

# GROSSE DATENMENGEN, GROSSE VERANTWORTUNG: DIGITALISIERUNG IN DER PERSONALBERATUNG

PROF. DR. MARTIN KERSTING

Stellungnahme: Martin Kersting zur Digitalisierung in der Personalberatung: „Große Datenmengen, große Verantwortung: Digitalisierung in der Personalberatung“. *Personalberatung im Blitzlicht*, 2018, S. 10-11.“



■ 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 Rauen 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 web-basierter 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 Führerscheinplicht 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.

Mehr als  
**11.000**  
Abonnenten

**PERSONALintern**  
Information für das HR-Management in der D-A-CH-Region  
Heute Ausgabe 2018 - 11. Ausgabe - 4. Quartal 2018

**PERSONAL**  
Lutz Lenz, Leiter Landspartenverband Schwieger-Höblich ist seit 2015 Leiter der Stelle eines **Verkaufsführers/ einer Verkaufsführerin** für die Sport- und Bildungsgruppen **Multisport** im Geschäftsbereich „Leistungsport“ zu werden. Die Sport- und Bildungsgruppen des Landesportverbandes Schwieger-Höblich ist die zentrale Ausfallkategorie des Landesportverbandes und abnehmer Fachbereich. In dieser Funktion verantworten Sie die operative Gewinnung der Einnahmen. Dabei steht eine weitestgehend autonome Leitung im Mittelpunkt. Gemeinsam mit dem Geschäftsführer Leistungsport arbeiten Sie an der strategischen Entwicklung des Sport- und Bildungsverbands mit. Vorwiegend sind abgewiesene Hochleistungsleistungen und die Bereitschaft zu hohem Arbeitsaufwand (auch an den Wochenenden) erforderlich. Kann sich noch bis zum 22.02.2018 bewerben.

**MANPOWERGROUP: ANDERE IST NEUER MANAGING DIRECTOR HR**  
Die Manpower Group hat den **Andreas Aude** (51) als neuen Geschäftsführer für die Personalabteilung ernannt. Er wird ab dem 1. Oktober 2018 an der Spitze der Personalabteilung der Manpower Group in Deutschland, Österreich und der Schweiz tätig sein. Er wird die Personalabteilung der Manpower Group in Deutschland, Österreich und der Schweiz leiten. Er wird die Personalabteilung der Manpower Group in Deutschland, Österreich und der Schweiz leiten. Er wird die Personalabteilung der Manpower Group in Deutschland, Österreich und der Schweiz leiten.

**VDI-Karrierefürer**  
Jetzt Stellenanzeige schalten.  
ET: 23.04.2018 (nur HR) | DU: 09.03.2018

**PERSONAL**  
langjährige Personal- und Managementberatung und jeweils Bereich **SEC ADMINISTRATION GERMANY GMBH** im Bereich **International Human Resources Management**. Sie sind unter anderem Personalreferent bei einer Division von **Universal Pictures/Paramount Pictures** sowie der **British Royal Publishing Group**. Bevor sie 2003 zu der NTT Tochter **Thomson Data Germany** wechselte, hat sie zuvor in verschiedenen Funktionen in der Personalabteilung der **SEC Automotive Germany GmbH** gearbeitet. **Michael** ist seit 17 Jahren die Personalreferent in **Frankfurt, Köln, Stuttgart** und **China** für verschiedene Unternehmen der **Personen Gruppe** und hat langjährige Erfahrung in der Personalabteilung der **SEC Automotive Germany GmbH**. **Bernd** ist seit 17 Jahren die Personalreferent in **Frankfurt, Köln, Stuttgart** und **China** für verschiedene Unternehmen der **Personen Gruppe** und hat langjährige Erfahrung in der Personalabteilung der **SEC Automotive Germany GmbH**. **Bernd** ist seit 17 Jahren die Personalreferent in **Frankfurt, Köln, Stuttgart** und **China** für verschiedene Unternehmen der **Personen Gruppe** und hat langjährige Erfahrung in der Personalabteilung der **SEC Automotive Germany GmbH**.

**DGFP // Professionalisierungsprogramm**  
Wir denken HR-Arbeit neu!  
Ganzheitliches, zertifiziertes Karriereprogramm für alle HR-Ebenen: **Learn, Reflect, Act!**  
Zusammen mit Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft bieten wir Ihnen in 10-15 Tagen wertvolle Wissensinhalte, größtmöglichen Austausch und integrierten Praxistransfer zu allen HR-Geschäftsfeldern. Wählen Sie Ihr passgenaues Programm für Ihr persönliches Leistungsprofil und den nächsten Schritt in Ihrem Unternehmen.

**HR Executive & Strategy** Start: 06.03.2018 in München und 09.04.2018 in Berlin  
**Personalarbeit** Start: 03.03.2018 in München und 06.03.2018 in Düsseldorf  
**Personalmanagement** Start: 09.04.2018 in Düsseldorf und 05.11.2018 in Frankfurt am Main  
DGFP - Ihr HR-Kompetenz- und Karriereentwickler

**Neugierig? Sie sind!**  
Personalmanagement  
Vier 720-919-111  
E-Mail: [komm@dgfp.de](mailto:komm@dgfp.de)  
[www.dgfp.de/qualifizierung](http://www.dgfp.de/qualifizierung)

**Jobware** Ich hab' den Job!  
Herausforderungen im Personalwesen!  
• Human Resources Manager (Beruf)  
• Labor Personalmanagement (Lehrberuf)  
• Leiter Recht und Personal (Beruf)  
• Fachbereich Personal und Organisation (Lehrberuf)  
• HR Experte Personalmanagement (Beruf)

**karriere-marktplatz**  
// Senior Vertrieb  
// Geschäftsführung  
// Vertriebsleiter  
// Industriemeister Metall

**Personalleitung (m/w)**  
Unternehmen der Automobilzulieferindustrie  
Unter Kunde ist ein weltweit aktives, mittelständisches Produktionsunternehmen aus dem Bereich der Automobilzulieferindustrie mit rund 600 Mitarbeitern und mit Sitz im süddeutschen Bayern. Zum nächst möglichen Zeitpunkt wird folgende Position besetzt:

**Ihre Aufgaben**  
- Persönliche Beratung der Geschäftsführung und Betreuung der Führungskräfte und Mitarbeiter bei allen personalwirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Angelegenheiten  
- Gewinnung neuer Fachkräfte mit modernen Recruiting-Methoden  
- Aufbau von professionellen Strukturen und Prozessen und Etablierung der HR-Abteilung als strategischer und dienstleistungsbasierter Partner am Unternehmen  
- Einführung eines modernen Personalmarketing, Employer Branding und Personalentwicklungsprogramms  
- Betreuung des Personalmanagement mit dem Betriebsrat

**Ihr Profil**  
- Abgeschlossenes rechts- oder betriebswirtschaftliches Studium  
- 5 bis 10 Jahre Berufserfahrung im Personalmanagement

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

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