

Sven Gábor Jánosky

# Das Recruiting-Dilemma

Zukunft der Personalarbeit in Zeiten  
des Fachkräftemangels

w e

n e e d

Y O U

HAUFE.

# **Das Recruiting-Dilemma**

Sven Gábor Jánszky

**Alle Inhalte dieses eBooks sind  
urheberrechtlich geschützt.  
Die Herstellung und Verbreitung  
von Kopien ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung  
des Verlages gestattet.**

# **Das Recruiting-Dilemma**

Zukunft der Personalarbeit in Zeiten des Fachkräftemangels

Sven Gábor Jánszky

1. Auflage

Haufe Gruppe  
Freiburg · München

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

Print ISBN: 978-3-648-05748-3

Bestell-Nr. 14006-0001

Epub ISBN: 978-3-648-05749-0

Bestell-Nr. 14006-0100

EPDF ISBN: 978-3-648-05750-6

Bestell-Nr. 14006-0150

Sven Gábor Jánszky

### **Das Recruiting-Dilemma**

1. Auflage 2014

© 2014 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Jutta Thyssen

Lektorat: Christiane Engel-Haas M.A., Social Science & Publishing, München

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, 47799 Krefeld

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: Schätzl Druck, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	9
2	Prolog	13
3	Das Leben der Jobnomaden	21
4	Warum wir alle studieren müssen	27
5	Das Verschwinden des Stellenprofils	31
6	Wie ein fluider Personaler denkt	39
7	Wie eine Caring Company tickt	43
8	Das wichtigste Recruiting-Versprechen: Wir steigern Ihren Markenwert	49
9	Die HR-Strategie der fluiden Unternehmen	53
10	Wieso Personaler zu Datenanalysten werden	64
11	Wie das Büro der Zukunft aussieht	69
12	Vom Personalberater zum persönlichen 360°-Manager	73
13	Wie Personalabteilungen mit Dienstleistern zusammenwachsen	78
14	Wie der ‚War for Talents‘ einstige Konkurrenten zur Kooperation zwingt	83
15	Warum die besten Mitarbeiter gekündigt werden müssen	89
16	Die Express-Identifikation für Projektarbeiter	93
17	Wie Employer Branding zur Employee Value Proposition führt	101
18	Wie das Corporate Life funktioniert	105

## Inhaltsverzeichnis

19	Warum Führungskräfte ihre Mitarbeiter in Zwangsurlaub schicken	113
20	Das Recruiting-Potenzial der Nischen	117
21	Unternehmen brauchen Senior-Trainee- und Unlearn-Programme	123
22	Warum das Businesspartner-Modell nicht reicht	127
23	Wichtigste HR-Regel: Gesunder Menschenverstand	131
24	Warum Unternehmen eine betriebseigene Schule brauchen	137
25	Arbeitslos trotz Vollbeschäftigung	143
26	Jobvermittlung für den Lebenspartner als Chance für Caring Companies	147
27	Warum jeder Mitarbeiter fünf Coaches braucht	151
28	Die Rolle des Chief Change Officers in fluiden Unternehmen	159
29	Das wichtigste Tool des Chief Change Officers: die Veränderungslandkarte	167
30	Wann Personalberater verlieren	171
31	Der Kampf um die Azubis	175
32	Warum Unternehmen interne Headhunter brauchen und eigene Mitarbeiter verleihen	179
33	Von Shared Spaces und der Career-Transition-Strategie	185
34	Warum wir bis 75 arbeiten wollen	189
35	Unternehmensübernahme als Recruitingstrategie	195
36	Wie HR-Abteilungen sich selbst abschaffen	199
37	Wie aktivieren wir die letzte Million?	203
38	Die neue „Assisted-Working-Class“	207

<b>39</b>	<b>Die Corporate-Life-Manager für den Fluid-Caring-Mix</b>	<b>211</b>
<b>40</b>	<b>Epilog</b>	<b>215</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>219</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>221</b>





---

# 1 Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Zukunft unserer Arbeitswelten muss für jeden, der in den vergangenen Jahrzehnten groß geworden ist, paradiesisch klingen. Die meisten von uns kommen aus der Gedankenwelt der Massenarbeitslosigkeit. Unser Erleben der Welt war geprägt durch die Urangst unserer Generation: der Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes! Dies war gleichbedeutend mit sozialem Abstieg, dem Verlust von Lifestyle und Status. Keinen Job zu haben, war für die Meisten das schlimmste vorstellbare Unglück!

Doch genau dies wird sich in den kommenden Jahren ändern. Genau genommen bekommen wir exakt das Gegenteil: Vollbeschäftigung! Wir können es kaum glauben, denn Vollbeschäftigung bedeutet, dass wir ständig 5 bis 10 neue Jobangebote haben. Wir gehen Schritt für Schritt in ein Leben ohne unsere bisher größte Angst. Ein Paradies! Nur nicht für die Unternehmen!

Für unsere auf Wachstum und Innovation getrimmte Wirtschaft gibt es kaum eine schlimmere Prognose als Vollbeschäftigung. Denn: es ist nicht die Konjunktur, die zu dieser Prognose führt, sondern die demografische Entwicklung und damit das Verschwinden von bis zu 6,5 Millionen heute noch arbeitenden Menschen aus dem Arbeitsmarkt. Verschiedene Studien<sup>1</sup> rechnen diese Prognose mit der aktuellen Arbeitslosenstatistik, dem Jobverfall durch Automatisierung sowie Fachkräftegewinnungsprogrammen in Politik und Wirtschaft gegen. Sie zeigen unter dem Strich im Jahr 2025 eine in Deutschland klaffende Arbeitskräftelücke zwischen 2,0 und 5,2 Millionen Menschen. Im Klartext: Es gibt in Deutschland zu wenige arbeitende Menschen für zu viele Jobs!

Was ist die Folge? Zunächst werden wir eine Machtverschiebung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern erleben. Auch hier gelten schließlich die Marktgesetze von Angebot und Nachfrage. Als Folge prognostizieren wir Trendforscher, dass die heute noch dominierenden Langzeit-Anstellungsverhältnisse nach dem Jahr 2020 auf ca. 30 bis 40 Prozent sinken. Zugleich verdoppelt sich der Anteil der Selbstständigen auf ca. 20 Prozent. Doch für die größte Veränderung in den Arbeitswelten

---

<sup>1</sup> Siehe Fußnoten 7-9 S. 54-55.

## Vorwort

sorgen jene Menschen, die 2025 in befristeten Verträgen arbeiten werden. Es sollen bis zu 40 Prozent der arbeitenden Bevölkerung sein.

Diese Menschen sind Projektarbeiter. Sie kennen keine 38-Stunden-Woche, keine geregelte Kaffee- und Mittagspause, keine Hausschuhe im Büro, keine Prämie oder Lohnsteigerung aufgrund langjähriger Betriebszugehörigkeit. Sie wechseln ihre Arbeitgeber oft und schnell und gehören zu jener Kreativwirtschaft, nach der Politiker und Wirtschaftsförderer seit Richard Floridas These über ‚The Rise of the Creative Class‘ suchen. Doch nicht ihre Kreativität charakterisiert jene neu entstehende Masse der Projektarbeiter, sondern ihre Arbeitsweise und ihr Verständnis der Arbeit als gestaltbares Element der Selbstverwirklichung in ihrer Patchworkbiografie. Nicht nur Partner, Kinder und Wohnorte werden zu Mosaiksteinen des individuellen Biografie-Patchworks, sondern vor allem Jobs, Tätigkeiten und Projekte.

Diese Lebensweise wird den Projektarbeitern keineswegs aufgezwungen. Zwar handelt es sich um genau jene Zustände, die die Arbeitsmarktpolitik 2014 als prekär bezeichnet. Doch prekär daran ist allenfalls, dass die Entscheidungsträger in der Gesellschaft das Bedürfnis einer großen Masse von Menschen nach dieser Projektarbeit übersehen. Nach wie vor liegt der heutigen Arbeitsmarktpolitik das lebenslange Arbeiten in einem einzigen Unternehmen als idealtypisches Muster zugrunde – ein Modell von vorgestern, das bei genauerem Hinsehen schon heute rasant schwindet.

Die stark zunehmende Anzahl von Projektarbeitern zerstört die bisherige Stabilität im Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Oder anders gesagt: die Macht verlagert sich auf die andere Seite der Waage. In (bisherigen) Zeiten von Massenarbeitslosigkeit saßen die Unternehmen vor einem schier unendlichen Reservoir wartender Arbeitskräfte. Und damit am längeren Hebel! In den kommenden Jahren wird sich dieses Machtverhältnis jedoch umkehren! Weniger verfügbare Arbeitskräfte im Markt bedeuten gleichzeitig einen dramatischen Machtverlust für Unternehmen.

Die unausweichliche Konsequenz konnte man beispielhaft schon im Jahr 2013 beobachten. Vielleicht erinnern Sie sich? Damals fehlten in einem Stellwerk der Deutschen Bahn in Mainz die spezialisierten Stellwerker. Sie waren krank oder im Urlaub. Und sie waren sich ihrer Macht bewusst. Keiner von ihnen sah sich gezwungen, trotz Krankheit zur Arbeit zu gehen oder gar eher aus dem Urlaub zurückzukommen. Halb fasziniert, halb erschrocken beobachtete ganz Deutschland täglich in den Nachrichtensendungen, wie mehrere Wochen lang die Züge an Mainz vorbeigeleitet wurden. Im Klartext: die Dienstleistung wurde nicht erbracht! Das Produkt wurde nicht produziert!

Exakt diese Situation erwartet die deutsche Wirtschaft in den meisten Branchen in den kommenden 10 Jahren. Der Mangel an Mitarbeitern führt dazu, dass ein Produkt nicht produziert werden kann. Es drohen Gewinneinbrüche und damit sichtbare Misserfolge für Vorstände und Top-Manager. Diese Aussicht wird das Recruiting-Dilemma direkt auf die Vorstandstische und ins Herz der Unternehmen rücken. Mit hoher Wahrscheinlichkeit gilt die HR-Strategie dann nicht länger als verzichtbares Gutmenschentum. Vermutlich ist die HR-Abteilung auch nicht länger Dienstleister oder Businesspartner. Entweder sie schafft es zum Strategen auf höchster Vorstandsebene oder sie wurde aufgelöst!

Dies ist der Grund, warum das Recruiting-Dilemma auch für uns Trendforscher und Strategieberater zum Zukunftsthema Nummer eins wird. Denn seien wir ehrlich: Es gibt hunderte von theoretischen Texten zu Veränderungen im Personalmanagement. Doch keiner kann uns wirklich in die kommende Welt der Vollbeschäftigung hineinversetzen. Keiner lässt uns die Ängste, Zwänge, Hoffnungen und Chancen der kommenden Jahre wirklich spüren. Dies soll mit diesem Buch anders werden. Ich lade Sie ein, ‚von hinten‘ auf die Entwicklung der kommenden Jahre zu schauen.

Ich lade Sie ein auf eine Zeitreise in die Zukunft. Lassen Sie sich entführen in den ganz normalen Alltag des Jahres 2025. Sie werden Personalmanager treffen, die schon erlebt haben, was Ihnen in den kommenden Jahren erst begegnen wird. Und Sie werden erleben, nach welchen unterschiedlichen Strategien die Personalchefs der Zukunft, Thomas Krüger und Melanie Polenz, agieren.

Die zwei Personalstrategien der ‚Fluiden Unternehmen‘ und der ‚Caring Companies‘ die ich beschreiben werde, gehen zurück auf zwei wichtige Forschungsarbeiten, die in den letzten Monaten in dem von mir geführten Trendforschungsinstitut 2b AHEAD ThinkTank entstanden sind<sup>2</sup>. Sie wurden wesentlich mitgeprägt durch die beiden Co-Autoren Prof. Dr. Lothar Abicht und Marcel Hörschemeyer. Bei beiden will ich mich ausdrücklich bedanken: Dieses Buch würde es ohne die beiden nicht geben, zahlreiche kluge Ideen, von denen Sie lesen werden, entstammen ihren Köpfen.

Tauchen Sie ein in Strategien, die Sie in den kommenden Jahren so oder ganz ähnlich selbst in Ihren Unternehmen einsetzen werden. Manches wird Sie überraschen! Anderes haben Sie kommen sehen! Einiges sagen andere Experten völlig anders voraus! Das ist normal, wie könnte es anders sein! Doch bevor Sie versuchen, die unlösbare Frage zu beantworten, wer denn nun die Zukunft richtig voraussagt

<sup>2</sup> Abicht/Jánszky, 2025 – So arbeiten wir in der Zukunft, 2013; Hörschemeyer/Jánszky, Personalstrategien für eine Welt der Vollbeschäftigung, 2014.

Vorwort

... geben Sie bitte der ehrlichsten Antwort eine Chance: Sie bestimmen die Zukunft! Denn: die prognostizierbaren Trends und Strategien sind nur das Umfeld. Die wahre Zukunft ist genau das, was Sie daraus machen!

Ich wünsche Ihnen eine große Zukunft!

Sven Gábor Jánosky

### **Anmerkungen**

Im Interesse der besseren Lesbarkeit wird im gesamten Band auf eine geschlechterdifferenzierende Schreibweise (z.B. Managerinnen und Manager) verzichtet. Selbstverständlich ist inhaltlich das jeweils andere Geschlecht mit eingeschlossen und der Autor geht von der grundsätzlichen Gleichwertigkeit beider Geschlechter aus.

Alle Personen und die Handlung in diesem Band sind frei erfunden. Eventuelle Ähnlichkeiten mit lebenden oder toten Personen oder Firmen sind nicht beabsichtigt und wären rein zufällig.

---

## 2 Prolog

### Donnerstag, 10. April 2025

Als sich die Fahrstuhltür öffnet, empfängt ihn das typisch schwergelbe Licht. „Willkommen in der Dunkelheit!“, denkt Thomas und schleppt sich die letzten Meter zu seiner Zimmertür. Bis morgen früh wird ihn die allgegenwärtige Dunkelheit nicht mehr entlassen. Aber für heute ist es auch gut so.

Thomas wirft sich mit der Schulter gegen seine Hotelzimmertür. Bedächtig gibt das schwere Holz nach. „Eines muss man den Usbeken ja lassen“, geht es ihm durch den Kopf. „Die Türen und die Betten sind wirklich gut.“ In diesem Moment begräbt ihn auch schon der pralle Berg echter Federdecken unter sich. Einen halben Meter tiefer kommt er zum Liegen und atmet hörbar aus: „Geschafft!“

Es war wieder einer der typischen Tage hier in Taschkent. Morgens die Strategiesitzungen in der Schule. Dann tut den ganzen Tag kaum jemand etwas. Aber der übliche Termin am Nachmittag im Ministerium, der zieht sich. Bevor nicht jeder der Regierungsräte eine persönliche Ode an die deutsch-usbekische Freundschaft gerichtet hat, geht Leonid nicht zu seinem Schrank. Und bevor er nicht die halb volle Flasche Wodka auf den Tisch gestellt hat, wird nichts Dienstliches besprochen.

Leonid ist sein Freund. Als Thomas vor Jahren das erste Mal vor seiner Bürotür im Ministerium stand, entzifferte er den Namen Prof. Leonid Peregudow, erster Sekretär der Abteilung für Hochschulwesen. Damals tat sich Thomas mit dem hier üblichen Mix aus russischer, usbekischer, tadschikischer und kasachischer Sprache noch schwer. Inzwischen versucht er einfach, nicht mehr alles zu verstehen. Die wichtigen Dinge erklären sich in den Ministeriumsrunden ohnehin von selbst. Etwa wenn ein Mullah ruft. Dann greift jeder nach seinem Wodkaglas und hält es unter den Tisch. „Weil Allah nicht durch Tische schaut“, wie Leonid beim ersten Mal erklärt hat. Das fand er sogar als Atheist einleuchtend. Inzwischen lässt Thomas sein Glas auch regelmäßig unter dem Tisch verschwinden. Man muss Allah ja nicht unnötig reizen.

Thomas streckt seine Arme in die weichen Daunenfedern. Seine Gedanken fliegen zurück. Vor Jahren, als er die ersten Male hier war, gab es bei Leonid im Ministerium immer noch etwas zu essen. Mal Plov, mal Fettschwanz. Es war damals wie Russisch Roulette. Wenn Plov aufgetischt wurde, hatte Thomas gewonnen. Bei Fett-

## Prolog

schwanz verbrachte er meist den restlichen Abend auf der Hoteltoilette. Plov ist die Leibspeise der Usbeken. Reis mit Baumwollöl und Hammelfleisch. Lecker! Fettschwanz dagegen schmeckt so, wie es klingt. Auch eine Spezialität. Leonid rollte stolz und vielsagend mit den Augen, als er es Thomas erstmals auftischte. Es ist der abgezogene Schwanz von extra gezüchteten Fettschwanzschafen. Er kann bis zu 30 Kilo wiegen. Das allein wäre noch nicht so schlimm. Aber er ist aus reinem Fett. Später auf einem Wochenendtrip mit Leonid in die ländliche Umgebung hatte Thomas auch die Schädel der Fettschwanzschafe gesehen. Sie wurden an der Straße auf offener Flamme gegart. Leonid sagte etwas von Delikatesse und bremste. Aber Thomas konnte ihn überreden, weiterzufahren.

Thomas rollt sich nach links. Eine andere Art aus dem Bett herauszukommen gibt es nicht. So versunken wie er ist. Er zieht die Schuhe aus, pelzt sich aus dem Anzug, springt in Jeans und T-Shirt, holt sich die Cola und die Schokolade aus der Minibar: der normale Beginn seines Abendprogramms. Eigentlich wollte er heute Abend noch etwas Schreibtischarbeit machen. Auf seiner Mailbox häufen sich die Anrufe und in seinem E-Mail-Eingang stapeln sich die Mails. Aber heute geht wohl nichts mehr. Der Alkohol macht müde. Fernseher an: ARD!

Weshalb das Erste Deutsche Fernsehen hier im Hotel Lotte Palace in der usbekischen Hauptstadt, mehr als 5.000 Kilometer von München entfernt, trotzdem auf Taste eins der Fernbedienung liegt, hatte Thomas nie verstanden. Aber vermutlich hat es etwas damit zu tun, wie auch er hierher kam. Vor 4 Jahren war das gewesen. In seiner Firma in München fehlten schon seit Jahren qualifizierte Mitarbeiter. Langsam wurde das zum echten Problem. Als Personalchef hatte er alles versucht: Er hatte Frauen nach der Mutterschaft umworben, er hatte Senior-Trainee-Programme für Über-60-Jährige erfunden und er hatte Fachkräfte in den üblichen Gastarbeiterländern überall auf der Welt angesprochen. Doch die gingen viel lieber in Länder, wo sie mit kleinen Englischkenntnissen ein gutes Leben haben konnten. „Deutschland ist viel zu kompliziert!“, hatte er immer wieder gehört.

Eines Tages war ihm der Zufall zu Hilfe gekommen. Er hatte nach dem Wort ‚Gastarbeiter‘ gegoogelt und war auf ‚Gastarbayer‘ gestoßen. Erst war es nur seine Neugier gewesen, die ihn zum Weiterklicken animiert hatte. Wer begeht denn solch groteske Schreibfehler? Doch dann stellte sich heraus, dass es das Wort tatsächlich gab. Genau wie: ‚Buxgalter‘ für Buchhalter, ‚Vafli‘ für Waffel, ‚Tseytnot‘ für Zeitnot und ‚Reys‘ für Reise. In Usbekistan! Es hatte ein bisschen gedauert, ehe Thomas begriffen hatte, dass die wirklichen Potenziale für internationale Mitarbeiter nicht in Indien oder Südeuropa liegen, sondern auf der arabischen Halbinsel und in Mittelasien! In Ägypten lag damals das Durchschnittsalter der Bevölkerung bei 24,3 Jahren, im Irak bei 20,9 und in Usbekistan bei 25,7 Jahren. Jedes Jahr verließen hunderttau-