

Die Sozialwirtschaft unterliegt hinsichtlich ihrer Finanzierung und Ausbildungsstrukturen ihren eigenen Gesetzmäßigkeiten, die für das Employer Branding eine andere Sichtweise als in der freien Wirtschaft erfordern. Die Erzieherausbildung ist beispielsweise föderal geregelt. Die Hauptverantwortung für die Ausbildung liegt auf Seiten der Fachschulen bzw. -akademien für Sozialpädagogik. Praxisanteile, die während der Ausbildung in Kitas oder Jugendhilfeeinrichtungen absolviert werden, haben daher nicht den gleichen Stellenwert wie in dualen Ausbildungsgängen.

Das damit verbundene Verständnis als Ausbildungsstätte und das Potenzial für Nachwuchsbindung hat sich nur zögerlich entwickelt. Führungskräfte sehen die Verantwortung für die Personalrekrutierung gerne ausschließlich auf Trägerebene oder diese wiederum auf politischer Ebene. Sie sind sich ihrer eigenen Möglichkeiten zur Einflussnahme nicht bewusst.

Im Folgenden wird daher ein theoretischer Blick auf die unterschiedlichen Perspektiven des Employer Brandings geworfen, aus der sich Schlussfolgerungen für Ihre weitere praktische Arbeit zur Analysephase, Strategiefindung und Umsetzung ergeben.

2.1 Employer Branding aus Sicht von Arbeitgebern in der Sozialwirtschaft

Die Herausforderung im Hinblick auf Employer Branding fächert sich für Arbeitgeber der Sozialwirtschaft auf mehrere Ebenen auf. Aus **interner Sicht** stellt sich für Sie zunächst die Frage, ob Sie Arbeitsplätze bieten, für die man guten Gewissens werben kann. Der Impuls für Employer Branding muss von der Führungsspitze kommen. Die erste Auseinandersetzung mit dem Thema beginnt also im eigenen Hause und zieht unweigerlich die Frage nach sich: „Bin ich ein guter Arbeitgeber?“ Es erfordert eine gehörige Portion Mut und Selbstreflektion, ehrliche Antworten einzufordern, diese auszuhalten und mögliche Fehler einzugestehen.

Durch die gesetzten Rahmenbedingungen sind die Spielräume für Verbesserungen auf den ersten Blick sicher begrenzt, doch das muss kein Grund sein, sofort aufzugeben. Begründungen, warum bestimmte Möglichkeiten nicht realisierbar sind, werden immer schnell gefunden. Manchmal werden ganze Diskussionen und wertvolle Zeit davon aufgefressen mit dem Ergebnis, dass alles beim Alten bleibt. „Das haben wir schließlich schon immer so gemacht!“

Lösungen, wie es **DOCH** möglich ist, erfordern Kreativität, Zeit und einen intensiven Blick über den Tellerrand. Hinzu kommt, dass bei Fach- und Führungskräften der Sozialwirtschaft nicht zwangsläufig jegliche Unzufriedenheit aus den knappen Rahmenbedingungen resultiert.

- Eine positive Arbeitsatmosphäre macht vieles wett und tröstet über Einschränkungen wie Arbeitszeiten oder Gehaltshöhe hinweg.

Und selbst in diesen Bereichen können Spielräume gefunden werden. Verfahrenre Situationen sind nie ausweglos. Sie setzen allerdings Courage voraus, ihnen zu begegnen. Employer Branding beginnt mit den „kleinen, großen“ Veränderungen wie Wertschätzung, Anerkennung und Einbeziehung. Das kann der erste Schritt auf dem Weg zu einem guten Arbeitgeber sein.

Aus externer Sicht sollten Sie die Möglichkeiten eruieren, die sich Ihnen bieten, um Personal zu gewinnen. Je nachdem, welche Menschen Sie suchen, ergeben sich unterschiedliche Konsequenzen, die es zu berücksichtigen gilt:

1. Berufserfahrene

- Aufgrund der angespannten Fachkräftesituation auf dem Arbeitsmarkt ist die Zahl der arbeitslosen Berufserfahrenen, die Sie gewinnen können, nicht groß genug, um den Bedarf zu decken. Im September 2013 vermeldete die Bundesagentur für Arbeit beispielsweise, dass bis 2016 40.000 Pflegefachkräfte fehlen werden. Im Durchschnitt kämen auf 100 gemeldete Stellen nur 39 arbeitslose Altenpflegerinnen und -pfleger (vgl. presseportal.de 2013). In der Konsequenz bedeutet das für Sie, dass Sie berufserfahrenes Personal in Zukunft nur noch gewinnen können, wenn Sie es von der Konkurrenz gezielt abwerben. Das hat dementsprechend Auswirkungen auf bestehende Kooperationen. Das gleiche Prinzip zeigt allerdings auch umgekehrt seine Wirkung: Ihre eigenen Mitarbeitenden werden zunehmend heiß umworben. Eine starke Arbeitgebermarke, die hohe Bindewirkung entfaltet, beugt dem rechtzeitig vor.

2. Nachwuchskräfte

- Arbeitgeber der Sozialwirtschaft stehen vor der Herausforderung, den Spagat – zwischen dem Wettbewerb um mangelnde Fachkräfte einerseits und dem gemeinsamen Werben für generell mehr Auszubildende andererseits – zu meistern. Wollen Sie einer ganzen Profession regional mehr Anerkennung und Aufmerksamkeit verschaffen, ist es mitunter unumgänglich, trägerübergreifende Netzwerke zu knüpfen. Eine

genaue Kenntnis der individuellen Zugangswege in den Beruf wird in Zukunft mehr denn je zum zwingenden Basiswissen. In der Konsequenz heißt das, wirklich alle Möglichkeiten auszuschöpfen, Nachwuchs gezielt an die Einrichtung oder den Träger zu binden, sobald er mit Ihnen in Kontakt kommt, also Praktikum, Freiwilligendienst, Ehrenamt, Boys' oder Girls' Day, Messen usw. Das bedeutet auch, Präsenz mit seiner Arbeitgebermarke zu zeigen, wenn junge Menschen sich für ihre berufliche Zukunft entscheiden oder die Absolventinnen und Absolventen den Einstieg ins Berufsleben wagen. Es erfordert zudem die Zusammenarbeit mit Behörden und Politik, um Stellschrauben in der Ausbildung der Praxis anzupassen. Für die Praxis von Arbeitgebern bedeutet das, umfassende Employer-Branding-Konzepte zu erstellen, die für die einzelnen Fachbereiche Antworten auf folgende Fragen geben:

- Welche Wege gibt es in die Ausbildung und in den Beruf?
- Welche staatlichen Fördermöglichkeiten haben Nachwuchskräfte und wie kann ich sie dabei unterstützen?
- An welchen Stellen kann ich Unterstützung oder Praxismöglichkeiten abseits der üblichen Wege anbieten?
- Welche finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten kann ich als Arbeitgeber bieten, um unbezahlte Ausbildungsmöglichkeiten abzufedern?
- Wie fit sind meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, potenzielle Nachwuchskräfte auf ihrem Weg in den Beruf zu beraten?
- Habe ich Möglichkeiten, selbst den Nachwuchs zu qualifizieren, gegebenenfalls auch in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Behörden oder Ausbildungsstätten?

3. Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger

- Im Erzieherberuf liegt es aufgrund der Ausbildungsstruktur schon in der Natur der Sache, dass sich hier viele Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger tummeln. Da die Ausbildung auf Meister-Niveau ist, wird in den meisten Bundesländern mit mittlerer Reife eine abgeschlossene Berufsausbildung als Zulassungsvoraussetzung verlangt. Wer nicht den stringenten Weg von der Sozialpädagogischen Assistenz in die Erzieherausbildung gegangen ist, hat also eine andere Berufsausbildung vorab absolviert.
- Diese völlig unterschiedlichen Kompetenzen aus anderen Feldern bereichern den Bereich der Bildung, Betreuung und Erziehung in vielen Facetten. Warum sollte das nicht gleichermaßen für andere Bereiche der Sozialwirtschaft gelten? Zumal immer mehr Frauen und Männer zwischen 25 und 35 Jahren die Sinnfrage in ihrem Berufsleben aufwerfen und auf der Suche nach bedeutungsvoller Arbeit sind.
- Die sogenannte Generation Y, also die Folgegeneration der Baby Boomer, bezeichnet zwar eher die akademische Elite, dennoch lassen sich anhand ihrer beruflichen Wünsche Parallelen zu der gesamten Altersgruppe ziehen. Sie streben nach Balance im Arbeitsleben und wollen aus ihrem Beruf Sinnhaftigkeit ziehen. Der Service, den Arbeitgeber bieten, ist für sie wichtiger als ein hohes Gehalt. Die Verdiensthöhe

spielt bei der Arbeitgeberwahl keine übergeordnete Rolle mehr, sofern ein bestimmtes Vergütungsminimum erfüllt ist (vgl. Schulte 2012, S. 1 f.).

- Geht der soziale und Bildungsbereich mit den richtigen Argumenten an die Öffentlichkeit, kann der Quereinstieg zu einer sprudelnden Quelle interessanter Fach- und Führungskräfte avancieren. Die Voraussetzung ist allerdings, dass diesen mitten im Leben stehenden Menschen realistische Optionen geboten werden, wie sie den Quereinstieg finanziell bewältigen können. Die Verantwortung, dafür Lösungen zu finden, kann nicht nur auf die Politik abgewälzt werden. Für Leitungspositionen ist ein entsprechendes Fachstudium vielleicht nicht einmal zwingend notwendig, da nicht mehr das Fach der Ausbildung entscheidend ist, sondern die Schlüsselkompetenzen, die geboten werden.

Anders als in der freien Wirtschaft wird im sozialen und Bildungsbereich der Blick für Employer Branding auf die politische und behördliche Ebene erweitert. Um wirklich erfolgreich zu sein, muss der Gesamtzusammenhang bei der strategischen Ausrichtung der Arbeitgebermarke und bei der Planung der Maßnahmen berücksichtigt werden. Schließlich werden fast alle Arbeitsfelder in der Sozialwirtschaft von externen Entwicklungen beeinflusst. Die Teilnehmendenzahl einer Bildungsinstitution geht überraschend zurück. Die Kosten für häusliche Pflege steigen oder öffentliche Zuwendungen werden gestrichen. Das sind nur einige der nicht planbaren Veränderungen, die Organisationen und Einrichtungen treffen können und die sich auf die Personalentwicklung sowie Arbeitgeberstrategie niederschlagen (vgl. Staiger-Engel 2013, S. 32).

2.2 Employer Branding aus Sicht von Fach- und Führungskräften der Sozialwirtschaft

Employer Branding erfüllt für Fach- und Führungskräfte im Bewerbungsprozess eine Orientierungsfunktion. Gleichzeitig versetzt es sie als Mitarbeitende in die einflussreiche Lage, selbst den Ruf und das Image der Organisation durch Botschaften beeinflussen zu können.

2.2.1 Orientierung und Vertrauensaufbau im Bewerbungsprozess

In einer immer komplexer werdenden Welt, in der es zunehmend schwerer fällt, Unterschiede zu erkennen und Transparenz herzustellen, nimmt das Employer Branding im Bewerbungsprozess eine wichtige Orientierungsfunktion ein (vgl. Böettger 2012, S. 29). Aufgabe des Employer Brandings ist es, die Treiberfaktoren zu priorisieren. Es gilt zu entscheiden, welcher Aspekt oder welche Aspekte in den Fokus gerückt und offensiv beworben werden (vgl. Nagel 2011, S. 30). Arbeitgeber, die sich dem Employer Branding widmen, reduzieren für potenzielle Bewerbende die Komplexität der Informationen, sodass sie leichter Entscheidungen treffen können.

- Unternehmensmarken schaffen für Bewerberinnen und Bewerber Vertrauen. Entscheidungen für einen bestimmten Arbeitgeber sind stets mit einem Risiko verbunden, da nur ein kleiner Ausschnitt der Realität zur Verfügung steht, um die Organisation zu bewerten (vgl. Andratschke et al. 2009, S. 16–17).

Zu den wichtigsten Anforderungen, die Bewerberinnen und Bewerber an ihren zukünftigen Arbeitgeber stellen, zählen das Arbeitsklima, die Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten, ein adäquates Gehalt sowie die Aufrechterhaltung der Work-Life-Balance (vgl. Böettger 2012, S. 29 ff).

Durch die Employer Brand können Bewerbende schneller den für sie passenden Arbeitgeber identifizieren und die aufgenommenen Informationen effizienter verarbeiten. Auf diese Weise wird ihr Risiko, ob ihr künftiger Arbeitgeber hält, was er verspricht, reduziert (vgl. Böettger 2012, S. 31).

Schon jetzt führt die zunehmende Medialisierung der Gesellschaft dazu, dass Arbeitssuchenden eine umfangreiche Bandbreite an Informationsmöglichkeiten zur Verfügung steht und sie Stellenangebote leicht auf Transparenz überprüfen können. Leere Werbephrasen zur Rekrutierung, die nicht mit der Realität übereinstimmen, lassen sich schnell entlarven (vgl. Nagel 2011, S. 13). Identifikation und die damit verbundenen positiven Effekte entstehen dann, wenn die Wertvorstellungen des Arbeitgebers mit den eigenen übereinstimmen. Passen die Werte beider Seiten zusammen, erhöht sich der gegenseitige Nutzen (vgl. Andratschke et al. 2009, S. 18).

Orientierung ist im sozialwirtschaftlichen Bereich nicht nur aufgrund der Größe angezeigt. Orientierung ist auch dringend erforderlich, damit Bewerbende überhaupt verstehen können, was Wohlfahrt, Gemeinnützigkeit oder gesellschaftliche Verantwortung bedeutet. Schon allein die Untergliederung der Organisationen in gemeinnützige und privatgewerbliche Rechtsformen wirft zahlreiche Fragen auf. Die sind nicht nur für Laien kaum nachvollziehbar. Die Zuordnung zu bestimmten Trägern, die sich wiederum den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege angeschlossen haben oder als privatwirtschaftliche Unternehmen keinem Verband angehören, macht das Chaos perfekt.

Wer soll da den Überblick behalten und wie soll Identifikation entstehen?

Jahrzehntelang wurde es als nicht notwendig erachtet, sich mit grundsätzlichen Fragen auseinanderzusetzen wie beispielsweise:

- Was unterscheidet unsere Organisation von privatgewerblichen oder gemeinnützigen Unternehmen?
- Wie groß ist unsere Branche in unserer Stadt/unserem Bundesland/in Deutschland?
- Warum haben wir uns einem bestimmten Verband der Freien Wohlfahrtspflege angeschlossen?
- Welche grundsätzlichen Werte und Prinzipien bringen wir damit zum Ausdruck?
- Wie finanzieren wir uns?

Mittlerweile ereilen die Sozialwirtschaft aus allen Ecken unüberhörbare Rufe nach mehr Transparenz. Employer Branding bietet aus dieser Perspektive die Chance, mehrere Fliegen mit einer Klappe zu schlagen.

- Bewerbenden Transparenz zum abstrakten Konstrukt „Sozialwirtschaft“ zu verschaffen, heißt Antworten zu finden, die Orientierung innerhalb und außerhalb der Organisation geben.

2.2.2 Der Einfluss der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Employer Branding

Die Mitarbeitenden einer Organisation sind nicht nur Zielgruppe, sondern werden als Botschafter eines Unternehmens selbst zu Akteuren der Markenführung (vgl. Sponheuer 2010, S. 4). Sie genießen als Markenbotschafter beim Employer Branding einen herausragenden Stellenwert. Sie kommunizieren in jeder Lebenssituation über ihren Arbeitgeber und senden Botschaften, sei es im privaten Umfeld oder im Kontakt mit Stakeholdern. Zu jedem Zeitpunkt beeinflussen ihre Botschaften das Markenimage (vgl. Andratschke et al. 2009, S. 34).

Daher ist es essentiell, der Identifikation mit dem Unternehmen einen herausragenden Stellenwert einzuräumen, sodass die ausgesendeten Botschaften mit der Corporate Identity und der Unternehmenskultur übereinstimmen. Mitarbeitende strahlen in der Öffentlichkeit eine besonders hohe Authentizität aus.

- Besonders im Bereich der Dienstleistung schlagen sich eine hohe Identifikation und der Fokus auf Mitarbeitende als Markenbotschafter mit der Organisation im erfolgreichen Kundenkontakt nieder.

Denn loyale und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich stärker zur Organisation bekennen, verhalten sich geprägt von der Unternehmenskultur gegenüber Kunden (vgl. Andratschke et al. 2009, S. 34 f.). In wohl kaum einem anderen Bereich wird sich eine erfolgreiche Employer-Branding-Strategie so nachhaltig auf den Unternehmenswert auswirken wie bei der Arbeit mit Menschen.

Fach- und Führungskräfte, die nicht nur mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden sind, sondern sich mit ihrem Beruf und ihrem Arbeitgeber identifizieren, strahlen diese Überzeugungskraft im Alltag aus. Sie bringen beispielsweise mehr Freude bei der Pflege älterer Menschen ein, weil sie wissen, dass ihre Arbeit sinnvoll ist und ihr Unternehmen auf einzigartige Weise der Gesellschaft dient. Das ist auf Kundenseite, also bei Kindern, Eltern, älteren Menschen mit und ohne Behinderung oder deren Angehörigen, genauso spürbar wie bei Kooperationspartnern und Dienstleistern. Dies hat tiefgreifenden Einfluss auf den Erfolg von Organisationen.

Die Vorteile glücklicher Arbeitnehmerinnen und -nehmer



Abb. 2.1 Die Vorteile glücklicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. (Quelle: in Anlehnung an StepStone Deutschland (2012), S. 7)

Eine Befragung von knapp 1.300 europäischen Unternehmen bestätigt die positiven Effekte, wenn ihre Mitarbeitenden glücklich im Job sind, wie hier in Abb. 2.1 dargestellt (vgl. StepStone Deutschland 2012, S. 7).

Dieser Stellenwert der Mitarbeitenden macht deutlich, dass die Entwicklung einer Employer-Branding-Strategie nur funktionieren kann, wenn die Köpfe der Organisation einbezogen werden. Damit wird auch nachvollziehbar, warum Employer Branding und Personalmarketing nicht das Gleiche sind.

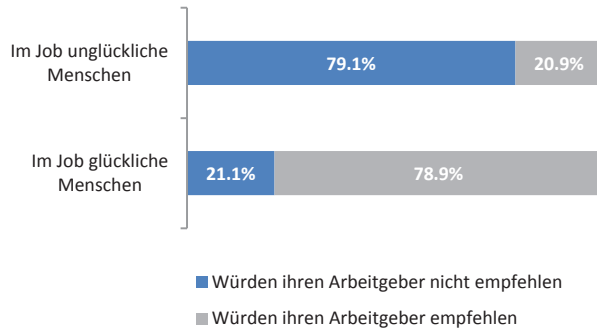
Organisationen, die ihre Mitarbeitenden gezielt für das Employer Branding nutzen, stellen sie beispielsweise bei der Öffentlichkeitsarbeit in den Mittelpunkt. Sie erzählen in Unternehmensvideos, warum sie hier arbeiten, oder sie sind auf Plakaten zu sehen, auf denen sie um Verstärkung werben. Doch die externe Kommunikation mit Markenbotschaftern ist einer der letzten Schritte beim Employer-Branding-Prozess. Um dorthin zu gelangen, gilt es sich zunächst einen Überblick zu verschaffen, worauf der Zusammenhalt im Team beruht und was die Menschen in Ihrer Organisation miteinander verbindet. Denn das was die zukünftigen Markenbotschafter nach außen tragen, sollen sie nicht nur vorgeben, sondern auch tatsächlich fühlen. Nur dann empfehlen sie ihren Arbeitgeber auch im privaten Umfeld weiter, wie Abb. 2.2 zeigt (vgl. StepStone Deutschland 2012, S. 8).

2.2.3 Exkurs Studie „Mitarbeiter als Botschafter der Arbeitgebermarke“

Wie die Meinungskommunikation durch Mitarbeitende wirkt, zeigen die Ergebnisse der Studie „Mitarbeiter als Botschafter für die Arbeitgebermarke – unter besonderer Berücksichtigung von akquisitorischen Aspekten im Hinblick auf akademische Fach- und

Abb. 2.2 Empfehlungsverhalten nach Glücksniveau.
(Quelle: in Anlehnung an StepStone Deutschland (2012), S. 8)

Wie das Glücksniveau das Empfehlungsverhalten der Mitarbeitenden beeinflusst



Führungskräfte“. Mariana Dehlsen führte 2008 in Kooperation mit der Agentur milch & zucker die Studie der Fachhochschule Nordhausen durch. In zwei Online-Befragungsrunden wurden einerseits 171 Personalmarketing-Verantwortliche aus Großunternehmen befragt. Andererseits wurden 145 Angestellte mit akademischem Abschluss zur Befragung eingeladen (vgl. Dehlsen und Franke 2009, S. 157).

- Aus Sicht der Unternehmen wird deutlich, dass sie durch das Web 2.0 zunehmend die Kontrolle darüber verlieren, was über sie nach außen kommuniziert wird. 60% der Befragten bestätigen die zunehmende Verbreitung von Mundpropaganda durch Mitarbeitende, die in Foren, Blogs oder in Social Media Insider-Informationen preisgeben.

Diese Informationen treffen bei den Rezipienten auf fruchtbaren Boden. 69% der Berufserfahrenen schenken dem Wissen von Privatpersonen wesentlich mehr Vertrauen als Unternehmensaussagen. Dabei gehören Freunde, Bekannte und Verwandte zu den glaubwürdigsten Absendern. Anonyme Online-Kommentare werden nur noch von einem Viertel der Arbeitnehmenden ernst genommen (vgl. Dehlsen und Franke 2009, S. 158 f.).

Mehrere Trends zeigen schon die Richtung an, welchen Einfluss (Ex-) Mitarbeitende in der Unternehmenskommunikation einnehmen werden. Auf dem deutschsprachigen Arbeitgeberbewertungsportal Kununu.com sind mittlerweile mehr als 160.000 Unternehmen aus allen Bereichen gelistet und bewertet worden (vgl. kununu.de 2014).

Das Internet mit seinen zahlreichen Möglichkeiten des geschlossenen Austauschs in Gruppen und Foren bietet schier unendliche Informationsquellen, die den Usern mehr Transparenz versprechen. Empfehlungen von Mitarbeitenden nehmen für die befragten Unternehmen daher einen immer größeren Stellenwert ein. 30% der Personalverantwortlichen decken damit 21% ihres Rekrutierungsbedarfs. Weitere 40% der Unternehmen nutzen die Empfehlungen aus dem eigenen Hause für 11% bis 20% ihrer Neueinstellungen (vgl. Dehlsen und Franke 2009, S. 160).

Besonders Großunternehmen reagieren auf den Kontrollverlust ihrer Kommunikation, indem sie ihre Belegschaft bei Recruitingmaßnahmen einbeziehen. Fast alle Befragten sind überzeugt, dass auf diesem Wege ihre Botschaften an Authentizität gewinnen. Acht von zehn Personalverantwortlichen gehen davon aus, dass sie mit sogenannten Employee-Branding-Maßnahmen die Mund-zu-Mund-Propaganda positiv beeinflussen können (vgl. Dehlsen und Franke 2009, S. 161).

Dahinter steckt die Überzeugung, dass ein Unternehmen, das langfristig im Wettbewerb bestehen will und als attraktiver Arbeitgeber gelten möchte, authentisch kommunizieren muss – nach innen und nach außen. Und das wiederum setzt gezielte interne Employee-Branding-Maßnahmen (...) voraus, denn nur wenn Mitarbeiter ‚die Marke leben‘ kann eine attraktive Marke überhaupt entstehen. (Dehlsen und Franke 2009, S. 162)

2.3 Employer Branding aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern außerhalb der Sozialwirtschaft

Schon jetzt ist in vielen Bereichen absehbar, dass die Zahl der zukünftigen Ausbildungsabsolventinnen und -absolventen die Zahl der offenen Stellen nicht decken wird. Das bezieht sich nicht nur auf die Sozialwirtschaft, sondern die Problematik durchdringt alle Branchen. Dass sich die Überlegungen von Arbeitgebern verstärkt dem Quereinstieg von Branchenfremden widmen, überrascht da wenig und ist nur folgerichtig.

Nicht zu unterschätzen sind in diesem Zusammenhang die Auswirkungen der Wertedynamik. Das Berufs- und Erwerbsleben und seine Bedeutung für die Lebensgestaltung sind einem Wertewandel ausgesetzt.

- Pflichtwerte wie Strebsamkeit und Disziplin weichen zunehmend den Selbstentfaltungswerten und stellen damit besondere Herausforderungen an das Personalmanagement.

Das Arbeitsentgelt verliert in diesem Zusammenhang als einziger Leistungsmotivator an Bedeutung. Der Ausbildungsberuf wird nicht mehr zwingend ein Leben lang ausgeübt. Die Lebensläufe sind wesentlich individueller geworden und von „multioptionalen Karrieregestaltungen“ geprägt. Der Beruf ist nicht mehr der Mittelpunkt des Lebens, sondern wird eher als Zweck zur Unterstützung der Freizeitorientierung verstanden (vgl. Böettger 2012, S. 11). Das Gehalt bzw. die Existenzsicherung dient also mehr und mehr dem Wunsch, sich selbst zu verwirklichen und das Berufs- sowie Privatleben erfüllend miteinander zu verbinden (vgl. Runde et al. 2012, S. 10).

Doch welche Faktoren machen Unternehmen generell attraktiv, wenn der Quereinstieg auch auf Seiten der Arbeitnehmenden verstärkt in den Fokus genommen wird? Worauf legen arbeitssuchende Menschen bei der Auswahl von Arbeitgebern wert? Zu den wichtigsten gehören das Stellenprofil in Kombination mit der Stellengestaltung, das Arbeitsklima

und die damit verknüpfte Unternehmenskultur. Glaubwürdigkeit, das Gehalt und Karriereoptionen sowie das allgemeine Image der Organisation beeinflussen ebenfalls die Entscheidungen (vgl. Nagel 2011, S. 29).

- Darüber hinaus gewinnen flexible Arbeitszeitmodelle, Möglichkeiten, berufliche Auszeiten zu nehmen wie etwa bei der Elternzeit, und Optionen der berufsbegleitenden Weiterqualifizierung bei der Arbeitgeberwahl herausragende Bedeutung (vgl. Runde et al. 2012, S. 10).

Gerade unter diesen Gesichtspunkten hat der soziale und Bildungsbereich einen deutlichen Vorsprung. Durch die geschlechtsstereotype Zuschreibung, dass Kita & Co. nichts für Männer sind, arbeiten in sozialwirtschaftlichen Organisationen überwiegend Frauen. Der Frauenanteil ist in den neuen Bundesländern etwas höher als in den alten. Im Bundesgebiet West liegt der Frauenanteil bei 79 %. Im Bundesgebiet Ost einschließlich Berlin ist der Frauenanteil bei 80 %. In der Gesamtwirtschaft liegt er im Vergleich dazu bei 50 % im Osten und 45 % im Westen (vgl. Wagner 2012, S. 26).

Durch den hohen Frauenanteil ist das Arbeitsfeld durch eine überdurchschnittlich hohe Teilzeitquote im Vergleich zur Gesamtwirtschaft geprägt. Auch wenn sich durch Einführung der Elternzeit die traditionellen Rollenmuster zum Teil verschoben haben und Männer verstärkt Erziehungsauszeiten in Anspruch nehmen, so sind es doch in der Regel die Mütter, die aufgrund von Nachwuchs beruflich deutlich kürzer treten. Das liegt mitunter aber auch daran, dass es in der Sozialwirtschaft leichter möglich ist, Beruf und Familie zu vereinbaren.

Im sozialen und Bildungsbereich arbeiten 40 % der Arbeitnehmenden in Teilzeit, während die Quote im gesamten Bundesgebiet nur bei knapp 20 % liegt. Der Trend zu Teilzeit ist sogar stetig wachsend. Werden sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze geschaffen, sind es überwiegend Teilzeitstellen. Das gilt besonders für Kindertagesstätten und Vorschulen sowie Pflege- und Altenheime sowie Einrichtungen der Eingliederungshilfe (vgl. Wagner 2012, S. 30).

- Dass die hohe Teilzeitquote auch eine dunkle Kehrseite der Medaille hat und sie häufig als Mittel missbraucht wird, um Personalkosten zu sparen, ist unbestritten. Nichtsdestotrotz macht sie aber deutlich, dass diese Organisationen umfangreiche Erfahrungen mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie flexibleren Arbeitszeitmodellen auch in Führungspositionen haben. In anderen Branchen wie beispielsweise der Logistik sind Teilzeitmodelle nicht nur gänzlich untauglich für die Praxis, sie korrelieren auch mit Aufstiegschancen und sind für Männer völlig verpönt.

Dabei wollen Männer heutzutage stärker in die Kindererziehung einbezogen werden, stecken aber häufig in Jobs, in denen sie Überstunden leisten müssen, die sie weder abbummeln dürfen noch ausbezahlt bekommen. Frauen hingegen wollen sich nicht mehr nur in

Employer Branding in der Sozialwirtschaft
Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen
Fachkräfte finden und halten

Heider-Winter, C.

2014, XXIV, 356 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-01195-6