

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Zwischen Anspruch und Wirklichkeit:
Arbeiten in und für Stiftungen

Rote Seiten: Das Interne Kontrollsystem in der Stiftung

Herausgeber: DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.stiftung-sponsoring.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Die sechs goldenen Regeln der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden

Erfolgreich rekrutieren, einarbeiten und langfristig halten

von Judith Hartmann (Berlin) und Udo Schnieders (Hamburg)

In Deutschland herrscht momentan fast Vollbeschäftigung und das bedeutet: Wer Personal sucht, konkurriert mindestens genauso um hoch qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wie diese um eine Stelle.

Wer die hier vorgestellten sechs goldenen Regeln der Mitarbeitergewinnung und -bindung beherzigt, hat beste Chancen, dennoch erfolgreich zu sein.

Wer wird gesucht? Die Klarheit des Profils

In der Regel gibt es schon vor dem Beginn des Rekrutierungsprozesses eine stetig wachsende Liste von Aufgaben, die von der neuen Person erledigt werden sollen. Die konkreten Vorerfahrungen und Persönlichkeitsmerkmale zu benennen, die jemand für diese Aufgaben braucht, ist schon schwieriger, aber machbar. Wirklich anspruchsvoll ist der letzte Schritt: Ein in sich stimmiges Stellenprofil zu entwerfen, in dem eine *machbare* Menge und *zueinander passende* Aufgaben mit einem *realistischen* Set an *relevanten* Fähigkeiten kombiniert werden. Gerade kleinere Institutionen, in denen sich die Arbeit auf wenige Mitarbeitende verteilt, tun sich damit oft – zurecht – schwer. Doch eine Person, die die Organisation mit Verve auf jedem Podium vertritt, bevor sie dann in konzentrierter Stillarbeit den Jahresabschluss vorbereitet, um anschließend den großen strategischen Wurf für die Projektarbeit der kommenden Jahre zu machen, wird nur in Ausnahmefällen zu finden sein. Deswegen: Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche und prüfen Sie kritisch, wo Sie im Zweifel Abstriche machen und Aufgaben im Team anderweitig verteilen könnten. In der Stellenanzeige sollten Sie möglichst konkret und ansprechend beschreiben, was Sie suchen – benutzen Sie dafür aktive Formulierungen wie „Sie schreiben packende Texte, die unsere Förderer überzeugen“ und keine abstrakten und verkürzenden Begriffe wie „Texterstellung“. Und vergessen Sie auf keinen Fall, unter einer Rubrik namens „Wir bieten“ für sich und die ausgeschriebene Position zu werben.

Gut informiert? Der wertschätzende und professionelle Prozess

Wer sich auf eine Stelle bewirbt, investiert in der Regel eine Menge Zeit und macht sich ein Stück weit verwundbar – gleichzeitig kennt fast jeder von uns das Gefühl der Ohnmacht, eine Bewerbung in ein schwarzes Loch geschickt zu haben, in dem es offenbar weder E-Mail noch Telefon gibt. Machen Sie es besser und tragen Sie der Mühe der Bewerbenden Rechnung, indem Sie einen gut organisierten, transparenten und fairen Prozess garantieren. Dazu gehört, dass Sie noch vor der Stellenaus-

schreibung mit allen am Prozess Beteiligten eine realistische und verbindliche Zeitschiene definieren, die an die Bewerbenden kommuniziert werden kann. Benennen Sie eine Kontaktperson in der Stellenausschreibung, die Fragen beantwortet – so erledigt sich eine Menge unpassender Bewerbungen. Reservieren Sie ausreichend Zeit für das Sichten der Kandidaten und Kandidatinnen – unsere Empfehlung sind etwa 5–8 Minuten pro Bewerbung und 1,5 Stunden pro Auswahlgespräch. Wertschätzende und freundliche Eingangsbestätigungen, Zwischenbescheide und Absagen gehören ebenfalls zu einem professionellen Rekrutierungsprozess. Klingt nach wahnsinnig viel Arbeit? Unterschätzen Sie nicht den positiven Effekt, den Sie damit erzielen. Vielleicht ist der abgelehnte Kandidat bzw. die abgelehnte Kandidatin von heute Ihr Förderer von morgen.

Alle an Bord? Die konsequente Einbindung aller relevanten Stakeholder

Für einen erfolgreichen Stellenbesetzungsprozess ist es zentral, dass die Personen, die am Ende die Entscheidung treffen, auch jene sind, die am Anfang das Profil definiert haben. Auch wenn dies am Anfang wie unnötiger Aufwand wirkt: Holen Sie *alle* Entscheidungsträger – ja, auch Ihren vielbeschäftigten Vorstand – für ein ausführliches Briefing von mindestens zwei Stunden an einen Tisch und stimmen Sie gemeinsam ein Stellenprofil ab, mit dem alle leben können. Sehr hilfreich sind auch drei bis fünf von allen freigegebene Kriterien, an denen die Bewerbenden gemessen werden sollen. Sollte das Gremium am Ende uneinig sein, welche Person am besten passt, können die Kriterien helfen, die Gründe für die unterschiedlichen Bewertungen offenzulegen und sich wieder auf das gesuchte Profil zu konzentrieren.

70-Stunden-Woche und ein Obstkorb? Seien Sie ein attraktiver Arbeitgeber

Ist Ihre Organisation so attraktiv, wie Sie denken? Besser, Sie machen sich nichts vor. Fragen Sie deswegen Ihre Mitarbeiterinnen, warum sie gerne bei Ihnen arbeiten und benennen Sie diese Aspekte in der Stellenausschreibung. Denn ein sinnhafter Job und tolle Kollegen reichen heute als Angebot nicht. Schaffen Sie deswegen Arbeitsbedingungen, die wirklich wichtig sind für Menschen: Flexible (Vertrauens-)Arbeitszeitmodelle, Home-Office-Möglichkeiten, gute technische Ausstattung, noch bessere Führung und interessante Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Gerade für die Generation Y sind die Chance auf eine gute Work-Life-Balance und glaubhafte



Wertschätzung ist für langfristige Bindung von Mitarbeitern elementar.

gelebte Werte zwei entscheidende Voraussetzungen für die Attraktivität eines Arbeitgebers und ihr eigenes berufliches Engagement.

Wer ist eigentlich in der Probezeit? Nutzen Sie den Neuanfang als einmalige Chance

Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne. Nutzen Sie ihn. In den ersten Tagen und Wochen entscheidet sich, ob sich Ihr neuer Mitarbeiter willkommen fühlt, emotional ankommt und sich gut ins Team und Ihre Organisation integriert. Es geht dabei nicht darum, neue Mitarbeitende möglichst effektiv in die Arbeit einzuführen. Ein strukturierter Onboarding-Prozess hat vor allem auch die soziale Integration im Blick. Führen Sie die neue Person gut in das Team ein und kommunizieren Sie, warum Sie sich für diesen Menschen entschieden haben. Und: Was spricht eigentlich gegen ein Willkommensgeschenk?

Ein sensibles Coaching – zum Beispiel zu Ihrer Organisationskultur – und ein verlässliches Feedback gehören ebenso zur Integration wie regelmäßige Einarbeitungsgespräche. Gestalten Sie die Probezeit aktiv und nutzen Sie sie, um den Mitarbeiter systematisch in seine Tätigkeiten hinein zu entwickeln. Fordern Sie neue Mitarbeitende adäquat und ermöglichen Sie ihnen Erfolgserlebnisse, mit denen sie sich in Ihrer Organisation positionieren können. Zuletzt, ungewohnt, aber wahr: Ihre Organisation und Sie selber sind in der aktuellen Arbeitsmarktsituation bei jeder Neuanstellung auch in der Probezeit.

Mitarbeiter hat man nicht! Ermöglichen Sie Beziehung und Entwicklung

Motivierte und leistungsorientierte Mitarbeitende können Sie auf Dauer nur dann in Ihrer Organisation hal-

ten, wenn Sie aktiv in deren Karriere investieren. Eine möglichst individuelle Talent- und Karriereförderung schafft die Voraussetzung für eine hohe Bindung und mittelfristige Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter. Schaffen Sie Freiräume und Erfahrungsfelder, die Ihre Mitarbeiterinnen angemessen fordern und ihnen ermöglichen, sich weiterzuentwickeln. In sich geschlossene Projekte, die selbstständiges und eigenverantwortliches Arbeiten erfordern, bieten dafür ideale Chancen. Dazu gehört auch, dass Sie im Dialog bleiben und in Ihre Beziehung zu den Mitarbeitenden investieren.

Kurz & knapp

Die Zeiten haben sich – zum Glück – geändert: Mitarbeitenden zu gewinnen, einzuarbeiten und langfristig in der Organisation zu halten, erfordert heute ein hohes Maß an Professionalität, das aber auch positive Auswirkungen auf die Entwicklung der Gesamtorganisation hat. Die sechs goldenen Regeln verdeutlichen, dass ein wertschätzender, achtsamer und entwicklungsorientierter Umgang mit Ihren (neuen) Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen das Geheimnis des Erfolges ist. ■



Fotos: © Talents4Good

Judith Hartmann ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Talents4Good GmbH.
judith.hartmann@talents4good.org
www.talents4good.org



Udo Schnieders ist Partner und Strategieberater bei SCHOMERUS – Beratung für gesellschaftliches Engagement GmbH.
udo.schnieders@schomerus.eu
www.schomerus.eu