

N°
10

HR Today

Know-how for tomorrow

Sozialversicherungen

Die Inflation steigt und steigt.
Wie sich das auf künftige Renten auswirkt.
Seite 32

Porträt

Der ehemalige Pfarrer
Michael Uebersax wurde quasi
vom HR abgeworben.
Seite 8



GREEN ECONOMY

Kopfgänger

Headhuntern erwächst immer mehr Konkurrenz –
auch durch potenzielle Kundschaft.
Seite 36

QUO VADIS RECRUITING?

DER FACHKRÄFTEMANGEL FÜHRT ZU EINEM STEIGENDEN BEDARF AN PROFESSIONELLER PERSONALVERMITTLUNG. DIE ELITE UNTER DEN PERSONALBESCHAFFENDEN BILDEN GUT VERNETZTE HEADHUNTER, DIE AUCH IN SCHWIERIGEN ZEITEN WEGE ZU BEGEHRTEN TALENTEN ÖFFNEN. IHR VORTEIL: SIE LIEFERN SCHNELL PASSGENAUE PROFILE. IHR NACHTEIL: DER SERVICE HAT SEINEN PREIS, VOR ALLEM, WENN MAN IHN ZU OFT IN ANSPRUCH NIMMT. UNTERNEHMEN BEGINNEN NUN, NACH ALTERNATIVEN ZU SUCHE.

Gastbeitrag: Christian Bernhardt



Christian Bernhardt ist Dozent für nonverbale Kommunikation und Kommunikationspsychologie und Experte für Strategien gegen den Fachkräftemangel. Der Fachbuchautor hält Vorträge und Hybrid-Trainings zu den Themen Recruiting und Kommunikationskultur und berät Unternehmen in Deutschland und in der Schweiz. bernhardt-trainings.com

Aktuell hat die Personalvermittlung Hochkonjunktur! Die lukrativen Verdienstmöglichkeiten locken neue Jägerinnen und Jäger in die Talent-Reviere. Das ist für die Kundinnen und Kunden vorteilhaft, denn die Preise sinken. Es ist aber auch kritisch, weil nicht jeder, bei dem «Executive Search» auf der Website prangt, die erwartete Qualität liefert. Im schlimmsten Fall verschwenden Unternehmen Zeit und Geld.

Eine Faustregel besagt, dass Unternehmen nicht mehr als 10 bis 20 Prozent ihrer Positionen über die Premiümlösung Personalvermittlung besetzen sollten, sonst wird es wirtschaftlich kritisch. Zuletzt wurde diese Marke immer häufiger erreicht. Die damit verbundene Belastung erfordert nun Alternativen. Betriebe, bei denen das Recruiting früher nebenher lief, schaffen eigene Stellen, andere vergrössern ihre Talent Akquisition-Abteilungen. Die steigende Nachfrage machte den Recruiter selbst zuletzt zum meistgesuchten Berufsbild, das mit einem Plus von 93 Prozent die früheren Spitzenreiter IT-Fachkräfte (54 Prozent) und Ingenieurinnen und Ingenieure (48 Prozent) deutlich hinter sich liess.²

Moderne Jagd-Tools

Ergänzend zum steigenden Bedarf verändern die gekippten Machtverhältnisse am Fachkräftemarkt, die immer komplexeren Profile, die Werte der Digital Natives und die digitale Entwicklung die Spielregeln der Personalgewinnung. Aus dem Recruiter 1.0 wurden die Recruiter 2.0 bis 5.0, die Inhouse-Headhuntern und Markenbotschaftern gleichen.³ Ein neu angestellter Recruiter etabliert nachhaltige Beziehungen zu Potenzialträgern, baut sein Netzwerk strategisch aus und nutzt innovative Softwarelösungen sowie kreative Recruiting-Methoden, um begehrte Talente zu gewinnen. Nach aussen verkauft er das Unternehmen, nach innen berät er die Abteilungen.

Während ihre Personalgewinnung reift, erkennen Unternehmen, dass Headhunter auch nur mit Wasser kochen und sich nur durch eine längere Marktkenntnis, bessere Verbindungen und eine – zumindest heute noch – höhere Professionalität von Recruitern unterscheiden: Sie schalten ebenfalls Stellen, pflegen ihre Netzwerke auch abseits zu besetzender Positionen und gehen bei akuten Engpässen selbst auf die

aktive Suche. Sie beherrschen zudem die breite Klaviatur des klassischen Recruitings, aber auch Cultural-Fit- oder Performance-Recruiting. Dazu sind sie stets auf der Suche nach neuen Methoden. Aber können das nicht auch gut geschulte Inhouse-Recruiter? Könnten sie nicht ebenso mit professionellen Methoden, innovativen Kanälen, klugen Algorithmen und neuen Sourcing-Softwares den Vorsprung der Headhunter aufholen und Firmen gutes Geld einsparen?

“
**WÄHREND IHRE
PERSONALGEWINNUNG REIFT,
ERKENNEN UNTERNEHMEN,
DASS HEADHUNTER AUCH NUR
MIT WASSER KOCHEN.**

CHRISTIAN BERNHARDT,
DOZENT, EXPERTE UND FACHBUCHAUTOR

Digitale Jäger am Horizont

Ergänzend zu Headhuntern und Inhouse-Recruitern durchpflügen künstliche Intelligenzen die grossen Plattformen, sammeln Daten und reifen zu digitalen Recruiting-Agenten. Im Kern spricht die Studienlage eine deutliche Sprache: Sind von Angebots- als auch von Nachfrageseite die richtigen Daten im System, können und werden Algorithmen bessere Entscheidungen als Menschen treffen.⁴ Das betrifft nicht nur fachliche, sondern auch persönliche Skills. LinkedIn bietet beispielsweise wesentlich differenziertere Likes und analysiert uns vielschichtig, während wir unsere Business-Kontakte pflegen. Microsoft hatte 2014 sicherlich gute Gründe, die Plattform für 26 Milliarden Dollar zu kaufen.



FOTO: ISTOCK

Headhunting im Niedergang?

Bekommen Headhunter durch Algorithmen Konkurrenz, steht die Frage im Raum, ob sie nicht das nächste Berufsbild sind, das auf dem Friedhof der digitalisierten Jobs landet. Stand Dezember 2020 bescheinigte ihnen der Futuromat des IAB eine Automatisierbarkeit von 50 Prozent.¹ Doch was geschieht beim nächsten Update? Oder sind das nur theoretische Gedanken, weil ja letztlich die Nachfrage den Markt regelt? Um die Perspektiven des Headhunting zu analysieren, müssen wir den Nutzen sehen, für den die Kundinnen und Kunden bereit sind zu bezahlen. Die Headhunting-Marktstudie des Bundesverbands für Personalmanager erhebt dafür fünf Hauptgründe:

1. Zugang zu exklusiven Netzwerken

69 Prozent der Unternehmen profitieren vom besseren Zugang zum Fach- und Führungskräftemarkt.

2. Direct Search

65 Prozent der Firmen schätzen es, Kandidatinnen und Kandidaten nicht selbst ansprechen zu müssen.

3. Blick über den Tellerrand und fischen in fremden Teichen

47 Prozent der Betriebe profitieren davon, passende Fachkräfte ausserhalb der eigenen Branche zu identifizieren.

4. Letzte Hoffnung

45 Prozent der Auftraggebenden hoffen auf einen Profi, nachdem die eigenen Bemühungen keinen Erfolg brachten.

5. Fachkräftemangel im eigenen Recruiting

43 Prozent beauftragen Personalvermittelnde, um eigene personelle Engpässe im HR auszugleichen.

Die Erhebung stammt aus dem Jahr 2015.² Durch die jüngste Entwicklung dürften die wichtigsten Gründe seither jedoch an Relevanz verloren haben. Lockten Headhunter früher mit exklusiven Netzwerken, sind heute selbst CEOs grosser Konzerne bei LinkedIn vertreten. Profile, die man dort nicht findet, beispielsweise von Herzchirurginnen oder Hausmeistern, werden durch Spezialsoftware ausfindig gemacht, Prognosen zur Wechsel- und Umzugsbereitschaft inklusive.³ Diese Tools und die sozialen Netzwerke erleichtern nicht nur die Direktansprache. Sie steigern sogar die Erfolgchancen, wenn die Ansprache durch eine Führungskraft und nicht durch einen Headhunter geschieht.

Executive Search versus New Work

Was bleibt? Erinnern wir uns an die einstige Damäne der Executive Searcher. In den oberen Etagen ist und bleibt Personalvermittlung Vertrauenssache. Es gibt Stellen, die man einfach nicht ausschreibt und keinem internen Recruiter übergibt, da die Besetzung höherer Kaderstellen viel Fingerspitzengefühl benötigt. Die Geschäftsleitung braucht keine Gerüchte, die Unruhe in den Betrieb bringen oder, falls kritische Personalien ersetzt werden, unkalkulierbare Risiken bergen. Aber was würde aus Headhuntern, wenn es keine oberen Etagen mehr gäbe? Aktuell scheint das vielerorts noch undenkbar, aber immer mehr Organisationen wie Novartis oder Freitag bauen zumindest die mittleren Etagen ab, um in der VUKA-Welt selbstorganisierter zu agieren.

Neu gegründete evolutionäre Firmen strukturieren sich von vornherein hierarchiefrei. Im Mittelpunkt stehen die Mitarbeitenden, die die Organisation zum Leben erwecken, um gemeinsam den evolutionären Sinn des Unternehmens zu verwirklichen. Die Suche nach neuen Talenten wird dabei zum Team sport. Schwärmen Mitarbeitende mit leuchtenden Augen vom wertschätzenden Miteinander, von der starken Kultur und der gemeinsamen Entwicklung, wirkt das einladender als die beste Employer-Branding-Kampagne: Culture eats Strategy for Breakfast. Selbstorganisierende Netzwerkstrukturen haben einen weiteren Vorteil: Sie ziehen junge Nachwuchstalente magisch an.

Fazit:

Headhunter erhalten, bei einem sinkenden Bestand an Talenten, künftig Gesellschaft in ihren Revieren:

1. Frische Konkurrenten und zusätzliche interne Recruiter
2. Professionellere neu angestellte Recruiter mit erweiterten Kompetenzen und Tätigkeitsprofilen
3. Neue technische Recruiting-Tools, welche die Effizienz der Inhouse-Recruiter erhöhen.

Ergänzend bleibt abzuwarten, wie sich die digitalen Recruiting-Agenten der grossen Plattformen entwickeln. Technisch sind mit steigender Datenmenge und besseren Analysemöglichkeiten immer genauere Matches möglich. Der Abbau von Hierarchien und Kaderpositionen durch die New-Work-Bewegung senkt die Nachfrage nach Kadervermittlungen mittelfristig. Dafür erhöht sich der Bedarf nach professioneller Unterstützung bei jenen Firmen, die an alten Paradigmen festhalten.

¹ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/634760/umfrage/besetzte-positionen-im-segment-fuehrungskraefte-durch-personalberater/>
² <https://www.handelsblatt.com/karriere/recruiting-93-prozent-mehr-hr-stellen-als-vor-corona-so-hart-trifft-der-recruitermangel-deutschlands-unternehmen/28079544.html>
³ Hans Fenner in Praxishandbuch Social Media Recruiting; Wiesbaden, 2020
⁴ Daniel Kahneman: Schnelles Denken, langsames Denken; 2012, München
⁵ <https://job-futuromat.iab.de/#top>
⁶ <http://docplayer.org/3641711-Headhunting-in-deutschland.html>
⁷ <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/innovation-2019/talentwunder-die-menschenfischer>