

Personal 4.0

Finden ▶ Entwickeln ▶ Binden



Die Profis für
Spitzenkräfte
im öffentlichen
Sektor



Mit erfolgreichem Personalmanagement handlungsfähig bleiben. Wie zfm den öffentlichen Sektor strategisch in die Zukunft begleitet.

„WIR GEHEN DEN NÄCHSTEN SCHRITT“

Bewerbermanagement-Tools, Software zur Personalentwicklung, Karriereportale – digitale Lösungen ergänzen den persönlichen Kontakt

Recruiting in Zeiten der Digitalisierung

Die Aufgaben von Personalberatungen haben sich in den vergangenen Jahren grundlegend verändert. Ging es zunächst lediglich darum, freie Stellen mit geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten zu besetzen, gestaltet sich das Aufgabengebiet der Beraterinnen und Berater in der öffentlichen Verwaltung heute deutlich ganzheitlicher.

Qualifizierte Personalberatungen beherrschen nicht nur Research und Recruiting, sondern die gesamte Klaviatur von personalbezogenen Leistungen. Ihre Kompetenzen, ihr Können und ihr Wissen entscheiden über den Erfolg von Personalmaßnahmen in den Verwaltungen. Sie unterstützen bei Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung, beim Employer Branding und sind – inzwischen eine zentrale Kompetenz – Sparringspartner in Sachen Digitalisierung. So wie zfm in Bonn.

Seit 30 Jahren sind die Beraterinnen und Berater um zfm-Gründer Edmund Mastiaux erfolgreich im Personalmanagement unterwegs. Worum es heute gehen muss, wenn von qualifiziertem Personalmanagement und den Aufgaben von Personalberatungen die Rede ist, zeigt dieses Heft zum 30-jährigen Jubiläum von zfm.

Wie sieht die Zukunft im Personalbereich aus? Wird nur noch Künstliche Intelligenz die Besetzung von Spitzenpositionen übernehmen? Edmund Mastiaux, Geschäftsführer von zfm in Bonn, wirft zum 30. Geburtstag seines Unternehmens einen kurzen Blick in die Vergangenheit – und einen langen in die Zukunft.

Herr Mastiaux, als Sie mit zfm vor 30 Jahren an den Start gegangen sind: Was war damals Ihre Vision?

Die Vision war, alle Personalthemen aus einer Hand anzubieten. Diese Vision habe ich Schritt für Schritt realisiert. Ich erinnere mich an den ersten Personalsuchauftrag, Anfang der 90er für den Flughafen Köln-Bonn. Die Position einer Chefsekretärin sollte besetzt werden. Wir haben einen Volltreffer gelandet – die Dame ist erst kürzlich in Pension gegangen. Zu den Suchaufträgen kamen dann weitere Personalthemen hinzu wie das Erarbeiten von Personalentwicklungskonzepten oder große Assessment-Verfahren, etwa für die Stadt Aachen, die heute noch guter Kunde ist.

Wieso war es Ihnen so wichtig, den Komplett-service zu leisten?

Nach dem Studium habe ich bei einer renommierten Bonner Personalberatung angefangen, die genau das angeboten hat: alles aus einer Hand. Dies hat mich überzeugt und geprägt. Aber es hat natürlich eine Weile gedauert, bis ich meinen Plan in die Realität umsetzen konnte. Ich war zu Beginn meiner Selbstständigkeit 30 Jahre alt und besaß keine belastbaren



Kundenkontakte. Ich wurde ständig gefragt, wie alt ich sei, wie lange ich schon im Geschäft sei und ob ich die Branche überhaupt kennen würde.

Und wie ging es weiter?

Ich habe erst mal kleine Brötchen gebacken und das gemacht, was ich schon mit einem Studienkollegen während des Studiums angeboten hatte: Rhetorik- und Kommunikationstrainings. Da ich hier Erfahrungen vorweisen konnte, war es einfacher, Aufträge zu gewinnen. Nach einigen Jahren kam dann der erste Personalsuchauftrag und ich konnte mein Konzept Schritt für Schritt realisieren. Heute betreue ich mit rund 30 Mitarbeitenden immer noch viele Kundinnen und Kunden aus dieser Anfangszeit. Langjährige Geschäftsbeziehungen sind mir sehr wichtig, aber natürlich sind auch zahlreiche neue Unternehmen und Organisationen der öffentlichen Hand hinzugekommen. Auch was unser Team angeht, setze ich auf Kontinuität. Unsere langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden gemeinsam mit den Expertinnen und Experten, die über die Jahre hinzugekommen sind, eine starke, extrem motivierte Mannschaft. Alle sind absolute Profis in ihrem Bereich und arbeiten mit vollem Einsatz und großer Leidenschaft für unsere Auftraggeberinnen und Auftraggeber.

Gilt Ihre Vision von damals noch?

An der Urvision hat sich nichts geändert. Es war und ist mein Wunsch, Ansprechpartner für relevante Fragestellungen im Bereich Personal und Organisation zu sein. Das ist mir und uns gelungen. Jetzt gehen wir die nächsten Schritte. zfm wird deutlich digitaler. Die Digitalisierung hat natürlich großen Einfluss auf die Instrumente und Methoden im Personalmanagement.

Was heißt das konkret?

Wir entwickeln eigene digitale Lösungen für die Zusammenarbeit mit unseren Kundinnen und Kunden. Dafür bauen wir eine eigene Abteilung mit IT- und Digitalspezialisten auf. Vor kurzem haben wir den sogenannten zfm-Talentmanager intern gelauncht. Die auf den öffentlichen Sektor zugeschnittene Bewerbermanagement-Software verwaltet eine große Menge an Datensätzen und wird ständig aktualisiert. Wir werden zudem unsere strukturierten Auswahlverfahren, Assessment-Center-Verfahren und ähnliche Maßnahmen digital gestützt durchfüh-

» **Das Wichtigste für uns bleibt Vertrauen.** «

Edmund Mastiaux

ren. Im Übrigen gibt es die Möglichkeit, dass Städte und Gemeinden Software, die wir speziell für die öffentliche Verwaltung entwickeln, auch selbst nutzen, etwa das Bewerbungstool. Gerade kleine und mittlere Kommunen können damit ihren Recruitingprozess professionalisieren. Der nächste Schritt wird ein zfm-Shop sein, über den einzelne Dienstleistungen, zum Beispiel Testverfahren oder Karrierecoachings, online gebucht werden können. Auch ein Karriereportal ist in Planung, mit dem Kommunen direkt und unmittelbar arbeiten können.

Wird zfm denn komplett digital?

Keineswegs. Wir wollen die Wege verkürzen und effizienter machen. Das gilt aber auch für den direkten persönlichen Kontakt. Ab 2022 werden wir schrittweise Regionalbüros aufbauen. Die ersten Büros wird es im süddeutschen Raum geben. Und wir werden unser Leistungsspektrum weiterentwickeln und ausbauen. Für kleinere öffentlichen Unternehmen oder Kommunen werden wir unter dem Label zfm-Service Instrumente bereitstellen, mit denen sie die eigene Personalarbeit professionalisieren können. Verwaltungen können somit einzelne Bausteine – etwa die Entwicklung eines strukturierten Interviewleitfadens – beziehen, ohne dass sie mit



uns einen Suchauftrag von A bis Z durchführen. Wir sind keine Beratungsfabrik, sondern beraten jede Kundin und jeden Kunden individuell und bearbeiten auch sehr gern spezielle Fragestellungen. Das heißt: Das Wichtigste für uns bleibt Vertrauen.

Trotzdem wird Recruiting immer digitaler. Braucht man eine Personalberatung wie zfm noch in zehn Jahren oder erledigt alles ein Bot?

Um herauszufinden, welche Person in welches Unternehmen passt, sind auch in zehn Jahren noch Expertinnen und Experten nötig. Künstliche Intelligenz wird sich vermutlich etabliert haben bei der Besetzung von Positionen auf unterer und mittlerer Managementebene. Wenn es um das Thema Spitzenkräfte und Top-Positionen geht, werden wir immer die Entscheidungshoheit behalten. Aufgrund der Erfahrung und des Fingerspitzengefühls, das nur ein Mensch haben kann. Und aufgrund der sensiblen Themen bei der Führungskräfte suche und -auswahl im öffentlichen Sektor. Für den Umgang mit Personalfindungskommissionen, Stadträten, Verwaltungsvorständen und Fraktionsmitgliedern braucht es eine Expertise und Integrität, die keine Maschine bieten kann. Wir können das!

Der Experte

Edmund Mastiaux hat vor 30 Jahren das zfm – Zentrum für Management und Personalberatung in Bonn gegründet. Der studierte Volks- und Betriebswirt zählt zu den führenden Experten für Personalmanagement im Bereich des öffentlichen Sektors in der DACH-Region. Das Unternehmen hat sich auf die Besetzung von Fach- und Führungspositionen sowie die Führungskräfteentwicklung spezialisiert.



DIE 5 WICHTIGSTEN HANDLUNGSFELDER IM PERSONALMANAGEMENT DER ZUKUNFT

Fach- und Führungskräfte finden und begeistern

Kommunen müssen ihre Personalarbeit professionalisieren, um Faktoren zu kompensieren, die sie nicht direkt beeinflussen können, etwa die Regularien bei Stellenbesetzungsverfahren im öffentlichen Dienst oder den demografischen Wandel. Folgende Herausforderungen sollten Kommunen und öffentliche Unternehmen daher im Blick behalten.

1. Qualifizierte Fachkräfte bewerben sich nicht automatisch

„Active Sourcing“ lautet das Zauberwort. Fach- und Führungskräfte müssen gezielt gesucht, gefunden und schließlich überzeugt werden. Kommunen mit entsprechendem Personalressort gehen selbst auf die Suche. Wer nicht die entsprechenden Ressourcen oder ein Netzwerk besitzt, braucht dringend Unterstützung vom Personalexperten. Recruiter verfügen über die relevanten Kontakte und einen Pool an Kandidatinnen und Kandidaten. Sie analysieren mit der nötigen Erfahrung, wer am besten zur definierten Position passt.

2. Recruiting braucht Tempo

Die „guten“ Kandidatinnen und Kandidaten bewerben sich selten von selbst – und sind auch schnell wieder vom Bewerbermarkt verschwunden. Da sich bestimmte Prozesse in Auswahlverfahren der öffentlichen Verwaltung nicht beschleunigen lassen, ist es umso wichtiger, Führungs- und Fachkräfte zum richtigen Zeitpunkt anzusprechen und für die Position zu

begeistern. Ist eine externe Personalberatung im Spiel, kann diese die relevanten Kontakte knüpfen und halten.

3. Image ist keine Frage des Designs

Auch eine Stadt ist eine Marke – unter anderem eine Arbeitgebermarke. Ein attraktives Stadtlogo ist damit nicht in erster Linie gemeint. Qualifizierte Talente stellen sich ganz andere Fragen: Wofür steht eine Stadt? Wie gestaltet sich die Personalpolitik? Gibt es Frauen in Spitzenpositionen oder nur im mittleren Management? Ist Teilzeit auch für Führungskräfte eine Selbstverständlichkeit? Und nicht zuletzt für Bewerber: Was kann ich hier verdienen? Da dem öffentlichen Sektor enge Grenzen im Tarifgefüge gesteckt sind, braucht es kreative Lösungen wie übertarifliche Zulagen, sofern eine Kommune dies leisten kann. Oder es braucht Überzeugungskraft. Denn die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit ist auch vielen Führungskräften inzwischen wichtiger als ein hohes Gehalt. Spezialisierte Personalberaterinnen und Personalberater kennen die richtigen Argumente.

4. Experten finden

Digitalisierungsspezialisten zählen neben Fach- und Führungskräften aus dem Baubereich zu den gefragtesten Kräften im öffentlichen Sektor. Chief Digital Officers müssen dringend und nicht erst seit der Covid-19-Pandemie Digitalisierungsprozesse voranbringen. Sollen Digitalprofis aus der Wirtschaft

gewonnen werden, muss sich der öffentliche Sektor jedoch von den bisher formulierten Anforderungsprofilen verabschieden. Wer „von draußen“ kommt und Erfahrungen mitbringt, besitzt häufig keinen schnurgeraden Lebenslauf. Zudem sind Anforderungsprofile der öffentlichen Verwaltung sehr häufig als Ideal formuliert, bei einem sehr breiten Verantwortungsbereich, für den zumindest Überblickswissen erwartet wird. Viele eigentlich bestens geeignete Kandidatinnen und Kandidaten werden somit von vornherein ausgeschlossen. Eine spezialisierte Personalberatung kann helfen, realistische und exakte Anforderungsprofile zu erstellen. Und weiß außerdem, wo sie Personen mit passendem Profil aufspüren kann.

5. Personalentwicklung muss nachhaltig sein

Die perfekte Kandidatin oder der perfekte Kandidat ist gefunden? „Sehr schön! Soll einfach anfangen. Ist ja eine Spitzenkraft, die weiß, was zu tun ist.“ Gar nicht so selten hört man diese Aussage, wenn eine Fach- oder Führungskraft den Dienst antritt. Doch Personalauswahl und Personalentwicklung müssen eng miteinander verbunden sein. Insbesondere wenn Stellen(neu)besetzungen mit Organisationsveränderungen verbunden sind. Sollen Veränderungsprozesse zum Erfolg geführt werden, müssen die handelnden Personen befähigt sein oder werden, diese einzuleiten, zu begleiten oder mindestens mitzutragen. Sie müssen ihrer Führungsrolle gerecht werden können. Entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen sind zwingend nötig. Denn die Prämisse vom „Lebenslangen Lernen“ gilt auch für den öffentlichen Dienst – und für ihre Fach- und Führungskräfte.

DER MENSCH
ALS
ERFOLGSFAKTOR

„SCHNELL UND PROFESSIONELL AGIEREN“

Wie Fach- und Führungspositionen effizient besetzt werden können



Wolfgang Dietz
Oberbürgermeister
Stadt Weil am Rhein

Wie managen Sie die Herausforderung, den wachsenden Bedarf an Fach- und Führungskräften zu decken?
Wir legen zunächst großen Wert auf Ausbildung und das Heranführen an Führungsaufgaben in der eigenen Mitarbeiterschaft. Beim Rekrutieren externer Bewerberinnen und Bewerber sind wir in den klassischen Medien und online unterwegs, schätzen aber auch die guten Dienste von Personalberatern.

Warum ist Personalberatung nicht nur Sache einer großen Kommune?

Als Stadtverwaltung suchen wir qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hoher Motivation zur Gestaltung und Bereitschaft zur Teamarbeit. Dabei hilft die Marktkenntnis enorm, die eine Personalberatung in das Verfahren der Rekrutierung einbringen kann. Die Größe einer Kommune spielt dabei keine Rolle. Für uns war die Unterstützung jedenfalls immer hilfreich.

Wie gelingt es Ihnen, bei Besetzungen alle Entscheidungsträgerinnen bzw. Entscheidungsträger ins Boot zu holen?

Intern pflegen wir eine sehr gute Zusammenarbeit von Personalabteilung, Fachämtern und Verwaltungsspitze mit dem Personalrat. Das hat sich sehr bewährt. In der Ratsarbeit helfen Transparenz und das Insistieren auf fachlicher Qualifikation.



Wolfgang Spelthahn
Landrat
Kreis Düren



Warum ist gezielte Personalentwicklung wichtig?
Die Bürgerinnen und Bürger des Kreises Düren sind vielfältig und darauf möchte sich der Kreis Düren als Dienstleister bestmöglich und kontinuierlich einstellen. Zudem wird die Aufgabenstruktur der Kommunen immer komplexer, rechtliche Kontexte verändern sich. Daher legen wir einen großen Wert auf die persönliche und fachliche Weiterentwicklung und eine gute Work-Life-Balance, die in jedem Lebensabschnitt Flexibilität ermöglicht und Sicherheit bietet.

Ist die Langjährigkeit der Zusammenarbeit mit einer Beratung entscheidend für den Erfolg von Projekten?
Sie führt zu einer hohen Akzeptanz bei allen Beteiligten. Sie führt zu einer hohen Akzeptanz bei allen Beteiligten. Die Unternehmenskultur, Erwartungen und hausinterne Akteure sowie Prozesse sind bekannt. Weiterhin sind Kenntnisse über die Rahmenbedingungen des Öffentlichen Dienstes und der lokalen politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger wichtige Indikatoren für die erfolgreiche Durchführung und Umsetzung von Projekten.

Und ein ganzheitlicher Ansatz ist ebenfalls relevant?
Erst durch die verschiedenen Beratungsprojekte wie das 270°-Führungsfeedback oder ein Konflikt-Coaching erfahren die Beraterinnen und Berater, worauf es schon bei der Stellenbesetzung ankommt und wie das Anforderungsprofil aussehen sollte. So können Stellen bestmöglich besetzt werden, was wiederum zu mehr Zufriedenheit und Engagement aller Beteiligten führt.



Gabriele Zull
Oberbürgermeisterin
Stadt Fellbach



Wie finden Sie Lösungen für Vakanzen?
Das Vorgehen unterscheidet sich, je nachdem, ob die Vakanzen kurzfristig und ungeplant eintreten oder absehbar sind. Wird eine Stelle kurzfristig frei, handeln wir pragmatisch und greifen beispielsweise auf Springer- oder Aushilfskräfte zurück. Bei planbarem Personalwechsel setzen wir auf die Instrumente einer vorausschauenden Personalentwicklung.

Wieso gibt es eigentlich immer noch so wenige Frauen in kommunalen Spitzenpositionen?

Eine Frage, die uns natürlich beschäftigt – allerdings hat Fellbach hier deutlich weniger Probleme. Zwei von drei Dezernenten sind weiblich und viele Amtsleiterstellen sind mit Frauen besetzt. Grundsätzlich merken aber auch wir eine Zurückhaltung: sowohl bei den Frauen selbst, die sich nicht immer die Aufgaben zutrauen, als auch im Umfeld, wo leider weiblichen Führungskräften manchmal noch Skepsis entgegenschlägt. An der Kompetenz liegt es sicher nicht. Wobei eine Trendwende klar erkennbar ist: Immer mehr Frauen, vor allem der jüngeren Generation, haben nicht nur die Kompetenzen und Fähigkeiten, sondern auch das nötige Selbstbewusstsein und Standing für eine Karriere.

Sie arbeiten mit zfm zusammen – was zeichnet die Zusammenarbeit aus?

Professionalität. Hartnäckig in der Sache, verbindlich und verlässlich – einfach ein sehr guter Partner.



Martin Frömmer
Bereichsleiter Personal & Organisation
Stadt Monheim am Rhein



Worauf sollten Kommunen am meisten achten, wenn es um das Thema Personalmanagement geht?

Das Personalmanagement muss sich zwingend an den strategischen Zielen der Kommune ausrichten, um die Zielerreichung der Fachressorts bestmöglich unterstützen zu können. Nur so ist es möglich, die von der Politik beschlossenen Maßnahmen erfolgreich und termingerecht umsetzen zu können.

Was ist für Ihre Kommune die größte Herausforderung in Sachen Personal in den nächsten Jahren?

Die Personalgewinnung und -bindung von qualifiziertem Personal sind die größten Herausforderungen der Kommunen und deren städtischer Tochterunternehmen. Der Markt ist eng und die öffentlichen Arbeitgeber stehen nicht nur untereinander, sondern auch mit der Wirtschaft im Wettbewerb um die besten Köpfe.

Welche neuen Wege gehen Sie beim Recruiting?

Die Stadt Monheim am Rhein arbeitet schon viele Jahre mit der Personalberatung zfm zusammen, um insbesondere bei Führungspositionen neben der klassischen Stellenausschreibung auch den Weg der Direktansprache zu nutzen. Es zeigt sich hierbei, dass Professionalität und Geschwindigkeit eine hohe Bedeutung beim Recruiting gewonnen haben, darauf sind auch die internen Prozesse der Kommune auszurichten.



DIGITALES MINDSET PRÄGT DEN BESETZUNGSPROZESS

Was früher Menschen gemacht haben, erledigt jetzt eine Software? Stimmt nicht ganz. Was stimmt, ist, dass die Digitalisierung neuen Schwung ins Personalmanagement bringt. Doch es gibt Grenzen.

Es wird viel darüber gesprochen, dass die öffentliche Verwaltung großen Nachholbedarf in Sachen Digitalisierung hat. Doch seit einiger Zeit gibt es einen Digitalisierungsbeschleuniger – die Covid-19-Pandemie. Mit den Anforderungen, die sich aus der Pandemie ergeben haben und ohnehin drängenden Aufgaben wie dem Onlinezugangsgesetz kommt Schwung in die Sache. Der macht auch vor den Bereichen Personalmanagement und Re-

cruiting nicht halt. Und das ist gut so. In den Kommunen ist eine halbe Million der im öffentlichen Dienst Beschäftigten über 55 Jahre alt, rechnet der DBB-Beamtenbund und Tarifunion vor. Diese Beschäftigten scheiden in den nächsten zehn Jahren aus dem Dienst aus. Nachwuchs wird also – bekanntermaßen – dringend gesucht. Doch der kommunale Arbeitsmarkt scheint leergefegt zu sein. Digitalisierung kann helfen, Talente aufzuspüren.

► MITTEN IN DER TRANSFORMATION

Eine Kommune mit einer starken digitalen Präsenz, ansprechender Karriereseite und digitalen Dienstleistungen für ihre Bürgerinnen und Bürger ist für Nachwuchs-, aber auch für Führungskräfte attraktiv, signalisiert Technologieoffenheit und Zukunftsorientierung. Junge Fach- und Führungskräfte sind Kinder der Digitalisierung – für sie ist das digitale Mindset ihrer Dienststelle ein Wert an sich. Diese Botschaft senden Personalberatungsunternehmen an den öffentlichen Sektor, wenn es um das Thema Employer Branding geht, das für Kommunen ebenso lebensnotwendig ist wie für Wirtschaftsunternehmen.

Beraterinnen und Berater, die ihren Mandanten Digitalisierung vorschlagen, müssen auch selbst digital unterwegs sein. Nur mit der entsprechenden digitalen Expertise können sie heute Fachkräfte aufspüren und bewerten, insbesondere jene Kräfte, die selbst Digitali-

sierungsposten in den Städten und Gemeinden besetzen sollen. Personalberatungen nutzen in dieser neuen Realität innovative Technologien für Sourcing, Identifizierung und Selektion. Researcher kennen sich aus mit komplexen Datenbankabfragen, schon in der Vorauswahl kommen Algorithmen zum Einsatz, sowohl beim Durchforsten sozialer Netzwerke nach Talenten als auch beim Abgleichen des eigenen Talentpools mit dem Suchprofil. Die Kontaktaufnahme erfolgt beim Recruiting fast ausschließlich über digitale Kanäle und Netzwerke wie Xing oder LinkedIn. Bewerberinterviews werden zumindest in der Anfangsphase fast ausschließlich per Video geführt. Auch der erste Check des „Cultural Fit“ findet digital statt. Erst gegen Ende des Verfahrens und bei Beteiligung weiterer Gremien kommt es zum direkten Kontakt. Am Ende werden auch Absagegründe im Datenpool getrackt, um Auftraggeberinnen bzw. Auftraggebern datenbasiert und nicht nur „geföhlt“ Feedback zu den Bewerbungsrunden geben zu können.

► DER MENSCHLICHE FAKTOR

Dennoch: Digitalisierung kennt Grenzen. Personalmanagement und -recruiting bleiben ein People's Business. Denn qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten verhalten sich häufig zurückhaltend. Sie lassen sich finden, gehen nicht selbst aktiv auf die Suche nach einer neuen Herausforderung und schätzen eine persönliche Ansprache. Der menschliche Faktor kommt ins Spiel. Deshalb ist das persönliche Netzwerk einer Personalberatung, das gehegt und gepflegt wird, so wichtig. Wenn jemand wechselwillig ist, erfahren es die Profis oft als erste – noch bevor ein Algorithmus davon Wind bekommt.

Personalberatung geht oft einher mit Organisationsberatung. Kommunen, die sich schwer tun, Spitzenpositionen zu besetzen, stellen sich mit Unterstützung von externen Personalprofis neu auf, um für Fach- und Führungskräfte attraktiver zu werden. Personalberatende erbringen hierfür individuelle, ganzheitliche Beratungsleistungen noch vor dem Besetzungsprozess – wozu digitale Tools nicht in der Lage sind. Und nicht zuletzt: Die Personalprofis besitzen das nötige Vertriebstalent, Kommunikations- und Verhandlungsgeschick, um interessante Kandidatinnen und Kandidaten von der neuen Position zu überzeugen.

DIE ERWEITERTE REALITÄT

Wäre es nicht bequem, schwierige Personalentscheidungen an eine Maschine abzugeben? Der Chatbot beantwortet Fragen vorab, die Künstliche Intelligenz (KI) führt das Jobinterview und Bewerbende besichtigen ihren künftigen Arbeitsplatz vorab per 360-Grad-Animation. Das ist keine Zukunftsmusik. Beispiele zeigen, welche Maßnahmen Personalberatungen schon jetzt im E-Recruiting nutzen.

Wer sich in den USA bewirbt, trifft beim ersten Vorstellungsgespräch schon mal auf eine Künstliche Intelligenz (KI). Dass datenbasierte Software dafür eingesetzt wird, Lebensläufe schnell auszuwerten und zu vergleichen, weiß man. Doch eine KI kann mehr – wenn man es ihr erlaubt. In amerikanischen und asiatischen Unternehmen, die pro Jahr tausende Bewerbungen bekommen, trifft die KI bereits Entscheidungen – zum Beispiel jene, ob eine Bewerberin oder ein Bewerber überhaupt zum Vorstellungsgespräch mit einem Menschen aus Fleisch und Blut vorgelassen wird. Der Roboter checkt nicht nur blitzschnell die Lebensläufe, sondern analysiert zum Beispiel, mit welcher Geschwindigkeit jemand spricht oder welche Begriffe sie oder er benutzt, um daraus Rückschlüsse auf die Persönlichkeit zu ziehen.

► DATEN SIND GOLD

Auch in Deutschland hat KI längst Einzug gehalten. Personalberatungen setzen sie derzeit vor allem bei administrativen oder vorbereitenden Aufgaben ein. So analysiert auch hierzulande Software beim CV-Parsing Lebensläufe und erstellt Kandidaten-Matchings. Vorteil: Ein Computerprogramm arbeitet rein datenbasiert und vorurteilsfrei. Zumindest theoretisch. Denn auch eine KI wurde letztlich von Menschen mit Daten gefüttert und hat zunächst keine Ahnung, was sie da tut. Sie braucht also Input von echten Menschen, und davon möglichst viel. Die Algorithmen einer KI arbeiten nur dann sinnvoll, wenn sie auf große und strukturierte Datenmengen zurückgreifen können. Beratungen mit jahrelanger Erfah-

ung und dementsprechend großer Datenbank sind klar im Vorteil und können ihren Partnern deutlich fundiertere Auswertungen bieten. Sie wissen zudem, wie sie die neuen Technologien gezielt einsetzen können, und vor allem auch, wie Erkenntnisse daraus zu bewerten sind.

► WO BLEIBT DIE SYMPATHIE?

Den so wichtigen persönlichen Kontakt im Bewerbungsprozess können Chatbots und datenbasierte Analysen also nicht ersetzen. Letztendlich können bis auf weiteres nur menschliche Recruiter entscheiden, ob Interessenten persönlich in ein Amt, eine öffentliche Verwaltung oder ein Unternehmen passen. Insbesondere, wenn es um Top- und mittlere Positionen geht. Ein Computerprogramm kann Aspekte wie den „Cultural Fit“, die Soft Skills oder einfach nur Sympathie nicht berücksichtigen. Und: Würde man KI die Personalauswahl überlassen, entstünde keine vielfältige Firmenkultur, warnen kritische Stimmen. Die Maschine würde stets wohl sehr ähnliche Kandidatinnen und Kandidaten bevorzugen.

Videointerviews sind dagegen längst Standard. Doch schon bevor es zum ersten Kontakt kommt, können Interessenten mit Hilfe von Augmented Reality (AR) etwas näher an den Schreibtisch heranrücken, der bald ihr eigener sein könnte. Manche Unternehmen, deren Geschäftsprozesse ohnehin bereits stark digitalisiert sind, reichern ihre „Candidate Experience“, also die Erfahrung, die eine Bewerberin oder ein Bewerber auf der Reise zum neuen Job macht, bereits seit mehreren

» **Passt jemand zur Stelle?
KI wertet Sprache,
Mimik und Gestik aus.** «

Jahren mit virtuellen Rundgängen durch ihre Büros oder Hallen an und emotionalisieren so die Besetzungsprozesse. Interessenten können sich ganz unverbindlich am Arbeitsplatz umsehen – und bekommen zudem den Eindruck, es mit einem besonders fortschrittlichen Arbeitgeber zu tun zu haben. Das geht ganz einfach auf dem Smartphone oder am Computer. Mit Datenbrille wird die Besichtigungstour dann zum Virtual-Reality-Trip und zum intensiveren Erlebnis. Personalexperten sind überzeugt, dass Augmented Reality und Virtual Reality Recruiting Personalarbeit stark verändern werden – wie die Arbeitswelt insgesamt. Produktschulungen zum Beispiel können von jedem Ort aus erfolgen, da Abläufe

und Zusammenhänge viel einfacher visualisiert werden können. In der Industrie sind diese Prozesse längst gang und gäbe – Stichwort Industrie 4.0.

Was heißt das nun für die HR-Verantwortlichen im öffentlichen Sektor? Ruhe bewahren, sagen die Expertinnen und Experten von zfm. Bevor Datenbrillen angeschafft werden, empfiehlt sich ein Konzept. Sparringspartner ist auch hier eine digital fitte Personal- und Managementberatung, die weiß, ob und wie KI-basierte Maßnahmen auch in der öffentlichen Verwaltung eingesetzt werden können – und idealerweise die entsprechenden Tools bereits im eigenen Portfolio hat.



„BLEIBEN SIE AUTHENTISCH“

So gelingt digitales Personalmanagement – Tipps von den zfm-Profis

Brauchen wir zukünftig überhaupt noch Führungskräfteentwicklung?

Unbedingt. Führung ist für jede Organisation existenziell. Ohne Führung geht es nicht. Da, wo Führung nicht formal geregelt ist, entwickelt sie sich von selbst, eben informell. Irgendjemand findet sich, der dann die Führung in die Hand nimmt. Menschen, die diese Aufgabe übernehmen oder die in diese Aufgabe befördert werden – die Führungskräfte –, bestimmen maßgebend die Kultur und den Erfolg ihrer Organisation. Mit dieser unersetzlichen Dienstleistung helfen sie Organisationen lebendig zu sein und ihrem Sinn und Zweck dienen zu können.



**Ludwig Weitz,
Experte für Führungskräfteentwicklung**

Die Entwicklung von FührungskRÄFTEN ist zuallererst eine Entwicklung von FührungsPERSÖNLICHKEITen. Führung ist etwas zutiefst Persönliches. Zu einer wirklichen Führungspersönlichkeit gehört mehr als ein bloßes Sortiment bestimmter Fähigkeiten oder Kompetenzen. Gute Führungskräfte sind die Menschen, die in einem persönlichen Stil führen und in ihrer eigenen Art und Weise überzeugend sind. Führungsfähigkeit, Sozialkompetenz, Visionen sowie Teamfähigkeit, analytische Begabung,

Kommunikationsfähigkeit und Initiative sind die zukünftigen Hauptmerkmale einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit. Jede Führungskraft sollte auch zukünftig an sich selbst den Anspruch stellen, diese Merkmale stetig weiterzuentwickeln.

Wie sollte sich die öffentliche Verwaltung in digitalen Kanälen präsentieren, um den „USP öffentliche Verwaltung“ zu nutzen?

Aktives Personalmarketing und Recruiting müssen dort stattfinden, wo potenzielle Bewerberinnen und Bewerber sind. Fach- und Führungskräfte aus der öffentlichen Verwaltung tummeln sich nicht mehr (nur) in entsprechenden Fachkreisen, sondern immer mehr auch auf Social-Media-Plattformen wie Xing und LinkedIn. Für öffentliche Arbeitgeber gilt es, auf diesen digitalen Kanälen präsent zu sein. Hierbei kommt es weniger bzw. nicht nur auf das Posten von Stellenanzeigen an, sondern vielmehr darauf, sich als attraktiver Arbeitgeber



**Christian Kerner,
Experte für Stellenbesetzungsverfahren**

zu positionieren. Die folgenden Fragen können dabei helfen, sich über den eigenen Markenkern bewusst zu werden: Was zeichnet Ihre Unternehmenskultur aus? Welche Entwicklungspotenziale bieten Sie? Welche Benefits bieten Sie Ihren Mitarbeitenden, die es nicht überall gibt? Sie bieten ein tolles Auszubildendenprogramm an? Dann lassen Sie Ihre Azubis zu Wort kommen. Geben Sie ganz konkrete Einblicke

in Tätigkeitsbereiche und stellen Sie sich als Verwaltung authentisch dar – denn Sie wollen ja die potenziellen Bewerberinnen und Bewerber ansprechen, die in Ihr Umfeld passen. Setzen Sie zudem auf die USP der öffentlichen Verwaltung – Sinnhaftigkeit und Vielfältigkeit der Aufgaben.

Die Digitalisierung macht nicht alles einfacher, aber vieles, sagen die Expertinnen und Experten von zfm in Bonn. Die Personalprofis fassen zusammen, wo die digitalen Chancen für öffentliche Verwaltungen im Recruiting und im operativen Personalmanagement liegen.

Inwieweit kann E-Learning zur Kompetenzentwicklung bei Führungskräften eingesetzt werden?

E-Trainings befinden sich zur Zeit in einer Hochphase. Lernkulturwandel bedeutet, Führungskräften die Möglichkeit zu geben, ihre Lerngewohnheiten zu verändern, so dass sie E-Learning optimal für ihre Weiterbildung nutzen können. Das heißt, E-Learning muss nicht nur in die Weiterbildungsstrategie des Unternehmens eingebettet werden, sondern es muss auch eine Einführung und Begleitung von E-Learning-Angeboten geben und das selbstorganisierte Lernen bewusst unterstützt und gefördert werden.



**Wolfgang Nett,
Experte für Führungskräfteentwicklung**

Neben den kosteneffizienten, zeit- und ortsunabhängigen Vorteilen, kommt es bei der Kompetenzentwicklung von Führungskräften darauf an, die E-Learnings auf den Bedarf der „lernenden“ Führungskräfte passgenau zuzuschneiden. Es ist wichtig, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, gut „verdauliche“ Einheiten zu schaffen und auf Selbstlernen und Selbsterfahrung zu bauen. Als sehr wirksam hat sich in der Führungskräfteentwicklung

das Blended-and-Experience-Learning herausgestellt, eine Mischung aus Präsenz- und E-Learning-Modulen, unterstützt durch einen E-Coach, der mittels E-Mail oder persönlichen Chatsequenzen die individuelle Lernkurve der Führungskräfte steigern kann.

Wie kann KI konkrete Lösungen bei der Suche und Identifizierung von Kandidatinnen und Kandidaten bieten?

Mit der Automatisierung und dem Einsatz von KI bei der Suche und Identifizierung von potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten gehen erhebliche Effizienz-Steigerungen einher. Standardaufgaben werden vereinfacht und schaffen Freiräume. Um die richtige Kandidatin /den richtigen Kandidaten zu finden und zu identifizieren, werden heutzutage automatisierte Anwendungen genutzt, die anhand von Logarithmen große Datenmengen überprüfen. So können mit einer einzigen Anwendung verschiedene relevante Jobbörsen und eigene Bewerberdatenbanken effizient nach geeigneten Profilen durchsucht werden. Hier ist es erfolgsentscheidend, die gewünschten Anforderun-



**Barbara Morschhaeuser,
Expertin für Research und Direktansprache**

gen anhand von Schlüsselwörtern und Suchkriterien einzugeben, um innerhalb kürzester Zeit passende Matches zu generieren. Allerdings gibt es auch Herausforderungen und Grenzen von KI. Durch KI gesteuerte Systeme und Logarithmen haben naturgemäß kein Eigeninteresse an Neutralität und Objektivität und sind nur so gut wie die Qualität der zugrunde liegenden Datenbasis. Zudem sind sie zunehmend wenig durchschaubar (Black Box). Darüber hinaus stoßen sie an ihre Grenzen, wenn es darum geht, Soft Skills und „Cultural Fit“ in die Identifizierung einfließen zu lassen. KI ist daher sehr unflexibel und noch nicht in der Lage, die emotionale Intelligenz von Menschen abzubilden, die es erfordert, um eine Kandidatin oder einen Kandidaten als Persönlichkeit beurteilen zu können.



**Zentrum für Management-
und Personalberatung**
Edmund Mastiaux & Partner

Impressum & Kontakt

Herausgeber:

zfm – Zentrum für Management-
und Personalberatung
Edmund Mastiaux & Partner
Meckenheimer Allee 162
53115 Bonn
Tel.: 0228 / 26 50 04
Fax: 0228 / 26 50 06
service@zfm-bonn.de
www.zfm-bonn.de

Redaktion:

pVS - pro Verlag und Service
GmbH & Co. KG
Stauffenbergstraße 18
74523 Schwäbisch Hall
Tel. 0791 / 95 06 10
info@pro-vs.de
www.pro-vs.de