

TOPTHEMA

Suche Fachkräfte, biete Werte

Wenn Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt rar sind, braucht es pfiffige Ideen, um die gewünschten Kandidatinnen und Kandidaten vom eigenen Unternehmen zu überzeugen. Einige Anregungen aus bayerischen Genossenschaften.

Autor: Florian Christner, Redaktion „Profil“

Foto: picture alliance/CHROMORANGE/Michael Bihlmayer



Diese Personen kommen zu Wort

- [Thomas Bruckmeier, Geschäftsführer der Raiffeisen-Handels-GmbH: „Wir wollen die Wahrnehmung des eigenen Unternehmens stärken.“](#)

- [Thomas Kühnlein und Wolfgang Rupprecht, Vorstände der Evenord-Bank: „Bei der Einstellung neuer Kolleginnen und Kollegen ist uns wichtig, dass wir gemeinsame Werte vertreten.“](#)
- [Joachim Westermayer, Leiter Personalmanagement der meine Volksbank Raiffeisenbank: „Unsere Mitarbeitenden sind bei der Besetzung offener Stellen ein großer Erfolgsfaktor.“](#)
- [Stefan Scheller, Fachberater Personalmarketing und Employer Branding bei der Datev eG sowie Betreiber der Webseite persoblogger.de: „Wir möchten die Datev-Mitarbeitenden sprechfähig machen, damit sie zu Botschaftern des Unternehmens werden.“](#)

Raiffeisen-Handels-GmbH: Wahrnehmung des eigenen Unternehmens stärken

Thomas Bruckmeier kann nur staunen, was sich Unternehmen mittlerweile so alles einfallen lassen, um Fachkräfte zu gewinnen. „Ein benachbarter Baustoffhändler stattet seine Azubis neuerdings mit elektrischen Firmenrollern aus, um die Lehre bei ihm attraktiver zu machen“, berichtet der Geschäftsführer der Raiffeisen-Handels-GmbH (RHG) mit Sitz in Rotthalmünster. „Das wird doch immer verrückter. Was kommt als nächstes? Müssen wir unseren Azubis bald den Führerschein finanzieren?“, fragt er. Bei der RHG habe man die Führerschein-Idee tatsächlich kurz diskutiert, sie aber dann wieder verworfen. Noch sprächen mehr Gründe dagegen als dafür, zudem hätten viele Dinge erst geklärt werden müssen – etwa, wie viele Fahrstunden den Azubis bezahlt werden oder wie diese zusätzliche Arbeitgeberleistung zu versteuern ist.



Thomas Bruckmeier ist Geschäftsführer der Raiffeisen-Handels-GmbH (RHG) mit Sitz in Rothalmünster. Foto: RHG

Die RHG bietet Ausbildungen zum Kaufmann/-frau für Büromanagement, Kaufmann/-frau für Groß- und Außenhandelsmanagement oder zur Fachkraft für Lagerlogistik an. Zum Ausbildungsstart im vergangenen Jahr habe die RHG noch alle Stellen besetzen können, doch für 2022 schaut es mau aus. „Bisher haben wir nur eine Bewerbung bekommen“, sagt Bruckmeier. Dabei sucht die RHG nicht nur händeringend Azubis, sondern auch Fachpersonal. „Verkäufer und Berater im Innen- und Außendienst, Fachkräfte für die Auftragsbearbeitung, Lkw-Fahrer, Lagermitarbeiter – wir könnten Verstärkung überall sehr gut gebrauchen“, sagt Bruckmeier.

Die RHG plant deshalb ein ganzes Maßnahmenbündel, um potenzielle Bewerberinnen und Bewerber stärker auf sich aufmerksam machen. So will das genossenschaftliche Unternehmen seine Webseite erneuern, die eigene Marke

schärfen und mit externer Unterstützung seine Instagram- und Facebook-Auftritte professionell gestalten. Außerdem will die RHG in den regionalen Medien verstärkt Stellenanzeigen schalten und auf Ausbildungsmessen präsent sein.

Ziel aller Maßnahmen ist es, den Bekanntheitsgrad der RHG in der Region zu steigern. „Wir sind mit rund 130 Millionen Euro Gesamtumsatz das größte genossenschaftliche Raiffeisen-Warengeschäft in Bayern mit 230 Mitarbeitern und 14 Betrieben über den Gäuboden und das Rottal verteilt. Alleine im Handel mit Baustoffen und Bauelementen wie Türen, Fenstern und Bodenbelägen sowie mit unseren Musterflächenausstellungen im Rottal und im Gäuboden erzielen wir 40 Millionen Euro Umsatz im Jahr. Wir sind ein attraktiver Arbeitgeber. Das wollen wir noch besser herausarbeiten“, sagt Bruckmeier. Wenn potenzielle Bewerber – und bei Azubi-Kandidaten auch deren Eltern – diese Stärken besser wahrnehmen, werden sie sich vielleicht eher bei der RHG bewerben, so die Hoffnung des Geschäftsführers.

„Wir wollen nahbare Chefs sein und den Leuten Gelegenheit geben, mit uns zu reden.“

Thomas Bruckmeier, Geschäftsführer der RHG.

Auch intern unternimmt die RHG viel dafür, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne in die Arbeit gehen. Die beiden Geschäftsführer Alfred Kraus und Thomas Bruckmeier schauen zum Beispiel regelmäßig an den verschiedenen Standorten vorbei und arbeiten auch von dort aus. „Wir wollen nahbare Chefs sein und den Leuten Gelegenheit geben, mit uns zu reden“, sagt Bruckmeier. Ein gutes Format dafür sei ein jährliches Abendessen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jedes Standorts in einem Gasthof vor Ort. „Es gibt kein Programm. Wir fragen nur, was die Kolleginnen und Kollegen am Standort gerade beschäftigt, was gut und was schlecht läuft. Es dauert immer ein bisschen, bis der Erste das Wort

ergreift, aber dann wird konstruktiv diskutiert“, erzählt Bruckmeier. Wenn es am Standort etwas zu ändern gebe, dann werde das auch gemacht. „Diese Wertschätzung tut den Menschen gut.“

In Klausuren abseits des Arbeitsalltags besprechen die Geschäftsführer mit Führungskräften und Verkäufern der RHG zudem strategische Fragen und deren Umsetzung. Außerdem bieten die Spezialisten des Unternehmens interne Fachvorträge mit anschließender Diskussion an, damit alle auf dem gleichen Kenntnisstand sind. „Jede Kette ist nur so stark wie das schwächste Glied. Deswegen versuchen wir, alle Kolleginnen und Kollegen bei unseren Entscheidungen mitzunehmen“, sagt Bruckmeier. Das zahle sich aus. „Wir haben unsere Mitarbeiter zum Beispiel gebeten, in ihrem WhatsApp-Profil für unsere Ausbildungsoffensive zu werben. Als ich abends in mein Smartphone geschaut habe, hatten bestimmt 30 oder 40 Kolleginnen und Kollegen das Foto in ihrer Statusanzeige gepostet. Das hat mich dann schon sehr gefreut“, sagt Bruckmeier.

Evenord-Bank: Bankspezifische Stellen schwer zu besetzen

Auf der Karriereseite der genossenschaftlichen Evenord-Bank aus Nürnberg sind derzeit zwei Junior-Stellen für Bankenaufsicht sowie Rechnungswesen/Organisation ausgeschrieben. Die Bank wird von den Vorständen Thomas Kühnlein und Wolfgang Rupprecht geleitet. Was den Fachkräftemangel angeht, zeichnet Kühnlein ein differenziertes Bild. „Positionen, die nicht unbedingt bankspezifisches Know-how erfordern, etwa im Marketing oder im Kundenservice, können wir relativ leicht besetzen. Bei bankspezifischen Stellen tun wir uns dagegen sehr schwer, etwa in den Bereichen Controlling, Innenrevision, IT, Rechnungswesen oder Bankorganisation“, berichtet Kühnlein. Zwar kämen auch bei solchen Stellen regelmäßig ein bis zwei vielversprechende Bewerbungen, aber bei einer so kleinen Auswahl bestehe die Gefahr, dass Bewerber und Bank am Ende doch nicht

zusammenfinden. Denn viele Bewerberinnen und Bewerber wissen um die Not der Kreditinstitute und äußern entsprechende Gehaltsvorstellungen. „Die hohe Kunst ist, Bewerberinnen und Bewerber zu finden, die sowohl zur ausgeschriebenen Stelle als auch zu unserem Unternehmensleitbild passen und die dann auch noch ein angemessenes Gehalt fordern“, sagt Kühnlein.

Werteorientierte Führungsprinzipien

Um sich von anderen Banken abzuheben, betont die Evenord-Bank das Thema „Führen mit Werten“. „Bei der Einstellung neuer Kolleginnen und Kollegen ist uns wichtig, dass wir gemeinsame Wertevorstellungen haben. Wir sind überzeugt, dass Menschen, die mit dem Herzen bei der Sache sind und Werte wie Ehrlichkeit, Fairness, Begeisterung sowie Teamfähigkeit leben, im Beruf sowie auch im Privatleben erfolgreicher sind“, sagt Kühnlein. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bank erarbeiteten dazu bereits 2009 wertorientierte Führungsprinzipien und Führungsgrundsätze. „Damit haben die Führungskräfte einen Orientierungsrahmen für wertorientiertes Führungsverhalten. Das wiederum schafft für die Mitarbeiter Sicherheit in den Erwartungen gegenüber ihren Führungskräften. So stärken wir auch das Vertrauen der Kunden, da die Mitarbeiter unsere wertorientierte Unternehmenskultur vermitteln und damit Vertrauenskapital schaffen“, erklärt Kühnlein.

Die Führungsprinzipien der Evenord-Bank

- Mitarbeiterorientierung: Führungskräfte sollten Interesse für jeden einzelnen Mitarbeiter zeigen sowie dessen Bedürfnisse berücksichtigen.
- Transparenz: Arbeitsprozesse sollen offen und klar sein. Regelmäßiges beidseitiges Feedback fördert Verständnis und Akzeptanz.

- Beteiligung: Betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden.
- Eigenverantwortung: Freiräume für selbständiges Entscheiden und Handeln fördern Eigenantrieb und Verantwortungsbewusstsein der Kolleginnen und Kollegen.

„Werte-Taskforce“ spürt neuen Trends nach

Um zu verhindern, dass sich die von den Mitarbeitern der Evenord-Bank formulierten Führungsprinzipien und -grundsätze mit der Zeit abnutzen, leistet sich die Bank mit Daniel Zeiner, Laura Birnbaum und Stefan Chilian eine „Werte-Taskforce“, die neben ihrer normalen Tätigkeit das Werte- und Nachhaltigkeitsmanagement der Bank vorantreiben. Die drei stammen aus den Bereichen Marketing, Controlling und Organisation. Bei Bedarf holen sie sich weitere Teilnehmer aus anderen Bereichen ins Team.

In jährlichen Mitarbeiterumfragen fragen sie zum Beispiel ab, wie die Mitarbeiter die Werteorientierung der Bank bewerten. „Werte können sich in der Gesellschaft und im Arbeitsleben sehr schnell und sehr stark verändern“, erläutert Vorstand Wolfgang Rupprecht. Vor der Corona-Pandemie sei mobiles Arbeiten kaum ein Thema gewesen, jetzt frage jeder zweite Mitarbeiter, ob er ein bis zwei Mal pro Woche zu Hause arbeiten könne. „Dank unserer Werte-Taskforce nehmen wir Veränderungen bei der Werteorientierung schneller wahr und bekommen ein Gespür dafür, was Mitarbeiter und Kunden von uns erwarten“, sagt Rupprecht. Mit ihrer Wertekultur hebe sich die Evenord-Bank von anderen Arbeitgebern ab, betont der Vorstand. „Etwas Vergleichbares gibt es nur bei wenigen Unternehmen. Das erregt auch die Aufmerksamkeit potenzieller Bewerber, wenn sie sich für eine unserer Stellen interessieren und sich deshalb auf unserer Webseite umschaun. Da

bekommen wir viel positive Resonanz“, sagt der Vorstand.

Mitarbeiter wollen Sinn ihrer Tätigkeit verstehen

Grundsätzlich werde es für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wichtiger, den Sinn ihrer Tätigkeit zu verstehen. Und wenn sich dieser Sinn nicht von selbst erschließt, sind sie auch immer häufiger bereit, ihre Aufgaben zu hinterfragen. Die Werteorientierung der Bank fördere dabei den Dialog. „Vor einigen Jahren konnte man vielleicht sagen, das ist jetzt so und basta, aber heute erwarten die Kolleginnen und Kollegen, dass man sauber argumentiert und ihnen die Zusammenhänge erklärt. Das macht den Austausch komplizierter, aber auch intensiver und fruchtbarer. Denn am Ende trägt ein offener Umgang dazu bei, dass es für beide Seiten passt und die Mitarbeiter zufrieden sind“, sagt Kühnlein.

Erfolgsfaktor Personalmanagement: So unterstützt der GVB seine Mitglieder

Qualifiziertes Personal zu gewinnen, zu halten und adäquat einzustufen, wird für Volksbanken und Raiffeisenbanken immer herausfordernder. Die Anforderungen und damit der Bedarf an Spezialisten nehmen zu. Für die Kreditgenossenschaften ist es wesentlich, das Personalmanagement regelmäßig zu prüfen und auf die eigenen Anforderungen und die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzupassen. Um die bayerischen Kreditgenossenschaften bei der Ausrichtung ihres Personalmanagements optimal zu unterstützen, bietet der Genossenschaftsverband Bayern (GVB) folgende Leistungen an:

Recruiting

Der GVB begleitet seine Mitglieder bei der Besetzung von Vorständen, Bereichs- und

Abteilungsleitern sowie Fachkräften (zum Beispiel Controlling). Dabei unterstützt er sie bei der Definition des Anforderungsprofils, der Erstellung der Ausschreibung, der aktiven Begleitung im Auswahlverfahren und der rechtlichen Bewertung der Verträge.

Personalentwicklung

Unterstützung bietet der GVB auch bei der Erstellung eines Personalentwicklungskonzepts unter Beachtung der aktuell vorhandenen und der zukünftig erforderlichen Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter. Zudem schaffen die GVB-Expertinnen und -Experten mit einer Bedarfsanalyse (Ist/Potenzial/Soll) Transparenz und leiten zielgerichtete Maßnahmen zur Personalentwicklung ab.

Personalstrategie

Die Personalstrategie professionalisiert die Personalarbeit der Bank und ist Erfolgsgarant für deren Zukunft. Mit praxisnahen und langfristig planbaren Personalstrategien unterstützt der GVB seine Mitglieder aktiv bei der Ausgestaltung eines zukunftssicheren Personalmanagements.

Mitarbeiterbedarfsanalyse

Durch die Analyse der Personalkapazitäten ermittelt und quantifiziert der GVB für jede Organisationseinheit der Bank die tatsächlich erforderlichen Mitarbeiterressourcen. Dadurch wird die Grundlage für die notwendigen Kapazitäten in der Vertriebs-, Produktions- und Steuerungsbank sowie den Stabsbereichen geschaffen.

Kontakt zum GVB

Für ein individuelles Konzept sowie für Fragen und Terminvereinbarungen können sich die GVB-Mitglieder gerne an Harriet Wolff wenden: [hwolff\(at\)gv-bayern.de](mailto:hwolff(at)gv-bayern.de), 089/2868-3609.

meine Volksbank Raiffeisenbank: Empfehlungen aus dem eigenen Haus bei offenen Stellen

Während die Evenord-Bank mit einer Bilanzsumme von 304 Millionen Euro (Stand Ende 2020) 34 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Geschäftsstelle beschäftigt (darunter drei Auszubildende), sind es bei der meine Volksbank Raiffeisenbank mit Sitz in Rosenheim knapp 1.300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und 85 besetzte Geschäftsstellen. Die Bilanzsumme der größten bayerischen Kreditgenossenschaft lag Ende 2020 bei knapp zehn Milliarden Euro.

Neun Stellen hat die meine Volksbank Raiffeisenbank aktuell auf ihrer Karriereseite ausgeschrieben. Gesucht werden unter anderem ein Mitarbeiter für das Kundendialogcenter, ein Software-Entwickler, ein IT-Administrator, ein Volljurist, ein Versicherungsspezialist und zwei Vermögensberater beziehungsweise Vermögensspezialisten. „Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden ist im gesamten Bundesgebiet anspruchsvoller geworden. Wir vertrauen hier auf unsere Regionalität in unserer attraktiven Heimat sowie die vielfältigen Entwicklungsperspektiven in unserem großen Geschäftsgebiet zwischen München und Salzburg“, sagt Joachim Westermayer, Leiter Personalmanagement bei der meine Volksbank Raiffeisenbank.



Joachim Westermayer, Leiter Personalmanagement bei der meine Volksbank Raiffeisenbank mit Sitz in Rosenheim. Foto: meine Volksbank Raiffeisenbank

Bei der Personalgewinnung setzt die meine Volksbank Raiffeisenbank stark auf Empfehlungen aus dem eigenen Haus. „Tatsächlich sind unsere Mitarbeitenden bei der Besetzung offener Stellen ein großer Erfolgsfaktor. Sie verfügen über ein Netzwerk und vielfältige Kontakte zu möglichen Bewerbern. Sie sind die besten Multiplikatoren, indem sie uns bei Freunden und Verwandten empfehlen“, sagt Westermayer. Deshalb wünscht sich der Leiter Personalmanagement Mitarbeiter, die mehr als nur „zufrieden“ sind: „Das ist nur der erste Schritt. Unser Ziel ist es, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu begeistern und langfristig zu motivieren. Denn nur wer brennt, kann in anderen ein Feuer entfachen.“

Daneben setze die meine Volksbank Raiffeisenbank auf klassische Recruiting-Plattformen wie Xing oder LinkedIn. „Durch unsere Präsenz auf diesen Plattformen fördern wir das Miteinander und unsere Dialogbereitschaft. Wir sind die Bank vor Ort, für die Menschen in der Region. Nicht immer kann ein persönlicher Austausch stattfinden. Diese Medien ergänzen unsere Kommunikation und helfen uns, unsere Werte zu transportieren – digital und persönlich“, sagt Westermayer.

Talente und Stärken des Einzelnen fördern

Trotzdem bleibe das persönliche Kennenlernen auf Augenhöhe wichtig, sagt der Leiter Personalmanagement: „Die Kandidatinnen und Kandidaten sollen sich von der ersten Minute an bei uns wohl, aufgenommen und wertgeschätzt fühlen. Von Mensch zu Mensch.“ Im Einstellungsverfahren werden die Führungskräfte der Bank bis zur erfolgreichen Besetzung einer offenen Stelle vom Personalmanagement begleitet. „Wir verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz: Gemeinsam diskutieren wir über zielgerichtete Personalentwicklung bis hin zu Gehaltsvorstellungen. Die Kernfrage ist, ob Mitarbeitende an der Position eingesetzt sind, an der ihre Potenziale zur Entfaltung kommen. Wir wollen die Talente und Stärken des Einzelnen sichtbar machen und fördern“, sagt der Leiter Personalmanagement.

Datev eG: Mitarbeiter zu Botschaftern machen

Auch bei der Datev eG spielen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wichtige Rolle bei der Personalgewinnung. „Wir möchten die Datev-Mitarbeitenden sprechfähig machen, damit sie zu Botschaftern des Unternehmens werden“, sagt Stefan Scheller, Fachberater Personalmarketing und Employer Branding bei der Datev sowie Betreiber der Webseite persoblogger.de, die mit einer Fülle an lesenswerten Beiträgen aus allen Bereichen des Personalmanagements aufwartet.



Stefan Scheller, Fachberater Personalmarketing und Employer Branding bei der Datev sowie Betreiber der Webseite persoblogger.de. Foto: privat

Bevor die Mitarbeiter zu Datev-Botschaftern werden konnten, habe es jedoch erst einen Sinneswandel im Unternehmen gebraucht, berichtet Scheller. „Datenschutz ist lebenswichtig für die Datev. Früher war es deshalb verpönt, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter außerhalb des Unternehmens über ihre Arbeit reden. Natürlich reden wir auch heute nicht über Geschäftsgeheimnisse. Aber über unsere Arbeit sprechen wir gerne, denn es ergibt Sinn, wenn die Mitarbeitenden sich vernetzen und Themen nicht nur im eigenen Kosmos voranbringen. Durch Vernetzung entstehen Chancen“, sagt Scheller. Deshalb haben die Mitarbeitenden der Datev mittlerweile mehr als 50 sogenannte „Communities of Practice“ gegründet, die sich gezielt einem Thema verschreiben.

„Die Software Craftmanship Community der Datev zum Beispiel ist wiederum Teil einer größeren Gemeinschaft, die gerne zusammen programmiert. Also haben wir

zum sogenannten Global Day of Coderetreat 120 Softwareentwicklerinnen und -entwickler – davon 60 aus dem eigenen Haus – eingeladen, in unserem IT-Campus voneinander zu lernen. So sind wir bei einer für uns sehr interessanten Zielgruppe sichtbar geworden“, erzählt Scheller. Das Konzept habe bei der Datev Schule gemacht. „Wir sind mutig geworden, Menschen einzuladen und kennenzulernen. So schaffen wir Transparenz bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern. Normales Arbeitgeber-Marketing könnte das gar nicht leisten“, sagt der Datev-Personalmanager.



Global Day of Coderetreat bei der Datev eG in Nürnberg: 120 Softwareentwicklerinnen und -entwickler – 60 davon aus dem eigenen Haus – programmieren gemeinsam und lernen voneinander. Indem die Datev potenzielle Bewerberinnen und Bewerber zu sich einlädt, schafft sie Transparenz bei einer sehr interessanten Zielgruppe. Foto: Datev eG

„Guerilla-Recruiting“ stärkt Arbeitgeber-Marke

Solche Aktionen können außerdem dazu beitragen, eine Arbeitgeber-Marke aufzubauen. „Das Erfolgsgeheimnis ist dabei weniger die Sichtbarkeit der Marke, sondern die Sichtbarkeit der Mitarbeitenden im Markt. Sie bauen erst die Marke auf“, sagt Scheller. Dazu passten überraschende, öffentlichkeitswirksame Aktionen. Scheller nennt sie „Guerilla-Recruiting“. Das sei für jedes Unternehmen interessant und es sei auch nicht schwer, selbst kreative Ideen zu entwickeln. „Denkbar ist zum

Beispiel, an einem heißen Sommertag an einem Ort, wo sich viele potenzielle Bewerberinnen und Bewerber aufhalten, kostenlos Eis zu verteilen. Dazu ein witziger Spruch und ein kleines Gewinnspiel, und schon ist man bei der Zielgruppe im Gespräch“, sagt Scheller.

Auch die Sozialen Medien bieten laut Scheller eine gute Möglichkeit, mit verhältnismäßig wenig Aufwand eine Arbeitgebermarke aufzubauen. „Es gibt kaum noch eine Zielgruppe, die nicht online erreicht werden kann“, sagt der Personalmanager. Je mehr ein Unternehmen auf die Mitarbeitenden als Botschafter des Unternehmens setze, desto wichtiger würden auch die Sozialen Medien, weil die Mitarbeitenden darüber viel kommunizieren. Dabei sei es wichtig, die richtige Plattform für die richtige Zielgruppe zu finden. Bei Jugendlichen seien das zum Beispiel Tiktok und Instagram. „Diese Kanäle sollte dann aber nicht das Personalbüro bespielen, sondern jemand aus der Zielgruppe, zum Beispiel die Azubis. Die haben einen viel besseren Zugang zu den Inhalten und wissen, was in ihrer Altersgruppe gerade angesagt ist“, sagt Scheller. Die Datev unterstütze die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem sie ihnen Richtlinien für die Kommunikation in den Sozialen Medien zur Verfügung stellt. „Dabei geht es nicht um Sprachregelungen oder Kontrolle, sondern wir helfen den Mitarbeitenden, sich sicher im Internet zu bewegen. Wir klären etwa darüber auf, wann ein Beitrag auf einer Plattform als Produktwerbung gekennzeichnet werden muss“, sagt Scheller.

Modernes Recruiting

Auch das Recruiting – früher hätte man Personalbeschaffung dazu gesagt – geht mit der Zeit. „Beim modernen Recruiting steht der Mensch wieder mehr im Fokus“, sagt Stefan Scheller, Fachberater Personalmarketing und Employer Branding bei der Datev eG sowie Betreiber des Blogs persoblogger.de. Die persönliche Kommunikation rücke bei Personalmanagern wieder in den Vordergrund. Anonyme Mail-Adressen wie

karriere@unternehmen.de seien eigentlich nicht mehr zeitgemäß, sagt Scheller. Modern aufgestellte Personalabteilungen sollten zudem in der Lage sein, den kompletten Bewerbungsprozess und die Kommunikation medienbruchfrei online abzuwickeln. „Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass es sinnvoll und möglich ist, Menschen einzustellen, die bis dahin nie persönlich im Unternehmen waren“, sagt Scheller.

Modernes Recruiting entwickle sich außerdem weg von klassischen bauchgetriebenen hin zu diagnostischen Auswahlverfahren. „Dazu muss ich mir vorher klar werden, was ich eigentlich messen und wie ich die Ergebnisse gewichten will, und diese Kriterien dann in einem festgelegten Verfahren abprüfen. Sonst erhalte ich nur Zufallstreffer“, sagt Scheller. Dabei gehe es nicht nur um fachliche und persönliche Kompetenzen, sondern auf einer Meta-Ebene auch um Kompetenzen wie Lernfähigkeit und Lernwilligkeit.

Denn der Fachkräftemangel sei in vielen Fällen auch ein Stück weit hausgemacht, kritisiert Scheller. Die Erwartungshaltung gegenüber den Bewerbern sei mitunter zu hoch. „Viele Personalmanager fokussieren sich immer noch sehr stark auf die Fachkompetenzen, ohne den Menschen dahinter ganzheitlich und vorurteilsfrei zu betrachten.“ Dabei werde leicht übersehen, dass der Kandidat vielleicht nicht genau die verlangte Kompetenz mitbringt, aber dafür die Fähigkeit, sich sehr schnell in eine neue Materie einzuarbeiten. „Der Schlüssel ist die Lernfähigkeit der Person. Das sollte im Auswahlprozess viel stärker bewertet werden“, sagt Scheller.

Offene Kommunikation erfordert Antworten

Entschließe sich ein Unternehmen für eine offene Kommunikation gegenüber Bewerberinnen und Bewerbern, müsse es aber auch bereit sein, ehrliche Antworten auf unangenehme Fragen zu geben, sagt Scheller. „Vor allem junge Menschen fragen ganz offen, wie ihr möglicher nächster Arbeitgeber zum Beispiel zu Themen wie Ökologie, Nachhaltigkeit oder der Vereinbarkeit von Beruf und Familie steht. Solchen Fragen sollte sich jedes Unternehmen stellen und erklären können, wie es zu diesen Themen steht“, sagt Scheller. Wenn Schwachpunkte offen angesprochen

werden und der Wille ersichtlich ist, daran etwas zu ändern, werde das sogar positiv bewertet, denn Ehrlichkeit komme bei Bewerbern gut an, so Scheller. „Wenn zum Beispiel ein Unternehmen wenige Frauen in Führungspositionen hat, es aber mit einem Girls Day oder einem Mentoring-Programm Impulse setzt, um das zu ändern, muss das kein Malus sein.“

Genossenschaftliche Werte machen den Unterschied

Generell wirbt Scheller dafür, bei der Suche nach neuen Mitarbeitern nicht alle Hoffnung fahren zu lassen. „Die Lage ist nicht hoffnungslos. Die Suche ist mühsam und die Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber entspricht nicht immer den Erwartungen, aber einen flächendeckenden Fachkräftemangel kann ich nicht erkennen.“ Es liege vielmehr an den Genossenschaften, mit ihren Werten zu punkten. Bei der Schaffung von Arbeitgeber-Marken komme das viel zu kurz, kritisiert Scheller. „Ihr Geschäftsziel ist der Erfolg ihrer Mitglieder. Dieser maximal sichtbare Unternehmenszweck ist ein Paradebeispiel für nachhaltiges Wirtschaften, das viel stärker betont werden sollte“, sagt Scheller. Zudem böten Genossenschaften sichere Arbeitsplätze. Das sei vielen Bewerbern nach wie vor wichtig, denn diese seien im Schnitt viel weniger wechselfreudig als allgemein angenommen. Auch alle anderen Werte sollten Genossenschaften viel mehr in die Waagschale werfen, findet Scheller. „Sie sind ihren Mitgliedern verpflichtet und nicht fremden Anteilseignern. Sie sind in der Region verwurzelt und tragen dazu bei, Heimat zu erhalten.“ Das führe nicht dazu, dass alle Fachkräfte sofort bei einer Genossenschaft anfangen wollen. „Aber bei dem einen oder anderen macht das den entscheidenden Unterschied.“

WEITERFÜHRENDE LINKS

- [Der HR-Blog persoblogger.de](https://www.persoblogger.de) von Stefan Scheller

- Die Karriereseite der DATEV eG
- Die Karriereseite der Raiffeisen-Handels-GmbH
- Die e-Berufswelt der Evenord-Bank
- Die Karriereseite der meine Volksbank Raiffeisenbank