

# PERSONALBERATUNG IM BLITZLICHT

Die Kongresszeitung zum 20. Deutschen Personalberatertag



KI oder Personalberater – Wer ist der bessere Matchmaker?

Querdenker unerwünscht

Große Datenmengen, große Verantwortung

Cybercrime – wachsende "Industrie" mit großen Erträgen

Interview zum Jubiläumskongress Deutscher Personalberatertag



Connecting Excellence

Helfen Sie Ihren Kunden und den besten Kandidaten zusammenzukommen.

Wir erleichtern Ihnen dabei den Alltag!



## starhunter.de/kostenlose-demo

# KÜNSTLICHE INTELLIGENZ ODER PERSONALBERATER – WER IST DER BESSERE MATCHMAKER?

DR. REGINA RUPPERT

☑ Die digitale Transformation ist in den Unternehmen angekommen. Konkurrierten sie bisher im War for Talents um die qualifizierten Köpfe verschiedenster Fasson im Markt, sind jetzt vor allem Führungskräfte mit "digitalem Know-how" gefragt. Die genauen Profilanforderungen an Digital Leaders sind allerdings häufig unklar. Die Personalsuche in Zeiten der Digitalisierung gestaltet sich für Personalberater komplexer, zeit- und kostenintensiver.

Trends wie Active Sourcing können die professionelle Begleitung durch Personalberater ebenso wenig ersetzen wie neue Marktteilnehmer mit digitalbasiertem Massengeschäft, vor allem, wenn es um Spitzen- und Schlüsselpositionen geht. Immer häufiger schalten Unternehmen Personalberater ein, weil die eigenen Aktivitäten nicht zum Erfolg geführt haben. Der wichtigste Erfolgsfaktor für den externen Dienstleister ist dann, die Stelle nicht nur schnell, sondern bestmöglich und nachhaltig zu besetzen. Qualität im Interesse des Kunden statt Masse – das war schon immer das Mantra der Personalberater im BDU.

In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich viel verändert im Markt für Human Resources und das prägt auch das People Business Personalberatung. Es ist gerade einmal 15 Jahre her, dass die Post Bewerbungsmappen noch überwiegend auf Papier lieferte und Kandidaten via Printanzeige in der Tagespresse gesucht wurden. Jetzt sollten Personalberater die Effizienz-Vorteile der digitalen Entwicklung nutzen, um sich im Wettbewerb zukunftsfähig aufzustellen. Wer dabei Ross und Reiter ist, brachte Apple-Gründer Steve Jobs gut auf den Punkt: "Computers are bicycles for the mind". Maschinen sind Instrumente, die uns voranbringen, aber der Mensch kontrolliert, wohin die Reise geht.

## KÜNSTLICHE INTELLIGENZ VERSUS EMOTIONALE INTELLIGENZ – AM ENDE ENTSCHEIDET DER MENSCH

Digitale Technologien können Personalberater bei der Identifikation und Vorauswahl sowie beim Abgleich des fachlichen Matchings unterstützen und tragen dazu bei, Prozesse zu optimieren. Intelligente Algorithmen sind in der Lage, in hoher Geschwindigkeit große Datenmengen zu strukturieren und auszuwerten. Automatisierte Workflows sparen kostbare Zeit. Wenn es um die Bewertung von Kandidatenprofilen geht, sollten neben der Künstlichen Intelligenz weiterhin klassische Personalauswahlverfahren zum Einsatz kommen.

Trotz der Begeisterung für die technischen Möglichkeiten – der Faktor Mensch ist nach wie vor der entscheidende Schlüssel für den Unternehmenserfolg. Um eine Stelle erfolgreich zu besetzen, geht es nicht nur um das perfekte



Foto: iStock, NicoElNino

fachliche Matching. Hier spielen Erfahrung, Einschätzung und Empathie des Recruiters eine wichtige Rolle. Menschliche Berufs- und Lebenswege folgen nicht immer den logischen Mustern eines Binärcodes. Ob ein Kandidat auch zur Unternehmenskultur passt, kann nur jemand beantworten, der die Fähigkeit hat, sich auf sein menschliches Gegenüber einzustellen. Das verlangt Anpassungsfähigkeit und die Möglichkeit, um die Ecke zu denken. Auf diesem Auge sind Algorithmen blind.

Auch die Kandidaten müssen überzeugt und begeistert werden. Die Praxis zeigt, dass sie großen Wert auf eine persönliche Ansprache auf Augenhöhe legen. Das ist eine menschliche Schlüsselkompetenz und kann nicht von Künstlicher Intelligenz geleistet werden.

Bei den Veranstaltungen im BDU stellen wir immer wieder fest, dass persönliche Beratung bei den Talenten hoch im Kurs steht. Im Rahmen der Fachkonferenz "Beiräte für den Mittelstand" im März war das Interesse am exklusiven Live-Coaching so groß, dass alle Plätze schon lange vor dem Kongress vergeben waren, und es gab eine lange Warteliste. Wo stehe ich in meiner Karriere? Was kann ich tun, um meine beruflichen Ziele zu verwirklichen? Fragen dieser Art sind individuell und können nicht mit FAQs beantwortet werden. Ein vertrauensvolles Gespräch von Mensch zu Mensch lässt sich durch Künstliche Intelligenz nicht ersetzen.

Innovation trifft auf Tradition – so lautet auch das Motto der 20. Ausgabe des Deutschen Personalberatertages. Der BDU als Organisator des Branchenkongresses verfolgt stets das Ziel, die neuen Trends im Markt aufzuspüren, inspirierende Speaker zu gewinnen, die Teilnehmer mit Best Practice in den Veränderungsprozessen zu unterstützen und ihnen eine interessante Plattform für ihr Networking zu bieten. So auch in diesem Jubiläumsjahr. Auf die Entwicklung des Deutschen Personalberatertags blicken wir mit Stolz zurück. Lassen Sie uns gemeinsam einen Blick in die Zukunft unserer Profession werfen.

Happy Birthday Deutscher Personalberatertag!



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

## QUERDENKER UNERWÜNSCHT

**VINCE EBERT** 



Foto: iStock, Thomas Vogel

✓ Unternehmen schreiben in ihren Stellenanzeigen gerne "Wir suchen Querdenker". Damit meinen sie dann meistens Leute, die irgendwas mit nachhaltig und klimaneutral machen. Verrückte Rulebreaker also, die den Hintergrund ihrer Excel-Listen farbig ausfüllen und am Berg auch mal im zweiten Gang anfahren.

Mit echten Querdenkern hat das natürlich nichts zu tun. Deswegen werden sie auch nicht wirklich gesucht. Wer möchte schon in einem auf Effizienz getrimmten Unternehmen Leute haben, die permanent Abläufe hinterfragen und alle anderen mit ihren wirren Ideen nerven?

Viele Konzerne wollen Mitarbeiter, die voraussehbar funktionieren und stellen deshalb lieber Jasager und Anpasser ein. Immerhin wurde der Betrieb ja letztes Jahr von McKinsey durchstrukturiert. Alle Arbeit läuft jetzt in Workflows und Prozessbahnen. Jeder Mitarbeiter ist Teil der Wertschöpfungskette. Die Zeit zum Nach-, Vor- und Querdenken ist sozusagen wegoptimiert worden. "Ich will in meinem Leben endlich was bewegen!" klagt der Querdenker. "Dann werden Sie doch Liftboy" antwortet der McKinsey-Mann.

Das Problem: Kreative Menschen benehmen sich im Allgemeinen nicht sonderlich gut. Sie sind unangepasst, respektlos und alles andere als pflegeleicht. Nach allem was man von ihm weiß, war Steve Jobs ein ziemlicher Snob, der die meisten Leute für Idioten hielt. Aber vielleicht hat er gerade deswegen auch Apparate gebaut, die problemlos von Idioten bedienbar sind. Doch der größte Vorteil von Jobs war: Er war ein Branchenfremder. Er war kein Ingenieur. Er war auch kein Betriebswirt. Er hatte überhaupt keinen Abschluss. Und er hat seinerseits Querdenkern eine Chance gegeben. Die Idee für das

Scrollrad beim iPod kam von einem Mitarbeiter aus dem Marketing.

Eigentlich könnte sich jede Organisation glücklich schätzen, ein paar dieser Störenfriede in ihren Reihen zu haben. Denn wahre Loyalität beweist sich nicht im sturen Einhalten von Regeln, sondern im Widerspruch. Andersdenkende gelten oft als egoistisch und selbstsüchtig. Ich glaube, das Gegenteil ist näher an der Wahrheit. In vielen Situationen nützen Querdenker der Gruppe, während sich Konformisten und Mitläufer nur selbst begünstigen. Querdenker sorgen dafür, dass eine Sache überhaupt ernsthaft geprüft wird. Und selbst, wenn sie dabei falschliegen, ist etwas gewonnen. Die Erkenntnis, dass es doch richtig war, das Übliche zu tun.

Wir alle lieben den schrulligen Querdenker. Aber erst, wenn er seit mindestens 50 Jahren tot sind. Plötzlich befällt ihn eine Idee und die Realität beginnt sich zu verändern, bis der Betroffene Dinge sieht, die niemand vor ihm sah: Gekrümmte Räume, einen Seeweg nach Indien oder den Affen im Menschen. Und über Nacht müssen wir uns alle von lieb gewonnenen Weltbildern verabschieden. Doch das mögen wir nicht. Jede Veränderung, jede große Errungenschaft trägt den Stempel der Ablehnung in sich.

Kreative Menschen auszuhalten ist für das Umfeld sicherlich nie leicht. Schon in der Schule haben es Andersdenker von Anfang an schwerer, sich durchzusetzen. Und oftmals fallen die Brillantesten sogar durch's Raster.

Rudolf Diesel hatte vermutlich recht, als er sagte: Von 100 Genies gehen 99 unentdeckt zugrunde. Doch das dürfen wir nicht zulassen. Wir leben in einer Welt, die immer unberechenbarer und komplexer wird. Und mit das Einzige, was

wir dagegensetzen können, sind Kreativität und Phantasie.

Und deswegen mein Appell: Wecken Sie den Querdenker in sich und tun Sie ab und an mal etwas Verrücktes. Anfangs muss es auch nichts Großes sein. Schenken Sie einem Gewerkschaftler einen FDP-Kugelschreiber. Putzen Sie Ihre Zähne morgens mit Elmex und abends mit Aronal. Brechen Sie Regeln und pinkeln Sie beim nächsten Schwimmbadbesuch einfach mal ins Becken. Und wenn Sie wirklich mutig sind auch vom Fünfer! Denn wenn Menschen niemals etwas Bescheuertes getan hätten, wäre auch nichts Vernünftiges entstanden.



**Vince Ebert** ist Kabarettist, Diplom-Physiker, Autor und Moderator. Foto: Frank Eidel

## ICH WEISS, DASS DU EINEN EINWAND HAST

## WIE SIE UNAUSGESPROCHENE BEDENKEN IN DER MIMIK ERKENNEN

**DIRK W. EILERT** 

✓ Menschen ähneln in manchen Situationen einem Wackel-Dackel: Während Ihr Gesprächspartner Ihnen beispielsweise in einer Präsentation oder Beratung zuhört, nickt und lächelt er. Nur bedeutet das auch zwangsläufig, dass er den Aussagen zustimmt? Nein! Denn Nicken und Lächeln sind soziale Schmiermittel, die Kommunikation erleichtern. Sie finden bei uns Menschen wie beim Wackel-Dackel meist reflexartig statt. Diese Signale mit Zustimmung zu verwechseln, kann fatal sein. Denn so vergeben Sie die Chance, mögliche unausgesprochene Bedenken in einer Beratung frühzeitig aufzugreifen. Wenn Sie erkennen möchten, ob Ihr Kunde in einem Gespräch wirklich bei Ihnen ist, vertrauen Sie also nicht auf Nicken und Lächeln. Achten Sie stattdessen auf sehr schnelle und feine Bewegungen in der Mimik - sogenannte Mikroexpressionen, die für gerade einmal 125 bis 200 Millisekunden über das Gesicht huschen. Diese geben Ihnen Aufschluss über unbewusste Gefühle und emotionale Einwände.

Dass sich Inkongruenzen in Form von Mikroexpressionen gerade in der Mimik zeigen, ist kein Zufall. Denn an keinem anderen Körperbereich werden Emotionen so deutlich und konkret wie im Gesicht. Einer der Hauptgründe dafür ist, dass unsere mimische Muskulatur direkt mit unserem limbischen System – unserem Emotionszentrum - "verdrahtet" ist. Für Berater sind hier drei nonverbale Signale besonders aufschlussreich: drei Gesichtsausdrücke, die Ihnen am häufigsten signalisieren, dass Ihr Gegenüber einen (unausgesprochenen) Einwand hat. Wenn Ihnen diese mimischen Einwandsignale bewusst sind, erkennen Sie Widerstände leichter und können diese frühzeitig in Ihrer Beratungspraxis berücksichtigen. Wenn Sie eines der drei nonverbalen Einwand-Signale beobachten, gilt es im nächsten Schritt herauszufinden, wodurch der Widerstand ausgelöst wurde – zum Beispiel, indem Sie wertschätzend nachfragen.

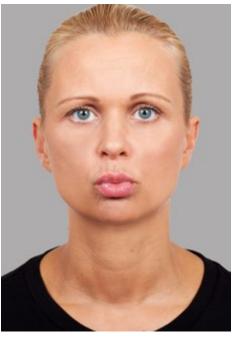


Dirk W. Eilert, Jahrgang 1976, ist Experte für emotionale Intelligenz und für Mimikresonanz: die Fähigkeit, Gefühle in den Gesichtern anderer Menschen zu entschlüsseln. Als einer der führenden Mimik- und Körpersprache-Experten im deutschsprachigen Raum ist seine Expertise regelmäßig in Radio, TV und Printmedien gefragt. Mehr Informationen unter www.eilert-akademie. de. Foto: Hans Scherhaufer



ZUSAMMENZIEHEN DER AUGENBRAUEN

Diese Bewegung kann bedeuten, dass die Person irritiert oder skeptisch ist. Darüber hinaus ist dieser Ausdruck zwar kein zuverlässiges Zeichen für Ärger (dafür fehlt das Hochziehen der oberen Augenlider), er kann aber durchaus auch ein Hinweis auf kontrollierten oder leichten Ärger sein. Diese Bewegung tritt auch auf, wenn jemand konzentriert ist. Damit ist sie ein Hinweis auf kognitive Anstrengung, ein Zeichen dafür, dass die Person gerade nachdenkt. In diesem Fall hilft es, das Redetempo etwas zu drosseln oder die Sprechpausen zu vergrößern.



SCHÜRZEN DER LIPPEN

Das Schürzen der Lippen ("Kussmund") kann sowohl bedeuten, dass Ihr Gegenüber einen Einwand hat als auch, dass die Person Interesse zeigt. Entscheidend ist die Situation, in der das Signal auftritt: Schürzt jemand die Lippen, wenn er etwas sieht, beispielsweise ein Prospekt, dann signalisiert das Interesse. Passiert dies allerdings während jemand zuhört, bedeutet das in der Regel, dass die Person mit dem Standpunkt nicht übereinstimmt und eine andere Idee in Erwägung zieht.



EINSEITIGES EINPRESSEN DES MUNDWINKELS

Dieser einseitig auftretende Ausdruck ist ein Zeichen für Geringschätzung. Er kann aber auch bedeuten, dass jemand nachdenkt, unentschlossen ist oder Zweifel hat





#### Wer Sie sind

Sie haben 10+ Jahre Erfahrung in der Direktansprache und arbeiten in einer etablierten, mindestens 3 Jahre alten Personalberatung mit 5-10 Mitarbeitern. Sie spüren, dass sich etwas ändern muss, um mit einer sich immer schneller ändernden Welt Schritt zu halten. Aber Sie würden nie Ihre Unabhängigkeit oder Marke aufgeben, die Sie hart über die letzten Jahre aufgebaut haben.



## Was Sie erhalten: Einen globalen Auftritt

Think global, act local. Wie Ihre Kunden. Die meisten von uns haben alle Partnerdestinationen auf Homepage und Visitenkarte. Jedes Jahr versenden wir 1 Million Emails mit Nennung aller Büros. Wären Sie gerne in Amsterdam, Budapest, Kopenhagen, Paris oder Wien? Die Kollegen sind beim Personalberatertag anwesend.



#### Was Sie erhalten: Präsenteres Marketing und PR

Sie wissen, dass Marketing, PR und eine Präsenz in den sozialen Medien enorm wichtig sind, haben aber einfach keine Zeit und Ressourcen dazu? Wir schon. Sie wären gerne auf Google Seite 1? Sind wir fast alle. Sie wären gerne Mitglied in einem der Top 20 Netzwerke weltweit ? Sprechen wir!



#### Wer wir sind

Kennedy Executive Search & Consulting ist ein Netzwerk unabhängiger Personalberater in Europa, Afrika, Nordamerika und APAC. Unsere Partner behalten ihre Identität, verwenden beide Logos und Marken und werden "Partner of Kennedy". Keiner verliert etwas. Alle gewinnen. Gemeinsam wachsen wir.



#### Was Sie erhalten: Wertsteigerung und Cross-selling Potential

Was ist Ihre Firma heute ohne Sie wert? Was können Sie heute für Ihre Kunden außerhalb Deutschlands/ aus dem Ausland tun? Wir sprechen über Cross-selling, internationale Kunden und neue Dienstleistungen. Kennedy hilft Ihnen, den Wert Ihrer Firma zu steigern.



#### Was Sie erhalten: Ein Netzwerk mit Menschen wie Ihnen

Mit wem tauschen Sie sich aus? Wer ist Ihr Sparringpartner? Ihre Herausforderungen sind gar nicht so anders wie die von Kollegen in London, Mailand oder Prag. LinkedIn, DSGVO oder neue Honorarmodelle? Wir sind das internationale Team, das Ihnen heute fehlt.

- Amsterdam
- Budapest
- Frankfurt
- Johannesburg
- Kopenhagen
- London Mailand Praq Und morgen Sie?

## BE DIGITAL – STAY HUMAN!

## ANDREAS SCHÖNING



Foto: iStock, AndreyPopov

☑ Alle Macht den Daten. Blickt man derzeit auf die vermeintlichen HR-Trend-Themen stellt man schnell fest: Personalbeschaffung scheint sich zum zahlen- und datengetriebenen Business zu entwickeln. Die "Ressource" Mensch wird anhand ihrer Skills automatisiert vermessen und bewertet, um dann auf Grundlage datenorientierter Modelle Entscheidungen für oder wider einen Kandidaten zu treffen.

Der Mensch jedoch bleibt dabei bisweilen auf der Strecke. Nach wie vor wiegen Lücken im Lebenslauf schwerer als soziale Kompetenzen, führen fehlende Hard Skills zu mehr Punktabzug als den kulturellen Komponenten von Bewerbern Beachtung geschenkt wird. Das Ergebnis – von Bewerberseite aus betrachtet: Eine mitunter geringe Motivation, sich auf Stellenanzeigen oder Direktansprachen von Unternehmen oder Dienstleistern einzulassen.

Wir haben den Menschen im Recruiting verloren. Wir haben ihn verloren, weil wir den Blick zu sehr auf die mannigfaltigen Möglichkeiten richten, die uns Technik- und Automatisierungslösungen unserer Recruiting-, Applicant Tracking- oder

Matchingsysteme bieten. Weil wir zu wenig mit dem Menschen, aber zu viel über seine Daten sprechen.

Was hilft? Zum einen eine Anpassung in den Prozessen. Mehr Wissen über das, was unser Kunde wirklich sucht, und wen er wirklich braucht. Skills sind wichtig, Persönlichkeit ist entscheidend. Recruiting fängt im Vertrieb an – mit den richtigen Fragen und dem richtigen Bild über den Wunschkandidaten.

Zum anderen hilft die Art und Weise, wie wir unser Angebot und unsere Leistungen kommunizieren. Die Sozialen Netzwerke sind hierfür erstklassige Medien – wenn man sie nicht ausschließlich als "Jobbörse" versteht.

Facebook, Twitter, LinkedIn und Co. bieten hervorragende Möglichkeiten, um mit potenziellen Kandidaten in den Dialog zu kommen, um mit ihnen zu interagieren, um nach und nach Beziehungen aufzubauen. Aber: gute Social Media Kommunikation ist auch ein gutes Stück Arbeit und bedarf einer Ausrichtung auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit.

Im Kern geht es darum, Vertrauen aufzubauen. Dem (potenziellen) Kandidaten das gute Gefühl zu geben, in den richtigen Händen zu sein, mit den richtigen Menschen zu sprechen. Einblicke in den Unternehmensalltag, Ansichten und Positionen zu Fach- und Recruitingthemen, persönliche Statements sind – als Beispiele – einfach umzusetzende Inhalte, die sich zu posten lohnen. Social Media ist Unternehmenskommunikation, und damit Kommunikation aus dem Unternehmen heraus.

Es geht darum, das "Soziale" in den Netzwerken wiederzubeleben. Facebook verfolgt hierzu (sicherlich auch dem eigenen Anzeigenmodell geschuldet) den klaren Ansatz: Je geringer die Interaktionsrate einer Page, desto weniger werden Posts an die Fans einer Seite ausgespielt. Je relevanter die Inhalte der Posts sind, desto besser wird ihre Sichtbarkeit im Netzwerk.

Vor knapp 20 Jahren formulierte das Cluetrain Manifest unter anderen die Thesen "Die Märkte bestehen aus Menschen, nicht aus demographischen Systemen" und "Schon jetzt erreichen Unternehmen, die mit der Stimme des Marktschreiers reden, niemanden mehr."

In Zeiten von Kandidatenmangel und stetig wachsendem Wettbewerb um Talente bilden diese Thesen mehr denn je Grundlage für eine gute Recruiting-Kommunikation in den sozialen Netzwerken. Von Menschen, für Menschen. Be digital, stay human.



Andreas Schöning ist Geschäftsführender Gesellschafter von markenfrische Kommunikation, Stuttgart, einer auf HR-Kommunikation spezialisierten Beratungsagentur. Seine Schwerpunkte liegen in der strategischen Beratung von Kommunikationsprozessen in den Bereichen HR-Marketing, Recruiting und Employer Branding. Er ist seit 1993 in der Kommunikationsbranche zuhause und seit 2004 als Berater, Trainer und Speaker im HR-Umfeld tätig.

www.markenfrische.de

Foto: Wim Woeber

# GROSSE DATENMENGEN, GROSSE VERANTWORTUNG: DIGITALISIERUNG IN DER PERSONALBERATUNG

PROF. DR. MARTIN KERSTING



■ Bereits ab den 1870er Jahren waren in Frankreich Automobile unterwegs, die "Pferde aufschrecken, den Boden beschädigen oder schlicht zu viel Staub aufwirbeln" wie Präsident Émile François Loubet beklagte.

Mit der Digitalisierung von HR ist es wie mit den ersten Automobilen. Ein großes Staunen und Raunen und viel aufgewirbelter Staub. Langfristig wird sich etwas komplett Neues etablieren. Es liegt an uns, dieses Neue zu gestalten.

Aktuell werden in Bezug auf die Suche, Auswahl und Gewinnung von Fach- und Führungskräften sehr unterschiedliche Dinge allein durch die Manschette des Begriffs "Digitalisierung" zusammengehalten. Im Kern geht es um Automatisierungen mit einem unterschiedlichen Ausmaß an künstlicher Intelligenz.

Automatisiert werden ...

- (1) Search.
- (2) Kommunikationsprozesse.

- (3) Matchingprozesse. Die automatisierte Zuordnung von Stellenprofilen und Kandidatenprofilen.
- (4) Eignungsbeurteilungen.
   Hier ist zu unterscheiden ob die Urteile
   (4a) mit Hilfe bereits vertrauter Tools gewonnen werden oder
   (4b) aufgrund bislang nicht genutzter Daten und komplexer Auswertungsalgorithmen erfolgen.

Vieles, was bislang "von Hand" erledigt wird, können Programme übernehmen. Hierzu zählt der automatisierte Search nach Profilen im Web sowie das Kandidatenmanagement.

Bei (4a) werden lediglich vertraute Prozesse (teil-) automatisiert. Die Beurteilung der Eignung kann z.B. aufgrund von webbasierten Fragebogen und Tests sowie aufgrund von Interviews mit Chatbots erfolgen. Eine neue Dimension sind die unter (4b) aufgeführten automatisierten Beurteilungen aufgrund bislang nicht genutzter Daten wie z. B. Internet-Kommunikationsmustern. Diese Daten

können mit Hilfe von komplexen, ggf. selbstlernenden Auswertungsalgorithmen analysiert werden. Auch die automatisierte Sprachanalyse zur Eignungsdiagnostik zählt zu dieser Kategorie. Dabei sind die Auswertungen aufgrund der verarbeiteten Datenmenge und / oder aufgrund des Einsatzes von dynamischen Machine Learning ggf. nicht mehr nachvollziehbar.

Innerhalb jedes Ansatzes gibt es hoch- und minderwertige Angebote. Dies hängt u.a. davon ab, ob die Qualität der zugrunde liegenden Daten gut oder schlecht ist und ob der Algorithmus durchdacht ist oder nicht. Es spricht nichts dagegen, Recruiter von zeitraubenden Tätigkeiten wie Terminvergaben und Reminder-E-Mails zu entlasten – es ist katastrophal, potentielle Kandidaten mit automatisierten Massen-E-Mails zu belasten.

Viele Qualitätsprinzipien gelten unverändert. Gute Personalberatung geht vom Anforderungsprofil aus. Bewertungs-Tools (z.B. Interviews, Fragebogen) müssen theoretisch fundiert und evidenzbasiert sein. Und schließlich sind die rechtlichen

Vorgaben, insbesondere die Vorschriften der europäischen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), einzuhalten.

Die Anfangsphase der Digitalisierung ist teilweise geprägt durch eine Haltung des "anything goes". Aber die Personalberatung ist langfristig kein Betätigungsfeld für Werte-Anarchisten. Wer die Digitalisierung in der Personalarbeit zum Erfolg führen will, darf sie nicht den Nerds überlassen. Aus unserem professionellen Verständnis heraus und aus rechtlichen und ethischen Gründen müssen wir Regeln für die Digitalisierung finden. Der Rubikon wird überschritten, sobald die Kandidaten oder die Berater die Kontrolle und die Verantwortung an die Maschine abgeben.

Die (potentiellen) Kandidaten müssen jederzeit wissen, welche Daten sie über sich zu welchem Zweck preisgeben (Wahrung der Subjektqualität). Dies betrifft nicht nur die Nutzer webbasierter Dienste, deren Privatsphäre geschützt bleiben muss. Es gilt auch für Kandidaten, die freiwillig an Eignungsdiagnosen teilnehmen.

Auch in diesem Fall muss die Kontrolle über die Daten gewährleistet sein, die man preisgibt. Die Preisgabe darf nicht "unwillkürlich" erfolgen. Der Einsatz von Stimmanalysen in der Personalberatung ist daher ebenso problematisch wie der Einsatz des Lügendetektors in Strafverfahren

Berater müssen vergegenwärtigen, dass inhaltliche Bewertungen und Entscheidungen durch eine "natürliche Person" vorgenommen werden müssen, die den Kandidaten außerdem Auskunft über die Logik des Aufbaus und der Bewertung der automatisierten Datenverarbeitung schuldet. Daher darf auch der Berater die Kontrolle nicht verlieren und die Verantwortung nicht an Maschinen abgeben.

Wie in der Medizin eröffnet der Fortschritt auch in der Personalberatung Möglichkeiten, die wir aufgrund übergeordneter Prinzipien nicht nutzen sollten. Das ist keine Absage an den Fortschritt, sondern eine klare Ansage: Wir wollen die Digitalisierung, aber wir wollen sie nicht nur geschehen lassen, sondern gestalten.

Im März 1899 führte Frankreich die Führerscheinpflicht ein und erließ die erste Straßenverkehrsordnung der Welt.



**Prof. Dr. Martin Kersting** lehrt Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen. (www. kersting-internet.de). Für den BDU führt er seit über 10 Jahren regelmäßig Trainings zu verschiedenen Themen durch.

Foto: Anja Schaal

## **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.







Anzeigenschaltung:

Ihr Ansprechpartner: Bernd Gey·info@certo-gmbh.de Certo GmbH Verlag und Medienberatung·Fischelner Str. 67a · 40668 Meerbusch·www.personalintern.de

## EIN BLICK HINTER DIE FASSADE

## PSYCHOMETRISCHE ERFASSUNG AUCH DER IRRATIONALEN, ARCHAISCHEN ASPEKTE DES MENSCHLICHEN ENTSCHEIDUNGSVERHALTENS

#### PROF. DR. DAVID SCHEFFER

☑ Wie Christian Erich Elger an dieser Stelle vor einem Jahr geschrieben hat, spielen aus neurobiologischer Sicht drei Aspekte beim Entscheidungsverhalten eine große Rolle: archaisches Verhalten, das Belohnungssystem und das "Priming". Prof. Elger konstatiert in seinem Beitrag abschließend, dass diese Mechanismen das menschliche Entscheidungsverhalten auch ohne rationalen Hintergrund beeinflussen.

Diese inzwischen von Wissenschaftlern unterschiedlicher Disziplin weitgehend geteilte Auffassung, für die bspw. Daniel Kahneman und Edward Thaler in jüngster Zeit den Nobelpreis für Ökonomie erhalten haben, stellt allerdings Personalverantwortliche vor eine Herausforderung: Wie sollen wir diese irrationalen und oftmals unbewussten Mechanismen für die Personaldiagnostik messbar machen? Am Beispiel des archaischen Verhaltens soll in diesem Beitrag aufgezeigt werden, wie moderne Methode aus dem Bereich der Künstlichen Intelligenz hier unterstützen können.

Wie Elger aufgezeigt hat, spielt u.a. das Dominanzstreben eine wichtige Rolle beim archaischen Verhalten. Dieses Dominanzstreben wird in der Psychologie seit gut 100 Jahren systematisch unter dem Begriff des "impliziten Machtmotivs" erforscht. Mit implizit meinen Psychologen, dass dieses Streben zum Teil unbewusst ist, jedoch prinzipiell bewusst gemacht werden kann. Hierfür wurden spezielle Testmethoden entwickelt. Die Forschung hat gezeigt, dass die Wahrnehmung und Beschreibung sozialer Situationen eine valide Messung des impliziten Macht-, aber auch des impliziten Bindungs- und Leistungsmotivs ermöglicht. Die Abbildung zeigt drei Antwort-Beispiele, die typischerweise von Testteilnehmern bei dieser Aufgabe gegeben werden.

Die Beispiele verdeutlichen, dass unterschiedliche Testteilnehmer bei der gleichen Situationen sehr unterschiedliche Wahrnehmungs- und Entscheidungsmuster zeigen. Menschen mit einem starken Bindungsmotiv haben eine oft unbewusste Tendenz, nach Harmonie und Geselligkeit zu streben. Leistungsmotivierte wollen dagegen ihre persönlichen Kompetenzen erweitern. Und Machtmotivierte streben nach der höchsten erreichbaren hierarchischen Position in ihrem Umfeld. All dies drücken sie weitgehend unbewusst durch ihr Wahrnehmungsund Entscheidungsverhalten aus, was natürlich bei geeigneter Methodik auch in Verhaltensbeobachtungen und strukturierten Interviews erfasst werden kann

## Messung der Leistungsmotivation durch den Motivindex (MIX)



#### Leistungsthematische Deutung:

"Hier diskutieren 3 Mitarbeiter über ein Problem bei der Arbeit: Es ist ihnen wichtig, nach wirkungsvollen Strategien zu suchen um eine effiziente Lösung zu finden."

#### Machtthematische Deutung:

"Hier gibt der Chef seinen Mitarbeitern Anweisungen. Er möchte sofort alle erforderlichen Unterlagen für das Vorstandmeeting haben."

#### Bindungsthematische Deutung:

"Hier sitzen 3 Personen in einer Cafeteria bei Kaffee und Kuchen, sie genießen die herzliche, freundschaftliche Atmosphäre."

Aufgrund der Fortschritte in der Computer-gestützten, auf Machine Learning und Künstlicher Intelligenz beruhenden Textanalyse können wir heute jedoch solche Antworten sehr schnell und präzise in Texten oder Sprachdaten auswerten. Auch längere Essays oder Interviews können, wenn sie digitalisiert vorliegen, diese archaischen Entscheidungsmuster von Menschen analysieren. Inzwischen können die Algorithmen dies so gut oder sogar besser als geschulte Psychologen.

Für die Prognose von beruflicher Passung ist dies äußerst wichtig, wie viele Studien und Meta-Analysen zeigen. Bspw. konnte der Aufstieg von Managern in einem großen Konzern über 16 Jahre aufgrund des impliziten Machtmotivs prognostiziert werden. Eine andere Studie zeigt, dass Lehrer ein hohes implizites Machtmotiv haben müssen, um mit ihrem Beruf zufrieden zu sein. Aber auch die beiden anderen impliziten Motive sind äußerst wichtig, wenn bspw. eine Expertenlaufbahn ansteht (hier ist ein hohes Leistungsmotiv entscheidend), oder wenn in einem Projektteam eine Person für einen guten Team-Spirit sorgen soll (hier zählt das implizite Bindungsmotiv).

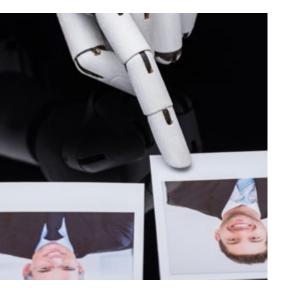
Fragebögen können die bewussten Absichten von Menschen hinsichtlich dieser Motive erfassen. Das ist wichtig. Die unbewussten und irrationalen Aspekte dieser archaischen Mechanismen können jedoch nur indirekt bzw. implizit gemessen werden. Die Kombination aus expliziten Absichten und impliziten Motiven hat sich in der Praxis als Garant für sehr gute Personalentscheidungen erwiesen. Die moderne Technik macht diese Praxis nun auch skalierbar



**Prof. Dr. David Scheffer** ist Dozent an der NORD-AKADEMIE Graduate School, Hochschule der Wirtschaft in Hamburg und leitet den Studiengang Wirtschaftspsychologie. Foto: Burkhard Voelz

## HILFT UNS KÜNSTLICHE INTELLIGENZ BEI DER PERSONALBESCHAFFUNG?

PROF. TORSTEN BIEMANN



☑ Die Anwendung von künstlicher Intelligenz im Recruiting wird zurzeit viel diskutiert. Welcher Nutzen ist durch diese neuen Ansätze zu erwarten? Ein Algorithmus ist in der Regel besser als der Mensch, wenn es um die Aggregation größerer Datenmengen geht. So zeigt sich in Medizin, Forensik und auch im HR, dass Entscheidungen basierend

auf mehreren Testergebnissen treffsicherer vom Algorithmus getroffen werden können. Gerade für ein Matching von Jobprofil und Kandidat kann also eine automatisierte Suche und Vorauswahl helfen. Während aber Erfahrungen und Kenntnisse relativ leicht aus dem CV abgeleitet werden können, ist so eine Einschätzung der Leistung einzelner Kandidaten kaum möglich. Es liegen in der Regel keine verlässlichen Daten dazu vor. Facebook, Xing oder LinkedIn helfen Ihnen hier auch nicht sehr, gerade weil diese Profile vom Kandidaten entsprechend angepasst werden können, wenn ihnen bekannt ist, wonach der Algorithmus sucht. Eine Ergänzung um klassische Personalauswahlverfahren ist also notwendig und sinnvoll.

Aber was denken die Kandidaten über eine Automatisierung des Recruitings? Es ist eine Sache den besten Kandidaten zu identifizieren, aber wenn dieser sich für ein anderes Unternehmen entscheidet, weil dort die Personalsuche persönlicher gestaltet war, ist nichts gewonnen. Die Forschung zur Candidate Experience beim Einsatz künstlicher Intelligenz steckt noch in den Kinderschuhen, aber erste Ergebnisse deuten darauf hin, dass sowohl Bewerber wie auch die Verantwortlichen im Unternehmen

die Entscheidungen lieber einem Menschen überlassen möchten. Wir forschen zurzeit daran, wie dieses Zusammenspiel von Mensch und Maschine im Recruiting optimal gestaltet werden sollte, finale Ergebnisse haben wir aber noch nicht.



Prof. Torsten Biemann ist Professor für Personalmanagement und Führung, Universität Mannheim Foto: Sebastian Weindel

## Erreichen Sie mehr Jobsuchende mit Indeed



4,5 Mio.\* Besucher in Deutschland



560.000 Neue Jobs pro Monat



9 Jahre in Deutschland seit 2008







## DER FACHVERBAND PERSONALBERATUNG IM BDU

## **WOLFRAM TRÖGER**

✓ Fast 100 Personalberatungen aus allen Regionen und Größenklassen sind Mitglied im BDU und bilden somit die europaweit größte Branchenvertretung für Personalberater. Der Fachverband versteht sich als Plattform für qualifizierten fachlichen Austausch, gemeinsame Informationsveranstaltungen und den regelmäßigen Blick auf Märkte und Entwicklungen. Durch die regelmäßigen Treffen mit Vorträgen, Informationen und Diskussionen hat sich unter den Mitgliedern inzwischen eine vertrauensvolle kollegiale Zusammenarbeit entwickelt.

In den letzten drei bis vier Jahren hat sich der Fachverband unter anderem in verschiedenen Workshops und Arbeitsgruppen mit der Veränderung von Geschäftsmodellen, der Personalsuche mittels Algorithmen und den Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Personalberatung beschäftigt.

Ein weiteres wichtiges Thema sind Qualitätsstandards für unsere Profession und daraus abgeleitete Berufsgrundsätze. So sind im Jahr 2010 die Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB) erarbeitet worden. Derzeit wird die Fassung 2.0 in eine dritte Generation überführt.

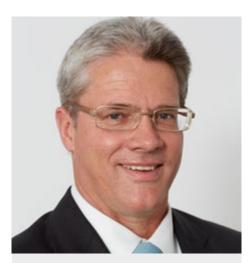
Ein Trend, den wir beobachten, ist das Zusammenwachsen der HR-Disziplinen. Daher hat im letzten Jahr erstmals eine gemeinsame Sitzung mehrerer BDU-Fachverbände aus dem HR-Bereich stattgefunden. So lassen sich mögliche Synergien besser erkennen, Personalthemen im BDU noch stärker bündeln und nach außen hin kommunizieren.

Auch das Thema Internationalität beschäftigt uns. Im Turnus von zwei Jahren finden Arbeitsmeetings gemeinsam mit den Personalberatern der europäischen Schwesterverbände im Ausland statt. Dort arbeiten wir in sehr offener Atmosphäre an Zukunftsszenarien als Impuls für die strategische Entwicklung der Mitgliedsunternehmen.

Um auch jüngere Beratergruppen anzusprechen, werden wir in diesem Jahr erstmals als neues Format einen Thementag für junge Berater und/oder Researcher anbieten. Ferner wird es Themen-Nachmittage zu zielgruppenspezifischen Einzelthemen für Mitglieder geben (z. B. zum Social Media und Internet-Marketing).

Eine weitere Zielsetzung ist es, das Seminarangebot des BDU für Personalberater für Mitglieder und interessierte Unternehmen der Branche zu erweitern und attraktiv zu gestalten. Mit diesem Paket von Aktivitäten sorgt der BDU-Fachverband für umfassende Informationen und Innovationsanregungen und begleitet seine Mitglieder auch in Zeiten disruptiver Veränderungen.

Gerne (auch weiterhin) mit Ihnen!



**Wolfram Tröger** ist der Vorsitzende des BDU-Fachverbandes Personalberatung und Vorstandsvorsitzender der Tröger & Cie. AG.

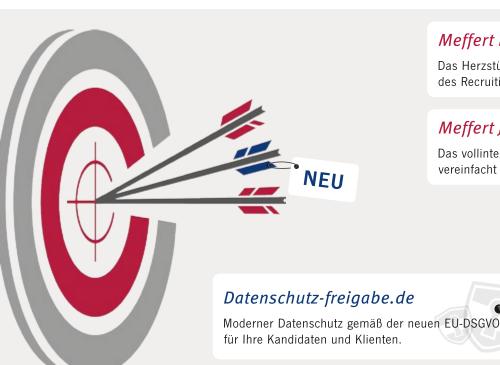
Foto: Andreas Koschate

## 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 Kanidaten in kürzester Zeit.





## 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.



## CYBERCRIME – WACHSENDE "INDUSTRIE" MIT GROSSEN ERTRÄGEN

#### **PETER HENZLER**

☑ Die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie hat die weltweite Kommunikation, Interaktion und Datenspeicherung tiefgreifend gewandelt. Mit den positiven Möglichkeiten der Internetnutzung gehen allerdings auch negative Begleiterscheinungen einher, Kriminellen bieten sich vielfältige und ständig neue Tatgelegenheiten.

Cybercrime steht im polizeilichen Alltag für ein breites Spektrum kriminellen Handelns: vom Hacken und Verbreiten von Kunden- und Nutzerdaten über Identitätsdiebstähle bis hin zu Angriffen auf Infrastrukturen von Wirtschaftsunternehmen und Staaten mittels Botnetzen und DDoS-Angriffen. Dabei ist nicht immer eindeutig, was die jeweiligen Täter zu ihrem Handeln motiviert. Uns begegnen "Script Kiddies" ebenso wie Gruppierungen der organisierten Kriminalität, die ihre Straftaten immer mehr in die virtuelle Welt verlagern. Zudem spielen territoriale Grenzen für Cyberkriminelle keine Rolle, Cybercrime ist transnational.

Für 2017 wurden in Deutschland fast 86.000 Cyberstraftaten "im engeren Sinne" (Straftaten, die sich gegen das Internet, Datennetze, informationstechnische Systeme oder deren Daten richten) mit einer Gesamtschadenssumme von rund 71,5 Millionen Euro in der Polizeilichen Kriminalstatistik (PKS) erfasst. Viele Straftaten, die mittels Internet begangen werden ("Cybercrime im weiteren Sinne"), sind davon nicht umfasst: Deren Gesamtzahl betrug 2017 gemäß PKS über eine Viertelmillion.

Die polizeilich registrierten Fall- und Schadenszahlen zu Cybercrime spiegeln jedoch nur einen geringen Ausschnitt des tatsächlichen Ausmaßes wider. Das Dunkelfeld beträgt nach verschiedenen Schätzungen etwa 90 % oder sogar weit mehr. Gemäß einer aktuellen Studie des IT-Sicherheitsunternehmens Norton by Symantec wurden 2017 in Deutschland mehr als 23 Millionen Menschen Opfer von Cyber-Kriminalität. Nach einer im Februar 2018 veröffentlichten Studie der Internetwirtschaft¹ belief sich der weltweite Schaden durch Cybercrime 2017 auf 600 Milliarden US-Dollar – 2014 war er noch mit 445 Milliarden US-Dollar beziffert worden.

Ein schon seit einiger Zeit bekanntes, aber immer noch aktuelles Geschäftsmodell von Cyberkriminellen sind "digitale Erpressungen". Dafür setzen die Täter auf sog. Ransomware, um Dateien und Dokumente auf mit solcher Schadsoftware infizierten Computern zu verschlüsseln oder deren Verschlüsselung vorzutäuschen. Jeder, auch jedes Unternehmen, jede Institution mit IT-Infrastruktur kann betroffen sein. Die nahezu weltweiten Infizierungswellen mit den Ransomware-Varianten "WannaCry" und "NotPetya" im vergangenen Jahr haben die möglichen Dimensionen aufgezeigt.

Viele Geschädigte – Privatpersonen wie Unternehmen – zahlen das geforderte Lösegeld, daher liegt hier ein lohnendes Geschäftsfeld für Kriminelle. Ransomware wird mittlerweile häufiger festgestellt als alle anderen Arten von Schadsoftware inklusive Banking-Trojaner.<sup>2</sup> Die eingesetzte Malware ist oftmals in der Lage, sich über Netzwerke weiter zu verbreiten, und damit geeignet, große Schäden anzurichten. Sie wird durch die Täter zudem immer wieder verändert, so dass selbst aktuelle Antivirensoftware kaum einen umfassenden Schutz bieten kann

Die wirksamsten Schutzmaßnahmen sind eine regelmäßige Aktualisierung von genutztem Betriebssystem und Antivirenschutz, eine Datensicherung mittels Backup, ein stets kritischer Umgang mit Daten aus dem Internet oder fremder Herkunft sowie die notwendige Awareness bei allen Verantwortlichen und IT-Nutzern.

Neben der Strafverfolgung, für die wir unsere Methoden und Instrumente stetig und erfolgreich weiterentwickeln, liegt ein Fokus der Polizeibehörden daher ebenso auf der Präventionsarbeit. So beteiligt sich das BKA beispielsweise neben anderen Sicherheitsbehörden und IT-Sicherheitsanbietern am Europol-Projekt "No more ransom!". Neben Präventionstipps zu diesem Phänomen werden unter www.nomoreransom.org auch Entschlüsselungstools zu zahlreichen Ransomware-Varianten bereitgestellt.

Ein Beispiel für "Cybercrime im weiteren Sinne" ist der sog. CEO-Fraud. Die Täter täuschen dabei die Identität einer ranghohen Person des jeweiligen Unternehmens vor, kontaktieren Mitarbeiter der Buchführungs- oder Finanzabteilungen und weisen diese an, hohe Geldbeträge auf vorgegebene Zielkonten im Ausland zu überweisen. Als Anlass wird häufig eine geheime Transaktion wie der Kauf oder die Übernahme eines Unternehmens im Ausland angegeben.

Die Täter sammeln Kenntnisse über das betreffende Unternehmen, um ihre Rolle glaubwürdig spielen zu können, zum Beispiel aus Wirtschaftsberichten, dem Handelsregister, von der Homepage des Unternehmens oder aus sozialen Netzwerken, in denen Mitarbeiter ihre Funktion, Tätigkeit oder persönliche Details preisgeben. Um ihre Identität zu verschleiern nutzen die Täter zudem technische Möglichkeiten wie Call-ID-Spoofing.<sup>3</sup>

Erfolgreiche Ermittlungen des BKA mit Partnern u.a. aus Österreich und Israel belegen die Notwendigkeit, aber auch die Effizienz internationaler Kooperationen der Sicherheitsbehörden gegen Cybercrime.

So konnten verschiedene aus Israel heraus agierende Gruppierungen festgestellt werden, die mit einer Vielzahl von CEO-Fraud-Fällen europaweit in Zusammenhang stehen. Insgesamt wurden knapp 800 Fälle bekannt, die aus Israel heraus begangen wurden.

Auch zum CEO-Fraud haben wir erfolgreich umfangreiche Präventions- und Sensibilisierungsmaßnahmen durchgeführt. Seit 2015 übersteigt die Anzahl der Versuchsfälle um ein Vielfaches die der vollendeten Fälle

Straftaten der Cybercrime lassen sich zumeist nur aufklären, wenn die Betroffenen bereit sind, mit den Strafverfolgungsbehörden zu kooperieren. Gerade in hiervon tangierten Unternehmen sind die Furcht vor Imageschäden hoch oder unberechtigte Zweifel an der Kompetenz der Ermittlungsbehörden jedoch zum Teil immer noch groß. Dies darf nicht dazu führen, dass die notwendige Kooperation mit den Sicherheitsbehörden unterbleibt. Jede einzelne Straftat ist von Relevanz, daraus gewonnene Erkenntnisse bilden die Grundlage unserer Analysen und für effektive Schutzmaßnahmen und Präventionskonzepte.

1 Studie des unabhängigen Center for Strategic and International Studies (CSIS) in Zusammenarbeit mit dem IT-Security-Anbieter McAfee.

2 Europol: Internet Organized Crime Threat Assessment (iOCTA) 2016.

3 Durch technische Manipulation wird dem Angerufenen eine andere als die tatsächliche Rufnummer des Anrufers angezeigt.



Peter Henzler ist als Vizepräsident beim Bundeskriminalamt zuständig für die Bekämpfung der schweren und Organisierten Kriminalität inklusive der Cyberkriminalität, für Staatsschutz und die Terrorismusbekämpfung sowie für den Personenschutz der Mitglieder der Bundesregierung und anderer Verfassungsorgane.

## JUBILÄUMSKONGRESS DEUTSCHER PERSONALBERATERTAG

## BEWÄHRTE RECRUITINGLÖSUNGEN WEITERENTWICKELN UND NEUE VORDENKEN

INTERVIEW MIT DR. REGINA RUPPERT UND WOLFRAM TRÖGER

Mit welchem Ziel ist der "Deutsche Personalberatertag" vor 20 Jahren gestartet?

Dr. Regina Ruppert: Mit dem Deutschen Personalberatertag wollte der BDU als Branchenvertretung eine Networking-Plattform für den professionellen Austausch von Headhuntern und HR-Verantwortlichen zu aktuellen Themen des Recruitings schaffen. Als der Kongress am 8. Juni 1999 in Bonn vom damaligen BDU-Präsidenten Jochen Kienbaum eröffnet wurde, hat niemand damit gerechnet, dass sich der Deutsche Personalberatertag zu dem nationalen Branchenevent für Personalberater entwickelt. Seitdem haben rund 320 Key-Note-Speaker und HR-Experten sowie 3.400 Kongressteilnehmer die Veranstaltung geprägt. Wir freuen uns sehr über diesen großen Erfolg! Und auch beim diesjährigen Jubiläumskongress am 13. Juni geht es unter dem Motto "Innovation trifft auf Tradition" um die Weiterentwicklung bewährter Recruiting-Lösungen und um die Perspektiven bei der Personalsuche, -auswahl und -gewinnung von morgen.



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

Anzeigen gab es die Varianten zwischen überregionalen Medien, Regionalzeitungen und Fachmedien; ganz kreativ waren damals Messebesuche, um über diesen Weg Kontakt zu geeigneten Zielpersonen zu knüpfen..

#### Wie hat sich die Branche seitdem entwickelt?

Dr. Regina Ruppert: Die Personalberater haben es sehr gut verstanden, selbst eine Vorreiterfunktion im Recruiting einzunehmen. Denken Sie nur daran, wie lange Personalberater bereits diskret und gezielt Manager und Experten direkt ansprechen. Heute wird dies unter dem Begriff Active Sourcing als innovatives Tool in der Rekrutierungspolitik mittelständischer Unternehmen gehandelt. Auch der Einsatz von Eignungsdiagnostik ergänzt bereits seit mehr als 10 Jahren die Tool-Box professioneller Personalberater, währenddessen in vielen deutschen Unternehmen aussagekräftige Persönlichkeitstests für Bewerber immer noch Neuland sind. Personalberater haben darüber hinaus das klassische Suchgeschäft um weitere Beratungsleistungen ergänzt, beispielsweise durch Leadership Consulting oder die Begleitung der platzierten Manager in der Einarbeitung, das sogenannte Onboard Coaching. Auch in der Diskussion um die Besetzung von Frauen in Führungspositionen hat die Branche früh Zeichen gesetzt. In einer BDU-Selbstverpflichtungserklärung haben sich die Verbands-Personalberater 2012 freiwillig und öffentlich wirksam dazu verpflichtet – noch gegen den damaligen Mainstream! - mehr Frauen für Führungspositionen in der deutschen Industrie und Verwaltung zu präsentieren.

Was bedeutet die Digitalisierung für das heutige Recruiting von Unternehmen und damit auch für ihre Berufspraxis?

**Dr. Regina Ruppert:** Digitalisierung verschärft zunehmend die Marktbedingungen für profes-



**Wolfram Tröger** ist der Vorsitzende des BDU-Fachverbandes Personalberatung und Vorstandsvorsitzender der Tröger & Cie. AG. Foto: Andreas Koschate

sionelle Personalberater und splittet den Markt in einen qualitäts-/prozessgetriebenen und in einen schnellen, primär preisgetriebenen. Kandidatenprofile sind transparenter und aus Datenbanken, Netzwerken, Plattformen leichter abrufbar. Dies führt zu neuen Marktteilnehmern mit anderen Geschäftsmodellen: Betreiber von Business-Plattformen mit 2-Minuten Jobvermittlungen und CV-Maklern, die den schnellen Deal mit Fachkräften und Spezialisten auf Erfolgsbasis machen wollen. Kulturelle Passung und Talentplanung bleiben da auf der Strecke. Dazu kommen noch Mitarbeiter-suchende Unternehmen, die selbst Business Networks zur Ansprache von Kandidaten nutzen und dafür erfahrene Recruiter aus den Beratungen abwerben. Für uns Personalberater bedeutet das: Wir müssen mehr denn je Markt- und Branchentrends frühzeitig erkennen, aufgreifen und umsetzen. Ein aktuelles Beispiel: Immer mehr professionelle Personalberater beteiligen sich stärker an HR-Start-ups, um frühzeitig tragfähige technologische Trends für

Wie sahen damals die zentralen Rahmenbedingungen im Recruiting aus?

Wolfram Tröger: Wir hatten vor allem die Möglichkeiten der telefonischen Direktansprache und der Anzeigenschaltung. Die direkte Erstansprache war zu diesem Zeitpunkt durch eine BGH-Entscheidung im Jahre 1994 zwar unter starker Mitwirkung des BDU für zulässig erklärt, aber durch eine Klage der Firma Bechtle Anfang der 2000er-Jahre zwischenzeitlich wieder in Frage gestellt worden. Bei

## 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

Bildquellen: BDU, Autoren

ihren Beratungssupport zu nutzen. Eins ist aber ganz wichtig bei allen digitalen Veränderungs-anforderungen: Die People Business Beratung – authentisch und wertschätzend, sowie partnerschaftlich und transparent mit Kunden und Kandidaten zusammenzuarbeiten – bleibt ein Erfolgstreiber.

Auch die Vorgaben der jetzt scharf geschalteten Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) haben Auswirkungen auf die Personalsuche. Welche sind das im Besonderen?

Wolfram Tröger: Zunächst wird die Umsetzung dieser Verordnung das Recht von Personen auf die eigenen Daten stärken. Durch die entsprechende Verpflichtung und die drohenden Strafen wird die Speicherung und Weiterleitung ohne Zustimmung der Kandidaten sicher auch in den betroffenen Segmenten der Personalsuche rückläufig. Den BDU-Personalberatern

spielt die DSGVO durchaus in die Karten, da die Qualität der Kandidatenbetreuung und entsprechende Prozesse schon lange gelebte Praxis sind und lediglich kleinere Anpassungen notwendig werden. Interessant wird sein, wie sich die Auswirkungen auf die großen Plattformen und Datenbankbetreiber und deren Akzeptanz bei Kandidaten gestalten.

Die Personalberater sind im BDU mit fast 100 Mitgliedsfirmen stark vertreten. Mit welchen Formaten und Aktivitäten unterstützt der Verband in diesen herausfordernden Zeiten?

Wolfram Tröger: Wir sehen unsere Rolle besonders in der qualifizierten Information der Mitglieder und in der Plattform-Funktion für einen offenen und intensiven Austausch. Im April hat der Fachverband Personalberatung zum Beispiel mit großem Erfolg einen Digitalisierungs-Workshop in Barcelona organisiert. Basierend auf starken Impulsvorträgen

wurden in ebenso offenen wie intensiven Diskussionen im Workshop-Format die Bedeutung für unser Tagesgeschäft und Lösungen für notwendige Veränderungsschritte erarbeitet. Aber auch mit Webinaren zu rechtlichen Fragen und innovativen Technologien im Recruiting sowie der Weiterentwicklung von Austauschformaten der Mitglieder in internen Foren bieten wir gezielt Unterstützung.

Das Motto des ersten Deutschen Personalberatertages lautete "Im Dialog für den gemeinsamen Erfolg" – welches Motto könnten Sie sich für das 30-jährige Jubiläum im Jahr 2028 vorstellen?

**Dr. Regina Ruppert:** Wir werden perfekt sein?!

Wolfram Tröger: Recruiting 5.0 – Die weitere Ausgestaltung der gelungenen Symbiose von Mensch & Maschine in der Personalberatung. ■



**Executive Search** 

Best Newcomer

Innovation

Candidate Experience

Client Experience

www.headhunter-of-the-year.com

Folgen Sie uns und fiebern Sie live mit!





# DIE JOBBÖRSE JETZT STELLENANZEIGEN. DE BUCHEN: HOHE REICHWEITE UND STARKE TECHNIK

- ► SmartReach 2.0, unsere intelligente Reichweitentechnologie, platziert Ihre Online-Stellenanzeigen automatisch passend bei unseren Reichweitenpartnern
- ▶ Responsive Design: Individuelles Anzeigenlayout, das sich optimal an das jeweilige Endgerät anpasst

Kontaktieren Sie uns unter +49 89 651076-300 oder via E-Mail an anzeigen@stellenanzeigen.de





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

Microsoft Partner