

Vorlagennummer: FB 11/0258/WP18
Öffentlichkeitsstatus: öffentlich
Datum: 26.08.2024

Zusammen.Finden – Das Personalgewinnungskonzept der Stadt Aachen

Vorlageart: Kenntnisnahme
Federführende Dienststelle: FB 11 - Fachbereich Personal und Organisation
Beteiligte Dienststellen:
Verfasst von: FB 11/210

Beratungsfolge:

Datum	Gremium	Zuständigkeit
05.09.2024	Personal- und Verwaltungsausschuss	Kenntnisnahme

Erläuterungen:

Im Jahr 2018 hat die Personalverwaltung mit einstimmiger Unterstützung durch den PVA erstmalig ein strukturiertes, strategisch aufgefasstes Konzept zur Personalgewinnung und -bindung auf den Weg gebracht. Das Konzept identifizierte neun Handlungsfelder, die sich an den typischen beruflichen Stationen der Bewerber*innen bzw. Mitarbeiter*innen orientieren, und hinterlegte diese mit gesamtstädtisch, fachbereichs- bzw. berufsgruppenspezifisch sowie individuell wirkenden Handlungsansätzen und Einzelmaßnahmen. Das Maßnahmenportfolio dieses Konzeptes wurde seitdem kontinuierlich umgesetzt sowie optimiert und ausgeweitet.

In der PVA-Sitzung im Juni 2022 stellte die Verwaltung schließlich den Ansatz vor, bewährte Maßnahmen künftig in Form von drei inhaltlich konzentrierten Basiskonzepten zu den Bereichen „Personalgewinnung“, „Personalentwicklung und -bindung“ und „Ausbildung“ fortzuschreiben und in feststehenden Rhythmen weiterzuentwickeln.

Im PVA im Juni 2023 wurde über den aktuellen Umsetzungsstand sowie die weitere Ausgestaltung der geplanten Themenschwerpunkte und Aktivitäten auf dem Weg hin zur Entwicklung und Etablierung der Basiskonzepte berichtet.

Nach dem Auftakt in Form des Personalbindungskonzepts „Zusammen.Wachsen“ liegt nunmehr mit dem Titel **„Zusammen.Finden“** das zweite Teilkonzept zur Personalgewinnung vor.

Ausgehend von den Ansätzen, die in der jüngeren Vergangenheit etabliert wurden, beschreibt es die strategischen Handlungsfelder und Maßnahmen für den Zeitraum 2024 – 2026, die Einbettung des Teilkonzeptes in die Gesamtaufgabenstellung des Fachbereiches Personal und Organisation sowie die Rolle und Aufgaben der Personalgewinnung. Dabei greift das Konzept den „Weg des Bewerbenden“ als Leitlinie des ursprünglichen Konzepts zur Personalgewinnung- und -bindung auf und beleuchtet die maßgeblichen Phasen eines Stellenbesetzungsprozesses aus Sicht der Bewerbenden wie auch der Arbeitgeberin. Neben maßvoll und zielgerichtet weiterentwickelten Standards des ursprünglichen Konzepts zur Personalgewinnung und -bindung treten neuartige Ansätze zur Stärkung der Personalgewinnung. Schwerpunkte liegen u.a. auf der allgemeinen Stärkung der *candidate experience* (= der Eindruck, den Bewerbende im Laufe des Stellenbesetzungsprozesses von der Stadt Aachen gewinnen), der Ausweitung des Personalmarketings, der Modernisierung der Stellenausschreibungen sowie des korrespondierenden Prozederes, qualitativen Verbesserungen der Auswahlverfahren in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht sowie der Systematisierung und Professionalisierung des Personalcontrollings als Monitoring-System.

Das Konzept wird schnellstmöglich nachgereicht und in der Sitzung des Ausschusses präsentiert.

Anlage/n:

1 - Konzept zur Personalgewinnung - Zusammen.Finden (öffentlich)

ZUSAMMEN.FINDEN

Das Personalgewinnungs- konzept der Stadt Aachen



Stand: 05. September 2024

www.aachen.de/karriere



Inhalt

I Einleitung	5
II Vorgehen	7
1 Interesse wecken	8
1.1 Karrierekampagnen.....	9
1.2 Karriereveranstaltungen.....	12
1.3 Hochschulmarketing.....	13
1.4 Social Media.....	14
1.5 Amtsfluencer*innen	15
1.6 Entwicklung der Arbeitgeberinnenmarke.....	15
2 Zur Bewerbung ermuntern	17
2.1 Relaunch Karriereportal	18
2.2 Die Stellenausschreibung	19
2.3 Dauerausschreibungen	22
2.4 Veröffentlichungsmedien.....	22
2.6 Talentpool	24
2.7 Mitarbeiter*innenempfehlungsprogramm	24
3 Der Weg zum Auswahlverfahren	26
3.1 Bewerber*innenbetreuung	27
3.2 Bewerber*innenmanagementsoftware	27
3.3 Matching-Systeme	28
4 Das Auswahlverfahren	29
4.1 Eignungsdiagnostik	30
4.2 Beobachtung und Bewertung.....	31
4.3. Zertifizierung und Networking	32
5 Onboarding	33
5.1 Onboarding-Strategie.....	34
5.2 Einstellung und Networking.....	34
5.3 Begrüßungsveranstaltung	35
6 Personalcontrolling	36
6.1 Kennzahlen Personalmarketing	37
6.2 Kennzahlen Stellenausschreibungen.....	37
6.3 Kennzahlen Direktansprache	38

6.4 Kennzahlen Auswahlverfahren	39
6.5 Kennzahlen Onboarding	39
7 Strukturelle Rahmenbedingungen	40
7.1 Fachkräfterrichtlinie VKA.....	40
7.2 Sonderzuschläge für Beamt*innen.....	40
7.3 Betriebliche Altersvorsorge	40
7.4 Modulare Qualifizierung für Tarifbeschäftigte.....	40
7.5 Führen in Teilzeit.....	41
8 Fazit & Ausblick.....	42
III Maßnahmenüberblick.....	43
IV Anlagen.....	50

Impressum

Herausgeberin

Stadt Aachen

Die Oberbürgermeisterin
Fachbereich Personal und Organisation
Verwaltungsgebäude Maria-Theresia-Allee
Maria-Theresia-Allee 38
52058 Aachen
Tel.: 0241 432-11001
personalgewinnung@mail.aachen.de

Stand September 2024

I Einleitung

Fachkräftemangel – kein Schlagwort des Personalwesens ist über Jahre hinweg auch nur annähernd so umfassend diskutiert worden: Und doch prägt der Begriff weiterhin sämtliche Debatten in allen Feldern der Personalwirtschaft. Kaum verwunderlich, zeigt sich etwa für die öffentliche Verwaltung bis 2030 die gravierendste, je erfasste Personalmangellage auf allen Ebenen und quer durch mehr oder minder alle Berufsgruppen, von Erzieher*innen über Ingenieur*innen und IT-ler*innen bis hin zu klassisch ausgebildeten Verwaltungsfachkräften.

Dabei ist die Personalarbeit von weiteren gesamtgesellschaftlichen Megatrends geprägt:

- Demographischer Wandel mit steigendem Durchschnittsalter und einer stetig sinkenden Zahl von Personen im erwerbsfähigen Alter bis hin zum Wandel des Arbeitsmarkts von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt
- Wandel zu einer Wissensgesellschaft mit lebenslangen Lernanforderungen
- Generationen- und Wertewandel
- Digitalisierung der Arbeitswelt 4.0, die neben umfassenden Veränderungen von Arbeitsorganisationen und -abläufen sowie der benötigten Kompetenzen und Qualifikationen des Personals vor allem einen sukzessiven Einzug von Künstlicher Intelligenz in allen Bereichen der Arbeitswelt nach sich zieht.

Speziell für kommunale Verwaltungen sind des Weiteren über die letzten Jahre hinweg teils erhebliche Aufgabenzuwächse zu konstatieren, ganz wesentlich aufgrund entsprechender gesetzlicher Vorgaben und Aufgabenübertragungen auf die Kommunen.

Die Fragen, die sich jede*r Arbeitgeber*in im öffentlichen wie auch privaten Sektor stellen muss, lauten:

- Wie kann auf diese Megatrends reagiert werden?
- Wie verändern diese Megatrends die Personalarbeit?
- Und insbesondere: wie kann eine wettbewerbsfähige und differenzierende Positionierung auf dem Arbeitsmarkt gelingen?

Im personalwirtschaftlichen Diskurs existiert eine kaum zu überschauende Vielzahl von Ansätzen und Methoden, die versprechen, einen Vorteil im Wettbewerb um gute Kräfte zu generieren. Jahr für Jahr treten weitere, oftmals anglizistische Containerbegriffe hinzu. Die wenigsten dieser Konzepte unterliegen indes einer Qualitätskontrolle oder wissenschaftlichen Fundierung.

In dieser Gemengelage hat die Stadt Aachen mit dem bewährten und gemeinsam von Politik und Verwaltung getragenen Konzept zur Personalgewinnung und -bindung aus dem Jahr 2018 einen wesentlichen Vorteil. Zugleich sieht sie sich jedoch auch mit neuerlichen und fortschreitenden Entwicklungen konfrontiert, für die passende Strategien gefunden werden müssen. So verzeichnet die Stadt einen langsamen Rückgang der Bewerber*innenzahlen sowie der Quote der besetzten Stellen. Zugleich steigt die nicht durch einen Renten- bzw. Pensionseintritt bedingte Fluktuation, maßgeblich begünstigt durch die mittlerweile vielerorts etablierten Mobilen Arbeitswelten. Hinzu treten weitere Effekte, etwa ein zunehmend spürbarer Anteil von Bewerbenden, die äußerst kurzfristig von ihren Bewerbungen zurücktreten oder ohne weiteren Hinweis nicht zu den Auswahlverfahren

erscheinen.

Insofern galt es, das Gewinnungskonzept – ähnlich wie zuvor das Bindungsmodul – zielgerichtet fortzuschreiben. Maßgebliche Ziele waren hierbei u.a.:

- Effiziente Rekrutierung der richtigen Personen für die richtige Stelle
- Erhöhung der Quantität und Qualität der Bewerbungen
- Beschleunigung der Stellenbesetzungsverfahren
- Reduzierung des administrativen Aufwands
- Gestaltung einer noch positiveren Erfahrung der Bewerber*innen mit der Stadt Aachen während des gesamten Auswahlprozesses

Um diese Ziele zu erreichen, hinterfragt „Zusammen.Finden“ alle Phasen des Rekrutierungsprozesses sowohl aus Perspektive der Arbeitgeberin als auch der zu gewinnenden Zielgruppen mit ihren spezifischen Anforderungen an die Arbeitswelt – mit hohem qualitativem Anspruch und unter Einbezug aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse. Das Ergebnis ist die maßvolle Fortschreibung etablierter Standards, qualitative Veränderungen an kleinen und dennoch maßgeblichen Stellschrauben sowie ausgewählte neuartige Ergänzungen des Portfolios.

Wie all dies ineinandergreift und es gelingen kann, die Personalgewinnung weiterhin zukunftssicher aufzustellen, lesen Sie auf den folgenden Seiten.

II Vorgehen

Im Personalgewinnungs- und -bindungskonzept aus dem Jahre 2018 wurde der Weg der Bewerber*innen gezeichnet und anhand dieses Weges die Themenstellungen und Ansätze der Personalgewinnung beschrieben. Dieser Gedanke wurde für die Überarbeitung des Konzeptes aufgegriffen und vertieft. Neben der Zielgruppe der Bewerber*innen wurden weitere Personengruppen entlang des Rekrutierungsprozesses integriert. Kernaussage lautet dabei:

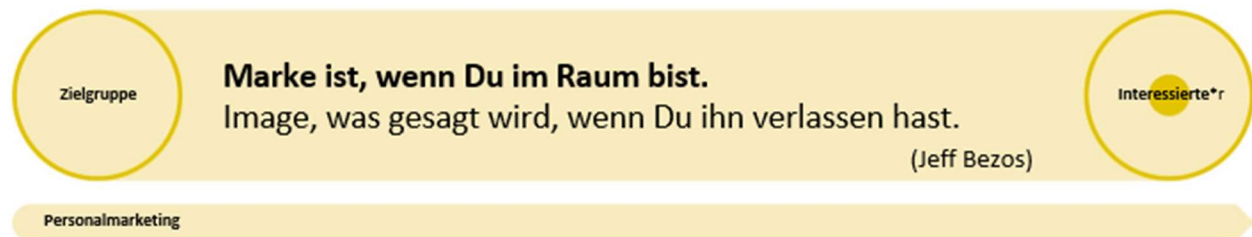
Aus Adressat*innen werden Kolleg*innen!

Um die Personengruppen in den unterschiedlichen Phasen des Rekrutierungsprozess in der richtigen Weise anzusprechen, wurde der gesamte Prozess in den Blick genommen und an ihnen ausgerichtet. Auch die Aufgabenverteilung und Struktur des Teams Personalgewinnung, FB 11/210, orientiert sich an diesen Schritten. Für jede Phase des Recruiting-Prozesses sind zwei bis drei Spezialist*innen zuständig, die die konzeptionelle und inhaltliche Ausarbeitung der Themenschwerpunkte wahrnehmen.

Im Personalsegment fallen häufig Aussagen wie „Arbeitgeber*innen müssen eine positive Bewerber*innen-Erfahrung schaffen.“ Doch Personalgewinnung beginnt nicht bei der Bewerbung und endet auch nicht mit der Zusage nach dem Auswahlverfahren. Sie setzt vielmehr bereits bei der ersten Wahrnehmung im Rahmen einer Marketingkampagne im Stadtbild an und endet mit der abgeschlossenen Einarbeitung. Der Weg der Bewerber*innen wird insofern zu einer Talent-Reise, die jede Phase des Stellenbesetzungsprozesses aufgreift und passende Maßnahmen für die verschiedenen Schritte vorsieht.



1 Interesse wecken



Wie kann es gelingen, Menschen auf dem Arbeitsmarkt für eine*n Arbeitgeber*in zu begeistern? Vor allem auch diejenigen, die keinen oder einen nur latenten Wechselwunsch in sich verspüren? Diese Fragen greift das Personalmarketing auf. Ziel ist, die Zielgruppen derart zu erreichen, dass die Stadt Aachen als Arbeitgeber*in wahrgenommen und echtes Interesse geweckt wird. Die Adressat*innen benötigen hierzu transparente Informationen über die Arbeitgeberin in unterschiedlicher Tiefe, eine attraktive Darstellung der Arbeitgeberinnenvorteile sowie Einblicke in Unternehmenskultur und Karrieremöglichkeiten – pointiert und differenzierend.

Die folgenden Seiten beschreiben, wie das Personalmarketing durch das Zusammenspiel von Karrierekampagnen, zielgruppenspezifischer Direktkontakte, planvoller Nutzung der Sozialen Medien sowie neuen Formaten Adressat*innen auf dem Arbeitsmarkt zu interessierten potentiellen Bewerber*innen wandeln kann.

1.1 Karrierekampagnen

Berufsgruppenspezifische Karrierekampagnen haben sich in den letzten Jahren als festes Instrument des Personalmarketings etabliert. Innerhalb der Kampagnenzeiträume kann regelmäßig eine Steigerung der Aufrufe des städtischen Onlineauftritts um 20 bis 30 % sowie der eingehenden Bewerbungen der beworbenen Sparten um ca. 25 % festgestellt werden.

Die Kampagnen werden konsequent an den zu adressierenden Zielgruppen ausgerichtet. Zu Beginn wird ein ansprechendes Konzept mit einem Leitmotiv entwickelt, das die Vorteile der Stadt als Arbeitgeberin für die jeweilige Zielgruppe fokussiert und emotional visualisiert. Bildsprache und Sprachgebrauch werden korrespondierend angepasst. Das Corporate Design sichert den Wiedererkennungswert und das einheitliche Bild der Stadt Aachen. Auf Basis des Konzeptes werden verschiedene Produkte, wie hochwertige Videos und Fotos oder grafische Anzeigen konzipiert. Um eine hohe Reichweite zu generieren, werden die Inhalte medienübergreifend veröffentlicht, bspw. in Form einer individuellen Landingpage im Karriereportal und durch Schaltung von Radiospots, Werbeanzeigen und Kinotrailern.

Darüber hinaus werden „klassische“ Kanäle eingesetzt, wie Plakatwerbung (City-Light-Plakate, Plakate in Bussen und Verwaltungsgebäuden, Flyer oder Postkarten) oder digitale Außenwerbung (Flagpoles, Eisenmann). Auch in etablierten digitalen Medien wird standardmäßig veröffentlicht. Hierzu zählen Anzeigen auf Online-Plattformen wie Instagram, Facebook, Xing und LinkedIn und Jobportale.

Studien belegen, dass durch den Einsatz authentischer Bilder die Glaubwürdigkeit der Botschaften erhöht und Identifikation mit einem Unternehmen gestärkt werden kann. Aus diesem Grund ist der Einsatz realer Mitarbeiter*innen als Markenbotschafter*innen (Testimonials) fester Bestandteil jeder Kampagne. Hierdurch wird nicht nur das Interesse externer Zielgruppen für die Arbeitgeberin Stadt Aachen geweckt, sondern auch die Identifikation und Mitarbeiterbindung der beteiligten Kolleg*innen gestärkt.

In den vergangenen Jahren sind Kampagnen für diverse Bereiche ins Leben gerufen worden. Nachfolgend wird ein kleiner Einblick in größere berufsgruppenspezifische Personalgewinnungskampagnen der letzten ein bis zwei Jahre gegeben:

1.1.1 Kampagne „We love IT“

Die Kampagne „We love IT“ wurde im Kontext der Bildung des Fachbereiches für digitale Verwaltung und IT-Steuerung konzipiert. Im Zuge der Gründung des FB 15 wurden neue Mitarbeitende für unterschiedlichste Funktionen mit teils heterogenem Qualifikationsprofil gesucht.

Im Vorfeld der konzeptionellen Erarbeitung ist im Wege einer Fokusgruppenbefragung mit ITler*innen ermittelt worden, durch welche Designs und Inhalte sich die Zielgruppe besonders angesprochen fühlt. Aus diesem Grund wurde bei der IT-Kampagne erstmalig mit grafischen Elementen gearbeitet, die einschlägigen Programmiersprachen entliehen sind, um die Zielgruppe besonders pointiert anzusprechen. Darüber hinaus lag ein Fokus auf dem Hochschulmarketing: neben der digitalen Anzeigenschaltung an den Fakultäten der FH Aachen und RWTH Aachen wurden auch Werbeflächen in den Mensen gebucht und ein gesonderter Informationsstand eingerichtet. Des Weiteren wurden kurze Teaser-Texte sowie flankierendes Bild- und Grafikmaterial für einen sog. „online reader“ zusammengestellt und via „Hochschulmailing“ an verschiedene Verteiler weitergeleitet.



Deine Entwicklungsumgebung
aachen.de/karriere



Deine Entwicklungsumgebung
aachen.de/karriere



Deine Entwicklungsumgebung
aachen.de/karriere



1.1.2 Kampagne Servicecenter Call Aachen

Während die Kampagne „We love IT“ unterschiedliche Qualifikationsprofile und Professionen sowie eine breite Zielgruppe angesprochen hat, wurde im Rahmen der Kampagne Servicecenter Call Aachen der Tätigkeitsbereich der Servicecenter-Agent*innen in den Mittelpunkt gestellt, verknüpft mit einer Imagekampagne für dieses Berufsbild. Eine Themenwoche bei Instagram gab tiefe Einblicke in den konkreten Berufsalltag durch Interviews mit Mitarbeitenden, Fotos typischer Alltagssituationen und kurzen Berichten. Anzeigen wurden zudem in Supermärkten und ASEAG-Bussen geschaltet. Und die Kampagne zeigte ihre Wirkung: Erstmals konnten alle Stellen im Servicecenter besetzt werden.



Jobs im Servicecenter Call Aachen
karriere.aachen.de



1.1.3 Kampagne Feuerwehr



Werde Teil unseres Teams.
karriere.aachen.de



Die Feuerwehr war bereits Bestandteil der groß angelegten Ausbildungskampagne im Jahr 2022. Trotz des Erfolges dieser Kampagne lag die Bewerber*innenzahl bei der Feuerwehr im Ergebnis unter den Erwartungen. Aus diesem Grund wurde eine zusätzliche Kampagne für die Ausbildungsberufe (Brandmeister*in, Brandoberinspektor*in und Notfallsanitäter*in) der Feuerwehr konzipiert. Das in den Signalfarben der Feuerwehr gestaltete Hauptmotiv wurde insbesondere über Kollegen*innen in Form von Plakaten in Sportvereinen und der freiwilligen Feuerwehr verteilt. Darüber hinaus wurde das Motiv auf LED-Wänden in Kinos angezeigt.

Auch für diese Kampagne lassen sich positive Effekte feststellen. So konnten alle Stellen im Ausbildungsbereich in diesem Jahr besetzt werden, die Stellen für den sog. Stufenaufstieg sogar bereits im ersten Durchlauf.

1.1.4 Kampagne Soziales

Im April 2024 veröffentlichte die Stadt Aachen die Kampagne „Soziales“ unter dem Motto: "Zukunft. Sozial. Mitgestalten." für Student*innen der Fachrichtungen Soziale Arbeit, Politik- und Sozialwissenschaften, BWL und der kommunalen Verwaltung. Teil der Kampagne waren der Fachbereich Wohnen, Soziales und Integration und der Fachbereich Kinder, Jugend und Schule. Die Kampagne zielte zum einen darauf ab, die breitgefächerten Jobangebote und Karrieremöglichkeiten darzustellen und zum anderen die Möglichkeiten aufzuzeigen, sich aktiv an sozialen Projekten zu beteiligen, um gemeinsam die Zukunft der Stadt Aachen mitzugestalten.

Auch in dieser Kampagne waren die eigenen Mitarbeiter*innen wichtigster Bestandteil. Der Schwerpunkt der Kampagne lag auf klassischen Werbemedien im öffentlichen Raum, wie Außenwerbemedien und Verkehrsmittelwerbung – die auch überregional veröffentlicht wurden – und digitalen Medien. Speziell mit Blick auf die Zielgruppe der Studierenden Sozialer Arbeit wurde auch diese Kampagne mit dem Hochschulrekrutierung verbunden. Die Kampagne startete in diesem Sinne zeitgleich mit einer Karrieremesse an der Katholischen Hochschule Aachen, an der die Stadt Aachen mit einem eigenen Messestand vertreten war. Für das kommende Jahr ist ein Relaunch der Kampagne geplant.



1.1.5 Ausblick

Karrierekampagnen werden auch in Zukunft fester Bestandteil der städtischen Personalmarketingstrategie sein. So ist beispielsweise noch in diesem Jahr eine Kampagne im Bereich des Ordnungs- und Sicherheitsdienstes geplant, in 2025 steht ein mit dem Relaunch des Karriereportals verwobenes Update der allgemeinen städtischen Karrierekampagne „Hoch hinaus“ auf dem Programm und in 2026 sind spezifische Kampagnen zur Gewinnung von Führungskräften und Quereinsteiger*innen angedacht.

Neben der Teilnahme an etablierten Veranstaltungen plant die Stadt Aachen in den nächsten Jahren eigene Formate durchzuführen, beispielsweise Fachvorträge in der digital Church als After-work-Event, aber auch die Organisation von Webinaren und Online-Events zu branchenspezifischen Themen und Einbezug der Fachdienststellen.

Das Sponsoring von Karriereveranstaltungen (Fachkonferenzen, Messen, meetups) verstärkt den Ausbau des Marketingnetzwerkes und fördert den direkten Kontakt zu den Talenten.

Dazu wird der Standard der stadteigenen Messeauftritte kontinuierlich gesteigert. So wurde in diesem Jahr eine Drehscheibe („Glücksrad“) angeschafft, welche von den Besucher*innen sehr gut angenommen wurde. Um weitere niederschwellige Aufmerksamkeit für den Messestand zu erregen, sind u.a. der Einsatz von Virtual Reality (VR)-Brillen zur interaktiven Präsentation der Arbeitgeberin Stadt oder der Einsatz eines Eisstandes in den Sommermonaten angedacht.



1.2 Karriereveranstaltungen



Karriereveranstaltungen haben sich ebenfalls zu einem bewährten Instrument des Personalmarketings entwickelt. Sie bieten eine sehr effektive Möglichkeit, um mit verschiedensten Zielgruppen (und potenziellen Bewerber*innen) in den direkten Kontakt zu gelangen. Darüber hinaus bietet eine Karriereveranstaltung unmittelbare Einblicke in den bereichsspezifischen Arbeitsmarkt. Studien bestätigen: Unternehmen, die auf Karriereveranstaltungen vertreten sind, erweisen sich im Recruiting insgesamt erfolgreicher.

Seit dem Jahr 2018 wurde die Zahl der bespielten Messen deutlich erhöht. Zwischenzeitlich nimmt die Stadt Aachen an mindestens fünfzehn Formaten unterschiedlicher Ausrichtung teil, darunter den Aachener Karrieretag, reine

Ausbildungsmessen für Schüler*innen und Schulabgänger*innen, Jobmessen für Berufseinsteiger*innen, Quereinsteiger*innen oder für erfahrene Fachkräfte. Darüber hinaus nimmt die Stadt Aachen an branchenspezifischen Messen insbesondere für sog. „Mangelberufe“, bspw. für Fachrichtungen im Baubereich, IT-Spezialist*innen oder für den Bereich Sozialarbeiter*innen, teil.



Karriereveranstaltungen bewirken regelmäßig einen Anstieg der Klickzahlen im Karriereportal sowie der Initiativbewerbungen. Zwischen 15 und 20 qualitativ hochwertige Bewerbungen werden in diesem Sinne erfahrungsgemäß während und nach entsprechenden Formaten eingereicht. Bewerbende verweisen hierbei oftmals sehr positiv auf die während der Karriereveranstaltung geführten Gespräche.

1.3 Hochschulmarketing

Studierende sind im Rahmen der Personalgewinnung von besonderer Bedeutung, nicht nur angesichts des stattfindenden Generationenwechsels. Sowohl Absolvent*innen, die auf der Suche nach einem passenden Einstieg in den Arbeitsmarkt sind, als auch Studierende, abseits ihres zuvor eingeschlagenen Studienwegs neu orientieren wollen, bilden eine maßgebliche Zielgruppe, die in der Hochschulstadt Aachen numerisch stark vertreten ist. Folglich wurden und werden die Maßnahmen im Hochschulmarketing deutlich ausgeweitet.

1.3.1 Abschlussarbeiten

Um den Studierenden die Möglichkeit zu geben, praktische Erfahrungen zu sammeln und Einblicke in die unterschiedlichsten Arbeitsbereiche zu erhalten, bietet die Stadt Aachen das Schreiben von Abschlussarbeiten (Bachelor/Master), Werkstudent*innenstellen sowie Praktika an. Die Erfahrungen hiermit sind positiv: im Schnitt bewerben sich mehr als die Hälfte der Teilnehmenden nach Studienabschluss so dann auch tatsächlich bei der Stadt Aachen.

1.3.2 Sichtbarkeit auf dem Campus

Um den Bekanntheitsgrad der Stadt Aachen als Arbeitgeberin unter Studierenden zu erhöhen, wurde die Präsenz in den Hochschulen durch verschiedene Maßnahmen erweitert. Städtische Fachbereiche sind angehalten, eigenständig an Fachveranstaltungsformaten teilzunehmen oder die Stadt Aachen als Arbeitgeberin durch universitäre Fachvorträge zu präsentieren. Die Anfragen werden dabei durch den Fachbereich Personal und Organisation zentral koordiniert. Zudem stellt FB 11 notwendiges Material (Messewände, Roll-ups oder Merchandise-Artikel) zur Verfügung. Im laufenden Jahr konnten in diesem Sinne sieben Veranstaltungen erfolgreich bespielt werden. Teilnehmende waren hierbei die Fachbereiche Digitale Verwaltung und IT-Steuerung (FB 15), Kinder, Jugend und Schule (FB 45), Klima und Umwelt (FB 36), Stadtentwicklung und Stadtplanung (FB 61), Mobilität und Verkehr (FB 68), Bauaufsicht (FB 63) sowie das Gebäudemanagement (E 26).

Neben diesen Veranstaltungen nimmt die Stadt an Campus Events teil, um den Studierenden Praxisprojekte und Networking-Möglichkeiten anzubieten. Im Rahmen einzelner Kampagnen werden Informationsstände in belebten Bereichen der Hochschulen errichtet, etwa im Eingangsbereich oder der Mensa. Die Stadt Aachen beteiligt sich zudem an kulturellen Events wie Campus- oder Musikfestivals der Hochschulen. Diese ermöglichen, in einer einladenden und ungezwungenen Atmosphäre das Interesse der Besucher*innen zu wecken und potenzielle Bewerber*innen anzusprechen.

Zielgruppengerechte Plakatwerbung oder digitale Werbeanzeigen auf den elektronischen Anzeige- und Leitsystemen verschiedener Fakultäten, erweitern das Portfolio. Ebenso werden Anzeigen gezielt in den hochschuleigenen Printmedien geschaltet, darunter regionale Karrieremagazine, die an verschiedenen Hochschulen in der Umgebung von Aachen erscheinen. Ferner wird der für gewöhnlich auflagenstarke Semesterplaner für das Sommer- und Wintersemester zur Anzeigenschaltung genutzt.



1.4 Social Media

Die Stadtverwaltung Aachen nutzt Social Media bereits als effektives Instrument im Personalmarketing. Im Rahmen von Kampagnen wird durch zielgruppengerechte Themenwochen auf dem städtischen Instagram- und Facebook-Account auf die Arbeitgeberin Stadt Aachen aufmerksam gemacht und über offene Stellen informiert. Innerhalb der Themenwochen wird mit Beiträgen und Stories mit städtischen Testimonials über die einzelnen Fachbereiche berichtet und konkrete Arbeitsbereiche vorgestellt. Hierdurch werden konkrete Einblicke in den Arbeitsalltag und die vielfältigen Tätigkeitsbereiche eröffnet. Dies dient sowohl der Imagepflege der Stadt Aachen, als auch auch der Mitarbeiter*innenbindung.

Um potenzielle Bewerber*innen gezielt anzusprechen und zugleich die Reichweite und Sichtbarkeit der Arbeitgeberin zu steigern, setzt die Stadtverwaltung Aachen bewusst auf bezahlte Werbeanzeigen auf Instagram und Facebook. Die zielgruppengenaue Ausrichtung der Anzeigen erreicht qualifizierte Fachkräfte in besonderem Maße. Außerdem werden regelmäßig Stellenausschreibungen auf der städtischen Facebook-Seite und dem Instagram-Account veröffentlicht. Hierbei handelt es sich um Stellen, die in der Vergangenheit erfahrungsgemäß schwierig zu besetzen waren oder in laufenden Besetzungsverfahren eine nicht auskömmliche Bewerber*innenlage aufweisen bzw. die zuvor bereits erfolglos auf anderen Medien veröffentlicht wurden. Die Meldung dieser ausgewählten Stellen erfolgt zentral über das Team Personalgewinnung.

Zukünftig sollen die Posts mit noch ansprechenderen Grafiken und zielgruppengerechteren sowie prägnanteren Texten angereichert werden.

Neben der Nutzung von Facebook und Instagram, plant die Stadt Aachen auch die Arbeitgeberinnenprofile auf XING und LinkedIn auszubauen, um potenzielle Bewerber*innen gezielter anzusprechen. Durch die Präsenz auf diesen berufsorientierten Plattformen werden mehr qualifizierte Fachkräfte erreicht, die aktiv auf der Suche nach neuen beruflichen Herausforderungen sind, aber auch diejenigen, die eher latent nach einem*einer neuen Arbeitgeber*in Ausschau halten. Darüber hinaus wird auf den Portalen auch über aktuelle Themen und Entwicklungen in der Stadt berichtet werden, wie z.B. regelmäßige Updates zu städtischen Projekten, Veranstaltungen, politischen Entscheidungen und anderen relevanten Themen.

1.5 Amtsfluencer*innen

Die Stadt Aachen setzt bisher nicht gezielt auf Influencer*innen-Marketing als Teil ihrer Social-Media-Strategie. Dieser vorrangig aus dem Produktmarketing bekannte Ansatz beinhaltet die Zusammenarbeit mit externen Influencer*innen, also Personen mit einer auskömmlich vorhandenen Reichweite (vor allem in den Onlinemedien), die im Sinne einer Dienstleistung Einfluss auf ihre Follower*innen nehmen, um Produkte, Dienstleistungen oder Botschaften zu bewerben. Durch ihre Authentizität und Glaubwürdigkeit besteht die Chance, Zielgruppen in der Breite sowie sehr niederschwellig während anderweitiger Online-Aktivitäten anzusprechen und somit den Blick auf die Stadt Aachen zu lenken und diese einem breiten Publikum vorzustellen. Fraglich ist jedoch u.a., wie nachhaltig und steuerbar die Effekte eine Kooperation mit externen Influencer*innen für die Arbeitgeberin ausfallen würden.

Insofern ist im Bereich der Personalgewinnung beabsichtigt, vorrangig eigene Mitarbeiter*innen als Influencer*innen zu entwickeln, um die jeweiligen Erfahrungen und Einblicke in den Arbeitsalltag authentisch zu teilen – sogenannte „Amtsfluencer*innen“. Durch Porträts, Interviews, kurze Video Alltags-Beiträge und ähnliche Instrumente werden die vielfältigen Tätigkeitsbereiche und Karrieremöglichkeiten in der Verwaltung lebensnah präsentiert. Die betreffenden Mitarbeiter*innen werden dazu ermutigt, ihre Beiträge auch auf ihren eigenen Social-Media-Kanälen zu teilen, um eine noch größere Reichweite zu erzielen und durch die Glaubwürdigkeit der eigenen Mitarbeiter*innen das Interesse der Adressat*innen an einer Karriere bei der Stadtverwaltung Aachen zu erhöhen.

Korrespondierend sollen zukünftig vermehrt Themenwochen für einzelne Fachbereiche auf den städtischen Social-Media-Kanälen ermöglicht werden, um dadurch einen authentischen Einblick in die verschiedenen Tätigkeitsbereiche erzielen zu können. Mitarbeiter*innen sowie Führungskräfte sollen ihre Expertise und Erfahrungen teilen, um potenzielle Bewerber*innen zu inspirieren und für die Stadt Aachen als Arbeitgeberin zu begeistern.

1.6 Entwicklung der Arbeitgeberinnenmarke

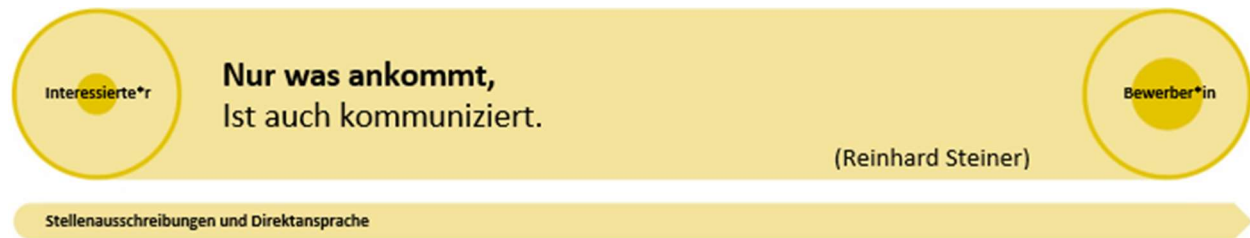
Im sich zuspitzenden Wettbewerb um gute Kräfte gilt die Ausarbeitung differenzierter Arbeitgeber*innenvorteile als wesentlicher Erfolgsfaktor. Hierbei gilt es sowohl sachlich-rationale (bspw. Karrieremöglichkeiten, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Arbeitszeitmodelle u.ä.) als auch abstrakt-emotionale (u.a. Unternehmenswerte, Führungskultur und Selbstverständnis) Werte zu vermitteln. Je glaubwürdiger attraktive Inhalte dabei transportiert werden können, desto positiver nehmen Zielgruppen Arbeitgeber*innen in der Regel wahr. Geschönte Aussagen erweisen sich hingegen regelmäßig als äußerst kontraproduktiv für die Aktivitäten des Personalmarketings.

Doch was sind wesentliche Merkmale der Arbeitgeberin Stadt Aachen in diesem Sinne, was zeichnet sie über alle heterogenen Fachdienststellen hinweg derzeit tatsächlich aus? Wofür soll die Arbeitgeberin – ggf. perspektivisch – stehen?

All dies sind Aspekte der Bildung und Entwicklung der Arbeitgeberinnenmarke (Employer Branding). Eine nachhaltige und glaubhaft wahrgenommene Markenbildung kann indes stets nur „von innen nach außen“ erfolgen, muss also an reale Gegebenheiten anknüpfen. Insofern sind kommende Aktivitäten als strategischer und partizipativer Prozess mit umfassendem Einbezug der Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen sowie Unterstützung aller Entscheidungstragenden aufzustellen. Nicht weniger als ein Großprojekt, dessen Ziele und Inhalte sinnhaft mit dem Relaunch der Karriereseite sowie der Neuauflage der wertezentrierten „Hoch hinaus“-Kampagne zu verknüpfen sind. Die kommenden Monate sollen genutzt werden, um Chancen, Risiken, benötigte Ressourcen sowie den Entwurf eines potentiellen Projektplans zu entwickeln. Erste richtungsweise Erkenntnisse können dabei aus den

Ergebnissen der in Bälde startenden Mitarbeitendenbefragung gewonnen werden.

2 Zur Bewerbung ermuntern



Ist das Interesse für die Stadt Aachen als Arbeitgeberin erst geweckt, gilt es im nächsten Schritt aktiv zu einer Bewerbung zu ermuntern. Hierbei wird darauf abgezielt, in einem möglichst kurzen Zeitraum eine möglichst große Anzahl geeigneter Bewerber*innen mittels ausgewählter Instrumente von den Vorteilen der vakanten Stelle und der Arbeitgeberin Stadt Aachen zu überzeugen.

Interessierte Personen benötigen in dieser Phase ihres Entscheidungsprozesses der Arbeitgeber*innenwahl zunehmend detailliertere Informationen rund um die Stadt Aachen als Arbeitgeberin. Aus Arbeitgeberinnensicht zielen entsprechende Maßnahmen zudem darauf ab, gerade solche Bewerber*innen anzuziehen, die zur Kultur und den Zielen der Stadt tatsächlich passen. Insofern sollen die im Nachfolgenden beschriebenen Ansätze – von der Weiterentwicklung der Stellenausschreibungen und des Karriereportals über verschiedene Strategien der Direktansprache – auch eine Art Selbstreflektionsprozess der potentiellen Bewerber*innen auslösen.

2.1 Relaunch Karriereportal

Das Karriereportal hat sich als der wichtigste Recruitingkanal etabliert: über die letzten 5 Jahre hinweg hat sich die Zahl der monatlichen Besucher*innen verdoppelt. Auch die Anzahl der Seitenaufrufe je Monat hat im Jahr 2024 mit durchschnittlich über 114.000 einen absoluten Höchststand erreicht.

Im Zuge der Kampagnen wurden in den vergangenen Jahren diverse fachbereichsbezogene Landingpages (Karriereunterseiten) entwickelt, um potentiellen Bewerber*innen detailliertere zielgruppengerechte Informationen zu liefern. In einem weiteren Schritt wird nun das Karriereportal als Ganzes umfassend überarbeitet.

Für die Gestaltung des Karriereportals wird der Funktionalität hohe Priorität beigemessen. Eine benutzerfreundliche und technisch einwandfreie Funktionsweise des Portals ist entscheidend, um Bewerber*innen eine einfache und effiziente Nutzung zu ermöglichen und um die allgemeine Akzeptanz für dieses Medium bei Nutzer*innen zu gewährleisten. Gleichwohl werden auch optisch-ästhetische Gesichtspunkte entscheidend sein.

In diesem Sinne werden für den Relaunch des Karriereportals u.a. folgende Aspekte prägend:

- Intuitive Benutzer*innenoberflächen (Intuitives User Interface)
- Einbindung der Stadtverwaltungswerte
- Betonung der Attraktivität des öffentlichen Dienstes
- Hervorhebung lokaler Besonderheiten und Vorzüge der Stadt Aachen als Arbeits- und Lebensort
- Integration von Feedbackmechanismen
- Erfahrungsberichte von Mitarbeiter*innen
- Transparente Darstellung verschiedener Karrieremöglichkeiten
- Mobiloptimierung der Karrierewebsite (Mobile Recruiting)



Die sukzessive und perspektivische Integration Künstlicher Intelligenz (KI) und Chatbots im Rahmen des Relaunchs des Karriereportals bietet Chancen, um die Benutzer*innenerfahrung zu verbessern und den Bewerbungsprozess effizienter zu gestalten. Ein Chatbot könnte Bewerber*innen bspw. bei Fragen zu Karriere- und Entwicklungsthemen helfen, Informationen zu Stellenangeboten bereitstellen und sie bei Bedarf an die richtige Ansprechperson weiterleiten. Denkbar wäre zudem die Integration von automatisierten Übersetzungen, so dass Bewerber*innen mit

unterschiedlichen Sprachkenntnissen das Karriereportal in ihrer Muttersprache nutzen können (Voice Search Optimization).

Durch die Erstellung von Nutzer*innenprofilen können Bewerber*innen ihre Abschlüsse, Interessen und bisherigen Stationen eingeben, um personalisierte Stellenangebote zu erhalten und mit einem Klick eine Bewerbung einzureichen (One-Click-Bewerbung). Ein Matching-System kann basierend auf diesen Informationen passende Positionen vorschlagen. KI kann aus den Bewerbungen lernen, um die Vorschläge kontinuierlich anzupassen und qualitativ zu verbessern. Der Einsatz dieser Technologie ist zudem geeignet, dass zeitlich anspruchsvolle Termingeschäft zu vereinfachen und automatisiert Verfahrensabläufe zu planen.

Das Karriereportal hat in diesem Sinne das Potential zu einem interaktiven Dreh- und Angelpunkt für Bewerber*innen zu werden, auf das diese regelmäßig zurückgreifen, neue personalisierte Stellenangebote und den Status laufender Bewerbungen einsehen, Termine verwalten und vieles mehr. Weitere hinzutretende Inhalte (bspw. FAQs, Unternehmensvideos und Blogs) können den Bewerber*innen helfen, sich besser auf Vorstellungsgespräche vorbereiten zu können und die Stadt Aachen intensiver kennenzulernen.

2.2 Die Stellenausschreibung

In den letzten Jahren stand insbesondere die inhaltliche Qualität der Stellenausschreibung und deren Standardisierung im Fokus. Vergleicht man die städtischen Stellenausschreibungen mit denen anderer Arbeitgeber*innen, so lässt sich ein einheitlicher Aufbau feststellen:

1. Prägnante und ansprechende Überschrift
2. Unternehmensvorstellung
3. Aufgaben und Verantwortlichkeiten
4. Anforderungen
5. Benefits und Zusatzleistungen
6. Kontaktinformationen und Bewerbungsprozess
7. Inklusion und Vielfalt, Arbeitsformen

Umfragen unter den neu eingestellten Mitarbeiter*innen bestätigen, dass sich Bewerbende grundsätzlich gut informiert fühlen und insgesamt zufrieden mit der Art der Stellenausschreibung sind. Gleichwohl ist die Modernisierung der Ausschreibungen prioritär voranzutreiben und an den wachsenden Anforderungen der potentiellen Bewerber*innen auszurichten. In diesem Sinne sind wesentliche Entwicklungsfelder identifiziert worden, die entweder bereits bearbeitet worden sind oder in den kommenden Monaten aufgegriffen werden, teils im Zuge des Relaunchs des Karriereportals.

2.2.1 Modernisierung der Stellenbezeichnungen

Die Bezeichnung der vakanten Stellen entspricht derzeit geläufiger Weise noch der Bezeichnung innerhalb der Verwaltungsstruktur bzw. der Arbeitsplatzbeschreibung (Bsp. Sachbearbeiter*in Personalgewinnung) und mutet daher recht verwaltungstechnisch an. Für Verwaltungsmitarbeitende sind derartige Begriffe zwar selbsterklärend, für potentielle Bewerber*innen außerhalb der Verwaltung kann dies jedoch eher befremdlich wirken. Da die Stadt Aachen ihre Stellen zwischenzeitlich überwiegend extern besetzt, sollen möglichst viele Stellenbezeichnungen an diese Zielgruppe angepasst werden (bspw. HR-Spezialist*in, Recruiter*in).

2.2.2 Aufgaben und Verantwortlichkeiten / Anforderungen

Stellenausschreibungen beinhalteten viele Informationen, die ein umfassendes Bild von der Tätigkeit, den Anforderungen und den Arbeitsbedingungen zeichnen.

Eine zu ausführliche Beschreibung hätte jedoch zur Folge, dass interessierte Personen die Inhalte nur „überfliegen“ bzw. nicht vollständig lesen – kontraproduktiv für den gewünschten Prozess. Ebenso führen die zahlreichen Anforderungen an den*die Stelleninhaber*in dazu, dass sich potenzielle Bewerber*innen nicht dazu imstande sehen, diesen gerecht zu werden.

Aus diesem Grund wurden die Stellenausschreibungen bereits insofern optimiert, als dass die Zahl der Aufgabenschwerpunkte und soft skills deutlich reduziert und wesentliche Informationen prominent hervorgehoben wurden.

2.2.3 Storytelling, visuelle und interaktive Elemente

Die bisherige Vorstellung der Fachbereiche in Form einer textlichen Beschreibung soll perspektivisch durch Videovorstellungen durch eigene Mitarbeiter*innen ersetzt werden. Dies bietet den Vorteil, dass nicht nur der Fachbereich und Aufgabeninhalte, sondern auch die Kolleg*innen vorgestellt werden können. Zugleich eröffnet sich die Chance, teamkulturelle Werte und vergleichbare Aspekte authentisch zu vermitteln.

Visuelle Elemente in Form von Icons sorgen für eine ansprechende Optik und eine Reduzierung des Textumfangs. Videos und Verlinkungen erzeugen Abwechslung und können weitergehende Informationsquellen vernetzen. So könnte etwa durch eine Verlinkung zu einem Kartenanbieter der zukünftige Einsatzort aufgerufen oder im Wege der Einbindung eines Gehaltsrechners ein Anhaltspunkt für das zu erwartende Gehalt gegeben werden.

2.2.4 Besondere Benefits hervorheben, emotionale authentische Ansprache

Zukünftig werden die Vorteile, die ein Arbeitsverhältnis bei der Stadt Aachen mit sich bringt, nicht mehr in textlicher Aufzählungsform, sondern pointiert und ansprechend mittels passender und klarer Ikonographie vermittelt. So erkennen Interessierte auf einen Blick/Klick, durch welche Benefits sich die Stadt Aachen auszeichnet und von anderen Arbeitgeber*innen abhebt. Bei Bedarf können weitergehende Informationen nachgelesen werden, so dass sich Bewerber*innen individuell und konkret über die für sie relevanten Arbeitgeber*innenvorteile informieren können.

2.2.5 Kontaktinformationen

Des Weiteren werden Interessierte bereits durch zusätzliche ausdrückliche Hinweise ermutigt, den persönlichen Kontakt zu den Ansprechpartnern*innen in den jeweiligen Fachdienststellen und im Fachbereich Personal und Organisation zu suchen.

Die Kolleg*innen des Fachbereichs Personal und Organisation stellen in vielen Fällen den ersten realen Kontakt zur Stadt Aachen dar, bleiben aufgrund der bisherigen Darstellungsweise jedoch unpersönlich. Um die Hürde des ersten Kontakts zum Fachbereich 11 weiter zu senken, ist beabsichtigt, die verfahrensbeteiligten Mitarbeitenden des Fachbereichs Personal und Organisation professionell und sympathisch sowie ggf. bildlich vorzustellen. Hierdurch erhält der „bürokratische Auswahlprozess“ ein Gesicht, die Stadt Aachen wird greifbar und „persönlich“.

2.2.6 Inklusion und Vielfalt

Diversität fördert Chancengleichheit, Innovationskraft und interkulturellen Dialog. Wissenschaftliche Studien belegen, dass heterogene Teams produktiver, kreativer und effizienter arbeiten. Inklusion und Vielfalt müssen sich daher auch in der Personalgewinnung widerspiegeln

In den Stellenausschreibungen werden derzeit schon folgende Maßnahmen ergriffen, um die Diversität zu stärken:

- Diskriminierungsfreie Sprache: Nutzung von geschlechtsneutraler und inklusiver Sprache und das Vermeiden stereotyper Formulierungen.
- die Bereicherung betonen, die mit vielfältigen Perspektiven und Bewerbenden mit verschiedensten Hintergründen einhergeht
- eingehende Prüfung der Anforderungsprofile, um den Kreis der potentiellen Bewerbenden nicht unnötig einzuschränken und u.a. Quereinstiege zu ermöglichen. Darüber hinaus wird die Bedeutung von Diversity-Kompetenz, besonders bei Führungskräften hervorgehoben.
- Einbindung realer Gegebenheiten (z.B. durch Videos/Fotos), die zeigen, dass Diversität bereits ernsthaft gelebt wird.
- Deaktivierung der bislang fakultativen Fotofunktion im Bewerbermanagement, um vorurteilsbeeinflusste Bewertungen aufgrund des Aussehens oder des Weglassens eines Bildes zu vermeiden.

Weitere Maßnahmen werden laufend im Workshop „Diversität und Auswahlverfahren“ mit verschiedenen Beteiligten (u.a. Personalrat, Gleichstellungsbüro, Schwerbehindertenvertretung) besprochen und anschließend umgesetzt.

2.2.7 Arbeitsformen

In den Stellenausschreibungen der Stadt Aachen wurde seit einiger Zeit schon auf die Möglichkeit von Teilzeitbeschäftigung hingewiesen. In Anbetracht der sich wandelnden Arbeitswelt und des zunehmenden Bedarfs an flexiblen Arbeitszeitmodellen wurde eine Überarbeitung des Teilzeitpassus erforderlich.

Die neue Formulierung soll zum einen die Attraktivität von Teilzeitstellen und damit die Zahl potenzieller Bewerber*innen steigern sowie die Flexibilität der Fachbereiche in Bezug auf Arbeitszeiten erhöhen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt eine immer größere Rolle für Arbeitnehmer*innen. Durch die Ermöglichung von Home-Office-Optionen und flexiblen Arbeitszeiten können Teilzeitbeschäftigte effektiver arbeiten und ihr berufliches Engagement mit anderen Lebensbereichen besser in Einklang bringen. Durch die explizite Aufnahme der mobilen Arbeit als flexible Arbeitszeitform bleibt die Stadt Aachen konkurrenzfähig.

2.2.8 KI-Integration

Im Kontext des Relaunches der Karriereseite wird auch die sukzessive Integration von KI zwecks Erstellung und Pflege der Stellenausschreibungen zu eruieren sein.

KI kann vor allem den Prozess der Erstellung eines Ausschreibungsentwurfs erheblich beschleunigen und ggf. qualitativ stärken. So ist KI – die richtigen Voreinstellungen vorausgesetzt – in der Lage, Sprache, Struktur und Länge der Texte an die spezifischen Bedürfnisse der zu adressierenden Zielgruppen anzupassen. Dabei sind entsprechende Programme in der Lage, relevante Schlagworte derart innerhalb der Texte zu platzieren, dass die

Ausschreibungen durch die Suchalgorithmen einschlägiger Online-Seiten eher aufgefunden werden. In gleicher Weise kann eine KI je nach Zielgruppe unterschiedlich relevante Arbeitgeberinnenvorteile herausheben. Wünschenswert wäre ferner auch eine automatisierte Pflege bereits verwendeter Ausschreibungen, die Veränderungen in den Anforderungen des Arbeitsmarkts berücksichtigen. Zuletzt könnte eine KI – nach Abschluss aller Formalitäten – zudem die Veröffentlichung auf zielgruppenspezifischen Veröffentlichungsmedien nach standardisierten Vorgaben übernehmen.

Zugleich erscheint es nicht zielführend, das Feld der Stellenausschreibungen in Gänze einer maschinellen Intelligenz anzuvertrauen. Ein wesentlich von Einfühlungsvermögen und zwischenmenschlicher Interaktion geprägter Bereich wie die Personalgewinnung erfordert weiterhin zwingend, dass die Spezialist*innen für Rekrutierung sich in die zu besetzenden Stellen und Zielgruppen hineindenken, Standards setzen und nicht zuletzt die Arbeitsergebnisse von KI endabnehmen.

Insgesamt ergeben sich durch den KI-Einsatz mithin auch in diesem Tätigkeitsfeld mannigfaltige Chancen; die Einführung ist jedoch unter allen Beteiligten sorgsam abzuwägen und zu kontrollieren.

2.3 Dauerausschreibungen

Eine Form der Stellenausschreibung, die bislang von anderen (öffentlichen) Arbeitgeber*innen eher selten genutzt wird, ist die sog. „Dauerausschreibung“. Bei den Dauerausschreibungen handelt es sich um veröffentlichte und permanent sichtbare Ausschreibungen ohne konkrete Fristsetzung, welche sich an eine bestimmte Berufsgruppe richtet. Interessierte Personen können sich hierauf initiativ bewerben. Diese Form der Interessensbekundung wird die bisherige haptische Erfassung von Initiativbewerbungen ersetzen (siehe auch Kandidatenpool). Die Bewerbungen werden gesichtet und Bewerber*innen-Gespräche terminiert. Diese Gespräche dienen sowohl einem zeitnahen wechselseitigen Kennenlernen nach Bewerbungseingang als auch der Feststellung der grundsätzlichen Eignung für den betreffenden Bereich bzw. das Berufsfeld. Dazu werden allgemeine Vertragsbedingungen, die Stundenumfänge etc. thematisiert. Ist/wird eine Stelle vakant, so wird auf diese Bewerber*innen zurückgegriffen. Dieses Vorgehen bietet den Vorteil, dass auch auf kurzfristige und regelmäßige Bedarfe in „Mangelberufen“ reagiert werden kann. Derzeit sind ca. zwölf Dauerausschreibungen u.a. für folgende Bereiche veröffentlicht:

- Erzieher*innen
- Fachangestellte*r für Bäderbetriebe
- Schulhausmeister*innen
- Sozialarbeiter*innen
- Rettungsschwimmer*innen
- Reinigungskräfte
- Ordnungs- und Sicherheitsdienst

Die Rückmeldungen der beteiligten Fachdienststellen zu diesem Ansatz sind durchweg positiv.

2.4 Veröffentlichungsmedien

Neben den Inhalten einer Stellenausschreibung spielen die gewählten Veröffentlichungsmedien eine wesentliche Rolle. Wird eine Stellenausschreibung nicht zur Kenntnis genommen, so bleibt auch eine Bewerbung aus. Im

Zentrum steht damit die Frage, welche Zielgruppe über welche Medien bestmöglich erreicht werden kann. Derzeit veröffentlicht die Stadt Aachen überwiegend in den nachfolgenden Medien/Kanälen:

Karriereportal der Stadt Aachen

[Startseite](#) [Stellenangebote](#) [Ausbildung und Studium](#) [Arbeitgeberin Stadt](#) ▾

The image shows a screenshot of the Karriereportal der Stadt Aachen website. On the left, there is a yellow notification box with the text: 'Wichtig! 13.05.2024 ► Interne Stellenangebote Aktuell werden wieder interessante Stellen angeboten. Schauen Sie doch mal rein.' To the right of the notification box are three logos: the logo of the Bundesagentur für Arbeit (German Federal Employment Agency) with the tagline 'bringt weiter.', the logo for bund.de SERVICE ONLINE, and the logo for INTERAMT with the tagline 'DAS KARRIEREPORTAL DES ÖFFENTLICHEN DIENSTES'.

Diese Medien werden standardmäßig ohne zielgruppenspezifische Analyse für jede Stellenvakanz einheitlich und zeitgleich eingesetzt. Darüber hinaus werden Stellenausschreibungen nach Austausch mit dem jeweiligen Fachamt branchenspezifisch in Fachzeitschriften veröffentlicht. Ein weiteres Medium stellt der städtische Instagram-Account dar, auf dem regelmäßig auf vakante Stelle hingewiesen wird.

Können Stellen über die zuvor genannten Veröffentlichungsmedien nicht besetzt werden, so erfolgt in einem nächsten Schritt eine Anzeigenschaltung in den kostenpflichtigen Medien und Jobportalen, wie Stepstone, LinkedIn und Xing oder in weiteren branchenspezifischen Medien wie Bauzeitschriften, Publikationen der Architektenkammer oder dem Ärzteblatt.

Auch zukünftig wird das Karriereportal der Stadt Aachen das Hauptmedium für die Schaltung von Stellenanzeigen sein.

Darüber hinaus ist ein deutlich ausgeweiteter Auftritt auf LinkedIn und Instagram geplant. Zudem soll die Wirksamkeit von Veröffentlichung auf den verschiedenen Jobbörsen mit Hilfe von Reporting-Berichten ausgewertet werden (siehe Kapitel zum Controlling).

2.5 Direktansprache

Mitunter erweist sich die Bewerber*innenlage trotz aller Maßnahmen des Personalmarketings und öffentlicher Ausschreibungen als nicht auskömmlich. Hier setzen die Maßnahmen der Direktansprache an.

Bisher wurden Direktansprachen obligatorisch nur auf der Ebene der Beigeordneten sowie je nach antizipierter Bewerber*innenlage zur Besetzung von Fachbereichsleitungsstellen durchgeführt, jeweils durch externe Dienstleister*innen. Dieser Ansatz wird auch künftig fortgeführt.

Zwischenzeitlich können jedoch auch Stellen der unteren und mittleren Führungs- sowie teils auf Sachbearbeitungsebene trotz des Ausschöpfens unterschiedlichster Rekrutierungsmaßnahmen nicht mehr besetzt werden. Aus diesem Grund wurden mit Unterstützung des Personal- und Verwaltungsausschusses erstmals eigene personelle Ressourcen für die Direktansprache zur Verfügung gestellt.

Aktuell gilt es, ein umfassendes Konzept für die Direktansprache zu erarbeiten und die erforderlichen Abläufe für eine erfolgreiche Umsetzung zu implementieren. Zentrales Element ist die Implementierung systematischer Suchroutinen, um geeignet erscheinende Kandidat*innen ausfindig zu machen. KI-Unterstützung kann hierbei anhand von Lebensläufen oder Aktivitäten soziale Netzwerke und Jobbörsen auswerten. Zudem könnte KI erfolgreiche Stellenbesetzungen hinsichtlich der wesentlichen Erfolgsparameter auswerten und gezielt nach ähnlichen Profilen suchen.

Die persönliche Ansprache und Beziehungspflege wird jedoch trotz umfangreicher Digitalisierung der wichtigste Bestandteil der Direktansprache sein. Eine individuell zugeschnittene Kontaktaufnahme zeigt echtes Interesse und Wertschätzung. Der Aufbau eines Netzwerkes potenzieller Kandidat*innen fördert die Beziehungen langfristig, auch wenn aktuell keine passende Stelle verfügbar ist.

Teil dessen ist auch die Beziehungspflege mit ehemaligen Mitarbeiter*innen, welche durch Aufbau eines Alumni-Netzwerkes gezielt erfolgen wird, denn ehemalige Mitarbeiter*innen können sowohl potenzielle Rückkehrer*innen als auch Empfehlungsgeber*in sein.

Das Social Recruiting, also eine gezielte Ansprache von potenziellen Bewerber*innen, beispielsweise über den XING talent manager, wird fortgeführt. Darüber hinaus wird der Blick auch auf Nischenplattformen gerichtet, um gezielt hochqualifizierte Talente zu finden. Die Fachdienststellen sollen zudem ermutigt und mit in die Verantwortung genommen werden, ihr Social Media Engagement durch die aktive Teilnahme an Diskussionen auf Plattformen wie LinkedIn, X (ehemals Twitter) und themenspezifischen „Slack-Gruppen“ zu erhöhen, um so die Sichtbarkeit der Arbeitgeberin Stadt Aachen zu erhöhen und Netzwerke auf- und auszubauen.

2.6 Talentpool

In einigen Auswahlverfahren kann die Dienststelle aus mehreren guten Bewerbern*innen auswählen. Nach Abschluss dieser Verfahren wird die*der bestgeeignete Bewerber*in eingestellt. Andere gute Bewerber*innen erhalten jedoch seit einiger Zeit keine reine Absage mehr, sondern vielmehr das Angebot der Aufnahme in den stadt-eigenen Talentpool zwecks Berücksichtigung in künftigen Stellenbesetzungsverfahren. In diesem Pool werden auch vielversprechende Initiativbewerbungen und alle Teilnehmer*innen geführt, die das Führungsnachwuchsprogramm Kompetent Managen erfolgreich absolviert haben. Die weitere Betreuung der Kandidat*innen erfolgt im Rahmen der systematischen Direktansprache.

2.7 Mitarbeiter*innenempfehlungsprogramm

Die Forschung zeigt, dass Mitarbeiter*innenwerbung eine effektive und sinnvolle Strategie ist, da sie nachweislich dazu beiträgt, passende Kandidat*innen anzuziehen und die Anzahl der Bewerbungen zu erhöhen. Die eigenen Mitarbeiter*innen wählen in der Regel sorgfältig aus, wen sie empfehlen, da sie negative Auswirkungen einer schlechten Empfehlung vermeiden wollen. Ferner können derartige Ansätze dazu beitragen, das Betriebsklima zu verbessern, da Mitarbeiter*innen sich stärker mit der Arbeitgeberin und deren Zielen identifizieren.

Über ein Mitarbeiter*innenempfehlungsprogramm sollen Mitarbeiter*innen der Stadt Aachen strukturiert ermutigt werden, offene Stellen über ihre eigenen realen wie digitalen Netzwerke zu teilen und so potenzielle Kandidat*innen für offene Stellen direkt anzusprechen und zu einer Bewerbung zu bewegen. Dies unterstützt den

Besetzungsprozess und führt im besten Fall zu einer Reduzierung der vakanten Stellen. Im Falle einer erfolgreichen Stellenbesetzung aufgrund einer entsprechenden Empfehlung soll das Programm attraktive Anreize für Mitarbeiter*innen in Form finanzieller Zuwendungen oder anderer Vergünstigungen – bspw. Gutscheine für städtische Institutionen wie dem Stadttheater – bieten (vorbehaltlich einer juristischen Prüfung zur Umsetzung in diesem Sinne). Gezielte Schulungen oder Workshops können Mitarbeiter*innen geplant in ihrer Rolle als Botschafter*innen der Stadt Aachen stärken.

3 Der Weg zum Auswahlverfahren

Bewerber*in

**Zuallererst ist die Vorbereitung
das Geheimnis des Erfolges.**

Kandidat*in

(Henry Ford)

Bewerber*innenmanagement und Vorauswahl

Durch die Einladung zum Auswahlverfahren wird der*die Bewerber*in zum*r Kandidaten*in. Wesentlich ist hier, zum einen die Dauer zwischen Ende der Bewerbungsfrist und dem eigentlichen Auswahltag zu verkürzen, zum anderen die Bindung zur*zum Kandidat*in durch regelmäßige Kontakte zu erhöhen. Zudem schätzen Kandidat*innen gehaltvolle Informationen zum Ablauf der nachfolgenden Verfahrensschritte.

Das Einreichen von Bewerbungsunterlagen bedeutet aus Sicht der Kandidat*innen stets, ein Stück weit gläsern zu werden. Gelingt es der Arbeitgeberin, sich ernsthaft und wertschätzend mit den Kandidat*innen auseinanderzusetzen, erhöht dies die Chance, entsprechende Personen bei Bedarf auch für anderweitige Stellenangebote zu begeistern.

Die Methoden, die zur Erreichung der skizzierten Ziele zum Einsatz kommen sollen, sind nachfolgend vom Bewerber*innenmanagement über die Kandidat*innenbetreuung bis hin zu intelligenten Matching-Systemen beschrieben.

3.1 Bewerber*innenbetreuung

Die letztendliche Entscheidung eines Bewerbenden, ein Stellenangebot anzunehmen, hängt u.a. maßgeblich von der Professionalität des Bewerbungsprozesses und dem Verhalten der an ihm Beteiligten ab. Ein dienstleistungsorientierter, qualitativ hochwertiger Prozess beugt zudem einem vorzeitigen Rückzug von Bewerbungen vor.

Der Bewerber*innenkontakt ist somit Dreh- und Angelpunkt für einen erfolgreichen Bewerbungsprozess. Ziel ist zum einen die Intensität und Qualität des Kontakts zu verbessern und andererseits, die zeitliche Spanne zwischen einzelnen Rückmeldungen zu verkürzen sowie den Prozess an sich zu beschleunigen. Lange Kommunikationspausen sollen vermieden werden. Jede*r Mitarbeiter*in des Fachbereichs Personal und Organisation ist ein*e Botschafter*in für diese Willkommens-/Kommunikationskultur. Zudem werden die Expert*innen in den Fachdienststelle frühzeitig eingebunden, um eine Rückmeldung zur Bewerbung zu geben und vor allem einen ersten persönlichen Kontakt zum Bewerbenden herzustellen.

Dabei soll die Kommunikation auf verschiedenen Kanälen (E-Mail, Telefon, soziale Medien) erfolgen, um die Erreichbarkeit zu maximieren und den Bewerber*innen die Wahl ihres bevorzugten Kommunikationsweges zu eröffnen.

Zur Verbesserung der Qualität wird derzeit an einer Visualisierung des Bewerbungsprozesses gearbeitet. Hier erhält der Bewerbende einen klaren Überblick über den gesamten Ablauf des Bewerbungsprozesses und die geplante Zeitschiene. So wird von Beginn an eine realistische Erwartungshaltung erzeugt.

Außerdem werden FAQs zusammengestellt, die auf der Karriereseite veröffentlicht und als Anhang zur Einladung zum Auswahlgespräch beigefügt werden.

In den kommenden zwei Jahren werden - insbesondere im Kontext des Relaunchs und der Anpassung der Bewerbermanagementsoftware - automatisierte E-Mails und Chatbots eingesetzt, um sofortige Antworten auf häufig gestellte Fragen zu geben und den*die Bewerber*in über den aktuellen Status der Bewerbung zu informieren. Moderne Chatbots können personalisierte Nachrichten senden, die auf die jeweilige Situation der Bewerbenden zugeschnitten sind. Status-Updates werden die Bewerber*innen regelmäßig über den Fortschritt ihrer Bewerbung auf dem Laufenden halten.

Neben automatisierten digitalen Lösungen wird weiterhin auch die*der zuständige Mitarbeitende klar und transparent kommunizieren, beispielsweise durch den Versand von Zeitplänen und Fristen.

3.2 Bewerber*innenmanagementsoftware

In 2019 wurde die Bewerber*innenmanagementsoftware engage bei der Stadt Aachen eingeführt. Hierdurch wurden vor allem der Bewerbungsprozess, die Verwaltung der Bewerbungen und die Kommunikation mit den Bewerbenden optimiert und digitalisiert. Durch die Automatisierung von Prozessen werden Zeit und Ressourcen eingespart, wodurch eine schnellere und effizientere Besetzung von offenen Stellen möglich ist. Zudem bietet die Software die Möglichkeit, Bewerber*innendaten zentral und datenschutzkonform zu speichern und zu verwalten. Das Bewerber*innenmanagementsystem bildet derzeit folgende Prozessschritte ab:

- Erstellung einer Stellenausschreibung
- „Freigabeprozess“ der verschiedenen Leitungsebenen sowie Interessenvertretungen
- Veröffentlichung der Stellenausschreibung über das Karriereportal und andere Medien

- Erfassung und Dokumentation von Bewerbungseingängen
- schriftliche Kommunikation mit Bewerber*innen (Eingangsbestätigungen, Nachforderung von Unterlagen, Einladungen, Absagen)

Durch die Einführung dieser Software wurden Abstimmungswege verkürzt, indem Freigaben durch die Festlegung von workflows digital eingeholt werden konnten.

Die Software hat sich an vielen Stellen bewährt und Erleichterungen gebracht. In einem nächsten Schritt soll sie jedoch im Zuge des Relaunchs des Karriereportals an die neuen Funktionalitäten angepasst werden. Damit ist u.a. die Integration weiterer Tools für die Planung, Terminierung und Durchführung von Auswahlverfahren angedacht. Um den Bruch zur analogen Erstellung von Verfahrensdokumenten, wie Verfahrensmappen mit Ablaufplan, Bewerber*innenunterlagen und Bewertungsbogen, vollständig zu schließen, wird das Bewerbermanagementsystem insbesondere um ein digitales Auswahltool erweitert, das die Abbildung und Dokumentation der Bewertungsrunden erlaubt. Gleichsam sollen die sich anschließenden Abläufe – Vorbereitung der Einstellung, Übertragung der Bewerber*innendaten als Mitarbeiter*innendaten usw.– digital abgebildet werden.

Ziel ist es, den gesamten Personalgewinnungsprozess (Talent-Reise) zu digitalisieren. Der nächste Schritt befindet sich derzeit in der Umsetzung, die Verfahrensmappen werden zeitnah durch I pads ersetzt.

3.3 Matching-Systeme

In der Abgabe einer Bewerbung auf eine Stellenausschreibung ist ein Vertrauensvorschuss zu sehen, den die*der Bewerbende in die Arbeitgeberin Stadt Aachen setzt. Doch offenkundig kann nicht jede Bewerbung – auch hochklassige – reüssieren. KI-gesteuerte Matching-Systeme sind in der Lage, einen strukturierten Abgleich zwischen dem konstitutiven Anforderungsprofil einer Stelle und den in den eingereichten Bewerbungsunterlagen zum Ausdruck kommenden Bewerber*innenkompetenzen vorzunehmen und eine erste Einschätzung für ein Bewerber*innenranking für die zuständigen Personaler*innen aufzubereiten. Dies kann maßgeblich der Verfahrenseffizienz dienen und die Rückmeldegeschwindigkeit an die Bewerber*innen mit der Entscheidung über die Zulassung zum Verfahrenstag erhöhen. Darüber hinaus können entsprechende Tools eingehende und bereits in diesem Stadium abzulehnende Bewerbungen hinsichtlich ihrer Eignung für anderweitige vakante Stellen prüfen und so einen Beitrag dazu leisten, dass übergreifend eine auskömmliche Anzahl von Bewerbungen zur Verfügung steht.

4 Das Auswahlverfahren

Kandidat*in

**Qualität beginnt beim Menschen,
nicht bei den Dingen.**

Mitarbeiter*in

(Philip B. Crosby)

Auswahlverfahren

Im Auswahlverfahren entscheidet sich, ob ein*e Kandidat*in das Angebot erhält, zu einer*m Mitarbeiter*in zu werden. Ziel der Auswahlverfahren ist zu ermitteln, welche*r Kandidat*in die bestmögliche Passung der Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Interessen und Motive zu den Anforderungen der jeweiligen Stelle aufweist. Angesichts dessen ist die Qualität der Eignungsdiagnostik von zentraler Bedeutung.

Für viele Bewerber*innen bildet das Auswahlverfahren wiederum die Visitenkarte des Unternehmens. Im Sinne einer Fortführung des Personalmarketinggedankens müssen die Auswahlverfahren professionell gestaltet sein. Die Entscheidung einer*eines Kandidat*in für ein Stellenangebot hängt zu 28% von der Perzeption des Auswahlverfahrens und dem Verhalten des Auswahlpersonals ab. Dies bedeutet, dass insbesondere qualifizierte Bewerber*innen sehen wollen, ob sich die Arbeitgeberin mit ihrer Eignung ernsthaft auseinandergesetzt hat.

4.1 Eignungsdiagnostik

Eine an aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen orientierte Eignungsdiagnostik bietet die Möglichkeit, den Qualitätsstandard der städtischen Auswahlverfahren zu erhöhen und sichert einen transparenten, standardisierten und fairen Prozess für die Bewerbenden.

Wesentliches Modul für alle Verfahrensformen bleibt das strukturierte Interview. Neben der höchsten Validität (nach computergestützten Testverfahren) bietet das Interview den Vorteil, dass sich beide Seiten kennenlernen und dieses Mittel bei den Bewerbenden die höchste Akzeptanz aufweist.

In den vergangenen Monaten wurde das Eignungsinterview weiter professionalisiert. Die Interviews wurden stärker strukturiert und die Fragetechniken ausgebaut. Hierbei wurde sich am multimodalen Interview nach Schuler orientiert. Das Interview besteht aus fünf Komponenten zur diagnostischen Urteilsbildung (bspw. biographische Daten, realistische Tätigkeitsinformationen, situative Fragen) und drei Komponenten, die dem Interaktionsprozess dienen. Ferner fand Anfang Februar 2024 ein professionelles Interviewtraining mit dem renommierten Wissenschaftler Herrn Prof. Dr. Kersting statt. Auf Basis dieser Schulung wird eine hausinterne Schulung entwickelt, die zukünftig für alle Mitarbeitenden verpflichtend ist, die Auswahlverfahren durchführen.

Für die optimale Besetzung von Stellen ohne Führungserfahrung stellt das Eignungsinterview die geeignetste Methode dar, auch mit Blick auf die im Tagesgeschäft limitierten Zeitressourcen.

Auf Grund der besonderen Anforderungen an Führungsfunktionen werden hier je nach Verfahren ein bis zwei weitere Module ergänzt. Dabei kommt es auf eine optimale Kombination der eingesetzten Methoden an.

Untersuchungen hierzu haben ergeben, dass die Quote von Fehleinstellungen hierdurch von 24 Prozent auf 6 Prozent minimiert werden kann.

Grundsätzlich ist das Ziel, die eignungsdiagnostischen Modulhalte künftig gezielter auf die tatsächlichen Inhalte des Anforderungsprofils für eine Stelle hin auszurichten. Hierdurch werden Bewerbungsprofile und in Verfahren gezeigte Leistungen vergleichbarer gemacht. Dabei werden indes nicht zwingend alle Anforderungen gefordert und geprüft, die auf einer Stelle möglicherweise von Vorteil sind. Stattdessen erfolgt eine Fokussierung auf die tatsächlich erfolgskritischen Anforderungskriterien. Mit Hilfe dieser Technik werden eher diejenigen Bewerbenden identifiziert, die sich in den entscheidenden und wesentlichen Situationen des Aufgabengebiets von der*dem „durchschnittlichen“ Bewerber*in abheben.

Standardisierte Testverfahren -wie Leistungstests - können künftig eine wichtige Ergänzung des Auswahlprozesses bilden. Entsprechende Tests identifizieren die kognitive Leistungs- sowie die Konzentrationsfähigkeit oder liefern Erkenntnisse zu weiteren erfolgskritischen Anforderungen. Im Managementbereich liegt die prognostische Validität von Leistungstests bei 46%. Dies bedeutet, dass fast die Hälfte der künftigen beruflichen Leistungen über einen Leistungstest prognostiziert werden kann. Die Annahme, dass Bewerbende auf hohen Positionen sich hinsichtlich ihrer kognitiven Fähigkeiten untereinander nicht mehr unterscheiden, ist ebenso falsch, wie die Überzeugung, dass Bewerber*innen sich weigern würden, einen solchen Test zu bearbeiten. Im Rahmen eines Pilotprojektes sollen Testverfahren den Auswahlverfahren für Führungskräfte auf der unteren und mittleren Führungsebene vorgeschaltet und auf dieser Basis eine valide Vorauswahl durchgeführt werden.

Die derzeitige Ausgestaltung aller Verfahrensarten birgt die Gefahr, eine reine Momentaufnahme des Leistungsvermögens abzubilden, so dass sich Ausreißer in der Tagesform der Bewerber*innen oder ein durchdachtes Verfahrenstraining über Gebühr auf die abschließende Beurteilung auswirken. Insofern ist künftig zu

erwägen, im Sinne einer Werdegangsanalyse Potentiale, Erfahrungen und Fähigkeiten, die anhand von Lebensläufen, Zeugnissen und anderen belastbaren Erkenntnisquellen nachgewiesenen werden, in die Bewertung der Verfahrensmodule mit einfließen zu lassen.

4.2 Beobachtung und Bewertung

Wie kommt es, dass zwei Menschen, die einen Dritten beobachten, verschiedene Urteile über ihn abgeben? Personen, die an Auswahlverfahren in der beobachtenden und beurteilenden Rolle teilnehmen, neigen dazu, ihre eigene Urteilsbildung als fehlerfrei zu betrachten und blind auf sie zu vertrauen. Manche gehen sogar so weit zu glauben, ihr Bauchgefühl sei die einzige Instanz, der sie vertrauen können. Dies ist allerdings eine Illusion. Unzählige Studien zeigen, dass die eigene Urteilsbildung zahlreichen, systematischen und unbewussten Fehlern unterliegt. Ziel ist es, für die bewerbende Person unabhängig von der durchführenden und/oder bewertenden Person stets gleiche Ergebnisse zu erhalten. Was sich in der Theorie einfach anhört, gestaltet sich in der Praxis schwierig. Da eine völlige Objektivität kaum erreichbar ist, gilt es eine größtmögliche intersubjektive Vergleichbarkeit anzustreben. Dies gelingt mit Hilfe eines validen Verfahrens, bei dem es ausschließlich um beobachtbare Kriterien geht. Die Objektivität wird durch den Einsatz mehrerer Beobachter*innen und durch eine höchstmögliche Qualifizierung der Beobachter*innen erhöht (z.B. durch standardisierte Beobachtungsschulungen). Schulungen verbessern die Beobachtungsfähigkeit der Beobachtenden, schulen sie in der Differenzierung der Beobachtung und sensibilisieren hinsichtlich möglicher Beobachtungsfehler. Durch gut geschulte Beobachter*innen, den Vergleich der Beobachter*innen in der Beobachtungskonferenz, das Trennen von Beobachtung und Bewertung sowie die Lenkung der Aufmerksamkeit auf das Wesentliche (Anforderungsprofil) werden Fehler in der Beobachtung bestmöglich minimiert.

Beobachtungsschulungen sind bei der Stadt Aachen bereits seit vielen Jahren fester Bestandteil und verpflichtend für alle Führungskräfte, die in beobachtender und bewertender Funktion an Auswahlverfahren teilnehmen. Die Verpflichtung zur Teilnahme wurde in den vergangenen zwei Jahren umfangreich ausgeweitet, da nun alle Teilnehmenden eines Auswahlverfahrens vorab geschult werden müssen. Allein in 2023 wurden in diesem Sinne 158 städtische Mitarbeitende geschult.

Um dem Erfordernis der Vergleichbarkeit und der Bestenauslese in Auswahlverfahren Rechnung zu tragen, bildet eine einheitliche Beurteilungs- und Bewertungsskala die notwendige Grundlage. Studien zeigen, dass eine fünfstufige Skala die Qualität der Beobachtungen erhöht.

Eine Anpassung der Beurteilungs- und Bewertungsskala, einhergehend mit der Einführung der sogenannten Verhaltensanker, wird derzeit umgesetzt. Verhaltensanker sind eine Beschreibung von Indikatoren für die Ausprägung eines nicht unmittelbar messbaren Anforderungskriteriums, bspw. der Durchsetzungs- oder Konfliktfähigkeit. Sie dienen dazu, direkt beobachtbares Verhalten zu dokumentieren und dieses Verhalten bezogen auf ein Anforderungskriterium zu bewerten. Insofern unterstützen Verhaltensanker die Operationalisierung bzw. Messbarmachung abstrakter Kompetenzen.

4.3. Zertifizierung und Networking

Um die Eignungsdiagnostik der Stadt Aachen zusätzlich zu professionalisieren wird eine Zertifizierung der Prozesse nach der DIN 33430 in den kommenden Jahren angestrebt.

Ein weiterer wichtiger Baustein wird der Ausbau der Netzwerkarbeit sein. Seit Beginn dieses Jahres ist die Stadt Aachen beispielsweise Mitglied des Forum Assessment e.V., einem Zusammenschluss von Personalexper*innen aus Unternehmen, Forschung, Beratung sowie der öffentlichen Verwaltung. In Projektgruppen engagieren sich die Mitglieder*innen zu verschiedenen Themenstellungen und profitieren von dem kollegialen Erfahrungsaustausch.

5 Onboarding

Mitarbeiter*in **Wenn Du nicht auf Deine Mitarbeiter*innen aufpasst, wird es Dein Wettbewerber tun.** Kolleg*in
(Bob Hooley)

Onboarding

Ein erfolgreiches Onboarding gewinnt stetig an Bedeutung. Vielerorts verankerte Formen Mobiler Arbeit sowie die im Allgemeinen ortsunabhängige Verfügbarkeit relevanter Daten für die jeweilige Tätigkeit, lässt die Entfernung des Arbeitsortes zum Wohnort der Bewerber*innen als Kriterium der Arbeitgeber*innenwahl zunehmend in den Hintergrund rücken.

Studien kommen darüber hinaus zum Ergebnis, dass ein ernsthaft gelebtes Onboarding das Engagement neuer Mitarbeiter*innen um ca. 40% steigert.

In der Literatur finden sich verschiedene Beschreibungen des Onboardings-Prozesses. Die nachfolgende Übersicht zeigt den innerhalb der Stadt Aachen definierten Prozess:



Onboarding leistet weitaus mehr, als bloße Informationen bzgl. des künftigen Arbeitsfeldes zu vermitteln. Neben einer obligatorischen Einführung in organisatorische Prozesse, wie dem Umgang mit der Gleitenden Arbeitszeit bzw. Dienstplänen u.ä., Pausenregelungen oder der Urlaubsbeantragung soll im Zuge des Onboardings vor allem implizites Wissen zur Arbeitgeberin Stadt Aachen vermittelt werden, also etwa Einstellungen und Werteverständnisse unter den Kolleg*innen, gelebte Führungskultur innerhalb von Teams und Abteilungen, Beziehungsgeflechte zu anderen Organisationseinheiten und vieles mehr. Ein gutes Onboarding verstetigt damit optimalerweise den guten Eindruck, den neue Mitarbeiter*innen aus dem Auswahlprozess von der Arbeitgeberin erlangen konnten und sorgt für „sozialen Kitt“ im neuen Umfeld. Damit wirkt Onboarding entscheidend der sogenannten Frühfluktuation vor: wird durch mangelhaftes Onboarding keine Bindung zwischen Arbeitgeberin und Mitarbeiter*in hergestellt, so kündigt diese*r vielfach nach wenigen Wochen oder Monaten. Es entstehen Kosten für die Arbeitgeberin, die Arbeitsleistung entfällt und muss kurzfristig auf andere Kollegen*innen verteilt werden, dies führt zu Unmut, der Recruiting-Prozess beginnt von Neuem. Gute Gründe also, Zeit und Mühe in ein gutes Onboarding zu investieren, die neuen Mitarbeiter*innen zu Kolleg*innen zu machen und somit langfristig an die Stadt Aachen zu binden.

5.1 Onboarding-Strategie

Grundpfeiler des städtischen Onboarding-Prozesses stellt das bereits vorhandene Einarbeitungskonzept sowie der Leitfaden „Arbeiten bei der Stadt Aachen von A-Z“ dar. Auf Grundlage dieser beiden Teilkonzepte wird eine umfassende Überarbeitung des Onboardings erfolgen. Der Fokus soll in den kommenden zwei Jahren auf dem Preboarding, also der ersten Phase des Onboarding-Prozesses, liegen. Sie beginnt mit der positiven Auswahlentscheidung und endet mit dem ersten Arbeitstag des*r neuen Mitarbeiters*in. In der Phase des Preboardings ist es zum einen wichtig, den*die Mitarbeiter*in in dem Gefühl zu bestärken, dass die getroffene Entscheidung zur Stadt Aachen zu wechseln, die richtige Entscheidung war. Zum anderen soll der/die Mitarbeiter*in wahrnehmen, dass die Stadt Aachen sich um ihre neuen Mitarbeiter*innen kümmert. Ziel der Maßnahmen in dieser Phase wird sein, eine emotionale Bindung zur Arbeitgeberin aufzubauen. Der*die neue Mitarbeiter*in soll sich auf den Arbeitsbeginn und die neue Stelle freuen.

Hierzu wird der Fachbereich 11 das vorhandene Maßnahmenportfolio strukturiert erweitern. Ein Ansatz ist ein (virtuelles) Lunch- oder Kaffee-Meeting mit den neuen Kolleg*innen, um sich informell kennenzulernen und erste Fragen zu beantworten. Eine personalisierte Willkommensbox mit Merchandise, Büromaterialien und einer handgeschriebenen Begrüßungskarte signalisieren Vorfreude auf die*den neue/n Kolleg*in. Den Mittelpunkt der Bemühungen soll perspektivisch eine spezielle Onboarding-Software/App bilden, die verschiedene Tools enthalten wird – darunter bspw. einen interaktiven Countdown, der wie eine Art Adventskalender jeden Tag bis zum ersten Arbeitstag neue Informationen oder kreative Anreize offenbart. Die App wird dazu Checklisten, News rund um die Stadt Aachen und interaktive E-Learning-Module enthalten. Das vorhandene Einarbeitungskonzept sieht vor, dass neuen Mitarbeitenden neben einer Willkommensmappe sehr zeitnah eine*n Mentor*in an die Seite gestellt wird, die*der als Ansprechpartner*in zur Verfügung steht, regelmäßig in Kontakt tritt um Fragen zu beantworten und das Ankommen zu erleichtern. Auch erste Einblicke in laufende Projekte sollen gewährt werden, damit der*die neue Kolleg*in sich vorab mit den Aufgaben vertraut machen kann. Der Fachbereich 11 wird diese Aktivitäten künftig stärker koordinieren, damit die bereits eingeführten Maßnahmen und gesetzten Maßstäbe auch tatsächlich gelebt werden.

5.2 Einstellung und Networking

Die Vielzahl der Einstellungsinformationen und -unterlagen wird nicht mehr gebündelt im Rahmen des Einstellungstermins ausgehändigt, sondern soweit möglich bereits im Vorfeld aufbereitet zur Verfügung gestellt. Hierdurch können die Bewerber*innen die Unterlagen in Ruhe durchgehen und ggf. Fragen für den Einstellungstermin notieren. Der eigentliche Einstellungstermin wird entzerrt, ist weniger vom Druck geprägt, sämtliche Formalitäten im Schnelldurchlauf erledigen zu müssen und lässt mehr Raum für individuelle Fragen. Im Nachgang zum Einstellungstermin sollen den neuen Mitarbeiter*innen künftig vor Arbeitsaufnahme weitere Preboarding-Angebote unterbreitet werden, die vom frühzeitigen Kennenlernen des neuen Bereichs über die begleitete Vernetzung zu anderen neuen Mitarbeiter*innen, die Verknüpfung mit etablierten Formaten wie dem Netwalk bis hin zu zeitlich überschaubaren Informationsformaten rund um das System Stadt Aachen diverse Ansätze umfasst. Ein regelhafter Kontakt des Fachbereichs 11 zu den Mitarbeitenden ist dazu künftig obligatorisch.

5.3 Begrüßungsveranstaltung

Um die neuen Mitarbeiter*innen auch persönlich bei der Stadt willkommen zu heißen und das Zugehörigkeitsgefühl zur Gesamtorganisation zu stärken, wurde das Format der Begrüßungsveranstaltungen ins Leben gerufen. Begrüßt durch die Oberbürgermeisterin sowie den Personaldezernenten erhalten die neuen Mitarbeiter*innen vielfältige Informationen über die Stadt und Stadtverwaltung Aachen. Im Anschluss haben sie die Möglichkeit, eine Vielzahl interner Angebote sowie die einzelnen Interessensvertretungen besser kennen zu lernen. Zudem wird der Austausch und die Vernetzung der neuen Mitarbeiter*innen untereinander im Zuge dieses Veranstaltungsformats gefördert.

6 Personalcontrolling



Personalcontrolling ist ein unverzichtbares Instrument zur qualitativen Planung, Steuerung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Prozesse und essentiell, um die Auswirkungen strategischer Entscheidungen transparent zu machen.

Das Controlling kann sowohl die Wirksamkeit von Maßnahmen in der Personalarbeit zielgerichtet auswerten, wie beispielsweise die Evaluation von Karrierekampagnen im Personalmarketing, als auch ganze Teilbereiche des städtischen Personalmanagements identifizieren, die einer Nachsteuerung und Optimierung bedürfen. Das Personalwesen der Stadt Aachen umfasst eine Vielzahl von Tätigkeitsbereichen mit mannigfaltigen konzeptionellen Ansätzen und Strategien. Controlling hilft insofern, die Fäden zusammenzuführen und den Blick für die wesentlichen Ziele und deren Erreichungsgrad zu schärfen.

Controller*innen verdichten dazu korrespondierende Kennzahlen und Indikatoren und bereiten diese für die Führungsebenen sowie die politischen Entscheidungsträger*innen auf. Ein strukturiert und sinnhaft ausgestelltes Personalcontrolling erlaubt es in diesem Sinne, Entwicklungen zu erkennen oder zu antizipieren. Hierdurch können und sollen die Personalarbeit stützende Maßnahmen künftig frühzeitiger auf den Weg gebracht werden. Personalcontrolling unterstützt insbesondere die Beschleunigung und Verbesserung von Prozessen, indem besonders zeitintensive und damit ggf. überarbeitungsbedürftige Phasen ausgemacht werden.

6.1 Kennzahlen Personalmarketing

Die Kennzahlenerhebung im Bereich des Personalmarketings umfasst die Analyse aller Maßnahmen, die Menschen auf die Stadtverwaltung als Arbeitgeberin aufmerksam machen. Hierzu zählen unter anderem

- Nutzer*innenverhalten auf dem Karriereportal,
- Kontakte auf einer Karrieremesse,
- Reichweite von Marketingkampagnen sowie
- Zahlen der Inanspruchnahme des Newsletters.

Mit Hilfe eines Webanalyse-Tools werden Traffic- und Webseitenstatistiken, wie Klickzahlen (Aufrufe/Besucher*innen der Website) und Zugangskanäle, ausgewertet.

Die Bewerber*innen-Reichweite ist ein wesentlicher Indikator für den Bekanntheitsgrad der Stadt Aachen als Arbeitgeberin. In diesem Kontext werden auch die Aufrufe je Stellenangebot bestimmt. Die korrespondierenden Indikatoren erlauben die Wirksamkeit des Personalmarketingportfolios zu hinterfragen.

Durch Auswertung der genutzten Zugangskanäle kann die Reichweite ebenfalls optimiert und Rückschlüsse auf das Nutzer*innenverhalten bestimmter Zielgruppen auf diesen Kanälen gezogen werden.

Zukünftig soll neben den bereits aufgeführten Kennzahlen auch die sog. Conversation-Rate erhoben werden. Hierdurch kann festgestellt werden, wie viele Personen gemessen an der Gesamtzahl aller Klickzahlen eine Bewerbung abgegeben haben.

6.2 Kennzahlen Stellenausschreibungen

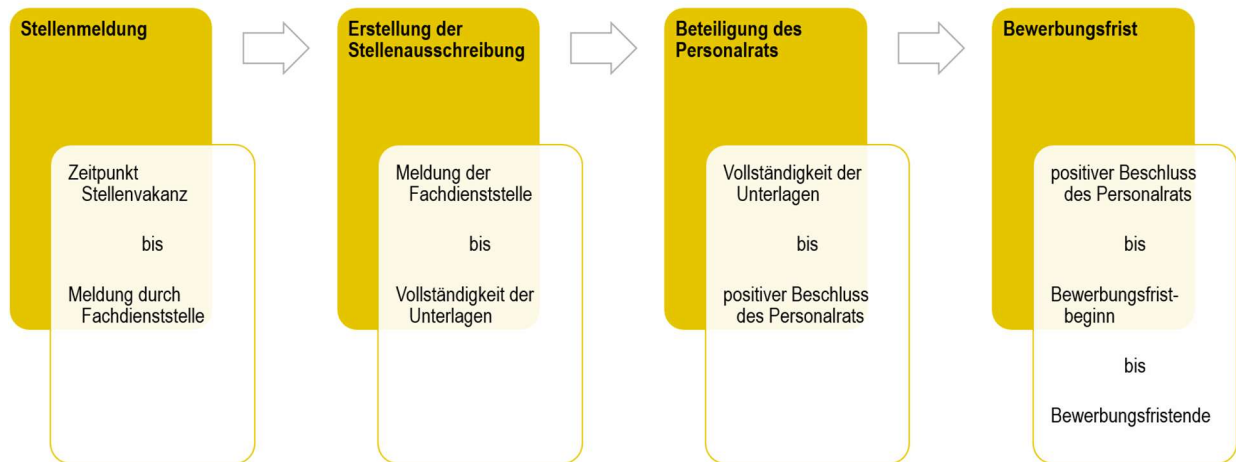
Das Controlling für Stellenausschreibungen beinhaltet alle Daten von der Meldung einer freiwerdenden Stelle durch die Fachdienststelle bis hin zur Veröffentlichung der Ausschreibung bzw. dem Bewerbungsfristenende. Im Rahmen der Evaluation und Erfolgsmessung werden die Bewerbungseingänge im Gesamten sowie deren Qualität im Besonderen geprüft, wie beispielsweise

- Anzahl Stellenausschreibungen (gesamt, extern, nur intern).
- Anzahl Bewerber*innen (gesamt, nach Geschlecht, intern/extern).
- Anzahl formal geeigneter Bewerber*innen (gesamt, nach Geschlecht, intern/extern).
- Anteil formal geeigneter Bewerber*innen an der Gesamtzahl aller Bewerbungen.
- Anzahl (formal geeigneter) Bewerber*innen je Stellenausschreibung.
- Nötige Mehrfachausschreibungen.

Die Reichweite von Stellenausschreibungen und der Zuwachs von Bewerbungen durch geschaltete Marketingkampagnen sind neben dem eingeholten Feedback von Bewerber*innen und Mitarbeiter*innen ein wichtiger Indikator der Kennzahlenerhebung in diesem Bereich.

Hervorzuheben ist die Kennzahl der Mehrfachausschreibungen. Mit dieser werden schwierig zu besetzende Stellen und Berufsfelder („Mangelberufe“) identifiziert. Eine niedrige Zahl an Mehrfachausschreibungen ist auch ein Indiz für die richtige Wahl von Veröffentlichungsmedien.

Darüber hinaus werden die Kennzahlen zur internen Prozessanalyse und -optimierung genutzt. So wird für jeden Teilprozess die (Bearbeitungs-)dauer erhoben.



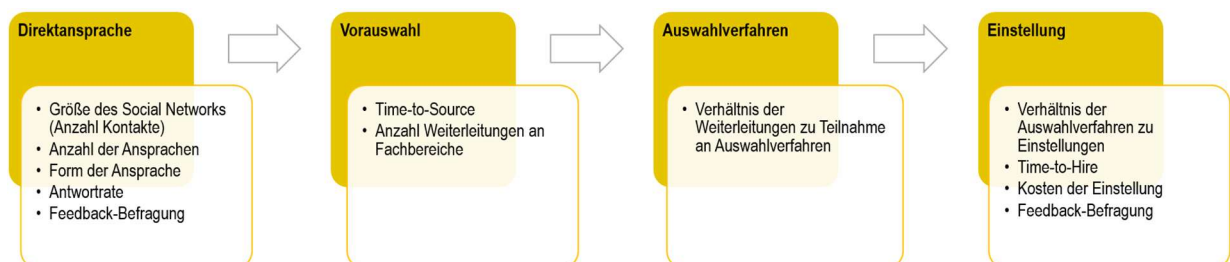
Auf Basis der erhobenen Bearbeitungs- und Wartezeiten (Zykluszeiten) wird eine Zielvorgabe je Prozessschritt festgelegt. Wesentliches Ziel ist, über alle Phasen des Stellenbesetzungsprozesses hinweg den „Time-to-hire“-Wert (also die Zeit von dem Bekanntwerden der Vakanz einer Stelle bis hin zu deren Neubesetzung) deutlich zu senken.

Mit Blick auf das Controlling der Stellenausschreibungen ist insbesondere die Bewerber*innenzahl zu evaluieren, um hier gezielt die Anzahl der formal geeigneten Bewerber*innen steigern zu können.

Zur weiteren Analyse der Qualität von Stellenausschreibungen wird ein Feedback von Bewerber*innen eingeholt. Hierzu wird direkt im Anschluss an den Bewerbungsprozess ein Hinweis auf einen kurzen Fragebogen an die Bewerber*innen gesendet. Darüber hinaus wird die Ermittlung der regionalen Verortung von Bewerber*innen das Personalmarketing unterstützen, beispielsweise indem Anzeigen in bestimmten Regionen geschaltet werden.

6.3 Kennzahlen Direktansprache

Hierbei werden spezifische Daten für die verschiedenen Formen der Direktansprache erhoben, wie die Anzahl der Ansprachen oder die Antwortrate. Auch der Einfluss der Direktansprache auf den Recruiting-Prozess wird gemessen. Das Verhältnis von Kandidat*innen durch Direktansprache zur Bewerber*innenzahl für eine Stelle insgesamt oder die Anzahl der erfolgreichen Stellenbesetzungen nach Direktansprache sind hier ein wichtiger Indikator.



6.4 Kennzahlen Auswahlverfahren

Das Controlling für Auswahlverfahren beinhaltet alle Daten vom Ende der Bewerbungsfrist bis hin zum Arbeits- / Vertragsbeginn des*r neu eingestellten Mitarbeiters*in. Hierbei wird sowohl die Dauer der einzelnen Prozessschritte inkl. der Gesamtverfahrensdauer gemessen, als auch die Zahl der zurückgezogenen Bewerbungen im Auswahlverfahren ausgewertet. Durch die Analyse sollen Verbesserungsbedarfe aufgedeckt und transparent gemacht werden.

Des Weiteren werden verschiedene Quoten in Bezug auf die Einstellung erhoben:

- Einstellung nach Geschlecht
- Einstellung nach Beschäftigungsumfang (Vollzeit / Teilzeit)
- Einstellung nach Vertragsart (befristet / unbefristet)
- Einstellung nach Beschaffungswegen

Die Qualitätsanalyse von Auswahlverfahren soll zusätzlich mittels Befragungen der Verfahrensteilnehmer*innen erfolgen. Hierzu erhalten diese im Anschluss an das Auswahlverfahren einen Feedbackbogen.

6.5 Kennzahlen Onboarding

Rückmeldungen zum Einstellungs- und Onboardingprozess werden seit 2017 jährlich durch die Befragung neuer Mitarbeiter*innen eingeholt. Die Umfrage ermittelt die Zufriedenheit neuer Mitarbeiter*innen mit folgenden Themenfeldern:

- Allgemeine Informationen rund die Arbeitgeberin
- Erstkontakt und Auswahlverfahren
- Einstellung und Vertragsunterzeichnung
- Onboarding

Das Einholen eines solchen Feedbacks hat zum Ziel, die einzelnen Teilbereiche des Auswahl- und Einstellungsprozesses zu beleuchten und Änderungsvorschläge von zumeist verwaltungsfremdem Personal in die Verbesserung des Gesamtprozesses einfließen zu lassen.

Ein wichtiger Indikator für ein erfolgreiches Onboarding ist die Fluktuationsquote. Je geringer diese ausfällt, umso besser hat die Einarbeitung von neuen Mitarbeiter*innen funktioniert.

Bei Kündigungen und anderen Formen der Beendigung des Arbeits- bzw. Dienstverhältnisses durch Mitarbeiter*innen werden zudem sogenannte Austrittsinterviews geführt, deren Ergebnisse in das Onboarding einfließen.

7 Strukturelle Rahmenbedingungen

Außerhalb des öffentlichen Dienstes wird zur Besetzung von Vakanzen oftmals auf finanzielle Anreize wie hohe Gehälter, zusätzliche Boni oder Prämien gesetzt – insbesondere in Bereichen mit besonders umkämpften Arbeitnehmermärkten. Innerhalb der gegebenen tarifvertraglichen und gesetzlichen Vorgaben entwickelt auch die Stadt Aachen korrespondierende Handlungsräume fort. Diese hier skizzierten Maßnahmen decken sich weitgehend mit den entsprechenden Ansätzen des Personalbindungskonzepts Zusammen.Wachsen, schließlich gilt es den Effekt, neu gewonnene Mitarbeiter*innen besser zu stellen als etablierte Kräfte, so weit wie möglich zu vermeiden.

7.1 Fachkräftenrichtlinie VKA

Die neugefasste Fachkräftenrichtlinie des Verbands Kommunaler Arbeitgeber (VKA) erlaubt eine Zulagengewährung bereits ab der EG 5 TVöD (zuvor: EG 9a TVöD) und sieht abgestufte, in der Spitze deutlich erhöhte Höchstbeträge vor. Zudem wurden die Zeiträume, über die hinweg eine Zulage gewährt werden kann, erweitert. Wie gehabt, lassen sich dazu über die Fachkräftenrichtlinie individuellere Absprachen zur Stufenzuordnung bei Einstellung treffen. Aus dem Potpourri ergeben sich gerade für Spitzenqualifikationen erweiterte Spielräume.

7.2 Sonderzuschläge für Beamt*innen

Die Fachkräftenrichtlinie des VKA ist in ihrer Anwendung auf tariflich Beschäftigte beschränkt – dabei ist auch die Gewinnung und Bindung verbeamteter Fachkräfte eine der maßgeblichen Herausforderungen aller kommunalen Arbeitgeber*innen. § 69 Landesbesoldungsgesetz NRW eröffnet die Möglichkeit, Beamt*innen zur Sicherung der Funktions- und Wettbewerbsfähigkeit Sonderzuschläge zu gewähren. Diese in der kommunalen Welt bislang kaum systemisch aufgegriffene Möglichkeit, in besonderen Fällen weitere monetäre Anreize zu setzen, wird durch den Fachbereich Personal und Organisation derzeit aufbereitet. Ziel ist es, eine Richtlinie zu etablieren, die die Anwendung dieses Instruments im Wettbewerb um Fachkräfte transparent und fair für unsere Mitarbeitenden regelt.

7.3 Betriebliche Altersvorsorge

Ergänzend zu den bei der Stadt Aachen bereits etablierten Strukturen prüft der Fachbereich 11 derzeit weitere Ansätze, um tariflich Beschäftigten im Wege der Entgeltumwandlung eine attraktivierte betriebliche Altersvorsorge anbieten zu können.

7.4 Modulare Qualifizierung für Tarifbeschäftigte

Die Modulare Qualifizierung ist eine Möglichkeit, sich abseits eines Masterstudiums für bestimmte Führungsebenen zu qualifizieren. Während die modulare Qualifizierung als Baustein für Fachkarrieren und berufliche Weiterentwicklung für Führungskräfte im Beamtenbereich bereits seit 2019 etabliert wurde, eröffnet die Stadt Aachen auch im Beschäftigtenbereich seit 2023 die Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung in Verbindung mit der Ausschreibung einer konkreten Stelle. Hier nimmt die Stadt Aachen im kommunalen Vergleich eine Vorreiterinnenrolle ein, indem sie allen entsprechend qualifizierten Mitarbeitenden diesen parallelen Qualifizierungsweg und damit eine Eingruppierung ab der EG 13 TVöD und hierüber hinaus ermöglicht.

7.5 Führen in Teilzeit

Das Personalgewinnungskonzept weist an vielen Stellen auf die Bedeutung der individuellen Arbeitsbedingungen hin, da diese bei den Bewerber*innen einen immer höheren Stellenwert einnehmen. Aus diesem Grund ist es wichtig, neue Arbeitsmodelle und -formen in Pilotprojekten zu erproben. Eine neue Form der Führung wird zeitnah im Rahmen des Projektes FiTZ (Führen in Teilzeit) erprobt. Geplant ist ein Grundgerüst von Regelungen nach dem Baukastenprinzip, d.h. einzelne Elemente lassen sich mit Blick auf individuelle und bereichsbezogene Bedarfe flexibel miteinander verbinden. Auf diese Weise entsteht ein Spielraum, der Teilzeitkräften Karriereperspektiven eröffnet und ihr Potenzial zur Geltung bringt.

8 Fazit & Ausblick

„Wer etwas Großes will, der muss sich zu beschränken wissen; wer dagegen alles will, der will in der Tat nichts.“ (Georg Friedrich Hegel)

Die nachhaltige Gewinnung geeigneter Fach- und Führungskräfte bleibt für das Personalmanagement der Stadt Aachen eine der wesentlichsten und existenziellsten Aufgaben.

Im Verbund mit dem Bindungskonzept „Zusammen.Wachsen“ sowie dem im kommenden Jahr erscheinenden Teilkonzept zum Ausbildungsbereich entsteht mit „Zusammen.Finden“ ein tragfähiges Fundament für das Personalwesen der kommenden Jahre.

Alleine das städtische Rekrutierungsportfolio umfasst mittlerweile mehr als 200 Maßnahmen und Standards. Schon diese Dimension zeigt: nicht in allen Feldern kann regelmäßig ein innovativer Quantensprung erwartet werden. Vielmehr gilt es ganz überwiegend, im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses an kleinen, aber entscheidenden Stellschrauben und Hebeln zu arbeiten.

Die Herausforderung wird darin liegen, die gegebenen Vorgaben und Inhalte schnellstens nachhaltig innerhalb der Verwaltung bekannt zu machen und zu verankern. Zugleich gilt es, die beschriebenen Zukunftstechnologien, die perspektivisch das Potential haben, das Personalmanagement insgesamt grundlegend zu verändern, sorgsam und zur Kultur der Arbeitgeber*in passend zu integrieren.

Die Richtung ist beschrieben. Die Möglichkeiten realistisch abgewogen. Die Botschaft ist gesetzt: Bewerber*innen und Stadt Aachen werden **Zusammen.Finden**.

III Maßnahmenüberblick

Umsetzungsstand:

- **umgesetzt** (Maßnahme ist bereits dauerhaft etabliert)
- **in Umsetzung** (Maßnahme derzeit konzipiert und/oder ins Portfolio integriert)
- **geplant** (Arbeitsschwerpunkte der nächsten Jahre)

Personalmarketing		
1	Integration von Personalthemen in die Öffentlichkeitsarbeit	in Umsetzung
2	Zielgruppenspezifische Personalgewinnungskonzepte	geplant
3	Berufsspezifische Personalgewinnungskonzepte	geplant
4	Zielgruppenspezifisches Merchandise-Material	in Umsetzung
5	Merchandise Material allgemein	umgesetzt
6	Personalmarketingkampagnen	umgesetzt
7	Mitarbeiter*innen zu Markenbotschafter*innen machen	geplant
8	Nutzung öffentlicher Flächen für Werbemaßnahmen (Apag, Banner Standesamt, Megalights, Citylights, Litfasssäulen, Bushaltestellen)	umgesetzt
9	Digitale Werbeanzeigen, u.a. Flagpols, Eisenmann, digitale Anzeigen Stadtbild	umgesetzt
10	Kinowerbung (LED-Wände)	umgesetzt
11	Kinowerbung (Trailer)	umgesetzt
12	Werbung Fitnessstudio	in Umsetzung
13	Radiospot	umgesetzt
14	Rahmenvertrag Grafikagentur	umgesetzt
15	Entwicklung einheitlicher Designlinie	umgesetzt
16	Hochwertige Videos und Fotos	umgesetzt
17	Hochwertige grafische Anzeigen	umgesetzt
18	Verknüpfung von Marketingkampagne mit Imagekampagne für Beruf	umgesetzt
19	Anzeigen an Supermärkten	umgesetzt
20	Karriereveranstaltungen	umgesetzt
21	Bespielung von Jobmessen	umgesetzt
22	Teilnahme an externen Veranstaltungen (z.B. Festival)	umgesetzt
23	Vermehrte Teilnahme an externen Projekten, Veranstaltungen & Fachdiskussionen	umgesetzt
24	Niederschwelliger Ausbau Messestand, Integration "Glücksrad"	umgesetzt
25	Hochschulmarketing	umgesetzt
26	Betreuung von Abschlussarbeiten	umgesetzt
27	Werkstudent*innen einstellen	umgesetzt
28	Praktika	umgesetzt
29	Hochschulveranstaltungen, Fachveranstaltungen & -vorträge an Hochschulen durch Fachbereiche	umgesetzt
30	Informationsstände im Eingangsbereich und der Mensa der Hochschulen	umgesetzt

31	Hochschul-/Professorenmailings	umgesetzt
32	Inserate in Hochschulmagazinen, Werbeanzeigen Zeitschriften / Hochschul-Zeitschriften	umgesetzt
33	Digitale Anzeigenschaltung in Fakultäten	umgesetzt
34	Online Reader für Mailings in Newslettern	umgesetzt
35	Anzeigenschaltung in Fachzeitschriften	umgesetzt
36	Inserate im Semesterplaner der Hochschulen	umgesetzt
37	Karriereportal	umgesetzt
38	Themenspezifische Karriereseiten (Landingpages)	umgesetzt
39	Social Media-Strategie	in Umsetzung
40	Arbeitgeberinnenauftritt auf Facebook	geplant
41	Arbeitgeberinnenauftritt auf Instagram	geplant
42	Basis Arbeitgeberinnenprofil auf XING, LinkedIn	umgesetzt
43	Bezahlte Werbeanzeigen Social Media	in Umsetzung
44	Arbeitgeberauftritt auf Social Media im Rahmen von Kampagnen	umgesetzt
45	Zielgruppengerechte Themenwochen auf Social Media (Instagram, Facebook)	in Umsetzung
46	Veröffentlichung von schwer zu besetzenden Stellen auf städtischem Instagram & Facebook Account	in Umsetzung
47	Aseag-Bus-Werbung, Aseag-Busbeklebung (außen)	umgesetzt
48	Kampagne Sicherheit und Ordnung	in Umsetzung
49	Kampagne Führungskräfte	geplant
50	Kampagne Quereinsteiger*innen	geplant
51	Relaunch Karrierekampagnen	geplant
52	Überarbeitung der allgemeinen Kampagne Hoch hinaus	geplant
53	Besuch überregionaler Karriereveranstaltungen	umgesetzt
54	Fachvorträge Digital Church als After-Work Event	in Umsetzung
55	Sponsoring von Karriereveranstaltungen	in Umsetzung
56	Ausbau Messestand	in Umsetzung
57	Virtual Reality Brillen für Messestand	geplant
58	Messestand Eisstand im Sommer	geplant
59	Ermittlung des Ist-Images der Arbeitgeberin bei relevanten Zielgruppen	geplant
60	Herausstellung Unternehmenswerte und Führungskultur	geplant
61	Entwicklung der Arbeitgeber*innenmarke	geplant
62	Regelmäßige Evaluation der Arbeitgeberinnenmarke durch Feedback, Befragungen und Interviews	geplant
63	Analyse der Benefits	geplant
64	Relaunch Karriereportal	geplant
65	Intuitives User Interface	geplant
66	Feedbackmechanismen	geplant
67	Erfahrungsberichte Mitarbeiter*Innen	geplant
68	Voice Search Optimization	geplant

69	Erstellung von Nutzer*innenprofilen mit One-Click-Bewerbung	geplant
70	Matching-Systeme	geplant
71	Staus der Bewerbung nachverfolgen	geplant
72	Automatisierte Terminplanung	geplant
73	Interaktive Inhalte wie FAQs, Unternehmensvideos, Blogs	geplant
74	Chatbots	geplant
75	Ausbau der Arbeitgeberinnenprofile XING/ LinkedIn & regelmäßige Veröffentlichung von Beiträgen	in Umsetzung
76	Mitarbeiter*innen zu Kununu-Bewertung auffordern	in Umsetzung
77	Integration von Amtsfluencer*innen	geplant

Stellenausschreibungen		
78	Ausschreibung in Print- und sozialen Medien	umgesetzt
79	Festlegung Standardmedien	umgesetzt
80	Zielgruppenspezifische Analyse der Veröffentlichungsmedien	geplant
81	Karriereportal	umgesetzt
82	Bundesagentur für Arbeit	umgesetzt
83	Interamt	umgesetzt
84	Bund.de	umgesetzt
85	Städtereion	umgesetzt
86	Branchenspezifische Veröffentlichung (Fachzeitschriften)	in Umsetzung
87	Ausweitung LinkedIn	geplant
88	Ausweitung kostenpflichtige Portale	geplant
89	Optische Attraktivierung der Stellenausschreibungen	in Umsetzung
90	Straffung und Fokussierung der Stellenausschreibung	in Umsetzung
91	Reduzierung der Aufgabenschwerpunkte	umgesetzt
92	Reduzierung soft skills	umgesetzt
93	Überarbeitung der optischen Darstellung	geplant
94	Auslagerung von Informationen, Integration externer Verknüpfungen	geplant
95	Videovorstellung der Fachbereiche	geplant
96	Zielgruppengerechte Sprache	in Umsetzung
97	Diskriminierungsfreie Sprache	umgesetzt
98	Deaktivierung der Fotofunktion	geplant
99	Mehr externe Stellenausschreibungen	umgesetzt
100	Mehr Dauerausschreibungen	umgesetzt
101	Mehr Öffnung für Quereinsteiger*innen	umgesetzt
102	Interkulturelle Öffnung	in Umsetzung
103	Bedarfsorientierte Anpassung des Teilzeitpassus	umgesetzt
104	Bewerber*innenmanagementsystem	umgesetzt
105	Relaunch Bewerbermanagementsystem	geplant
106	Schulung Recruiter*innen Bewerber*innenmanagementsystem	umgesetzt
107	Schulung Anforderer*innen Bewerber*innenmanagementsystem	geplant

108	Überarbeitung der Aufgabenschwerpunkte, Anforderungen	in Umsetzung
109	Anpassung der Stellenbezeichnungen in Ausschreibungen	in Umsetzung
110	Storytelling, Einblicke Team	geplant
111	Zielgruppenspezifische Tonalität	geplant
112	Visuelle und interaktive Elemente	geplant
113	Zielgruppenspezifische Benefits	geplant
114	Ansprechpartner*innen vorstellen	geplant

Direktansprache

115	Bewerber*innendatenbank	in Umsetzung
116	Direktansprache	in Umsetzung
117	Nutzung externer Dienstleister*innen	umgesetzt
118	Social Recruiting	geplant
119	XING Talent Manager	in Umsetzung
120	Nischenplattformen	in Umsetzung
121	Erhöhung Social Media Engagement der Fachbereiche	geplant
122	Aktive Teilnahme an Diskussionen auf Plattformen wie LinkedIN, X und themenspezifischen Slack-Gruppen	geplant
123	Organisation von Webinaren und Online-events zu branchenspezifischen Themen	geplant
124	Partnerschaften mit Hochschulen eingehen	geplant
125	Zertifizierung und Qualifizierung der Rekruter*innen	in Umsetzung
126	Initiativbewerbungen	umgesetzt
127	Kandidat*innenpool	umgesetzt
128	Umgang gute nicht-bestgeeignete Bewerber*innen	umgesetzt
129	Umgang Teilnehmer*innen Kompetent Managen	geplant
130	Mitarbeiter*innen-Empfehlungs-Programm	geplant
131	Konzept Direktansprache	in Umsetzung
132	KI-gestützt Talent-Suche	geplant
133	Data driven Sourcing (Methodik Direktansprache)	geplant
134	Personalisierte Outreach-Strategie (Methodik Direktansprache)	geplant
135	Netzwerk Direktansprache	in Umsetzung
136	Aufbau Alumni-Netzwerk	in Umsetzung

Auswahlverfahren

137	Leitfaden Personalauswahl überarbeiten	in Umsetzung
138	Auswahlverfahren als PE-Instrument	umgesetzt
139	Intensivere Kontaktpflege im Auswahlprozess	in Umsetzung
140	Regelmäßige Zwischennachrichten zum Ablauf an den Bewerbenden	in Umsetzung
141	Visualisierung des Bewerbungsprozesses	in Umsetzung
142	FAQ's im Karriereportal und als Anhang zu den Einladungsschreiben	in Umsetzung
143	Mitarbeiter*innen zu Botschafter*innen der städtischen Willkommens-/Kommunikationskultur machen	geplant

144	Einladende, repräsentative Räumlichkeiten	umgesetzt
145	Mobile Recruiting System	geplant
146	Elektronische Personalakte	umgesetzt
147	Einführung Interviewtraining für Personaler*innen	in Umsetzung
148	Anpassung der Beurteilungsskala auf fünf Werte	in Umsetzung
149	Erstellen von Verhaltensankern in Beurteilungsskala	in Umsetzung
150	Aufnahme der Beobachter*innenschulung ins Fortbildungsprogramm	umgesetzt
151	Einführung von Kurz-Beobachter*innenschulungen zur Auffrischung → Verpflichtung an dieser in regelmäßigen Turnus teilzunehmen	geplant
152	Aufwertung der Beobachtungskonferenzen	geplant
153	Ausweitung des zu schulenden Personenkreises	in Umsetzung
154	Überarbeitung der Beobachter*innen-Schulung	in Umsetzung
155	Einführung einheitlicher Vordrucke auf Austauschlaufwerk	umgesetzt
156	Transparente, kulturfaire Verfahren	umgesetzt
157	Standardisierung von Abläufen	umgesetzt
158	Einführung einer neuen Eignungsdiagnostik	in Umsetzung
159	Kombination von verschiedenen Diagnoseinstrumenten	in Umsetzung
160	Einführung von Persönlichkeitstests	geplant
161	Strukturierte Interviews	umgesetzt
162	Multimodale Interviews	in Umsetzung
163	Einführung einer Anforderungsanalyse mit Hilfe der Critical Incident technique	geplant
164	DIN-Zertifizierung	geplant
165	Networking, interkommunaler Austausch	in Umsetzung
166	Digitalisierung des Auswahlprozesses	geplant
167	Einführung Ipad's als Verfahrensmappe	in Umsetzung
168	Einführung digitales Bewertungstool	in Umsetzung
169	Automatisierte Terminplanung	geplant
170	Kommunikation auf verschiedenen Kanälen (E-Mail, Telefon, SMS und soziale Medien) sicherstellen (je nach bevorzugtem Kommunikationsweg der Bewerber*innen)	geplant
171	Visualisierung des Bewerbungsprozesses	in Umsetzung
172	Versand von Zeitplänen und Fristen	geplant

Onboarding		
173	Überarbeitung Einstellungstermin	in Umsetzung
174	Weitere Preboarding Angebote	geplant
175	Begrüßungsveranstaltung	umgesetzt
176	Befragung neuer Mitarbeiter*innen	umgesetzt
177	Einarbeitungskonzept	umgesetzt
178	Arbeiten bei der Stadt Aachen von A bis Z	umgesetzt
179	Virtuelle Lunch- oder Kaffee-Meetings	geplant
180	Personalisierte Willkommensbox	geplant

181	Onboarding-Software/App	geplant
182	Interaktiver Countdown	geplant
183	Mentor*ren	in Umsetzung
184	Einblicke in Projekte	Geplant
185	Willkommensmappe	umgesetzt

Personalcontrolling		
186	Besetzungsquote	umgesetzt
187	Mitarbeiter*innenzahlen	umgesetzt
188	Feedback von eingeladenen Bewerber*innen nach Auswahlverfahren	in Umsetzung
189	Feedback von Bewerber*innen nach Absenden der Bewerbungsunterlagen	geplant
190	Feedback neuer Mitarbeiter*innen zur Begrüßungsveranstaltung	umgesetzt
191	Webanalyse-Tool Karriereportal	umgesetzt
192	Messung der Bewerber*innenreichweite	umgesetzt
193	Nutzer*innenverhalten auf dem Karriereportal	umgesetzt
194	Kontakt auf Karrieremessen	umgesetzt
195	Reichweite von Marketingkampagnen	umgesetzt
196	Traffic- und Webseitenstatistiken	umgesetzt
197	Klickzahlen	umgesetzt
198	Aufrufe Besucher*innen der Website	umgesetzt
199	Zugangskanäle	umgesetzt
200	Conversation Rate	in Umsetzung
201	Stellenausschreibungen - gesamt, extern, nur intern	Umgesetzt
202	Stellenausschreibungen - Veröffentlichungsmedien	in Umsetzung
203	Bewerber*innen - gesamt, nach Geschlecht, intern/extern	umgesetzt
204	Bewerber*innen – Regionale Herkunft	geplant
205	Anzahl formale Eignung von Bewerber*innen	umgesetzt
206	Mehrfachausschreibungen	umgesetzt
207	Dauer von Teilprozessen Stellenausschreibungen	umgesetzt
208	Zielvorgabe für Prozessschritte festlegen	in Umsetzung
209	Feedback Bewerbende durch Fragebogen	in Umsetzung
210	Bewerber*innenfluktuation	umgesetzt
211	Anzahl der Ansprachen	in Umsetzung
212	Anzahl Stellenbesetzung durch Direktansprache	in Umsetzung
213	Größe des Social Media Networks (Anzahl Kontakte)	in Umsetzung
214	Form der Ansprache	in Umsetzung
215	Antwortrate	in Umsetzung
216	Feedback-Befragungen	in Umsetzung
217	Vorauswahl, Time to source	in Umsetzung
218	Vorauswahl, Anzahl Weiterleitungen an Fachbereiche	in Umsetzung
219	Auswahlverfahren	umgesetzt
220	Verhältnis der Weiterleitungen zu Teilnahme an Auswahlverfahren	in Umsetzung

221	Einstellungen, Verhältnis der Auswahlverfahren zu Einstellungen	in Umsetzung
222	Time-to hire	umgesetzt
223	Kosten der Einstellung	in Umsetzung
224	Dauer Teilprozesse Direktansprache	in Umsetzung
225	Dauer Teilprozesse Auswahlverfahren	umgesetzt
226	Einstellung neuer Mitarbeiter*innen - gesamt, nach Geschlecht, Beschäftigungsumfang, Vertragsart	umgesetzt
227	Einstellung neuer Mitarbeiter*innen - Rekrutierungswege	in Umsetzung
228	Onboarding Befragung neuer Mitarbeiter*Innen	umgesetzt
229	Fluktuationsquote	umgesetzt
230	Austrittsinterviews	umgesetzt
231	Fachbereichsbezogene Altersstrukturanalyse	umgesetzt
232	Berufsgruppenspezifische Altersstrukturanalyse	umgesetzt
233	Mittelfristige Abgangsprognosen	umgesetzt

Strukturelle Rahmenbedingungen

234	Anwendung neuer Fachkräfterichtlinie VKA für Beschäftigte und Berufsgruppen	umgesetzt
235	Zulage nach § 69 LBesG NRW für Beamt*innen	in Umsetzung
236	Anwendung neue Fachkräfterichtlinie VKA auf Berufsgruppen	in Umsetzung
237	Ausweitung betriebliche Altersvorsorge	in Umsetzung
238	Modulare Qualifizierung für Beamt*innen und Beschäftigte	umgesetzt
239	Erprobung neuer Arbeitsmodelle und -formen in Pilotprojekten	in Umsetzung
240	Führen in Teilzeit	in Umsetzung
241	Demographiestellen	Umgesetzt
242	Stufengleiche Eingruppierung	umgesetzt

IV Anlagen

Anlage 1: Konzept zur nachhaltigen Personalwirtschaft, Personalentwicklung und Personalförderung in städtischen Kindertageseinrichtungen und Offenen Ganztagschulen

https://intranet.aachen.de/fileadmin/dokumente/Karriere/Personalkonzept_Kita_vorformatiert_kor_4.pdf

Anlage 2: Konzept – Wir heißen sie willkommen! Erfolgreiche Aufnahme und Einarbeitung von Mitarbeiter*innen bei der Stadt Aachen

https://intranet.aachen.de/fileadmin/user_upload/Einarbeitungskonzept_Endversion_31.03.2017.pdf

Anlage 3: Orientierungsleitfaden – Arbeiten bei der Stadt Aachen von A bis Z

https://intranet.aachen.de/fileadmin/user_upload/Arbeiten_bei_der_Stadt_Aachen_von_a-z_Endversion_31.03.2017.pdf