

Personalgewinnung Suchen Sie noch oder finden Sie schon?

Karin Caflisch Widler
rec-con GmbH Recruiting Consulting
CH-Horgen



Personalgewinnung

Suchen Sie noch oder finden Sie schon?

1. Megatrend Recruiting

Früher nannten wir es Mitarbeitersuche oder Rekrutierung. Heute nennt es sich "Recruiting". Und dieses Recruiting wird in den nächsten Jahren zu einem immer zentraleren Thema werden. Nur Firmen, denen es gelingt, die richtigen Fachkräfte zur richtigen Zeit für die richtige Position zu gewinnen, werden künftig erfolgreich sein. Leere Bürostühle und nicht besetzte Werkstätten generieren keine Umsätze und noch weniger Gewinn.

Genügte vor einigen Jahren ein Zeitungsinserat und ein paar Gespräche mit dem Personalleiter, gibt es heute Employer Branding-Kampagnen, HR Marketing-Konzepte und Interview-Leitfäden. Den eigentlichen Wandel aber haben die Social Media im Recruiting eingeläutet. XING, LinkedIn, Facebook & Co. unterstützen Innovationen und bieten Möglichkeiten, welche wir uns vor 5 Jahren noch nicht einmal vorstellen konnten.

2. Employer Branding und HR Marketing

Viele Ansprechpartner aus dem KMU-Umfeld sagen mir, dass sie sich diese neuen Innovationen und Tools nicht leisten können und kein Wissen für diese Technologien mitbringen. Diesen Aussagen widerspreche ich jeweils mit Nachdruck. Eine gute Analyse und die Definition der passenden Hilfsmittel, eine Einführung in die Handhabung und den Willen sich einzulassen genügen, um die Chance dieser neuen Möglichkeiten auch als KMU zu packen.

Wie immer gibt es auch hier ein Aber: Diese neuen Medien sind nicht statisch, d.h. sie wollen den Firmen-Alltag Ihren Zielgruppen kommunizieren und diese informiert und damit interessiert halten. Dies ist Ihre Investition. Spätestens wenn Sie eine tolle neue Fachfrau oder einen erfahrenen neuen Spezialisten einstellen, wissen Sie aber, dass sich diese Investition gelohnt hat.

2.1. Englische Begriffe und eigenwillige Definitionen

Bevor wir in diese Welt abtauchen, lassen Sie mich kurz die englischen Fachbegriffe mit meinen persönlichen Definitionen klären:

Unter **Employer Branding** definiere ich den Aufbau einer Arbeitgebermarke oder noch einfacher den Aufbau des Rufs Ihrer Unternehmung als gute und damit attraktive Arbeitgeberin. Der für mich wichtigste Punkt in diesem Thema ist jedoch das wirklich gelebte Employer Branding. Papier ist bekanntlich geduldig – Hochglanzpapier scheint noch geduldiger zu sein. Nur wenn Sie leben was Sie definiert und kommuniziert haben, wird Ihr Ruf als Arbeitgeberin auch nachhaltig positiv in die Welt getragen. Denn, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – seien dies aktuelle oder ehemalige - sind Ihre wichtigsten Markenbotschafter.

Beim Thema **HR Marketing** vertrete ich eine etwas andere Ansicht. Für mich sind alle HR Marketing-Aktivitäten die Vorbereitung für den darauf folgenden Recruiting-Prozess. HR Marketing umfasst für mich somit alle Aktivitäten, die Sie unterstützen, bei Ihrer Zielgruppe bekannt zu werden und (wichtiges Detail!) diese dazu motiviert, sich bei Ihnen zu bewerben.

2.2. Aufbau einer HR Marketing-Strategie

Für mich beginnt die HR Marketing-Strategie immer mit einer kleinen Marktforschung.

Sobald der Überblick da ist, lässt sich der Markt aufteilen und kategorisieren. Anschließend werden die Zielgruppen z.B. örtlich (Schweiz, Österreich, Italien) und nach Eigenschaften (Studierende, bestehende Mitarbeitende und Berufserfahrene) auf geteilt und wo sinnvoll Unterkategorien definiert.

Im nächsten Schritt (dem eigentlichen HR Marketing-Konzept) wird definiert, welche Zielgruppe mit welchen Marketing-Massnahmen auf welchen Kanälen etc. angesprochen wird.

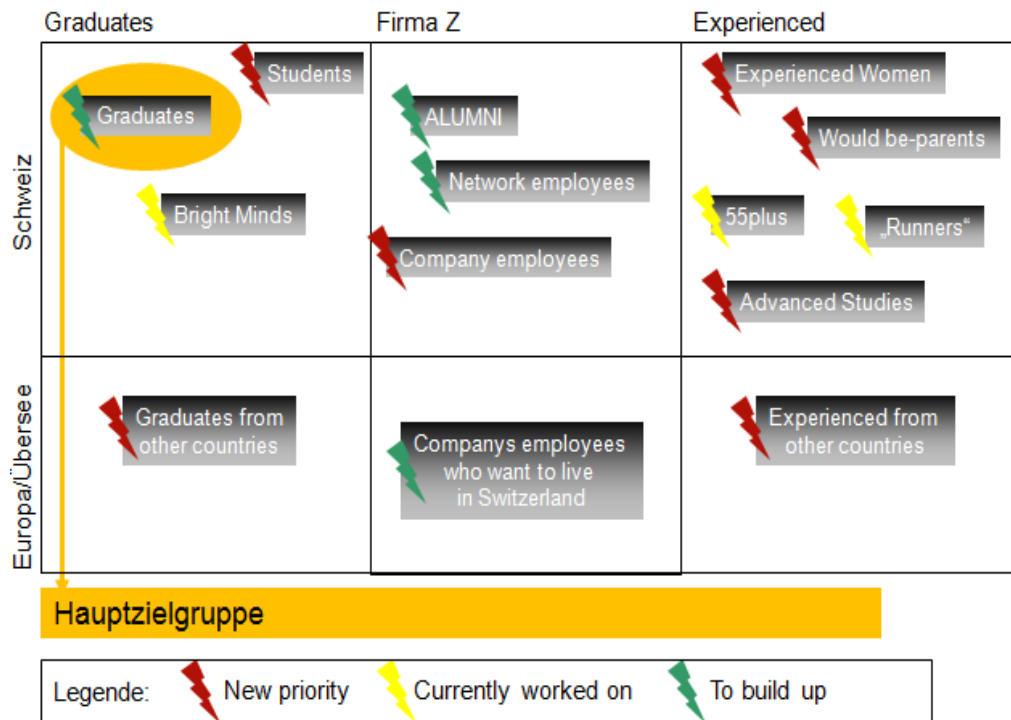


Abbildung 1: Kategorisierung der Zielgruppen einer Unternehmung

2.3. Traditionelle HR Marketing-Instrumente

Zeitungsinsertat

Nicht alle HR Marketing-Instrumente abseits der Social Media sind veraltet. In gewissen Branchen, Regionen und für bestimmte Berufsgruppen sind Zeitungsinsertate immer noch das richtige Instrument. Zudem hat das Zeitungsinsertat einen Vorteil: Auch passive Kandidaten (d.h. Personen, die nicht aktiv auf Stellensuche sind) werden auf Ihre offene Stelle aufmerksam.

Fachzeitschriften

Wissen Sie, welche Fachzeitschriften von Ihren Zielgruppen regelmässig gelesen werden? Was HR Today und Persorama für die HR-Gemeinde in der Schweiz, ist der Schweizer Treuhänder dem Treuhänder und die Bauernzeitung den Schweizer Landwirten. Eine treffgenauere Ansprache der Zielgruppe ist fast nicht mehr möglich. Diese Aussage hat lediglich ein Aber: Die Fachzeitschrift sollte auch gelesen und nicht nur abonniert werden...

Das Schwarze Brett

Besonders in Schulen und Universitäten sind die Pinnwände und Schwarzen Bretter sehr erfolgreich in der Informationsvermittlung. Aber nicht nur Studentenjobs werden an Schwarzen Brettern vermittelt. Ein schönes Beispiel ist die Pinnwand der Zürcher Blumenbörse: Hier sucht der Florist eine Stelle nach seinem Lehrabschluss und die Gartenbaufirma eine Landwirtschaftsgärtnerin mit 3 – 5 Jahren Berufserfahrung. Dieses Weisse Brett (das Wortspiel sei erlaubt, da die Pinnwand ja nicht schwarz ist...) ist eine einfache, effiziente und sehr erfolgreiche Stellenbörse rund um den Grünen Beruf. Und: Die Frequenz der Zielgruppe ist mehrmals wöchentlich garantiert.



Abbildung 2: Pinnwand der Zürcher Blumenbörse

Mitarbeiterempfehlung

Anstellungen, welche durch die Vermittlungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zustande kommen, sind meist besonders erfolgreich. Die Mitarbeiterin kennt den Kandidaten und weiss, ob er zur Unternehmung und dem Team passt. Die Kandidatin bekommt durch den Mitarbeiter zusätzliche Informationen, die ihr eine besonders gute Entscheidungsgrundlage bieten. Zusätzlich läuft die informelle Qualitätssicherung während der Einarbeitungszeit automatisch mit. Die neuen Kolleginnen und Kollegen werden zusätzlich unterstützt und begleitet und arbeiten sich einfacher und schneller in ihrem neuen Umfeld ein.

Plakatwerbung

Wie ein Kollege meint, können Plakate gerade bei einem grösseren Personalbedarf ein erstaunlich gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bieten. Beachten Sie bei der Plakatwerbung, dass diese Ihren anderen HR Marketing-Aktivitäten unterstützt. Der Effekt ist so weit höher.

Besuch von Fachmessen

Gerade im KMU-Umfeld dürfen die Fachmessen nicht fehlen. An diesen Messen tummeln sich nicht nur potenzielle Kunden, sondern auch potenzielle Kandidaten. Ein zusätzlicher Displayständer mit Informationen über Ihre Unternehmung als Arbeitgeberin und den aktuell offenen Stellen ist auf jeden Fall eine gute Investition.

HR Marketing-Massnahmen für die Zielgruppe „Hochschulabsolventen“

Für Unternehmen, die Hochschulabsolventen als ihre Zielgruppen nennen, sind Karrieremessen sehr wichtige Daten. Oft sind an solchen Karrieremessen hundert Firmen anwesend. Da gilt es, sich auch mit etwas anderen Ideen und Auftritten im Gedächtnis der jungen Berufsleute einzubrennen.



Abbildung 3: Absolventenkongress Zürich 2009

Neben der Präsenz an den Karrieremessen sind personalisierte Anlässe für die Zielgruppe Graduates (Hochschulabsolventen) zentral. Wenn Sie schon einmal eine Bekannte an einer Universität für Ingenieure oder einen Sohn an einer Fachhochschule für Informatiker hatten, wissen Sie wie umworben diese sind. Es vergeht keine Woche, in der die jungen Studentinnen nicht ein Wochenende zu einem Workshop eingeladen werden, ein Auftrittstraining besuchen oder ein persönliches Treffen mit dem CEO angeboten bekommen.

Gerade für KMU ist die Differenzierung in dieser Zielgruppe wichtig. Sie können breite Tätigkeitsgebiete, schnelle Verantwortung, flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege bieten. Dies sind fast unschlagbare Argumente. Nutzen Sie diese!

Die etwas anderen Ideen

Lassen Sie sich auch mal was anderes einfallen. Es muss nicht immer eine teure Broschüre sein.



Abbildung 3: Weitere HR Marketing-Instrumente

2.4. Internetauftritt und Karriereseite im Web

Neben den traditionellen Recruiting-Instrumenten und vor den online Stellenbörsen und Social Media steht das mitunter wichtigste HR Marketing-Instrument der heutigen Zeit: Der Internetauftritt der Unternehmung und ihre Karriereseite im Web.

Für den erfolgreichen und passenden Internetauftritt sorgen unsere Kolleginnen und Kollegen aus dem Marketing und der Kommunikation. Unterstützung wollen wir ihnen aber im Thema „Karriereseiten“ geben. Vielleicht sind Sie ja auch in der glücklichen Lage, dass Sie den gesamten Internetauftritt planen und verantworten. Dann ist es nämlich von Anfang an klar, dass der Hinweis auf die Dimension „Arbeitgeberin“ gut sichtbar und direkt auf die Homepage der Unternehmung gehört.

In der Zwischenzeit empfinde ich es sogar als eindimensional, wenn ich diese Seite der Unternehmung nicht direkt finde. Gerade als Neukundin klicke ich mich regelmässig in die Karriereseite der Unternehmungen. Probieren Sie es das nächste Mal: Es erwarten Sie spannende Einsichten.

2.5. E-Recruiting Systeme

Für grössere und sehr grosse Unternehmungen ist die Einführung eines E-Recruiting-Systems eine lohnende Investition. Wenn Sie monatlich 500 Bewerbungen professionell bearbeiten wollen, lassen Sie sich durch die Prozessabläufe und automatisierten Hilfestellungen der E-Recruiting-Systeme unterstützen.

Bei der Einführung eines E-Recruiting-Systems gilt es jedoch sehr genau hinzuschauen. Sie führen mit dem neuen System auch einen neuen Recruiting-Prozess ein. Anpassungen an die Standardversion sind immer teuer und deshalb wenig sinnvoll. Prüfen Sie genau, welches System Sie brauchen: Eine „all-in-one“ Lösung eines grossen Anbieters oder eher eine (branchen-)spezifische Version eines kleineren Anbieters. Benutzen Sie auf jeden Fall die Offerte des Anbieters und besuchen Sie dessen Kunden und machen sich so ein Bild aus der Praxis. Vielleicht kennen Sie ja sogar eine Unternehmung, welche das E-Recruiting-System im Einsatz hat und nicht auf der Referenzenliste steht.

2.6. Online Stellenbörsen

Anfangs noch belächelt und nur als zusätzlicher Kanal für IT-Vakanzen ernst genommen, sind die Internet-Stellenbörsen heute nicht mehr wegzudenken. In vielen Ländern werden mehr als 65% der Vakanzen in online Stellenbörsen ausgeschrieben.

In der Schweiz sind die beiden Stellenbörsen jobs.ch und jobup.ch die Marktführer. In Deutschland sind dies stepstone.de und monster.de. In Italien kommt man an jobitaly.it nicht vorbei. In Österreich kommt zu den bekannten Namen noch karriere.at dazu.

Immer beliebter werden aber Stellenbörsen mit Zusatznutzen (z.B. jobs.nzz.ch – direkt im online-Bereich der Neuen Zürcher Zeitung eingebettet) oder Alleinstellungsmerkmalen (z.B. experteer.de für Stellen im Finanzbereich).

2.7. Social Media

Der vieldiskutierte Begriff Social Media ist nicht immer ganz trennscharf. Für den Recruiting-Prozess sind die folgenden Namen relevant:

XING und **LinkedIn** sind webbasierte soziale Netzwerke, welche hauptsächlich für berufliche Kontakte benutzt werden. Die Benutzer können so ihr Kontaktnetz vergrössern und visualisieren. So kann ich sehen, welche Kontakte meine Kontakte haben und mich ebenfalls mit diesen Kontakten vernetzen. Ausserdem sehen meine Kontakte, wenn ich meine Stelle wechsle, befördert werde oder mich mit jemand vernetze.

In den letzten Jahren sind diese beruflichen Netzwerke immer mehr auch zu Stellenbörsen und Anbietern von weiteren Dienstleistungen geworden. Mit Zusatznutzen sollen die Mitglieder zum regelmässigen Besuch der Netzwerke motiviert werden und so sich, dem Netzwerk und den Werbepartnern noch mehr Nutzen bringen.

Im Zusammenhang mit den Social Media im Recruiting-Prozess wurde die Rolle von **Facebook** und **Google** laut und kontrovers diskutiert. So wurden Fragen wie: „Darf die Unternehmung ihre Kandidaten googeln und Informationen in Facebook suchen?“ gestellt.

In den letzten Jahren haben sich **Arbeitgeberprofile und -auftritte** in den Social Media immer mehr durchgesetzt. Sowohl die beruflichen Netzwerke, als auch Facebook und Co. bieten den Arbeitgebern in der Zwischenzeit vielfältige Möglichkeiten, sich in den Social Media mit einem gelungenen Auftritt in den Welten ihrer Zielgruppen zu positionieren. Galt ein Unternehmungsprofil im Facebook vor einigen Jahren als eher gewagt, ist ein Auftritt mit Verlinkung auf die eigene Homepage und die Karriereseite in der Zwischenzeit und MUST.

2.8. Von Baby Boomern und Millenilas

Wenn Sie in den neuen Medien und Netzwerken turnen, werden Ihnen einige Begriffe immer wieder begegnen. Don Tapscott hat diese sich nach Ereignissen oder technologischen Begriffen unterschiedenen Generationen wie folgt aufgeteilt:

Net Generation , Generation Z:	Zwischen 1998 und heute geboren
Generation Y , Millenials:	Zwischen 1977 bis 1997 geboren
Generation X , Xers, XGeners:	Zwischen 1965 bis 1976 geboren
Baby Boomer :	Zwischen 1946 und 1964 geboren

Je nach Quelle können die Jahre variieren. Im Umfeld des HR Marketing und Recruitings haben diese Generationsbeschreibungen in den letzten Jahren grosse Wellen geworfen. Man hatte bemerkt, dass die „neuen Jungen“ nicht mehr auf die gleichen Belohnungssysteme ansprachen und andere Ansichten, Werte und Verhaltensweisen ins Berufsleben einbrachten. Jeder wollte eine Gebrauchsanweisung für die Generation Y erhalten und begreifen, warum sich die Net Generation ein Leben ohne Google gar nicht vorstellen konnte.

2.9. HR Marketing im KMU-Umfeld

Es braucht kein 120-seitiges HR Marketing- und Employer Branding-Konzept und kein teures E-Recruiting System, um effizient und effektiv die geeigneten, zum Unternehmen passenden und vor allem auch für ihre Arbeit motivierten Kandidaten zur offenen Positionen zu finden.

Folgende Punkte sind meine persönlichen Tipps für KMU auf ihrem Weg zur erfolgreichen Personalgewinnung:

- 1) Machen Sie sich ausführlich Gedanken was Ihre Unternehmung als Arbeitgeberin einzigartig und besonders attraktiv macht.
Beantworten Sie dabei die Fragen: „Warum soll ich bei Ihnen arbeiten?“ und „Warum arbeiten Sie hier?“.
- 2) Analysieren Sie den Arbeitsmarkt, d.h. welche Profile Sie für Ihre Unternehmung suchen und wo diese zu finden sind.
- 3) Öffnen Sie sich und überlegen Sie, wer die Arbeit in Ihrer Unternehmung auch noch machen könnte, wenn Sie die gewünschten Berufsleute nicht finden. Was können Sie diesen Personen in kurzer Zeit zusätzlich beibringen, damit diese sich schnellmöglich zu vollwertigen Berufsleuten entwickeln oder aber die Berufsleute bei gewissen Arbeiten entlasten können?
- 4) Finden Sie heraus, was Ihre Zielgruppen besonders attraktiv finden. Dabei denke ich nicht an das Lohn- und Bonussystem. Viel wichtiger werden Punkte wie „Interessante Arbeit“, „Verantwortung“, „klare Karriereperspektiven“, „gutes Team“, „Work-Life-Balance“ und „Möglichkeiten zur Weiterbildung/-entwicklung“ genannt. Ich vermeide monetäre Belohnungssysteme wenn immer möglich. Weiterbildungen oder ein zusätzlicher Ferientag motiviert viel nachhaltiger.
- 5) Prüfen Sie die für Sie geeigneten Kanäle. Die wichtigsten Kanäle sind für mich der Internetauftritt und die Karriereseite der Unternehmung (diese kann auch einfach gestaltet sein und Links zu den pdf-Versionen der offenen Stellen beinhalten). Danach wird es sehr individuell: Wenn sich Ihre Zielgruppen im XING vernetzen, sind Sie mit einem Unternehmensauftritt dabei (eine einfache Version ist kostenlos und für den Start völlig ausreichend). Das Gleiche gilt für LinkedIn und für Facebook. Falls Ihre Zielgruppe eine Fachzeitschrift liest, versuchen Sie einen interessanten Beitrag darin zu platzieren. Trifft man sich in Ihrer Branche an einer bestimmten Messe? Dann nehmen Sie Ihre offenen Stellen als schön gestaltete Inserate mit und beantworten auch hierzu Fragen (oder drücken einer jungen Berufseinsteigerin das Inserat in die Hand).

Wenn Sie das alles und vielleicht noch mehr umgesetzt haben, dann fängt es eigentlich erst richtig an!

3. Recruiting – finden Sie schon?

Die Aktivitäten im Vorfeld des Recruiting-Prozesses sind die Pflicht dieser Meisterschaft. Die wirkliche Kür startet aber beim eigentlichen Recruiting-Prozess.

Oft investieren Unternehmungen viel Geld in den Aufbau ihrer Arbeitgebermarken. Noch mehr Geld investieren sie in HR Marketing-Massnahmen. Wenn sich dann die Kandidaten motiviert bewerben, bekommen diese nichts sagende Absagen (oder auch gar keine Antwort) oder haben schlechte Erlebnisse in den Interviews oder anderen Stationen des Recruiting-Prozesses.

All diese verpassten Chancen wirken sich für die Unternehmung als potenzielle Arbeitgeberin negativ aus. Die Kandidaten erzählen ihrem Umfeld von diesen schlechten Erfahrungen. Wenn diese Kandidaten selber Kunden sind oder Kunden kennen haben diese Unternehmungen ein zusätzliches Problem.

3.1. Anforderungen: Was will ich und wen suche ich?

Wie im HR Marketing-Teil die Marktanalyse ein entscheidender Schritt ist, sind die Überlegungen rund um die Anforderungen im Recruiting-Prozess zentral. Dabei beantworten Sie die Frage, welchen Output/Mehrwert Sie von einer Position erwarten. Was soll geleistet werden und welchen Anteil an der Wertschöpfungskette hat die Stelleninhaberin für das Produkt oder die Dienstleistung. Sobald das klar ist, können Sie sich auf die dafür notwendigen Eignungen, Erfahrungen und Kenntnisse konzentrieren. Ein zusätzlicher Hinweis: Hinterfragen Sie sich regelmässig, wie oft diese von Ihnen gewünschte Eignung/Erfahrung/Kennntnis im Alltag gebraucht wird. Wenn Sie Englischkenntnisse verlangen, sollten die Mitarbeiterinnen auch regelmässig die Möglichkeit haben, ihre Englischkenntnisse einzusetzen.

Neben Ihren Anforderungen und Erwartungen gehören auch die Punkte auf die Liste, welche aufzeigen, was Sie als Unternehmung bieten können, wie das Arbeitsumfeld ist und welche Rahmenbedingungen es gibt.

3.2. Schlüsselkompetenzen – auf den Blickwinkel kommt es an!

Es ist meine persönliche Überzeugung, dass es keine schlechte Kandidatin und keinen unbrauchbaren Kandidaten gib. Es gibt nur die falschen Positionen.

Genau so gibt es keine langweiligen oder unmöglichen Stellen. Es gibt nur die falschen Stelleninhaber für diese Arbeit. Was ich für spannend und motivierend halte, kann jemanden anderen total unglücklich machen oder überfordern.

Deshalb ist es so wichtig, beim Recruiting-Prozess im Vorfeld die Anforderungen und dazu notwendigen Kompetenzen zu analysieren.

Fragen Sie sich also die Frage: Was zeichnet eine erfolgreiche Stelleninhaberin aus und welche Schlüsselkompetenzen bringt sie dafür mit?

Sozialkompetenzen

Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Einfühlungsvermögen (Empathie), Emotionale Intelligenz, Teamfähigkeit

Selbstkompetenzen

Beispiele: Realistisches Selbstbild, Selbstbewusstsein, Lern- und Leistungsbereitschaft, Aufgeschlossenheit, Kritikfähigkeit

Führungskompetenz

Delegationsfähigkeit, Fähigkeit zur Wissensvermittlung, Beurteilungsfähigkeit

Methodenkompetenzen

Arbeitstechnik, Planen und Organisieren, Probleme analysieren und lösen, vernetztes und innovatives Denken.

Fachkompetenzen

Fachwissen und Berufserfahrung, Kundenorientierung, Sprachkenntnisse, IT-Kenntnisse

Abbildung 3: Schlüsselkompetenzen

3.3. Fluktuationskosten

Die Kosten einer Neuanstellung werden meist unterschätzt. Als generelle Regel kann von Kosten in der Höhe eines Jahreslohnes ausgegangen werden. Für die Diskussion hilfreich ist ein neuartiger Fluktuationskostenrechner, welcher im August 2013 im Recruiting Blog der NZZ vorgestellt wurde. Rechnen Sie einmal kurz durch. Bitte setzen Sie sich aber zuerst hin.

Fluktuationskosten

Lohnanteile		Aufwand	
Jahresgehalt	CHF		
Sozialabgaben	CHF		0
Variable Gehaltsanteile	CHF		
Arbeitsplatzkosten (jährlich)	CHF		0
Jahresgehalt Brutto	CHF		0
Informationen zur Funktion		Aufwand	
Komplexität der Stelle		Bitte auswählen	
Kündigungsfrist	Monate		
Beschäftigungsalter des Mitarbeiters im Unternehmen zum Kündigungszeitpunkt	Monate		
Kostenanteile		Aufwand	
Verlust Minderleistung abgehender Mitarbeiter	CHF		0
Freistellung Anzahl Monate	Monate		
Kosten Freistellung	CHF		0
Aufwände Interimspersonal (pro Monat)	CHF		
Interimspersonal	Monate		
Kosten Interimspersonal	CHF		0
Rekrutierungszeit	Monate		0
Interner Personalaufwand Rekrutierung	Monate		0
Honorar Personalvermittlung	CHF		
Kosten der Stellenausschreibungen, Inserate etc.	CHF		
Rekrutierungskosten Total	CHF		0
Einarbeitungszeit	Monate		0
Einarbeitung Verlust wegen Minderleistung	CHF		0
Einarbeitung (Unterstützung & Minderleistung neuer Mitarbeiter)	CHF		0
Einarbeitungskosten Total	CHF		0
Fluktuationskosten Total			0

Abbildung 2: NZZ Recruiting Blog <http://news.jobs.nzz.ch/2013/08/21/recruitingblog-fluktuationskosten/>

3.4. Kandidatenorientierter Recruiting-Prozess

Erinnern Sie sich noch an Ihre letzte Bewerbung? An die Absagen? An die Bewerbungsgespräche?

Bisher habe ich immer die Antwort „Ja“ erhalten und hörte anschliessend sehr positive und sehr negative Erfahrungen. Im Recruiting-Prozess gibt es keine recht guten oder etwas schlechten Erfahrungen. Während der Stellensuche hat unser System alle Antennen in Betrieb und wir sind so auf jedes Detail sensibilisiert.

Deshalb auch hier meine persönlichen Tipps für erfolgreiche KMU:

Tempo – Tempo - Tempo

Ich habe die Stellenausschreibung meiner Traumstelle gesehen und meine Bewerbung sorgfältig erarbeitet und verschickt. Genau ab dieser Minute warte ich auf eine Antwort. Wie lange ein Tag, drei Tage oder eine Woche sein können, ist mir bis zu diesem Zeitpunkt gar nie aufgefallen. Länger als eine Woche zu warten grenzt an Folter.

Deshalb gilt: Tempo. Tempo und nochmals Tempo. Einen ersten Zwischenbescheid sollte nach 48 Stunden bei der Bewerberin sein. Somit weiss ich als Bewerberin, dass die Unternehmung meine Bewerbung auch erhalten hat und welches die nächsten Schritte sind.

Wertschätzende Absagen

Wenn Sie eine Absage schreiben: Seien Sie immer wertschätzend. Auch in Zeiten der Textbausteine: Sind Sie so klar und ehrlich und so konkret wie möglich. Wenn Sie schon mehr als drei Absagen erhalten haben, wissen Sie, dass nichtssagende Absagen alle gleich klingen und einfach schlecht ankommen.

Schreiben Sie der Bewerberin, wenn Ihre Englischkenntnisse nicht genügen. Wenn Sie eine Kandidatin bevorzugt haben, die bereits Erfahrungen in der Branche mitbringt. Und bitte senden die Absage nicht innert ein paar Stunden zurück und schreiben mir, dass sie diese sorgfältig geprüft haben (auch wenn das so war – hier warten Sie bitte noch einen weiteren Tag).

Verbindlichkeit

Wenn Sie eine Rückmeldung nach dem Bewerbungsinterview für Mittwoch in Aussicht gestellt haben, dann rufen Sie mich bitte auch am Mittwoch an. Wenn ich als Bewerberin nichts von Ihnen höre, gebe ich Ihnen nämlich noch bis Donnerstagabend Zeit und frage mich dann den ganzen Freitag, ob ich Sie anrufen darf oder doch eher nicht.

Nachhaltigkeit der Eindrücke und Erfahrungen

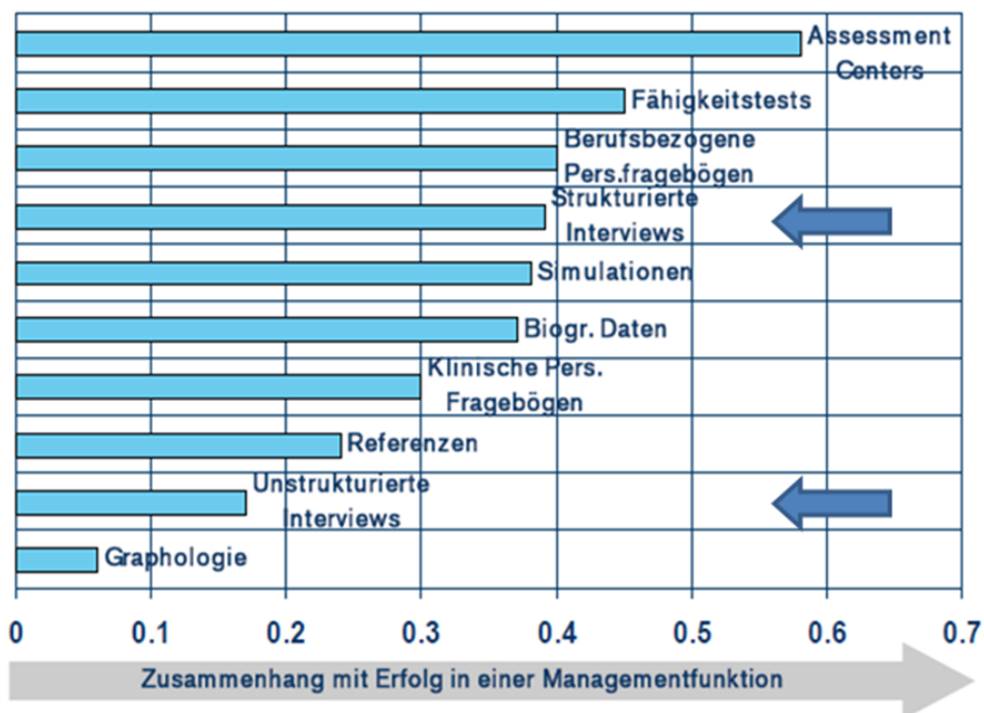
Wie bereits im Thema HR Marketing erwähnt, sind unsere Eindrücke sehr nachhaltig. Vor allem bei Unternehmungen mit breitem Kundengeschäft sind all diese Begegnungen im Bewerbungsprozess Chancen oder eben auch künftige Klippen in unserer Kundenbeziehung.

Ich will Ihnen keine Angst machen, ich will Sie nur sensibilisieren: Manche Leute können gewisse Interviewfragen, die ihnen vor über 20 Jahren gestellt wurden, immer noch wörtlich wiedergeben. Und so wissen sie bei welchen Unternehmungen sie sich immer wieder bewerben würden und bei welchen nie mehr.

3.5. Eignungsdiagnostische Instrumente

Menschen haben das Bedürfnis, andere Menschen einschätzen zu können. Dies war in der Steinzeit genauso wichtig wie heute. Sei dies bei der Partnerwahl oder eben auch im Recruiting-Prozess. So wichtig wie dieses Bedürfnis ist - es fällt uns immer noch sehr schwer, andere Menschen objektiv zu beurteilen. Im Recruiting-Umfeld benutzen wir deshalb verschiedene Instrumente zur Hilfestellung.

Das Assessment Center ist eines der besten Diagnose-Instrumente, da es die Kandidaten von mehreren Personen in mehreren Situationen beobachtet. Und genau diese Merkmale des Assessment Center sind es, die das Recruiting erfolgreich machen. Dafür kann ein Assessment Center eingesetzt werden. Da solche Assessment Center aber recht teuer sind, setze ich – gerade im KMU-Umfeld – verschiedene Instrumente parallel ein und erhalte so Beobachtungen von mehreren Personen in mehreren Situationen.



Folgende eignungsdiagnostische und weitere Instrumente sind meine persönlichen Tipps für KMU auf ihrem Weg zur erfolgreichen Personalgewinnung:

Vorselektion Bewerbungsunterlagen

Die Bewerbungsunterlagen werden anhand der vorher definierten Anforderungen und Schlüsselkompetenzen geprüft. Wenn Englischkenntnisse eine Must-Anforderung ist, erhalten alle Bewerber ohne Englischkenntnisse eine Absage (und zwar mit der klaren Aussage, dass wir die Kandidatinnen mit Englischkenntnissen bevorzugt haben).

Telefonischer Kontakt

Wenn Sie Fragen haben oder Zusatzinformationen brauchen: Rufen Sie an. Schreiben Sie keine E-Mail. Stellen Sie den direkten Kontakt her. Dies kommt bei den Bewerberinnen und Bewerber super an und Sie haben schon einen weiteren Eindruck gewinnen können.

Interviewtrainings

Ein Vorstellungsgespräch ist eine herausfordernde Situation. Dies gilt für Kandidatinnen gleichermaßen wie für Managerinnen und Personalverantwortliche. Es gibt zahlreiche Punkte zu beachten und umzusetzen. Die grösste Herausforderung ist und bleibt aber die Trennung von Beobachtung und Bewertung. Üben Sie das mit Ihren Recruiting-Verantwortlichen. Nur wer auf solche Punkte sensibilisiert ist, kann ein qualitativ gutes Interview führen.

Kennenlernen Team

In manchen Unternehmungen sprechen die Kolleginnen und Kollegen bei einer Anstellung mit. In anderen Unternehmungen wird dies von der Führungsperson und den Personalverantwortlichen entschieden. Wie auch immer Sie vorgehen, zeigen Sie den Kandidaten die Büros, die Produktion etc. und stellen Sie sie den anwesenden Kollegen vor. Vielleicht wollen Sie Ihr Team mit den Kandidaten ja auch einen Kaffee in der Kaffee-Ecke trinken lassen. Auch für die Kandidaten ist es wichtig, viele Informationen zu bekommen, damit sie ihre Entscheidung fällen können. Wenn etwas nicht stimmt, finden sie es sowieso heraus – spätestens in der ersten Arbeitswoche...

Schnuppereinsatz

Dies ist mein absoluter Favorit. Ein Schnupper-Halbtage, Schnuppertag oder einige Schnuppertage sind zwar aufwändig. Mit diesem Instrument erhalten Sie aber ein Assessment Center „De Luxe“. Mehrere Personen beobachten in verschiedenen Situationen. Und das Besondere daran: Es sind keine gestellten Gesprächssituationen. Es ist der wirkliche Alltag.

Mehrere Personen in mehreren Situationen

Natürlich können Sie eine Bewerberin auch fragen, eine Präsentation zu halten oder einen „Business Case“ zu lösen. In verschiedenen Branchen sind Arbeitsproben ein wichtiges Instrument. Was auch immer Sie machen: Beziehen Sie mehrere Personen in den Prozess ein und führen Sie nicht nur ein Interview (immer das Assessment Center im Hinterkopf haltend).

3.6. Nach dem Vertragsabschluss ist vor dem Start

Die Autoindustrie macht es bereits seit Jahren sehr erfolgreich. Nach einem Autokauf werden die Kunden in ihrer Kaufentscheidung vielfach bestärkt. Die Verkaufspsychologie beobachtet, dass nach einem Kauf der Entscheid bereut wird oder mindestens eine gewisse Unsicherheit da ist. Während dieser Phase brauchen wir positive Bestärkung. Bei einigen Automarken startet nach dem Vertragsabschluss ein eigener Prozess mit Briefen des Autohauses (...Sie haben wirklich eine gute Entscheidung getroffen, lesen Sie hier nochmals alle Vorteile auf einen Blick...), Anrufen der Verkäuferin (wir haben heute die Nachricht erhalten, dass Ihr Auto gestern lackiert wurde und die Farbe sieht phänomenal aus) und kleinen Aufmerksamkeiten (...anbei erhalten Sie bereits die Golfbälle für Ihre erste Fahrt mit Ihrem neuen Auto zum Golfplatz...).

Onboarding – willkommen an Bord

Bisher wurden die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Vertragsunterzeichnung mit all ihren Gedanken, Zweifeln und Ängsten sich selbst überlassen. Mit dem „Onboarding“ unterstützen Sie Ihre neuen Mitarbeiterinnen über diesen Prozess. Es müssen keine gros-

sen Massnahmen sein und auch keine Golfbälle. Was hält Sie aber davon ab, vor dem Start mit dem neuen Mitarbeiter das Einführungsprogramm persönlich zu besprechen, die neue Teamleiterin über das neue Produkt in einer E-Mail zu informieren oder den neuen Kollegen zum Teamtag einzuladen. Natürlich immer mit Betonung auf die Freiwilligkeit. In meinem letzten Team haben wir den neuen Kolleginnen eine Woche vor dem ersten Arbeitstag eine Postkarte geschrieben und mit unseren Unterschriften zum Ausdruck gebracht, dass wir uns auf sie freuen. Die Wirkung können Sie sich selber vorstellen.

4. Trends – die mögliche Zukunft des Recruitings

Mit den aktuellen Rahmenbedingungen wird sich in einigen Branchen ein Fachkräftemangel ergeben bzw. noch weiter verstärken. Die demografischen Entwicklungen stellen uns vor neue Herausforderungen. Folgende Trends sind die meistgenannten Lösungen der Probleme und Herausforderungen an der Arbeitsmarktfrente:

Social Media

Ein weiterer Ausbau von Aktivitäten der Unternehmungen in den Social Media.

Mobile Recruiting

Recruiting wird mobil, d.h. die Stelleninserate und die Karriereseiten der Unternehmungen werden auf Tablets und Smartphones optimiert und damit auch unterwegs lesbar.

Direct Search

Unternehmungen können in den Social Media selbst aktiv nach geeigneten und interessierten Kandidaten suchen und diese dann auch direkt ansprechen.

Candidate Relationship Management

Mit interessanten Kandidaten soll eine langfristige Bindung aufgebaut werden. Somit können Vakanzen mit bereits bekannten Kandidaten besetzt werden.

Bewerbung mit einem Klick

Kandidaten können sich mit ihrem Social Media-Profil bei Unternehmungen mit einem Klick bewerben.

KPI im Recruiting

Die Massnahmen im Recruiting und deren Erfolge werden mit Kennzahlen gemessen und somit überprüft.

Mitarbeiterbindung

Die günstigste aller Recruiting-Methoden: Die Mitarbeiterinnen in der Unternehmung halten.

5. Letzte Gedanken vor dem Punkt

Recruiting ist ein Mega-Trend und die Bedeutung der Arbeitgebermarke, der HR Marketing-Instrumente und -Kanäle sowie der eigentliche Recruiting-Prozess werden uns in den nächsten Jahren mit hoher Priorität beschäftigen.

Ich wünsche mir, dass wir immer die Chancen sehen.

- Zwei berufserfahrene Frauen teilen sich eine 100% Stelle in einem Job-Tandem.
- Neue Stellen werden mit einem veränderten Fokus generiert, d.h. nicht so berufserfahrene Einsteiger unterstützen eine erfahrene Managerin und lernen parallel in ihrem Arbeitsalltag von ihren Erfahrungen und Fachkenntnissen.
- Eine motivierte und fitte 66-jährige Projektleiterin arbeitet während zwei Monaten in der Ferienzeit 100% und vertritt so ihren Kollegen.

Es gibt so viele Möglichkeiten: Leidensdruck kann auch positive Impulse auslösen. Ich zähle auf Sie.