



Fachbeitrag

# ***Sechs Handlungsfelder für erfolgreiche Personalgewinnung in der Verwaltung***

**Praktische Impulse und Hilfestellungen für Personalexperten und –verantwortliche in der Bundes- und Landesverwaltung**

Berlin, 02.06.2020



## Vorbemerkung

Auf Grund der Vielfalt öffentlicher Arbeitgeber und ihrer personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen fokussieren wir in diesem Artikel **Bundes- und Landesverwaltung**, die Fach- und Führungskräfte gewinnen möchten. Die spezifischen Herausforderungen kommunaler Arbeitgeber werden hier nicht adressiert und bedürfen einer dedizierten Betrachtung. Sicherlich können aber einige Aspekte auch in diesem Umfeld als Anregung genutzt werden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

## Die Zukunftsfähigkeit des öffentlichen Dienstes steht und fällt mit seinen Mitarbeitern

Die öffentliche Hand sieht sich vielfältigen und sich schnell verändernden Herausforderungen mit geringer Planbarkeit gegenüber, für die sie in den nächsten Jahren und Jahrzehnten Lösungen entwickeln muss, um zukunftsfähig zu bleiben. Dazu gehören die Themen Digitalisierung, Energie & Umwelt, Mobilität, Gesundheit sowie der demografische Wandel, um nur die prominentesten zu nennen. Es bedarf neben geeigneter Strukturen und Hilfsmitteln vor allem eines: der **passenden Mitarbeiter**, die über die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten verfügen, und das in ausreichender Anzahl.

Privatwirtschaftliche Unternehmen reagieren auf diese Herausforderungen, indem sie ihre Organisationen immer wieder hinterfragen, Strategie, Strukturen und Geschäftsmodelle anpassen und ihr Personal auf diese **signifikanten Veränderungen** vorbereiten. Auch für die öffentliche Hand und insbesondere die Verwaltungen ist es notwendig, sich anzupassen, um ihre Kernaufgaben auch zukünftig zu erfüllen und Menschen zu gewinnen, die mit diesen Veränderungen im Behördenkontext umgehen können.

Bei Jobprofilen, die nicht klassischerweise in der öffentlichen Verwaltung zu finden sind, wie Projektmanagern, IT-Spezialisten, Digitalexperten und Veränderungsmanager, sind größere Bemühungen erforderlich, um sie für eine **Anstellung in der öffentlichen Verwaltung** zu begeistern. Zusätzlich ist hier bei Behörden nicht immer das Erfahrungswissen vorhanden, wie solche Experten erfolgreich gewonnen und beschäftigt werden können.

Die öffentliche Hand steht bei der Arbeitgebersuche dieser Berufsgruppen in der Regel nicht an erster Stelle, was die Bezahlung, Karriereentwicklung und moderne Arbeitsbedingungen und -ausstattung betrifft. Daher gilt es umso mehr die Vorzüge öffentlicher Arbeitgeber, wie sinnstiftende und am **Gemeinwohl** orientierte Aufgaben und eine in aller Regel hohe **Arbeitsplatzsicherheit**, wirksam für die eigene Arbeitgebermarke zu nutzen. Gerade im Zuge der Covid-19 Krise, die bereits jetzt enorme Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt hat und noch haben wird, kann in absehbarer Zeit mit einer steigenden Bedeutung des Faktors Arbeitsplatzsicherheit gerechnet werden.

Es herrscht demnach ein intensiver Wettbewerb („**War For Talents**“) um die Gewinnung qualifizierter Fach- und Führungskräfte und das sowohl zwischen privaten und öffentlichen Arbeitgebern, als auch innerhalb der Verwaltung selbst. Letzteres ist auf den hohen Personalbedarf in einzelnen Bereichen der Verwaltung und auf eine Überschneidung bei den gesuchten Jobprofilen zurückzuführen, was mit einer großen Anzahl

unbesetzter Stellen einhergehen kann.<sup>1</sup> Die herausfordernde Personalsituation wird zusätzlich durch die weitläufig bekannte demografische Entwicklung verschärft. Das gilt sowohl für Expertenpositionen als auch für Verwaltungsfachangestellte, da Vakanzen aufgrund abnehmender Bewerberzahlen nicht ausreichend besetzt und eine hohe Anzahl ausscheidender, oft langjähriger Mitarbeiter nicht frühzeitig nachbesetzt werden können. Die Handlungsfähigkeit der Verwaltung wird dadurch nachhaltig gefährdet.

Die **Personalgewinnung** wird bei vielen öffentlichen Arbeitgebern bereits als wichtiges Handlungsfeld angesehen. Es fehlt jedoch häufig an ausreichenden Ressourcen, Recruiting-Werkzeugen und effizienten Verfahren, um im Wettbewerb zu bestehen. Wir möchten Ihnen praktische Hilfestellungen und Impulse für ein erfolgreiches Recruiting aufzeigen, die Ihnen trotz einschränkender dienstrechtlicher und haushalterischer Rahmenbedingungen helfen sollen, die gesuchten Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Dazu beleuchten wir die folgenden **Handlungsfelder** aus Sicht unserer Personalexpertise und praktischen Projekterfahrungen aus Recruiting-Projekten:

1. **Arbeitgebermarkenbildung** (engl. Employer Branding) – Schaffung eines zielgruppenspezifischen Wertversprechens
2. **Anforderungsprofile** – erfolgskritische Auswahlkriterien als Basis einer gelungenen Personalauswahl
3. **Sourcing-Strategie** – die richtige Kandidatenansprache für eine effektive Personalsuche
4. **Personalauswahl** – ein kompetenzorientiertes und diagnostisch fundiertes Bewerbungsverfahren für bessere Auswahlresultate
5. **Bewerbermanagement** – ein kandidatenorientierter Bewerbungsprozess erhöht Erfolgsaussichten und Weiterempfehlungsquote
6. **Onboarding** – eine sorgfältige Einarbeitung und Integration steigern Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität

## 1 Arbeitgebermarkenbildung – Schaffung eines zielgruppenspezifischen Wertversprechens

*„Ein glaubwürdiges, zielgruppenspezifisches Wertversprechen steigert die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und führt zu einer stärkeren Personalbindung.“*

Eine starke Arbeitgebermarke äußert sich darin, von der Öffentlichkeit und der eigenen Belegschaft als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, dessen **Auftrag und Wertebild** persönlich geteilt und als sinnvoll erachtet wird. Die eigene Organisation profitiert enorm von der positiven Strahlwirkung der Arbeitgebermarke. Das kann sich in einem verbesserten Zugang zu qualifizierten Bewerbern äußern, die sich initiativ und auf Stellenveröffentlichungen bewerben. Ferner zeigt sich dies in einer erhöhten Empfehlungsquote durch Mitarbeiter, die oftmals besonders erfolgreiche und nachhaltige Stellenbesetzungen ermöglicht.

Ein glaubwürdiges, zielgruppenspezifisches Wertversprechen steigert die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und führt zu einer stärkeren **Personalbindungsfähigkeit**. Darüber hinaus werden auch soziale Medien, im Besonderen Portale zur Bewertung von Arbeitgebern, von Bewerbern genutzt, um sich ein Bild von potenziellen Arbeitgebern zu machen. Diese Portale können einen Ausschlag bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber geben.

<sup>1</sup> An dieser Stelle wird explizit nicht die Notwendigkeit einer geplanten Stelle bewertet.

Die **Arbeitgebermarkenbildung** (engl. Employer Branding) befasst sich mit Strategien und Maßnahmen, die die Attraktivität als Arbeitgeber aufzeigen. Dazu gehören ein klares Arbeitgeberprofil sowie eine zielgruppengerechte Informations- und Kommunikationspolitik. Der Leitgedanke hierfür stammt aus dem Marketing. Es stehen die Bedarfe der Zielgruppen an den Arbeitgeber und ihre bevorzugten Informations- und Kommunikationswege im Vordergrund. Hierbei ist es wesentlich, konsistente und glaubwürdige Botschaften zu vermitteln, die zur eigenen Organisation passen. Nicht gehaltene (Werte-)Versprechen können das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer dauerhaft stören und gerade bei Neueinsteigern zu Frust und Unverständnis führen.

Ist sich ein Arbeitgeber über die Zielgruppen, sowie die eigene Organisationskultur, Werte, Stärken und Schwächen bewusst, gibt es vielfältige Möglichkeiten, **effektives Personalmarketing** zu betreiben und sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

## Die digitalen Visitenkarten

Die Professionalisierung der eigenen **Homepage**, insbesondere hinsichtlich einer leicht auffindbaren und aktuellen **Karriereseite**, ist erfolgskritisch. Die Homepage ist oft der erste Kontaktpunkt zu potenziellen Mitarbeitern und sollte als wichtige Chance begriffen werden. Hier gilt es, verständlich und übersichtlich über sich, den Auftrag und das Wertebild zu informieren und aktuelle Vakanzen vorzustellen. Ferner bietet sich an, hierüber einen ersten Eindruck über den Arbeitsplatz und das Arbeitsumfeld zu bieten, beispielsweise durch 360 Grad-Videos, Interviews mit Beschäftigten oder Erfahrungsberichte. Um den Kontakt auch außerhalb eines Bewerbungsprozesses fortzuführen, ist das Einbetten eines Veranstaltungskalenders und die Möglichkeit zum Abonnement eines Newsletters hilfreich. Falls sich ein Interessent zum jetzigen Zeitpunkt gegen eine Bewerbung entscheidet, begegnet man sich womöglich auf einer Karriere- oder Fachveranstaltung wieder und kann darüber den Kontakt aufbauen.

**Soziale Netzwerke** gewinnen nicht nur für die private Vernetzung immer mehr an Bedeutung, sondern werden auch im beruflichen Kontext rege genutzt. Die Nutzung sozialer Plattformen sollte auf die eigene Arbeitgebermarke und die Zielgruppen abgestimmt sein. Dabei kann es sich beispielsweise um XING, LinkedIn und weitere handeln. In einem Arbeitgeberprofil können relevante Informationen bereitgestellt und regelmäßig neue Inhalte, darunter auch Stellenanzeigen, veröffentlicht werden. Die Veröffentlichung von Beiträgen ist sorgfältig zu planen, unter Einbindung der jeweiligen Stelle für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie idealerweise unter Mitwirkung der betroffenen Fachbereiche. Das Ziel ist es, eine Storyline zu entwickeln, die Interesse weckt und zum Austausch anregt. Dabei ist es wichtig, die Online-Inhalte aktuell zu halten und bei Fragen und Reaktionen zeitnah und individualisiert zu antworten. Lange Antwortzeiten und eine ungenügende Auseinandersetzung mit dem Inhalt und können von den Interessenten als Desinteresse wahrgenommen werden.

**Portale zur Arbeitgeberbewertung** wie [kununu](#) und [glasdoor](#) bieten ebenfalls die Chance, sich als Arbeitgeber zu präsentieren und gleichzeitig wertvolle Hinweise zu bekommen, wie Mitarbeiter und Bewerber die eigene Leistung einschätzen. Auf kritische Bewertungen sollte konstruktiv und wertschätzend reagiert werden. Die geäußerte Kritik kann als Chance zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Abläufen genutzt werden, insbesondere, wenn die Kritikpunkte konkret formuliert sind, wie eine verspätete oder ausgebliebene Rückmeldung im Bewerbungsprozess. Hierdurch lassen sich eine direkte und relevante Messgröße der Arbeitgebermarke der eigenen Organisation ableiten und ein Beispiel für Transparenz und Kommunikationsstil setzen.

## 2 Anforderungsprofile – erfolgskritische Auswahlkriterien als Basis einer gelungenen Personalauswahl

„Theorie und Praxis der Personalauswahl rücken die Bedeutung außerfachlicher Kompetenzen und Potenzialen immer stärker in den Vordergrund.“

Die richtigen Mitarbeiter für die eigene Organisation zu gewinnen und sie zufriedenstellend in einem langfristigen Arbeitsverhältnis auch ohne Verbeamtung zu halten und zu entwickeln, ist eine der wesentlichen **Aufgaben der Personalfunktion**. Die Personalsuche und -auswahl spielt dabei eine entscheidende und wirtschaftliche Rolle. Da die Zentral- und Fachabteilungen viel Zeit und Ressourcen in die Konzeption und Durchführung von Auswahlverfahren investieren, sollte alles Mögliche getan werden, um deren Erfolg zu gewährleisten.

Ein stimmiges **Anforderungsprofil**, das sich aus der Tätigkeitsdarstellung und den Rahmenbedingungen der Stelle ableitet, trägt wesentlich dazu bei, die Qualität der Personalauswahl zu erhöhen. Darin werden die formalen Qualifikationen, notwendige (Fach-)Kenntnisse und Kompetenzen im Sinne von Fähigkeiten (in Abgrenzung zu Verantwortungen bzw. Befugnissen) festgelegt. Weitere relevante Anforderungen, wie die Bereitschaft zu Dienstreisen, werden nach Bedarf ergänzt. Mit Hilfe der **Methode der kritischen Ereignisse** (engl. Critical Incident Technique) können Anforderungen ermittelt werden, die zur Bewältigung einer Aufgabe besonders erfolgsrelevant sind. Dabei ist grundsätzlich auf die Angemessenheit der Tätigkeiten und Anforderungen in Hinblick auf die Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe der zu besetzenden Stelle zu achten.

Eine Unterscheidung zwischen Pflicht- und optionalen Anforderungen ist hilfreich, für die jeweils ein eindeutiger und überprüfbarer Erwartungshorizont festgelegt wird, beispielsweise Deutschkenntnisse von C2 gemäß des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens (GER). Die Güte der Anforderungen und eingesetzten Testverfahren bemisst sich grundsätzlich nach ihrer **Objektivität, Reliabilität und Validität** in Bezug auf die zu besetzende Stelle.

Theorie und Praxis der Personalauswahl rücken die Bedeutung **außerfachlicher Kompetenzen**, sog. **Schlüsselqualifikationen**<sup>2</sup> und **Potenzialen**, immer stärker in den Vordergrund. Kompetenzen sind Fähigkeiten, die erlernbar und somit änderbar sind. Dabei sind soziale und persönliche Kompetenzen im Gegensatz zu Fachkompetenzen deutlich aufwendiger und langfristiger zu trainieren, in manchen Fällen auch nur mit begrenztem Erfolg. Potenziale sind individuelle Dispositionen, die nicht oder kaum veränderbar sind, wie beispielsweise die eigene Lernfähigkeit.

Die Relevanz außerfachlicher Kompetenzen und Potentiale sollte für die konkrete Stellenbesetzung eruiert werden. Das kann sich in der Gewichtung fachlicher und außerfachlicher Kriterien bei der Bewerberauswahl widerspiegeln. Da gemäß dem **Prinzip der Bestenauslese** nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung für das jeweilige öffentliche Amt ausgewählt wird, sind Potenziale auf die Erfüllung der festgelegten Tätigkeiten zu beziehen und nicht als notwendige Voraussetzung für den Aufstieg in eine höhere Position zu verstehen. Im oben genannten Beispiel kann Lernfähigkeit durchaus relevant für ein durch Veränderungen geprägtes Arbeitsfeld sein.

Zur Unterstützung der Personalauswahl sind **Kompetenzmodelle** hilfreich, die von geschultem Personal in enger Abstimmung mit den Fachabteilungen und unter Beteiligung des Personalrats erstellt und auf die Organisation angepasst werden. Darin sind strategisch relevante Kompetenzen definiert, die stellenübergreifend gelten und um stellenspezifische Kompetenzen ergänzt werden. Die notwendige Ausprägung einer

<sup>2</sup> Unter Schlüsselqualifikationen werden hier methodische, soziale und persönliche Kompetenzen verstanden.

Kompetenz bzw. der Erwartungskorridor kann beispielsweise nach der Stufung „Basis – Fortgeschritten – Experte“ definiert werden. Wichtig dabei ist, dass die Voraussetzungen für das Erreichen einer jeden Stufe eindeutig beschrieben sind. Die Erwartung kann je nach Stelle variieren und ist im Anforderungsprofil festzulegen. Bei der Personalauswahl sind für jede Kompetenz **Verhaltensanker** festzulegen, um das gezeigte Verhalten der Bewerber möglichst objektiv und vergleichbar bewerten zu können. Dabei hat sich die Definition von positiven als auch negativen Verhaltensmerkmalen als hilfreich erwiesen.

### 3 Sourcing-Strategie – die richtige Kandidatenansprache für eine effektive Personalsuche

„Im Wettbewerb um die besten Talente stellt eine überzeugende Stellenausschreibung eine wirksame Differenzierungsmöglichkeit dar.“

Eine allgemeingültige Sourcing-Strategie, die auf alle öffentlichen Arbeitgeber übertragbar ist, gibt es nicht. Dafür sind die Rahmenbedingungen und Zielstellungen zu unterschiedlich. Eine **individuelle Sourcing-Strategie** sollte auf einer fundierten Zielgruppen- und Arbeitsmarktanalyse beruhen sowie Kosten-/Nutzenaspekte berücksichtigen.

Es empfiehlt sich, die **Zielgruppenanalyse** in Kurz-Workshops unter Moderation von Recruiting-Experten und unter Teilnahme des aufnehmenden Fachbereichs gemeinsam zu erarbeiten. Idealerweise nehmen Personen daran teil, die dem Anforderungsprofil der gesuchten Mitarbeiter weitestgehend entsprechen. Als Ergebnis wird eine repräsentative Persona definiert, eine fiktive Figur, die aus realen Eigenschaften der gesuchten Zielgruppe gezeichnet wird. Dabei werden Aussagen zu folgenden Fragestellungen getroffen:

- Über welche Medien und Kanäle sucht die Zielperson nach neuen Stellen (Print vs. Online)?
- Welche Kommunikationsform und welche Formate sprechen sie an (Text vs. Video)?
- Welche beruflichen und privaten Ziele verfolgt die Person?
- Was motiviert die Zielperson zu einem beruflichen Wechsel bzw. einer Bewerbung? Was hält sie davon ab?
- In welchem privaten oder beruflichen Umfeld bewegt sie sich?

Erfahrungswerte und Auswertungen aus **vergangenen Bewerbungsverfahren** sollten ebenfalls herangezogen werden, um den geeigneten Maßnahmenmix zu bestimmen.

Die Durchführung einer **Arbeitsmarktanalyse** liefert ergänzende Informationen zur Bestimmung einer geeigneten Sourcing-Strategie. Hier helfen Recherchen und Analysen zu folgenden Fragestellungen:

- Wie wettbewerbsintensiv wird der Arbeitnehmermarkt im konkreten Suchprofil eingestuft?
- Welche Arbeitgeber suchen oder beschäftigen Personen mit vergleichbaren Qualifikationen im Umfeld?
- Welchen Ausbildungs- oder beruflichen Qualifizierungsweg durchläuft die Zielgruppe in der Regel?
- Sind geeignete Bewerber am besten regional, überregional oder gar international zu erreichen?

Das konkrete Vorgehen wird auf Basis dieser Überlegungen und unter Berücksichtigung interner Rahmenbedingungen entwickelt: zeitlicher Rahmen sowie verfügbare personelle und finanzielle Ressourcen. Der Erfolg der Maßnahmen sollte kontinuierlich gemessen werden, um rechtzeitig nachsteuern zu können. Hierfür sollte eine **Zielgröße** hinsichtlich des gewünschten Bewerbungseingangs festgelegt werden, die eine qualitativ hochwertige Besetzung aller offenen Stellen ermöglicht.

- Wie hoch wird der Anteil formal und fachlich geeigneter Bewerbungen eingeschätzt?
- Welche Auswahlsschritte durchlaufen diese und wie viele Kandidaten bestehen diese voraussichtlich?
- Wie viele Bewerber lehnen in der Regel ein Anstellungsangebot ab?

In einem mehrstufigen Vorgehen greift man zuerst auf kostengünstige Maßnahmen zurück und führt weitere, aufwendigere Maßnahmen durch, wenn sich der erhoffte Erfolg nicht bis zu einem definierten Zeitpunkt einstellt oder sich bereits entsprechend der Zielgruppenanalyse zu Beginn die gleichzeitige Kombination verschiedener Instrumente empfiehlt. Bei geschlossenen Auswahlverfahren sollte rechtzeitig über eine Verlängerung der Bewerbungsfrist nachgedacht werden. Eine bewährte Kaskade kann wie folgt aussehen:

- **Stufe 1:** Veröffentlichung der Stellenanzeige auf der eigenen Karriereseite, dem Firmenprofil in sozialen Medien (wie XING oder LinkedIn), auf bund.de, Interamt, geeigneten kostenfreien Stellenbörsen sowie Initialisierung eines internen Empfehlungsprogramms
- **Stufe 2:** Veröffentlichung auf kostenpflichtigen fachspezifischen und allgemeinen Stellenbörsen
- **Stufe 3:** Active Sourcing (Direktansprache) durch interne Recruiting-Experten oder einen Personaldienstleister sowie aktive Anwerbung auf (Fach-) Karrieremessen

Gleichzeitig halten technische Neuheiten im Recruiting, z.B. Robot-Recruiting oder Matching-Plattformen, auch für die öffentliche Verwaltung viel ungenutztes Potenzial bereit. Es zeichnet sich bereits heute ab, dass zukünftig Unternehmen verstärkt zur Personalgewinnung Profile auf Online- Plattformen analysieren werden. Auch öffentliche Arbeitgeber sollten die Nutzung **digitaler Recruiting-Instrumente** unter den Aspekten der Wirtschaftlichkeit für sich einsetzen, um im „War for Talents“ bestehen zu können. Insbesondere für die Zielgruppe IT-Fach- und Führungskräfte können digitale Recruiting-Plattformen sinnvoll sein.

**Executive Search** ist ein Instrument der gezielten Direktsuche. In der Privatwirtschaft wird Executive Search generell genutzt, um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte für Schlüsselpositionen zu gewinnen. Auch für die öffentliche Verwaltung kann Executive Search neue Chancen bieten. Im öffentlichen Dienst werden bis 2030 ca. 27 Prozent der Beschäftigten ausscheiden<sup>3</sup>, darunter auch viele Fach- und Führungskräfte. Zudem stellt sich die Rekrutierung gerader dieser Personengruppe für die öffentliche Hand als Herausforderung dar. Ursächlich sind u.a. starre Anforderungsprofile, der zeitintensive Auswahlprozess und die starke Konkurrenz durch privatwirtschaftliche Unternehmen und den hier attraktiv gebotenen Vergütungspaketen. Letzteres kann durch die Corona-Krise an Bedeutung verlieren.

Für die öffentliche Verwaltung muss der Prozess Executive Search adaptiert werden. Auch hier gilt bei der Besetzung der offenen Vakanzen das Prinzip der Bestenauslese nach Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes. Dementsprechend müssen sich identifizierte Kandidaten gleichermaßen auf die ausgeschriebene Position bewerben, damit die **Rechtssicherheit des Auswahlverfahrens** gewährleistet wird. Häufig wird bei der Direktansprache das AIDA-Prinzip angewendet, welches die vier fortlaufenden Phasen von der ersten Ansprache der Zielperson/-gruppe bis hin zur Bewerbung beschreibt:

- Attention – Aufmerksamkeit erzeugen
- Interest – Interesse wecken
- Desire – Wünsche generieren
- Action – Handlung auslösen

---

<sup>3</sup> dbb Beamtenbund und Tarifunion (Stand Jan 2020): Monitor öffentlicher Dienst 2020.

Für die Nutzung von **Executive Search** sprechen die gezielte und diskrete Ansprache des aktiven und passiven Arbeitgebermarkts und die damit einhergehend gute Eignung der Kandidaten, die für den Auswahlprozess gewonnen werden.

Im Wettbewerb um die besten Talente stellt eine **überzeugende Stellenausschreibung** eine wirksame Differenzierungsmöglichkeit dar. Insofern ist diese für die Zielgruppe maßgeschneidert zu erstellen, d.h. auf deren Interessen und Informationsbedarfe abzustimmen, um ein hohes Interesse zu erzeugen – sie sollte aus Sicht des Kandidaten geschrieben werden. Inhaltliche Grundlage sollte das Anforderungsprofil sein.

In der öffentlichen Verwaltung neigen Stellenausschreibungen oftmals dazu, stark formalisiert, generisch und umfangreich zu sein. Dadurch fällt es schwer, einen persönlichen Bezug zu Zielgruppen herzustellen, die Wert auf eine individuelle Ansprache legen. Dies betrifft insbesondere die Generationen Y und Z, die sich zudem immer stärker über **mobile Endgeräte** und über **soziale Medien** bewerben. Ein langer Stellentext erschwert die Darstellung und das Teilen auf diesen Plattformen. Hier empfiehlt sich die Erstellung einer Kurzversion der Stellenausschreibung, die sich auf die wesentlichen Inhalte beschränkt und auf eine vollständige Ausschreibung verweist. Gelungene Stellenausschreibungen haben einen (an)sprechenden Titel, der durch Suchbegriffe in Jobportalen leicht auffindbar ist, sind verständlich, konkret und prägnant formuliert und verzichten, wo möglich, auf Verwaltungssprache, insbesondere, wenn sich die Zielgruppe außerhalb des öffentlichen Dienstes bewegt. Mit Hilfe von Icons können zum Beispiel die Vorteile des Arbeitgebers besonders prägnant und schnell verständlich dargestellt werden.

Es liegt viel Potenzial im **sinnstiftenden und gemeinwohlorientierten Auftrag** öffentlicher Arbeitgeber. Insbesondere die nachfolgende Generation schätzt diese Ausrichtung sehr und stellt sie mitunter über Gehaltsvorstellungen. Ergänzend können weitere Vorteile in der Stellenbeschreibung aufgeführt werden, wie:

- Fortbildungsangebote,
- flexible Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten, Teilzeitmodelle,
- soziale Events, betriebliches Gesundheitsmanagement,
- aktives Ideenmanagement und damit verbundene Anreizsysteme.

## 4 Personalauswahl – ein kompetenzorientiertes und diagnostisch fundiertes Bewerbungsverfahren für bessere Auswahlergebnisse

„Der Arbeitgeber bewirbt sich gleichermaßen bei den Talenten.“

Die Qualität der Personalauswahl hängt vor allem von folgenden Faktoren ab:

- ein **Anforderungsprofil**, das die Qualifikationen und Kompetenzen bestmöglich abbildet, die zur optimalen Aufgabenerledigung erforderlich sind,
- die Güte der eingesetzten **Auswahlinstrumente** und
- die **diagnostische Kompetenz** der Personen, die diese Instrumente anwenden und die Auswahlentscheidung vorbereiten bzw. treffen.

Das Ziel ist eine rechtssichere, objektive und valide Personalauswahl, die auf effiziente Weise die am besten geeigneten Kandidaten herausfiltert. Dieses Ziel kann durch ein **Punktbewertungsmodell** (engl. Scoring Modell) unterstützt werden. Darin werden die Auswahlkriterien und deren Gewichtung festgelegt und die



Ergebnisse der einzelnen Auswahl Schritte dokumentiert. Dadurch wird die Nachvollziehbarkeit der Auswahlentscheidung sichergestellt, was die Rechtssicherheit des Verfahrens steigert. Die Objektivität und Vergleichbarkeit der Eignungsbewertung profitiert ebenfalls von dieser Methode, da die Vergabe von Punkten systematisiert wird und eine Bewertung auf Basis eines Bauchgefühls nicht genügt. Dies regt oftmals einen fachlichen Diskurs an, der zu einer ausgewogeneren Auswahlentscheidung führt und die kontinuierliche Verbesserung der Punktbewertungsmodelle ermöglicht. Es ist empfehlenswert, die initiale Erstellung bzw. Weiterentwicklung solcher Modelle in enger Abstimmung mit den betroffenen Fachbereichen und dem Personalrat durchzuführen, um die Qualität und Akzeptanz der Ergebnisse zu fördern.

Der Personalauswahlprozess sollte nach einem **mehrstufigen Verfahren** gestaltet werden, um den Zeitaufwand vor allem dadurch zu verringern, nicht geeignete Kandidaten frühzeitig zu identifizieren und vorqualifizierte Personen zügig an Assessment-Center-Tagen teilnehmen zu lassen. Oftmals sind solche Veranstaltungen intensiv und aufwändig und stellen für alle Beteiligten eine enorme Anstrengung dar.

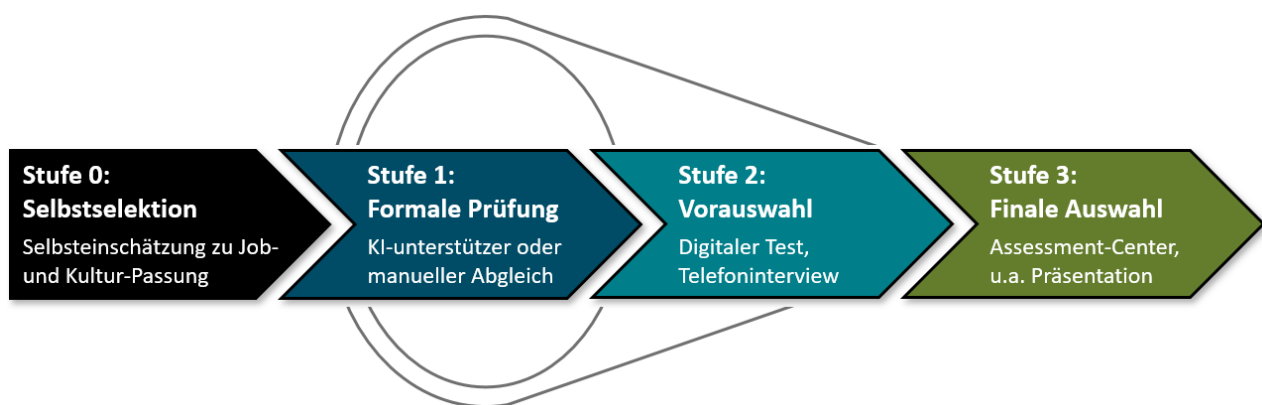


Abbildung 1: Schematische Darstellung eines möglichen mehrstufigen Auswahlverfahrens

Die **Selbstselektion** findet vor der tatsächlichen Bewerbung statt und kann zur Erhöhung der Bewerberqualität genutzt werden. Es sollen sich nur Personen bewerben, die zu Position und Organisation passen. In der Privatwirtschaft ist dieses Instrument bereits gängiger und der Markt bietet eine große Anzahl an Self Assessments (dt. Selbsttests), die sich vor allem in die beiden Kategorien „Person-Job-Fit“ (Job-Matcher) und „Person-Organization-Fit“ (Kultur-Matcher) einteilen lassen. Erstere bieten Interessenten die Möglichkeit, auf der Karriereseite oder den Social-Media-Kanälen des Arbeitgebers zu überprüfen, inwieweit die eigenen Vorstellungen mit denen der Organisation übereinstimmen. Durch letztere können sich Interessenten ein Bild von der Organisationskultur machen. Für die öffentliche Verwaltung könnte dies besonders wertvoll sein, um speziell Bewerbern aus der Privatwirtschaft einen Einblick in die Kultur und Arbeitsweise zu gewähren. Mithilfe dieser digitalen Formate findet eine erste indirekte, vorgelagerte Bewerberauswahl statt.

In der **Phase der Vorauswahl** werden die qualifiziertesten Bewerber für eine Endauswahl bzw. einem nachgelagerten Assessment Center (AC) identifiziert. Bei größeren Bewerbungseingängen empfiehlt sich neben der manuellen Prüfung der Bewerbungsunterlagen der zusätzliche Einsatz **digitaler Tests**, beispielsweise Wissenstests, Leistungs- und Persönlichkeitstest und simulationsorientierter Verfahren. Für den Bewerber sollten vorgeschaltete Tests vor allem:

- leicht verständlich sein,
- keine hohen technischen Anforderungen stellen,
- nicht zu viel Zeit in Anspruch nehmen und
- auch über das Smartphone oder das Tablet absolviert werden können.

Dabei ist ausreichend Zeit für die Entwicklung eines Online-Tests einzuplanen. Die Konzeption eines „Situational Judgement Test“ kann leicht zwei Monate Zeit in Anspruch nehmen.

Die Unterstützung einer **automatisierten Vorauswahl** anhand der eingereichten Bewerbungsunterlagen ist ebenfalls möglich. Unternehmen aus der Privatwirtschaft versprechen sich davon eine vereinfachte, beschleunigte sowie diskriminierungsfreie Bewerbervorauswahl. Kandidaten erwarten dadurch ein schnelles Feedback, eine objektive Auswahl sowie erhöhte Chancen im Bewerbungsprozess.<sup>4</sup>

Das AC ist klassischerweise der vorletzte Schritt eines öffentlichen Bewerbungsverfahrens und dient zur detaillierten Eignungsdiagnostik. Die **AC-Konzeption** beginnt idealerweise parallel oder direkt nach der Erstellung des Anforderungsprofils. Dadurch ist sichergestellt, dass bei der Festlegung der Auswahlkriterien bereits klar ist, zu welchem Zeitpunkt im Bewerbungsprozess und mit welchen Instrumenten diese geprüft werden sollen. Die Aussagekraft des AC-Ergebnisses wird gesteigert, wenn jedes Auswahlkriterium mindestens zu zwei unterschiedlichen Messpunkten beobachtet und bewertet wird (Redundanzprinzip) und dabei jeweils fünf oder mehr Minuten Beobachtungszeit eingeplant wird. Dazu können folgende Übungen hilfreich sein:

- ein persönliches strukturiertes Interview,
- situative Übungen und Simulationen (Gruppendiskussionen, Rollenspiele, Präsentationen, Fallstudien),
- eine Übung zur Selbstreflexion und Einschätzung der eigenen Leistung,
- die Erstellung von Arbeitsproben (z.B. in Form schriftlicher Aufgaben).

Für einen reibungslosen und effizienten Ablauf, ist bei der Konzeption ein Zeitplan zu erstellen, der die Abfolge der Übungen und Pausenzeiten möglichst sinnvoll **verschachtelt und parallelisiert**. Längere Wartezeiten sollten reduziert werden, zum Beispiel durch unterschiedliche Startzeiten und Übungen, die ohne Anwesenheit der Kommission durchführbar sind.

Um die **Rechtssicherheit des Verfahrens** zu erhöhen, sollte ein Mitglied der Auswahlkommission möglichst an allen AC-Terminen teilnehmen. Vertretungsregelungen für andere Beteiligte sollten frühzeitig festgelegt werden, um organisatorische Verzögerungen zu vermeiden. Alle Personen, die an der Bewertung und Auswahlentscheidung beteiligt sind, sollten vorab eine Beobachterschulung absolvieren, um Beobachtungs- und Beurteilungsfehler zu reduzieren. Dabei sollten mindestens zwei Beobachter die Leistungen der Teilnehmer in jeder Übung bewerten (Mehraugenprinzip).

Bei der **Durchführung der AC-Termine** bewirbt sich der Arbeitgeber gleichermaßen bei den Kandidaten. Daher sollte für eine freundliche und offene Gesprächsatmosphäre gesorgt und anschauliche Informationen zu Position und Arbeitgeber vorgestellt werden, beispielsweise in Form einer Kurzpräsentation, sowie ausreichend Zeit für Bewerberfragen eingeplant werden. Eine solide Informationsbasis eines potenziellen Mitarbeiters vor der Einstellungsentscheidung führt zu besseren Ergebnissen bei der späteren Zusammenarbeit.

In der **Nachbereitung der AC-Termine** ist auf einen konstanten Informationsfluss mit den Teilnehmern zu achten, insbesondere beim Auftreten von Verzögerungen der Auswahlentscheidung. Es sollte darüber hinaus ein telefonisches oder persönliches Feedback angeboten werden, um die Wertschätzung gegenüber den Kandidaten zum Ausdruck zu bringen. Diese Gespräche sollten durch geschultes Personal unter Beachtung gängiger Feedbackregeln durchgeführt werden.

---

<sup>4</sup> Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., und Wirth, J. (2018): Digitalisierung der Personalgewinnung – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2018 und der Bewerbungspraxis 2018, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg und Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

## 5 Bewerbermanagement – ein kandidatenorientiertes Auswahlverfahren erhöht Erfolgsaussichten und Weiterempfehlung

„Mehr als die Hälfte der Interessenten bricht den Bewerbungsprozess ab, wenn dieser zu kompliziert ist.“

Ein professionelles Bewerbermanagement und insbesondere die Bewerberkommunikation sind wesentliche Voraussetzungen für einen zeitgemäßen und bewerberfreundlichen **Personalgewinnungsprozess**. Im Mittelpunkt des gesamten Recruiting-Prozesses, d.h. vom Zeitpunkt der Stellenausschreibung über das Auswahlverfahren bis hin zur Stellenbesetzung, sollte dabei der Bewerber stehen. Die Erfahrung, die ein Bewerber in der Bewerbungsphase – auch vor der eigentlichen Bewerbung – mit dem Arbeitgeber macht, ist für ein gelungenes Bewerbermanagement entscheidend.

Verschiedene Kontaktpunkte tragen zur Herstellung einer persönlichen Bindung mit den Kandidaten bei. Ganz besonders, wenn sie über die standardisierte E-Mail-Kommunikation hinausgehen. Das Ziel ist, eine positive **Kandidatenerfahrung** (engl. Candidate Experience) zu schaffen. Bereits vor Beginn des Bewerbungsprozesses kann die Gestaltung der Karriereseite mit Videos, Bildern und Beiträgen von und mit Mitarbeitern bzw. mit anschaulichen Beispielen aus dem Arbeitsalltag unterstützen. Neben einer intuitiven Navigation zu den Stellenangeboten muss auch der Schritt zur tatsächlichen Bewerbung schnell und einfach sein. Die Verwendung von Bewerbungsformularen sollte unkompliziert, intuitiv und möglichst redundanzfrei zu Angaben in den Bewerbungsunterlagen sein. Darüber hinaus ist auf die technische Funktionsfähigkeit und Stabilität zu achten, um ungewollte Abbrüche oder Übertragungsfehler zu vermeiden. Je niedriger die Hürden für eine Bewerbung, desto besser, denn mehr als die Hälfte aller Interessenten brechen den Bewerbungsprozess ab, wenn dieser zu kompliziert ist<sup>5</sup>.

Um die Kandidatenerfahrung während des Bewerbungsprozesses zu verbessern, empfiehlt es sich zunächst, alle Kontaktpunkte mit dem Bewerber zu identifizieren und im nächsten Schritt aus Kandidatensicht zu optimieren. Sehr gute Beispiele hierfür sind das „CV-Parsing“, das Ausfüllen eines Bewerberformulars ohne Verpflichtung eines Bewerber-Accounts oder die „One-Click-Bewerbung“. Für den Arbeitgeber zeichnet sich ein gelungenes Bewerbermanagement wie folgt aus:

- gesteigerte Bereitschaft, längere Wartezeiten im Prozess in Kauf zu nehmen, sofern diese plausibel sind,
- Senkung des Risikos, ein anderes Vertragsangebot anzunehmen oder beim aktuellen Arbeitgeber zu verbleiben, z. B. im Falle eines Gegenangebots,
- positive Einstellung gegenüber dem Arbeitgeber bei Dienstantritt und während des Anstellungsverhältnisses („Halo-Effekt“),
- höhere Akzeptanz für Absagen und Verringerung der Klagebereitschaft,
- Steigerung der Empfehlungsquote im privaten oder beruflichen Umfeld,
- erhöhte Chance für eine erneute Bewerbung zu einem späteren Zeitpunkt.

Ein gelungenes Bewerbermanagement aus Bewerbersicht vereint diese Merkmale:

- eine Kommunikation mit dem Bewerber auf Augenhöhe, d.h. transparent, verbindlich und wertschätzend,

<sup>5</sup> Quelle: Arbeitsmarktstudie 2017 des Personaldienstleisters Robert Half, <https://www.roberthalf.at/news-info-center/presse>

- ein zügiger Bewerbungsprozess und generell kurze Reaktionszeiten bei Rückfragen des Bewerbers, z.B. innerhalb von 24 Stunden,
- Bereitstellung von konsistenten sowie umfänglichen Informationen, um aus Bewerbersicht eine Entscheidung über die Eignung von Position und Arbeitgeber treffen zu können.

Unterstützt wird ein gutes Bewerbermanagement durch den Einsatz eines **modernen Bewerbermanagementsystems**, welches eine Vielzahl von Funktionalitäten bietet. Zu Beginn des Prozesses ist zum Beispiel eine automatisierte Verknüpfung zu verschiedenen Stellenbörsen wichtig, um den Aufwand der Stellenveröffentlichung möglichst gering zu halten. Die Definition und Konfiguration von individuellen Workflows (Bewerbungsablauf) erleichtert es der Personalfunktion, jederzeit den aktuellen Stand zum Verfahren insgesamt sowie bezüglich der einzelnen Bewerbungen festzuhalten. Durch die Auswertung von wichtigen Leistungskennzahlen wie „Time-to-fill“<sup>6</sup> oder die Anzahl der Bewerbungseingänge zu einem bestimmten Zeitpunkt kann der Personalgewinnungsprozess besser gesteuert werden.

Für den öffentlichen Dienst sind die Bewertung anhand hinterlegter **Kriterien** sowie die Erstellung einer **Rangliste** hilfreiche Funktionalitäten. Auch die Möglichkeit einer mehrstufigen Bewertung und der damit einhergehenden Notwendigkeit der Abstimmung mit mehreren Akteuren ist essenziell.

Besondere Bedeutung kommt den Funktionalitäten zur **Einhaltung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)** zu. Das Bewerberprofil, die dazugehörigen Daten und auch die Kommunikation mit dem Bewerber sind zentral und ausschließlich im System gespeichert und werden automatisiert oder per „one-click“ zum vorgegebenen Zeitpunkt DSGVO-konform anonymisiert oder gelöscht. Dabei ist darauf zu achten, dass personenbezogene Daten ausschließlich innerhalb der Grenzen der Europäischen Union gespeichert werden. Mit dem Anbieter des Bewerbermanagementsystems muss vor Einsatz ein Auftragsverarbeitungsvertrag (AVV) geschlossen werden, der die Rechten und Pflichten von Auftraggeber und Auftragnehmer hinsichtlich der Verarbeitung personenbezogener Daten regelt.

Sogenannte digitale Assistenten, wie **Chatbots**, werden bereits in der Privatwirtschaft im Recruiting genutzt. Bei Fragen zu Stellenausschreibungen oder zur Karriereseite wendet sich der Interessent unabhängig von der Tageszeit an den Chatbot und bekommt sofort eine verlässliche Antwort. Die Implementierung eines Chatbots bietet sich bei regelmäßigen hohen Bewerbereingängen an.

## 6 Onboarding – eine sorgfältige Einarbeitung und Integration steigern Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität

*„Häufig wird im Onboarding vor allem die soziale und kulturelle Komponente der Integration vernachlässigt. Es bewährt sich ein Onboarding, das über verschiedene Kanäle und Formate genutzt wird und zur Eigenverantwortung motiviert.“*

Der Personalgewinnungsprozess sollte nahtlos in das Onboarding übergehen, also in das „An-Bord-holen“ der neuen Mitarbeiter in die neue Organisation. Hierunter zählen Maßnahmen, die die **fachliche und soziale Integration** unterstützen und den Neustartern die Organisationskultur und -strategie näherbringen. Der Zeitraum beginnt ab Arbeitsvertragsunterschrift und umfasst mindestens die ersten sechs Monate der Anstellung.

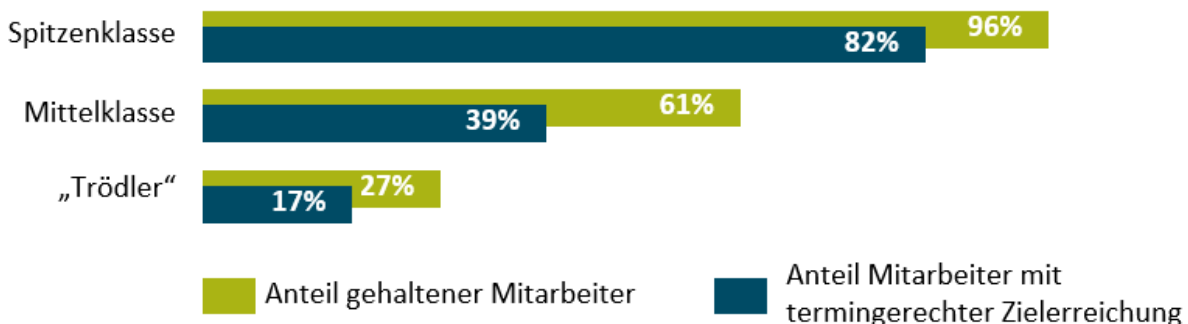
<sup>6</sup>„Time-to-fill“ oder „Time-to-hire“ misst die Dauer, bis ein Mitarbeiter eingestellt wurde. Eine einheitliche Definition für den Zeitraum gibt es nicht.

Der Onboarding-Prozess ist entscheidend für die Mitarbeiterbindung und stellt wesentliche Weichen für eine produktive Zusammenarbeit und die weitere Entwicklung der neuen Mitarbeiter. In der Anfangszeit einer Anstellung festigt sich der **Eindruck vom neuen Arbeitgeber**, was sich auf das Engagement und die Loyalität der Neuzugänge gegenüber der Organisation auswirkt. Für neue Mitarbeiter wird es offenkundig, in welchen Punkten der Arbeitgeber von seinen (Werte-)Versprechen abweicht und an welchen Stellen er diese erfüllt. Wird die beworbene Mitarbeiterorientierung und hohe Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben tatsächlich gelebt oder handelte es sich vielmehr um ein Lippenbekenntnis im Bewerbungsprozess?

Als Folge reduziert ein gelungenes Onboarding das Risiko, dass neue Mitarbeiter, die in keinem Beamtenverhältnis stehen, die Organisation in den ersten Monaten wieder verlassen. Gerade wenn Personen viele Jahre in der Privatwirtschaft gearbeitet haben, können manche **Verwaltungsabläufe und Strukturen** unter Umständen befremdlich sein. Gleichmaßen werden die Weichen für die emotionale Bindung an den Arbeitgeber und für die fachliche und persönliche Entwicklung gestellt.

In der Studie „**Onboarding 2011**“ des US-Marktforschungsunternehmens Aberdeen wurden 282 Unternehmen abhängig von ihren Onboarding-Prozessen und Werkzeugen in drei Kategorien eingeteilt: Spitzenklasse (obere 20 Prozent), Mittelfeld (mittlere 50 Prozent) und „Trödler“ (untere 30 Prozent).

- Die Spitzenklasse konnte 96 Prozent der neuen Mitarbeiter innerhalb des ersten Anstellungsjahres halten, die Mitarbeiter erreichten zu 82 Prozent termingerecht ihre Leistungsziele
- Die Mittelklasse konnte 61 Prozent der neuen Mitarbeiter innerhalb des ersten Anstellungsjahres halten, die Mitarbeiter erreichten zu 39 Prozent termingerecht ihre Leistungsziele
- Die „Trödler“ konnten 27 Prozent der neuen Mitarbeiter innerhalb des ersten Anstellungsjahres halten, die Mitarbeiter erreichten zu 17 Prozent termingerecht ihre Leistungsziele



Dieses Ergebnis weist darauf hin, dass es sich auch aus Sicht eines öffentlichen Arbeitgebers lohnt, einen professionellen Onboarding-Prozess zu gestalten und zu leben. Gerade im Hinblick auf den hohen Aufwand einer Stellenbesetzung und die Kosten nicht besetzter Positionen für Team und Arbeitsleistung, sollte dies sehr deutlich werden. Häufig wird vor allem die **soziale und kulturelle Komponente** der Integration vernachlässigt. Insofern sollten fachliche Einarbeitungspläne um diese Aspekte ergänzt werden. Darüber hinaus sollten genügend Möglichkeiten für Neustarter geschaffen werden, sich formell und informell mit Kollegen auszutauschen, um die Werte des Arbeitgebers erlebbar zu machen und das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken. Art und Umfang der Maßnahmen richten sich auch nach der Anzahl der Neustarter. Gegebenenfalls werden umfangreichere Maßnahmen rollierend in größeren Abständen angeboten.

Das Onboarding wird klassischerweise in **drei Phasen** unterteilt: die Vorbereitung (Preboarding), die Orientierung und die Integration. Jede Phase fokussiert dabei spezifische Ziele und setzt auf unterschiedliche Maßnahmen und Instrumente, um diese zu erreichen.

In der **Vorbereitungsphase** (Preboarding), die den Zeitraum von Arbeitsvertragsunterschrift bis zum ersten Arbeitstag umfasst, werden dem neuen Mitarbeiter erste wesentliche Inhalte (z.B. zu Dresscode, Arbeitszeiten) zur Verfügung gestellt sowie alle organisatorischen Vorkehrungen vor Arbeitsantritt abgeschlossen, um einen reibungslosen Start zu ermöglichen. Die Gelegenheit, als professioneller Arbeitgeber und responsiver Ansprechpartner aufzutreten, sollte hier genutzt und kann wie folgt erreicht werden:

- durch proaktiven und engen Kontakt und Erreichbarkeit im Falle von Rückfragen,
- durch eine Zusammenstellung der noch zu liefernden Dokumente,
- durch eine Informationsmappe zu Organisatorischem wie zentralen Ansprechpartnern, Arbeitszeitregelungen, Geschäftsordnung, Dienstvereinbarungen und zum Ablauf der ersten Arbeitstage,
- durch die (technische) Einrichtung des Arbeitsplatzes inkl. Willkommensgeste (z.B. Notizbuch, Stift),
- durch eine Information der Organisation, insbesondere des Teams, über den Neuzugang (z.B. per Newsletter und in Teammeetings).

Die **Orientierungsphase** umfasst die Monate eins bis drei und hilft dabei, sich in der eigenen Rolle, den Aufgaben und der Organisation zurechtzufinden. Neben dem Aufbau von Wissen über interne Abläufe, Strukturen und die Organisationskultur, steht das Kennenlernen von Vorgesetzten, Team und Kollegen im Vordergrund. Eine gelungene Unterstützung in der Orientierungsphase reduziert Stress- und Frustsituationen, steigert die Mitarbeiterbindung und beschleunigt den Aufbau des beruflichen Netzwerks, was die Herstellung der Arbeitsfähigkeit beschleunigt. Hilfreiche Maßnahmen sind:

- eine Einführungsveranstaltung zu Organisationsstruktur, -kultur und Produkten / Services, Zahlen, Daten, Fakten,
- Informationen zu organisatorischen Abläufen über das Intranet, FAQ-Bereich, Videoclips, Handouts oder Corporate Blogs,
- das Kennenlernen des Arbeitsplatzes, eigener und benachbarter Organisationseinheiten,
- die Einweisung in die Kernsysteme (z.B. eAkte, Reisekostenabrechnung) bzw. in Fachanwendungen,
- die schrittweise Einführung in das Aufgabengebiet, frühzeitige Aufgabenübertragung, ggf. unterstützt durch Mentor und praxisbezogene Gemeinschaften (engl. Community of Practice),
- regelmäßige Gespräche mit der Führungskraft zu gegenseitiger Erwartungshaltung und Zieldefinition (regelmäßiges Feedback),
- formelle und informelle Möglichkeiten, Vorgesetzte, Team und Kollegen kennenzulernen, z.B. durch Apps, die zufällige Personen zu einem Mittagessen zusammenführen,
- (individuelle) Trainings zu fachlichen und außerfachlichen Inhalten, auch auf Basis der im Bewerbungsprozess identifizierten Stärken und Entwicklungsfelder,
- Unterstützung der sozialen und organisatorischen Orientierung durch Patenprogramme.

Die **Integrationsphase** beschreibt die fortlaufende fachliche und soziale Eingliederung in den Monaten vier bis zwölf. Aus fachlicher Sicht kann der Mitarbeiter Aufgaben eigenständig und in angemessener Zeit und Qualität bearbeiten, kennt relevante Schnittstellen innerhalb und außerhalb der Organisation und kann sich neues Wissen effizient beschaffen. Zugleich mündet die soziale Integration in vertrauensvollen zwischenmenschlichen Beziehungen, die Rückhalt und eine konstruktive Zusammenarbeit ermöglichen. Auf emotionaler Ebene identifiziert sich der Mitarbeiter mit den Werten und dem Auftrag der Organisation, bzw. mit deren Produkten und Leistungen und bringt sich engagiert ein. Die ersten beruflichen Erfolge sollten sich dadurch sehr bald einstellen, insbesondere unter Einbeziehung folgender Instrumente:

- die Mitarbeit an (internen) Projekten und Arbeitsgruppen,
- die Durchführung von Teambuilding-Maßnahmen,
- durch Feedbackgespräche zu Entwicklungsstand und Leistung,

- die Vereinbarung und Durchführung von (individuellen) Personalentwicklungsmaßnahmen, z.B. interne Fachvorträge, Diskussionsrunden und Besuch von Fachkonferenzen.

Die Planung und Umsetzung von Maßnahmen kann durch geeignete **Onboarding-Software** unterstützt und optimiert werden (z.B. Talmundo, Haufe My Onboarding, Personio). Funktionalitäten umfassen unter anderem die Erstellung eines individuellen Onboarding-Prozesses mit Zeitplan, Aufgabenübersicht, Hinterlegung relevanter Fachinhalte und Veranstaltungen sowie eine Übersicht zu wichtigen Terminen und Ansprechpartnern. Darüber hinaus können per Self Service Stammdaten eingetragen oder Dokumente hochgeladen werden, was zu einer Entlastung des Personalbereichs führt.

### Wodurch zeichnet sich nun ein erfolgreiches Onboarding aus?

Sicherlich ist ein höherer Grad an Standardisierung, z.B. mithilfe von Checklisten und Prozessbeschreibungen, hilfreich. Dadurch kann die Qualität der Einarbeitung über verschiedene Organisationseinheiten hinweg sichergestellt werden, die inhaltliche Ausgestaltung und Qualität der Maßnahmen hängt sonst sehr stark von der einzelnen Führungskraft ab. **Standardisierung** führt auch zu einer Effizienzsteigerung, indem mehrere Neustarter gemeinsam an einer Maßnahme teilnehmen oder Führungskräfte und Mitarbeiter auf professionell aufbereitete Inhalte zugreifen können, z.B. in Form von E-Learning Modulen.

Es gilt, die richtige Balance zwischen Standardisierung und Individualisierung zu finden. Das Angebot an Onboarding-Maßnahmen sollte durch den Fachbereich als hilfreiches Angebot verstanden werden, das gerne und intensiv genutzt wird. Es ist empfehlenswert, die Führungskräfte bereits bei der Überarbeitung bzw. bei der initialen Einführung eines Onboarding-Prozesses zu beteiligen und den Nutzen aus Sicht einer Führungskraft zu transportieren. Die Ideen und Erfahrungen von Mitarbeitern, die erst seit kurzem in der Organisation tätig sind, sind ebenfalls wertvoll und sollten unbedingt Berücksichtigung finden. Methodisch kann der Onboarding-Prozess mithilfe einer **New Hire Journey** (dt. die Reise eines Neuestellten) im Rahmen von Workshops neu konzipiert oder überarbeitet werden. Aus Sicht eines neuen Mitarbeiters werden die verschiedenen Schritte ab Vertragsunterschrift durchlaufen, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren:

- Welche Unterstützung muss ihm zu welchem Zeitpunkt zur Verfügung gestellt werden?
- Welche Momente sorgen für Frust oder sind besonders kritisch für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und Entwicklung?

Indem diese Fragen beantwortet werden, entsteht ein Bild, welche Maßnahmen für eine erfolgreiche **Einarbeitung und Integration** notwendig sind und mit welchem Erfolg diese Maßnahmen ggf. auch informell genutzt werden.

Oftmals sind es gerade diejenigen Organisationseinheiten, die unter besonders hoher Arbeitslast stehen, die neue Kollegen an Bord nehmen. Hier dürfen Ressourcen nicht an der falschen Stelle gespart werden, sprich bei der Einarbeitung und Integration der Neuzugänge. Vielmehr gilt es, den Prozess **effizient und auf breiten Schultern** aufzustellen, z.B. durch Unterstützung von Fachkollegen, Paten oder Mentoren. Insbesondere in Krisenzeiten wie COVID-19, in denen der soziale und physische Kontakt sehr eingeschränkt ist, bewährt sich ein Onboarding, welches über verschiedene Kanäle und Formate (analog wie digital) genutzt wird.

Darüber hinaus ist auch der neue Mitarbeiter zur Eigenverantwortung zu motivieren, sich notwendige Informationen zu besorgen und sich proaktiv einzuarbeiten. Inhalte, die für ein Selbststudium geeignet sind oder on-the-job angeeignet werden können, führen gleichzeitig zur **Entlastung der Führungskraft und des Teams**. Möglicherweise können auch Mitarbeiter eingebunden werden, deren eigene Einarbeitung noch nicht lange zurückliegt. So kann über besonders hilfreiche Informationen oder selbst erlebte Hürden und

Lösungen berichtet werden. Die daraus entstehenden **Peergroups**, die sich neben Anstellungsdauer auch durch gemeinsame Fachgebiete, Kompetenzen oder Interessen bilden können, fördern die soziale und fachliche Integration aller Beteiligten.

**Regelmäßiges Feedback** gilt ebenfalls als Qualitätsmerkmal eines erfolgreichen Onboardings. Hiermit ist einerseits die Rückmeldung der Führungskraft an den Mitarbeiter zu dessen Leistung in Hinblick auf vorab formulierte Erwartungen gemeint, z.B. in Form einer Zielvereinbarung. Andererseits auch ein Feedback des neuen Mitarbeiters an die Führungskraft oder andere Ansprechpartner, in welchen Punkten seine Erwartungen erfüllt werden und an welchen Stellen es zu Abweichungen oder Unstimmigkeiten kommt. Somit können mögliche Konflikte frühzeitig erkannt und gelöst werden. Als Personalverantwortlicher ist es ratsam, die Meinung und Erfahrungswerte aller am Onboarding beteiligten Personen innerhalb der ersten sechs Monaten permanent einzuholen, um ein transparentes Bild über den Entwicklungsstand des Mitarbeiters sowie seiner Wahrnehmung zu gewinnen. So lassen sich besser tragfähige Entscheidungen über die weitere Zusammenarbeit treffen und auch bei personellen Veränderungen sachliche Gespräche auf Augenhöhe mit dem Mitarbeiter durchführen.

## Fazit

Eine gezielte Personalgewinnung, die die aktuellen und kommenden Herausforderungen der öffentlichen Hand berücksichtigt, nimmt eine **Schlüsselrolle der Personalfunktion** mit hoher strategischer Relevanz ein. Die strategische Ausrichtung der Verwaltung eng mit dem Faktor Mensch zu verknüpfen, wird zur Kernaufgabe der Abteilung Z. Das heißt, die Kompetenzen und Bedürfnisse der Mitarbeiter bestmöglich mit den Aufgaben der Verwaltung, den Strukturen und Prozessen zu harmonisieren.

Wir als PD freuen uns, wenn die Impulse aus diesem Beitrag helfen, noch bessere Ergebnisse bei der Gewinnung der passenden Mitarbeitenden für die öffentliche Hand zu erzielen und Anregungen bieten, die Personalfunktion stetig weiterzuentwickeln. Denn eines ist sicher, die Arbeitswelt wird sich ebenfalls weiterentwickeln, wahrscheinlich noch schneller und tiefgreifender als es in der Vergangenheit der Fall war. Sei es durch die verstärkte Nutzung der Digitalisierung, die fortschreitende Automatisierung operativer Tätigkeiten oder der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort sowie dem Anspruch, Motivation, Gesundheit und den Schutz der Arbeitnehmerrechte langfristig aufrechtzuerhalten. Um ein attraktiver und erfolgreicher Arbeitgeber zu bleiben, lohnt es sich, die eigenen Personalprozesse stetig auf den Prüfstand zu stellen, Innovationen auf die Anwendbarkeit und ihren Mehrwert hin zu überprüfen und somit den Herausforderungen der Zukunft gewachsen zu sein.

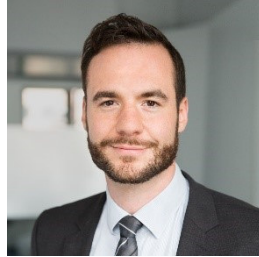


## Ansprechpartner

Haben Sie Fragen oder weitere Anregungen? PD steht Ihnen gern zur Verfügung!



**Yvonne Balzer**  
Mitglied der Geschäftsleitung  
T +49 30 25 76 79-193  
M +49 173 59 23 991  
[Yvonne.Balzer@pd-g.de](mailto:Yvonne.Balzer@pd-g.de)



**Daniel Roth**  
Senior Consultant  
T +49 30 25 76 79-349  
M +49 172 57 06 026  
[Daniel.Roth@pd-g.de](mailto:Daniel.Roth@pd-g.de)



**Sandra Mattke**  
Senior Consultant  
T +49 30 25 76 79-250  
M +49 152 28 46 40 76  
[Sandra.Mattke@pd-g.de](mailto:Sandra.Mattke@pd-g.de)

### PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Friedrichstr. 149  
10117 Berlin  
[pd-g.de/](http://pd-g.de/)