



Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel

Ergebnisse der Online-Befragung 2011

qualifiziertes gute Weiterbildung **Personal**
Mitarbeiter finden Ausbildungsplätze
Ausbildung Betriebliches Gesundheitsmanagement
Personalentwicklung **flexiblere** TVöD
Bezahlung **gestalten** Möglichkeiten **Arbeitgebermarke**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Einführung und Studiendesign	4
Zusammenfassung	5-6
Daten zu den Teilnehmern	7-10
Ergebnisse der Umfrage	11-24
Vorankündigung Buchveröffentlichung	25-28
Impressum/Kontakt	29

Vorwort



Franz-Reinhard Habel
Sprecher des Deutschen
Städte- und Gemeindebundes

Der Innovators Club

Der vom Deutschen Städte- und Gemeindebund initiierte Innovators Club (IC) befasst sich mit strategischen Zukunftsthemen der Kommunen wie Bildung, Klima, Energie, Stadtentwicklung, Kommunikation, IT und Kooperation. Im Innovators Club arbeiten Oberbürgermeister, Bürgermeister und Landräte sowie Führungskräfte aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft interdisziplinär zusammen.

Es ist das ausdrückliche Ziel der Arbeit des IC, über die Tagespolitik hinaus zu denken und neue Wege für die kommunale Arbeit aufzuzeigen. Der Club ist somit die „Ideenschmiede“ für Städte und Gemeinden und eine Plattform für den Austausch von Visionen, Ideen, Erfahrungen und zahlreichen Konzepten. Er intensiviert die Kontakte zwischen öffentlicher Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft und trägt auf diese Weise dazu bei, Innovationen schneller und nachhaltiger in die Arbeit der Kommunalverwaltungen zu integrieren.

Das Thema Demografie und Personal der Kommunen

Der demografische Wandel prägt das Gesellschaftsbild und schafft Herausforderungen – auch und insbesondere für die Kommunen. Auch der Arbeitsmarkt befindet sich aufgrund der demografischen Veränderungen im Wandel, was auch Auswirkungen auf Kommunalverwaltungen und deren Personalrekrutierung haben wird. Fest steht, dass es künftig nicht mehr allein um die „Mitarbeitergewinnung“, sondern gleichermaßen um „Personalbindung“, „Personalentwicklung“ sowie auch um weitergehende „Organisationsentwicklung“ mit dem Ziel, dem demografischen Wandel gerecht zu werden, geht.

Der Innovators Club hat in den Städten und Gemeinden in Deutschland eine anonyme Befragung rund um dieses Zukunftsthema durchgeführt. Neben einer aktuellen Einschätzung wurden dabei die Erwartungen an die künftige Entwicklung, aber auch die Bewertung von Instrumenten zur Gegensteuerung erfragt.

Einführung



Dr. Alexandra Kühte
Geschäftsführerin
publecon GmbH



Dr. Thomas Helmke
Studienleiter
publecon GmbH

Willkommen bei der publecon GmbH

Das Beratungsunternehmen publecon bietet strategische und operative Beratung sowie Interim-Management schwerpunktmäßig in den Bereichen Digital Business und Public Sector. Im digitalen Bereich liegen die Tätigkeitsschwerpunkte im B2B-Marketing, Online-Research, Public Relations, Social Media Consulting, Media Strategy und Media Solutions.

Im öffentlichen und kommunalen Schwerpunkt bietet publecon Beratung zu allen strategischen Fragen, demografischem Wandel, Personalmarketing und Personalauswahlverfahren, Change Management und Corporate Sustainability Management.

Die publecon GmbH wurde im Juni 2009 gegründet. Sitz des Unternehmens ist Berlin.

Durchführung und Methodik der Studie

- **Ziel:** Überblick und Bestandsaufnahme zu den Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Personalmanagement im öffentlichen Dienst, Identifikation von Optimierungspotenzialen, Ableitung geeigneter Handlungsoptionen und -empfehlungen
- **Methode:** Online-Umfrage unter den Mitgliedsstädten und -gemeinden der Landesverbände des Deutschen Städte- und Gemeindebundes (DStGB)
- **Teilnehmerzahl:** Gesamtfallzahl: N=766
- **Zeitraum:** 14. September bis 19. Dezember 2011

Zusammenfassung (1/2)

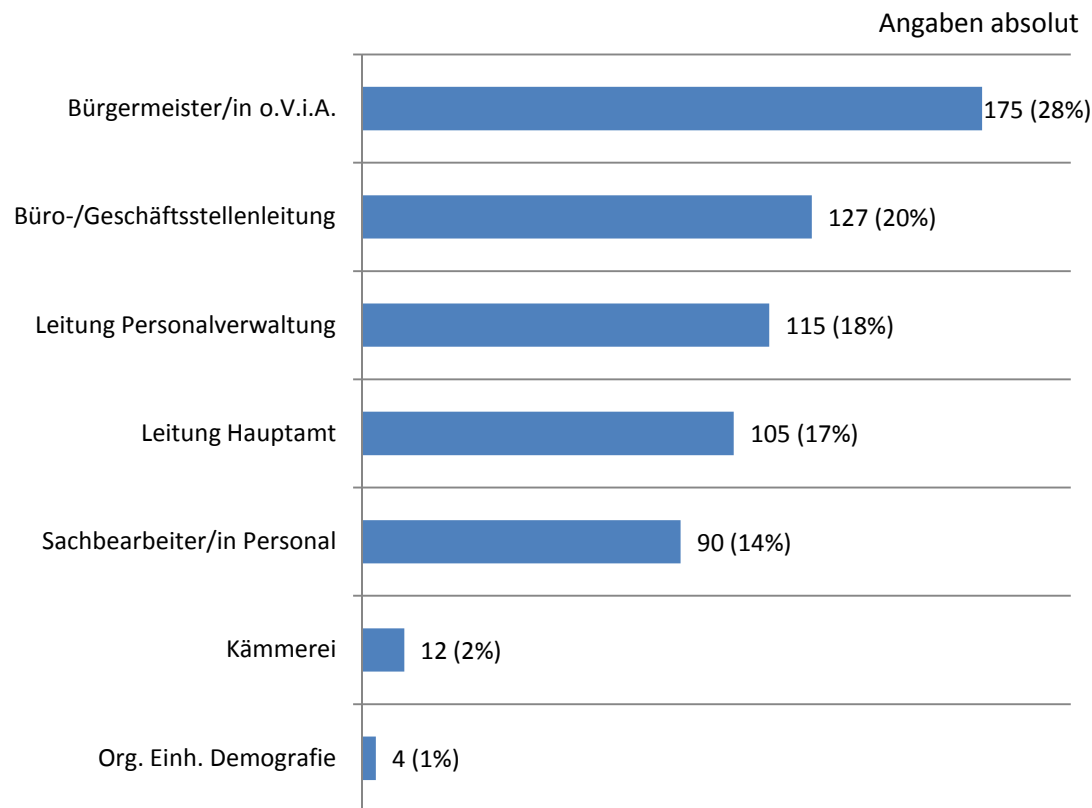
- An der von September bis Dezember 2011 durchgeführten Online-Umfrage zu „Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel“ haben 766 Mitgliedsstädte und -gemeinden der Landesverbände des Deutschen Städte- und Gemeindebundes (DStGB) teilgenommen.
- Die Befragungsteilnehmer gehören etwa zur Hälfte der Verwaltungsleitung an. Zu 28% war die Teilnahme „Chefsache“, da der Bürgermeister oder die Bürgermeisterin selbst teilgenommen haben.
- Auch die organisatorische Zuordnung macht die große Bedeutung des gesellschaftspolitischen Themas demografischer Wandel deutlich. Fast jeder zweite Umfrageteilnehmer gibt an, dass dieses Thema bei der Verwaltungsleitung angesiedelt ist.
- An der Umfrage haben zu mehr als 70% kleine Kommunen mit bis zu 50 Vollzeitstellen teilgenommen. Nur gut 5% der Teilnehmer sind in einer großen Kernverwaltung mit mehr als 500 Vollzeitstellen tätig.
- An der Umfrage haben Kommunen aus elf Bundesländern teilgenommen. Die meisten Teilnehmer kommen aus dem großen Flächenland Bayern. Die zwischen den Bundesländern zum Teil stark abweichenden Teilnehmerzahlen ergeben sich im Wesentlichen aus den unterschiedlichen Mitgliederstrukturen der Landesverbände.
- Die derzeitigen Auswirkungen des demografischen Wandels auf Bewerbungen werden von den Umfrageteilnehmern größtenteils als noch moderat eingeschätzt. Bei einer Skala von 1 = sehr gering bis 5 = sehr stark befinden sich alle Beschäftigungsgruppen im Durchschnittswert zwischen 2,0 und 2,6 – also derzeit eher geringe Auswirkungen.
- Die Bewerberrückgänge werden für die nächsten Jahre deutlicher in den technischen Beschäftigungsgruppen (\emptyset 3,3 bzw. 3,4) als beim allgemeinen höheren oder gehobenen Dienst (\emptyset 2,8) prognostiziert.
- Die Sicherheit des Arbeitsplatzes wird ganz deutlich als wichtigster Faktor eingeschätzt, um sich bei einer Kommune zu bewerben (\emptyset 4,4).
- Bei den strategischen Maßnahmen für die Ausrichtung auf den Fachkräftemangel sehen die Umfrageteilnehmer besonders die Politik in der Pflicht: Mit einem \emptyset -Wert von 4,0 wird eine umfassende politische Orientierung als wichtigste strategische Maßnahme eingeschätzt.

Zusammenfassung (2/2)

- Bei den arbeitsorganisatorischen Maßnahmen als Reaktion auf den demografischen Wandel erreicht die betriebliche Aus- und Weiterbildung den Spitzenplatz (Ø 4,2). Auch eine flexible Arbeitszeit- und Teilzeit-Gestaltung wird von den Umfrageteilnehmern als wichtige Maßnahme eingeschätzt (Ø 4,1).
- Stellenausschreibungen auf der eigenen Internetseite der Kommune werden als wichtigster Kommunikationskanal für die Mitarbeitergewinnung betrachtet (Ø 3,9). Auch Print-Anzeigen und Berufsinformationstagen wird eine große Bedeutung zugeschrieben (jeweils Ø 3,6). Vor dem Hintergrund des heutigen digitalen Zeitalters ist es bemerkenswert, dass Online-Anzeigen nur an vierter Stelle rangieren (Ø 3,1).
- Bei der offenen Frage zu den wichtigsten Herausforderungen in der Personalarbeit für die nächsten Jahre konnten drei große Themenschwerpunkte festgestellt werden: Personalgewinnung, Personalentwicklung und Arbeitgeberattraktivität/Arbeitgebermarke.
- Die offene Frage nach wichtigen personalbezogenen Maßnahmen, die bereits ergriffen worden sind, macht ebenfalls drei große Themencluster deutlich: Ausbildung, auch über Bedarf, (noch) keine Maßnahmen und Personalentwicklungskonzept/ Personalentwicklungsplanung.
- Zum Veränderungsbedarf in Bezug auf bundes-/landesrechtliche oder tarifrechtliche Beschränkungen wurde ebenfalls offen abgefragt. Zu über einem Drittel gaben die Befragten an, dass eine Flexibilisierung der tarifvertraglichen Eingruppierung bzw. der Zuordnung von Besoldungsgruppen notwendig ist, um bedarfsorientiert für Mitarbeiter/innen eine attraktive Vergütung anbieten zu können. Erst mit einigem Abstand wurde an zweiter Stelle eine generelle Erhöhung der Entgelte und Besoldungen zur Anpassung an ein Gehaltsniveau der Wirtschaft genannt.
- Die offene Frage nach der wichtigsten Fragestellung bezüglich Politik und Verwaltung für die nächsten Jahre war losgelöst vom Kontext des demografischen Wandels und Personalmanagements. Entsprechend der Entwicklung der kommunalen Finanzen über die letzten Jahre wurde hier mit fast 35% vor allem der Aspekt der Haushaltskonsolidierung unter gleichzeitiger Übertragung immer weiterer Aufgaben durch die Bundes- und Landesebenen genannt. An zweiter und dritter Stelle rangieren hier die Themenbereiche Personalfragen/Arbeitgeberattraktivität und Qualität politischer Arbeit/Glaubwürdigkeit der Politik.

1. Funktion in der Verwaltung

Zusammenfassung der am häufigsten genannten Kategorien



Die Teilnahme an der Umfrage ist in vielen Kommunen „Chefsache“ gewesen: An der Umfrage hat zu 28% der Bürgermeister/ die Bürgermeisterin selbst teilgenommen, zu weiteren 20% der oder die Büroleitende Beamte/in. Damit ist zu fast der Hälfte die Thematik bei der Verwaltungsleitung der Kommunen angesiedelt.

Zu weiteren 51% wurde die Umfrage von den Fachämtern Hauptamt, Personalamt oder Kämmerei beantwortet.

Zu nur 1% wurde die Umfrage von einer Stabsstelle für Demografie (in Haupt- oder Nebenfunktion) der jeweiligen Kommune beantwortet.

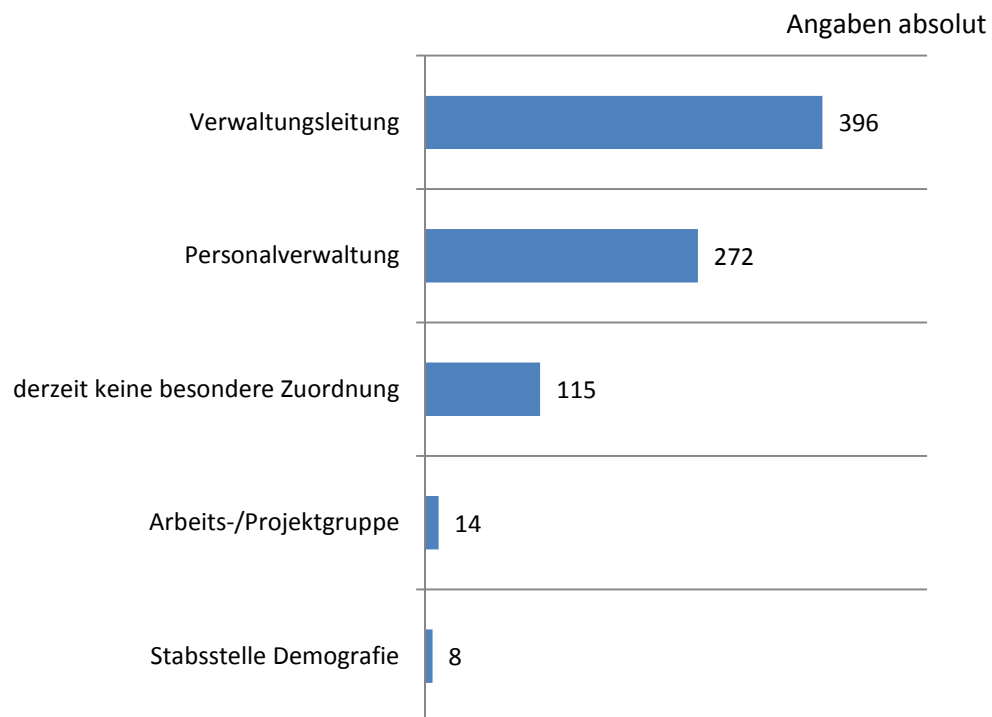
Fallzahlen: n=628 (keine Angaben n=138)

Frage: Welche Funktion haben Sie in Ihrer Verwaltung?

Quelle: Umfrage „Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel“ 2011

2. Organisatorische Zuordnung der Aufgabe

Zusammenfassung nach den am häufigsten genannten Kategorien
(Mehrfachantworten möglich)



Auch bei der organisatorischen Zuordnung wird die große Bedeutung des demografischen Wandels deutlich. Fast jeder zweite Umfrageteilnehmer gibt an, dass dieses wichtige gesellschaftspolitische Thema organisatorisch bei der Verwaltungsleitung angesiedelt ist, etwas mehr als ein Drittel nennt die Personalverwaltung.

Eine eigene thematische Arbeits- oder Projektgruppe wird von 2% der Teilnehmer, eine eigene Stabsstelle Demografie wird nur zu 1% genannt.

Fallzahlen: n=697 (keine Angaben n=69), Antworten: 805 (Mehrfachantworten möglich)

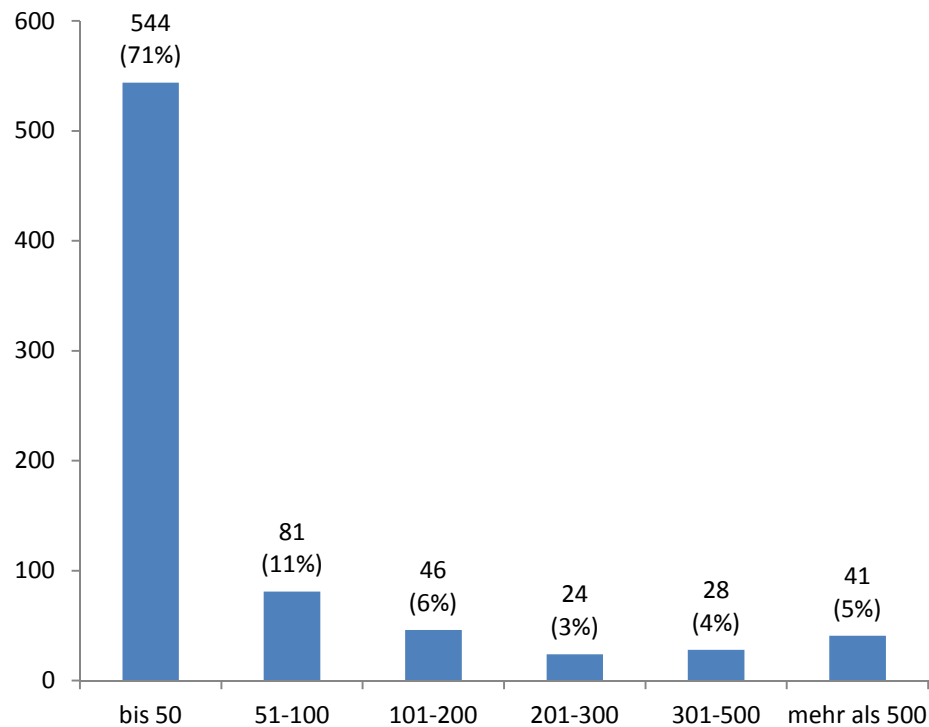
Frage: Wo ist die Aufgabe, sich um Personalfragen im Bezug auf den demografischen Wandel zu kümmern, bei Ihnen organisatorisch angesiedelt?

Quelle: Umfrage „Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel“ 2011

3. Beschäftigte Mitarbeiter/innen in der Kernverwaltung

(nach Vollzeitstellen)

Anzahl absolut



An der Umfrage haben zu mehr als 70% kleine Kommunen mit bis zu 50 Vollzeitstellen teilgenommen. Dies entspricht im Wesentlichen der Struktur innerhalb der Landesverbände des DStGB, die zum Großteil kleinere Städte und Gemeinden zu ihren Mitgliedern zählen.

Weitere 11% der Umfrageteilnehmer verfügen in ihrer Kernverwaltung über 51 bis 100 Vollzeitstellen, 6% der Gemeinden haben 101 bis 200 Stellen, 3% 201 bis 300 und 4% zwischen 301 und 500 Vollzeitstellen.

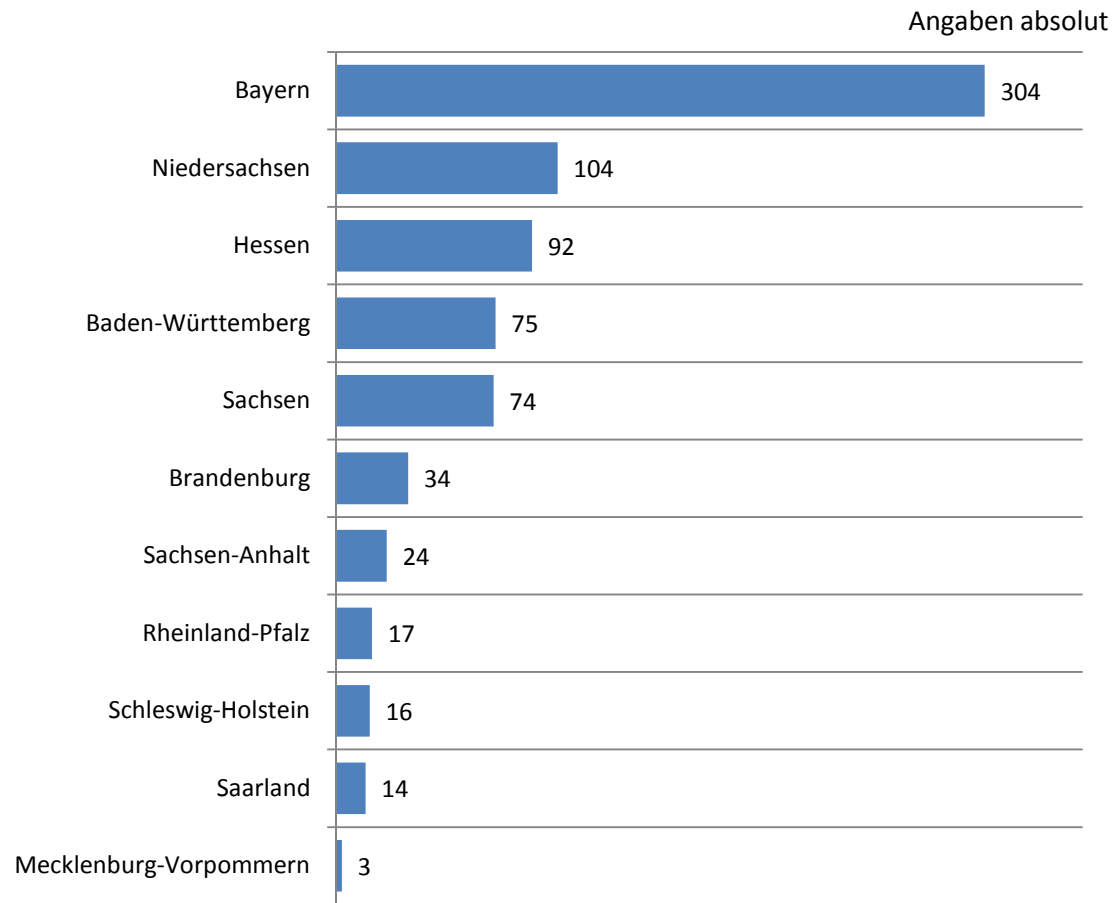
Gut 5% der Teilnehmer sind in einer großen Kernverwaltung mit mehr als 500 Vollzeitstellen tätig.

Fallzahlen: n=764 (keine Angaben n=2)

Frage: Wie viele Mitarbeiter/innen sind in Ihrer Kernverwaltung beschäftigt (nach Vollzeitstellen)?

Quelle: Umfrage „Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel“ 2011

4. Teilnehmer nach Bundesländern



Die Auslieferung des Umfrage-Links erfolgte über die Landesverbände, die Mitglieder des DStGB sind.

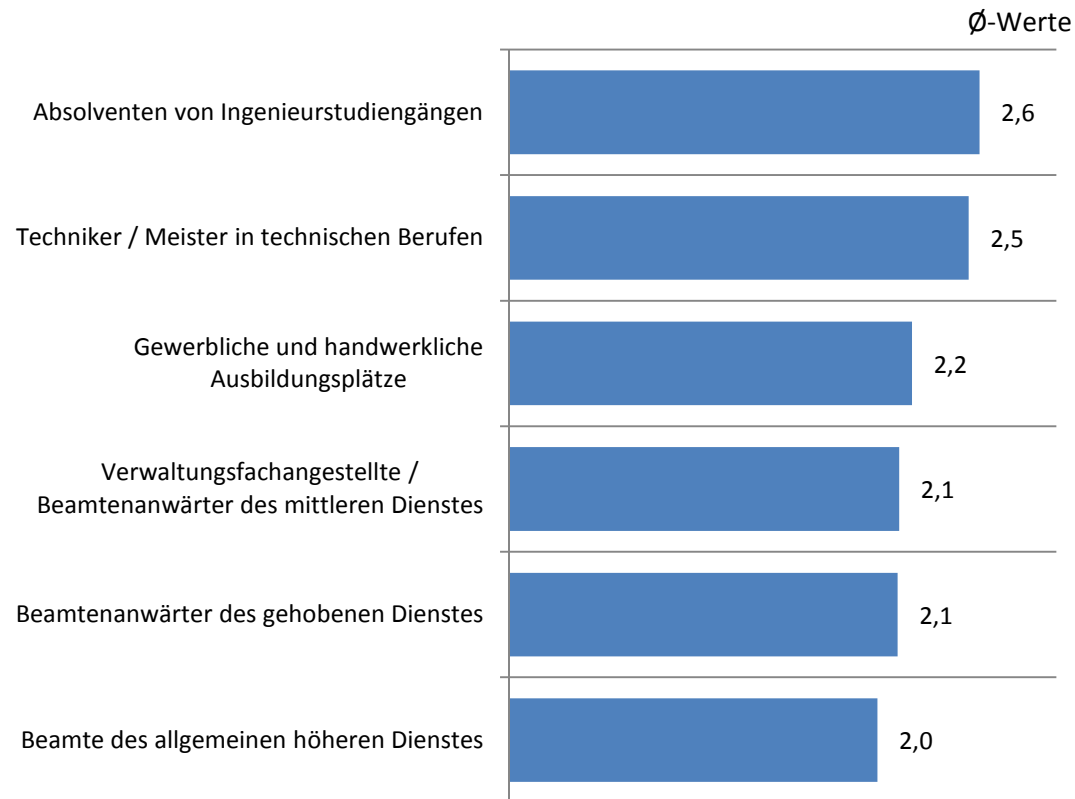
Die zwischen den Bundesländern zum Teil stark abweichenden Teilnehmerzahlen ergeben sich im Wesentlichen aus den unterschiedlichen Mitgliederstrukturen der Landesverbände.

Fallzahlen: n=757 (keine Angaben n=9)

Frage: In welchem Bundesland befindet sich Ihre Kommune?

Quelle: Umfrage „Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel“ 2011

5. Derzeitige Auswirkungen des demografischen Wandels auf Bewerbungen in verschiedenen Beschäftigungsgruppen



Die derzeitigen Auswirkungen des demografischen Wandels auf Bewerbungen werden von den Umfrageteilnehmern für die meisten abgefragten Berufsgruppen größtenteils als noch moderat eingeschätzt. Bei einer Skala von 1 = sehr gering bis 5 = sehr stark befinden sich alle Beschäftigungsgruppen im Durchschnittswert zwischen 2,0 und 2,6 – also derzeit eher geringe Auswirkungen. Bei den technischen Beschäftigungsgruppen Ingenieure und Techniker/Meister zeigen sich die höchsten Durchschnittswerte.

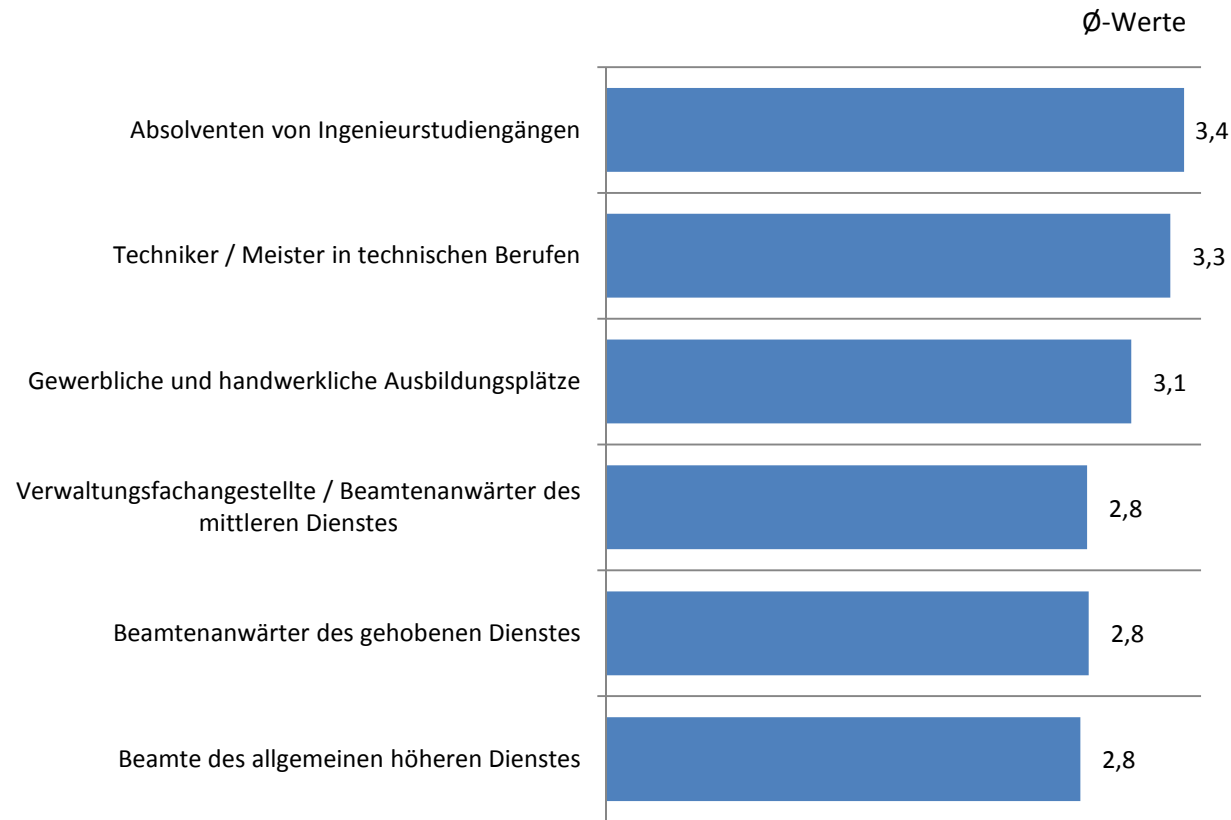
Fallzahlen: n=579 (keine Angaben n=187)

Ø-Werte einer 5-stufigen Skala von 1 = sehr gering bis 5 = sehr stark

Frage: Zeigen sich bereits derzeit Auswirkungen des demografischen Wandels durch einen Rückgang von Bewerbungen in folgenden Beschäftigungsgruppen?

Quelle: Umfrage „Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel“ 2011

6. Einschätzung der zukünftigen Bewerberrückgänge in verschiedenen Beschäftigungsgruppen



Die Bewerberrückgänge werden für die nächsten Jahre deutlicher in den technischen Beschäftigungsgruppen (Ø 3,3 bzw. 3,4) als beim allgemeinen höheren oder gehobenen Dienst (Ø 2,8) prognostiziert. Dies entspricht auch der Einschätzung zu den derzeitigen Auswirkungen des demografischen Wandels auf Bewerberrückgänge (s. Frage 5). Der teilweise schon heute existierende Fachkräftemangel im Techniker- und Ingenieurbereich in der Privatwirtschaft wird also auch für den öffentlichen Dienst deutlich.

Fallzahlen: n=572 (keine Angaben n=194)

Ø-Werte einer 5-stufigen Skala von 1 = sehr gering bis 5 = sehr stark

Frage: Wie stark werden sich nach Ihrer Einschätzung in den nächsten Jahren die Bewerberrückgänge in folgenden Beschäftigungsgruppen zeigen?

Quelle: Umfrage „Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel“ 2011

7. Bedeutung verschiedener Faktoren für die Bewerbung bei einer Kommune



Die Sicherheit des Arbeitsplatzes wird ganz deutlich als wichtigster Faktor eingeschätzt, um sich bei einer Kommune zu bewerben (Ø 4,4).

Flexible Arbeitszeitmodelle sind mit einem Ø-Wert von 3,7 zweitwichtigster Faktor. Das Ansehen als Arbeitgeber rangiert im Mittelfeld (Ø 3,4). Die Gemeinwohlorientierung des Arbeitgebers (Ø 2,6) und leistungsorientierte Vergütungsanteile (Ø 2,9) werden in ihrer Bedeutung für Bewerber am geringsten eingeschätzt.

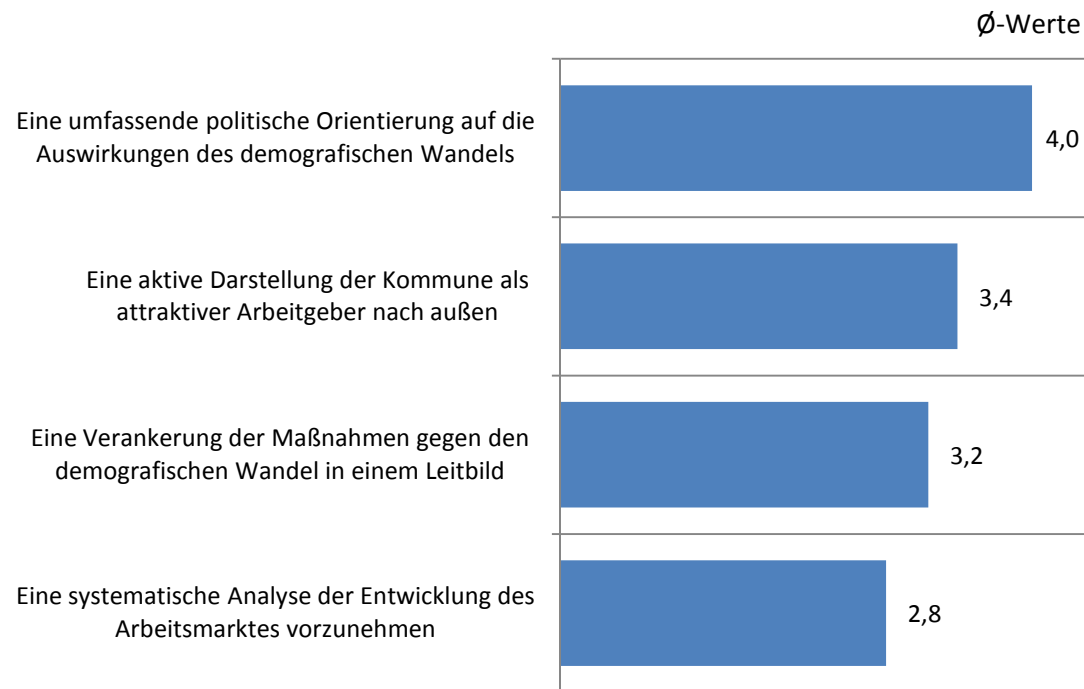
Fallzahlen: n=573 (keine Angaben n=193)

Ø-Werte einer 5-stufigen Skala von 1 = überhaupt nicht wichtig bis 5 = äußerst wichtig

Frage: Welche der folgenden Faktoren schätzen Sie aus Sicht der Bewerber für besonders wichtig ein, um sich bei einer Kommune zu bewerben?

Quelle: Umfrage „Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel“ 2011

8. Bedeutung verschiedener strategischer Maßnahmen für die Ausrichtung der Kommune auf den Fachkräftemangel



Bei den strategischen Maßnahmen für die Ausrichtung auf den Fachkräftemangel sehen die Umfrageteilnehmer die Politik in der Pflicht: Mit einem Ø-Wert von 4,0 wird eine umfassende politische Orientierung als wichtigste strategische Maßnahme eingeschätzt.

An zweiter Stelle befindet sich die aktive Darstellung der Arbeitgeberattraktivität (Ø 3,4). Dies entspricht deutlich der Erkenntnis, dass die aktive Kommunikation über das Angebot an Ausbildungs- und Arbeitsplätzen sowie der Entwicklungsmöglichkeiten bei einem Arbeitgeber Kommune verbessert werden muss, um ein bisher eher negatives Image deutlich zu ändern.

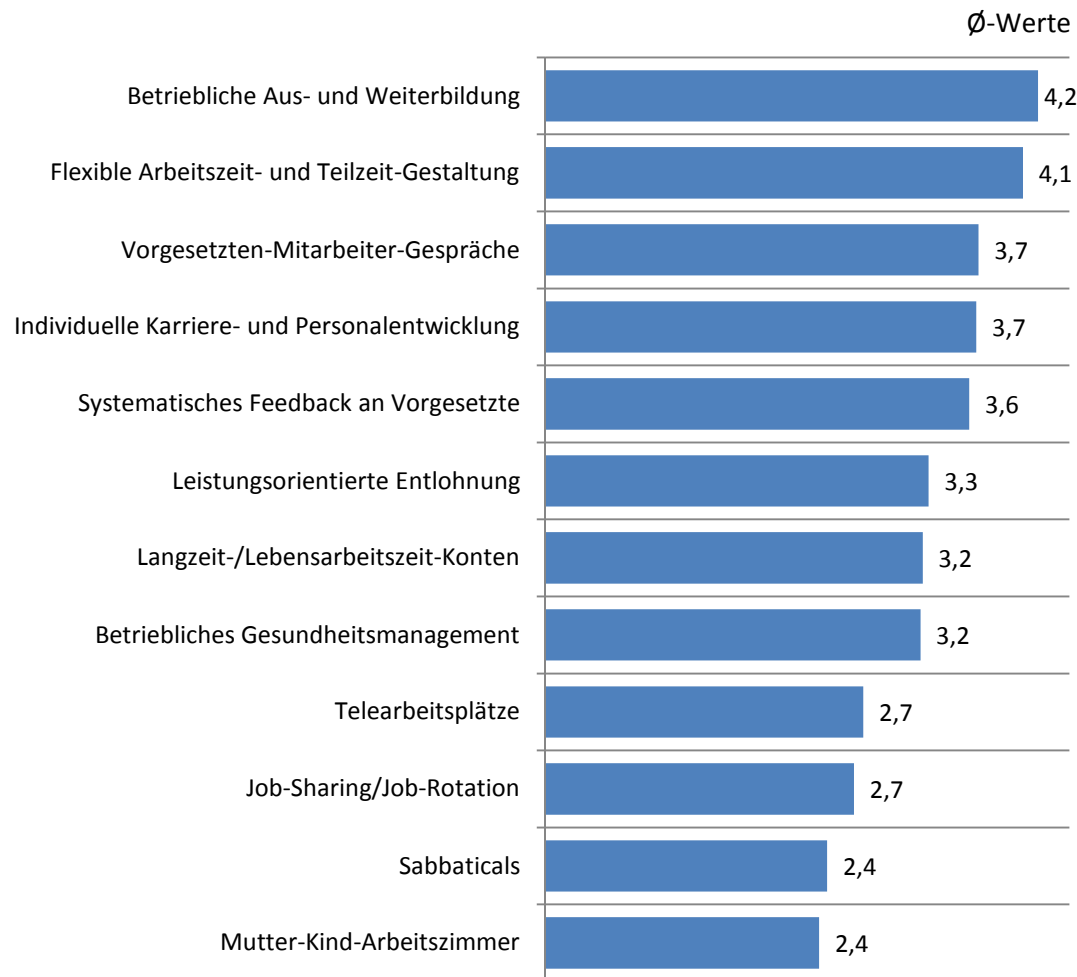
Fallzahlen: n=568 (keine Angaben n=198)

Ø-Werte einer 5-stufigen Skala von 1 = überhaupt nicht wichtig bis 5 = äußerst wichtig

Frage: Welche strategischen Maßnahmen für die Ausrichtung ihrer Kommune auf den Fachkräftemangel schätzen Sie als besonders wichtig ein?

Quelle: Umfrage „Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel“ 2011

9. Bedeutung verschiedener arbeitsorganisatorischer Maßnahmen



Bei den arbeitsorganisatorischen Maßnahmen als Reaktion auf den demografischen Wandel erreicht die betriebliche Aus- und Weiterbildung den Spitzenplatz (Ø 4,2). Auch eine flexible Arbeitszeit- und Teilzeit-Gestaltung wird von den Umfrageteilnehmern als wichtige Maßnahme eingeschätzt (Ø 4,1).

Mit der relativ hohen Bewertung individueller Instrumente wie Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche, individuelle Karriere- und Personalentwicklung, systematischem Feedback an Vorgesetzte und einer leistungsgerechten Entlohnung wird die stärkere Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter für die eigene Arbeitswelt, aber auch die entsprechende Erwartung an den Arbeitgeber deutlich.

Job-Sharing/Job-Rotation, Sabbaticals oder Mutter-Kind-Arbeitszimmer sind aus Sicht der Kommunen eher nachrangige arbeitsorganisatorische Maßnahmen.

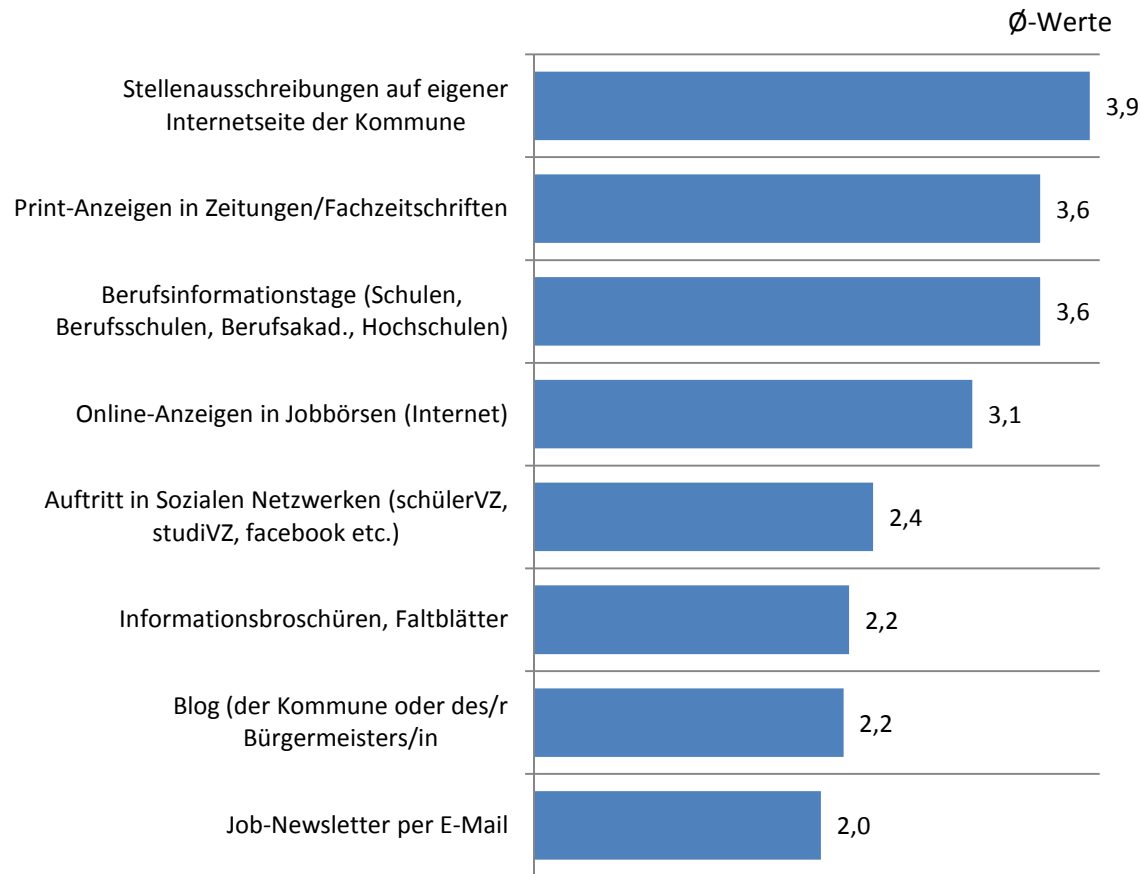
Fallzahlen: n=556 (keine Angaben n=210)

Ø-Werte einer 5-stufigen Skala von 1 = überhaupt nicht wichtig bis 5 = äußerst wichtig

Frage: Welche arbeitsorganisatorischen Maßnahmen schätzen Sie für Ihre Verwaltung als besonders wichtig als Reaktion auf den demografischen Wandel ein?

Quelle: Umfrage „Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel“ 2011

10. Bedeutung verschiedener Kommunikationskanäle für die Mitarbeitergewinnung



Stellenausschreibungen auf der eigenen Internetseite der Kommune werden als wichtigster Kommunikationskanal für die Mitarbeitergewinnung betrachtet (Ø 3,9). Auch Print-Anzeigen und Berufsinformationstagen wird eine große Bedeutung zugeschrieben (jeweils Ø 3,6).

Vor dem Hintergrund des heutigen digitalen Zeitalters ist es bemerkenswert, dass Online-Anzeigen nur an vierter Stelle rangieren (Ø 3,1). Auch weiteren Online-Kanälen wird nur geringere Bedeutung beigemessen: Soziale Netzwerke (Ø 2,4), Blogs (Ø 2,2) und Job-Newsletter (Ø 2,0).

Fallzahlen: n=552 (keine Angaben n=214)

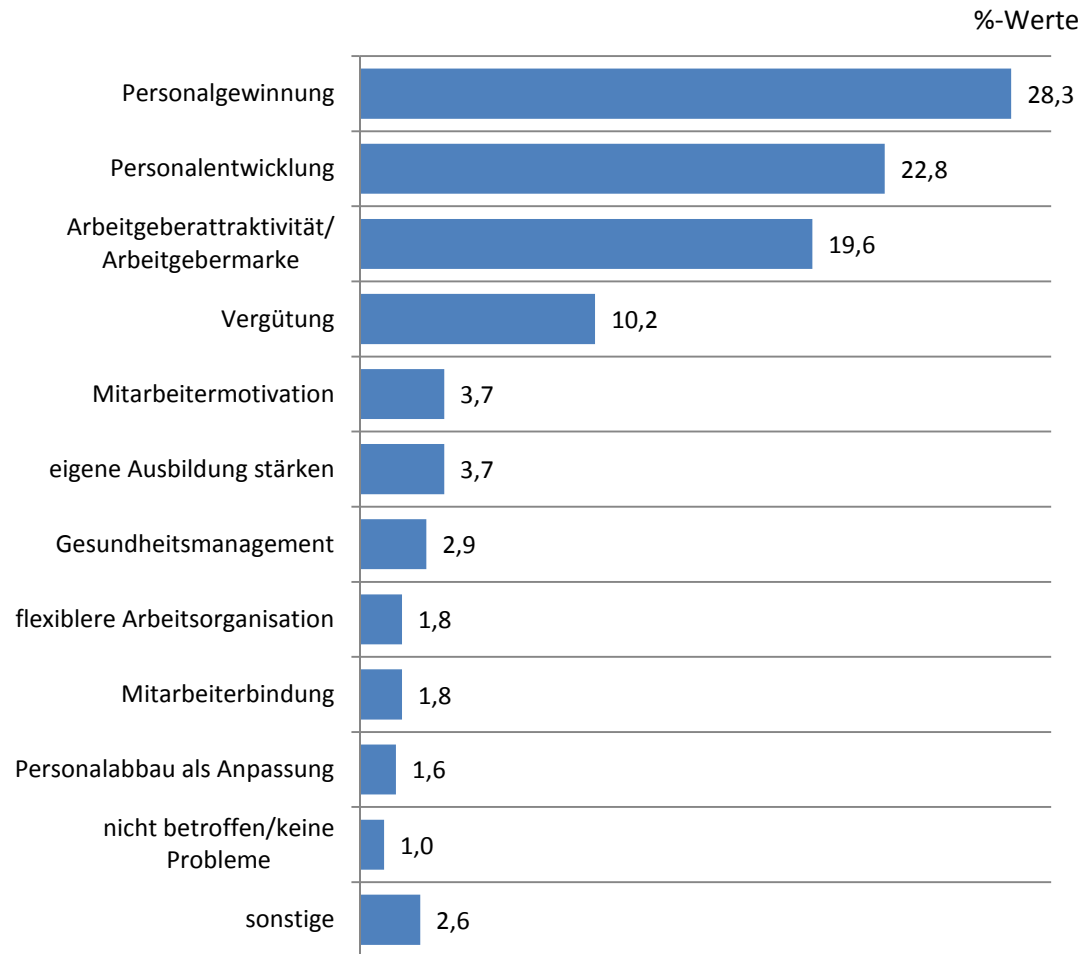
Ø-Werte einer 5-stufigen Skala von 1 = überhaupt nicht wichtig bis 5 = äußerst wichtig

Frage: Welche Kommunikationskanäle für die Mitarbeitergewinnung erachten Sie als besonders wichtig für Ihre Kommune?

Quelle: Umfrage „Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel“ 2011

11. Wichtigste Herausforderungen in der Personalarbeit für die nächsten Jahre

Zusammenfassung der am häufigsten genannten Kategorien (offene Frage)



Mit den Kategorien Personalgewinnung und Personalentwicklung wurden diejenigen am häufigsten genannt, die den drängendsten Herausforderungen der Zeit an das Personalmanagement entsprechen: Wie kann ich im Wettbewerb zu anderen Arbeitgebern in ausreichendem Maße den passenden Personalnachwuchs gewinnen und wie entwickle ich die Mitarbeiter in meiner Kommune so weiter, dass sie den künftigen Herausforderungen an die Kommunen bestens gewappnet sind:

„Qualifiziertes Personal, gerade in technischen Bereichen zu gewinnen und an uns zu binden. [...] Eine weitere Herausforderung wird es sein, ältere Mitarbeiter/-innen am rasanten Wandel im IT-Bereich teilnehmen zu lassen bzw. mitzunehmen. Außerdem muss der öffentliche Dienst sein Image von einem verstaubten Betrieb, bei dem nur sehr langsam gearbeitet wird, auch in der Öffentlichkeit ablegen.“ (Beitrag eines Umfrageteilnehmers)

Fallzahlen: n=382 (keine Angaben n=384)

Frage: Welches sind für Sie in Ihrer persönlichen Einschätzung die wichtigsten Herausforderungen in der kommunalen Personalarbeit für die nächsten Jahre?

Quelle: Umfrage „Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel“ 2011

11. Wichtigste Herausforderungen in der Personalarbeit für die nächsten Jahre

(Fortsetzung inkl. Beiträgen von Befragungsteilnehmern)

Die Arbeitgeberattraktivität bzw. die Herausarbeitung einer Arbeitgebermarke („Employer Branding“) für die Kommunen als attraktive Arbeitgeber wurden an dritter Stelle und damit von jeder fünften Kommune als besondere Herausforderung genannt:

„Die BewerberInnen zu überzeugen, dass der öffentliche Dienst zwar gegenüber der Privatwirtschaft hinsichtlich der Entlohnung nicht mithalten kann, die Entlohnung aber letztendlich auch nicht der entscheidende Faktor für die berufliche Karriere sein sollte. Die Aufgabenbereiche im öffentlichen Dienst sind vielfältiger Natur und deshalb gegenüber der Privatwirtschaft auch sehr interessant, weil abwechslungsreicher.“

Die Vergütung spielt dagegen nur etwa bei 10% der Befragten die wichtigste Rolle bei den künftigen Herausforderungen in der Personalarbeit. Vielmehr wird sie als entscheidender Begleitfaktor für das Thema Personalgewinnung genannt:

„Die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter im öffentlichen Dienst werden immer höher. Gleichzeitig trägt das Entlohnungssystem des TVöD, das als reines Sparmodell eingeführt wurde, langfristig betrachtet wohl nicht dazu bei, die besten Schulabsolventen für den öffentlichen Dienst zu gewinnen.“

Zusammenfassend wird im Folgenden sehr anschaulich und umfassend beschrieben, wovon auch die Personalarbeit in den Kommunen in den nächsten Jahren besonders abhängt:

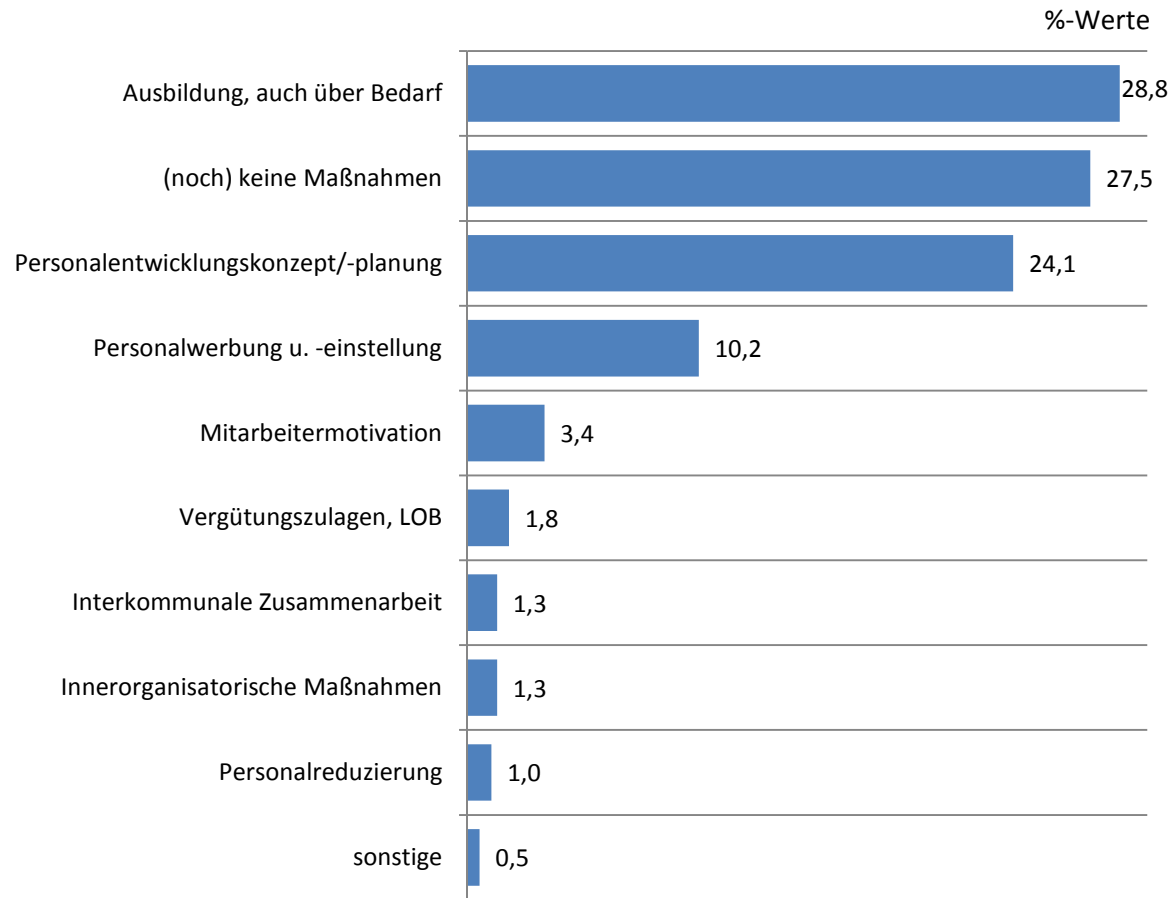
„Gefühle sind wichtiger als Tatsachen. In der Gesamtbevölkerung muss verankert werden, dass das gesamte Leben vom öffentlichen Dienst abhängig ist. Die Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, etwas Sinnvolles für die Gesellschaft zu leisten. Das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter muss gestärkt werden. Insbesondere die Meinungsbildner wie Politiker und die Medienvertreter sollten darstellen, in welcher geordneten Verhältnissen wir dank unseres öffentlichen Dienstes leben. Beamte als Schmarotzer darzustellen ist kontraproduktiv.“

Die weiteren genannten Schwerpunkte dienen ebenfalls der Personalgewinnung und -erhaltung:

„Steigerung der Attraktivität des öffentlichen Dienstes durch Sicherstellung des Anschlusses an die Einkommensentwicklung in der freien Wirtschaft, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Sicherung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und Telearbeitsplätzen, Vorrang für echte Personalfürsorge.“

12. Wichtige personalbezogene Maßnahmen, die bereits ergriffen wurden

Zusammenfassung der am häufigsten genannten Kategorien (offene Frage)



Als am häufigsten genannte Maßnahmenkategorie mit fast 29% wurde die verstärkte Ausbildung, zum Teil auch über den aktuellen Bedarf hinaus, genannt:

„Vermehrtes Anbieten von Ausbildungsplätzen, Beteiligung an Infotagen für Schulabgänger, Aushängen von Stellenangeboten an Schulen und FHS, um Infos breiter zu streuen über den Öffentlichen Dienst und den Stellenbedarf nach Ausbildung möglichst selbst abdecken zu können.“

Die am nächsthäufigsten genannte Kategorie war mit 27,5% die Feststellung, dass noch keine Maßnahmen getroffen oder bald geplant sind:

„Noch keine, da aufgrund der Größe noch keine arbeitsmarktpolitischen Entscheidungen in den nächsten fünf Jahren anstehen.“

Fallzahlen: n=382 (keine Angaben n=384)

Frage: Welche wichtigen personalbezogenen Maßnahmen haben Sie und aus welchem Grund ergriffen, um Ihre Kommune gegen den demografischen Wandel aufzustellen?

Quelle: Umfrage „Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel“ 2011

12. Wichtige personalbezogene Maßnahmen, die bereits ergriffen wurden

(Fortsetzung inkl. Beiträgen von Befragungsteilnehmern)

Zu etwa einem Viertel gaben die Umfrageteilnehmer an, dass mit der Personalplanung begonnen wurde bzw. bereits ein mehrjähriges Personalentwicklungskonzept erarbeitet wurde oder derzeit erarbeitet wird:

„Erstellung einer Altersstruktur- und Personalbedarfsanalyse bis zum Jahr 2020, um eine gezielte quantitative und qualitative Nachsteuerungsplanung vornehmen zu können, Erstellung eines umfassenden Personalmanagementkonzeptes mit einer Vielzahl von Maßnahmen.“

Dazu gehören auch:

„Rechtzeitig Nachwuchskräfte ausbilden und das Umfeld schaffen, dass diese auch bei uns bleiben. Den negativen Alterskegel entzerren und die Nachfolge für altersbedingte Wechsel rechtzeitig einleiten.“

Dies schließt auch Maßnahmen der Mitarbeitermotivation und innerorganisatorische Maßnahmen wie ein umfassendes Wissensmanagement und ein betriebliches Gesundheitsmanagement mit ein.

Über ein Zehntel bewertet die Personalwerbung und -einstellung als wichtige zukunftsorientierte Maßnahme, mit der bereits begonnen wurde:

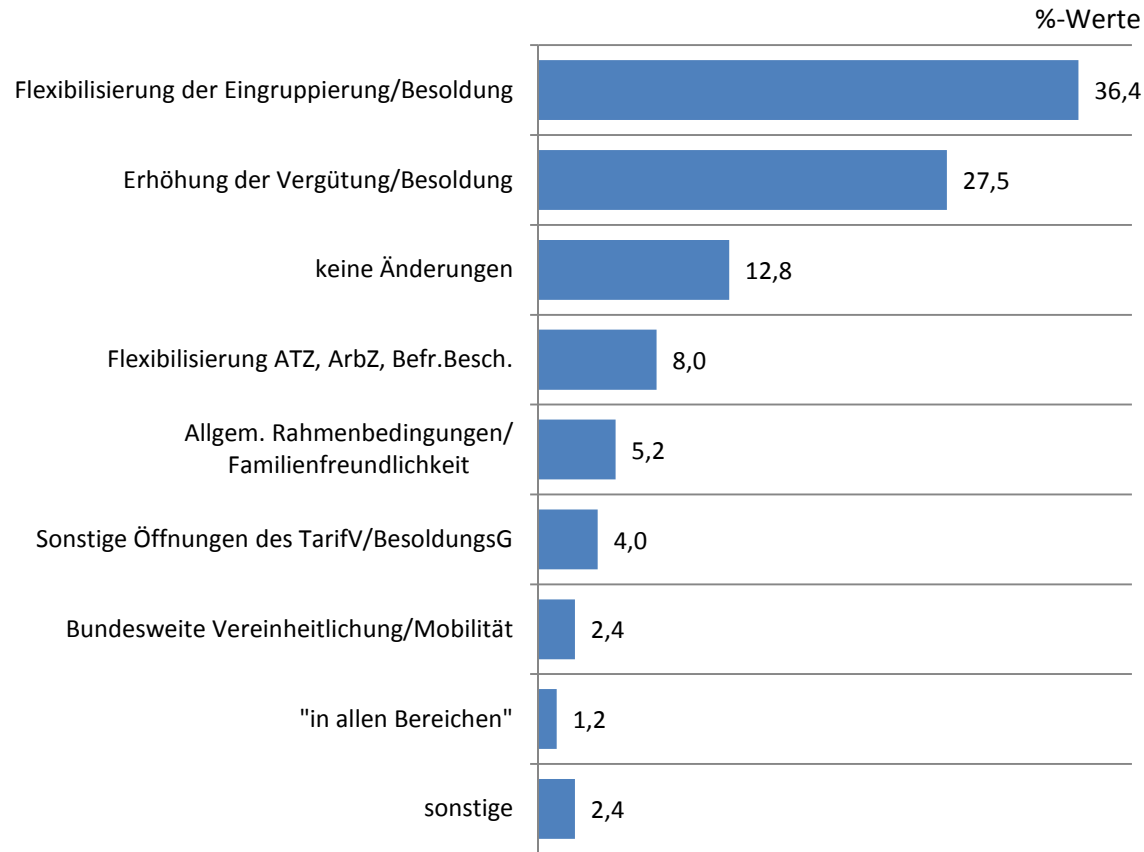
„Verstärktes Angebot für Berufspraktika, um Attraktivität der Verwaltung mehr jungen Leuten zeigen zu können und damit auch nach außen zu transportieren; verbesserte Zusammenarbeit mit den Schulen.“

Insgesamt ist das Bewusstsein, dass ein ganzes Maßnahmenbündel für die Zukunftsausrichtung notwendig sein wird, groß:

„Durchführung einer Altersstrukturanalyse und Durchführung explorativer Interviews der Führungskräfte und Mitarbeiter zum demografischen Wandel, Ausbau des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, kein Verhalten in Passivität, sondern aktiv in Beschäftigtenwerbung (auch in Schulen) gehen, auch gemeinsam mit Unternehmen vor Ort, um zu zeigen: Wir haben hier vor Ort attraktive Arbeitsplätze.“

13. Veränderungsbedarf in Bezug auf bundes-/landesrechtliche oder tarifrechtliche Beschränkungen

Zusammenfassung der am häufigsten genannten Kategorien (offene Frage)



Zu über einem Drittel gaben die Befragten an, dass eine Flexibilisierung der tarifvertraglichen Eingruppierung bzw. der Zuordnung von Besoldungsgruppen notwendig ist, um bedarfsorientiert für Mitarbeiter/innen eine attraktive Vergütung anbieten zu können.

„Starre Beschränkungen der tariflichen Vergütungssysteme sind nicht mehr zeitgemäß, auch kommunale Arbeitgeber sollten im Interesse der Personalgewinnung bei qualifizierten Bewerbern flexibler reagieren können.“

„Starre Laufbahnsysteme hätten schon vor Jahren geändert werden müssen, individuellere Arbeitsverträge müssen möglich werden. Leistungsgerechtere Bezahlung in Konkurrenz zur Privatwirtschaft.“

Fallzahlen: n=327 (keine Angaben n=439)

Frage: In welchen Bereichen müssten nach Ihrer Einschätzung bundes-/landesrechtliche oder tarifrechtliche Beschränkungen verändert werden, um den Auswirkungen des demografischen Wandels im öffentlichen Dienst besser entgegenwirken zu können?

Quelle: Umfrage „Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel“ 2011

13. Veränderungsbedarf in Bezug auf bundes-/landesrechtliche oder tarifrechtliche Beschränkungen

(Fortsetzung inkl. Beiträgen von Befragungsteilnehmern)

Erst mit einigem Abstand wurde an zweiter Stelle eine generelle Erhöhung der Entgelte und Besoldungen zur Anpassung an ein Gehaltsniveau der Wirtschaft genannt:

„Eine deutlich bessere Bezahlung in allen Bereichen, um eine Abwanderung der Beschäftigten zu verhindern und die Attraktivität der Arbeitsplätze zu steigern; insbesondere müsste der Tarifvertrag wesentlich flexibler gestaltet sein, um gerade auch in einer strukturstarken Gegend nicht alle Arbeitnehmer an Firmen zu verlieren, die ihren Arbeitnehmern viel mehr bieten können.“

Immerhin fast 13% der Befragten sind der Auffassung, dass keine Änderungen (derzeit) notwendig seien:

„Im ländlichen Raum erscheint mir die Arbeit im Öffentlichen Dienst noch attraktiv genug zu sein. Hier wird das Problem der demographischen Negativentwicklung nicht so schnell auftauchen. Das Problem ist, dass durch die Konzentration der Arbeitsplätze in Ballungsräumen die Menschen im öffentlichen Dienst gezwungen sein werden, gegen ihren eigentlichen Willen dort auch arbeiten zu müssen!“

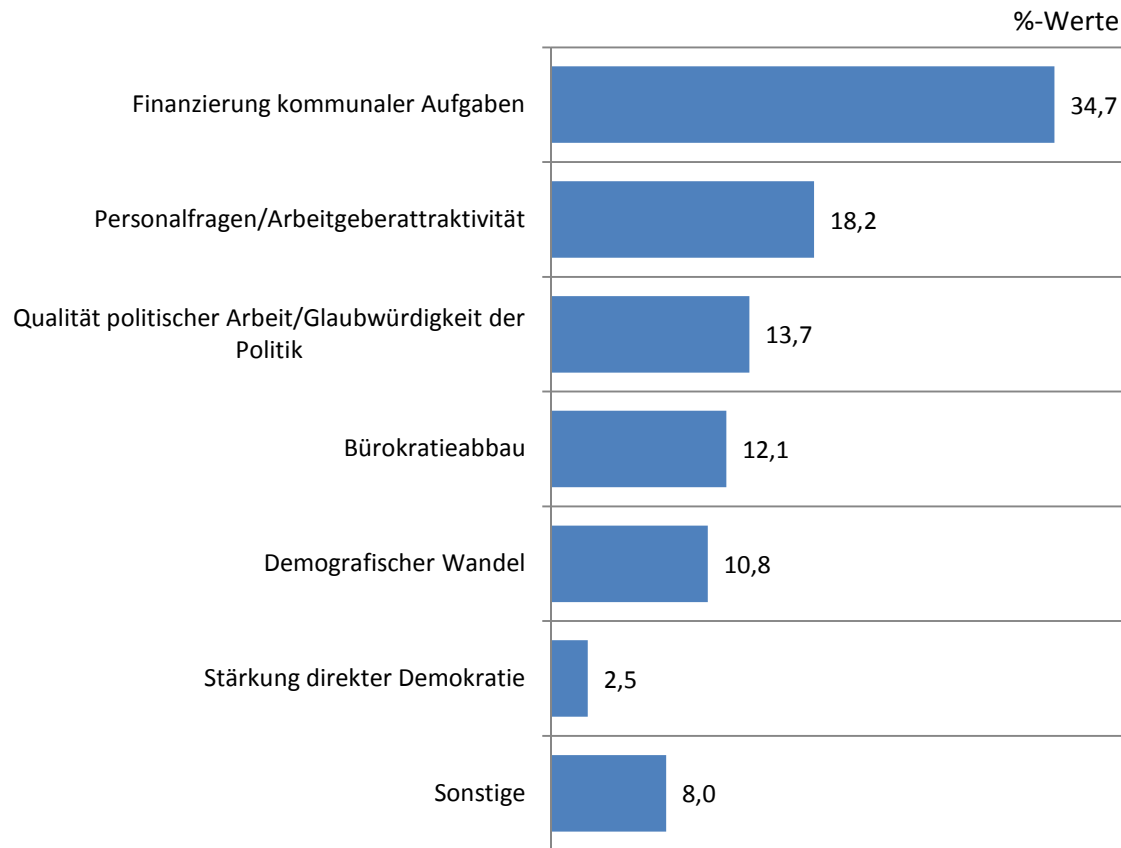
Mit insgesamt 12% wurden weitere Flexibilisierungen als notwendig genannt, davon zu 8% zu äußeren Rahmenbedingungen wie einer weiteren Flexibilisierung der Altersteilzeit, der Wochenarbeitszeit oder der Gründe für Befristungen von Beschäftigungen. Zu weiteren 4% konnten sonstige Flexibilisierungen zusammengefasst werden, die etwa verbesserte Aufstiegschancen und eine Erhöhung leistungsorientierter Vergütungsbestandteile umfassen.

Zu über 5% wurden konkrete Maßnahmen genannt, die organisatorische Rahmenbedingungen wie die Einrichtung von Telearbeitsplätzen und andere familienfreundliche Maßnahmen wie innerbetriebliche Kinderbetreuung etc. beinhalten.

Besonders häufig wurde in dieser Kategorie auch genannt, dass die Anforderungen an Beschäftigte in sozialen Berufen, wie z.B. Erzieherinnen, angepasst werden müssten.

14. Wichtigste Fragestellung bezüglich Politik und Verwaltung für die nächsten Jahre

Zusammenfassung der am häufigsten genannten Kategorien (offene Frage)



Diese Frage war losgelöst vom Kontext des demografischen Wandels und Personalmanagements. Entsprechend der Entwicklung der kommunalen Finanzen über die letzten Jahre wird hier mit fast 35% vor allem der Aspekt der Haushaltskonsolidierung unter gleichzeitiger Übertragung immer weiterer Aufgaben durch die Bundes- und Landesebenen genannt:

„Werden den Kommunen in Zukunft noch mehr Finanzmittel genommen (z.B. Gewerbesteuer) oder können wir uns darauf verlassen, dass wir die immer mehr nach unten delegierten Aufgaben auch vergütet bekommen (Verlässlichkeit auf Konnexitätsprinzip ist sehr zweifelhaft – wie denkt die Politik, dieses Vertrauen wiederzugewinnen?).“

Fallzahlen: n=314 (keine Angaben n=452)

Frage: Was ist Ihre wichtigste Fragestellung bezüglich Politik und Verwaltung für die nächsten Jahre?

Quelle: Umfrage „Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel“ 2011

14. Wichtigste Fragestellung bezüglich Politik und Verwaltung für die nächsten Jahre

(Fortsetzung inkl. Beiträgen von Befragungsteilnehmern)

Aber auch Personalfragen spielten hier eine wesentliche Rolle:

„Wie kann erreicht werden, dass Arbeitnehmer eine längere Lebensarbeitszeit, die angestrebt wird, auch erbringen können? Bereits heute schaffen das viele nicht. Die weiterhin ansteigenden Anforderungen an die Leistungsfähigkeit und Flexibilität stimmen mich da nachdenklich. Auch wenn die körperlichen Belastungen in vielen Bereichen gesunken sind, sind offensichtlich viele Menschen dem psychischen Druck auf Dauer nicht gewachsen – Stichwort ‚Burnout‘.“

Wesentliche Kritik wurde auch an politischen Vorgaben geübt bzw. die Glaubwürdigkeit politischen Handelns angemahnt:

„Die Politik ist in der Vergangenheit zunehmend unberechenbarer geworden, Gesetze und Vorschriften sind nur ungenügend durchdacht und daher sehr kurzlebig bzw. häufigen Änderungen unterworfen und für den Verwaltungsvollzug daher sehr schwierig und zeitaufwändig und für den Bürger zum Teil nicht nachvollziehbar. Hier müsste angesetzt werden, um wieder mehr Akzeptanz der Politik und auch der öffentlichen Verwaltung zu schaffen.“

Das Thema Bürokratieabbau wurde häufig sowohl im Zusammenhang mit Ausgabenreduzierung, aber auch Vereinfachung von Strukturen und Prozessen genannt:

„Wie wollen es die Gesetzgeber Land und Bund realisieren, dass nur so viel wie nötig und nicht wie möglich in die gemeindliche Ebene rein geregelt wird und es Rahmenbedingungen gibt, die ein aktives Handeln selbstbewusster Bürger in eigener, aber auch in Sachen des Nachbarn, der Familie usw. ermöglichen. Kommunale Selbstverwaltung im Wortsinn muss auch kommunale Selbstgestaltung zulassen. Gemeinde schafft den Rahmen, Einwohner den Inhalt.“

Der demografische Wandel allgemein (jenseits der Auswirkungen auf das eigene Personal) wurde mit fast 11% als besonders wichtige Fragestellung genannt.

Der Bereich der Stärkung direkter Demokratie und mehr Bürgerbeteiligung wurde von 2,5% der Befragten als die wichtigste Fragestellung der nächsten Jahre bezeichnet.

Vorankündigung Buchveröffentlichung

publecon GmbH (Hrsg.): Demografischer Wandel und Personalmanagement im öffentlichen Dienst – Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen – [Arbeitstitel]

Der demografische Wandel stellt eine große gesellschaftspolitische Aufgabe dar. Der Anstieg des Durchschnittsalters der Bevölkerung stellt alle Bereiche unserer Gesellschaft vor große Herausforderungen – auch die Arbeitswelt. Der öffentliche Dienst ist auch als Arbeitgeber vom demografischen Wandel betroffen. Wie gehen Kommunen mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf ihr Personal um? Welche Erfahrungen haben sie bislang im Personalmanagement damit gemacht? Sind Kommunen gut auf den demografischen Wandel vorbereitet?

Diesem großen gesellschaftspolitischen Thema widmet sich das im April 2012 erscheinende Buch, das sich über eine Bestandsaufnahme hinaus als praxisorientierter Ratgeber mit konkreten Handlungsoptionen und Handlungsempfehlungen präsentiert.

Insgesamt 766 Mitgliedsstädte und -gemeinden der Landesverbände des Deutschen Städte- und Gemeindebundes (DStGB) haben Ende 2011 an einer vom Berliner Beratungsunternehmen publecon entwickelten Online-

Umfrage zum Thema „Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel“ teilgenommen. Kommunen aus nahezu allen Bundesländern haben sich an dieser Umfrage beteiligt und damit für wertvolle Ergebnisse gesorgt, die in einer Detailanalyse vorgestellt werden.

Die Autoren sowie mehrere Gastbeiträge verschiedener Fachexperten stellen mit großem Praxisbezug schließlich Handlungsempfehlungen vor.



**Broschiert, 21 × 15 cm,
ca. 160 Seiten, zahlreiche
farbige Abbildungen,
Preis: ca. 49,80 EUR.**

Auszug aus Buch (Vorabdruck)

Kapitel 5 Selen Sie eine Arbeitgebermarke! 5.2 Umsetzung: Zielgruppenspezifische Ansprache

Nachdem im vorherigen Kapitel ausführlich die Stärken und Schwächen der „Arbeitgebermarke Kommune“ erörtert worden sind, gilt es nun diese Stärken auch an die Zielgruppen zu vermitteln. Das wichtigste Instrument dafür ist die Stellenanzeige, unabhängig davon, ob diese in einer Tageszeitung oder auf einer Internetplattform erscheint. Die Stellenanzeige ist aus zwei Gründen ein hervorragendes (Übungs-)Objekt, nämlich weil sie

1. zwingt, die wesentlichen Aussagen auf wenig Text zu reduzieren und sie
2. mit Ablauf der Ausschreibung „verbraucht“ ist, d.h. jedes Mal neu erstellt werden muss und somit eine Möglichkeit bietet, unterschiedliche Varianten auszuprobieren.

Zunächst sind aber die unmittelbaren, mittelbaren und weiteren **Kommunikationsziele** einer solchen Maßnahme noch einmal in Erinnerung zu rufen:

Primäres Ziel	Das Schaffen von Arbeitgeberpräferenzen , also den Wunsch zu wecken, sich bei diesem Arbeitgeber zu bewerben, ein Arbeitsverhältnis einzugehen, der Loyalität und ggfs. der Weiterempfehlung.
Sekundäres Ziel	Die Erhöhung des Bekanntheitsgrades als Arbeitgeber, die Verdeutlichung der Stärken und Vorteile einer Tätigkeit bei diesem Arbeitgeber, die Wahrnehmung der Abgrenzungsmerkmale zu konkurrierenden Arbeitgebern.
Tertiäres Ziel	Die Erhöhung des Vertrauens, der Identifikation sowie Sympathie zum Arbeitgeber .

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Petkovic 2008.

Diese Darstellung macht noch einmal deutlich, dass das Ziel und die Wirkung einer Stellenausschreibung nicht nur auf eine kurzfristige Besetzung einer freien Stelle ausgelegt sein sollte bzw. sein darf! Denn jeder Leser einer Stellenausschreibung macht sich damit ein erstes Bild über den Arbeitgeber, auch wenn die aktuelle ausgeschriebene Position für ihn persönlich derzeit nicht in Betracht kommt.

[Auszug Seite 1]

Kapitel 5 Selen Sie eine Arbeitgebermarke! 5.2 Umsetzung: Zielgruppenspezifische Ansprache

Diese letzten drei Einschränkungen („aktuelle Ausschreibung“, „persönlich“, „derzeit“) zeigen an, dass einzelne Stellenausschreibungen eine mindestens mittelfristige zeitliche und eine wichtige Multiplikatorenbedeutung haben. Ist der erste Eindruck einer Stellenanzeige „nichtssagend“ oder „langweilig“, dann strahlen diese Adjektive auch auf den Arbeitgeber als solchen ab und bilden die Meinung beim Leser oder tragen zumindest neben anderen Informationen mit dazu bei.

Selbst wenn eine aktuelle Ausschreibung also derzeit für den Leser persönlich nicht in Frage kommt, so zielt das Interesse des Arbeitgebers doch dann darauf hin, dass der Leser generell eine Tätigkeit bei diesem Arbeitgeber positiv betrachtet, künftige Stellenanzeigen deswegen aufmerksam registriert und Stellenausschreibungen dieses Arbeitgebers an Verwandte, Freunde und Bekannte weitergibt oder empfiehlt.

Zur Vorbereitung einer Stellenausschreibung sollte man sich also (neben natürlich dem Erfordernis, eine aktuelle Stellenbeschreibung zur Hand zu haben) überlegen,

1. Was macht mich als Arbeitgeber besonders?
2. Was unterscheidet mich von anderen Arbeitgebern?
3. Mit welchen Botschaften kann ich interessante Kandidaten anziehen?

Diese Vorbereitung ist elementar, um sich mit Stellenanzeigen von anderen Arbeitgebern positiv zu unterscheiden, aufzufallen und positiv aufgenommen zu werden!

Die erste Frage zielt dabei auf die eigenen Stärken ab. Dieses sind nicht generell die Stärken des öffentlichen Dienstes oder von Kommunen als Arbeitgeber, sondern konkret die individuellen Stärken Ihrer Kommune als Arbeitgeber. Dieses kann z.B. die besonders individuelle Betreuung bei der Einarbeitung sein, besondere Maßnahmen oder Unterstützungen für Arbeitnehmer mit kleinen Kindern oder vieles mehr. Hier sind der Fantasie Ihrer Personal- und Organisationsentwicklung keine Grenzen gesetzt. Bedenken Sie allerdings, dass

[Auszug Seite 2]

Auszug aus Buch (Vorabdruck)

Kapitel 5 Selen Sie eine Arbeitgebermarke! 5.2 Umsetzung: Zielgruppenspezifische Ansprache

Ihre Aussagen auch dem Praxistest standhalten müssen. Innovative Konzepte, bei denen es in der Umsetzung dann aber (noch) mangelt, stellen sich häufig als gewichtigerer Negativpunkt dar als realistische, aber aktuell wahrheitsgetreue Beschreibungen.

Die zweite Frage dient der Abgrenzung von Konkurrenten und der Fokussierung auf Stärken, die sie als Arbeitgeber unverwechselbar machen. Fragen Sie sich hier, welche der unter der Frage 1 gesammelten Stärken Sie von anderen vergleichbaren Arbeitgebern unterscheidet. Nehmen Sie als vergleichbare Arbeitgeber nicht nur andere Kommunen oder Behörden an sondern alle örtlichen oder regionalen Arbeitgeber, die mit Ihnen um die Zielgruppe Ihrer Bewerber konkurrieren.

Die dritte Frage zielt schließlich auf den konkreten Aufbau, den Inhalt und die Formulierungen einer Stellenausschreibung ab.

Kommen wir nun zur praktischen Umsetzung:

Übung zu Frage 1:

- Sammeln Sie mit mehreren Kollegen/Mitarbeitern 10 Minuten lang Punkte, die Ihren Arbeitgeber besonders machen.
- Sortieren Sie diese Punkte anschließend nach den Beschreibungen, die für alle Kommunen gelten und denen, die ihre von anderen Kommunen unterscheiden.
- Diskutieren Sie diese Punkte miteinander, formulieren Sie gemeinsam neu und erstellen am Ende eine Ergebnissammlung.

Warten Sie nun mindestens einen Tag oder lassen Sie gleichzeitig eine andere Gruppe der Frage 2 nachgehen:

[Auszug Seite 3]

Kapitel 5 Selen Sie eine Arbeitgebermarke! 5.2 Umsetzung: Zielgruppenspezifische Ansprache

Übung zu Frage 2:

- Sammeln Sie eine Liste mit 3 bis 5 anderen Arbeitgebern, die in Ihrer Region Ausbildungs- oder Arbeitsplätze für die gleiche Zielgruppe, die auch Ihre ist, anbieten.
- Überlegen Sie, weshalb Ausbildungs- oder Arbeitsplätze bei diesen Arbeitgebern für Ihre Zielgruppe attraktiv sein könnten. Recherchieren Sie dafür nicht, sondern gehen von dem aus, was diese Arbeitgeber bei Ihren Gruppenmitgliedern für ein (subjektives) Image haben.
- Sammeln Sie diese Punkte, diskutieren Sie sie und teilen Sie sie in drei Gruppen ein:
 - Verfügt Ihre Kommune auch über diese Arbeitgeberstärken?
 - Verfügt Ihre Kommune teilweise über diese oder ähnliche Stärken? Welche?
 - Verfügt Ihre Kommune nicht über diese Stärken? Warum nicht?

Fügen Sie anschließend die Ergebnisse der beiden Übungen/Gruppen zusammen. Die entscheidende Frage lautet dabei:

- Über welche Stärken aus der Übung zu Frage 1 verfügt Ihre Kommune, die sie von anderen (den in Übung 2 betrachteten) Arbeitgebern unterscheidet? Erstellen Sie eine Liste mit diesen Punkten und diskutieren sie diese.

Diese Liste wird der weitere Ausgangspunkt für die Erstellung Ihrer Stellenausschreibungen sein.

Doch zunächst wollen wir uns nun der oben gestellten Frage 3 widmen, mit welchen Botschaften interessante Kandidaten angesprochen werden können. Diese Frage klingt zunächst banal, so dass lediglich auf die Liste mit den Ergebnissen der eben durchgeführten Übungen verwiesen werden könnte. Zur Veranschaulichung der Bedeutung dieser Frage wollen wir uns einmal einige typische Beispiele von Stellenausschreibungen öffentlicher Einrichtungen anschauen.

[Auszug Seite 4]

Auszug aus Buch (Vorabdruck)

Kapitel 5 Selen Sie eine Arbeitgebermarke! 5.2 Umsetzung: Zielgruppenspezifische Ansprache

Den Auftakt der meisten Stellenanzeigen von Kommunen und Landkreisen bildet eine Darstellung des Logos sowie eine Kurzbeschreibung. Diese lautet beispielhaft meist folgendermaßen:

Die Stadt XX ist ein bürgerfreundliches und kundenorientiertes Dienstleistungsunternehmen. Es ist Mittelzentrum mit rund YY.000 Einwohnern in der Region ZZ. Eine gut ausgebaute Infrastruktur mit Anbindung an das Fernverkehrsnetz der Deutschen Bahn sowie an die Autobahn A 00 sowie alle Schuleinrichtungen sind am Ort vorhanden. Aufgrund ihrer landschaftlich reizvollen Lage bietet sie auch einen hervorragenden Freizeitwert.

Analysieren wir einmal den Aussagewert dieser Sätze aus der Sicht eines potenziellen Mitarbeiters. Der erste Satz spricht mich nicht als künftigen Mitarbeiter an, sondern transportiert ein allgemeines Leitbild der Kommune gegenüber ihren Bürgern. Der zweite Satz ist nur dann interessant, wenn er von einer Person gelesen wird, die die Region überhaupt nicht kennt und auch keinerlei Eigeninitiative zeigen würde, die geografischen Kerndaten eines eventuellen Arbeitgebers selbst zu recherchieren. Der dritte Satz richtet sich an Kandidaten, die überlegen, ob sie an den künftigen Arbeitsort gut pendeln können. Auch der Hinweis auf die Schulen ist kein wirkliches Differenzierungsmerkmal, da das Schulsystem in Deutschland insgesamt doch recht lokal orientiert ist. Bisher ist also noch kein Wort zur Kommune als Arbeitgeber verloren worden, da folgt schon der Hinweis auf die Freizeitgestaltung.

Das oben stehende Logo in einer Stellenanzeige ist der erste Blickfang, der erläuternde Text darunter wird also zuerst gelesen. Und nach dem Lesen der ersten drei bis vier folgenden Sätze ist festzustellen: Der Leser weiß jetzt auch nicht mehr über die Kommune als Arbeitgeber! Und was ist der Inhalt dieser Feststellung zwischen den Zeilen: Dann gibt es wohl nichts (Besonderes) über diesen Arbeitgeber zu sagen!

Wie viel fesselnder wäre es für den Lesenden hier etwas über die Besonderheiten der Kommune als Arbeitgeber zu lesen? Denn das ist dasjenige, wonach er beim Lesen einer Stellenanzeige sucht: *Warum sollte ich mich hier bewerben wollen?*

[Auszug Seite 5]

Kapitel 5 Selen Sie eine Arbeitgebermarke! 5.2 Umsetzung: Zielgruppenspezifische Ansprache

Bereits beim Einstieg in die Stellenanzeige wird deutlich, welche Bedeutung die in den Übungen 1 und 2 herausgearbeiteten Ergebnisse für die zu vermittelnde Botschaft hat. Setzen Sie hier ein Zeichen, was Sie als Arbeitgeber auszeichnet, alles andere sagt dem Leser deutlich: Die sind wie alle anderen auch!

Danach folgt in Stellenanzeigen in der Regel die Bezeichnung der ausgeschriebenen Stelle, die Zuordnung in einen Organisationsbereich, der Arbeitsumfang (Vollzeit/Teilzeit/Stundenzahl). Dieses sind alles sachliche Angaben, die der Orientierung des Lesers dienen und der diese, ggfs. nach einem Blick in das Organigramm der Kommune, bei seiner Entscheidung sich zu bewerben berücksichtigen kann.

Es folgen dann die Angaben zum Besetzungszeitpunkt, der immer häufiger mit „zum nächstmöglichen Zeitpunkt“ angegeben wird. Hier wird der Eindruck erweckt, es solle so schnell wie möglich eine Stellenbesetzung erfolgen und es werde zeitnah auf das Ausschreibungsende eine Auswahlentscheidung getroffen. Denn aus Lesersicht wird damit vermittelt, dass die Stelle vorhanden und frei ist und es maßgeblich auf die Verfügbarkeit des Arbeitnehmers ankommt. Doch das ist in der Regel weit gefehlt. Denn die Auswahlprozesse mit Beteiligungsverfahren verschiedener Gremien dauern in der Regel auch nach Ausschreibungsende noch mehrere Wochen bis Monate, in Einzelfällen auch mehr als ein Jahr. Auch hier ist am Ende die Wirkung einer solchen Formulierung, dass Erwartungen durch den Arbeitgeber geweckt werden, die dieser anschließend nicht erfüllt, er also wortbrüchig wird: kein guter erster Eindruck. Besser wäre hier eine Formulierung wie „suchen wir ab ...“, die auf den Beginn der Personalsuche, nicht auf eine versprochene baldige Entscheidung hinweist.

In der Regel findet sich bei Stellen im öffentlichen Dienst ein Hinweis auf die Besoldung oder Vergütung. Hier kann, falls sich die Ausschreibung auch an bisher verwaltungsfremde Interessenten richtet, ein Hinweis auf die Fundstellen im Internet zu den Besoldungs- oder Tarifgruppen einen wichtigen Hinweis liefern, um Interesse zu wecken oder auszuschließen. Völlig fehlt sind hier Formulierungen wie „wir bieten eine angemessene Vergütung“ ohne weitere Angaben oder die Bitte um Angabe von Gehaltsvorstellungen, als ob diese bei bewerteten Stellen im öffentlichen Dienst frei verhandelbar seien.

[Auszug Seite 6]

Impressum/Kontakt

Herausgeber:

publecon
Beratung für Unternehmen & Kommunen

publecon GmbH
Friedrichstraße 90
10117 Berlin

Kontakt:

studien@publecon.de
Tel.: (030) 2025 3214
Fax.: (030) 2025 3333