



Wie viel Digitalisierung ist nötig?

Eine florierende und von der Finanzwelt umgarnte HR-Gründerszene wirft derzeit eine Recruiting-App nach der anderen auf den Markt. Auch Themen wie Referrals und Crowdsourcing machen die Runde. Diese Vielfalt an neuen Tools verunsichert HR zutiefst: Etablierte Prozesse geraten auf den Prüfstand.

Der Personalabteilung droht ein massiver digitaler Anschlag. Vor allem das Recruiting gerät ins Visier. Unversehens stellen Apps und Tools bewährte Prozesse von Grund auf in Frage. Kein Wunder, dass sich manche Verantwortliche am liebsten in selige Zeiten zurückbeamen wollen. Was steckt hinter den plötzlich aus dem Boden schießenden Start-ups, wie viel Substanz liefern ihre Entwicklungen überhaupt? Und: Müssen Recruiter und HR-Entscheider tatsächlich das Schlimmste befürchten? Die Personalwirtschaft hat sich in gut unterrichteten Kreisen umgehört.

Recruiting nach dem Dating-Prinzip

Am stärksten schlägt sich die Offensive im Mobile Recruiting nieder. Unzählige Apps überfluten den Markt. An vorders-

ter Front: Truffls, in eingeweihten Zirkeln auch als „Tinder for Jobs“ gehandelt. „Die Suche nach einem Lebensabschnittspartner wird aus der millionenfach genutzten Tinder-App in den Arbeitsmarkt übertragen“, sagt die Straßburger Bloggerin Eva Zils (www.online-recruiting.net). Technisch umgesetzt ist das Dating-Prinzip „die Guten ins Töpfchen, die Schlechten ins Kröpfchen“ durch die auf Smartphones und Tablets bewährte Wischtechnik. Im Nu lassen sich attraktive Jobs aus dem Angebot herausfiltern.

Für den Hamburger Blogger Joachim Diercks (www.blog.recruitainment.de) ist die Lösung des gleichnamigen Berliner Gründerteams längst Vorreiter und Vorbild für viele HR-Start-ups. Dank Aneignung des Tinder-Prinzips gelte Truffls als „sexy“ und verspreche ein kurzwei-

liges Vergnügen. Kern solcher Lösungen ist eigentlich das Matching, also die Frage, wie gut Job und Kandidat zusammenpassen. Um das herauszufinden, müssen Unternehmen und Jobkandidaten zunächst einmal unkompliziert Kontakt knüpfen. „Unter den Recruiting-Apps ist Truffls auf gutem Wege, schnell Verbreitung zu finden“, meint Florian Schrodt, Personalmarketing- und Recruitingleiter der Versicherung Direct Line in Teltow bei Berlin. „Sie besticht durch Einfachheit und Strukturiertheit und holt Personaler in ihnen bekannten Prozessen ab.“

Vergleichbares Potenzial räumt Schrodt auch der App Selfie-Jobs ein. Als relativ neue App im deutschen Markt versuche sie wie Truffls, anhand von User-Profilen beidseitiges Interesse bei Bewerbern und Unternehmen zu wecken. „Eine ebenfalls charmante Idee“, findet Schrodt. Ob sich jedoch eine kritische Anzahl von Unternehmen auf diese Apps und ihre Funktionalität einlassen, damit auch Bewerber

„ Dank der integrierten Algorithmen eröffnen Recruiting-Apps Personalern eine treffsichere Auswahl.

Joachim Diercks, Berater und Blogger, Hamburg

den Gang dorthin als lohnenswert empfinden, stehe auf einem anderen Blatt, betont der Recruiting-Experte. Mit dieser fundamentalen Skepsis sind auch andere Lösungen wie Sygn konfrontiert.

Eignungsdiagnostische Features punkten

Zwar ist die Smartphone- und Tablet-Verbreitung in Deutschland ziemlich groß, wie Untersuchungen zeigen. Umgekehrt steuern die meisten jobsuchenden Kandidaten mit großem Abstand zuerst die Karriere-Website von Unternehmen an, ermittelte unlängst eine Kienbaum-Studie. Dagegen eröffnet nicht einmal jede zehnte Firma die Möglichkeit, eine mobile Bewerbung zu versenden.

Anders ausgedrückt: Es gibt viel Luft nach oben. Das erklärt die sich abzeichnende Spekulationsblase, weil Venture Capital derzeit besonders die HR-Start-up-Szene hofiert. Zum anderen bleibt Raum für Fantasie, wenn man den Blick auf die verkrusteten Strukturen im Recruiting lenkt. Diesen Eindruck nahm Diercks von der „Zukunft Personal“ mit nach Hause.

Demnach öffnen sich Personaler vor allem im Recruiting zusehends technischen Themen. Allmählich, sagt der aufmerksame Beobachter, verbreite sich die Erkenntnis, dass sich die Zeiten ändern. „Waschkörbe voller Bewerbungen erhalten und dann die Lottofee spielen – das hat ausgedient.“

Für Diercks sind Recruiting-Apps vor allem deshalb interessant, weil sie neben dem bereits skizzierten Matching teilweise auch auf Big Data rekurrieren, ein in der HR-Gemeinde derzeit heftig diskutiertes Thema. „Dank der integrierten Algorithmen eröffnen Recruiting-Apps Personalern eine treffsichere Auswahl.“ Letztlich zeichnen sich Recruiting-Apps bisweilen durch diagnostische Kompetenz aus, „das aus HR-Sicht womöglich wichtigste Kriterium“, vermutet der Blogger. Beispiele dafür sind etwa die Plattform Matching Box, die Kandidatenprofile auf wissenschaftlicher Testbasis ermittelt, oder die für Studenten kosten-

» Die Suche nach einem Lebensabschnittspartner wird aus der millionenfach genutzten Tinder-App in den Arbeitsmarkt übertragen.

Eva Zils, Beraterin und Bloggerin, Straßburg

lose App Talerio. Auch sie bedient sich eignungsdiagnostischer Mittel.

Markttechnisch rechnet Diercks zunächst mit einer Phase der Ernüchterung. Wie viele Lösungen diese Etappe durchstehen und in die Reifephase gelangen, sei völlig offen. Wie Bloggerin Zils beobachtet, verschwinden über 90 Prozent mangels Erfolg „unverzüglich von der Bildfläche“. Ihr werden regelmäßig neue Lösungen zu Testzwecken angeboten, erst jüngst eine neue App, die Unternehmen und Bewerber ausgerechnet über Auktionen zusammenbringen will.

Kandidaten geben ihre Gehaltswünsche vor, auf die Unternehmen mit einem konkreten Angebot reagieren. Wer am nächsten dran ist, erhält die Kontaktdaten des Kandidaten. „Was ich mir für bestimmte Ingenieur- oder IT-Profile durchaus vorstellen könnte, dürfte für die meisten anderen Kandidaten kaum akzeptabel sein“, lautet Zils' Urteil. In der konservativ geprägten deutschen HR-Gemeinde, erwartet sie, dürften derlei Angebote kaum auf Interesse stoßen.

Apps mit Big-Data-Kompetenz überleben

Für die bevorstehende Marktberingung erwartet Blogger Diercks, dass „Apps mit diagnostischem Fokus sowie Big-Data-Kompetenz sich durchsetzen werden“. Vorbild sind Tools wie zum Beispiel Textkernel oder auch Joinvision. Mächtige Algorithmen im Backbone, die ständig Wissen anreichern und hinzulernen, zeichnen diese semantischen Lösungen aus. Solche unter dem Begriff „Roboter Recruiting“ gehandelten Tools erleichtern Recruitern die Arbeit, wenn sie Lebensläufe auf entsprechende Schlüsselbegriffe durchforschen und mit in der Stellenbeschreibung definierten Anforderungen abgleichen. Noch mehr Intelligenz steckt in einer

Lösung von Eitalent. Bloggerin Zils sprach mit den Gründern unlängst auf einer Messe in Amsterdam. Sie erfuhr, dass das Tool sogar vom jeweiligen Ausdrucksvermögen ableiten kann, ob sich ein Kandidat eigne oder nicht. „I see“ kennzeichnet demnach einen eher visionären, „I understand“ hingegen einen eher pragmatisch veranlagten Kandidaten.

Apps setzen idealen Bewerbungsprozess voraus

So sehr einzelne Entwicklungen auch von sich reden machen – die Erwartungen halten sich freilich in Grenzen. Personaler sind gut beraten, aktuelle Trends mit Interesse zu verfolgen und auch Lösungen zu testen. Ob intelligente Systeme irgendwann ein offenes Kandidateninterview führen können, ist zumindest nach heutigem Stand nicht absehbar. „Der Mensch hat Millionen Jahre Evolution hinter sich, daraus resultiert viel Gefühl und Einfühlungsvermögen“, betont Diercks. Hierin sei er der Maschine immer noch „unendlich weit voraus“.

Mit Nachdruck hebt Recruiter Schrodt einen wichtigen Aspekt hervor. Unabhängig von ihren jeweiligen technischen Akzenten setzten solche Tools einen „idealisierten Bewerbungsprozess“ in den Unternehmen voraus. Das sei jedoch von der Realität weit entfernt. „Viele Unternehmen wissen noch nicht einmal genau, wen sie eigentlich für welche Aufgaben suchen.“ Dieses Defizit ließe sich laut Schrodt zweifelsfrei aus vielen Stellenanzeigen herauslesen.

Eine schallende Ohrfeige für viele Unternehmen. In den allermeisten Firmen müsse sich der Bewerbungsprozess viel effektiver gestalten, fordert Schrodt. Tatsächlich beschäftigen sich Personaler beim Erstellen einer Anzeige auf der eigenen Karriereseite mit Fragen wie „Habe

ich eine Referenznummer hinterlegt?“ oder „Die Anforderungen müssen aber laut Template in Bulletpoints sein“. Endlos wird diskutiert, um die AGB der jeweiligen Apps durchzuexerzieren. „Wie sollen da externe Dienste sinnvoll integriert werden“, fragt Schrodt völlig zu Recht. Kein Wunder, dass Recruiting-Apps ein Schattendasein fristen.

Referrals oder „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“

Ganz anders hingegen ist es um das Social Recruiting bestellt. Xing oder LinkedIn sind für Personaler längst kein Neuland mehr. Laut Diercks haben sie sich als Recruiting-Kanäle fest etabliert. Anders als Facebook oder Twitter: „Sie eignen sich mehr für Zwecke des Arbeitgebermarketings.“ Zils beobachtet, dass auch das Active Sourcing von der rasch wachsenden Intelligenz in den neuen Systemen profitiert. Darauf würden sich außer den Platzhirschen Xing und LinkedIn auch Newcomer wie Talentwunder oder das zuletzt von Monster gekaufte Talentbin fokussieren.

Eine der stark beachteten Themenstränge des Social Recruiting sind sogenannte „Referrals“ oder Empfehlungen. Jeder Personaler weiß, dass via Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter stattliche Ergebnisse erzielt werden. „Start-ups wie Firstbird bilden dieses Prinzip bereits in einer App ab“, sagt Diercks. Sie werben um Nutzer, die ihrerseits – durch Geld- und Sachprämien motiviert – via App potenzielle Kandidaten in ihrem Umfeld suchen. „Weil man mit diesem Thema bei Personalern offene Türen einrennt, rechne ich in diesem Segment mit einer manierlichen Zukunft“, erwartet der Blogger. Bedingung ist, dass es sich um ein niedrighwelliges Angebot handelt. „Niemand braucht für den Einsatz der App ein SAP-System aufzuboahren.“ Dieser Einschätzung schließt sich Schrodt an. Er lobt die Idee, dass Plattformen wie Talentry die Mitarbeiterempfehlung weiterdenken. „Jemanden persönlich zu überzeugen, ist zielführender, als eine Stelle anonym auszuschreiben.“ Umgekehrt sei

„ Es ist naiv, auf technologischer Basis einen Kulturwandel anstiften zu wollen.

Florian Schrodt, Personalmarketing- und Recruiting-Leiter, Direct Line Versicherung

es Kernaufgabe des Personalmarketings, Referral-Programme als internen Recruiting-Kanal zu etablieren. Nur unter dieser Voraussetzung sei es sinnvoll, eine Plattform als „nachhaltiges Add-on“ zu implementieren. „Sonst erhält man lediglich einen Seitenstrang, der zusätzlichen Recruiting-Aufwand bindet statt zu entlasten“, warnt Schrodt vor unrealistischen Erwartungen. Und auch dies schreibt er vielen Unternehmen ins Stammbuch: „Eine Plattform mit kollaborativem Ansatz läuft ins Leere, wenn das Unternehmen kulturell zum Netzwerken nicht in der Lage ist.“

Crowdsourcing noch Zukunftsmusik?

Bleibt noch das Thema Crowdsourcing. Nachdem immer mehr Unternehmen die anfallende Arbeit in Projekten organisieren und sich dabei auch für moderne Methoden wie Scrum erwärmen können, nimmt auch ihre Bereitschaft zu, vermehrt externe Kräfte hinzuzuziehen. Schnell sind Projektaufträge auf Plattformen ausgeschrieben, für die sich Kandidaten ins Gespräch bringen können. Jenseits der Frage, ob in diesem vom geltenden Arbeitsrecht noch weitgehend unerschlossenen Raum nicht auch unlautere Absichten verfolgt werden, ist er doch für manche Recruiter ein spannendes Terrain. Zils beobachtet, dass einige Unternehmen, etwa in der Ingenieursdienstleistung, intensiv mit solchen Plattformen kooperieren. „Große Zeitarbeitsfirmen wie Randstad investieren sogar in neue Plattformprojekte wie Twago.“ Für Schrodt ist Crowdsourcing noch Zukunftsmusik. Plattformen wie Stack Overflow zur Ansprache von IT-Spezialisten, einer zahlenmäßig eher kleinen Gruppe, die unverzüglich Aufgaben ausführen sollen, seien noch mit zahlreichen Hürden konfrontiert. Der Recruiter stellt deshalb die Gretchenfrage: „Wenn es

Unternehmen schon nicht gelingt, speziell qualifizierte Fachkräfte für zeitlich befristete und dauerhafte Jobs zu gewinnen, wieso sollte es dann ausgerechnet für Ad-hoc-Jobs gelingen?“

Auch Bloggerin Zils äußert grundsätzliche Bedenken. Der großen Mehrheit der Recruiter sei das übergroße Lösungsangebot einfach zu viel des Guten. „One tool to rule them all – das entspricht eher ihrem Wunsch.“ Meist seien sie mit SAP- oder Oracle-Plattformen großgeworden, die betriebliche Recruiting-Prozesse mehr oder minder hinreichend unterstützen. Ob sie in großer Zahl nun den Schritt in meist cloudbasierte Angebote wie Smartrecruiters.com oder Cornerstoneondemand.com wagen, bezweifelt Zils. „Womöglich kaufen sich die großen Unternehmen gleich ein Cloud-Start-up ein.“

Kein Kulturwandel auf technologischer Basis

Zumindest vorläufig bleibt im Recruiting also alles wie gehabt. Diercks erkennt im derzeitigen Marktangebot „viel Unschärfe“. Davon ließen sich Personaler nicht so leicht blenden. Schrodt stört der Impetus, mit dem Entwicklergemeinde und Start-ups aggressiv im Markt auftreten würden. „Es ist naiv, auf technologischer Basis einen Kulturwandel anstiften zu wollen.“ Bewerbungsprozesse würden von Menschen in den Unternehmen gemacht und verantwortet. Zuerst müssten sie sich untereinander verständigen. Für Zils hat die aktuelle Marktdynamik nicht zuletzt auch diesen Grund: Gründer von Start-ups ließen sich vor allem von der Absicht leiten, sich mit einem lukrativen Exit schnell wieder zu verabschieden. Ihr Motto: Nach uns die Sintflut.

Winfried Gertz, freier Journalist, München