

Erfolgreiche Ansprache und Gewinnung von medizinischen Fachkräften im Bereich Pflege

BACHELOR-ARBEIT

2020

Autorin
Vogel, Michelle

betreuende Person
Dr. Burtscher, Michael

Praxispartner
Schweizer Paraplegiker-Zentrum

Kontaktperson
Burri, Claudia

Abstract

Der Pflegefachkräftemangel ist eine globale Herausforderung. Auch in Zukunft wird es schwierig sein, die offenen Stellen mit qualifizierten Pflegenden zu besetzen. Somit besteht die Notwendigkeit für Gesundheitsinstitutionen, Personalmarketingmassnahmen zu ergreifen, um als attraktiver Arbeitgeber dazustehen und aktiv auf potenzielle Bewerbende zuzugehen. Vom Fachkräftemangel betroffen ist auch das Schweizer Paraplegiker-Zentrum (SPZ). Das Berufsfeld der Pflege wird in der vorliegenden Arbeit beschrieben und folgend auf Personalmarketingmassnahmen in Bezug auf Employer Branding und Active Sourcing eingegangen. Mittels Experteninterviews und halbstandardisierten Interviews wurden Erhebungen zum Fachkräftemangel und zu möglichen Personalmarketingmassnahmen für das SPZ gemacht. Es werden Handlungsempfehlungen für das SPZ abgeleitet. Die Employer Brand könnte das SPZ beispielsweise optimieren, indem Werbung gemacht wird für das SPZ als Arbeitgeber und somit der Bekanntheitsgrad in der Schweiz erhöht wird. Eine Active Sourcing Möglichkeit wäre, dass das SPZ in Zukunft für potenzielle Bewerbende Events oder Schnuppertage im Unternehmen anbietet.

Key words: Health Care, Nursing, Pflegefachkräftemangel, Personalmarketing, Employer Branding, Active Sourcing

Anzahl Zeichen: 82'682

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Theoretische Grundlagen	3
Berufsfeld Pflege	3
Instrumente des Personalmarketings.....	4
Employer Branding.....	6
Active Sourcing.....	7
Active Sourcing Strategien	8
Social Media Recruiting.....	8
Mitarbeitendenempfehlungsprogramm.....	9
Campus Recruiting.....	10
Events.....	11
Methoden.....	12
Vorstudie: Experteninterview	13
Interviewleitfaden.....	14
Durchführung.....	14
Auswertungsmethodik.....	15
Vorstudie: Ergebnisse	15
Hauptkategorie: Herausforderung Personalbeschaffung.....	15
Hauptkategorie: Aktuelles Vorgehen Personalbeschaffung.....	16
Hauptkategorie: Employer Brand SPZ.....	16
Hauptkategorie: Erfahrungen mit Personalmarketing.....	17
Hauptkategorie: Durchgeführte Personalmarketingmassnahmen im SPZ.....	17
Hauptkategorie: Zukünftige, mögliche Personalmarketingmassnahmen im SPZ.....	18
Hauptkategorie: Chancen, Risiken und Grenzen von Personalmarketing.....	19
Hauptstudie: Halbstandardisierte Interviews	19
Stichprobe.....	20

ERFOLGREICHE ANSPRACHE UND GEWINNUNG VON PFLEGEFACHKRÄFTEN

Interviewleitfaden.....	21
Durchführung.....	22
Auswertungsmethodik.....	22
Ergebnisse	23
Hauptstudie: Ergebnisse.....	23
Hauptkategorie: Bewerbung im SPZ.....	23
Hauptkategorie: Ursachen Fachkräftemangel SPZ.....	24
Hauptkategorie: Konsequenzen Fachkräftemangel im Arbeitsalltag.....	25
Hauptkategorie: Erfahrung mit Personalmarketing.....	25
Hauptkategorie: Employer Brand SPZ.....	26
Hauptkategorie: Gute Employer Brand eines Arbeitgebers.....	27
Hauptkategorie: Personalmarketing sinnvoll für den Fachkräftemangel.....	27
Hauptkategorie: Ansprechende Kontaktaufnahme.....	28
Hauptkategorie: zukünftige, mögliche Personalmarketingmassnahmen im SPZ.....	29
Synthese Vorstudie und Hauptstudie.....	30
Diskussion	32
Haupterkenntnisse.....	32
Handlungsempfehlungen.....	35
Kritische Würdigung.....	37
Ausblick.....	38
Literaturverzeichnis.....	39
Abbildungsverzeichnis.....	44
Tabellenverzeichnis.....	45

Einleitung

Das medizinische Fachpersonal fehlt! – keine neue Erkenntnis. Mittlerweile belegen dieses Problem zahlreiche wissenschaftlichen Studien (Lauxen, Larsen, Schwarz & Höhmann, 2018). In den letzten zehn Jahren hat sich der Mangel an medizinischem Fachpersonal enorm erhöht (Lauxen et al., 2018). Eine Vielzahl von medizinischen Institutionen sehen sich in der Praxis der schwer lösbaren Herausforderung ausgesetzt, ihre offenen Stellen mit ausreichend qualifizierten Fachkräften zu besetzen (Buchinger, 2017). Neben der geänderten Situation am Stellenmarkt, haben sich auch die Möglichkeiten des Personalmarketings, d.h. der Ansprache von Bewerbenden bedeutend erweitert (Hermann & Wachter, 2011). Früher war eine Stellenausschreibung in der Zeitung ausreichend, um genügend qualifizierte Bewerbungen auf eine Stelle zu erhalten (Hermann & Wachter, 2011). Heutzutage und in Zukunft wird es aber nicht mehr nur so sein, dass sich Bewerbende beim Unternehmen bewerben, sondern auch umgekehrt (Trost, 2012): Der Arbeitgeber muss gegenüber den potenziellen Interessenten überzeugen. Somit stehen Unternehmen in zunehmenden Mass vor der Aufgabe, aktiv nach geeigneten Kandidaten und Kandidatinnen zu suchen und ausgewählte Jobs möglichst gut darzustellen und zu verkaufen (Trost, 2012). Mittels Employer Branding kann sich ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt positionieren (Trost, 2012). Laut Trost (2012) bewerben sich Top-Kandidaten und -Kandidatinnen nicht mehr von sich aus, sondern warten darauf, von Arbeitgebern angesprochen zu werden. Daher ist laut Trost (2012) davon auszugehen, dass es für die Gewinnung hochqualifizierter Arbeitskräfte erforderlich ist, als Arbeitgeber mittels verschiedener Active Sourcing Massnahmen, aktiv auf Kandidaten und Kandidatinnen zuzugehen.

Vom Fachkräftemangel betroffen ist auch der Praxispartner dieses Projekts, das Schweizer Paraplegiker-Zentrum (SPZ). Das SPZ in Nottwil ist eine international anerkannte und die grösste Spezialklinik für Querschnittgelähmte in der Schweiz. Die Klinik erbringt

rund zwei Drittel aller Leistungen für Menschen mit einer Querschnittlähmung in der Schweiz. Die Kernaufgabe ist die Erstversorgung und ganzheitliche Rehabilitation, sowie die lebenslange Betreuung von Patienten mit einer Querschnittlähmung. Neben den medizinisch-therapeutischen Leistungen beschäftigt sich das Unternehmen auch mit der Forschung im Bereich Paraplegiologie und Prävention. Um eine möglichst vollständige Wiederherstellung von Persönlichkeits- und Lebensstruktur eines Menschen zu erlangen, bietet das SPZ Beratungsdienste während und nach dem Klinikaufenthalt an. Das betrifft seelische, körperliche sowie soziale Aspekte (Beruf, Familie, etc.).

Das Schweizer Paraplegiker-Zentrum (SPZ) hat sich zum Ziel gesetzt, sich im Bereich Personalmarketing weiterzuentwickeln und somit durch Employer Branding- und Active Sourcing- Massnahmen Pflegefachkräfte erfolgreich anzusprechen und für sich zu gewinnen. Um Massnahmen zu generieren, welche das SPZ anwenden kann, um Fachkräfte anzusprechen und für sich zu gewinnen, ergibt sich für die Bachelor Thesis die folgende Fragestellung:

Mit welchen Massnahmen kann das Schweizer Paraplegiker- Zentrum (SPZ) medizinische Fachkräfte im Bereich Pflege erfolgreich ansprechen und für sich gewinnen?

Im Rahmen dieser Arbeit werden zu Beginn die theoretischen Grundlagen zum Personalmarketing erläutert. Im Methodenteil werden die Erhebungsmethoden der Experteninterviews und halbstandardisierten Interviews erklärt und die Ergebnisse der Vorstudie zusammengetragen. Im Ergebnisteil werden die Ergebnisse der halbstandardisierten Interviews zusammengefasst und eine Synthese der Vorstudie und der Hauptstudie gemacht. In der Diskussion werden die Haupteckdaten und Handlungsempfehlungen aus den Ergebnissen der Interviews abgeleitet. Die Arbeit wird zum Schluss kritisch gewürdigt und es wird ein Ausblick gegeben.

Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel wird auf die theoretischen Grundlagen der Arbeit eingegangen. Dazu wird zuerst das Berufsfeld Pflege erläutert. Anschliessend wird ein Überblick über die Instrumente des Personalmarketings gegeben, wobei folgend Employer Branding und Active Sourcing genauer erklärt werden.

Berufsfeld Pflege

Pflegefachpersonen bilden die grösste Berufsgruppe im Gesundheitswesen und spielen eine zentrale Rolle bei der Erbringung der Dienstleistungen in Gesundheitsinstitutionen (Glerean, Hupli, Talman, Haavisto, 2017). In den letzten Jahren wurde der Fachkräftemangel von Pflegenden als eine globale Herausforderung beschrieben (WHO, 2016a). Es wird prognostiziert, dass bis zum Jahr 2030 weltweit ein Bedarf von 9 Millionen neuen Pflegefachkräften besteht (WHO, 2016b). Bis zu diesem Zeitpunkt werden laut Merçay, Burla und Widmer (2016) auch in der Schweiz bis zu 109'000 Fachpersonen fehlen. Der Bedarf an Pflegepersonal steigt aufgrund der zunehmenden Alterung der Bevölkerung und durch das Auftreten immer mehr chronischer Krankheiten (Benton & Shaffer, 2016). Zudem kommt auch, dass durch die knappe Personalbesetzung die Zufriedenheit am Arbeitsplatz beeinträchtigt wird und dies zu einer erhöhten Fluktuationsrate führt (Glerean et al., 2017).

Dieser Pflegefachkräftemangel führt dazu, dass die gleiche Arbeit von weniger Personal gemeistert werden muss (Golz, Peter & Hahn, 2018). Dies kann zu einer Mehrbelastung am Arbeitsplatz führen, die durch organisationale Faktoren wie zum Beispiel Schichtarbeit begünstigt werden kann (Golz et al., 2018). Pflegende sind zudem häufig sehr belastenden und emotionalen Situationen ausgesetzt, wie zum Beispiel Schicksalsschläge, Tod oder schwere Krankheiten (Meyer, Li, Klaristenfeld & Gold, 2015). Die Belastung am Arbeitsplatz kann direkte oder indirekte Folgen für die Gesundheit der Pflegenden und negative Effekte auf die Arbeitszufriedenheit haben. Aiken et al. (2012) zeigen, dass 21 % der

Schweizer Pflegefachkräfte unzufrieden mit ihrer Arbeit sind und 15 % der Pflegenden erhöhte Burnout-Werte aufweisen. Arbeitsbedingter Stress hängt mit Burnout, niedriger Arbeitszufriedenheit und körperlichen, sowie psychischen Gesundheitsbeeinträchtigungen zusammen (Khamisa, Oldenburg, Peltzer und Ilic, 2015). Arbeitsbedingte Stressoren, welche mit hohen Arbeitsanforderungen und Überstunden einher gehen, sind mit einer oder mehreren Dimensionen des Burnouts assoziiert (Khamisa et al., 2015). Zudem stellt sich heraus, dass arbeitsbedingter Stress, der durch Stressoren wie erhöhte Arbeitsbelastung, Personalprobleme oder Ressourcenmangel, mit einer schlechteren Arbeitszufriedenheit einher gehen (Graham, Davies, Woodend, Simpson & Mantha, 2011). In der Studie von Khamisa et al. (2015) wird erläutert, dass Stress im Zusammenhang mit Personalproblemen, Burnout, Arbeitszufriedenheit und dem allgemeinen Gesundheitszustand der Pflegekräfte steht. Zudem hat sich gezeigt, dass die Arbeitszufriedenheit der Pflegefachpersonen einen signifikanten Einfluss auf die Patientenzufriedenheit hat. Liu, Aunguroch & Yunibhand (2016) bestätigen in ihrer Studie, dass wenn Pflegenden mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sind, sich Burnout-Symptome, Stress und Fehlzeiten reduzieren und dass die Arbeitszufriedenheit des Pflegepersonals bedeutende Auswirkungen auf die Qualität der Pflege und die Zufriedenheit der Patienten hat.

Instrumente des Personalmarketings

Es zeigt sich, dass im Bereich des Gesundheitswesens ein erhöhter Bedarf an Fachkräften besteht und sich dadurch Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von qualifizierten Arbeitskräften zeigen (Harald, 2019).

Die zunehmende Wichtigkeit des Personals, die Herausforderungen der Personalakquisition, -auswahl und -bindung führen in Kombination mit den Trends zu einer Notwendigkeit von Personalmarketing (Bröckermann & Pepels, 2002). Nach Moser und Sende (2014) umfasst Personalmarketing also alle Aktivitäten und Massnahmen eines Unternehmens, welche darauf abzielen, Individuen anzusprechen, für eine längerfristige

Mitarbeit in der Organisation zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden.

Personalmarketing hat sich im deutschsprachigen Raum ursprünglich in den sechziger Jahren etabliert (Bröckermann & Pepels, 2002). In den neunziger Jahren wurde das Thema durch den Mangel an Wirtschaftsinformatikern und Ingenieuren wieder aktuell und man fokussierte sich auf das Hochschulmarketing. Dabei konzentrierte man sich vor allem auf die Akquisition junger Akademiker und Akademikerinnen (Bröckermann & Pepels, 2002). Inzwischen hat sich jedoch gezeigt, dass im Personalmarketing mehr Potenzial als die Personalakquisition steckt (Bröckermann & Pepels, 2002). Somit hat Personalmarketing durch den demografischen Wandel, den Fachkräftemangel in spezifischen Branchen, sowie auch durch die Digitalisierung der Arbeitswelt in der Personalpsychologie an Bedeutung gewonnen (Achouri, 2010). Es liegt also in der Hand der Arbeitgeber, geeignete Strategien und Massnahmen des Personalmarketings anzuwenden, um auf dem Arbeitsmarkt weiterhin wettbewerbsfähig zu sein (Harald, 2019). Wie in *Abbildung 1* ersichtlich, unterscheidet man zwischen internem und externem Personalmarketing (Moser & Sende, 2014). Beim externen Personalmarketing geht es um die Ansprache und Gewinnung potenzieller Mitarbeitenden, wie zum Beispiel die Präsentation der Arbeitsbedingungen eines Unternehmens auf Social Media (Moser & Sende, 2014). Beim internen Personalmarketing geht es darum, eine Strategie des Personalmanagements zu schaffen, welche den Bedürfnissen und Interessen der Mitarbeitenden entspricht, um diese nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Ein Beispiel dazu sind attraktive Sozialleistungen (Harald, 2019).

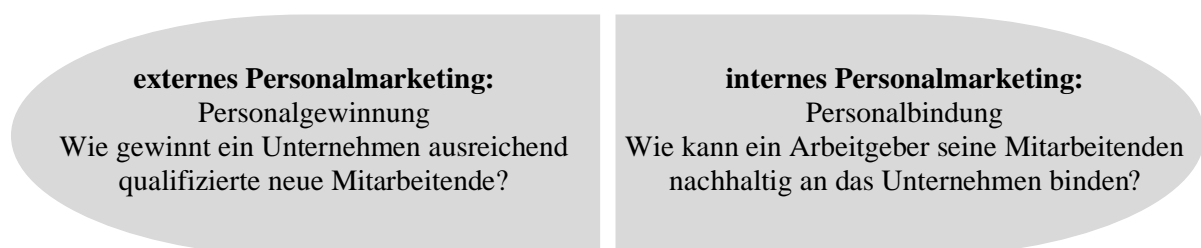


Abbildung 1. Eigene Darstellung internes und externes Personalmarketing, basierend auf Harald (2019).

Zum Personalmarketing gehört nicht nur die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden, sondern auch, wie man Arbeitsbedingungen attraktiv gestaltet (Moser & Sende, 2014). Wie und mit welchen Strategien man Personalmarketing durchführen kann, wird in den folgenden Kapiteln erläutert. Der Fokus dabei liegt auf den beiden Instrumenten Active Sourcing und Employer Branding. Active Sourcing zählt zu den externen Personalmarketingmassnahmen und Employer Branding beinhaltet interne und externe Personalmarketingmassnahmen.

Employer Branding. Der Begriff Employer Brand wurde ursprünglich von Ambler und Barrow (1996) konzipiert. Employer Branding wird von Ambler und Barrow (1996) definiert, als ein Paket funktionaler, wirtschaftlicher und psychologischer Vorteile, die durch die Beschäftigung erbracht und mit dem Unternehmen identifiziert werden. Es geht darum, ein positives Image des Arbeitgebers aufzubauen und sich als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Die Idee des Employer Branding entwickelte sich laut Esra, Alniaçık, Erat und Akçin (2014) als Resultat der Anwendung der Marketingprinzipien des Personalmanagements. Employer Branding ermöglicht es dem Arbeitgeber, sich von anderen Unternehmen zu unterscheiden und Bewerbende anzuziehen (Backhaus & Tikoo 2004). Nach Sokro (2012) führt ein effektives Employer Branding zu Wettbewerbsvorteilen, die den Mitarbeitenden helfen, die Unternehmenswerte zu verinnerlichen und die Mitarbeitendenbindung zu fördern. Das Konzept wird verwendet, um potenzielle Mitarbeitende anzuziehen und gleichzeitig die aktuellen Mitarbeitenden an das Unternehmen zu binden (Sokro, 2012).

Speziell für den Bereich der Gesundheitsinstitutionen postulieren Aulerich und Stanzel (2020), dass diese vielseitige Anreizsysteme schaffen und ihre Employer Brand stets weiterentwickeln müssen, um als attraktiver Arbeitgeber dazustehen. Die Employer Brand reicht von der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, dem Aufgabenzuschnitt bis hin zu den kulturellen Aspekten, die den Arbeitsalltag im Unternehmen ausmachen (Lukasczyk (2012).

Ein Beispiel für die Entwicklung der Arbeitgebermarke zeigen Aulerich und Stanzel (2020) am Fall der Frankfurter Rotkreuz-Kliniken: Die Kliniken konnten auch in der Vergangenheit eine hohe Arbeitgeberattraktivität mit einer guten Mitarbeitendenzufriedenheit aufweisen. Um zukünftig attraktiv zu bleiben, ist es ihnen wichtig, dass sie sich gemeinsam mit den Mitarbeitenden weiterentwickeln, sodass die Unternehmenskultur weiterhin nach aussen gespiegelt werden kann. Die Bedürfnisse an den Arbeitgeber können sich verändern. Deswegen ist es notwendig zu prüfen, ob sich die Wettbewerbsvorteilsmerkmale verändert haben. Ein Beispiel dafür wäre der Bereich Beruf und Familie. Wobei früher der Fokus mehr auf dem Angebot für eine Kindertagesstätte war, werden die Arbeitnehmenden zukünftig eher an der Vereinbarkeit von Beruf und Familie Interesse haben. Wichtig ist auch, dass man Mitarbeitende aller Altersstufen und Lebensphasen in die Entwicklung eines Konzepts integriert. Um diese Bedürfnisse aufzudecken, haben die Rotkreuz-Kliniken in einer Mitarbeitendenumfrage den Fokus auf verschiedene Themen gelegt: Allgemeine Arbeitsbedingungen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Betriebliches Gesundheitsmanagement. Zudem sollte die Weiterentwicklung den Mitarbeitenden transparent aufgezeigt werden, um somit zu zeigen, dass man das Feedback ernst nimmt und damit eine hohe Zufriedenheit erreicht. Ebenfalls soll die Employer Brand bestmöglich nach aussen getragen werden. Am besten geschieht dies durch die eigenen Mitarbeitenden, welche darstellen, warum sie gerne bei ihrem Unternehmen arbeiten. Zudem sind soziale Medien heute ein zusätzlicher wirksamer Kanal. Die Unternehmenskultur und -werte werden so extern vertreten und prägen die Arbeitgeberattraktivität nachhaltig.

Active Sourcing. Es zeigt sich, dass traditionelle, eher passive Ansätze der Personalgewinnung nur noch begrenzt wirksam sind (Trost, 2012). Kandidaten bewerben sich nicht mehr selbst, sondern warten, bis sie von den Unternehmen angesprochen werden (Trost, 2012). In diesem Kontext unterscheidet Trost (2012) zwischen drei Gruppen von Personen: Nicht-Suchende, Aktiv-Suchende und Passiv-Suchende: Nicht-Suchende sind Personen,

welche aktuell an keinem neuen Job interessiert sind und durch keine Massnahme der Personalgewinnung erreicht werden können (Trost, 2012). Dieser Personengruppe stehen die Aktiv-Suchenden gegenüber (Trost, 2012). Laut Trost (2012) investieren Aktiv-Suchende Zeit für die Stellensuche und besuchen Stellenbörsen im Internet oder gehen auf Karrieremessen. Zudem gibt es noch die Gruppe der Passiv-Suchenden (Trost, 2012): Diese Individuen haben einen Job und investieren für die Suche einer alternativen Karrieremöglichkeit keine Zeit. Sie halten aber die Augen offen und sind aufgeschlossen (Trost, 2012).

Im Kontext der Personalgewinnung ist diese Gruppe der Passiv-Suchenden die interessanteste. Für die Gewinnung passiver Kandidaten müssen Arbeitgeber aktive Strategien anwenden, da diese erst über eine andere Karrieremöglichkeit nachzudenken beginnen, wenn man ihnen eine Option offenlegt und Jobangebote offeriert (Trost, 2012). Man spricht laut Trost (2012) bei der aktiven Ansprache von potenziellen Bewerbenden auch von Active Sourcing. Weitzel, Eckhardt, Laumer, von Stetten und Maier (2013) definieren Active Sourcing als die gezielte und aktive Ansprache von interessanten Kandidaten durch Unternehmen. Besonders für Stellen, welche schwer zu besetzen sind, ist Active Sourcing ein hervorragendes Instrument, da man auch die passiven Kandidaten erreichen und somit die Zahl der potenziellen Bewerbenden steigern kann (Troger, 2018).

Active Sourcing Strategien

Folgend werden verschiedene Active Sourcing Strategien wie Social Media Recruiting, Mitarbeitendenempfehlungsprogramm, Campus Recruiting und Events erläutert.

Social Media Recruiting. Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass das Internet intensiv von Bewerbenden genutzt wird, insbesondere auch Social Media (Junge, 2013). In einer Studie von Weitzel et al. (2013) wird erläutert, dass bei einem Grossteil der Befragten die Nutzung von Social Media Plattformen im Bewerbungsprozess als positiv empfunden wird und sie finden es gut, wenn Unternehmen Karrierethemen auf den Kanälen veröffentlichen.

Besonders die jüngere Generation findet es gut, wenn Organisationen Kandidaten über Netzwerke wie Xing oder LinkedIn suchen und ansprechen (Weitzel et al. 2013). Gerade mit dem Fachkräftemangel wird es immer wichtiger, dass man sich auf das Suchen und die aktive Kontaktaufnahme von potenziellen Bewerbenden fokussiert (Strzygowski, 2014). Weitzel et al. (2017) stellten in einer Studie sogar fest, dass die Mehrheit der Kandidaten es bevorzugt, von einem Unternehmen angesprochen zu werden, als sich selbst dort zu bewerben. Die aktive und direkte Ansprache von potenziellen Bewerbenden über Social Media Plattformen sollte mit Verstand um Empathie gemacht werden und persönliche Aspekte beinhalten (Strzygowski, 2014).

Mitarbeitendenempfehlungsprogramm. Ein sehr erfolgreiches Active Sourcing-Instrument ist laut Strzygowski (2014) das Mitarbeitendenempfehlungsprogramm. Diese Programme machen sich die Prinzipien des Active Sourcing zunutze und Unternehmen greifen dabei auf die Kontakte ihrer Mitarbeitenden für die Besetzung offener Stellen zurück (Troger, 2018). In einer Studie von Jäger und Meurer (2016) wird aufgezeigt, dass Mitarbeitendenempfehlungsprogramme vor allem für Auszubildende der einstellungstärkste Kanal ist. Das Prinzip eines solchen Programms ist, dass Mitarbeitende eine Person ausserhalb des Unternehmens, wie zum Beispiel ein früherer Arbeitskollege für eine offene Position empfehlen (Strzygowski, 2014). Kommt es aufgrund der Empfehlung zu einer erfolgreichen Einstellung, erhält der Mitarbeitende, welcher die Empfehlung gemacht hat, einen Bonus ausbezahlt (Strzygowski, 2014). Aus sozialpsychologischer Sichtweise geht man von verschiedenen Tendenzen aus (Yakubovich & Lup, 2006). Eine Tendenz ist, dass gute Leute gute Leute kennen (Yakubovich & Lup, 2006). Man weiss, dass Menschen dazu neigen, ihre Einstellungen zu bestätigen (Yakubovich & Lup, 2006). Dies ist laut Yakubovich und Lup (2006) einfacher, wenn man mit anderen Menschen zu tun hat, die die eigene Einstellung teilen. Zum Beispiel Schüler suchen die Nähe zu anderen Schülern, welche auf einem vergleichbaren Leistungsniveau sind (Yakubovich & Lup, 2006). Somit können

Unternehmen davon ausgehen, dass ihre Mitarbeitenden Individuen kennen, die ihnen ähnlich sind (Yakubovich & Lup, 2006). Da man die Mitarbeitenden einmal als geeignet eingestuft und ausgewählt hat, kann man annehmen, dass sich die Empfehlungen auf einem ähnlichen Leistungsniveau befinden (Yakubovich & Lup, 2006). In der zweiten Tendenz besagen Fernandez und Castilla (2001), dass gute Leute über starke Netzwerke verfügen. Laut Fernandez und Castilla (2001) werden erfolgreiche Menschen als attraktiver wahrgenommen und haben es grundsätzlich einfacher, ein soziales Netzwerk aufzubauen. Somit verfügen Unternehmen durch ihre leistungsstarken Mitarbeitenden indirekt über ein riesiges Netzwerk, welches durch Mitarbeitendenempfehlungsprogramme systematisch ausgeschöpft werden kann. Aus Sicht der potenziellen Bewerbenden ist laut Trost (2012) auch die Zuverlässigkeit persönlicher Empfehlungen zu beachten. Persönliche Empfehlungen sind begleitet mit einem hohen Mass an Vertrauen, denn Mitarbeitende würden ihr Unternehmen nicht empfehlen, wenn es dort nicht gut wäre zum Arbeiten (Trost, 2012).

Campus Recruiting. Bei der Ansprache von Absolvierenden der höheren Fachschulen und Fachhochschulen hat sich gezeigt, dass es erfolgsversprechend ist, wenn man möglichst früh mit den Studierenden in Kontakt tritt (Trost, 2012). Der unmittelbare Kontakt zu den Studierenden kann zum Beispiel durch das Angebot von Praktika oder Abschlussarbeiten, Events an der Schule oder im eigenen Unternehmen, Lehraufträge und die Durchführung von Seminaren mit Vertretenden aus der Praxis, hergestellt werden (Harald, 2019). Die Organisation hat laut Harald (2019) dadurch die Möglichkeit, Unternehmensvertreter mit Studierenden in direkten Kontakt zu bringen, sich attraktiv darzustellen und Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl zu erzeugen (Harald, 2019). Unternehmensvertreter sollten dabei Personen sein, die jene Jobs ausüben, welche die Studierenden später auch ausüben werden (Harald, 2019). Eine weitere Form des Campus Recruiting ist, dass studentische Botschafter als „Talent Ambassador“ genutzt werden (Trost, 2012). Wenn beispielsweise Studierende als Werkstudierende im Unternehmen arbeiten oder

ein Praktika im Rahmen des Studiums absolviert haben, können sie das Unternehmen an der Schule bekannt machen, indem sie mündliche Empfehlungen oder in Form von Plakaten Werbung für das Unternehmen machen (Troost, 2012). In einer Studie von Kanning, Schmalbrock und Wild (2009) wurde bestätigt, dass das Angebot von Praktikumsplätzen, Firmenpräsentationen, sowie die Unterstützung bei Abschlussarbeiten wirksam sind in Bezug auf das Campus Recruiting.

Events. Mithilfe von Veranstaltungen hat ein Unternehmen die Möglichkeit, sich gegenüber bestimmten Zielgruppen positiv darzustellen (Kuss & Kleinaltenkamp, 2016). Über Events kann auch eine soziale Organisation ihr Image pflegen und indirekt oder direkt Personalrekrutierung betreiben (Harald, 2019). Chancen für die profilierte Darstellung des eigenen Unternehmens sind zum Beispiel Ausstellungen oder Aufführungen im eigenen Betrieb, ein Tag der offenen Tür oder ein Nachwuchsförderungstag (Harald, 2019). Herbst (2007) besagt drei zentrale Merkmale erfolgreicher Events: Die erste Eigenschaft ist die Emotionalität, die besagt, dass Events Erlebniswerte ansprechen. Sie sollen sich an die emotionale Ebene des Wahrnehmens richten. Mit dem Logo bedruckte Give-Aways als Souvenirs, wie zum Beispiel Leinentaschen, Kalender, Schreibblöcke oder Stifte können verteilt werden. Ein weiteres Merkmal ist die Interaktivität, was bedeutet, dass es wichtig ist, dass Eventteilnehmende sich mit Repräsentanten der Organisation und untereinander in einen Austausch kommen oder sich sogar aktiv an der Veranstaltung beteiligen können. Das dritte Merkmal ist die Einzigartigkeit, die postuliert, dass Events in Erinnerung bleiben sollen. Jede Veranstaltung ist für sich einzigartig. Die Highlights und auch Bilder des Events können auf der Webseite und auf Social Media dokumentiert werden.

Harald (2019) besagt zudem, dass die Grundlage jedes Events eine originelle Idee ist und dass es wichtig ist sich zu fragen, was die Menschen vom Event mitnehmen sollen. Im Idealfall sollen die Veranstaltungsbesucher die Botschaft des Events einprägen und nachhaltige Erinnerungen daran haben (Harald, 2019). Grundlach (2013) besagt, dass ein

Live-Kontakt zwischen Unternehmen und dessen Zielgruppe immer von Gefühlen der Besucher beeinflusst wird. Grundlach (2013) stellte Grundregeln für Redebeiträge an Veranstaltungen auf, welche auch für die Kommunikation mit Bewerbenden während Events gelten. Man sollte sich auf das Wesentliche konzentrieren, bei der Sprachweise authentisch bleiben, besser gut als zu lange Reden, da der Eindruck zählt und nicht die Länge des Monologs, es sollte sympathisch und unterhaltsam sein und der Gesprächspartner sollte miteinbezogen werden, indem man auf die Teilnehmenden eingeht (Grundlach, 2013). Für den Event sollten Vertreter des Unternehmens eingesetzt werden, die den potenziellen Bewerbenden ähnlich sind, gut über das Unternehmen informiert sind und authentisch auftreten, da Bewerbende durch diesen Ansprechpartner einen subjektiven Eindruck vom Arbeitgeber entwickeln (Kanning, 2017).

Da die Problematik der Rekrutierung ausreichender Pflegefachkräfte im Gesundheitswesen besteht, und auch das SPZ davon betroffen ist, ist in den nächsten Kapiteln dieser Arbeit das Ziel, zu untersuchen, welche der beschriebenen Massnahmen beim Praxispartner eingesetzt werden könnten.

Methoden

Im folgenden Kapitel wird die methodische Vorgehensweise der Untersuchung aufgezeigt. Zuerst wird die Methode des Experteninterviews für die Vorstudie erklärt und die Ergebnisse dazu erläutert. Anschliessend folgt die Erklärung der Methode des halbstandardisierten Interviews, welche bei der Hauptstudie angewendet wurde. Es wird die Notwendigkeit und Zielsetzung der Methode, die Stichprobe, die Interviewleitfadenkonstruktion, sowie die Durchführung der Untersuchung beschrieben. Zudem wird die Auswertungsmethodik erläutert.

Vorstudie: Experteninterview

Das Experteninterview ist laut Meuser und Nagel (2005) eine spezielle Form des Leitfadeninterviews. Im Experteninterview bildet die Person, mit ihrer Eigenschaft als Experte oder Expertin für ein bestimmtes Handlungsfeld, den zu analysierenden Gegenstand. Als Experten oder Expertinnen werden die Personen bezeichnet, welche über einen Zugang zu Informationen über Entscheidungsprozesse oder Personengruppen verfügen oder die Verantwortung für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung tragen (Meuser & Nagel, 2005). Das Wissen von Experten und Expertinnen kann eine zur Zielgruppe komplementäre Handlungseinheit bilden oder im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen (Meuser & Nagel, 2005).

In der vorliegenden Untersuchung war das Ziel der Experteninterviews die Ausgangslage, Herausforderungen und Zukunftsvorstellungen des SPZ's bezüglich Personalbeschaffung, Fachkräftemangel und Personalmarketing (Employer Branding und Active Sourcing) zu bestimmen.

Stichprobe. Es wurden zwei Experteninterviews mit Personen des Human Resource Management des SPZ's durchgeführt (siehe Tabelle 1). Diese Personen sind zuständig für die Rekrutierung medizinischer Fachkräfte und verfügen somit über hohe Expertise betreffend Herausforderungen und Problematiken bei der Personalbeschaffung von medizinischen Fachkräften. Zudem verfügen beide Personen Wissen über Personalmarketing und die Zukunftsvorstellungen des SPZ's bezüglich Personalmarketing durch Employer Branding und Active Sourcing.

Tabelle 1

Stichprobe Experteninterviews

Organisation	Geschlecht	Seit wann in der Organisation tätig	Position	Abkürzung
SPZ	männlich	2 Jahre	HR-Verantwortlicher SPZ	B1
SPZ	weiblich	8 Jahre	HR-Verantwortliche SPZ	B2

Interviewleitfaden. Für die Datenerhebung mittels eines Experteninterviews sollte nach Meuser und Nagel (2005) ein ausdifferenzierter Leitfaden verwendet werden. Leitfadengestützte Interviews tragen dazu bei, dass das Interesse der Forschenden eingegrenzt ist und sie dem Status von Experten und Expertinnen gerecht werden. Die Erstellung des Leitfadens lehnte sich an das SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011), welches die vier Schritte «Sammeln», «Prüfen», «Sortieren» und «Subsumieren» beinhaltet. Dieses Vorgehen ermöglicht das Explizieren und Vergegenwärtigen des eigenen theoretischen Vorwissens und dient den impliziten Erwartungen an die von den Interviewten zu produzierenden Erzählungen (Helfferich, 2011). Der Leitfaden (Anhang A) war in drei Bereiche aufgeteilt: Im ersten Teil wurden die Herausforderungen der Personalbeschaffung und die Problematik des Fachkräftemangels im SPZ erfasst. Im zweiten Teil wurde das Thema Personalmarketing im Allgemeinen thematisiert und der letzte Teil bezog sich auf das Personalmarketing im SPZ.

Durchführung. Für die Interviews wurde mit beiden Personen einen Termin vereinbart. Für die Durchführung reservierten die interviewten Personen ein Sitzungszimmer im SPZ. Dadurch war eine ruhige, ungestörte Atmosphäre sichergestellt. Es wurde anhand des erstellten Leitfadens vorgegangen. Damit der Inhalt der Gespräche festgehalten werden konnte, wurde mit Einverständnis der interviewten Personen eine Tonaufnahme der Interviews gemacht. Die Interviews dauerten ca. 60 Minuten.

Auswertungsmethodik. Nach der Durchführung der Experteninterviews wurden die Interviews mittels der Software MAXQDA transkribiert. Die Transkription folgte den Regeln der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014). Diese Methode ist in einem breiten Einsatzbereich anwendbar und gut geeignet für explorative Fragestellungen (Kuckartz, 2016). Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, die erhobenen Daten nach inhaltsanalytischen Regeln auszuwerten, ohne Einschränkung auf rein quantifizierbare Inhalte (Mayring 2010). Mittels der induktiven Kategorienbildung wurde das Datenmaterial in zwei Schritten reduziert (Mayring, 2010). Zuerst wurden nach Mayring (2010) die weniger bedeutsamen Textabschnitte gestrichen. In einem zweiten Schritt wurden ähnliche Paraphrasen zusammengefasst (Mayring, 2010). Somit bleiben zentrale Inhalte als Darstellung des Grundmaterials erhalten (Mayring, 2010). Die Kategorien wurden danach auf der Basis des Interviewmaterials, eigener Ideen und bereits vorhandenen Kategorien zur Thematik gebildet (Mayring, 2010). Nach Mayring (2010) wurden zudem die gebildeten Kategorien (siehe Anhang B) auf Inhalt und Form hin geprüft.

Vorstudie: Ergebnisse

Die Ergebnisse der Experteninterviews wurden mittels des Kategoriensystems (siehe Anhang B) während eines strukturierten Bearbeitungsprozesses herausgefiltert. In diesem Kapitel werden die Resultate zusammengefasst und mit Zitaten belegt, indem die zwei Experteninterviews gegenübergestellt und zusammengetragen werden.

Hauptkategorie: Herausforderung Personalbeschaffung. In dieser Hauptkategorie werden die Herausforderungen der Personalbeschaffung zusammengefasst. Es wird erwähnt, dass man sich auf einem schwierigen Markt befindet in Bezug auf die Gesundheitsberufe und die Ausbildungen lange dauern. Der Beruf als Pflegefachperson ist sehr streng, man hat unregelmässige Arbeitszeiten und heutzutage gibt es viele Weiterbildungsmöglichkeiten, was auch als ursächlich für den Mangel der Fachkräfte erwähnt wird. Die Experten erläuterten, dass es schwieriger ist diplomierte Pflegefachpersonen zu finden, welche einen Abschluss an

einer höheren Fachschule oder einer Fachhochschule absolviert haben, als Personen, welche eine Berufslehre als Fachfrau Gesundheit (FaGe) gemacht haben. Es zeigt sich aus den Experteninterviews, dass das SPZ vor allem auch vom Fachkräftemangel betroffen ist aufgrund des Aufbaus der neuen Station, da dadurch mehr Personal rekrutiert werden muss. Ebenfalls wurde auch erwähnt, dass es herausfordernd ist, Leute für das SPZ zu begeistern, da gegen aussen zu wenig bekannt ist, wie vielseitig das Fachgebiet ist. Auch der Bekanntheitsgrad des SPZ's als Arbeitgeber in erweiterten Regionen wird von einer Expertin als eher weniger gross eingeschätzt. Zudem sind sich die Experten einig im Punkt, dass die Hauptauswirkung des medizinischen Fachkräftemangels in einer Mehrbelastung der Mitarbeitenden resultiert.

Zitat **B1**: «In der Pflege sind wir vor allem stark betroffen aufgrund des Aufbaus der neuen Stationen, da wir mehr Leute brauchen. Vor dem Aufbau der zusätzlichen Stationen war der Mangel der Pflegekräfte etwas weniger schlimm aber auch in Zukunft wird dies immer ein Thema sein und der Fachkräftemangel wird zunehmen.»

Hauptkategorie: Aktuelles Vorgehen Personalbeschaffung. Diese Hauptkategorie beschreibt, wie das SPZ aktuell bei der Personalbeschaffung vorgeht. Es zeigt sich, dass das SPZ verschiedene klassische und neuere Kanäle bei der Personalbeschaffung anwendet. Der Fokus liegt jedoch darauf, dass die Stellen auf jobs.ch oder auf Social Media publiziert werden. Vereinzelt werden Stelleninserate auch in Fachzeitschriften oder Zeitungen veröffentlicht. Gelegentlich werden auch Events durchgeführt.

Zitat **B2**: «...der grösste Teil passiert durch Ausschreibungen im Internet.»

Hauptkategorie: Employer Brand SPZ. Diese Hauptkategorie widmet sich der Beurteilung der Employer Brand des SPZ's. Dabei wird in den Experteninterviews gesagt, dass das SPZ ein attraktives Angebot mit vielen Möglichkeiten für die Mitarbeitenden hat. Die Arbeitnehmenden des SPZ's haben viele Entwicklungsoptionen und ein internes sowie externes Weiterbildungsangebot, welches sie nutzen können. Zudem profitieren Mitarbeitende

von attraktiven Sozialleistungen. Entwicklungspotenzial der Employer Brand kristallisiert sich in den Experteninterviews, dass gegen aussen zu wenig bekannt ist, wie vielfältig das Fachgebiet ist. Es wird auch erwähnt, dass noch zu wenig nach aussen getragen wird, welche Angebote man hat.

Zitat **B2**: «...wir könnten noch bekannter machen, welche Vielfalt wir bieten, was es heisst, wenn man hier arbeitet, was es alles beinhaltet. Es ist aber halt eine Nische in der ganzen Medizin, aber ich denke wir können viel Spannendes anbieten, es ist einfach noch nicht ganz bekannt.

Hauptkategorie: Erfahrungen mit Personalmarketing. Diese Hauptkategorie beschreibt die Erfahrungen, welche die Personen mit Personalmarketing gemacht haben. In beiden Experteninterviews wurde erwähnt, dass sie viel Erfahrung mit Employer Branding, jedoch nur wenige Erfahrungen mit Active Sourcing gemacht haben.

Zitat **B2**: «Also zum Thema Active Sourcing habe ich noch fast keine Erfahrungen in der Praxis gemacht. Ich habe mal an einer Weiterbildung teilgenommen, wo dies ein Thema war. Diese hat mir aber gezeigt, dass dies eine sehr intensive Geschichte ist, wenn man dies aufbauen möchte und dass man wirklich Ressourcen haben muss, um dies umzusetzen.»

Hauptkategorie: Durchgeführte Personalmarketingmassnahmen im SPZ. Diese Kategorie erwähnt die Personalmarketingmassnahmen, welche bereits im SPZ durchgeführt werden. Zum Thema Active Sourcing, wird geäussert, dass es ein Mitarbeitendenempfehlungsprogramm gibt und dass sie einmal eine Kooperation mit dem Zentralschweizerbildungszentrum machen wollten, dies aber nicht zugelassen wurde. Zur Thematik des Employer Branding wird erläutert, dass die Angebote für die Mitarbeitenden sehr breit sind (Sozialleistungen, Kinderkrippe, Infrastruktur, Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten). Ebenfalls wird gesagt, dass die Jobplattform neu aufgesetzt

wurde und dass auch viel und regelmässig mit Social Media gearbeitet wird, wobei man diverse Beiträge postet und auch versucht mit Testimonials zu arbeiten.

Zitat **B2**: «...Mitarbeitende Leute empfehlen. Wir haben ja auch Vermittlungsgebühren, welche man erzielen kann, wenn man jemanden vermittelt. Wir haben schon einmal mit dem Zentralschweizerbildungszentrum in Alpnach einen Versuch gestartet, (..) aber dort war halt die Thematik, dass dies andere Spitäler auch möchten. Ich verstehe das auch, dass dies halt nicht so gewollt wird, sonst müsste man eine Arbeitgebermesse machen.»

Hauptkategorie: Zukünftige, mögliche Personalmarketingmassnahmen im SPZ.

Diese Kategorie beschreibt die Personalmarketingmassnahmen, welche in Zukunft für das SPZ möglich wären. Zum Thema Active Sourcing wurde in den Experteninterviews gesagt, dass sie sich vorstellen könnten, Events durchzuführen, wobei sie ehemalige Mitarbeitende einladen, um diese allenfalls wieder zurückzugewinnen. Zudem ist vorstellbar, dass Mitarbeitende Gastvorträge an Schulen oder Universitäten halten, um so den Betrieb attraktiv darzustellen. In einem Interview wurde auch angesprochen, dass wenn man Ressourcen schaffen könnte, wäre die aktive Ansprache, indem man Personen auf Social Media anschreibt, eine grosse Chance. Für zukünftige Massnahmen zum Employer Branding wurden in den Experteninterviews genannt, dass man noch mehr Werbung machen sollte welche Angebote das SPZ hat und wie vielfältig und abwechslungsreich das Fachgebiet und das Haus ist.

Zitat **B2**: «Was wir auch merken ist, dass die Leute aus den Disziplinen nicht wissen, dass wir beispielsweise eine Intensivstation haben. Ich glaube, da dürften wir sicher auch noch mehr Werbung machen, welche Bereiche wir alle anbieten. Welche verschiedenen Berufsgruppen. Ich denke das ist gar nicht so bekannt. Man sollte allenfalls auch mit Testimonials im Haus bekannt machen, dass es diese

Talentprogramme gibt. Ich glaube es ist vielleicht noch nicht so stark verbreitet und bekannt.»

Hauptkategorie: Chancen, Risiken und Grenzen von Personalmarketing. Die letzte Hauptkategorie erläutert Chancen, Risiken und Grenzen von Personalmarketing. Als Chancen des Personalmarketings wurden genannt, dass man Aufmerksamkeit schafft um neue Mitarbeitende anzuziehen aber auch bestehende Mitarbeitende im Unternehmen behalten kann. Bei den Risiken wird in den Interviews erwähnt, dass es nicht einfach ist herauszufinden, wie man es schafft einen Eindruck zu generieren, welcher möglichst vielen Leuten eine bessere Vorstellung des Unternehmens gibt. Zudem wird auch gesagt, dass gerade, wenn man die aktive Ansprache verwendet, ein gutes Controlling nötig ist, da man sonst die Leute schnell verärgern kann. Auch im Internet muss man laut einer Expertin darauf achten, dass man nicht zu aggressiv ist, da sonst auch Gefahr läuft, dass man schlechte Bewertungen bekommt. Als eine der grössten Grenze wird genannt, dass Personalmarketing grosse finanzielle Ressourcen benötigt. Auch die Erreichbarkeit der Personen wird als Grenze erwähnt. Wie man möglichst viele Personen erreichen kann in einer Form welche neu ist aber mit der man den Ruf der Stiftung nicht gefährdet, wird auch als Herausforderung genannt.

Zitat **B2:** (.) So positiv es sein kann, kann man auch schnell negativ auffallen, dass man zu aggressiv ist und dann im Netz schlechte Bewertungen bekommt.»

Hauptstudie: Halbstandardisierte Interviews

Das Ziel qualitativer Methoden ist es, Neues zu entdecken und empirisch fundierte Theorien zu untersuchen (Flick, 2014). Die Methoden der qualitativen Forschung sind dem Gegenstand gegenüber offen gegliedert, um somit der Differenziertheit des Alltags gerecht zu werden (Flick, 2014). Für diese Erhebung bietet sich das halbstandardisierte Leitfadenterview an, da persönliche Sichtweisen der Befragten relevant sind. Im halbstandardisierten Interview wird der komplexe Wissensstand der interviewten Personen durch die Beantwortung der Fragen rekonstruiert (Flick, 2014).

In dieser Untersuchung war das Ziel der halbstandardisierten Interviews die Erfahrungen der Interviewten, sowie sinnvolle Massnahmen in Bezug auf den Fachkräftemangel und Personalmarketing, zu erfassen.

Stichprobe. Insgesamt wurden sechs Personen interviewt. Diese Personen setzten sich zusammen aus drei Pflegefachpersonen, welche im SPZ arbeiten und weiteren drei Pflegefachpersonen, welche nicht im SPZ arbeiten (siehe Tabelle 2). Die Pflegefachpersonen, welche im SPZ arbeiten, ermöglichten eine interne Sicht auf die Erfahrungen mit dem Fachkräftemangel und Massnahmen, welche der eigene Arbeitgeber generieren könnte, um mehr Fachpersonal anzusprechen und die bestehenden Mitarbeitenden an das Unternehmen zu binden. Bei den drei Personen, welche nicht im SPZ arbeiten, wurde eine externe Sicht generiert und es wurde erfasst, mit welchen Erfahrungen bezüglich Fachkräftemangel und Personalmarketing sie bisher konfrontiert wurden oder welche Massnahmen sie als sinnvoll für das SPZ erachten würden.

Tabelle 2

Stichprobe halbstandardisierte Interviews

Organisation	Geschlecht	Seit wann in der Organisation tätig	Position	Abkürzung
SPZ, Nottwil	weiblich	> 5 Jahre	Pflegefachfrau FH	B3
SPZ, Nottwil	männlich	> 10 Jahre	Pflegefachmann HF	B4
SPZ, Nottwil	weiblich	> 2 Jahre	Pflegefachfrau FH	B5
Luzerner Kantonsspital, Luzern	weiblich	> 2 Jahre	Pflegefachfrau HF in Ausbildung (letztes Ausbildungsjahr)	B6
Zuger Kantonsspital, Baar	weiblich	> 2 Jahre	Pflegefachfrau HF	B7
Spitex Dagmersellen, Dagmersellen	weiblich	> 2 Jahre	Pflegefachfrau HF	B8

Interviewleitfaden. Ausgangslage für die Erstellung des Interviewleitfadens waren die Ergebnisse der Experteninterviews. Anschliessend wurde der Leitfaden erneut nach dem SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011) erstellt. Einige Fragen wurden in ähnlicher Form gestellt wie bei den Experteninterviews, um eine erweiterte Sichtweise zu den Fragen zu erlangen. Zusätzlich wurden Fragen generiert, welche die Ergebnisse der Experteninterviews ergänzen und ausbauen. Der Interviewleitfaden (siehe Anhang C) setzte sich aus vier Teilen zusammen: Im ersten Teil wurde die Ausgangslage des SPZ's als Arbeitgeber erfragt, anschliessend wurde die Problematik des Fachkräftemangels erhoben. Im dritten Abschnitt wurde

Personalmarketing thematisiert und zum Schluss wurde noch auf das Personalmarketing im SPZ eingegangen.

Durchführung. Für die Durchführung der Interviews mit den Personen, welche im SPZ arbeiten, wurde ein Raum reserviert, um eine ruhige Atmosphäre zu schaffen und Störquellen zu vermeiden. Zwei Interviews, mit Personen, die nicht im SPZ arbeiten fanden in einem ruhigen Kaffee statt. Ein Interview wurde via Skype geführt. Alle Interviews wurden anhand des Leitfadens durchgeführt und in Einverständnis der interviewten Person mittels einer Tonaufnahme aufgezeichnet. Die Interviews dauerten 30 bis 60 Minuten.

Auswertungsmethodik. Die halbstandardisierten Interviews wurden nach der Durchführung mit der Software MAXQDA transkribiert. Die Transkription wurde wie bei den Experteninterviews nach den Regeln von Kuckartz (2016) gemacht. Zur Auswertung der Daten wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) gewählt. Zuerst wurden die Daten anhand der deduktiven Methode kategorisiert. Dabei wurde das Datenmaterial anhand des bestehenden Kategoriensystems der Experteninterviews analysiert (Mayring, 2010). Es wurde überprüft, welche Konstrukte in Beziehung zueinanderstehen. In einem zweiten Schritt wurde die induktive Kategorienbildung angewendet, um anhand des Leitfadens der halbstandardisierten Interviews ergänzende Kategorien zu bilden (Mayring, 2010). Anschliessend wurde das Material den Kategorien (siehe Anhang D) zugeordnet (Mayring, 2010).

Ergebnisse

In diesem Kapitel werden zuerst die Ergebnisse der Hauptstudie dargestellt. Anschliessend werden die Ergebnisse der Vor- und Hauptstudie in einer Synthese erläutert und zusammengefasst.

Hauptstudie: Ergebnisse

Die Ergebnisse der halbstandardisierten Interviews werden mittels des Kategoriensystems (siehe Anhang D) abgeleitet und die sechs Interviews gegenübergestellt und zusammengetragen. Mit Zitaten der interviewten Personen werden die Ergebnisse belegt.

Hauptkategorie: Bewerbung im SPZ. Bei der ersten Hauptkategorie handelt es sich um die Bewerbung im SPZ. Alle aktuellen Mitarbeitenden haben das SPZ aufgrund der Stiftung oder aus den Medien schon vor der Bewerbung gekannt. Diese Personen haben im Rahmen ihrer Ausbildung ein Praktikum im SPZ gemacht und sich nach der Ausbildung beworben, da ihnen das Praktikum sehr gut gefallen hat. Erst während den Praktika hat sich der Gedanke entwickelt, sich nach der Ausbildung im SPZ zu bewerben.

Die potenziellen Bewerbenden haben gesagt, dass sie sich bewerben würden, da das SPZ einen guten Ruf hat als Arbeitgeber und dass sie sich vorstellen können, dass man einen guten Bezug zu den Patienten hat, wenn man sie längerfristig betreut. Eine Person sagte, dass sie das Fachgebiet sehr spannend findet und man sehr viel lernen und sich ein grosses Fachwissen aneignen kann. Es wird aber auch gesagt, dass das Fachgebiet ein Grund wäre, wieso man sich nicht bewirbt.

Zitat **B6**: «Ja, ehrlich gesagt schon, da wir das SPZ besichtigt haben mit der Schule. Ich habe das Gefühl, dass es einen sehr guten Arbeitgeber ist, sie haben auch sehr gute Arbeitsbedingungen, zum Teil besser als das Luzerner Kantonsspital, dies wurde einem schon bewusst.»

Hauptkategorie: Ursachen Fachkräftemangel SPZ. In dieser Hauptkategorie werden die Ursachen für den Fachkräftemangel im SPZ festgehalten. Der Standort als Ursache für den Fachkräftemangel hat nur eine Person genannt. Alle anderen finden, dass der Standort nicht der ausschlaggebende Punkt für den Fachkräftemangel ist. Im Punkt Bekanntheitsgrad als Arbeitgeber sind sich die Mehrheit der interviewten Personen einig. Es wird gesagt, dass sie denken, dass das SPZ als Arbeitgeber vor allem in der Umgebung bekannt sei. Geht man aber über die Kantonsgrenze hinaus oder sogar über die Zentralschweiz oder Landesgrenze kennt man einfach die Stiftung aber als Arbeitgeber wird der Bekanntheitsgrad als weniger hoch eingeschätzt. Die Personen, welche nicht im SPZ arbeiten, äussern sich eher darin, dass es ein Fachgebiet ist, das eher nicht so abwechslungsreich ist und man sich zu stark spezialisiert. Personen, welche im SPZ arbeiten sagten, dass es ein sehr spannendes Fachgebiet ist, welches am Anfang komplex ist und man viel Zeit für die Einarbeitung benötigt. Zwei dieser Personen haben geäußert, dass sie auch erst erfahren haben, wie abwechslungsreich der Alltag im SPZ ist, als sie begonnen haben dort zu arbeiten und dass sie denken, dass den aussenstehenden Personen nicht bekannt ist, wie abwechslungsreich das Fachgebiet wirklich ist. Eine Person sagte auch, dass das Fachgebiet abschrecken kann aufgrund der Schicksalsschläge, da nicht alle mit dem umgehen können. Die Hälfte der interviewten Personen sehen auch die hohe Arbeitsbelastung als eine Ursache für den Fachkräftemangel. Ihrer Meinung nach ist es auch körperlich und psychisch sehr anspruchsvoll im SPZ, was wiederum ein Grund sein kann, wieso die Leute nicht hier arbeiten wollen oder nach kurzer Zeit wieder gehen. Es wird auch erwähnt, dass der Lohn eher höher sein könnte und die Arbeitszeiten nicht attraktiv sind, was ursächlich sein kann für den Fachkräftemangel. Auch die Ausbildungsdauer wird als Grund genannt, weshalb es allgemein zu wenig Fachkräfte auf dem Markt hat. Zwei der interviewten Personen sagten, dass es eine Veränderung gibt in den Generationen und dass man nicht mehr so viele Jahre am

selben Arbeitsort bleibt wie früher und vor allem junge Leute nach wenigen Jahren wieder etwas Neues sehen möchten.

Zitat **B3**: «Ich habe erst erfahren wie vielfältig es ist, als ich hier begonnen habe zu arbeiten. Ich bin überzeugt, dass wir genau dort ansetzen müssten, auch bei der Sensibilisierung der Schulen vielleicht, um aufzuzeigen, was es überhaupt heisst, was man alles lernen kann bei uns. Ich habe auch schon zwei Personen im Zug erkannt, die an der FH studieren und gerade über das SPZ diskutierten, dass sie nicht die ganze Zeit waschen und transferieren möchten. Somit habe ich gemerkt, dass sie ganz ein falsches Bild von der Tätigkeit im SPZ haben.»

Hauptkategorie: Konsequenzen Fachkräftemangel im Arbeitsalltag. Die Mehrheit der Interviewten sind sich in diesem Punkt einig, dass unzufriedenes Pflegepersonal eine Reaktion ist auf den Fachkräftemangel. Diese Unzufriedenheit entsteht bei diesen Personen dadurch, dass sie den Wünschen der Patienten nicht mehr gerecht werden können, weil sie zu wenig Zeit haben und oft auch Überstunden leisten müssen. Man muss vermehrt Prioritäten setzen und Patienten müssen auf gewisse Dienstleistungen verzichten was ebenfalls Unzufriedenheit bei den Patienten hervorruft.

Zitat **B8**: «Man kann manchmal den Wünschen der Patienten nicht immer gerecht werden, da man oft zu wenig Zeit hat. Dies schafft auch manchmal ein bisschen Unzufriedenheit, es ist so ein Ausbalancieren wie setze ich die Prioritäten.»

Hauptkategorie: Erfahrung mit Personalmarketing. Diese Kategorie beschreibt die Erfahrungen mit Personalmarketing. Die interviewten Personen haben verschiedene Erfahrungen gemacht mit Active Sourcing. Die meist genannte Massnahme war, dass die Personen auf Social Media angeschrieben wurden von Unternehmen. Dabei handelte es sich jedoch um eher allgemein gehaltene Nachrichten, welche für die Befragten zu wenig persönlich waren. Zwei Personen sagten auch, dass sie von Mitarbeitenden der entsprechenden Organisationen angesprochen wurden. Zudem wurde auch von Personen

genannt, dass sie im Rahmen der Ausbildung verschiedene Betriebe besichtigen konnten und somit in Form eines Events angesprochen wurden. Diese zwei Erfahrungen bewerten die Befragten als sehr positiv erlebt zu haben. Die Mehrheit der Befragten äusserte, dass sie Betriebe kennen, welche Employer Branding durchführen. Verschiedene Massnahmen wurden genannt wie, Medienberichte, Aktivitäten auf Social Media, auch diverse Angebote für Mitarbeitende wie Rabatte, Weiterbildungsmöglichkeiten und Sozialleistungen. Was auch von jemandem angesprochen wurde ist, dass die höheren Instanzen auf die Stationen gehen und sich Zeit nehmen, um zu erfahren wie es an der Basis läuft.

Zitat **B6**: «Ja, das machen momentan sehr viele Betriebe. Das SPZ ist auch einer davon. Sie haben unsere Schulklasse eingeladen für eine Besichtigung und wir bekamen Broschüren und Flyer, wo man sich melden kann, wenn man Interesse habe. Das Luzerner Kantonsspital hat dasselbe auch gemacht, sie haben einen Apéro gemacht und alle Abteilungsleitungen haben ihre Abteilungen vorgestellt und gesagt, wo dass sie Stellen frei haben und dass sie sich freuen würden. (..) Ich finde es eigentlich noch interessant diese verschiedenen Betriebe kennenzulernen und zu erfahren, (..) welche Möglichkeiten wir haben, wo wird was angeboten. (..) Somit kann man eher Mal direkt vergleichen, (..) sonst erfährt man gar nicht, wie sich die Unternehmen als Arbeitgeber präsentieren.»

Hauptkategorie: Employer Brand SPZ. Die Stärken der Employer Brand, welche die aktuellen Mitarbeitenden erwähnten sind, dass das SPZ gute Sozialleistungen, Sportangebote, Entwicklungsmöglichkeiten, verschiedene Arbeitszeitmodelle und Vaterschaftsurlaub hat, was es ermöglicht, Familie und Beruf zu vereinbaren. Entwicklungspotenzial sehen die Mitarbeitenden in der Employer Brand des SPZ's im Aspekt, dass man noch stärker an den Fachhochschulen Werbung machen könnte. Zudem wird auch genannt, dass lohntechnisch und in Bezug auf die Digitalisierung noch Potenzial nach oben wäre. Auch die Präsenz der höheren Dienste könnte laut den Mitarbeitenden höher

sein. Ein weiterer Punkt ist, dass die Mitarbeitenden finden, dass oft immer nur von der Gönnerschaft Werbung gemacht wird und zu wenig für das SPZ als Arbeitgeber.

Zitat **B3**: «Ich glaube wir haben sehr viele Stärken. (.) Gerade bezüglich Sozialleistungen, auch die Möglichkeit Familie und Beruf zu vereinbaren ist im Vergleich zu anderen Pflegeinstitutionen sehr gut. Man bietet viele Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungen, das hält auch die Leute hier. Die Arbeitszeitmodelle mit dem Springerpool sind sicher auch eine gute Sache.»

Hauptkategorie: Gute Employer Brand eines Arbeitgebers. Diese Kategorie beinhaltet Aspekte, die eine gute Employer Brand eines Unternehmens ausmachen.

Für die Befragten sind folgende Punkte ausschlaggebend für eine gute Employer Brand einer Organisation: Weiterbildungsmöglichkeiten, Sozialleistungen, ein guter Personalschlüssel, elektronische Dokumentationssysteme, flache Hierarchien, Lohn und Infrastruktur.

Zitat **B8**: «Für mich ist sicher wichtig, die Sozialzulagen, wie gute Unterstützung man auch bei Krankheitsfällen hat, (..) dann die Infrastruktur, das Erscheinungsbild, der Betrieb muss mit der Zeit gehen, auch digital. Flache Hierarchien sind mir auch sehr wichtig aber eine gute Führung, die strukturiert ist, braucht es trotzdem, aber man kann ja trotzdem flache Hierarchien haben. Weiterbildungsmöglichkeiten finde ich auch ein wichtiger Bestandteil des Unternehmens»

Hauptkategorie: Personalmarketing sinnvoll für den Fachkräftemangel. Alle Befragten sind sich in diesem Punkt einig. Personalmarketing ist sinnvoll und notwendig, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Es wird als sehr wichtig erachtet, dass man Bedingungen schafft, unter welchen Arbeitnehmende arbeiten möchten. Man sollte auch verschiedene Kanäle für das Personalmarketing nutzen.

Zitat **B4**: «Ja, das muss man auf jedenfall machen, da die normalen Kanäle wie jobs.ch, paraplegie.ch oder andere Portale (..) die altbewährten Dinge reichen einfach

nicht mehr. Man muss mehr bieten (..) vor allem auch für junge Leute, man muss attraktiv sein und da ist Social Media sicher ein guter Weg. Man muss auch bekannt machen was der Betrieb bietet, sei das Job-Sharing oder andere Jobmodelle so gut es auch geht. (..) Ich denke man muss da aktiv sein und breiter werden.»

Hauptkategorie: Ansprechende Kontaktaufnahme. Diese Kategorie beschreibt, welche Kanäle für die Kontaktaufnahme von den Befragten als ansprechend wahrgenommen werden würden. Social Media findet die Hälfte der Befragten als ansprechend und sehr zeitgemäss, vor allem bei den jüngeren Generationen. Es wird aber erwähnt, dass wenn man auf Social Media kontaktiert wird, dass es wichtig ist, dass persönliche Aspekte in der Nachricht sind wie, warum man gerade diese Person kontaktiert, wie man auf diese Person aufmerksam geworden ist und was angeboten wird im Unternehmen. Ebenfalls sollte die Nachricht etwas Aussergewöhnliches beinhalten, wie zum Beispiel ein Hinweis auf einen Blog. Die Interviewten finden auch Events sehr ansprechend. Seien dies Events an den Schulen oder im Unternehmen selbst, wobei man einen Einblick hat wie es im Unternehmen abläuft und wie das Unternehmen eingerichtet ist. Die Mitarbeitendenempfehlung wird auch als sehr wertvoll bewertet. Die Fachpersonen schätzen es, wenn sie aus erster Hand erfahren, wie es ist in einem entsprechenden Betrieb zu arbeiten und was angeboten wird. Dieser Kanal wird von der Mehrheit als sehr vertrauenswürdig empfunden. Auch an den Hochschulen sehen die Befragten Potenzial, das noch ausgeschöpft werden könnte. Sei dies indem man einen Event im Betrieb veranstaltet, Gastreferate hält oder in Schulen die Gefässe der Bildungsmessen nutzt.

Zitat **B3**: «Was ich immer auch gut finde ist, wenn es über das Netzwerk läuft, wenn man eine Referenz einholen kann und fragen kann, wie ist das dort so, weil Marketing ist das einte, aber die Realität sieht dann manchmal anders aus. Es wäre sicher super, wenn man einen Austausch mit jemandem hätte, der dort arbeitet oder einen Einblick hätte wie läuft es oder wie ist es hier zu arbeiten.»

Hauptkategorie: zukünftige, mögliche Personalmarketingmassnahmen im SPZ. Die letzte Hauptkategorie beinhaltet die Massnahmen, welche das SPZ in Zukunft durchführen könnte in Bezug auf das Personalmarketing. Massnahmen, welche in Zukunft zum Active Sourcing durchgeführt werden könnten, wären zum Beispiel, dass man Personen auf Plattformen wie LinkedIn kontaktiert und die Leute mit einer persönlichen Komponente anspricht. Diese Nachrichten sollten auch klar aufzeigen, was das SPZ bietet und vielleicht sogar einen Link beinhalten wo Personen, welche bereits im SPZ arbeiten in einem Video erzählen, wie es ist im SPZ zu arbeiten. Dies würde laut den Befragten sicherlich die Fachpersonen besser abholen als wenn man einfach ein Jobinserat postet. Zudem wird auch mehrmals erwähnt, dass man an die Schulen gehen sollte, um dort die Absolvierenden abzuholen, welche nach der Ausbildung auf Stellensuche sind. Die Form von Events, welche im Unternehmen selbst stattfinden werden am positivsten gewertet. Auch das Mitarbeitendenempfehlungsprogramm wird als eine Massnahme angesehen, welche man in Zukunft beibehalten sollte. Für die Bindung der Mitarbeitenden sollten Massnahmen ergriffen werden wie, dass man Rahmenbedingungen mit Teilzeitarbeit schafft, um so allen Mitarbeitenden die Möglichkeit zu bieten möglichst lange im Beruf arbeiten zu können, trotz der anstrengenden Arbeit im SPZ. Zudem fiel auch Gewicht darauf, dass die Präsenz der höheren Dienste an der Basis erhöht und die Mitarbeitenden stärker in die Prozesse einbezogen werden sollten. Als wichtigen Aspekt wurde auch genannt, dass die externe Präsenz erhöht und das SPZ auch in der ganzen Schweiz als Arbeitgeber bekannt gemacht werden sollte. Ebenfalls wurde auch gesagt, dass man für die älteren Generationen oder Personen, die nicht mehr in der Ausbildung sind, Jobinserate oder Werbung für die Events in der Fachzeitschrift SBK veröffentlichen könnte. Grundsätzlich wird mehrmals erwähnt, dass es wichtig ist, mehrere Kanäle zu verwenden, da nicht alle Personen auf dieselben Kanäle reagieren. Für jüngere Generationen sind laut den Interviewten eher Social Media und Veranstaltungen im Rahmen der Ausbildung ansprechend und für die älteren Personen eher

klassische Kanäle wie Zeitungen, Radio, Fernseher worüber man Werbung für Events oder Stellen machen kann.

Zitat **B6**: «Ich finde der Event, an dem wir waren, eine gute Idee, weil wir sind ja jetzt kurz vor dem Abschluss wo alle eine Stelle suchen. Das ist der optimale Zeitpunkt sich einzubringen. Ich fand es cool, dass man durch den Event das ganze Equipment anschauen kann, was man in der Schule halt nicht sieht. Daher finde ich es noch besser als wenn sie in die Schule kommen.»

Synthese Vorstudie und Hauptstudie

Betrachtet man die Experteninterviews und die halbstandardisierten Interviews miteinander, lassen sich in einigen Punkten Gemeinsamkeiten erkennen.

Bei den Ursachen für den Fachkräftemangel im SPZ wird in den Experteninterviews genannt, dass die Vielfältigkeit des Fachgebiets gegen aussen wenig bekannt ist. Dasselbe wird in den halbstandardisierten Interviews erwähnt. Die Befragten, welche nicht im SPZ arbeiten äusserten, dass sie finden, dass das Fachgebiet nicht so abwechslungsreich ist. Die Personen, welche im SPZ arbeiten sagten, dass die Arbeit im SPZ sehr vielfältig und abwechslungsreich ist, sie dies aber erst erfahren haben, als sie begonnen haben dort zu arbeiten.

Zwei weitere Punkte, die in den Experteninterviews genannt wurden waren, dass die Ausbildung zur Pflegefachperson sehr lange dauert und die unregelmässigen Arbeitszeiten den Fachkräftemangel beeinflussen. Die halbstandardisierten Interviews belegten diese zwei Punkte ebenfalls.

Ein letzter Punkt, der in Bezug auf den Fachkräftemangel im SPZ in beiden Erhebungen genannt wurde war, dass das SPZ als Arbeitgeber in der Region ein hoher Bekanntheitsgrad hat, dieser aber in den erweiterten Regionen über den Kanton oder die Schweiz hinaus eher kleiner sei. Es wurde gesagt, dass zwar die Stiftung und die Gönnerschaft bekannt ist, aber als Arbeitgeber der Bekanntheitsgrad eher niedriger ist.

Bei den Auswirkungen des Fachkräftemangels waren sich die Befragten der Experteninterviews und die der halbstandardisierten Interviews einig, dass dieser zu einer Mehrbelastung der Pflegefachpersonen führe.

Bei der Beurteilung der Employer Brand des SPZ's zeigte sich, dass die Experten und die befragten Mitarbeitenden der Meinung sind, dass das SPZ ein attraktives Angebot hat was Sozialleistungen, Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten anbelangt. Es wird laut den Interviewten gegen aussen zu wenig bekannt gemacht, was das SPZ bietet, wie gross die Vielfalt des Fachbiets ist und viele haben laut ihnen eine falsche Wahrnehmung vom Fachgebiet.

In Bezug auf die zukünftigen, möglichen Personalmarketingmassnahmen zeigen sich Gemeinsamkeiten bei den Active Sourcing-Strategien. Die Interviewten der Experteninterviews besagen, dass Events, stärkere Kooperationen mit den Schulen und auch die aktive Ansprache im Internet Chancen wären, um in Zukunft mehr potenzielle Kandidaten anzusprechen. In den halbstandardisierten Interviews werden dieselben Punkte gesagt. Als zukünftige Employer Branding-Massnahme wird in beiden Interviewarten genannt, dass man das Angebot des SPZ's als Arbeitgeber bekannter machen sollte.

Diskussion

In der Diskussion werden die Haupteckkenntnisse zusammengefasst und anschliessend daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet. Zudem wird die vorliegende Arbeit kritisch gewürdigt und einen Ausblick gegeben.

Haupteckkenntnisse

Der Mangel an Pflegefachkräften ist bereits jetzt ein globales Problem und wird in Zukunft noch zunehmen aufgrund des erhöhten Bedarfs an Pflegepersonal (WHO16b). Wie die Theorie zeigt, wirkt sich der Personalmangel auf die Pflegekräfte aus, indem sie einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt und gestresst sind, was Gesundheitsbeeinträchtigungen zur Folge haben kann (Aiken et al., 2012). Zudem zeigt sich auch in der Studie von Graham et al. (2011), dass diese Faktoren einen bedeutenden Zusammenhang mit der Arbeits- und Patientenzufriedenheit haben.

Aus den Interviews zeigt sich, dass das SPZ vom Mangel an Pflegepersonal betroffen ist, da aufgrund des Aufbaus einer neuen Station der Bedarf an Personal höher ist. Zudem wird auch erwähnt, dass ursächlich für den Mangel im SPZ der geringe Bekanntheitsgrad als Arbeitgeber ausserhalb der Region ist und dass gegen aussen nicht bekannt ist, wie vielfältig das Fachgebiet ist. Die Theorie wird in den Interviews widerspiegelt, indem die Auswirkungen des Fachkräftemangels in einer Mehrbelastung der Mitarbeitenden, geringerer Arbeitszufriedenheit und niedriger Patientenzufriedenheit resultiert. Im Gesundheitswesen ist es aufgrund des erhöhten Bedarfs eine grosse Herausforderung qualifiziertes Pflegefachpersonen zu rekrutieren. Daher ist es wichtig, Instrumente einzusetzen, mit denen man die Zielgruppe ansprechen und für sich gewinnen kann. Mit dieser Thematik setzt sich auch das Schweizer Paraplegiker- Zentrum auseinander und daher wird folgend die Fragestellung, mit welchen Massnahmen das SPZ medizinische Fachkräfte im Bereich Pflege erfolgreich ansprechen und für sich gewinnen kann, beantwortet. Institutionen müssen für

potenzielle Bewerbende mithilfe externer Personalmarketingmassnahmen attraktiv erscheinen und durch interne Personalmarketingmassnahmen die aktuellen Mitarbeitenden an das Unternehmen binden (Harald, 2019). Aus den Interviews zeigt sich, dass die Pflegefachpersonen bereits verschiedene Erfahrungen gemacht haben mit Personalmarketing aber die Massnahmen noch weiter ausgebaut werden können. Damit man alle Altersgruppen mit Personalmarketing erreicht, ist es wichtig, dass man verschiedene Kanäle nutzt. Die Befragten sind sich einig, dass Personalmarketing immer wichtiger wird und es notwendig ist, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Eine externe Personalmarketingmassnahme ist das Active Sourcing, wobei es darum geht die potenziellen Bewerbenden durch Strategien, wie Social Media Recruiting, Mitarbeitendenempfehlungsprogramm, Campus Recruiting oder Events, anzusprechen. Social Media Recruiting wird vor allem von den jüngeren Generationen als sehr positiv empfunden (Weitzel et al. 2013). Die Ansprache auf Social Media sollte zudem mit Empathie und Verstand gemacht werden (Strzygowski, 2014). Dies bestätigte sich auch in den Interviews, jedoch kommt da hinzu, dass die Pflegenden sich wünschen, dass die Ansprache auf Social Media persönliche Komponenten beinhaltet und nicht eine standardisierte Nachricht ist. Daher lässt sich ableiten, dass es als wichtig empfunden wird zu erfahren, welche Kriterien das Unternehmen veranlasst haben genau diese Person anzusprechen. Die potenziellen Bewerbenden fühlen sich durch diese persönlichen Aspekte mehr angesprochen, da diese Ansprache stärker auf ihre Persönlichkeit abgestimmt ist. Das Mitarbeitendenempfehlungsprogramm, welches das SPZ bereits hat, wird in der Theorie als sehr erfolgreiche Massnahme deklariert, da Unternehmen über ihre Mitarbeitenden ein riesiges Netzwerk haben (Strzygowski 2014) und aus sozialpsychologischer Sicht gute Leute, gute Leute kennen und diese über starke Netzwerke verfügen. Seitens der potenziellen Bewerbenden zeigt sich, dass persönliche Empfehlungen als sehr zuverlässig erachtet werden (Trost, 2012). Dies wird auch in den Interviews bestätigt. Die interviewten sind der Meinung, dass die Mitarbeitenden eine vertrauensvolle Quelle sind,

um zu erfahren, wie es ist in einem Unternehmen zu arbeiten. Eine weitere empfehlenswerte Massnahme ist das Campus Recruiting. Tritt man mit den Studierenden in Kontakt, hat man dadurch die Chance, zukünftige potenzielle Mitarbeitende zu gewinnen (Troost, 2012). In den Interviews wird bei dieser Massnahme eine hohe Wichtigkeit erwähnt. Man sollte vermehrt an die Schulen gehen, Präsentationen oder Lernveranstaltungen machen oder Schulklassen einladen, um somit das Unternehmen bekannt zu machen oder einen Einblick in die Institution zu ermöglichen. Zudem werden Events im Unternehmen oder an Schulen als gute Möglichkeit erachtet, um Pflegefachpersonen anzusprechen (Harald, 2019). Aus den Interviews bestätigt sich, dass Events vor allem eine sehr positive Wirkung haben, da die Pflegefachpersonen einen ersten Einblick in das Unternehmen haben können und die Infrastruktur vor Ort besichtigen und sich mit Mitarbeitenden der Organisation austauschen können.

Neben dem Active Sourcing zeigt sich Employer Branding als interne und externe Personalmarketingmassnahme. Interne Massnahmen dienen dazu, aktuelle Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden und externe Massnahmen haben das Ziel den Arbeitgeber so darzustellen, dass er attraktiver wahrgenommen wird als andere Unternehmen und somit Bewerbende angezogen werden (Backhaus & Tikoo 2004). Zur Employer Brand gehören die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, der Aufgabenzuschnitt und auch die kulturellen Aspekte, die den Arbeitsalltag im Unternehmen ausmachen (Lukasczyk 2012). In Bezug auf die Employer Brand des SPZ's wird in den Interviews erwähnt, dass das SPZ ein sehr gutes Angebot habe. Entwicklungspotenzial zeigt sich bezüglich der Kommunikation und Präsenz der höheren Instanzen. Würde diese stärker gewährleistet, könnte ein besserer Einbezug der Mitarbeitenden in die strategischen Prozesse gewährleistet werden. Zudem sehen die Interviewten auch Potenzial in Bezug auf die Digitalisierung, um die Arbeitsprozesse zu vereinfachen. Es wird gesagt, dass das SPZ sich gegen aussen noch stärker präsentieren sollte, indem vermehrt gezeigt wird, wie vielfältig es ist im SPZ zu arbeiten und welche Angebote

die Institution hat. Somit würden falsche Wahrnehmungen gebrochen und den Pflegefachpersonen würde bewusst werden, dass sie sich nicht auf ein Fachgebiet reduzieren.

Diese Massnahmen werden als grosse Chance gesehen, um bestehendes Personal an das Unternehmen zu binden und mehr Pflegefachkräfte anzusprechen und für sich zu gewinnen. Als Grenze des Personalmarketings im SPZ wird gesehen, dass es sehr ressourcen- und zeitintensiv ist. Es besteht auch das Risiko, dass man durch eine zu aggressive Form des Personalmarketings einen schlechten Eindruck generieren kann und dadurch den Ruf des Arbeitgebers, sowie der Stiftung gefährden kann.

Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Hauptkenntnissen werden in diesem Kapitel Handlungsempfehlungen für das SPZ vorgeschlagen, wie die Personalmarketingmassnahmen in Zukunft gestaltet werden könnten.

In Bezug auf Employer Branding wird als interne Massnahme empfohlen, die Präsenz der höheren Instanzen an der Basis zu verstärken, damit die Mitarbeitenden spüren, dass sie verstanden werden und man sich ihren Bedürfnissen und Wünschen annimmt. Ein weiterer Vorschlag ist, dass man sich in Bezug auf die Digitalisierung noch weiterentwickelt, um den Pflegenden vereinfachte Prozesse zu gewährleisten. Als externe Employer Branding Massnahme wäre ein Vorschlag, dass man das SPZ als Arbeitgeber in der ganzen Schweiz bekannter macht indem man beispielsweise auf Social Media oder anderen Kanälen Beiträge publiziert, welche sich auf den Arbeitgeber beziehen und nicht auf die Stiftung. Eine zusätzliche Variante, um die Employer Brand zu fördern ist, dass man gegen aussen präsentiert, wie vielfältig das Fachgebiet ist und was das SPZ den Mitarbeitenden anbietet.

Im Bereich des Active Sourcing ist eine Idee, dass das SPZ in Zukunft potenzielle Bewerbende auf Social Media mit einer persönlichen Komponente anspricht. Ebenfalls empfiehlt sich, das Mitarbeitendenempfehlungsprogramm beizubehalten. Zudem ist ein Vorschlag, dass das SPZ stärker mit Schulen kooperiert, indem beispielsweise

Veranstaltungen für Schulen angeboten werden, wobei Auszubildende die Institution besichtigen können und allenfalls vor Ort zum Thema Querschnittlähmung oder Rehabilitation eine Lernveranstaltung durchgeführt wird. Eine weitere Variante ist, dass das SPZ zukünftig Events veranstaltet und somit vor dem Bewerbungsprozess den potenziellen Bewerbenden einen Einblick, Schnuppertag und Austausch mit aktuellen Mitarbeitenden ermöglicht.

Wichtig bei diesen Massnahmen ist es, dass man alle Altersgruppen ansprechen kann und somit verschieden Kanäle nutzt um diese Massnahmen umzusetzen. Empfohlen werden Kanäle wie Social Media, Schulen, die Fachzeitschrift des SBK's, Radio und TV.

In der folgenden Tabelle 3 werden die Handlungsempfehlungen zusammengefasst.

Tabelle 3

Handlungsempfehlungen

Personalmarketingmassnahmen	
Employer Branding	Active Sourcing
Präsenz der höheren Instanzen (Pflegedienstleitung/ Direktion) an der Basis verstärken	Direkte Ansprache von potenziellen Bewerbenden auf Social Media
Vereinfachung der Arbeitsprozesse durch Digitalisierung	Mitarbeitendenempfehlungsprogramm beibehalten
Bekanntheitsgrad als Arbeitgeber durch Werbung auf diversen Kanälen in der ganzen Schweiz erhöhen	Events, Lehrveranstaltungen, Einblickstage für höhere Fachschulen und Fachhochschulen
Präsentation der Mitarbeitendenangebote im SPZ und der Vielfalt des Fachgebietes Paraplegiologie für potenzielle Bewerbende	Events, Informations- und Schnuppertage im Unternehmen, für potenzielle Bewerbende

Kritische Würdigung

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde versucht, für den Praxispartner Massnahmen zu generieren, mit denen man medizinisches Fachpersonal im Bereich Pflege ansprechen und gewinnen kann. Folgend wird die Arbeit kritisch gewürdigt.

Mittels Experteninterviews konnte die Ausgangslage in Bezug auf den Fachkräftemangel und das Personalmarketing erfasst werden. Diese Interviews waren sehr aufschlussreich für die Konstruktion des Leitfadens der halbstandardisierten Interviews. Im Rahmen der halbstandardisierten Interviews wurden interne und externe Personen interviewt. Somit konnte eine erweiterte Sichtweise auf die Employer Brand des Praxispartners und auf Active Sourcing Massnahmen ermöglicht werden.

Kritisch betrachtet wird die Stichprobe der halbstandardisierten Interviews. Sie ist eher klein und daher ist die Repräsentativität der Ergebnisse begrenzt.

Ein weiterer Kritikpunkt der Arbeit richtet sich an die Abgrenzung zwischen internem und externem Personalmarketing. Employer Branding beinhaltet sowohl interne als auch externe Personalmarketingmassnahmen. Zudem kann auch Employer Branding nicht klar von Active Sourcing abgegrenzt werden, da die Durchführung von Active Sourcing Auswirkungen auf die Employer Brand eines Unternehmens haben kann.

Kritisch gewürdigt wird auch, dass die meisten in der Arbeit verwendeten Studien zum Thema Personalmarketing nicht im Kontext von Pflegefachkräften durchgeführt wurden. Es gibt sehr wenige Studien, die Personalmarketing im pflegerischen Bereich untersuchen.

Zudem kritisch zu betrachten ist, dass die Durchführung von Personalmarketing ein hohes Mass an personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen erfordert, was für ein Unternehmen ein Hindernis sein kann, die Massnahmen zu implementieren.

Ausblick

In diesem Kapitel wird erläutert, welche Möglichkeiten es geben würde, um die vorliegende Arbeit fortzusetzen.

Da Personalmarketing bei Pflegefachkräften wenig empirisch untersucht wurde, wäre eine Weiterführungsmöglichkeit der Arbeit, dass man untersucht, wie sich die verschiedenen Personalmarketingmassnahmen auf den Fachkräftemangel in der Pflege auswirken. Zudem wäre auch eine spannende Fortsetzung, dass man eine quantitative Studie dazu durchführt, wie sich der Fachkräftemangel auf die Pflegenden auswirkt und welche Massnahmen zum Personalmarketing bei Pflegenden erwünscht wären. Mithilfe der quantitativen Studie hätte man eine grössere Stichprobe und somit würden die Resultate eine höhere Repräsentativität aufweisen. Eine Erweiterung der vorliegenden Arbeit wäre auch die Untersuchung der Personalmarketingmassnahmen mit anderen Berufsgruppen, wie Ärzten oder weiteren Berufen im Gesundheitswesen, welche von einem Mangel an Fachkräften betroffen sind.

Literaturverzeichnis

- Achouri, C. (2010). *Recruiting und Placement. Methoden und Instrumente der Personalauswahl und -platzierung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Aiken, L. H., Sermeus, W., Van den Heede, K., Sloane, D. M., Busse, R., McKee, M., et al. (2012). Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States. *British Medical Journal*, 1–14.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). “The Employer Brand”. *Journal of Brand Management*, 4, 85–106.
- Aulerich, Y. & Stanzel, T. (2020). Employer Branding: mit Teamgeist punkten. *Pflege Management*, 1, 24–27.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). “Conceptualizing and researching employer branding”. *Career Development International*, 9, 501–517.
- Benton, D. & Shaffer, F. A. (2016). Human Resources for Health 2030 and the regulatory agenda. *Journal of Nursing Management*, 24, 705–707.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 151–172.
- Bröckermann, R. & Pepels, W. (2002). *Personalmarketing an der Schnittstelle zwischen Absatz- und Personalwirtschaft*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Buchinger, S. (2017). Pflegefachkräftemangel –sieht so die Zukunft aus? *Pflegezeitschrift*, 12, 18–20.
- Esra, A., Almaçık, Ü., Erat, S. & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 150, 336–344.

- Fernandez, R. M. & Castilla, E. (2001). How much is that network worth? Social capital in employee referral networks. In N. Lin, K. Cook & R. Bart (Eds.), *Social Capital: Theory and Research* (pp. 85–104). New York: Aldine de Gruyter.
- Flick, U. (2014). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (6. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Glerean, N., Hupli, M., Talman, K., Haavisto, E. (2017). Young Peoples' perceptions of the nursing profession: An integrative review. *Nurse Education Today*, 57, 95–102.
- Golz, C., Peter, K. A. & Hahn, S. (2018). Cognitive Pretesting and pretest of the STRAIN questionnaire to elaborate work-related stress of health care staff in Switzerland. *International Journal of Health Professions*, 5, 109–120.
- Graham, K., Davies, B., Woodend, K., Simpson, J. & Mantha, S. (2011). Impacting Canadian public health nurses' job satisfaction. *Journal of Public Health*, 102, 427–431.
- Gundlach, A. (2013). *Wirkungsvolle Live-Kommunikation. Liebe Deine Helden: Dramaturgie und Inszenierung erfolgreicher Events*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Harald, C. (2019). *Personalmarketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Herbst, D. (2007). *Public Relations. Konzeption und Organisation, Instrumente, Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen* (3., überarbeitete Aufl.). Berlin: Wissenschaftsverlag.
- Hermann, A. & Wachter, T. (2011). *Erfolgreich rekrutieren. Vom Bewerbermarketing bis zum Bewerberinterview*. Zürich: WEKA Business Media AG.
- Jäger, W. & Meurer, S. (2016). Recruiting-Strategien 2016. Erfolgreiche Instrumente und Prozesse zur Bewerbersuche. *Personalwirtschaft*, 2, 1–36.
- Junge, R. (2013). Employer Branding mithilfe von Social Media. *Wirtschaftsinformatik und Management*, 5, 32–41.

- Kanning, U. P. (2017). *50 Strategien, die falschen Mitarbeiter zu finden. ... und wie Sie es besser machen können*. Weinheim: Beltz.
- Kanning, U. P., Schmalbrock, J. & Wild, S. (2009). Instrumente des Personalmarketings aus Sicht von Studierenden. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8, 147–153.
- Khamisa, N., Oldenburg, B., Peltzer, K. & Ilic, D. (2015). Work related Stress, Burnout, Job Satisfaction and General Health of Nurses. *Int. J. Environ. Res, Public Health*, 12, 652–666.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Aufl.). Weinheim: Juventa.
- Kuss, A. & Kleinaltenkamp, M. (2016). *Marketing – Einführung* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lauxen, O., Larsen, A., Schwarz, L. & Höhmann, U. (2018). Personal sichern: Wie können Arbeitgeber Einfluss nehmen?. *Pflegezeitschrift*, 4, 59–62.
- Liu, Y., Aunguroch, Y. & Yunibhand, J. (2016). Job satisfaction in nursing: a concept analysis study. *International Nursing Review*, 63, 84–91.
- Lukasczyk A. (2012). Vom Personalmarketing zum Employer Branding. In: DGFP e. V. (Hrsg.), *Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*. (S. 11–15). Bielefeld: Bertelsmann.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11., aktual. und überarb. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Merçay, C., Burla, L. & Widmer, M. (2016). Gesundheitspersonal in der Schweiz. Bestandesaufnahme und Prognosen bis 2030. *Obsan*, 71, 1–93. Verfügbar unter https://www.obsan.admin.ch/sites/default/files/publications/2017/obsan_71_bericht_korr.pdf

- Meuser, M. & Nagel, U. (2005). Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In W. Bogner, B. Littig, W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyer, R. M. L., Li, A., Klaristenfeld, J. & Gold, J. I. (2015). Pediatric Novice Nurses: Examining Compassion Fatigue as a Mediator Between Stress Exposure and Compassion Satisfaction. *Journal of Pediatric Nursing*, 30, 174–183.
- Moser, K. & Sende, C. (2014). Personalmarketing. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. (S. 99–144). Göttingen: Hogrefe.
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4, 164–174.
- Strzygowski, S. (2014). *Personalauswahl im Vertrieb*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Troger, H. (2018). *Die Führungskraft als Personalmanager*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Weitzel, T., Eckhardt, A., Laumer, S., von Stetten, A. & Maier, C. (2013). *Recruiting Trends 2013 - Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Automotive, Finanzdienstleistung und IT* (Bericht aus dem Centre of Human Resources Information Systems – CHRIS). Bamberg: Otto Friedrich Universität, CHRIS.
- Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C. Wirth, J. & Weinert, C. (2017). *Active Sourcing und Social Recruiting. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland*. (Bericht aus dem Centre of Human Resources Information Systems – CHRIS). Bamberg: Otto Friedrich Universität, CHRIS.
- WHO (2016a). *Global Strategic Directions for Strengthening Nursing and Midwifery 2016–2020*. Retrieved from https://www.who.int/hrh/nursing_midwifery/global-strategic-midwifery2016-2020.pdf?ua=1

WHO (2016b). *World health statistics 2016*. Retrieved from

https://www.who.int/gho/publications/world_health_statistics/2016/en/

Yakubovich, A. & Lup, D. (2006). Stages of the Recruitment Process and the Referrer's

Performance Effect. *Organization Science*, 17, 710–723.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Eigene Darstellung internes und externes Personalmarketing, basierend auf

Harald (2019).....5

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1.</i> Stichprobe Experteninterviews.....	14
<i>Tabelle 2.</i> Stichprobe halbstandardisierte Interviews.....	21
<i>Tabelle 3.</i> Handlungsempfehlungen.....	36