

# Die richtigen Mitarbeiter finden und (be)halten

Ein Stelleninserat in der Lokalzeitung – und am nächsten Tag stehen schon zehn Bewerber vor der Tür? Das war einmal. Von Mag. Markus Leiter, Wien.

Top ausgebildete, hoch motivierte Bewerber, die dankbar für das Stellenangebot sind? Als Arbeitgeber hat man die Qual der Wahl, und für die kommenden zehn Jahre oder länger braucht man kein Jobinserat mehr zu schalten? Das war einmal. Heute sieht die Sache in den meisten Fällen ein wenig anders aus: weniger Kandidaten pro Stelle (v.a. weniger gut

fahrungen, was zu Selbstzweifeln und zur Erkenntnis führt, sprichwörtlich im falschen Film zu sein. In der Folge wird rasch gekündigt. „Der Grund liegt häufig in fehlenden Onboarding-Prozessen, in denen die (jungen) Menschen sukzessive an ihre Aufgaben, Verantwortung, den Umgang mit Stresssituationen etc. herangeführt werden.

## Arbeitgeberpositionierung: Mit Strategie zum Erfolg

Wie sollte nun aber die Suche am Arbeitsmarkt – etwa in Karriereportalen oder auch im Recruiting via Social Media – angelegt werden? Der entscheidende Hebel lautet: genau zu wissen, wen man sucht und wie diese Menschen „ticken“. Darauf aufbauend gilt es, eine Em-

• Wie muss die Kommunikation sein, damit die EVP von den Zielgruppen akzeptiert und für glaubwürdig befunden wird?

Eine effektive Arbeitgebermarke (Employer Brand) auf der Basis einer gut durchdachten (und gelebten) EVP stellt immer ein pragmatisches Aushandeln von Interessen beider Seiten (Arbeitgeber – Bewerber)

Basis bereits vorhandener (bewährter) Mitarbeiter erstellt. Mit Bedacht auf ein möglichst wertungsfreies Arbeiten in der Folge sollten sie jedoch nicht 1:1 kopiert werden.“ Aufgezeichnet werden spezifische Einstellungen, persönliche und berufliche Ziele, Motivationslagen, bevorzugte Kommunikationskanäle etc. „Diese Innensicht ist sehr wertvoll für die weitere Arbeit im Recruiting und natürlich auch für Retentionsmaßnahmen – also für das Halten aktueller Mitarbeiter.“ Da Candidate Personas prototypische Vertreter von guten Mitarbeitern sind, die per se unterschiedlich gestrickt sein können, macht es auch Sinn, für eine Position mehrere Varianten zu entwickeln.

## Personaldiagnostik für das Tiefenverständnis

Die Personas werden in Ich-Form (mit persönlichen Interessen und Motivatoren etc.) angelegt und – ganz wichtig! – mit einem Porträtbild versehen. So hat man etwa bei Recruiting-Kampagnen immer schon eine ganz konkrete Figur im Kopf, die man ansprechen will. „Bei workinprogress hat es sich bewährt, Personas mit wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen aus Personaldiagnostik-Systemen wie Insights MDI® anzureichern. So gewinnen wir noch tiefere Erkenntnisse – etwa in Hinblick auf Motivationsfaktoren und Verhaltensmuster, aber auch effektive Zielbotschaften und die richtige Ansprache“, erklärt Schwingenschlögl.

Candidate Personas kann man auch unter Expertenanleitung in speziellen Workshops und im Beisein von Führungskräften sowie Mitarbeitern der Abteilung, für die rekrutiert wird, erarbeiten. Letztere kennen die Bewerberzielgruppe schließlich am besten. Dem spielerischen Anschein zum Trotz ist bei der Candidate Persona-Methode darauf zu achten, dass die Ausprägungen der Personas immer nahe an echten Vorlagen bleiben. Nur so hält man am Ende valide Ergebnisse in den Händen. Und in der Folge die richtigen Mitarbeiter.

Vorlagen und Beispiele für Candidate Personas sowie Moments That Matter senden wir Ihnen gerne zu ([work@workinprogress.at](mailto:work@workinprogress.at)). **DT**

## Kontakt



Mag. Markus Leiter

medienleiter PR  
Seitenberggasse 65–67/2/22  
1160 Wien, Österreich  
Tel.: +43 680 2160861  
[leiter@medienleiter.net](mailto:leiter@medienleiter.net)  
[www.medienleiter.net](http://www.medienleiter.net)



Claudia Schwingenschlögl (© Marcel Lehner)



Alice Gatsinzi (© Mariano Nguyen)

qualifiziert), anspruchsvollere Bewerber, die Wert auf Work-Life-Balance legen und eine signifikant hohe Bereitschaft zeigen, ihren Job bald wieder zu wechseln etc. Phänomene wie diese zeigen sich auch – aber nicht exklusiv – in der Gruppe der sogenannten Generation Z.

## „Wie im falschen Film ...“

Alice Gatsinzi, Geschäftsführerin von dentpro Recruiting in Wien, ein Unternehmen, das sich auf die Suche und Vermittlung von Zahnmedizinischen Fachangestellten spezialisiert hat, erklärt den Fachkräftemangel in diesem Segment so: „Ja, es ist heute definitiv schwieriger als früher, gut ausgebildetes Personal für längere Zeit in einer Praxis zu halten. Wir kennen Fälle, wo Bewerber nach zwei Wochen frustriert das Handtuch werfen, oder Ordinationen, die im Schnitt alle fünf Monate auf Personalsuche gehen müssen.“ Dabei sei oftmals eine Art „Downward Spiral“ zu beobachten: „Frisch eingestellte Mitarbeiter machen gleich am Anfang eine Reihe schlechter Er-

## Mitarbeiterbindung als täglich gelebte Praxis

Bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern sei es essenziell, den Fokus nicht nur auf Hard Skills, sondern v.a. auch auf Persönlichkeitsfaktoren (wie z.B. Stressresistenz etc.) zu richten. Zahnärzten gibt Gatsinzi, die selbst auf jahrelange Erfahrung als Zahnarztassistentin zurückgreifen kann, daher folgende Ratschläge auf den Weg: „Jungen Mitarbeitern, die ins Team kommen, mit Respekt begegnen! Das ist leider bei Weitem nicht immer der Fall. Die erste Phase nach der Einstellung sollte zudem gezielt durch echtes Onboarding unterstützt werden. Auch Weiterbildungsmöglichkeiten sind wichtig.“ Als grundlegende Orientierung bewährt sich hier der „Moments That Matter“-Ansatz. Dabei geht es um entscheidende Schlüsselmomente, die eine zentrale Achse im Rahmen einer guten Unternehmenskultur bilden und maßgeblich darüber entscheiden, ob Mitarbeiterbindung funktioniert oder nicht.

ployer Value Proposition (EVP) zu erarbeiten, erklärt Claudia Schwingenschlögl von der österreichischen Employer Branding-Agentur workinprogress. Die EVP ist das Versprechen, das Arbeitgeber ihren Bewerbern und Mitarbeitern geben. Sie ist – analog zur Unique Selling Proposition (USP) für Kunden – (im Idealfall) eine Art Alleinstellungsmerkmal am Bewerbermarkt und beantwortet die Frage, warum qualifizierte Fachkräfte bei ihnen am besten aufgehoben sind. Die Säulen der EVP sind klare Werte, die sich nicht in schönen Marketing-Sätzen erschöpfen dürfen, sondern in der Praxis auch gelebt werden müssen. In Zeiten von Online-Bewertungsplattformen fliegen „Mogelpackungen“ nur allzu schnell auf ... Für eine qualifizierte EVP sollten folgende Fragen vertieft werden:

- Wie wollen wir von Bewerbern und unseren aktuellen Mitarbeitern wahrgenommen werden? Was sollen diese über uns sagen?
- Für welche Werte wollen wir stehen und wie müssen wir diese leben, damit die angestrebte Wahrnehmung auch erreicht wird (Employee Experience)?
- Welche Faktoren können/müssen wir erfüllen, damit die von uns postulierten Werte glaubhaft ankommen (darunter fallen u.a. Faktoren wie Arbeitskultur, Benefits, Bezahlung, Karrierechancen, Weiterbildungsangebote, Onboarding-Prozesse, Arbeitszeitmodelle etc.)?

ber) dar. Dabei muss zunächst aber das Spielfeld möglicher Optionen abgesteckt werden: In welchen Bereichen gibt es Spielraum und was ist auf der jeweiligen Seite in der Regel nicht verhandelbar (z.B. Arbeitszeiten, zu bezahlendes Mindestgehalt auch jenseits des Kollektivvertrages etc.). Um hierbei für die anvisierte Zielgruppe attraktiv zu sein, sollte man daher genau definieren,

- welche harten und weichen Faktoren hier welche Bedeutung haben,
- mit welchen Botschaften auf der Basis welcher EVP-Attraktivitätsfaktoren (Top-Karrieremöglichkeiten, sehr gute Bezahlung etc.) man seine gewünschten Mitarbeiter erreicht und
- über welche Kanäle man sie am besten anspricht.

Nur so kommen klare Recruiting-Botschaften heraus, die über hohle Phrasen („unser Kapital sind unsere Mitarbeiter“ etc.) hinausgehen – diese sind nämlich der größte Feind von erfolgreichem Recruiting!

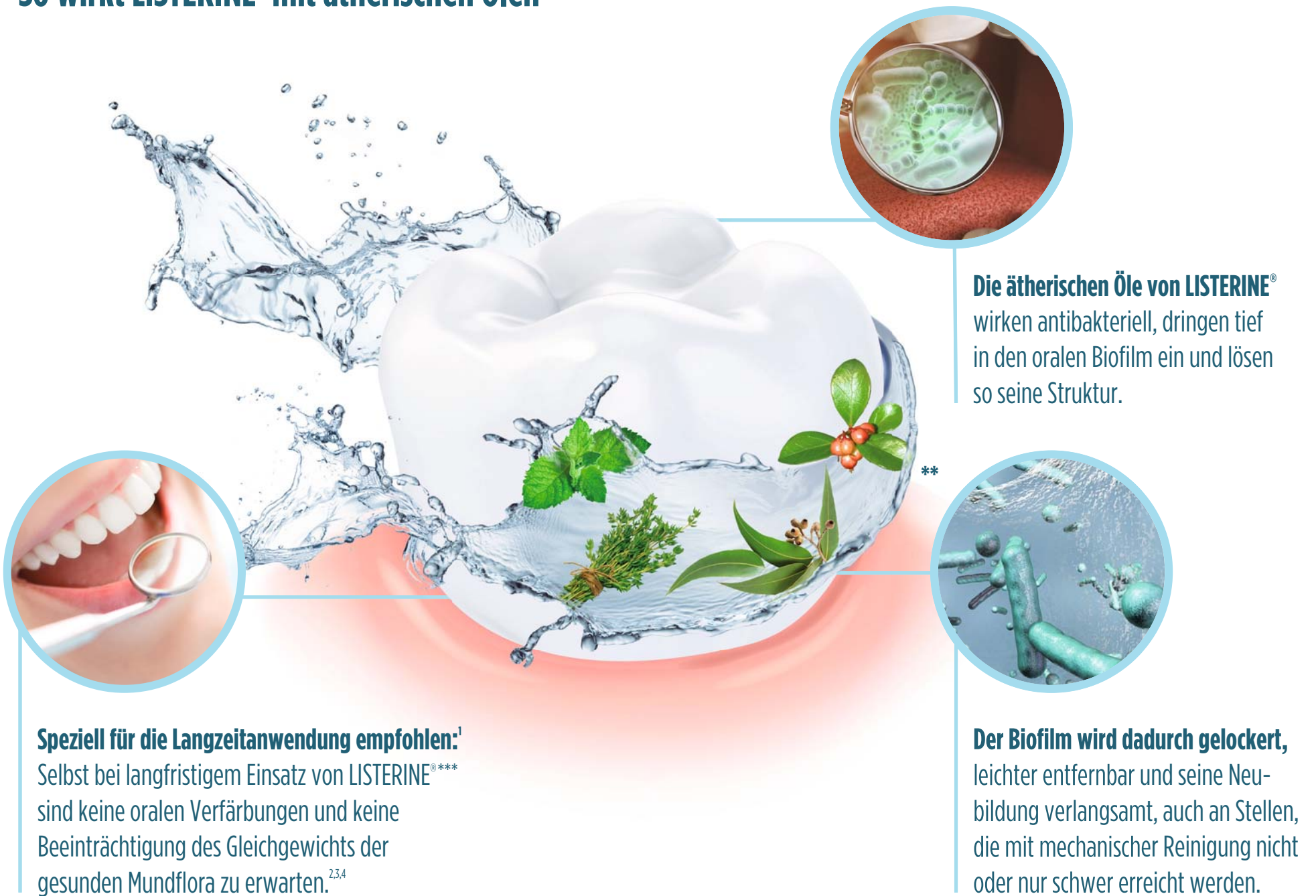
## In das Denken von Bewerbern eintauchen: Candidate Personas

Eine bewährte Methode, um Aufschluss über die verschiedenen Ausprägungen der Wunschartbeiter zu gewinnen, sind Candidate Personas. Schwingenschlögl erklärt das Prinzip: „Bei Candidate Personas wird die Perspektive der Bewerber eingenommen, die man gewinnen will: Es handelt sich um repräsentative Vertreter. Candidate Personas sind fiktiv, aber sie werden auf der

# DIE EFFIZIENTE LÖSUNG GEGEN DEN BIOFILM

**LISTERINE®** mit der einzigartigen Kombination der vier ätherischen Öle.

So wirkt **LISTERINE®** mit ätherischen Ölen



Die ätherischen Öle von **LISTERINE®** wirken antibakteriell, dringen tief in den oralen Biofilm ein und lösen so seine Struktur.

Der Biofilm wird dadurch gelockert, leichter entfernbar und seine Neubildung verlangsamt, auch an Stellen, die mit mechanischer Reinigung nicht oder nur schwer erreicht werden.

**Speziell für die Langzeitanwendung empfohlen:**  
Selbst bei langfristigem Einsatz von **LISTERINE®**\*\*\* sind keine oralen Verfärbungen und keine Beeinträchtigung des Gleichgewichts der gesunden Mundflora zu erwarten.<sup>2,3,4</sup>

\* zusätzlich zur mechanischen Reinigung mit großen Effekten auf Plaque- und Gingivitiswerte  
\*\* Die ätherischen Öle von **LISTERINE®** (Thymol, Menthol, Eucalyptol, Methylsalicylat) kommen auch in diesen Pflanzen vor.

**LISTERINE®**  
Für jeden – jeden Tag\*\*\*\*

\*\*\* Studien über 6 Monate \*\*\*\* je nach Sorte ab 6 bzw. ab 12 Jahren.  
1 DG Paro, DGZMK, S3-Leitlinie, AWMF-Reg.-Nr.: 083-016. Stand: Nov. 2018. 2 Stoecken et al., J Clin Periodontol 2007; 78:1218-1228.  
3 Arweiler N; Beilage in „Der Freie Zahnarzt“ Band 62, Heft 1, Jan 2018. 4 Minah GE et al., J Clin Periodontol 1989;16:347-352.

[www.listerineprofessional.at](http://www.listerineprofessional.at)

