

# HANDBUCH

## HR-MANAGEMENT



# New Work

Die Digitalisierung der Arbeitswelt

# Erfolgsfaktoren im Recruiting

*Die Kandidaten von heute und morgen lassen sich nicht mit den Methoden von gestern finden – Recruiting muss endlich auch im „Heute“ ankommen.*

von Sabine Hentschel

Für viele Unternehmen stellt der anhaltende Fachkräftemangel eine Gefahr für die Geschäftsentwicklung dar. Das traditionelle Recruiting stößt an seine Grenzen. Aus der Verzweiflung heraus beauftragen Unternehmen immer mehr Headhunter. Dabei gibt es durchaus Mittel und Wege, das Inhouse-Recruiting zu pushen. In den meisten Fällen ist es möglich, die monatlichen Bewerberzahlen und Hires in einem Zeitraum von zwei bis drei Monaten zu verdoppeln.

Hier die wichtigsten Schrauben, um das Recruiting zu optimieren. Vieles davon scheint völlig banal und selbstverständlich, wird aber in zahlreichen Firmen noch immer nicht gelebt. Das Entscheidende am Wissen ist, dass man es auch anwendet.

## 1.) *Schlanke Prozesse und klare Verantwortlichkeiten*

Es muss einen klar definierten Recruiting-Prozess und vor allem klar definierte Verantwortlichkeiten geben. Dieser Prozess muss dokumentiert und mit allen Beteiligten ab-



gestimmt sein. Im Idealfall werden dort auch Sollzeiten für den zeitlichen Ablauf hinterlegt und Zeitfresser eliminiert. Sehr häufig sind z. B. die zeitversetzte interne und externe Stellenausschreibung oder der lange Approval-Prozess unnötige Zeitfresser, die hinterfragt werden sollten. In der Regel ist es sinnvoll, dem Recruiter die Gesamtverantwortung für den Recruiting-Prozess zu übergeben, d. h., er muss auch Dampf auf den Kessel bringen, wenn der Prozess stockt, weil die Fachabteilungen zu lange kein Feedback zu Kandidaten geben oder nicht ausreichend Bewerbungen eingehen. Zudem sollte er auch dafür Sorge tragen, dass alle Stellenausschreibungen des Unternehmens aus einem Guss sind. In der Realität kocht häufig jeder Fachbereich sein eigenes Süppchen.

## 2.) *Recruiting braucht Raum und Zeit*

Die Generierung von Bewerbern und eine qualitativ hochwertige Kandidatenauswahl sind zeitintensiv und mittlerweile auch zu vielschichtig, um sie am Rande mitzubearbeiten. Eine erfolgreiche Mitarbeitergewinnung braucht Raum und Zeit. Daher sollte das Recruiting vom HR-Tagesgeschäft abgekoppelt

## → Verwandte Themen

■ Mensch und Arbeitswelt 4.0	18
■ Digital first – und ein genereller Wandel	37
■ Implementierung der EU-Daten- schutz-Grundverordnung	58
■ „Employee Self-Service	111
■ Die Berufe der Zukunft	146
■ Digitale Personalakte – ganz einfach	155

und in eine eigene Recruiter-Stelle oder eine eigene Abteilung gepackt werden.

### 3.) *Der erste Eindruck zählt! - ansprechende und aussagekräftige Jobanzeigen*

„There is never a second chance for a first impression.“ Das gilt auch für Unternehmen. Oftmals entscheidet bereits der Jobtitel darüber, ob die Stellenausschreibung überhaupt angeklickt wird. Ist eine Stellenausschreibung nicht ansprechend oder wird nicht deutlich, worum es sich bei dem ausgeschriebenen Job handelt, führt das zu einer erhöhten Absprungrate der Kandidaten. Ein gutes Beispiel dafür ist die Ausschreibung „Ingenieur (m/w/d) gesucht“. Von welchem Ingenieur sprechen wir hier? Ist es der Bauingenieur für den Tiefbau oder der Embedded-Software-Ingenieur oder der Akustikingenieur oder vielleicht der Chemieingenieur für die Pharmabranche? Ähnliches gilt für betriebspezifische Jobbezeichnungen oder Abkürzungen, die für Außenstehende nicht klar erkennbar sind. Auf einen aussagekräftigen Jobtitel in der Ausschreibung achten!

Präzise Beschreibungen der gesuchten Funktion können Ihnen und den Bewerbern Zeit und auch lästige Rückfragen ersparen. Hier ist ein klassisches Beispiel die Reisetätigkeit. Wie hoch ist der Reiseanteil und in welcher Region? Also statt einfach nur „Reisebereitschaft“ im Anforderungsprofil anzugeben, besser „Reisebereitschaft (ca. 60 %) in der D/A/CH-Region“.

Formulieren Sie die Stellen ansprechend und in einem zeitgemäßen Wording. Wie häufig werden alte Stellenausschreibungen aus der Ablage gekramt und 1:1 wie schon vor 20 Jahren wieder ausgeschrieben. Stelleninhalte verändern sich und auch das Wording! Topkandidaten wollen auch Topjobs. Gestalten Sie den Inhalt so aussagekräftig wie möglich, aber auch so kurz wie möglich. Die Kombination aus kurzen und zugleich informativen Texten ermöglicht einen schnelleren Überblick und wird den Kandidaten besser im Gedächtnis bleiben.

Mit der optischen Gestaltung und dem Text der Stellenausschreibung verraten Sie bereits sehr viel über die Firmenkultur. Achten Sie



*Easy Apply ist angesagt. D.h., eine Bewerbung kann mit nur wenigen Angaben eingereicht werden.*



daher auf eine ansprechende, zeitgemäße und vor allem auch fehlerfreie Ausschreibung. Besonders Letzteres erscheint so banal und völlig selbstverständlich, ist es aber in der Realität nicht. Häufig schleichen sich Tippfehler, Copy-Paste-Fehler, Formatierungsfehler etc. ein, weil am Ende niemand die Online-Anzeige prüft. Daher fällt es mitunter auch nicht auf, wenn z. B. die Verlinkung zum Bewerbungsformular nicht funktioniert.

Du oder Sie in der Anzeige? Auch das ist eine wichtige Frage. Wenn Sie im Unternehmen die Duz-Kultur pflegen, sollten Sie das auch bereits in der Ausschreibung so handhaben. Das „Du“ ist Ausdruck der Firmenkultur geworden. Wenn Sie sich bei der Frage ertappen, ob sich möglicherweise ein Bewerber daran stört, dann denken Sie daran, dass dieser vermutlich auch nicht in Ihr Unternehmen passt.

#### **4.) Easy Apply - Einfacher und unkomplizierter Bewerbungsprozess**

Zu komplizierte Bewerbungsprozesse oder technische Probleme auf der Bewerberseite führen nicht nur zu einer negativen Candidate Experience, sondern frustrieren Bewerber oder schrecken sie komplett ab. Die Hürde für eine Bewerbung muss auf ein Minimum reduziert werden. Kein aufwendiger Registrierungsprozess und keine seitenlangen Bewerbungsformulare!

Bewerbungsanschreiben gehören mehr und mehr der Vergangenheit an. Viele Unternehmen verzichten auch im ersten Schritt auf Zeugnisse und fordern diese erst im Falle eines Vertragsangebotes nach. Easy Apply ist angesagt. D. h., eine Bewerbung kann mit nur wenigen Angaben (Name, Vorname, E-Mail,

Telefonnummer und Lebenslauf) eingereicht werden. Immer mehr Fachkräfte bewerben sich heute rein mobil. Daher sollte jede Karriereseite auch für „Mobile Recruiting“ geeignet sein. Noch komfortabler ist die Option einer Bewerbung mit dem Xing- oder LinkedIn-Profil. Hier reicht dann die Verlinkung mit dem Profil und die Bewerbung ist mit nur einem Klick platziert.

#### **5.) Professionelles Bewerbermanagement**

Das Handling einer großen Bewerberzahl bedarf eines ordentlichen Handwerkszeugs. Häufig arbeiten selbst große Unternehmen noch immer ohne Bewerbermanagement-System oder dieses ist nicht sinnvoll für das Unternehmen customized und wird daher nicht durchgängig verwendet.

Wer soll hier den Überblick über die Einladungen, Absagen, Doppelbewerbungen etc. behalten? Viele Bewerber erhalten erst gar keine Eingangsbestätigung oder Absage. Aber keine Nachricht ist ja bekanntlich auch eine Nachricht. Ganz zu schweigen vom mangelnden Datenschutz. Dabei gibt es selbst für kleine und mittlere Unternehmen bezahlbare und sinnvolle Lösungen.

#### **6.) Geschwindigkeit ist das A und O**

Gerade die begehrten Kandidaten sind genauso schnell wieder weg vom Markt, wie sie gekommen sind. Noch immer haben zahlreiche Unternehmen zu lange Reaktionszeiten. Eingehende Bewerbungen bleiben oft Wochen und Monate unangetastet. Aber genau das darf nicht passieren! Bewerbungen sollten tagesaktuell gesichtet und Topkandidaten innerhalb weniger Tage zum ersten Ge-

spräch eingeladen werden. Gerne auch vorab via Video-Call, wenn sich die Terminfindung schwierig gestaltet. Für jüngere Kandidaten ist das heute selbstverständlich und Corona hat diesen Kanal weiter etabliert.

### 7.) *Durch Pressearbeit punkten*

Leider wird dieser so mächtige Kanal viel zu wenig für die Personalgewinnung genutzt. Jeder PR-Spezialist wird die Macht der Pressearbeit bestätigen. Im Vertrieb gehört das längst zum Standard. Hier beauftragen wir Marketingagenturen, inszenieren beeindruckende Messeauftritte und kreieren aufwendige Kampagnen, um das Produkt bestmöglich auf dem Markt zu positionieren. Warum tun wir nicht auch in HR mehr für das Branding des Unternehmens?

Nutzen Sie die interne Communications-Abteilung oder eine externe PR-Agentur und positionieren Sie redaktionelle Beiträge in großen Tageszeitungen oder Fachzeitschriften. Themen können internationale Karrierechancen im Unternehmen, außergewöhnliche Arbeitszeitmodelle, besondere Mitarbeiter-Benefits, Outstanding-Erfolgsbeispiele von Mitarbeiterkarrieren, Auszeichnungen, aber natürlich auch eine besondere Unternehmenskultur, eine innovative Arbeitsumgebung wie ein High-tech-Labor, besonders große oder imageträchtige Aufträge oder herausragende Produktentwicklungen des Unternehmens sein. Reden Sie gefälligst drüber! Mit jedem positiven Pressebeitrag steigen auch die Bewerberzahlen.

### 8.) *Zeitgemäße und breite Sourcing-Kanäle*

Online-Stellenanzeigen sind nach wie vor ein zentrales Recruiting-Instrument, aber als abschließlicher Kanal nicht mehr ausreichend.

Zu den Top-3-Kanälen zählen neben den Online-Anzeigen das Active Sourcing und das Mitarbeiter-Empfehlungsprogramm. Für den optimalen Erfolg benötigen Sie aber einen breiten Sourcing-Mix. Hier die wichtigsten Kanäle und Trends:

- **Online-Stellenanzeigen:** Neben den großen Plattformen wie Stepstone, Monster, Jobware, Xing, LinkedIn etc. gibt es eine unzählige Menge an kleineren fachspezifischen Portalen, die sich auf spezielle Berufsgruppen fokussieren, z.B. Humanresourcesmanager.de für HR-Jobs, Salesjob.de für den Sales-Bereich, Ingenieur.de für Ingenieure, Absolventa.de für Absolventen und Young Professionals oder jobsintown.de für regionale Ausschreibungen. Aber auch Ebay-Kleinanzeigen ist zwischenzeitlich eine durchaus gängige und vor allem äußerst kostengünstige Plattform für Stellenausschreibungen geworden. Ein sehr hilfreicher und komfortabler Weg ist, die Anzeigen über eine Multiposting-Agentur zu schalten. Das heißt, Sie müssen nicht bei einer Anzeigenbörse große Kontingente kaufen oder einzeln die Preise verhandeln. Die Agentur berät Sie zum einen bei der Auswahl des richtigen Kanals für die jeweilige Stelle, übernimmt die Anzeigenschaltung und Sie erhalten zudem noch einen ordentlichen Rabatt auf die Listenpreise. Beispielsagenturen sind Personalwerk, Raven51 oder Westpress.

- **Active Sourcing:** Active Sourcing ist schon lange kein Geheimtipp mehr, sondern gehört längst zum Standard. Es bleibt aber nach wie vor ein sehr wichti-

ger Kanal im Recruiting. Die gängigen Plattformen dafür sind noch immer Xing und LinkedIn. Enorm wichtig für den Erfolg ist dabei die individuelle Ansprache der Kandidaten. Genau diese persönliche und individuelle Ansprache macht den Unterschied zwischen einer erfolgreichen Kandidatenansprache oder einer Nachricht unter vielen. Vermeiden Sie lange Texte, geben Sie dem Kandidaten das Gefühl, Sie haben sich eingehend mit seinem Profil beschäftigt und ermöglichen Sie eine einfache Kontaktaufnahme, denn mit der Aufforderung zur Online-Bewerbung haben Sie ihn direkt verloren! Aber natürlich sind auch Online-Communities, Fachforen, Blogs, Alumni-Netzwerke, Netzwerkveranstaltungen oder Vereine wie VDI (Verein Deutscher Ingenieure) oder GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanage-

ment) eine ideale Bühne für die Mitarbeitersuche. Wussten Sie, dass ca. 80 Prozent aller wechselwilligen Kandidaten nicht aktiv suchen?

- **Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programm:** Ebenfalls keine neue Idee, aber mit der richtigen Auslegung ein äußerst effektives Instrument. Informatiker kennen Informatiker aus dem Studium, von ehemaligen Arbeitgebern, aus früheren Projekten, Fortbildungen, Communities oder sonstigen Netzwerken. Genauso kennen SAP-Berater viele SAP-Berater und Webdesigner viele Webdesigner. Und wer ist ein besserer Markenbotschafter als Ihre eigenen Mitarbeiter? Sie müssen das Programm lediglich richtig dotieren und intern bewerben. Unternehmen, die das Programm mit sehr hohen Prämien, teils mehreren Tausend Euro, belegen, erzielen bis zu 50 Prozent ihrer Neueinstellungen über das Empfehlungsmarketing.
- **Targeting-Kampagnen:** Nahezu alle Social-Media-Kanäle bieten sogenannte Targeting-Kampagnen an. Xing und LinkedIn beispielsweise ermöglichen, die Zielgruppe genau nach demografischen Merkmalen wie Bildungsniveau, Karrierestufe, Branchenverteilung, Region oder Altersgruppe zu filtern. So kann eine treffsichere Positionierung des Teaser-Textes mit dem Link zur Stellenanzeige an potenzielle Kandidaten adressiert werden. Aber auch auf Google oder Facebook, Instagram und Twitter werden Teaser ausgespielt. Neben aktiv suchenden Kandidaten können Sie so auch latent wechselwilligen Bewerbern beispielsweise über eine Twitter Card mal zuzuwitschern.



*Eine gute Möglichkeit, um Kandidatinnen und Kandidaten kennenzulernen, sind interaktive Formate wie Meetups, Barcamps, World Cafés und vor allem Hackathons. Kandidaten, die an solchen Veranstaltungen teilnehmen, brennen in der Regel für ihren Beruf.*



- **Meetups, Hackathon & Co.:** Eine gute Möglichkeit, um Kandidatinnen und Kandidaten kennenzulernen, sind interaktive Formate wie Meetups, Barcamps, World Cafés und vor allem Hackathons. Letztere haben sich primär im technischen Umfeld etabliert. Die Events zeichnen sich durch eine lockere Atmosphäre, reichlich Essen und große Kreativität aus. Hackathons – auch „Hack Day“, „Hackfest“ und „codefest“ genannt – laufen in der Regel über ein oder mehrere Tage und werden vom Unternehmen selbst veranstaltet. Die Teilnehmer arbeiten einzeln oder in kleinen Gruppen an realen Aufgabenstellungen aus dem Unternehmensalltag und entwickeln neue, kreative Lösungsansätze oder sogar Prototypen. Am Ende bleibt also für den Fachbereich ein nützlicher Outcome und für HR neue Potenzialträger. Kandidaten, die an solchen Veranstaltungen teilnehmen, brennen in der Regel für ihren Beruf. Das Event bietet viel Raum, den Menschen und sein Know-how kennenzulernen. Zudem ist es eine ideale Bühne für Brains, Tüftler und Querdenker, die vielleicht auf dem Papier nicht überzeugen, aber dennoch geniale Inputs für ein Unternehmen liefern. Aber natürlich ist es im Gegenzug auch eine Chance, die Kandidatinnen und Kandidaten vom Unternehmen zu begeistern.
- **Virtuelle Recruitingmessen:** Online-Karrieremessen finden zwischenzeitlich im In- und Ausland regelmäßig statt und sind vom Prinzip her genauso aufgebaut wie eine „normale“ Karrieremesse – nur eben online. Sie bieten einen virtuellen Treffpunkt mit Info-Ständen der Unternehmen, ein Auditorium für Vorträge und Sitzcken für einen Plausch mit Besuchern. So kommen Sie bequem vom Schreibtisch aus per Echtzeit-Chat oder Video-Interview ins Gespräch mit Kandidatinnen und Kandidaten aus aller Welt. Nach dem ersten Eindruck entscheiden beide Seiten, ob eine nächste Runde im Real Life stattfinden soll. Z. B. zu finden unter [www.it-jobmesse.de](http://www.it-jobmesse.de) oder [www.jobunication.online/de](http://www.jobunication.online/de)
- **Mobile Recruiting-Plattformen:** Apps für Young Professionals wie „Truffls“ übertragen das Tinder-Prinzip auf die Jobsuche und liefern mit intelligenten Matching-Technologien den passenden Bewerber zur Stelle und umgekehrt. Die One-Click-Bewerbung via Smartphone und Co. steht für einen flotten, intuitiven und übersichtlichen Bewerbungsprozess. Das heißt, ein Swipe nach rechts kommt bereits einer Bewerbung gleich. Eine Alternative dazu ist „Talenthero“, wenn es um die Besetzung von Ausbildungsplätzen geht. Die Apps sind extrem schnell. Erste Bewerber erhalten Sie bereits wenige Stunden nach Anzeigenschaltung. Außerdem sind die Plattformen ideal für seltene Stellenprofile, nach denen nicht aktiv gesucht wird.
- **Creative Sourcing:** Das HR-Management muss heute kreative Wege gehen, um geeignete Kandidaten für sich zu begeistern. Der Fantasie für Ihre Recruiting-Kanäle sind keine Grenzen gesetzt. Erlaubt ist alles, was für die Zielgruppe erfolgsversprechend erscheint. Der Köder muss schließlich dem Fisch schmecken. Radio Spots sind beispielsweise ein gutes Medium, wenn eine größere

Zahl Vakanzen mit gleichem Profil gesucht wird. Ähnliches gilt für Plakatwerbung, mobile Litfaßsäulen oder Postwurfsendungen. Für manche Stellen ist auch hin und wieder die Old-Fashioned Printanzeige im örtlichen Wochenblatt sinnvoll. Aber auch Stellenanzeigen auf Kaffeebechern oder Brotzeittüten beim Bäcker neben dem Mitbewerber können ein adäquates Medium sein. Die Kanäle müssen auch nicht immer zwangsläufig hohe Kosten verursachen, wie z.B. Aushänge an Meisterschulen und Fortbildungsinstituten. Mit einer sehr simplen, aber wirklich genialen – und vor allem budgetschonenden Idee startete Ikea vor einigen Jahren eine Recruiting-Kampagne. Für ein neues Möbelhaus wurden mehrere Hundert Mitarbeiter gesucht. Ikea legte die Stellenanzeigen einfach

den Möbelpaketen bei und nutzte so das eigene Produkt als Medienkanal.

Wer die Fachkräfte von morgen sucht, darf nicht mit Methoden von gestern nach ihnen suchen. HAPPY RECRUITING! //

## → Über Sabine Hentschel

Sabine Hentschel verfügt über knapp 20 Jahre internationale Erfahrung als HR-Consultant. Sie ist Expertin für Talentmanagement. Ihr Schwerpunkt liegt auf Prozessoptimierung und Performance-Steigerung von Inhouse-Recruiting und Employer Branding. Als Beraterin und Interim-Managerin entwickelt und implementiert sie modernste und praxisnahe Sourcing-Strategien für ihre Kunden. Mit ihrer „Let’s do it“-Attitude generiert sie in kürzester Zeit einen echten Mehrwert für ihre Auftraggeber. Es gelingt ihr innerhalb weniger Monate, die Bewerber- und Hiring-Zahlen zu verdoppeln und teilweise zu verdreifachen. Zudem steuert sie als Coach und Interim-Managerin Veränderungsprojekte und begleitet Global Player weltweit im digitalen Wandel und im Cultural Change.

@ [www.handbuch-hr.de/autoren/s\\_hentschel](http://www.handbuch-hr.de/autoren/s_hentschel)



Der Text ist unter der Lizenz CC BY-ND 3.0 DE verfügbar.

Lizenzbestimmungen: <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/de/>