zeppelin universität
zwischen
Wirtschaft Kultur Politik
Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

VKU
VERBAND KOMMUNALER UNTERNEHMEN e.V.
LANDESGRUPPE BADEN-WÜRTTEMBERG

Befunde und Handlungsoptionen für eine evidenzbasierte **Personalgewinnung**

STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT KOMMUNALER ARBEITGEBER

DIE KOMMUNALEN UNTERNEHMEN

IMPRESSUM

Herausgeber	Verband kommunaler Unternehmen (VKU) – Landesgruppe Baden-Württemberg Dr. Tobias Bringmann Königstraße 4 70173 Stuttgart Fon: +49 711 229317-70 www.vku.de/bw, lg-bw@vku.de
Gestaltung und Produktion	VKU Verlag GmbH, Berlin Invalidenstraße 91, 10115 Berlin Fon: +49 30 58580-850, Fax +49 30 58580-6850 www.vku-verlag.de, info@vku-verlag.de

Autoren	Florian Keppeler Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität Friedrichshafen Prof. Dr. Ulf Papenfuß Inhaber des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität Friedrichshafen Wissenschaftl. Vorsitzender der Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

Hinweis zu diesem Dokument	Die vorliegende Studie veranschaulicht einen kurzen Auszug der Befunde aus dem zwejährigen StArk-Forschungsprojekt. Sofern Sie Interesse an einem Erwerb der vollständigen, kostenpflichtigen Studie mit vielen weiteren Ergebnissen und Handlungsoptionen haben oder weitere Forschung zu kommunalen Unternehmen und Verwaltungen unterstützen möchten, kontaktieren Sie gerne den Lehrstuhl mit den untenstehenden Kontaktdaten.

Kontakt zu den Autoren	Lehrstuhl für Public Management & Public Policy Zeppelin Universität Friedrichshafen Am Seemooser Horn 20 88045 Friedrichshafen Fon: +49 7541 6009 1442 puma.zu.de, puma@zu.de Studienangebote der Zeppelin Universität, u.a. mit Schwerpunkt „Public Management & Digitalisierung“: zu.de/studium-weiterbildung/index.php

Bitte zitieren als:	Keppeler, F./Papenfuß, U. (2020): Steigerung der Arbeitgeberattraktivität kommunaler Arbeitgeber: Befunde und Handlungsoptionen für eine evidenzbasierte Personalgewinnung, Verband kommunaler Unternehmen (Hrsg.), Friedrichshafen.
Bildnachweise	stock.adobe.com / Flamingo Images (Titel, S.16) istockphoto.com / Yuri Arcurs (S.12) stock.adobe.com / Andrey (S.19) stock.adobe.com / Konstantin Yuganov (S.21)

© VKU Verlag GmbH, Oktober 2020

INHALT

Impressum 2

Vorworte 4

Executive Summary 10

01 Motivation und Ziel der Studie 12

02 Grundsachverhalte zu Personalgewinnung und Employer Branding 14

03 Methodik: Acht Feldexperimente auf Social-Media-Plattformen 16

04 Kurzer Einblick in die empirischen Befunde 18

05 Ausgewählte Handlungsoptionen 20

06 Evidenzbasierte Personalgewinnung 22

07 Fazit und Perspektiven für eine integrierte Personalgewinnung kommunaler Arbeitgeber 24

Literaturverzeichnis 26

Danksagung 27

„Was wir bieten ist Arbeit, die ein erfülltes Leben finanziert und zugleich ein wesentlicher Teil davon ist."

Michael Ebling
Präsident
Verband kommunaler Unternehmen e. V.
Oberbürgermeister von Mainz

Vorwort

Die kommunalen Arbeitgeber – sowohl die Verwaltungen als auch die Unternehmen – müssen sich heute mehr als seit Jahrzehnten mit der Gewinnung geeigneter Fachkräfte befassen. Große Gruppen von Mitarbeitern aus geburtenstarken Jahrgängen stehen kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand, nach einer aktuellen Studie von McKinsey (April 2019) betrifft das ein Drittel unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gleichzeitig wandeln sich durch die Digitalisierung bekannte Arbeitsweisen und aufgrund von Umwälzungen in der Energie-, Wasser- und Abfallwirtschaft gewohnte Aufgabenprofile. Wir benötigen daher nicht nur viele neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wir benötigen auch neue Qualifikationen und Kompetenzen.

Um die Menschen mit den Fähigkeiten, die wir für die Gewährleistung und Weiterentwicklung der Daseinsvorsorge brauchen, stehen wir im Wettbewerb mit den Unternehmen der Privatwirtschaft. Auch wenn sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt derzeit aufgrund der wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise etwas anders darstellen mag – mittelfristig werden sich die Absolventinnen und Absolventen deutscher Schulen und Universitäten wieder zwischen Karrieren bei einer Vielzahl von Arbeitgebern entscheiden können.

Zum Glück gibt es viele gute Gründe, einen Arbeits- oder Ausbildungsplatz bei einem kommunalen Unternehmen oder in der kommunalen Verwaltung zu wählen! Wer eine sinnhafte Tätigkeit sucht, durch die das Gemeinwesen gefördert wird, und die obendrein sicher und krisenfest ist, findet bei uns genau das. Hinzu kommen Chancengleichheit, Diversität, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeitmodelle sowie Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten. All diese Faktoren zusammen können nur wenige andere Arbeitgeber in ähnlicher Weise bieten wie die kommunalen.

Natürlich können wir nicht mit den höchsten Gehältern punkten. Auch wenn unsere Tarifverträge überdurchschnittliche, mit der Beschäftigungszeit ständig steigende Gehälter garantieren, wird bei uns vielleicht nicht glücklich werden, wer beruflichen Erfolg vorrangig am Einkommen misst. Aber so wie kommunale Unternehmen statt ausschließlich für den Gewinn zuerst für das Gemeinwohl wirtschaften, bringt auch die Arbeit für die Kommunen und ihre Unternehmen Vorteile, die sich unmöglich allein in Zahlen ausdrücken lassen. Was wir bieten ist Arbeit, die ein erfülltes Leben finanziert und zugleich ein wesentlicher Teil davon ist.

Daher sind wir zuversichtlich, dass wir weiterhin Menschen aus allen Lebensläufen und mit allen Hintergründen dafür begeistern können, gemeinsam mit den Kommunen und deren Unternehmen daran zu arbeiten, dass unser Land lebenswert bleibt und alle Herausforderungen der Zukunft meistert.

Allerdings müssen wir in dem an Reizen reichen Umfeld, in dem sich insbesondere junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer heute bewegen, starke Akzente setzen, damit wir wahrgenommen werden. Wir müssen Wege finden, unsere Botschaften bei denen zu platzieren, die gerade auf der Suche nach einem für sie passenden Beruf sind. Dazu müssen wir in den sozialen Medien präsent sein und wir müssen genauso klassischere Formate bedienen, die zu dem bodenständigen Bild passen, das man mit uns assoziiert. Und letztlich müssen wir vor allem gute Arbeitgeber bleiben, die von Freundin zu Freundin und von Nachbar zu Nachbar weiterempfohlen werden. Denn gerade innerhalb der Kommunen gibt uns nichts mehr Glaubwürdigkeit.

Ihr Michael Ebling **Berlin, August 2020**

„Das StArK-Forschungsprojekt leistet einen wichtigen Beitrag für die Sichtbarkeit kommunaler Unternehmen als attraktive Arbeitgeber und die Diskussion hierüber."

Ingbert Liebing
Hauptgeschäftsführer
Verband kommunaler Unternehmen e. V.

Vorwort

Die kommunalen Unternehmen halten Deutschland am Laufen – auch in der Corona-Krise kam Wasser weiter aus dem Hahn und Strom aus der Steckdose, konnten Videokonferenzen dank schneller Internetverbindung stattfinden und der Abfall wurde zuverlässig abgeholt. Genau genommen sind es die über 275.000 Beschäftigten der kommunalen Unternehmen, die dafür sorgen – und das 365 Tage im Jahr, rund um die Uhr. Sie sind für die Daseinsvorsorge im Einsatz, in der Stadt und auf dem Land.

Doch kommunale Unternehmen sind mit Herausforderungen wie dem Fachkräftemangel und dem demografischen Wandel konfrontiert oder konkurrieren mit Arbeitgebern in der Industrie, in Städten und mit internationalen Perspektiven. Dabei ist das Gesamtpaket, das kommunale Unternehmen vorweisen können, überaus ansprechend: ein breites Berufsspektrum, aktive Gestaltung des örtlichen Gemeinwesens, attraktive Arbeitsbedingungen, wie etwa flexible Modelle für mobiles Arbeiten und Teilzeit, gut aufgestelltes betriebliches Gesundheitsmanagement, sichere und gut bezahlte Jobs, hohe Standortsicherheit.

„Tue Gutes und rede darüber" – der alte Wahlspruch ist in Zeiten von sozialen Medien und Public Relations angesagter denn je, das gilt auch für kommunale Unternehmen als attraktive Arbeitgeber. Das StArk-Forschungsprojekt setzt hier an und leistet damit einen wichtigen Beitrag für die Sichtbarkeit und Diskussion. Die Studie hat zusammen mit interessanten und vorbildhaften Beispielen aus dem Süden Deutschlands Handlungsoptionen entwickelt. Drei weitere Beispiele von VKU-Mitgliedsunternehmen aus anderen Bundesländern sollen ebenfalls Erwähnung finden:

Stadtwerke sind langweilig und verstaubt? Von wegen! Die Wirtschaftsbetriebe Duisburg AöR (WBD) haben eine eigene Innovationseinheit „WBD.digital" gegründet, die digitales und agiles Know-how bündelt und zudem konkrete Anreize für Innovationen setzt.

„Neu starten!" ist eine Initiative der Stadtwerke Halle GmbH mit dem Jobcenter Halle (Saale), bei der neue, motivierte Mitarbeitende gewonnen werden. Damit schaffen die Stadtwerke Halle Perspektiven für Menschen ohne Arbeit und ermöglichen berufliche Orientierung für junge Menschen, in Verantwortung für und zugeschnitten auf die Region.

Die Stadtwerke Herne AG geht digitale Wege in der Kommunikation mit der Belegschaft. Mit der „Sprachrohr-App" wird die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und die Feedback-Kultur im Unternehmen gesteigert. Das Plus: Die digitale Mitarbeiterbefragung per Smartphone (App) oder PC (Link) erreicht auch Mitarbeitende in operativen Bereichen.

Der VKU unterstützt seine Mitglieder bei der Entwicklung einer nachhaltigen und attraktiven Personalpolitik und kommunikativen Positionierung. Für Vernetzung und Austausch haben wir beispielsweise das VKU-Personalportal gegründet, eine digitale Plattform für Diskussion, Austausch und Information.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre der Ergebnisse des StArk-Forschungsprojektes und freue mich auf den Austausch!

Ihr Ingbert Liebing **Berlin, August 2020**

*„Demographischer Wandel bedeutet neben wachsenden Rentner*innenzahlen aber auch eine drastisch sinkende Zahl junger Berufseinsteiger*innen. Die Attraktivität als Arbeitgeber entscheidet maßgeblich das Rennen um die immer weniger werdenden Köpfe. Nachhaltig gedacht, erfordert es eine radikale Anpassung unserer Unternehmenskulturen an die digitale wie soziale Postmoderne.“*

Dr. Tobias Bringmann
Geschäftsführer
Verband kommunaler Unternehmen e.V.
Landesgruppe Baden-Württemberg

Vorwort

Die Gewinnung geeigneten Personals ist und bleibt für kommunale Unternehmen eine existenzielle Herausforderung. Gründe dafür gibt es genug: Der demografische Wandel führt in den nächsten zehn Jahren zum Ruhestandseintritt von bis zu 50 Prozent der Belegschaft. Die Digitalisierung der Kommunalwirtschaft und neue Geschäftsmodelle erfordern immer mehr Spezialist*innen. Wer seine Belegschaft diversifizieren will, muss für das Recruiting neue Wege gehen und die unterschiedlichen Zielgruppen maßgeschneidert adressieren, sollte aber auch die Bedeutung von »role models« dafür nicht unterschätzen.

An der Studie „Steigerung der Arbeitgeberattraktivität kommunaler Arbeitgeber" waren die VKU-Landesgruppe Baden-Württemberg und viele ihrer Mitgliedsunternehmen beteiligt. Mit der vorliegenden Veröffentlichung wird eine kurze Zusammenfassung der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Über zwei Jahre lang haben wir gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Public Management & Public Policy von Prof. Dr. Ulf Papenfuß an der Zeppelin Universität Friedrichshafen offene Stellen unserer Mitgliedsunternehmen in einem Feldexperiment untersucht: Erreichen wir die Nachwuchskräfte in den sozialen Medien und auf den entsprechenden Plattformen? Wenn ja, wie gut erreichen wir sie und wen? Können offene Stellen besetzt werden und wie wird das Unternehmen als Arbeitgebermarke wahrgenommen? Welche Handlungsempfehlungen lassen sich ableiten?

Unsere Studie zeigt eindrucksvoll, dass das Recruiting kommunaler Unternehmen in den sozialen Netzwerken passgenauer werden muss und wie man dies erreicht – nicht zuletzt, um gerade junge Nachwuchskräfte und deren Wertekanon sowie Wünsche anzusprechen. Dafür muss auf strategischer Ebene die Frage reflektiert werden, welcher Typ Mensch für eine zu besetzende Stelle wirklich gesucht wird. Nur so lässt sich eine erfolgreiche Arbeitgebermarke aufbauen. Wir hoffen, dass Ihnen die vorliegende Studie die richtigen Denkanstöße und Handlungsoptionen bietet.

Ihr Dr. Tobias Bringmann **Stuttgart, August 2020**

EXECUTIVE SUMMARY

01

Personalgewinnung für kommunale Arbeitgeber ist eine neuralgische Aufgabe für die Daseinsvorsorge. Trotz der COVID-19-Pandemie und den damit verbundenen Auswirkungen bleibt die Gewinnung von qualifiziertem und motiviertem Personal mittel- und langfristig eine der größten Herausforderungen für kommunale Arbeitgeber.

02

Anforderungsgerechtes Employer Branding (Arbeitgebermarkenbildung) leistet einen relevanten Beitrag zur Personalgewinnung, zur Organisationsleistung und zur Wertschöpfung kommnaler Arbeitgeber. Social-Media-Plattformen bieten ein kosteneffizientes Werkzeug mit relevanten Sichtbarkeitszugewinnen. Social-Media-Plattformen können eine hilfreiche Datengrundlage für zielgruppenspezifisches Employer Branding liefern.

03

Die Studie zeigt hinsichtlich der Wirkung von Arbeitgeber-Werteversprechen (z.B. Arbeitsplatzsicherheit oder Arbeiten für das Gemeinwohl) ein deutlich differenzierteres Bild als häufig angenommen: Arbeitgeber-Werteversprechen sind nicht „universal wirksam", sondern müssen organisations- und zielgruppenspezifisch unterschiedlich gestaltet werden und sich zudem vom örtlichen Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt differenzierend abheben.

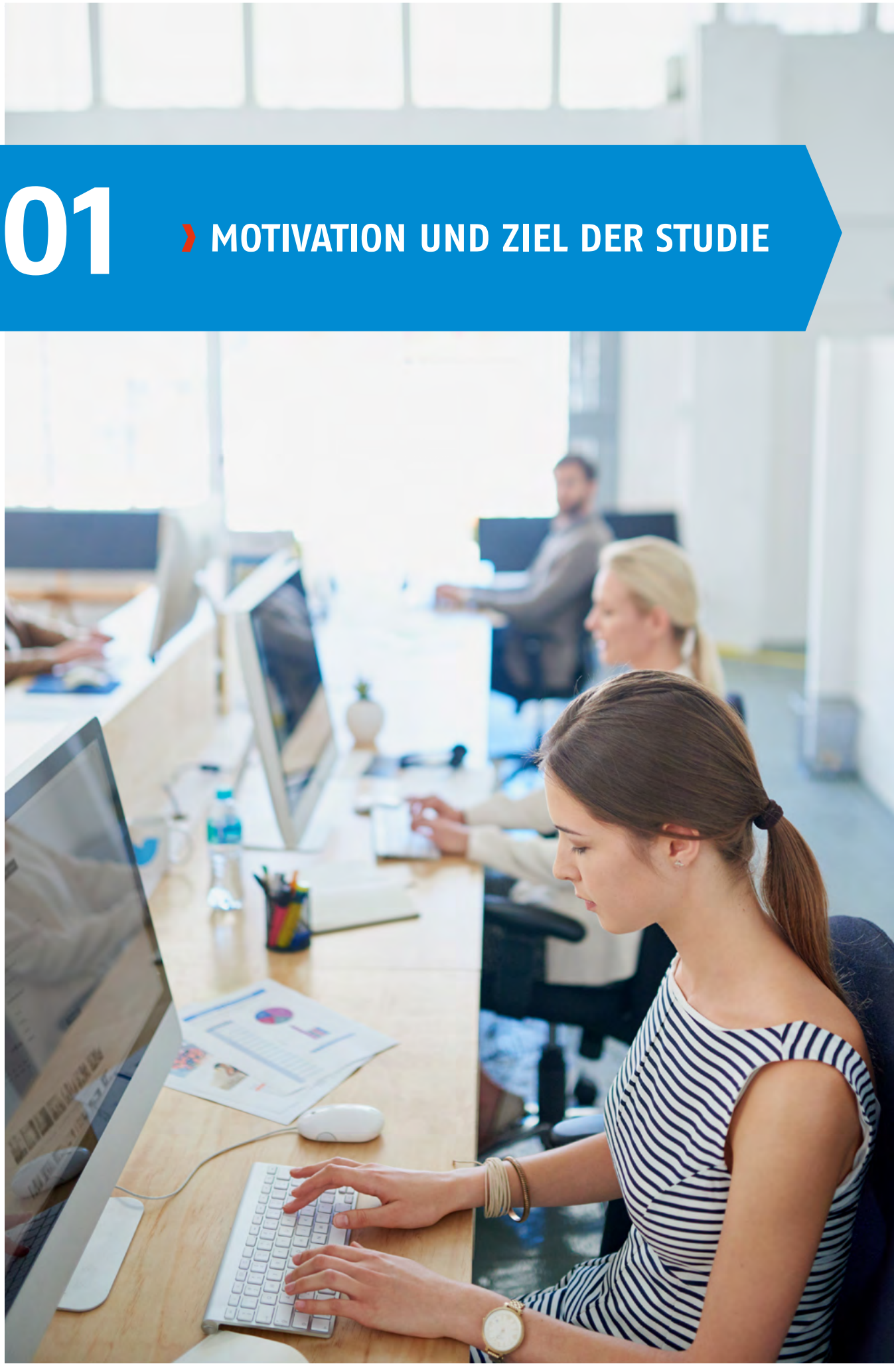
04

Ein Miteinander im „Konzern Kommune" im Sinne einer integrierten Personalgewinnungsstrategie kann relevante Entwicklungsbeiträge im Wettbewerb um die „besten Köpfe" und für eine nachhaltige Daseinsvorsorge leisten.

05

Die Zusammenarbeit zwischen Praxis und Wissenschaft, insbesondere auch in Form von feldexperimenteller Forschung, verspricht relevante Erkenntnisfortschritte sowie die Erarbeitung von in der Praxis evidenzbasiert nutzbaren Handlungsoptionen.

01 › MOTIVATION UND ZIEL DER STUDIE



Personalgewinnung für kommunale Arbeitgeber ist eine neuralgische Aufgabe für die Daseinsvorsorge.

Das Personal kommunaler Unternehmen und Verwaltungen versorgt die Bürgerinnen und Bürger in Deutschland mit lebensnotwendigen Leistungen und ist für die Realisierung von politischen Zielen sowie kritische Infrastruktur verantwortlich. Es gibt der öffentlichen Hand vor Ort „ein Gesicht" und ist von zentraler Bedeutung für die Daseinsvorsorge und das demokratische Gemeinwesen. Die Relevanz von kommunalen Arbeitgebern (Unternehmen wie Verwaltungen) bei der Bewältigung großer Herausforderungen wie digitale Transformation, Diskriminierung/Gleichberechtigung, Klimawandel, Populismus und sozialer Ungleichheit, spiegelt auch das „Sustainable Development Goal 16" der UN wider (Vereinte Nationen 2019). Diese Relevanz wird auch durch entsprechende Statistiken und Studien verdeutlicht. Öffentliche Arbeitgeber beschäftigen in Deutschland einen Personalstamm von rund 6 Millionen Personen – der öffentliche Sektor ist dementsprechend Deutschlands größter Arbeitgeber. Davon arbeiten rund 39 % (ca. 2,4 Millionen Personen) bei kommunalen Arbeitgebern (Statistisches Bundesamt 2018).

Die Gewinnung von qualifiziertem und motiviertem Personal stellt für kommunale Arbeitgeber in Deutschland eine gravierende Herausforderung dar. Sie sind gleichzeitig mit einer stellenweise überalterten Personalstruktur und einem ausgeprägten Wettbewerb um den Fach- und Führungskräftenachwuchs konfrontiert (Papenfuß und Keppeler 2018). In der wissenschaftlichen Literatur wird von einer drohenden Krise der Personalressourcen im öffentlichen Sektor gesprochen, da Erfahrungen, Expertise und wesentliches Know-how ohne adäquaten Ersatz verloren gehen könnten (Linos 2018, Papenfuß und Keppeler 2020). Auch ein wirtschaftlicher Abschwung in Folge der COVID-19-Pandemie verspricht in Bezug auf den Mangel an Nachwuchskräften keine wesentliche Linderung bzw. nur kurzfristige Effekte. Dies wird auch in der Praxis betont.[1] Vielmehr sind gerade jetzt aus mittel- bzw. langfristiger Sicht Investitionen in Arbeitgebermarke und Personalgewinnung angezeigt, um durch eine „antizyklische Investition" in die Personalgewinnung als Arbeitgeber zukunftsgerecht aufgestellt zu sein. Dabei wird in der Praxis vielfach ein Bedarf nach wissenschaftlichen Befunden bzw. evidenzbasierten Handlungsoptionen artikuliert.

Die vorliegende Studie liefert einen kompakten Auszug einiger Befunde des Forschungsprojekts zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität kommunaler Unternehmen (StArk-Forschungsprojekt)[2] und zeigt ausgewählte Handlungsoptionen zur evidenzbasierten Personalgewinnung auf.

Im Rahmen des zweijährigen StArk-Forschungsprojektes wurden acht Feldexperimente[3] mit kommunalen Arbeitgebern durchgeführt, die insgesamt 336.681 Personen auf Social-Media-Plattformen erreicht haben. Im nachfolgenden Kapitel 2 werden Grundsachverhalte veranschaulicht, gefolgt von der Methodik in Kapitel 3. Nach einem Einblick in die Befunde in Kapitel 4 werden in Kapitel 5 ausgewählte Handlungsoptionen für kommunale Arbeitgeber diskutiert. Kapitel 6 beschreibt die evidenzbasierte Personalgewinnung. Kapitel 7 schließt mit einem Fazit und Ausblick.

---

[1] Welt online vom 8.4.2020, https://www.welt.de/wirtschaft/article207114611/Arbeitgeberpraesident-Ingo-Kramer-Das-Worst-Case-Szenario-halte-ich-fuer-unrealistisch.html, abgerufen am 28.05.2020.

[2] Die vorliegende Studie liefert einen kompakten Einblick in die Befunde aus dem zweijährigen StArk-Forschungsprojekt. Sofern Sie Interesse an einem Erwerb der vollständigen, kostenpflichtigen Studie haben oder weitere Forschung zu kommunalen Unternehmen und Verwaltungen unterstützen möchten, kontaktierten Sie gerne den Lehrstuhl.

[3] Ein Feldexperiment ist eine experimentelle, wissenschaftliche Untersuchung unter natürlichen Bedingungen. „Feldexperiment" ist dabei ein wissenschaftlich feststehender Begriff. Es geht also nicht um bloßes „Experimentieren" im umgangssprachlichen Sinne. Diese Methodik ist aus wissenschaftlicher Sicht besonders anspruchsvoll, verspricht dafür allerdings auch im Vergleich zu anderen Methoden (z.B. Befragungen oder Laborexperimenten) eine hohe Validität (James et al. 2017).

02 › GRUNDSACHVERHALTE ZU PERSONALGEWINNUNG UND EMPLOYER BRANDING

Personalgewinnung: Unter Personalgewinnung (teilweise auch als Recruiting oder Personalbeschaffung bezeichnet) fasst die einschlägige Literatur all die Handlungen zusammen, die der bedarfsgerechten Gewinnung von Personal nutzen sollen. Personalgewinnung verfolgt drei Ziele: Sie informiert an einer Bewerbung interessierte Personen über den Arbeitgeber und die zu besetzende Stelle (Ziel 1: Informationsfunktion). Weiterhin soll sie eine ausreichende Zahl von Personen zu einer Bewerbung veranlassen (Ziel 2: Aktionsfunktion). Idealerweise verfügen diese Personen auch noch über die erforderliche Qualifikation und Motivation zur Ausübung der zu besetzenden Stelle (Ziel 3: Selektionsfunktion) (Holtbrügge 2018).

Arbeitgeberattraktivität spiegelt sich in der Wahrnehmung bzw. in Emotionen, Gedanken und Verhalten von potenziellen Bewerbenden oder aktuellen Beschäftigten hinsichtlich des Arbeitgebers wider (Highhouse et al. 2003; Bruch et al. 2015). Inwieweit Personen einen Arbeitgeber als attraktiv wahrnehmen, hängt nach der wissenschaftlichen Literatur neben weiteren Faktoren (z.B. Prestige der Organisation) insbesondere von der Arbeitgeberattraktivität ab. Die Wahrnehmung von Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren durch die potenziellen Bewerbenden ist zentral für das Interesse an einer Beschäftigung bei einem kommunalen Arbeitgeber (Schmidt et al. 2015). Um die Arbeitgeberattraktivität eines kommunalen Arbeitgebers zu steigern, kommt es nicht nur auf das faktische Vorhandensein von Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren, sondern auch auf deren Wahrnehmung durch die adressierten Zielgruppen an.

Employer Branding (Arbeitgebermarkenbildung) wird in der einschlägigen Literatur definiert als Ansatz der Personalgewinnung und -bindung, intern und extern eine klare Wahrnehmung zu fördern, was einen Arbeitgeber einzigartig attraktiv macht (Theurer et al. 2018; Weske et al. 2019). Der konzeptionelle Hintergrund des Employer Branding ist in Abbildung 1 vereinfacht dargestellt. Links in der Abbildung stehen Arbeitgeber, die auf dem Arbeitsmarkt unterschiedlich stark präsent sind (hier symbolisiert durch die Lautstärke). Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht wirkt in einem solchen „lauten" Arbeitsmarktumfeld eine menschliche Entscheidungsfindungsstrategie, die nach zufriedenstellenden Resultaten im spezifischen Kontext sucht (Simon 1957; Luan et al. 2019). Das heißt, potenzielle Bewerbende suchen nicht den Arbeitgeber aus, der eigentlich optimal zu ihnen passt. Das wäre mit viel Aufwand verbunden und letztlich kann eine Person nur begrenzt Informationen zu den einzelnen Arbeitgebern erwerben. Stattdessen wählen potenzielle Bewerbende eine zufriedenstellende Anzahl an potenziellen Arbeitgebern aus, die besonders präsent auf dem Arbeitsmarkt sind (hier drei Arbeitgeber in der engeren Auswahl). Dann prüfen diese Personen, ob für sie relevante Arbeitgeber-Werteversprechen in der Kommunikation zielgruppengerecht angesprochen wurden. Erst nach weiteren Schritten folgt die Entscheidung, ob eine Bewerbung abgeschickt wird.

Arbeitgeber-Werteversprechen kommunaler Arbeitgeber betonen die Werte bzw. Teilaspekte der Arbeitgeberidentität, anhand derer ein Arbeitgeber von potenziellen Bewerbenden (und auch den Beschäftigten) als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen

MECHANISMUS UND PROZESS DES EMPLOYER BRANDING (VEREINFACHTE DARSTELLUNG)

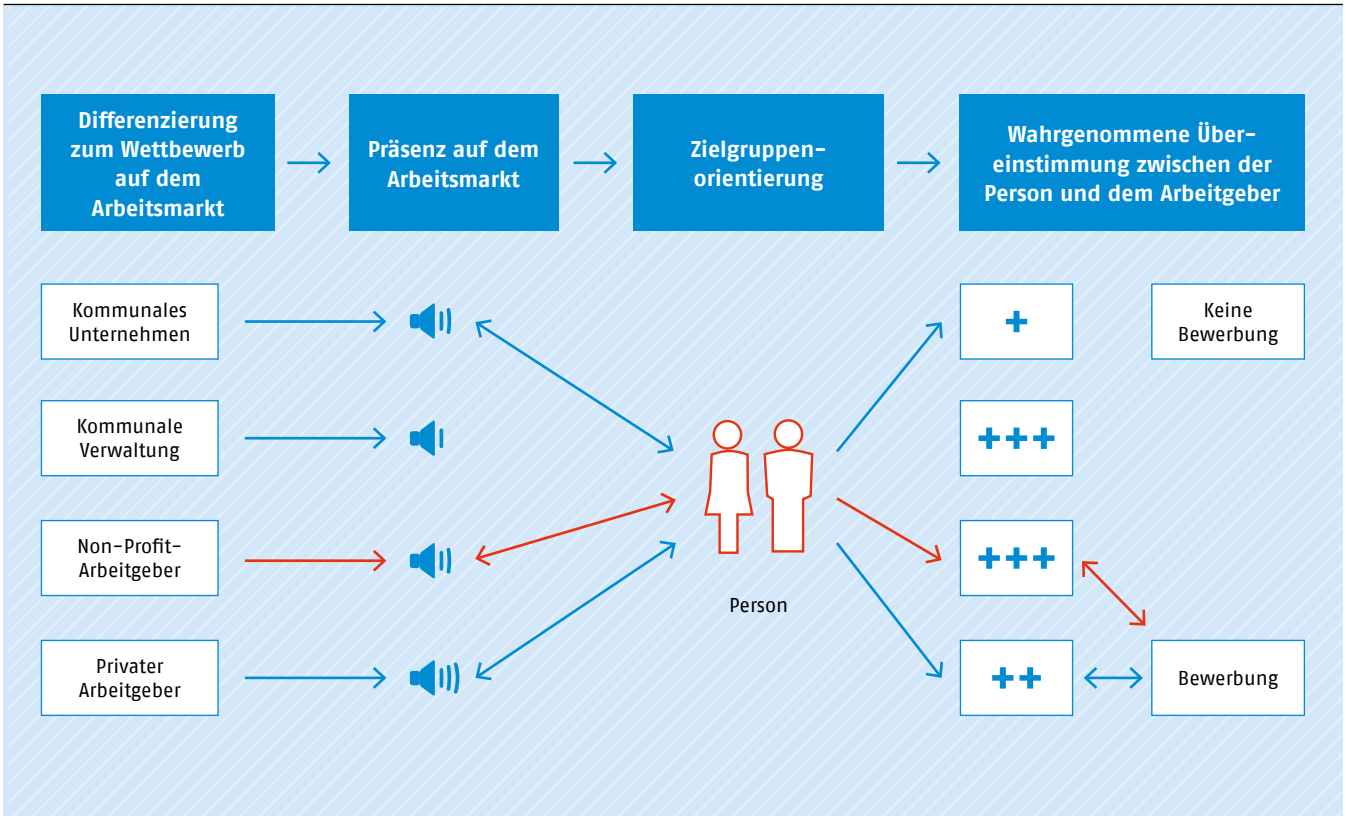


Abbildung 1

werden möchte (Celani und Singh 2011; Theurer et al. 2018). Im Kontext des Employer Branding sind Arbeitgeber-Werteversprechen von besonderer Relevanz: Um effektiv zu sein, müssen Arbeitgeber-Werteversprechen **zielgruppenspezifisch und marktorientiert formuliert sein und sich von anderen Arbeitgebern abgrenzen.**

Social-Media-Plattformen in der Personalgewinnung: Der überwiegende Schwerpunkt liegt bei der Personalgewinnung im digitalen Bereich; insbesondere Online-Jobbörsen (über 75 % aller Stellenangebote), Karriereseiten der Arbeitgeber (über 95 % aller Stellenangebote) und Social-Media-Plattformen (über 30 % aller Stellenangebote) spielen zentrale Rollen (Holtbrügge 2018; Weitzel et al. 2019). Mit Online-Jobbörsen erreichen Arbeitgeber in aller Regel einen „aktiven Bewerbermarkt" – also überwiegend den vergleichsweise geringen Anteil an Menschen, die aktuell auf Jobsuche sind. Zur Adressierung des „passiven Bewerbermarkts" eignen sich insbesondere Social-Media-Plattformen. Unter dem „passiven Bewerbermarkt" können dabei diejenigen Personen verstanden werden, die aktuell nicht aktiv auf Jobsuche sind (z.B. auf einer Online-Jobbörse), allerdings eine geringe Bindung zu ihrem aktuellen Arbeitgeber haben und zu einem Wechsel des Arbeitgebers bereit sind. Dieser „passive Bewerbermarkt" bietet Potenzial für die Personalgewinnung, wenn diese Personen dort angesprochen werden, wo sich 89 % der 16- bis 24-Jährigen aufhalten: Social-Media-Plattformen (Statistisches Bundesamt 2020).

Aus juristischer Sicht wird die Nutzung von Auftritten auf Social-Media-Plattformen durch kommunale Arbeitgeber auch teilweise kritisch diskutiert. So steht insbesondere eine Mitverantwortlichkeit von Seitenanbietern für etwaige Datenschutzverstöße durch die Social-Media-Plattformbetreiber im Raum. Auch wird aus politischer Sicht teilweise kontrovers diskutiert, inwiefern öffentliche Gelder an Betreiberfirmen von Social-Media-Plattformen gehen sollten, die im Kontext von Steuerpolitik und auch in ihrer Rolle bei demokratischen Wahlkämpfen stark kritisiert wurden. Mit Blick auf das Ziel der vorliegenden Studie wird keine weitere Würdigung dieser Perspektiven verfolgt, sondern eine wissenschaftliche Untersuchung aus der Perspektive der Personalgewinnung.

03 › METHODIK: ACHT FELDEXPERIMENTE AUF SOCIAL-MEDIA-PLATTFORMEN

Im Rahmen des zweijährigen StArk-Forschungsprojektes wurden acht Feldexperimente mit kommunalen Arbeitgebern durchgeführt, die insgesamt über 330.000 Personen auf Social-Media-Plattformen erreicht haben.

Im Rahmen des StArk-Forschungsprojekts wurden acht Feldexperimente in zwei Phasen (in den Jahren 2018 und 2019) auf den Social-Media-Plattformen Facebook und Instagram mit kommunalen Arbeitgebern durchgeführt. „Feldexperiment" ist dabei ein wissenschaftlich feststehender Begriff. Ein Feldexperiment ist eine experimentelle, wissenschaftliche Untersuchung unter natürlichen Bedingungen. Bei Feldexperimenten wissen die untersuchten Personen nicht, dass sie an einem Experiment teilnehmen, sodass ihr wirkliches Verhalten untersucht werden kann. Diese Methodik ist aus wissenschaftlicher Sicht besonders anspruchsvoll, verspricht dafür allerdings auch im Vergleich zu anderen Methoden (z.B. Befragungen oder Laborexperimenten) eine hohe Validität (James et al. 2017).

Im Rahmen der Feldexperimente wurden acht verschiedene Personalgewinnungsmaßnahmen nach wissenschaftlichen Kriterien gestaltet und auf Social-Media-Plattformen (Facebook und Instagram) veröffentlicht. Getestet wurden folgende Arbeitgeber-Werteversprechen:

- **Arbeitsplatzsicherheit**
- **Bedeutender Beitrag für die Gesellschaft (Public Service Motivation)**
- **Faire Vergütung**
- **Herausforderndes Arbeitsumfeld**
- **Leistungsorientierung**
- **Nachhaltiges Handeln**

Dabei wurde das Interesse an einer Beschäftigung bei einem kommunalen Arbeitgeber stets im Vergleich zu einer neutralen Kontrollgruppe gemessen, um den Effekt des Arbeitgeber-Werteversprechens präzise isolieren zu können. Exemplarisch dargestellt: Die Personalgewinnungsmaßnahme „Bedeutender Beitrag für die Gesellschaft" wird mit dem folgenden Text angezeigt: „Du suchst einen Arbeitgeber, bei dem du einen bedeutenden Beitrag für die Gesellschaft leistest? Bewirb dich noch heute!" Die Resultate dieser Personalgewinnungsmaßnahme werden dann mit einer Kontrollgruppe verglichen, die lediglich folgenden Text enthält und ansonsten identisch zur Personalgewinnungsmaßnahme mit dem Arbeitgeber-Werteversprechen ist: „Du suchst einen Arbeitgeber für dich? Bewirb dich noch heute!"

Untersucht wurden spezifische Altersgruppen (Phase 1: 20- bis 40-Jährige; Phase 2: 18- bis 23-Jährige) im Umkreis von 100 km um den kommunalen Arbeitgeber. Social-Media-Plattformen ermöglichen eine Messung, wie viele Personen eine Personalgewinnungsmaßnahme ansehen, auf diese klicken, und bieten weitere Auswertungsmöglichkeiten (Alter, Geschlecht, etc.). Mit dieser Methodik wurde eine Reihe von Befunden erzielt, zu denen nachfolgend ein Einblick gegeben wird.

04 › KURZER EINBLICK IN DIE EMPIRISCHEN BEFUNDE

Insgesamt haben über alle acht Feldexperimente 336.681 Personen eine Personalgewinnungsmaßnahme gesehen, was in der Summe zu 7.290 Klicks geführt hat. Die 7.290 Personen, die einen Klick getätigt haben, gelangten zur Karriereseite des kommunalen Arbeitgebers. Durch die Klicks auf die Personalgewinnungsmaßnahmen besuchten eine Vielzahl von zusätzlichen Personen die Karriereseiten der kommunalen Arbeitgeber.

Knapp 7.300 zusätzliche Karriereseitenbesucherinnen bzw. -besucher sind als verhältnismäßig hoch einzustufen, insbesondere mit Blick auf das vergleichsweise geringe Budget von jeweils 1.000 Euro pro Feldexperiment und den Aufmerksamkeitszugewinn durch die Reichweite (336.681 Personen).

Vor dem Hintergrund, dass es sich bei den Feldexperimenten um eine (Massen-)Ansprache im Bereich Social Media handelt, ist festzuhalten, dass eine Klickrate[4] von 2,2 % einen vergleichsweise überdurchschnittlichen Wert darstellt (Linos 2018; Jilke et al. 2019).

Die acht Feldexperimente erreichten insgesamt 172.010 weibliche und 160.746 männliche Personen. Abbildung 2 stellt die Anzahl der Personen (und die Klicks in Klammern) in den beiden Feldexperimentphasen für weibliche und männliche Personen sowie Altersgruppen dar:

VERTEILUNG VON REICHWEITE UND KLICKS (IN KLAMMERN) NACH FELDEXPERIMENTPHASE

für weibliche und männliche Personen und Altersgruppen dargestellt

	Weiblich			Männlich		
	20-26 Jahre	**27-33 Jahre**	**34-40 Jahre**	**20-26 Jahre**	**27-33 Jahre**	**34-40 Jahre**
Feldexperimentphase 1 (im Jahr 2018)	31.176 (697)	34.780 (753)	33.790 (783)	29.929 (735)	33.843 (865)	33.304 (857)
	18-19 Jahre	**20-21 Jahre**	**22-23 Jahre**	**18-19 Jahre**	**20-21 Jahre**	**22-23 Jahre**
Feldexperimentphase 1 (im Jahr 2019)	22.294 (333)	25.580 (384)	26.390 (415)	18.703 (439)	23.216 (484)	25.676 (545)

Abbildung 2

[4] Die Klickrate wird wie folgt berechnet: Die einmalig ausgehenden Klicks (d.h. die Anzahl der Personen, die mindestens einmal auf die Personalgewinnungsmaßnahme klickten, um auf die Karriereseite des kommunalen Arbeitgebers zu gelangen, dividiert durch die tatsächliche Reichweite (d.h. die Anzahl der Menschen, die eine der Personalgewinnungsmaßnahmen mindestens einmal gesehen haben). Mehrfache Klicks oder Impressionen werden nicht berücksichtigt.

Nach den Daten kann kein Arbeitgeber-Werteversprechen für alle Arbeitgeber eine Steigerung der Klickzahlen erzielen. Das heißt, eine undifferenzierte Übernahme von allgemein als wirksam vermuteten Werteversprechen kann ineffektiv, für gewisse Zielgruppen teilweise sogar nachteilig für den einzelnen kommunalen Arbeitgeber sein. Im Hinblick darauf kann als Befund festgehalten werden, dass für kommunale Arbeitgeber eine evidenzbasierte, individuelle Analyse von Arbeitgeber-Werteversprechen für den regionalen Arbeitsmarkt erforderlich und nützlich ist. Mit einem evidenzbasiertem Vorgehen, wie z.B. dem vorliegenden Vorgehen der Auswertung von Daten aus Social-Media-Plattformen, kann analysiert werden, welches Werteversprechen für welchen Arbeitgeber effektiv oder weniger effektiv ist, um eine Steigerung des Interesses von Nachwuchskräften zu erzielen.

Vor diesem Hintergrund der Befunde können u.a. vier Ergebnisse diskutiert werden:

Erstens – Kosteneffizient: Im Rahmen der Analyse wurden Personalgewinnungsmaßnahmen auf Social-Media-Plattformen als kosteneffiziente Maßnahme dargestellt. Die Resultate des StArk-Forschungsprojekts zeigen, dass Arbeitgeber mit geringem finanziellem Aufwand zusätzliche Aufmerksamkeit für die Karriereseite erzielen können und zudem datengestützt auswerten können, welches Arbeitgeber-Werteversprechen wie effektiv ist.

Zweitens – Organisationsspezifisch: Die Effekte von Arbeitgeber-Werteversprechen unterscheiden sich systematisch für verschiedene kommunale Arbeitgeber. Ein organisationsspezifisches Employer Branding ist mit Blick auf die signifikant interessensteigernden bzw. auch -senkenden Effekte einzelner Werteversprechen für die kommunalen Arbeitgeber zielführend.

Drittens – Diversitätsfördernd: Es zeigen sich relevante Unterschiede zwischen Frauen und Männern im Hinblick auf das Interesse an einer Beschäftigung bei den kommunalen Arbeitgebern. Vor dem Hintergrund der selbstgesetzten Ziele kommunaler Arbeitgeber, die Repräsentation von Frauen auch in Führungspositionen zu steigern,[5] deutet dies hier auf weitere Chancen bereits beim Employer Branding hin.

Viertens – Zielgruppenorientiert: Die Befunde zeigen ein deutlich differenzierteres Bild als häufig angenommen: Die Ansprache von Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren erfordert nach den Daten eine präzise Zielgruppenorientierung. So zeigt sich die Ansprache von Arbeitgeber-Werteversprechen als zielgruppensensitiv hinsichtlich Alter, Geschlecht, Social-Media-Plattform (hier Instagram im Vergleich zu Facebook) und z.B. auch Endgerät (systematische Unterschiede zwischen Apple- und Android-Endgeräten). Generationsunterschiede erscheinen nach den Befunden und der wissenschaftlichen Literatur in diesem Kontext hingegen eher nicht vorzuliegen.

[5] Siehe dazu auch Papenfuß/Schmidt (2020) und die Anforderungen und Ziele zur Repräsentation von Frauen im Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex (Expertenkommission D-PCGM 2020).

05 › AUSGEWÄHLTE HANDLUNGSOPTIONEN

Auf Basis der ausgeführten konzeptionellen Grundlagen zum Employer Branding kommunaler Arbeitgeber und der empirischen Befunde aus den feldexperimentellen Untersuchungen wird in nachfolgender Abbildung 3[6] ein Modell einer Wertschöpfungskette des Employer Branding dargestellt (Theurer et al. 2018). Dies ermöglicht eine strategische Auseinandersetzung mit dem Prozess und den Bestandteilen des Employer Branding, um eine Personalgewinnungsstrategie (und ggf. auch eine Personalbindungsstrategie) zu erarbeiten (Theurer et al. 2018). Die Abbildung zeigt dabei vier Prozessstufen der Wertschöpfungskette des Employer Branding:

MODELL DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE DES EMPLOYER BRANDING

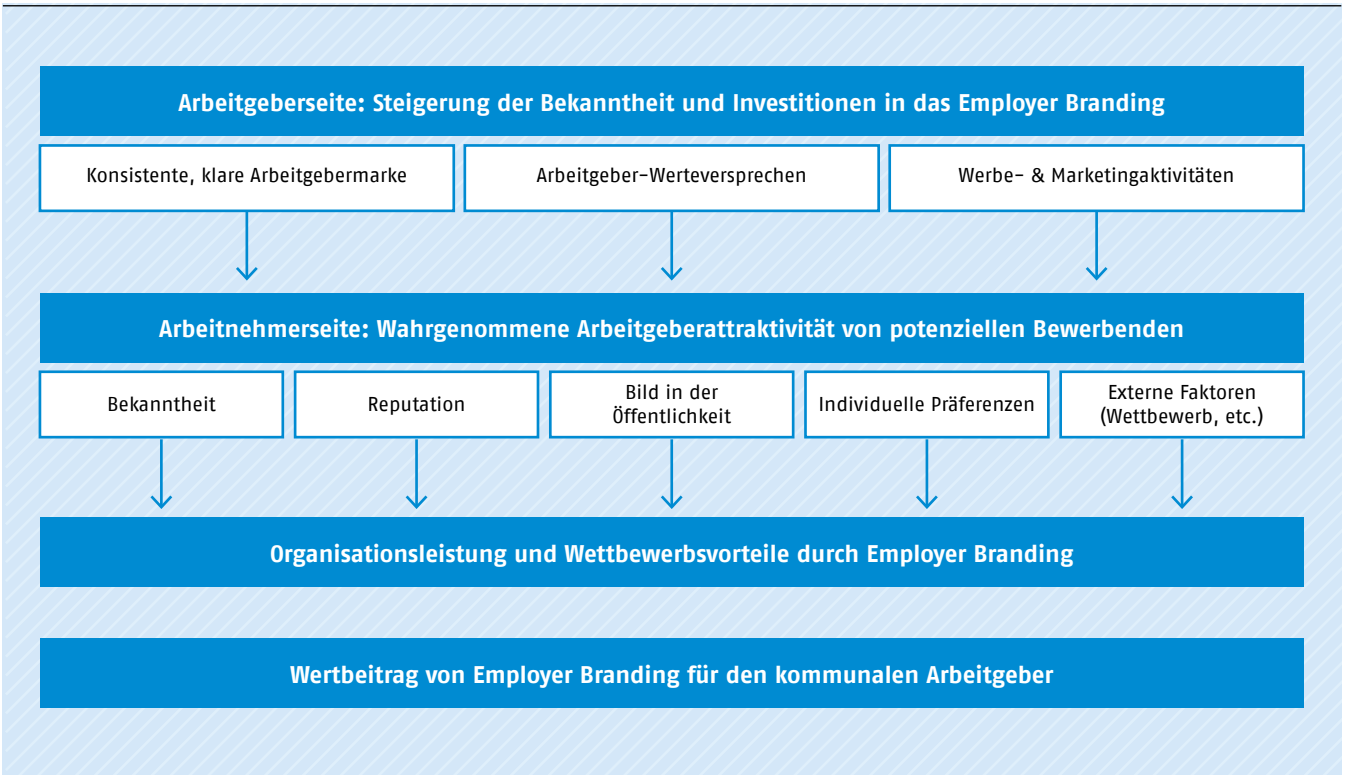


Abbildung 3

[6] Eigene Abbildung, auch auf Basis der Studie von Theurer et al (2018).

Als ein Befund kann festgehalten werden, dass für kommunale Arbeitgeber eine evidenzbasierte, individuelle Analyse von Arbeitgeber-Werteversprechen für den regionalen Arbeitsmarkt erforderlich und nützlich ist.

Die Arbeitgeberseite fokussiert dabei die Steigerung der eigenen Bekanntheit und der Kenntnisse über den Arbeitgeber sowie Investitionen: Was kann der Arbeitgeber tun, damit potenzielle Bewerbende ihn häufiger und besser kennenlernen?

- **Ausgewählte Handlungsoption:** Organisationsspezifische Arbeitgeber-Werteversprechen herausarbeiten und testen, um eine Arbeitgeberidentität auszuprägen und zu positionieren. Die Werteversprechen müssen attraktiv (insbesondere authentisch, neu und nicht trivial) sein (Linos 2018). Sie müssen zielgruppenspezifisch eingesetzt werden, auf den jeweiligen Teilbereich des Arbeitsmarkts abgestimmt sein und zu einer attraktiven Darstellung im Vergleich zu anderen Arbeitgebern vor Ort führen.

Auf Arbeitnehmerseite wird die Wahrnehmung potenzieller Bewerbender bzw. auch aktueller Beschäftigter betrachtet: Was denken, tun potenzielle Bewerbende oder aktuell Beschäftigte?

- **Ausgewählte Handlungsoption:** Social-Media-Plattformen zur Ansprache des passiven Bewerbermarkts nutzen und Bewerbungsprozesse beschleunigen, z.B. durch Importfunktionen von Social-Media-Plattformen ins Online-Bewerbungssystem („One-Click-Bewerbung").

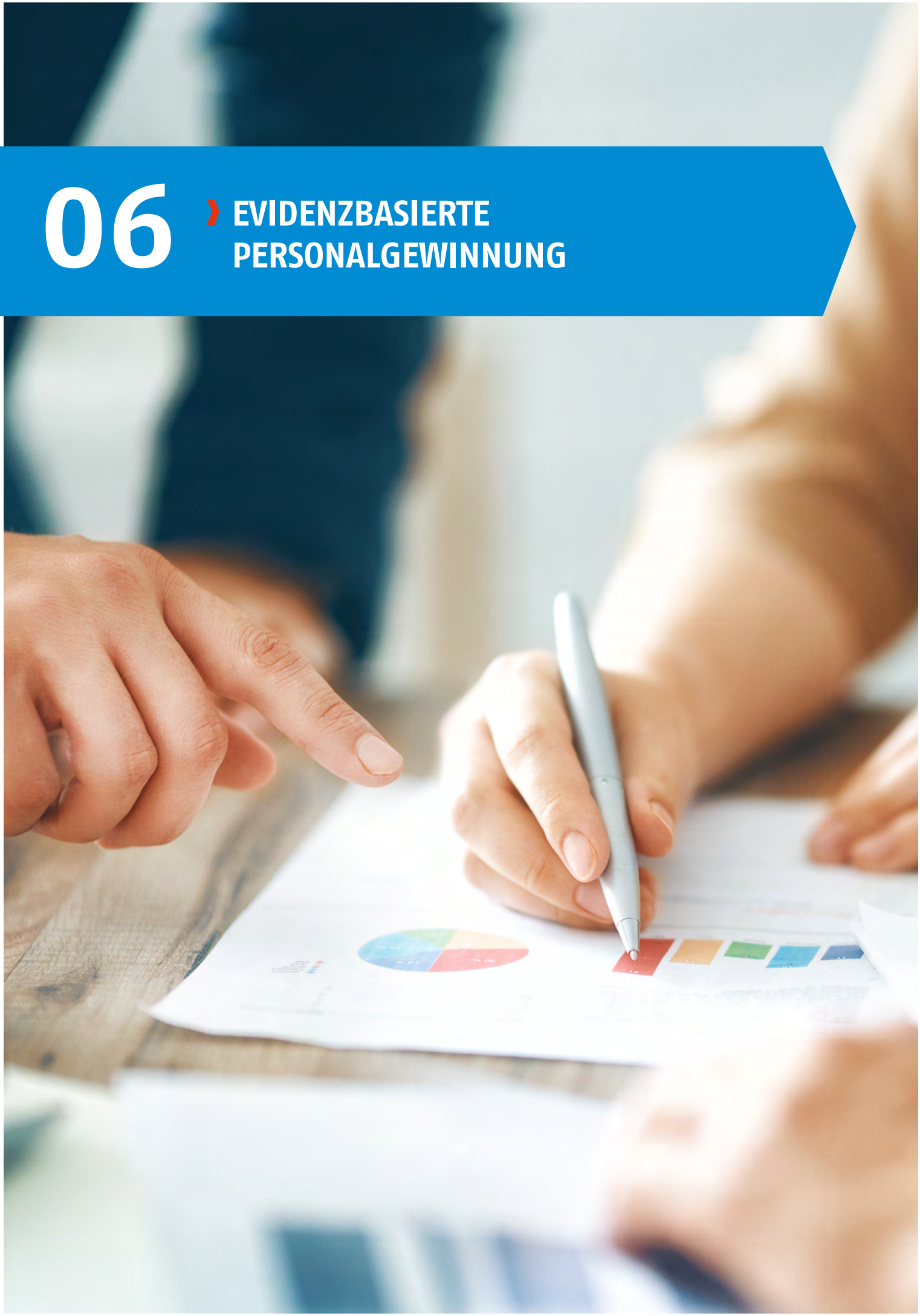
Dann werden die Organisationsleistung und der Wettbewerbsvorteil in den Blick genommen: Was ist der konkrete Nutzen für Arbeitgeber?

- **Ausgewählte Handlungsoption:** Personalgewinnung und Employer Branding genauso strategisch reflektiert behandeln wie Produktmarkenbildung, da es bei entsprechender Ausgestaltung einen Beitrag zur Organisationsleistung liefert und einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann.

Abschließend wird der Organisationswert betrachtet: Was ist der Wertbeitrag von Employer Branding für den kommunalen Arbeitgeber und seine Anteilseigner (Kommune)?

- **Ausgewählte Handlungsoption:** In die Kosten-Nutzen-Abwägung zum Employer Branding auch die Kosten für z.B. die Vergaben an externe Personalberatung und die Kosten von unbesetzten Stellen (z.B. Zusatzaufwand von Kundinnen und Kunden, Kosten in Folge der Zusatzbelastungen von anderen Beschäftigten) – nicht nur kurzfristige Einsparungen durch unbesetzte Stellen – einbeziehen. In diesem Kontext ist eine evidenzbasierte Perspektive auf die Personalgewinnung nützlich.

06 › EVIDENZBASIERTE PERSONALGEWINNUNG



Evidenzbasiertes Management ist ein besonders relevantes Thema, insbesondere auch im Kontext der Personalgewinnung (Hall und van Ryzin 2019, Hauser et al. 2017, Kampkötter et al. 2016). Evidenzbasiertes Management wird definiert als das Treffen von Managemententscheidungen mit expliziter Nutzung bestmöglicher wissenschaftlicher Methoden und empirischer Befunde (Brodbeck 2008, Kuckertz 2012, Pfeffer und Sutton 2006). Eine zentrale Forderung lautet, organisationales Handeln auf Fakten zu begründen, nicht auf unsystematischen Erfahrungen oder persönlichen Vorlieben. Es geht darum herauszufinden, was die „besten Informationen" sind und wie man diese in Entscheidungen anwendungs- und kontextbezogen nutzen kann (Weibel et al. 2018). Das impliziert teilweise einen bewussten Verzicht auf individuelle Meinungen hin zu mehr Objektivität (Leitfrage „What is the evidence?" statt „Who says so?"). Die oben veranschaulichten Feldexperimente können auch für dieses übergreifende Thema einen wesentlichen Beitrag leisten.

Für rasche Entscheidungen im Alltag sind intuitive Handlungen im Organisationsalltag weiter wichtig. Fragen zur Ausgestaltung der Personalgewinnung kommunaler Arbeitgeber profitieren allerdings von einer Einbeziehung wissenschaftlicher Modelle bzw. Instrumente sowie von der empirischen Überprüfung, die Impulse zur Reflexion von Führungs- und Entscheidungskulturen bieten.

Zentrale Instrumente für ein evidenzbasiertes Management sind Metaanalysen bzw. systematische Literaturüberblicke zu wissenschaftlichen Studien. Daneben sind in Zeiten von sogenannten „lernenden Organisationen" Experimente nach wissenschaftlichen Maßstäben ein übergreifend wesentlicher Wettbewerbsfaktor. Das kann z.B. bedeuten, bei organisationalen Entscheidungen zunächst in Pilotprojekten für eine Teilgruppe Maßnahmen im Vergleich zu einer Kontrollgruppe zu testen (vgl. z.B. A-B Tests im Marketing).[7]

Digitale Werkzeuge haben die strategische Nutzung von Daten bzw. experimentellem Vorgehen wesentlich vereinfacht. Die Wissenschaft kann Arbeitgeber hier mit der Expertise und dem theoretischen Verständnis von Fragestellungen ebenso unterstützen wie mit methodischer bzw. statistischer Expertise beim konkreten Durchführen empirischer Tests (Hauser et al. 2017).

Die Forschung steht in der Verantwortung, neues Wissen zu relevanten Problemstellungen zu erarbeiten. Hier muss sich die Forschung im Bereich Personalgewinnung kommunaler Arbeitgeber und auch in anderen Kontexten weiterentwickeln. Für die Hochschullehre impliziert evidenzbasiertes Management die Notwendigkeit, Führungskräfte auszubilden, die ein Verständnis für die Anforderungen haben, um eine wissenschaftliche Methode zur Lösung von Managementproblemen, wie z.B. Experimente, anzuwenden. Die Praxis sollte hier mit ihren Fragen auch aktiv auf die Wissenschaft zugehen und den Austausch suchen.

Im Organisationsalltag ist evidenzbasiertes Management auch eine Kulturfrage. Neugierde und Reflexion zu den tatsächlichen Effekten von Maßnahmen müssen gefordert und gefördert werden. Die Praxis muss das bereitgestellte Wissen nutzen wollen. Das beginnt im Alltag z.B. damit, in Besprechungen konsequent die Evidenz bzw. Fakten als Belege für Behauptungen einzufordern. Als Anforderungen für Verantwortliche in der Personalgewinnung sind drei Aspekte hervorzuheben:

Evidenz für das Problem: Herausforderungen, wie z.B. eine abnehmende Anzahl an Bewerbungen im Nachwuchskräftebereich, kann man mit wissenschaftlichen Erkenntnissen angehen. Wie auch in technischen Studiengängen häufig praktiziert, könnten Kooperationen mit Lehrstühlen oder auch das Ausschreiben von studentischen Abschlussarbeiten handlungsnützliche Evidenz generieren.

Experimentelle Denk- und Handlungsweise: Wie alle Managemententscheidungen sind Fragen in der Personalgewinnung in der Regel mit Unsicherheiten belastet. Richtig ausgeführt können experimentelle Herangehensweisen wertvolle Entscheidungsgrundlagen liefern.

Persönliche Einstellung hinterfragen: Gerade bei der Personalgewinnung verschwimmen häufig die Grenzen des eigenen Wissens mit eigenen Einstellungen; z.B. bei der Personalauswahl, unterliegen Verantwortliche häufig impliziten, verzerrten Wahrnehmungen. Sich diese verzerrten Wahrnehmungen und implizite Voreingenommenheit bewusst zu machen und Reflexionsschleifen mit anderen Personen sind hier erforderlich und nützlich.

Evidenzbasiertes Management bzw. evidenzbasierte Personalgewinnung sind zentrale Themen und besitzen besondere Chancen für kommunale Arbeitgeber.

[7] Harvard Business School Working Knowledge vom 2.8.2020, https://hbswk.hbs.edu/item/is-the-experimentation-organization-becoming-the-competitive-gold-standard, abgerufen am 18.08.2020.

07 › FAZIT UND PERSPEKTIVEN FÜR EINE INTEGRIERTE PERSONALGEWINNUNG KOMMUNALER ARBEITGEBER

Die Studie zeigt hinsichtlich der Wirkung von Arbeitgeber-Werteversprechen in der Personalgewinnung ein deutlich differenzierteres Bild als häufig angenommen. Eine evidenzbasierte Personalgewinnung ist erforderlich und nützlich, um die Personalgewinnung organisationspezifisch und zielgruppenorientiert auszugestalten. Diese Studie kann nicht nur Personalverantwortliche bei der Personalgewinnung unterstützen. Die Auseinandersetzung mit der Studie leistet auch einen Beitrag dazu, die Relevanz von Personalgewinnung für die Organisationsleistung bzw. den Erfolg des kommunalen Arbeitgebers zu veranschaulichen. Entscheidungsverantwortliche erhalten ein übersichtliches Bild, wozu Employer Branding erforderlich und nützlich ist, wie es strategisch behandelt, gesteuert und wie es evidenzbasiert evaluiert werden kann. Personalgewinnung ist keine „Black Box", sondern kann mit entsprechenden Personalgewinnungs- und Bindungsmaßnahmen gesteuert und mit Spill-Over-Effekten (Übertragungseffekten) verbunden werden.

Eine wesentliche Perspektive in diesem Kontext ist auch die **integrierte Personalgewinnung für kommunale Verwaltung und Unternehmen.**[8] Eine situationsgerecht gedachte und realisierte integrierte Personalgewinnung kann relevante und nützliche Potenziale sowohl für den ganzen „Konzern Kommune" als auch für die einzelnen, zugehörigen kommunalen Arbeitgeber bieten. Im Rahmen einer integrierten Personalgewinnungsstrategie kann abgestimmt und gezielt versucht werden, verschiedene Zielgruppen dadurch zu attrahieren, dass einzelne kommunale Arbeitgeber mit diesbezüglichen besonderen Stärken als Teil des „Konzerns Kommune" bestimmte Zielgruppen zur Gewinnung besonders ansprechen. Im Wettbewerb um exklusives Personal (z.B. IT-Fachkräfte) könnte eine ausgewählte Organisation eingesetzt werden, die mit einem spezifischen Employer Branding zielgruppenorientierten Arbeitgeber-Werteversprechen in dem IT-Teilbereich des Arbeitsmarkts konkurrieren kann. Eine strategische Abstimmung der kommunalen Arbeitgeber innerhalb einer Kommune hinsichtlich der Personalgewinnung im Sinne einer integrierten Personalgewinnung kann ein erster, zielführender Schritt sein. Ein regelmäßiger, gemeinsamer Erfahrungsaustausch von Personalverantwortlichen aller kommunalen Arbeitgeber ist institutionell sicherzustellen, z.B. auf Ebene der Personalleitung oder auf entsprechender Geschäftsführungs-/Arbeitsdirektor-/Bürgermeisterebene. In diesem Kreis können Erfahrungen, Erkenntnisse und Handlungsoptionen zur Personalgewinnung der kommunalen Arbeitgeber im „Konzern Kommune" geteilt werden, um voneinander zu profitieren und neue Innovationen zu ermöglichen. Von einer integrierten Personalgewinnung könnten alle beteiligten kommunalen Arbeitgeber profitieren. Daneben kann z.B. eine interkommunale Kooperation relevante Beiträge leisten (z.B. die „Kommunale Marke" des VKU).[9]

[8] Der Begriff „integrierte Personalgewinnung" als Teil eines integrierten Personalmanagements basiert auf einem ganzheitlichen Verständnis des öffentlichen Sektors als institutionelles Gefüge verschiedener Einrichtungen, die kohärent und aufeinander abgestimmt gesteuert wird (Papenfuß und Keppeler 2018a; Papenfuß 2019; Papenfuß/Schmidt/Keppeler 2018). Grob vereinfacht ist eine Kernforderung des integrierten Personalmanagements durch die öffentliche Hand, neben der Kernverwaltung auch ausgelagerte Einrichtungen, wie zum Beispiel öffentliche Unternehmen, in das Personalmanagement einzubeziehen.

[9] VKU Homepage, https://www.vku.de/verband/ueber-uns/kommunale-marke/, abgerufen am 4.8.2020.

Die Gewinnung von qualifiziertem und motiviertem Personal in der Daseinsvorsorge ist ein Schlüsselfaktor für die Zukunft der Demokratie.

Aus übergreifender Perspektive ist es erforderlich, auch die Forschung und Lehre zum öffentlichen Sektor an Universitäten in Deutschland weiter zu stärken.[10] Im internationalen Vergleich von Studienprogrammen (z.B. Auswertung von Modulhandbüchern im Bereich Betriebswirtschaftslehre, Politikwissenschaften, Sozialwissenschaften, etc.) werden derzeit trotz der übergreifenden Relevanz für die Gesellschaft Public Management bzw. Veranstaltungen mit entsprechendem, eindeutigen Bezug zum öffentlichen Sektor sehr wenig in der Universitätslandschaft behandelt. Für die Zukunftsfähigkeit des demokratischen Gemeinwesens ist es von vitaler Bedeutung, dass Studierende an Universitäten etwas über die Karrieremöglichkeiten und Herausforderungen kommunaler Arbeitgeber erfahren können.

Für die Arbeitsmarktpolitik impliziert die Studie, dass gerade kommunale Arbeitgeber mit Blick auf ihre gesellschaftspolitische Vorbildfunktion angehalten sind, durch konkrete Maßnahmen die berufliche Bildung für alle gesellschaftlichen Gruppen weiter kontinuierlich zu stärken. Mit ihrem breiten Angebot an Ausbildungs- und Studienoptionen bieten kommunale Arbeitgeber bereits viele Angebote, Personen jeden Hintergrunds in die berufliche Bildung und den Arbeitsmarkt zu integrieren. Mithilfe von Social-Media-Plattformen kann dieses breite Angebot künftig noch besser kommuniziert werden, insbesondere auch gegenüber jungen Menschen, in deren Umfeld Medien wie die lokale Presse ggf. weniger präsent sind. Die Befunde der Studie zeigen zudem exemplarisch, wie der digitale Wandel das Personalmanagement verändert und welche Möglichkeiten ein datenbasiertes Vorgehen bietet. Hier ist für die Zukunft ein verlässlicher regulatorischer Rahmen zum Umgang mit Social-Media-Plattformen bzw. „Big Data" im Personalmanagement und auch darüber hinaus erforderlich, damit kommunale Arbeitgeber diese Werkzeuge weiter datenschutzkonform nutzen können.[11]

Weiter verdeutlicht das Projekt das Potenzial der Zusammenarbeit zwischen Praxis und Wissenschaft, insbesondere in Form von feldexperimenteller Forschung. So können mittels präziser wissenschaftlicher Methoden evidenzbasierte Handlungsoptionen für praktische Herausforderungen erarbeitet werden. Ein Miteinander zwischen Wissenschaft und Praxis kann nicht nur zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt beitragen, sondern auch konkrete und relevante Handlungsoptionen für aktuelle Herausforderungen in der kommunalen Daseinsvorsorge und im Kontext der Zukunft der Arbeitswelt bieten. Universitäre Public Management Forschung und deren Überführung in die Praxis hat auch in diesem Feld besondere Relevanz für das Gemeinwesen. Die Gewinnung von qualifiziertem und motiviertem Personal in der Daseinsvorsorge ist ein Schlüsselfaktor für die Zukunft der Demokratie.

[10] Stellungnahme des Wissenschaftlichen Beirates des Bundesverbandes Öffentliche Dienstleistungen 2009, https://www.zu.de/lehrstuehle/pmpp/assets/pdf/Wissenschaftlicher_Beirat_BVOED_2009_Stellungnahme.pdf, abgerufen am 8.10.2020.

[11] Vgl. auch Beschluss des Präsidiums des Deutschen Städtetags vom 29.01.2020, https://www.staedtetag.de/positionen/beschluesse/datenschutzkonforme-nutzung-sozialer-medien-durch-kommunen, abgerufen am 7.10.2020.

› LITERATURVERZEICHNIS

Brodbeck, F. C. (2008): Evidenzbasiertes (Veränderungs-) Management, in: OrganisationsEntwicklung, 1, S. 4-9.

Bruch, H./Fischer, J. A./Färber, J. (2015): Arbeitgeberattraktivität von innen betrachtet - eine Geschlechter- und Generationenfrage, Zentrum für Arbeitgeberattraktivität (Hrsg.), Konstanz/ St. Gallen.

Celani, A./Singh, P. (2011): Signaling Theory and Applicant Attraction Outcomes, in: Personnel Review, 40, S. 222–238.

Expertenkommission D-PCGM (2020): Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM), Hrsg. Ulf Papenfuß, Klaus-Michael Ahrend und Kristin Wagner-Krechlok, in der Fassung vom 7. Januar 2020, abrufbar unter: www.pcg-musterkodex.de

Hall, J.L./Van Ryzin, G.G. (2019): A Norm of Evidence and Research in Decision making (NERD): Scale Development, Reliability, and Validity, in: Public Administration Review, 79, S. 321-329.

Hauser, O. P./Linos, E./Rogers, T. (2017): Innovation with Field Experiments: Studying Organizational Behaviors in Actual Organizations, in: Research Organizational Behavior, 37, S. 185–198.

Highhouse, S./Lievens, F./Sinar, E. F. (2003): Measuring Attraction to Organizations, in: Educational and Psychological Measurement, 63, S. 986–1001.

Holtbrügge, D. (2018): Personalmanagement, 7. überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin.

Kampkötter, P./Mohrenweiser, J./Sliwka, D./Steffes, S./Wolter, S. (2016) Measuring the Use of Human Resources Practices and Employee Attitudes: The Linked Personnel Panel, in: Evidence based HRM, 4 (2), S. 94-115.

Keppeler, F./Papenfuß, U. (2020): Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees, im Erscheinen in: Public Administration Review.

Kuckertz, A. (2012): Evidencebased Management – Mittel zur Überbrückung der Kluft von akademischer Strenge und praktischer Relevanz?, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 64, S.803-827.

James, O./John, P./Moseley, A. (2017): Field Experiments in Public Management Research, in: Oliver James, Sebastian Jilke und Gregg G. Van Ryzin (Hrsg.), Experiments in Public Management Research: Challenges and Contributions, S. 89–116, Cambridge.

Jilke, S./Lu J./Xu, C./Shinohara, S. (2019): Using Large-Scale Social Media Experiments in Public Administration: Assessing Charitable Consequences of Government Funding of Nonprofits, in: Journal of Public Administration Research and Theory, 29, S. 627–639.

Linos, E. (2018): More Than Public Service: A Field Experiment on Job Advertisements and Diversity in the Police, in: Journal of Public Administration Research and Theory, 28, S. 67–85.

Luan, S./Reb, J./Gigerenzer, G. (2019): Ecological Rationality: Fast-and-Frugal Heuristics for Managerial Decision Making under Uncertainty, in: Academy of Management Journal, 62, S. 1735–1759.

Papenfuß, U./Keppeler, F. (2020): Does Performance-Related Pay and Public Service Motivation Research Treat State-Owned Enterprises Like a Neglected Cinderella? A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research on Performance Effects, in: Public Management Review, 22 (7), S. 1119-1145.

Papenfuß, U./Schmidt, C. (2020): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen - Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2020), Friedrichshafen.

Papenfuß, U. (2019): Public Corporate Governance, in: Christoph Reichard, Sylvia Veit und Göttrik Wewer (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 319-332.

Papenfuß, U./Keppeler, F. (2018a): Integriertes Personalmanagement, in: Innovative Verwaltung, 40, S. 43–45.

Papenfuß, U./Keppeler, F. (2018b): Personalmanagement, Öffentlicher Dienst, in: Rüdiger Voigt (Hrsg.), Handbuch Staat, S. 1059–1069, Wiesbaden.

Papenfuß, U./Schmidt, C./Keppeler, F. (2018): Faktenorientierte Vergütungsentscheidung im Vergleichsumfeld für Top-Managementpositionen öffentlicher Unternehmen: Anforderungen und Befunde einer großzahligen Studie, in: Board: Zeitschrift für Aufsichtsräte, 6, S. 237-241.

Pfeffer, J./Sutton, R. I. (2006): Hard Facts, Dangerous Halftruths, and Total Nonsense: Profiting from Evidencebased Management, Boston.

Schmidt, J. A./Chapman, D. S./Jones, D. A. (2015): Does Emphasizing Different Types of Person–Environment Fit in Online Job Ads Influence Application Behavior and Applicant Quality? Evidence from a Field Experiment, in: Journal of Business and Psychology, 30, S. 267–282.

Simon, H. A. (1957): Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, Macmillan.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2018): Personal des öffentlichen Dienstes, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2020): Anteil der Internetnutzer, die in den letzten drei Monaten soziale Netzwerke genutzt haben, nach Altersgruppen in Deutschland im Jahr 2019, Statista. https://destatista-com.zu.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/509345/umfrage/anteil-der-nutzer-von-sozialen-netzwerken-nach-altersgruppen-in-deutschland/ (Zugriff: 29. April 2020).

Theurer, C. P./Tumasjan, A./Welpe, I. M./Lievens, F. (2018): Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding, in: International Journal of Management Reviews, 20, S. 155–179.

Vereinte Nationen (2019): Sustainable Development Goal 16: Focus on Public Institutions. https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/World%20Public%20Sector%WorldPublicSector/World%20Public%20Sector%20Report2019.pdf (Zugriff: 30. April 2020).

Weibel, A./Schafheitle, S. D./Meidert, N. (2018): Evidenzbasiert entscheiden. Wie sich HR-Manager Forschungsergebnisse zunutze machen können, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 87, S. 158–163.

Weitzel, T./Maier, C./Oehlhorn, C./Weinert, C./Wirth, J. (2019): Social Recruiting and Active Sourcing, Bamberg.

Weske, U./Ritz, A./Schott, C./Neumann, O. (2019): Attracting Future Civil Servants with Public Values? An Experimental Study on Employer Branding, in: International Public Management Journal, 23 (5), S. 677–695.

DANKSAGUNG

Das zweijährige StArk-Forschungsprojekt wurde vom Verband kommunaler Unternehmen (VKU) – Landesgruppe Baden-Württemberg und dem Sparkassenverband Bayern unterstützt, zusammen mit 13 fördernden kommunalen Unternehmen. Wir danken allen Arbeitgebern sowie deren Verantwortlichen für die Unterstützung des StArk-Forschungsprojekts.

Zudem danken wir Belinda Büchel, Johanna Kaffanke, Maria Anna Kehrer und Paulina Metzler für die Mitarbeit im Forschungsprojekt und den Teilnehmenden des Workshops „Personalgewinnung und Zukunft der Ausbildung für den öffentlichen Dienst" für das Feedback im Rahmen des ZU|kunftssalons Public Corporate Governance (weitere Informationen unter: zu.de/zukunftssalon).

www.vku.de