

Personalmarketing für Städte und Gemeinden – eine sinnvolle Investition in die Zukunft?

Von Hans-Dieter Boss*

Hohe Arbeitslosenzahlen und immer neue Hiobsbotschaften der Arbeitsämter springen uns aus allen Medien entgegen. Junge Menschen, die ihre Ausbildung eben abgeschlossen haben, finden keine Anstellung; Frauen wollen in den Beruf zurückkehren oder jetzt, nach dem die Kinder aus dem Größten raus sind, wieder ganztags arbeiten und ältere, erfahrene Arbeitnehmer stehen offensichtlich in großer Anzahl dem Arbeitsmarkt zur Verfügung.

Schlechte Bedingungen für Arbeitssuchende. Aber auch für wechselwillige Mitarbeiter. Die Konkurrenz ist offensichtlich groß. Folglich wird jeder, der sich mit der Absicht an eine berufliche Veränderung trägt, diesen Schritt zweimal überlegen. In solchen schwierigen Zeiten den sicheren Arbeitsplatz aufgeben und zu einem neuen Arbeitgeber wechseln? Da müssen schon handfeste Gründe vorliegen.

Für Personalämter und Bürgermeister, die in ihren Kommunen offene Stellen besetzen oder gutes Fachpersonal halten wollen, also beste Voraussetzungen ... oder? Deutliche Zweifel sind angebracht.

Welcher Personalverantwortliche kämpft nicht bereits heute – allen Arbeitslosenquoten zum Trotz – mit der Schwierigkeit gute Fachkräfte zu bekommen? Welche Städte und Gemeinden kennen nicht das Problem der hohen Fluktuation in einzelnen Berufszweigen? Und diese Situationen dürften sich aller Voraussicht nach drastisch und auf Dauer verschlechtern.

Die vorliegenden Fakten und Zahlen zur demographischen Entwicklung in der Bundesrepublik prophezeien uns einen eklatanten und anhaltenden Fehlbedarf an Fachkräften in nahezu allen Berufssparten. Folglich wird das Ringen um qualifiziertes Personal eher noch zunehmen. Bei einem sich weiter verschärfenden Fachkräftemangel werden gesuchte und bevorzugte Arbeitgeber wohl eher diejenigen sein, die potenziellen Bewerbern ein mög-

lichst positives Bild vermitteln und ein attraktives Gesamtangebot zu bieten haben.

Öffentliche Arbeitgeber in Konkurrenz zur Privatwirtschaft

Es ist abzusehen, dass deshalb öffentliche Arbeitgeber künftig noch mehr als bisher in einer besonders harten Konkurrenz zur Privatwirtschaft stehen dürften. Deren Bedarf an ausgewiesenen Fachkräften nimmt, wie diverse Erhebungen zeigen, in den kommenden Jahren wieder zu. Die Privatwirtschaft verfügt zudem über finanzielle und geldwerte Anreizmöglichkeiten, die schlichtweg deutlich über dem liegen, was der öffentliche Dienst auf Grund seiner gesetzten Rahmenbedingungen bieten kann.

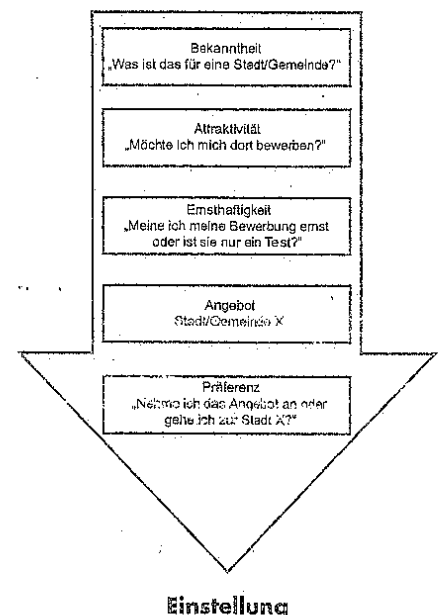
Was also ist zu tun, gibt es für Städte und Kommunen überhaupt Wege aus diesem Dilemma?

Festzustellen ist sicherlich, dass es einen „Königsweg“, der letztlich alle genannten Probleme lösen kann, wohl nicht gibt. Eher geeignet erscheint ein Vorgehen, das mit einem „Puzzle“ zu vergleichen ist. Je mehr die einzelne Fachkraft oder ein potenzieller Bewerber Puzzlestücke gefunden hat, die den individuellen Erwartungen entsprechen, desto prägnanter und positiver ist der Gesamteindruck – und lässt damit das Interesse an der konkreten Stelle wachsen.

Die Attraktivität einer Anstellung bemisst sich dabei nicht nur an den bloßen Fakten des Arbeitsvertrags. Neben dem Gehalt und den sozialen Leistungen sind beispielsweise das bestehende Fortbildungsangebot, die beruflichen Entwicklungs-

möglichkeiten, die Flexibilität am Arbeitsplatz und das Bild oder besser gesagt, das sog. Personalimage, das der Arbeitgeber nach außen vermittelt, für eine Gesamtbeurteilung ausschlaggebend.

Bewerbungsprozess aus Sicht des Bewerbers



Zahlreiche von unabhängigen Stellen durchgeführte Untersuchungen belegen, dass sowohl bei bereits angestellten als auch Arbeit suchenden Fachkräften eben das nach außen vermittelte Personalimage ein herausragendes Entscheidungskriterium darstellt. Von diesem selbst gewonnenen Bild hängt es in hohem Maße ab, ob die Fachkraft sich längerfristig an einen bestimmten Arbeitgeber bindet bzw. sich auf eine ausgeschriebene Stelle bewirbt.

Dieser Erkenntnis tragen private Unternehmen seit geraumer Zeit Rechnung, indem sie Zeit und Geld in die eigene Präsentation investieren. Öffentliche Arbeitgeber haben in dieser Richtung bisher wenig Initiative entwickelt.

Defizite in der Außendarstellung

Die hier bestehenden Defizite in der Außendarstellung von Städten und Gemein-

* Diplom-Verwaltungswirt (FH) Hans-Dieter Boss ist Geschäftsführer des IMAKA-Instituts für Management in Leonberg. Die Personal- und Organisationsentwicklung ist ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit als Unternehmensberater.

den lassen sich mit Hilfe der Instrumente des Personalmarketings abbauen. Die zentralen Fragen lauten dabei sinngemäß:

- ⊗ Sind die angebotenen Leistungen und Rahmenbedingungen, auch im Vergleich zu anderen, interessant?
- ⊗ Wird das Angebot am Arbeitsmarkt als attraktiv wahrgenommen?
- ⊗ Hat die Stadt bzw. Gemeinde insgesamt betrachtet ein positives Personalimage bei Mitarbeitern und potenziellen Bewerbern?

Welche konkreten Möglichkeiten haben nun Städte und Gemeinden, um zu einem positiven Personalimage zu kommen?

Zunächst einmal muss das „Angebot“ stimmen. Um darüber eine gesicherte Einschätzung zu erhalten, gibt es verschiedene Ansätze. Dies können u. a. sein:

- ⊗ das Auswerten und Vergleichen von veröffentlichten Stellenausschreibungen mit eigenen Ausschreibungen,
- ⊗ der Austausch von Erfahrungen mit Kollegen anderer Städte und Gemeinden,
- ⊗ das Erheben von Gründen und Ursachen bei Kündigungen,
- ⊗ das Befragen von Bewerbern bei Zu- und Abgängen.

Ob das Angebot am Arbeitsmarkt als attraktiv eingestuft wird, lässt sich z. B. abschätzen durch:

- ⊗ die Anzahl der eingegangenen Bewerbungen,
- ⊗ die tatsächliche Fluktuationsrate von Fachkräften,
- ⊗ die durchschnittliche Dauer der Arbeitsverhältnisse,
- ⊗ die Anzahl der Anfragen nach Ausbildungsplätzen.

Das Personalimage, also das Bild, das Mitarbeiter und Bewerber oder allgemein die Öffentlichkeit von der einzelnen Stadt oder Gemeinde haben, ist nicht statisch, sondern setzt sich laufend aus einer Vielzahl positiver wie negativer Eindrücke zusammen. Wie diese Bilder aussehen, lässt sich u. a. ermitteln durch:

- ⊗ gezielte Mitarbeiterbefragungen,
- ⊗ Abfragen bei Bewerbern nach positiven und negativen Eindrücken,
- ⊗ die Befragung von Auszubildenden und Anwärtern,
- ⊗ das Führen von Austrittsgesprächen,
- ⊗ Umfragen bei Bürgern,
- ⊗ den Gedankenaustausch mit Vereinen.

So wie sich das Bild, das die Stadt oder Gemeinde nach außen abgibt, immer wie-



der verändert, sind es eine Fülle von Faktoren, meist mit werbendem Charakter, die dieses Image prägen. Bei einer näheren Betrachtung wird rasch deutlich, welche mannigfachen Möglichkeiten in jeder Kommune bestehen, die eigene Vielfalt und die besonderen Seiten durch gezielte Maßnahmen hervorzuheben.

Einen solchen werbenden Charakter haben beispielsweise Aktivitäten wie:

- ⊗ die Herausgabe von Broschüren und Faltschriften über die eigene Kommune,
- ⊗ das Schalten von Imageanzeigen,
- ⊗ ein „Tag der offenen Tür“, allgemein angeboten oder zielgruppenspezifisch ausgerichtet,
- ⊗ eine breite Nutzung des Internet einschließlich einer eigenen Homepage,
- ⊗ das Veröffentlichen von Artikeln in Fachzeitschriften,
- ⊗ der regelmäßige Abdruck redaktioneller Berichte über Interessantes und Neuigkeiten aus dem „Innenleben“,

- ⊗ das Auftreten und die Information an allgemein- und berufsbildenden Schulen,
- ⊗ ein breit gefächertes Angebot von unterschiedlichen Praktikumsplätzen,
- ⊗ nebenberufliches Lehren von Mitarbeitern an Schulen und Einrichtungen, aus denen mögliche Bewerber kommen,
- ⊗ das Einrichten von Stellenbörsen im Internet,
- ⊗ die lebendige und ansprechende Gestaltung von Stellenanzeigen in regionalen Zeitungen und Fachzeitschriften,
- ⊗ Werbeaktionen in überörtlichen Zeitungen, wenn mehrere Stellen zu besetzen sind,
- ⊗ eine regelmäßige und gezielte Information, in gedruckter Form oder via Bürokommunikation an alle Beschäftigten,
- ⊗ ein Angebot an familienfreundlichen Teilzeitarbeitsplätzen,
- ⊗ die Veröffentlichung von Fortbildungsangeboten,
- ⊗ und, und, und...

Diese kurze Liste werbewirksamer Faktoren könnten beliebig – und dabei und die individuelle Situation der Kommune immer zutreffender spiegelnd – erweitert werden. Solche Aktivitäten und Faktoren müssen nicht zwangsläufig mit hohen Investitionen verbunden sein und lassen sich auch von kleineren Städten und Gemeinden mit Erfolg nutzen und positiv beeinflussen und nutzen.

Die Summe dieser Faktoren und ihre Wirkung lässt sich auf den einfache Nenner bringen: „Tue Gutes und rede darüber“.

Az. 053.01

