

Bindung und Gewinnung von hochqualifizierten Fachkräften: Ein Branchenvergleich

Prof. Dr. Joachim Hasebrook
zeb-business.school an der
Steinbeis Hochschule Berlin

Münster, 15.11.2014

1

Allgemeines und Status Quo

2

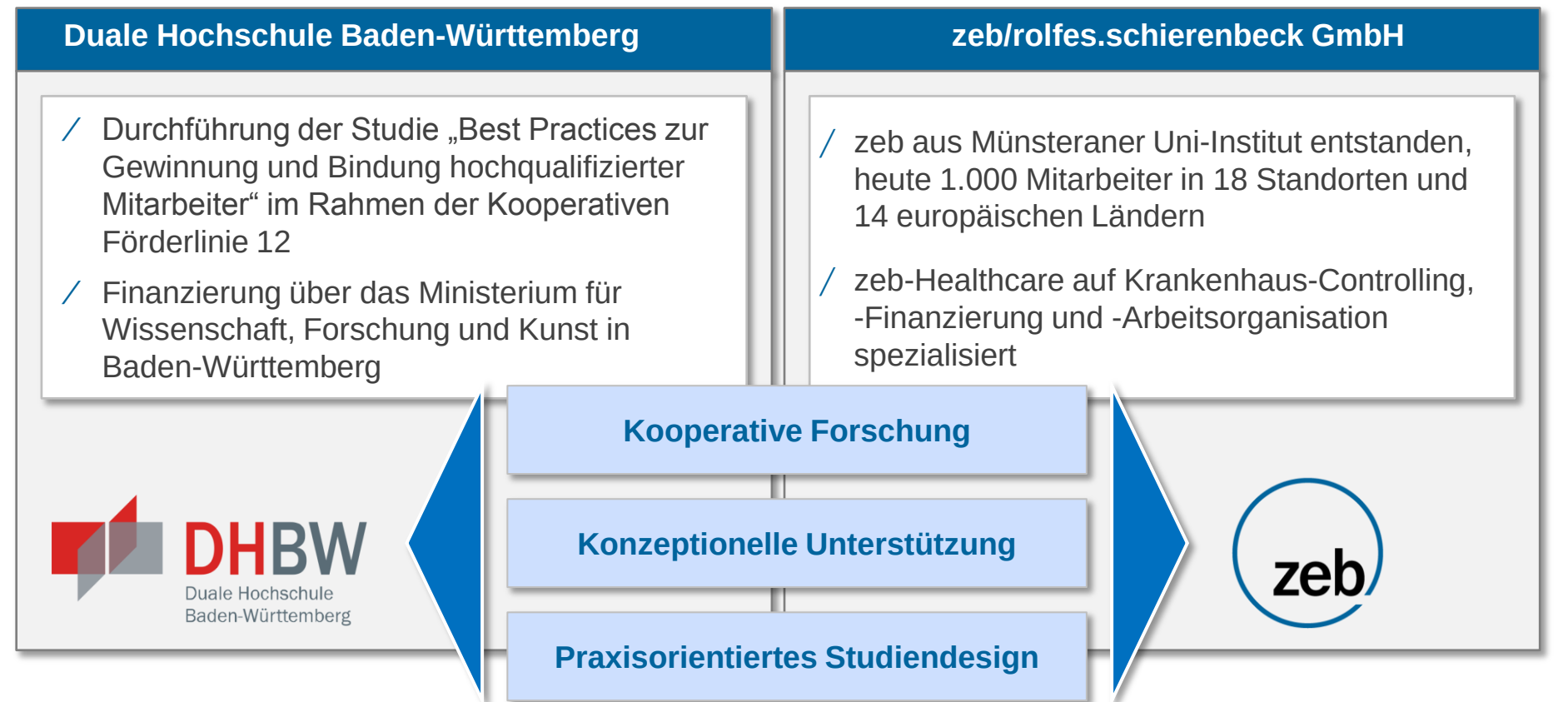
Neustrukturierung

3

Zeitplan, Vorgehen und Regeln

Kooperative Studie in Zusammenarbeit zwischen der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und der Managementberatung zeb und ihrer Business School

Kurzprofil

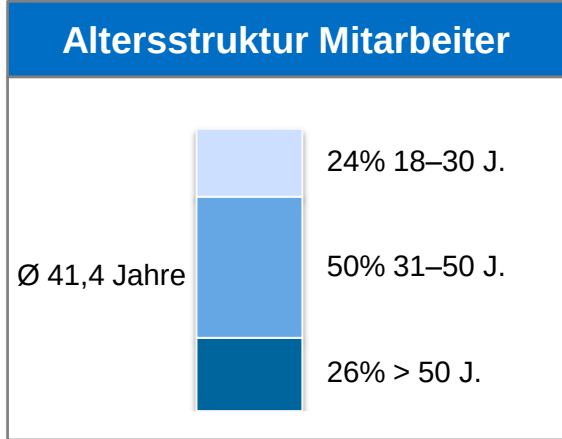
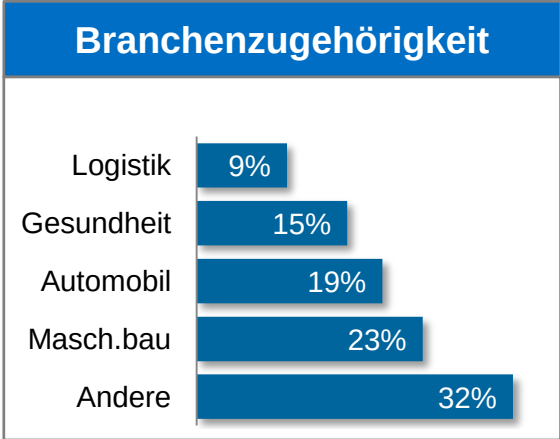
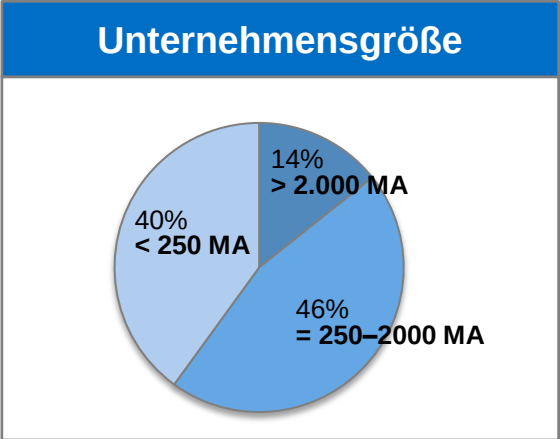
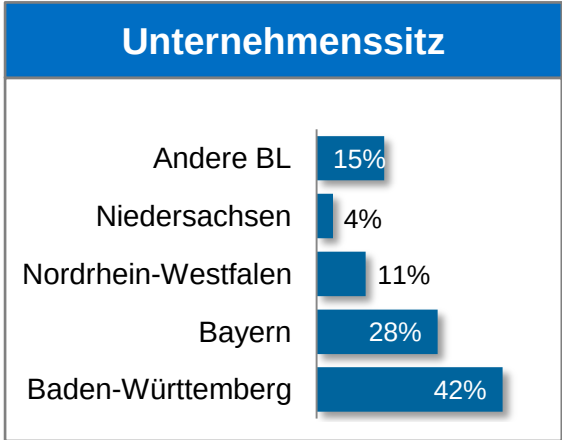
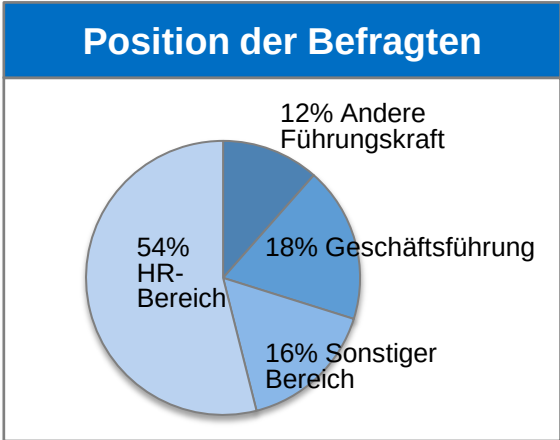
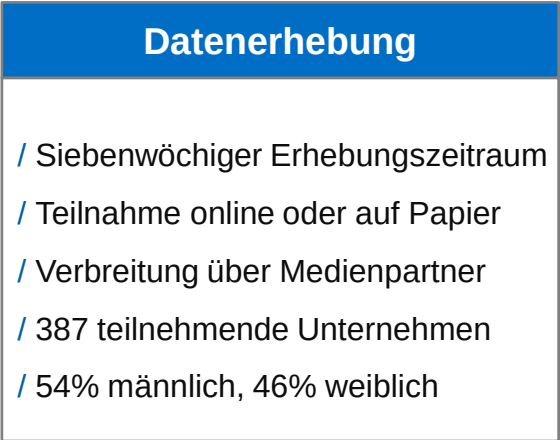


Unterstützer der Studie



In einer siebenwöchigen Umfrage wurden Führungskräfte aus verschiedenen Branchen zu Maßnahmen der Personalgewinnung und -bindung befragt

Studienüberblick (1/3)



Die Ergebnisse sind hinsichtlich Altersstruktur und Unternehmensgröße für den bundesdeutschen Durchschnitt repräsentativ. Für die Bundesländer Bayern und Baden-Württemberg sind die Ergebnisse für die Fokusbranchen auch hinsichtlich der Anzahl der erfassten Unternehmen repräsentativ.

In einer siebenwöchigen Umfrage wurden Führungskräfte aus verschiedenen Branchen zu Maßnahmen der Personalgewinnung und -bindung befragt

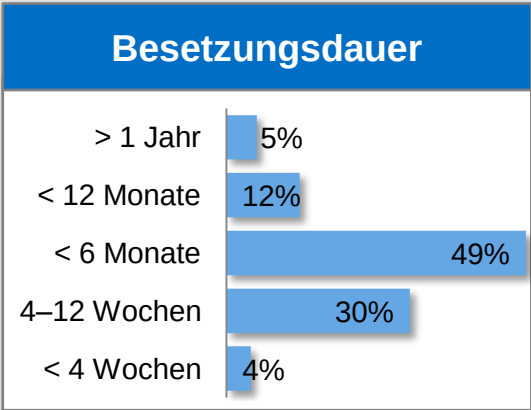
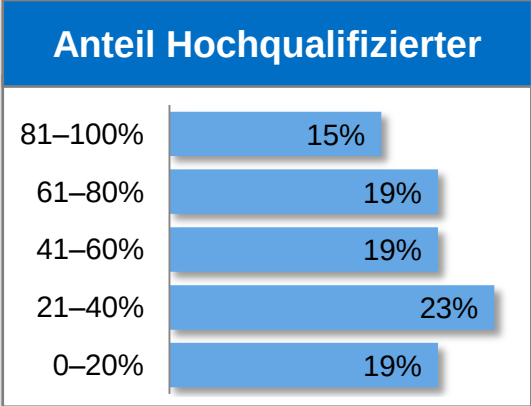
Studienüberblick (2/3)

Strukturfragen

- / Wie hoch ist der Anteil Hochqualifizierter?
- / Wie lange dauert die Besetzung für einen hoch qualifizierten Mitarbeiter?

Erkenntnisse:

- / Hoher Anteil an hoch qualifizierten Mitarbeitern im Klinikbereich
- / Die **Besetzungsdauer** bei knapp der Hälfte der Befragten beträgt **bis zu sechs Monate**



*Kategorie „Weiß ich nicht“ nicht in den Abbildungen aufgeführt

Krankenhäuser

Anteil Hochqualifizierter (Kliniken)

Anteil	Prozent
81–100%	21%
61–80%	17%
41–60%	21%
21–40%	13%
0–20%	17%

Besetzungsdauer (Kliniken)

Dauer	Prozent
> 1 Jahr	0%
< 12 Monate	10%
< 6 Monate	29%
4–12 Wochen	52%
< 4 Wochen	7%

In einer siebenwöchigen Umfrage wurden Führungskräfte aus verschiedenen Branchen zu Maßnahmen der Personalgewinnung und -bindung befragt

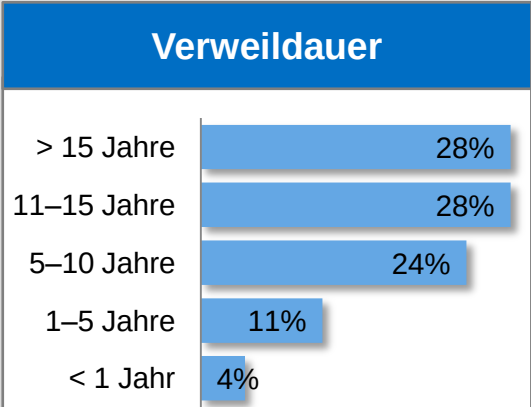
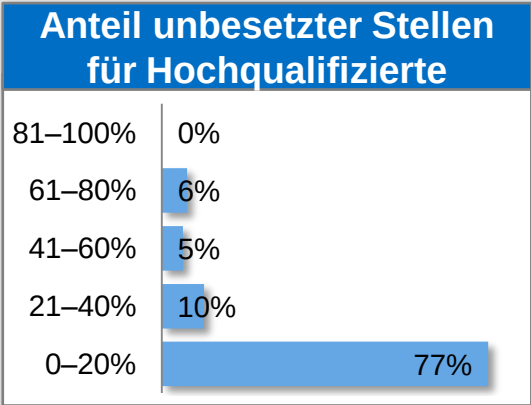
Studienüberblick (3/3)

Strukturfragen

- / Wie viele hoch qualifizierte Stellen können nicht besetzt werden
- / Wie ist die Verweildauer der vorhandenen Mitarbeiter?

Erkenntnisse:

- / Bereits heute können Stellen für hoch qualifizierte Mitarbeiter **nicht vollständig besetzt** werden
- / **Verweildauer** der Mitarbeiter im Health-Care-Bereich ist deutlich **geringer** als im Branchendurchschnitt



*Kategorie „Weiß ich nicht“ nicht in den Abbildungen aufgeführt

Krankenhäuser

Anteil unbesetzter Stellen für Hochqualifizierte (Kliniken)

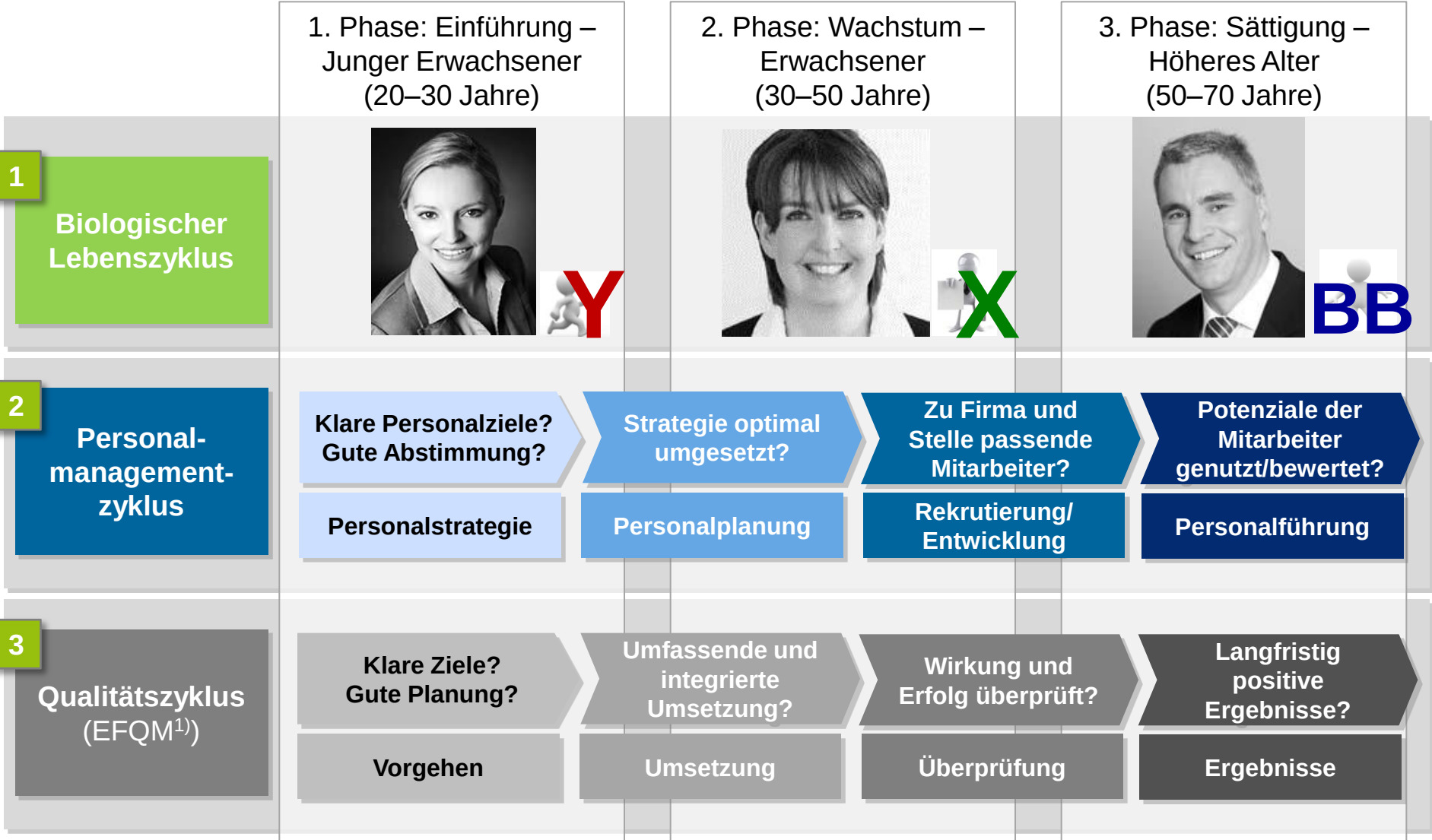
Anteil	Prozent
81–100%	0%
61–80%	0%
41–60%	0%
21–40%	0%
0–20%	100%

Verweildauer (Kliniken)

Verweildauer	Prozent
> 15 Jahre	4%
11–15 Jahre	13%
5–10 Jahre	35%
1–5 Jahre	44%
< 1 Jahr	4%

Die Studie umfasst inhaltlich drei Aspekte: Lebenszyklus und Generationsunterschiede, Personalmanagementzyklus und Qualitätsmanagementzyklus

Lebens- und Managementzyklen



1) EFQM = European Foundation for Quality Management

Maßnahmen der Personalgewinnung und -bindung besitzen für Generationen unterschiedliche Relevanz

1 Berücksichtigung der unterschiedlichen Generationen (1/2)

Faktor	Maßnahme	18–30 J.	31–50 J.	50+ J.	Fazit
Personal-entwicklung	Persönliche Weiterbildung	1,27	1,33	2,24	/ Persönl. Weiterbildung/Feedback besonders für 18–30-Jährige / PE für 50+ als nicht relevant angesehen
	Regelmäßiges Feedback	1,34	1,44	2,08	
	Fachliche Weiterbildung	1,42	1,27	1,98	
	Führungskraft als Personalentwickler	1,82	1,50	2,09	
Vereinbarkeit Beruf und Privatleben	Vereinbarkeit Beruf & Familie	1,72	1,23	2,33	/ Vereinbarkeit Beruf und Privatleben für MA 31–50 Jahre / Geringer Fokus auf Frauenförderung
	Betriebliche Kinderbetreuung	1,69	1,27	2,68	
	Flexible Arbeitszeiten	1,52	1,32	1,77	
	Maßnahmen zur Frauenförderung	1,72	1,47	2,44	
Vergütung/ Jobsicherheit	Leistungsorientierte Vergütung	1,38	1,31	1,99	/ Vergütung im generationalen Vergleich am wichtigsten für 31–50-Jährige / Ausnahme: Arbeitsplatzsicherheit für 50+ von höchster Relevanz
	Nichtfinanzielle Zusatzanreize	1,72	1,42	1,73	
	Individuelle Vertragsgestaltung	1,84	1,54	2,02	
	MA-Beteiligung Unternehmenserfolg	1,70	1,39	1,67	
	Arbeitsplatzsicherheit	2,13	1,53	1,27	

1,0–1,4
 1,41–1,8
 >1,8

= Im Generationenvergleich „bester“ Wert; Skala von 1–3 (1=höchste Relevanz)

Personalarbeit vielfach nach „Generationsschablone“: Entwicklung für die „Jungen“, Sicherheit für die „Alten“

1 Berücksichtigung der unterschiedlichen Generationen (2/2)

Faktor	Maßnahme	18–30 J.	31–50 J.	50+ J.	Fazit
Karriere-förderung	Internationaler Einsatz	1,21	1,75	2,53	/ Maßnahmen der Karriereförderung mit klarem Fokus auf 18–30 Jahre / Für ältere Arbeitnehmer sehr niedrige Relevanz (geringster Skalenmittelwert)
	Attraktive Karrieremöglichkeiten	1,26	1,36	2,50	
	Talentpool für interne & externe Kand.	1,37	1,63	2,64	
	Struktur. Laufbahnen für High Potent.	1,31	1,45	2,56	
	Herausfordernde Aufg./Job Rotation	1,36	1,55	2,40	
Kultur / Soziale Aspekte	Wertorientierte Führung	1,56	1,31	1,68	/ Unternehmenskultur eher Hygienefaktor – mittlere generat. Relevanz / Corporate Social Responsibility weniger wichtig für alle Generationen
	Förderung Unternehmenskultur	1,51	1,47	1,71	
	Corporate Social Responsibility	1,97	1,77	1,79	
	Selbstorganisierte Arbeitsgruppen	1,41	1,45	2,01	
	Flache Hierarchien	1,46	1,52	2,00	

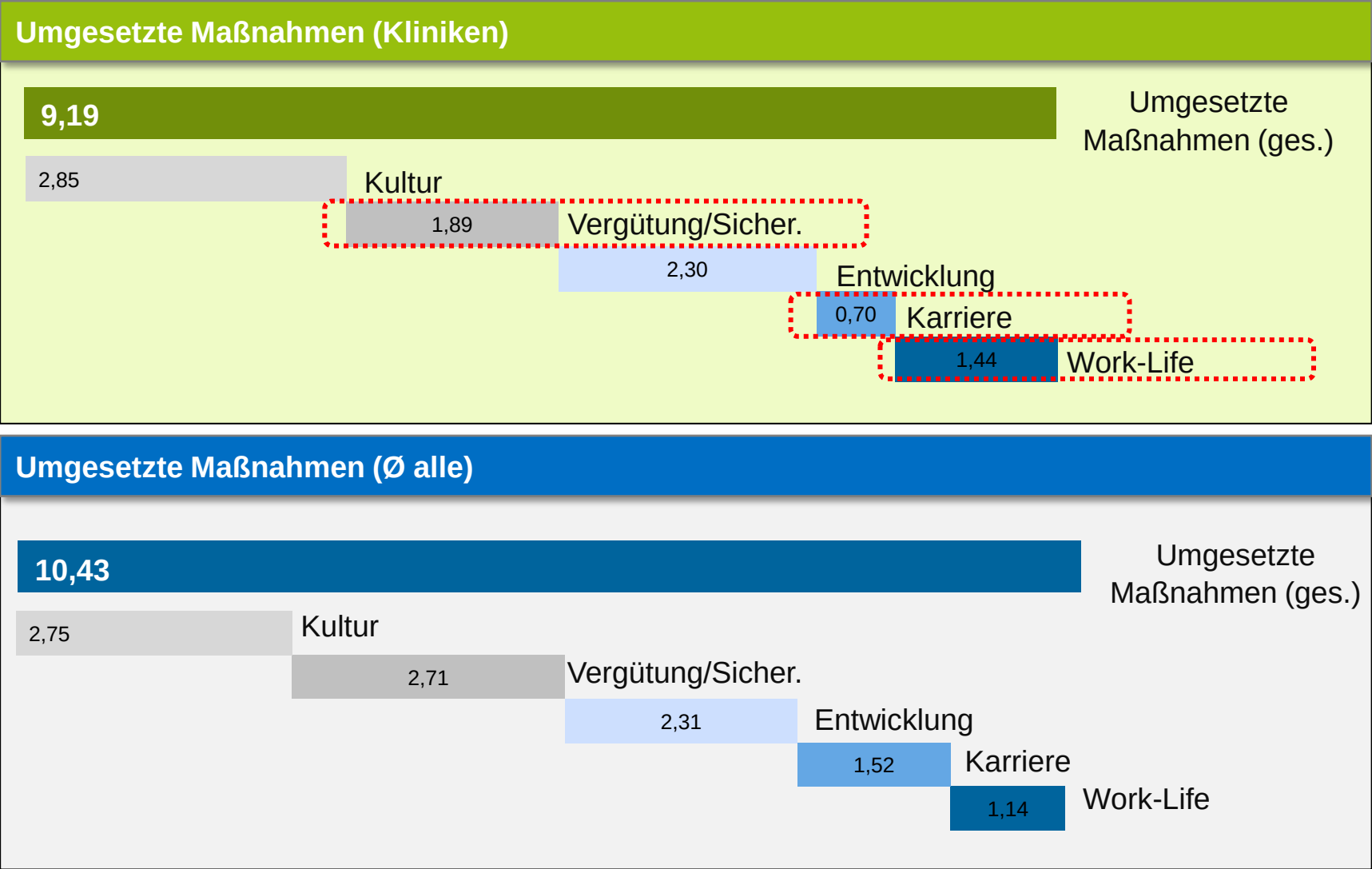
1,0–1,4
 1,41–1,8
 >1,8

= Im Generationenvergleich „bester“ Wert; Skala von 1–3 (1=höchste Relevanz)

/ **18–30 Jahre:** Karriere und persönliche Weiterentwicklung
 / **31–50 Jahre:** Vereinbarkeit Beruf und Privatleben, attraktive Vergütung, fachliche und persönliche Weiterbildung
 / **50+:** Arbeitsplatzsicherheit, sonst im generationalen Vergleich kaum berücksichtigt

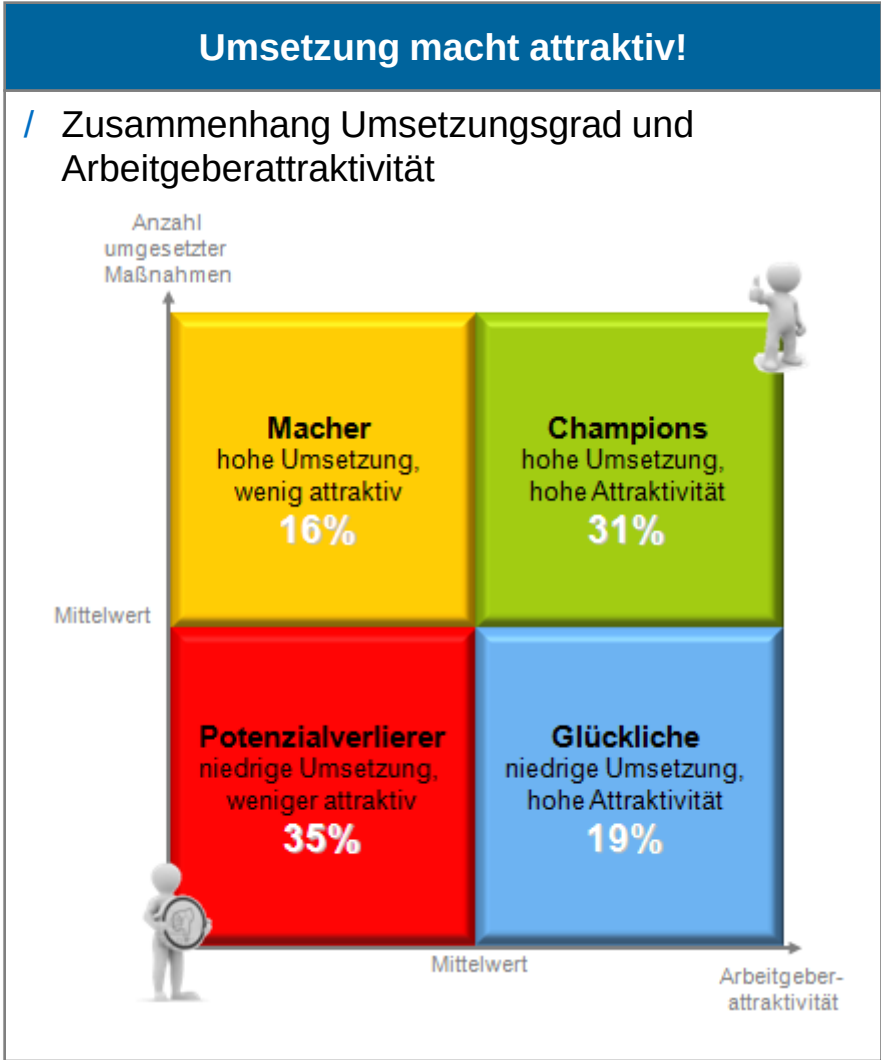
Im Vergleich setzen Krankenhäuser weniger Personalmaßnahmen ein als andere Branchen – mit besonderen Defiziten bei Vergütung, Karriere und Work-Life

2 Grad der Maßnahmenumsetzung



Hoher Umsetzungsgrad und hoher Nutzen von Personalmaßnahmen macht Arbeitgeber attraktiv – und gibt viel Raum für weitere Entwicklung

3 Umsetzungsgrad und -nutzen



Quelle: Best-Practice-Studie

Krankenhäuser haben sehr spezifische Probleme – können aber dennoch sehr wohl von anderen Branchen lernen

Fazit und Ausblick

Qualifikation

**Keine Branche hat
mehr hoch qualifizierte Fachkräfte**

Stellenwechsel/-besetzung

**Kaum eine Branche hat
schnelleren Stellenwechsel und Stellenbesetzung**

Karrierewege

Kaum eine Branche hat so kurze Karrierewege



**Der Blick in andere
Branchen lohnt sich!**

Der Gewinnung und Bindung von Fachkräften ausreichend Raum geben, konsequente Nutzung und Vernetzung aller Akquisekanäle führen zum Erfolg

„Best Practice“ Fachkraftgewinnung

- / **Hochqualifizierte** sind für den Unternehmenserfolg von **herausragender Bedeutung**. Ihre **Bedeutung** wird in den kommenden Jahren **weiter wachsen**
- / Wer hochqualifizierte Mitarbeiter künftig erfolgreich gewinnen und binden will, muss **auf die unterschiedlichen Ansprüche der verschiedenen Altersgruppen eingehen**

Beispiel aus der Praxis

Europaweite Recruiting-Kampagne

VOITH
Engineered Reliability



- / Maßnahmen
 - Konsequente Positionierung in Jobbörsen
 - Nutzung Social Media (Retargeting, Smart Reach)
 - Webinare bei Bildungsinstituten
 - Darstellung bei Transferprojekten
- / Ergebnisse in 6 Monaten:
 - Bewerbungseingang +42%
 - Vertragsabschlüsse +83%
 - Offene Stellen -11%
 - Erfolgreiche Bewerbungen aus Polen und Spanien

Generationen im Blick: Best Practice sucht nicht nach Maßnahmen „50+“ sondern Maßnahmen, die allen Generationen spezifischen Nutzen bringen

„Best Practice“ 50+

- / **Vielfalt im Unternehmen** nicht durch „Gleichstellung“ ausblenden, sondern als Quelle der Veränderungsfähigkeit und Agilität entdecken
- / **Viele Vielfalten** erkennen und nutzen: Geschlecht, Alter, Kulturhintergrund, Lern- und Karrierewege, Lebenserfahrungen
- / Nicht nach generationsspezifischen Maßnahmen suchen, sondern nach **generationsumfassenden**: statt „IT 50+“ altersgemischte Teams oder „Living Labs“



Beispiel aus der Praxis

Datev-Projekt „Zukunft 2020“



- / Zukunftsprojekt „2020“ als „Living Lab“ (Alter, Organisation, IT, Kunden)
- / Längsschnittbeobachtung der Arbeitsbedingungen im realen Umfeld
- / Teammitglieder als Innovatoren und Gestalter (Co-Creator)
- / Erprobung neuer Arbeitsformen und Technologien mit wiss. Begleitforschung



Ihre Ansprechpartner

Dr. Christian Heitmann

Partner

E-Mail: cheitmann@zeb.de

Phone: +49 251 97128-369

Fax: +49 251 97128-102



Office Münster

Hammer Straße 165

48153 Münster

Prof. Dr. Joachim Hasebrook

Senior Manager

E-Mail: jhasebrook@zeb.de

Phone: +49.251.97128.940

Fax: +49.251.97128.520



Office Münster

Hammer Straße 165

48153 Münster