BLINDER AKTIONISMUS FEHL AM PLATZ

An Buzzwords besteht im Recruiting kein Mangel. Doch ist den Recruitern damit wirklich geholfen, suchen sie doch nach pragmatischen Lösungen für ihre alltäglichen Probleme? Unser Beitrag gibt einen Überblick über Trends und deren Relevanz für die Mitarbeitersuche.

Winfried Gertz, freier Journalist, München

In der Klemme zwischen Fachbereichen, die unerfüllbare Kandidatenprofile aufsetzen, und immer unzufriedeneren Bewerbern, die schlicht erwarten, ohne Umschweife über den Stand der Ermittlungen in Kenntnis gesetzt zu werden – um ihren aufreibenden Job sind Recruiter kaum zu beneiden. Dabei gilt ihnen die ganze Aufmerksamkeit der HR-Community und zunehmend auch der Chefetagen: Holen sie doch oft genug die Kohlen aus dem Feuer. Denn würden sie die Kandidaten nicht auftreiben, um die sich teilweise ganze Branchen einen erbitterten Wettstreit liefern, kämen wichtige Projekte zum Erliegen.

TOP-THEMEN: CANDIDATE EXPERIENCE UND ACTIVE SOURCING

Derart unter Druck geraten, ist auch verständlich, dass Recruiter jede ausgestreckte Hand ergreifen. Berater unterschiedlichster Couleur stürzen sich geradezu auf ihre Kundschaft, um ihr den vermeintlich neuesten Schnickschnack anzudrehen. Fürs Recruiting – hoffen die Berater nicht zu Unrecht – öffnen immer mehr Unternehmen bereitwillig ihre Schatulle. Denn der Bedarf an Fach- und Führungskräften nimmt dramatische Züge an. Ob die von pfiffigen Consultants dargebotenen Lösungen Recruitern tatsächlich aus der Bredouille helfen, steht freilich auf einem anderen Blatt. Eva Zils, Bloggerin aus Straßburg (online-recruiting.net), rät daher zu nüchternem Pragmatismus. „Recruiter sollten die wirklich wichtigen Aufgaben vor allem bei den Prozessen anpacken statt kostbare Zeit für vermeintliche Trends zu verschwenden."
Aufschluss über Trends, die Recruiter aktuell bewegen, gibt der jährlich vom Institute for Competitive Recruiting (ICR) präsentierte „Recruiting Report". Gut 700 Unternehmen präzisierten hierfür ihre Erwartungen für das Jahr 2016. Ergebnis: Am wichtigsten scheint das Recruiting von Berufserfahrenen zu sein, unmittelbar gefolgt von Arbeitgeberimage und Employer Branding sowie der Professionalisierung des Recruitings. „Während Social Media Recruiting in der Rangliste der wichtigen Themen seit dem letzten Report deutlich an Bedeutung verloren hat, sind Candidate Experience und Active Sourcing die aktuellen Aufsteigerthemen", fasst Studienleiter Wolfgang Brickwedde die Ergebnisse zusammen.

> **Wer das Thema Sourcing weiterhin erst nimmt und es auch nachhaltig mit Talent Pooling oder einem Recruiter Brand betreibt, wird in den nächsten Jahren erfolgreich sein.**
>
> Jan Hawliczek, Recruiter, BFFT Gesellschaft für Fahrzeugtechnik mbH

Prinzipiell wird der ICR-Befund von einschlägigen Bloggern und Recruitern in der Wirtschaft geteilt. Darüber hinaus eröffnen ihre Einschätzungen eine differenziertere Perspektive für die Praxis. „Recruiter sollten deutlich aktiver werden als bisher", fordert zum Beispiel Andrea Hartenfeller, HR-Managerin des Games-Entwicklers Crytek in Frankfurt. Sie müssten lernen, wie man potenzielle Kandidaten fürs Unternehmen interessieren und ansprechen kann, ohne zu aufdringlich zu wirken. Der Recruiter werde noch mehr kommunizieren müssen als bisher, „nach außen und innen".

MATCHING KANALISIERT BEWERBERSTRÖME

Diesen Ball nimmt Jan Hawliczek auf. Auch für den Recruiter der BFFT Gesellschaft für Fahrzeugtechnik mbH in Ingolstadt müssten sich Sourcing und Recruiting Management weiter professionalisieren. Fortsetzen werde sich ebenfalls die Spezialisierung des Recruitings. „Wer das Thema Sourcing weiterhin ernst nimmt und es auch nachhaltig mit Talent Pooling oder einem Recruiter Brand betreibt, wird in den nächsten Jahren erfolgreich sein."

Kritisch äußert sich Florian Schrodt, Leiter Recruting und Personalmarketing der Direct Line Versicherung in Teltrow bei Berlin. Sein etwas sonderlich anmutendes Credo lautet: „The War for Talents is over – make Peace not War." Was er meint: Firmen müssten schneller, individueller und ehrlicher sein, wollten sie die Bedürfnisse von Kandidaten und Arbeitgebern gleichermaßen befriedigen. Schrodt: „Personalmarketing darf nicht mehr das Feigenblatt für ineffiziente Recruiting-Prozesse sein."

Um das Recruiting zu optimieren, plädiert zum Beispiel Michael Witt, Teamleiter Recruiting bei der Voith Industrial Services GmbH in Stuttgart, für eine „konsequentere Bewirtschaftung von Bewerberdatenströmen". Unternehmen könnten so die Informationsgewinnung über Kandidaten und Bewerber ausbauen, während Recruiting-Dienstleistern damit neue Ertragsquellen offenstünden. Diese Entwicklung würde auch durch automatisiertes Matching sowie die grundsätzlich erforderliche digitale Transformation von HR vorangetrieben. Sie seien wiederum Voraussetzung dafür, dass „viele HR Startups die Branche aufmischen, sich auf HR Analytics stürzen und sie auch Stück für Stück kommerzialisieren."

CULTURAL FIT ALS NEUER TREND

Kommen wir zurück zum Phänomen des Matchings, das auch von ICR-Chef Brickwedde als „Metathema" gehandelt wird. Demnach würden Recruiter Ungenauigkeiten in der Beschreibung und Auswahl von Kandidaten ausmerzen, kostbaren Zeitaufwand minimieren oder wie Joachim Diercks, Betreiber des Recrutainment-Blogs, sagt: „HR wird künftig viel stärker als heute auf Passung setzen müssen – passende Mitarbeiter zu passenden Unternehmen, passende Tätigkeiten zur passenden Zeit."

Eine besondere Bedeutung wird Diercks zufolge der kulturellen Passung, dem „Cultural Fit" zukommen. „Ich würde sogar so weit gehen zu behaupten, dass es künftig ohne kulturelle Passung kaum noch möglich sein wird, Mitarbeiter erfolgreich zu gewinnen und zu binden." Personaler sollten auf diesem Gebiet trittsicher werden. Unternehmenskultur und Werte könnten „das nächste große Ding" in Personalgewinnung und Personalentwicklung werden.

Damit rechnet auch Recruiter Witt. Bei der operativen Umsetzung seien deshalb Fragen über „Transportwege und Transportarten" zu beantworten. Eine Schlüsselrolle könnten Netzwerke oder das Community-Management übernehmen. Plattformen wie feelgood@work zeigen bereits in diese Richtung.

Robindro Ullah, Topberater der Deutschen Employer Branding Akademie, erwartet sogar, dass Recruiter sich von der funktionalen Personalauswahl ab- und dafür mehr der kulturellen zuwenden. Damit ginge auch einher, dass die Personalauswahl künftig „nur noch auf Entwicklungswege bezogen und nicht länger punktgenau auf Stellen" realisiert werde.

Dies bleibt nicht ohne Konsequenzen für die angestammten Dienstleister der Recruiter. Allen voran geraten die Personalberater unter Zugzwang, bestätigt Regina Ruppert, Geschäftsführerin der Personalberatung Selaestus in Berlin und Vizepräsidentin des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU). Aufgrund der anspruchsvollen Anforderungen an Kandidaten bei fachlichen wie überfachlichen Qualifikationen investierten Firmen immer stärker in deren Entwicklungspotenzial. „Deshalb sind künftig Personalberater gefragt, die Potenzialanalysen anwenden und sich dabei auch diagnostischer Verfahren bedienen."

Ruppert räumt auch gleich weitere Unklarheiten aus der Welt. Anders als im Topmanagement verliert der Personalberater im Fachkräftemarkt infolge des Active Sourcing zusehends an Bedeutung, besonders in Konzernen. Im Mittelstand hingegen greife man nach wie vor auf den „bewährten Instrumentenkoffer der Personalberatung" zurück. Dies gelte auch für schwierige Situationen, etwa bei Übernahme durch internationale Investoren, die umworbene Fachkräfte laut Ruppert „eher abschrecken".

TEAM HUNTING BIETET NEUES POTENZIAL

Ein weiteres spannendes Terrain eröffnet sich Personalberatern mit dem „Team Hunting". Der Wechsel kompletter Teams zwischen zwei Unternehmen ist im IT-

> **Während Social Media Recruiting deutlich an Bedeutung verloren hat, sind Candidate Experience und Active Sourcing die Aufsteigerthemen.**
>
> Wolfgang Brickwedde, Geschäftsführer, ICR

Umfeld und insbesondere im Markt für SAP-Dienstleistungen eine Antwort auf die knappen Ressourcen im Fachkräfteangebot. Durch organisches Wachstum allein können viele Unternehmen das Auftragsvolumen nicht bewältigen. Auftraggeber erhoffen sich vom Zugang kompletter Teams auch neue Kunden. Deren Bereitschaft, sich mit einem gänzlich neuen Team zu arrangieren, das sich erst in das konkrete Aufgabenumfeld einarbeiten muss, ist nachvollziehbar gering. Lieber wechseln sie gleich mit zur neuen Adresse.

Von entscheidender Bedeutung für einen erfolgreichen Wechsel sind die Beweggründe eines Teams. „Steht das Unternehmen vor der Insolvenz, wird die Bereitschaft sehr groß sein, auch im Team zu wechseln", sagt Ralf Breitenfeldt, Geschäftsführer der Personalberatung Allfield in München. Ähnlich sei es bei einem beschlossenen Merger oder dem Verkauf des Bereichs, dem das Team angehört. Denn das Zusammengehörigkeitsgefühl, laut Breitenfeldt ein „wichtiges Element der Unternehmenskultur", drohe verloren zu gehen.

Erfahrungsgemäß seien zwei oder drei von zehn potenziellen Teams zum Wechsel bereit. Dem Team werde stets eine weitere Wechselalternative angeboten. Alle Prozesse seien von größtmöglicher Vertraulichkeit auf beiden Seiten getragen, betont der Personalberater. Im Vergleich zur klassischen Personalvermittlung einzelner IT-Fachkräfte, die vier bis acht Wochen in Anspruch nehme, liege die Dauer der Teamvermittlung je nach Teamgröße zwischen drei und sechs Monaten.

Für Breitenfeldt ist Team Hunting spannend und eine große Herausforderung. Weil es nicht nur brisant ist, sondern angesichts seines hohen Anspruchs an Seriosität offenkundig auch viel Geschäftspotenzial birgt, will Breitenfeldt gemeinsam mit einem Partner das Team Hunting weiter vorantreiben. Ruppert zufolge ist Team Hunting auch verbreitet im Bereich Professional Services, wo Spezialanwälte oder Partner von Unternehmensberatungen nicht zuletzt mit der Zielsetzung abgeworben würden, dass der gewonnene Experte möglichst auch sein komplettes Team mitbringt. Neu ist, dass Team Hunting zunehmend auch im IT-Bereich stattfindet. Regina Ruppert hält es für „eine temporäre, nicht dauerhafte Erscheinung".

BEWERBUNGSPROZESS MUSS NOCH SCHLANKER WERDEN

Lenken wir den Blick erneut auf das Unternehmensrecruiting. Witt erwartet, dass sich die Automatisierung weiter durchsetzt – insbesondere bei Bewerbermanagementsoftware und dem Einsatz von „Robotern": Freilich nur dort, wo es sinnvoll scheint und „keine negativen Einflüsse auf die Candidate Experience" zu erwarten seien. Diese Ansicht teilt Andrea Hartenfeller von Crytec. Sie wünscht sich, dass ellenlange Bewerbungsformulare durch intelligente Technologien ersetzt werden. „Aber ich glaube, so weit sind wir noch nicht."

Diesen Gedanken greift der Recruiting-Coach Henrik Zaborowski aus Bergisch Gladbach auf. Er ist davon überzeugt, dass die Recruiting-Praxis ganz anders aussieht, als es die zahlreichen Schlagworte vortäuschen. In Kenntnis der alltäglichen Probleme von Recruitern würde er sich wünschen, dass der Bewerbungsprozess 2016 insgesamt schlanker und für Bewerber einfacher werden könnte, ohne dass für den Recruiter Mehrarbeit anfalle. Im Interesse des „One-Click-Recruiting" seien Recruiter daran interessiert, wie sie Daten von mobilen und mit Xing- oder LinkedIn-Profilen verlinkten Bewerbungen automatisch als schnelle E-Mail mit angehängtem Lebenslauf ins E-Recruiting-System übernehmen könnten. Daran müssten einschlägige Anbieter noch arbeiten, „sonst übernehmen das andere Softwarehersteller", so Zaborowski.

Ein weiterer „realer Schwerpunkt" ist für Zaborowski die Frage, ob ein echtes Tracking, also das Nachverfolgen und Messen von Bewerberkanälen und der Bewerberherkunft, möglich werden könnte. Weil Jobs immer breiter im Internet verteilt würden und Bewerber oft keine oder falsche Angaben darüber machten, wo sie ein Jobangebot gesehen hätten, sei es Zeit für eine technische Lösung. „Denn zu wissen, wo meine Zielgruppe ist und womit ich sie erreiche, hilft, sich zu fokussieren."

PERSÖNLICHE NAHBARKEIT

Recruiter Schrodt geht in seinen Erwartungen weit darüber hinaus. Ihm gefällt die Vorstellung, dass Kandidaten vorab viel besser wissen, was auf sie zukommt. Dazu werde die „anachronistische Stellenanzeige" umfunktioniert zu einer Informationsdrehscheibe, die in komprimierter Form weitere Einblicke ins Unternehmen eröffne. Von dort würden Kandidaten in andere Kanäle umleitet: zur Karriereseite, in Blogs, Chats oder soziale Netzwerke.

Schrodt zufolge könnten so differenzierte Unternehmensbilder entstehen, die ehrlich und direkt seien und daher nachhaltig überzeugten. Im Prinzip gehe es um „persönliche Nahbarkeit". Deshalb sollten Unternehmen nicht um Kandidaten kämpfen, sondern das Visier hochnehmen und überzeugend auf Augenhöhe agieren. Doch wie soll das funktionieren? Die Lösung hat der Recruiter schon parat: „Unternehmen sollten echten Einblick in Unternehmen sowie Aufgaben gestatten und interne Ressourcen für Direct Search und Active Sourcing ausbauen. Dann braucht es eigentlich keine passive Suche mehr." So obsiege auf Bewerber- wie Unternehmensseite schließlich der Faktor Mensch im Recruiting.