

Die Jagd wird digital

TREND. Mit diskreten Anrufen kommen Headhunter kaum noch weiter. Die Digitalisierung bringt grundlegende Veränderungen für die Personalberatungen mit sich.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Wenn früher die sonore Männerstimme am Telefon fragte „Können Sie sprechen?“, wusste ein Manager: Jetzt will ihm ein Headhunter eine neue Führungsposition in einem namhaften Unternehmen der deutschen Wirtschaft vorschlagen.

Daran hat sich in den vergangenen Jahren fast alles geändert: Executive-Search-Beratungen, früher häufig als „Altherrenclubs“ bezeichnet, werden zunehmend jünger und weiblicher. Ebenso sind die platzierten Kandidaten immer öfter weiblich – mittlerweile liegt der Frauenanteil bei 25 Prozent. Und nicht nur Traditionsunternehmen suchen nach neuen Führungskräften. Auch die rasant wachsenden Unternehmen der Digitalwirtschaft haben hohen Bedarf an Top-Managern.

Die größte Veränderung ist aber: Die Ansprache erfolgt immer häufiger über digitale Kanäle. Das Festnetztelefon am Arbeitsplatz bleibt still. Headhunting wird zunehmend durch Technik unterstützt. Die Personalberatungsbranche befindet sich mitten in einer Zeitenwende. Aber nicht alle Personalberatungen schaffen es, eine gute Balance zwischen Technik und individueller Beratung zu erreichen.

Die Treiber des Wandels

Treiber dieses Wandels ist in erster Linie die Digitalisierung. Auf der einen Seite führt sie zu Veränderungen am Nachfragemarkt. Die Kundenunternehmen sind

Das Stammgeschäft der Berater, die Suche, Auswahl und Gewinnung von Führungskräften und Experten, legt weiter zu – trotz und wegen der Digitalisierung.

verstärkt auf der Suche nach Führungskräften mit technologischem Verständnis und Kompetenzen für den digitalen Wandel. Ganz neue Kandidatenprofile sind gefragt und müssen auf einem sehr engen Angebotsmarkt gefunden werden, auf dem klassische Suchmethoden nicht immer die gewünschten Ergebnisse liefern.

Auf der anderen Seite kommen neue Anbieter auf den Markt, die das Geschäft digital abbilden. Ein Beispiel ist das Start-up Searchtalent. Auf Basis einer Stellenbeschreibung erstellt ein Berater ein Suchprofil. Dann durchsucht die Technik verschiedene Netzwerke und spricht Kandidaten automatisiert an. Erst bei der Bewertung der Profile – bevor sie dem Kunden in seinem Dashboard vorgestellt werden – kommt wieder Handarbeit ins Spiel. Ein weiteres Beispiel ist die Recruiting-Plattform Taledo, auf der Unternehmen ein Profil erstellen und damit Zugang zu vom Anbieter zusammengestellten Kandidatenlisten erhalten können. Das Portal Jobtender 24, auf dem Unternehmen ih-

re zu besetzende Position ausschreiben können, ist bereits seit längerem auf dem Markt. Die angeschlossenen Headhunter – über 6.000 sind es nach Angaben von Jobtender 24 – suchen passende Kandidaten und schlagen sie den Auftraggebern vor. Ähnlich wie bei Taledo zahlen die Auftraggeber nur bei Erfolg.

Dennoch: Das Executive-Search-Business wird durch die neuen Marktteilnehmer kaum gefährdet. Die Zahl der Personalberater steigt weiter. In seiner Studie „Personalberatung in Deutschland 2016/2017“ zählte der BDU 7.100 Personalberater – knapp sieben Prozent mehr als im Vorjahr. Diese haben 62.500 Positionen besetzt – im Vergleich zu 2015 ein Plus von neun Prozent. Die Umsätze stiegen ebenfalls um neun Prozent an. Das Stammgeschäft der Personalberater, die Suche, Auswahl und Gewinnung von Führungskräften und Experten, hat am stärksten von allen Beratungsfeldern zugelegt. Heute macht das klassische Headhunting 84 Prozent Marktanteil aus.

Mehr Beratung gefordert

Wie passt das zusammen? Eine Erklärung liefert Dr. Regina Ruppert, Geschäftsführerin der Selaestus Personal Management GmbH und BDU-Vizepräsidentin: „Auf der einen Seite gibt es die Personalberater, die sich primär mit der Suche, Auswahl und Rekrutierung von Führungskräften beschäftigen. Auf der anderen Seite stehen die Personalvermittler und die sogenannten CV-Broker, die sich mit dem Transfer von Lebensläufen beschäftigen – normalerweise für



Fachkräfte“, sagt sie. Fachkräfte suchen – über Active Sourcing und unterstützt durch digitale Headhunter-Plattformen – könnten die Unternehmen heute selbst. Die Folge sei, dass das Geschäftsmodell der Personalvermittler und CV-Broker zunehmend an Tragfähigkeit verliere. „Es sei denn, diese sind schneller, besser und wesentlich effizienter als das heute

die Unternehmen mit Active Sourcing selbst erledigen können“, so Ruppert.

Auf der anderen Seite sei der Aspekt der Beratung verstärkt gefragt. Die Digitalisierung und damit der zunehmende Bedarf der Unternehmen nach Personen mit Digital-Know-how, mit Innovationsbereitschaft, Veränderungsinitiative und interkulturellem Verständnis erhöht nach

Erfahrung von Regina Ruppert sogar den Aufwand bei der Besetzung von Positionen der ersten und zweiten Führungsebene. „Mehr denn je kommt es darauf an, eine auf Marktwissen und -transparenz sowie langjährige Vernetzung fußende und mit Managementdiagnostik verknüpfte Kandidatenauswahl auf der Basis der umfanglichen Kenntnis des be-

auftragten Unternehmens und seiner Kultur vorzunehmen“, ergänzt Dr. Alexander v. Preen, Leiter des Beratungsbereichs Executive Search bei Kienbaum Consultants International.

Auch die Ergebnisse der BDU-Studie stützen diese Aussagen: „Die Digitalisierung verändert die Geschäftsmodelle von Personalberatern. Sie ersetzt nicht die Beratungstätigkeit, sondern macht sie effizienter“ – dieser These stimmen 92 Prozent der vom BDU befragten Personalberater zu. „Trotz Digitalisierung ist der persönliche Kontakt insbesondere zu hochqualifizierten Kandidaten weiterhin essenziell“, sagen sogar 96 Prozent der Befragten. Aber gleichzeitig sind 93 Prozent der Befragten der Meinung, dass die Personalberater sich dem Wandel stellen müssen, um nicht den Anschluss zu verlieren: „Personalberater können ohne digitale Vernetzung

und Erreichbarkeit nicht mehr erfolgreich arbeiten.“

Digitale Hilfe bei der Suche

Besonders stark hat die Digitalisierung das Research verändert – Stichwort Kandidatensuche in sozialen Netzwerken. „Für erweiterte Suchen führen unsere Researcher Social-Network-Analysen durch“, berichtet Alexander v. Preen. Aber auch die Vorauswahl wandelt sich durch die neuen Techniken. „Algorithmen werden hier zunehmend in den Vordergrund rücken“, ergänzt er. „Darüber hinaus bringt die Digitalisierung auch die Möglichkeit der Validierung beziehungsweise Verifizierung von Profilen mit sich. Digitalisierte Prozesse im Hintergrund werden uns helfen, noch effizienter zu werden“, sagt der Geschäftsführer und Partner bei Kienbaum.

Auch Wolfram C. Tröger, Vorstand der Tröger & Cie. Aktiengesellschaft und Vorsitzender des BDU-Fachverbands Personalberatung, sieht die Entwicklung auf der Technikseite positiv: „Start-ups und neue Werkzeuge bringen immer wieder gute Ideen oder Teilaspekte in unser Geschäft ein und können uns so hilfreiche Impulse geben.“

Wandel in den Köpfen

Doch Digitalisierung bedeutet nicht nur den Einsatz neuer Technik, sondern vor allem auch einen Wandel in den Geschäftsmodellen der Personalberatungen und in den Köpfen der Personalberater. Moderner Executive Search beginnt bei den Personalberatern selbst. Sie müssen sich auf die neue Technik einlassen und digitale Tools beherrschen. Sie müssen sich an neue Strukturen und Prozesse anpassen und eigene digitale Netzwerke aufbauen. Vor allem aber müssen sie die digitalen Change-Prozesse im Unternehmen verstehen lernen, um den Kundenunternehmen die passende Beratung geben zu können.

Auch die Zusammenarbeit mit den Kundenunternehmen wandelt sich. So erhält das Thema Reporting eine zunehmende Bedeutung. „Besonders wichtig ist es für Personalberater, immer Transparenz gegenüber dem Kunden zu gewährleisten“, sagt Regina Ruppert. Sie erfahre öfter von Unternehmen, dass sie die Zusammenarbeit mit einer Personalberatung oder Personalvermittlung beendet haben, weil sie es mit einer Black Box zu tun hatten und nicht über den Stand der Dinge informiert wurden.

Stärker in den Fokus der Zusammenarbeit rücken zudem die Erstellung und der Abgleich von Kompetenzprofilen. Während bei der Suche nach Fachkräften häufig ein maschineller Abgleich von Soll- und Ist-Profil genügt, ist das bei anspruchsvollen Führungspositionen nicht ausreichend. Gerade wenn Persönlichkeiten gesucht werden, die die digitale Transformation eines Unternehmens voranbringen und die Mitarbeiter mitzue-

pm DATENSCHUTZ

Europarechtliche Vorgaben beachten

Ab 25. Mai 2018 ist die neue EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) anzuwenden, gleichzeitig ist ein angepasstes Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) in Kraft getreten. Auch für Personalberater sind die Neuerungen relevant.

Grundsätzlich galt und gilt weiterhin für das BDSG das sogenannte Verbot mit Erlaubnisvorbehalt. Das bedeutet, dass jede Datenverarbeitung zunächst verboten ist, außer es lässt sich eine Rechtsgrundlage finden. Auch die DSGVO hat diesen elementaren Grundsatz übernommen, weshalb eine Datenverarbeitung zunächst immer mit der Suche nach einer „Rechtfertigung“ dafür beginnt. Diese ergibt sich etwa aus einer – an bestimmte Voraussetzungen geknüpfte – Einwilligung des Betroffenen oder aus einer gesetzlichen Regelung. Im Kontext der Beschäftigtendaten kann zum Beispiel § 26 BDSG eine Rechtsgrundlage sein. Danach ist die Datenverarbeitung erlaubt, wenn sie für die Begründung, Durchführung oder Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses erforderlich ist. Dennoch bleiben – teils bekannte – knifflige Fragen, gerade bei der Suche über soziale Netzwerke: Was bedeutet erforderlich? Ist § 26 BDSG nur für Bewerber eine Rechtsgrundlage oder auch für potenzielle Kandidaten, über die schon vor einer direkten Ansprache Daten gesammelt werden? Wie sind die erhöhten Informations- und Auskunftspflichten der DSGVO gegenüber potenziellen Kandidaten zu erfüllen? Und: Durch die DSGVO sind auch umfangreiche Dokumentations-, Sicherungs- und Meldepflichten (bei einem Datenschutzverstoß gegenüber der Aufsichtsbehörde und dem Betroffenen) zu erfüllen. Letztlich hat die DSGVO das Datenschutzrecht nicht komplett gewandelt. Durch die Androhung empfindlicher Bußgelder erlangt es jedoch neue Relevanz. (mim)

Wohin geht die Reise im Recruiting?

20 Jahre Deutscher Personalberaterstag: Die Jubiläumsveranstaltung blickt gleichzeitig zurück und nach vorn. Zahlreiche Programmpunkte behandeln die digitalen Herausforderungen für Headhunter.

Um die Auswirkungen von Digitalisierung und Globalisierung auf das People Business geht es auf dem 20. Deutschen Personalberaterstag, der am 13. Juni in Petersberg bei Bonn stattfindet. Die Jubiläumsveranstaltung des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) wartet unter anderem mit einer Keynote von Professor Torsten Biemann zum Thema „Künstliche Intelligenz bei der Personalbeschaffung“ auf. Weitere Programmpunkte behandeln die Auswirkungen der aktuellen EU-Datenschutzgrundverordnung auf die Personalberatung, People Analytics und diagnostische Testverfahren, Social-Media-Kommunikation mit Kandidaten sowie alternative Geschäftsmodelle im Recruiting. Das Motto der Jubiläumsveranstaltung lautet: „Innovation trifft auf Tradition“ und soll die momentane Marktsituation mit Blick auf die Entwicklung des Deutschen Personalberatertags widerspiegeln. (dfu)

www.bdu.de

hen, sei eine formale Ausbildung nicht ausschlaggebend, weiß Regina Ruppert: „Das müssen Führungskräfte sein, die Veränderungsinitiative zeigen, die bestehende Strukturen auf den Prüfstand stellen und den Mut haben, schwierige Themen trotz Widerständen anzugehen. Wir Personalberater müssen das in ausführlichen Interviews herausfinden.“

Schnelle Suche, späte Entscheidung

Die nötige Zeit dafür schaffen die neuen Tools und Arbeitshilfen. „Weil die digitalen Möglichkeiten zur Validierung von Profilen großen Erkenntnisgewinn in recht kurzer Zeit bescheren, können sich die Berater zum Beispiel einige Telefonate zur formalen Überprüfung von Referenzen sparen und sich darauf konzentrieren, die persönliche Passung der Kandidaten zum Kundenunternehmen intensiver unter die Lupe zu nehmen“, sagt Alexander v. Preen. Für die Kunden heiße das: Im Schnitt könnten Suchprojekte schneller abgeschlossen werden.

Das heißt aber nicht, dass sich durch schnellere Such- und Auswahlprozesse die Besetzung von Führungspositionen beschleunigt. 2016 dauerte laut BDU ein Such- und Auswahlprojekt durchschnittlich zwölf Wochen – nach Einschätzung

der befragten Marktteilnehmer mit steigender Tendenz im Vergleich zu den Vorjahren. Eine Erklärung dafür liefert Regina Ruppert: „Die Entscheidungsprozesse in den Unternehmen erfolgen nach wie vor sehr fundiert und brauchen ihre Zeit. Das ist auch nachvollziehbar, da die Führungspositionen, die von Personalberatern besetzt werden, meist bei 150.000 Euro Jahreseinkommen anfangen und ziemlich weit nach oben gehen.“

Kontinuität und Wandel

Trotz stabiler Nachfrage nach Executive Search und Beratung, trotz weiterhin hoher Besetzungsdauer und Beraterhonorare: Die Zeitenwende im People Business ist in vollem Gange. Wer sein eigenes Unternehmen nicht rechtzeitig neu ausrichtet, wird irgendwann auf der Strecke bleiben. Nicht alle Marktteilnehmer sind gut in Sachen Digitalisierung aufgestellt. „In vielen Beratungen wird noch lebhaft über den richtigen Weg diskutiert“, weiß Wolfram Tröger.

Auch Tröger & Cie., Selaestus Personal Management und Kienbaum gehen ganz unterschiedliche Wege. Tröger & Cie. ist aktuell mit der Digitalisierung einiger Projektschritte im bisherigen Geschäftsmodell befasst. „Das Nahziel ist die Realisierung eines stark automatisierten

Ablaufs in der Suche und Auswahl von geeigneten Kandidaten unter Nutzung der hohen Qualität eines langjährig erfahrenen Searchteams“, sagt Wolfram Tröger. „Die Balance wird dann von der Qualität der Big-Data-Anwendungen für Personenanalyse, Cultural Fit oder Change-Reife eines Unternehmens abhängen.“

Kienbaum setzt in erster Linie auf strategische Beteiligungen. Das Beratungsunternehmen ist unter anderem an dem Mitarbeiterempfehlungs-Portal Firstbird, der Reverse-Recruiting-Plattform 4 Scotty und an der Ausschreibungsplattform Jobtender 24 beteiligt. Darüber hinaus stehen Weiterbildungen, die Gewinnung von Musterbrechern und Spezialisten mit Tech-Know-how sowie der Einsatz von neuer Software auf der aktuellen To-do-Liste.

Bei Selaestus Personal Management betrifft die Digitalisierung sowohl die Prozesse als auch die Geschäftsstruktur. „Wir setzen nicht nur digitale Tools ein, sondern bewegen uns in den Teams zunehmend in agilen Strukturen“, berichtet Regine Ruppert. Ihr Unternehmen habe sich auch inhaltlich angepasst. „In den Interviews räumen wir den überfachlichen Kompetenzen einen wesentlich höheren Stellenwert ein, als wir das in der Vergangenheit getan haben. Insbesondere zu Aspekten wie Rule Breaking, Innovationsbereitschaft, Veränderungsinitiative und interkulturelles Verständnis stellen wir wesentlich mehr Fragen als früher.“

Die eigene Balance finden

Welcher Weg ist der richtige? Das werden die nächsten Monate zeigen. „Die Personalberatungen in Deutschland stehen vor der Herausforderung, zwei Dinge auszutarieren: einerseits die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen und andererseits den menschlichen Faktor, die individuelle Beratung einzubringen“, fasst Alexander v. Preen die aktuelle Challenge zusammen. Nur die richtige Kombination beider Elemente werde in Zukunft erfolgreichen Executive Search möglich machen. ■