auf den punkt.

Konzepte für erfolgreiches Personalmanagement

TOPOS

HEADHUNTING IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR:

Wie öffentliche Unternehmen im Wettbewerb um die besten Kandidat:innen bestehen können

Wer löst die Aufgaben der Zukunft?

Der öffentliche Sektor steht vor einer großen demographischen Herausforderung: Bis 2030 wird mehr als jede(r) dritte Beschäftigte im öffentlichen Dienst in Rente gehen. Da es in vielen Bereichen zugleich an Nachwuchs mangelt, wird Prognosen der Beratungsgesellschaft McKinsey zufolge bis zum Jahr 2030 eine Personallücke von über 840.000 Beschäftigten klaffen. Bereits jetzt fehlen laut dbb deutscher beamtenbund und tarifunion 360.000 Beschäftigte.

Diese Zahlen sind besorgniserregend, denn neben den Staatsaufgaben steht der öffentliche Bereich auch bei zentralen Zukunftsthemen rund um die Digitalisierung oder den Klimawandel vor enormen Herausforderungen und Umsetzungserwartungen. Rekrutierung und Entwicklung in der mittleren Führungsebene sind dabei ebenso schwierig wie die Gewinnung von talentierten Nachwuchskräften.

Thore Eggert, Kämmerer in Bergisch Gladbach, teilt in diesem Magazin seine Einschätzung zum Fachkräftemangel und präsentiert Ansätze zur Verbesserung der Rekrutierung und Entwicklung von Nachwuchskräften im öffentlichen Sektor. Darüber hinaus präsentieren wir Ihnen ein Fallbeispiel aus unserem Headhunting-Arbeitsalltag und zeigen, wie erfolgreiche Besetzungen mithilfe spezialisierter Personalberatungen erreicht werden können.

Ihr TOPOS COMPETENCE CENTER für den öffentlichen Sektor

BEHÖRDEN UND KOMMUNEN? NEIN, DANKE !

In unserer täglichen Arbeit erleben wir immer wieder, dass die öffentliche Hand von vielen Kandidat:innen als eher unattraktive Arbeitgeberin wahrgenommen wird. Dies liegt insbesondere an den folgenden Punkten:

- zu viele Entscheidungsebenen und wenig Flexibilität,
- starre Gehaltsstrukturen, die Leistung nicht adäquat honorieren,
- keine zeitgemäße Arbeitsumgebung und Präsenzregelung,
- unzureichende Weiterbildungsmöglichkeiten,
- kaum Aufstiegsmöglichkeiten und wenig attraktive Karrierepfade.

Im Recruitingprozess werden zudem häufig Fehler gemacht, die dieses Image noch untermauern: wenig ansprechende Stellenanzeigen, lange Reaktionszeiten und kaum Nutzung moderner Kanäle.

GUTE WERTE, SCHLECHTE KOMMUNIKATION ?

Dass der öffentliche Sektor auf Gehaltsebene nicht mit der Privatwirtschaft konkurrieren kann, lässt sich nur schwer ändern. Dafür punktet er bei den „TOP-3-Kriterien“, anhand derer Mitarbeitende ihre Arbeitgeber:innen-Entscheidung treffen:

- gute Work-Life-Balance,
- hohe Jobsicherheit,
- sinnstiftende Tätigkeit mit erkennbarem Nutzen für die Allgemeinheit.

Warum gelingt es nicht, diese Attribute und damit das Bild einer attraktiven Arbeitgeberin in den Köpfen der relevanten Zielgruppen zu verankern?

Die unverkennbar vorhandenen Vorteile sollten Zielgruppen-spezifisch, attraktiv und über die jeweils passenden Kanäle kommuniziert werden. Die Wichtigkeit des Themas ist zwar erkannt, wird jedoch noch nicht generell als „Chefsache“ behandelt.

Neben der Sicherheit des Arbeitsplatzes ist auch ein attraktiver Karrierepfad von hoher Relevanz. Öffentliche Arbeitgeberinnen sollten daher transparent informieren, welche Positionen und Karrierestufen, in welchen Zeitabständen und mit welchen Leistungen erreicht werden können. In diesem Zusammenhang können auch Weiterbildungsmöglichkeiten aufgezeigt und ggf. weiter ausgebaut werden.

Ein Aspekt, der uns in Beratungsprojekten häufig begegnet, ist die Einstufung bestimmter Positionen, für die ein abgeschlossenes Universitätsstudium Einstellungsvoraussetzung ist. Kommunen können hier kaum flexibel agieren und müssen mitunter durchaus geeigneten Bewerber:innen absagen. Gleiches gilt für einschlägige Erfahrung aus Kommunen oder Behörden, die bestenfalls mitgebracht werden soll. Dies engt den Kandidat:innen-Pool zusätzlich ein. Hier wäre mehr Offenheit beispielsweise gegenüber interessierten Quereinsteigern lohnenswert.

PERSONALBERATUNG MIT BRANCHENFOKUS

TOPOS Competence Center für öffentliche Unternehmen

Im öffentlichen Sektor herrscht mittlerweile Einvernehmen, dass ein attraktiver, zügiger und insgesamt deutlich professionellerer Rekrutierungsprozess etabliert werden muss. Ging es früher hauptsächlich darum, Bewerberinnen und Bewerber in einem strukturierten Verfahren auszuwählen, so müssen diese heute erst einmal gewonnen und für ihre zukünftige Arbeitgeberin begeistert werden. Zu diesem Zweck beauftragen immer mehr Kommunen und Verwaltungen Personalberatungen, die mit breiten Netzwerken und tiefen Branchenkenntnissen auch jene Kandidat:innen identifizieren, die nicht aktiv auf Stellensuche sind oder sich nicht auf herkömmlichen Stellenbörsen bewerben.

TOPOS hat im Zuge der steigenden Nachfrage aus dem öffentlichen Bereich – seit 2020 hat sich unser Auftragsvolumen hier mehr als verdreifacht – ein spezialisiertes „Competence Center“ mit drei erfahrenen Personalberater:innen aufgebaut, das exakt auf die Bedürfnisse des öffentlichen Sektors zugeschnitten ist. Mit Fach-Know-how, gezielter Direktansprache und moderner Eignungsdiagnostik lassen sich die Chancen erfolgreicher Rekrutierung deutlich erhöhen und der Prozess erheblich beschleunigen.

Nutzen auch Sie unsere Expertise für die optimale Besetzung Ihrer Vakanzen!

ÜBER TOPOS

Die 1988 gegründete TOPOS Personalberatung zählt zu den erfahrensten und renommiertesten Anbietern von Headhunting, Executive Search und Interim Management in Deutschland. Durch die exklusive Mitgliedschaft in der International Executive Search Federation (IESF) gewährleisten wir eine professionelle Rekrutierung von Führungskräften und Spezialist:innen auch auf internationaler Ebene.

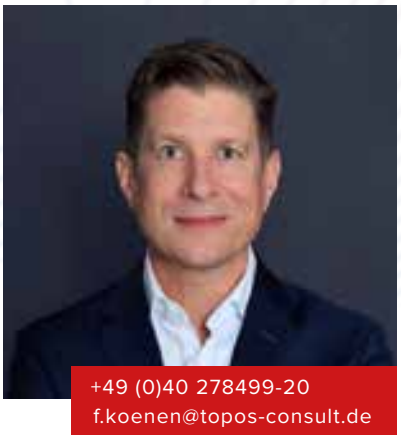
Als Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) orientieren wir uns konsequent an den Grundsätzen ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB). Überdies sind wir Partner der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM).

35 Jahre Erfahrung

17 Berater:innen

7.000 besetzte Positionen

Ihre Ansprechpartner:in



+49 (0)40 278499-20
f.koenen@topos-consult.de

FLORIAN KOENEN, Geschäftsführer

- Diplom-Kaufmann & MBA
- Karriere in der Konsumgüterindustrie, zuletzt als Geschäftsführer Beteiligungsmanagement
- Beratungsschwerpunkte: Rekrutierung von Führungskräften, Aufsichtsräten und hochwertigen Spezialist:innen für die öffentliche Wirtschaft, Industrie und Handel (sowohl fest als auch interimistisch)
- Schwerpunkte im Competence Center für öffentliche Unternehmen: kaufmännische Geschäftsführungen bei Beteiligungen sowie Führungspositionen bei kommunalen Beteiligungsgesellschaften im Tourismus und ÖPNV

KATHRIN MANTHEY, Senior Partnerin

- Diplom-Soziologin mit Schwerpunkt Biographieforschung
- Beratungsschwerpunkte: Führungskräfte und Spezialist:innen in öffentlichen Unternehmen, in der Sozialwirtschaft und im Gesundheitswesen
- Prokuristin & Head of Research
- Schwerpunkte im Competence Center für öffentliche Unternehmen: Führungsposition in der Kinder- und Jugendhilfe, im sozialen Bereich, in Krankenhäusern, in der Stadt- und Regionalplanung, im ÖPNV, in Stiftungen sowie im Immobilienmanagement

+49 (0)40 278499-34
manthey@topos-consult.de

+49 (0)40 278499-60
wilde@topos-consult.de

THOMAS WILDE, Managing Partner

- Diplom-Volkswirt
- Karriere als Offizier der Bundeswehr und in internationalen Beratungsgesellschaften
- Beratungsschwerpunkte: Führungskräfte und Spezialist:innen in öffentlichen Unternehmen und der Bauwirtschaft
- Schwerpunkte im Competence Center für öffentliche Unternehmen: technische Geschäftsführungen bei Beteiligungen sowie Führungspositionen bei Versorgern, Kammern, im ÖPNV, im Immobilienmanagement und bei Wirtschaftsförderungen

CASE STUDY – HEADHUNTING

Systematische Auswahl der Geschäftsführung für eine städtische Beteiligung

DER KLIENT:

Vor dem Hintergrund eines erheblichen Investitionsstaus entschied sich eine große, kreisangehörige Stadt in Westdeutschland, eine stadteigene Immobilien Entwicklungs GmbH zu gründen, um den bestehenden Gebäudebestand zu modernisieren und das Immobilienportfolio zu erweitern.

Von der Ausgliederung versprach man sich größeren Handlungsspielraum und mehr Flexibilität innerhalb der hart umkämpften Baubranche. Sowohl die Gründung der GmbH als auch die anschließende Besetzung der Geschäftsführungsposition standen in einem besonderen öffentlichen und politischen Fokus.

Um eine schnelle und passgenaue Besetzung sicherzustellen, entschloss sich die Stadt, die professionelle Unterstützung einer externen Personalberatung mit Expertise im öffentlichen Bereich in Anspruch zu nehmen. Nach einem Ausschreibungsverfahren wurde die TOPOS Personalberatung mit diesem Mandat beauftragt.

DIE HERAUSFORDERUNGEN:

- Zum Zeitpunkt des Projektes herrschte in der Baubranche quasi Vollbeschäftigung, d.h. Kandidat:innen mit dem für dieses Projekt notwendigen Profil wurden von einer Vielzahl von Unternehmen (sowohl öffentlichen als auch privatwirtschaftlichen) gesucht und umworben.
- Da es sich um eine städtische Beteiligung handelte, musste sich das Gehalt für die neue Geschäftsführung am öffentlichen Tarif orientieren.
- Hohe Emotionalität im Umfeld von öffentlichen Bauprojekten.
- Intensives Reporting gegenüber Findungskommission und Politik.

DIE HERANGEHENSWEISE:

Positions- und Kandidat:innen-Profil
Fachliche Voraussetzungen waren: ein abgeschlossenes Hochschulstudium im Bereich Bauingenieurwesen oder Architektur, mehrjährige Berufserfahrung in der Steuerung großvolumiger Bauvorhaben, gute Kenntnisse der einschlägigen Regelwerke sowie des Bau- und Vergaberechts. Persönlich sollten Kandidat:innen über ein ausgeprägtes Kommunikationsvermögen auf unterschiedlichen Ebenen verfügen, einen motivierenden Führungsstil pflegen, Aufgaben mit hoher Beharrlichkeit und gegebenenfalls auch gegen Widerstände vorantreiben und zum Ziel bringen können.

Abstimmung des Suchfelds mit der Auftraggeberin
Die Suche sollte sich auf öffentliche Bauträger, Baufirmen mit Schwerpunkt kommunale Immobilienwirtschaft bzw. Modulbau, Bauämter bzw. vergleichbare kommunale Strukturen und Architektur- bzw. Ingenieurbüros konzentrieren.

Kandidat:innenrecherche und Kontaktaufnahme
Im nächsten Schritt wurden potenzielle Kandidat:innen durch das TOPOS-Researchteam identifiziert und telefonisch kontaktiert. Ergänzend erfolgte dies auch über soziale Netzwerke, Stellenbörsen, die TOPOS-Datenbank und durch die Auswertung von Fachmedien. Der Schwerpunkt der Direktansprache lag auf Führungskräften der 1. und 2. Ebene. Interessierte Kandidat:innen erhielten die Stellenbeschreibung und wurden ermutigt, ihre Unterlagen einzureichen.

Insgesamt wurden 273 potenzielle Kandidat:innen von TOPOS identifiziert. Davon konnten 224 telefonisch erreicht und auf die Position angesprochen werden. 50 zeigten zunächst ein allgemeines Interesse und baten um Zusendung der Stellenbeschreibung. Acht dieser 50 Kandidat:innen blieben weiterhin interessiert und reichten ihren Lebenslauf sowie entsprechende Arbeitszeugnisse ein.

Anzeigenschaltung und Social Media
Auf Basis der Spezifikation wurde parallel eine Stellenanzeige unter der Firmierung von TOPOS geschaltet. Diese wurde für Google optimiert und auch in sozialen Medien gepostet. Über diesen Suchweg erhielten wir 17 Bewerbungen. Somit konnte TOPOS intensiveren Kontakt zu insgesamt 25 Kandidat:innen aufbauen.

Interviews und Persönlichkeitstest
Mit allen acht Kandidat:innen aus der Direktansprache sowie mit sieben aus der Anzeigenresponse wurden zunächst umfangreiche Telefoninterviews geführt, um eine Vorauswahl für den weiteren Prozess zu treffen. Aus diesen Gesprächen ergaben sich acht vielversprechende Bewerber:innen. Ihnen wurde zunächst ein Online-Fragebogen zur Erstellung eines Persönlichkeitsprofils zugesandt. Neben dem individuellen Lebenslauf bildeten die Ergebnisse dieser Befragung die Grundlage für das ausführliche persönliche Interview durch ein zweiköpfiges Consultant-Team.

DAS ERGEBNIS: DER PASSENDE KANDIDAT NACH 11 WOCHEN!

Über fünf sehr gut passende Kandidat:innen wurden vertrauliche Berichte erstellt und der Auftraggeberin übermittelt. Nach dem Rückzug eines Kandidaten erhielten die verbleibenden vier Bewerber:innen Einladungen zu persönlichen Gesprächen mit der Auftraggeberin. Dabei kristallisierte sich ein Kandidat heraus, der nach politischer Beratung und Abstimmung in den relevanten Gremien eingestellt werden konnte.

Der gesamte Prozess, von der Beauftragung durch TOPOS bis zur persönlichen Präsentation der vier Bewerber:innen, dauerte elf Wochen. Die anschließenden Schritte, einschließlich politischer Abstimmungen, nahmen nahezu den gleichen Zeitraum in Anspruch. Während dieser Zeit wurden die Kandidat:innen regelmäßig über den Fortschritt des Prozesses auf dem Laufenden gehalten.

IM INTERVIEW:

Thore Eggert,
Kämmerer in
Bergisch Gladbach

VERWALTUNG SUCHT ZUKUNFT

Wie die öffentliche Verwaltung in Bergisch Gladbach dem Fach- und Führungskräftemangel begegnet

Thore Eggert ist seit Februar 2021 Kämmerer in Bergisch Gladbach. Der 44-Jährige verantwortet damit den Bereich Finanzen sowie die Schwerpunkte E-Government, Digitalisierung und Schulbau in der 112.000-Einwohnerstadt. Der studierte Jurist war als Rechtsreferent im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung tätig und wechselte dann in den privaten Hochschulsektor. Zuletzt war er knapp fünf Jahre lang als Kanzler und kaufmännischer Geschäftsführer an der Rheinischen Fachhochschule Köln aktiv.

Wie stark macht sich der Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung bei Ihnen in Bergisch Gladbach bemerkbar?

Aus meiner Sicht ist der Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung ein schwerwiegendes Problem, das sich schneller und stärker als erwartet manifestiert hat und vermutlich nur schwer lösbar sein wird. Es zieht sich durch alle Ebenen: Von Bürgermeistern über die Fachbereichsleitungen und Beigeordneten, die für die operative Umsetzung der politischen Ziele und die Leitung der Mitarbeiter:innen in ihren Fachbereichen zuständig sind, bis hin zu den Stabsstellen und Sachbearbeitungsebenen. In den höheren Ebenen erfolgen Entscheidungen bei der Personalbesetzung nicht ausschließlich auf Basis der – meist fachlichen – Kompetenz, sondern eben auch aufgrund der Parteizugehörigkeit, was die Auswahl als zusätzliches Ausschlusskriterium weiter verschärfen kann. Um andererseits qualifizierte, parteipolitisch neutrale Kandidat:innen zu finden, werden zunehmend Personalberatungen eingesetzt, die allerdings oft vor dem Problem stehen, immer wieder auf denselben Pool an infrage kommenden Personen zugreifen zu müssen.

Je höher die Position, desto mehr verschiebt sich das Kompetenzerfordernis von der Fachlichkeit hin zu Führungs- und Management-Skills. Bei den wenigen Kandidat:innen, die sich durch ihren Werdegang innerhalb der Verwaltung oder verwaltungsähnlicher Stränge qualifiziert haben und über das fachliche Know-how verfügen, stellt sich mitunter die Frage, ob sie sich überhaupt in eine Führungsrolle begeben wollen. Auf Ebene der Fachexperten, insbesondere in den technischen Bereichen oder der IT, ist es fast unmöglich, qualifiziertes Personal zu bekommen, obwohl der Bedarf gleichzeitig – auch wegen enormer kommunaler Sanierungs- und Entwicklungsstaus – immer größer wird. Und z.B. ein guter Programmierer ist nicht zwangsläufig auch ein guter Teamleiter.

Mit den Babyboomern geht in naher Zukunft viel Kompetenz – aber auch ein bisschen „anachronistisches" Mindset, was ich wiederum als positiv bewerte. Aufgrund niedriger Geburtenraten und schwacher Ausbildungsjahrgänge wächst trotz gewisser digitalisierungsbedingter Einsparungspotenziale nicht genug Talent nach, um essenzielle Lücken zu schließen.

Steht sich die öffentliche Verwaltung durch ihre strengen Vorgaben, insbesondere wenn es um Positionen im höheren Dienst geht, manchmal selbst im Weg?
Die öffentliche Verwaltung ist bei Ihren Einstellungsvorhaben an recht strenge rechtliche Vorgaben gebunden. Man versucht zuweilen, die Regeln großzügig auszulegen, um geeignete Kandidat:innen einstellen zu können. Es gibt jedoch verschiedene Faktoren, die die Suche erschweren. Einerseits besteht die Problematik der formalen Qualifikation, die oft Talente mit einem enormen Potenzial daran hindert, in den gehobenen Dienst aufzusteigen. Zum Beispiel haben Diplomingenieure FH nach dienstrechtlicher Lesart kein wissenschaftliches Studium und daher keine Qualifikation für den höheren Dienst. Andererseits ist die Bezahlung in manchen Bereichen wie etwa dem IT-Management nicht konkurrenzfähig. Eine höhere Vergütung, gekoppelt an ein Leistungsversprechen, könnte jedoch dazu führen, dass z.B. ein CIO mehr verdient als, sagen wir mal ein Beigeordneter oder manch ein Bürgermeister. Dies würde dann zu einer Gleichgewichtsverschiebung führen, die nicht unbedingt gewollt ist, zumindest aber nicht überall auf positive Resonanz stoßen würde. Im Bereich Krankenhaus gibt es aber durchaus Chefärzte, die mehr verdienen als ein ärztlicher Direktor oder ein Krankenhausvorstand. Grundsätzlich wäre hier auch der Gesetzgeber gefragt, um die Bedingungen für eine erfolgreiche Personalbeschaffung zu verbessern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es im öffentlichen Dienst ein klassisches Dilemma gibt: Diejenigen, die formal dürfen, sind mitunter nicht für die Anforderungen einer künftigen Verwaltung qualifiziert, und die, die wollen und könnten, dürfen nicht.

Wie können Sie sich als attraktive Arbeitgebermarke positionieren, um Kandidat:innen, vielleicht auch Seiteneinsteiger, zu gewinnen?

Es gibt weitaus mehr Freiheiten und Gestaltungsmöglichkeiten, als man zunächst vermuten würde. Die „alte Verwaltung“, die man vielleicht aus Erfahrungen der Vergangenheit assoziiert, gibt es so nicht mehr. Zwar funktionieren wir nicht wie ein Konzern, aber dennoch müssen wir uns an den Grundsätzen der freien Wirtschaft ausrichten. Dazu gehören Kundenorientierung, effektives Projektmanagement und die Nutzung der Digitalisierung zur Vereinfachung von Prozessen. Verwaltung ist kein reiner Selbstzweck.

Die Attraktivität eines Arbeitgebers hängt immer maßgeblich von der Reputation ab. Aber das bedeutet eben auch: Wie sprechen ehemalige und aktuelle Mitarbeiter:innen über uns? Wie wird die Verwaltung in den Medien gesehen? Wie ist die Wahrnehmung im Umgang zwischen Verwaltung, Politik und Stadtgesellschaft? Wir selbst sind oft unser größter Kritiker und kommunizieren dies bei vielen Gelegenheiten nach außen. Dadurch erzeugen wir aber eben auch eine negative Mundpropaganda. Mit über 1.500 Mitarbeitenden haben wir eine enorme Außenwirkung und müssen unser Image als Arbeitgeber aktiv gestalten. Viele Arbeitnehmer:innen sind mit den aktuellen Gegebenheiten nicht 100 Prozent zufrieden und damit auch automatisch offen für Alternativen – insbesondere, wenn sie z.B. von Headhuntern angesprochen werden. Daher müssen wir unsere Angebote als Arbeitgeber attraktiv präsentieren und verkaufen. Und uns kümmern!

„PERSONALENTWICKLUNG MUSS IN DER VERWALTUNG NEU GEDACHT WERDEN.“

THORE EGGERT

Was würden Sie jungen Absolvent:innen sagen, warum sie in die Verwaltung gehen sollten?

Die Sinnhaftigkeit der Arbeit für Daseinsvorsorge und Gemeinwohl ist ein wichtiger Attraktivitätsfaktor. Das ist ein starkes Argument für Menschen, die sich gerne engagieren und im besten Fall im eigenen räumlichen Umfeld etwas bewegen möchten. Im Gegensatz zur freien Wirtschaft, bei der der individuelle Beitrag zum Ergebnis teilweise kaum spürbar und schwer zu bewerten ist, hat man in der Verwaltung die Chance, einen direkten Einfluss auf das Ergebnis zu nehmen. Darüber hinaus bietet die Verwaltung eine hohe Job- und Karrieresicherheit. Bei angemessenem „Beharrungsvermögen“ ist es nicht unwahrscheinlich, sich innerhalb der Verwaltung entwickeln und hohe Ämter erreichen zu können. Im Gegensatz zur freien Wirtschaft mit teilweise hoher Fluktuationsquote, bei Kolleg:innen wie Vorgesetzten, und wechselnden Strategien haben Entwicklungsversprechen in der Verwaltung in der Regel Bestand. Auch beim Thema Gehalt besteht Transparenz: Obwohl man möglicherweise zu Beginn weniger verdient, ist man durch konti-

nuierliche Steigerungen abgesichert – die nächste Gehaltsstufe ist nach festen Regeln und Zeitabläufen prognostizier- und planbar.

Ist die interne Entwicklung eine erfolgversprechende Strategie für mehr Führungskräfte oder ist es schwierig, Menschen für einen Karrierepfad zu begeistern?
Die Motivation unserer Bewerber:innen und Mitarbeiter:innen ist sehr unterschiedlich. Quereinsteiger:innen, die nach einem Studium zu uns kommen, haben oft klare Karriereziele vor Augen. Andere suchen bewusst die vergleichsweise „ruhige" Arbeitsatmosphäre in der Verwaltung. Wiederum andere signalisieren deutlich ihre Ambitionen und bewerben sich gezielt auf offene Positionen. Wir müssen uns individuell mit jeder dieser Gruppen auseinandersetzen und ihre Wünsche und Vorstellungen kennenlernen, aber auch ernst nehmen, um ihre Potenziale bestmöglich zu nutzen und ihnen auch langfristige Perspektiven zu bieten.

In der Verwaltung gibt es aus Gründen vielfach mehr Heimlichkeit als Transparenz, was für Personalentwicklungsprozesse eine absolute Herausforderung darstellt. Informationen über bevorstehende Pensionierungen und sich daraus ergebende Karrieremöglichkeiten für andere werden häufig über Gebühr vertraulich behandelt. Wir müssen uns daher in der

Struktur – und auch im Denken – weg von der starren Linienstruktur hin zur flexibleren Matrixstruktur bewegen, um Gelegenheiten der Entwicklung besser aufzeigen zu können.

Personalentwicklung in der Verwaltung muss insgesamt neu gedacht werden, um die talentiertesten Mitarbeiter:innen langfristig binden und fördern zu können. Auch auf die Gefahr hin, dass andere Arbeitgeber dann die Früchte unserer Arbeit ernten. Bei uns gilt immer mehr das Motto: „We hire for attitude and train for skills." Die Einstellung und die Persönlichkeit eines Menschen sind wichtig, beibringen können wir ihnen fast alles, was sie für ihre Arbeit benötigen. Deshalb müssen wir uns auch um ein aktives Mentoring bemühen, um unsere talentiertesten Kräfte mit den besten Führungskräften zusammenzubringen.

Bei jeder Wahl steht das Thema Bürokratieabbau ganz weit oben – hier scheint sich nicht genug zu tun. Haben Sie als Quereinsteiger das Gefühl, gegen Windmühlen zu kämpfen?
Meine Erfahrung als Quereinsteiger hilft mir sicherlich, Dinge und Sinnigkeit kritischer zu hinterfragen als jemand mit langjähriger kommunaler Verwaltungskonditionierung. Die Herausforderung besteht darin, eine Organisation zu entwickeln, die für sich selbst nicht unbedingt diese Entwicklungsnotwendigkeit sieht. Das ist keineswegs ein Vorwurf, sondern durchaus nachvollziehbar. Daher ist es wichtig, auch kleinere Verbesserungen zu würdigen, um die Motivation und einen mindestens latenten Veränderungswillen nicht zu untergraben.

Wir stehen aktuell an einer Transformationsschwelle, an der es unvermeidlich ist, sich den aktuellen Gegebenheiten, Notwendigkeiten und Entwicklungen anzupassen. Eine echte Entbürokratisierung bräuchte, neben dem Willen bzw. der Erkenntnis der Notwendigkeit einer Prozessoptimierung – an den richtigen und prozessual förderlichen Stellen und nicht bezogen auf Kleinstmaßnahmen, die gerade als opportun empfunden werden, – allerdings eine echte und ernst gemeinte Verwaltungsreform.

GEZIELTES HEADHUNTING

Effizienter Recruitingprozess – 10 Schritte zum Besetzungserfolg

Jedes Suchprojekt ist individuell und erfordert eine maßgeschneiderte Herangehensweise. Dennoch durchläuft jeder Recruitingprozess verschiedene Phasen, in denen Erfahrung, Expertise und nicht zuletzt professionelle Methoden die Garanten für eine effektive Suche und erfolgreiche Besetzung sind.

ZIELFIRMENLISTE UND SPEZIFIKATIONSERSTELLUNG

Jedes Projekt beginnt mit einem ausführlichen strukturierten Umfeldinterview mit der Auftraggeberin, um das fachliche, persönliche und umfeldbezogene Anforderungsprofil zu erfassen. Gemeinsam stimmen wir mögliche „Zielfirmen“ für die Direktansprache ab und erstellen eine detaillierte Spezifikation, die den interessierten Kandidat:innen zur Verfügung gestellt wird. Diese Spezifikation bildet die Grundlage für den weiteren Auswahlprozess und die Schaltung der Anzeige. Sowohl die Spezifikation als auch die Anzeige werden von der Auftraggeberin freigegeben.

IDENTIFIKATION UND ANSPRACHE

Im Anschluss werden geeignete Personen recherchiert und im Wege der Direktansprache individuell telefonisch angesprochen. Die Kontaktaufnahme erfolgt in den zuvor abgestimmten Zielfirmen, in sozialen Netzwerken, auf Stellenbörsen, über Datenbanken sowie durch die Auswertung von Fachmedien. Darüber hinaus greifen wir auf unser umfangreiches TOPOS-Netzwerk zurück und setzen auf aktives Empfehlungsmanagement. Wir suchen dabei grundsätzlich überregional und ohne Begrenzung in Bezug auf die Anzahl der angesprochenen Personen und die Dauer des Projektes.

ANZEIGENSCHALTUNG UND POSTING

Wir empfehlen die Schaltung einer Online-Anzeige durch TOPOS bei StepStone, Jobware, Xing sowie auf der TOPOS-Website. Je nach Projekt kann die Schaltung in ausgewählten Medien (z.B. FAZ.NET, ZEIT ONLINE) hinzugebucht werden. Zudem posten wir die Stellenausschreibung aktiv in den einschlägigen sozialen Medien (z.B. LinkedIn, XING).

BEWERBER:INNEN-MANAGEMENT

TOPOS übernimmt das vollständige Bewerber:innen-Management für alle Kandidat:innen, die sich im Bewerbungsprozess befinden, unter konsequenter Einhaltung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG). Hierfür nutzen wir ein integriertes Bewerbermanagementsystem, das speziell für Headhunter entwickelt wurde und einen zeitnahen Workflow gewährleistet.

AUSFÜHRLICHE TELEFONINTERVIEWS ZUR VORAUSWAHL UND STRUKTURIERTE INTERVIEWS

Im öffentlichen Sektor wird jedes Projekt bei TOPOS von zwei erfahrenen Personalberater:innen geleitet. Dadurch gewährleisten wir ein Vieraugenprinzip und lassen unterschiedliche Blickwinkel in das Projekt einfließen. In den strukturierten, biografisch orientierten Interviews prüfen wir sowohl die zuvor definierte fachliche Eignung als auch die gewünschten Persönlichkeitsmerkmale der Kandidat:innen.

TOPOS INTERVIEW-STRATEGIE: EMPATHIE, EMPIRIE, PROFILING

WISSENSCHAFTLICHE PERSÖNLICHKEITS-TESTS

Zur fundierten Beurteilung von Kandidat:innen setzen wir erfolgreich den „Personality Profiler“ ein, ein Online-Verfahren, das von der LINC GmbH – Lüneburg Institute for Corporate Learning (Leuphana Universität Lüneburg) entwickelt wurde. Es zeichnet sich durch hohe Validität aus und bietet eine praxisnahe und verständliche Auswertung. Der wissenschaftlich fundierte Test basiert auf dem „BIG 5“-Modell, dem „Goldstandard“ der Persönlichkeitsanalyse. Zusätzlich erfasst der Test auch Motive („Was treibt mich an?“) und Kompetenzen („Was kann ich besonders gut?“), wobei letztere mit einer Vergleichsgruppe abgeglichen werden. Das Verfahren liefert ein differenziertes Profil von Charaktereigenschaften, Motiven und Kompetenzen und bietet eine ausgezeichnete Unterstützung bei der Auswahl des passenden Personals. Zusätzlich führen wir Social-Media-Checks durch und holen bei Bedarf weiterführende Referenzen ein.

VERTRAULICHE BERICHTE

Unsere Leistung beinhaltet auch die Erstellung und Übersendung von vertraulichen Berichten zu den geeigneten Kandidat:innen. Diese Berichte enthalten eine umfassende Darstellung der fachlichen Eignung und der Persönlichkeit der Kandidat:innen anhand der Testergebnisse sowie der Erkenntnisse aus den Interviews. Zudem werden im vertraulichen Bericht auch die aktuelle Wechselmotivation der Kandidat:innen geschildert und eine abschließende Empfehlung durch TOPOS ausgesprochen.

INHALTLICHE VORBEREITUNG UND DURCHFÜHRUNG DER KANDIDAT:INNENVORSTELLUNG

TOPOS übernimmt die Terminkoordination, das Zeitmanagement und die Moderation während der Kandidat:innenvorstellung. Auf Wunsch erstellen wir einen Fragenkatalog, um eine möglichst hohe Vergleichbarkeit zwischen den Kandidat:innen zu erzielen. Zusätzlich können wir eine speziell auf die zu besetzende Position abgestimmte Aufgabenstellung konzipieren, bei der die Kandidat:innen im Rahmen des Gesprächs ihre Lösung präsentieren können (Zweitgespräch).

NACHBESPRECHUNG UND BERATUNG

Nach der Kandidat:innenpräsentation erfolgt eine detaillierte Nachbesprechung. Wir beraten die Auftraggeberin zur Entscheidungsfindung und erstellen ein Kandidat:innen-Ranking, das die Eindrücke aus den Gesprächen, der Präsentation und dem Persönlichkeitsfragebogen berücksichtigt. Zudem begleiten wir die Vertragsgespräche.

REPORTING ZUM PROJEKTSTAND

Neben der kontinuierlichen Berichterstattung über die einzelnen Projektschritte, erstellen wir ein Ergebnisprotokoll, das eine detaillierte Auswertung der Direktansprache und des Bewerbungseingangs nach relevanten Kriterien enthält.

WEGWEISENDE PROJEKTE

Was Headhunting im öffentlichen Sektor so besonders macht

Ich erinnere mich besonders gern an meine ersten Projekte im sozialen Bereich: Interviews in diesem Sektor haben eine ganz besondere Intensität und erzählen oft tiefgehende Geschichten aus dem Leben der Kandidat:innen. Hier stehen Werte und Sinn im Lebensmittelpunkt, und diese Motivation wird in Interviews spürbar. Auch die Betreuungstiefe ist größer, sowohl auf Kunden- als auch auf Kandidatinnen:seite – und man bekommt häufiger ein ehrliches, tolles Feedback zu seiner Arbeit.

KATHRIN MANTHEY, Senior Partnerin

Einen bleibenden Eindruck hat die Suche nach einem Tourismusdirektor für eine Region an der Nordseeküste hinterlassen. Es hat mir vor Augen geführt, welche hohe Relevanz diese Position für das Wohlergehen und die wirtschaftliche Entwicklung der Kommune und ihre Einwohner:innen hat. Es war beeindruckend zu erleben, wie alle Beteiligten aus Politik, Verwaltung und dem Aufsichtsrat sich eingebracht haben, um die optimale Besetzung zu finden. Teil dieses Prozesses gewesen zu sein, war eine großartige Erfahrung und hat zudem viel Spaß gemacht.

THOMAS WILDE, Managing Partner

Die komplexe Zusammenarbeit mit Aufsichtsräten und Findungskommissionen ist eine besondere Herausforderung. Hier gilt es, die unterschiedlichen Blickwinkel von Politik, Unternehmen und Arbeitnehmer:innenvertretungen in allen Phasen des Suchprojektes einzubinden und zu moderieren. Dies reicht von Einzelgesprächen im Zuge der Profilerarbeitung bis hin zur Protokollierung aller Meetings und Sitzungen. Wenn ‚wir' dann gemeinsam erfolgreich sind, ist das immer wieder ein schönes Erlebnis.

FLORIAN KOENEN, Geschäftsführer

LESETIPP:

„Interim ist, wenn die Hütte brennt."

Interim Management – eine Alternative für den öffentlichen Sektor ?

Interim Managerin Julia Molt ist auf Organisationen des öffentlichen, sozialen, gemeinnützigen und Dienstleistungssektors spezialisiert und berichtet im TOPOS-Interview von Chancen und Herausforderungen bei Einsätzen im öffentlichen Sektor.

SCANNEN & LESEN

REFERENZEN

Erfolgreich besetzte Positionen

- Leitung Jugendamt
- Leitung Interne Dienste
- Leitung Flächenmanagement
- Bereichsleitung zentrale Gebäudewirtschaft
- Geschäftsführung Schulbau
- Abteilungsleitung Universitätsbau
- Leitung Personal und Recht, Universität
- Geschäftsführung Wirtschaftsbetriebe
- Vorstandsvorsitzender ÖPNV
- Leitung Stadt- und Regionalentwicklung
- Bereichsleitung Rehabilitation und Integration
- Kur- und Tourismusdirektion
- Kaufmännische Geschäftsführung Jugendhilfe
- Geschäftsführung IHK
- Pädagogische Geschäftsführung Kita
- Kaufmännische Geschäftsführung Krankenhaus
- Geschäftsführung Projektentwicklung
- Leitung Werksfeuerwehr Flughafen
- Geschäftsführung Stiftung
- Geschäftsführung Studierendenwerk

Neben den klassischen Verwaltungen mit ihren „Corporate Functions“ beraten wir Beteiligungsunternehmen aus den Branchen:

- Bildung, Sozial- & Gesundheitswesen
- Stadtplanung & Immobilien
- Kultur & Tourismus
- Ver-/Entsorgung & ÖPNV

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

TOPOS Personalberatung GmbH
Hans-Henny-Jahnn-Weg 35
22085 Hamburg

Tel.: +49 (0)40 278499-0
E-Mail: hamburg@topos-consult.de
www.topos-consult.de

REDAKTION

Nicola Grindel, Kathrin Manthey,
Thomas Wilde

BILDNACHWEIS

@unsplash.com
@istockphoto.com/de/portfolio/koto

TOPOS®

HEADHUNTING | INTERIM MANAGEMENT