

Ralph Dannhäuser

Zusammenfassung

In diesem Kapitel erhalten Sie einen Überblick über die aktuellen Trends im Recruiting. Sie finden Beispiele aus der täglichen Praxis, Interviews mit interessanten Persönlichkeiten namhafter Unternehmen sowie eine kleine Auswahl an validierten Studienergebnissen, die die Trends belegen.

Inhaltsverzeichnis

1.1	Neue Ideen müssen her	2
1.2	Vom „Post and Pray“ zum „aktiven Recruiting“ in sozialen Netzwerken	3
1.3	Personaler und Vertriebler haben das gleiche Problem!	4
1.4	Aktive Kandidatensuche und -gewinnung im Web	5
1.5	Moderne Recruiter müssen Vertriebler und Berater sein	6
1.6	Recruiter 2.0 werden verstärkt inhouse tätig werden	6
1.7	Allgemeine Trends im Recruiting	7
1.8	Recruiting muss heute hochflexibel und agil sein!	10
1.9	Content Marketing im Recruiting	12
1.10	Recruiting von ausländischen Fach- und Führungskräften	14
1.11	Candidate Experience: Kandidatenorientierung zum Nutzen von Bewerber und Arbeitgeber	17
1.12	Cultural Fit: Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor in der Personalgewinnung	19
1.13	„Big Data“ hält Einzug im HR-Bereich	20
1.14	Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst auch das Recruiting – Talent Relationship Management, Employer Branding etc.	23
1.15	Talent Relationship Management (TRM)	24
1.16	Die Generation Y drängt auf den Arbeitsmarkt	26
1.17	Mobile Recruiting	27
1.18	Marktdaten und Studienergebnisse	29
	Literatur	39

R. Dannhäuser (✉)
on-connect Ralph Dannhäuser e.K., Filderstadt, Deutschland
e-mail: rd@on-connect.de

1.1 Neue Ideen müssen her

Der Fachkräftemangel ist das Topthema vieler Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz! Bisher gängige Wege scheinen nicht mehr so zu funktionieren. Fieberhaft wird darüber nachgedacht, wo und wie geeignete Mitarbeiter gefunden werden können. Welche Kanäle funktionieren zur Ansprache potenzieller Mitarbeiter noch? Die Personalsuchenden halten daher händeringend Ausschau nach neuen Ideen, um die besten Talente gewinnen und langfristig an das Unternehmen binden zu können!

Social Media Recruiting gilt als das neue Wundermittel im Wettbewerb gegen den Fachkräftemangel. Zu Recht, denn mittlerweile steht diese Lösung neben den Online-Stellenanzeigen, Karriereseiten von Unternehmen und Mitarbeiterempfehlungen ganz oben auf der Liste unter den beliebtesten Rekrutierungskanälen im deutschsprachigen Raum. Aufgrund des demografischen Wandels hat sich diese Situation in den letzten Jahren spürbar zugespitzt und wird sich in den nächsten Jahren weiter zuspitzen. Diverse Studien aus Forschung, Wirtschaft, Politik und von Branchenverbänden bestätigen diesen Trend ganz eindeutig. Jetzt gilt es mehr denn je, sich die beste Ausgangsposition zu sichern, die eigenen unternehmerischen Hausaufgaben zu machen und zu lernen, wie man das kostbare Gut „qualifizierte Mitarbeiter“ für sich gewinnen und binden kann, bevor es andere Unternehmen tun!

Massive Veränderungen in der Kommunikation! Die Art und Weise der Kommunikation zwischen Bewerbern und Unternehmen hat sich durch das Internet im letzten Jahrzehnt fundamental verändert. Die sogenannte „Generation Y“ drängt auf den Arbeitsmarkt. Sie ist nach 1980 geboren und damit die erste Generation, die weitestgehend mit dem Internet und mit mobiler Kommunikation aufgewachsen ist. Sie organisiert sich weltweit über soziale Netzwerke und tauscht sich über diese Netzwerke zu privaten, aber auch beruflichen Themen aus. Vor diesem Hintergrund verlieren die Unternehmen nach und nach die „Hoheit über den internen und externen Kommunikationsfluss“, das heißt die Hoheit darüber, wie, wann, wo und vor allem was über das eigene Unternehmen gesprochen wird. Experten sehen in diesem „Verlust der Informationshoheit“ einen Paradigmenwechsel in der Kommunikation!

Revolution des Bewerberverhaltens Als Ergebnis erleben wir eine Revolution des Bewerberverhaltens. Die Machtverhältnisse haben sich verschoben. Die Übermacht der Arbeitgeber gehört der Vergangenheit an. Auf einmal haben die Bewerber die Auswahl, Unternehmen buhlen um die besten Mitarbeiter und müssen in sozialen Netzwerken „Farbe bekennen“! Je nach Zielgruppe und Zielrichtung nutzen Personalsuchende einschlägige Social-Media-Kanäle, wie zum Beispiel XING, LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube, kununu, Google+ oder Karriere-Blogs für aktives oder passives Social Recruiting.

Veränderungen der Arbeitswelten Die Schlagworte „fortschreitende Digitalisierung“, „demografischer Wandel“ und „Wertewandel durch die Generation Y“ sind die entscheidenden Treiber für die einschneidenden Veränderungen in den Arbeitswelten der

Unternehmen. Althergebrachte Statussymbole und klassische Belohnungssysteme begeistern die anspruchsvollen Berufseinsteiger und Young Professionals eher nicht. Stattdessen werden bestehende Systeme und der Sinn der Arbeit hinterfragt und es wird kritisch geprüft, wie sich der Job mit den eigenen Interessen und Werten in Einklang bringen lässt. Dazu werden persönlicher Freiraum sowie zeitliche und räumliche Flexibilität vom Arbeitgeber geradezu selbstverständlich eingefordert. Diese neuen Gegebenheiten zwingen Unternehmen zum massiven Umdenken und Handeln. Auch und gerade im Umgang mit potenziellen Bewerbern, den hauseigenen Recruiting-Prozessen, der Unternehmenskultur, dem Führungsverhalten sowie dem vielfach zitierten „Employer Branding“!

1.2 Vom „Post and Pray“ zum „aktiven Recruiting“ in sozialen Netzwerken

Sicher kennen Sie als Personalchef, als Recruiter oder Firmeninhaber folgende Situation: Sie schalten eine Stellenanzeige in Fachmedien oder auf Online-Jobbörsen, warten ab, hoffen und beten, dass der passende Bewerber dabei ist. Die im englischen Sprachraum gebräuchliche Redewendung „Post and Pray“ beschreibt dieses Verhalten sehr treffend. Die goldenen Zeiten, in denen es darum ging, welche der 200 eingegangenen Bewerbungen aussortiert werden sollen, sind bei den meisten Unternehmen leider vorbei. Heutzutage müssen Unternehmen kreativer und aktiver in ihren Personalbeschaffungsmaßnahmen werden, denn die verfügbaren Fachkräfte werden immer rarer beziehungsweise stehen in festen, ungekündigten Arbeitsverhältnissen. Daher gilt es, vergleichbar mit der Identifikation potenzieller Kunden im aktiven Vertrieb, die Fachkräfte effizient ausfindig zu machen, sie aktiv und auf Augenhöhe anzusprechen, von sich als Arbeitgeber zu überzeugen, für eine Vertragsunterschrift zu gewinnen und schließlich an das eigene Unternehmen zu binden.

Aus der täglichen Recruiting-Praxis und eigener Erhebung weiß ich, dass beispielsweise auf der Business-Plattform XING nur ca. 10 % der potenziellen Kandidaten aktiv und offenkundig kommunizieren, dass sie aktiv auf Jobsuche sind. Circa 30 % der Kandidaten kategorisiere ich in „latent suchende Kandidaten“. Diese kommunizieren ihr Wechselinteresse entweder verborgen oder sind aktuell nicht auf der Suche, aber durchaus offen für interessante Jobangebote. Der Großteil, nämlich über 60 % aller potenziellen Kandidaten, sind passive Kandidaten, die sich aktuell, laut den Angaben in den einzelnen XING-Profilen, nicht für Jobangebote interessieren. Die „Talent Trends 2016“ von LinkedIn Deutschland beschreiben, dass 88 % der Berufstätigen in Deutschland durchaus interessiert sind, von neuen Jobangeboten zu hören. Egal ob jemand passiv oder aktiv auf Stellensuche ist, scheinbar sind die allermeisten Berufstätigen offen für ein passendes Jobangebot oder dafür, mit einem Personalberater/Recruiter über eine Karrierechance zu sprechen, um zu sehen, ob diese interessant für sie sein könnte.

Das bedeutet, dass der Großteil Ihrer klassischen Personalmarketingmaßnahmen verpuffen kann, da diese Maßnahmen von vielen der interessanten Kandidaten, die zwar nicht aktiv auf Jobsuche sind, aber dennoch aktiv angesprochen werden wollen, einfach nicht

wahrgenommen werden. Es geht sehr viel Wirkung und Aufmerksamkeit verloren. Werbefachleute sprechen hier von Streuverlusten. Wer liest sich schon freiwillig den Stellenmarkt in der Samstagszeitung oder in Online-Jobbörsen durch, wenn er aktuell mit dem Job und seinem Umfeld zufrieden ist? Ich kenne diese Situation noch gut aus meiner Zeit als Angestellter. Der Drang zur aktiven beruflichen Veränderung kam immer nur dann, wenn ich über- oder unterfordert war, das Umfeld (Führungskraft, Kollegen, Freiräume, Verantwortung, Entlohnung und sonstige Rahmenbedingungen) nicht gestimmt hat und ich mich nicht im sogenannten „Flow“ fühlte.

1.3 Personaler und Vertriebler haben das gleiche Problem!

Ich behaupte: Der Recruiter im Personalbereich hat das gleiche Problem wie der Verkäufer im Vertrieb. Beide kennen den Entscheidungszeitpunkt ihrer Zielgruppe nicht!

Für den Recruiter ist der Zeitpunkt des Wechselinteresses seines Kandidaten entscheidend, für den Vertriebsmitarbeiter das Kaufinteresse seines Kunden! Also gilt es im Recruiting wie im Verkauf, die „Pipeline“ ordentlich zu füllen und den Zeitraum zwischen Interesse und Wechselbereitschaft mit entsprechenden kommunikativen Maßnahmen, z. B. in Social Media, zu überbrücken. Das bedeutet, dass Sie es sich zur Aufgabe machen sollten, parallel zu Ihren klassischen Recruiting-Maßnahmen eine attraktive Arbeitgebermarke positiv im Hinterkopf Ihrer potenziellen Kandidaten zu verankern. Um das zu realisieren, benötigen Sie wichtige Informationen von Ihrer Zielgruppe. Heutzutage ist das mit Social Media möglich, da die Menschen freiwillig mehr von sich preisgeben, als es noch vor zehn Jahren der Fall war. Wenn Sie sich dies zunutze machen und Beziehungen aufbauen, werden Sie hocheffizient sein! Dieses Fachbuch wird Ihnen diverse Maßnahmen und Möglichkeiten zur effizienten Nutzung von Social Media, für Recruiting und auch zur Stärkung der eigenen Unternehmensmarke aufzeigen. Sie bedienen sich einfach am Buffet und nehmen das, was Ihnen am besten schmeckt und zu Ihrer Situation und Ihrem Umfeld passt.

Beispiel

Wenn irgendwann beispielsweise ein neuer Autokauf fällig wird, sollte bei mir im Hinterkopf der Verkäufer meines Vertrauens auftauchen. Falls es ein Verkäufer einer anderen Automarke ist, hat dieser alles richtig gemacht, denn er hat während der Zeit meines Desinteresses eine Beziehung zwischen ihm, seiner Marke und mir geschickt aufgebaut, ohne aufdringlich zu wirken. So ist die Chance für einen Kauf bei ihm deutlich gestiegen! Gleiches gilt für Ihre Arbeitgebermarke und Sie! Egal wie groß und mächtig oder klein und unbekannt Ihre Firma ist, das Schöne an Social Media ist, dass sie für alle fast die gleichen Chancen bieten; nicht immer sind die größten Budgets für den Erfolg entscheidend! Kreativität und Aktivität sind gefragt denn je!

1.4 Aktive Kandidatensuche und -gewinnung im Web

► Die sogenannte „**Aktive Kandidatensuche und -gewinnung**“ im Web ist eine ergänzende Personalbeschaffungslösung im „Kampf um die besten Talente“. Sie werden in den letzten Jahren häufiger den Begriff „**Active Sourcing**“ gehört oder gelesen haben.

Analyse und Herleitung:

Einige von Ihnen kennen den Begriff „Sourcing“ wahrscheinlich als Teil der Beschaffungsstrategie in der Materialwirtschaft. Zentrales Ziel ist hier die Sicherstellung der Versorgung des Unternehmens mit Ressourcen aller Art bei gleichzeitig so geringen Kosten wie möglich. Der wesentliche Unterschied vom Personalwesen zur Materialwirtschaft liegt hier in den „Menschen und ihren Beziehungen“.

Für mich als erfolgreicher, aktiver Recruiter im Web ist die Königsdisziplin des Online-Recruitings die Kompetenz, Mitarbeiter im Web zu finden, auszuwählen und gleichzeitig zu gewinnen. **Diese wird Active Sourcing genannt.** Voraussetzungen für erfolgreiches Active Sourcing sind eine gute und fundierte Planung, der Aufbau einer klugen Strategie, das Wissen um die Vorgehensweise, die Fähigkeit der Mitarbeiter und das Know-how, die Methoden, Prozesse und Tools virtuos einzusetzen.

Sourcing-Prozesse sind vergleichbar mit den Fachkompetenzen bei einem Autorennen. Wer einen solchen Wettbewerb gewinnen möchte, muss nicht nur wissen, wie man Auto fährt, sondern sich sowohl ebenso Fahrerfahrung unter Rennbedingungen aneignen als auch das spezielle Rennfahrzeug, die Rennstrecke und die Regeln beherrschen.

Profi-Sourcer legen – wie auch Rennfahrer – besonderes Augenmerk auf den Start und die Grundlagen. Jeder Sourcing-Prozess wird zu einer Sisypusarbeit, wenn folgende Voraussetzungen als Fundament nicht vorhanden sind:

- Wissen
- Fähigkeit
- Strategie
- Tools
- Prozesse

Die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren beschreiben wir detailliert im Kapitel „Active Sourcing in der Praxis“ anhand der „7 Säulen des Active Sourcing“. Die Kapitel „Zünden Sie mit XING Ihren Recruiting-Turbo“, „Erschließen Sie mit LinkedIn den international orientierten Talentpool“ sowie „Steigerung des Wirkungsgrades durch Social Recruiting und Active Sourcing in der Praxis“ mit dem Thema „Active Sourcing“ setzen sich mit dieser Thematik auch auseinander.

Wie bereits zuvor erwähnt, befinden sich in beruflichen sozialen Netzwerken zum Großteil latent suchende Kandidaten, die den Talentpool eines Unternehmens signifikant erhöhen können. Mit einer aktiven Kandidatenansprache werden Sie deutlich mehr

Erfolg haben, indem Sie einen Dialog mit Ihrem potenziellen Kandidaten eröffnen. Falls dieser nicht sofort wechselmotiviert ist, wird er Ihnen eventuell mitteilen, wann und unter welchen Umständen dies der Fall sein wird. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, sich aktiv Empfehlungen aus dessen Netzwerk einzuholen. Das erweitert Ihren Radius spürbar und macht aus einer „Kaltakquise“ eine „Warmakquise“. Gerade für Unternehmen, die nicht so bekannt sind, bietet diese Methode die Möglichkeit, sich bei den potenziellen Kandidaten vorzustellen. Sie sind nur mit dem aktuellen Job im Wettbewerb – und nicht wie sonst mit der großen Konkurrenz an Arbeitgebern. Wenn Sie Bezug nehmen auf die Qualifikationen, Referenzen oder Arbeitsproben des Kandidaten, fühlen sich viele geehrt und freuen sich darüber, wahrgenommen zu werden und interessant sowie begehrt zu sein.

1.5 Moderne Recruiter müssen Vertriebler und Berater sein

Zwischen dem Recruiter 1.0, wie Sie ihn aus der Vergangenheit kennen, und dem in der heutigen Zeit notwendigen Recruiter 2.0 liegen Welten! Die Anforderungen an seine Fähigkeiten, an den Recruiter selbst und an das Aufgabenfeld haben sich deutlich erweitert. War der Recruiter 1.0 eher „verwaltender Administrator“, so ist der Recruiter 2.0 mehr „Berater und Verkäufer“.

► **Topanforderungen:** Aus meiner Sicht müssen proaktive Recruiter 2.0 eine sehr hohe Vertriebsorientierung mitbringen, hochkommunikative Fähigkeiten besitzen, eine aktive Vorgehensweise mit hoher Lernbereitschaft im Umgang mit Web-Technologien haben und gewinnende Persönlichkeiten sein. Gleichzeitig müssen sie den Arbeitsmarkt für ihre Zielgruppen gut kennen und die Erwartungen der Fach- und Führungskräfte managen.

Dazu muss der proaktive Recruiter nicht unbedingt ein personalwissenschaftliches Studium oder eine einschlägige Ausbildung im Personalbereich absolviert haben. Um in Zukunft erfolgreiches Recruiting betreiben zu können, benötigen Sie neben einem Umdenken in Ihrem Unternehmen auch einen neuen Typ von Recruiter! Das Kompetenzprofil eines Recruiters 2.0, entwickelt vom ICR, Institute for Competitive Recruiting, besteht aus neun funktionalen und neun geschäftsbezogenen Kompetenzen. An dieser Stelle verweise ich auf das Kapitel „**Erfolgsfaktoren Social Media Recruiting in Unternehmen**“ von **Hans Fenner**, der sich detaillierter mit den Skills eines Recruiters beschäftigt.

1.6 Recruiter 2.0 werden verstärkt inhouse tätig werden

Aufgrund der zunehmend steigenden Personalbeschaffungskosten müssen sich Firmen genau überlegen, welche Kanäle sie belegen wollen, um an ihre Wunschkandidaten heranzukommen. Mittlerweile werden für Stellenvermittlungen zwischen 20 % und 30 %

vom Bruttojahresgehalt – in Engpasszielgruppen wie der IT-, Engineering- oder Medizinbranche bis zu 40 % – als Erfolgsprovisionen für die Vermittlung einer Festanstellung an beauftragte Personalberater oder Headhunter bezahlt. Zu diesen externen Beschaffungskosten kommen eventuell kostenpflichtige Jobanzeigen in Online-Jobbörsen und gelegentlich auch teure Print-Anzeigen noch hinzu. Nicht zu vergessen die internen Kosten der Personalabteilung, die als – umgangssprachlich – „Ohnehin-da-Kosten“ gelegentlich bei der Vollkostenrechnung unter den Tisch fallen.

Aufgrund dieses steigenden Kostendrucks für die Personalbeschaffung und aufgrund der Veränderung der „klassischen“ Personalgewinnungskanäle werden Unternehmen verstärkt dazu übergehen, sich Kompetenz im eigenen Hause aufzubauen.

Zum einen, um die eigene Wertschöpfung im Wissen um die Gewinnung der besten Talente für sich zu steigern sowie das Employer Branding permanent weiterzuentwickeln, und zum anderen, um die Kosten überschaubarer zu halten.

Dazu werden sich Unternehmen zwei Wege überlegen und diese kalkulieren:

1. Recruiter 2.0 in Festanstellung,
2. Recruiter 2.0 als Freelancer/Interim.

Je nachdem, in welcher Fristigkeit (kurz-, mittel-, langfristig) und in welcher Quantität der Personalbedarf vorhanden ist und gedeckt werden muss, wird man sich für den einen oder anderen Weg entscheiden. Bei beiden Wegen sind in jedem Falle verschiedene Herausforderungen zu meistern und Grundlagen dafür zu schaffen.

1.7 Allgemeine Trends im Recruiting

Das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universität Bamberg untersucht in Zusammenarbeit mit der German Graduate School of Management and Law, Heilbronn und im Auftrag von Monster Worldwide Deutschland in jährlichen Unternehmensstudien („Recruiting Trends“) und Kandidatenstudien („Bewerbungspraxis“) die Personalbeschaffung in den Top-1000-Unternehmen und dem Mittelstand in Deutschland. Die Studie wird bereits seit 15 Jahren durchgeführt und ist eine der führenden Studien in diesem Bereich. Seit 2003 hat das CHRIS-Team Antworten von über 4000 teilnehmenden Unternehmen und 130.000 Bewerbern gesammelt.

Bereits seit einigen Jahren werden die Ergebnisse nach Schwerpunktthemen aufbereitet, damit die komplementären Perspektiven der Unternehmen einerseits und der Stellensuchenden und Karriereinteressierten andererseits noch besser widerspiegelt werden können. 2017 sind die inhaltlichen Schwerpunkte:

- Social Recruiting
- Mobile Recruiting
- Active Sourcing

- Employer Branding
- Women in IT

Die Studienergebnisse der letzten Jahre finden Sie unter dem Link: <https://www.uni-bamberg.de/isdl/transfer/e-recruiting/>

Ich möchte die Gelegenheit nutzen und hierzu mit Prof. Dr. Tim Weitzel, Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Dienstleistungen der Universität Bamberg und Gründer sowie Leiter des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) sprechen. Seit fünfzehn Jahren erarbeitet er jährlich in Unternehmens- und Kandidatenstudien mit Unterstützung von Monster Worldwide Deutschland Trends in der Personalbeschaffung.

Gespräch mit Prof. Dr. Tim Weitzel

Frage: Herr Prof. Dr. Weitzel, was waren vor zehn Jahren die großen Themen und welche Themen zeichnen sich aktuell ab? Was sind die großen Recruiting-Trends 2016/2017, die die Unternehmen beschäftigen werden?

Prof. Dr. Weitzel: Vor zehn Jahren kam das „E“ in E-Recruiting. Unternehmen und Kandidaten lernten, über das Internet miteinander zu kommunizieren. Online-Stellenanzeigen und elektronische Bewerbungen wurden der Standard. Gleichzeitig zeigten sich bleibende Probleme bei der Besetzung etlicher Stellen aufgrund demografischer Effekte, nicht immer arbeitsmarktgerechter Studien- und Ausbildungswahl der Kandidaten und auch geringer Bewerbermobilität. Seitdem stehen alle großen Trends von Employer Branding über Professionalisierung mit Bewerbermanagementsystemen, Rekrutierungscontrolling und Prozess-Standardisierung bis zur Netzwerkekrutierung und Social Media im Zeichen des „War for Talents“. Besetzbarkeitsprobleme führten dazu, dass aktuell schon jeder fünfte Kandidat sagt, die Unternehmen bewerben sich eher beim Kandidaten als umgekehrt.

Frage: In meiner täglichen Recruiting-Praxis erlebe ich immer wieder, dass potenzielle Kandidaten keine Lust mehr haben, sich aktiv zu bewerben. Die Erwartungshaltung der Kandidaten scheint sich in den letzten Jahren massiv verändert zu haben. Viele Bewerber wollen von Personalbeschaffern oder Unternehmen aktiv, beispielsweise über Social-Media-Kanäle, angesprochen werden. Was ist an dieser Feststellung dran?

Prof. Dr. Weitzel: Die passive Bewerbung ist schon lange der Favorit der Kandidaten, und der Fachkräftemangel ist Wasser auf Kandidatenmühlen. Aktuell nutzen 65 % häufig Lebenslaufdatenbanken von Internetstellenbörsen, um sichtbar zu werden, und 60 % haben ein öffentliches Profil in einem Karrierenetzwerk wie XING, danach kommen mit gut 40 % Lebenslaufdatenbanken von Unternehmen. Zum Vergleich: Vor zehn Jahren war der Wert bei Stellenbörsen etwa halb so hoch und die elektronischen Karrierenetzwerke gab es quasi gar nicht.

Frage: Haben sich auch die Erwartungen der Kandidaten an Job und Arbeitgeber geändert? Hat beispielsweise der Fachkräftemangel die Kandidaten anspruchsvoller werden lassen?

Prof. Dr. Weitzel: Vier von fünf Unternehmen sehen sich derzeit in der Tat höheren Anforderungen vor allem von Kandidaten aus knappen Profilgruppen gegenüber. Und die Mehrzahl der Unternehmen reagiert wegen erheblicher Besetzbarkeitsprobleme auch hierauf, z. B. je nach Zielgruppe durch stärkeren Social-Media-Einsatz oder das Ermöglichen flexiblerer Arbeitszeiten und von Home Office.

Frage: Was erwarten die Unternehmen von den Bewerbern, wonach suchen die Recruiter besonders?

Prof. Dr. Weitzel: Während Studienfach und Note erwartungsgemäß wichtige Selektionskriterien sind, schauen die Unternehmen sogar noch stärker auf Persönlichkeit und Soft Skills. Zwei Drittel halten explizit Soft Skills für wichtiger als Hard Skills. Ich denke, dies liegt daran, dass Soft Skills schwieriger entwickelbar sind. Entsprechend hält auch nur jeder fünfte Recruiter Soft Skills für erlernbar. Dies unterstreicht natürlich erneut die fundamentale Bedeutung des Recruiting.

Frage: Abschließend noch eine Frage. Welche weiteren wichtigen Trends sehen Sie in der Entwicklung von Social Media und Recruiting kurz- und mittelfristig? Wohin geht die Reise?

Prof. Dr. Weitzel: Die letzten Jahre haben eine deutliche Professionalisierung im Umgang mit Social Media gezeigt. Es wurde klar, dass ein Social-Media-Engagement ernsthaft betrieben sein will, mit Redaktionsplänen und organisationalen Änderungen einhergehen muss und idealerweise Teil eines Kommunikationsportfolios ist, das mit anderen Maßnahmen – online und offline – abzustimmen ist. Wir sehen hier seit zwei Jahren eine deutliche Professionalisierung durch die Branchen hindurch.

Ich halte auch die derzeit wieder aufkeimende Diskussion über Varianten von Robo-Recruiting und Chat-Bots für sehr spannend, da dies u. a. eine bessere Candidate Experience und präzisere und schnellere Kandidatenansprache ermöglicht. Galt so etwas vor fünf Jahren noch als suspekt oder unmenschlich, dreht sich die Debatte gerade, und viele sehen, dass Roboter weniger diskriminieren, automatisierte Systeme schneller antworten und Algorithmen besser identifizieren, was zueinander passt, als Menschen. Die Hälfte der Kandidaten fände es aktuell gut, durch Empfehlungssysteme passende Jobs vorgeschlagen zu bekommen, und gäbe solchen Matching-Systemen auch Zugriff auf ihre Online-Profile.

Wohin geht die Recruiting-Reise? Kurzfristig geht es vor allem um die weitere Professionalisierung der Prozesse hin zu einem umfassenden und auch von Kandidaten als nützlich empfundenen Talent-Management. Dazu gehören beispielsweise auch banal klingende, aber schwierige Themen wie Social Media Controlling, um zu lernen und sich systematisch verbessern zu können. Wer weiß schon genug über Kanaleffizienz und -effektivität? Mittelfristig sehen wir fundamentale Änderungen durch Automatisierung – Robo-Everything – zum Nutzen von Unternehmen wie Kandidaten. Hier scheinen, ganz ähnlich der Social-Media-Frühzeit, das Verstehen der kulturellen und Wertimplikationen und die Überwindung von Vorurteilen und Ängsten ebenso wichtig zu sein wie die technische Umsetzung. Langfristig werden wir zu ganz neuen Auffassungen von Art und Wert menschlicher Arbeit in unserer Gesellschaft kommen und

das „work“ ebenso wie das „life“ in Work-Life-Balance deutlich besser ausgestalten können.

Lieber Herr Prof. Dr. Weitzel, haben Sie vielen Dank für das sehr interessante sowie aufschlussreiche Gespräch und weiterhin viel Erfolg mit Ihren Studien!

1.8 Recruiting muss heute hochflexibel und agil sein!

Immer mehr HR-Organisationen klagen über sogenannte „Volumenschwankungen“. Grund: Der sprunghafte Wechsel zwischen „Vollgas“ und „Bremsen“ sowie eine immer schwierigere Planbarkeit stellen Organisation, Prozesse und Instrumente in vielen Personalabteilungen auf die Probe. Besonders für Recruiting-Abteilungen sind Volumenschwankungen im Tagesgeschäft eine immer größere Herausforderung. Unterschiedliche Ressourcen im gesamten Personalbeschaffungsprozess müssen je nach internem Bedarf flexibel und vor allem schnell zur Verfügung gestellt werden. Über diesen Trend und die damit verbundenen Herausforderungen für Unternehmen und deren HR-Organisationen haben wir mit Sylvia Landau im nachfolgenden Interview gesprochen.

Sylvia Landau ist Personalreferentin bei der Würth IT GmbH. In ihrer Masterarbeit an der Hochschule Mainz untersuchte sie wissenschaftlich die Flexibilisierungsansätze von Recruiting-Organisationen. https://www.xing.com/profile/Sylvia_Landau

Gespräch mit Sylvia Landau

Frage: Frau Landau, warum muss Recruiting heute agil und flexibel sein?

Sylvia Landau: Mit der steigenden strategischen Bedeutung von HR-Themen für Unternehmen sind auch die Anforderungen an HR-Organisationen stetig gewachsen. Eine immer komplexer und dynamischer werdende Wettbewerbssituation für Unternehmen – Stichwort Globalisierung – verlangt flexibles, agiles Agieren und Reagieren auf sich schnell verändernde Gegebenheiten. Insbesondere das Recruiting benötigt Antworten auf diese Schwankungen, denn sie sind längst Teil des Tagesgeschäfts geworden. Eine nicht eindeutige Personalgewinnungssituation innerhalb eines Gesamtunternehmens trägt dabei als weiterer Faktor dazu bei, die Komplexität zu erhöhen. So kann es vorkommen, dass trotz einer generellen Sparphase in Teilbereichen des Unternehmens händierend neue Mitarbeiter gesucht werden. Recruiting-Teams müssen heutzutage in der Lage sein, schnell und flexibel auf diese Volatilität des Recruiting-Volumens zu reagieren, indem zum Beispiel Ressourcen für verschiedene Recruiting-Aktivitäten wie die Bewerberauswahl intern bereitgehalten werden, um schnell auf Zu- oder Abnahmen reagieren zu können.

Frage: Welche Möglichkeiten gibt es, das Recruiting flexibler zu gestalten?

Sylvia Landau: Ein wichtiger Ansatzpunkt ist die Organisationsstruktur, also wie ist die Recruiting-Aufgabe im Unternehmen aufgehängt. Ist Recruiting eine Teilaufgabe des Personalreferenten oder gibt es eine zentralisierte Abteilung in Form eines Shared

Service Center (SSC) oder eines Full-Service Recruiting Center? Spezialisierte Abteilungen können Schwankungen im Recruiting-Volumen schlechter oder nur mit größerem Aufwand auffangen als generalistisch aufgestellte Personalabteilungen. Da zentralisierte Teams es aber ermöglichen, Synergien zu schaffen, Kompetenz zu bündeln und Spezialistenwissen aufzubauen, entscheiden sich immer mehr Unternehmen für diesen Ansatz.

Frage: Welche Instrumente stehen spezialisierten Recruiting-Abteilungen zur Verfügung, um auf Schwankungen agil reagieren zu können?

Sylvia Landau: Es gibt ein ganzes Portfolio an Instrumenten, die bereits von verschiedenen Recruiting-Teams genutzt werden. Zum einen hat die Arbeitsorganisation eines Recruiting-Teams Konsequenzen für dessen Reaktionsfähigkeit. Je nachdem wie die Kundenbeziehungen zum Fachbereich – das Kernelement jeder Recruiting-Abteilung – gestaltet werden, ergibt sich eine höhere oder niedrigere Flexibilität der Abteilung: Flexible Beziehungen, bei denen jeder Recruiter mit jedem Fachbereich unabhängig von dessen Geschäftsbereich zusammenarbeitet, ermöglichen schnelle Reaktionen auf Volumenschwankungen. Wohingegen fixe Beziehungen, bei denen eine klare Zuordnung Recruiter – Fachbereich besteht, weniger Spielraum bieten, um auf das volatile Tagesgeschäft zu reagieren.

In der Praxis haben sich viele Unternehmen mit einem Full-Service Recruiting Center für den Organisationsansatz mit dauerhaften Kundenbeziehungen entschieden. Ein Recruiter betreut dabei einen Geschäfts- oder Funktionsbereich, bei dem er als Ansprechpartner für alle Besetzungen dient. Im Falle starker Schwankungen unterstützen Recruiter mit niedrigem Arbeitsvolumen die Kollegen aus Bereichen, in denen das Arbeitsvolumen stark zugenommen hat.

Eine Alternative bietet ein zweiter Organisationsansatz, der von Beginn an auf flexiblere Kundenbeziehungen setzt. Ein Recruiter betreut dabei eine Jobfamilie beziehungsweise Berufsgruppe und rekrutiert so beispielsweise alle Ingenieure, ein weiterer Recruiter gewinnt Mitarbeiter im IT-Bereich etc. Das Arbeitsvolumen wird dadurch gleichmäßiger auf die verschiedenen Recruiter verteilt und Schwankungen der Geschäftsbereiche werden besser aufgefangen.

Eine weitere Möglichkeit zur Flexibilisierung stellen personalwirtschaftliche Instrumente dar. Befristete Recruiter-Verträge und die Unterstützung durch Zeitarbeitnehmer in der Personalgewinnung sind dabei nur zwei effektive Maßnahmen zur flexiblen Gestaltung der personellen Ressourcen des Personalbereichs. Diese bieten die Chance, die Zahl der Mitarbeiter an das in der Realität anfallende Arbeitsvolumen anzupassen und im Falle der Zeitarbeitnehmer auch spontan auf Spitzen im Arbeitsvolumen reagieren zu können. Die damit einhergehenden Nachteile sollten jedoch auch mit in Betracht gezogen werden. Einarbeitungsaufwand, Know-how-Verlust und weniger gute interne Kundenbeziehungen durch häufigere Wechsel sind dabei zuallererst zu nennen.

Frage: Welche Chancen bieten sich durch Outsourcing?

Sylvia Landau: Mit dem Recruitment Process Outsourcing (RPO) hat sich auch in der Personalgewinnung eine Form des Business Process Outsourcing etabliert. Bei den

zwei in der Praxis häufig verwendeten Modellen kann zwischen einem ganzheitlichen und einem projektbezogenen RPO unterschieden werden. Beim ganzheitlichen RPO verantwortet ein externer Dienstleister die gesamte Personalgewinnung eines Unternehmens. Beim projektbezogenen RPO übernimmt der externe Dienstleister in enger Absprache mit dem Unternehmen den Recruiting-Prozess für einen bestimmten, eng umrissenen Bereich.

Durch die verschiedenen RPO-Varianten können Recruiting-Abteilungen ihre Kapazitäten zum Teil kurzfristig extern erweitern und im Falle des ganzheitlichen RPOs sogar das Risiko für Schwankungen im Recruiting-Volumen komplett an den externen Dienstleister auslagern, der die Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter je nach Bedarf und Anforderungen des Unternehmens anpassen muss. Doch auch hier muss ein Blick auf die damit verbundenen Schattenseiten geworfen werden: hohe Kosten und die langfristige Gefahr des eigenen Kompetenzverlusts.

Frage: Können Recruiting-Abteilungen Schwankungen aktiv beeinflussen?

Sylvia Landau: Eine Möglichkeit, um proaktiv das Bewerbervolumen beeinflussen zu können, bietet sich durch das Konzept des Talent-Relationship-Management (TRM). Durch den Aufbau von Talentpools und den langfristigen Austausch zwischen Unternehmen und Kandidaten können das Angebot und die Nachfrage zwischen Talent und Vakanz voneinander entkoppelt werden. Mit Hilfe von TRM-Maßnahmen werden potenzielle Mitarbeiter weit vor der eigentlichen Vakanz auf Reserve für das Unternehmen gewonnen und können bei Bedarf schnell rekrutiert werden. Das Arbeitsvolumen der Recruiting-Abteilung wird dabei konstant gehalten, denn jede aus dem Pool besetzte Stelle muss beispielsweise nicht ausgeschrieben werden. Dieser Gewinn an Flexibilität wird jedoch durch hohe Kosten für ein TRM-Programm, das seine Wirkung erst langfristig entfalten kann, erkauft.

Liebe Frau Landau, vielen herzlichen Dank für das sehr aufschlussreiche Gespräch zu Herausforderungen und Lösungsansätzen von Recruiting-Prozessen in Unternehmen!

1.9 Content Marketing im Recruiting

- ▶ Wie finden Bewerber eigentlich ihren potenziellen Arbeitgeber? Was offenbar nicht allen klar ist: Nicht immer haben potenzielle Bewerber ihren Wunsch-Arbeitgeber in ihrem Bewusstsein und steuern dessen Karriere-Website an. Eine Möglichkeit, das zu ändern, bietet Content Marketing. Inhalte mit auf die Zielgruppe einzahlendem Mehrwert machen Interessenten zu Bewerbern. Wie das funktionieren kann, lesen Sie im nachfolgenden Gastbeitrag von Henner Knabenreich.

Henner Knabenreich ist Geschäftsführer der knabenreich consult GmbH und meinungsführender HR-Blogger. Mit seiner auf digitales Personalmarketing

spezialisierten Beratung sorgt der Recruiting-erfahrene Diplom-Kaufmann dafür, dass die richtigen Bewerber und Arbeitgeber zueinander finden. Er ist Referent und Buchautor und schreibt in seinem als HR-Blog des Jahres ausgezeichneten Blog personalmarketing2null über Personalmarketing, Employer Branding und Recruiting. Zudem ist er Initiator des personalbloggers sowie der Event-Formate „Personaler Late Night Show“ und „HR NIGHT“ und stets bestrebt, Arbeitgeber und Bewerber glücklicher zu machen.

Im Marketing eigentlich ein alter Hut, findet Content Marketing nach und nach auch Zugang ins Recruiting. Wobei es dort eigentlich auch bereits Standard sein sollte. Denn schließlich wollen wir nicht erst seit gestern Bewerber begeistern. Und wie sollte ich mich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren, wenn nicht durch spannende, auf das Unternehmen und seine Mitarbeiter einzahlende Geschichten? Ziel von Content Marketing ist es, nicht den (personal)werblichen Aspekt einer Botschaft in den Vordergrund zu rücken, vielmehr geht es darum, einen (idealerweise) unterhaltenden Mehrwert zu schaffen. Mehrwertstiftende (und damit begeisternde) Inhalte sind es nämlich, mit denen es einem Arbeitgeber gelingen kann, Bewerber für sich zu gewinnen und zu binden. Und diese Erkenntnis sickert jetzt auch langsam in das Bewusstsein der Personalmarketer ein. In der Folge bedeutet das also, die Zielgruppe mit für sie spannenden, interessanten und emotionalen Botschaften zu „ködern“ und erst dann in einem zweiten Schritt das Kerninteresse, die „Werbebotschaft“ zu verdeutlichen. Im Klartext heißt dies erst einmal, dass nicht die Stelle und die Arbeitgebermarke bei diesem bewerberzentrierten Personalmarketing-Ansatz im Vordergrund stehen, sondern die Geschichte(n), die wir zu erzählen haben.

Differenzierung der Zielgruppen Wir müssen bei Bewerbern immer wieder differenzieren zwischen denen, die uns als Arbeitgeber bereits auf dem Schirm haben, und denen, die uns nicht kennen. Beide können wir mit Content Marketing begeistern. Aber vor allem für Bewerber, die uns nicht kennen, bietet Content Marketing gute Chancen. Und die liegen unter anderem auch in der Auffindbarkeit in Suchmaschinen. Je nach konsultierter Studie (oder eingeschaltetem Menschenverstand) nutzen 73 Prozent der Kandidaten Google auch zur Jobsuche. Die Auffindbarkeit von Informationen über den Arbeitgeber im Netz wird also immer relevanter. Aber unabhängig davon: Bei der Recherche nach welchen Informationen auch immer geht kein Weg an Google vorbei. Hochwertige, Mehrwert bietende Inhalte eröffnen nun eine große Chance, auch von denen gefunden zu werden, die sich gar nicht explizit mit dem Gedanken einer Bewerbung beschäftigt haben.

Das geht beispielsweise über Blogartikel Gut aufbereitete, strukturierte und vernetzte Blogartikel haben ein hohes Potenzial, via Google gefunden zu werden. Und ist es nicht ein Traum, wenn ein Bewerber dank Ihres Sinn und Mehrwert stiftenden Inhalts überhaupt erst einmal auf Sie aufmerksam wird?

Natürlich können auch Social Networks wie XING, LinkedIn oder Facebook genutzt werden, um lesenswerte Inhalte an die Zielgruppe zu transportieren. Eine schöne Spielweise bietet auch die Plattform Instagram. Schließlich sagen Bilder mehr als tausend

Worte. Das Unternehmen REWE ist in der Azubi-Ansprache via Snapchat sehr erfolgreich. Aber Vorsicht: Es benötigt entsprechende Ressourcen, um diese Plattformen zu bespielen. Und eben den entsprechenden Content. Selbstbeweihräuchernde Inhalte haben dort nichts verloren. Es geht um für die Zielgruppe erstellte Inhalte. Der Bewerber muss mit seinen Interessenten und Bedürfnissen im Mittelpunkt stehen. Im Idealfall machen Sie den Interessenten dank entsprechend aufbereiteter Inhalte erst zum Bewerber!

Einen komplett neuen Kanal im Content Marketing hat seinerzeit Michael Witt von ehemals Voith Industrial Services erschlossen. Seine Idee: Ein E-Book mit spannenden Geschichten von Protagonisten, die stellvertretend für unterschiedliche Zielgruppen stehen. Das Buch wird über Plattformen wie Amazon oder iTunes angeboten und soll Bewerber auf ganz subtile Art an den Arbeitgeber heranzuführen. Darüber hinaus gibt es für jede der Geschichten eine eigene Landing Page, die unter anderem auch via Google AdWords beworben wird. So gelingt es also nicht nur auf clevere Weise, seine Reichweite und Bekanntheit als Arbeitgeber zu erhöhen und neue, potenzielle Zielgruppen zu erschließen, sondern auch, diese mit spannendem und neugierig machendem Inhalt zu begeistern.

Karriere-Website Unabhängig von solchen Kampagnen bietet aber vor allem auch Ihre Karriere-Website enormes Potenzial, dort Inhalte mit Mehrwert zu präsentieren. Weg von austauschbarem Employer Branding, zu ehrlichen auf Sie als Arbeitgeber einzahlenden Inhalten. Das Ganze natürlich selbstverständlich suchmaschinenoptimiert aufbereitet, schließlich soll man Sie ja finden.

Übrigens begeistern Sie mit clever gemachtem Content Marketing nicht nur potenzielle Bewerber. Auch Ihre Mitarbeiter profitieren davon. Lassen Sie sie selbst Content produzieren, das stärkt auch die Identifikation mit Ihnen als Arbeitgeber. Und was gibt es Glaubwürdigeres, als echte Mitarbeiter, die zum potenziellen Mitarbeiter sprechen?

Eigentlich ist es doch ganz simpel: Mit spannenden Geschichten erreichen Sie Zielgruppen, die Sie bis dato noch nicht auf dem Schirm haben, und begeistern sie für Sie als Arbeitgeber. Insofern ist es schon erstaunlich, dass Arbeitgeber-Kommunikation nach wie vor im Wesentlichen aus austauschbaren Floskeln und Stock-Fotos besteht. Machen Sie den ersten Schritt und werden Sie zum Content Personalmarketer!

1.10 Recruiting von ausländischen Fach- und Führungskräften

Personaler richten bei der Suche nach geeigneten Fach- und Führungskräften den Blick verstärkt ins Ausland, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Laut der Studie „Migration von Fach- und Führungskräften nach Deutschland“ der Bitkom Research GmbH im Auftrag des Karrierenetzwerks LinkedIn beobachtet die Mehrzahl der Unternehmen (60 Prozent) einen Mangel an Fach- und Führungskräften. Um dem entgegenzuwirken, haben 42 Prozent der Großunternehmen in den vergangenen zwölf Monaten bereits Fach- und Führungskräfte aus dem Ausland rekrutiert oder planen, das in den kommenden zwölf Monaten zu tun [1].

Über diesen Trend spreche ich mit Barbara Wittmann. Sie ist Direktorin für den Bereich Rekrutierungslösungen und verantwortet als Mitglied der Geschäftsleitung bei LinkedIn das Geschäft in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Mit über neun Millionen Mitgliedern im deutschsprachigen Raum und über 467 Millionen Mitgliedern weltweit verfügt das Karrierenetzwerk über einzigartige Einsichten in aktuelle Herausforderungen und Trends im Recruiting-Markt.

Gespräch mit Barbara Wittmann

Frage: Frau Wittmann, welche Veränderungen sehen Sie im deutschsprachigen Markt in Sachen Recruiting?

Barbara Wittmann: In Deutschland ist das Wettrennen um die besten Köpfe in vollem Gange. Eine Entwicklung, die wir seit langem beobachten, ist die Fokussierung auf passive Bewerber – Kandidaten, die (noch) nicht auf der Suche nach einer neuen Stelle sind. Internes Recruiting ist ein weiterer Trend, mit dem Organisationen sicherstellen wollen, dass sie Top-Talente halten und ideal weiterentwickeln. Besonders in Zeiten immer kürzer werdender Verweildauern – ein weiterer Trend – ist es äußerst sinnvoll, die Weiterentwicklung der Mitarbeiter kontinuierlich im Blick zu behalten und aktiv zu gestalten. Für Unternehmen sind diese Punkte in hohem Maße kostenrelevant.

Ein weiteres Thema, das Unternehmen nach wie vor stark beschäftigt, ist das Employer Branding. Unternehmen sind sich bewusst, dass ihr langfristiger Erfolg bei der Gewinnung und beim Erhalt ihrer Top-Leute maßgeblich von ihrer Fähigkeit abhängen wird, eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen. 68 Prozent der Befragten in unserer „Global Recruiting Trends 2016“-Studie glauben, dass eine gute Arbeitgebermarke ausschlaggebend bei der Gewinnung von Top-Talenten ist [2]. Und eine weitere Studie, die wir zum Wert von Arbeitgebermarken durchgeführt haben, zeigt, dass die Personaler damit richtig liegen: Demnach würde mehr als die Hälfte (52 Prozent) der Arbeitnehmer nicht zu einem Unternehmen mit schwacher Arbeitgebermarke wechseln [3]. Generell wichtig ist es, sich auf sozialen Plattformen als Unternehmen authentisch zu präsentieren und die Markenwahrnehmung aktiv zu gestalten, etwa durch die Einbindung von Mitarbeitern. Über gut gestaltete Seiten können Unternehmen eigene Inhalte ganz einfach ausspielen, um potenziellen Bewerbern bessere Einblicke zu gewähren. Beispielsweise die Funktion ‚Meet the Team‘ ist sehr mächtig, denn interessierte Bewerber können sehen, mit wem sie zusammenarbeiten würden. Recruiter wiederum erkennen, wer die Unternehmensseite besucht hat, und können diese Personen gezielt ansprechen.

Wenn man sich all diese Punkte vor Augen führt, ist der starke Vormarsch der Karrierenetzwerke nur die logische Schlussfolgerung: Besonders bei der Rekrutierung von ausländischen Fachkräften sind soziale Netzwerke mit 94 Prozent der wichtigste Rekrutierungskanal. Es gibt aber weitere Vorteile, beispielsweise bei der Suche nach passiven Kandidaten: Diese nutzen Karrierenetzwerke regelmäßig, um für ihren beruflichen Kontext relevante Mehrwerte zu finden. Die Daten dieser Mitglieder sind daher auf dem neuesten Stand und sie sind somit für Personaler einfacher anzusprechen.

Frage: Vor welchen Herausforderungen stehen Unternehmen Ihrer Meinung nach jetzt und in den nächsten zwei bis drei Jahren?

Barbara Wittmann: Vorrangig lässt sich hier sicher der oft diskutierte Fachkräftemangel nennen, der in Zeiten der voranschreitenden Digitalisierung mit Sicherheit bestehen bleibt, da sich Stellenprofile und Anforderungen an Kenntnisse der Arbeitnehmer ändern. Daraus folgt auch, dass Wissen in der heutigen Zeit, in der Innovationen sehr schnell voranschreiten, eine immer kürzere Halbwertszeit hat. Unternehmen müssen daher verstärkt auf das Thema lebenslanges Lernen und Weiterbildung im Unternehmen fokussieren. Den Punkt Employer Branding haben wir ja bereits angesprochen – der Aufbau einer für Arbeitnehmer attraktiven Arbeitgebermarke wird im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel Unternehmen auch in den kommenden Jahren begleiten.

Frage: Welche Beispiele sehen Sie konkret für die Rekrutierung ausländischer Fach- und Führungskräfte? Lassen sich die Einstellungen auch quantifizieren?

Barbara Wittmann: Der Blick der Personaler wandert schon länger über Landesgrenzen hinaus: Um dem Engpass an Talenten entgegenzuwirken, beschäftigen laut unserer Migrationsstudie bereits knapp die Hälfte der Großunternehmen (49 Prozent) ausländische Fach- und Führungskräfte. Mit dieser Strategie konnte dem Fachkräftemangel in großen Unternehmen auch entgegengewirkt werden: Waren es in 2013 noch 75 Prozent der Großunternehmen, die einen Mangel an Qualifizierten empfanden, so sind es in 2016 nur noch 56 Prozent. Besonders hart trifft es jetzt jedoch den Mittelstand: 2013 gaben nur 40 Prozent an, unter dem Fachkräftemangel zu leiden, in 2016 sind es 61 Prozent. Die Studie zeigt weiterhin, dass in erster Linie Berufseinsteiger (67 Prozent) und Young Professionals (67 Prozent) eingestellt werden. Aus geografischer Sicht liegt Südeuropa (Spanien, Griechenland, Italien) vorn, von dort haben bereits oder wollen mehr als zwei Drittel der Unternehmen (68 Prozent) rekrutieren. Weitere 65 Prozent wollen in der Zukunft oder haben bereits Fachkräfte aus westeuropäischen EU-Ländern wie Frankreich, Großbritannien oder Belgien rekrutiert. Weniger häufig werden Mitarbeiter aus afrikanischen Ländern, Asien oder Südamerika rekrutiert.

Frage: Frau Wittmann, inwiefern helfen soziale Netzwerke wie z. B. LinkedIn bei der Personalgewinnung im internationalen Bereich? Wie werden diese Netzwerke hauptsächlich genutzt?

Barbara Wittmann: Laut unserer Bitkom-Studie nutzen bereits 94 Prozent der befragten Unternehmen soziale Netzwerke für die Rekrutierung und wir erwarten, dass sich dieser Trend aufgrund der positiven Erfahrungen in den kommenden Jahren verstärken wird. Personalverantwortliche schätzen an Karrierenetzwerken wie LinkedIn insbesondere zwei Vorteile: Einerseits erlauben sie, ein umfassenderes Bild von einem Kandidaten zu erhalten, als dies über klassische Bewerbungsunterlagen möglich ist. Das ist vor allem dann der Fall, wenn Kandidaten nicht nur ihren Lebenslauf präsentieren, sondern sich aktiv in Gruppen engagieren oder eigene Inhalte veröffentlichen. Außerdem ist es möglich, sich die eigenen Kompetenzen von anderen Mitgliedern bestätigen zu lassen, was die Glaubwürdigkeit wesentlich erhöht. Außerdem ermöglichen

es Karrierenetzwerke, mit vielversprechenden Kandidaten langfristig im Austausch zu bleiben. Längst geht es Personalverantwortlichen nicht mehr nur darum, eine offene Position schnell zu besetzen, sondern für wichtige Funktionen eine langfristige Kandidaten-Pipeline aufzubauen. Ein Beispiel: Über ein Karrierenetzwerk kann das Unternehmen den Dialog mit dem vielversprechenden Praktikanten aufrechterhalten und seine Entwicklung verfolgen, um sie oder ihn gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal anzusprechen. Die Bewerbungsmappe im Archiv ist dann längst wertlos.

Besten Dank für das angenehme und interessante Gespräch und viel Erfolg weiterhin, Frau Wittmann.

1.11 Candidate Experience: Kandidatenorientierung zum Nutzen von Bewerber und Arbeitgeber

- ▶ Candidate Experience, die Erfahrungen der Bewerber mit dem jeweiligen Arbeitgeber während der Rekrutierungszeit, erfährt eine zunehmend größere Aufmerksamkeit seitens der Unternehmen. Dies passiert, weil Candidate Experience ein Erfolgsfaktor im Recruiting ist und auch als Gradmesser für die Arbeitgeberattraktivität dient. Nachfolgend lesen Sie einen Gastbeitrag von Christoph Athanas zu wichtigen Eckpunkten des Konzeptes der Kandidatenerfahrung und seiner Auswirkungen.

Christoph Athanas ist Gründer und Geschäftsführer der meta HR Unternehmensberatung GmbH, anerkannter Recruitingexperte und einer der Pioniere der HR-Bloggerszene. Unter seiner Beteiligung entstanden seit 2014 mehrere wissenschaftlich begleitete Studien zu den Themen Candidate Experience bzw. Cultural Fit. Seine Kunden berät Christoph Athanas darin, erfolgreiche, zukunftsfähige Recruitingstrategien zu entwickeln und attraktiv als Arbeitgeber zu sein. Er ist Diplom-Sozialwissenschaftler (HU Berlin) und Mitherausgeber des Fachbuches „Innovative Talentstrategien“ (Haufe 2013). Weitere Infos unter: www.metaHR.de

Candidate Experience hat ihre Wurzeln im Konzept der Customer Experience, einer cleveren Haltung von Unternehmen ihren Kunden gegenüber. Es fokussiert hierauf: Unternehmen brauchen Kunden. Kunden sind begehrt, denn nur wenn ihr Zuspruch konstant gewonnen wird, kann das Geschäft funktionieren und die Arbeitsplätze sind sicher. Dafür entwerfen jene Unternehmen smarte Kaufprozesse und stellen die Interessen des Käufers ins Zentrum. Diese Haltung kann auf Kandidaten übertragen werden: Unternehmen brauchen Fachkräfte. Fachkräfte sind begehrt, denn nur wenn sie sich immer wieder in genügender Anzahl für das Unternehmen entscheiden, können Stellen besetzt und Aufträge erledigt werden. Dann wird Geld verdient und die Arbeitsplätze sind sicher ...

Ähnlich wie sich gute Käufererfahrungen der Kunden für Unternehmen auszahlen, indem diese beispielsweise Empfehlungen abgeben, rechnet sich auch eine positiv gestaltete

Candidate Experience. In der ersten wissenschaftlich begleiteten Studie zum Thema Candidate Experience im deutschsprachigen Raum überhaupt konnte nachgewiesen werden, dass der Einfluss der finalen Candidate Experience auf das wahrgenommene Arbeitgeberimage groß ist [4]. Eine positive Candidate Experience steigert bzw. erhält das Arbeitgeberimage aus Sicht der Bewerber, eine negative Experience schädigt es. So weit war das zu erwarten. Spannend ist allerdings, dass selbst in den Fällen, wo es im Ergebnis der Bewerbung zu einer Absage gekommen ist, im Mittel die Bewertung des Arbeitgeberimages auf gleichbleibend hohem Niveau liegt, sofern es eine positive Candidate Experience gegeben hat! Damit kann man sagen, eine gute Kandidatenerfahrung fängt die Enttäuschung über den Nicht-Erhalt der Stelle vollständig auf und schützt somit die Reputation des Arbeitgebers. Außerdem ermittelte die Studie, dass 4 von 5 Bewerbern über ihre Bewerbungserlebnisse mit Freunden und Bekannten sprechen und rund ein Viertel darüber hinaus auch Arbeitgeberbewertungsportale wie bspw. kununu nutzt.

In der Anfang 2017 publizierten weiterführenden Candidate-Journey-Studie wurde zudem festgestellt, dass auch die spätere Mitarbeiterbindung bereits durch die erlebte Kandidatenerfahrung geprägt wird. Während 4 von 10 neueingestellten Mitarbeitern nach einer als negativ oder neutral bewerteten Candidate Experience schon im ersten Jahr nach Tätigkeitsaufnahme erneute Jobwechselabsichten hatten, war dies bei denjenigen Neueingestellten fast nicht der Fall, welche zuvor eine positive Kandidatenerfahrung mit ihrem späteren Arbeitgeber erlebt hatten [5].

Damit Kandidaten eine positive Kandidatenerfahrung machen können, müssen rekrutierende Arbeitgeber vor allem **drei Bestandteile der Candidate Experience** im Sinne ihrer Bewerber erfüllen, und zwar nach Möglichkeit an allen Touchpoints vor und während der Bewerbung:

1. **Klarheit und Verbindlichkeit** in der Bewerberkommunikation schaffen. Dies gilt vor allem im Hinblick auf Anforderungen des jeweiligen Jobs und den Ablauf des Rekrutierungsverfahrens. Diesen zu visualisieren und auf der Karrierewebseite einsehbar zu machen, ist ein Beispiel für eine konsequente Umsetzung dieser Anforderung.
2. **Ergebnisorientiert handeln**, denn jede Bewerbung ist ein zielgerichteter Vorgang. Wenn ein Bewerbungsverfahren zu lange dauert, leidet irgendwann die Kandidatenerfahrung. Das kann im schlimmsten Fall dazu führen, dass dieser Kandidat abspringt oder in der Zwischenzeit ein anderes Jobangebot annimmt. Außerdem fällt auch die Einfachheit der Bewerbungsvorgänge aus Sicht der Kandidaten in diese Kategorie. Also: Weg mit den (digitalen) Hürden! Die Möglichkeit zur One-Click-Bewerbung zuzulassen ist beispielsweise hierzu eine geeignete Gegenmaßnahme.
3. **Auf Augenhöhe** wertschätzend mit den Bewerber umgehen, und zwar in jeder Situation des Bewerbungsprozesses und in allen Formen der Bewerberkommunikation. Das fängt mit ganz einfachen Dingen an, wie beispielsweise personalisierten E-Mails an die Bewerber, und mündet in gut vorbereiteten und professionell geführten Bewerberinterviews, in welchen man als Arbeitgebervertreter eben Bewerber wie geschätzte Gäste empfängt und nicht wie lästige Bittsteller.

Mangelt es an einer dieser drei Dimensionen, leidet die Candidate Experience insgesamt. Am wichtigsten dabei sind die wertschätzend-emotionalen Aspekte und dass die angebotene Experience (positiv) konsistent über den gesamten Recruitingprozess hinweg bleibt.

1.12 Cultural Fit: Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor in der Personalgewinnung

- ▶ Der Cultural Fit ist in der Personalansprache und -auswahl eine Komplementärdimension zum sogenannten Professional Fit, welcher Hard Skills und typische Positionsanforderungen überprüft. Der Einbezug des Cultural Fit in die Personalgewinnungsstrategie ermöglicht Unternehmen, ihre Kulturaspekte gezielt zu würdigen bzw. zu entwickeln und Mitarbeiter eher nach jener Übereinstimmung auszuwählen. Getreu dem Motto: „Hire for attitude, train for skills.“ Der Cultural Fit zeigt den Grad der unternehmenskulturellen Passung von Bewerber und Unternehmen an.

Nachfolgend lesen Sie einen Gastbeitrag von Christoph Athanas zu diesem Trendthema.

Unternehmenskultur wird immer mehr zum Wettbewerbsfaktor für Arbeitgeber. Dafür braucht es Klarheit über den unternehmenseigenen Cultural Fit, um die passenden „Überzeugungstäter“ anzuziehen und auszuwählen. Das Cultural-Fit-Konzept stiftet Nutzen für Arbeitgeber und Bewerber.

Wer als Arbeitgeber nicht mit starken, bekannten Marken à la BMW oder Google auftrumpfen kann und auch nicht in der Lage ist, entsprechende Gehälter zu bieten, hat es bei der Personalgewinnung oft eher schwer. Wenn aber ein großer Name und prallgefüllte „Compensation & Benefits“-Pakete ausfallen und auch die Arbeitsinhalte selbst de facto keine klare Differenzierung von Wettbewerbern erlauben, kann und muss „Kultur“ den Unterschied machen. Immer wieder belegen wissenschaftliche Studien, dass Unternehmenskultur und Werte zur nachhaltigen Mitarbeiterbindung beitragen [6]. Daher macht es Sinn, diesem Faktor bereits in der Personalgewinnung eine größere Rolle zukommen zu lassen. Das entsprechende Konzept unter dem Namen „Cultural Fit“ findet bei Recruiting-Profis immer mehr Anhänger.

Die Idee des Cultural Fits Der Cultural Fit zwischen Unternehmen und Kandidaten sucht nach einer guten Passung von zukünftigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit der vorherrschenden Unternehmenskultur. Dies geschieht unter anderem aus dem Bewusstsein heraus, dass Fähigkeiten trainiert, d. h. kurz- oder mittelfristig erworben werden können. Werte und Haltungen jedoch können nicht schnell verändert werden. Ein höherer Passungsgrad zwischen Person und Organisation birgt bessere Chancen auf höhere Mitarbeiterzufriedenheit, gesteigerte Performance und Bindung [7]. Gewichtige Gründe für die Wertschätzung der unternehmenskulturellen Bewerberpassung.

Cultural Fit verbessert die Auswahlentscheidung für Unternehmen und Bewerber Arbeitgebern gelingt es meist recht gut, die fachliche Jobpassung von Bewerbern zu bestimmen. Auch die Feststellung über bestimmte arbeitsplatzrelevante Fähigkeiten funktioniert in der Regel. Hingegen bleibt die Passung von Kandidaten zur Unternehmenskultur oft eher vage. Ein klar bestimmter Cultural Fit aber macht es beiden Parteien leichter und ist eine beidseitig gefragte Information: Knapp 85 % aller Jobsuchenden ist die persönliche Passung zur Kultur beim künftigen Arbeitgeber (eher) wichtig [8]. Umgekehrt sagen auch rd. 80 % der Personaler, dass ihnen der Cultural Fit ihrer Bewerber wichtig ist. Allerdings verfügen bisher nur 8,8 % der Unternehmen schon über eine entsprechende Messmethode [9].

Wo und wie Arbeitgeber aktiv werden können Um Cultural Fit in ihren Recruitingprozess einzubinden, können Arbeitgeber zwei Ansätze verfolgen: Einerseits kann der Cultural Fit in der finalen Personalauswahl als eines von mehreren Kriterien genutzt werden. Überprüft würde die Passung dabei zum Beispiel mit einem Cultural-Fit-Test direkt vor dem Interview und durch entsprechende Fragen im Jobinterview selbst. Andererseits ist es clever, potenziellen Bewerbern noch vor der eigentlichen Bewerbung einen unverbindlichen Check im Hinblick auf die kulturelle Passung anzubieten. Ein solches, über die Karriere-Webseite ausgeführtes Self-Assessment unterstützt die positive Selbstausswahl von Bewerbern. Jene mit hoher kultureller Passung fühlen sich hierdurch erst recht zur Bewerbung motiviert, wohingegen diejenigen mit geringer Passung eher von Bewerbungen absehen. Ein für diese Messung ausgelegtes digitales Tool ist zum Beispiel der „Cultural Fit Evaluator“. Über das Tool kann zudem ein Kulturprofil für das Unternehmen selbst ermittelt werden, gegen welches Bewerber anschließend gematcht werden. Neben solchen standardisierten Lösungen können Unternehmen natürlich auch eigene Cultural-Fit-Analysen für ihre Bewerber entwickeln. Durch den mit einer Eigenentwicklung verbundenen erheblichen Aufwand dürfte diese Option jedoch nur für wenige Großkonzerne realistisch sein.

1.13 „Big Data“ hält Einzug im HR-Bereich

- ▶ Personaler-Umfragen und Forenthemen auf HR-Kongressen zeigen deutlich, dass das Thema „Big Data“ allmählich Einzug im HR-Bereich hält. Grund genug, dieses Trendthema etwas gründlicher zu beleuchten. Dazu lesen Sie den folgenden Gastartikel von Andreas Dittes.

Andreas Dittes ist Unternehmer aus Leidenschaft. Er ist Mitgründer und Geschäftsführer von Talentwunder (<http://talentwunder.com>), einem mehrfach ausgezeichneten Berliner Startup-Unternehmen, das durch Big-Data-Analysen Personalvermittlung der nächsten Generation ermöglicht. Er ist außerdem Lehrbeauftragter an der Karlsruhochschule International University in Karlsruhe und veranstaltet in seiner Freizeit



<http://www.springer.com/978-3-658-16280-1>

Praxishandbuch Social Media Recruiting

Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise

Dannhäuser, R. (Hrsg.)

2017, XXIV, 605 S. 211 Abb., 203 Abb. in Farbe. Mit

überarb. u. erw., Hardcover

ISBN: 978-3-658-16280-1