

Modernes Recruiting ist digilog – Bleibt die öffentliche Hand auf der Strecke?

Bereits heute bieten Digitaltechnologien vielfältige Möglichkeiten, Bewerbungsprozesse zu verschlanken. Die Verwaltung sollte die erfolgreichen Modelle der Privatwirtschaft adaptieren.

Autorin:



Yvonne Balzer
Direktorin,
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Die Folgen der demografischen Entwicklung und die zunehmende Digitalisierung

in Deutschland bewirken einen Wechsel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt. Die öffentliche Hand konkurriert mit attraktiven Angeboten aus der Privatwirtschaft um gut qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Die Ansprache der Bewerber sowie der Ablauf und die Geschwindigkeit des jeweiligen Auswahlverfahrens sollten den gestiegenen Ansprüchen und veränderten Erwartungshaltungen der nachfolgenden Bewerbergeneration Rechnung tragen. Es bedarf daher zeitgemäßer Ansätze zur Personalgewinnung und -entwicklung für die Verwaltung.

„Um den ‚War of Talents‘ für sich zu entscheiden und die richtigen Personen zur richtigen Zeit für eine Organisation zu gewinnen, wird es zukünftig entscheidend sein, Trends im Bewerbermarkt zu erkennen, zu verstehen und zu antizipieren. So lassen sich Strategien entwickeln, um Talente zu identifizieren, für sich zu gewinnen und an sich zu binden.“

Yvonne Balzer,
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH



Im Rahmen eines strukturierten „Trendscoutings“ sollten sich Personalverantwortliche der Verwaltung an drei Leitfragen orientieren: Welche signifikanten Entwicklungen sind derzeit am Markt zu erkennen? Welche Änderungen der Präferenzen zeigen sich bei den Bewerbern? Welche Implikationen ergeben sich daraus für die Personalarbeit und insbesondere für das Recruiting?

Aktuelle Trends im Recruiting

Die Studie „ICR Recruiting Trends 2018“¹ zeigt sechs wesentliche Trends im Recruiting auf: Das Recruiting von Berufserfahrenen hat demnach die größte Bedeutung für Personalverantwortliche, denen der Fachkräftemangel zusehends Sorgen bereitet. Stark ausgeprägt ist auch der Wunsch, die Professionalisierung des Recruitings zu steigern: An die Stelle von reiner Prozessverwaltung sollen strategische Ansätze zur Personalbeschaffung und ein Prozess-Controlling treten. Große Verwaltungen bzw. Unternehmen führen zur Bündelung ihrer Recruiting-Aktivitäten zunehmend Shared Sourcing Center ein, die das Recruiting zentral steuern, oder vergeben sogar Teile der Personalbeschaffung an externe Anbieter (Outsourcing).

Um gerade jüngere Bewerber zu erreichen, greifen Personalbereiche immer stärker auf das

Social-Media-Recruiting sowie das Active Sourcing zurück, also die Direktansprache von potenziellen Bewerbern. Die Nutzung von intelligenten Recruiting-Technologien nimmt weiterhin stark zu. Insbesondere sind Bewerbermanagementsysteme und Software zur Suche von Bewerbern (z. B. Talentsuchmaschinen, Empfehlungsplattformen) unabdingbar.

Der Einsatz von Mobile-Recruiting-Lösungen setzt sich zunehmend durch. Dabei kann sich der Bewerber direkt über einen Button bewerben und den bei einem Business-Netzwerk, wie Xing oder LinkedIn, hinterlegten Lebenslauf mitsenden. Chatbots treten mit dem Bewerber in den direkten Dialog und beantworten typische Fragen.

Digitaltechnologien im Recruiting fördern eine bessere Bewerbererfahrung und eine effiziente Bewerberbearbeitung. Aufwände in den administrativen Recruiting-Prozessen lassen sich deutlich reduzieren und wertvolle Personalressourcen für höherwertige, nicht-automatisierbare Prozesse einsetzen, beispielsweise die persönliche Interaktion mit Bewerbern und Mitarbeitern.

Es bedarf daher intelligenter Such- und Matching-Algorithmen, um die Bewerber zu finden, die wirklich auf das gesuchte Anforderungsprofil passen. Die Geschwindigkeit des

¹ Institute for Competitive Recruiting, ICR Recruiting Trends 2018.

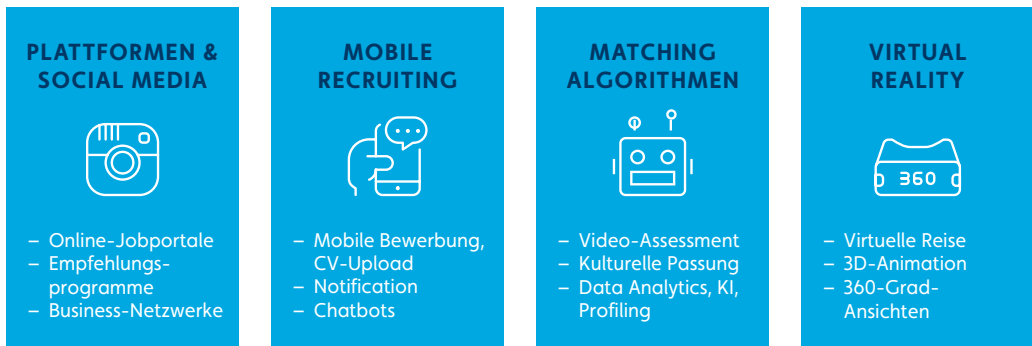


Abbildung 1: Ausgewählte Lösungsansätze für das Recruiting

Auswahlprozesses und die Passgenauigkeit der Empfehlung sind von entscheidender Bedeutung. Bewerber und auch Personalentscheider fordern eine einfache und bequeme Nutzbarkeit (Usability) der Anwenderlösung.

Bereits heute lassen sich zahlreiche Beispiele des Einsatzes von Digitaltechnologien im Personalbereich finden. In der Privatwirtschaft sind diese digitalen Lösungen nicht mehr wegzudenken. Die öffentliche Hand muss hier deutlich aufholen. Bisher lassen sich zwar Karriere-Webseiten oder Jobportale, wie das Interamt.de, finden. Die Nutzung von Bewerbermanagementsystemen oder intelligenten Matching-Technologien ist hingegen noch kaum verbreitet.

Digitalisierung verändert Berufsbilder

Mit der zunehmenden Digitalisierung verändern sich auch die Anforderungen an die Fähigkeiten und Kompetenzen der Bewerber und Mitarbeiter. Es gilt, zukunftsgerichtete Jobprofile zu erarbeiten und entsprechende Potenziale der Beschäftigten zu identifizieren und zu heben.

Verschiedene Studien prognostizieren, dass über 50 Prozent der heutigen Stellen in den

nächsten Jahren wegfallen werden. Andererseits entstehen neue Jobs mit einer stark affinen Technologie-, Kreativ- oder Innovationsausprägung. „Die Digitalisierung der Arbeitswelt hat zwischen 1999 und 2010 in ganz Europa etwa 9,6 Millionen Arbeitsplätze gekostet, dafür wurden in der gleichen Zeit aber 21 Millionen neu geschaffen“, konstatiert Terry Gregory vom ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung in Mannheim.²

Unbestritten ist, dass Tätigkeiten mit einem hohen Automatisierungspotenzial zukünftig durch den Einsatz moderner Technologien, wie Robotics, Analytics, und Künstlicher Intelligenz (KI) ersetzt werden. Der Schwerpunkt der menschlichen Arbeit verschiebt sich in Richtung komplexerer und humanzentrierter Aufgaben.

Es lassen sich vier Strategien erkennen, wie sich Aufgaben verändern:

- **Substitution:** Die menschliche Arbeit wird durch digitale Technologien ersetzt. Dies betrifft vor allem Berufe, die durch eine hohe Routine geprägt sind, etwa als Sachbearbeiter, Kontrolleur oder Packer.
- **Retrofitting:** Existierende Rollen werden durch neue Fähigkeiten und Kompetenzen

² Siehe <https://www.spiegel.de/wirtschaft/zukunft-der-arbeit-kollege-computer-und-die-angst-vor-dem-maschinenwinter-a-1163946.html>, abgerufen am 22. Mai 2019.

ergänzt. So wird der systemische Coach zum agilen Coach, indem er zusätzlich agile Methoden und Instrumente für das Coaching im agilen Kontext anwendet.

- **Blending:** Hier werden verschiedene Berufe miteinander kombiniert, der mathematische Analytiker und der Datenbank-Informatiker werden zum Data Scientist, der in der Lage ist, aus heterogenen Datenmengen durch intelligente Analysen Erkenntnisse zu generieren.
- **Problemlösend:** Es werden neue Jobrollen kreiert, die aktuelle Probleme aufgreifen, wie etwa der Feel-Good-Manager, der für die gute Stimmung und den Wohlfühlfaktor im Unternehmen zuständig ist.

Personalbereich im öffentlichen Dienst gefordert, neue Talente zu finden und zu binden.

Für die öffentliche Hand ergibt sich die dringende Notwendigkeit, Kompetenzmodelle, Laufbahnkonzepte sowie Lernmodelle und -formate zu überarbeiten und an den neuen Anforderungen auszurichten. Die Führungskräfte spielen dabei eine entscheidende Rolle, denn sie definieren die Vorgaben, sind richtungsweisend und verantwortlich für ihre Mitarbeiter. Tradierte Führungsmodelle sollten insofern kritisch hinterfragt und an die neuen Herausforderungen angepasst werden, um für die nachfolgenden Generationen akzeptierte Führungsvorbilder zu etablieren.



Behörden zeichnen sich durch eine geringe Fluktuation aus. Umso wichtiger ist es, das Bestandspersonal stetig weiterzuentwickeln und zu motivieren sowie dessen Fähigkeiten und Kompetenzen vor dem Hintergrund der Digitalisierung aufzufrischen (Up-Skilling). Zudem ist der

„Der Zyklus aus Lernen – Verlernen – Neu lernen wird zu einer entscheidenden Fähigkeit neben der Fach- und Führungskompetenz.“

Yvonne Balzer,
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

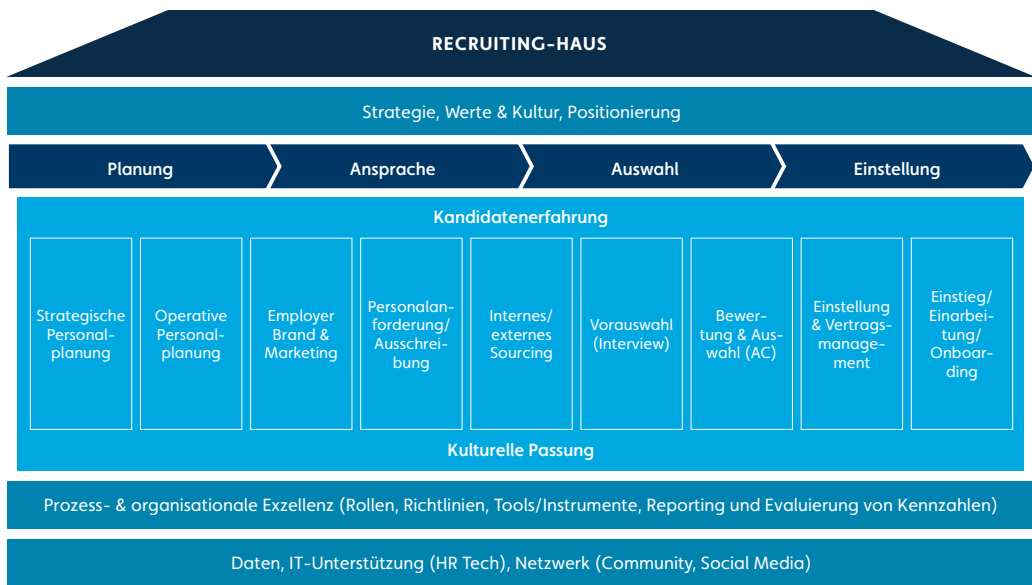


Abbildung 2: Das „Recruiting-Haus“ veranschaulicht Handlungsfelder für die Verwaltung

Das „Recruiting-Haus“ verbildlicht die notwendigen Schritte für ein strukturiertes und erfolgreiches Recruiting durch die öffentliche Hand. Moderne Personalverantwortliche entwickeln sich dabei von Sachbearbeitern und Verwaltern zu Strategen, Visionären, Gestaltern und Verkäufern.

Handlungsfelder für die öffentliche Hand

Zusammenfassend lassen sich fünf wesentliche Handlungsfelder für den Personalbereich öffentlicher Arbeitgeber ableiten, um im Wettbewerb um Fachkräfte zu bestehen. Verwaltungen sollten die künftig von ihren Bewerbern und Mitarbeitern geforderten digitalen Kompetenzen identifizieren und Digitalprofile entwickeln, anhand derer Beschäftigte gezielt (weiter-) qualifiziert werden. Personalentscheider sollten hierfür auf Elemente der Personaldiagnostik für eine zielgenaue Besetzung und Entwicklung zurückgreifen.

Mit Blick auf die Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Hand sollten webbasierte

Empfehlungsportale, wie Kununu.de, beobachtet werden. Kritisches Feedback von Bewerbern und Mitarbeitern sollte zum Anlass genommen werden, bestehende Prozesse und Angebote zu verbessern. Mit einem guten Arbeitgeber-Image lassen sich mithilfe von Mitarbeiterempfehlungsprogrammen mit Anreizbonus qualifizierte Bewerber gewinnen.

Zur verbesserten Personalentwicklung und -bindung sollten Verwaltungen eine (behördenübergreifende) Personalstrategie erarbeiten, die Maßnahmen zur Gewinnung von hoch qualifizierten Nachwuchskräften sowie zur Bindung und Motivation der Mitarbeiter enthält. Der Erstellung einer übergeordneten Strategie sollte vorgelagert ein zwischen den Verwaltungen abgestimmtes Programm zur Führungskräfteentwicklung stehen, das sich auch der Expertise externer Impulsgeber bedient.

Für ein zeitgemäßes Recruiting und Onboarding sollten Verwaltungen verstärkt digitale Plattformen und Jobbörsen nutzen. Durch das Ausschreiben der Stellen über Jobportale, wie Stepstone oder Glassdoor, wird ein großer,

digital affiner Empfängerkreis angesprochen. Zusätzlich können sich Verwaltungen auf Business- und in eher freizeitorientierten Netzwerken als moderner Arbeitgeber präsentieren, informell in Kontakt mit potenziellen Bewerbern treten und sich automatisiert passende Bewerber vorschlagen lassen. Im Verlauf des Recruiting- und Onboarding-Prozesses sollte auf eine hohe Zufriedenheit des künftigen Mitarbeiters hinsichtlich Geschwindigkeit, Bewerbungssystem und Erreichbarkeit von Ansprechpartnern geachtet werden.



Hierzu steht den Verwaltungen bereits heute eine Vielzahl von Prozessen und Tools zur Auswahl. Das zuvor beschriebene Mobile Recruiting beschleunigt und vereinfacht den Bewerbungsprozess deutlich. „Virtual Reality“ wiederum erzeugt ein Abbild der Räumlichkeiten über eine 3D-Animation (360-Grad-Ansichten) und vermittelt dem Bewerber Einblicke in die Unternehmenskultur.

Durch Video-Interviews werden Bewerbungsgespräche unabhängiger von Zeit und Ort, geschulte Personalverantwortliche werten im Nachgang auch Mimik und Gestik des Bewerbers aus. Kulturorientierte Online-Plattformen bewerten die kulturelle Passung von Bewerber und Arbeitgeber auf Basis der vom Bewerber eingegebenen Werte und Wünsche.

Die Wechselwahrscheinlichkeit eines Bewerbers lässt sich mithilfe von „Data Analytics“ und Künstlicher Intelligenz bereits durch Profiling abschätzen. Der Markt bietet Verwaltungen jeder Größe die passenden Instrumente zur erfolgreichen Stellenbesetzung.

„Bei der Einführung von digitalen Lösungen zum Bewerbermanagement sollten Verwaltungen zuvorderst auf die Bedarfe für die Rekrutierung von Führungskräften achten. Bewähren sich diese Technologien, können sie auch für die Besetzung von Stellen mit weniger komplexen Profilen genutzt werden.“

Otto Bernhardt,
Otto Bernhardt Politik- und Unternehmensberatung

Mit der Unterstützung der PD setzt ein Bundesministerium derzeit erfolgreich einen Mix der beschriebenen Elemente ein, um rund 70 Fach- und Führungskräfte zu gewinnen. Die PD sammelt im Rahmen der Beratung wertvolle Erfahrungen, von denen künftig weitere große Verwaltungseinheiten profitieren sollen. Bewerbungsprozesse zu verschlanken und die Wünsche des Bewerbers in den Mittelpunkt zu stellen, sind wichtige Schritte in Richtung eines erfolgreichen Recruitings innerhalb der Verwaltung. ■