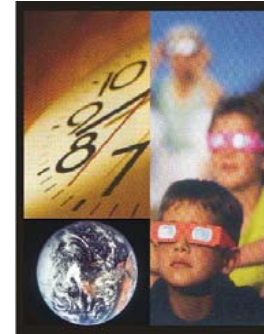


# Recruiting



*Zukunftsvisionen  
und -szenarien*

2020

**Prof. Dr. Christoph Beck**

Institut für **HRM Excellence**  
Personalmanagement &  
Arbeitsrecht

**Norbert Wangnick**  
Vorstand

**access**   
excellent recruiting

Vorbemerkung: **Why We Hate HR...** (Fast Company, August 2005)

- ...let's face it: After close to 20 years of hopeful rhetoric about becoming "strategic partners" with a "seat at the table" where the business decisions that matter are made, most human-resources professionals aren't nearly there. They have no seat, and the table is locked inside a conference room to which they have no key. HR people are, for most practical purposes, neither strategic nor leaders.

- HR is the corporate function with the greatest potential -- the key driver, in theory, of business performance -- and also the one that most consistently underdelivers. <4 reasons:>

- 1.) **HR people aren't the sharpest tacks in the box.** The best and the brightest don't go into HR.[...] Intelligent people, sometimes, but not businesspeople...with the best of intentions, but for the wrong reasons...
- 2.) **HR pursues efficiency in lieu of value.**[...] [focus] more in activities than in outcomes.
- 3.) **HR isn't working for you.** Performance appraisals, standardisation, benchmarking...
- 4.) **The corner office doesn't get HR** (and vice versa). Can your HR dept. say it has the ear of top management? Probably not.

- The problem, if you're an HR person, is this: The tasks companies are outsourcing -- the administrivia -- tend to be what you're good at. And what's left isn't exactly your strong suit. Human resources is crippled by ... "educated incapacity": **You're smart, and you know the way you're working today isn't going to hold 10 years from now.**

**But you can't move to that level. You're stuck.**



Inhalt / Gliederung: Recruiting 2020 – was wird uns beschäftigen?

1.) Arbeitsmarkt

Mega-Trends der Zukunft  
Spezialisierung, Differenzierung, Intransparenz  
Hiring Manager als Bottlenecks  
Flexibilität, Mobilität

3.) Kandidaten-Perspektive

Auktionen / Virtuelle Welten  
Freelancer, Specialists, Projektarbeiter  
Market Observer

2.) Demografie und Zielgruppen

Fakten der demografischen Entwicklung  
Anforderungen steigen zu stark  
Erbengeneration

4.) Unternehmens-Perspektive

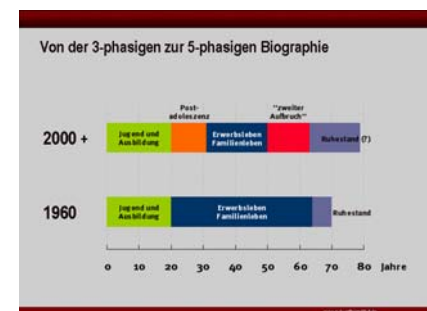
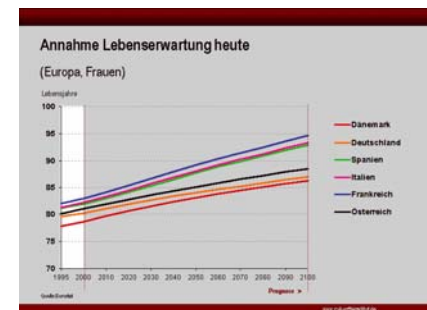
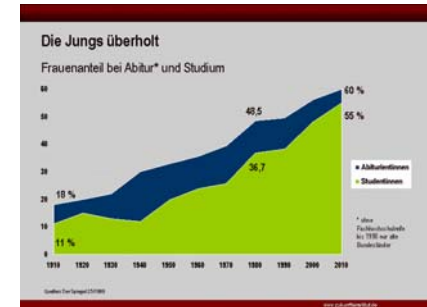
Job-Agenturen, Nucleustheorie  
Der „next Generation Recruiter“  
Kindergarten-Recruiting, „TAX“  
Outsourcing

## Arbeitsmarkt: Mega-Trends der Zukunft

Quelle:

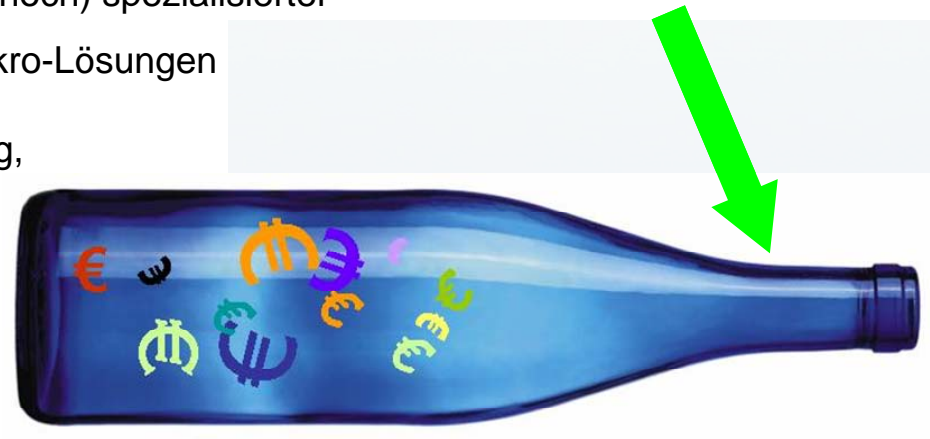
Von **Matthias Horx**, Trend- und Zukunftsforscher  
Vortrag auf dem Wirtschaftsforum Südostschweiz

- Das Jahrhundert der Frau
  - Das Jahrhundert der Älteren
  - Die fünfteilige Lebens-Biographie
    - Die Postadoleszenz
    - Das „Zweite Alter“,
  - Das Jahrhundert der neuen Technologien
  - Das „High Touch Age“ oder die Ökonomie des Wissens
- 
- Der Rückgang der Langzeitangestellten
  - Der Neue „Spezialarbeiter“
  - Der „Neue Selbstständige“ und
  - Der „Verlierer“

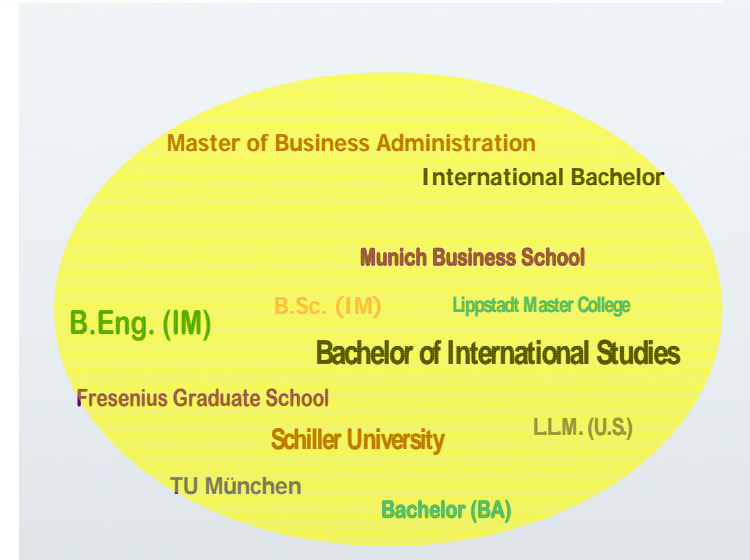


*Arbeitsmarkt: Spezialisierung, Differenzierung, Intransparenz*

- Jobs und Qualifikationsanforderungen werden (noch) spezialisierter
- Fachabteilungen brauchen (nur noch) Mikro-Mikro-Lösungen
  - HR gewinnt (immer noch) nicht an Bedeutung, hat keine Hausmacht
  - Der Blick fürs Ganze geht verloren



- Die Bildungslandschaft bleibt unübersichtlich
- Die Hochschulen bilden am Bedarf vorbei
- Mangelndes Elitedenken in Deutschland führt zu dauerhaftem Mittelmaß in der Ausbildung (Studiengebühren...)



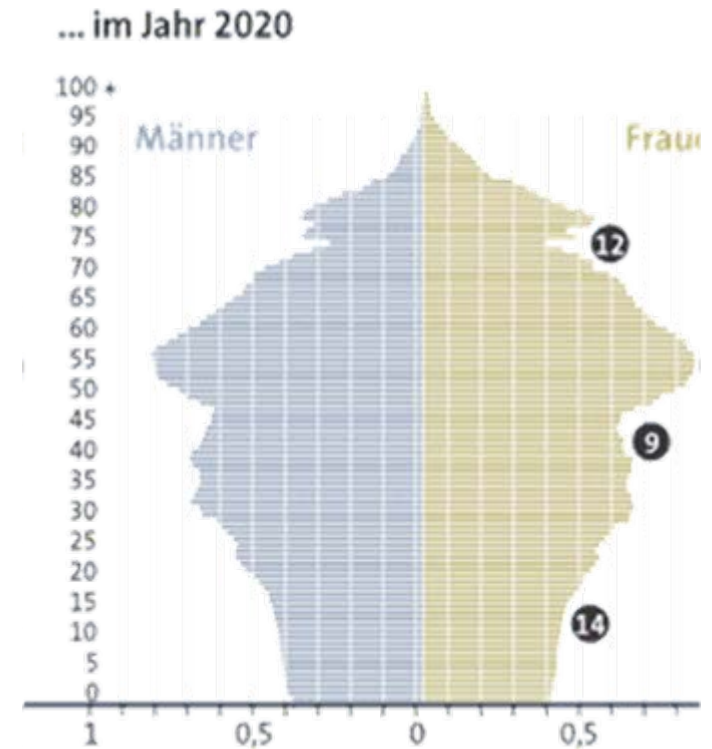
*Arbeitsmarkt: Flexibilität und Mobilität werden gebraucht, fehlen aber...*

- Regional und geistig!
- Jeder weiss es, die Wenigsten tun etwas dafür insbes. die sog. "breiten Bevölkerungsschichten"
- Ingenieure bleiben bei Mutti...
- Umzugsbereitschaft deutlich geringer als anderswo
  
- Aber auch Unternehmen stellen sich nur sehr langsam auf die Anforderungen ein (Home-office, Mütter, Arbeitszeiten...)
  
- Friedrich Merz (Spiegel, April 2004): "Die Verlierer sind nicht die, die gut ausgebildet sind, die Sprachen können und Auslandserfahrung haben – Verlieren werden jene, die ... lebenslänglich Deutschland gebucht haben"



*Demografie: Fakten der demografischen Entwicklung (bei Hochschulabsolventen)*

- **Quantitativ** (u.a. wg. G8-Doppeljahrgängen)  
bis 2020 noch kein Thema (Chancen!)
  
- **Qualitativ** aber bereits jetzt kritisch!
  - ➔ Gap zwischen Anforderungen und Ausbildung  
(neu: Bachelors, aber auch schon Abiturjahrgänge...)
  - ➔ (falsche) Studiengänge, fehlende Soft Skills, uvam
  
- ... und Deutschland wird leider bis dahin immer noch kein  
sympatisches und für Hochqualifizierte attraktives  
Einwanderungsland sein...



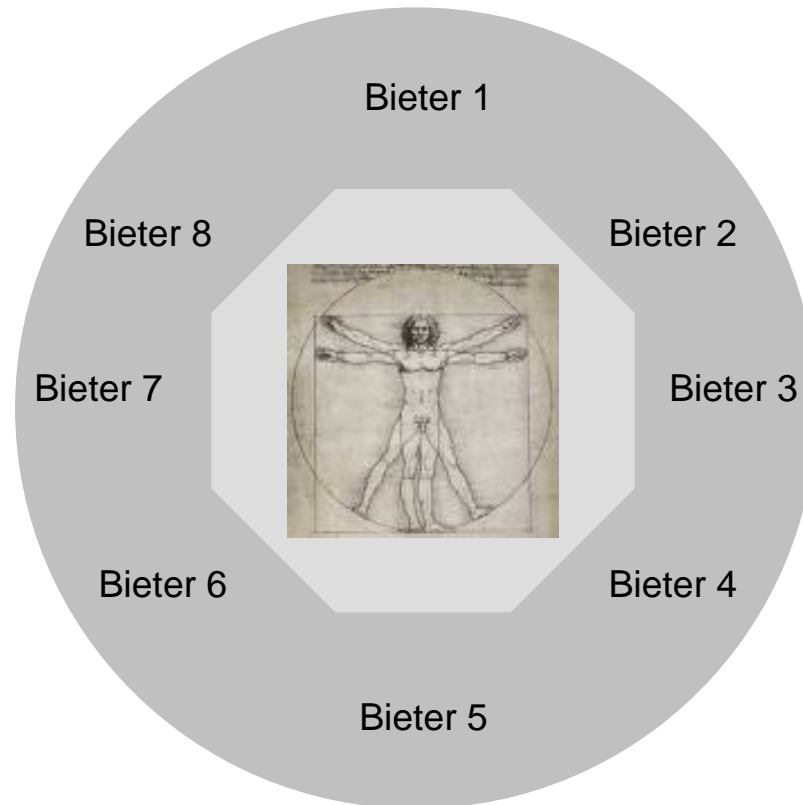
*Zielgruppen: Die Anforderungen steigen (zu) stark*

- Im Segment der Top-Kandidaten kommt es zu einer dauerhaften Verknappung
- Das Ausweichen auf andere Talentmärkte hilft nur bedingt, denn auch dort gibt es lokale Konkurrenz, die sich meist noch besser auskennen...
- Phänomen ***Erbengeneration***: die üblichen Anreizsysteme greifen nicht mehr! Stattdessen sprechen Kandidaten von Work-Life-Balance, Weiterbildung, sabbaticals, Corporate Social Responsibility usw.

*schon lange nicht mehr*  
**~~„Wir bekommen immer noch~~**  
***die Top-Kandidaten,***  
***die wir brauchen!“***

*Kandidaten-Perspektive: Wie werden sich Kandidaten verhalten – Auktionen?*

**„Die Versteigerung der Arbeitskraft“**



Kandidaten-Perspektive: Wie werden sich Kandidaten verhalten - „Virtuelle Welten“?

Recruiting zwischen Präferenz-Management und Manipulation

Second Life & Co

Das Trendforschungsinstitut Gartner rechnet damit, dass **bis 2011** schon **80%** aller Internetuser als Avatare in virtuellen Welten unterwegs sein werden.

Die nächsten virtuellen Welten ante Portas!

- Webkinz,
- Club Penguin oder
- Whyville & Co.



*Kandidaten-Perspektive: Wie werden sich Kandidaten verhalten – Freelancer? Projektarbeiter?*

Situation für Kandidaten:

- Spezialisierung
- Höhere Wechselhäufigkeit
- Technik ermöglicht remote-Arbeitsplätze
- kein Verlass auf Unternehmen

**Wie werden sie reagieren:**

Die Besten werden Unabhängigkeit immer mehr zu schätzen wissen!



*Kandidaten-Perspektive: Wie werden sich Kandidaten verhalten – Market Observer?*

- Bei weitem größte und interessanteste Zielgruppe!!!
- Haben genug in ihrem “first life” und mit ihrer Karriere zu tun... brauchen zwar Netzwerke, aber nur mit Business-Hintergrund, keine gimmicks
- Sind nicht in Jobbörsen auffindbar, lesen keinen Stellenmarkt
- Persönliche Netzwerktreffen ja, Internet nur als Erstansprache

Was tun Unternehmen – bzw. was sollten sie tun

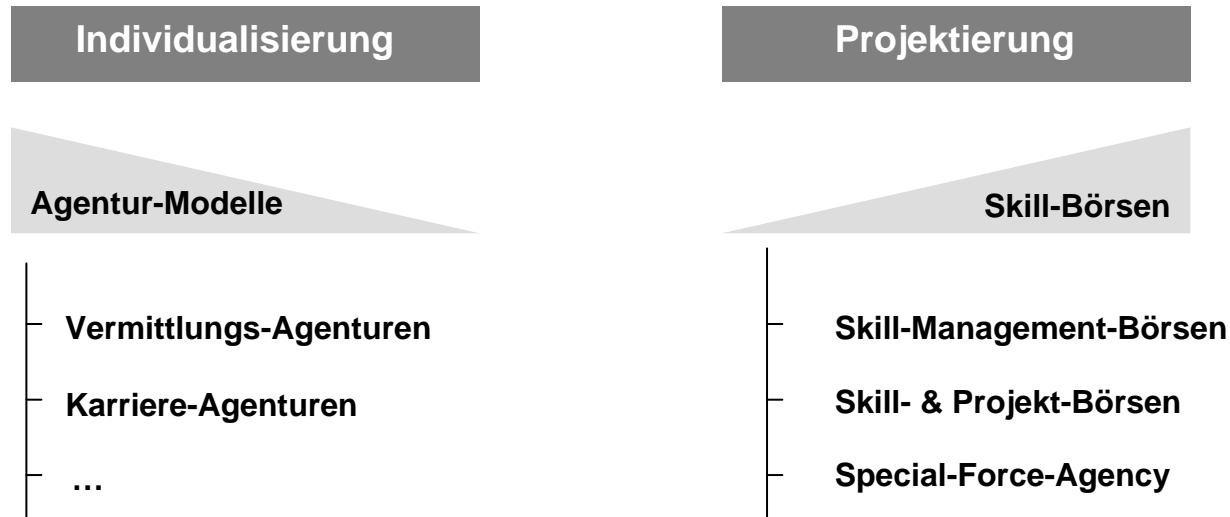
- “Recruiting-Strategie” muss sehr langfristigen Horizont haben
- Andere Kanäle nötig
- Andere Vorgehensweise bei der Ansprache nötig

**Market Observer  
Wollen:**

- ① Direktansprache („gefunden werden“)
- ② Persönliche Kontakte

MO: 60%

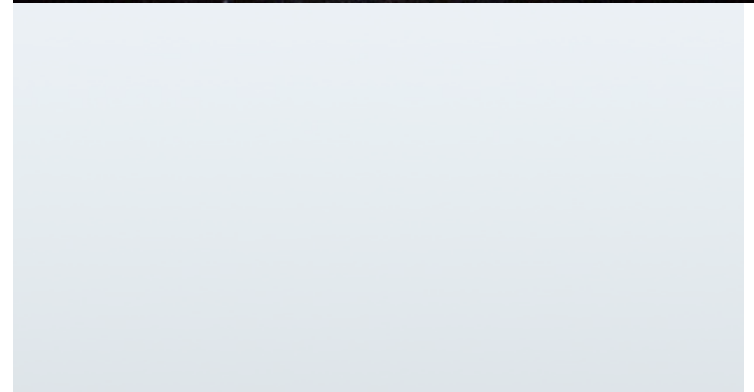
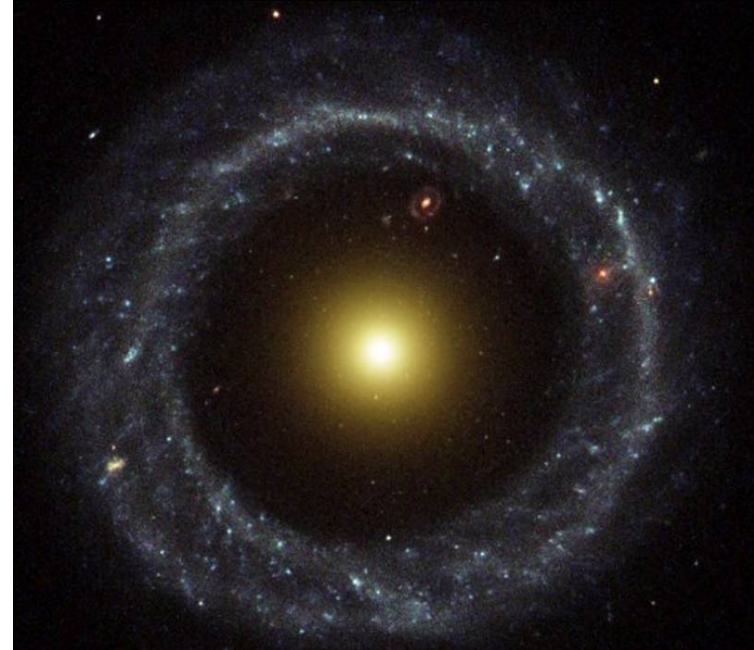
*Unternehmens-Perspektive: „Job-Agenturen“ (Zeitarbeit für Hochqualifizierte, Freelancer, Projektteams usw.)*



...die den für die Kandidaten (zu) nervigen Sales-Job zwischen 2 assignments machen...  
(wie heute bereits Künstler-Agenturen)

*Unternehmens-Perspektive: Wie werden sich Unternehmen verhalten – Nucleustheorie*

- Kern von festen Mitarbeitern plus „Hülle“ von Dienstleistern, Zulieferern, Temps
- Je näher am Kern, umso näher am Kerngeschäft
- Im Vergleich zu den letzten 50 Jahren, wird Kern aus weniger festen Mitarbeiter bestehen („kleiner werden“)
- Projektwirtschaft

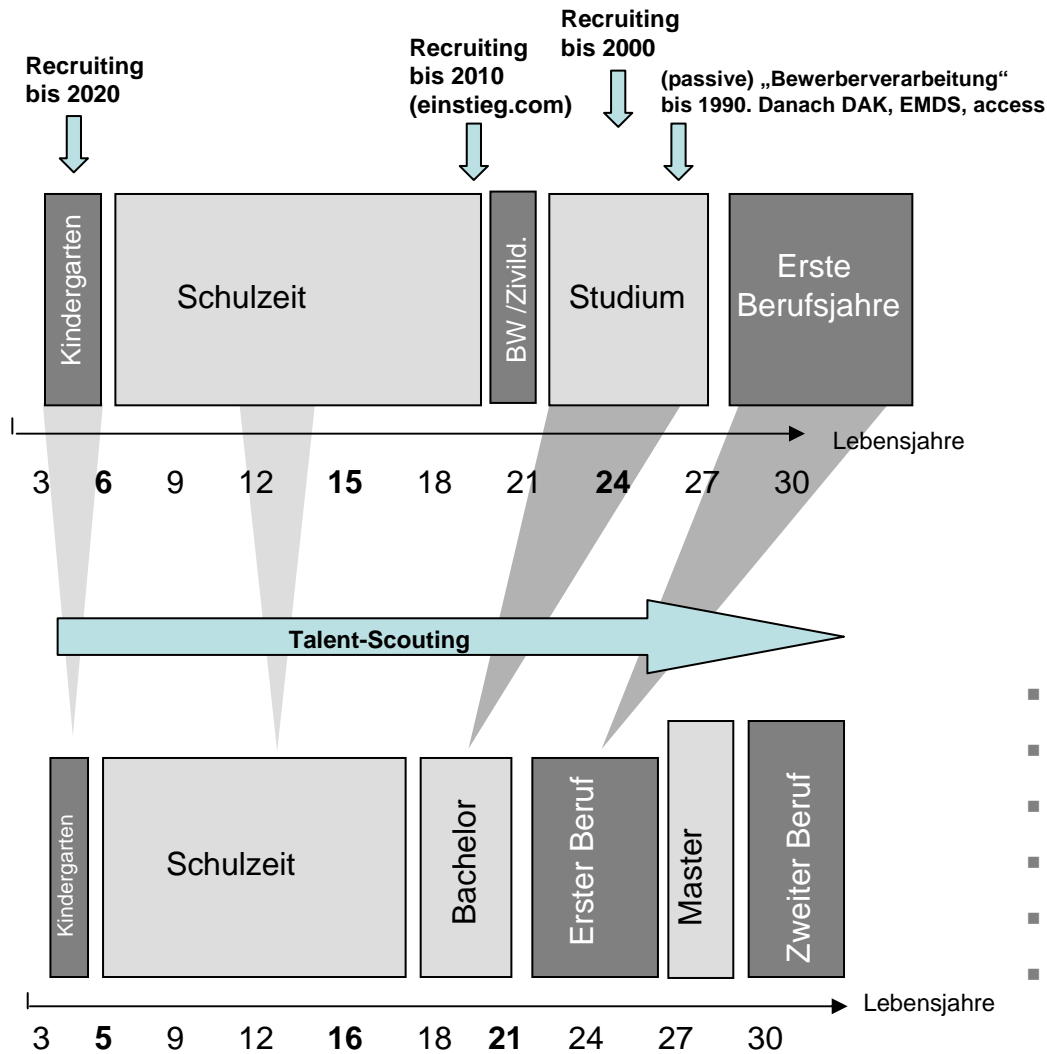


## Unternehmens-Perspektive: The „Next Generation Recruiter“

- Channel-Profis, Trüffelsucher
- Interner Headhunter, sourcing, Direktansprache
- „CHRO“ (?) als 2. wichtigste Person im Unternehmen ???
- Retention, Hoch effektives Talentmanagement
- Eigene Abteilungen für Professional Recruiting, also Zielgruppe Berufserfahrene, Quereinsteiger
- Aktive Ansprache statt passive Bewerberverarbeitung



Unternehmens-Perspektive: „Kindergarten-Recruiting“?



- Betriebseigener Kindergarten
- Unternehmensfinanzierte Ferienfreizeit
- Schüler-Praktikum
- Ausbildungsplatz
- Talent-Sponsoring / Stipendien
- Festanstellung

Unternehmens-Perspektive: „TAX- der Talent-Aktien-Index“

**Der Mensch selbst wird zum Anlage-Objekt**

**TAX als Scouting-Index**

- Schulnoten
- Sportliche Erfolge
- Soziales Engagement
- Außergewöhnliches
- Praktika-Ergebnisse
- Ausbildungs-/Studienergebnisse
- ...

**TAX als Mitarbeiter-Index (Ich-Aktie)**  
by Klaus Kobjoll

- Krankheitstage
- Fehlerquote
- Neue Ideen
- Raucher / Nicht-Raucher
- Fitness (BodyMaßIndex)
- Weiterbildung
- Etc.



**TAX-Talent-Aktien-Index**

- Produktivitäts-Index
- Erfolgs-Index
- Kommunikations-Index
- Kundenorientierungs-Index
- Projekt-Index
- Führungs-Index
- Bildungs- & Weiterbildungs-Index
- ..



## Unternehmens-Perspektive: Wie werden sich Unternehmen verhalten – Outsourcing

- Trend geht zur Konzentration auf das Kerngeschäft und die eigene Kernkompetenz → Outsourcing!
- Flexibilisierung von Fixkosten in schwankenden Märkten ist das Hauptziel. Nebenziele sind Prozessgeschwindigkeit, Prozessqualität, up-to-date Technology, Zugang zu den Talentmärkten
- Make or Buy – Selbermacher wird´s immer geben, aber eben auch deutlich mehr Unternehmen, die transaktionsorientierte (Admin.-) HR-Themen (dazu gehören auch Recruiting-Prozesse) auslagern
- Denn für mehr Wertschöpfung muss Ballast raus
- Cap Gemini: „Einige HRler werden kalt erwischt“
- Andere können sich endlich auf die angenehmeren Dinge konzentrieren (PE, Retention, HR Strategie)



## Fazit

1.) es bleibt schwierig...

2.) Die wichtigen HR-Themen sind alle bereits bekannt: siehe dazu v.a. die hervorragend und amüsant verfassten Cap Gemini Studien, z.B.:

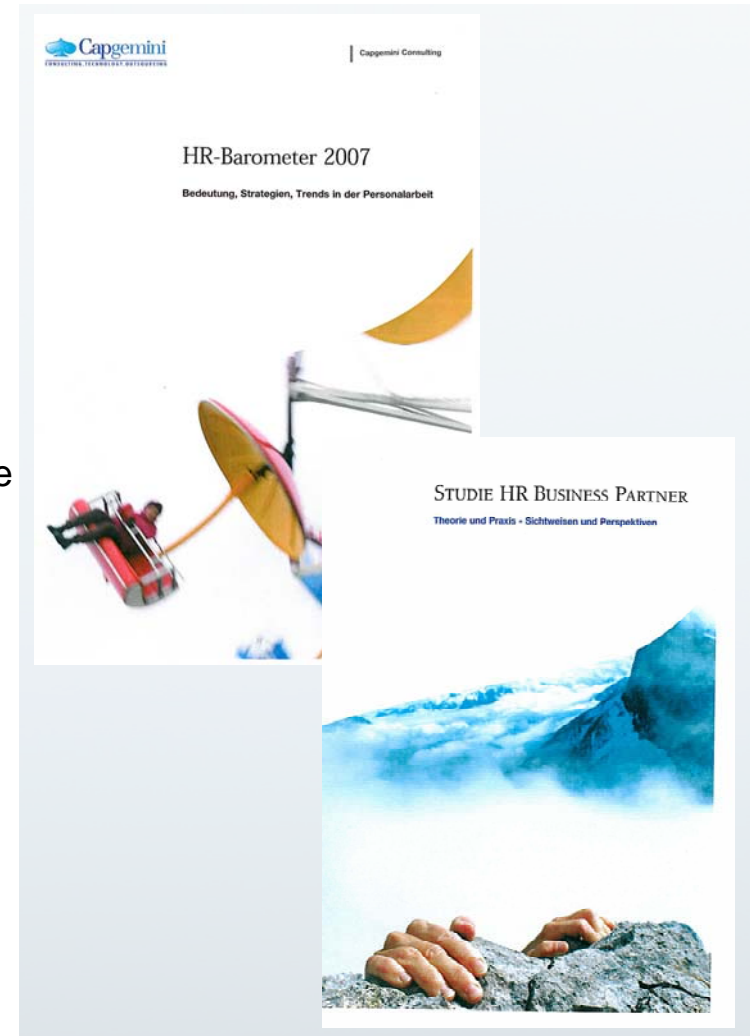
[http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/HR-Barometer\\_2007.pdf](http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/HR-Barometer_2007.pdf)

[http://www.ch.capgemini.com/m/ch/tl/HR\\_Business\\_Partner.pdf](http://www.ch.capgemini.com/m/ch/tl/HR_Business_Partner.pdf)

3.) Größtes Problem: Der hohe Anspruch Dave Ulrichs und die vier klassischen Implementierungshürden

- Wissen
- Können
- Wollen und
- Handeln.

Wir hoffen, Ihnen mit diesem Kongress wertvolle Anregungen, Tipps und Hinweise auf Ihrem Weg in die Zukunft gegeben zu haben. Lassen Sie es nicht soweit kommen, dass „Why We Hate HR“ auch bei uns in Deutschland publiziert wird ☺



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!!**



**Prof. Dr. Christoph Beck**  
**Institut für Personalmanagement & Arbeitsrecht**  
**c/o Fachhochschule Koblenz**  
**Rheinau 3-4**  
**56075 Koblenz**  
**Tel. 0261/95 28 106**  
**[www.hrm-excellence.de](http://www.hrm-excellence.de)**

**Norbert Wangnick**  
**access AG**  
**Schanzenstr. 23**  
**51063 Köln**  
**Tel.: 0221 / 95 64 90-180**  
**[www.access.de](http://www.access.de)**  
**E-Mail: [norbert.wangnick@access.de](mailto:norbert.wangnick@access.de)**