

# Personalgewinnung in turbulenten Zeiten

## Sieben Optionen gegen unbesetzte Stellen

BERND BRAUCKMANN

Bernd Brauckmann ist Personalberater und begleitet Unternehmen und Verbände aus dem Sektor sozialer Dienstleister in Personalfragen. Dabei stehen das Recruiting, die Optimierung interner Prozesse und das Training von Mitarbeitern im Mittelpunkt der Tätigkeit. [www.personalberatung-brauckmann.de](http://www.personalberatung-brauckmann.de)

**Freie Stellen können oft nicht sofort besetzt werden; umso wichtiger ist ein langfristig angelegtes Konzept, um Mitarbeitende zu halten, zu gewinnen und bedarfsgerecht zu qualifizieren.**

Pflegenotstand, chronische Unterbesetzung, Fachkräftemangel, wenig geeignete Bewerber, hohe Fluktuation .... die Liste der Probleme lässt sich weiter fortsetzen. Es sind alles Themen, die im Bereich sozialer Dienste hinlänglich bekannt sind und schmerzlich erfahren werden.

Der Versuch, Lösungsansätze für diverse Personalprobleme ohne Ansicht der konkreten Situation knapp und prägnant darzustellen, ist eine echte Herausforderung. Aus den Erfahrungen unterschiedlicher Projekte bei und mit verschiedenen Auftraggebern beschreibt der Autor vorliegenden Artikels beispielhaft sieben Schritte, die Ansätze zur Verbesserung der Personalsituation bringen können.

Je nach Situation können die einzelnen Schritte mehr oder weniger wichtig sein und damit unterschiedlich zu gewichtende Ansatzpunkte liefern. Gleichzeitig können sie Anstöße für weitere Ideen darstellen, die sich aus den geschilderten Schlaglichtern (weiter)entwickeln lassen.

### **Erste Option: Stellenausschreibungen – beim Bewerber bewerben!**

Sind die Stellenanzeigen zu eng oder zu weit gefasst? Wo bringen Anzeigen den ergiebigsten Rücklauf? Wie ist das Verhältnis von Quantität und Qualität? Wo liegen Unterschiede einzelner Positionen und Qualifikationsprofile? Wie unterscheiden sich die Anzeigen in den Medien von denen der Marktbegleiter?

Die Stellenausschreibung ist meist der erste Kontakt zum potentiellen Bewerber. Die Formulierungen müssen auf den Prüfstand. Oft wird zu viel gefordert und zu wenig geboten. Häufig kann man das besondere Profil eines Arbeitgebers nicht aus den Formulierungen erkennen. Die Alleinstellungsmerkmale eines Arbeitgebers gegenüber den Marktbegleitern müssen sorgfältig herausgestellt werden. In vielen Fällen erscheinen zwei Anzeigen völlig unterschiedlicher Arbeitgeber direkt nebeneinander, unterscheiden sich aber inhaltlich nur marginal. Auch die Anzeige für eine Pflegekraft unterscheidet sich inhaltlich oft kaum von der für eine Stationsleitung.

Eine Analyse des Rücklaufs bietet häufig Ansätze um die Anzeigen besser zu positionieren. Auf welche Anzeige in welchen Medien kamen die meisten verwertbaren Bewerbungen? Wenn man überhaupt auf die Rücklaufquote achtet, wird zumeist nur gezählt, welche Anzeige die höchste Zahl von Bewerbungen brachte, nicht aber im weiteren Auswahlprozess mit vermerkt, woher die besten Bewerbungen kamen!

### **Zweite Option: Sichtung der Bewerbungsunterlagen – systematisches Sortieren**

Geht man konsequent an die Sichtung der Unterlagen? Wie erfolgt die Bewertung? Wie lang ist die Reaktionszeit? Wer führt die Sichtung durch? Wie wird protokolliert?

Die Sichtung von eingehenden Bewerbungen erfolgt oft spontan und nebenbei im Tagesgeschäft. Was man so nicht erreichen kann, ist eine echte direkte Vergleichbarkeit. Der Bauch leitet die Auswahl zu stark an. Bewährt haben sich mit Erstellung der Ausschreibung angelegte Kriterienkataloge. So werden wesentliche Kriterien zuvor herausgearbeitet. In der Bewertung, die möglichst unabhängig voneinander von zwei Verantwortlichen durchgeführt wird, werden dann Punkte für die einzelnen Kriterien vergeben und in Bögen eingegeben. Diese Ergebnisse filtern nicht nur zielgerichtet die besten Bewerber heraus, sondern bieten auch erste Fragestellungen für das Bewerbungsgespräch oder ein vorgeschaltetes Telefon-Interview. Protokollierung ist daher wesentlich!

sprachsrunde mit Kollegen unterschiedlicher Bereiche. Der Entscheidungsträger und der direkte Vorgesetzte können sinnvoll durch einen Mitarbeiter aus anderem fachlichen Zusammenhang ergänzt werden, da dieser oft einen anderen Blick auf den potentiellen Kollegen hat.

Auch Bewerbungsgespräche sollten strukturiert protokolliert werden und damit sowohl für den Vergleich der Erkenntnisse unterschiedlicher Gesprächsführer als auch für die Endbewertung klare Kriterien aufzeigen können. Auch die Bögen aus der Vorauswahl sollten den Gesprächsführern vorliegen.

Der Part einer eigenen Vorstellung der Gesprächsführer und des potentiellen Arbeitgebers erfolgt oft sehr zurückhaltend und unpersönlich. Dies ist der Part, in dem auch Sie Bewerber sind! Zeigen

Zeigen Sie gegebenenfalls dem Bewerber mit einem inhaltlichen Feedback Ihr Interesse, auch wenn er jetzt nicht erste Wahl geworden ist! Bieten Sie ihm an, seine Unterlagen zu behalten um eventuell später darauf zurückkommen zu können.

Zeitliche Verzögerungen im Entscheidungsprozess führen oft zur Verunsicherung von Bewerbern. Haben die wirklich Interesse an mir? Bin ich überhaupt noch im Rennen? Geben Sie bei länger dauernden Prozessen auch nach dem Gespräch einen Zwischenbescheid und bitten um Geduld. Bewahren Sie das Interesse seitens des Bewerbers indem Sie Ihrerseits echtes Interesse an seiner Person zeigen.

### **Fünfte Option: Trennungsmanagement – stay in touch!**

Wie geht man mit ausscheidenden Mitarbeitern um? Wie mit Mitarbeitern in Elternzeit? Wie mit Teilnehmern aus dem Bundesfreiwilligendienst und dem freiwilligen sozialen Jahr und Praktikanten?

Ausgeschiedene Mitarbeiter, welcher der genannten Gruppen auch immer, können durchaus später Interesse an einer neuen oder anderen Form der Tätigkeit entwickeln. Ausscheidende Mitarbeiter haben möglicherweise temporäre Gründe für ihr Ausscheiden, wagen sich aber nur erneut selbst ins Spiel zu bringen, wenn entsprechende Ansätze bereits beim Ausscheiden arbeitgeberseitig gebracht werden. Führen Sie Austrittsinterviews um die Gründe zu erfragen und werten Sie diese konsequent aus! Auch ein entsprechender Satz im Zeugnis kann einen solchen Ansatz deutlich ausdrücken.

Mitarbeiter in Elternzeit haben während der Elternzeit oft ein Interesse daran, den Kontakt zu ihrem Beruf nicht zu verlieren. Gerade in Bereichen, in denen häufig Vertretungen im Schichtdienst benötigt werden, lohnt es, einen Pool von Mitarbeitern aufzubauen, aus dem man schnell und unbürokratisch Krankheits- oder Urlaubsvertretungen gewinnen kann.

Praktikanten und Freiwillige entdecken durch ihre Zeit oft das Interesse am Beruf in der Branche. Auch wenn Sie ihre Ausbildung in einem anderen Unternehmen absolvieren, haben Sie vielleicht später neues Interesse. Kontakt über Mail und soziale Netzwerke zu pflegen lohnt sich.

*»Erzählen Sie dem Bewerber im Vorstellungsgespräch von Ihrer Arbeit, so dass man Ihnen Freude und Motivation anmerkt«*

Die Frage nach der Reaktionszeit wird meist lediglich aus Perspektive der Bewerber betrachtet. Das ist nicht unwichtig, denn es geht darum, dem Bewerber gegenüber Fairness zu zeigen, die er später als Mitarbeiter auch erfahren möchte. Was aber oft nicht beachtet wird ist, dass der Bewerber bei knappem Arbeitnehmer-Angebot nicht dauerhaft dem Stellenmarkt zur Verfügung steht. Vielleicht ist ein Marktbegleiter schneller als Sie!

### **Dritte Option: Auswahlgespräche – Zeit für Qualität**

Wer führt wann die Gespräche? Wie werden diese protokolliert? Wie erfolgt eine Bewertung? Wie ist das Verhältnis von klassischer Personalauswahl zu aktiver Mitarbeitergewinnung?

Besonders konzentrierte Ergebnisse bringen Vorstellungsgespräche, wenn davon mehrere hintereinander geführt werden. Das vermeidet ein Gespräch »zwischen Tür und Angel« und unter zu großem Termindruck. Planen Sie ausreichend Zeit ein! Besetzen Sie die Ge-

Sie die Besonderheiten der Stelle und der Arbeitgeberangebote auf! Berichten Sie so von Ihrer Arbeit, dass man Ihnen Freude und Motivation anmerkt! Auch das erzählt der Bewerber später wahrscheinlich in seinem persönlichen Umfeld und wird damit indirekt Teil des Personalmarketings!

### **Vierte Option: Umgang mit Absagen – nix wie weg damit?**

Wie erfolgen Absagen? Gibt man Bewerbern ein inhaltliches Feedback? Wie überbrückt man entstehende zeitliche Verzögerungen im Kontakt mit dem Bewerber? Was geschieht mit abgelegten Bewerbungen?

Absagen sind ein unangenehmes Thema für die Verantwortlichen. Darum greift man gern zu schnellen und unpersönlichen Textbausteinen, die darüber hinaus auch juristisch einwandfrei sind. Vielleicht ist die Bewerbung als solche gar nicht so schlecht, sondern nur für die konkrete Stelle nicht so passend wie eine andere. Schauen Sie vor der Absage nach weiteren Vakanzen im eigenen Hause, auch bei Schwester-Unternehmungen!

## Sechste Option: Recruiting-Kanäle – in- und extern

Gibt es ein Empfehlungs-Management? Wer fühlt sich für das Recruiting verantwortlich und wer nicht? Werden soziale Netzwerke genutzt?

Mitarbeiter sind oft die Quelle für gute neue Mitarbeiter. Installieren Sie ein funktionierendes Empfehlungsmanagement, gegebenenfalls auch unter Ausschreibung von Prämien. Häufig trauen sich Mitarbeiter nicht, Empfehlungen auszusprechen, da sie es als »Vitamin B« und damit als unerwünschte Protektion empfinden.

Wenn das Unternehmen ein zentrales Personalmanagement hat, fühlen sich oftmals auch Führungskräfte, vor allem solche nachgeordneter Ebenen, für das Recruiting nicht zuständig. Werden diese jedoch mit eingebunden, werden auch diese den Blick für potentielle Bewerber offen halten. So können diese beispielsweise die Stellenausschreibungen

gen über soziale Netzwerke effektiv verbreiten. Das spricht auch das persönliche Netzwerk der Mitarbeiter an und erhöht zusätzlich die Bindung der bestehenden Mitarbeiter an ihr Unternehmen.

In vielen Bereichen lohnen sich auch kleinere, oftmals nicht so bekannte Online-Foren und Internet-Plattformen, in denen Stellenausschreibungen oftmals kostenlos oder aber zu sehr geringen Preisen veröffentlicht werden können. Auch wenn die Menge der so generierten Bewerbungen nicht so üppig erscheint, die Qualität wiegt das oftmals auf.

## Siebte Option: Ausbildung und Personalentwicklung – eigener Nachwuchs ist der beste!

Welchen Stellenwert genießen Ausbildung und Personalentwicklung? Wie steht es um Aufstiegsqualifizierung? Wie steht man zu Quereinsteigern?

Die berufliche Erstausbildung von jugendlichen Schulabgängern ist bei allen Unternehmen fest im Focus. Da mit diesen der Personalbedarf der Zukunft nicht gedeckt werden kann, ist es wichtig, neue Zielgruppen zu erschließen. Viele Menschen entwickeln in der Mitte ihres beruflichen Lebens oder auch nach der Familienphase den Wunsch nach einer Neuausrichtung. Sie wollen ihrer Tätigkeit oftmals gern mehr Menschen- als Kapitalorientierung geben. Menschen mit Migrationshintergrund und aktuell besonders Kriegsflüchtlinge kommen mit den sozialen Diensten oft als Kunden in Kontakt. Es gibt erste gute Beispiele, wie man aus diesem Potential gute Mitarbeiter rekrutieren kann.

In der Personalentwicklung sollte es nicht nur um die Aufstiegsqualifizierung gehen. Nachqualifizierung kann auch ein wesentliches Thema darstellen. Bewährte Pflegehelferinnen können beispielsweise zu examinierten Pflegekräften nachqualifiziert werden. ■

**Evangelische Hochschule  
Darmstadt**

University of Applied Sciences  
eh-darmstadt.de

## Inklusion und Integration auf der Systemebene verankern – Neuer Weiterbildungs-Master in Darmstadt

Organisationen müssen sich in Richtung Inklusion verändern. Die notwendigen Gestaltungs- und Steuerungskompetenzen vermittelt der Weiterbildungs-Master „Systementwicklung Inklusion“ an der Evangelischen Hochschule Darmstadt.

### Teilhabe gestalten, Exklusionsrisiken bearbeiten

Die Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention bietet einen menschenrechtlich begründeten Anforderungsrahmen, alle Diversitätsdimensionen im Sinne gleichberechtigter Teilhabe zu berücksichtigen. Vorhandene, gesellschaftlich bedingte Exklusionsrisiken wie Migration, Behinderung, Armut, Gender, sexuelle Orientierung, Sprache, Alter und weltanschaulich geprägte Überzeugungen erfordern die Bearbeitung dieser Risiken auf der Systemebene. Inklusive Veränderungsprozesse sind in Organisationen anzustoßen, zu steuern und zu begleiten.

## Innovativer Weiterbildungs-Master

Sie streben eine Qualifikation für inklusive Prozessgestaltung an? Wollen sich evtl. auf eine koordinierende, begleitende oder leitende Funktion vorbereiten? Haben bereits eine Führungsfunktion in Ihrer Organisation inne?

„Systementwicklung Inklusion“ richtet sich an Professionelle aus unterschiedlichen Bereichen, z.B. Diensten und Einrichtungen des Bildungs-, Sozial- und Gesundheitswesens in öffentlicher oder privater Trägerschaft, der öffentlichen Verwaltung, Verbänden, Politik u.a.m. Durch seine inhaltliche Struktur und unter Einbezug der Praxis der Studierenden ermöglicht das Studium berufsbegleitend Ihre persönliche und professionelle Kompetenzentwicklung. Hierbei werden Sie durch ein hochqualifiziertes, auch internationales Lehrenden-Team unterstützt.

Der fünfsemestrige Master berechtigt zur Promotion und eröffnet den Zugang zum höheren Dienst. Die 63 Präsenztage sind in Blockform organisiert.

### Interessiert? Gern beraten wir Sie!

Evangelische Hochschule Darmstadt  
Dott.ssa Rosa Anna Ferdigg, Studiengangskoordinatorin  
Telefon 06151 8798-542, [rosa.ferdigg@eh-darmstadt.de](mailto:rosa.ferdigg@eh-darmstadt.de)  
[www.eh-darmstadt.de/systementwicklung-inklusion](http://www.eh-darmstadt.de/systementwicklung-inklusion)