

Rackow, Maja

**Master Thesis**

## Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung: Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 5

**Provided in Cooperation with:**

Chair of Public and Nonprofit Management, University of Potsdam

*Suggested Citation:* Rackow, Maja (2011) : Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung: Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes, Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 5, Universitätsverlag Potsdam, Potsdam, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-51652>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/64570>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/de/>



Universität Potsdam

Maja Rackow

## **Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung**

Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes



Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management



Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management | 5

Maja Rackow

# **Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung**

Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes

Universitätsverlag Potsdam

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de/> abrufbar.

### **Universitätsverlag Potsdam 2011**

<http://info.ub.uni-potsdam.de/verlag.htm>

Am Neuen Palais 10, 14469 Potsdam  
Tel.: +49 (0)331 977 4623 / Fax: 3474  
E-Mail: [verlag@uni-potsdam.de](mailto:verlag@uni-potsdam.de)

Die **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management** wird herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.

### **ISSN (Online) 2190-4561**

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert:  
Namensnennung - 3.0 Deutschland  
Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:  
<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/de/>

Zugl.: Potsdam, Univ., Masterarbeit, 2010

Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam  
URL <http://pub.ub.uni-potsdam.de/volltexte/2011/5165/>  
URN <urn:nbn:de:kobv:517-opus-51652>  
<http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus-51652>

# Zusammenfassung

In den vergangenen Jahren gewannen in der Personalwirtschaft Begriffe wie *War for Talent* und Fachkräftemangel immer mehr an Bedeutung. Unternehmen der Privatwirtschaft betreiben daher gezielt Personalmarketing - öffentliche Verwaltungen bisher kaum. Obwohl die Kombination aus einer überalterten Belegschaft, sinkenden Schulabsolventenzahlen und einem weitgehend unattraktiven Arbeitgeberimage insbesondere für öffentliche Verwaltungen die Gefahr eines eklatanten Mangels qualifizierter Nachwuchskräfte birgt.

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach wie Personalmarketing in öffentlichen Verwaltungen bereits erfolgreich betrieben wird und welche Erfolgsfaktoren sich daraus für den Einsatz in anderen Verwaltungen ableiten lassen. Mit Hilfe der Analyse eines Best Practice-Ansatzes und auf der Basis der für die Privatwirtschaft bereits identifizierten Erfolgsfaktoren werden diese für den erfolgreichen Einsatz von Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung herausgearbeitet. Der Fokus des Praxisbeispiels liegt dabei auf der Rekrutierung von Nachwuchskräften für den mittleren und gehobenen allgemeinen nicht-technischen Verwaltungsdienst. Als Best Practice-Beispiel dient das Ausbildungsmarketing der Freien und Hansestadt Hamburg.

Im Ergebnis decken sich die grundsätzlichen Erfolgsfaktoren mit denen der Privatwirtschaft. Dazu gehören u.a. das Vorhandensein eines strategischen Konzepts, die Formulierung klarer und messbarer Ziele sowie das systematische Überprüfen der Effektivität und Effizienz des Personalmarketing sowie einzelner Instrumente. Für öffentliche Verwaltungen ist es zudem besonders wichtig das Arbeitgeberimage zu verbessern. Dies sollte bei der Ansprache von Nachwuchskräften mit Hilfe moderner Medien, durch Einblicke in Verwaltungsaufgaben und die Einbindung von Eltern und Schulen geschehen.

## **Abstract**

Within the last years keywords as *war for talents* and skills shortage constantly gained in importance. That is why private sector entities take actions to attract talents - meanwhile public sector entities hardly do so. Even though the combination of an over aged workforce, the decline of school graduates and their widely unattractive employer image carry the danger of a striking deficit of young talents for public sector entities.

The following thesis therefore tries to answer the question how public sector entities already attract talents successfully and which critical success factors can be deduced from that. By the analysis of a best practice approach and based on the factors of success identified for the private sector the thesis develops the critical success factors for the attraction of talents for the public sector. The best practice approach is focused on the recruitment of school graduates for the apprenticeships of the public sector in Germany. It presents the activities of the city of Hamburg.

The critical success factors basically comply with those identified for the private sector. That includes amongst others the existence of a strategic concept, the formulation of explicit and measurable goals and the systematic testing of the effectiveness and efficiency of both the attraction program in general and every single instrument. For public sector entities in addition it is indispensable to improve their employer image. When attracting young talents this should be done by the use of modern media, by providing an insight into public sector tasks and by involving parents and schools.

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....</b>   | <b>IV</b> |
| <b>Verzeichnis der Anhänge.....</b>  | <b>V</b>  |
| <b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>  | <b>VI</b> |
| <b>1 Einleitung .....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1 Einführung in das Thema .....  | 1         |
| 1.2 Erkenntnisinteresse.....   | 3         |
| 1.3 Gang der Untersuchung.....   | 4         |
| <b>2 Der zentrale Begriff Personalmarketing .....</b>                                      | <b>6</b>  |
| 2.1 Herkunft und Definition des Begriffs.....  | 6         |
| 2.2 Aufgabenbereiche und Arten des Personalmarketing .....                                 | 7         |
| 2.3 Erfolgreiches Personalmarketing .....  | 11        |
| <b>3 Konzeptioneller Rahmen .....</b>  | <b>11</b> |
| 3.1 Forschungsstand zum Personalmarketing .....  | 11        |
| 3.2 Postulate zu Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung.....                     | 17        |
| 3.3 Bewertungsmaßstab: Erfolgsfaktoren für Personalmarketing in der Privatwirtschaft... 23 |           |
| <b>4 Empirische Analyse.....</b>   | <b>27</b> |
| 4.1 Operationalisierung .....  | 27        |
| 4.2 Begründungen für Methodik und Fallauswahl.....   | 29        |
| 4.3 Das Ausbildungsmarketing der Freien und Hansestadt Hamburg .....                       | 32        |
| 4.4 Interpretation .....   | 43        |
| 4.5 Schlussfolgerungen .....   | 46        |
| <b>5 Abschließende Betrachtung.....</b>  | <b>48</b> |
| 5.1 Personalentwicklung - Gemeinsamkeiten und Unterschiede .....                           | 48        |
| 5.2 Fazit und weiterer Forschungsbedarf .....  | 50        |
| <b>Anhänge.....</b>  | <b>52</b> |
| <b>Literatur- und Quellenverzeichnis .....</b>   | <b>63</b> |

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Maßnahmen und Instrumente des Personalmarketing .....  | 10 |
| Abbildung 2: Arbeitgeberattraktivitätsportfolio .....   | 20 |
| Abbildung 3: Hauptinformationsquellen für Bewerber zu den Ausbildungsangeboten der<br>Freien und Hansestadt Hamburg ..... | 41 |
| Abbildung 4: Der Funktionszyklus der Personalentwicklung und seine Entsprechungen im<br>Personalmarketing .....           | 49 |
| <br>  |    |
| Tabelle 1: Aufgabenbereiche des Personalmarketing .....   | 7  |
| Tabelle 2: Dimensionen und Erfolgsfaktoren eines professionellen Personalmarketing .....                                  | 26 |
| Tabelle 3: Zuordnung von Indikatoren zu den Erfolgsfaktoren innerhalb der Dimension<br>"Strategie" .....                  | 28 |
| Tabelle 4: Zuordnung von Indikatoren zu den Erfolgsfaktoren innerhalb der Dimension<br>"Prozess" .....                    | 28 |
| Tabelle 5: Zuordnung von Indikatoren zu den Erfolgsfaktoren innerhalb der Dimension<br>„Ergebnisse“ .....                 | 29 |

## Verzeichnis der Anhänge

|  |    |
|--|----|
| Anhang A: Fragebogen zur Strukturierung der Fallstudie.....                    | 52 |
| Anhang B: Dokumente und Quellen der Freien und Hansestadt Hamburg.....         | 56 |
| Anhang C: Experten der Freien und Hansestadt Hamburg.....                      | 60 |
| Anhang D: Organigramm der Freien und Hansestadt Hamburg.....                   | 61 |
| Anhang E: Organigramm des Personalamtes der Freien und Hansestadt Hamburg..... | 62 |

## Abkürzungsverzeichnis

|       |  |
|-------|--|
| B.A.  | Bachelor of Arts   |
| B.Sc. | Bachelor of Science  |
| BMBF  | Bundesministerium für Bildung und Forschung  |
| BMI   | Bundesministerium des Innern   |
| BSMF  | Bayerisches Staatsministerium der Finanzen   |
| bspw. | beispielsweise   |
| bzw.  | beziehungsweise  |
| DBV   | Deutsche Beamten-Versicherung  |
| DGFP  | Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.   |
| d.h.  | das heißt  |
| EPSA  | European Public Sector Award   |
| EVK   | Europäischer Verwaltungskongress   |
| FAZ   | Frankfurter Allgemeine Zeitung   |
| FHH   | Freie und Hansestadt Hamburg   |
| HAW   | Hochschule für angewandte Wissenschaften   |
| HR    | Human Resources  |
| IAO   | Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation  |
| KGSt  | Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (bis 2005: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) |
| NSM   | Neues Steuerungsmodell   |
| OECD  | Organisation for Economic Co-operation and Development   |
| S.    | Seite  |
| sog.  | so genannte/r/s  |
| TVöD  | Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst   |
| TV-L  | Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder  |
| U.S.  | United States  |
| vgl.  | vergleiche   |
| ZAF   | Zentrum für Aus- und Fortbildung   |

# 1 Einleitung

Personalmarketing gilt heute - und noch bedeutend mehr in der Zukunft - als besonders wichtiger Bereich innerhalb des Personalmanagements (vgl. Kolb 2008, S. 76).

## 1.1 Einführung in das Thema

In den vergangenen Jahren gewannen in der Personalwirtschaft Begriffe wie *War for Talents*<sup>1</sup> und Fachkräftemangel<sup>2</sup> immer mehr an Bedeutung (vgl. Kolb 2008, Bertelsmann Stiftung/DGFP 2005, S. 15 f.). Die Medien berichten über den demographischen Wandel, abnehmende Schulabsolventenzahlen und die Probleme der Unternehmen ausbildungsfähige Jugendliche zu finden. Viele Ausbildungsplätze konnten in den vergangenen Jahren schon nicht besetzt werden. Im Jahr 2009 gab es zum zweiten Mal in Folge mehr unbesetzte Ausbildungsplätze als unversorgte Bewerber in der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2010, S. 17).

Unternehmen der Privatwirtschaft betreiben daher gezielt Personalmarketing. Sie präsentieren sich auf Ausbildungs- und Absolventenmessen, haben eigene Abteilungen für das Personalmarketing gegründet und vermarkten sich mit Hilfe von Imagekampagnen und Anzeigen. Unter dem Stichwort *Employer Branding* versuchen Unternehmen eine eigene Arbeitgebermarke zu schaffen, sich als einzigartig attraktiven Arbeitgeber zu profilieren und sich so von der Konkurrenz abzusetzen (vgl. Gmür et al. 2002, S. 12; Kolb 2008, S. 80; Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 76). In der Privatwirtschaft hat sich längst die Ansicht durchgesetzt, dass allein die bloße Ausschreibung von Stellen nicht mehr dazu führt, dass das Unternehmen auch die gewünschten Kandidaten anzieht (vgl. Kolb 2008, S. 76).

---

<sup>1</sup> Unter dem *War for Talents* wird der Kampf um hochqualifizierte Nachwuchskräfte verstanden (vgl. beispielsweise Kolb 2008, S. 85).

<sup>2</sup> Fachkräftemangel bezeichnet die Situation am Arbeitsmarkt in der nicht genügend Personen zur Besetzung von Stellen mit entsprechenden Qualifikationsanforderungen zur Verfügung stehen. In einem engeren Verständnis werden unter Fachkräften insbesondere Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung oder mit abgeschlossener Hoch-, Fachhoch- oder Fachschulausbildung verstanden (vgl. Bertelsmann Stiftung/DGFP 2005, S. 15).

Der öffentliche Sektor erscheint von alledem unbeeindruckt. Die wenigen Untersuchungen der vergangenen Jahre kommen zu dem Ergebnis, dass öffentliche Verwaltungen Personalmarketing kaum betreiben (vgl. DGFP 2004c, S. 13). Die öffentlichen Verwaltungen erwecken beinahe den Eindruck, als hätten sie eine solche Vermarktung als Arbeitgeber nicht nötig. Schließlich sprechen Arbeitsplatzsicherheit und vorgezeichnete Karrierewege gerade in Zeiten großer Unsicherheit wie im Rahmen der Finanzkrise eindeutig für sie.

Die öffentlichen Verwaltungen haben durch die Finanzkrise unzweifelhaft noch einmal Auftrieb bekommen. So belegt eine Studie der Online-Stellenbörse StepStone aus dem Jahr 2009, dass der öffentliche Dienst im Zuge der durch die Finanzkrise ausgelösten Rezession wieder deutlich an Attraktivität gewonnen hat (vgl. StepStone 2009). Es stellt sich jedoch die Frage, ob dies auch im nächsten konjunkturellen Aufschwung anhält, wenn Sicherheit wieder weniger gefragt ist. So verlieren besonders qualifizierte Bewerber bei einer Verbesserung der Arbeitsmarktsituation das Interesse an einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst (vgl. DGFP 2004c, S. 14).

Ein weiteres Problem stellt die Überalterung der Belegschaft dar - und die damit verbundenen Altersabgänge in den kommenden Jahren. So zeigt eine OECD-Studie, dass bis auf wenige Ausnahmen das Personal der öffentlichen Verwaltungen älter ist als das der Erwerbsbevölkerung der betrachteten Länder insgesamt. Und das obwohl die Beschäftigten des öffentlichen Sektors früher aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden als die Beschäftigten der Privatwirtschaft (vgl. OECD 2007, S. 5 f.). Der öffentliche Sektor wird dementsprechend der erste sein, der die Folgen der alternden Erwerbsbevölkerung zu spüren bekommt.

Bereits heute beträgt das Durchschnittsalter aller Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Deutschland etwa 45 Jahre. Weit mehr als 20 Prozent der Beschäftigten sind 55 Jahre und älter und erreichen dementsprechend in den nächsten zehn Jahren die Altersgrenze für den Ruhestand (vgl. Statistisches Bundesamt 2009a, S. 41). Diese, durch teilweise jahrelange Einstellungsstopps, selbst verschuldete „kollektive Vergreisung“ (Reichard 2004, S. 1) reißt in den kommenden Jahren eine Lücke in die Personaldecken der Verwaltungen. Junge qualifizierte Nachwuchskräfte müssen diese Lücke füllen und den Verwaltungsbetrieb unter immer höheren Anforderungen und mit einer immer dünneren Personaldecke gewährleisten (vgl. Robert Bosch Stiftung 2009, S. 85).

Doch die Gruppe der potentiellen Nachwuchskräfte nimmt in den kommenden Jahren deutlich ab. Prognosen der Schüler- und Absolventenzahlen zeigen, abgesehen von kurzfristigen Steigerungen durch doppelte Abiturjahrgänge, einen deutlichen Rückgang der Schulabsolventenzahlen bis 2020 (vgl. Kultusministerkonferenz 2007, S. 63 ff.). Der Wettbewerb um diese Zielgruppe unter den Verwaltungen, aber auch mit der Privatwirtschaft, wird deshalb immer härter.

Eine der wichtigsten Herausforderungen für die öffentlichen Verwaltungen ist die Förderung des Arbeitgeberimages (vgl. DGFP 2004c, S. 14). Schon im Jahr 1993 nannte die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells (NSM) die Attraktivitätslücke des öffentlichen Sektors als einen der Hauptgründe für die Reformbestrebungen (vgl. KGSt 1993, S. 11 f.). Es scheint jedoch auch heute noch lange nicht selbstverständlich, dass öffentliche Verwaltungen gezielte Maßnahmen zur Förderung ihrer Attraktivität im Rahmen eines Personalmarketing ergreifen.

Die Kombination aus einer überalterten Belegschaft, sinkenden Schulabsolventenzahlen und einem weitgehend unattraktiven Arbeitgeberimage birgt die Gefahr eines eklatanten Mangels qualifizierter Nachwuchskräfte. Es ist daher heute nötiger denn je, dass sich auch Verwaltungen als Arbeitgeber „vermarkten“. Denn die bloße Information über Stellen reicht nicht mehr aus, um mit den Stellen- und Ausbildungsangeboten der privaten Wirtschaft konkurrieren zu können (vgl. Hopp/Göbel 2008, S. 336).

## 1.2 Erkenntnisinteresse

Aus den wenigen Untersuchungen zum Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung lässt sich ableiten, dass selbige eine gezielte Vermarktung als Arbeitgeber kaum betreiben. Und das trotz der immer deutlicher zu Tage tretenden Notwendigkeit. Daraus lässt sich schließen, dass die Implementierung bisher eher an einem Unwissen darüber scheitert, wie Personalmarketing auch unter den Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung gelingen kann. Die passive Haltung scheint darin begründet, dass ihnen in diesem Zusammenhang bestimmte Restriktionen als unüberwindbare Hindernisse erscheinen. Dazu zählen knappe Budgets, enge personelle Ressourcen und rechtliche Rahmenbedingungen. Umso wichtiger ist es

daher zu zeigen wie erfolgreiches Personalmarketing unter diesen Vorzeichen dennoch gelingt.

Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet daher: Wie wird Personalmarketing erfolgreich in öffentlichen Verwaltungen betrieben und welche Erfolgsfaktoren lassen sich daraus für den Einsatz im öffentlichen Dienst ableiten? Das Vorgehen zur Beantwortung dieser Frage ist empirisch erklärend und fallorientiert. Mit Hilfe der Analyse eines Good-Practice-Ansatzes werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit die entscheidenden Faktoren für den erfolgreichen Einsatz von Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung herausgearbeitet. Der Fokus des Praxisbeispiels liegt dabei auf der Rekrutierung von Nachwuchskräften für den mittleren und gehobenen allgemeinen nicht-technischen Verwaltungsdienst. Denn gerade die Nachwuchskräfte können zum kritischen Faktor bei der effizienten Bewältigung der zukünftigen Aufgaben öffentlicher Verwaltungen werden. Als Good-Practice-Beispiel dient dabei das Ausbildungsmarketing der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH).

Die Analyse einer Fallstudie ermöglicht nicht die Ableitung gültiger Erkenntnisse für alle Verwaltungen. Dennoch lassen sich erste Schlussfolgerungen generieren, wo die Erfolgsfaktoren für den Einsatz im öffentlichen Sektor liegen. Die Notwendigkeit zur Auseinandersetzung mit Personalmarketing in der Verwaltungspraxis gewinnt an Bedeutung. Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Feld des Personalmarketing in öffentlichen Verwaltungen und seinen Erfolgsfaktoren ist daher dringend notwendig.

## 1.3 Gang der Untersuchung

Kapitel zwei der vorliegenden Arbeit erläutert zunächst den zentralen Begriff des Personalmarketing. Neben der Begriffsherkunft und -definition werden die Aufgabenbereiche und Arten von Personalmarketing dargestellt sowie Instrumente und Maßnahmen beispielhaft erläutert. Außerdem wird festgelegt, was *erfolgreiches* Personalmarketing ist.

Kapitel drei zeichnet den konzeptionellen Rahmen für die spätere empirische Analyse. Dabei bildet Abschnitt 3.1 zunächst den Forschungsstand zum Thema Personalmarketing ab. Unterteilt nach Literatur zum Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung und Literatur zum Personalmarketing in der Privatwirtschaft werden Publikationen der letzten Jahre dargestellt.

Ein abschließendes Fazit fasst die vorhandene Literatur zusammen und zeigt auf, welchen neuen Aspekt die vorliegende Arbeit dem Forschungsstand hinzufügt. Abschnitt 3.2 stellt Postulate für die anschließende Empirie auf. Diese Postulate betreffen die Notwendigkeit von Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung, das Image der öffentlichen Verwaltung sowie die Relevanz rechtlicher Rahmenbedingungen bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften. Da sie keineswegs unumstritten sind, werden sie unter Berücksichtigung aktueller Literatur entwickelt und diskutiert. Abschnitt 3.3 bildet den Bewertungsmaßstab für die anschließende empirische Analyse. Aufbauend auf den Erfahrungen der Privatwirtschaft in Deutschland mit dem Einsatz von Personalmarketing zeigt er Realisierungsdefizite auf und leitet daraus Faktoren für den erfolgreichen Einsatz ab.

Das vierte Kapitel widmet sich der empirischen Analyse. Dabei wird in Abschnitt 4.1 die Operationalisierung der Erfolgsfaktoren vorgenommen. Diese erfolgt durch die Entwicklung von Indikatoren. Sie machen die Erfolgsfaktoren im Rahmen der Empirie messbar. Abschnitt 4.2 liefert die Begründung für die Auswahl des Forschungsdesigns sowie für die Auswahl des Good-Practice-Beispiels. Auch Grenzen der Methodik werden aufgezeigt. Im Abschnitt 4.3 erfolgt die Beschreibung des Ausbildungsmarketing der Freien und Hansestadt Hamburg. So werden die dortigen Erfahrungen mit dem Ausbildungsmarketing zunächst beschrieben und anschließend im Abschnitt 4.4 unter Zuhilfenahme des zuvor geschaffenen Analyserahmens interpretiert. Abschnitt 4.5 zieht aus den so gewonnenen Erkenntnissen Schlussfolgerungen wie erfolgreiches Personalmarketing bei der Nachwuchsgewinnung in der öffentlichen Verwaltung gelingen kann.

Kapitel 5 zieht eine Querverbindung zur Personalentwicklung, zeigt Berührungspunkte und Gemeinsamkeiten bei den Erfolgsfaktoren auf. Ein kurzes Fazit und ein Blick auf weiteren Forschungsbedarf schließen die Arbeit ab.

## 2 Der zentrale Begriff Personalmarketing

Um alle Ausführungen im Rahmen dieser Arbeit auf einer einheitlichen begrifflichen Grundlage aufzubauen, wird im Folgenden der zentrale Begriff des Personalmarketing definiert und seine Herkunft erläutert. Abschnitt 2.2 stellt die Aufgabenbereiche des Personalmarketing, die zu unterscheidenden Arten sowie die Instrumente überblicksartig dar. Die Definition von erfolgreichem Personalmarketing rundet das Kapitel ab.

### 2.1 Herkunft und Definition des Begriffs

Ausgangspunkt für den Begriff des Personalmarketing war die Übertragung des Marketing-Gedankengutes und –instrumentariums auf die Aufgaben und Problemstellungen des Personalmanagements (vgl. Dincher 2007, S. 1; Strutz 2004, Sp. 1593). Marketing bedeutet dabei so viel wie „Denken vom Markt her“ oder „sich in die Lage des Käufers versetzen“. Die Konzeption des Produktmarketing wurde als Personalmarketing auf den Personalbereich übertragen. Das Produkt, um das es dabei geht, ist der Arbeitsplatz mit allem was ihn attraktiv und interessant macht (vgl. Kolb 2008, S. 76). Der Begriff Personalmarketing ist daher insofern irreführend oder falsch, da es eigentlich Arbeitsplatzmarketing heißen müsste (vgl. Strutz 2004, Sp. 1593).

In vielen Unternehmen ist Personalmarketing bereits seit den 1980er Jahren verbreitet. Zunächst führten es große Banken, Versicherungen und Industrieunternehmen ein (vgl. Strutz 2004, Sp. 1593 f.). Als Gründe und Auslöser für die Einführung von Personalmarketing werden in der Regel der Mangel an geeigneten Fach- und Führungskräften, sinkende Geburtenquoten und die Verschiebung der Alterspyramide angeführt (vgl. bspw. Strutz 2004, Sp. 1593 f.). Seit den Anfängen hat sich der Begriff von der reinen Übertragung absatzpolitischer Instrumente auf den „Produktionsfaktor Mensch“ immer weiter entwickelt hin zu einem ganzheitlichen strategischen Konzept (zu den einzelnen Phasen dieser Entwicklung vgl. DGFP 2006, S. 21 ff.).

In seiner heutigen Definition wird Personalmarketing meist als umfassende Vermarktung einer Organisation als Arbeitgeber verstanden (vgl. Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock 2009

S. 69). An die Stelle der Kunden treten im Personalmarketing die vorhandenen und potentiellen Beschäftigten (vgl. Dincher 2007, S. 1). Marketing ist mehr als nur Werbung und umfasst alle Bereiche und Aktivitäten einer Organisation. Insofern hat jedes Organisationshandeln, das nach außen wirksam wird, eine Bedeutung für das Personalmarketing (vgl. Hopp/Göbel 2008, S. 336; KGSt 1992b, S. 22). So stellte die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (2006, S. 13) - frei nach Watzlawik - fest: „Man kann nicht nicht Personalmarketing betreiben...“, „...sondern nur mehr oder weniger professionell“. Personalmarketing muss demnach als ganzheitlicher systematischer Ansatz verstanden werden.

## 2.2 Aufgabenbereiche und Arten des Personalmarketing

| <b>Personalmarketing</b> |   |   |
|--------------------------|---|---|
|                          | <b>Intern</b>   | <b>Extern</b>   |
| <b>Information</b>       | <b>Personalforschung z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalplanung</li> <li>- Arbeitszufriedenheit / Betriebsklima</li> <li>- Karrierewünsche der Mitarbeiter</li> </ul>                  | <b>Arbeitsmarktforschung z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situation der Teilarbeitsmärkte</li> <li>- Image der Organisation</li> </ul>                     |
| <b>Aktion</b>            | <b>Interne Veränderungen z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisationsinterne Information</li> <li>- Materielle und immaterielle Anreize</li> <li>- Interne Stellenausschreibung</li> </ul> | <b>Personalwerbung z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellenanzeigen</li> <li>- Praktika</li> <li>- Kontakte zu Hochschulen (Hochschulmarketing)</li> </ul> |

**Tabelle 1: Aufgabenbereiche des Personalmarketing**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kolb 2008, S. 77.

Tabelle 1 stellt die Bandbreite der Aufgabenbereiche im Rahmen des Personalmarketing dar. Kolb (2008) unterteilt die Aktivitäten dabei in eine Informations- und eine Aktionsphase.

Die Beschaffung relevanter Informationen in Form interner Personalforschung und externer Arbeitsmarktforschung bilden die Grundlage eines zielgerichteten Personalmarketing (vgl. Kolb 2008, S. 77 f.; Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 70). Die interne Personalforschung liefert Informationen über Karriere- und Aufstiegswünsche der Mitarbeiter, Befähigungsprofile interner Kandidaten sowie Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima. Gegenstand der (externen) Arbeitsmarktforschung sind beispielsweise allgemeine Beobachtungen zur Demografie, zur Erwerbsquote oder zu Entwicklungen beim Besuch von Schulen und Weiterbildungsinstitutionen. Zur Arbeitsmarktforschung gehören außerdem Informationen über das Image der Organisation als Arbeitgeber (vgl. Kolb 2008, S. 77).

Auch der zweite Bereich, welcher bei Kolb (2008) mit *Aktion* überschrieben wird, beinhaltet eine interne und eine externe Komponente. Zur Gewinnung geeigneten Personals können entweder intern Veränderungen vorgenommen werden, die zu einer Besetzung der Stelle führen oder aber extern Stellen ausgeschrieben und unterschiedliche Instrumente eingesetzt werden (zu den Instrumenten und Maßnahmen des Personalmarketing vgl. Abb. 1, S. 10). Die Aufgabenbereiche des Personalmarketing sind dementsprechend vielfältig.

Personalmarketing ist mehr als bloße Personalwerbung, da es auch die Beschaffung und Auswertung von Informationen umfasst. Es ist aber weniger als Personalbeschaffung, sondern vielmehr ein Teil des Personalbeschaffungsprozesses (vgl. Dincher 2007, S. 10 ff.).

### **Arten des Personalmarketing**

Haubrock und Öhlschlegel-Haubrock (2009, S. 71) unterscheiden direktes und indirektes Personalmarketing. Von direktem Personalmarketing spricht man, wenn sich die Marketingmaßnahmen direkt an die potentiellen neuen Mitarbeiter richten. Indirektes Personalmarketing bezieht hingegen Personenkreise wie Eltern, Freunde, Bekannte sowie Institutionen (Arbeitsämter oder Schulen) ein. Die Verantwortlichen planen dann entsprechende, auf diese Mittler und Beeinflusser zugeschnittene Maßnahmen.

Gängiger und allen Publikationen zu dem Thema Personalmarketing gemein ist die Unterscheidung zwischen internem und externem Personalmarketing (vgl. Kolb 2008, S. 81,

Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 69 ff.; Dincher 2007, S. 2 f.; Strutz 2004, Sp. 1594 f.; DGFP 2006, S. 30 ff.).

### **Externes Personalmarketing**

Externes Personalmarketing dient der Personalbeschaffung und wird auch mit dem Begriff *Mitarbeitergewinnung* gleichgesetzt (vgl. Dincher 2007, S. 2; Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 71). Es beschäftigt sich mit Zielgruppen außerhalb der Organisation, das heißt mit potentiellen Bewerbern und externen Beobachtern. Ziel ist es den Zugang zu diesen Gruppen zu sichern und dauerhaft ein aktives Interesse an der Organisation als Arbeitgeber zu erzeugen. So können schnell und einfach neue geeignete Mitarbeiter gewonnen werden (DGFP 2006, S. 30). Externes Personalmarketing umfasst somit alle Aktionen, die im Hinblick auf die Mitarbeitergewinnung durchgeführt werden (vgl. Strutz 2004, Sp. 1594).

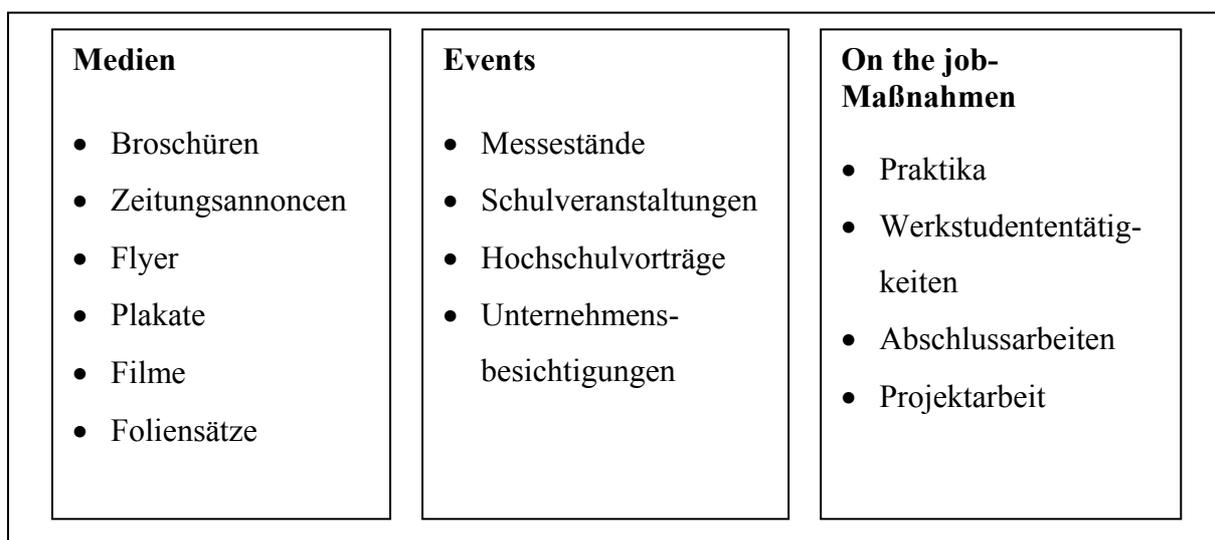
### **Internes Personalmarketing**

Das interne Personalmarketing beschäftigt sich mit unternehmensinternen Zielgruppen. Kolb (2008, S. 81) bezeichnet es auch als *Mitarbeiterbindung*, um eine klare Trennung vom externen Personalmarketing herzustellen. Das Hauptanliegen des internen Personalmarketing ist die Erhaltung des Personals (vgl. Dincher 2007, S. 2). So versuchen Organisationen sich auch nach innen als interessanten und attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren. Sie wollen damit unerwünschter Fluktuation sowie Leistungs- und Loyalitätslücken vorzubeugen (vgl. Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock, S. 70). Strutz (2004, Sp. 1595) bezeichnet es daher analog zum Absatzmarketing auch als „after-sale-service“ des externen Personalmarketing.

Kolb (2008) reserviert den Begriff des Personalmarketing für den externen Bereich. Da sich die vorliegende Arbeit in erster Linie mit der Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte beschäftigt, soll dies auch für sie gelten. Personalmarketing im Rahmen dieser Arbeit ist externes Personalmarketing.

## Instrumente und Maßnahmen des Personalmarketing

Die Toolbox der Instrumente und Maßnahmen im Personalmarketing ist reichhaltig.<sup>3</sup> Im Rahmen dieser Arbeit genügt es einen Überblick über die gängigsten Instrumente und Maßnahmen zu geben. Nach Hopp und Göbel (2008) gibt es dabei einerseits Maßnahmen, die sich zur Verfügung stehender Medien bedienen, andererseits Maßnahmen aus dem Bereich der Events sowie On-the-job-Maßnahmen. Die folgende Abbildung 1 stellt die Maßnahmen und Instrumente dar.



**Abbildung 1: Maßnahmen und Instrumente des Personalmarketing**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hopp/Göbel 2008, S. 338.

Nicht alle Instrumente sind gleich wirkungsvoll. So kommt eine Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) zu dem Ergebnis, dass insbesondere die Instrumente, die Organisationen am häufigsten einsetzen, wie Stellenanzeigen in Printmedien, besonders wirkungslos sind. Wirkungsvoller sind jede Form der direkten Kommunikation und der Aufbau von Beziehungsnetzwerken im Umfeld der Organisation (vgl. Bienzeisler/Bernecker 2008). Studien und Bücher zeigen außerdem, dass die Bedeutung des Internet als Medium der Berufsorientierung, des Employer Branding und der Rekrutierung in der Zukunft noch weiter zunehmen wird. Insbesondere Technologien des Web 2.0 eignen sich

<sup>3</sup> Eine ausführliche Darstellung der einzelnen Instrumente des externen Personalmarketing nach den Phasen Kontaktabahnung, -aufnahme und -verdichtung sowie nach Zielgruppen bietet beispielsweise die DGFP (2006) ab S. 139.

um die junge, technikaffine Zielgruppe zu erreichen (vgl. bspw. Weitzel et al. 2009; Beck 2008).

## 2.3 Erfolgreiches Personalmarketing

Um der Frage nachgehen zu können, welche Faktoren für den erfolgreichen Einsatz von Personalmarketing entscheidend sind, ist es zunächst notwendig zu klären, was überhaupt *erfolgreiches* Personalmarketing ist - dazu bedarf es einer Definition. Erfolg ist allgemein „das Eintreten einer erstrebten Wirkung“ oder genauer „das Erreichen eines angestrebten Ziels“ (Brockhaus-Enzyklopädie online). Das Ziel von Personalmarketing ist die Stärkung und Sicherung von Attraktivität und Akquisitionspotenzial der Organisation bei relevanten Zielgruppen im Hinblick auf die Mitarbeitergewinnung (vgl. Strutz 2004, Sp. 1594). Wird dieses Ziel erreicht, ist Personalmarketing erfolgreich.

## 3 Konzeptioneller Rahmen

Der konzeptionelle Rahmen der vorliegenden Arbeit setzt sich zusammen aus dem Forschungsstand zum Personalmarketing, aus einigen der Untersuchung zugrundeliegenden Postulaten sowie aus einem Bewertungsmaßstab. Die Wiedergabe des aktuellen Forschungsstands dient dazu, die Forschungslücke und damit den Beitrag der vorliegenden Arbeit aufzuzeigen. Darauf aufbauend werden zudem Postulate aufgestellt, die zeigen warum die vorliegende Arbeit genau an diesem Punkt der Forschung ansetzt und zugleich eine Erklärung für den gewählten Bewertungsmaßstab liefern. Der Bewertungsmaßstab dient schließlich dazu die Ergebnisse der empirischen Analyse besser einordnen und interpretieren zu können.

### 3.1 Forschungsstand zum Personalmarketing

Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über die Literatur, die sich in den letzten Jahren mit Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung sowie mit Faktoren für den erfolgreichen Einsatz von Personalmarketing allgemein auseinandergesetzt hat.

Der Schwerpunkt liegt dabei auf der deutschen Fachliteratur. Ein Grund dafür findet sich in den strukturellen Unterschieden der Verwaltungen der verschiedenen Staaten insbesondere im Bezug auf das Personal der öffentlichen Verwaltung. Die Tatsache, dass der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit auf der Nachwuchsgewinnung liegt, erschwert einen internationalen Vergleich zusätzlich. Das deutsche duale Ausbildungssystem ist in seiner Form zur Nachwuchsrekrutierung für den öffentlichen Sektor nahezu einzigartig.<sup>4</sup>

Ein weiterer Grund liegt in der Unterschiedlichkeit der verwendeten Begriffe. Dies führt zu einer mangelnden Vergleichbarkeit mit fremdsprachiger Literatur. So handelt es sich beim Begriff des Personalmarketing um einen „Scheinanglizismus“. Ein englischsprachiges Pendant etwa in Form von „personnel marketing“ gibt es nicht (vgl. Schäfer 2004). Eher lässt sich Personalmarketing mit „human resource marketing“ (HR Marketing) oder „recruiting“ bzw. „recruitment“ übersetzen. All diese Termini geben jedoch nicht exakt das wieder, was Personalmarketing im Deutschen darstellt. HR Marketing wird auch als Werbung für den Personalbereich einer Organisation verstanden und nicht als Werbung für die Arbeitsplätze (vgl. Goerke/Wickel-Kirsch 2002). Recruitment umschreibt hingegen den gesamten Prozess der Personalbeschaffung (vgl. Schäfer 2004, S. 759). Auch das in den vergangenen Jahren modern gewordene „Employer Branding“ kann nicht als englischsprachiges Gegenstück zum Personalmarketing verwendet werden, meint es doch in erster Linie den Aufbau einer eigenen „Arbeitgebermarke“ (vgl. Gmür et al. 2002, S. 12; Kolb 2008, S. 80; Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock 2009, S. 76).

Die beschriebenen Unterschiede zeigen sich deutlich, schaut man sich Artikel in Journals wie dem *Review of Public Personnel Administration* oder *Public Personnel Management* der letzten Jahre an. So verwenden die Journalartikel einen sehr weiteren Rekrutierungsbegriff und gehen auf spezielle Personalmarketinginstrumente wie im Rahmen dieser Arbeit gar nicht ein (vgl. bspw. Lavigna/Hays 2004; Llorens 2009). Oder sie setzen nicht im Bereich der Nachwuchsgewinnung durch Ausbildung an, sondern stellen die Rekrutierung von Experten in den Mittelpunkt (vgl. bspw. Lan et al. 2005; Trahant/Yearout 2005; Trahant 2005). Bedenkt man nun zusätzlich die strukturellen Unterschiede der öffentlichen Verwaltungen verschiedener

---

<sup>4</sup> Neben Deutschland verfügen lediglich Österreich und die Schweiz über ein vergleichbares duales Ausbildungssystem. In der Schweiz gibt es allerdings keine spezialisierte Verwaltungs-Ausbildung für eine Laufbahn. Außerdem wurde dort der Beamtenstatus so gut wie abgeschafft (vgl. Schedler/Proeller 2009, S. 231 ff.).

Staaten, so können Journalartikel im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht als Vorbilder oder Grundlage für den Bewertungsmaßstab dienen.

Die deutsche Fachliteratur zum Personalmarketing lässt sich zwei Arten unterteilen: Eine, die sich speziell mit Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung auseinandersetzt und andere, die sich allgemein dem Thema Personalmarketing widmet. Letztere bezieht sich dann auf die Privatwirtschaft. Innerhalb der beiden Kategorien gibt es außerdem einerseits Literatur, die sich auf eine eher beschreibende Art und Weise dem Thema nähert und es gibt andererseits empirische Studien und Praxisbeispiele.

### **3.1.1 Literatur zum Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung**

#### **Literatur mit beschreibendem Gehalt**

Auf der Suche nach Literatur zum Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung bieten sich zunächst Werke an, die sich dem Thema *Personal* in der öffentlichen Verwaltung widmen. Doch selbst diese Bücher enthalten nicht immer auch Beiträge zum *Personalmarketing*. Hier ist beispielsweise Vaanholt (1997) zu nennen. Ihr Buch zum „Human Resource Management in der öffentlichen Verwaltung“ behandelt alles von der Personalplanung über die Personalauswahl und –entwicklung bis zur –freisetzung – aber ein Abschnitt zum Personalmarketing fehlt. Bei Wagner (1998) wird „Personalmanagement als elementarer Bestandteil des Public Management“ (S. 23) hervorgehoben - mit dem Thema *Personalmarketing* beschäftigt sich jedoch keiner der Aufsätze und Arbeitskreisberichte. Auch der Beitrag von Koch (2004) zum „Personalmanagement im öffentlichen Dienst“ in Gauglers *Handwörterbuch des Personalwesens* greift das Thema Personalmarketing nicht explizit auf. Conrad (2003, S. 260) sieht das Personalmarketing zwar als einen der konzeptionellen Schwerpunkte im strategischen Personalmanagement im Public Management, geht aber weder auf den Begriff noch auf die Faktoren für eine erfolgreiche Einführung näher ein. So widmen sich einzig Hopp und Göbel (2008) dem Thema Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung eingehender. Sie stellen zunächst die Notwendigkeit von Personalmarketing klar und geben anschließend, ähnlich wie in Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit, einen Überblick über Begriff,

Aufgabenfelder und Arten des Personalmarketing. Auf die Faktoren für eine erfolgreiche Implementierung in der öffentlichen Verwaltung gehen Hopp und Göbel jedoch nicht ein.

Wenig Beachtung fand das Thema Personalmarketing auch in den deutschen Zeitschriften zum Public Management der letzten Jahre. Die Zeitschrift *der moderne staat* kam zwar im Jahr 2009 (Ausgabe 1) mit einem Schwerpunkt zum Personal bzw. öffentlichen Dienst heraus, enthielt aber keine Ausführungen zum Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung. Die KGSt machte im Rahmen ihrer monatlichen Berichte im Jahr 1992 mit einem *Chefbericht* (1992a) und einer *Arbeitshilfe* (1992b) auf die Wichtigkeit des Themas aufmerksam und kündigte damals an, den Bericht nach weiteren kommunalen Erfahrungen zu überarbeiten und zu ergänzen (vgl. KGSt 1992a, S. 20). Bis heute ist die KGSt dies allerdings schuldig geblieben - einen KGSt-Bericht aus der jüngeren Zeit zum Thema Personalmarketing gibt es nicht. Das Thema wird höchstens im Rahmen anderer Schwerpunkte kurz tangiert. So weist die KGSt im Rahmen des KGSt-Berichts 1/2009 „Management des demografischen Wandels: Strategie und Organisation“ darauf hin, dass Kommunen im Wettbewerb mit privatwirtschaftlichen Unternehmen um die *High Potentials* in den kommenden Jahren Personalmarketingaktivitäten ausbauen und Instrumente der Personalgewinnung wirkungsorientierter einsetzen sollen (vgl. KGSt 2009, S. 70). Wie genau das gelingen soll, bleibt allerdings offen.

### **Empirische Untersuchungen und Fallbeispiele**

Möglicherweise ist die KGSt die angekündigte Überarbeitung auch deshalb schuldig geblieben, weil es kaum weitere kommunale Erfahrungen mit dem Thema Personalmarketing gibt. Eine von der DGFP im Jahr 2004 durchgeführte Befragung untermauert diese Vermutung. Das Ergebnis der mit Hilfe von Experteninterviews durchgeführten Befragung zum Thema „Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen“ zeigt, dass Personalmarketing dort kaum betrieben wird (vgl. DGFP 2004c, S. 13). Einen ersten Versuch sich den Ideen für erfolgreiches Personalmarketing auch in öffentlichen Verwaltungen zu nähern, macht der Aufsatz mit dem Titel „Nachwuchs quo vadis? – Perspektiven für erfolgreiches Personalmarketing im öffentlichen Dienst“ von Kirbach und Rothermel (2005). Dieser enthält anfänglich ausführliche und nachvollziehbare Informationen zu Image und Bewerbersituation des öffentlichen Dienstes. Im Anschluss wird die Online-Projektsimulation eines internationalen Finanzdienstleisters vorgestellt und die Einführung vergleichbarer Instrumente auch für den

öffentlichen Sektor vorgeschlagen. Best-Practice-Ansätze aus der Verwaltungspraxis oder Erfolgsfaktoren für die Einführung im öffentlichen Sektor kommen aber auch hier nicht vor.

Einzig die Studie der Robert Bosch Stiftung (2009) „Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung“ nähert sich dem Thema Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland mit Hilfe von Good-Practice-Beispielen aus selbiger. Die Studie behandelt nach einer Altersstrukturanalyse der deutschen Verwaltungen und den Determinanten des zukünftigen Personalbedarfs und –angebots die verschiedenen Instrumente eines demografieorientierten Personalmanagements. Eines dieser Instrumente ist das Personalmarketing. Nach einer kurzen Einführung stellt die Studie Good-Practice-Ansätze verschiedener deutscher Verwaltungen vor (darunter auch Hamburg). Die fiktive Geschichte einer Nachwuchskraft, die den Einsatz der verschiedenen Personalmarketinginstrumente zur Ansprache und Bindung guter Nachwuchskräfte verdeutlicht, rundet das Kapitel Personalmarketing ab. Eine Ableitung von Erfolgsfaktoren für die Einführung auch in anderen Verwaltungen findet allerdings nicht statt. Außerdem sind die vorgestellten Beispiele mit jeweils etwa einer Seite recht kurz gehalten und greifen nur jeweils ein Instrument oder Element des Personalmarketing heraus.

### **3.1.2 Literatur zum Personalmarketing allgemein**

#### **Literatur mit beschreibendem Gehalt**

Heute gehört ein Kapitel über Personalmarketing zum Standardrepertoire eines jeden Buches aus dem Bereich Personalmanagement (vgl. etwa Kolb 2008, Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock 2009 oder Klimecki/Gmür 2005). Das Personalmarketing hielt spätestens in den 1970er Jahren Einzug in die personalwirtschaftliche Literatur. Auch Bücher, die sich ausschließlich mit Personalmarketing beschäftigen, finden sich heute zunehmend (vgl. bspw. Strutz 1989, Hummel/Wagner 1996, Felser 2010). Ihnen gemein ist allerdings, dass sie sich konsequent auf den Privatsektor fokussieren und keine speziellen Ausführungen zum Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung enthalten. Auch beinhalten sie in der Regel keine Angaben zu den Faktoren für den erfolgreichen Einsatz von Personalmarketing. Sie können insofern zwar nützlich sein, um sich einen theoretischen Überblick über das Thema zu verschaffen, sind aber für die vorliegende Arbeit weniger von Bedeutung.

Ähnlich verhält es sich mit deutschen Zeitschriften – sie leisten keinen Beitrag zur Debatte um Erfolgsfaktoren für Personalmarketing. Zwar gab es in *Personal – Zeitschrift für Human Resource Management* oder *Personalwirtschaft* in den vergangenen Jahren gute Artikel zum Personalmarketing, manchmal sogar mit Bezug zum öffentlichen Sektor (vgl. Armutat 2005 oder Wagner 2004), dennoch enthalten sie weder Good-Practice-Ansätze noch eine Ableitung von Erfolgsfaktoren.

### **Empirische Untersuchungen und Fallbeispiele**

Aus dem Bereich der Privatwirtschaft existieren deutlich mehr Fallstudien und Praxisberichte zu erfolgreichem Personalmarketing und eine deutlich früher einsetzende Auseinandersetzung mit den einzelnen Faktoren dafür (vgl. Strutz 1992 oder Steinmetz 1997). Die Monographie von Dincher (2007) enthält beispielsweise neben Informationen zu Herkunft und Entwicklung von Personalmarketing eine ausführliche Fallstudie einschließlich Bearbeitungs- und Lösungshinweisen. Beck (2008) hat seinen Schwerpunkt eher im Bereich des internetbasierten Personalmarketing, enthält jedoch neben Aufsätzen eine Reihe von Praxisberichten verschiedener Großunternehmen aus diesem Bereich.

Ein praxisnahes Buch der jüngeren Zeit, das neben Praxisbeispielen auch ein Konzept für erfolgsorientiertes Personalmarketing enthält, ist „Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis: Konzept – Instrumente – Praxisbeispiele“ von der DGFP (2006). Das Buch fasst die Ergebnisse eines 2004 gegründeten Expertenkreises zum Thema Personalmarketing zusammen. Die Aufgaben des Expertenkreises bestanden in erster Linie darin den Stand der Diskussion um das Personalmarketing in den Unternehmen aufzuarbeiten und Hinweise für eine professionelle Gestaltung eines modernen Personalmarketing zu entwickeln. Das Buch verdeutlicht an ausgewählten Unternehmensbeispielen wie ein erfolgsorientiertes und integriertes Personalmarketing in der Praxis funktionieren kann und wo seine Erfolgsfaktoren liegen. Es bildet daher die Grundlage für den in Abschnitt 3.3 zu entwickelnden Bewertungsmaßstab.

## **Fazit der Literaturlauswertung**

Das Literaturangebot zum Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung ist nach wie vor unzureichend. Insbesondere in Deutschland ist die Darstellung von Good-Practice-Ansätzen auf diesem Gebiet selten. Die vorliegende Arbeit stößt daher in eine Forschungslücke vor. In der Privatwirtschaft ist nicht nur die theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema deutlich weiter, sondern es gibt auch deutlich mehr Praxisbeispiele und die Auseinandersetzung mit Erfolgsfaktoren. Diese - in der Privatwirtschaft ermittelten Erfolgsfaktoren - werden daher im Rahmen der vorliegenden Arbeit den Maßstab für die empirische Analyse bilden.

## **3.2 Postulate zu Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung**

Die folgenden Postulate bilden einen Teil des Rahmens der späteren Analyse. Sie liefern einerseits die Begründung dafür warum die vorliegende Arbeit genau an diesem Punkt der Forschung ansetzt. Andererseits begründen sie, zusätzlich zu den Ausführungen im Rahmen des Forschungsstandes, die Auswahl des Bewertungsmaßstabs. Da es sich bei Postulaten um sachlich oder denkerisch notwendige Annahmen handelt, die nicht bewiesen, aber durchaus glaubhaft und einsichtig sind, werden sie unter Berücksichtigung aktueller Literatur diskutiert.

### **3.2.1 Zur Notwendigkeit von Personalmarketing**

#### **Postulat: Öffentliche Verwaltungen stellen die Notwendigkeit von Personalmarketing für die Zukunft nicht in Frage**

Die Ausführungen in Abschnitt 1.1 haben gezeigt, dass sich der Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte in den kommenden Jahren deutlich verschärft. Dennoch wird Personalmarketing in öffentlichen Verwaltungen kaum betrieben (vgl. DGFP 2004c, S. 13). In der Privatwirtschaft hingegen in gut 90 Prozent der Unternehmen und in Unternehmen aller Größenklassen (vgl. DGFP 2004b, S. 13). Fraglich ist daher, ob dieser Unterschied mit einem mangelnden Verständnis für die Notwendigkeit von Personalmarketing in den öffentlichen Verwaltungen zusammenhängt.

Personalmanagementthemen waren in den vergangenen Jahren insgesamt in den Verwaltungen nicht die Themen mit der höchsten Priorität. Dies zeigt eine Studie zu den Trends in öffentlichen Verwaltungen in Europa (vgl. Proeller 2006, S. 21). Wenn es um Personal ging, dann eher um Personalabbau und den „schlanken Staat“ (vgl. Shim 2001, S. 323). In den im Jahr 2004 von der DGFP durchgeführten Experteninterviews klang es so, als hätten die öffentlichen Verwaltungen es angesichts einer ausreichenden Bewerberzahl nicht nötig Personal aktiv anzuwerben. Manche verzichteten bewusst auf die Teilnahme an Bewerberkontaktmes- sen zu denen sie eingeladen waren, da für die Einstellung auf eine Vielzahl von Initiativbe- werbungen zurückgegriffen werden konnte (vgl. DGFP 2004c, S. 13 f.). Auch Thom und Ritz (2008, S. 330) stellen fest, dass sich der öffentliche Sektor sehr wenig auf Kontaktbörsen prä- sentiert.

Die Literatur hat hingegen nie einen Zweifel an der Notwendigkeit von Personalmarketing auch in der öffentlichen Verwaltung gelassen. Von den KGSt-Berichten im Jahr 1992 bis zu Hopp und Göbel (2008) weisen Publikationen deutlich auf die Notwendigkeit von Personal- marketing auch in der öffentlichen Verwaltung hin und stellen klar, dass die bloße Informati- on über Stellen nicht mehr ausreicht, um mit den Stellenangeboten der privaten Wirtschaft konkurrieren zu können (vgl. Hopp/Göbel 2008, S. 235 f.).

Inzwischen scheinen sich immer mehr Verwaltungen der Notwendigkeit von Personalmarke- ting bewusst zu werden. Ob sie nun durch diese mahnenden Stimmen oder durch erste Prob- leme bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften wachgerüttelt wurden bleibt offen. So zeigt eine Initiative der Kommunalen Landesverbände Schleswig-Holsteins, die zu einer gemein- samen Imagekampagne der Kommunalen Landesverbände führen soll, dass zumindest Hand- lungsbedarf gesehen wird (vgl. Dokumentation und Transfer der Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein). Auch die Bundesregierung beschäftigt sich aktuell mit Demografie. So wird der Handlungsbedarf bezüglich des demographischen Wandels explizit im Koaliti- onsvertrag der Regierung als Ausgangspunkt für eine Modernisierung der Bundesverwaltun- gen genannt (vgl. CDU/CSU/FDP 2009, S. 20).

Diese Bestrebungen sind zum jetzigen Zeitpunkt meist nicht mehr als eine erste Zielfor- mulierung oder das Entstehen eines Projektes. Sie sind aber dennoch deutliche Zeichen dafür,

dass die Verantwortlichen auf verschiedenen Verwaltungsebenen die Notwendigkeit zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltungen sehen.

Unterstellt man, dass die öffentliche Verwaltung die Notwendigkeit für Personalmarketing in der Zukunft erkannt hat, so muss es andere Ursachen für die passive Haltung vieler Verwaltungen bei der Umsetzung geben. Für viele Verwaltungen stellen restriktive Budgets, enge personelle Ressourcen und rechtliche Rahmenbedingungen in diesem Zusammenhang scheinbar unüberwindbare Hindernisse dar. Es ist daher wichtig Erfolgsfaktoren für die Einführung von Personalmarketing zu ermitteln, die nicht ausschließlich von finanziellen und personellen Ressourcen abhängen. Die Präsentation eines Good-Practice-Beispiel aus der Verwaltungspraxis soll einerseits Mut machen, dass Personalmarketing auch in der öffentlichen Verwaltung gelingen kann und andererseits Ideen und Anregungen für Verwaltungen liefern, die sich mit dem Gedanken an die Einführung von Personalmarketing tragen.

### **3.2.2 Zu Arbeitgeber-Attraktivität und Image der öffentlichen Verwaltung**

**Postulat: Das Problem ist nicht die Attraktivität der Arbeitsplätze im öffentlichen Sektor an sich, sondern das Image des öffentlichen Dienstes**

Eine der wichtigsten Herausforderungen für öffentliche Verwaltungen ist die Förderung des Arbeitgeberimages (vgl. DGFP 2004c, S. 13, 25). Als Arbeitgeberimage wird die spezifische Ausprägung der Attraktivität der Organisation als Arbeitgeber und deren Wahrnehmung und Bewertung bei relevanten Zielgruppen bezeichnet (vgl. Strutz 2004, Sp. 1595; Kolb 2008, S. 78). Dieses Image muss nicht auf Tatsachen gründen – hier spielen auch Gerüchte und oberflächliche Eindrücke sowie Vorurteile eine wesentliche Rolle (vgl. Kolb 2008, S. 78 f.). Organisationen mit einem positiven Arbeitgeberimage erhalten regelmäßig mehr Bewerbungen besserer Bewerber als Organisationen mit einem weniger positiven Image (vgl. Dincher 2007, S. 7).

Das von Kolb (2008) entwickelte Arbeitgeberattraktivitätsportfolio nimmt mit Hilfe der Dimensionen Sicherheit und Karriere bzw. Bekanntheit und Attraktivität die Positionierung von Organisationen sowie ihrer Konkurrenz vor. Es ermöglicht so einerseits den unmittelbaren

Vergleich und macht andererseits die gegebenenfalls anzupeilende Veränderungsrichtung deutlich (vgl. Kolb 2008, S. 80). Wie Abbildung 2 zeigt, haben Staatsunternehmen, mit denen hier allgemein die öffentliche Verwaltung gemeint ist, in der Regel einen hohen Bekanntheitsgrad und strahlen daher Sicherheit aus, was den Fortbestand des Arbeitsplatzes angeht. Die Karrieremöglichkeiten und damit die Attraktivität werden bei öffentlichen Verwaltungen allerdings gemeinhin als relativ niedrig eingeschätzt.

|                               |                               |                          |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| +<br>Attraktivität / Karriere | Geheimtipps                   | Top-Arbeitgeber          |
| -<br>Attraktivität / Karriere | Nobodies                      | <b>Staatsunternehmen</b> |
|                               | -                             | +                        |
|                               | <b>Bekanntheit/Sicherheit</b> |                          |

**Abbildung 2: Arbeitgeberattraktivitätsportfolio**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kolb (2008), S. 80.

Die Attraktivität einer Organisation leitet sich nicht nur aus den Karrierechancen ab, sondern hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab (zu den Faktoren der Arbeitgeberattraktivität vgl. bspw. Bertelsmann Stiftung/DGFP 2005, S. 28 ff oder DGFP 2004a, 9 ff.).

Dennoch ist das Image des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber nicht das attraktivste. Ein Dossier des F.A.Z Instituts und der DBV Winterthur, das auf zwei repräsentativen Erhebungen unter Bundesbürgern und Beschäftigten im öffentlichen Dienst basiert, stellt das Image der öffentlichen Verwaltung überblicksartig und unter dem Einfluss der aktuellen Modernisierungsbestrebungen im öffentlichen Sektor dar. So steht der öffentliche Dienst einerseits nach wie vor für Sicherheit und Kontinuität (vgl. FAZInstitut/DBV Winterthur 2006, S. 5f.). Andererseits beherrschen Vorurteile über eine wenig dienstleistungsorientierte, unflexible und nicht leistungsorientierte Verwaltung das Bild (vgl. Bayerisches Staatsministerium der Finanzen (BSMF) 2003, S. 5 ff.).

Es besteht, jedenfalls was das *Image* der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber angeht, nach wie vor eine deutliche Diskrepanz zwischen dem was die Verwaltung als Arbeitgeber ausmacht und dem was die potentiellen Beschäftigten als attraktiv empfinden. Schedler und Siegel stellten schon 2005 fest (S. 228): „(...) Arbeitskräfte erwarten (...) Arbeitsbedingungen (von der Arbeitsorganisation bis zur Bezahlung), welche die Verwaltung oft nur eingeschränkt bietet. Darüber hinaus schadet der Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber die Ansicht, dort würde Kreativität nicht zugelassen und Leistung nicht anerkannt“.

Es stellt sich jedoch die Frage, ob es nicht vielmehr das Image in den Köpfen der Menschen ist, das beim Gedanken an Verwaltungen das Bild verstaubter Amtsstuben heraufbeschwört.

So gibt es die Annahme, dass die vielfach negative Einstellung zu einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst etwa bei potentiellen Nachwuchskräften auf Vorurteilen und Berichten von Eltern oder Lehrern beruht (vgl. Kirbach/Rothermel 2005, S. 249 f.). Insbesondere Nachwuchskräfte haben selbst kaum Erfahrungen mit öffentlichen Verwaltungen gemacht und können sich, abgesehen von Lehrern und Polizisten, nur schwer ein Bild der Tätigkeiten im Verwaltungsdienst machen.

Viele Verwaltungen entsprechen innerlich nicht mehr den tradierten Vorurteilen - auch wenn weiterhin großer Reformbedarf in den öffentlichen Verwaltungen besteht und bestimmte Faktoren wie beispielsweise die Bezahlung nicht gerade für die Attraktivität selbiger sprechen. Die Unwissenheit über die tatsächlichen Tätigkeiten machen es den Verwaltungen jedoch schwer sich als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren (vgl. Kirbach/Rothermel 2005, S. 249 f.). Die vorliegende Arbeit zeigt vor diesem Hintergrund nicht wie Verwaltungen innerlich attraktiver werden können, sondern wo die Erfolgsfaktoren für eine zielgruppengerechte Vermarktung der bereits vorhandenen Attraktivität liegen.

### **3.2.3 Zur Wichtigkeit der rechtlichen Rahmenbedingungen**

**Postulat: Im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte spielen rechtliche Rahmenbedingungen und Verwaltungsspezifika eine eher untergeordnete Rolle**

Der öffentliche Dienst hat unzweifelhaft seine eigenen Spielregeln und ist deutlich stärker als die Personalpolitik privater Unternehmen rechtlichen Rahmenbedingungen unterworfen (vgl. dazu bspw. Battis 2009; BMI 2007; Reichard/Schröter 2009). So muss auch beim Einsatz zukunftsorientierter Personalmanagementinstrumente wie dem Personalmarketing den herrschenden Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung Rechnung getragen werden. Gleichzeitig dürfen diese spezifischen Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes nicht als grundsätzliche Hemmnisse für eine zukunftsorientierte Personalpolitik vorgeschoben werden (vgl. Robert Bosch Stiftung 2009, S. 56). Denn gerade beim Einsatz von Personalmarketing zur Akquisition von Nachwuchskräften ist es fraglich, ob diese Rahmenbedingungen im Wettbewerb mit Unternehmen der Privatwirtschaft tatsächlich einen entscheidenden Nachteil mit sich bringen bzw. einen Unterschied ausmachen.

Zu den restriktiven gesetzlichen Rahmenbedingungen, die das Personalmanagement des öffentlichen Sektors prägen, gehören insbesondere das Beamtenrecht und das öffentliche Tarifrecht in Form des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD) und des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L). Diese lassen im Gegensatz zur Privatwirtschaft weniger Spielraum bei der Vergütung und der Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu (vgl. DGFP 2004c, S. 7; Armutat 2005). Im Bereich der Nachwuchskräfte ist dies jedoch nicht ausschlaggebend. So zahlen auch Unternehmen der Privatwirtschaft das Auszubildendengehalt in der Regel nach Tarifverträgen für die jeweilige Branche. Die im öffentlichen Dienst recht starren Vergütungsregeln können bei der Rekrutierung von Fachkräften und Spezialisten zu späteren Zeitpunkten ein Nachteil sein, spielen aber bei der Akquisition von Nachwuchskräften für den mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst eine untergeordnete Rolle.

Eine weitere Einschränkung ergibt sich aus der derzeit prekären Haushaltssituation vieler Verwaltungen. Insbesondere bei Neueinstellungen sind den Verwaltungen oft die Hände gebunden (vgl. DGFP 2004c, S. 7). Um neue Mitarbeiter, auch Nachwuchskräfte, einstellen zu können, müssen zunächst einmal Stellen und damit verbunden finanzielle Mittel vorhanden sein. Das trifft aber auf private Unternehmen, insbesondere im Rahmen der Finanzkrise, genauso zu.

Außerdem gibt es durchaus Praxisbeispiele – wie beispielsweise die FHH - die belegen wie auch unter den bestehenden Rahmenbedingungen oder mit Hilfe kleiner Veränderungen krea-

tive Personalmarketingideen mit Erfolg eingesetzt werden können. Hamburg hat in den vergangenen Jahren Dienstrechtsreformen eingeleitet. Das heißt jedoch nicht, dass die dort erzielten Erfolge abzuwerten sind. Es soll andere Verwaltungen vielmehr anspornen, die bestehenden Rahmenbedingungen unter dem Gesichtspunkt der Wettbewerbsfähigkeit zu hinterfragen statt sie pauschal als Entschuldigung für das Fehlen geeigneter Personalmarketingaktivitäten vorzuschieben.

### **3.3 Bewertungsmaßstab: Erfolgsfaktoren für Personalmarketing in der Privatwirtschaft**

„Soll ein Konzept eines modernen Personalmanagements für die öffentliche Verwaltung entwickelt werden, so muss dies nicht neu erfunden werden“ (Schedler/Proeller 2009, S. 238) – das trifft auch auf den Teilbereich des Personalmarketing zu. So liegt es bei der Suche nach Lösungsansätzen nahe Vergleichsfälle heranzuziehen, bei denen einer ähnlichen Problemlage erfolgreich begegnet wurde. Solche Vergleichsfälle finden sich für die öffentliche Verwaltung häufig in der privaten Wirtschaft (vgl. Kirbach/Rothermel 2005, S. 256). Die Verwaltung kann dabei gerade im Bereich Personalmanagement einiges von der privaten Wirtschaft lernen (vgl. Wagner 2004; Armutat 2005), zumal sich das Personalmanagement des öffentlichen Sektors ohnehin immer mehr dem des Privatsektors annähert (vgl. Shim 2001, S. 325).

Da für die Privatwirtschaft bereits Kenntnisse über Faktoren für den erfolgreichen Einsatz von Personalmarketing existieren, ist es nur konsequent diese auch als Maßstab für die Entwicklung von Erfolgsfaktoren für Personalmarketing im öffentlichen Sektor zu nutzen. Insbesondere dann, wenn man die Annahme zugrundelegt, dass bei der Werbung um Nachwuchskräfte öffentlicher und privater Sektor in direkter Konkurrenz auf dem gleichen Markt stehen und rechtliche Rahmenbedingungen eine eher untergeordnete Rolle spielen. Wichtig ist es dabei nicht der „Naivität des Konzepttransfers“ (Reichard 1998) zu erliegen und Konzepte der Privatwirtschaft unreflektiert auf den öffentlichen Sektor zu übertragen. Die speziellen Rahmenbedingungen öffentlicher Verwaltungen müssen im Auge behalten werden, dennoch spricht nichts dagegen sich die Erfahrungen aus der Privatwirtschaft im Sinne eines Bewertungsmaßstabs zu Nutze zu machen.

Wie bereits erwähnt gibt es in der Privatwirtschaft mehr Erfahrungen mit Personalmarketing und damit verbunden eine weitgehende Auseinandersetzung mit Erfolgsfaktoren, aber auch

mit Realisierungsdefiziten. Geht man davon aus, dass die Realisierungsdefizite der Grund für fehlenden oder mangelnden Erfolg bei der Umsetzung von Personalmarketingaktivitäten sind, so wäre es möglich aus den in der Privatwirtschaft bereits identifizierten Realisierungsdefiziten zu lernen und daraus im Umkehrschluss Erfolgsfaktoren abzuleiten.

Die DGFP (2006) hat aufbauend auf Strutz (2004) die häufigsten Realisierungsdefizite im Personalmarketing der Privatwirtschaft identifiziert:

- Konzept- und Strategielosigkeit, d.h. Personalmarketing wird in Form von hektischem Aktionismus halbherzig, rein intuitiv und als einmalige Ad-Hoc-Aktionen betrieben.
- Fehlende Systematik und fehlende Berücksichtigung von Wechselwirkungen aller Instrumente des Personalmanagements auf die Arbeitgeberattraktivität, d.h. die Verantwortlichen übersehen, dass sich alle Aktionen einer Organisation zumindest mittelbar auf Attraktivitätspotenzial und Arbeitgeberimage auswirken.
- Fehlender Realismus das Bild der Organisation betreffend, d.h. oft wird im Rahmen von Personalmarketingkampagnen ein Bild vermittelt, das der Realität in der Organisation nur wenig entspricht.
- Konjunkturabhängigkeit des Einsatzes von Personalmarketinginstrumenten, d.h. in Zeiten rückläufigen Personalbedarfs oder gar in Zeiten des Arbeitsplatzabbaus werden alle Aktivitäten des externen Personalmarketing eingestellt.
- Synergieeffekte, aber auch Wechselwirkungen und Zielkonflikte einzelner Instrumente werden nicht ausreichend berücksichtigt.

Diese Defizite zeigen, dass nicht ausschließlich knappe Budgets für ein Misslingen von Personalmarketing verantwortlich sind, sondern das Fehlen eines systematischen, strategischen und integrativen Gesamtkonzepts (DGFP 2006, S. 25).

Personalmarketing hat – wie Personalmanagement insgesamt – den Charakter einer Managementfunktion mit Planungs-, Durchführungs- und Kontrollelementen (DGFP 2006, S. 27). Eine erfolgreiche Personalmarketing-Konzeption sollte deshalb alle drei Dimensionen beinhalten.

Dem konkreten Personalmarketing sollte zudem die in Kapitel 2 bereits angesprochene Personalforschung vorausgehen. Hierzu gehört erstens die Arbeitsmarktforschung in Form von Beobachtungen zur Demografie, Veränderungen an den relevanten Teilarbeitsmärkten, aber auch Informationen über das Image der Organisation als Arbeitgeber. Und zweitens interne Personalforschung und Personalbedarfsplanung.

Die erste Dimension einer Personalmarketing-Konzeption kann unter dem Begriff „Strategie“ zusammengefasst werden. Das hier zu erstellende strategische Konzept beginnt mit einer Zielformulierung, d.h. mit der Festlegung von Zielen, eines Ziel-Personalmarktes<sup>5</sup> und/oder Zielgruppen (vgl. Strutz 2004, Sp. 1596). Personalmarketingziele müssen dabei operationalisiert und möglichst messbar sein, da nur so eine Erfolgskontrolle möglich ist (vgl. Strutz 2004, Sp. 1597). Personalmarketing sollte zudem langfristig-systematisch angelegt sein, als Denkweise alle Bereiche der Organisation in die Unterstützung des Personalmarketing einbeziehen und nicht aufgrund kurzfristiger Rückgänge des Personalbedarfs eingestellt werden. Zu dieser ersten Dimension gehört außerdem die organisatorische Einbindung des Personalmarketing und die Planung von Ressourcen. Eine für die Umsetzung eines erfolgreichen Personalmarketing optimale organisatorische Einbindung gibt es laut DGFP (2006, S. 89) nicht. Diese ist vielmehr von Organisationsstruktur, -größe und -eigenheiten abhängig. Thom und Ritz (2008, S. 326) halten allerdings fest, dass Personalmarketing am besten Aufgabe einer zentralen Personalabteilung sein sollte, da es eine für die gesamte Organisation erhebliche Funktion ist. Auch sollte Personalmarketing nicht „nebenbei“ betreut werden, sondern ein eigenes Aufgabengebiet in der Personalabteilung darstellen (vgl. Kleb/Schwedes 2002, S. 9).

Die zweite Dimension im Rahmen einer Personalmarketing-Konzeption ist das Durchführungselement, also der konkrete Personalmarketingprozess. Hierzu gehört insbesondere die Auswahl der einzelnen Personalmarketinginstrumente, die für einen erfolgreichen Einsatz sowohl zur Organisation als auch zur Zielgruppe passen müssen. Ein professionelles Personalmarketing macht dabei keine falschen Versprechungen, sondern versucht die Situation in

---

<sup>5</sup> Unter einem Personalmarkt wird im Personalmarketing a) der geographische Raum in dem sich für die Organisation interessante oder relevante Zielgruppen befinden und b) Zielgruppen, die über bestimmte Qualifikationen, demografische und/oder psychographische Merkmale verfügen, die sie als Mitarbeiter interessant machen, verstanden (vgl. Strutz 2004, Sp. 1597).

der Organisation realistisch darzustellen. Es sollte außerdem Wechselwirkungen, Synergieeffekte sowie Zielkonflikte der einzelnen Instrumente berücksichtigen.

Eine Personalmarketingkonzeption und die daraus abgeleiteten Maßnahmen bedürfen immer einer systematischen Überprüfung hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz im Rahmen eines Personalmarketing-Controlling. Je nach Ergebnis müssen gegebenenfalls das strategische Konzept und/oder einzelne Maßnahmen revidiert werden (vgl. Strutz 2004, Sp. 1599). Dies macht die dritte, die Dimension der „Ergebnisse“ aus. Ordnet man nun die aus den Realisierungsdefiziten ermittelten Erfolgsfaktoren den einzelnen Dimensionen zu, stellen sich die Erfolgsfaktoren für Personalmarketing zusammenfassend wie in der folgenden Tabelle 2 dar.

| <b>Dimension</b>     | <b>Erfolgsfaktoren</b>  |
|----------------------|---|
| <b>1. Strategie</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vorhandensein eines strategischen Konzepts</li> <li>2. Formulierung klarer und messbarer Ziele</li> <li>3. Kopplung der Ziele an die Organisationsziele</li> <li>4. Langfristige Orientierung und kontinuierliches Betreiben von Personalmarketing</li> </ol> |
| <b>2. Prozess</b>    | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Realistisches Bild der Organisation zeichnen</li> <li>6. Instrumente auf Organisation und Zielgruppe abstimmen</li> <li>7. Synergieeffekte und Wechselwirkungen der Instrumente beachten</li> </ol>   |
| <b>3. Ergebnisse</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Systematische Überprüfung von Effektivität und Effizienz</li> <li>9. ggf. Revidieren von strategischem Konzept und/oder Maßnahmen</li> </ol>  |

**Tabelle 2: Dimensionen und Erfolgsfaktoren eines professionellen Personalmarketing**

Quelle: Eigene Darstellung aufbauend auf DGFP 2006 und Strutz 2004.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass mehr Systematik in der Koppelung der Aktivitäten des Personalmarketing an die Personal- und Organisationsstrategie, mehr Synergieeffekte durch aufeinander abgestimmte Instrumente und mehr Transparenz der Erfolgswirkungen der einzelnen Maßnahmen durch entsprechende Controllinginstrumente die Bedingungen für ein professionelles und dadurch wirksames Personalmarketing sind (DGFP 2006, S. 25 f.).

## 4 Empirische Analyse

Die empirische Analyse wird im Folgenden zeigen, ob die zuvor identifizierten Erfolgsfaktoren für Personalmarketing in der Privatwirtschaft auch auf den öffentlichen Sektor zutreffen und welche Besonderheiten hier gegebenenfalls zu berücksichtigen sind. Zu diesem Zweck wird ein Best-Practice-Ansatz innerhalb der deutschen Verwaltungen im Bereich des Personalmarketing, genauer im Ausbildungsmarketing, vorgestellt.

Das Vorgehen im Rahmen der empirischen Analyse ist dabei wie folgt: Als Grundlage werden zunächst die Erfolgsfaktoren operationalisiert sowie Methodik und Fallauswahl begründet. Die anschließende Fallstudie umfasst eine ausführliche Beschreibung des Ausbildungsmarketing der Freien und Hansestadt Hamburg sowie eine nachfolgende Interpretation unter Zugrundelegung des zuvor entwickelten Bewertungsmaßstabs. Schlussfolgerungen zu den Erfolgsfaktoren für Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung runden das Kapitel ab.

### 4.1 Operationalisierung

Um im Rahmen der Fallstudie möglichst objektive, messbare und vergleichbare Ergebnisse zu erzielen, ist es notwendig die zuvor identifizierten Erfolgsfaktoren für Personalmarketing zu operationalisieren. Auf diese Weise wurden für jeden der Erfolgsfaktoren Indikatoren entwickelt, mit deren Hilfe sich ihre Existenz messen lässt. Die folgenden Tabellen 3 bis 5 stellen, unterteilt nach den drei Dimensionen, die entsprechenden Indikatoren zu den Erfolgsfaktoren dar.

| <b>Erfolgsfaktor</b>                          | <b>Indikatoren</b>   |
|---|--|
| 1. Vorhandensein eines strategischen Konzepts | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existenz eines Strategiepapiers zum Ausbildungsmarketing</li> <li>- Ausbildungsmarketingziel = Subziel oder Teil eines übergeordneten Organisations- oder Personalziels</li> <li>- Personalbedarfsplanung als Grundlage für die Einstellung der Auszubildenden</li> <li>- Klare Aussage, welche Phasen der Personalbeschaffung vom Ausbildungsmarketing erfasst werden</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| 2. Formulierung klarer und messbarer Ziele  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primäres Ziel des Ausbildungsmarketing klar benennen können</li> <li>- Klare Definition der Zielgruppe</li> <li>- Formulieren können wann Ausbildungsmarketing erfolgreich bzw. Ziel erreicht ist</li> <li>- Vorhandensein von Indikatoren zum Messen der Zielerreichung</li> </ul>  |
| 3. Kopplung der Ziele an die Organisationsziele                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbildungsmarketingziel = Subziel oder Teil eines übergeordneten Organisations- oder Personalziels</li> <li>- Unterstützung der Aktivitäten des Ausbildungsmarketing durch andere Verwaltungsbereiche</li> <li>- Unterstützung durch Personen der Leitungsebene</li> <li>- Zielvereinbarungen mit übergeordneter Stelle</li> <li>- Gründe für die Entstehung des Ausbildungsmarketing in übergeordneten Zielen zu finden</li> </ul> |
| 4. Langfristige Orientierung und kontinuierliches Betreiben von Personalmarketing | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehrjährige Existenz des Ausbildungsmarketing</li> <li>- Konstanz des Budgets</li> <li>- Konstanz der beteiligten Akteure</li> <li>- Unterstützung durch Personen der Leitungsebene</li> </ul>   |

**Tabelle 3: Zuordnung von Indikatoren zu den Erfolgsfaktoren innerhalb der Dimension "Strategie"**

Quelle: Eigene Darstellung.

| <b>Erfolgsfaktor</b>   | <b>Indikatoren</b>   |
|--|--|
| 5. Realistisches Bild der Organisation zeichnen                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennen des eigenen Images</li> <li>- Erhebung des eigenen Images</li> <li>- Kennen der eigenen Stärken und Schwächen als Arbeitgeber</li> <li>- Überprüfbare Zusagen machen</li> </ul>  |
| 6. Instrumente auf Organisation und Zielgruppe abstimmen         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genaue Definition der Zielgruppe</li> <li>- Arbeitsmarktforschung – Berufswahlmotivation der Zielgruppe erheben</li> <li>- Einbezug von Mittlern und Bezugspersonen</li> <li>- auf Zielgruppe(n) abgestimmte Instrumente auswählen</li> <li>- Instrumente auf Organisation abstimmen</li> </ul> |
| 7. Synergieeffekte und Wechselwirkungen der Instrumente beachten | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwortliche für Auswahl der Instrumente und Grundlage der Auswahl benennen können</li> <li>- Wirksamkeit der Instrumente kennen</li> <li>- Kombination von Instrumenten/Verweise auf andere Instrumente</li> <li>- Einheitliches Design der Instrumente (Corporate Design)</li> </ul>       |

**Tabelle 4: Zuordnung von Indikatoren zu den Erfolgsfaktoren innerhalb der Dimension "Prozess"**

Quelle: Eigene Darstellung.

| <b>Erfolgsfaktor</b>   | <b>Indikatoren</b>   |
|--|--|
| 8. Systematische Überprüfung von Effektivität und Effizienz            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation der Ergebnisse des Ausbildungsmarketing</li> <li>- Existenz von Indikatoren zur Messung des Erfolgs</li> <li>- Häufigkeit der Erhebungen</li> <li>- Existenz einer Benchmark zur Orientierung</li> <li>- Veränderungen seit der Einführung des Ausbildungsmarketing benennen können</li> </ul> |
| 9. ggf. Revidieren des strategischen Konzepts und/oder der Instrumente | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsequenzen bei Nicht-Erreichen der Ziele benennen können</li> <li>- Veränderungen des strategisches Konzept und/oder der Instrumenten bereits vorgenommen, da Ziele nicht erreicht wurden</li> </ul>  |

**Tabelle 5: Zuordnung von Indikatoren zu den Erfolgsfaktoren innerhalb der Dimension „Ergebnisse“**

Quelle: Eigene Darstellung.

Anmerkung: Einige der Indikatoren sind mehrfach zu finden. Das liegt daran, dass sie ein Indiz sowohl für den einen als auch für den anderen Erfolgsfaktor sein können. Sie wurden aber im Rahmen der Untersuchung nur einmal abgefragt.

Diese Indikatoren wurden in einem zweiten Schritt in einen Fragebogen transformiert und um einige allgemeinere Fragen zur Ausgestaltung des Ausbildungsmarketing ergänzt. Der so entstandene qualitative Fragebogen (vgl. Anhang A) dient einerseits zur Strukturierung der Fallstudie und gewährleistet andererseits die Replizierbarkeit der Untersuchung.

## 4.2 Begründungen für Methodik und Fallauswahl

### Forschungsdesign

Als Forschungsstrategie für die vorliegende Arbeit wurde die Fallstudie gewählt. Fallstudien sind anderen Forschungsstrategien in der Regel überlegen, wenn es darum geht „wie“- oder „warum“-Fragen zu einem zeitgenössischen Vorkommnis oder Phänomen zu beantworten über das der Untersuchende wenig Kontrolle hat (vgl. Yin 2003, S. 5 ff.). All das trifft auf die Untersuchung von Erfolgsfaktoren für Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung zu. Der Ansatz der vorliegenden Fallstudie ist dabei sowohl beschreibend als auch erklärend. So wird mit Hilfe der Fallstudie im ersten Schritt beschrieben wie Personalmarketing bereits heute erfolgreich in einer öffentlichen Verwaltung betrieben wird. Im zweiten Schritt werden daraus Erfolgsfaktoren für Personalmarketing abgeleitet. In Ermangelung zu überprüfender Hypothesen handelt es sich um eine weitgehend explorative Fallstudie.

Es handelt sich desweiteren um eine Einzelfallstudie. Die in den letzten Jahren deutlich populärer gewordenen Mehrfachfallstudien gelten zwar in der Regel gegenüber der Einzelfallstudie als robuster und objektiver (vgl. Yin 2003, S.19, 53), passen jedoch nicht zu jedem Forschungszweck. Die Einzelfallstudie, als die klassische Variante der Fallstudie, bietet sich immer dann an, wenn es sich um einen besonderen oder einzigartigen Fall handelt (vgl. Yin 2003, S. 40 f.). Im Rahmen der Recherche zu anderen Fällen hat sich gezeigt, dass der hier dargestellte sich deutlich von den anderen unterscheidet und sich als einziger zur Darstellung eines Best-Practice-Ansatzes eignet. Für die explorative Ermittlung der Erfolgsfaktoren für Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung ist die Betrachtung eines positiv herausstechenden Einzelfalls somit sinnvoller als die Betrachtung einer Reihe mittelmäßiger Fälle. Die Konzentration auf *einen* Fall, gewährleistet dabei zudem eine entsprechend tiefe und ausführliche Betrachtung.

## Fallauswahl

In einem wenig bearbeiteten Feld wie dem Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung, kann allein der Umstand, dass die entsprechende Verwaltung überhaupt Personalmarketing betreibt, bereits ein Auswahlkriterium als Good-Practice-Beispiel sein. Verwaltungen, die nach wie vor ausschließlich mit Personalabbau beschäftigt sind und kaum einstellen, dienen nachvollziehbarerweise nicht als Vorbild. Das Personalmarketing der Freien und Hansestadt Hamburg erfüllt aber nicht nur dieses erste Kriterium, sondern hat auch andere Erfolge vorzuweisen. Das zeigt sich unter anderem daran, dass die Stadt in den vergangenen Jahren verschiedene Preise für Komponenten ihres Personalmarketing gewonnen hat und Erwähnung in der bereits angesprochenen Studie der Robert Bosch Stiftung (2009) fand.

Hamburg ist die zweitgrößte deutsche Stadt und als Stadtstaat eine Landesverwaltung. Sie gilt gemeinhin als eine der finanziell gut ausgestatteten Verwaltungen Deutschlands. Eine entsprechende Ausstattung mit finanziellen Mitteln trägt ihren Teil dazu bei, dass Personalmarketingmaßnahmen umgesetzt werden können. Zu berücksichtigen ist aber, dass auch Hamburg sich zurzeit in einer schwierigen Haushaltslage befindet und nach Berlin und Bremen das Bundesland mit den dritthöchsten Schulden je Einwohner ist (vgl. Statistisches Bundesamt 2009b). Weiterhin führt die Reduzierung der Untersuchung von Erfolgsfaktoren für Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung auf rein finanzielle Aspekte in eine Sackgasse.

Die FHH zeichnet sich außerdem dadurch aus, dass sie aufgrund des auch für Unternehmen sehr attraktiven und wirtschaftlich starken Standortes Hamburg mit einer besonders starken Konkurrenz aus dem Privatsektor zu kämpfen hat. Umso mehr können ihre Erfolge bei der Anwerbung von Nachwuchskräften somit Vorbild für andere Verwaltungen sein.

## **Datenerhebung**

Grundlage für die Datenerhebung war der in Abschnitt 4.1 bereits angesprochene Fragebogen (siehe Anhang A). Er enthält Fragen zu allen Bereichen einer Personalmarketingkonzeption von der Organisation über die strategische Konzeption bis zur Ergebniskontrolle. Die Antworten bilden die Grundlage für die Fallstudie und geben ihr die Struktur.

Aufgrund der breiten Verfügbarkeit von Dokumenten, wurden die Fragen in einem ersten Schritt mit Hilfe der Dokumentenanalyse beantwortet. Bei den Dokumenten handelt es sich um frei zugängliche Dokumente, etwa über die Homepage der FHH, aber auch um interne, zum Teil vertraulich zur Verfügung gestellte Dokumente.<sup>6</sup> In einem zweiten Schritt wurden anschließend Experten innerhalb der hamburgischen Verwaltung befragt. Ziel war es Lücken in Form von bislang unbeantworteten Fragen zu schließen und einzelne Sachverhalte genauer zu erörtern. Die Experten sind jeweils Mitarbeiter der hamburgische Verwaltung, die sich aufgrund ihrer Position besonders gut mit einem bestimmten Teilgebiet auskennen (vgl. Anhang C). Die Fragen wurden dabei im Rahmen eines persönlichen Gesprächs und Besuchs vor Ort im Zentrum für Aus- und Fortbildung der Freien und Hansestadt Hamburg sowie durch Telefoninterviews beantwortet. Bei den Telefoninterviews handelte es sich um halbstrukturierte Interviews basierend auf einem Interviewleitfaden, welcher dem jeweiligen Interviewpartner zuvor zur Verfügung gestellt wurde.

Alle im Rahmen der Fallstudie verwendeten Informationen entstammen, sofern nicht anders gekennzeichnet, öffentlich zugänglichen sowie internen Dokumenten der Freien und Hansestadt Hamburg sowie den Antworten auf die mündlich gestellten Fragen. Grundlage war dabei immer der Fragebogen.

---

<sup>6</sup> Eine Liste aller verwendeten Dokumente und Quellen der Freien und Hansestadt Hamburg befindet sich im Anhang B.

## **Grenzen der Methodik**

Aus den Erkenntnissen einer Einzelfallstudie können keine statistischen Gesetzmäßigkeiten für erfolgreiches Personalmarketing in allen Verwaltungen gewonnen werden. Mit ihrer Hilfe können aber dennoch Rückschlüsse gezogen werden. Auf eine analytisch generalisierende Art und Weise kann mit Hilfe von Fallstudien ein zuvor entwickelter Rahmen mit den empirischen Ergebnissen der Fallstudie verglichen werden. So können Schlussfolgerungen gezogen werden, die dann dennoch eine gewisse, wenn auch nicht statistische, Gültigkeit haben (vgl. Yin 2003, S. 32 f.).

Ein Vorurteil gegenüber Fallstudien ist, dass sie aufgrund fehlender Strenge im Vorgehen anfällig sind für einseitig gefärbte Sichtweisen, die die Ergebnisse und Schlussfolgerungen beeinflussen oder verfälschen (vgl. Yin 2003, S. 10). Dieses Vorurteil ist nicht gänzlich von der Hand zu weisen und eine gewisse Färbung der Ergebnisse lässt sich insofern nicht vermeiden, als dass die Verwaltung entscheidet, welche Informationen und Dokumente sie preisgibt und sich am Ende immer selbst gut darstellen möchte. Umso wichtiger ist es, sich dieses möglichen Effekts im Rahmen der Datenerhebung bewusst zu sein und diese mit Hilfe der Operationalisierung und unter Verwendung eines Fragebogens möglichst systematisch zu gestalten.

## **4.3 Das Ausbildungsmarketing der Freien und Hansestadt Hamburg**

### **Entstehungsgeschichte und organisatorische Ansiedlung**

Nachdem das Thema Ausbildungsmarketing insbesondere während der 90er Jahre in der Freien und Hansestadt Hamburg wenig Beachtung gefunden hatte, führten Probleme bei der Besetzung der Ausbildungsplätze im Jahr 2004 dazu, dass das gesamte System des Bewerbungsmanagements und des Marketing neu organisiert wurde. Dies war die Geburtsstunde der Fachgruppe Ausbildungsmarketing in der Abteilung Personalmanagement im hamburgischen Personalamt. Heute gehört das Ausbildungsmarketing wie die gesamte Ausbildung zum Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF), welches am 1. Juli 2005 seinen Betrieb aufnahm. Das ZAF ist zentral für die Gewinnung, Auswahl und Ausbildung aller Nachwuchskräfte im mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst zuständig. Lediglich Justiz- und Steuer-

verwaltung, Polizei, Feuerwehr und Strafvollzug stellen ihre Nachwuchskräfte separat ein. Eine Besonderheit in Hamburg ist die organisatorische Ansiedlung des Personalamtes, zu dem auch das ZAF als eigenes Institut im Fachbereich Personalmanagement gehört (vgl. Anhang E). Das Personalamt ist als eines von zwei Senatsämtern direkt dem Bürgermeister unterstellt (vgl. Anhang D). Die Förderung der Ausbildung in der FHH wird immer wieder auch als eines seiner Hauptanliegen dargestellt.<sup>7</sup> Dennoch war eine der wichtigsten Herausforderungen der Anfangszeit ein entsprechendes Budget für das Ausbildungsmarketing zu akquirieren.

Heute beschäftigen sich in Hamburg drei Mitarbeiter mit Ausbildungsmarketing im Rahmen ihrer üblichen Tätigkeit, darunter auch die fachliche Leitung des Ausbildungsmarketing, die von Anfang an an der Entwicklung beteiligt war. Alle haben aber auch noch andere Aufgaben. Außerdem werden sie beispielsweise bei dem Besuch von Ausbildungsmessen durch weitere Kollegen unterstützt – darunter auch Auszubildende. Insgesamt entfallen so in Hamburg etwa zwei volle Stellen auf das Ausbildungsmarketing. Neben diesen personellen Ressourcen steht ein Budget in Höhe von etwa 50.000 € jährlich für die Aktivitäten des Ausbildungsmarketing zur Verfügung. Die Budgetzuweisung ist seit dem Jahr 2005 konstant geblieben.

Als Grund für die Entscheidung Ausbildungsmarketing gezielt zu betreiben, werden veränderte Rahmenbedingungen bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften angeführt. Damit ist erstens die demografische Entwicklung und damit einhergehend ein Absinken der Schulabsolventenzahlen gemeint, zweitens ein Absinken des Qualifikationsniveaus und damit verbunden Bewerbungen vieler nicht geeigneter Bewerber. Als dritter Grund wird angeführt, dass die Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung bei Jugendlichen nicht adäquat wahrgenommen wird und viele sich unter den Berufsbildern im mittleren und gehobenen Verwaltungsdienst nur wenig vorstellen können.

## **Ausbildungsangebot**

Im Durchschnitt stellt das ZAF jährlich etwa 150 Auszubildende insgesamt für den mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst ein. Im Rahmen einer Ausbildungsinitiative

---

<sup>7</sup> Ob dies auch nach dem Rücktritt des Oberbürgermeisters Ole von Beust weiterhin der Fall sein wird, wird sich zeigen (Anmerkung der Verfasserin).

für die Jahre 2009/2010 werden in diesen Jahren etwa 37 Prozent mehr Auszubildende eingestellt. In den Ausbildungsgängen für die allgemeine Verwaltung beginnen dadurch in diesem Jahr 221 junge Menschen eine Ausbildung bei der FHH.

Hamburg bildet Regierungssekretäre (2 Jahre, Beamte) und Verwaltungsfachangestellte (2 ½ Jahre, Angestellte) im mittleren allgemeinen Verwaltungsdienst sowie zukünftige Regierungsinspektoren (3 Jahre, Beamte) im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst aus. Die Ausbildungen im mittleren Dienst finden in einer Kombination aus praktischem Unterricht in verschiedenen Dienststellen und Behörden und Verwaltungsschulunterricht in der direkt dem ZAF angegliederten Verwaltungsschule statt. Die Ausbildung im gehobenen Dienst erfolgt seit einigen Jahren als dualer Bachelor-Studiengang „Public Management“ an der Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW) Hamburg. Auch hier wechseln sich Studienzeiten und praktische Ausbildung ab. Seit dem Jahr 2009 bieten FHH und HAW außerdem einen berufsbegleitenden Masterstudiengang an. Dieser ermöglicht nach einigen Berufsjahren in der Verwaltung den Aufstieg vom gehobenen in den höheren Dienst.

Die Bewerbungsfrist für die Ausbildungen beginnt immer am 15. Juli und endet Ende des Jahres, in den vergangenen Jahren sogar bereits im November. Bewerbungen werden dabei nur so lange angenommen, bis eine ausreichende Zahl aussichtsreicher Bewerbungen vorliegt bzw. eine entsprechende Anzahl Nachwuchskräfte eingestellt wurde. Ausbildungsbeginn ist der 1. September (gehobener Dienst) bzw. 1. Oktober (mittlerer Dienst) des Folgejahres. Die Ausbildungsplätze konnten in den vergangenen Jahren immer besetzt werden. Die Zeit bis zur Besetzung hat sich dabei von Jahr zu Jahr verkürzt. Konnten im Jahr 2004 die Ausbildungsplätze nur unter enormen Anstrengungen vier Monate vor dem Einstellungstermin besetzt werden, so zeigten die eingeleiteten Maßnahmen bereits im Jahr 2005 erste Erfolge und das Verfahren konnte Anfang März 2005 erfolgreich abgeschlossen werden. In den Folgejahren wurden Bewerbungen etwa bis Ende des Vorjahres angenommen und das Bewerbungsverfahren konnte in der Regel im Frühjahr abgeschlossen werden.

### **Personalbedarfsplanung und Arbeitsmarktforschung**

Als Basis für die Einstellungszahlen im Bereich der Nachwuchskräfte dient in Hamburg eine Personalbedarfsplanung. Diese wird anhand vorgegebener Fragestellungen (so genannte

Szenariotechnik) von den Behörden und Ämtern der Freien und Hansestadt Hamburg selbstständig und für verschiedene Berufe durchgeführt und jährlich wiederholt. Daraus ergeben sich für verschiedene Zeiträume die voraussichtlichen Personalbedarfe. Das Ergebnis dient auch der Festsetzung von geplanten Einstellungszahlen zur Ausbildung. Die Behörden und Ämter planen ihren Nachwuchsbedarf mit einem entsprechenden zeitlichen Vorlauf für Rekrutierung und Ausbildung (Ausbildungsdauer + 1 Jahr Vorlauf für die Rekrutierung, d.h. mittlerer Dienst 3 bis 3 ½ Jahre; gehobener Dienst 4 Jahre). Sie legen die Zahlen im Frühjahr eines Jahres fest und melden sie an das Personalamt. Das ZAF legt dann im Mai mit Hilfe der über alle Ämter aggregierten Zahlen die Einstellungszahlen für das Folgejahr fest. Die einzelnen Behörden schließen jährlich, bereits vor der Einstellung der Auszubildenden, einen Kontrakt mit dem Personalamt ab, der sie zur Übernahme der Nachwuchskräfte nach erfolgreich bestandener Ausbildung verpflichtet.

Im Rahmen der Arbeitsmarktforschung erheben die Mitarbeiter des Ausbildungsmarketing Informationen über Demografie und Schulabsolventenzahlen. Sie analysieren zu diesem Zweck wie viele der eingestellten Bewerber aus welchen Bundesländern kommen und wie sich dort voraussichtlich die Schulabsolventenzahlen entwickeln. Das ZAF erhebt auch Informationen über die Berufswahlmotivation von Jugendlichen. Mittel zur Analyse der Berufswahlmotivation ist beispielsweise eine Studie der DGFP (2004a) zur Wunschprofilerhebung bei potentiellen Bewerbern. Aber auch Studien zur Berufswahlmotivation Jugendlicher von Handelskammern und Wirtschaftsinstituten werden herangezogen.

Das Image der hamburgischen Verwaltung ermittelt die Finanzbehörde zentral. Im Rahmen von Befragungen werden die Wirkung der Verwaltung und des Dienstleistungsangebots bei Bürgern erhoben. Die Mitarbeiter des Ausbildungsmarketing sehen Eltern als wichtige Mittler an. Sie gehen davon aus, dass die Eltern je nachdem wie sie selbst die hamburgische Verwaltung als Bürger erleben, ihren Kindern bei einer Bewerbung entsprechend zu- oder abraten. Daher sind diese Befragungen auch für das Ausbildungsmarketing interessant. Zudem werden Schüler auf Schulveranstaltungen und Messen befragt, wie sie das Image der öffentlichen Verwaltung einschätzen.

## **Strategisches Konzept und Ziele**

Ziel des Ausbildungsmarketing der FHH ist es eine möglichst große Zahl geeigneter Bewerber anzuziehen, so dass die vorhandenen Ausbildungsplätze für das kommende Jahr möglichst früh mit möglichst guten Bewerbern besetzt werden können. Dieses Ziel leitet sich in erster Linie aus der für den öffentlichen Dienst vorgeschriebenen *Bestenauslese* ab. Die gesetzlichen Vorschriften dazu finden sich im hamburgischen Beamtengesetz. In der Praxis bedeutet das daraus abgeleitete Ziel, dass immer spätestens sechs Monate vor dem Ausbildungsbeginn alle Ausbildungsplätze eignungsorientiert besetzt sein sollen. Dieses Ziel ist nicht im Sinne eines Strategiepapiers für das Ausbildungsmarketing niedergeschrieben, aber es sind alle Geschäftsprozesse darauf ausgelegt, dass dieses Ziel erreicht wird. Desweiteren gibt es konkrete jährliche Zielvereinbarungen zwischen der Geschäftsführung des ZAF und dem Personalamt. Entsprechende Vereinbarungen existieren in der Folge auch zwischen dem ZAF und dem Ausbildungsmarketing. Diese Zielvereinbarungen beinhalten keine konkreten Zahlen wie beispielsweise eine angestrebte Bewerberzahl, sondern sie beziehen sich auf spezielle Projekte, die im Folgejahr umzusetzen sind.

Zielgruppen der Aktivitäten des Ausbildungsmarketing sind einerseits gute Absolventen der Realschulen oder Gymnasien in Hamburg und den umliegenden Bundesländern. Andererseits Schulen und Eltern, da diese als wichtigste Ratgeber der Jugendlichen bei der Berufswahl gesehen werden. Die Definition von Personalmarketing umfasst in Hamburg den gesamten Zeitraum vom ersten Interesse eines Bewerbers beispielsweise durch einen Messestand, das Internet oder ein Plakat, über die Bewerbung und das Auswahlverfahren bis hin zum Beginn der Ausbildung.

## **Instrumente und Maßnahmen des Ausbildungsmarketing**

Das Ausbildungsmarketing der FHH nutzt eine Reihe unterschiedlicher Instrumente. Dazu gehören einerseits Instrumente aus dem Bereich Medien. Hier gibt es eine Internetseite, die in den Internetauftritt der Stadt Hamburg eingebunden ist, und die Ausbildungsangebote bewirbt. Insgesamt wurde das Erscheinungsbild sämtlicher Werbematerialien für die Ausbildung bei der Stadt Hamburg dem Design des „Hamburg-Marketing“ angepasst, um so ein einheitliches Bild zu gewährleisten. Im August 2010 ist geplant den Internetauftritt für den Bereich Ausbildung zu überholen. Dann werden außerdem die Online-Bewerbung und ein

Blog für interessierte Schüler initiiert. Im Blog werden 10 Autoren immer wieder Artikel und Einträge schreiben und auf Fragen und Kommentare von Bewerbern und Interessierten antworten. Das Autorenteam bilden Auszubildende und ehemalige Auszubildende.

Im Rahmen des Ausbildungsmarketing der hamburgischen Verwaltung schalten die Verantwortlichen Anzeigen in Printmedien, lassen Plakate in U-Bahnen aufhängen und legen Flyer in den Hamburger Behörden aus. Dabei unterstützen Mitarbeiter der einzelnen Behörden und Ämter die Mitarbeiter des Ausbildungsmarketing. In allen Behörden und Ämtern Hamburgs finden sich im Kundenbereich Informationsdisplays mit Plakaten und Flyern. Diese Displays betreut ein Mitarbeiter vor Ort. Jede Behörde hat außerdem eine Ausbildungsleitung, die die Auszubildenden während ihrer Zeit vor Ort betreut, Kontakte zu den Schulen im Bezirk pflegt und beispielsweise einen Tag der offenen Tür dezentral in den Behörden anbietet.

Eine Marketingpräsentation für die Vorführung bei Veranstaltungen sowie ein kleiner Werbefilm über Hamburg auf der Homepage runden das Repertoire der FHH im Bereich Medien ab. Im Bereich Events unterhält das ZAF Kontakte zu Schulen und führt hier regelmäßig Informationsveranstaltungen durch. Zu den Instrumenten des Personalmarketing gehört außerdem jedes Jahr die Teilnahme an etwa zehn Ausbildungsmessen in und um Hamburg. Ein moderner Messestand mit Lichtsäule und die Präsenz von Nachwuchskräften am Stand sollen Interessenten anlocken und Hemmungen abbauen. Dabei verschenken die Mitarbeiter der Stadt außerdem Give-Aways wie kleine Blöcke, bunte Klebezettel und Kugelschreiber mit dem Aufdruck von Logo und Internetseite. Im Bereich der On-the-Job-Maßnahmen bietet Hamburg Praktikumsplätze für Schüler in nahezu allen Behörden und Ämtern an.

Auch das Auswahlverfahren ist Teil des Ausbildungsmarketing. Transparente Anforderungen an Bewerber, eine sehr schnelle Reaktion auf Bewerbungen, ein schnelles Durchlaufen des Auswahlverfahrens und sofortiges Feedback mit einer Einstellungsentscheidung sollen die besten Nachwuchskräfte von vorn herein an die Verwaltung binden. Das Auswahlverfahren besteht nach einer ersten Vorauswahl geeigneter Bewerbungen aus einem mehrstündigen schriftlichen Eignungstest sowie einem Vorstellungstermin. Der Vorstellungstermin umfasst Vorträge, ein Interview und eine Gruppendiskussion. Bestehen Kandidaten das Auswahlverfahren, erhalten sie unmittelbar ein Einstellungsangebot. Das Verfahren vom Eingang der Bewerbung bis zur endgültigen Zu- oder Absage dauert in der Regel zwei bis drei Monate.

Die Betreuung während des Auswahlverfahrens und danach zählen in Hamburg ebenfalls zu einem gelungenen Ausbildungsmarketing. Dazu gehören ansprechende Räumlichkeiten für die Tests und ein ausführliches Feedback zu den Leistungen im Auswahlverfahren. Ein gemeinsamer Informationstag mit Dozenten, Lehrern der Verwaltungsschule, Ausbildungsleitern und Personen aus der Praxis für die Auszubildenden sechs Monate vor dem Ausbildungsbeginn rundet das Programm ab. Weitere Instrumente wie das Versenden von Weihnachts- und Osterkarten sollen ein Abwandern zur Konkurrenz vermeiden und Bindung schaffen. Auch die Eltern der potentiellen Nachwuchskräfte bezieht das Ausbildungsmarketingkonzept ein. So gibt es spezielle Flyer für Eltern zu den Ausbildungsangeboten der FHH – im Rahmen der Werbung um junge Menschen mit Migrationshintergrund sogar in türkischer und russischer Sprache.

Ein besonderes Instrument innerhalb des Ausbildungsmarketing der Stadt Hamburg ist „C!You - start-learning@hamburg“ (kurz: C!You) - ein Online Self-Assessment zum Erkunden der Tätigkeiten in der Verwaltung und Einschätzung der eigenen Eignung für die entsprechenden Ausbildungen. C!You beinhaltet verschiedene Assoziationen wie beispielsweise: „Ich sehe/erkenne Dich/Deine Fähigkeiten“ oder „Wir sehen uns in der Ausbildung bei der FHH (wieder)“. Die Verantwortlichen versprechen sich von C!You eine jugendgerechte Ansprache und eine erhöhte Wirtschaftlichkeit des Auswahlverfahrens. Das spielerische Erleben des Berufsbildes soll außerdem zu einem Distanzabbau und einem Imagegewinn für die hamburgische Verwaltung führen. Jugendliche können sich anonym online anmelden und ähnlich wie in einem Computerspiel in die Rolle eines Auszubildenden schlüpfen und so die Stationen der Ausbildung virtuell im Schnelldurchlauf erleben. Seit dem Start im Dezember 2007 haben sich 12.156 Nutzer registriert (Stand: 16. Juli 2010). C!You wird erfahrungsgemäß während der Bewerbungsphase im Sommer und Herbst besonders intensiv genutzt. Im Jahr 2009 nahm die hamburgische Verwaltung mit C!You am European Public Sector Award (EPSA) teil. Bei insgesamt mehr als 300 Bewerbungen kamen sie schließlich unter die letzten 20 Nominierten bzw. 5 Nominierten in ihrer Kategorie (vgl. auch EPSA 2009).

Alle Instrumente des hamburgischen Ausbildungsmarketing sollen jugendgerechte Ansprache und den korrekten Umgang mit Sprache verbinden. So ähnelt C!You zwar einem Computerspiel, dauert jedoch 45 Minuten und erfordert viel Aufmerksamkeit und das Lesen einiger Texte. Auch die Flyer sind zwar modern gestaltet, enthalten aber bewusst viel Schrift und

viele Informationen statt bunter Bilder. Wer zum Vorstellungstermin eingeladen wird, erhält einen vierseitigen Ablaufplan, muss zu Hause mehrere Präsentationen vorbereiten und im Internet recherchieren.

Die Entscheidung darüber welche Instrumente eingesetzt und welche Projekte durchgeführt werden, trifft letztlich die Leitung des ZAF. Die Ideen für neue Marketinginstrumente oder Projekte kommen dabei in der Regel von den Mitarbeitern des Ausbildungsmarketing und werden der Leitung des ZAF in Form einer "Vorhabensbeschreibung" zur Genehmigung vorgelegt. Bei größeren und kostenintensiveren Projekten wie beispielsweise C!You wird die Entscheidung in höhere Ebenen weitergegeben, auch bis zum Bürgermeister. Die Vorhaben werden anschließend Bestandteil der Zielvereinbarungen. Nach der Durchführung stellen die Mitarbeiter des Ausbildungsmarketing der Leitung des ZAF und der Leitung des Personalamtes die Ergebnisse vor.

Impulsgeber für neue Instrumente und Projekte können Marktbeobachtungen oder wie beispielsweise im Fall des Blogs der Besuch eines Web 2.0-Seminars durch Mitarbeiter des Ausbildungsmarketing sein. Häufig beziehen die Verantwortlichen auch die Auszubildenden in die Ideenfindung ein und befragen sie nach ihren Präferenzen. Die Planung der konkreten Marketingmaßnahmen für das folgende Jahr erfolgt im Herbst. Dann wird auf Basis der geplanten Einstellungszahlen festgelegt, welche Messen und Schulveranstaltungen besucht werden und in welchen Printmedien inseriert wird. Größere Projekte finden außerdem Eingang in die zuvor beschriebenen Ziel- und Leistungsvereinbarungen.

## **Ergebnisse und Kontrolle**

Um den Erfolg des Ausbildungsmarketing insgesamt und die Wirksamkeit der einzelnen Ausbildungsmarketinginstrumente zu überprüfen, erheben die Mitarbeiter jährlich an verschiedenen Stellen Daten und analysieren den gesamten Verlauf eines Auswahlverfahrens. Dabei werden beispielsweise die Anzahl der Bewerbungen insgesamt, die Anzahl der in der Vorauswahl aussortierten Bewerbungen sowie die Gütegradeverteilung in den Einstellungstests erhoben.

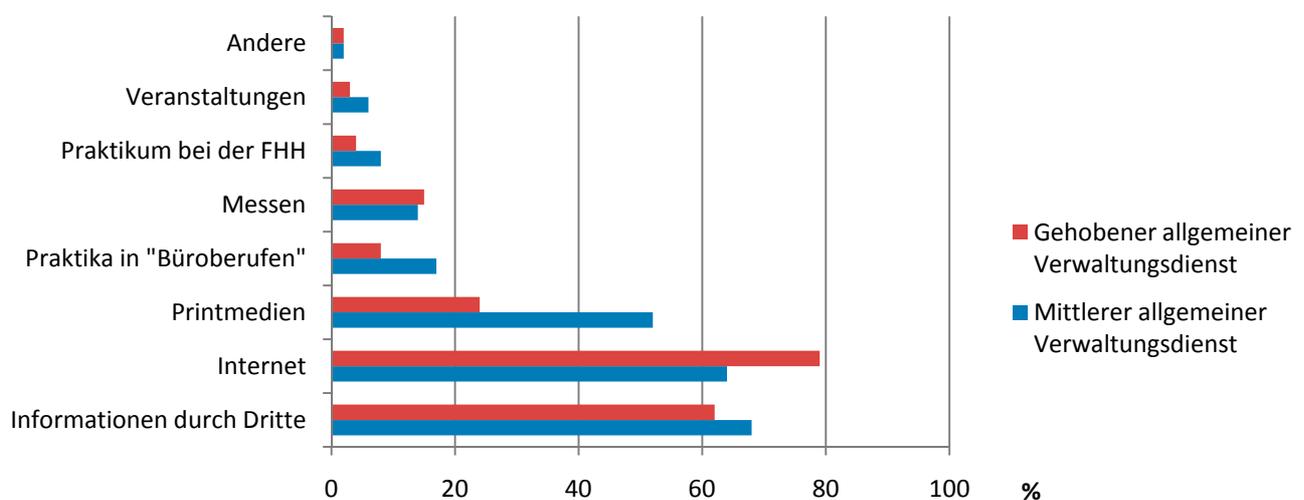
Die Erfüllung des Ziels, die Ausbildungsplätze für das kommende Jahr möglichst schnell mit geeigneten Bewerbern zu besetzen, bemisst sich nach der Zahl des für die Besetzung der Ausbildungsplätze benötigten Bewerbungsaufkommens. Gibt es besonders viele gute Bewerbungen, so werden insgesamt weniger benötigt, um die Ausbildungsplätze für das kommende Jahr zu besetzen - „je besser wir sind im Marketing, desto weniger Bewerbungen brauchen wir“. Die Subziele, die dementsprechend verfolgt werden, sind einerseits die Erhöhung der Zahl geeigneter Bewerber und andererseits die Senkung der Zahl nicht geeigneter Bewerber. Nicht geeignet sind Bewerber, wenn sie im Rahmen der Vorauswahl oder der Eignungstests nicht bestehen. Gemessen wird der Erfolg der Ausbildungsmarketingaktivitäten als Quotient von Einstellungen und Bewerbungen. Dieser hat sich von der Besetzung der Ausbildungsplätze im Jahr 2008 zur Besetzung der Ausbildungsplätze im Jahr 2009 von 1:13 auf 1:9,5 für den mittleren Dienst und von 1:17 auf 1:10,5 für den gehobenen Dienst verändert. Das heißt, es wurden weniger Bewerbungen als im Vorjahr benötigt, um die Ausbildungsplätze zu besetzen. Die Gründe dafür werden zu großen Teilen, aber nicht ausschließlich, in der Einführung von C!You gesehen.

In direktem Zusammenhang mit der Zahl der benötigten Bewerbungen steht der Zeitpunkt der Stellenbesetzung bzw. der Annahmeschluss für Bewerbungen. „Je besser wir vorgearbeitet haben, desto zügiger bewerben sich die Leute die die Anforderungen für die Einstellung erfüllen“. Im Wettbewerb um die besten Nachwuchskräfte ist eine frühe Stellenbesetzung deshalb auch ein Indiz für eine hohe Qualität der Eingestellten. Auskunft über die Qualität der Bewerbungen gibt zudem die Zahl der in Vorauswahl und Eignungstests aussortierten Bewerbungen. Diese hat sich in den vergangenen Jahren deutlich reduziert. Dies wird ebenfalls C!You und der dortigen Möglichkeit zu einem Feedback zur Eignung für die Ausbildungen in der öffentlichen Verwaltung zugeschoben sowie der Transparenz der Anforderungen in den jeweiligen Ausbildungsgängen, die offensiv auf Flyern und der Internetseite veröffentlicht werden. Zudem spricht die Gütegradverteilung in den Eignungstests und hier insbesondere der gestiegene Anteil der „besonders geeigneten“ in den vergangenen Jahren für eine stetige Qualitätssteigerung der Bewerbungen.

Ein weiteres Indiz für erfolgreiches Ausbildungsmarketing stellt die Anzahl der Bewerbungsrücknahmen dar. Es nehmen etwa fünf bis zehn Prozent der Bewerber über alle Stufen des Auswahlverfahrens ihre Bewerbung zurück – mit sinkender Tendenz. Die Quote derer, die

sich nach der Zusage für einen Ausbildungsplatz noch für einen anderen Arbeitgeber entscheiden, liegt etwa 2 bis 3 Prozent. Da diese „Abspringerquote“ bereits zuvor einkalkuliert wird, stellen die Verantwortlichen in den entsprechenden Jahrgang zum Ausgleich bereits zwei bis drei Auszubildende über Bedarf ein.

Im Rahmen der schriftlichen Einstellungstests wird mit Hilfe eines detaillierten Fragebogens abgefragt, durch welche Informationsquellen die Teilnehmer auf die Ausbildungen bei der FHH aufmerksam geworden sind. Die Gruppe der Testteilnehmer wird als relevante Zielgruppe angesehen, da sie im ersten Schritt der Vorauswahl als für die Ausbildung bei der FHH geeignet angesehen wurden. Wie Abbildung 3 zeigt, sind die Hauptinformationsquellen sowohl für den mittleren als auch für den gehobenen Dienst das Internet und „Informationen durch Dritte“. Schulpraktika sind insbesondere für potentielle Bewerber des mittleren Dienstes ein wichtiges Instrument der Berufsfindung. Dasselbe gilt für Printmedien, die ebenfalls in verstärkter Form von Bewerbern des mittleren Dienstes herangezogen werden. Messen und Veranstaltungen nehmen 20 Prozent der Befragten beider Gruppen in Anspruch.



**Abbildung 3: Hauptinformationsquellen für Bewerber zu den Ausbildungsangeboten der Freien und Hansestadt Hamburg**

Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der Auswertung des Fragebogens „Marketing“, internes Dokument der FHH.

Anmerkung: Die Möglichkeit von Mehrfachnennungen führt zu einer Summe von mehr als 100 Prozent.

Erzielt ein Instrument in der Befragung nach den häufigsten Informationsquellen keinen Spitzenplatz, so bedeutet dies nicht, dass dieses Instrument sofort abgeschafft wird. Die Instrumente werden eher als Komplettpaket angesehen und verweisen zum Teil aufeinander. So

enthalten beispielsweise alle Give-Aways einen Aufdruck der Internetseite mit Informationen zur Ausbildung oder zum Internetzugang von C!You.

### **Aktuelle Trends und Herausforderungen**

Trendthema in der hamburgischen Verwaltung ist seit einigen Jahren die Rekrutierung von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund. Der Anteil der Grundschüler mit Migrationshintergrund in Hamburg liegt bei etwa 50 Prozent. Es wird daher als wichtiges Thema und Dauerthema für die Zukunft angesehen. Im Jahr 2006 wurde eine Dachkampagne mit dem Titel „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ zentral für alle Ausbildungsgänge in der hamburgischen Verwaltung ins Leben gerufen. Die Federführung dafür liegt bei der fachlichen Leitstelle des Ausbildungsmarketing. Ziel dieser Kampagne ist es bis zum Jahr 2011 den Einstellungsanteil von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in den Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung auf einen Zielwert von 20 Prozent zu erhöhen und so mittelfristig auch den Beschäftigungsanteil zu heben. Die Kernbereiche des Konzepts sind dabei erstens ein Marketing, das auf potentielle Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund ausgerichtet ist und Schulen, Eltern und Beratungsstellen gezielt mit einbezieht (bspw. Elternflyer in der Muttersprache). Zweitens ein Auswahlverfahren, das einerseits mehr kulturoffene Bestandteile enthält (bspw. Abprüfen von Fähigkeiten eher durch figurliche als durch sprachliche Aufgaben) sowie andererseits eine gezielte Abfrage interkultureller Kompetenz. Drittens eine integrative Betreuung von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund vor und während der Ausbildung. Durch die Umsetzung des Maßnahmenkonzepts hat sich der Einstellungsanteil der Jugendlichen mit Migrationshintergrund im Jahr 2009 bereits auf 14,7 Prozent erhöht (12,4 Prozent in 2008; 10,9 Prozent in 2007; 5,2 Prozent in 2006). Mit ihren Bemühungen um „Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung“ nahm die hamburgische Verwaltung im Jahr 2008 am gleichnamigen Wettbewerb der Kampagne „Vielfalt als Chance“ der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration teil und errang in der Kategorie der öffentlichen Verwaltungen den dritten Platz (vgl. auch Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration).

Die Herausforderung für die Zukunft besteht laut den Verantwortlichen in Hamburg darin, den Jugendlichen die Attraktivität der Verwaltungsberufe nahe zu bringen ohne ein falsches Bild zu zeichnen. Ein Leitsatz des hamburgischen Ausbildungsmarketing ist daher: „Man darf

nur mit dem werben, was man auch erfüllen kann!“. Die Verantwortlichen für das Ausbildungsmarketing in Hamburg sehen dabei keinen Nachteil gegenüber den Unternehmen der Privatwirtschaft durch rechtliche Rahmenbedingungen, denen sie als Verwaltung unterworfen sind. Auch ihre Gespräche mit Vertretern großer Unternehmen auf Messen hätten keine Unterschiede bezüglich der Strukturen und Entscheidungen im Auswahlprozess offenbart. Mit der Größe Hamburgs als Arbeitgeber geht eine gewisse Starrheit der Rekrutierungsprozesse aufgrund ihrer Standardisierung einher. Gegenüber kleineren Unternehmen wird dies als Nachteil wahrgenommen - Unterschiede oder Nachteile gegenüber Großunternehmen sehen die Verantwortlichen nicht.

Die Besonderheiten einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst werden in Hamburg eindeutig als Vorteile angesehen. In diesem Sinne werden sie in den Vordergrund gestellt und offensiv beworben. Die zuständigen Mitarbeiter der FHH nennen als Attraktivitätsfaktoren insbesondere Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Familie, vielfältige Tätigkeiten, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, sichere Arbeitsplätze sowie systematische Fortbildung und Personalentwicklung. Der selbstbewusste Umgang mit den Besonderheiten einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst wird als eindeutiger Erfolgsfaktor gesehen. Bezogen auf die eingesetzten Instrumente sehen die Verantwortlichen der FHH die Zukunft im Bereich des Internet, da sich Jugendliche vorwiegend dort bewegen. Hier gilt es gleichermaßen am Puls der Zeit zu sein und die Wirksamkeit für die eigene Organisation zu hinterfragen. Dabei sollten die einzelnen Instrumente des Ausbildungsmarketing gut in einander greifen.

## 4.4 Interpretation

In Hamburg finden sich viele der Indikatoren und damit auch viele der Erfolgsfaktoren für Personalmarketing, die zuvor für die Privatwirtschaft identifiziert wurden, wieder.

Innerhalb der Dimension „Strategie“ konnten alle Erfolgsfaktoren nachgewiesen werden. Zwar fehlt ein konkretes Strategiepapier zum Ausbildungsmarketing in Hamburg. Dennoch kann das Ausbildungsmarketing als strategisch bezeichnet werden, da es auf Arbeitsmarktforschung und Personalbedarfsplanung fußt, die Verantwortlichen eine klare Vorstellung davon haben, welche Phasen der Personalbeschaffung vom Ausbildungsmarketing erfasst werden und es sich aus dem übergeordneten Ziel der gesetzlich verankerten Bestenauslese ableitet. Es

ist daher zu vernachlässigen, dass das strategische Konzept nicht explizit niedergeschrieben ist.

Das Ausbildungsmarketing hat zudem klare und messbare Ziele. Die Verantwortlichen in Hamburg können ein Ziel für das Ausbildungsmarketing, Kriterien für die Zielerreichung und entsprechende Indikatoren zur Messung dieser benennen. Auch die Zielgruppen sind mit den Schülern sowie ihren Eltern und Schulen klar definiert. Somit liegt auch der zweite Erfolgsfaktor in Hamburg vor. Unterstützung erfährt das Ausbildungsmarketing innerhalb der Leitungsebene durch den Bürgermeister, aber auch durch die Leitung des Personalamtes und des ZAF. In den einzelnen Behörden finden sich wiederum Mitarbeiter, die sowohl die Marketingaktivitäten als auch die Auszubildenden vor Ort betreuen. Auch Zielvereinbarungen existieren zwischen Ausbildungsmarketing und Leitung des ZAF sowie zwischen ZAF und Personalamt für einzelne Projekte, nicht jedoch für konkrete Zahlen. Dennoch ist eine Koppelung an die Organisationsziele einerseits sowie eine Unterstützung durch andere Verwaltungsbereiche andererseits deutlich zu erkennen. Ausbildungsmarketing wird in Hamburg mittlerweile seit sechs Jahren betrieben und das mit deutlicher Konstanz. Die heutige fachliche Leitung des Ausbildungsmarketing war von Anfang an beteiligt, das Budget ist konstant geblieben und es wurden auch in Jahren mit geringeren Einstellungszahlen keine Aktivitäten gestrichen. Innerhalb der Dimension „Strategie“ entsprechen die Aktivitäten der FHH einem erfolgreichen Personalmarketing und bestätigen die im Abschnitt 3.3 identifizierten Erfolgsfaktoren in diesem Bereich.

Auch innerhalb der Dimension „Prozess“ konnten die Erfolgsfaktoren nachgewiesen werden. In Hamburg wird das Image der Verwaltung einerseits zentral, andererseits konkret bei der Zielgruppe im Rahmen von Befragungen auf Messen erhoben. Die Verantwortlichen scheinen sich der Stärken aber auch Schwächen als Arbeitgeber bezogen auf die Attraktivität bei der Zielgruppe bewusst zu sein. Hamburg handelt nach dem Credo „nur mit dem Werben was man auch halten kann“ und unterstreicht beispielsweise die Zusage zur Übernahme nach der Ausbildung durch verbindliche Kontrakte mit den Behörden und Ämtern. So ist das Bild der Organisation, das im Rahmen der Marketingaktivitäten gezeichnet wird, durchaus realistisch, wobei die Vorzüge einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst offensiv in den Vordergrund gestellt werden. In diesem Zusammenhang besteht allerdings die Gefahr, dass die hamburgi-

sche Verwaltung den ohnehin vorhandenen Bias von Bewerbungen einer sicherheitsorientierten Klientel noch verstärkt.

Neben der bereits erwähnten Definition der Zielgruppe einschließlich der Definition wichtiger Mittler, erhebt Hamburg auch Daten zur Berufswahlmotivation der Zielgruppe. Es werden außerdem die eigenen Auszubildenden zu ihren Präferenzen bezüglich geeigneter Instrumente befragt sowie verstärkt das Medium Internet eingesetzt. Dass dennoch nicht auf Texte und Informationen zugunsten werbeträchtiger Bilder verzichtet wird, zeigt, dass die Instrumente nicht nur auf die Zielgruppe sondern auch auf die Organisation, eine Verwaltung, abgestimmt sind. Alle Marketinginstrumente sind im Corporate Design der Stadt Hamburg gehalten und verweisen aufeinander. So enthalten die Give-Aways und Flyer Hinweise auf die Homepage, die Homepage informiert über die kommenden Messebesuche. Auch die Verantwortlichkeiten für die Auswahl der Instrumente sind klar geregelt, der Einsatz wird jährlich und anhand der einzustellenden Nachwuchskräfte festgelegt. Somit decken sich auch im Bereich „Prozess“ die zuvor identifizierten Erfolgsfaktoren mit den in Hamburg beobachteten.

Im Bereich der „Ergebnisse“ zählen die systematische Überprüfung von Effektivität und Effizienz sowie das daraus folgende Revidieren des strategischen Konzepts und/oder der Instrumente zu den Erfolgsfaktoren. Hamburg analysiert jährlich den gesamten Auswahlprozess. Indikatoren zur Messung des Erfolgs sind dabei die Quote von Einstellungen zu Bewerbungen, die Gütegradverteilung in den Eignungstests, die Zahl der Nichtgeeigneten sowie der Zeitpunkt der Stellenbesetzung. Benchmark zur Einschätzung des Erfolgs sind die eigenen Zahlen der vergangenen Jahre. Eine Überprüfung der Effektivität der Ausbildungsmarketingaktivitäten kann insofern festgestellt werden. Eine Überprüfung der Effizienz ist hingegen nicht erkennbar. Das heißt jedoch nicht, dass die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit des Personalmarketing in öffentlichen Verwaltungen keine Rolle spielt oder zu vernachlässigen ist. Im Fall von Hamburg steht das Thema derzeit nicht im Mittelpunkt, da neben einem entsprechenden Budget für das Ausbildungsmarketing auch ausreichende personelle Ressourcen zur Verfügung stehen.

Auch wurden in Hamburg bisher keine Instrumente signifikant verändert oder aufgrund nicht erreichter Ziele wieder abgeschafft. Die Stadt hatte allerdings seit der Einführung des Ausbildungsmarketing auch nie mit Problemen wie mangelnden Bewerberzahlen oder mangelnder

Qualität der Bewerbungen zu kämpfen. Die Zahlen haben sich jährlich verbessert oder sind zumindest konstant geblieben, weshalb die Verantwortlichen bisher nicht eingreifen mussten. Nach eigenen Aussagen spielten ihnen dabei die Finanzkrise mit einem spürbaren Aufwind für öffentliche Verwaltungen sowie die doppelten Abiturjahrgänge durch die Schulzeitverkürzung (Hamburg 2010, Niedersachsen 2011) in die Hände. Interessant für die Untersuchung der Faktoren innerhalb der Dimension „Erfolg“ wäre es daher, was passiert, wenn das Budget in Hamburg signifikant gesenkt werden müsste oder nicht alle Ausbildungsplätze besetzt werden könnten. Dann würde sicher auch hier die Effizienz stärker in den Fokus rücken.

## 4.5 Schlussfolgerungen

Die Analyse der Fallstudie hat gezeigt, dass die zuvor für die Privatwirtschaft identifizierten Erfolgsfaktoren für Personalmarketing auch auf öffentliche Verwaltungen zutreffen.

Personalmarketing sollte für einen dauerhaften Erfolg immer auf Arbeitsmarktforschung und einer strategischen Personalbedarfsplanung fußen. Innerhalb der Dimension „Strategie“ sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren das Vorhandensein eines strategischen Konzepts und die Formulierung klarer und messbarer Ziele. Diese sollten an die Organisationsziele gekoppelt sein. Schließlich sollten die Verwaltungen Personalmarketing kontinuierlich und mit einer langfristigen Orientierung betreiben.

Innerhalb der Dimension „Prozess“ ist es wichtig ein realistisches Bild der Organisation zu zeichnen, die Instrumente des Personalmarketing auf die Zielgruppe(n) und die Organisation abzustimmen sowie Wechselwirkungen und Synergieeffekte der einzelnen Instrumente zu berücksichtigen.

Im Bereich der „Ergebnisse“ müssen die Verwaltungen die Effektivität und Effizienz der einzelnen Instrumente sowie des gesamten Personalmarketing systematisch überprüfen sowie gegebenenfalls das strategische Konzept und/oder einzelne Instrumente revidieren.

Für öffentliche Verwaltungen ist es zudem besonders wichtig das Arbeitgeberimage zu verbessern. Dies kann gelingen indem die Verwaltungen sich einerseits bewusst machen, dass

jedes Verwaltungshandeln Auswirkungen auf das Image der Verwaltung hat. Dementsprechend sollten sie alle Aktivitäten auf einen attraktiven Außenauftritt ausrichten. Und andererseits indem Verwaltungen ihre verwaltungsspezifischen Attraktivitätsfaktoren stärker in den Fokus rücken und selbstbewusst für die Tätigkeiten im öffentlichen Dienst werben. Hier müssen sie sich aber der Gefahr bewusst sein den ohnehin vorhandenen Bias sicherheitsorientierter Bewerber noch zu verstärken.

Zudem müssen öffentliche Verwaltungen sich bewusst sein, dass Personalmarketing ein Mittel zur Kommunikation von Attraktivität und nicht zur Erzeugung von Attraktivität ist. Um dauerhaft eine entsprechende Attraktivität kommunizieren zu können, die auch über die typischen verwaltungsspezifischen Faktoren hinausgeht, müssen innerhalb der Verwaltungen Veränderungen eintreten und Reformen vorangetrieben werden.

Speziell wenn es um die Rekrutierung qualifizierter Nachwuchskräfte für den öffentlichen Dienst geht, sollten Verwaltungsmanager die folgenden Faktoren berücksichtigen, um ihr Ausbildungsmarketing erfolgreich zu gestalten:

- Zur Ansprache junger Menschen sollten moderne Medien wie das Internet in Form eines ansprechenden Internetauftritts, Online-Bewerbungssystemen oder Blogs genutzt werden.
- Junge Menschen haben häufig keine genaue Vorstellung von den Tätigkeiten in der Verwaltung. Es ist daher wichtig ihnen einen Einblick in die Vielfalt der Verwaltungsaufgaben zu geben. Dies kann beispielsweise mit Hilfe von Online-Self-Assessments oder Praktika gelingen.
- Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Anteils junger Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland ist es notwendig diese Zielgruppe in die Aktivitäten des Ausbildungsmarketing gezielt zu integrieren (z.B. Flyer in türkischer Sprache).
- Schließlich ist es wichtig Eltern und Schulen als Mittler einzubeziehen. Sie sind für die jungen Menschen die Hauptinformationsquellen und wichtigsten Ratgeber bei der Berufswahl. Dabei sollten die Verwaltungen speziell auf sie abgestimmte Instrumente wie Schulveranstaltungen oder Elternflyer nutzen.

Nicht zuletzt benötigt ein erfolgreiches Ausbildungsmarketing auch ein gewisses Budget und personelle Ressourcen, gerade während der Implementierung. Diese zahlen sich im Rahmen eines langfristig und systematisch angelegten Personalmarketing aus: Verwaltungen erreichen dadurch einen erleichterten Zugang zu qualifiziertem Personal und damit schließlich ein erfolgreiches Bestehen im War for Talents.

## **5 Abschließende Betrachtung**

Verwaltungen werden in der Zukunft komplexer werdende Aufgaben mit weniger aber dafür älterem Personal bewältigen müssen. Im diesem Zusammenhang gewinnt neben der Anwerbung qualifizierter Nachwuchskräfte auch die kontinuierliche Fort- und Weiterbildung des vorhandenen Personals an Bedeutung. So gelten eine strategische Personalentwicklung der vorhandenen Mitarbeiter und die Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte als die Mittel gegen den demografischen Wandel. Die abschließende Betrachtung zeigt daher kurz Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser beiden Teilbereiche des Personalmanagements auf. Ein Fazit und der Blick auf weiteren Forschungsbedarf schließen das Kapitel ab.

### **5.1 Personalentwicklung - Gemeinsamkeiten und Unterschiede**

Personalmarketing und Personalentwicklung schließen sich nicht aus – sie korrespondieren vielmehr. So zählt Personalentwicklung zu den Instrumenten des internen Personalmarketing und soll in dieser Funktion zu einer Bindung der vorhandenen Mitarbeiter beitragen. Gleichzeitig wird es Aufgabe der Personalentwicklung sein, die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung durch Karrierechancen und Weiterbildungsmöglichkeiten zu erhöhen (vgl. Robert Bosch Stiftung 2009, S. 85 f.). Sie kann somit zugleich Werbemittel im Rahmen des (externen) Personalmarketing sein.

Die beiden Themenbereiche haben viele Berührungspunkte. Daher liegt es nahe, dass sowohl Konzeptionsaufbau als auch Erfolgsfaktoren für Personalmarketing und Personalentwicklung Gemeinsamkeiten aufweisen. So ähneln die Phasen des Funktionszyklus der Personalentwicklung nach Becker (2005, S. 17) zu großen Teilen den Phasen einer Personalmarketing-

Konzeption. Die folgende Abbildung 4 stellt im Innern den Funktionszyklus nach Becker dar, ergänzt durch seine Entsprechungen aus dem Personalmarketing außerhalb des Kreises.



**Abbildung 4: Der Funktionszyklus der Personalentwicklung und seine Entsprechungen im Personalmarketing**

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Becker 2005, S. 17.

Den ersten fünf Schritten im Funktionszyklus der Personalentwicklung stehen vergleichbare Elemente einer Personalmarketingkonzeption gegenüber. So entspricht die Bedarfsermittlung für Personalentwicklung der Arbeitsmarktforschung und Personalbedarfsplanung. Sowohl bei der Personalentwicklung als auch beim Personalmarketing kommt dem Setzen messbarer Ziele eine große Bedeutung zu. Die Schritte drei und vier des Personalentwicklungszyklus entsprechen der Instrumentenauswahl und der Durchführung der Personalmarketingmaßnahmen. Eine Erfolgskontrolle ist im Personalmarketing ebenso wichtig wie in der Personalentwicklung.

Übereinstimmungen gibt es nicht nur beim konzeptionellen Aufbau, sondern auch bei den Realisierungsdefiziten: So sind auch in der Personalentwicklung eine fehlende Bedarfsermittlung und mangelnde Erfolgskontrolle häufige Fehler (vgl. Becker 2004, Sp. 1502).

Trotz aller Gemeinsamkeiten: Im Punkt Transfersicherung weisen Personalmarketing und Personalentwicklung einen deutlichen Unterschied auf. Transfersicherung im Funktionszyklus der Personalentwicklung meint, dass Personalentwicklungsmaßnahmen erst dann erfolgreich abgeschlossen sind, wenn die Beschäftigten das Gelernte am Arbeitsplatz dauerhaft zur Bewältigung ihrer Aufgaben anwenden (vgl. Becker 2004, Sp. 1510). Der Erfolg von Personalentwicklung ist somit gleichbedeutend mit einer Sicherung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung in der Zukunft. Erfolg im Personalmarketing tritt jedoch bereits mit einer Stärkung und Sicherung von Attraktivität und Akquisitionspotential der Organisation bei relevanten Zielgruppen im Hinblick auf die Mitarbeitergewinnung ein (vgl. Abschnitt 2.3). An dieser Stelle wird der Unterschied zwischen Personalentwicklung und Personalmarketing deutlich: Personalmarketing allein hat keinen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Verwaltung in der Zukunft. Dies kann nur die Personalbeschaffung insgesamt leisten, von der das Personalmarketing lediglich einen Teilbereich darstellt.

## 5.2 Fazit und weiterer Forschungsbedarf

Öffentliche Verwaltungen werden im *war for talents* mit den Privatunternehmen aber auch mit anderen Verwaltungen nur bestehen und die besten Nachwuchskräfte in einem schrumpfenden Markt für sich gewinnen können, wenn sie sich aktiv als attraktive Arbeitgeber vermarkten. Das Problem ist vielerorts gar nicht ein tatsächlicher Mangel an vielseitigen Aufgaben, sondern das tradierte Image einer langweiligen Verwaltung und die Unwissenheit Jugendlicher über die Aufgaben innerhalb dieser. Werden weiterhin Budget- und Ressourcenknappheit sowie rechtliche Rahmenbindungen in den Vordergrund gestellt, wird die Lücke an qualifizierten Nachwuchskräften immer größer.

Um Personalmarketing erfolgreich im öffentlichen Sektor einsetzen zu können ist es nötig sich mit Faktoren auseinanderzusetzen, die dies ermöglichen. Die vorliegende Arbeit hat aufbauend auf den Erfahrungen der Privatwirtschaft gezeigt wo die Erfolgsfaktoren für Personalmarketing liegen. Diese wurden im Rahmen der Fallstudie auch für öffentliche Verwaltungen bestätigt. In einem zweiten Schritt wurden zudem spezielle Faktoren für Personalmarketing öffentlicher Verwaltungen und für die gezielte Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte herausgearbeitet. Werden diese Faktoren bei der Implementierung berücksichtigt, haben öffentliche Verwaltungen gute Chancen qualifizierte Nachwuchskräfte für sich zu gewinnen

und dem demografischen Wandel so entgegenzuwirken. Dabei müssen öffentliche Verwaltungen sich bewusst sein, dass Personalmarketing ein Mittel zur Kommunikation von Attraktivität und nicht zu ihrer Erzeugung ist. Um dauerhaft bestehen zu können müssen zusätzlich innerhalb der Verwaltungen Veränderungen eintreten und Reformen vorangetrieben werden.

### **Weiterer Forschungsbedarf**

In Deutschland ist die Führungsebene der öffentlichen Verwaltung überdurchschnittlich stark vom demografischen Wandel betroffen. So sind es besonders viele Führungskräfte, die heute zwischen 55 und 60 Jahre alt sind und somit in den nächsten Jahren in den Ruhestand ausscheiden werden (vgl. OECD 2007, S.11). Dieser Umstand kann für die deutschen Verwaltungen zu gravierenden Probleme führen. Für ein erfolgreiches Bestehen des öffentlichen Sektors in Deutschland wird es also nicht nur relevant sein wie qualifizierte Nachwuchskräfte angeworben und vorhandene Mitarbeiter weiterentwickelt werden können, sondern auch wie Managementwissen und Führungsqualitäten an die nachfolgende Generation weitergeben werden können. Hier ist es interessant welchen Beitrag Public Leadership, Personalentwicklung und Wissensmanagement leisten können.

In der Vergangenheit wurde das Ausbildungssystem im deutschen öffentlichen Dienst umfassend kritisiert und seine Modernisierung gefordert (vgl. statt vieler Reichard/Röber 2009). Hier könnte auch für das Personalmarketing eine Chance liegen, wenn bei einer Neuordnung die Erzeugung und die Kommunikation von Attraktivität Hand in Hand gehen. In diesem Zusammenhang wäre es interessant zu untersuchen wie unter dem Gesichtspunkt der Vermarktbarkeit die optimale Verwaltungsausbildung in Deutschland gestaltet sein sollte.

# Anhänge

## Anhang A

### Fragebogen zur Strukturierung der Fallstudie

#### 1. Entstehungsgeschichte und organisatorische Ansiedlung des Ausbildungsmarketing

- Wie viele Mitarbeiter beschäftigen sich in Ihrem Hause mit Ausbildungsmarketing? Gehen diese Mitarbeiter auch anderen Aufgaben nach? Wieviel Prozent ihrer Arbeitszeit beschäftigen sie sich etwa mit Ausbildungsmarketing?
- Wo ist die Abteilung/Unterabteilung/Fachgruppe Ausbildungsmarketing angesiedelt? Organigramm
- Seit wann besteht dieser Teil der Unterabteilung/die Fachgruppe Ausbildungsmarketing und was war der Auslöser für die Gründung?
- Haben Sie sich beim Aufbau der Fachabteilung an Vorbildern aus Privatwirtschaft oder Verwaltung orientiert?
- Gab es Personen auch aus dem Leitungsbereich, die das Projekt des Ausbildungsmarketing signifikant vorangetrieben haben?
- Welches Budget steht jährlich für die Aktivitäten des Ausbildungsmarketing zur Verfügung?
- Hat sich das Budget in den vergangenen Jahren signifikant verändert oder ist es weitgehend konstant geblieben? Falls es Änderungen gab, in welche Richtung und warum?

#### 2. Ausbildungsangebot

- Welche verschiedenen Ausbildungsberufe werden von Ihnen angeboten – allgemeiner nicht-technischer gehobener und mittlerer Dienst?
- Wie viele Ausbildungsplätze bieten Sie jährlich an im gehobenen und mittleren allgemeinen nicht-technischer Dienst?
- Konnten in den vergangenen Jahren immer alle Ausbildungsplätze besetzt werden?
- Gab es in den letzten Jahren „Abspringer“? Gemeint sind hier zukünftige Auszubildende, die bereits einen Vertrag unterschrieben haben und sich dann vor Beginn der Ausbildung doch für einen anderen Arbeitgeber entschieden haben?
- Wann beginnt die Bewerbungsfrist für die genannten Ausbildungen und wann endet sie und wann waren die Ausbildungsplätze besetzt?

### 3. Personalbedarfsplanung und Arbeitsmarktforschung

- Worauf basiert die Zahl der jährlich einzustellenden Auszubildenden? Liegt dem eine Personalbedarfsplanung zugrunde? Falls ja, erläutern Sie diese bitte genauer.
- Betreiben Sie primär oder sekundär Arbeitsmarktforschung? D.h. Informationen zu Demographie, Schulabgängerzahlen, Berufswahlmotivation Jugendlicher etc.
- Wenn ja, welche Informationen werden genau erhoben und auf welchen Wegen?

### 4. Strategisches Konzept und Ziele

- Definieren Sie bitte kurz das primäre Ziel Ihres Ausbildungsmarketing.
- Wo ist dieses Ziel fixiert? Gibt es ein Strategiepapier dazu in Form einer Ausbildungsmarketingstrategie?
- Ist dieses Ziel Teil eines übergeordneten Organisations- oder Personalziels oder eines Leitbildes?
- Was macht entsprechend Ihres Ziels für Sie erfolgreiches Personalmarketing/Ausbildungsmarketing aus? Wann sind Sie erfolgreich? Qualitativ und/oder quantitativ
- Wie ist Ihre Zielgruppe definiert? Wer gehört zu(r) Zielgruppe(n) Ihres Ausbildungsmarketing?
- Gibt es konkrete Zielvereinbarungen mit übergeordneten Stellen?
- Gibt es konkrete Maßnahmen anderer Verwaltungsbereiche, die Ihre Arbeit unterstützen? Beispielsweise Auslage von Flyern in den Verwaltungen, gezielte Ansprache junger Menschen bspw. bei der Abholung des Ausweises, gezielte Nachwuchswerbung durch Mitarbeiter im Familien- und Freundeskreis?
- Welche Phasen der Personalbeschaffung umfasst in Ihrer Definition das Personalmarketing? Von der ersten Ansprache bis zur Einstellung. Endet das Ausbildungsmarketing mit der Einstellung oder vorher, hinterher?
- Sehen Sie das Auswahlverfahren als Teil des Ausbildungsmarketing?
- Wenn ja, wie trägt ihr Auswahlverfahren zu einer Erhöhung der Attraktivität bei?

### 5. Instrumente und Maßnahmen des Ausbildungsmarketing

- Wer entscheidet über durchzuführende Maßnahmen des Ausbildungsmarketing?
- Welche Instrumente kommen zum Einsatz? Bitte ankreuzen.

| <b>Instrument</b>          | <b>Ja</b> | <b>Nein</b> |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Flyer                      |           |             |
| Plakate                    |           |             |
| Zeitungsannoncen           |           |             |
| Film                       |           |             |
| Foliensätze/Präsentationen |           |             |
| Ausbildungsmessen          |           |             |
| Schulveranstaltungen       |           |             |
| Give Aways                 |           |             |
| Online-Bewerbung           |           |             |
| Schülerpraktika            |           |             |

Sollten Sie außerhalb dieser Maßnahmen noch weitere hier nicht aufgeführte einsetzen, bitte ergänzen.

- Welche sind Ihrer Meinung nach dabei am wirkungsvollsten? Warum?
- Sind die Maßnahmen des Ausbildungsmarketing regional begrenzt? Wo kommen sie konkret zum Einsatz?
- Ist das Design aller Werbemittel einheitlich (Corporate Design)? Ist dieses an das Design der Behörde bspw. des Stadtmarketing gekoppelt?

## 6. Ergebnisse und Kontrolle

- Wie werden die Ergebnisse des Ausbildungsmarketing evaluiert?
- Was sind die Indikatoren zur Messung des Erfolgs? - Anzahl der Bewerbungen? – Qualität der Bewerbungen? - Zeitpunkt der Stellenbesetzung? - Zahl der Abspringer? Sonstige
- Wie oft werden diese erhoben?
- Woran orientieren Sie sich, um festzustellen, ob sie erfolgreich sind? Eigene Zahlen des Vorjahres – allgemeine Benchmark – andere Verwaltungen?
- Was hat sich insgesamt seit der Einführung des Personalmarketing verbessert? Bessere Bewerber, mehr Bewerber, weniger Bewerber?
- Wie ist das Image Ihrer Verwaltung bei der Zielgruppe?

- Wie erheben Sie das Arbeitgeberimage ihrer Verwaltung bei der Zielgruppe?
- Erheben Sie im Laufe des Bewerbungsprozesses, worüber der Bewerber auf Sie aufmerksam geworden ist? Wenn ja, wann und wie wird das genau erhoben?
- Welche Konsequenzen gibt es bei Nicht-Erreichung des definierten Ziels oder einem besonders schlechten Ergebnis eines Instruments?

## **7. Aktuelle Trends und Herausforderungen**

- Welche Unterschiede oder Nachteile in Form von rechtlichen Rahmenbedingungen sehen Sie im Vergleich zu Unternehmen der Privatwirtschaft beim externen Personalmarketing einer Verwaltung im Bereich der Ausbildung?
- Mit welchen Schwierigkeiten und Herausforderungen wurden Sie bei der Einführung des Ausbildungsmarketing konfrontiert innerhalb wie außerhalb der Verwaltung?
- Was sind Ihrer Ansicht nach die aktuellen Schwerpunktthemen des Personal-/Ausbildungsmarketing?
- Was sind Ihrer Ansicht nach die besonderen Herausforderungen in der Zukunft?
- Welche Ratschläge würden Sie Verwaltungsmanagern geben, die planen Ausbildungsmarketing einzuführen?

## Anhang B

### Dokumente und Quellen der Freien und Hansestadt Hamburg

#### Flyer und Plakate:

Flyer zur Ausbildung im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst (Stand: Mai 2009)

Flyer zur Ausbildung im mittleren allgemeinen Verwaltungsdienst (Stand: Mai 2009)

Flyer zur Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ für Ausbildungen im mittleren Dienst (Stand: Mai 2009)

Flyer zur Dachkampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ für Ausbildungen im gehobenen Dienst (Stand: Mai 2009)

Elternflyer „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei“ – deutsch (Stand: Mai 2009)

Elternflyer „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei“ – türkisch (Stand: Mai 2009)

Elternflyer „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei“ – russisch (Stand: Mai 2009)

Flyer Schülerpraktikum in der Hamburger Verwaltung (Stand: April 2010)

Plakatvorlage „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“

#### Ausgaben der Zeitschrift Blickpunkt Personal

blickpunkt personal, Ausgabe 1/2005, 9. Jahrgang, März 2005, Hamburg.

blickpunkt personal, Ausgabe 3/2005, Personalstrukturbericht, Juli 2005, Hamburg.

blickpunkt personal, Ausgabe 4/2005, 9. Jahrgang, November 2009, Hamburg.

blickpunkt personal, Ausgabe 3/2006, Personalbericht 2006, Band 1, Personalstrukturbericht, Juli 2006, Hamburg.

blickpunkt personal, Ausgabe 3/2006, Personalbericht 2006, Band 2, Personalmanagementbericht, Juli 2006, Hamburg.

blickpunkt personal, Ausgabe 4/2006, 10. Jahrgang, November 2006, Hamburg.

blickpunkt personal, Ausgabe 1/2007, 11. Jahrgang, März 2007, Hamburg.

blickpunkt personal, Ausgabe 3/2007, Personalbericht 2007, Band 1, Personalstrukturbericht, Juli 2007, Hamburg.

blickpunkt personal, Ausgabe 3/2007, Personalbericht 2007, Band 2, Personalmanagementbericht, September 2007, Hamburg.

blickpunkt personal, Ausgabe 2/2008, 12. Jahrgang, Juni 2008, Hamburg.

blickpunkt personal, Ausgabe 3/2008, Personalbericht 2008, Band 1, Personalstrukturbericht, Juli 2008, Hamburg.

blickpunkt personal, Ausgabe 3/2008, Personalbericht 2008, Band 2, Personalmanagementbericht inkl. Matrizenanhang, August 2008, Hamburg.

blickpunkt personal, Ausgabe 4/2008, 12. Jahrgang, Dezember 2008, Hamburg.

blickpunkt personal, Ausgabe 3/2009, Personalbericht 2009, Band 1, Personalstrukturbericht, August 2009, Hamburg

blickpunkt personal, Ausgabe 3/2009, Personalbericht 2009, Band 2, Personalmanagementbericht inkl. Matrizenanhang, August 2009, Hamburg.

### **Präsentationen und Vorträge:**

„C!You – start-learning@hamburg“, Fachvortrag im Rahmen einer Ausbildungsmesse am 12. September 2008 – internes Dokument

„C!You – start-learning@hamburg“ Online Self-Assessment, Präsentation im Rahmen des European Public Sector Award, Maastrich, 6. November 2009 – internes Dokument

„Für die Zukunft gerüstet? Arbeitgeberattraktivität – ein Thema der öffentlichen Verwaltung?“ Präsentation von Volker Bornoden, Leiter des Personalamtes im Rahmen der Messe Zukunft Personal, 23. September 2009, Köln – internes Dokument

„Arbeitgeber Freie und Hansestadt Hamburg – Ausbildung und Studium“ Marketing Präsentation, März 2010 – internes Dokument

„Kampf um Talente – Demographische Entwicklung und Rekrutierungspolitik“, Präsentation von Katharina Dahrendorf im Rahmen des Europäischen Verwaltungskongresses (EVK) 2009 in Bremen, 3. Dezember 2009 – internes Dokument

„Personal im demografischen Wandel – Attraktivität des öffentlichen Dienstes für Neueinsteiger, Präsentation von Angelika Grubert an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer, 17. Oktober 2008 – internes Dokument

### **Sonstige interne Dokumente:**

„Geplante Messeinsätze 2009“ – internes Dokument

„Geplante Messeinsätze 2010“ – internes Dokument

Auswertung des Fragebogens „Marketing“ mit Ergebnissen zu den Hauptinformationsquellen für Bewerber – internes Dokument

Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft: „Bericht der Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung 2008 zur Erhebung des Migrationshintergrundes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der hamburgischen Verwaltung“ vom 10.03.2009 – internes Dokument

Evaluation des fremdsprachlichen Elternflyers „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei? Wie wäre es, wenn wir Ihre Tochter oder Ihren Sohn ausbilden?“ Februar 2009 – internes Dokument

Kurzbericht Umsetzung Maßnahmenkonzept „Integration von jungen Menschen mit Migrationshintergrund in die Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung – Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ von Stefan Müller – internes Dokument

Online Selbsteinschätzung für das ZAF „C!You – start-learning@hamburg“ Bericht von Oliver Voigt, Fachliche Leitstelle C!You, 1. Juli 2009 – internes Dokument

Leitbild des Personalamtes

Organigramm des Freien und Hansestadt Hamburg

Organigramm des Personalamtes

### **Pressemitteilungen:**

Pressestelle des Senats: „Online-Selbsteinschätzung als Internetangebot zur Berufsorientierung“ – Pressemitteilung

Pressestelle des Senats: „Europäische Auszeichnung für Online-Selbsteinschätzung zur Berufsorientierung für Verwaltungsnachwuchs“ – Presseerklärung vom 11. November 2009

Pressestelle des Senats: „Auszeichnung des Hamburger Senats für erfolgreiche Teilnahme am Wettbewerb *Vielfalt als Chance – Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung*“, Presseerklärung vom 9. April 2008.

Pressestelle des Senats: „*Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?* - mehr kulturelle Vielfalt in Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung“, Presseerklärung vom 10. November 2008.

Pressestelle des Senats: „Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung in der hamburgischen Verwaltung zur Erhebung eines Migrationshintergrundes“, Presseerklärung vom 10. März 2009.

### **Internetquellen:**

Internetseite des Online-Self-Assessment C!YOU: <http://www.cyou-startlearning.hamburg.de/zaf/index.php>, zuletzt besucht am 21.06.2010.

Informationen über die Kampagne „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“ auf der Homepage der FHH unter <http://www.hamburg.de/bist-du-dabei/62924/bist-du-dabei.html>, zuletzt besucht am 21.06.2010.

Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration: „Vielfalt als Chance“, <http://www.vielfalt-als-chance.de/>, zuletzt besucht am 17.06.2010.

European Public Sector Award (EPSA) (2009): [www.epsa2009.eu](http://www.epsa2009.eu), zuletzt besucht am 18.06.2010.

Informationen zur Ausbildungsinitiative 2009/2010,  
<http://www.hamburg.de/ausbildung/1391046/ausbildungsinitiative.html>, zuletzt besucht am 21.06.2010.

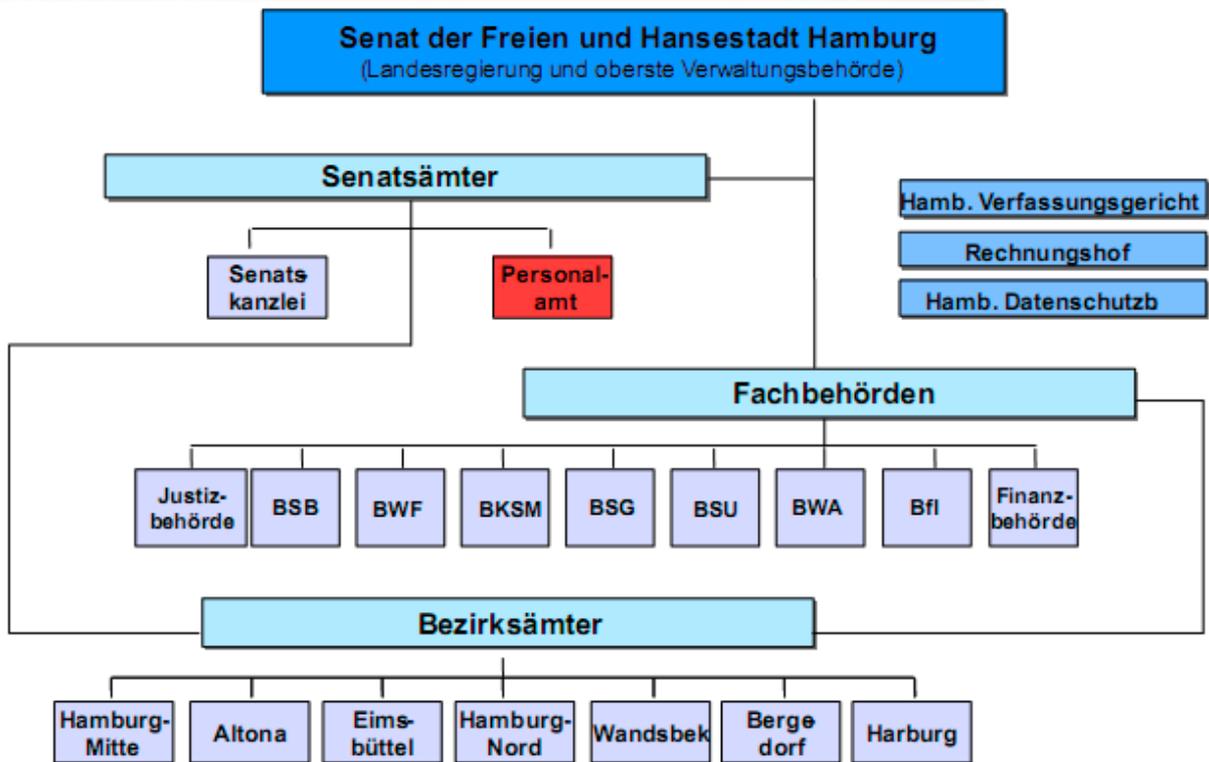
## **Anhang C**

### **Experten der Freien und Hansestadt Hamburg**

- Rolf Bendixen, Leiter des Bereiches Ausbildung
- Stefan Müller, Fachliche Leitung Ausbildungsmarketing / Auswahlverfahren allgemeine Verwaltung sowie Projektleitung „Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?“
- Herr Oliver Voigt, Fachliche Leitstelle des Online Self-Assessment C!You

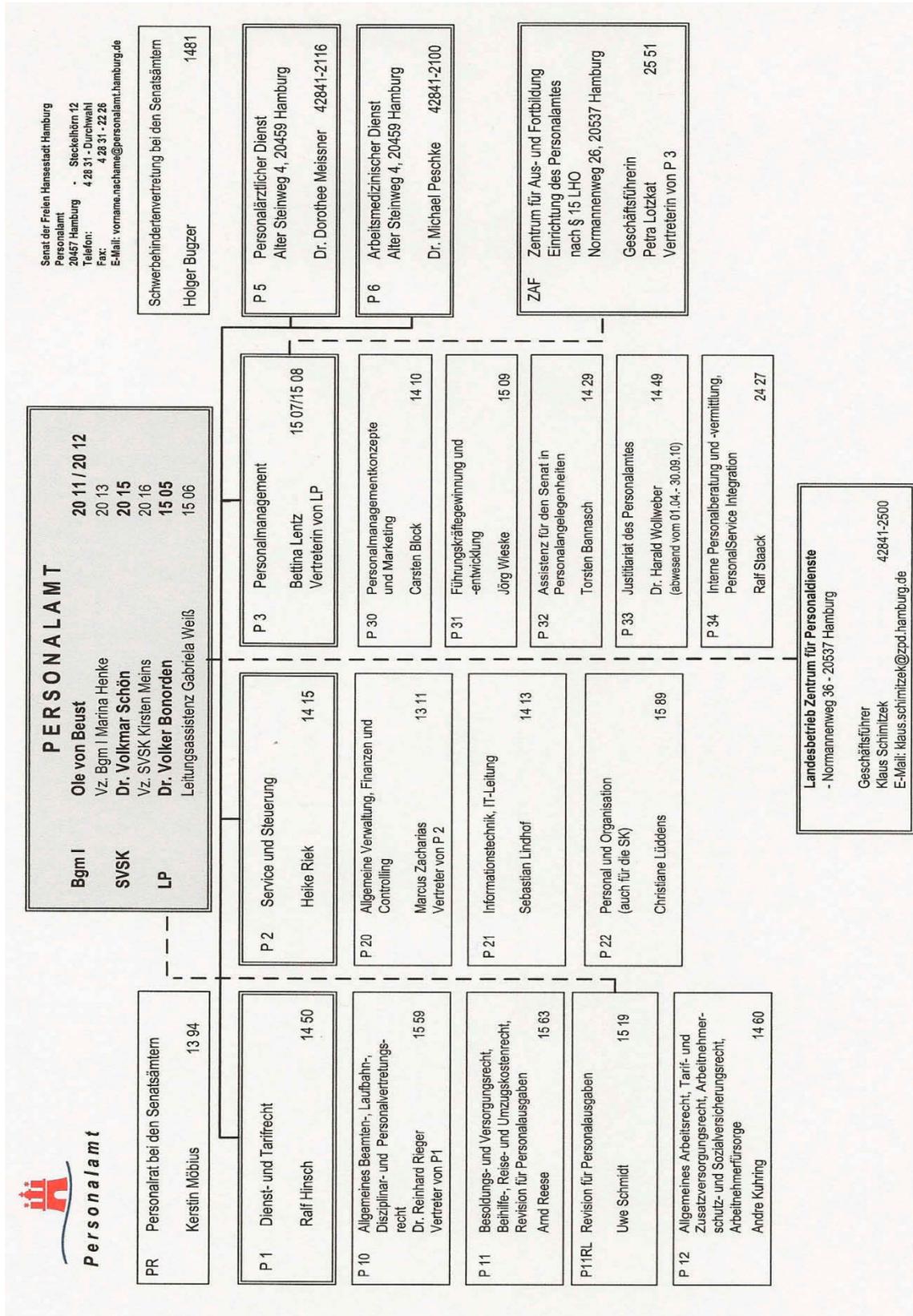
## Anhang D

### Organigramm der Freien und Hansestadt Hamburg



# Anhang E

## Organigramm des Personalamtes der Freien und Hansestadt Hamburg



# Literatur- und Quellenverzeichnis

- ARMUTAT, S. (2005): Identität schaffen, in: PERSONAL – Zeitschrift für Human Resource Management, Heft 10/2005, S. 8 – 11.
- BATTIS, U. (2009): Stand und Weiterentwicklung des deutschen Öffentlichen Dienstes, in: DER MODERNE STAAT - Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Heft 1/2009, S. 93 – 107.
- BAYERISCHES STAATMINISTERIUM DER FINANZEN (Hrsg.) (2003): Das Image des Öffentlichen Dienstes – Vorurteile – Fakten, Juli 2003.
- BEAUFTRAGTE DER BUNDESREGIERUNG FÜR MIGRATION, FLÜCHTLINGE UND INTEGRATION: Vielfalt als Chance, Wettbewerb „Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung“, URL: <http://www.vielfalt-als-chance.de/index.php?id=88>, zuletzt besucht am 21.07.2010.
- BECK, Ch. (Hrsg.) (2008): Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting, Köln: Wolters Kluver.
- BECKER, M. (2004): Personalentwicklung, In: GAUGLER, Eduard et al. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 1500 – 1510.
- BECKER, M. (2005): Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- BERTELSMANN-STIFTUNG/DGFP e.V. (Hrsg.) (2005): Cockpit Arbeitgeber-Attraktivität : Messen - Steuern - Gestalten ; Instrument zur Selbstanalyse und Gestaltung der Arbeitgeber-Attraktivität, Bielefeld : Bertelsmann.
- BIENZEISLER, B./BERNECKER, S. (2008): Fachkräftemangel und Instrumente der Personalgewinnung, Kurzstudie im technischen Umfeld, Fraunhofer IAO, Stuttgart: Fraunhofer IRB-Verlag.
- BROCKHAUS-ENZYKLOPÄDIE ONLINE, Artikel zu Erfolg, URL: [http://www.brockhaus-encyklopaedie.de/be21\\_article.php](http://www.brockhaus-encyklopaedie.de/be21_article.php), zuletzt besucht am 09. Juni 2010.
- BUNDESMINISTERIUM DES INNERN (BMI) (Hrsg.) (2007): Der öffentliche Dienst in Deutschland – Ein Überblick, Berlin.

- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (BMBF) (Hrsg.) (2010): Berufsbildungsbericht 2010, Bonn und Berlin.
- CDU/CSU/FDP (2009): Wachstum. Bildung. Zusammenhalt. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und FDP, 17. Legislaturperiode, Berlin.
- CONRAD, P. (2003): Strategisches Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen, in: ECKARDSTEIN, D. von/RIDDER, H.-G. (Hrsg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 251 - 270.
- DGFP e.V. (Hrsg.) (2004a): Was Arbeitgeber attraktiv macht. Ergebnisse einer Wunschprofilhebung bei potentiellen Bewerbern. Praxis Papiere. Ausgabe 4/2004.
- DGFP e.V. (Hrsg.) (2004b): Personalmarketing – ein unterschätzter Erfolgsfaktor. Ergebnisse einer Tendenzbefragung, Praxis Papiere, Ausgabe 8/2004.
- DGFP e.V. (Hrsg.) (2004c): Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen - Experteninterviews zu Status quo und Herausforderungen, Praxis Papiere, Ausgabe 10/2004.
- DGFP e.V. (Hrsg.) (2006): Erfolgsorientiertes Personalmarketing, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, Düsseldorf : Bertelsmann.
- DINCHER, R. (2007): Personalmarketing und Personalbeschaffung: Einführung und Fallstudie zur Anforderungsanalyse und Personalakquisition, 2. Aufl., Neuhofen/Pf.: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement.
- DOKUMENTATION UND TRANFER DER VERWALTUNGSMODERNISIERUNG IN SCHLESWIG-HOLSTEIN, URL:  
[http://www.informdoku.de/infothek/veranstaltungen/08\\_10\\_29\\_personalmarketing.php](http://www.informdoku.de/infothek/veranstaltungen/08_10_29_personalmarketing.php), zuletzt besucht am 19. Juli 2010.
- EUROPEAN PUBLIC SECTOR AWARD (EPSA) (2009): [www.epsa2009.eu](http://www.epsa2009.eu), zuletzt besucht am 18.06. 2010.
- FAZ-INSTITUT/DBV-WINTERTHUR VERSICHERUNGEN (Hrsg.) (2006): Dossier Öffentlicher Dienst – Untersuchung zu Einstellungsmustern von Bürgern und Mitarbeitern des Öffentlichen Dienstes, Frankfurt.
- FELSER, G. (2010): Personalmarketing, Praxis der Personalpsychologie Band 21, Göttingen u.a.: Hogrefe.

- GMÜR, M./KARCZINSKI, D./MARTIN, P. (2002): Employer Branding – Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing, in: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, Heft 10/2002, S. 12 – 15.
- GOERKE, S./WICKEL-KIRSCH, S. (2002): Internes Marketing für Personalarbeit: Wie Branding Kundenansprache und Image verbessert, Neuwied u.a.: Luchterhand.
- HAUBROCK, A./ÖHLSCHLEGEL-HAUBROCK, S. (2009): Personalmanagement, 2. Aufl., Stuttgart : Kohlhammer.
- HOPP, H./GÖBEL, A. (2008): Management in der öffentlichen Verwaltung: Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 3. Auflage, Stuttgart : Schäffer-Poeschel.
- HUMMEL, T. R./WAGNER, D. (Hrsg.) (1996): Differentielles Personalmarketing, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- KGSt (1992a): Chefbericht Marketing. Einführung in das Personalmarketing, Bericht Nr. 11/1992, Köln: KGSt.
- KGSt (1992b): Arbeitshilfe Personalmarketing. Vorsorge für erfolgreiche Personalgewinnung und –erhaltung, Bericht Nr. 12/1992, Köln: KGSt.
- KGSt (1993): Das Neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung, Bericht Nr. 5/1993, Köln: KGSt.
- KGSt (2009): Management des demographischen Wandels. Strategie und Organisation, Bericht Nr. 1/2009, Köln: KGSt.
- KIRBACH, Ch./ROTHERMEL, K. (2005): Nachwuchs quo vadis? – Perspektiven für erfolgreiches Personalmarketing im öffentlichen Dienst, in: GOURMELON, A./KIRBACH, Ch./ETZEL, S. (Hrsg.): Personalauswahl im öffentlichen Sektor, Baden-Baden: Nomos, S. 247 - 267
- KLEB, T./SCHWEDES, F. (2002): Modernes Personalmarketing – Wege zum erfolgreichen Recruiting, in: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, Heft 10/2002, S. 6 – 11.
- KLIMECKI, R./GMÜR, M. (2005): Personalmanagement: Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven, 3. Aufl., Stuttgart : Lucius & Lucius.

- KOCH, R. (2004): Personalmanagement im öffentlichen Dienst, In: GAUGLER, E. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 1566 – 1574.
- KOLB, M. (2008): Personalmanagement: Grundlagen – Konzepte – Praxis, Wiesbaden: Gabler.
- KULTUSMINISTERKONFERENZ (2007): Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2005 – 2020, Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz, Nr. 182, Mai 2007.
- LAN, G. Z./RILEY, L./CAYER, N. J. (2005): How Can Local Government Become an Employer of Choice for Technical Professionals? Lessons and Experiences From the City of Phoenix, in: Review of Public Personnel Administration, Volume 25, No. 3, September 2005, S. 225 – 242.
- LAVIGNA, R. J./HAYS, S. W. (2004): Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices, in: Public Personnel Management, Volume 33, No. 3, Fall 2004, S. 237 – 253.
- LLORENS, J. J. (2009): A Renewed Emphasis on Hiring: A Closer Look at the Local Government's End-to-End Hiring Roadmap, in: Review of Public Personnel Administration; Volume 29, No. 4, Dezember 2009, S. 373 – 381.
- OECD (2007): Ageing and the Public Service: Challenges for Financial and Human Resources, OECD Journal on Budgeting, Vol. 7, No. 4, Paris.
- PROELLER, I. (2006): Trends in Local Government in Europe, in: Public Management Review, Vol. 8, Issue 1, 2006, S. 7 – 29.
- REICHARD, Ch. (1998): Zur Naivität aktueller Konzepttransfers im deutschen Public Management, in: EDELING, T./JANN, W./WAGNER, D. (Hrsg.): Öffentliches und privates Management: Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?, Opladen: Leske + Budrich.
- REICHARD, Ch. (2004): Was wird aus dem öffentlichen Dienst in Deutschland? Vortrag bei der Landesakademie für öffentliche Verwaltung Brandenburg am 13. 5. 2004.
- REICHARD, Ch./RÖBER, M. (2009): Verwaltungsentwicklung und Ausbildungsreformen – Aktuelle Tendenzen in einer unendlichen Geschichte, in: DER MODERNE STAAT, Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Heft 1/2009, S. 109 - 131.

- REICHARD, Ch./SCHRÖTER, E. (2009): Der Öffentliche Dienst im Wandel der Zeit: Traditierte Probleme, aktuelle Herausforderungen und künftige Reformperspektiven, in: DER MODERNE STAAT, Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Heft 1/2009, S. 17 – 36.
- ROBERT BOSCH STIFTUNG (Hrsg.) (2009): Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, Studie in der Reihe „Alter und Demographie“, Stuttgart.
- SCHÄFER, W. (2004): Wirtschaftswörterbuch, Band I: Englisch-Deutsch, 7. Auflage, München: Vahlen.
- SCHEDLER, K./PROELLER, I. (2009): New Public Management, 4. Auflage, Bern u.a.: Haupt Verlag.
- SCHEDLER, K./SIEGEL, J. P. (2005): Strategisches Management in Kommunen : ein integrativer Ansatz mit Bezug auf Governance und Personalmanagement, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- SHIM, D.-S. (2001): Recent Human Resources Developments in OECD Member Countries, In: Public Personnel Management, 30. Jg., Nr. 3, S. 323 – 347.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2009a): Finanzen und Steuern: Personal des öffentlichen Dienstes, 2008, Fachserie 14, Reihe 6, Wiesbaden.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2009b): Finanzen und Steuern: Schulden der öffentlichen Haushalte, 2008, Fachserie 14, Reihe 5, Wiesbaden.
- STEINMETZ, F. (1997): Erfolgsfaktoren der Akquisition von Führungsnachwuchskräften – eine empirische Untersuchung, Mainz, Universität, Dissertation.
- STEPSTONE (2009): Arbeiten im Öffentlichen Dienst: Der Öffentliche Dienst als Arbeitgeber - aus Sicht der deutschen Fach- und Führungskräfte, StepStone-Studie.
- STRUTZ, H. (Hrsg.) (1989): Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden: Gabler.
- STRUTZ, H. (Hrsg.) (1992): Strategisches Personalmarketing: was erfolgreiche Unternehmen besser machen, Wiesbaden: Gabler.
- STRUTZ, H. (2004): Personalmarketing, In: GAUGLER, E. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 1592 – 1601.
- THOM, N./RITZ, A. (2008): Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

- TRAHANT, B. (2006): Competing for Talent in the Federal Government – Part II, in: *The Public Manager*, Volume 35, No. 2, Summer 2006, S. 52 – 57.
- TRAHANT, B./YEAROUT, S. (2006): Competing for Talent in the Federal Government – Part I, in: *The Public Manager*, Volume 35, No. 1, Spring 2006, S. 57 – 61.
- VAANHOLT, S. (1997): *Human Resource Management in der öffentlichen Verwaltung*, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- WAGNER, D. (Hrsg.) (1998): *Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung*, Berlin: Duncker und Humblot.
- WAGNER, D. (2004): Personalmanagement in der Verwaltung: Brücke zu Neuem schlagen, in: *PERSONAL – Zeitschrift für Human Resource Management*, Heft 01/2004, S. 24 – 27.
- WEITZEL, T./KÖNIG, W./STETTEN, A. von/ECKHARDT, A., LAUMER, S. (2009): *Recruiting Trends 2010*, Bamberg, Frankfurt.
- YIN, R. K. (2003): *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition, Thousand Oaks u.a.: Sage.





## **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management**

Herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam

### **In dieser Reihe erschienen:**

- Band 1** Polzer, Tobias: Verwendung von Performance-Informationen in der öffentlichen Verwaltung : eine Untersuchung der Berliner Sozialhilfeverwaltung / Tobias Polzer. - 83 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42357
- Band 2** Radke, Marlen: Die Balanced Scorecard zur Unterstützung der politischen Planung und Steuerung der Vorhaben einer Landesregierung / Marlen Radke. - 85 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42395
- Band 3** Krischok, Arndt: Die Rolle von Policy-Netzwerken in Public Private Partnerships / Arndt Krischok. – 98 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-43046
- Band 4** Vogel, Dominik: Dem Gemeinwohl verpflichtet? - Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? / Dominik Vogel. – 75 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554
- Band 5** Rackow, Maja: Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes / Maja Rackow. – VI, 68 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51652