Foto: Adobe Stock/Andrey Popov

Moderne Methoden der Personalarbeit gehören in jedes Rathaus. Dazu gehören ein gelebtes Onboarding, sinnvolle Social-Media-Aktivitäten und Rekrutierungsprozesse, die sich an der Industrie orientieren.

NACHWUCHS BINDEN

Sozialarbeiter, Bademeister, Juristen, Ärzte: Die Liste der gesuchten Fachkräfte für kommunale Einrichtungen ist lang. Wie Gemeinden erfolgreich neue Mitarbeiter gewinnen, erzählt Führungskräfteberater Rolf Dindorf.

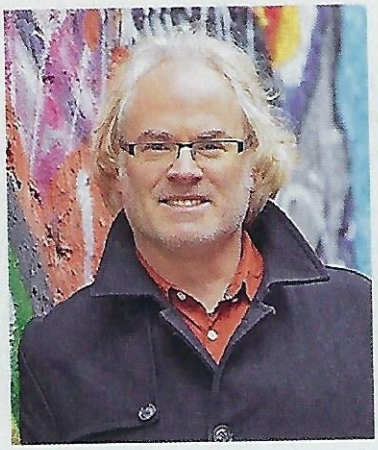

Foto: privat

ZUR PERSON

Rolf Dindorf ist Führungskräfteberater in Kaiserslautern.

Kommunen brauchen für die Personalgewinnung ein attraktives Arbeitgeberimage und einen überzeugenden Auftritt, auch online. Worauf sollten sie dabei achten?

Rolf Dindorf: Im zunehmenden Wettstreit um Fachkräfte und Nachwuchstalente muss die öffentliche Verwaltung mehr für ihr Arbeitgeberimage tun. Beim Blick ins Internet zeigen sich erhebliche Defizite bei den kommunalen Auftritten. Es fehlt ein stimmiger und überzeugender Arbeitgeberauftritt, der nach innen wie nach außen attraktiv wirkt. Häufig muss man nach Jobangeboten verzweifelt suchen. Im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter muss man sich mit den Bedürfnissen und Wünschen der Zielgruppen beschäftigen. Was ist beispielsweise IT-Fachkräften in ihrem Job wichtig, oder was erwarten Beschäftigte im Grünflächenamt?

Wo können Gemeindeverwaltungen noch eine Schippe drauflegen?

Dindorf: Viele Bürger haben keinen Überblick über die Vielzahl von Ausbildungs- und Arbeitsmöglichkeiten einer Kommunalverwaltung. Hier gilt es, mit einer offensiven Kommunikationsstrategie den öffentlichen Arbeitgeber mit seinem vielfältigen Aufgabenspektrum und guten Karrierechancen bekannter zu machen. Ein weiterer Tipp: Bilden Sie konsequent aus. Machen Sie es wie die Stadt Bochum. 150 Auszubildende lernen hier in der Stadtverwaltung. Bewerber fragen sich außerdem, warum sie sich noch mit einer Bewerbungsmappe postalisch vorstellen sollten. Moderne geht anders. Ein attraktives Online-Bewerbungsverfahren, eingebunden in eine repräsentative Homepage, ist das Minimum. Jobbörsen sollten in den Internetauftritt integriert sein. Nicht zu vergessen: Ein Arbeitgeber sollte auf Plattformen wie LinkedIn oder Xing auftreten. Auch ungewöhnliche Jobbezeichnungen können das Interesse wecken und so zum Erfolg führen. Was macht beispielsweise ein Klarspüler, welche Aufgaben hat →

Foto: PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

der Straßenkünstler und worum kümmert sich der Schutzengel? Diese kreativen Berufsbezeichnungen sind Teil einer neuen Arbeitgeberkampagne der Stadt Bonn. Mit spannenden Aktionen wie dieser kann man auch im öffentlichen Dienst einiges bewegen.

Was sollten Kommunen beachten, damit das Onboarding von neuen Mitarbeitern gelingt?

Dindorf: In den kommenden Jahren werden zahlreiche Babyboomer eine große Lücke hinterlassen. Rund 27 Prozent der Mitarbeiter in den deutschen Kommunalverwaltungen sind 55 Jahre und älter. Der Druck auf die einzelnen Kommunalverwaltungen nimmt erheblich zu, etwas für eine attraktive Arbeitgebermarke zu tun. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter stellt eine zentrale Variable im Umgang mit dem Fachkräftemangel dar. Sie ist der Klebstoff zwischen neuen Mitarbeitern und Gemeindeverwaltung. Eine gute Einarbeitung vermeidet Fehlstarts und reduziert die Fluktuationskosten. Darüber hinaus bringt ein durchdachtes, breit angelegtes Regiebuch für die Einarbeitung Wettbewerbsvorteile im Kampf um die klügsten Köpfe. Folgende Tipps haben sich bewährt: Versprechen Sie bei der Einstellung nicht das Blaue vom Himmel. Schalten Sie zeitgemäße und innovative Stellenanzeigen, die die Bewerber ansprechen. Stellen Sie die Weichen für einen überzeugenden, raschen Bewerbungsprozess, überdenken Sie auch Ihre Rekrutierungsmuster. Lassen Sie die Einarbeitung neuer Mitarbeiter kein Papiertiger sein, sondern erarbeiten und leben Sie den Onboarding-Plan. Sorgen Sie für gute Arbeitsbedingungen, beispielsweise bei der Ausstattung des Arbeitsplatzes. Auch die soziale Integration gilt es im Blick zu behalten. Die strukturierte Einarbeitung neuer Mitarbeiter ist ein häufig unterschätzter Baustein beim Finden und Binden von Fachkräften. Menschen ticken anders als Maschinen.

Wie lässt sich in einer kommunalen Verwaltung Sinn stiften und zugleich die Mitarbeitermotivation stärken?

Dindorf: Statt zum wiederholten Mal über abgedroschenen „Change" zu reden, gehört zum Kern der Veränderung die Sinnhaftigkeit. Sinn führt zu Mitarbeitermotivation. Im Zuge postmaterieller Werte hat die sinnstiftende Führungskultur erheblich an Bedeutung gewonnen. Ein Beispiel ist die agile Verwaltung: Nicht jedem Mitarbeiter ist klar, warum eine Gemeindeverwaltung in den Modus Agilität mit den Organisationsprinzipien Selbstorganisation, Projektarbeit, abteilungsübergreifende Kooperation, innovatives Denken sowie Nutzerzentrierung schalten soll. Viele fragen sich dann, warum die bisherigen Spielregeln nur noch bedingt gelten. Das Scheitern der agilen Verwaltung ist deshalb vorprogrammiert, wenn es nicht gelingt, alle oder zumindest die Mehrheit der Beschäftigten vom Sinn dahinter zu überzeugen. Sinn fällt nicht vom Himmel und lässt sich auch nicht anweisen. Eine sinnstiftende Führungskultur ist aufwendiger als das herkömmliche Führungshandeln in kommunalen Ämtern und Behörden. Wer Mitarbeiter zu Überzeugungstätern der Digitalisierung machen möchte, muss den Sinn dahinter vermitteln. Die pauschalen Hinweise auf Modernisierungsdruck reichen in den meisten Fällen nicht aus.

Was haben konkret die Bürger, die Kreisverwaltung und der einzelne Mitarbeiter von der agilen Verwaltung?

Dindorf: Um eine nachhaltige Entwicklung sinnstiftender Führungskultur zu erreichen, ist mehr notwendig als nur der Besuch der Führungskräfte in Seminaren. Ein werteorientierter Führungsstil bei der öffentlichen Hand setzt eine Auseinandersetzung mit den eigenen Werten voraus. Welche Werte sind uns wichtig? Was macht die DNA unserer Verwaltungskultur aus? Damit wird auch klar, dass es keine Blaupause für jede Stadtverwaltung geben kann. Jede Gemeinde muss für sich selbst klären, wofür sie steht. Der Startschuss dafür kann auf einer Führungskräftekonferenz erfolgen. Möglichst bald sollten aber alle Beschäftigten der Kreisverwaltung eingebunden werden. Zunehmend fehlen in der Verwaltung Nachwuchskräfte. Allein in Baden-Württemberg sind es aktuell rund 25 000 Fachkräfte, Tendenz steigend. Bei der Nachwuchssuche können öffentliche Einrichtungen durch eine sinnstiftenden Führungskultur mit Bürgersinn punkten. Diese ist einzigartig und kann nicht durch die Privatwirtschaft kopiert werden. Damit das gelingt, muss der öffentliche Arbeitgeber bei der Sinnfindung und Sinnvermittlung noch einen Zahn zulegen.

Interview: Hannah Henrici

Der Sinn der Digitalisierung muss den Mitarbeitern begreiflich gemacht werden. Dabei hilft eine moderne Führungskultur.

Fotos: palladium.de (l.), Bernadette Grimmenstein (r.)

Foto: Adobe Stock/ Andrey Popov