

## So schaffen Sie attraktive Jobs

### Checklisten für Arbeitgeber im Sozial- und Gesundheitsbereich

Empfehlungen und Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität fragen nach Möglichkeiten, die betriebliche Zukunft mit jener von potenziellen und aktuellen Mitarbeitenden zu verbinden. Unsere Zukunft soll also auch ihre Zukunft sein.

### Zukunftsorientierung für ein Miteinander

Richten sich die Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu einseitig auf die Anliegen potenzieller Mitarbeitender aus, droht der Verlust der aktuellen Mitarbeitenden. Attraktive Arbeitgeber verstehen, dass die Zukunft nicht einfach die Fortschreibung der Vergangenheit ist. Klagen über die aktuelle Situation helfen selten weiter.

### Arbeitnehmermarkt

Zunehmend entwickelt sich der Arbeitsmarkt zu einem Markt, in dem Arbeitnehmer:innen den für sie attraktivsten Arbeitgeber auswählen können. Die Attraktivität bemisst sich dabei nicht nur am Lohn, sondern beinhaltet neben den Anstellungsbedingungen weitere Dimensionen wie die Unternehmenskultur, die eigene Arbeitstätigkeit, das Managementverständnis, die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und Innovation sowie das Personalmanagement.

### Fachkräftemangel

In der Pflege betrifft der Fachkräftemangel besonders die Langzeitpflege. Aufgrund der demografischen Entwicklung ist eher mit einer Verschärfung der Problematik zu rechnen. Die Thematik der Berufsverweildauer erschwert die Situation zusätzlich: «Rund 40 % der qualifizierten Pflegekräfte scheidern vor Erreichen des Rentenalters aus dem Beruf aus und eine grosse Zahl an Babyboomern wird in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen.» Familie und Angehörige als Lösung zu sehen, greift sicher zu kurz.

Selbstverständlich gibt es nicht das eine Zaubermittel, das die Fachkräfte automatisch in den eigenen Betrieb lockt. Es lassen sich jedoch Faktoren benennen, die einen Betrieb für Fachkräfte unattraktiv machen.

### Positionieren statt reagieren

Diese Broschüre will gerade für kleine und mittelgrosse soziale und sozialmedizinische Institutionen ohne grosse eigene Personalabteilung ein Hilfsmittel sein, damit sie auf den Fachkräftemangel nicht immer nur reagieren, sondern sich durch eine überlegte und sorgfältige Entwicklung als attraktive Arbeitgeber positionieren.

## Sechs Dimensionen, die die Attraktivität einer Stelle mitbestimmen

- Anstellungsbedingungen
- Arbeitstätigkeit
- Führungskultur, Weiterentwicklung und Innovation
- Managementverständnis
- Personalrekrutierung und Personalmanagement
- Unternehmenskultur und Teamzusammenhalt

## Integrierte Betriebsentwicklung

Keine dieser Dimensionen garantiert für sich allein den Erfolg. Vielmehr kann und soll jeder Betrieb seine Entwicklung integriert gestalten. Auch ein blindes Kopieren von Massnahmen anderer Betriebe führt nur selten langfristig weiter.

## Steigerung der Arbeitgeberattraktivität als permanente Aufgabe

Der Wettbewerb um Fachkräfte bedeutet auch, dass mitkonkurrierende Unternehmen erfolgreiche Massnahmen nachahmen. Das heisst, einmalige betriebliche Anstrengungen reichen nicht aus, sondern sind nur für kürzere Zeit ein relativer Vorteil im Wettbewerb um Arbeitskräfte.

Über den Wettbewerb zwischen den Institutionen hinaus sind branchenübergreifende Anstrengungen notwendig, die geeigneten Fachkräfte aus dem In- und Ausland in die Branche zu führen und zu halten.

## Vorgehen

Die sechs Dimensionen werden zu Beginn des jeweiligen Dokuments kurz vorgestellt. Nach einer Beschreibung des Vorgehens finden Sie entsprechend eine Liste mit Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Am Schluss folgen Umsetzungsbeispiele.

Die Listen unterstützen Sie dabei,

- sich darüber klar zu werden, was Sie als Arbeitgeber schon erfolgreich anbieten und umsetzen,
- Massnahmen zu definieren, mit denen Sie sinn- und wirkungsvoll Ihre Arbeitgeberattraktivität steigern.

Grundsätzlich geht es darum, diese Massnahmen nicht nur punktuell, sondern systematisch und integriert umzusetzen.

Meistens ist es sinnvoll, auf ausgewählte und überlegt kombinierte Punkte zu fokussieren, um nicht durch eine Fülle von Massnahmen den Betrieb zu «überhitzen».

Es kann hilfreich sein, die Listen von Mitarbeitenden unterschiedlicher Hierarchieebenen und Abteilungen separat ausfüllen zu lassen, um dann in einer Diskussion Schwerpunkte herauszuarbeiten. Der Einbezug der Rückmeldungen von Kund:innen zu einzelnen Punkten kann weitere wertvolle Hinweise liefern.

## Quellenangaben / Links

GDI, Gottlieb Duttweiler Institute (2023). [Der Arbeitsmarkt wird zum Arbeitnehmermarkt](#)

SAVOIR SOCIAL (2024). [Fachkräftestudie zur Fachkräftesituation im Sozialbereich 2024](#)

OBSAN (2022). [OBSAN Bericht – Bedarf an Alters- und Langzeitpflege in der Schweiz](#)

BAG, Bundesamt für Gesundheit. [Umsetzung Pflegeinitiative \(Artikel 117b BV\)](#)

Bundesamt für Statistik. [Häufigste Lohnnebenleistungen \(Fringe-Benefits\) nach Unternehmensgrösse](#)

KOFA, Fachkräftesicherung für kleine bis mittlere Unternehmen (2021). [Handlungsempfehlungen – Flexible Arbeitsmodelle](#)

Shiftbase (2023). [Job Characteristics Model: Der vollständige Leitfaden](#)

Oestereich, B. und Schröder, C. (2017). Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen.

Oestereich, B. und Schröder, C. (2020). Agile Organisationsentwicklung: Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen.

KMU-Portal für kleine und mittlere Unternehmen. [Personalorganisation](#)

[Great Place To Work.](#)

Gabler Wirtschaftslexikon. [Employer Branding](#)

Becker, Dr. F. [Teamgeist stärken: Kohäsion und Zusammenhalt in Teams fördern](#)