

PERSONALBERATUNG IM BLITZLICHT

Die Kongresszeitung zum Deutschen Personalberatertag



KPIs in der Personalberatung: Ein strategisches Projekt

Das Entscheidungsverhalten des Menschen aus neurobiologischer Sicht

Neuer Wettbewerb, neue Spielregeln

Chef gesucht! Personalberatung im Kontext der Unternehmensnachfolge

Zeitenwende: Wirtschaft und Gesellschaft stehen vor radikalen Veränderungen

SCOPEVISIO

Unternehmenssoftware –
nur **ANDERS**

SCOPEVISIO



Die vollintegrierte Cloud-Lösung für Ihre administrativen Prozesse

Verwalten Sie Ihre Kandidaten und Kunden, steuern Sie Ihre Recruiting-Projekte und erledigen Sie Projektabrechnung und Buchhaltung in nur einem System – und das alles auch unterwegs.

www.scopevisio.com

KPIs IN DER PERSONALBERATUNG: EIN STRATEGISCHES PROJEKT

DR. REGINA RUPPERT



■ „If you can't measure it, you can't manage it“ – dieser Leitsatz von Peter Drucker gilt längst auch im Human Resources Bereich. Dennoch fristen aussagekräftige Kennzahlen im Recruiting seit Jahren ein Schattendasein bei Personalmanagern und Personalberatern, trotz immer wieder erklärter Relevanz.

Studien der Deutschen Gesellschaft für Personalarbeit (DGFP) und des Institute for Competitive Recruiting (ICR) belegen, dass Unternehmen die Erfolgsmessung durch Key Performance Indicators (KPIs) im Recruiting zwar für wichtig halten, aber dass nur eine Minderheit der Unternehmen Recruiting-Prozesse in dieser Form betrachtet. Studien zur Anwendung von KPIs in Personalberatungen existieren bisher nicht. In diesem Punkt scheinen viele Personalberatungen also noch nicht weiter zu sein als ihre Auftraggeber.

Unternehmensleitungen beklagen in Zeiten hohen ökonomischen Drucks gerne den fehlenden Einsatz solcher Messgrößen. Mit ihnen ließen sich Benchmarks ableiten und vor allem der qualitative und relevante Wertschöpfungsbeitrag der Personalauswahl und des Personalmarketings zum Geschäftserfolg eines Unternehmens abbilden. Sollten Consultants darum nicht mit gutem Bei-

spiel vorangehen und als sogenannte Recruiting Guides für ihre Mandanten tätig werden?

EINE HERAUSFORDERUNG: DEN „FAKTOR MENSCH“ MESSBAR MACHEN

Die Entscheidung dafür ist jedoch nur der erste Schritt. KPIs für das Recruiting zu definieren, ist ein anspruchsvolles Projekt für Personalberater und HR-Verantwortliche in den Unternehmen. Ein aussagekräftiges und ausbalanciertes Kennzahlen-System muss individuell ausgearbeitet werden. Auf diesem Weg sind viele Fragen zu beantworten:

- Welche benchmarkfähigen Erfolgsmessgrößen können Beratungsgesellschaften für sich selbst fixieren, implementieren, monitoren und managen?
- Welche davon sind wirklich aussagefähig und für ein zukunftsfähiges strategisches Recruiting zu empfehlen?
- Welche quantitativen und qualitativen KPIs stehen zur Verfügung und geben konkret Aufschluss über Wirkung und Nutzen von Maßnahmen in der Personalauswahl?

- Welche Auswirkungen hat die Messung von Schlüsselkennzahlen in der HR auf die klassische Honorarmodelle in der Personalberatung?

Die quantitativen Leistungsgrößen im Recruiting, wie z. B. Anzahl der erfolgreich besetzten oder nicht besetzten Positionen, Ausgaben für Werbung etc. sind relativ leicht zu ermitteln und zu erheben. Aber ist ein beliebter KPI-Klassiker wie „Time to fill“ heute noch die aussagefähige Kennzahl, um Stellen zu besetzen und den Erfolg interner und externer hirings zu erfassen und zu vergleichen? Müssen nicht vielmehr die qualitativen Parameter wie Leistung und Arbeitsqualität der neuen Mitarbeiter höher bewertet werden? Der qualitative Rekrutierungserfolg lässt sich insgesamt schwieriger bewerten, nicht zuletzt, weil definiert werden muss, was unter „Qualität“ verstanden wird.

In Zeiten von Social Media und neuer Technologien ergeben sich zudem erweiterte Möglichkeiten und veränderte Anforderungen im Recruitingprozess. Mit welchen Kennzahlen kann unternehmens- und beraterseitig der „Candidate Experience“ begegnet werden? Bietet bewerberzentriertes Recruiting Chancen für ein optimiertes strategisch aufgestelltes Kennzahlenmanagement, für die richtigen Informationen und den klaren Blick für die richtigen Maßnahmen?

Das Ziel muss sein, die wirklich relevanten KPIs zu identifizieren und diese konsequent zu messen und zu vergleichen. Hier geht Qualität über Quantität. ■



Dr. Regina Ruppert ist BDU-Vizepräsidentin, Executive Search Consultant und Geschäftsführerin der Selaestus Personal Management GmbH

DAS ENTSCHEIDUNGSVERHALTEN DES MENSCHEN AUS NEUROBIOLOGISCHER SICHT

PROF. DR. CHRISTIAN ERICH ELGER



■ Spätestens mit der Brexit-Entscheidung und der „Trump-Wahl“ wurde deutlich, dass Menschen Entscheidungen treffen, die nicht nur schwer vorhersehbar und -sagbar sind, sondern auch nicht selten Elemente enthalten, die an eine Abstrafung denken lassen, obwohl sich die Konsequenz für den Einzelnen auch negativ auswirken kann.

Aus neurobiologischer Sicht spielen drei Aspekte hier eine große Rolle: archaisches Verhalten, das Belohnungssystem und das „Priming“. Betrachten wir die Entwicklung der Menschheit, so zeigt sich, dass das Leben in modernen Sozialisationen maximal 10.000 Jahre alt ist, wohingegen die „Höhlenzeit“ mindesten 30–50 Mal so lang war. Obwohl sich die Interaktion zwischen den Menschen mit einem kooperativen Sozialverhalten als evolutionär überlegen erwies, halten sich bis in die heutige Zeit Verhaltenstypologien, die sehr alt sind.

Einen Aspekt stellt die „Ehre“ dar. Männer mit einem „ehrenvollen“ Verhalten in der Führung, hatten eine größere Chance in der Realisation ihres Erbgutes. Bei Frauen war der Anspruch weitergehend. Neben dem Bedürfnis, einen möglichst guten Erbgutträger für den Nachwuchs zu bekommen, steht bei Frauen auch die Begleitung der langwierigen Entwicklung der Kinder im Vordergrund ihres Verhaltens. Im Gegensatz zum Mann, der in Führungspositionen einen erheblichen Fortpflanzungsvorteil hat, besteht bei der Frau in Führungspositionen das Risiko der „Nachwuchsfährdung“. Ihr Verhalten wird daher immer dar-

auf abzielen, einen „mittleren“ Platz in der Hierarchie zu erhalten.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt für das Entscheidungsverhalten des Menschen ist das Belohnungssystem. Hierbei handelt es sich um eine Struktur im Gehirn, deren Aktivität ein besonderes Wohlbefinden auslöst. Die Rolle des Entlohnungssystems lässt sich am besten aus dem in der Verhaltensökonomie oft eingesetzten Ultimatum-Spiel ableiten. Hier hat der Spieler A eine Summe Geld, die er mit einem Spieler B teilen muss. Ist dieser (B) mit dem abgegebenen Geldbetrag nicht zufrieden, kann er das Angebot ablehnen und der erste Spieler verliert auch seinen Anteil. Zahlreiche Untersuchungen haben gezeigt, dass der empfangende Spieler B die Hälfte der Geldsumme beansprucht, obwohl er auch mit einer kleinen Summe einen Gewinn hätte. Untersucht man die Gehirnfunktionen während einer Zurückweisung einer als „unfair“ betrachteten Geldsumme, stellt man fest, dass dabei eine massive Aktivierung des Entlohnungssystems erfolgt. Für den Spieler B bedeutet dies, dass er trotz der Tatsache, dass er Geld verliert, ein Wohlgefühl vorhanden ist. Da dies als „sozial positiv“ betrachtet wird, nennt man diese Form des Bestrafens, der Abgabe einer inadäquaten Geldsumme, „altruistisch“.

Dieses einfache Spiel zeigt, dass die klare Ökonomie in vielen Fällen nicht der Entscheidungshintergrund ist, sondern Mechanismen, die durch die

besonderen Funktionen des Gehirns bedingt sind. Für unseren Alltag bedeutet dies, dass im Gehirn Mechanismen vorhanden sind, die Fairness im Umgang miteinander fördern. Sie stellen damit einen Vorteil in der Evolution der Menschheit dar. Wir alle erleben im Alltag häufig die Auswirkungen des altruistischen Strafens. Es ist eine wesentliche Grundlage menschlichen Verhaltens. Bei entsprechender Position in der Politik kann dies verheerende Auswirkungen haben.

Das Phänomen des „Priming“ ist ein weiterer wesentlicher Einflussfaktor im Entscheidungsverhalten des Menschen. Unter „Priming“ versteht man einen Reiz der unbewusst im Gedächtnis gespeichert wird und eine nachfolgende Handlung beeinflussen kann. Bekannt sind das Lesen von Texten, deren Inhalt mit Kennwörter versehen ist, die mit Alter und Krankheit in Verbindung gebracht werden können. Lässt man die Versuchspersonen anschließend eine Strecke gehen und misst die Laufgeschwindigkeit, dann zeigt sich, dass diese Personen langsamer gehen, als Probanden, die einen neutralen Text gelesen haben. Die Beeinflussung durch das „Priming“ ist so mannigfaltig, dass es oft schwierig ist, Einflüsse im Einzelnen darzustellen. Hier sei noch ein weiteres Beispiel angeführt. Die Auszeichnung einer Ware als „Bio-Ware“ löst bei Käufern die Bereitschaft aus, bis zu 50 Prozent mehr zu bezahlen, obwohl sie durch dieses „Bio-Siegel“ nur eine unbewusste Erinnerung aktivieren, die mit besserer Gesundheit verbunden wird.

Insgesamt zeigen diese drei Beispiele, dass das Gehirn Mechanismen hat, die menschliches Verhalten beeinflussen, ohne dass ein wirklich rationaler Hintergrund der Auslöser ist. ■



Prof. Dr. Christian Erich Elger ist Direktor der Klinik für Epileptologie im Universitätsklinikum Bonn.



NEUER WETTBEWERB, NEUE SPIELREGELN ...

UND SOLCHE, DIE SICH PARTOUT NICHT DARAN HALTEN WOLLEN

GUNNAR BELDEN

■ Der Wettbewerbsdruck im deutschen Personalberatermarkt nimmt merklich zu. In- und ausländische Wettbewerber sind auf Wachstumskurs und versuchen neue Kundenbeziehungen im deutschen Markt zu etablieren. Teilweise führt dies zu absurden Vertriebs- und Verhandlungstaktiken. Viel hilft viel, so das Motto der Personalberatungen, die vor allem auf junge, hungrige Verkäufertypen setzen. Für die potentiellen Kunden ist das keineswegs immer angenehm: Gerade Personaler und Geschäftsführer klagen über störende Vertriebscalls, die sich besonders während der beliebtesten Akquisetage in der Wochenmitte häufen. Gegen zielstrebiges Netzwerken ist – übrigens auch aus der Sicht der Kunden – nichts einzuwenden, ein Anruf seitens eines erfahrenen Beraters, der sich auf seinen Gesprächspartner vorbereitet hat, die Branche kennt und die Unternehmensstrukturen versteht, wird keineswegs als Zeitverschwendung angesehen.

Anders verhält es sich, wenn sich im Laufe eines Tages gleich mehrere Mitarbeiter desselben Beratungshauses als „der neue Ansprechpartner“ vorstellen und gerne einen Termin für ein persönliches Kennenlernen vereinbaren möchten. Angesichts der hohen Fluktuationsraten in diesen teils berüchtigten Unternehmen sind solche Meetings ohnehin eine Sisyphos-Aufgabe. Kaum hat man einen Ansprechpartner kennengelernt, hat oder wurde dieser auch bereits wieder gekündigt. Für die Kunden sind derartige Termine, die oftmals nur der Erfüllung einer Vertriebsquote dienen, zudem meistens wenig erhellend, da es sich größtenteils um eloquente und charmante aber eben nur leidlich erfahrene Berater handelt, die in der Regel weder über tiefe Branchenkenntnisse, noch ein belastbares Netzwerk verfügen.

KEINE GEFAHR ALSO FÜR BERATER MIT FORMATI!? FALSCH!

Das Honorarmodell etablierter Personalberatungen und Personalberater sieht zumeist Exklusivität und eine Drittelung, zumindest aber eine Vorabzahlung in nicht unerheblichem Maße vor. Hierdurch wird Verbindlichkeit erzeugt und das Projekt-Risiko zu gleichen Teilen auf den Schultern der Kunden und der Beratung verteilt – das ergibt Sinn. Die stark unter Zeit- und Kostendruck stehenden Entscheider auf Kundenseite können allerdings oftmals nicht der Unverbindlichkeit widerstehen, die von den stark vertrieblich geprägten Personalberatungen angeboten wird: „no cure, no pay“ lautet die Devise, reine Erfolgsabhängigkeit als Geschäftskonzept. Aus diesem Grunde nennt man diese Beratungen auch Contingency-Beratungen; das Geschäftsmodell sieht eine Abhängigkeit von der Kontingenz vor, also dem „eintretenden Ereignis“, in diesem Falle der Abschluss eines Arbeitsvertrages.

So kann man nur arbeiten, wenn man über das Kandidatennetzwerk verfügt, welches bei geringem Aufwand eine hohe Lieferwahrscheinlichkeit bedingt. Dies geschieht (im Non-Executive-Markt) über die Konzentration auf generische Rollenprofile, welche eine hohe Wiederverwertbarkeit der Kandidaten mit sich bringt und natürlich den starken Einsatz von Social-Media-Plattformen wie Xing, LinkedIn, Experteer und Placement24.

WIE SOLL MAN DIESER TENDENZ ALS „RICHTIGE PERSONALBERATUNG“ BEGEGNEN?

Tatsächlich wollen unsere Kunden ihre Vakanzen schnell besetzen – das ist klar. Die Hauptmotivation liegt allerdings darin, sie mit dem bestmöglichen Kandidaten zu besetzen. Hierfür setzt der Entscheider gerne auf eine echte Beratungsleistung, für die es einiger Kompetenzen bedarf, die beim Contingency-Wettbewerb oftmals unterrepräsentiert sind:

■ **Methodenkompetenz** – der Berater ist in der Lage, seinem Kunden zu vermitteln, dass er die Prozessschritte einer Besetzung souverän

beherrscht und so einen operativen Mehrwert in den Besetzungsvorgang einbringen kann

- **Fachkompetenz** – der Berater verfügt über belastbare Branchen- und (Kandidaten-) Marktkenntnisse und kann dies dem Kunden auch anschaulich machen
- **Verhandlungskompetenz** – der Berater ist in der Lage, mit dem Kunden eine gegenseitige Verbindlichkeit zu erzeugen, die als Vorteil, nicht als Risikoübertragung gewertet wird

Wem es gelingt, auf diesem Kompetenzfundament ruhend, mit dem Kunden eine vertrauensvolle Basis aufzubauen, bei dem ist der Kunde gemeinhin auch bereit, einer Risikoumverteilung zuzustimmen. Hier wird das Kostenrisiko mit der Kandidaten- und Prozessqualität aufgewogen. Ein gutes Geschäft. Für alle Beteiligten.

... außer für Ihren Wettbewerb. ■



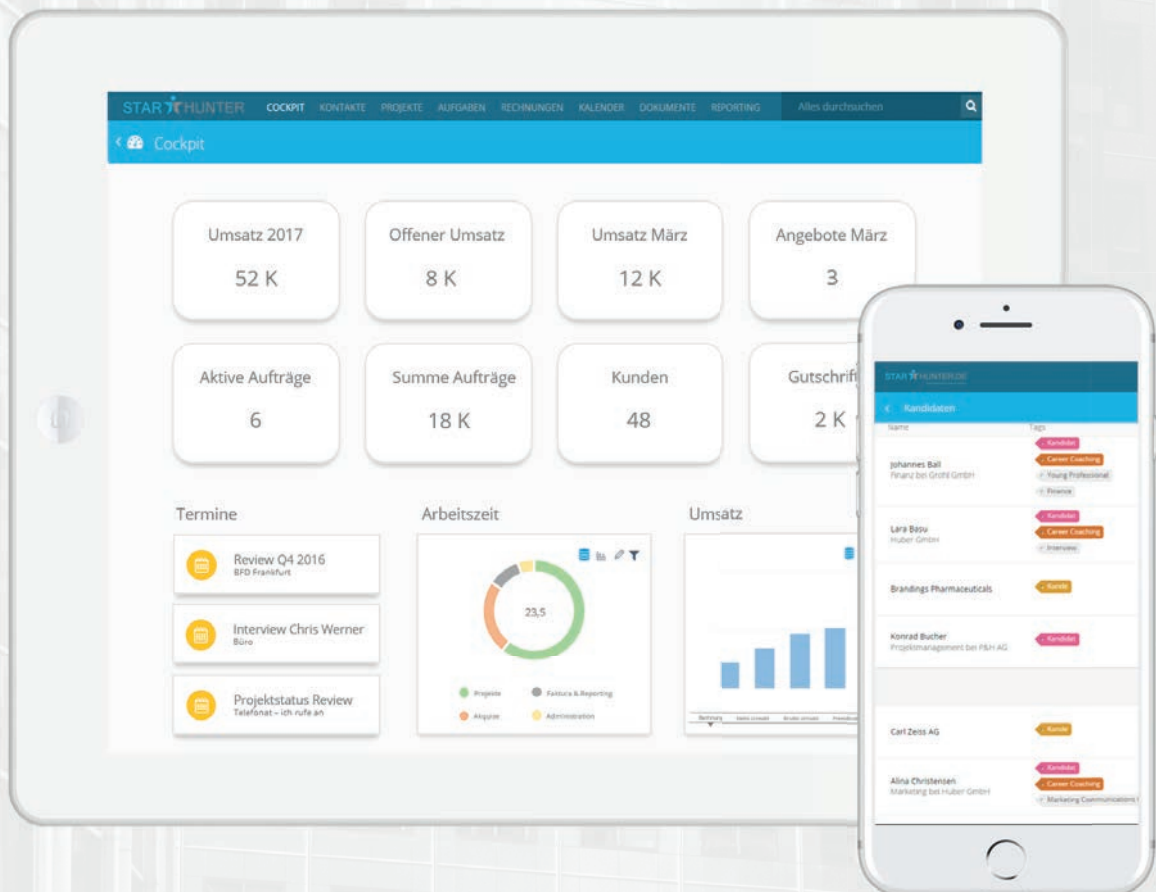
maturias

PERSONALBERATUNG

Gunnar Belden ist Geschäftsführer der maturias Personalberatung und Akademie.

Helfen Sie Ihren Kunden und den besten Kandidaten zusammenzukommen.

Wir erleichtern Ihnen dabei den Alltag!



NEW ECONOMY: HERAUSFORDERUNG UND CHANCE FÜR PERSONALBERATER

CHRISTIAN HÖDL

■ In Abgrenzung zur Old Economy, die zusammengefasst für die Herstellung von materiellen und greifbaren Gütern steht, hat sich der Fokus in der New Economy verschoben. Informationen zu generieren, diese sinnstiftend und aussagekräftig zu verarbeiten und im Netz zu verbreiten, spiegeln den Wandel der New Economy wider. Als wertschöpfend werden nun auch immaterielle Werte und digitale Güter angesehen. Dementsprechend werden Arbeitsprozesse neu gestaltet und erhalten einen digitalen Charakter.

2001 war von den fünf größten (nach Marktkapitalisierung) Unternehmen der Erde Microsoft das einzige Tech-Unternehmen. Nur 15 Jahre später sind die größten (nach Marktkapitalisierung) Apple, Alphabet (Google), Microsoft, Amazon und Facebook – allesamt Tech-Unternehmen. Das zeigt, dass der Wandel nicht nur schon längst begonnen hat, sondern sich in kürzester Zeit in fast allen Lebensbereichen wiederfinden lässt.

Übertragen auf die Branche der Personalberatung wird deutlich, dass sich sowohl Kandidaten bzw. Bewerber als auch Unternehmen bzw. Kunden anders verhalten (müssen). Veränderungen im Markt ergeben sich daraus auf der Kandidatenseite, auf der Seite

der Auftraggeber und beim Wettbewerb für Personalberater allgemein.

Das Verhalten von Kandidaten hat sich stark gewandelt. Technologien kommen bei der Jobsuche zum Einsatz und sie bedienen sich auch virtueller statt nur persönlicher Netzwerke. Außerdem gehen sie in ihre Karriere mit neu gestalteten Wertemotiven, sodass der Karriereweg nach oben nicht mehr zwingend von allen Kandidaten forciert wird. Zusätzlich sorgt die Knappheit der top-qualifizierten Kandidaten für eine völlig neue Situation: Die Unternehmen müssen sich bei den Kandidaten bewerben.

Bei den Auftraggebern lässt sich ein Trend hin zu „do-it-yourself“ wahrnehmen: Dadurch, dass jeder die Möglichkeit hat, im Internet zu recherchieren, verkleinert sich die Einstiegsbarriere zur selbständigen Suche. Zudem werden die Möglichkeiten von virtuellen Netzwerken immer mehr ausgeschöpft.

In der Branche der Personalberatung allgemein verschärft sich die Wettbewerbssituation. Es vermischen sich die Zuständigkeitsbereiche, sodass Personaldienstleister ebenfalls in der Personalvermittlung und der Low-Level-Beratung tätig werden. Gleichzeitig

verlieren Ländergrenzen bei der Personalberatung an Bedeutung, wodurch die Wettbewerber global betrachtet mehr werden. Die globale Konkurrenz tritt zudem meist mit einer großen Vertriebskraft, Manpower und Technologien auf. ■



Christian Hödl ist Geschäftsführer von Perim Digital GmbH.
www.perim-digital.de

Werden Sie Teil der DIGITALEN REVOLUTION

Das neue System für Suchmandate von Unternehmen an Personalberater

www.jobtender24.com
+49 (0)211-93670018

1.000 Firmen | 6.000 Headhunter | 26 Länder

 JobTender24
the recruiting-revolution

DEUTSCHLAND 4.0 – WIE DIE DIGITALE TRANSFORMATION GELINGEN KANN

PROF. DR. TOBIAS KOLLMANN



Die Digitalisierung bedeutet Veränderung für Gesellschaft, Wirtschaft sowie Politik und damit für jeden von uns. Wir spüren diese Veränderungen täglich beim Griff zum Smartphone, der Buchung einer Reise im Internet, der Kommunikation mit dem Kunden über Social Media-Netzwerke oder der Frage nach dem richtigen Umgang mit digitalen Medien in Schulen, Unternehmen und politischen Entscheidungsprozessen. Wir dürfen von diesen Veränderungen jedoch nicht getrieben werden, sondern müssen diesen Wandel aktiv gestalten. Als Reaktion hierauf können wir aber leider nicht nur einen „technischen Knopf“ drücken, sondern wir müssen in erster Linie unsere eigenen „digitalen Köpfe“ entwickeln, um den digitalen Wandel wirklich zu verstehen und anzugehen. Diese kann man nicht bestellen oder beauftragen, sondern nur über den Aufbau eines eigenen digitalen Wissens für die aktuelle und zukünftige Generation entwickeln.

Die Digitalisierung ist – basierend auf dem Internet als Querschnittstechnologie – so tiefgreifend für alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebensbereiche, dass sich kein privater Nutzer oder Unternehmer dem entziehen kann. Die zugehörige Digitale Transformation von Informations-, Kommunikations- und Transaktionsprozessen hat zu einem neuen Aktionsfeld für Arbeitgeber und Arbeitnehmer geführt, die ein neues Verständnis über die Funktionsweise von digitalen Märkten und deren handelnden Akteuren nötig machen. Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung eines internationalen Online-Wettbewerbs, der alle Branchen betrifft. Die Medienbranche, der Einzelhandel und die Musikindustrie haben diesen Wandel seit zehn Jahren schon hautnah erleben müssen. In anderen Bereichen wie Transport- und Logistik, Automobil, Finanzwesen oder Maschinenbau hat der Wandel gerade begonnen.

Vor diesem Hintergrund ändern sich nicht nur die Produkte, sondern auch die zugehörigen Serviceleistungen, die künftig einen höheren Stellenwert bekommen werden. Beide Bereiche müssen zunehmend auch eine digitale Wertschöpfung beinhalten. Das erfordert sowohl bei Unternehmen als auch bei den Arbeitnehmern ein neues Verständnis mit zugehörigen Kompetenzen für den Aufbau von digitalen Geschäftsmodellen. Dabei verschwinden die Grenzen zwischen der realen und digitalen Wirtschaftswelt.

Deutschland als führende Industrienation muss auch in der Digitalen Wirtschaft ein starker Player werden! Während wir über unzählige Weltmarktführer in den klassischen Wirtschaftsbranchen verfügen, kommt nicht ein digitaler Champion aus Deutschland. Dies ist umso dramatischer, als dass die großen Player aus dem Internet wie Google (Alphabet), Facebook & Co. zunehmend auch in die realen Wirtschaftsbranchen eindringen und hier die Spielregeln verändern (wollen). Wir müssen vor diesem Hintergrund eine Analyse der Rahmenbedingungen eines digitalen Wandels für unsere Gesellschaft, Wirtschaft und Politik aus den Erfahrungen der Vergangenheit vornehmen, die aktuellen Gegebenheiten beleuchten und Hinweise auf die notwendigen Veränderungen für die Zukunft geben. ■



Prof. Dr. Tobias Kollmann ist Inhaber des Lehrstuhls für E-Business und E-Entrepreneurship an der Universität Duisburg-Essen. Seit 1996 befasst er sich mit wissenschaftlichen Fragestellungen rund um die Themen Internet, E-Business und E-Commerce. Als Mitgründer von AutoScout24 gehörte er mit zu den Pionieren der deutschen Internet-Gründerszene und der elektronischen Marktplätze. 2016 publizierte er zusammen mit Dr. Holger Schmidt, dem Internet-Chefkorrespondent des Magazins FOCUS, den Bestseller „Deutschland 4.0“. Dieses Buch zeigt, wie die Digitale Transformation für Gesellschaft, Wirtschaft und Politik für unser Land gelingt.

www.deutschland40.digital

INVESTITIONEN IN DIE ZUKUNFT – ERFOLGREICHE PERSONALENTSCHEIDUNGEN IM TEAM

KATHARINA HEUER

■ Die digitale Transformation wird uns verändern: Die Zeiten werden volatil und komplexer, Fakten und Wahrnehmungen driften auseinander. Wir brauchen adaptive Führung und Führungskräfte, die sich schnell auf die jeweiligen Veränderungen einstellen können. Gerade in diesen herausfordernden Zeiten gehören Personalentscheidungen zu den wichtigsten Investitionsentscheidungen eines Unternehmens. Hier ist größte Sorgfalt und Professionalität gefragt. Dabei würde ich mir wünschen, dass Personaler und Personalberater künftig noch mehr als bislang an einem Strang ziehen und sich in ihrer jeweiligen Rolle im Auswahl- und Besetzungsprozess unterstützen. Denn nur gemeinsam – und in Abstimmung mit dem Fachbereich – treffen sie die richtige Personalentscheidung für das Unternehmen, das Team und natürlich für die jeweiligen Kandidaten.

Bei der Besetzungsentscheidung, insbesondere bei Führungskräften, wäre es darüber hinaus wünschenswert, dass nicht nur die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen betrachtet werden. Folgende Aspekte sollten hier noch stärker Berücksichtigung finden:

■ **Business Fit:** Nicht jede Führungskraft kann jedes Geschäft und jede Business-Herausforderung gleich gut managen. Unternehmen in

der Wachstumsphase benötigen beispielsweise andere Führungskräfte als Unternehmen, die sich in der Restrukturierung befinden.

■ **Cultural Fit:** Nicht jede Führungskraft passt hinsichtlich ihrer Werte und ihrer Haltung in jedes Unternehmen. Hier unterscheiden sich eher hierarchisch geprägte Großunternehmen, traditionelle Familienunternehmen und neu gegründete Start-Ups. Darüber hinaus gibt es auch innerhalb dieser Formen verschiedene Unternehmens- und Führungskulturen und macht Führungskräfte erfolgreich oder eben auch nicht.

■ **Team-Fit:** Vorstands- und Geschäftsführungsgremien sowie die einzelnen Führungsteams können nur dann erfolgreich agieren, wenn sie miteinander und nicht gegeneinander Performance für das Unternehmen entfalten. Auch hier ist also ein genauer Blick gefragt.

Wer kann diese Aspekte nun am besten in den Auswahl- und Besetzungsprozess einbringen? Ich bin davon überzeugt, dass wir hier mit kooperativer Zusammenarbeit am weitesten kommen: Personaler mit ihrem internen Know-how und Personalberater mit ihren eignungsdiagnostischen Verfahren und externen Marktkenntnissen. Gemeinsam können sie den Fachbereich wirkungsvoll bei der Entscheidungsfindung für die richtige

Führungskraft an der richtigen Stelle, im richtigen Team und zum richtigen Zeitpunkt unterstützen.

Die DGFP ist seit 65 Jahren nicht nur das HR-Kompetenz- und Karrierenetzwerk für Personalverantwortliche aus Unternehmen, sondern auch für Vertreter aus Wissenschaft und Beratung. Diese unterschiedlichen Perspektiven auf HR machen das DGFP-Netzwerk so stark und bereichernd für Unternehmen und jedes einzelne Mitglied. Ich freue mich daher auf einen lebhaften und konstruktiven Austausch, um HR von heute und morgen gemeinsam zu gestalten. Wir freuen uns auf Sie in unserem Netzwerk! ■



Katharina Heuer ist Vorsitzende der Geschäftsführung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V.



TAKE THE BEST, LEAVE THE REST

Passgenau den Personalberater finden, den Ihr Unternehmen sucht



www.bdu.de/bdu-personalberater

Erfolgreiche Unternehmen arbeiten mit ausgewiesenen Spitzenkräften und in optimalen Teamstrukturen. Mit uns finden Sie Menschen, die perfekt zu Ihrem Unternehmen passen. **Die Personalberater im BDU**

CHEF GESUCHT!

PERSONALBERATUNG IM KONTEXT DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

JEAN-CLAUDE BAUMER



Einen passenden Geschäftsführer zu besetzen gehört zum Pflichtprogramm in der Personalberatung, einen Geschäftsführer mit Unternehmerkompetenzen und finanzieller Ausstattung zu finden ist die Kür, diesen im Laufe eines strukturierten Unternehmensnachfolgeprozesses zu begleiten und die Unternehmensübergabe erfolgreich zu gestalten, stellt die hohe Kunst in der Nachfolgeberatung dar.

ÜBER 600.000 MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN STEHEN BIS 2018 ZUR ÜBERGABE AN

Ca. 60 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland arbeiten in mittelständischen Unternehmen, viele davon in sogenannten Familienbetrieben, zu denen nicht nur unzählige kleine und mittlere Unternehmen zählen, sondern auch drei Viertel aller Weltmarktführer. Nach neuesten Schätzungen des IfM Bonn stehen 135.000 Familienunternehmen bis 2018 zur Übergabe an. Rund ein Drittel hat noch keinerlei oder erste vage Initiativen zur Nachfolgeregelung gestartet.

Bei gut der Hälfte (54%) der Unternehmensnachfolgen findet eine familieninterne Lösung statt. Für die verbleibenden extern geplanten Unternehmensübergaben steht eine erschreckend geringe Anzahl von Übernahmekandidaten zur Auswahl. Diese hat sich, unter anderem aufgrund der hervorragenden Arbeitsmarktlage, bis 2015 auf ca.

60.000 reduziert. Um diesem Missverhältnis entgegenzuwirken ist der methodische Ansatz der Personalberatung zur Identifikation, Qualifizierung und Gewinnung des geeigneten Nachfolgers gefragt. Dieser Herausforderung muss sich der Nachfolgeberater ebenso stellen, wie den geeigneten Neu-Unternehmer entlang des Nachfolgeprozesses zu begleiten.

UNTERNEHMENSANALYSE ALS WEG ZUR MASSGESCHNEIDERTEN NACHFOLGEREGELUNG

Neben dem bisherigen vertrauten Steuerberater braucht der Unternehmer jetzt einen weiteren Partner im Bunde. Dieser muss neben fachlicher Kompetenz und Erfahrung bezüglich der Themen Nachfolge, Unternehmensbewertung und Unternehmensentwicklung vor allem die Sprache des Unternehmers sprechen sowie seine Probleme kennen und verstehen. Allein auf dieser Grundlage kann die über nackte Zahlen hinausgehende Analyse des Unternehmens vorgenommen werden. Daraus werden wiederum strategische Optionen entwickelt, Lösungsszenarien durchgespielt und am Ende die Ideallösung für alle Beteiligten gefunden und deren Umsetzung begleitet.

Während des gesamten Prozesses empfiehlt es sich, auf die Unterstützung durch ein Experten- und Partner-Netzwerk zurückzugreifen. Erfolgreiche Nachfolgeberater verstehen die Gestaltung

der Führungsnachfolge ganzheitlich und interdisziplinär. In der Regel verfügen diese über eigene langjährige Erfahrung als Unternehmer, Personal- oder Nachfolgeberater. Diese Expertengruppe misst den emotionalen und irrationalen Faktoren sowie dem System- und Prozesscharakter einer Unternehmensnachfolge ausreichend Bedeutung bei. Für die Umsetzung heißt das: Am Anfang steht eine umfassende Bestandsaufnahme der unternehmens- und personenbezogenen Faktoren und Perspektiven. Hat man daraufhin ein Szenario entwickelt, gilt es auf dieser Basis den möglichen Nachfolger mittels der Recruiting Methodik „Active Search“ zu identifizieren, qualifizieren und zu gewinnen.

NACHFOLGER SICHER BEURTEILEN

Die Beurteilung der Unternehmerkompetenz eines Nachfolgers ist eine komplexe Aufgabe. Dennoch erfolgt diese erfahrungsgemäß ausschließlich aus dem Bauchgefühl sowie der eigenen Wahrnehmung des Unternehmers als Firm lenker heraus. Zur Sicherung des Unternehmens ist es jedoch zwingend notwendig, hier analytisch-methodisch vorzugehen, um eine nachhaltige Einschätzung des Nachfolgers zu ermöglichen. Zum einen greift man dabei auf die klassischen Dokumente (CV, Zeugnisse, Referenzen, Beurteilungen, Eigenkapitalnachweis etc.) zurück, die potentielle Nachfolger qualifizieren.

Zum anderen werden immer neue, umfangreiche und formalisierte Modelle eingesetzt, die es ermöglichen, den Faktor „Unternehmerpersönlichkeit“ zu beurteilen. Insbesondere bei Familienbetrieben besteht ein komplexes Geflecht zwischen Familie und Unternehmen einerseits sowie zwischen Eigentümer und Führungskräften andererseits, welches die Gestaltung der Führungsnachfolge deutlich erschweren und daher wesentlich in das Anforderungsprofil des Nachfolgers einfließen müssen



Jean-Claude Baumer ist Geschäftsführer der omegaconsulting GmbH



(Quelle: omegaconsulting/BDU)

DEN DESIGNIERTEN ZUM ERFOLGREICHEN REALEN NACHFOLGER MACHEN

Nach der Entscheidung für den passenden Nachfolger wird eine Absichtserklärung (LoI) zwischen den Parteien vereinbart, welche Eckpunkte des späteren Kaufvertrages beinhalten sollte. Die Erstellung eines aktuellen Businessplans sowie eine ausführliche Due Diligence Prüfung sind für den Nachfolger unerlässliche Aufgaben während der Transaktion. Zudem wird von dem

Nachfolgeberater ein solides Wissen über die unterschiedlichen Möglichkeiten von Finanzierungsstrukturierung, Unternehmensbewertungen, Bilanzstellung und Steuerfragen benötigt. Der anschließende Verhandlungsprozess muss detailliert strukturiert und konsequent umgesetzt werden.

In der Übergangszeit sind häufig begleitendes, systematisches und stetiges Coaching sowie gezielte Qualifizierung unerlässlich, um den designierten zum „echten“ Nachfolger zu machen.

FAZIT:

Die professionelle, übergreifende und komplexe Planung, Begleitung und Steuerung des strukturierten Nachfolgeprozesses und damit der Sprung des Unternehmens in die nächste Generation wird maßgeblich dessen zukünftigen Erfolg oder Nicht-Erfolg bestimmen. Hierbei sind zunehmend Fragen der klassischen Personalberatung zur Besetzung des geeigneten Nachfolgers für den Nachfolgeberater erfolgskritisch.

PERSONALintern

Information für das HR-Management in der D-A-CH-Region

Aktuell, kurz, kritisch und unabhängig - bereits seit 2005 berichtet der kostenlose HR-Newsletter PERSONALintern jede Woche neu über das wesentliche Geschehen auf dem Personalmarkt und beleuchtet alle Facetten des Personalwesens. Das Themenspektrum umfasst Personalveränderungen, Trends und Studien im Personalbereich, Weiterbildung für Personalmanager, Rechtsprechung im Arbeits- und Sozialrecht sowie Buchneuerscheinungen zum Thema Management und Personal. Im Vordergrund stehen dabei immer relevante und praxisnahe Meldungen für den Personalprofi.

PERSONALintern bietet außerdem das ideale redaktionelle Umfeld für die Platzierung Ihrer Werbung sowie einen HR-spezifischen, aktuellen Stellenmarkt sowie eine große Zahl von Abonnenten auf Human Resources Top-Managementebene.

Mehr als **10.000** Abonnenten

PERSONALintern.de
Information für das HR-Management in der D-A-CH-Region

Jetzt bucht! Stellenmarkt
NEU! DER DIGITALE STELLENMARKT

Liebe Leserinnen und Leser,
im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur München...
PERSONALIEN
TILLY: HEMANN FOLGT AUF HENGBACH
Michael Hengbach (52) hat seine Position als Director Human Resources sowie sein Aufsichtsratsmandat auf der Arbeitsmarktkommission bei TÜBIL (Langenlagers) zum 31.03.2017 aufgegeben. Der seit dem 1. April 2012 Director HR bei TÜBIL, zuvor war er bereits seit 2008 stellvertretender Personalreferent von TÜBIL Deutschland. Seine Nachfolge bei TÜBIL hat zum Februar 2017 **Tilly Hemann** (51) an. Die bisher war er ein Herbst vergangen Jahres zum TÜBIL Konzern geschieden. Sie vertritt seit dem 1. Oktober 2016 die Geschäftsführung der amann GmbH (Düsseld) und verantwortet die Bereiche Personal, Finanzen und Sach- und Personalmanagement des Bereichs Personal und damit auch die Funktion des Arbeitsdirektors. Nach seinem Maschinenbau-Studium arbeitete er zunächst beim Niederländischen Institut für Schweißtechnik in Herten, wechselte als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an die Universität Hannover, wo er 1999 promoviert. Seit 1999 ist er Mitglied bei der Sartorius AG in Kneveland bei der Sartorius AG in verschiedenen leitenden Positionen tätig, seit 2002 als Mitglied des Vorstands. 2003 wurde er Sprecher des Vorstands, seit 2005 ist er Vorstandsvorsitzender der Sartorius AG. Zusätzlich ist er seit 2007 Vorstandsmitglied und CEO der Sartorius Boden Biotech, S.A.

SAROTIS: VORSTANDSVORSITZER RAINER LEHMANN (41) wurde vom Aufsichtsrat der Sartorius AG, Göttingen berufen und wird mit dem 1. März 2017 sein Amt antreten. Der Dipl.-Kaufmann ist die Nachfolge von Jörg Pfirrmann an der im Oktober 2016 angekündigte hatte, nach der eine weitere Verlagerung von der Vorstandsvorsitzenden der Sartorius AG. Zusätzlich ist er seit 2007 Vorstandsmitglied und CEO der Sartorius Boden Biotech, S.A.

www.buero.de
Ulrich Schenkler in Personalabteilung
Personalberatung
Interdisziplinäre Personalabteilung
Die **HR & Co** Unternehmens- und Personalberatung, Düsseldorf 19. 1. 40777 Düsseldorf
wenn nötig, bei der Deutschen Bank arbeiten er u. a. als Filialleiter, seit 1999, jedoch er zum oberen Führungskräfte der Landesbank Berlin Berlin-Sparkasse, **Helmuth Böhmer** hat er, in Düsseldorf, und

19. DEUTSCHER PERSONALBERATERTAG
Der Zukunftskongress für Personalberater und HR-Experten
26. April 2017 | Kameha Grand Hotel
www.deutscher-personalberatertag.de | Infoline: Richard Skott, richard.skott@bdu.de

Director Human Resources (m/w)
Herausfordernde Aufgabe in einem internationalen Modekonzern

Unser Klient ist ein internationaler großformatiger Modekonzern mit mehr als 1000 Filialen in 40 Ländern. Das Unternehmen befindet sich auf dem Kontinentaleuropäischen Markt und ist ein Marktpositionierung. Der Firmensitz befindet sich im norddeutschen Teil.

Die Aufgaben

- Sie führen und entwickeln Ihre HR-Team an unterschiedlichen Standorten und sind für die kurzfristige Personalstrategie verantwortlich.
- Sie agieren als Sparringspartner und Berater des Managementteams.
- Sie sorgen für die Personalentwicklung einer modernen Führung- und Unternehmenskultur bei.
- Sie gestalten neue, innovative internationale Personalinstrumente und steuern den Roll out in der Zentrale und den einzelnen Landesgesellschaften.
- Sie sind für eine zeitgemäße Ausgestaltung sämtlicher HR Prozesse entlang der Mitarbeiterlebenszyklen verantwortlich.
- Sie sorgen für KI gestützte effiziente Prozessabläufe durch den Einsatz von IT-Systemen.
- Sie verstehen es, die Arbeitsnormen des Unternehmens konsequent weiterzuentwickeln.

TOPOS®
Personalberatung
Frankfurt · Hamburg · Hannover · München · Nürnberg · Stuttgart

Jobware
Menschenforderungen im Personalwesen
- Spezial HR Services (Recruiting)
- HR Experts (Personalarbeit)
- Personalwirtschaftliche Entscheidungsfindung (E-Recruiting)
- HR Business Partner / Personalberatung (HR als Dienstleistung)
Weitere interessante Angebote finden Sie unter www.jobware.de

karriere-marktplatz
// Key Account Manager
// Senior-Consult
// Personalleiter
// IT/Marketing
Weitere interessante Profile finden Sie unter www.karriere-marktplatz.de

TEV NORD VERKLEIDET VORSTAND
Die **TEV Nord** (Hannover) ist zum 1. März 2017 dem Vorstandsvorsitz der **TEV NORD GROUP** (Hannover) übernommen. Die bisherige Vorstand für Industrie und IT line planmäßig mehr als 13.000 Mitarbeiter gibt zugleich eine neue Führungsgliederung

Anzeigenschaltung:
Ihr Ansprechpartner: Bernd Gey · info@certo-gmbh.de
Certo GmbH Verlag und Medienberatung · Haus Meer 2 · 40667 Meerbusch · www.personalintern.de

360 GRAD HR: WELCHE BEREICHE DER PERSONALARBEIT DURCH DIE DIGITALISIERUNG BETROFFEN SIND

ANDREAS HERDE

HR's größte Herausforderung besteht aktuell darin, dass sich in der digitalisierten Welt die Spielregeln der Arbeit massiv verändern. Innovationszyklen werden kürzer. Feedback wird informeller. Arbeit wird vernetzter. Leistung wird transparenter. Es sind neue Fähigkeiten und neue Führungsstile gefragt. Beleuchtet man einmal die folgenden Dimensionen der Personalarbeit, dann sieht man, dass nicht Technologie der Schlüssel zum Unternehmenserfolg ist, sondern die Menschen, die sie nutzen und ihre Einstellung dazu.

EMPLOYER BRANDING

Wir leben im „Age of Recommendation“. Vertrauen in Marken und Produkte wird durch Weiterempfehlungen und Erfahrungsberichte definiert. Amazon wäre hier als Vorreiter zu nennen. Dadurch werden Produkte und Dienstleistungen transparenter. So war es also nur eine Frage der Zeit, bis auch Arbeitgebermarken transparent werden. Arbeitgeber müssen sich mittlerweile auf Bewertungsplattformen wie kununu oder Glassdoor der direkten Kritik (ob positiv oder negativ) von bestehenden oder ehemaligen Mitarbeitern stellen oder werden mit Erfahrungsberichten zu mehr oder weniger schlecht gelaufenen Vorstellungsgesprächen konfrontiert.

RECRUITING

Bewerber sind also heute – vor allem durch digitale Medien – besser vorbereitet als je zuvor. Sie wollen wie „Kunden“ behandelt werden. Wissen, wo sozusagen „ihre Bestellung“ gerade ist. Und wenn sie den Job nicht erhalten und dabei ohne Respekt behandelt werden, kaufen sie bei dem Unternehmen auch nicht mehr ein. Hier gut zu erkennen: Recruiting hat direkten Einfluss auf die Marke und den Umsatz eines Unternehmens. HR muss somit zum Vermarkter, Dienstleister und Kundenservice werden.

LEADERSHIP / FEEDBACK- UND FEHLERKULTUR

Führen im digitalen Zeitalter ist – vor allem für Führungskräfte vom „alten Schlag“ – zu einer schier unmöglichen Aufgabe geworden. Führungskräfte, die vorher penibel jeden Schritt ihrer Mitarbeiter kontrollieren, Anwesenheiten als Leistung bewerten und Projekte Schritt für Schritt abarbeiten und abstimmen, müssen ihre Führungsprinzipien zu 180 Grad drehen. Führung neu lernen. Sich die „lange Leine“ als Standard-Instrument aneignen. Gerade für langjährige Führungskräfte kommt das einem Kontrollverlust gleich. Ohne Training und Coaching kommt vor allem auf die Ebene des mittleren Managements eine Herkulesaufgabe zu. Sie müssen sich ändern. Und zwar radikal. Ansonsten werden die jungen Wilden



mit ihren Ansprüchen ganz schnell demotiviert und kehren dem Unternehmen den Rücken.

HR PROZESSE & SERVICES

Neben den zwischenmenschlichen Themen gibt es aber natürlich auch im Personalbereich Themen, die eher früher als später mit Hilfe von Technologie automatisiert werden können. Bewerbermanagement mit standardisierten Textbausteinen. Das Ausstellen von Bescheinigungen. Die Kommunikation neuer Informationen zu Urlaubsregelungen, Steuerthemen oder Arbeitsanweisungen. Das Anfragen und Erstellen von Zeugnissen. Hier wird HR zum Servicedienstleister, wie ein Finanzamt oder eine Krankenkasse. Gerade Prozesslastige Systeme, die Daten verwalten, ausspucken oder von A nach B schieben, sind seit jeher in den seltensten Fällen vom Nutzer her gedacht: komplexe Anmeldeformulare, unbedienbare Funktionen, kryptisch verfasste Bedienungsanleitungen („Warum muss ich mein Geburtsdatum und Steuerklasse für diese Bescheinigung noch einmal eingeben? Den kennen die doch!?“). Insofern muss an Unternehmen und Softwareanbieter appelliert werden, den kulturellen Impact von Software zu berücksichtigen. Das bedeutet auch, dass mit der Inbetriebnahme der Change Prozess nicht endet, sondern startet.

MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

Unternehmen geben Unmengen an Budgets dafür aus, um zu messen, wie zufrieden ihre Kunden mit den jeweiligen Produkten und Dienstleistungen sind. Sie betreiben Marktforschung, schalten Abfragen auf ihren Webseiten, bauen Umfragen in ihre Telefonhotlines ein, schicken Fragebögen, machen Interviews, und scannen automatisch die sozialen Medien nach Negativbewertungen und Kritik.

Warum aber wird in vielen Unternehmen die Zufriedenheit von Mitarbeitern nur turnusmäßig alle 1–2 Jahre abgefragt – wenn überhaupt? Und dann ein halbes Jahr analysiert? Um dann Maßnahmen zu definieren, die längst nicht mehr am Puls der Stimmung sind oder letztendlich im Sand verlau-

fen? Stimmungen in Echtzeit zu messen, ist keine technologische Sensation. Ein Terminal oder iPad am Ausgang aufgestellt, drei Smileys, mit Hilfe derer jeder Mitarbeiter seinen Tag bewerten kann, fertig. Oder eine App auf den Smartphones der Mitarbeiter vorinstalliert, die täglich den Zufriedenheitsgrad abfragt. Oder eine anonyme Umfrage im Intranet alle 2 Wochen. Oder per E-Mail an einen zufällig ausgewählten Verteiler: all das sind technisch einfachste Möglichkeiten, Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement zu messen.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Erwartungen von Bewerbern und Mitarbeitern an Arbeitgeber und Führungskräfte steigen. Transparenz hält Einzug. Mit digitalen Tools und mehr Technologie lassen sich diese Ansprüche besser erfüllen. Aber nicht ohne die Menschen dahinter. Menschen, die Kulturen weiterentwickeln. Die offen sind für Neues. Und dialogbereit. Die Menschen machen den Wandel. Die Maschinen dienen ihnen. ■



Andreas Herde ist Geschäftsführender Gesellschafter der Beratungsagentur yeahr!
www.yeahr.de



Das neue Placement24 wartet auf Sie

P24 Job Ads | P24 Database Research | P24 Network Services

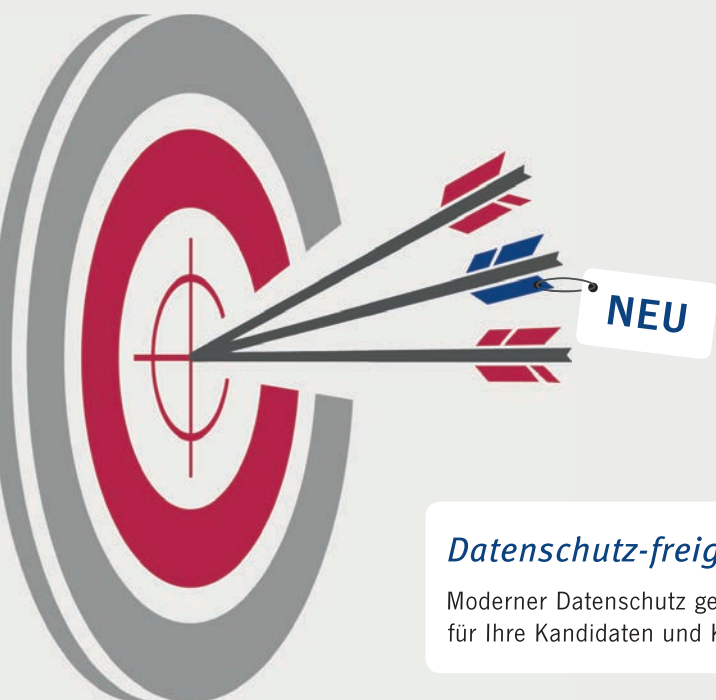
+49 (0)211-78179240

Die Meffert Recruiting Suite®

Ein perfekter Workflow mit hoher Treffergenauigkeit – das Geheimnis für Ihren Erfolg!

In der Meffert Recruiting Suite® laufen alle Informationen Ihrer Arbeit im Recruiting-Prozess zusammen. Durch intelligente Selektionsmechanismen finden Sie die zum Projekt passenden Kandidaten in kürzester Zeit.

///Meffert
Recruiting Solutions



Meffert Recruiter®

Das Herzstück unserer Software vereint alle Informationen des Recruiting Prozesses an einer zentralen Stelle.

Meffert Job eXchange®

Das vollintegrierbare Karriereportal für Ihre Webseite vereinfacht die Pflege von Stellen und Kandidaten.

Datenschutz-freigabe.de

Moderner Datenschutz gemäß der neuen EU-DSGVO für Ihre Kandidaten und Klienten.



ZEITENWENDE: WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT STEHEN VOR RADIKALEN VERÄNDERUNGEN

PROF. DR. HENNING VÖPEL



Digitale Transformation ist eine ganzheitliche Aufgabe: Wir benötigen heute und noch mehr in Zukunft ganz andere Fähigkeiten, andere gesellschaftliche Organisations-, Auswahl- und Führungsprinzipien als jene, die uns bislang erfolgreich gemacht haben. Innovationen entstehen heute anders als noch vor zehn Jahren. Innovationssysteme der Zukunft sind experimentell, interdisziplinär und kollaborativ. Ausprobieren, Scheitern und Lernen werden zu Grundfähigkeiten zukünftiger Innovationsfähigkeit. Die deutsche Wirtschaft hat in Zeiten der Globalisierung von ihren industriellen und ingenieurtechnischen Fähigkeiten stark profitiert, von linearer und inkrementeller Fortentwicklung von Produkten und Prozessen. Das nächste Zeitalter wird andere Fähigkeiten honorieren. Vor diesem Hintergrund wird es darauf ankommen, an vielen Stellen die Voraussetzungen dafür zu schaffen, unsere tradierten Werte und Fähigkeiten erfolgreich in die digitale Zukunft zu transformieren. ■

■ Die Globalisierung hat Wirtschaft und Gesellschaft, Unternehmen und Menschen in den letzten zwanzig Jahren erheblich verändert und geprägt. Doch plötzlich stehen wir vor einem Rückfall in Nationalismus und Protektionismus. Trump und Brexit sind Ausdruck von Widersprüchen, die die Globalisierung in den vergangenen Jahren ökonomisch und politisch erzeugt hat. Diese Widersprüche erzeugen eine geradezu paradigmatische Unsicherheit, das Wegbrechen von Gewissheiten löst kognitive Dissonanzen aus. Wir verstehen buchstäblich die Welt nicht mehr. In dieses Vakuum stößt ein neuer Populismus, der keine besseren Antworten verspricht, aber die Absetzung der versagenden Eliten verheißt. Wir stehen vor einer Zeitenwende. Die globale Ordnung der Nachkriegszeit steht handelspolitisch, aber auch sicherheits- und geopolitisch vor einem Paradigmenwechsel.

Gewissermaßen als historische Koinzidenz stehen wir mit der Digitalisierung gleichzeitig vor einem fundamentalen technologischen Umbruch, der radikale Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft auslöst und uns vor immense Herausforderungen stellt. Eine Neuvermessung der Welt steht an. Mit riesigen Chancen für mehr Nachhaltigkeit und Lebensqualität, aber auch mit ersten gesellschaftlichen und ethischen Risiken. Digital ver-

netz und sozial gespalten? Vor dieser Paradoxie steht die Gesellschaft im digitalen Zeitalter. Digitalisierung stellt vor diesem Hintergrund ein großes Wagnis dar, zu dem es aber keine Alternative gibt. Sie wird kommen. Daher müssen wir sie gestalten. Doch wir kennen die digitale Zukunft nicht. Noch nie war selbst unsere nahe Zukunft politisch und technologisch so ungewiss wie heute. Digitalisierung ist daher wie eine Expedition in eine unbekannte Zukunft, für die es keine Landkarte gibt. Alte Handlungsmuster, eingeübte Routinen und Erfahrungswissen versagen. Agilität ersetzt Strategie. Wir müssen den Rucksack für die digitale Expedition packen. Das bedeutet, die gesellschaftlichen Systeme umzubauen: das Bildungssystem, den Arbeitsmarkt, den Sozialstaat und das Innovationssystem.



Prof. Dr. Henning Vöpel ist Direktor und Geschäftsführer des Hamburgischen Weltwirtschaftsinstituts HWWI und Professor an der HSBA Hamburg School of Business Administration

IMPRESSUM

Herausgeber:

BDU-Servicegesellschaft für Unternehmensberater mbH
Joseph-Schumpeter-Allee 29, 53227 Bonn

T +49 (0)228 9161-0, F +49 (0)228 9161-26
info@bdu.de, www.bdu.de

Schlussredaktion: Heike Borchert-Dietz, Jörg Murmann
Satz und Layout: giersberg media, Bonn
Druck: Messner Medien GmbH, Rheinbach

Bildquellen: i-stock, BDU, Autoren

DER BDU- FACHVERBAND PERSONALBERATUNG FOLGT DER AKTUELLEN DYNAMIK IM MARKT!

WOLFRAM TRÖGER

Der digitale Wandel und die damit verbundenen Chancen werden spürbare Auswirkungen auf zukünftige Rekrutierungsstrategien und -prozesse von und in Unternehmen haben. Der 19. Deutsche Personalberaterstag beschäftigt sich mit der Frage, welche Chancen, aber auch Risiken sich hierdurch für die eigene Branche ergeben.

Nachdem in den vergangenen Jahren die Schärfung und Etablierung von Qualitätsstandards für den BDU-Fachverband Personalberatung im Vordergrund standen, geht unser Expertenkreis jetzt den Veränderungen von Geschäftsmodellen und Prozessen durch die Digitalisierung nach.

Außerdem arbeitet der Fachverband an der zielgruppenspezifischen Erweiterung seiner Veranstaltungsformate. Ganz oben auf der Prioritätenliste steht der Ausbau des internationalen Netzwerkes unserer Mitgliedsunternehmen über die einzelnen Mitgliedsverbände unserer europäischen Branchenvereinigung ECSSA. Konkret sind ab 2018 gemeinsame Sitzungen mit europäischen Partnerverbänden und deren Mitgliedsunternehmen im Ausland geplant.

Weitere Ziele sind die Gewinnung jüngerer Mitglieder sowie die fachverbandsübergreifende Diskussion wichtiger HR-Themen. Speziell für jüngere Beraterinnen und Berater sollen neue attraktive Themenschwerpunkte und Formate geschaffen werden. Geplant ist außerdem der Aufbau eines fachverbandsübergreifenden HR-Forums im BDU.

Im BDU-Fachverband Personalberatung sind aktuell rund 70 Personalberater organisiert, die sich auf die Suche, Auswahl und Gewinnung von Führungskräften und Spezialisten fokussieren.

Unser Expertenkreis steht für folgenden Anspruch:

- Der BDU und unser Fachverband ist DIE! Branchenvertretung für Personalberater in Deutschland
- Unsere Mitglieder stehen für Qualität
- Unsere Mitglieder sind top-informiert und fachlich immer auf dem aktuellen Stand

- Unsere Mitglieder identifizieren Trends durch Austausch untereinander und im Dialog mit externen Meinungsbildnern
- Wir sorgen für Transparenz im Markt und sind die erste Anlaufstation für Klientenanfragen



Wolfram Tröger ist der Vorsitzende des BDU-Fachverbands Personalberatung und Vorstand / Gesellschafter der Tröger & Cie. Im Bild der Vorstand des Fachverbands (v.l.n.r.): Arne Adrian, Karl-Josef Mondorf, Maria Fischer, Astrid Habeder-Preuß und Wolfram Tröger

presented by **experteer**



2017

**HEADHUNTER
OF THE YEAR**

Award für die besten Personalberatungen Deutschlands in vier Kategorien

- Executive Search • Best Newcomer • Candidate Experience
• **Client Experience (NEU)** •

www.headhunter-of-the-year.com



hunter - die treffsichere Recruitment-Lösung



hunter, die umfassende Recruitment-Lösung von fecher, zählt längst zu Europas führenden Branchenlösungen für Personalberater. Ob auf dem eigenen Server installiert oder kostengünstig in der Cloud gehostet, enthält hunter alles, was treffsicheres Recruiting ausmacht: passende Kandidaten zu finden und zu erkennen, den Überblick über den Fortschritt des Bewerbungsverfahrens zu behalten und administrative Abläufe effizient zu meistern.

hunter online für den schnellen Einstieg ohne Vorab-Investition und ohne Risiko. Nehmen Sie uns beim Wort: Innerhalb von 24 Stunden ist Ihre Installation startklar. Verfügbar in der deutschen Cloud.

www.hunter-software.eu

fecher GmbH

Otto-Lilienthal-Str. 12

D-63322 Rödermark

Telefon +49 (6074) 80577-00

Telefax +49 (6074) 80577-99

www.fecher.eu

info@fecher.eu

Gold

Microsoft Partner



eBranding

Digitaler Markenaufbau & Leadgenerierung



eBranding Analyse

Lassen Sie Ihre digitale Präsenz professionell analysieren



Premium-Profil

Steigern Sie Bekanntheit und Vertrauen in Ihre Personalberatung



Content Marketing

Positionieren Sie sich mit Experteer als Experte bei Kandidaten und HR-Entscheidern

Kostenlose eBranding Beratung inkl. SEO-Analyse am Experteer Stand

experteer.de