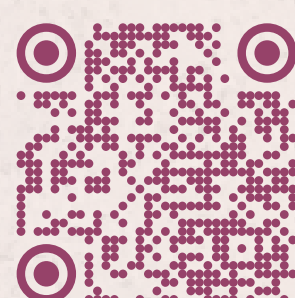




in 16 Thesen

Die Zukunft des Recruitings

Die Aufmerksamkeit des Recruitings verschiebt sich von Digital zu Grün und von Leadership zu Influencer*innen.
Die Zukunft des Recruitings besteht darin, seine zentrale Aufgabe des Personalmanagements zu verhindern.
Die Rebellischen machen ein Unternehmen besser.
Das Recruiting wird zum Networking – und umgekehrt.
Die Orientierung an planetaren Herausforderungen überproportional besser.
Die Offliner als das Anstellens-Tier sind aber das Salz in der Suppe.
Das Recruiting wecken Misstrauen in Teams und nicht das Abschneiden.
Unternehmen bewerben sich bei Bewerber*innen.
Über Diversität diskutieren wir nicht mehr.
Soziale Medien ersetzen den Lebenslauf.
Ein Klick genügt, um sich zu bewerben.
Chatbots übernehmen das Sourcing.



ChatGPT, Networking und Bewerbung als Team

DIE ZUKUNFT DES RECRUITINGS IN 16 THESEN

Wie werden Organisationen zukünftig mit potenziellen Mitarbeitenden in Kontakt treten? Wer bewirbt sich bei wem? Und welche Rolle spielen Netzwerke? Warum Recruiting noch digitaler wird und was das für die «Offliner*innen» bedeutet, versuche ich in diesem Beitrag aufzuzeigen. In der Folge formuliere ich 16 Thesen rund um die Zukunft des Recruitings. Sie beantworten gleichzeitig, was Rekrutieren für die Zukunft heisst.

Von Joël Luc Cachelin

These 1: Das Rekrutieren bleibt eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements.

Je besser eingestellt wird, desto grösser ist das unternehmerische Entwicklungspotenzial. Besonders wichtig ist die Rekrutierung dort, wo es einen Fachkräftemangel gibt. Solche Lücken entstehen dort, wo es einerseits einen hohen gesellschaftlichen Bedarf gibt (zum Beispiel in der Pflege) oder andererseits bei Kompetenzprofilen, die nötig sind, um die grüne und digitale Transformation zu meistern – zum Beispiel Spezialistinnen für KI oder für ein veganes Ernährungssystem. Es sind Profile, die in zahlreichen Branchen gefragt sein werden und deshalb besonders begehrt sind.

These 2: Über Diversität diskutieren wir nicht mehr.

Während die einen noch die Gendersternen bekämpfen, wissen die anderen längst: Diversität ist ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor der Zukunft. Wer in Topkader und Verwaltungsrat ohne Vielfalt dasteht, macht sich lächerlich.

These 3: Ein Klick genügt, um sich zu bewerben.

Die Zukunft des Recruitings wird voll digital sein. Es wird genügen, online auf einen Knopf zu drücken – und schon stehen wir samt unseren Unterlagen auf der Liste der interessierten Kandidatinnen und Kandidaten. Wir können uns das Ganze auch als «Job-Tinder» vorstellen. Gut möglich, dass wir nicht einmal selbst klicken müssen, weil unser digi-

taler Assistent unsere Fähigkeit und unsere Vorstellungen einer guten Zukunft kennt. Weil es so einfach sein wird, sich zu bewerben, und weil die Jobs nach international einheitlichen Standards systematisiert sind («Projektmanager*in» oder «Mediamatiker*in»), nimmt die Anzahl der Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle deutlich zu. In grossen Firmen wird es Standard sein, dass KI die Bewerber*innen vorsortiert. Sie ignoriert Äusserlichkeiten und hat nur jene Vorurteile, welche ihre Programmierer*innen ihr mit auf den Weg gegeben haben.

These 4: Chatbots übernehmen das Sourcing.

Die Fortschritte von KI-basierten Chatbots wie ChatGPT lassen erahnen, dass Active Sourcing sehr bald im Gespräch mit einer Maschine passieren wird. Wir werden sie fragen: Kennst du einen Programmierer, der sich auf das Entwickeln von Rekrutierungssoftware spezialisiert hat? *Kennst du eine Spezialistin in Paris, die sich mit der Nachhaltigkeit von Spitälern auskennt?* Durch die Normalisierung von Chatbots verschiebt sich die Rolle der Recruiter*innen dahin, zu erarbeiten, welche Kompetenzen ein Unternehmen für die Bewältigung und Entfaltung der Zukunft braucht. Zudem muss sie den Chatbots streng auf die Finger schauen. Arbeiten sie präzise genug? Welche Vorurteile haben sie? Welche Profile finden sie nicht? Da Menschen auch in Zukunft nicht vollständig als Datensatz abbildbar sind oder sich bewusst aus der digitalen Welt zurückziehen, bleiben Recruiter*innen unverzichtbar, welche die menschlichen Qualitäten ei-

ner Kandidatin resp. eines Kandidaten erkennen.

These 5: Soziale Medien ersetzen den Lebenslauf.

Grundlage unserer Bewerbungen bilden die Informationen, die man den sozialen Medien über unsere Person und unseren Werdegang entnehmen kann. Die Arbeit- oder vielmehr die Projektgeber erhalten Einblicke in unsere Biografie, unsere Interessen, unsere Freizeit, unsere Freundeskreise, unsere (psychische) Gesundheit, unsere Persönlichkeit – durch das, was wir posten, und das, was wir liken. Weiter weisen uns die Algorithmen eine Punktzahl zu. Unser *Arbeitsmarkt Score* ist umso höher, je grösser und interessanter unser Netzwerk ist. Er wächst, wenn wir selbst etwas zum Netzwerk beitragen, und schrumpft, wenn wir lediglich scrollende Konsument*innen sind. KI wird fähig sein, zwischen Schein und Sein zu unterscheiden, wobei das Sein umso grösser ist, je mehr eigene Ideen jemand hat.

These 6: Unternehmen bewerben sich bei Bewerber*innen.

Im Kontext des Fachkräftemangels bewerben sich Unternehmen genauso bei Kandidatinnen und Kandidaten wie umgekehrt. Die Bewerbung der Unternehmen umfasst die Homepage, den Auftritt in den sozialen Medien, das Design der Arbeitswelt und das Charisma sowie die Stimmung der Recruiter*innen, die den ersten menschlichen Kontakt zwischen Bewerber*in und künftigen Job herstellen. Potenzielle Mitarbeitende erkennen durch die Wahl von Möbeln, Raumkonzepten



Orientierung an planetaren Herausforderungen als sinnstiftende Aufgabe. Unternehmen, die sich z.B. im Bereich Klimaschutz engagieren, werden mehr Talente anziehen, die in ihrer Arbeit etwas «Sinnvolles» bewegen möchten.

ten und Farben in Sekunden, wie in einem Unternehmen gearbeitet und geführt wird. Recruiting kann deshalb nur erfolgreich sein, wenn es sich eng mit dem Branding, den Gestalter*innen der Arbeitswelt, dem Social Media Management und den Verantwortlichen für Innovation und gesellschaftlichem Engagement vernetzt.

These 7: Die Rebellischen machen ein Unternehmen überproportional besser.

Besonders wichtig ist die Bewerbung der Arbeitgeberin bei «rebellischen» Mitarbeitenden. Sie getrauen sich, Nein zu sagen, Entwicklungen zu kritisieren und stets aufs Neue «Warum?» zu fragen. Antwortmaschinen wie ChatGPT mögen bald alles beantworten und designen können. Aber sie brauchen Menschen, die ihnen gute Fragen stellen. Rebellinnen und Rebellen können das – und sind für eine Arbeitgeberin deshalb überproportional wertvoll. Insbesondere erkennen sie Innovations- und Exnovationspotenziale, also Produkte, Prozesse und Routinen, die ein Unternehmen lieber heute als morgen loswerden sollte.

These 8: Die Aufmerksamkeit des Recruitings verschiebt sich von Digital zu Grün und von Leadership zu Influencer*innen.

Digitale Expert*innen bleiben gefragt – um KI zu programmieren, virtuelle Wel-

ten zu designen, digitale Prozesse zu optimieren, mit Daten Geschichten zu erzählen oder durch die Quantencomputer schneller zu rechnen. Allerdings: Die digitale Innovationswelle hat ihren Höhepunkt schon überschritten. In die Breite wächst dagegen das Skillset der Nachhaltigkeit. Nimmt der Planet die Klimakrise endlich ernst, muss er Landwirtschaft, Stadtentwicklung, Mobilität und Energieversorgung neu erfinden. Die *Boomer* werden sich mit ihrem Top-down-Führungsverständnis noch einige Jahre in den Teppichetagen halten. Doch zukunftsversierte Arbeitgeber*innen orientieren sich schon jetzt an Influencer*innen statt an Leader*innen. Ihnen geht es nicht um Macht, sondern um Wirksamkeit. Es verhält sich wie im Fussball: Plötzlich gelingt es altmodischen Trainer*innen nicht mehr, ihre Mann- und Frauschaften zu erreichen.

These 9: Die Orientierung an planetaren Herausforderungen schafft Sinn.

Für immer mehr Mitarbeitende wird der Sinn der Arbeit zum entscheidenden Kriterium ihrer Lebensplanung. Um ihre Sinnangebote zu kommunizieren, könnten sich Unternehmen an Entwicklungsaufgaben orientieren, die der Planet in den nächsten Jahren bewältigen muss. Zum Beispiel sollten wir weniger CO₂ ausstossen oder die (Regen-)Wälder als natürliche Schutzschilde gegen künftige

Pandemien aufforsten. Die UN-Nachhaltigkeitsziele könnten bei dieser Mission als Orientierungspunkt dienen.

These 10: Recruiter*innen der Zukunft entlassen Tiere und stellen Maschinen ein.

Eine weitere planetare Wandelaufgabe betrifft das Ernährungssystem. Alle Kennzahlen des Anthropozäns sprechen dieselbe Sprache: Wir werden in Zukunft viel weniger Fleisch essen. Recruiting heisst – als Organisationsentwicklung verstanden – deshalb, so viele Nutztiere wie möglich zu entlassen. Gleichzeitig zeigen die bisherigen Thesen: Recruiting wird immer häufiger heissen, die richtigen KIs auszuwählen, die in einem Unternehmen mitarbeiten.

These 11: Das Bewerbungsgespräch ist ein Zopf zum Abschneiden.

Das klassische Bewerbungsgespräch ist out. Informationen, die man früher im Gespräch erarbeiten musste, kann man heute durch das Scannen der Internetpräsenz abgreifen. Was sie aber schlecht abbildet, sind Sympathie, gefühlte Nähe und Komplizenschaft. Um sich auf dieser Ebene zu begegnen, ergibt es mehr Sinn, zusammen ein Bier zu trinken oder im Wald spazieren zu gehen – als in einem *gebrandeten* Zimmer brav die vorbereiteten Fragen abzuarbeiten. Wer es etwas ausgefallener mag, geht mit seinen Bewerber*innen in



*Klassische Bewerbungsgespräche sind out. Ob die Sympathie, gefühlte Nähe und Komplizenschaft bei Kandidat*innen passen, lässt sich bei einem Waldspaziergang oder einem Bier in einer Bar viel besser herausfinden.*

die Disco oder in den Escape-Room. Zu den neuen Gepflogenheiten des Rekrutierens gehören Arbeitsproben, um weniger Risiken einzugehen, die falsche Person einzustellen. Lieber setzt man etwas Geld für einen misslungenen Workshop in den Sand, als eine für beide Seiten unglückliche und kostspielige Beziehung einzugehen.

These 12: Rekrutierung wird zum Networking – und umgekehrt.

In einer Zukunft, in der das Arbeiten in Projekten zum Normalfall wird, in der das Bewerbungsprozedere neue Formen annehmen und in der sich Arbeitgeber*innen und -nehmer*innen gleichzeitig beieinander bewerben werden, wird das Recruiting zum Networking. Im gegenseitigen Kennenlernen verschwinden die Hierarchien, zumal sich ein paar Monate oder Jahre später die Rollen tauschen könnten. Gleichzeitig haben Networking-Situationen – das Kennenlernen neuer Freunde an einem runden Geburtstag oder der Austausch nach einem Impulsreferat – eine Recruiting-Komponente. Wir alle befinden

uns ständig auf der Suche und sind vielleicht schon bald dankbar für jemanden, der unsere Dienste brauchen könnte.

These 13: In Zukunft werden sich Teams und nicht mehr Individuen bewerben.

In einer Wirtschaft der Netzwerke bewegen sich nicht nur einzelne Mitarbeitende von einem zum anderen Unternehmen, sondern mit ihnen die Netzwerke, die an ihnen kleben. Wie Intendantinnen Schauspieler ans neue Haus mitnehmen, nehmen Chefinnen Mitarbeitende, Lieblingsgrafiker und Beraterinnen mit. Konsequenz wäre in einer Wirtschaft der Netzwerke, diese Netzwerke offenzulegen, wenn sich also nicht Einzelkämpfer, sondern Teams bewerben.

These 14: Die Offliner wecken Misstrauen, sind aber das Salz in der Suppe.

Die Offliner wecken unser Interesse – jene, ohne Fotos, ohne Lebenslauf, ohne Posts und ohne Links in ihre Freizeit: zur

Fasnacht oder zur Hasenzucht. Doch die Offliner*innen machen uns misstrauisch. Ist sie eine Paranoide, eine *langweilige Normalperformerin*? Ist er ein Einsiedler oder interessiert sich nur für Trash? Offliner haben noch ein weiteres Problem. Je mehr Jobs über Plattformen wie LinkedIn vergeben werden, desto weniger werden die Offliner von solchen Angeboten etwas mitbekommen. *Rebellische Unternehmen* werben auf Plakaten oder mit Lichtshows an ihren Bürotürmen. Sie installieren an ihren Fassaden riesige Briefkästen, wo man seine Bewerbung hineinwerfen kann. Sie scouten und sourcen im Analogen, dort, wo das Leben passiert. Beim Coiffeur. Im Tennisklub.

These 15: Wichtiger als das Anstellen ist die Trennung von Mitarbeitenden.

Innovation bedingt Exnovation, also die Fähigkeit, sich von veralteten und ausser Mode geratenen Innovationen zu trennen. Zu entlassen ist heikler, schwieriger und emotional belastender als einzustellen. Doch für den Unternehmenserfolg ist es möglicherweise viel entscheidender, die richtigen Mitarbeitenden zu entlassen, als die Richtigen einzustellen. «Falsche» Mitarbeitende können die Kultur verderben, die Pipelines verstopfen oder notwendige Entscheidungen ewig verzögern.

These 16: Die Zukunft des Recruitings besteht darin, seine schlimmsten Zukünfte zu verhindern.

Zukunftsforschung hilft, Zukünfte zu erkennen, die man um jeden Preis verhindern will. Wollen wir, dass Gen- und Bluttest über unsere Anstellung entscheiden? Wollen wir anstellen und eingestellt werden, ohne jemals mit einem Menschen gesprochen zu haben? Wollen wir uns im Metaversum treffen, um uns kennenzulernen?



Joël Luc Cachelin (1981) ist ein Schweizer Futurist. Er forscht und berät Unternehmen seit 2011 mit seiner Wissensfabrik in Zukunftsfragen. Dazu bietet er unter anderem Vorträge und Auftragsstudien. 2022 gegründet er zusammen mit Nathalie Bourquenoud oxadi, um HR-Profis auf dem Weg in eine inspirierte Arbeitswelt der Zukunft zu begleiten.