

Mitarbeitergewinnung

Wettstreit ums Personal

[27.03.2014] Die öffentliche Verwaltung steht vor der Herausforderung, in Zukunft qualifiziertes Personal gewinnen und insbesondere halten zu müssen. Ein Leitfaden bietet eine gute Grundlage zur erfolgreichen Personalrekrutierung.

Angesichts der hohen altersbedingten Personalabgänge sowie des für Arbeitgeber enger werdenden Arbeitsmarktes sind Kommunalverwaltungen gehalten, ihre Rekrutierungsprozesse zu optimieren. Im War for Personnel geht es nicht nur darum, gute Personalwerbung zu betreiben. Auch die Auswahlprozesse müssen treffsicher und sozial akzeptabel gestaltet sein; ebenfalls ist auf eine gelungene soziale Integration der neuen Beschäftigten sowie deren gute Einarbeitung zu achten. Sieben Grundsätze führen zu einer erfolgreichen Rekrutierung.

Sieben Grundsätze

Kommunalverwaltung bewerben: Basis für eine erfolgreiche Rekrutierung ist Personal-Marketing. Bei der Entwicklung und Umsetzung eines passenden Konzepts sind vier Schritte erforderlich (Behrens & Zempel, 2012): Als erstes steht die Erhebung von entscheidungsrelevanten Informationen im Vordergrund. So sind etwa die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten oder die aktuelle Personalpolitik zu analysieren. Wichtig sind auch der Bekanntheitsgrad des Arbeitgebers oder die Wünsche von Bewerbern an den künftigen Job. Dahingehend kann eine neue Studie (Bethke & Gourmelon, 2013) Informationen liefern: Für Abiturienten ist der Spaß im Beruf das wichtigste Berufswahlkriterium, wichtiger noch als die Arbeitsplatzsicherheit. Unter Berücksichtigung der gewonnenen Informationen müssen im zweiten Schritt Festlegungen getroffen werden, welches die Grundzüge einer zukünftigen Personalpolitik sind. Die Organisation positioniert sich als Marke auf dem Arbeitgebermarkt. Der Köder (die Marke) muss dem Fisch (potenziellen Bewerber) schmecken, nicht notwendigerweise dem Angler (Personal-Manager). Dreh- und Angelpunkt aller werberischen Maßnahmen im dritten Schritt ist die Kommunikation der Arbeitgebermarke sowie der zu besetzenden Stellen. Hierfür sind kreative Kampagnen zu entwickeln und angemessene Kanäle zu verwenden. Aktuell wird intensiv über die Nutzung von Facebook diskutiert. Die Studie (Bethke & Gourmelon, 2013) zeigt jedoch, dass junge Menschen die Informationsquelle Facebook als weniger nützlich als erwartet erleben. Traditionelle Kommunikationskanäle erweisen sich oftmals als hilfreicher. Schließlich müssen im vierten Schritt die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin geprüft werden.

Anforderungen beschreiben: Grundlage für einen qualitativ hochwertigen Auswahlprozess ist die genaue Analyse der Anforderungen an den künftigen Stelleninhaber. Der Auswählende soll eine zutreffende Vorstellung von der Arbeit des neuen Mitarbeiters haben.

Immun gegen Stereotype: Oftmals werden Auswahlentscheidungen aus dem Bauch heraus getroffen. Dabei ist jedoch die Gefahr groß, dass die Entscheidungen durch Vorurteile, Stereotypen und Sympathie beeinflusst werden und so zu Benachteiligungen einzelner Personengruppen führen. Damit die Auswahlentscheidungen möglichst objektiv und benachteiligungsfrei gefällt werden, sind bei der Planung des Auswahlprozesses Entscheidungsregeln festzulegen.

Vielfalt an eignungsdiagnostischen Instrumenten nutzen: Üblicherweise werden in Auswahlverfahren des öffentlichen Sektors Interviews genutzt. Bei Nachwuchskräften werden diese im Vorfeld oft noch durch Tests ergänzt. Situative Verfahren, Persönlichkeitsfragebogen, Integritätstests, Arbeitsproben, Postkörbe

und andere eignungsdiagnostische Verfahren werden im öffentlichen Sektor selten verwendet. Durch die Kombination wird jedoch die Treffsicherheit der Auswahlentscheidung optimiert.

Selbstselektion fördern: Bei der Strategie der Selbstselektion besteht der Grundgedanke darin, dass der Bewerber selbst ein hohes Interesse daran hat, die Eignung für eine bestimmte Tätigkeit festzustellen. Der Auswählende ist ihm Partner dabei, mehr über die Tätigkeit und sich selbst herauszufinden und dann gemeinsam gültige Schlüsse hinsichtlich der Eignung zu ziehen.

Gut ausgebildete Personalauswählende: Hochwertige Auswahlverfahren können nur durch qualifizierte Personalauswählende gestaltet und durchgeführt werden. Im öffentlichen Sektor sind die Kompetenzen der Personalauswählenden nicht optimal ausgeprägt. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Notwendig sind spezielle Fortbildungen.

Systematische Personaleinführung: Kommunen müssen sich auch darum kümmern, das einmal gewonnene Personal zu halten und dessen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zu fördern. Eine besonders kritische Situation ist dabei die Einführung neuer Mitarbeiter in den Betriebsalltag, denn hier werden die Weichen für die spätere Einstellung zur Arbeit, zu den Kollegen und Vorgesetzten gestellt.

Keine Zauberei

Diese sieben Grundsätze bieten Kommunen eine gute Grundlage, um sich erfolgreich und nachhaltig am Arbeitsmarkt zu behaupten. Für deren Realisierung bedarf es keiner Zauberei oder unbegrenzter Mittel, sondern des eindeutigen Willens der Personalverantwortlichen.

()

Dieser Beitrag wird in der April-Ausgabe von Kommune21 im Schwerpunkt Personalwesen veröffentlicht. Das Heft erscheint am 31. März 2014. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Personalwesen, Recruiting