



# >>DIE GELEBTE UNTERNEHMENSKULTUR IST FÜR VIELE WICHTIG<<

Bild: © ppdesign/Adobe Stock

**Recruiting** Wo kommunale Arbeitgeber bei der Gewinnung von Führungskräften gefordert sind – und wie Bewerber punkten können. Elke Vorholt und Heike Schoon-Pernkopf von LAB geben Einblicke aus der Praxis.

*Wie können kommunale Arbeitgeber:innen in Zeiten von Fach- und Führungskräfte-mangel punkten, um neue Mitarbeitende zu gewinnen? Was sind aus Ihrer Sicht »No-Gos«?*

**Elke Vorholt:** Klar ist, dass das Gehaltsgefüge in der Kommunalwirtschaft nicht allzu viel Flexibilität bietet. Wer in erster Linie finanziell incentiviert ist, ist hier in diesem Umfeld sicherlich nicht richtig. Was kommunale Arbeitgeber aber bieten, ist eine gesellschaftlich relevante Aufgabe, die das Leben der Menschen lebenswerter macht und Klimaschutz und Energiewende vorantreibt.

Für viele Menschen ist das ein ganz wichtiges Motiv. Zudem bieten sie vergleichsweise sichere Strukturen, was gerade in Krisenzeiten an Bedeutung gewinnt und ein Umfeld, in dem der eigene Arbeitsbeitrag direkt spürbar ist und Impact entfaltet. Für viele Menschen ist aber auch die gelebte – und nicht nur propagierte – Unternehmenskultur wichtig. Und diese zeigt sich direkt in den ersten Kontakten: Werden Bewerber:innen wertschätzend behandelt? Begegnet man ihnen auf Augenhöhe? Werden Zusagen eingehalten? Hier ist nach unseren Erfahrungen auch bei kommunalen Arbeitgeber:innen häufig noch Luft nach oben, insbesondere was die Haltung angeht, mit denen diese Bewerber:innen begegnen. Bezeichnend ist, dass viele Arbeitgeber auf Nachfrage ihre eigene Unternehmenskultur noch nicht mal beschreiben können. Dies entlarvt dann häufig den Stellenwert, den diese im Unternehmen

hat. Das Sprichwort »Drum prüfe, wer sich ewig bindet« ist hier auch überholt. Wer nicht schnell und klar entscheidet und eher auf Prüfung als auf Vertrauen baut, verliert schnell an Respekt und Glaubwürdigkeit bei potenziellen Kandidat:innen.

*Welche Fehler machen Kandidat:innen häufig in Besetzungsverfahren?*

**Heike Schoon-Pernkopf:** Am häufigsten stellen wir weiterhin fest, dass Kandidat:innen nicht gut vorbereitet sind, vor allem was das Unternehmen und seine strategischen

Herausforderungen angeht. Viele begeben sich auch in Besetzungsverfahren, obwohl sie eigentlich noch gar nicht entschlossen sind, ob sie diesen Schritt wirklich gehen wollen und sagen dann zu einem sehr späten Zeitpunkt ab. Damit schaden sie sich und ihrer Reputation im Kandidat:innenmarkt im Grunde selbst. Insbesondere, wenn die Absage aus Gründen erfolgt, die seit Beginn des Verfahrens feststehen (wie die zu große räumliche Entfernung zum Wohnort).

Ein oftmals nicht erkannter Fehler ist es auch, wenn Kandidat:innen sich in Besetzungsverfahren nicht öffnen. Natürlich will sich jeder bestmöglich präsentieren, aber Vertrauen (und häufig Sympathie) entsteht nur da, wo auch jemand authentisch ist und auch zugeben kann, wo blinde Flecken sind und was im Lebenslauf nicht glatt gelaufen ist.

*Spielt die Residenzpflicht im Versorgungsgebiet eines Stadtwerks in der Praxis noch eine wichtige Rolle?*

**Schoon-Pernkopf:** Erstaunlicherweise ja. Für viele Kommunen ist es immer noch von erheblicher Bedeutung, dass die zukünftige Geschäftsführung ihren Hauptwohnsitz im Versorgungsgebiet nimmt. Natürlich ist dies auch nachvollziehbar, um das Ohr dicht an den Kund:innen und der Kommune zu haben und Teil des gesellschaftlichen Lebens vor Ort zu sein oder aber auch um in Krisensituationen schnell verfügbar zu sein. Andererseits ist ein Wohnortwechsel für viele aus genauso nachvollziehbaren Gründen nicht vorstellbar.

Um es auf den Punkt zu bringen: Wer ist schon bereit, seine Familie »einzupacken« und den Lebensmittelpunkt zu verlagern – und dabei möglicherweise ein Eigenheim sowie familiäre und soziale Verbindungen hinter sich zu lassen? Nach unserer Erfahrung nur wenige Menschen, übrigens unabhängig vom Alter. Und so bleibt das Dilemma: Möchten die kommunalen Entscheidungsträger zwingend an der Residenzpflicht festhalten und keine Kompromisse machen, müssen sie dann auch damit leben, eventuell nicht die beste Besetzung zu bekommen.

*Inwieweit ist die politische Einflussnahme bei der Besetzung von Top-Führungskräften im kommunalen Umfeld spürbar?*

**Vorholt:** Gerade in den größeren Kommunen ist es häufig der Fall, dass bestimmte Besetzungen auf dem »Ticket« einer Partei erfolgen oder diese zumindest ein Vorschlagsrecht für eine bestimmte Besetzung hat. Schwierig wird es für uns als Personalberatung dann, wenn das Besetzungsverfahren ein Nebenkriegsschauplatz ist, weil die Parteien oder Fraktionen über eine bestimmte Personalie Konflikte austragen, die eine ganz andere Ursache haben. Hier kommt uns auch eine vorausschauende und moderierende Rolle zu, um diese Konflikte aufzulösen. Wichtig dafür ist es, dass



**Elke Vorholt**  
ist Geschäftsführende  
Gesellschafterin von LAB.

Bild: © Anne Orthen

»  
*Wer eher auf  
Prüfung als auf  
Vertrauen baut,  
verliert schnell  
an Respekt.«*

wir bereits sehr frühzeitig in das Besetzungsverfahren eingebunden werden, so Vertrauen mit dem Entscheidungsgremium aufbauen und einen Weg aufzeigen können, wie das Besetzungsverfahren »smooth« und effizient und mit hoher Akzeptanz positiv abgeschlossen wird.

*Ab wann wird es problematisch?*

Kritisch ist es für uns, wenn – sachlich nicht begründbar – jemand auf die Position gehoben werden soll, der dafür im Grunde nicht qualifiziert ist und es deutlich bessere Kandidat:innen gibt (Stichwort: Versorgungsposten). Häufig wird dies erst im Laufe des Verfahrens erkennbar. Auch wenn der Köder natürlich dem Fisch schmecken muss und nicht dem Angler, ist dies unbefriedigend – insbesondere für die anderen Kandidat:innen, die sich auf das Verfahren eingelassen haben und für die wir uns auch verantwortlich fühlen, aber auch für das Unternehmen selbst. Gerade in Zeiten, in denen die Herausforderungen allorts so immens sind, ist es fraglich, ob man sich dies erlauben kann.

*Welche Rolle spielt Diversität in den von Ihnen begleiteten Besetzungsverfahren?*

**Schoon-Pernkopf:** Diversität ist ein wichtiger Faktor bei unseren Besetzungsverfahren, insbesondere mit dem Fokus darauf, mehr weibliche Führungskräfte für Organ- und andere Führungspositionen zu gewinnen. Und in der Tat ist es gelungen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Kommunalwirtschaft in den letzten zwei bis drei Jahren deutlich zu erhöhen.

Allerdings gibt es gerade aber auch eine gegenläufige Tendenz zu verzeichnen. In Krisenzeiten scheinen viele Entscheidungsträger die Erfahrung deutlich höher zu gewichten als das Potenzial. Um es bildlich zu machen: Der sturmerprobte Kapitän auf der Brücke ist wieder im Kommen. Diese Entwicklung bietet auch Vorteile, insbesondere für die »Best Ager« im Markt, die in den vergangenen Jahren gefühlt oft Nachteile im Arbeitsmarkt hatten. Ihre Erfahrung wird nun erfreulicherweise wieder mehr wertgeschätzt. Aber es hat auch den Nachteil, dass die begonnene Durchdringung mit weiblichen und jüngeren Führungskräften dadurch ausgebremst wird.

Die Fragen stellte Hans-Christoph Neidlein



**Heike Schoon-Pernkopf**  
ist Geschäftsführende  
Gesellschafterin von LAB.

Bild: © Anne Orthen

»  
*Der sturmerprobte  
Kapitän auf der  
Brücke ist wieder  
im Kommen.«*