

PERSONALGEWINNUNG

Bewerber als Kunden sehen


VON DIETER MYRZIK

Dieter Myrzik, M.A., ist Lehrbeauftragter für Management, Personal, Organisation und Marketing an der Hochschule Ravensburg-Weingarten. Er hat mehrjährige Berufserfahrung in Sozialunternehmen und war 18 Jahre als Personalleiter in einem internationalen Unternehmen tätig.
www.hs-weingarten.de

Die Personalbeschaffung wird in vielen Sozialunternehmen zu einem entscheidenden Faktor für Qualität und Umfang des Leistungsangebots. Deshalb sollte über einige eingefahrene Standards wie beispielsweise Bewerbungsfristen nachgedacht werden.

Insbesondere in der Sozialbranche wird gerne immer wieder argumentiert, dass Mitarbeitende die wichtigste Ressource darstellen. Nun nehmen in einem Sozialunternehmen die Personalkosten erfahrungsgemäß oftmals mehr als 70 % der Gesamtkosten ein, womit sich diese Prämisse auch wirtschaftlich argumentieren lässt. Aber wie drückt sich dies in der Praxis aus?

Personalgewinnung ist aufwendig und kostet Geld. Wenn das vorhandene Personal, das einmal gewonnen wurde, nach kurzer Zeit das Unternehmen wieder verlässt, ist es nicht nur unerfreulich, sondern auch unwirtschaftlich. Zweistellige Fluktuationsraten sind in Sozialunternehmen jedoch vielfach Normalität und führen zu wenig Reaktion in den Führungsebenen. In privatwirtschaftlichen Unternehmen hingegen geht die Ampel bei Fluktuationsquoten ab 5 % bereits auf rot. Und wenn wir betrachten, dass die Anwerbung und Einarbeitung eines neuen Mitarbeitenden im Schnitt mindestens ein halbes Jahresgehalt kostet, sollten wir doch einmal über die »normalen« Fluktuationsraten in Sozialunternehmen nachdenken.

Wenn wir auch noch die demografische Entwicklung berücksichtigen, mit der Erkenntnis, dass 2025 dem Arbeitsmarkt in Deutschland gut drei Millionen Menschen weniger zur Verfügung stehen als heute (vgl.: IAB-Kurzbericht, Nr. 12, 06/2010), wird die Rekrutierungs- und Beschäftigungssituation noch angespannter. Somit ist es zwei-

fellos überfällig, die bisherigen Vorgehensweisen bei der Rekrutierung zu überdenken.

Sehen wir uns einmal den Prozess der Personalbeschaffung und Personalauswahl an und betrachten wir im Einzelnen die Stellenausschreibung, die Kanäle sowie den anschließenden Auswahlprozess und welche Optimierungsmöglichkeiten bestehen.

Stellenausschreibung

Der klassische Aufbau einer Stellenausschreibung basiert auf den drei Aussagen »Wir sind ...«, »Wir suchen ...« und »Wir bieten ...«. Hinzu kommt, dass aus werblicher Hinsicht eine Stellenausschreibung zuerst Aufmerksamkeit generieren und anschließend mit kurzen und klaren Aussagen Interesse und Überzeugung schaffen soll. Dies stellt zwangsläufig einen hohen Anspruch an Aufbau und Inhalt. Diesem Anspruch werden Stellenausschreibungen aber häufig nicht gerecht, weil einige Aspekte zu wenig beachtet werden (vgl. Kasten »Fünf Fehler bei Stellenausschreibungen«).

Zusammengefasst könnte das für Sozialunternehmen heißen: Das Erstellen von Stellenausschreibungen sollte professionalisiert werden. Für die Werbeanzeige eines Produktes setzen Unternehmen Agenturen, erfahrende Texter und Marketingspezialisten ein. Stellenausschreibungen dagegen werden von der Personalabteilung überwiegend selbst erstellt. Darüber gilt es nachzudenken! →

Fünf Fehler bei Stellenausschreibungen



Die erforderliche Kürze einer Stellenausschreibung ist für viele Verantwortliche eine besondere Herausforderung. Die häufigsten Schnitzer dabei sind:

1. Aus »Platzgründen« wird gerne auf Visualisierungen verzichtet, dafür aber mehr Text platziert. Wenn der Raum für den Text nicht ausreicht, wird einfach eine kleinere Schriftgröße verwendet. Da aber gute Visualisierungen gerade Aufmerksamkeit erreichen, ist dies eine schlechte Entscheidung.

2. Inhaltlich sollten Aussagen zum »Wir sind ...«, also zum suchenden Unternehmen kurz, interessant, aber auch realistisch formuliert sein. Begriffe wie »größte«, »erfolgreichste«, »herausragendste« etc. wirken vielfach überzogen, teilweise sogar arrogant und überheblich. Deshalb lieber ein paar präzise Daten zur Größe, zum Angebot und der Struktur nennen und für weiterführende Details auf die Webseite verweisen. Interessierte Bewerber googeln dies ohnehin. Auch Visualisie-

rungen (Arbeitssituation, Mitarbeitende, Anwendungen etc.) wirken hier ansprechender als zu viel Text.

3. Die gravierendsten Fehler einer Stellenausschreibung finden sich oftmals unter »Wir suchen ...«, nämlich in der Tätigkeits- und Anforderungsbeschreibung. Die Kunst ist es einerseits die wirklich wichtigen Aufgaben aufzuführen. Gute und erfahrene Bewerber erkennen sehr rasch, ob die Stelleninhalte schlüssig und prozessual sinnvoll sind. Andererseits sollten aus den Aufgaben die erwarteten Anforderungen stringent abgeleitet werden. Häufig finden sich jedoch im Anforderungsteil überzogene Erwartungen und stereotype Kompetenzen wie der Klassiker »Teamfähigkeit«. Warum nicht einfach realistisch darlegen, was die Erwartungen aus heutiger und künftiger Sicht an Bewerber sind. So erhalten wir vermutlich mehr und vor allem passendere Kandidaten und laufen weniger Gefahr, dass uns desillusionierte Bewerber innerhalb der Probezeit wieder verlassen.

4. Ein hoher Anspruch ist mit dem Leistungsteil »Wir bieten ...« verbunden. Auch hier finden sich gerne stereotypische Aussagen wie »attraktives Gehalt«, »zeitgemäße Sozialleistungen« oder »interessante Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten«. Unternehmen sollten sich darüber bewusst sein, dass dies einen Qualitätsanspruch und eine Erwartungshaltung darstellt, die vom Kandidaten überprüft werden kann. Wird die Erwartung nicht erfüllt, kann der Eindruck von Täuschung entstehen, mit

der Folge, dass beim Bewerber Irritation eintritt. Deshalb ist hier die Empfehlung, sich sehr genau Gedanken zu machen, was wirklich an attraktiven Leistungen geboten werden kann und wodurch sich das Unternehmen auszeichnet. So ist Gleitzeit keine »attraktive Arbeitszeitregelung«, dagegen selbstbestimmtes flexibles Arbeitszeitmanagement durchaus. Eine »Kinderbetreuung« stellt eine interessante Leistung dar, »tarifliche Vergütung« jedoch eher Normalität. Mit dem »ausgezeichneten Arbeitsklima« kann ich möglicherweise punkten, aber auch nur, wenn es sich durch positive Kommentare in einschlägigen Bewertungsforen bestätigt.

5. Und noch zu einem wirklichen »No-go«. Immer noch finden sich häufig Stellenanzeigen mit sogenannten Bewerbungsfristen. Dies mag in Zeiten eines Überangebots an Arbeitskräften noch verständlich sein. Inzwischen haben wir nahezu Vollbeschäftigung und speziell im sozialen Bereich zunehmend weniger Bewerber. Wo liegt also heute der Sinn, dass sich Kandidaten bis spätestens zum Datum X bewerben sollen? Maßgebend für erfolgreiche Stellenbesetzungen sind Schnelligkeit und Flexibilität. Passt es da noch in die heutige Zeit, erst nach Bewerbungsschluss den Auswahlprozess zu starten und zu riskieren, dass die interessantesten Kandidaten bereits anderweitig unterschrieben haben? Also hier die einfache Empfehlung: Bewerbungsfristen weglassen!

Dieter Myrzik

Ausschreibungskanäle

Auffallend ist, dass seit einigen Jahren im Stellenteil der Tageszeitungen kaum mehr mittlere und größere Privatunternehmen inserieren. Haben diese plötzlich keinen Bewerberbedarf mehr?

nellen Kanäle, wie die Stellenausschreibung in Tageszeitungen.

Moderne Unternehmen erstellen stellenspezifische Suchstrategien, nutzen Job-Portale als Multi-Channel-Ausschreibung und professionalisieren Netzwerke als virale Ausschreibungsinstrumente. Und

Auswahlprozess

Wie schon erwähnt, spielen bei moderner Rekrutierung Schnelligkeit und Flexibilität eine entscheidende Rolle. Drei, vier Wochen oder noch länger nach einer Ausschreibung zu warten, dann den Auswahlprozess zu starten und die Einladungen zu den Interviews zu versenden, ist nicht mehr zeitgemäß.

Dies erfordert zuerst einmal ein Umdenken bei den Unternehmen. Bewerber sind keine »Bittsteller« mehr, die geduldig auf eine Reaktion des Unternehmens warten. Wir haben es heute mit selbstbestimmten Kandidaten zu tun, die auf Augenhöhe mit dem Unternehmen kommunizieren und die oftmals zwischen mehreren Stellenangeboten auswählen können. Für Unternehmen heißt dies, sich um Kandidaten bemühen zu müs-

»Geltendes Recht: Wer um 23 Uhr angerufen wird, darf am nächsten Tag erst ab 10 Uhr mit der Arbeit beginnen«

Mitnichten, wenn man das Wirtschaftswachstum der vergangenen Jahre betrachtet. Also, wie kommen diese Unternehmen an geeignete Bewerber? Sicherlich kaum mehr über die traditio-

haben regelmäßig damit mehr Erfolg, als über den Weg der Stellenausschreibung in Tageszeitungen. Hinzu kommt das meistens günstigere Aufwand-Nutzen-Verhältnis moderner Suchkanäle.

sen, vom Personalmarketing her Schwerpunkte zu setzen und sich als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

Hier tun sich Sozialunternehmen erfahrungsgemäß eher schwer. Was ist also zu tun? Zuerst einmal sollte der Auswahlprozess optimiert werden:

- Keine Bewerbungsfristen mehr, gute und interessierte Bewerber senden ohnehin sofort ihre Unterlagen zu.
- Interessante Kandidaten umgehend zum Gespräch einladen. Weniger interessante Kandidaten zumindest einen zeitnahen Zwischenbescheid zukommen lassen.
- Wenn ein Kandidat passt, gegebenenfalls noch eine Hospitation oder ein Zweitgespräch schalten und anschließend umgehend in die Vertragsgespräche gehen. Nicht nach dem Motto verfahren: »Vielleicht kommt noch ein Besserer.«
- Interessante Alternativkandidaten anschließend auf Vormerkung in Bewerberpool nehmen, allen anderen umgehend die Absage zukommen lassen.

Auf alternative Auswahlinstrumente und die Professionalisierung der Interview-

er soll hier bewusst nicht eingegangen werden, da dies der Rahmen sprengen würde. Vielmehr sollte es erst einmal ausreichen, über die beschriebenen Empfehlungen nachzudenken und die damit verbundenen Vorteile zu nutzen.

Und zum Abschluss noch ein wichtiger Hinweis: Der bei Sozialunternehmen gerne verwendete Hinweis im Einladungsschreiben, dass keine Anfahrtskosten übernommen werden können, ist eine schlechte Entscheidung. Die Botschaft, die damit übermittelt wird, ist:

»Erfolgreiche Unternehmen nutzen stellenspezifische Suchstrategien«

»Die haben kein Geld, die müssen sparen!« Nehmen wir beispielsweise fünf Gesprächskandidaten, die 20 Kilometer entfernt wohnen. Wenn alle Bewerber Fahrtkosten betragen, belaufen sich diese in der Summe auf circa 60 Euro, wobei erfahrungsgemäß nur die wenigsten Bewerber Fahrtkosten überhaupt beantragen. Bei den Gesamtkosten, die

eine Rekrutierung verursacht, also ein Bagatellbetrag.

Resümee

Modernes Recruiting stellt keinen wirklichen Zusatzaufwand dar, sondern erfordert vielmehr bewussteres und damit kundenorientierteres Verhalten.

Für Sozialunternehmen bedeutet dies, marktwirtschaftlichen Veränderungen Rechnung zu tragen und mit dem geringeren Arbeitskräfteangebot sensibler und

bewusster umzugehen. Erreicht werden kann dies durch gezielte Weiterbildung der Personalverantwortlichen in Personalmarketing, Rekrutierung und Personalauswahl.

Dieses Vorgehen bietet die Chance, professioneller und damit wettbewerbsfähiger und erfolgreicher auf dem Markt aufzutreten. ■

Konzerneigene Zeitarbeit in der Diakonie



Konzerneigene Zeitarbeit in gemeinnützigen Unternehmen der Diakonie

Grundlagen, Kriterien und Entwicklung eines wertorientierten (Ideal-)Konzepts

Von Thomas Ostrau

2018, ca. 260 S., brosch., ca. 49,- €

ISBN 978-3-8487-4575-3

eISBN 978-3-8452-8826-0

(Reihe Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement, Bd. 11)

Erscheint ca. Januar 2018

nomos-shop.de/30969

Konzerneigene Zeitarbeit in der Diakonie ist nicht unumstritten. Als Anregung wird daher in der Arbeit ein (Ideal-)Konzept mit Kriterien, Kernbausteinen und praxisrelevanten Instrumenten entwickelt, um eine Brücke zwischen der wertorientierten und weniger wertorientierten Zeitarbeit zu schlagen.



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: www.nomos-elibrary.de

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.

Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos