraining (2016): Was macht ein Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber? Unternehmerbefragung 2016. Online verfügbar unter: <http://docplayer.org/21825484-Was-macht-ein-unternehmen-zu-einem-attraktiven-arbeitgeber-unternehmerbefragung-2016.html>. Zuletzt abgerufen am 13.09.2021.

Hungenberg, H.; Wulf, T. (2015): Grundlagen der Unternehmensführung. 5. Aufl. Berlin: Springer.

Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (2020): Presseinformation. Bedarf an Erzieherinnen und Erziehern steigt weiter. Online verfügbar unter: <https://www.iab.de/de/information-service/presse/presseinformationen/kb0220.aspx>. Zuletzt abgerufen am 29.07.2021.

Weiterführende Literatur

Belsch, S. (2015): Mitarbeiterbindung: So sichern Sie Ihre wertvollste Ressource. Hamburg: Igel Verlag.

Hesse, G.; Mattmüller, R. (Hrsg.) (2015): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. 2. Aufl. Berlin: Springer/ Springer.

Preißing, D. (Hrsg.) (2014): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.