

Neue Methoden im Recruiting

Im Endeffekt entscheidet das Bauchgefühl, welcher Bewerber zu mir passt

Läuft die Einstellung neuer Mitarbeiter künftig automatisch ab? Übernehmen Algorithmen die Suche nach und die Bewertung von geeigneten Kandidaten? Gewiss, der Rekrutierungsprozesses lässt sich teilweise automatisieren. Aber Digitalisierung hat natürliche Grenzen: Künstliche Intelligenz kann erfolgskritische Faktoren wie Emotion, Werte und Einstellung, Veränderungsbereitschaft und Kultur nicht ausreichend erfassen, meint **Heiner Baerecke**, Personalspezialist in Sachen Einkauf und Supply Chain.



Heiner Baerecke
Foto: privat

Algorithmen im Recruiting-Prozess? Ja, warum nicht? Lassen wir die kleinen smarten Dinger für uns arbeiten. Das Auffinden – wohlgerne potenzieller – Kandidaten geht wesentlich flinker, schließlich durchforstet ein programmiertes „Teilchen“ im Netz quasi wie im Flug alle erdenklichen Quellen nach griffigen Schlagworten, die ein Nutzer vorgibt. Je detaillierter die Vorgabe, desto belastbarer das Ergebnis. Logisch. Aber was heißt eigentlich belastbar? Und an welcher Stelle des langen Prozesses übernimmt der Mensch besser „vernünftigerweise“ das Zepher?

Der Rekrutierungsprozesses lässt sich teilautomatisieren. Beim Robot Recruiting beurteilt eine Software mögliche Bewerber. Ein Applicant Tracking System (ATS) gleicht eingehende Bewerbungen mit dem Anforderungsprofil des suchenden Unternehmens ab und erstellt ein Rating. Sogar Einladungen zu Vorstellungsgesprächen lassen sich daraus generieren. Schöne neue Welt. Aber filtert man aus so einem künstlich beschleunigten Prozess automatisch am Ende auch den bestmöglichen Kandidaten heraus?

Erfahrung ist gefragt

Ein Recruiting-Dienstleister hat bekanntlich dann einen guten Job gemacht, wenn er seinem Kunden nach zuweilen akribischer Suche bis zu drei objektiv geeignete Kandidaten für Vorstellungsgespräche vorschlägt

– und einer davon schnell einen Vertrag unterschreibt, möglichst zur hohen Zufriedenheit beider Seiten.

Aber bis es dazu kommt, ist es ein langer Weg. Nachdem die Algorithmen ihren Job gemacht haben, greift der Mensch in den Prozess ein, um zu steuern. Gefragt sind Erfahrung und Bauchgefühl. Mit geeigneten Bewerbern wurden im Vorfeld viele Telefonate geführt. Es gab Treffen. Es wurde analysiert, argumentiert, bewertet. Unter Anwendung moderner Diagnose-Tools galt es dann, nicht nur den oder die fachlich Beste herauszufiltern, sondern eine Persönlichkeit, die zur Unternehmenskultur passt. Und manchmal soll auch bewusst nach einem „Game Changer“ gefahndet werden, der künftig den Unterschied ausmachen soll.

Algorithmen spielen beim Vermitteln keine Rolle

Charaktereigenschaften, Wunschvorstellungen, Weiterbildung und Karrierepfade, Standort, Familienplanung, Arbeitszeitmodelle, Wertschätzung der Position bzw. der Abteilung, Gehaltsspanne mit „Nebengeräuschen“ – das Rezept funktioniert nur, wenn alle nötigen Zutaten bereitstehen, und dann muss der Koch noch ein Händchen fürs Zubereiten haben. Algorithmen spielen hierbei keine Rolle. Viel wichtiger sind erfahrene Recruiting-Dienstleister, die sich auf den Kunden einstellen können. Dieser will in der Regel die besten am Markt

verfügbaren Mitarbeiter, kann aber aus diversen Gründen so manchem Interessenten nicht in allen Belangen entgegenkommen. Auch hier war der Dienstleister gefragt. Er hat im Vorfeld Spielräume ausgelotet und beide Seiten bestmöglich auf das Erstgespräch vorbereitet. Nicht selten muss er als Schiedsrichter danach noch auf ein Happy End hinwirken.

Für Einkauf und Supply Chain gilt: Wichtig für den späteren Erfolg mit neuem Personal ist die ehrliche Sicht auf die eigene und künftige Rolle innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Welcher Beitrag wird derzeit erbracht und wie sieht dieser in Zukunft aus? Wie ist die Sicht der Anderen auf den Einkauf, was traut man ihm zu? Sind Führungspersonen bereit, etwa rund um Digitalisierungsprojekte in neuen Teams ihre individuelle Gestaltungsmacht temporär auch an Gruppen abzugeben? Eine äußerst heterogene Gemengelage, um deren Besonderheit in der Regel nur ein erfahrener Dienstleister weiß.

Anzeigen – oft ein Trauerspiel

Hinderlich bei der Personalsuche ist auch das wilde Streuen von Stellenausschreibungen. Wer eine Position auf der eigenen Firmenhomepage einstellt, bei diversen Jobportalen sowie auf Social-Media-Plattformen postet und überdies noch mehreren Headhuntern ein Mandat erteilt, erhält nicht automatisch mehr und bessere Bewerber, im Gegenteil. ▶▶

► Oftmals kommt es zu Mehrfachansprachen, was zu Irritation bei potenziellen Bewerbern führt. Insbesondere Führungskräfte legen Wert auf eine exklusive Ansprache. Kandidaten erkennen schnell, ob ein Unternehmen professionell agiert. Ein intensiver Austausch von Einkauf und Personalabteilung ist deshalb unabdingbar.

Und wer ist nun „der Beste“ in Sachen Dienstleister? Die Besten haben ein jahrelang gewachsenes, belastbares Netzwerk. Sie kennen Fachleute, Experten, Manager, Führungskräfte und ihre Werdegänge in unterschiedlichen Branchen. Sie wissen, wie viele ihrer Kandidaten ticken und welcher Ruf ihnen vorseilt. Die Besten erspüren Stimmungen; sie merken, wann Menschen bereit für einen Wechsel sind, ohne dass sie schon offen suchen. Sie wissen auch, warum dem Kandidaten etwa der (deutsche) Standort wegen der Familie wichtiger ist als ein möglichst hohes Gehalt. Welche Gestaltungsmöglichkeiten schätzt sie oder er besonders? Kann für den Jobsuchenden ein inhabergeführtes Unternehmen am Ende geeigneter sein als ein Tanker mit Konzernstrukturen?

Fazit: „Robot Computing“ eignet sich als Unterstützung für den vorgelagerten Suchprozess und die Erweiterung des Kreises. Algorithmen helfen, schneller zu werden. Ein Personalexperte muss aber auch ohne künstliche Intelligenz in der Lage sein, bei der Einordnung des fachlichen Hintergrunds von Positionen zu unterstützen. KI vermag erfolgskritische Faktoren wie Emotion, Werte und Einstellung, Veränderungsbereitschaft und Kultur nur unzureichend zu erfassen. Hier stößt die Digitalisierung an ihre Grenzen. ■

Der Autor ist Partner beim Beratungsunternehmen EINWERK in Bonn. Er hat sich unter anderem auf die Personalvermittlung für Fachspezialisten und Führungskräfte in Einkauf und Supply Chain spezialisiert.
<https://einwerk-consulting.de>

Top-Lieferanten ausgezeichnet Preisverleihung bei ZF im Zeichen der Digitalisierung

Die ZF Friedrichshafen AG hat ihre besten Lieferanten geehrt. Anlässlich des „ZF Global Supplier Summit“ wurden Anfang Dezember sieben Unternehmen in vier Kategorien für herausragende Leistungen ausgezeichnet. Die Veranstaltung stand vor allem im Zeichen der Digitalisierung, wie ZF mitteilte.

So wurde zum zweiten Mal nach 2017 ein Lieferantenpreis in der Kategorie „Digitalisierung“ vergeben. Gewinner war in diesem Jahr **Excelfore**. Das Unternehmen aus dem Silicon Valley arbeitet mit ZF bei der Vernetzung von Automobilen zusammen. Die Auszeichnung für den innovativsten Zulieferer erhielt der Kunststoffspezialist **Oechsler**, der ZF weltweit mit Aktuatoren für elektronische Parkbremsen beliefert. Das Unternehmen aus dem fränkischen Ansbach hat den Angaben zufolge signifikant in die 3D-Drucktechnologie investiert und unterstützt ZF dabei, die Entwicklungszeiten komplexer Getriebe und Gehäuse zu verkürzen.

In der Kategorie „Produktionsmaterial“ gab es mit Iron Force, Voit und Shell gleich drei Sieger. Der taiwanesischer Stahlhersteller **Iron Force Industrial Co. Ltd.** beliefert ZF mit Stahlkomponenten wie zum Beispiel spezifische Rohre. Die in St. Ingbert ansässige **Voit Automotive GmbH** hat sich auf Aluminium-Druckguss und andere Umformtechniken spezialisiert und beliefert ZF mit Getriebekomponenten. Der dritte Gewinner in dieser Kategorie ist die **Shell Deutschland Schmierstoff GmbH**, der Hauptlieferant des ZF-Konzerns für Getriebeöl.

Die besten Lieferanten von „Nicht-Produktionsmaterial“ sind der Maschinenbauer **Paul Horn GmbH**, Tübingen, sowie der US-Logistikdienstleister **JAS Worldwide**, Atlanta.



METALSOURCE
Noch mehr Preise zu Stahl und NE-Metallen:
www.mbi-metalsource.de

Lieferverträge bis 2030 Daimler sichert sich langfristig Batteriezellen

Daimler hat sich für die Elektrooffensive die Beschaffung von Batteriezellen im Milliardenumfang gesichert. Wie der Konzern mitteilte, wurden Aufträge zum Kauf von Zellen für mehr als 20 Milliarden Euro unterzeichnet. Die Lieferverträge hätten eine Laufzeit bis ins Jahr 2030.

„Nach Milliarden-Investitionen in die Entwicklung der Elektroflotte und dem Ausbau unseres globalen Batterienetzwerks gehen wir jetzt den nächsten Schritt“, wird Daimler-CEO Dieter Zetsche zitiert. Das Unternehmen plane bis 2022 bei Mercedes-Benz Cars mit 130 elektrifizierten Varianten, hinzu kommen elektrische Transporter, Busse und Lkw. Bis 2025 soll der Absatz batterieelektrischer Fahrzeuge 15 bis 25 Prozent des Gesamtabsatzes entsprechen.

Die Zellen sollen auf dem Weltmarkt zugekauft werden, um sich die „bestmögliche Technologie“ zu sichern. Daimler konzentrierte sich auf die Batteriemontage. „Wir stellen zusammen mit unseren Lieferpartnern die Versorgung des globalen Batterie-Produktionsverbundes mit den jeweils neuesten Technologien sicher“, sagte **Wilko Stark**, Mitglied des Bereichsvorstands Mercedes-Benz Cars, Einkauf und Lieferantenqualität.

Mehr als 1 Milliarde Euro investiert Daimler in den Produktionsverbund, der aus acht Fabriken auf drei Kontinenten besteht: Die erste Fabrik in Kamenz ist im Serienbetrieb, die zweite Fabrik in Kamenz startete Anfang 2019. Zwei weitere Fabriken sollen in Stuttgart-Untertürkheim entstehen, eine am Standort Sindelfingen, eine jeweils an den Standorten Peking (China), Bangkok (Thailand) und Tuscaloosa (USA). Daimler folgt damit Volkswagen oder auch BMW, die ebenfalls langfristige Verträge zur Lieferung von Zellen in Milliardenumfang geschlossen haben.