

Alles andere als mühelos



Über Recruiting zu sprechen, bedeutet nicht mehr, ausschließlich über Suchwege zu reden. Personalgewinnung ist heute eine Kombination von Personalmarketing, Employer Branding und effizientem Bewerbermanagement. Wie kaum einen anderen Bereich des HR-Managements haben die Internet-Technologien das Recruiting revolutioniert.

AUTORIN:

Christiane Siemann, freie Journalistin, Düsseldorf



„Online-Stellenangebote sind 24 Stunden und sieben Tage ununterbrochen weltweit zugänglich“ – über diese zehn Jahre alte Werbung einer Stellenbörse kann man heute nur Schmunzeln. Ebenso kurios mutet es an, dass die ersten Jobportale jeden Namen eines neuen Kundenunternehmens stolz veröffentlichten, unter anderem auch um zu unterstreichen, dass der Glaube an die Bewerbersuche im Netz kein Wunschdenken ist. Hunderte von Stellenbörsen gründeten sich, viele verschwanden vom Markt, etliche überlebten bis heute; zum Jahrtausendwechsel betrauerte man das erste Mal den Tod der Print-Stellenmärkte – und seitdem in regelmäßigen Abständen wieder. Seit Mitte der 90er Jahre folgte ein technischer Sprung auf den nächsten. Fast könnte man meinen, Recruiting sei heutzutage eine der leichtesten Aufgaben für das HR-Management. Doch durch die Vielzahl der Medienkanäle und Stellschrauben ist die Rekrutierung nicht einfacher geworden, im Gegenteil. Die Herausforderungen sind komplexer geworden. Der Erfolgskurs des internetbasierten Recruitings beruht aber nicht nur auf der Veränderung der medialen Nutzungsgewohnheiten, sondern aus Unternehmenssicht auf dem vereinfachten Bewerbungsaufwand, den beschleunigten Durchlaufzeiten und reduzierten Kosten. Mit der Nutzung von Recruiting-Kanälen im Netz standen Unternehmen vor größeren Volumen an Bewerbungen; sie brauchten passende Instrumente, um die Prozesse zu managen. Auf einen Nenner gebracht: Recruiting im Jahr 2010 umfasst die Generierung von Bewerbungen, die Selektion und die Weiterver-

arbeitung, sei es mit elektronischer Prozessunterstützung oder per Hand. Und über den Erfolg des Recruitings entscheidet zu großen Teilen ein zielgruppenorientiertes Personalmarketing und, wo vorhanden, Employer Branding.

GENERIERUNG UND SELEKTION

Ausschreibung, Hochschulevent, Firmenmesse – die Palette der Instrumente war immer schon vielfältig, aber mit dem Web 1.0, Web 2.0. und Social Media Marketing hat Recruiting neue Dimensionen erreicht. Auch ohne Fach- und Führungskräftemangel bleibt die Erkenntnis: Die Vielzahl der Recruiting-Möglichkeiten erleichtert die Kommunikation, doch erfordern sie erheblich mehr Aufwand, Kreativität und Entscheidungshandeln bis der passende Kandidat gefunden ist. Längst geht es nicht mehr nur um „wo suchen wir und mit wem kooperieren wir“. Durch das Web 2.0. mischen die Nutzer mit: User-Generated Content in Blogs, Facebook, Twitter und anderen Netzwerken zwingen Unternehmen dazu, sich um ihr Image zu kümmern und sich aktiv zu positionieren. „Einerseits ist das Arbeitgeber-Image im Web 2.0 ein wichtiger Reputationsfaktor für Unternehmen. Andererseits wird die Bedeutung der Netzwerke zunehmen, da sie Chancen eröffnen, potenzielle Kandidaten aufzuspüren und anzusprechen“, stellt

„Das Arbeitgeber-Image ist im Web 2.0 ein wichtiger Reputationsfaktor für Unternehmen. Die Bedeutung der Netzwerke wird zunehmen, da sie Chancen eröffnen, potenzielle Kandidaten aufzuspüren und anzusprechen.“

Professor Wolfgang Jäger, Personalmarketing-Experte, Hochschule RheinMain in Wiesbaden

Professor Wolfgang Jäger, Personalmarketing-Experte von der Hochschule RheinMain in Wiesbaden, fest. Sein Rat: Arbeitgeber sollten diese Wege zur Bewerberkontaktaufnahme nicht ausklammern. Die Personalgewinnung in und über Social Media Networks werde sich zu einem dritten oder vierten Rekrutierungsweg entwickeln. „Jedoch nur additiv, sie werden die Stellenausschreibungen nicht ersetzen. Und auch wenn es nur um Grenzerträge des Rekrutierungserfolgs geht, wäre es fatal, diese Kanäle wegzulassen“, so Professor Jäger.

IMAGEPFLEGE ODER AKTIVES SOURCING?

Virtuelle Netzwerke unterscheiden sich von Karrieremessen und Hochschul-Events, da sie von Ereignissen unabhängig sind und jederzeit eine Kontaktaufnahme ermöglichen. Zwar praktizieren Personalberater schon seit Jahren die Kandidatensuche im Netz, für Arbeitgeber ist es aber noch Neuland. Auch Großunternehmen gehen noch sehr unterschiedlich damit um. Bei der Deutschen Bahn (DB) heißt es, man habe vereinzelt Kandidaten sondiert. Dagegen gehört die direkte Suche nach interessanten Kandidaten in Netzwerken bei Bertelsmann inzwischen zum „klassischen“ Instrument der Personalauswahl. „Nirgendwo kann man so leicht und direkt Kontakt zu interessanten Kandidaten aufnehmen,

wie zum Beispiel auf Xing, LinkedIn oder Facebook“, berichtet Gero Hesse, Senior Vice President Human Resources bei Bertelsmann. Der Versicherungskonzern Allianz nutzt die Netzwerke in erster Linie, um auf sich als Arbeitgeber aufmerksam zu machen. Und bei der mittelständischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewaterhouse Cooper heißt es zum Thema: Netzwerke werden als Bausteine eine wichtige Rolle bei der Rekrutierung spielen. Gerade bei der Zielgruppe der Hochschulabsolventen müsse man sich als Arbeitgeber dort präsentieren, wo sich die interessanten Kandidaten aufhalten. Aber bei aller Euphorie: Der persönliche Kontakt wird immer ein viel stärkeres Rekrutierungsinstrument sein als eine Stellenanzeige oder eine Web 2.0-Anwendung: „Wir möchten künftig den persönlichen Kontakt weiter ausbauen. Neben all den technischen Innovationen ist es für uns immer noch sehr wichtig, den direkten Kontakt zu den Bewerbern zu suchen, zum Beispiel auf Hochschulmessen und mit Praktikantenbindungsprogrammen“, so Dr. Folke Werner, verantwortlich für das Personalmarketing.

WENN DER USER ZUM FOLLOWER WIRD

Die 140 Zeichen umfassenden Tweets mögen Menschen über 35 Jahren eher kryptisch anmuten, entsprechen aber

„Nirgendwo kann man so leicht und direkt Kontakt zu interessanten Kandidaten aufnehmen, wie zum Beispiel auf Xing, LinkedIn oder Facebook.“

Gero Hesse, Senior Vice President Human Resources, Bertelsmann

dem Kommunikationsverhalten der Zielgruppe in mobilen und E-Medien. Twitter sind vergleichbar mit der Überschrift eines Textes, mit dem Unterschied, dass dort auch Links kommuniziert werden – die ausführlichen Informationen muss der Nutzer selber suchen. Bislang scheint dieses Medium sowohl Schüler und Studenten als auch Absolventen anzusprechen. Mehr als die Hälfte der deutschen Dax-Unternehmen twittert aktiv. Der Grund: Meinungsbildung beginnt im Netz, und wer die „Digital Natives“ erreichen will, kann es sich kaum erlauben, die virtuellen Komponenten nicht zu bedienen. Heidi Palm, Leiterin Personalmarketing und Nachwuchsgewinnung, Deutsche Bahn: „Wir nutzen diese Netzwerke in erster Linie als Kommunikationskanäle, um authentisch zu informieren – vorrangig über Karrierethemen.“ Zwei Twitter-Accounts betreibt der Konzern. Anders als bei Second Life sieht Palm beim Microblogging großes Potenzial. „Recruiting und Employer Branding liegen nicht weit auseinander. Das was uns als Arbeitgeber auszeichnet, wollen wir kommunizieren und dabei weiter Erfahrungen sammeln im direkten Kontakt mit der Zielgruppe“, so Heidi Palm. Das Credo laute, die Sprache der Zielgruppe zu sprechen, nicht in epischer Länge, sondern sehr pointiert.

Die Allianz nutzt diesen Kanal zum einen als Informationsquelle über den

Arbeitgeber. Andererseits, so Markus Walter, Online-Spezialist bei der Allianz, wolle man „die spezifischen Kommunikationsmöglichkeiten des Web 2.0 – Dialog, Vernetzung, Authentizität – ausloten, Erfahrungen sammeln und Präsenz zeigen“.

Auch in den Networks vernetzt sich der Konzern mit Zielgruppen – wie mit Teilnehmern des Förderprogramms für ehemalige Praktikanten – mit Alumni und jetzt auch mit High Potentials. „Wir wollen künftige Recruiting-Chancen effektiver wahrnehmen.“

Die Resonanz, ob und wie die „Schlagzeile mit Link“ wahrgenommen wird, misst sich in der Währung „Follower“: Der User wird zum Follower, wenn er sich aktiv auf ein Twitter-Profil einträgt und mit Tweets beliefert werden will. Das setzt Interesse und aktives Handeln voraus. Der Karriere-Tweet der Deutschen Bahn hat über 900 Follower. Jetzt hat das Unternehmen die erste Twitt-Soap entwickelt. Es richtet sich damit an die Zielgruppe der Schüler, denen das Thema duales Studium nähergebracht werden soll. Die beiden Per-

sonen, beziehungsweise Charaktere „DB-Ingo und DB-Inga“ können durch die Ausbildung begleitet werden. Für sprachliche Authentizität sorgen die Studierenden im Konzern, die für die Dialoge zuständig sind. „Der positive Nebeneffekt liegt darin, dass auch die Mitarbeiter eingebunden werden, die ein Stück Innensicht nach außen transportieren“, erläutert Heidi Palm. Und die Resonanz? Die Follower mischen sich ein und äußern Wünsche bezüglich der Inhalte und der Charaktere der Soap. Durch das offene System von Twitter ist eine Kommentierung der Dialoge und der Darsteller ohne Weiteres jederzeit möglich.

PRINT LEBT

Allen Nachrufen zum Trotz: Die Zeitung oder Zeitschrift als Marketingmedium für Arbeitgeber ist nicht tot. So schaltet die Deutsche Bahn Stellenanzeigen gerade in Hochschulmedien, auch Ausschreibungen für Fach- und Führungskräfte mit Berufserfahrung und ausgewählte Positionen sind in Zeitungen zu finden.

Pricewaterhouse Cooper nutzt die Printmedien für Imageanzeigen. Und ein Blick in die Presse zeigt, viele der großen Unternehmensberatungen sind großformatig vertreten. Imageanzeigen bleiben wohl noch länger ein Trumpf der Printmedien. Zudem „wandern“ auch Online-Stellenangebote in gedruckter Form auf den Markt. So hat die Stellenbörse Jobware einen Innovationspreis gewonnen für die „Zeitung im Zug“. In der 1. Klasse im ICE legt sie ein farbiges Magazin aus, das eine Auswahl von qualifizierten Stellenanzeigen „zum Lesen auf Papier“ anbietet.

AUFTRAG AN DAS HR-MANAGEMENT

Personaler müssen sich im ersten Jahrzehnt des zweiten Jahrtausends mit dem Thema „Active Sourcing“ intensiver auseinandersetzen, fordern viele Experten. „Die Prozesse des Recruiting verändern sich immer schneller. Für Arbeitgeber bedeutet das, nicht mehr nur Anzeigen zu schalten und auf Bewerber zu warten. Sie müssen sich aktiv an der Kontaktaufnahme zu potenziellen Kandidaten beteiligen,“ empfiehlt Rik

„Für uns ist es immer noch sehr wichtig, den direkten Kontakt zu den Bewerbern zu suchen, zum Beispiel auf Hochschulmessen und mit Praktikantenbindungsprogrammen.“

Dr. Folke Werner, Personalmarketing, Pricewaterhouse Coopers

„Die Prozesse des Recruiting verändern sich immer schneller. Für Arbeitgeber bedeutet das, nicht mehr nur Anzeigen zu schalten und auf Bewerber zu warten, sondern sich aktiv an der Kontaktaufnahme zu potenziellen Kandidaten zu beteiligen.“

Rik Hülser, Business Director, Akto Interactive

Hülser, Business Director bei Akto Interactive. Doch noch fehle es nicht nur an Wissen über Wege und die Positionierungsmöglichkeiten des Unternehmens im Netz, sondern an der Einsicht, dass nicht Werbung gefragt sei, sondern authentische Kommunikation. „Die User und Follower sind sehr kritisch im Umgang mit Quellen und unterscheiden bei der Qualität der Botschaften sehr genau.“ Social Media wird von vielen Fachleuten als additiver Kanal eingestuft, aber mit der Auswirkung, dass sich der Beruf des Recruiters in Zukunft immer weiter in diese Richtung verschieben wird, prophezeit Gero Hesse, Bertelsmann. Der Umgang gehöre mittelfristig definitiv zum Handwerkszeug.

Und eine weitere Aufgabe gilt es zu lösen: Während das Unternehmensimage in Print/TV-Medien mittels Resonanzanalysen genauestens beäugt wird, findet Webmonitoring kaum statt. Professor Wolfgang Jäger: „Jeder Mitarbeiter ist sein eigener Produzent, alles was im Unternehmen passiert oder über ein Unternehmen gedacht wird, gelangt in soziale Netzwerke und an die Web-Öffentlichkeit; nichts ist zu verheimlichen. Vor diesem Hintergrund ist es erschreckend, dass die systematische Auswertung der unternehmensbezogenen Inhalte im Web überwiegend nicht stattfindet.“

BEWERBERMANAGEMENTSYSTEME

Die Aktivitäten der Arbeitgeber im Internet – vom Online-Bewerbungsformular bis zur viralen Marketingkampagne – verleitet zu der Annahme, dass die Prozessabwicklung des Bewerbungs- und Auswahlvorgangs schon weitgehend softwaregestützt abläuft. Die Zahlen sprechen eine andere Sprache. Eine Marktumfrage von perbit Software zum Einsatz von Bewerbermanagementsystemen zeigt, je größer das Unternehmen, umso häufiger der Einsatz. Rund 60 Prozent der Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern nutzen die Systeme. Andere Studien gehen nur von 40 bis 50 Prozent aus. Wolfgang Witte, Geschäftsführer perbit Software: „Auch wenn die Anzahl der Unternehmen, die eine Online-Bewerbung ermöglichen, wächst, so finden sich im weiteren Bearbeitungsprozess bei einer Mehrzahl noch eine Menge Medienbrüche.“ Dabei verfügen diese Systeme über breite Funktionalitäten, wie das Anlegen eines Bewerber-Pools, automatische Vorauswahl durch Filterfunktionen und anderes. Arbeitgeber profitieren vor allen Dingen von einer Beschleunigung des Prozesses und einem integrierten Workflow, denn Bewerbermanagement-Software gibt dem Prozess Struktur und steuert ihn. „Je mehr das E-Recruiting Pflicht wird, um so wichtiger ist ein vollelektronisches Bewerbermanagement. Unternehmen stehen hier noch vor vielen

Herausforderungen, bis der Prozess durchgängig elektronisch – zum Beispiel durch Anbindung der Fachabteilungen über Self Service-Funktionalität – abgewickelt werden kann“, berichtet Wolfgang Witte. Noch findet man sogar häufig die Situation vor, dass die Online-Bewerbungen ausgedruckt und anschließend manuell erfasst werden. Und auch die Kandidaten, vor allen Dingen die begehrten, knappen Kräfte, beurteilen potenzielle Arbeitgeber durchaus danach, ob sie ein professionelles, modernes Bewerbungs-procedere vorfinden oder nicht. Wolfgang Witte: „Wer seinen Bewerbungsprozess nicht effizient gestaltet, wird die Nachteile zu spüren bekommen.“ Die schnelle Reaktion und das passende Feedback auf eingegangene Bewerbungen gehören zur Minimal-Anforderung eines guten Rekrutierungsprozesses.

RECRUITING IM JAHR 2015

Das Web 3.0 – das semantische Web – wird die nächste Stufe des Recruitings einläuten. Während das World Wide Web Daten miteinander vernetzt, zeigt das „Semantic Web“ einen Weg auf, um die Informationen zusätzlich auf der Ebene ihrer Bedeutung miteinander zu verknüpfen. Das bedeutet beispielsweise bei der Suche nach einer offenen Stelle oder einem Unternehmensprofil, dass die zusammengehörenden Begriffswelten zueinander gebracht werden: Angefan-

gen von allen Kommentaren zum Arbeitgeber im Netz, zu örtlichen Schulen, Mietpreisen, Standortfaktoren bis zu interessengeleiteten, regionalen Freizeitangeboten. Professor Wolfgang Jäger: „Unternehmen müssen sich gedanklich darauf einstellen, dass die Verlinkungen einerseits helfen, attraktiver zu sein; andererseits aber thematische Zuordnungen vornehmen, die nicht nur positive Aspekte abbilden werden.“

Zudem sollten sich Arbeitgeber auch dem „User Generated Content“-Risiko stellen, auf deutsch: Natürlich warten in Blogs und Netzwerken die unterschiedlichsten User darauf, dass Mitarbeiter aus der Deckung kommen, und möglicherweise Betriebsinterna oder launige Infos über den Vorstand bekanntgeben. „Eine betriebsinterne Ordnungspolitik ist notwendig. Unternehmen müssen sich der Gefahr bewusst sein und eine Haltung zu diesem Thema einnehmen, damit die Mitarbeiter wissen, wie sie sich sinnvoll und rechtlich einwandfrei verhalten sollen“, mahnt Professor Wolfgang Jäger. Arbeitsrechtliche und auch kommunikative Komponenten dürfen hier nicht unterschätzt werden. Unternehmen und Mitarbeitern, die selbst aktiv im Web 2.0 sind, ist zu empfehlen eine entsprechende Governance abzubilden, rät Professor Jäger. ■