

Persorama-Roundtable – Personalberatung next generation

Keine IT-Lösung kann Recruiter ganz ersetzen

Der Markt für Personalberatung ist in Bewegung geraten. Seit berufliche Profile von Professionals im Internet für jeden zugänglich sind, fühlen sich viele Marktplayer zum Recruiter berufen. Was bleibt von der klassischen Personalberatung? Und wie sieht eine Neuorientierung im HR aus – auch unter dem Vorzeichen der digitalen Ökonomie? Diese Fragen standen im Fokus des Persorama-Roundtables zum Thema «Personal-dienstleistung auf dem Prüfstand: Neue Rollenverteilung bei der Personalgewinnung.»

Persorama: Was ist aktuell Trend im Recruiting?

Renato Profico, JobCloud: Die Personalrekrutierung hat sich von relativ wenigen Kanälen – Print, Personalvermittlung und persönliche Kontakten – auf eine Vielzahl von verschiedenen Kanäle verlagert, die teilweise auch parallel genutzt werden. Neben Print und Online-Jobportalen sind auch Social Media-Netzwerke in den letzten Jahren aufgekommen. Diese sowie der Fachkräftemangel verändern den Rekrutierungsprozess. Die Suche nach qualifi-

zierten Kandidaten erfordert mehr Active Sourcing – also Kandidaten gezielt suchen, anschreiben und Beziehungen pflegen.

Persorama: Aber viele Prozesse sind bereits digitalisiert, zumindest bei unkritischen Stellenprofilen?

Eva Sager, AXA Winterthur: Ja. Das Massengeschäft funktioniert über digitale Prozesse. Wir erhalten auf Stellenausschreibungen ausreichend Bewerbungen und führen sehr viele persönliche Gespräche. Da ist also der Handlungsbedarf für

Active Sourcing oder Vermittler nicht so gross. Doch es gibt Stellenprofile, da finden wir trotz grosser Anstrengung über Monate keine Kandidaten. Das betrifft vor allem Jobs mit hohem Spezialisierungsgrad – in der IT oder im Versicherungsbereich.

Chantal Büchi, Zühlke Engineering: Das kommt mir bekannt vor. Bei uns sind praktisch alle Mitarbeitenden Spezialisten mit Hochschulabschluss, im IT- und Engineering-Bereich – da ist Rekrutieren eine grosse Herausforderung. Das war allerdings in der IT und im Engineering schon immer



Bilder: Felix Wey

Die veränderte Rollenverteilung bei der Personalgewinnung und der Einfluss der Digitalisierung im Recruiting stand beim Persorama-Roundtable im Mittelpunkt der Diskussion.»

Teilnehmende des Persorama-Roundtables



Enrico Palumbo, HR Direktor bei SAP Schweiz



Gianni Valeri, Managing Director Staff Finder AG



Urike Clasen, Geschäftsführerin Netzwerk Kadertraining GmbH



Eva Sager, Head Recruiting bei AXA Winterthur



Renato Profico, CEO der JobCloud AG



Stefan Poth, Geschäftsführer smart.heads – Executive Search



Chantal Büchi, HR-Leiterin bei Zühlke Engineering

nicht einfach. Wir erleben auch, dass wir von Personalvermittlungen zehn Profile auf Jobangebote erhalten, aber oft passen davon neun Profile gar nicht. Wir müssen uns also langfristig Gedanken machen, wie wir mit dieser Herausforderung umgehen. Denn die Situation wird sich weiter verschärfen.

Persorama: Was hat sich für Personalberatungen verändert?

Stefan Poth, smart.heads: Der Markt ist härter geworden. Die Mandate verändern sich qualitativ und erfordern höhere Fachkenntnisse. Früher haben wir meist den Prozess der Kandidatenselektion von Anfang an betreut; heute kommen Firmen

immer öfter auf uns zu, wenn sie seit Monaten niemanden finden konnten und unser Netzwerk sowie Unterstützung bei Direktansprachen brauchen.

Persorama: Sie werden also erst gerufen, wenn es klemmt?

Stefan Poth: Ja, seit ein, zwei Jahren hat sich der Markt in diese Richtung verändert. Erfolg haben wir als Executive Search Consultants vor allem, weil wir Kandidaten oft schon seit dem Studium in ihrer beruflichen Vita begleiten, sie persönlich kennen und ein Vertrauensverhältnis besteht. Daher führt dann ein Sourcing oft schneller zum Ziel, als wenn ein Recruiter über Social Media einfach Leute anschreibt.

Persorama: Wie findet man heute im Markt die passenden Profile?

Urike Clasen, Netzwerk Kadertraining: Ich denke, der Markt hat passende Kandidatenprofile. Doch die Frage ist für mich auf der einen Seite, wie Unternehmen Pools bilden können, um die richtigen Köpfe wahrzunehmen und diese willkommen zu heissen. Auf der anderen Seite müssen Kandidaten lernen, sich – passend zu den neuen technischen Systemen – mit ihren Fähigkeiten zielgerichtet selbst zu vermarkten im Sinne eines Active Offering. Die Menschen sind in vielen unterschiedlichen Netzwerken miteinander verbunden und nutzen diese sehr flexibel.

Persorama: Das bedeutet, gute Kandidaten wählen gezielt aus, wo sie arbeiten wollen?

Ulrike Clasen: Ja, und dabei sind sie sehr initiativ. Ebenso wird die Reputation eines Unternehmens mit ins Kalkül gezogen. Erleben Kandidaten, dass sie aussortiert werden, weil das Profil nicht 100-prozentig zu einer Stellenausschreibung passte, frustriert das. Das muss aber nicht heissen, dass für künftige Jobangebote alles verloren ist, meine ich. Nur: Wer kümmert sich um dieses Potenzial? Hier gilt es für Firmen, genau hinzuschauen und gezieltes Community-Management zu betreiben.

«Es gibt aus meiner Sicht ganz viele Kompetenzen, die man an Externe vergeben kann.»

Gianni Valeri, Staff Finder

Persorama: Wie erleben Sie die Bildung von Communities, Herr Valeri?

Gianni Valeri, Staff Finder: Sehr oft rekrutieren wir einen Menschen für eine Position, in der bestimmte Aufgaben zu erfüllen sind. Daneben gibt es Aufgaben, zu denen wir die passenden Kompetenzen suchen. Es gibt aus meiner Sicht ganz viele Kompetenzen, die man an Externe vergeben kann. Wir erleben hier aktuell interessante Entwicklungen mit Cloud-Communities oder Crowds, in denen Menschen internetba-

siert an einem Projekt zusammenarbeiten und hier ihre Kompetenzen zur Verfügung stellen.

Persorama: Wie spezifisch kann Personal mit Algorithmen und technischen Suchmaschinen selektiert werden?

Enrico Palumbo, SAP: Es gibt verschiedene Ebenen: Bei Auswahlprozessen ist durch Studien nachgewiesen, dass die Voreingenommenheit schon bei Job-Beschreibungen beginnt. Hier kann die Technik helfen, kritische Faktoren herauszufiltern – also zum Beispiel, dass Job-Postings geschlechtsneutral formuliert sind. Moderne Systeme weisen aber nicht nur auf Fehler hin, sondern machen Vorschläge zur Verbesserung. Das kann die Qualität verbessern und erhöht die Chance auf mehr Rückmeldungen von potenziell passenden Kandidatinnen und Kandidaten.

Persorama: Wo unterstützt Technik und wo behindert sie?

Enrico Palumbo: Heute stehen sich Bewerber, die lieber E-Mails verschicken, und Unternehmen, die Rekrutierungssysteme bevorzugen, wo alles in Masken per Hand eingegeben werden muss, gegenüber. Systeme, die auch unstrukturierte Daten verstehen und ordnen können, werden beiden Interessen gerecht.

Renato Profico: Es gibt bereits IT-Systeme, welche wir als JobCloud im Einsatz haben, die aus CV's Daten extrahieren und in die Masken von Unternehmenssoftware

einbauen können. Generell kann IT-Technologie passgenaue Matchings liefern und so Entscheidungshilfen bei zu besetzenden Profilen geben. Das «Matching» bedeutet nicht nur die 1:1 Übereinstimmung, sondern die Systeme gewichten auch die verschiedenen Skills. Da stehen wir aber noch am Anfang der Entwicklung. JobCloud hat genau in diesem Bereich deshalb letzthin die in diesen Bereichen tätige und weltweit führende «Joinvision» übernommen.

Gianni Valeri: Die grosse Schwierigkeit bei der Suche per Algorithmen ist: Der Mensch ist dynamisch und lernt laufend dazu. Eine Datenbank ist im Moment der Selektion bereits veraltet. Wie sich ein Rating über eine gesamte Berufsbiografie entwickeln und in einem dynamischen System abbilden lässt, das dann zu einem Job-Angebot passt, ist noch eine technologische Herausforderung.

Persorama: Menschen einzuschätzen bleibt also schwierig. Welche Bedeutung hat der «Cultural Fit» bei Bewerbern?

Chantal Büchi: Der Cultural Fit ist zentral. Er entscheidet meist über den Erfolg eines Kandidaten. Es geht nicht nur um Kompetenzen, sondern die Frage, ob der Kandidat in der Lage ist, sich in der Firma zu integrieren und weiter zu entwickeln. Es kommt vor, dass jemand hoch qualifiziert ist, aber als Person nicht nicht zur Firmenkultur passt. Die Grundwerte und der «Mind Set» müssen übereinstimmen. Personalberater können hier einen absoluten Mehrwert bie-



Einig war sich die Experten-Runde, dass der Mehrwert von Personalberatungen unter anderem im Assessment von geeigneten Kandidaten liegt.



Enrico Palumbo: «HR muss sich vermehrt strategisch aufstellen.»

ten, wenn sie ihre Kandidaten persönlich kennen und diesbezüglich wirklich einschätzen können.

Eva Sager: Der «Fit» muss bei Kandidaten fachlich wie kulturell absolut vorhanden sein. Doch wenn man Studien glaubt, kann in Zukunft eine Maschine den idealen Match zwischen Kandidaten und Unternehmen «googlemässig» erledigen. Alles ist vorhanden: Daten, Algorithmen und das Wissen, wie die Linie in der Vergangenheit entschieden hat. Ich habe jedoch Mühe damit, denn für mich gilt noch der humanistische Ansatz, dass Kopf, Herz und Geist selektieren sollen.

«Die Unsicherheit, ob ein Mensch passt oder nicht, bleibt.»

Ulrike Clasen,
Netzwerk Kadertraining

Ulrike Clasen: Ich denke, es wird künftig Beides geben: IT-gesteuertes Matching und persönliche Auswahl. Zuarbeit durch digitale Tools ist sinnvoll, doch Firmen suchen auch die richtigen Persönlichkeiten. Algorithmen können uns nicht davor bewahren, den Falschen einzustellen. Die Unsicherheit, ob ein Mensch passt oder nicht, bleibt. Manche Unternehmen, gerade KMU, könnte das zum Umdenken anregen und sich als Alleinstellungsmerkmal eine Art «Bio-Siegel» verleihen, nach dem Motto: «Wir schauen die Menschen persönlich an. Hier werden sie noch von Menschen rekrutiert.»

«Wir beobachten zurzeit eine grosse Technologie-Gläubigkeit mit Blick auf «Hard Facts» im CV.»

Stefan Poth, smart.heads

Stefan Poth: Wir beobachten zurzeit eine grosse Technologie-Gläubigkeit mit Blick auf «Hard Facts» im CV, gerade in Grossunternehmen. Wir haben zum Teil wirklich Mühe, Kandidaten ins Spiel zu bringen, die wir menschlich super finden, die über Talent, «Drive» und eine überzeugende Persönlichkeit verfügen, aber das geforderte Profil nicht zu 100 Prozent erfüllen. Man-

«Die Kosten für Recruiting werden nicht sinken, sondern sich nur verlagern, zum Beispiel in Richtung Linie und Software.»

Chantal Büchi, Zühlke Engineering

che Recruiter konzentrieren sich lieber auf «sichere» Kandidaten, ohne Kompromisse, auch wenn über Monate keine passende Fachperson gefunden wird. Der Mensch als solches und das Talent sind dann gar kein Thema mehr. Das kommt wohl aus einer gewissen Angstkultur, in der sich der Einzelne absichern und keinen Fehler machen möchte.

Gianni Valeri: Aus 20 Jahren Rekrutierungsarbeit kann ich diese Beobachtung bestätigen: Fachkompetenz wird eingestellt und es liegt meistens am Faktor Mensch, wenn es nicht funktioniert.

Eva Sager: Man kann es nicht so pauschal sagen. Bei gewissen Stellen hat die Fachkompetenz sehr hohe Priorität, zum Beispiel bei Ärzten oder Anwälten.

Chantal Büchi: Fachkompetenz lässt sich gut feststellen; jedoch ist das Erfassen des Cultural Fit anspruchsvoll. Ich halte wenig von Entscheidungen nach „Bauchgefühl“. Aber können Algorithmen uns irgendwann helfen, Motive oder Präferenzen eines Menschen zu erfassen?

Persorama: Welche Herausforderungen sehen Sie für die Personalberatung?

Stefan Poth: Der Faktor Zeit ist eine Herausforderung. Bei realistischen Profilen können wir Unternehmen garantieren, die richtige Person für eine gewünschte Position zu finden, aber nicht, ob die Person das dann auch will oder das Zeitfenster passt. Es liegt also auch an Unternehmen, Ihre Personalpolitik zu überdenken – ob passende Kandidaten willkommen sind, auch wenn es gerade keine freie Stelle gibt. Wichtig ist auch, ob ein Unternehmen aus Sicht guter Kandidaten ein interessanter Arbeitgeber ist. Je besser die Reputation eines Unternehmens ist, desto einfacher geht das Rekrutieren.

Gianni Valeri: Am Schluss treffen immer noch Menschen aufeinander. Ich könnte mir für das Massengeschäft im Recruiting vorstellen, dass IT die Fachkenntnis schnell identifiziert und dann die Job-Praxis zeigt, wie es im Team läuft. Für Führungspositionen sind Assessments die beste Möglich-

keit, einen Menschen zu prüfen.

Ulrike Clasen: Das kann ich bestätigen. Das nachweislich valideste Instrument, um soziale Kompetenz zu messen, ist das Assessment.

Persorama: Zühlke Engineering ist daran, einen Talentpool aufzubauen, der auch mit CRM-Daten verknüpft ist. Ist das die neue Hoffnung für die interne Rekrutierung?

Chantal Büchi: Das erhoffen wir uns natürlich. Doch es ist anspruchsvoll. Activ Sourcing ist für uns keine Option. Denn wir können schlecht Mitarbeitende bei unseren Kunden abwerben! Wir versuchen vielmehr, strategisch zu agieren – also stellen Fachleute dann an, wenn sie verfügbar sind. Es ist unser Ziel, das Relationship-Management zu verstärken und die Märkte von Kunden, Bewerbern und Talenten sinnvoll zusammenzuführen. Es greift zu kurz, sie getrennt voneinander zu sehen, weil sich überall die gleichen Menschen bewegen. Communities oder Pools heisst für uns Beziehungspflege und Erfahrungsaustausch, nicht nur Daten verwalten. Generell sind Empfehlungen von Mitarbeitenden die beste Art, neue Mitarbeitende zu finden, denn bei diese Bekanntschaften stimmt meist der Cultural Fit. Das alles ist noch keine Garantie auf Erfolg. Aber wir hoffen auf eine schnelle, steile Lernkurve.

«HR erlebt mit der Digitalisierung die grösste Herausforderung seit den Veränderungen, die das Dave Ulrich-Modell angestossen hat.»

Enrico Palumbo, SAP

Persorama: Wie wichtig sind Mitarbeiterempfehlungen?

Ulrike Clasen: Meine Erfahrung zeigt: Empfehlungen von Mitarbeitenden sind Gold wert. Denn die Menschen überlegen sehr genau, wen sie empfehlen, weil daran ihre eigene Reputation geknüpft ist. In dem

Zusammenhang ist es sinnvoll, Führungskräfte zu schulen, für das eigene Unternehmen in ihren Netzwerken zu rekrutieren.

Eva Sager: Das ist unerlässlich. Vor allem bei schwierigen Profilen sind Mitarbeiterempfehlungen wichtig. Wir gehen sogar so weit zu sagen: Rekrutierung ist Linienaufgabe. AXA Winterthur hat hier kürzlich den Prozess geändert. HR ist künftig bei Einstellungsgesprächen überwiegend nicht mehr dabei. Das gab erst einmal Proteste. Aber wir sind der Auffassung, dass der Linienvorgesetzte entscheiden muss, wer ins Team passt. Also führt er auch das Gespräch mit dem Kandidaten und sollte sich auch um die Ansprache in sozialen Netzwerken kümmern.

Renato Profico: Es gibt bereits Software-Lösungen für Weiterempfehlungen von Mitarbeitenden. Solche Tools wie z.B. dasjenige unserer Partnerfirma «Firstbird» bieten wir von JobCloud auch zur Unterstützung von HR an. Als Arbeitgeber machen wir bei JobCloud circa 30 Prozent der Einstellungen aufgrund von persönlicher Empfehlung und nutzen selbst dabei dieses Tool um den Prozess zu unterstützen.

Stefan Poth: Aus Sicht der Personalberatung machen mir Mitarbeiterempfehlungen mehr Sorgen als Algorithmen. Jeder Mitarbeitende wird zum Headhunter. Aber es verpflichtet das HR auch, solche Vorschläge von Mitarbeitenden seriös und sensibel zu behandeln.

Enrico Palumbo: Ich sehe es als Chance, wenn der interne Fluss des Recruitings gestärkt wird. Der «Flow of people», also der interne Wechsel von Mitarbeitenden zwischen verschiedenen Funktionsbereichen, kann noch transparenter gemacht werden. Die Frage lautet: Wie können wir die Kollegen in ihrer Karriereplanung unterstützen?

Eva Sager: Der interne Bewerbermarkt ist anspruchsvoll. Wir haben 20 bis 30 Prozent interne Platzierungen, worauf wir stolz sind. Allerdings fühlen sich manche interne Mitarbeitende auch benachteiligt, wenn sie nicht ausgewählt werden, was zu Unstimmigkeiten führen kann.



Empfehlungen von Mitarbeitenden sind Gold wert. Das geht künftig auch mit Unterstützung von Software, erläuterte Renato Profico.

Persorama: Was ist künftig Aufgabe von HR und Personalberatung, wenn Recruiting sich verändert?

Enrico Palumbo: Businesskritische Rollen verändern sich ebenso stark wie Job-Profile. Also muss HR vermehrt strategisch aufgestellt sein und die Stellensituation kontinuierlich im Blick haben. Executive Research kann methodische Unterstützung leisten, wo HR Bereiche dies, z.B. aufgrund der Unternehmensgrösse, selbst nicht mehr leisten können.

Chantal Büchi: Die Kosten für Recruiting werden nicht sinken, sondern sich nur verlagern, zum Beispiel in Richtung Linie und Software. Man kann sehr wohl auf auf Social Media setzen und dadurch externe Beraterkosten sparen, hat dadurch aber wieder andere Kosten. Bei der Rekrutierung ist eine Vollkostenbetrachtung wichtig.

Renato Profico: Der Mehrwert von Personalberatungen liegt aus meiner Sicht vor allem im Assessment von geeigneten Kandidaten.

Stefan Poth: Wir verstehen uns als Sparring-Partner. Unsere persönlichen, oft langjährigen Kenntnisse über die Kandidaten sind ein Mehrwert für HR. Wir sind auch Dozenten an Hochschulen sowie Mentoren bei hochqualifiziertem Personal 50plus.

Gianni Valeri: Ich möchte den Punkt der Vollkostenrechnung bei einem Mitarbeiter aufnehmen. Wenn man die versteckten Kosten zum Beispiel in zweiwöchigen Arbeitsproben verlagern würde, würde man bei aufwändigen Selektionen sparen. Bei hochqualifizierten Stellen geht das wohl kaum, bei Sachbearbeitern jedoch schon.

Ulrike Clasen: Das halte ich für eine gute Idee. Solche Arbeitsproben sind ebenso valide wie Assessments. Zudem unterstützen externe Partner bei der Weiterqualifizierung. Bei den Themen Rekrutierungs-Know-how, Kommunikation und Fitness im Umgang mit digitalen Medien sowie sozialen Netzwerken gibt es auch bei Führungskräften noch Nachholbedarf.

Enrico Palumbo: Insgesamt glaube ich aber nicht, dass Recruiter durch verbesserte Maschinen überflüssig werden. Doch generell erlebt HR mit der Digitalisierung die grösste Herausforderung seit den Veränderungen, die das Dave Ulrich-Modell angestossen hat.

Eva Sager: Die Automatisierung ist für uns sehr hilfreich, weil sie den Massenbereich gut abdeckt. Insofern bin ich dankbar für die IT-Unterstützung und hoffe, dass es künftig mehr intelligente Lösungen gibt! Ich bin aber auch überzeugt, dass eine IT-Lösung niemals den Menschen ersetzen kann, der für eine Anstellung verantwortlich ist – sei es Linie oder HR.

«Die Automatisierung ist für uns sehr hilfreich, weil sie den Massenbereich gut abdeckt.»

Eva Sager, AXA Winterthur

*Moderation & Zusammenfassung:
Michaela Geiger
Mitarbeit: Sinikka Jenni*