

REKRUTIERUNG QUO VADIS

Eine Publikation von business factors, Profiles International
und Valyoubel anlässlich der StrategieTage
Human Resources 2019





INHALTS VERZEICHNIS

04	Vorwort
05	Umfrage und Kommentare
06	Umfrage
12	Fazit
14	Profiles International
15	Valyoubel
16	business factors

VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

Unternehmen erfolgreich für die Zukunft aufzustellen ist eine echte Herausforderung. Der technologische Fortschritt in der Arbeitswelt ist groß, der Wettbewerb stärker geworden. Darüber hinaus haben sich die Erwartungen der Markt-Akteure geändert.

Der Mensch reagiert unterschiedlich auf diese Herausforderungen. Die einen begrüßen das Neue euphorisch, andere empfinden Unbehagen oder gar Angst. Bereits Victor Hugo sagte dazu: „Die Zukunft hat viele Namen: Für Schwache ist sie das Unerreichbare, für die Furchtsamen das Unbekannte, für die Mutigen die Chance“. Dazu kommt, dass Menschen in der Regel ihr Wohlbefinden mit ihrer persönlichen Perspektive verbinden.

Die StrategieTage HR – besonders unter der Überschrift „Potenzielle Mitarbeiter von Morgen“ – bietet den optimalen Rahmen, eine profunde Meinung derer aufzuzeigen, die eben genau mit den Herausforderungen konfrontiert sind, die „Mitarbeiter von Morgen“ zu finden. Selten findet sich eine so große Anzahl von verantwortlichen HR-Managern auf – zwar schönem – aber doch recht konzentriertem Platz wie im Grandhotel Schloss Bensberg.

Unser besonderer Dank gilt den zahlreichen Teilnehmern der Umfrage für Ihre Unterstützung. Die interessanten Erkenntnisse konnten wir nur durch ihre Mitwirkung gewinnen.

Wir freuen uns, wenn wir mit der aktuellen Umfrage den Diskussionsprozess zu diesem äußerst wichtigen Thema bereichern können.

Eine interessante Lektüre und weiterhin viel Erfolg wünschen.



Nilgün Aygen
Unternehmerin und
Fachbuch-Autorin



Atil Ural
Geschäftsführer
business factors Deutschland GmbH



UMFRAGE UND KOMMENTARE

Viele Unternehmen sind auf der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern. Und das völlig unabhängig von der Größe oder Branche der Unternehmen. Strategien, die lange gute Ergebnisse brachten, funktionieren immer weniger.

Dafür gibt es viele Gründe.

DIE HERAUSFORDERUNG

- Aufgrund der Demografie verringert sich grundsätzlich die Anzahl qualifizierter Bewerbungen.
- Die Anforderungen an die Kandidaten wie z. B. Einsatzbereitschaft, Lern- und Anpassungsvermögen, Serviceorientierung und soziale Kompetenz sind enorm gestiegen.
- Gleichzeitig hat sich die Qualität der Bewerber nicht in gleicher Weise mitentwickelt.
- Die Kandidaten-Erwartungen sind heute – mehr denn je – auf die eigenen, persönlichen Wünsche fokussiert.
- Aufgrund der guten Gesamtwirtschaft und der Globalisierung konkurrieren viele Firmen untereinander um die gleichen Kandidaten.
- Gute Kandidaten sind heute insgesamt beim Rekrutierungsprozess weniger bereit, wochenlang auf Feedback oder auf die nächsten Schritte zu warten.
- Aufgrund der guten Wirtschaftslage sind einfach weniger Kandidaten aktiv auf Arbeitssuche.
- Viele Arbeitgeber, die sich der Marktgegebenheiten bewusst sind, haben bereits Mitarbeiterbindungs-Maßnahmen installiert und bieten zudem verbesserte Leistungen an, womit ein Arbeitsplatzwechsel grundsätzlich weniger attraktiv wird.

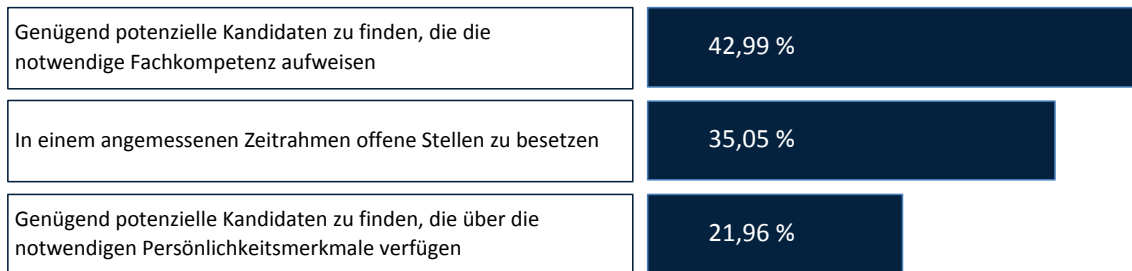
Da diese Herausforderungen nicht nur einzelne Marktteilnehmer betreffen, sondern den gesamten deutschen Markt, wollten wir die Meinung anderer HR-Verantwortlicher einbeziehen. Deswegen haben wir uns entschlossen, im Rahmen der StrategieTage HR diese Umfrage durchzuführen.

Hinweis: Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in den Texten die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechter.

UMFRAGE

FRAGE 1

Welches sind für Ihr Unternehmen aktuell die größten Herausforderungen im Recruiting?
(Mehrfachnennungen möglich)



112 gültige Antworten mit 214 Nennungen

Diese Antworten bestätigen, dass der lang avisierte Fachkräftemangel nunmehr in der Praxis angekommen ist. Rund 43 % der Befragten bezeichnen es als die größte Herausforderung, Kandidaten mit der notwendigen Fachkompetenz zu finden.

FRAGE 2

Fehlbesetzungen können mehrere Ursachen haben. Bitte bewerten Sie aus Ihrer Erfahrung die einzelnen Ursachen auf einer Skala von 1 (selten) bis 5 (häufig).



90 gültige Antworten

Bei dieser Antwort waren die beiden häufigsten Gründe für eine Fehlbesetzung der Mangel an objektiven Informationen und die Anwendung falscher Auswahlkriterien. Für die Einholung objektiver Informationen ist Zeit notwendig, die in der Praxis oft fehlt. Die falschen Auswahlkriterien weisen häufig auf einen Konflikt hin zwischen einerseits nicht klar definierten Suchkriterien und andererseits ungenauen Angaben, wer eigentlich mit welchen Fähigkeiten gesucht wird.

FRAGE 3

Es gibt viele Gründe warum eine Person in einer Position nicht die Leistung erbringen kann, die von ihr erwartet wird. Bitte bewerten Sie aus Ihrer Erfahrung die folgenden Gründe auf einer Skala von 1 (selten) bis 5 (häufig).



92 gültige Antworten

Die drei häufigsten Antworten waren hier die Persönlichkeitsmerkmale, das Fachwissen und die fehlende berufliche Motivation. Besonders interessant wird es, wenn wir hierzu die Antworten zur Frage 1 mitbetrachten. Dort war es scheinbar entweder so, dass es keine so große Herausforderung war genügend Kandidaten zu finden, die die notwendige Persönlichkeit mitbringen, oder der passenden Persönlichkeit wurde nicht die gleiche Aufmerksamkeit zuteil, wie der Fachkompetenz. Das Ergebnis impliziert also, dass Menschen häufig aufgrund Ihrer Hard-Skills (Fachkenntnisse) eingestellt werden, dann aber aufgrund falscher Soft-Skills (Persönlichkeitsmerkmale) am Arbeitsplatz unter den Erwartungen bleiben und/oder wieder gekündigt werden.

FRAGE 4

Welche Methoden eignen sind Ihrer Meinung nach in einer digitalen Welt am besten, um relevante Bewerberinformationen zu erheben? Bitte werten Sie die folgenden Methoden auf einer Skala von 1 (weniger geeignet) bis 5 (mehr geeignet).

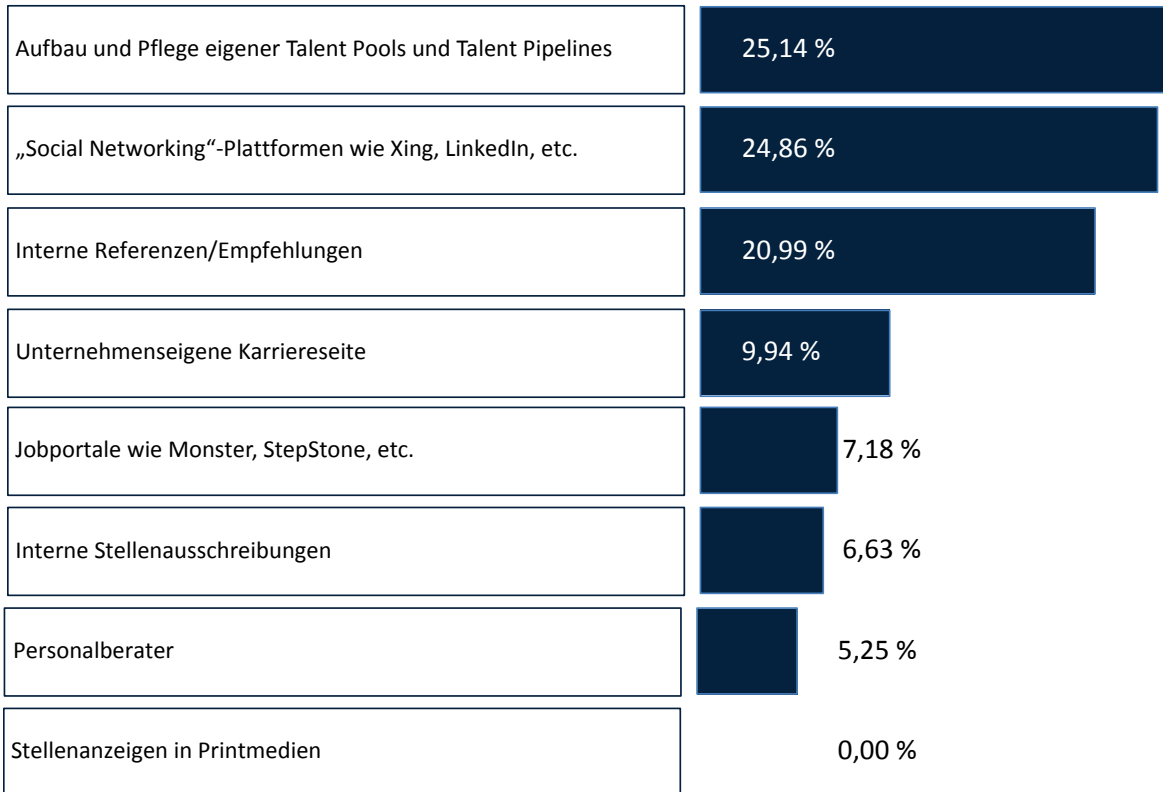


95 gültige Antworten

Die drei häufigsten Antworten waren bei dieser Frage Strukturiertes Interview, Assessment-Center und Online-Assessments. Auffällig ist der geringe Unterschied zwischen Präsenz-Assessment und Online-Assessments. Vor allem da bei letzterem gegenüber dem vorgenannten ein deutlicher Zeit- und Kostenvorteil besteht.

FRAGE 5

Welche der folgenden Rekrutierungsinstrumente werden Ihrer Meinung nach künftig an Bedeutung gewinnen?
(Mehrfachnennungen möglich)

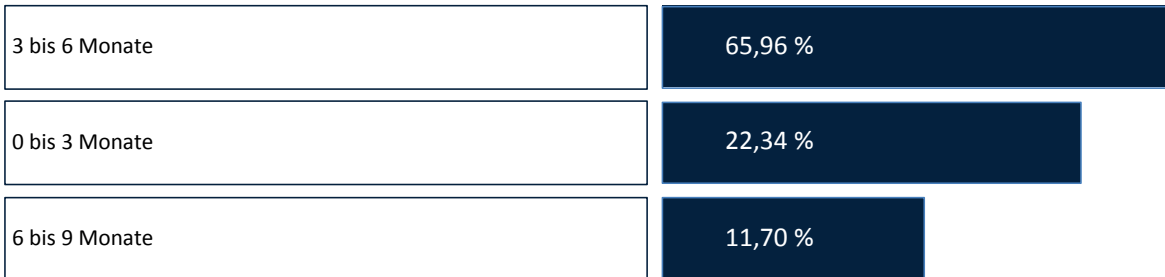


110 gültige Antworten mit 362 Nennungen

Dass die Printmedien einen schwierigen Stand haben, war zu erwarten. Auffällig ist allerdings das Ergebnis von 0,0 %. Mit 7,18 % scheint der Zenit für die Jobportale ebenfalls überschritten zu sein. Die Tendenz, das Recruiting deutlich stärker aktiv zu gestalten, erkennt man an den drei häufigsten Antworten: Talent Pools und Pipelines, Social Networking und Empfehlungen.

FRAGE 6

Wie lange benötigt Ihr Unternehmen durchschnittlich, um eine offene Fach- oder Führungsposition zu besetzen?

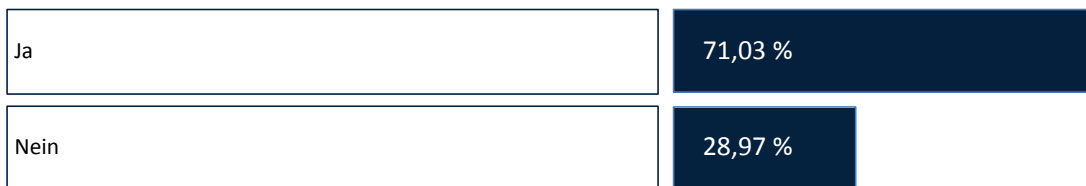


94 gültige Antworten

„Schnell mal eine Vakanz füllen“, diese Zeiten scheinen nun wirklich vorbei zu sein. Fast 66 % aller Befragten benötigen bis zu 6 Monate, um eine offene Position zu besetzen. Bei rund 12 % sind es sogar bis zu 9 Monate.

FRAGE 7

Nutzen Sie aktuell ein digitales Bewerber-Management-System?

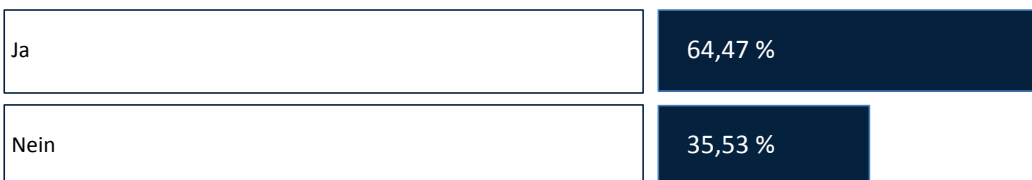


107 gültige Antworten

Eigentlich ein ganz normales Ergebnis. Allerdings waren unter den Befragten überwiegend Teilnehmer von größeren Firmen. Dies ließe eigentlich erwarten, dass die Digitalisierung – auch beim Thema Bewerbung – schon weiter fortgeschritten ist.

FRAGE 8

Wenn Ja, sind Sie mit Ihrem digitalen Bewerber-Management-System zufrieden?



76 gültige Antworten

Im Vergleich zu allgemeinen Kundenumfragen, ist es durchaus üblich, dass rund 10 % der Kunden mit einem Produkt unzufrieden sein können. Sind es mehr, hat das Produkt, und damit das anbietende Unternehmen ein echtes Problem. Das Ergebnis von rund 36 % spricht für sich. Besonders in Zeiten, in denen die Ansprüche der Kandidaten enorm gestiegen und die Abbruchraten bei Bewerbungen mit komplizierten Prozessen erkennbar gestiegen sind.

FRAGE 9

Welche Funktionen sollte ein Bewerber-Management-System bieten?
(Mehrfachnennungen möglich)

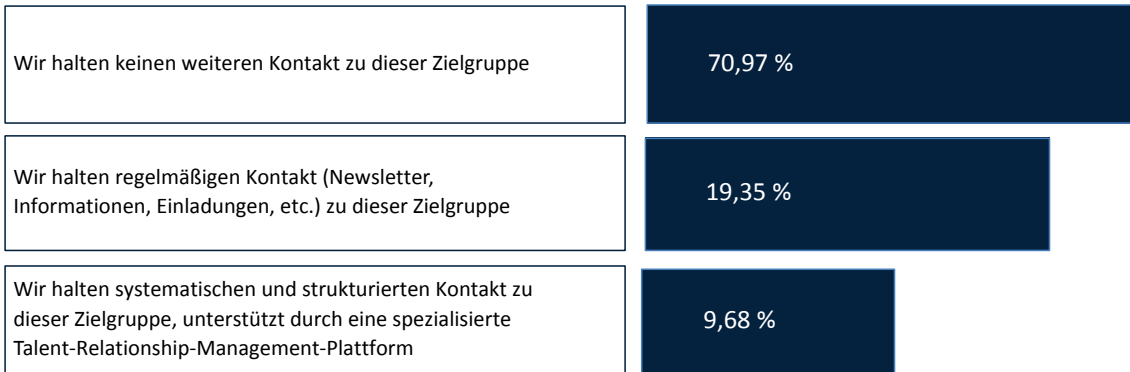
Transparenz zum Stand des Bewerbungsprozesses	17,84 %
Hohe Verfügbarkeit (mobile-fähig)	17,45 %
Dialogmöglichkeit zwischen Kandidat und Unternehmen	16,86 %
Umfassender Datenschutz	16,08 %
Kandidaten sollten Ihre personenbezogenen Daten selbst verwalten können	16,08 %
Moderne Optik bzw. Benutzeroberfläche	15,69 %

106 gültige Antworten mit 510 Nennungen

Bei dieser Frage liegen die Antworten alle eng beieinander. Dies überrascht nicht, da im Grunde ein modernes Bewerber-Management-System alle genannten Kriterien erfüllen muss. Aus Gesprächen mit Bewerbern wissen wir, dass Kandidaten sich häufig wünschen, dass sich der Bewerbungsprozess für sie transparenter darstellt und sie jederzeit über den Status ihrer Bewerbung informiert sind. Insofern ist es positiv zu bewerten, dass auch die HR-Verantwortlichen der Meinung sind, dass ein modernes System die Bewerber transparent informieren sollte.

FRAGE 10

Wie stellen Sie sicher, dass Sie den Kontakt zu ehemaligen Bewerbern und „latent Interessierten“ nicht verlieren?



93 gültige Antworten

Menschen bewerben sich bei einer Firma meist nur einmal. Kommen Sie nicht zum Zuge, sind sie enttäuscht oder sogar ärgerlich. Dafür sollten wir ihnen keinen Grund bieten. Ferner gibt es da wo es einen Sieger gibt, meist auch zweit- und drittplatzierte. Oft waren diese Kandidaten nur einen kleinen Schritt hinter dem Gewinner, für den Sie sich dann letztlich entschieden haben.

FRAGE 11

Wer sollte Ihrer Meinung nach „künftig“ für den Personalauswahlprozess mehr Verantwortung übernehmen?



98 gültige Antworten

Diese Antwort überrascht uns nicht. Aus vielen Gesprächen mit Managern aus Fachabteilungen wissen wir, dass man sich dort oft wünscht, dass die Personalabteilungen mehr Verantwortung, mehr Ideen und mehr Initiative zeigen sollten. Der klassische Konflikt scheint Bestand zu haben. Wir für unseren Teil glauben, dass HR hier einen aktiven Teil zur Lösung beitragen soll und kann.

FAZIT

Was ist die Lösung? Wir raten zum radikalen Bruch mit der bisherigen Vorgehensweise und empfehlen ein Denken und Handeln in Vertriebs- und Marketingkategorien. Mit anderen Worten: Starten Sie schon heute mit der Rekrutierung von Mitarbeitern, die Sie morgen und übermorgen brauchen.

Bis jetzt haben die Personalverantwortlichen wie Einkäufer agiert. Sobald eine Position frei wurde, erfolgte eine Stellenausschreibung. Danach spulte sich der übliche Einstellungsprozess mit Eingang und Sichtung der Bewerbungen, Job-Interviews, vielleicht einem Assessment-Center oder einem Profiling und schließlich der Entscheidung für einen Kandidaten, ab.

Die Unternehmen stellen immer häufiger fest, dass das so nicht mehr funktioniert. Die Vakanz-Zeiten werden immer länger, manchmal dauert es mehrere Monate oder es gelingt gar nicht, eine Stelle zu besetzen. Was nutzt das beste Bewerbermanagement, wenn es keine, beziehungsweise nicht genug geeignete Bewerber gibt. Der Hintergrund für das Problem ist weitgehend bekannt: Es herrscht akuter Fachkräftemangel.

Bis 2030 rechnet die Boston Consulting Group damit, dass allein in Deutschland ein Defizit von acht Millionen Fachkräften entsteht. Dazu kommt ein massiver Brain Drain, der dazu geführt hat, dass bereits heute über vier Millionen gutausgebildete Deutsche im Ausland arbeiten. Deutsch-

land hat die höchsten Hochschulabbruchraten in Europa. Das bedeutet, dass die wenigen zur Verfügung stehenden Kräfte womöglich nicht ausreichend qualifiziert sind.

Die großen Konzerne betreiben seit einigen Jahren mit massiven Budgets versehene Arbeitgeberkampagnen. Da können kleine und mittelständische Unternehmen oft nicht mithalten. Über all das kann man endlos klagen, es wird jedoch nicht dazu führen, etwas im Sinne der Unternehmen zu verändern.

Es gibt nur einen erfolgversprechenden Weg. Dieser besteht darin, die Einstellungsmentalität und damit die Rekrutierungsaufgabe neu zu erfinden und anzufangen, wie im Verkauf oder Marketing zu denken. Das heißt im Klartext, sich langfristiger auszurichten und eine Beziehung zu potenziellen Mitarbeitern bereits zu einem Zeitpunkt aufzubauen, wenn noch kein akuter Bedarf besteht. Man nennt dies Entwicklung einer Talent-Pipeline. Eine Talent-Pipeline ist ein aktiver Pool von Kandidaten, die mit einem Unternehmen in Kontakt stehen, generelles Interesse an einer Mitarbeit bekunden und eine erste Vorauswahl überstanden haben. Eine Talent-Pipeline kann die Talentknappheit im Markt nicht ändern, aber jenen Unternehmen, die über eine solche verfügen, einen klaren Wettbewerbsvorteil verschaffen.



VOM PASSIVEN REKRUTIEREN ZUM PRO-AKTIVEN HANDELN

Die Entwicklung einer Talent-Pipeline erfordert die Transformation eines Unternehmens vom reaktiven zum proaktiven Rekrutieren. Dazu ist es wichtig zu definieren, welche Positionen im Unternehmen höchste Relevanz haben und kontinuierlich besetzt werden müssen. Zudem muss Klarheit darüber bestehen, welche Hard- und welche Softskills erforderlich sind. Wenn diese Basisüberlegungen abgeschlossen sind, kann mit dem Aufbau von Talent-Pipelines begonnen werden. Das gelingt dann erfolgreich, wenn man den Markt sehr gut kennt und seine Zielgruppen exakt definieren kann. Ziehen Sie dabei auch Quereinsteiger, Menschen mit Brüchen im Lebenslauf oder ungewöhnlichem Lebenslauf in Betracht. In Deutschland arbeiten zudem viele Akademiker mit Migrationshintergrund unter ihrem Bildungsniveau. Fragen Sie sich, inwieweit das Alter eine Rolle spielt. Sind Sie bereit, Kompromisse einzugehen und in Menschen zu investieren? Das alles hat viel mit Respekt, Bereitschaft zur Weiterbildung und Förderung sowie vor allem auch Vertrauen zu tun. Übrigens, die besten Tippgeber für geeignete Kandidaten sind die bestehenden Mitarbeiter.

Für Zweifler geben wir den Hinweis, sich einmal im Spitzen- oder Profisport umzuschauen. In diesem Bereich sind ständig hochbezahlte Talent-Scouts unterwegs, um bereits im Kindes- oder Jugendalter Talente zu sichten und gezielt für eine Sportart zu begeistern und über die verschiedensten Instrumente die Talente an einen Verein heranzuführen. Da wird bekanntermaßen mit Kreativität nicht gespart. Diese reicht von regelmäßigen Newslettern oder Informationsbriefen über Einladungen zu Veranstaltungen, Glückwünschen zu Geburtstagen und anderen Anlässen hin zu exklusiven Begegnungen mit den Spitzensportlern usw. Im Fußball ist das Scout-System bereits bis zur Perfektion ausgereizt. Abgesandte der Vereine sind ununterbrochen auf Achse, beo-

bachten Talente, stellen Kontakte her, bleiben mit den Spielern und deren Beratern in Kontakt und machen Nägel mit Köpfen, wenn die Mannschaft verstärkt werden muss. Gerade hier ist sichtbar, dass durchaus auch viel Leidenschaft und Emotion im Spiel sein darf und sogar sollte.

Wer sich selbst nicht für ein Unternehmen begeistern kann, wird es auch anderen nur schlecht vermitteln können. HR-Mitarbeiter werden zum Markenbotschafter. Diese neue Rolle erfordert nicht nur ein Umdenken bei den Personalern und Rekrutern, sondern auch neue Kompetenzen und Qualifikationen. Es gilt also zu untersuchen, inwiefern die bestehenden Mitarbeiter in diesem Bereich über die notwendigen Fähigkeiten, die erwünschten Persönlichkeitseigenschaften, die erforderliche Motivation sowie die fachliche und digitale Erfahrung verfügen.

PROFILES INTERNATIONAL

Ein Assessment-Unternehmen für Management-Assessments, Vertriebs-Assessments, Eignungsdiagnostik und Potenzialanalysen. Die Angebotspalette umfasst sowohl Einzel-Assessments als auch globale, multilinguale Assessment-Projekte. Von fundierten Instrumenten und Services profitieren weltweit mehr als 40.000 Kunden.

Was bieten wir...

... im Management

Sowohl die Einzelleistung als auch die Teamleistung korrelieren unmittelbar mit der Führungsqualität! Um erfolgreich zu führen, bedarf es spezifischer Kompetenzen und einer geeigneten Persönlichkeit. Mit Lösungen von Profiles International können die Stärken und Entwicklungsfelder Ihrer Führungskräfte objektiv aufgezeigt werden.

... im Vertrieb

Unternehmen leben vom Verkaufen. Doch der Vertrieb erfordert Qualitäten, die nicht jeder Mitarbeiter mitbringt. Profiles-Lösungen helfen Ihnen, geeignete Mitarbeiter zu erkennen, Stärken und Entwicklungspotentiale Ihrer Vertriebsmitarbeiter zu identifizieren und die Effizienz Ihres Vertriebs zu erhöhen.

... im Recruiting

Passende Mitarbeiter auszuwählen und optimal einzusetzen ist angesichts von Fachkräfteknappheit und demografischem Wandel wichtiger denn je. Assessment-Instrumente geben Ihnen tiefreichende Erkenntnisse und Leistungsprognosen auf wissenschaftlicher Basis, noch bevor Sie einstellen. So vermeiden Sie – aus der Not geborene – Fehlbesetzungen und erhöhen die Trefferquote.

Produkt- und Lösungskategorien

- 360° Führung-Kompetenz-Feedback
- 180° Vertrieb-Kompetenz-Feedback
- Potenzialanalyse / Standortbestimmung
- Eignungsdiagnostik

KONTAKT

Profiles GmbH
Solmsstraße 83
60486 Frankfurt am Main
Telefon: +49 (0) 69 / 247 043 10
www.profilesinternational.de



VALYUBEL

Eine der größten Herausforderungen für Unternehmen besteht aktuell darin, vakante Positionen mit geeigneten Mitarbeitern zeitnah zu besetzen. Ein Unternehmen zukunftsfest aufzustellen, bedeutet heute mehr denn je, die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Platz zu haben.

Ein neues Denken. Ein neues Handeln. Ein neues Talent Management.

Die angebotenen Leistungen fußen auf zwei Säulen: Einer modernen digitalen Plattform und zeitgemäßen HR-Services. Die Technologie der digitalen Plattform und die Dienstleistungen können komplementär oder unabhängig voneinander gebucht werden. Mit dem angebotenen Service sind Sie eingeladen, auf einen Pool von Experten für Sourcing, PR, Interview und Diagnostik zuzugreifen.

Was bieten wir:

- Positionen schneller besetzen
- Talente frühzeitig gewinnen
- Nachhaltiges Employer Branding
- Passgenaue Stellenbesetzung
- Technische Unterstützung

Produkt- und Lösungskategorien

- Talent Sourcing
- Talent Pooling
- Talent Pipelining
- Talent Relationship
- Talent Assessment
- Talent Selection

KONTAKT

Valyoubel GmbH & Co. KG
Solmsstraße 83
60486 Frankfurt am Main
Telefon: +49 (0) 69 / 247 043 10
www.valyoubel.com

BUSINESS FACTORS

Who we are.

2008 von Atil Ural und Alexander Stärke gegründet, ist business factors als exklusive Netzwerkplattform seit nunmehr 10 Jahren Market Player in Europa. Deutsche und internationale Führungskräfte aus Großunternehmen und dem gehobenen Mittelstand treffen im Rahmen strategischer Wirtschaftskongresse aufeinander, um von den Erfahrungen der Kollegen zu profitieren und sich zu aktuellen Trends, Entwicklungen und Innovationen auszutauschen. Gleichzeitig werden Bedarf und Angebot der Anwender und Lösungsanbieter miteinander abgeglichen, um ihre Interessen in anschließenden Gesprächen zu vertiefen. So arbeitet das Team von business factors mit mehr als 75 Mitarbeitern aus über 16 Nationen Hand in Hand, um Führungskräften ein effizientes Umfeld für die zielgerichtete Pflege und Erweiterung des eigenen Netzwerks sowie die komprimierte Informationsbeschaffung und Wissensgenerierung bereitzustellen.

Our approach.

Wegweisende Inhalte, relevante Geschäftskontakte sowie Informationsaustausch auf höchstem Niveau – das bieten unsere StrategieTage für die Entscheider nationaler und internationaler Großunternehmen sowie aus dem gehobenen Mittelstand. Dabei setzen wir auf topaktuelle Themen, die die Wirtschaft bewegen. Wir schöpfen dafür aus branchenspezifischen Pools an hochkarätigen Referenten und aus einem umfangreichen Führungskräftenetzwerk.

How we do it.

Ausgewählte Matching-Prozesse im Vorfeld der StrategieTage machen es möglich, dass sich persönlich geladene Topmanager und ausgewählte Dienstleister themenfokussiert austauschen, gezielt miteinander vernetzen sowie sich über die für sie entscheidenden Entwicklungen informieren können.

KONTAKT

business factors Deutschland GmbH
Tauentzienstraße 15 • 10789 Berlin
Telefon: +49 (0) 30 / 76 76 552 - 0
Telefax: +49 (0) 30 / 76 76 552 - 48
E-Mail: info@businessfactors.de
www.businessfactors.de

Haftungsbeschränkung

Die Inhalte dieser Publikation wurden mit größtmöglicher Sorgfalt und nach bestem Gewissen erstellt. Dennoch übernimmt der Anbieter keine Gewähr für die Aktualität, Vollständigkeit und Richtigkeit der bereitgestellten Inhalte. Die Ergebnisse beruhen auf Antworten innerhalb einer Umfrage von verantwortlichen HR-Managern im Rahmen der StrategieTage HR in Grandhotel Schloss Bensberg.

Urheberrecht/Leistungsschutzrecht

Die veröffentlichten Inhalte, Werke und bereitgestellten Informationen unterliegen dem deutschen Urheberrecht und Leistungsschutzrecht. Jede Art der Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung, Einspeicherung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechts bedarf der vorherigen Zustimmung des jeweiligen Rechteinhabers.

Rechteinhaber

business factors Deutschland GmbH, Profiles GmbH und Valyoubel GmbH & Co. KG

