

BASISWISSEN RECRUITING

GRUNDLAGEN FÜR ANGEHENDE RECRUITER



Inhalt

1. Recruiting	
Personalbeschaffung als unternehmerische Kernkompetenz.....	1
2. Intern vs. Extern	
Aus welchen Pools fischen Recruiter?.....	3
3. Die ersten Schritte der Rekrutierung	
Von der Vakanz bis zur Stellenausschreibung.....	7
4. Wie finde ich den idealen Bewerber für mein Unternehmen?	
Kanäle der externen Personalbeschaffung.....	10
5. Die Qual der Wahl	
Bewerber auf dem Prüfstand.....	19
6. Ausblick	
Recruiting bleibt eine dynamische Wissenschaft.....	25

1. Recruiting – Personalbeschaffung als unternehmerische Kernkompetenz

Unter dem Begriff Recruiting werden im unternehmerischen Kontext alle Prozesse, die zur Personalbeschaffung dienen, zusammengefasst. Ein zuvor definierter Personalbedarf wird mithilfe verschiedenster Recruiting-Methoden gedeckt. Recruiting zielt darauf ab, die bestmöglichen Mitarbeiter für vakante Stellen im Unternehmen sowohl kosten- als auch zeiteffizient für sich zu gewinnen. Während Recruiting im engeren Sinne die konkrete Stellenbesetzung bezeichnet, sind im weiteren Sinne ebenfalls Personalmarketing-Aktivitäten, sprich das aktive Werben um neues Personal, ein wichtiger Bestandteil von Recruiting, um mittelfristig eine erfolgsversprechende Personalpolitik zu gewährleisten. Langfristig ist die Imagepflege der Arbeitgebermarke – der Employer Brand – auf dem Arbeitnehmermarkt ein weiteres Ziel von Recruiting. Unorganisierte Personalbeschaffung, ineffizientes Bewerbermanagement und eine schlechte Candidate Experience können der Employer Brand erheblich schaden und zu vermeidbaren Kosten führen. Laut der Studie zur „Mittelstandkommunikation 2015“ sind sich nur ca. 25% der mittelständischen Arbeitgeber darüber bewusst und haben eine explizite Strategie für Employer Branding und zur Arbeitgeberkommunikation.

FACHKRÄFTEMANGEL MACHT RECRUITING ZU EINER DER WICHTIGSTEN AUFGABEN DES PERSONALMANAGEMENTS

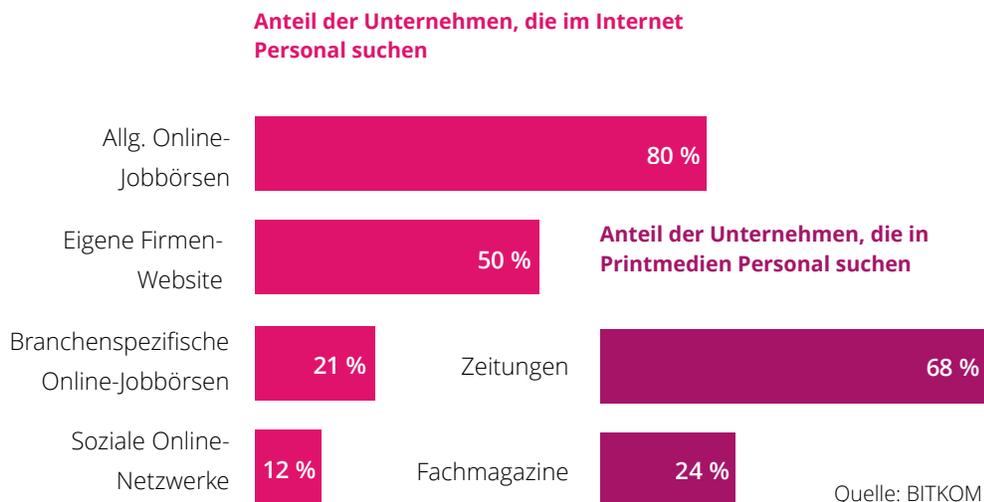
Am wirtschaftswissenschaftlichen Fachbegriff „Human Resources“ verdeutlicht sich die Sichtweise, dass Mitarbeiter nicht nur mit materiellen Ressourcen interagieren, sondern auch selbst eine

maßgebliche Ressource des Unternehmens darstellen. Wie schon bei der Suche und Auswahl materieller Ressourcen ist bei der Beschaffung menschlicher Ressourcen besondere Sorgfalt geboten. Das Unternehmen quantitativ und qualitativ mit motivierten Arbeitskräften zu versorgen, zählt zu den wichtigsten Aufgaben von Personalabteilungen. Fachkräfte sind in jeder Branche heiß begehrt und der steigende Konkurrenzdruck ist in der Personalwirtschaft deutlich spürbar. Erfolgreiches Recruiting als Kernkompetenz eines Unternehmens erfordert hohen Arbeitsaufwand und ist mit schwer kontrollierbaren Kosten verbunden. Wird eine Stelle vakant, durchläuft der Rekrutierungsprozess mehrere Phasen, in denen eine organisierte und den heutigen Anforderungen des Arbeitsmarktes angepasste Vorgehensweise von essenzieller Bedeutung ist.

OB ZUHAUSE ODER MOBIL: INTERNET BLEIBT BEVORZUGTES MEDIUM FÜR DIE JOBSUCHE

Heutzutage erfolgt der Recruiting-Prozess vermehrt über elektronische Medien, da dort proaktiv und mit geringem zeitlichen Aufwand nach Kandidaten für frei gewordene oder neu entstandene Stellen gesucht werden kann.

Abb. 1: Firmen suchen Mitarbeiter im Internet



Zahlreiche Online-Jobbörsen und soziale Netzwerke haben sich im Internet etabliert und bieten die Möglichkeit des Austauschs zwischen Unternehmen und Bewerber. Außerhalb des Web 2.0 finden ebenso gezielte Maßnahmen statt, um Bewerber und Unternehmen zusammenzuführen. Spezielle, von Hochschulen und Unternehmen organisierte Recruiting-Messen bieten Chancen zur persönlichen Kontaktaufnahme mit Bewerbern. Auf mobiler Ebene geht der Trend vermehrt in Richtung des „Mobile Recruiting“ (Kap. 4), da Smartphones und andere mobile Endgeräte zunehmend bei der Jobsuche zum Einsatz kommen. Doch auch im eigenen Mitarbeiterkreis versteckt sich oftmals der richtige Kandidat.

2. Intern vs. Extern – Aus welchen Pools fischen Recruiter?

Wird im Unternehmen eine Stelle vakant, ist die Personalabteilung gut beraten, diese schnellstmöglich durch einen passenden Mitarbeiter zu besetzen. Doch die Entscheidung sollte wohlüberlegt sein. Denn Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl können teuer werden und dem Image des Unternehmens schaden. Von einer „guten Marke“ erwarten Bewerber auch gute Bewerbungsverfahren. Eine aktuelle Studie zum Thema Bewerbungsverfahren und Markenwahrnehmung bestätigte diese These. Wurde zu Beginn eines Bewerbungsprozesses ein positives Bild vom Unternehmen (Durchschnittswert von 5,8 auf einer Skala von 1-7) angegeben, fiel das Image bei Bewerbern danach wesentlich schlechter (Durchschnittswert von 5,0) aus.



Damit es nicht dazu kommt, legen Unternehmen einen immer höheren Wert auf strukturierte und gut durchdachte Personalbeschaffungspolitik. Hierfür bieten sich zwei grundlegende Arten der Herangehensweise, die zu unterscheiden sind: die interne und die externe Personalbeschaffung. Ob ein Unternehmen außerhalb der eigenen vier Wände oder lieber intern nach der idealen Lösung sucht, kann von zahlreichen Faktoren abhängen.

INTERNE PERSONALBESCHAFFUNG: WENN DER MITARBEITER WIEDER ZUM BEWERBER WIRD

Sucht ein Unternehmen innerhalb der eigenen Belegschaft nach dem geeigneten Kandidaten für die vakante Stelle, spricht man von interner Personalbeschaffung. Im Regelfall wird hierbei eine innerbetriebliche Stellenausschreibung angefertigt, die den eigenen Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnet, sich für eine neue Position im Unternehmen zu bewerben. Auch Versetzungen, egal ob freiwilliger oder unfreiwilliger Natur, zählen zu der Kategorie der internen Beschaffung von Personal. Für Unternehmen besteht der Anreiz, nicht genutzte Potenziale ihrer Mitarbeiter auszuschöpfen und den zeitlichen Aufwand der Suche möglichst gering zu halten. Wird die freie Stelle von einem Mitarbeiter besetzt, der nicht nur das Unternehmen und die Firmenpolitik kennt, sondern idealerweise auch mit der Branche und den angebotenen Produkten bestens vertraut ist, bringt dies attraktive Vorteile mit sich.

BEI IDENTISCHER QUALIFIKATION: UNTERNEHMEN BEVORZUGEN INTERNE BEWERBER

So profitiert das Unternehmen beispielsweise von einer erheblichen Kosten- und Zeitersparnis. Sowohl bei der Personalsuche als auch nach Arbeitsbeginn. Weniger Verwaltungsaufwand, kürzere

Einarbeitungszeiten und verschwindend geringe Personalwerbekosten werden häufig als Grund für die Suche nach einer internen Lösung genannt. Darüber hinaus ist dem Geschäftsführer sowie den Kollegen das Arbeitsverhalten des „neuen“ Mitarbeiters bereits geläufig. Er hat den gesamten Bewerbungsprozess schon einmal durchlaufen, eine gewisse Zeit im Unternehmen gearbeitet und seine Qualität unter Beweis stellen müssen. Waren für alle Beteiligten durchweg positive Erfahrungen zu verzeichnen, sinkt automatisch das Risiko, eine mit unnötigen Kosten und Mühen verbundene Fehlentscheidung zu treffen. Der Arbeitgeber schützt sich auf diese Weise vor bösen Überraschungen nach der Neubesetzung. Doch ist die interne Personalbeschaffung wirklich frei von Risiken und Nebenwirkungen?

FRISCHER WIND DURCH NEUE IMPULSE: EXTERNE BEWERBER LEIDEN NICHT UNTER „BETRIEBSBLINDHEIT“

Interne Lösungen für vakante Stellen sparen zwar Kosten und Zeit, jedoch ist diese Vorgehensweise häufig mit einigen Problemen verbunden. Ein bereits im Unternehmen tätiger Mitarbeiter kann zwar die aufgekommene Lücke füllen, hinterlässt seinerseits aber meist eine neue. In diesem Fall findet also lediglich eine Verschiebung der Vakanz statt. Oder anders ausgedrückt: das Problem wird weitergereicht. Auch der Teamgeist könnte unter der eigens initialisierten Rivalität innerhalb der Belegschaft leiden. Die Folgen von abgelehnten Bewerbungen eines Mitarbeiters sind ebenfalls ein Thema. Eine Ablehnung kann als Form der Demütigung wahrgenommen werden und eine sinkende Motivation bzw. Leistungsbereitschaft zur Folge haben.

Darüber hinaus ist es fraglich, ob die Motivation desjenigen Mitarbeiters, der die Stelle letztlich bekommt, ebenso hoch ist wie die eines extern beschafften Mitarbeiters, der sich im Unternehmen erst noch beweisen muss. Das Risiko eines sinkenden Leistungsniveaus ist bei regelmäßiger interner Besetzung in jedem Fall hoch. Hinzu kommt die Gefahr einer gewissen „Betriebsblindheit“ der Belegschaft. Sie liegt vor, wenn eine festgefahrene Methodik und Arbeitsweise kaum Spielraum für sinnvolle Innovationen oder Umstrukturierungen in den Arbeitsprozessen zulassen. Ein von außen hinzugestoßener, „fremder“ Mitarbeiter hingegen ist nicht voreingenommen, sodass Unternehmensabläufe neu betrachtet und beurteilt werden: Input, der für das Unternehmen wertvoll sein kann.

EXTERNE PERSONALBESCHAFFUNG IST KOSTSPIELIG UND ERFORDERT EFFIZIENZ IN DER UMSETZUNG

Genügend Argumente also, um sich außerhalb des Unternehmens auf die Suche nach neuen Arbeitskräften zu machen. Hierfür muss jedoch in einem enorm großen, teils unübersichtlichen Pool gefischt werden. Es gilt viele Hürden zu überwinden, um den idealen Bewerber zu finden und ihn letztendlich zum Anbeißen zu bringen. Auf dem großen Arbeitnehmermarkt verbirgt sich eine deutlich höhere Anzahl an Talenten und Fachkräften als im kleinen Unternehmenskreis. Werden sie ausfindig gemacht und zur Bewerbung motiviert, führt dies später zu Problemen bei der Entscheidungsfindung. Bevor es aber überhaupt zu solch einem „Luxusproblem“ kommen kann, gilt es über verschiedenste Kanäle die richtigen Bewerber zu erreichen.

Zu den Hauptaufgaben der externen Personalbeschaffung gehört es, eine möglichst hohe Reichweite der Stellenausschreibung zu erzeugen, die besten Kandidaten herauszufiltern und sich den geeigneten Anwärter herauszupicken. In all diesen Schritten des externen Recruiting fallen Kosten und Arbeitsaufwand an. Die Beschreibung der Stelle, das Gestalten der Stellenanzeige, die Entwicklung einer Karriereseite, die Administration der Bewerbungsunterlagen und die Job-Interviews kosten Unternehmen im Schnitt 3.000 Euro für jede zu besetzende Stelle. Diese Kosten so gering wie möglich zu halten, erfordert eine strukturierte und gezielte Vorgehensweise. Langfristig effiziente Personalgewinnung erreicht ein Unternehmen nur, wenn es von Beginn der Suche bis zur Einstellung der neuen Mitarbeiter sorgfältig und mit geeigneten Methoden agiert.

3. Die ersten Schritte der Rekrutierung – Von der Vakanz bis zur Stellenausschreibung

Von Beginn der Personalsuche bis zur Vertragsunterzeichnung ist es ein weiter Weg, in dem die Personalabteilung und die Bewerber viele Prozesse durchlaufen. Die Personalplanung ist der erste analytische Schritt, bei dem es um die Beantwortung wesentlicher Fragen geht:

„Wo wird ein neuer Mitarbeiter gebraucht?“

„Ab wann und für welchen Zeitraum wird er gebraucht?“

„Für welche Tätigkeit(en) wird er zuständig sein?“

Sind die grundlegenden Faktoren geklärt, kann im Anschluss eine Stellenbeschreibung erstellt werden. Sie gliedert die vakante Stelle in den Organisationsaufbau ein und beinhaltet eine konkrete Stellenbezeichnung sowie eine ausführliche Tätigkeitsbeschreibung. Ziel ist es, dem Anwärter der Stelle eine detaillierte Auskunft über die Ziele, Aufgaben und erforderlichen Kompetenzen seines neuen Jobs zu geben. Dies sorgt nicht nur für Transparenz, sondern verbessert intern die Organisationsstrukturen und kann die spätere Kontrolle und Beurteilung des neuen Mitarbeiters erleichtern. Ausführliche Stellenbeschreibungen zu erstellen, sie regelmäßig auf Aktualität zu überprüfen und gegebenenfalls zu überarbeiten, erfordert Zeit- und Organisationsaufwand, der sich jedoch auszahlt.

STELLENAUSSCHREIBUNG ALS ERSTER KONTAKT MIT BEWERBERN: NICHT DIE LÄNGE DES TEXTES IST AUSSCHLAGGEBEND

Sobald eine verbindliche Stellenbeschreibung verfasst worden ist, wird in der Öffentlichkeit auf die freigewordene Stelle aufmerksam gemacht. Hierbei gilt es, die Stelle in möglichst vielen Kanälen zu publizieren, um ein Maximum an potenziellen Bewerbern zu erreichen und ihr Interesse zu wecken. Die Stellenausschreibung enthält im Gegensatz zur Stellenbeschreibung weniger detaillierte Elemente. Zu ausführliche Tätigkeitsbeschreibungen können demotivierend auf den Bewerber wirken, wenn sie zu früh präsentiert werden. Die Kunst ist es also nicht, die Stellenausschreibung in die Länge zu ziehen, sondern die Aufgaben so zu beschreiben, dass Bewerber sich ihre mögliche Rolle im Unternehmen durch einen kurzen Überblick vorstellen können. Im Anschluss fällt ihnen die Entscheidung leichter, ob sie eine Bewerbung abschicken oder nicht.

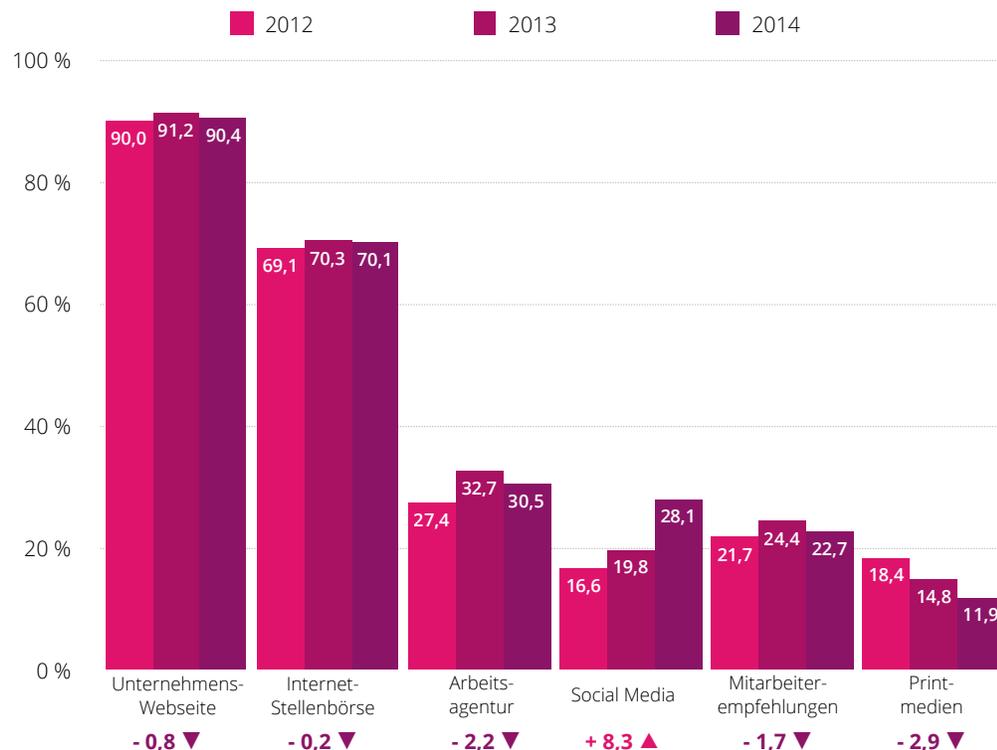
Bei der Formulierung der Stellenausschreibung sollte auf ein gesundes Maß an Realitätsnähe geachtet werden. Dies beugt Missverständnissen vor und führt schon vor Eingang der ersten Bewerbungen zu einer Bewerberselektion: geeignete Kandidaten fühlen sich angesprochen, ungeeignete werden abgeschreckt. Idealerweise fokussiert sich die Stellenausschreibung auf die Kernaufgaben der Position. Darüber hinaus sollte sie Informationen über vorgesehene Arbeitszeiten, Vergütung sowie den Einsatzort preisgeben. Eine Kurzvorstellung des Unternehmens und seiner Philosophie ist ebenso sinnvoll wie nützlich. Denn an dieser ersten Schnittstelle zwischen Bewerber und Unternehmen entsteht der prägende erste Eindruck. Beispielsweise hat das Unternehmen hier die Möglichkeit Eigenwerbung für die Arbeitgebermarke zu integrieren. Da viele Bewerber Wert auf eine Identifikation mit der Employer Brand und der Unternehmenstätigkeit legen, können unabhängig von der ausgeschriebenen Stelle zusätzliche Anreize für den Kandidaten geschaffen werden, in dem Unternehmen arbeiten zu wollen.

Dennoch führt selbst die attraktivste Stellenanzeige nicht zum Erfolg, wenn sie der gewünschte Kandidat nicht zu Gesicht bekommt. Daher gilt es für Unternehmen als eine der höchsten Prioritäten, eine maximale Reichweite der Stellenausschreibung zu erreichen, um den Verlust von Wunschkandidaten zu vermeiden.

4. Wie finde ich den idealen Bewerber für mein Unternehmen? – Kanäle der externen Personalbeschaffung

Eine aussagekräftige Stellenausschreibung ist angefertigt – so weit, so gut. Nun gilt es, sie unter die Leute zu bringen. Denn erst, wenn der Gesuchte von der Stellenausschreibung erfährt, ist der erste Grundstein für einen erfolgreichen Rekrutierungsprozess gelegt. Im 21. Jahrhundert existieren glücklicherweise viele erfolgversprechende Kanäle, über die man die notwendige Reichweite einer Stellenanzeige generieren kann. Von Online-Jobbörsen bis hin zu Recruiting-Messen sind Unternehmen hierbei kaum Grenzen der Kandidatenansprache gesetzt, sowohl auf reaktive als auch auf proaktive Weise fündig zu werden.

Abb. 2: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen



Quelle: Recruiting Trends 2015 (Monster)

Im Kontext des reaktiven Recruiting stellen Printmedien klassische Distributionskanäle für Stellenanzeigen dar. Heutzutage werden sie allerdings deutlich seltener verwendet, als dies früher der Fall war. Nur noch etwa jede zehnte freie Stelle wird in Printmedien veröffentlicht. Das Internet bietet ein höheres Reichweitenpotenzial und wird dementsprechend öfter zu Recruiting-Zwecken genutzt. Extern wird am häufigsten auf Partnerschaften mit verschiedensten Online-Jobbörsen zurückgegriffen, intern ist die Einrichtung einer speziellen Karriereseite auf der eigenen Website am weitesten verbreitet.

VERÖFFENTLICHUNG IN ONLINE-JOBBÖRSEN: JE MEHR, DESTO BESSER?

Online bieten sich Jobsuchenden zahlreiche Plattformen, auf denen sie Informationen über momentan ausgeschriebene Stellen finden. Viele hochfrequentierte Jobbörsen wie z. B. Monster oder StepStone bilden ein großes Netzwerk für Arbeitssuchende, in dem sie nach kompatiblen Stellenprofilen suchen können. Aufgrund der hohen Anbieterzahl kann sich ein Unternehmen nie sicher sein, über welches Portal ihre Wunschkandidaten nach Jobs suchen. Die Devise lautet also grundsätzlich: „Je mehr Jobbörsen meine Stellenausschreibung anzeigen, umso größer ist die Chance, dass mein Wunschbewerber auf sie stößt.“ Doch nicht nur die Quantität ist entscheidend. Meist kann eine zielgerichtete Ansprache der Kandidaten auf Nischenportalen zu einer besseren Auslese führen, als die Stellenanzeigen nur auf allgemeinen Jobbörsen zu schalten. Hier ist es dem jeweiligen Unternehmen überlassen, wie vorgegangen wird. Je nachdem, welchen Qualifikationsgrad eine freie Stelle erfordert und welche Branche betroffen ist, variieren die Strategien. Viele Unternehmen setzen auf sog. „Multiposting“ bei

verschiedensten Jobbörsen, wodurch das Stellenangebot automatisch auf mehreren Portalen veröffentlicht wird. Dies erspart zusätzlich Kosten, da mittlerweile viele Dienstleister diesen Service inklusive von Sparpaketen zu individuellen Konditionen anbieten. Ist ein Kandidat jedoch nicht auf Jobbörsen unterwegs, sondern erfährt über Mundpropaganda oder ein Werbemittel von der Vakanz, wird er sich mit hoher Wahrscheinlichkeit zuerst auf der Unternehmens-Website über offene Stellenangebote informieren.

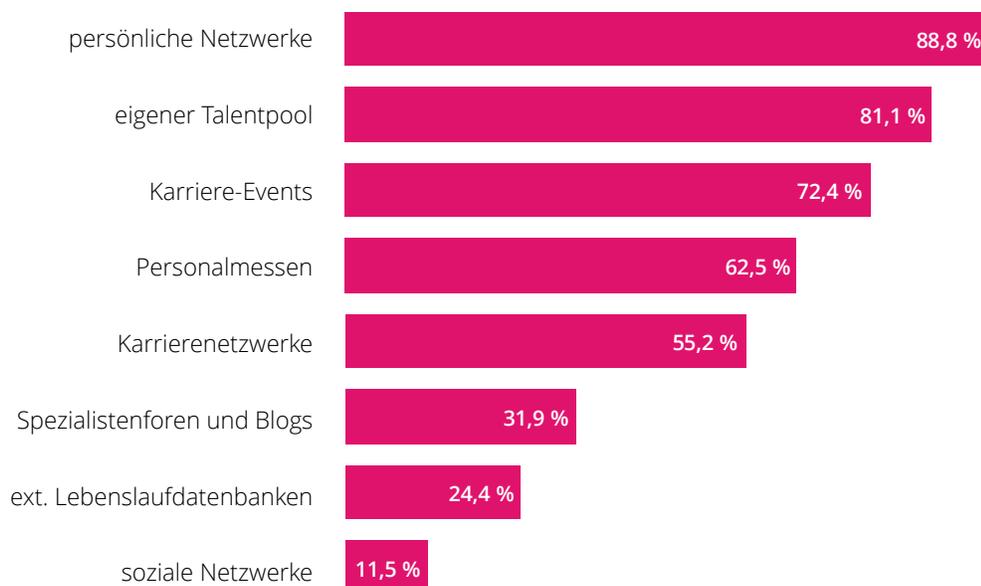
DIE EIGENE KARRIERE-WEBSITE: MITTLERWEILE EIN MUSS!

Den Kandidaten auf einer übersichtlichen und attraktiv gestalteten Karriere-Website die derzeit vakanten Stellen zu präsentieren, zählt zu den Grundvoraussetzungen erfolgreicher Personalgewinnung. Bei guter Umsetzung sieht der Kandidat nicht nur alle Stellenanzeigen des Unternehmens auf einen Blick und im Corporate Design, sondern ihm wird zusätzlich die Möglichkeit geboten, ein eigenes Bewerberprofil anzulegen. Mithilfe einer einheitlichen Bewerbungsmaske können relevante persönliche Daten eingetragen, Lebensläufe, Qualifikationen etc. hochgeladen und vom Unternehmen langfristig gespeichert werden. So entsteht ein Bewerberpool, idealerweise mit talentierten Fachkräften gefüllt, der von Unternehmen sehr häufig genutzt wird, um auch in Zukunft nach passenden Kandidaten suchen zu können. Initiativbewerber mit hoher Qualifikation verbleiben damit in der unternehmensinternen Datenbank und können bei zukünftig passenden Stellen proaktiv angeworben werden. Besonders in großen Unternehmen gilt die eigene Karriere-Website daher als grundlegendes Recruiting-Instrument. Sie trägt heutzutage zwar nicht mehr dazu bei, sich von der Konkurrenz abzuheben, dennoch gilt: Wer auf eine eigene Karriereseite verzichtet, nimmt einen wesentlichen Nachteil im „War for Talents“ in Kauf.

SELBST IN DIE OFFENSIVE GEHEN: PROAKTIVE RECRUITING-METHODEN

Sich nur auf den aktiven Arbeitsmarkt, sprich auf die konkret nach Arbeit suchenden Kandidaten zu beschränken, ist längst nicht genug, um die Ziele der Personalbeschaffung effektiv und zufriedenstellend zu erreichen. Die reaktive Form des Recruitings ist zwar aufwandsarm und kann mit etwas Glück zum Erfolg führen, jedoch sollte ein Recruiter ebenfalls Wert auf aktive Recruiting-Methoden legen. Erst recht, wenn man sich vor Augen hält, dass der latente Arbeitsmarkt ca. dreimal so groß ist wie der aktive Arbeitsmarkt. Beim sog. „Active Sourcing“ werden Unternehmen selbst zu Bewerbern – nämlich um Fachkräfte und talentierte Jung-Akademiker. So rückt für Recruiter die Direktansprache der potenziellen Kandidaten vermehrt in den Fokus ihrer Suchbemühungen.

Abb. 3: Die Eignung verschiedener Kanäle zur Identifikation und Direktansprache interessanter Kandidaten



Quelle: Recruiting Trends 2015 (Monster Worldwide Deutschland GmbH)

Wie die Abbildung zeigt, stehen online sowie offline jede Menge Maßnahmen zur Verfügung, um proaktiv auf die Suche nach qualitativ hochwertigem Personal zu gehen. Ein Großteil der Unternehmen (81,1%) versucht sich beispielsweise einen eigenen Talent-Pool aufzubauen, auf den sie im Bedarfsfall aktiv zurückgreifen können. Sogar soziale Netzwerke wie Facebook und Twitter, die nicht primär auf berufliche Vernetzungen zielen, werden genutzt, um potenzielle Arbeitskräfte aufzusuchen. (11,5%). In diesem Kontext kommt vor allem Karriere-Events für Hochschulabsolventen eine wachsende Bedeutung zu (72,4%). Immer mehr Recruiter versuchen sich die späteren Fachkräfte schon vor deren berufsqualifizierenden Abschlüssen zu angeln.

RECRUITING-MESSEN – FACE-TO-FACE MIT HIGH POTENTIALS

Im Wettbewerb um den intelligenten Nachwuchs ist die Teilnahme an Recruiting-Messen eine lukrative Möglichkeit, um sich als Unternehmen in ein gutes Licht zu rücken. Meist in Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen werden in Deutschland jährlich mehr als 30 größere Recruiting-Messen organisiert. Zu den Top 3 zählen die Connecticum in Berlin, der Absolventenkongress in Köln sowie die Akademika in Nürnberg. Alle verfolgen das gleiche Ziel: Unternehmen und Jung-Akademikern eine Plattform zu bieten, bei der beide Seiten unverbindlich in persönlichen Kontakt miteinander treten können. Die Direktansprache von sog. „High Potentials“ bietet gegenüber klassischen Varianten des Erstaustauschs durchaus einige Vorteile.

„ALLES KANN, NICHTS MUSS!“ – RECRUITING-MESSEN ALS WIN-WIN-SITUATION

Firmenvertreter können Uni-Absolventen bei Recruiting-Messen viele hilfreiche Tipps geben und gleichzeitig Unternehmenskultur und Employer Brand in kleinem Rahmen präsentieren. Das lockt Interessenten an und stärkt zugleich die aus Marketing-Sicht angestrebte Unternehmenspräsenz. Die Teilnehmer können sich im Internet vorab das Ausstellerverzeichnis ansehen und frühzeitig planen, mit welchen Unternehmen sie auf der Messe kommunizieren möchten. Trotzdem ist Spontaneität gefragt. Im Voraus einen Termin zu vereinbaren, ist unüblich.

Das Bild einer Recruiting-Messe ist geprägt von einem Rollentausch von Unternehmen und Bewerbern. Die High Potentials stellen die menschliche Ressource dar. Je knapper sie wird, umso mehr müssen sich Recruiter bemühen, nicht leer auszugehen. Seitens der Uni-Absolventen werden solche Aufeinandertreffen immer beliebter. Sie können mit Kontaktfreudigkeit, guten Bewerbungsunterlagen und einer aussagekräftigen Persönlichkeit punkten. So werden Kontakte geknüpft, die über andere Wege womöglich nicht zustande gekommen wären. Gute Vorbereitung ist für beide Parteien das A und O, um erfolgreich an einer Recruiting-Messe teilzunehmen. Im optimalen Fall profitieren vor allem Jobsuchende von der lockeren Atmosphäre, die deutlich informeller ist als z. B. im klassischen Vorstellungsgespräch. Unter diesen Umständen ist es oftmals einfacher zu entscheiden, ob eine Zusammenarbeit in der Zukunft erstrebenswert ist. Ein branchentypischer Dresscode sollte dennoch eingehalten werden.

Auf Seite der Unternehmen ist besonders die optische Gestaltung des Messestandes wichtig. In einladender Weise sollte den Messebesuchern die Branche, das Kerngeschäft, die Marke sowie das Corporate Design des Unternehmens ins Auge springen, um gezieltes Interesse zu wecken und für einen Wiedererkennungswert zu sorgen. Kompaktes Info-Material und kompetentes Personal sorgen dafür, die Interessenten mit weiteren Details bezüglich der Unternehmenstätigkeit zu füttern. Schaffen es Wunschkandidaten – aus welchen Gründen auch immer – nicht auf die Recruiting-Messe, bleibt den Recruitern die Möglichkeit der Direktansprache in sozialen Netzwerken.

RECRUITING IN SOZIALEN NETZWERKEN – WENN PERSÖNLICHE PROFILE ZU LEBENSLÄUFEN WERDEN

Social Media etabliert sich fortschreitend als Personalmarketing- und Recruiting-Kanal. Immer mehr Arbeitgeber haben ihre Image-Maßnahmen in die sozialen Netzwerke verlagert und profitieren von dem umfangreichen Kandidaten-Pool, der dort erschlossen werden kann. Die erste Kontaktaufnahme zu potenziellen Interessenten sowie die erste Überprüfung bezüglich ihrer Jobeignung in sozialen Netzwerken durchzuführen, lohnt sich für Unternehmen in vielerlei Hinsicht. Dank der weiten Verbreitung und regelmäßigen Nutzung von Plattformen wie XING, LinkedIn oder Facebook ist „Social Media Recruiting“ eine sinnvolle Ergänzung zu üblichen Suchkanälen. Es gilt den Einsatz von Social Media bei der Personalgewinnung auf andere Recruiting-Aktivitäten abzustimmen, um von Synergien zu profitieren. Profile werden durchforstet, um anhand eigens festgelegter Suchkriterien die Spreu vom Weizen zu trennen. Die enorme Anzahl an verfügbaren Daten erlaubt Recruitern diese Vorgehensweise.

Häufig werden Profile auch dazu verwendet, um potenzielle Kandidaten auf ihre Glaubwürdigkeit zu überprüfen. Bei Facebook die Fotos vom letzten Junggesellenabschied zu präsentieren, ist in diesem Kontext nicht empfehlenswert. Daraus ergibt sich die Frage: Wie kommt es, dass so viele Arbeitnehmer und -suchende ihre Daten auf den genannten Plattformen für die Öffentlichkeit freigeben? Ganz einfach: Sie wissen um ihre Chance! Und zwar die Chance, selbst von Unternehmen gefunden und angesprochen zu werden, sollte ihr Profil den Anforderungen genügen. Außerdem sind soziale Netzwerke ein attraktives Medium, um sich im Vorfeld über den potenziellen zukünftigen Arbeitgeber zu informieren. Eine clevere und zielgerichtete Online-Präsenz auf Unternehmensseite kann reichlich belohnt werden. Jedoch sollten soziale Netzwerke als Zusatzmaßnahme, nicht als Ersatz für Recruiting-Maßnahmen genutzt werden. Die Validität der Daten sollte stets hinterfragt und im Falle eines Bewerbungsverfahrens umgehend überprüft werden.

Damit auch diejenigen Wunschkandidaten erreicht werden, die ständig auf Achse sind, bietet im Zeitalter der mobilen Endgeräte das sog. „Mobile Recruiting“ neue Perspektiven.

MOBILE RECRUITING: TECHNISCHE SPIELEREI ODER MUST HAVE?

Unter dem Begriff Mobile Recruiting versteht man die Nutzung eines mobilen Endgeräts (Smartphone oder Tablet) für die Personalgewinnung. Die darauf optimierte Darstellung der eigenen Karriere-Webseite sowie Online-Stellenanzeigen für Smartphones und Tablets zählt zu den Grundvoraussetzungen erfolgreichen Mobile Recruitings. Die Grundidee entspringt der Tatsache, dass Smartphones und ähnliche mobile Endgeräte täglich sehr häufig in Gebrauch sind, wohingegen E-Mails nur 1-2 Mal pro Tag gecheckt

werden. 68% der Jobsuchenden gehen mehr als einmal wöchentlich mit ihrem Smartphone auf Stellensuche. Das Prinzip ist so simpel wie praktisch: Ein Nutzer registriert sich auf einer Vermittlerseite oder installiert eine entsprechende App und erhält regelmäßig passende Stellenangebote zugeschickt, die perfekt auf die eigenen Wünsche und Fähigkeiten zugeschnitten sind. Meist in Form eines Links, der direkt zur genauen Beschreibung des Jobangebots führt. So kann ein Wunschkandidat bequem von unterwegs und vor allem zeitnah über die vakante Stelle informiert werden. Wichtig dabei ist, dass die Stellenanzeige mobil-optimiert ist. Mit sog. Responsive Design wird dem Nutzer, egal auf welchem Endgerät er die Anzeige öffnet, das lästige Zoomen und unnötige Scrollen erspart.

Eine Erhebung von Glassdoor ergab, dass jeder vierte Bewerber abspringt, wenn die Unternehmens-Karriereseite nicht mobil-optimiert ist. Seit dem 21. April 2015 hat auch Google auf das veränderte mobile Suchverhalten reagiert und die Mobiltauglichkeit von Websites zum offiziellen Rankingfaktor erhoben. Höchste Priorität für Unternehmen also ihre Karriere-Websites an diesen Trend anzupassen. Aus Sicht des Bewerbers zahlt sich das Mobile Recruiting aus. Meist kann dem Arbeitgeber auf einfachste und schnelle Weise per One-Click-Bewerbung das XING- oder LinkedIn-Profil des Bewerbers zugesendet werden. Darüber hinaus macht eine hinterlegte Telefonnummer des Arbeitgebers eine sofortige Kontaktaufnahme möglich, falls im Voraus Fragen zu klären sind. Insgesamt ergibt sich für den Nutzer ein Informations- und Zeitvorsprung, der Gold wert sein kann. Im späteren Auswahlverfahren kann dieser Vorteil zwar wieder irrelevant werden, dennoch gibt es Situationen, in denen er den entscheidenden Ausschlag gibt.

Müssen Unternehmen beispielsweise sehr kurzfristig Stellen besetzen, greift bei gleicher Qualifikation das Prinzip: „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst!“. Stellenangebote können sehr schnelllebig sein, sodass der Zeitfaktor einen besonderen Stellenwert besitzt. Auch für die Unternehmen ist dieser Zeitvorteil spürbar. Kandidaten werden schnell ausfindig gemacht, der Recruiting-Prozess wird gegebenenfalls verkürzt. Wichtig für die Akzeptanz dieser Recruiting-Methode ist der ordnungsgemäße Umgang mit den persönlichen Daten der Nutzer. Sind sich die Anbieter mobiler Rekrutierungsmaßnahmen dessen bewusst, wird der Trend des Mobile Recruitings in Zukunft sehr wahrscheinlich weiter fortschreiten.

Sind über die verschiedensten Kanäle Stellenausschreibungen publiziert worden, gehen schon nach kürzester Zeit die ersten Bewerbungen ein. Startschuss zur letzten und entscheidenden Phase im Rekrutierungsprozess: die Personalauswahl.

5. Die Qual der Wahl – Bewerber auf dem Prüfstand

Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource eines Unternehmens. Umso behutsamer sollte ihre Auswahl erfolgen. Erst recht, wenn man an die Folgen von Fehlbesetzungen denkt: Zeitverlust durch Einarbeitung und organisatorischer Aufwand zum einen, finanzieller Verlust durch Gehalt und Opportunitätskosten zum anderen. Glücklicherweise stehen Unternehmen jede Menge Personalauswahlverfahren zur Verfügung, die das Herausfiltern der passenden Bewerber erleichtern und den Entscheidungsprozess

fördern. Bei sorgfältiger Anwendung wird das vorhandene Restrisiko einer Fehlbesetzung minimiert. Grundsätzlich unterscheidet man zwei Gruppen von Auswahlmethoden: subjektive Bewertungssysteme wie z. B. das klassische Vorstellungsgespräch und eignungsdiagnostische Tests wie z. B. im Rahmen eines Assessment Centers.

VORAUSSWAHL TREFFEN: BIOGRAFISCHE FRAGEBÖGEN ALS ERGÄNZUNG ZU KLASSISCHEN LEBENSLÄUFEN

Ein Instrument, das bereits vor Einladung zu einem Vorstellungsgespräch Bewerber selektieren lässt, ist der biographische Fragebogen. Im Rahmen einer standardisierten Selbstbeschreibung werden persönliche Erfahrungen und Lebensereignisse, die Aufschluss über die Belastungsfähigkeit und das Potenzial eines Bewerbers geben sollen, schriftlich erfasst. Grundidee: Künftiges Verhalten bzw. künftiger beruflicher Erfolg oder Misserfolg lässt sich auf Grundlage bereits gemachter Lebenserfahrungen prognostizieren. Im Gegensatz zu Persönlichkeitstests sind die Angaben in einem biographischen Fragebogen in der Regel auf ihre Validität überprüfbar. Sowohl selbst gemachte Erfahrungen als auch Dinge, die der Person von Seiten Anderer (z. B. Lehrer, Eltern, Arbeitgeber) widerfahren sind, finden Platz in biographischen Fragebögen. So können Einstellungen, Präferenzen, Erwartungen und Interessen des Kandidaten erfasst werden. Aber auch Familien-, Wohn- und Vermögensverhältnisse sowie der Gesundheitszustand werden erfragt und spielen eine Rolle beim Entscheidungsprozess. Recruiter erhoffen sich auf diese Weise potenzielle Talente früh zu identifizieren und gewisse Soft Skills, Persönlichkeitsmerkmale und Ziele bereits vor einem möglichen Vorstellungsgespräch zu erkennen.

Ist die Vorauswahl getroffen, haben Recruiter, die zusätzlich noch greifbare Eindrücke ihrer Kandidaten sammeln möchten, die Möglichkeit, zu einem ausführlichen Assessment Center einzuladen.

ASSESSMENT CENTER: AUFWENDIG ABER AUFSCHLUSSREICH

Assessment Center zählen zu den testgesteuerten Personalauswahlverfahren. In einem intensiven Testprogramm werden Fähigkeiten und Verhalten der Kandidaten erfasst und als Entscheidungsgrundlage für die Stellenbesetzung genutzt. Ursprünglich bevorzugten Unternehmen insbesondere bei Stellen mit hohem Verantwortungsgrad das Assessment Center, um ein umfangreicheres Bild ihrer Kandidaten zu erhalten. Mittlerweile wird das Verfahren auf allen Hierarchieebenen angewandt – vom Manager bis zum Junior Trainee. Nachdem eine Vorauswahl der eingegangenen Bewerbungen getroffen wurde, werden die Bewerber schriftlich eingeladen. Die Dauer eines Assessment Centers ist flexibel. In der Regel beansprucht es mindestens einen halben Tag. Es kann aber auch mehrere Tage dauern, wenn die Fülle der Testverfahren es erfordert.

Im Assessment Center warten viele verschiedene Aufgabenkategorien mit hohem Schwierigkeitsgrad auf die Kandidaten, die zum Teil allein und zum Teil in der Gruppe gelöst werden müssen. Die genaue Zusammensetzung der Aufgaben hängt von der Branche, dem spezifischen Anforderungsniveau und der angestrebten Position im Unternehmen ab. Nicht nur die Ergebnisse der Tests sind für die Veranstalter von Assessment Centern (auch Assessoren genannt) von Interesse. Sie beobachten die Kandidaten insbesondere auch während der Testsituationen, um Aufschluss über das Verhalten in Gruppen und in Drucksituationen zu bekommen.

Der Fokus liegt auf der Persönlichkeit des Kandidaten. Treten Komplikationen auf, kann ein Kandidat mit souveränen und kompetenten Lösungsansätzen punkten. So können die Soft Skills der Kandidaten aussagekräftig unter die Lupe genommen werden: Konzentrationsfähigkeit, Problemlösungskompetenz, soziales Verhalten, Diskussionsführung und Kompromissfähigkeit sind Faktoren, die im späteren Berufsleben von hoher Bedeutung sind und durch Fachqualifikationen allein nicht nachzuweisen sind. Da ein Assessment Center mit hohem organisatorischen und zeitlichen Aufwand verbunden ist, greifen immer mehr Unternehmen auf sog. E-Assessments zurück.

E-ASSESSMENT: EIGNUNGSDIAGNOSTIK @ HOME

Der Hauptvorteil internetgestützter eignungsdiagnostischer Verfahren liegt auf der Hand: Bevor man einen Bewerber einladen muss, um mehr über seine Persönlichkeit und Qualifikationen zu erfahren, kann das E-Assessment bei minimalem Aufwand zu ähnlich aussagekräftigen Erkenntnissen führen wie ein klassisches Assessment Center und eine Vorauswahl ermöglichen. Kandidaten, die vorab definierte Mindestanforderungen nicht in vollem Umfang erfüllen können, scheiden im Bewerbungsverfahren direkt aus. So bleibt mehr Zeit, sich mit den übrig gebliebenen Kandidaten in weiteren Auswahlritten auseinanderzusetzen. Zum Inhalt von E-Assessments zählt in der Regel die Messung berufsbezogener Leistungsfähigkeit. Zusätzlich können Fragen und Aufgaben zu technischem Verständnis, zur Rechtschreibung oder zum Bereich Mathematik Bestandteile sein. Ähnlich wie in klassischen Assessment Centern wollen Unternehmen auch im E-Assessment Soft Skills oder bestimmte berufsbezogene Persönlichkeitsmerkmale ihrer Anwärter erfassen.

Da die Teilnehmer häufig nicht nur Bewerber, sondern auch Kunden des Unternehmens sind, sollte der Test keine negativen Assoziationen mit der Employer Brand verursachen, d. h. er sollte nicht langweilen, nicht übermäßig anstrengen oder für Frustration bei den Teilnehmern sorgen. Vielmehr kann die Plattform neben der normalen Testfunktion dafür genutzt werden, gewisse Elemente der Corporate Identity zu transportieren, indem man sie in die Tests integriert. Hier kommt der Begriff „Recruitainment“ ins Spiel.

„RECRUITAINMENT“ VEREINT EIGNUNGSDIAGNOSTISCHE KOMPONENTEN MIT CORPORATE BRANDING

Wie der Begriff bereits vermuten lässt, spielt der Faktor Entertainment eine ergänzende Rolle bei dieser Sonderform des E-Assessments. Neben den reinen Testinhalten werden individuelle Informationen über das Unternehmen teils unterbewusst, teils auf spielerische Art und Weise vermittelt. Zusätzlich wird für unterhaltsame Entspannungsmomente zwischen den Testsequenzen gesorgt. Dies führt zu einer lockeren Testatmosphäre und gibt den Kandidaten gleichzeitig einen ersten Einblick in die Unternehmensphilosophie. Selbst bei Nichtbestehen ist eine erhöhte Chance vorhanden, dass der Teilnehmer den Test nicht als Zeitverschwendung wahrnimmt und vielleicht sogar weiterempfiehlt. Hierdurch wird Recruitainment ebenfalls zu einem Personalmarketing-Instrument und mindert gleichzeitig die Gefahr der Employer Brand durch unzufriedene oder enttäuschte Kandidaten zu schaden. Aufgrund der noch geringen Anzahl von Unternehmen, die auf diese Form der Rekrutierung setzen, ist Recruitainment im „War for Talents“ durchaus ein Instrument, mit dem sich ein Unternehmen von seiner Konkurrenz abgrenzen kann.

Ganz egal, für welche der bereits vorgestellten Personalauswahlinstrumente sich ein Recruiter entscheidet: das klassische Vorstellungsgespräch wird als letzter Schritt des Auswahlprozesses wohl niemals aussterben, um den Bewerbern auf den Zahn zu fühlen. Und das aus gutem Grund.

LAST BUT NOT LEAST – DAS VORSTELLUNGSGESPRÄCH ALS WICHTIGSTES AUSWAHLKRITERIUM

Egal wie sehr ein Bewerber durch seinen Lebenslauf, sein Anschreiben oder diverse eignungsdiagnostische Tests überzeugen konnte, man wird ihn nicht einstellen, ohne ihn einmal live und in Farbe erlebt zu haben. Ein persönliches Gespräch mit dem Kandidaten bringt oftmals viele weitere Eigenschaften eines Bewerbers zum Vorschein, die andere Auswahlphasen nicht erfassen. Somit ist ein klassisches Bewerbungsgespräch aus dem Personalauswahlverfahren niemals wegzudenken. Ein vorab positiver Eindruck kann bestätigt werden oder sich als zu voreilig entpuppen. Da in der Regel mehrere Mitarbeiter an der Führung des Vorstellungsgesprächs beteiligt sind, kann durch die unterschiedlichen Meinungen und Bewertungen im Nachhinein ein umfangreicheres und vor allem objektiveres Gesamtbild des Kandidaten konstruiert werden. Gestik, Mimik, Tonfall und Ausstrahlung senden Personalern häufig Signale, ob eine Zusammenarbeit mit einem Kandidaten auch auf zwischenmenschlicher Ebene passt oder nicht. Des Weiteren bietet sich im Face-to-Face die Möglichkeit über Details des anstehenden Arbeitsverhältnisses zu sprechen, die im Vorfeld keinen Platz im Bewerbungsprozess gefunden haben. Dem potenziellen neuen Mitarbeiter kann bereits sein Arbeitsplatz gezeigt und seine möglichen Kollegen vorgestellt werden. Ein Eindruck der im

Unternehmen herrschenden Arbeitsatmosphäre kann sich dem Kandidaten nur bei diesem Auswahlinstrument offenbaren.

6. Ausblick – Recruiting bleibt eine dynamische Wissenschaft

Die vergangenen Kapitel haben verdeutlicht, wie aufwendig und facettenreich der Personalbeschaffungsprozess bis zur tatsächlichen Besetzung einer offenen Stelle ist. In großen Unternehmen erhöht sich der Administrationsaufwand enorm, vor allem, wenn viele Stellen parallel ausgeschrieben sind und mit hohen Bewerberzahlen zu rechnen ist. Schreitet der Fachkräftemangel weiter voran, wird auch in Zukunft jeder noch so kleine Fehler im Rekrutierungsprozess teuer bestraft. Neue Recruiting-Trends werden die Bewerbungsprozesse deutscher Unternehmen wesentlich beeinflussen.

RECRUITING VOR NEUEN HERAUSFORDERUNGEN

Der „War for Talents“ wird sich weiter zuspitzen, soviel steht fest. Stellenanzeigen attraktiv und übersichtlich zu gestalten, klare Abläufe im Bewerbermanagement festzulegen und einen effektiven Auswahlprozess zu implementieren, sind Grundbausteine erfolgreichen Recruitings. Der Kandidat muss im Bewerbungsprozess stets an erster Stelle stehen, nicht zuletzt da es zunehmend zum Rollentausch zwischen Bewerber und Arbeitgeber kommt. Eine positive Candidate Experience zu generieren, ist wichtiger als je zuvor. Bewerber haben neue Ansprüche entwickelt, wie sie sich die optimale Suche nach neuen Jobs vorstellen.

Recruiter müssen den heutigen Trends unter Bewerbern genügend Beachtung schenken, um ihre Wunschkandidaten nicht zu enttäuschen. Ein Kandidat möchte beispielsweise nicht drei Wochen auf eine Antwort auf seine Bewerbung warten müssen oder sich nur vom heimischen PC für einen Job bewerben können. Der Trend in Richtung Mobile Recruiting ist hierbei nur der Anfang.

WER NICHT MIT DER ZEIT GEHT, GEHT MIT DER ZEIT

Die fortschreitende Digitalisierung wird weitere moderne Recruiting-Methoden zum Vorschein bringen. Viele HR-Abteilungen haben bereits auf die wachsenden Herausforderungen reagiert und greifen auf die technische Unterstützung durch eine E-Recruiting Software zurück. Nicht nur um den heutigen Anforderungen an das Bewerbermanagement gerecht zu werden, sondern auch um die Employer Brand zu stärken. Trotzdem existieren weiterhin Unternehmen, die altmodische Varianten in der Bewerberverwaltung bevorzugen, sei es aus alter Gewohnheit oder aus mangelndem Bewusstsein über den herrschenden „Recruiting-Zeitgeist“. Wer bei der Bewerberverwaltung noch auf Excel oder E-Mail-Postfächer vertraut, wird sich wohl oder übel mit der Tatsache auseinandersetzen müssen, dass qualitative Bewerber verloren gehen und vermeidbare Kosten anfallen. Auch bezüglich der Personalauswahl haben Neuerungen wie das E-Assessment gezeigt, dass die zunehmende Digitalisierung weitere moderne Instrumente hervorbringt, die in früheren Bewerbungsverfahren noch undenkbar waren. Letztlich liegt es in der Hand des Geschäftsführers bzw. des Personalleiters, auf welche Methoden und Instrumente das Unternehmen bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter zurückgreift, doch eines ist gewiss: Recruiting ist und bleibt eine dynamische Wissenschaft, die uns in Zukunft immer neue Lerninhalte liefern wird.

 [linkedin.com/company/softgarden-gmbh](https://www.linkedin.com/company/softgarden-gmbh)

 [xing.com/companies/softgardengmbh](https://www.xing.com/companies/softgardengmbh)

 twitter.com/softgarden

 facebook.com/softgarden

softgarden e-recruiting GmbH

Taentzienstraße 14

10789 Berlin

T 0049 (0)30 884 940 400

F 0049 (0)30 236 350 58

E info@softgarden.de

 (softgarden)