

Trefferquote erhöhen



VON JULIAN MARX

Julian Marx ist Personalreferent beim Caritasverband für Stuttgart e. V. Seine Schwerpunkte sind die Verbindung psychologischer und betriebswirtschaftlicher Ansätze in den Themen Personalgewinnung, Organisationsentwicklung und Personalcontrolling.
www.caritas-stuttgart.de

Strategische Personalgewinnung ist kritisch für den Unternehmenserfolg und bedeutet Konzentration auf Kernthemen.

Während bei manchen Berufsgruppen, wie etwa bei den Pflegefachkräften, der Fachkräftemangel schon seit Jahren spürbar ist, war die Bewerberlage in anderen Berufsgruppen, wie etwa bei den Sozialarbeitern und Sozialpädagogen noch lange vergleichsweise angenehm.

Musste man daher früher den demographischen Wandel bemühen, um mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens auch in diesen Berufsgruppen die Entwicklung neuer Personalkonzepte voranzutreiben, ist heute auch hier die Erkenntnis angekommen: Wir müssen etwas tun, damit die Mitarbeiter zu uns kommen – und auch bei uns bleiben!

Nicht zuletzt die Tatsache, dass die genannten Berufsgruppen nun den Spitzenplatz der akademischen Mangelberufe belegen (Institut der deutschen Wirtschaft), hat hier zu einem Umdenken geführt. Dabei kann es uns im Sinne einer professionellen Personalarbeit nicht darum gehen, »irgendwie zufällig irgendjemand zur Mitarbeit zu gewinnen«; nein, unsere Aufgabe ist es, die besten Kandidaten für unsere Aufgaben zu begeistern, da wir als Sozialunternehmen vor der komplexen Herausforderung stehen sowohl fachlichen, ökonomischen aber auch ethischen Ansprüchen in unserer täglichen Arbeit im besonderen Maße gerecht zu werden. Hierfür gilt es konzeptionell fundierte, zielgruppenspezifische Ansätze der Personalgewinnung zu entwickeln.

Wer lediglich eine Vielzahl an einzelnen – im besten Fall zielgruppenspezifischer Ansätze verfolgt – läuft Gefahr, den Überblick zu verlieren und während der Aktivitäten nicht die wesentlichen Stellschrauben zu beachten. Wichtig ist

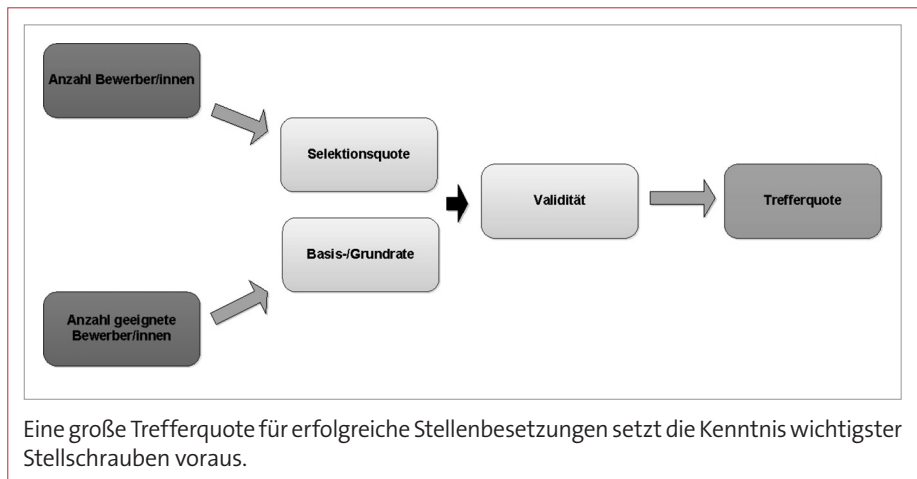
es, die Aktivitäten auf einer übergeordneten Eben, konzeptionell zusammenzuführen und zu bündeln. Das hilft auch dabei, den beteiligten Mitarbeitenden ihre Kernaufgaben (an einem Messestand oder während einer Unterrichtseinheit) in Erinnerung zu rufen.

Hierfür bietet sich ein empirisch bewährtes Modell aus der Psychologie an (siehe Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014; Taylor & Russell, 1939). Ziel der Personalgewinnung ist es dabei, einen möglichst hohen Anteil erfolgreicher Einstellungen zu gewährleisten, um persönliche Frustration und hohe Kosten zu vermeiden. Dies wird im Modell als hohe »Trefferquote« bezeichnet. Wesentliche Stellschrauben sind dabei die Selektionsquote (Anteil der Bewerber, die ins Auswahlverfahren zugelassen werden); die Basisrate (der Anteil der geeigneten Bewerber in Abgrenzung zu den nichtgeeigneten) sowie die Validität (Qualität) des Auswahlverfahrens (vgl. Abb.).

Zusammenfassend gelten folgende Leitgedanken: Wir sollten a.) die Anzahl der Bewerbungen erhöhen, damit ein größerer Teil in die (Vor-) Auswahl kommt (Senkung der Selektionsquote), b.) die Vorurteile geeigneter Bewerber (z. B. Höhe der Ausbildungsvergütung in der Altenhilfe) abbauen (positiver Einfluss auf die Basisrate) c.) reale Hindernisse bei ungeeigneten potenziellen Bewerbern aufzeigen (klares Anforderungs- und Unternehmensprofil; positiver Einfluss auf die Basisrate) sowie d.) eine professionelle Personalauswahl durchführen und damit eine höchstmögliche Validität der Auswahlentscheidung gewährleisten.

Vor diesem Hintergrund gilt es für die Entwicklung konkreter Maßnahmen

in einem ersten Schritt zu überlegen: Welche Berufsgruppe ist für unseren Unternehmenserfolg besonders kritisch, worauf wollen wir unsere knappen Ressourcen konzentrieren? Aktuell könnten dies beispielsweise die Pflegefachkräfte, Erzieher/Pädagogischen Fachkräfte oder Sozialarbeiter/Sozialpädagogen sein. In einem zweiten Schritt gilt es dann zu überlegen, wie diese Berufsgruppen am besten angesprochen werden kann. Dabei gibt es zwei widersprüchliche Tendenzen zu beachten, nämlich, dass einerseits nicht der gesamte Personalbedarf durch eine Maßnahme (beispielsweise Rekrutierung internationaler Pflegefachkräfte) gedeckt werden kann, was für ein differenziertes Konzept spricht, andererseits jedoch dann die Gefahr besteht aufgrund zu vieler Ansätze wirkungslos zu bleiben und Effizienzsteigerungen aufgrund von Lerneffekten und Standardisierung nicht nutzen zu können. Hier gilt es ein ausgewogenes Maß zu finden.



Betreuung, dann wäre es besser, die Schüler wären nie für diese Aktivität angesprochen worden. Immer wieder gilt es die Frage zu beantworten: Wie schaffen wir es, dass wir mit geeigneten Schülern in Kontakt bleiben, um sie nach der Schule für ein freiwilliges soziales Jahr oder gar die Ausbildung zu gewinnen?

Teams nachhaltige Konzepte zu entwickeln, beispielsweise durch Einbezug der Mitarbeiter an der Basis sowie aus der Personalabteilung.

Die Herausforderung in den meisten Sozialunternehmen ist dabei nicht, überhaupt mit Aktivitäten zur Personalgewinnung zu beginnen – hier passiert meist (spontan) schon viel Gutes, insbesondere durch das Engagement der Mitarbeiter an der Basis. Vielmehr geht es darum den Professionalisierungsgrad zu erhöhen, indem die Kernaufgabe bestimmt wird, einzelne Aktivitäten aufeinander abgestimmt werden und zudem gesichert wird, dass dieses Wissen nicht personenabhängig ist, sondern dem Sozialunternehmen in Form von zielführenden Konzepten auf Dauer zur Verfügung steht.

»Ein Schnupperangebot sollte möglichst eng am späteren Berufsbild sein«

Der Vorteil bei den Pflegekräften ist, dass diese beispielsweise im Gegensatz zu den Erzieherinnen und Erziehern aufgrund der dualen Ausbildung gut selbst ausgebildet werden können. Eine Konsequenz hieraus ist es, als Teilbaustein der Personalgewinnung den Kontakt zu Schulen zu suchen, um hier möglichst früh auf die Berufsmöglichkeiten aufmerksam zu machen, und im Sinne des Rahmenmodells potenzielle Vorurteile abzubauen. Neben Praktika zur beruflichen Orientierung könnten dies beispielsweise die Teilnahme an Berufsplanspielen, Hausmessen, Projekttagen oder erlebnisorientierte Unterrichtseinheiten sein.

Dabei gilt immer: Je näher die Aktivität am späteren Berufsbild ist, desto sicherer kann eine realistische Bild den Schülern helfen, eine geeignete Selbstauswahl durchzuführen. Gleichzeitig gilt: Wenn die Schüler im Rahmen des Praktikums schlechte Erfahrungen machen, beispielsweise wegen mangelnder

Weitere Bausteine können etwa auch die Weiterqualifizierung von ungelerten Hilfskräften oder Pflegehelfern mit einjähriger Ausbildung zu Pflegefachkräften darstellen. Hier gilt es auch den engen Kontakt zur Agentur für Arbeit zu suchen, um sich über Fördermöglichkeiten zu informieren. Darüber hinaus kann auch die Gewinnung und Ausbildung von Flüchtlingen im Rahmen spezieller Angebote mit entsprechender Sprachförderung und Tandem-Partnerschaften für die Integration in den Blick genommen werden. Schließlich gilt es auch die ausgebildeten Fachkräfte in den Blick zu nehmen, beispielsweise durch Rekrutierung aus dem Ausland oder der Ansprache auf entsprechenden Fachmessen.

Wie hier exemplarisch für die Pflegefachkräfte beschrieben, können auch bei anderen Berufsgruppen zielgruppenspezifische Ansätze entwickelt werden. Hier empfiehlt es sich im Rahmen einer Projektstruktur in interdisziplinären



Institut der deutschen Wirtschaft, zitiert aus DIE ZEIT, Sozialarbeiter überholen Ingenieure, 11.02.2016.

Nerdinger, W., Blicke B., Schaper, N. (2014). Arbeits- und Organisationspsychologie (3. Aufl.), Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Taylor, H. C., Russell, J. T. (1939). The relationship of validity coefficients to the practical effectiveness of tests in selection. Journal of Applied Psychology, 23, pp. 565-578.