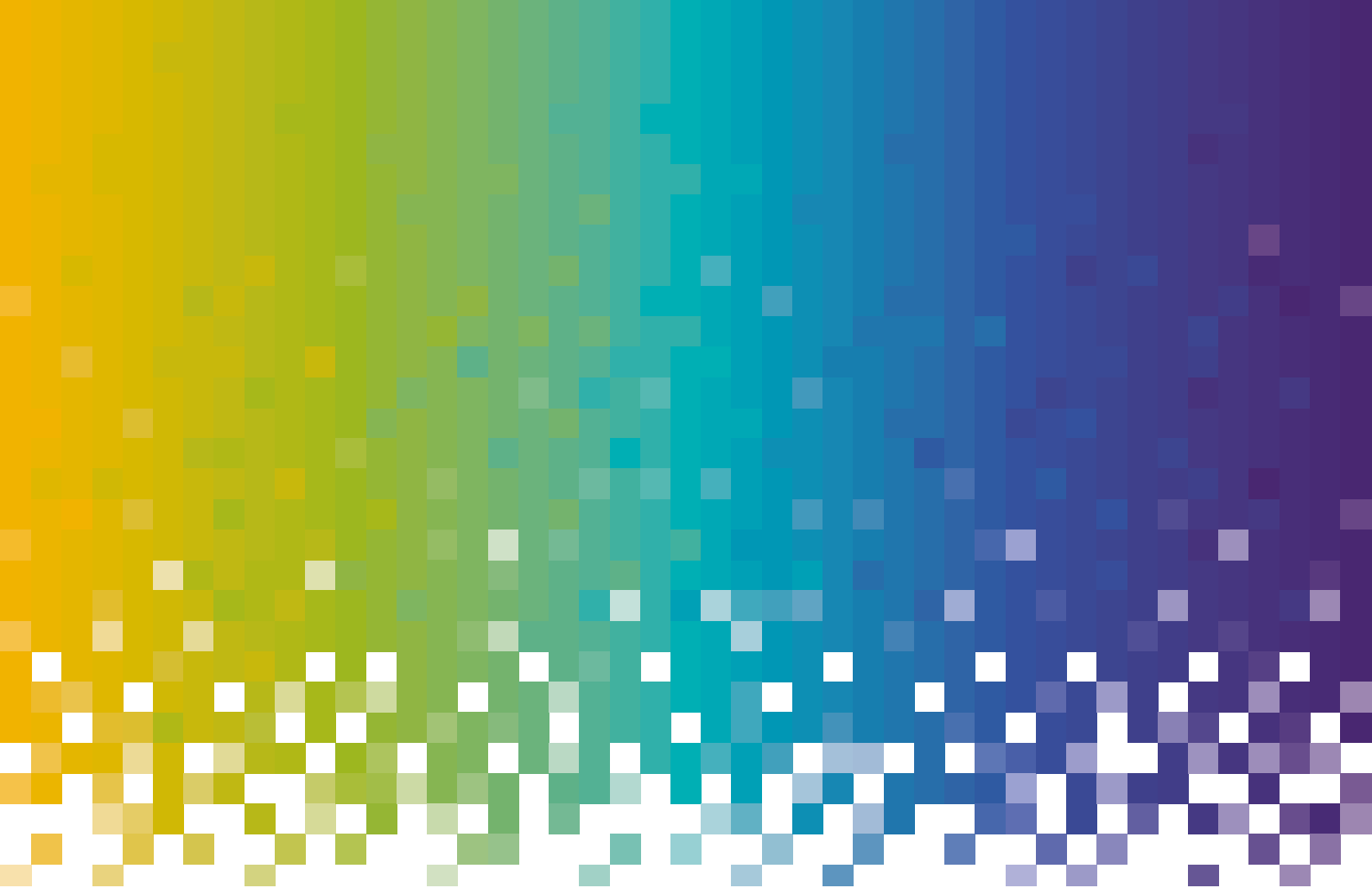




HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Rekrutierung – Tipps für eine zielgerichtete Mitarbeitersuche

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) ist ein Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln und wird gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Das KOFA unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei, Fachkräfte zu finden, zu binden und zu qualifizieren.

Folgende Angebote bietet das KOFA:



Studien: Analysen zur Fachkräftesituation in Deutschland



Handlungsempfehlungen und Checklisten: Tipps für Ihre Personalarbeit



Praxisbeispiele: Best Practice zum Nachahmen und Weiterdenken



Trends: Zukunftsthemen wie Digitale Bildung und Führung 4.0



Vorträge und Netzwerke: Austausch mit den Expertinnen und Experten vor Ort



Willkommenslotsen: Schulungen für die Flüchtlingsintegration in KMU



Webinare: Weiterbildung und Austausch vom Schreibtisch aus



Newsletter: regelmäßige Infos über aktuelle Trends im Themenfeld

Mehr Informationen auf

www.kofa.de

E-Mail: fachkraefte@iwkoeln.de

Telefon: 0221-4981-543

twitter.com/KOFA_de

facebook.com/Personalarbeit

linkedin.com/company/kofa-kompetenzzentrum-fachkräftesicherung

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

INHALT

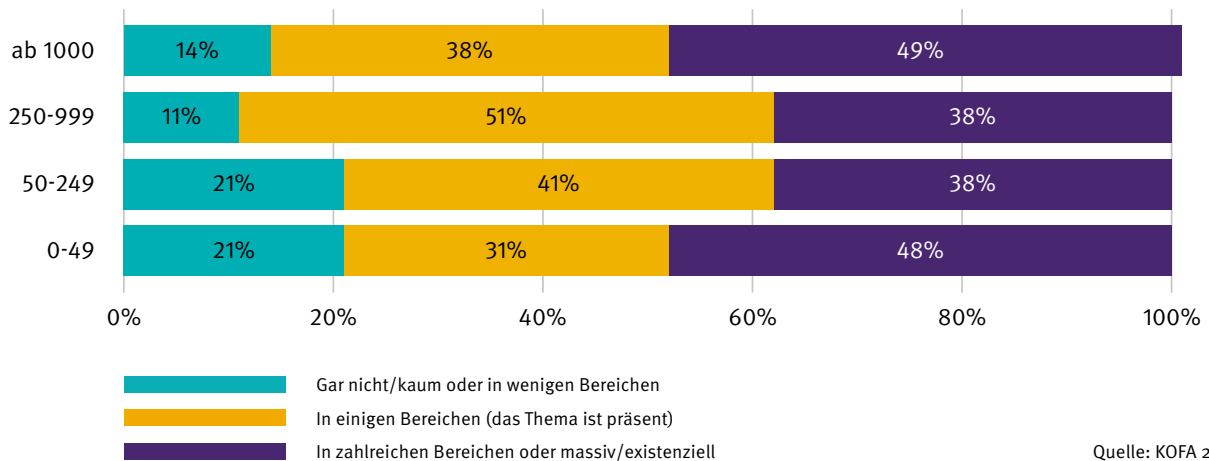
1	Fachkräftemangel	
	Warum zeitgemäße Strategien zur Mitarbeitergewinnung so wichtig sind	4
2	So profitiert Ihr Unternehmen	
	Vorteile einer gezielten Rekrutierungsstrategie	5
3	Rekrutierung auf einen Blick	
	Diese Möglichkeiten haben Sie	5
4	Employer Branding	
	Die eigene Arbeitgebermarke	6
5	Personalbedarfsplanung	
	Wen Sie suchen und welche Position Sie wann besetzen sollten	9
6	Zielgruppenspezifische Rekrutierung	
	Wie Sie potenzielle Kandidaten richtig ansprechen	10
	Das Konzept der Generationen	10
	Soziale Milieus	12
	Weitere Zielgruppen	15
7	Rekrutierungskanäle	
	Welche Suchwege Sie nutzen können	16
	Online-Rekrutierung	18
	Mitarbeitersuche außerhalb des Internets	22
8	Stellengesuch formulieren	
	Tipps für eine ansprechende Gestaltung	26
9	Vorstellungsgespräche	
	So werden sie erfolgreich geführt	27
10	Erfolgsmessung	
	So prüfen Sie, ob Ihre Rekrutierungsstrategie erfolgreich ist	30

1 FACHKRÄFTEMANGEL

Warum zeitgemäße Strategien zur Mitarbeitergewinnung so wichtig sind

Durch den Fachkräftemangel wird es besonders für kleine und mittlere Unternehmen immer schwieriger, geeignete Fachkräfte zu finden. Wahrscheinlich haben Sie diese Erfahrung auch schon machen müssen. Die Stellen bleiben lange unbesetzt oder Sie müssen die Suche nach geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolglos abbrechen. Im Jahr 2015 war knapp die Hälfte aller offenen Stellen schwer zu besetzen. Vier Jahre später, im Jahr 2019 traf dies bereits auf 71 Prozent aller offenen Stellen zu.

Betroffenheit vom Fachkräftemangel nach Betriebsgröße



Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) befragte zusammen mit dem Online-Stellensuchportal Indeed und dem Fachmagazin Personalwirtschaft Unternehmen zu ihren Personalgewinnungsstrategien. Von den befragten Unternehmen gaben nahezu die Hälfte der kleinen und ein Drittel der mittleren Unternehmen an, massiv vom Fachkräftemangel betroffen zu sein (vgl. Abbildung oben). Verantwortlich für den Fachkräftemangel ist vor allem die zunehmende Überalterung der Gesellschaft durch anhaltend niedrige Geburtenraten. Dadurch gibt es in Deutschland immer weniger junge Menschen, die nach einem Arbeitsplatz suchen. Und das bedeutet auch: Selbst eine schwache Konjunktur und sogar starke konjunkturelle Einbrüche werden den Fachkräftemangel nicht lösen.

Diese Entwicklung betrifft ganz Deutschland, einige Bundesländer sind allerdings stärker von Fachkräftengpässen betroffen als andere.

Die Situation für Bewerberinnen und Bewerber hat sich umgedreht: Aus einem „Arbeitgebermarkt“, in welchem sich Arbeitgeber aus einer Vielzahl von Bewerberinnen und Bewerbern die passenden herausuchen konnten, ist ein „Arbeitnehmermarkt“ geworden. Nun können sich die wenigen Bewerberinnen und Bewerber aussuchen, wo sie arbeiten möchten. Für Unternehmen bedeutet dies: Sie konkurrieren um die wenigen Bewerberinnen und Bewerber und müssen lernen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und ihre Rekrutierungsstrategien zu überdenken.

2 SO PROFITIERT IHR UNTERNEHMEN

Vorteile einer gezielten Rekrutierungsstrategie



Wenn Sie bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut überlegt und strukturiert vorgehen, hat das für Ihr Unternehmen mehrere Vorteile: Zunächst erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, passgenaue Bewerbungen zu erhalten. Außerdem steigt Ihre Arbeitgeberattraktivität, denn eine gute Selbstvermarktung bei der Arbeitnehmersuche ist gleichzeitig Werbung für Ihr Unternehmen.

Interessant und ansprechend gestaltete Rekrutierungsmaßnahmen und ein durchdachtes Onboarding, also die strukturierte Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihr Unternehmen, erhöhen auch die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit die Identifikation der Mitarbeitenden mit Ihrem Unternehmen. Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfehlen ihr Unternehmen eher als attraktiven Arbeitgeber weiter.



PRAXISTIPP: In Bewerbungsgesprächen können Sie vieles über Ihr Unternehmen lernen: Warum hat sich der Kandidat oder die Kandidatin gerade bei Ihnen beworben? Fragen Sie nach, was für ein Image Ihr Unternehmen bei ihm oder ihr hat.



HÄUFIG GESTELLTE FRAGEN

Braucht es eine Strategie im Recruiting oder reicht es „aus dem Bauch heraus“ einfach loszulegen und auszuprobieren, was am besten ankommt?

Für ein erfolgreiches Recruiting braucht es eine Strategie. Unternehmen sollten sich genau überlegen, welche Kompetenzen gebraucht werden und welche Zielgruppe(n) angesprochen werden sollte(n). Wenn das Unternehmen weiß, welche Zielgruppe(n) es erreichen möchte, kann es überlegen, über welche Rekrutierungsverfahren am ehesten die gesuchte Zielgruppe angesprochen und gefunden werden kann. Bei der Kommunikation mit potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten kommt es darauf an, authentisch zu sein. Hierfür muss ein Unternehmen zu Anfang des Prozesses überlegen, welche Werte und welche Unternehmenskultur es ausmachen und was man Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bieten kann und möchte. Dann gilt es, die Arbeitgebermarke nach innen und außen zu kommunizieren und zu etablieren. Die Rekrutierungsstrategie soll dann darauf ausgerichtet werden.

3 REKRUTIERUNG AUF EINEN BLICK

Diese Möglichkeiten haben Sie

Mit dieser Handlungsempfehlung unterstützen wir Sie dabei, geeignete Fachkräfte zu finden. Wir haben relevante Tipps, Experteninterviews und Praxisbeispiele zusammengestellt, mit denen Sie Ihre Rekrutierungsstrategien optimieren können.

Es gibt verschiedene Maßnahmen, mit denen Sie Ihren Rekrutierungserfolg verbessern können:

Die Etablierung einer attraktiven Arbeitgebermarke – das sogenannte „Employer Branding“ (Kapitel 4) – gilt dabei als Schlüsselstrategie. Hierbei werden Sie sich zunächst bewusst, wie Ihr Unternehmen „tickt“, also was Sie auszeichnet und womit Sie bei Bewerberinnen und Bewerbern punkten können. Diese Erkenntnisse können Sie dann



HÄUFIG GESTELLTE FRAGEN

Wie hat sich das Recruiting in den letzten 20 Jahren verändert?

Recruiting ist vor allem digitaler geworden: War vor 20 Jahren die Suche über das klassische Zeitungsinserat nach dem „Post & Select“-Prinzip, also Schalten und Auswählen, erfolgreich, funktioniert die Suche nach Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern heute fast nur noch online. Darüber hinaus spüren wir heute viel stärker als vor 20 Jahren die Auswirkungen des demografischen Wandels: Es reicht nicht mehr aus, einfach abzuwarten, bis die passende Bewerbung eingeht. Heute müssen sich die Recruiter aktiv um potenzielle Bewerberinnen und Bewerber bemühen und für das eigene Unternehmen als Arbeitgeber werben.

nutzen, um gezielt für Ihr Unternehmen zu werben, zum Beispiel auf der eigenen Karrierewebsite oder in sozialen Medien, wie etwa auf Facebook, YouTube oder LinkedIn.

Bevor Sie aktiv nach neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern suchen, ist es empfehlenswert, sich zunächst einmal Gedanken darüber zu machen, wie viele neue Beschäftigte Sie benötigen und welche Fähigkeiten und Kenntnisse diese mitbringen sollen. Hierfür eignen sich Methoden der Personalbedarfsfeststellung und der strategischen Personalplanung (Kapitel 5).

Wenn Sie wissen, wen Sie suchen, könne Sie loslegen und sich überlegen, wie Sie die Stelle am besten ausschreiben. Wichtig ist, dass Sie zielgruppenspezifisch (Kapitel 6) vorgehen, also Rekrutierungskanäle (Kapitel 7) wählen, die auch zu den gesuchten Personen passen. Es gibt unterschiedliche Wege und Kanäle, über die Sie Ihre freie Stelle veröffentlichen können. Jeder Rekrutierungskanal hat Vor- und Nachteile. Die Rekrutierungsmaßnahmen sollten immer auch zu Ihrem Unternehmen passen und authentisch wirken.

Es gibt darüber hinaus auch einiges bei der Formulierung und dem Layout einer guten Stellenausschreibung (Kapitel 8) zu beachten. Ob eine Bewerberin oder ein Bewerber wirklich zu Ihrem Unternehmen passt, finden Sie im Vorstellungsgespräch heraus (Kapitel 9). Außerdem sollten Sie den Erfolg ihrer Rekrutierungsstrategie (Kapitel 10) messen, um beurteilen zu können, welche Maßnahmen erfolgreich waren und welche nicht.

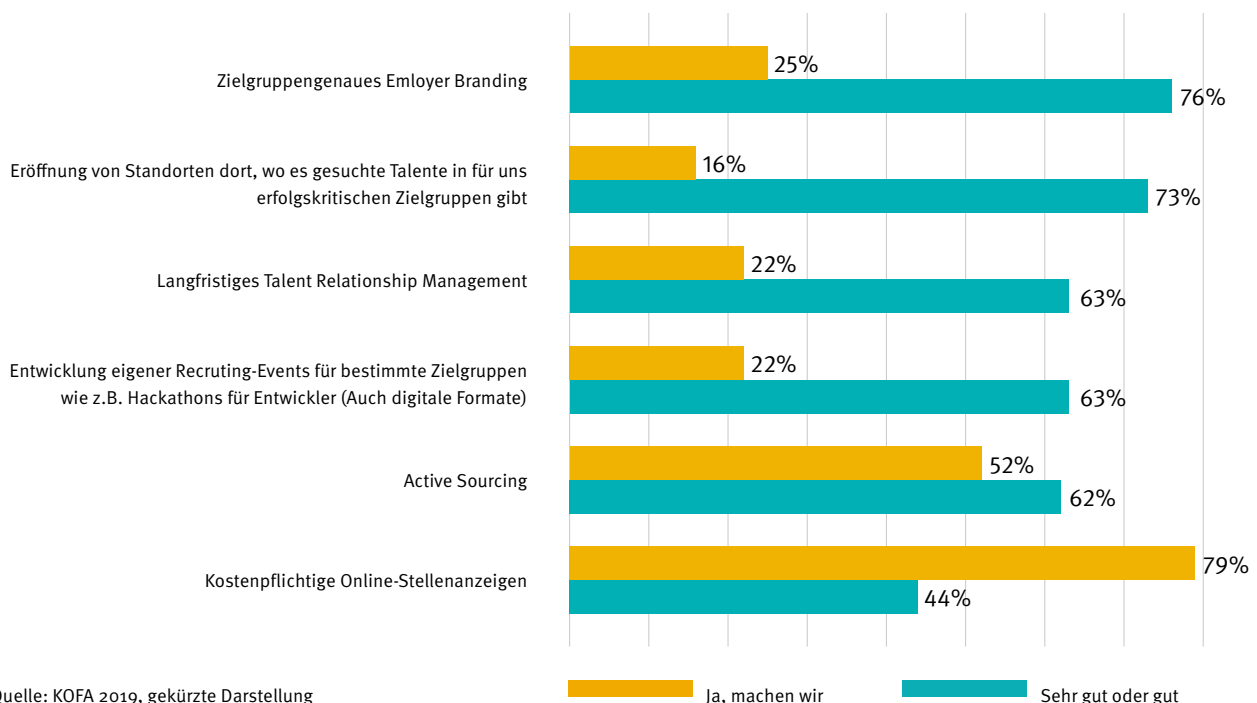
4 EMPLOYER BRANDING

Die eigene Arbeitgebermarke

Der Aufbau, die Pflege und die Stärkung Ihrer Arbeitgebermarke hat das Ziel, dass Ihr Unternehmen sowohl von den eigenen Beschäftigten, als auch von möglichen Bewerberinnen und Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird. Eine starke Arbeitgebermarke bringt Ihrem Unternehmen viele Vorteile.

Obwohl kostenpflichtige Online-Stellenanzeigen und Active Sourcing am häufigsten für die Rekrutierung neuer Mitarbeitenden genutzt werden (siehe dazu Kapitel 7 Rekrutierungskanäle), ist laut einer unserer Studien ein zielgruppengenaues Employer Branding am erfolgversprechendsten (vgl. Abbildung unten).

Erfolg der gewählten Recruiting-Maßnahmen



Mit einer Arbeitgebermarke können Sie eine größere Zahl von Bewerberinnen und Bewerbern, eine höhere Passgenauigkeit der Bewerbungen, ein besseres Betriebsklima und ein ansprechendes Unternehmensimage erreichen. Dieser strategische Prozess, idealerweise langfristig angelegt, wird systematisch entwickelt und dauerhaft gepflegt. Dabei spielen die Geschäftsleitung und die Führungskräfte als Multiplikatoren eine zentrale Rolle.

Wenn Sie Ihre eigene Arbeitgebermarke entwickeln wollen, beginnen Sie mit einer internen Unternehmensanalyse. Hierbei überlegen Sie, was Ihr Unternehmen als attraktiven

Arbeitgeber auszeichnet und welche Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen gelebt wird. Fragen Sie dazu Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine Analyse der Situation von Konkurrenzunternehmen hilft Ihnen dabei, Besonderheiten Ihrer Arbeitgebermarke herauszustellen. Machen Sie sich auch Gedanken über die Bedürfnisse Ihrer Belegschaft und potenzieller Bewerberinnen und Bewerber. Aus den Erkenntnissen dieser Überlegungen entwickeln Sie die Kernbotschaft Ihrer Arbeitgebermarke und verdichten diese zu einem Slogan. So hat es auch Alfons Weiß, der Direktor des Wellnesshotels Bayerwaldhof gemacht:



PRAXISBEISPIEL

Hotel Bayerwaldhof

Das Wellnesshotel Bayerwaldhof ist im wahrsten Sinne des Wortes „ausgezeichnet“: mit einem Preis für herausragende Personalarbeit. Aber passen gute Personalarbeit und das Gastgewerbe wirklich zusammen? – „Absolut“, meint Direktor Alfons Weiß: „Gerade unsere Branche ist ja Spezialist darin, Menschen etwas Gutes zu tun. Wir haben die Infrastruktur wie Fitnessstudios oder Massageanwendungen. Warum soll man das nicht auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung stellen?“ Im Interview erklärt der Hoteldirektor, warum er keine Schwierigkeiten hat, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden.



KOFA: Wie sind Sie vorgegangen, um als guter Arbeitgeber wahrgenommen zu werden?

Alfons Weiß: Zunächst haben wir uns mit allen Abteilungsleitern zusammengesetzt und überlegt, wie wir uns überhaupt präsentieren möchten. Wir haben für uns eine Art „zehn Gebote“ aufgestellt – eine eigene Philosophie, die beschreibt, wer wir sind und wie wir zusammenarbeiten wollen. Diese Leitsätze wurden später zu unserem Mitarbeiter-Slogan „Miteinander. We love what we do“ verdichtet.

KOFA: Haben Bilder ebenfalls eine Rolle beim Aufbau Ihrer Arbeitgebermarke gespielt?

Alfons Weiß: Die Bildsprache unserer Recruiting-Kanäle war für uns ein ganz zentrales Thema. Aus der Hotel-

branche kennt man immer nur Bilder, die den Gast ansprechen. Uns war wichtig, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu umwerben und unsere Arbeitswelt abzubilden. Hierfür haben wir ein extra Foto-Shooting gemacht. Die Bilder sind witzig. Teilweise provokant. Sie spielen mit männlichen und weiblichen Klischees und Reizen. Vor allem zeigen sie aber: Im Bayerwaldhof gibt es ein tolles Team. Da macht es Spaß zu arbeiten. Da kann ich was bewirken. Diese Bilder sind über die sozialen Medien extrem gut gelaufen.

KOFA: Welche Rolle hat die Kooperation mit Zeitungen für Ihr Arbeitgeberimage gespielt?

Alfons Weiß: Wir kooperieren sehr stark mit der Regionalpresse. Wir machen dort keine Werbung für unseren Hotelbetrieb. Aber wir beliefern die Redaktionen mit

Texten und Bildmaterial, wenn Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter oder Auszubildende von uns ausgezeichnet werden. Es gibt im Gastgewerbe ja eine Menge Preise! Wir laden die Presse ein, wenn wir unsere Mitarbeiterkampagne „Mideinand“ weiterentwickeln, wenn wir ein besonderes Mitarbeiter-Event veranstalten oder ein neues Video präsentieren.

KOFA: Was bringt Ihnen diese Pressearbeit?

Alfons Weiß: Wir kreieren kein künstliches Image, sondern wir präsentieren faktenbasierte Wahrheit. Die Menschen in der Region lesen über uns in der Zeitung und merken: Da ist ja ein Hotel, das seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertschätzt. Das ist ein Unternehmen, bei dem man sich bewerben kann.

KOFA: Funktioniert so ein Recruiting auch über den Bayerischen Wald hinaus?

Alfons Weiß: Die Lokalzeitungen wenden sich an die Menschen hier vor Ort. Das ist klar. Aber unser guter Ruf eilt uns über die sozialen Medien voraus. Und um es ganz deutlich zu sagen: Der Bayerische Wald ist kein unattraktiver Standort. Wir haben hier bezahlbare Baugrundstücke. Wer einen Kita-Platz braucht, bekommt einen. Wir haben hier nahezu Vollbeschäftigung. Für uns als Hotel bedeutet das: Wir müssen um jede Fachkraft kämpfen. Diese Herausforderung nehmen wir gerne an.

KOFA: Wie sieht dieser Kampf um Fachkräfte aus?

Alfons Weiß: Wir haben drei goldene Regeln: Wir fördern die persönliche Entwicklung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wir bieten Benefits und eine leistungsgerechte Bezahlung.

KOFA: Wie genau sieht die Entwicklungsförderung aus?

Alfons Weiß: Einmal im Jahr führt jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter mit uns Feedbackgespräche, in denen wir die Entwicklungsziele festhalten und maßgeschneiderte Lösungen finden. Nicht jede Mitarbeiterin oder jeder Mitarbeiter möchte am Ende Hoteldirektor werden. Wenn eine Frau über ihre Familienplanung nachdenkt hat sie die Möglichkeit, das offen anzusprechen und gemeinsam mit uns zu überlegen, welche Optionen ihr nach der Babypause offenstehen.

Auch bei den Azubis geht es von Anfang an um eine langfristige Perspektive: Wir besprechen sehr frühzeitig, ob er oder sie bei uns bleiben möchte und in welchem Bereich.

KOFA: Wie sieht ihr Benefit-Programm aus?

Alfons Weiß: Wir bieten ein riesengroßes Portfolio an Anreizen für die Mitarbeitenden. Hoteliers sind ja spezialisiert darauf, Menschen etwas Gutes zu tun. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren z. B. von Wellnessanwendungen, sie können Gutscheine für unsere Geschenke-Shops erhalten oder das Fitness-Studio nutzen. Das alles trägt zur Zufriedenheit bei.

KOFA: Darüber hinaus ist Ihnen eine leistungsgerechte Bezahlung sehr wichtig...

Alfons Weiß: Genau. Wir haben eine Art Einstiegsgehalt, das im ersten Jahr bezahlt wird. Und ab dem zweiten Jahr – wenn jemand die Leistungen übertrifft, die wir von ihm erwarten – sind wir bereit, entsprechend zu entlohnen. Das ist ein fairer Deal. Denn unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Aushängeschild unseres Hauses. Von ihrer guten Leistung lebt ein Hotel.

KOFA: Wie kostspielig ist die Umsetzung dieser drei Säulen?

Alfons Weiß: Es kostet, aber es ist meiner Meinung nach auch das perfekte Investment. Hoteliers kaufen sich ja auch ein neues Reservierungssystem, ohne an dem Nutzen zu zweifeln. Warum sollten sie dann nicht auch bereit sein, für einen guten Mitarbeiter-Auftritt Geld in die Hand zu nehmen? Wer ein gutes Team aufbauen möchte, muss in Mehrwerte für die Mitarbeitenden investieren. Ich würde sagen: Konkurrenz belebt das Geschäft. Und wer heute nicht investiert, steht morgen ohne Belegschaft da.

Wir danken Herrn Weiß für das Gespräch.



5 PERSONALBEDARFSPLANUNG

Wen Sie suchen und welche Position Sie wann besetzen sollten

Für Unternehmen ist es von großer Bedeutung, für eine unbesetzte Stelle schnellstmöglich den passenden Kandidaten oder die passende Kandidatin zu finden. Denn eine länger unbesetzte Position hat meistens negative Auswirkungen auf das Unternehmen. Es kann teilweise erheblich lange dauern, bis eine Stelle wiederbesetzt werden kann.

Für Ihr Unternehmen wird es deshalb immer wichtiger, frühzeitig zu erkennen, wie sich die eigene Fach- und Führungskräfte-situation entwickelt. Für eine Personalarbeit mit Weitblick sind regelmäßig durchgeführte Personalbedarfsplanungen deshalb inzwischen ein „must have“. Dazu ist es von großem Vorteil, auch Ihr Anforderungsprofil an die jeweilige Stelle zu definieren.

Ein Anforderungsprofil beschreibt die für eine Position erforderlichen Kompetenzen und bildet die Basis für den gesamten Rekrutierungsprozess. Mithilfe dieses Profils lassen sich zentrale Erwartungen Ihres Unternehmens an die zukünftige Fach- oder Führungskraft mit den Bewerbungseigenschaften abgleichen. Einschätzungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der jeweiligen Unternehmenseinheit können Ihnen darüber hinaus helfen, das Anforderungsprofil an den konkreten Erfordernissen auszurichten. Wenn Sie dieses Profil erstellt haben, gilt es dafür die passenden Zielgruppen herauszufinden.

Wenn Sie mehr über strategisch ausgerichtete Personalarbeit erfahren möchten, empfehlen wir Ihnen unsere Handlungsempfehlung „Personalbedarfsplanung“.

i Weitere Informationen und Verfahren zur Personalbedarfsplanung finden Sie unter: www.kofa.de → Personalarbeit analysieren → Personalbedarf planen



6 ZIELGRUPPENSPEZIFISCHE REKRUTIERUNG

Wie Sie potenzielle Kandidaten richtig ansprechen



Da immer weniger Menschen nach einer Arbeit suchen, müssen sich die Betriebe etwas einfallen lassen, um gute Kandidatinnen und Kandidaten zu einer Bewerbung zu bewegen. Dies gelingt umso besser, je eher das Unternehmen bzw. die ausgeschriebene Stelle zu den Bewerberinnen und Bewerbern passen.

Daher ist es wichtig zu wissen, welche Zielgruppen am ehesten für Ihre Stelle in Frage kommen. Zunächst einmal sollten Sie sich überlegen, welches Profil und welche Anforderungen die Stelle haben soll (siehe Kapitel 5). Wenn Sie das Stellen- bzw. Anforderungsprofil erstellt haben, überlegen Sie sich, welche Zielgruppe(n) Sie gezielt ansprechen möchten. Dabei kommt es darauf an, sich die Kommunikationsgewohnheiten, die Vorlieben und Bedürfnisse dieser Zielgruppe(n) bewusst zu machen. Die Konditionen für die offene Stelle, die Ausschreibung mit Text und Bildern, aber auch den Weg der Rekrutierung passen Sie dann der entsprechenden Zielgruppe an. Mit zielgruppengerechten Rekrutierungsstrategien können Sie den Erfolg bei der Personalsuche deutlich vergrößern.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, potenzielle Bewerberinnen und Bewerber in Zielgruppen zu unterteilen. Die zwei gängigsten Ansätze betrachten Generationen bzw.

Milieus und ordnen Mitgliedern einer Generationengruppe oder eines sozialen Milieus bestimmte Eigenschaften zu. In einer Generation werden Menschen zusammengefasst, die in demselben Zeitraum geboren wurden. Damit werden die Eigenschaften von jüngeren Menschen gegenüber älteren Menschen abgebildet. Im Gegensatz zu der Gruppierung nach Geburtsjahrgängen, fließt in die milieuspezifische Betrachtung auf der einen Seite die soziale Lage mit ein, also zum Beispiel das Einkommen oder das Qualifikationsniveau von Menschen. Auf der anderen Seite werden Milieus durch ihre Werteorientierung und Alltagseinstellungen kategorisiert. Ein Milieu ist demnach eine Gruppe Gleichgesinnter, die sich in ihren Wertvorstellungen, ihrer Mentalität und in ihrer Lebensführung stark ähneln. Inzwischen setzt sich die Idee des zielgruppengenaue Vorgehens im Bereich der Personal-Rekrutierung immer weiter durch. Deshalb stellen wir Ihnen hier Ideen für zielgruppengenaue Rekrutierungsstrategien vor.

Das Konzept der Generationen

*Als Generation versteht man eine Gruppe von Menschen, die in einem bestimmten Zeitraum in einer Gesellschaft geboren und gemeinsam durch historische oder kulturelle Ereignisse geprägt wurde. Beispielsweise werden in Deutschland Personen, die zwischen 1956 und 1965 geboren wurden als Generation der **„Babyboomer“** bezeichnet. Als prägende Einflüsse gelten die Wirtschaftswunderjahre, gesellschaftliche Umbrüche und die Frauenbewegung.*



Welche Eigenschaften sich einer Generation konkret zuordnen und wie sich die Generationen voneinander abgrenzen lassen wird immer wieder diskutiert. Die Aufteilung der Menschen in Generationen kann daher nur eine grobe Orientierung geben und wird hier nur beispielhaft dargestellt. Charakterisierungen treffen nie auf alle Personen einer Generation zu. Man kann aber davon ausgehen, dass viele Angehörige einer Generation durch bestimmte gesellschaftliche Ereignisse geprägt wurden. Das beste Beispiel dafür ist die Häufigkeit und die Kompetenz bei der Nutzung digitaler Medien: Jüngere Generationen sind mit digitalen Medien wie dem Internet und Smartphones aufgewachsen und nutzen diese häufiger und selbstverständlicher als Angehörige älterer Generationen.

Mitglieder der **„Generation X“** sind zwischen 1966 und 1980 geboren. Wie selbstverständlich werden privat Inhalte des „Web 2.0“, allen voran Facebook und YouTube genutzt. Die Generation X liest Nachrichten eher online und kommunizierte bei der Einführung von Handys zunächst über SMS, später vermehrt über Messenger wie WhatsApp.

Für die **„Generation Y“**, also die zwischen 1981 und 1995 Geborenen, gehört das Internet mit seinen interaktiven Inhalten zum Alltag. Die Generation Y ist nahezu ständig online und nutzt intensiv die sozialen Medien im Internet wie Facebook, Instagram, Twitter usw.

Gleiches gilt auch für die **„Generation Z“**, also die ab 1996 Geborenen. Sie kennen ein Leben ohne Internet und Smartphone gar nicht mehr. Facebook wird von dieser Generation immer weniger genutzt, dafür neuere digitale Angebote, wie Snapchat, Spotify oder Twitch. YouTube erfreut sich bei dieser Generation einer hohen Beliebtheit. Mitglieder der Generation Z sind sehr an Erklärvideos interessiert und verfolgen die Beiträge der „Influencer“, das heißt Personen (häufig Gleichaltrige), die in YouTube-Videos kommerzielle Produkte vermarkten und ein hohes Ansehen in dieser Generation genießen.

Je jünger die Generation ist, die Sie ansprechen wollen, desto eher lohnt sich die Ansprache über digitale Medien. Interessant gestaltete Videos auf YouTube eignen sich zum Beispiel hervorragend, um Jugendliche anzusprechen, die auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz sind (siehe Kapitel 7).

Soziale Milieus

Jugendliche einer Generation sind in vielen Bereichen unterschiedlich. Milieustudien untersuchen, ob bestimmte Interessen und Einstellungen in bestimmten sozialen Schichten gehäuft vorkommen und ob sich Gruppen mit einem ähnlichen Lebensstil bilden lassen. Eine solche Studie ist z. B. die vom SINUS Institut durchgeführte Untersuchung der Lebenswelten von 14- bis 17-jährigen Jugendlichen. Demnach lassen sich sieben verschiedene Jugendmilieus unterscheiden:

		Kurzcharakteristik	Lebensmotto	Einstellung zu Bildung und Arbeit
Bildung: eher niedrig	Prekäre	Bemüht um Orientierung und Teilhabe, schwierige Startvoraussetzungen, Durchbeißermentalität	„Kämpfen und niemals aufgeben“	Unrealistisch optimistisch und aufstiegsorientiert, durch unerreichte Ziele Gefühl, dass sich Leistung nicht lohnt, geringer Stellenwert von (Weiter-) Bildung
	Materialistische Hedonisten	Freizeit- und Familienorientiert, Markenbewusst	„Schaut her, was ich mir leiste“	Unrealistisch optimistisch und aufstiegsorientiert, geringer Stellenwert von (Weiter-) Bildung
Bildung: eher mittel	Konservativ Bürgerliche	Familien- und Heimatorientiert, bodenständig, traditions- und verantwortungsbewusst	„Lieber auf Nummer sicher gehen“	Sicherer Arbeitsplatz, Vereinbarkeit von Familie-Beruf, geringes Maß an Flexibilität und Mobilität, nüchterne und realistische Berufswahl, geregelte Arbeitszeiten
	Adaptiv Pragmatische	Leistung- und Familienorientiert, hohe Anpassungsbereitschaft, Verantwortungsbewusst	„Ich versuche, mich anzupassen“	Sicherer Arbeitsplatz, Vereinbarkeit Familie-Beruf, rücksichtsvoller Umgang, Wohlstand und Status
	Experimentalistische Hedonisten	Spaß- und Genussorientiert, Eigensinnig, Leben im Hier und Jetzt, Freiheitsliebend, Spontan, Kreativ	„Egal was, Hauptsache es macht Spaß“	Geringer Stellenwert schulischer Bildung, hoher Stellenwert eigener Themen, kreative Gestaltungsmöglichkeiten wichtig, späte berufliche Orientierung, nicht karriereorientiert
Bildung: eher hoch	Sozialökologische	Nachhaltigkeits- und Gemeinwohlorientiert, sozialkritische Grundhaltung	„Sei du selbst die Veränderung, die du dir für diese Welt wünschst“	Hoher Stellenwert von Bildung, Wunsch nach anspruchsvollem und sinnstiftendem Beruf, Gestaltungsmöglichkeiten wichtig, nicht karriereorientiert
	Expeditive	Erfolg und Lifestyle orientiert, Netzwerker, Suche nach unkonventionellen Erfahrungen	„Mein eigenes Ding durchziehen“	Hoher Stellenwert von Bildung, Balance Selbstverwirklichung-Karriere, zielstrebig, flexibel, mobil, kreative Gestaltungsspielräume wichtig

Quelle: Calmbach, Marc et al. 2016: Wie ticken Jugendliche? – Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland. Eigene Darstellung.



Jugendliche aus dem Milieu der **„Prekären“** verfügen nur über eine geringe schulische Bildung. Sie erreichen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit gerade einmal den Hauptschulabschluss, vielleicht auch den Realschulabschluss. Diese Jugendlichen sind häufig in schwierigen Familienverhältnissen aufgewachsen, möchten im Leben aber mehr erreichen als ihre Eltern. Beruflich ist ihnen ein hohes Einkommen wichtig, allerdings orientieren sie sich dabei häufig an Berufen, die für sie kaum zu erreichen sind. Bildung – auch Weiterbildung – hat bei Ihnen zumeist einen geringen Stellenwert. Dafür haben sie oft eine Kämpfer- und Durchbeißmentalität und ihnen ist die Loyalität gegenüber Familie und Freunden wichtig. Als Arbeitgeber kann man sich das zunutze machen, indem man in seiner Rekrutierungsstrategie z. B. den Lohn bzw. die Loyalität unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Vordergrund stellt.

Die **„Materialistischen Hedonisten“** sind Freizeit- und Familienorientiert und vor allem markenbewusst. Auch sie kommen aus Familien, in denen Bildung keinen hohen Stellenwert besitzt. Sie selbst werden die Schule eher mit einem Hauptschul- bzw. einem Realschulabschluss abschließen und eher selten mit einem Abitur. Wie bei Jugendlichen aus dem prekären Milieu sind ihnen ein hohes Einkommen und eine große Loyalität wichtig. Sie legen aber einen ganz besonderen Wert auf ein modisches und elegantes Äußeres. Jugendliche aus diesem Milieu erreichen Sie als Arbeitgeber am besten, wenn Sie zeigen, dass Sie Stil haben und eine spannende, abwechslungsreiche Tätigkeit anbieten können. Der Wunsch Arbeit und Freizeit

zu trennen ist bei den materialistischen Hedonisten eher weniger stark ausgeprägt. Für sie dürfen sich Freizeit und Arbeit durchaus vermischen. Hauptsache der Job ist unkonventionell und abwechslungsreich, cool und gut bezahlt.

Bei Jugendlichen aus dem Milieu der **„Konservativ Bürgerlichen“** steht die Familie im Mittelpunkt. Werte wie Bodenständigkeit, Tradition, Fleiß, Zielstrebigkeit, Disziplin, Zuverlässigkeit oder Gehorsam sind ihnen wichtig. Sie haben ein ausgeprägtes Bewusstsein für bewährte gesellschaftliche Ordnung. Konservativ-bürgerliche Jugendliche sind stark regional verwurzelt und lokalpatriotisch. Sie lassen sich besser regional rekrutieren und bewerben sich eher nicht bei Unternehmen, die weit von ihrem Heimatort entfernt liegen. Sie haben Interesse an sicheren Arbeitsstellen mit festen Abläufen und Routinen. Die Trennung von Arbeit und Freizeit ist ihnen wichtig, aber ebenso eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wenn Sie Jugendliche aus diesem Milieu rekrutieren wollen, können Sie punkten, indem Sie auf Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf hinweisen, wie z.B. die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten. Ansonsten ist es ratsam, die geregelten Arbeitszeiten zu betonen oder den Bezug Ihres Unternehmens zu lokalen Besonderheiten und Traditionen darzustellen.

Die **„Adaptiv Pragmatischen“** sind leistungsorientierte und verantwortungsbewusste Jugendliche. Wichtig sind Ihnen Werte wie Ehrlichkeit, Respekt, Vertrauen, Fleiß oder Pünktlichkeit. Im Gegensatz zu den Konservativ-Bürgerlichen aber auch Freiheit und Offenheit. Auch Spaß



und Humor sind ihnen wichtig. Sie sind offen für Neues und wollen viel im Leben lernen, sind dabei aber äußerst anpassungs- und kompromissbereit. Zwar wollen auch sie ein sicheres und geordnetes Leben, wissen aber, dass von ihnen in der Realität eine große Flexibilität und ein hohes Selbstmanagement verlangt werden und sie sich dem anpassen müssen. Ihnen ist ein sozial rücksichtsvoller Umgang sehr wichtig, privat ebenso wie im Arbeitsumfeld. Adaptiv-pragmatische Jugendliche wollen Wohlstand und Status. Auf übertriebenen Luxus legen sie dagegen keinen Wert. Betonen sie bei der Rekrutierung einen rücksichtsvollen Umgang im Arbeitsumfeld, die spannenden Herausforderungen bei der Arbeit und die Freiheit, die Arbeit mitzugestalten.

Zu den typisch bürgerlichen Werten haben die **„Experimentalistischen Hedonisten“** den geringsten Bezug. Jugendliche aus diesem Milieu lieben Freiheit, Individualität, Selbstverwirklichung, Spontaneität und Kreativität. Aber auch Abenteuer, Spaß und Genuss sind ihnen wichtig. Sie wollen eine Arbeit, in der sie sich selbst verwirklichen können und sind dann zumeist fantasievoll, originell und provokant. Jugendliche aus diesem Milieu fühlen sich vor allem dann angesprochen, wenn Sie ihnen große Freiräume und eine unkonventionelle und aufregende Arbeit bieten können.

Den **„sozial ökologischen“** Jugendlichen sind der Naturschutz und das soziale Miteinander sehr wichtig. Von großer Bedeutung sind darüber hinaus Demokratie, Freiheit, Pazifismus, Toleranz, Solidarität und Gleichberechtigung. Sie sind Idealisten, die keinen großen Wert auf materiellen Luxus legen. Sie wollen zwar einen Beruf, der ihnen ein gutes Auskommen liefert, Karriere ist ihnen aber nicht so wichtig. Ihre Berufswahl fällt häufig, aber nicht ausschließlich, auf soziale Berufe. Wenn Sie als Arbeitgeber zeigen können, dass die Arbeit bei Ihnen etwas „bewegen“ kann und Sie den Jugendlichen freie Gestaltungsräume anbieten, fällt Ihnen die Rekrutierung von Jugendlichen aus dieser Zielgruppe leichter.

Die **„Expeditiven“** legen großen Wert auf Selbstverwirklichung und Konsum auf der einen und Pflichtbewusstsein, Zielstrebigkeit, Karriere und Erfolg auf der anderen Seite. Von allen Jugendlichen sind sie am flexibelsten, mobilsten und pragmatischsten. Sie wollen nicht an-, sondern vorwärtskommen. Ähnlich wie die Hedonisten haben sie ein ausgeprägtes Marken- und Trendbewusstsein. Um Jugendliche aus diesem Milieu zu rekrutieren bieten sich deshalb auch ähnliche Strategien an, wie bei den Hedonisten: Zeigen Sie sich modern, interessant und abwechslungsreich sowie hipp und cool. Bieten Sie genug Raum für Kreativität und Selbstverwirklichung, aber auch ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Freizeit und Beruf. Ein guter Beruf ist für Expeditiven wichtig, das Leben aber mehr als nur Arbeit.



Weitere Informationen zu den SINUS Jugendmilieus finden Sie auf www.sinus-institut.de oder in der Publikation von Marc Calmbach et al. (2016): „Wie ticken Jugendliche? – Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland.“

Weitere Zielgruppen

Zielgruppen lassen sich nicht nur nach Generationen und Milieus bestimmen. Die Rekrutierungsstrategie kann sich auch danach ausrichten, welche Hierarchieebene Sie suchen, zum Beispiel ob Sie planen, eine Führungskraft oder Auszubildende einzustellen. Auch die gesuchte Qualifikation (Helfer, Spezialisten oder Experten) kann bei den Überlegungen zur geeigneten Rekrutierungsstrategie eine Rolle spielen. Gezielt suchen lässt sich darüber hinaus auch nach Gruppen, unter denen ggf. noch unausgeschöpfte Fachkräftepotenziale schlummern, wie Studienabbrecher, internationale Fachkräfte und Geflüchtete, Frauen oder Ältere.

Mit der Rekrutierung von **Studienabbrechern und Studienabbrecherinnen** haben Sie die Möglichkeit, sich engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem breiten Spektrum an Kenntnissen und Fähigkeiten in Ihr Unternehmen zu holen. Ein Studienabbruch sagt nicht unbedingt etwas über die Leistungsfähigkeit der Personen aus. Gründe für einen Abbruch können von finanziellen Problemen, über familiäre Gründe bis hin zu Krankheiten reichen. Stellen Sie Studienabbrecher und Studienabbrecherinnen ein, profitieren Sie unter anderem von der guten Vorbildung der ehemaligen Studierenden.



PRAXISTIPP: IT-begeisterte Personen oder Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher aus IT-nahen Studiengängen, wie z. B. der Informatik, kennen sich auch ohne einen Abschluss zumeist gut mit Computern und den Prozessen der elektronischen Datenverarbeitung aus. Sie lassen sich oft direkt im Betrieb einsetzen. Noch nicht vorhandene Kenntnisse und Fähigkeiten können in Fortbildungen oder einer Ausbildung zur Fachinformatikerin oder zum Fachinformatiker vermittelt werden.



Weitere Informationen zur Rekrutierung von bestimmten Zielgruppen finden Sie auf unserer Homepage: www.kofa.de
→ Mitarbeiter finden und binden → Mitarbeiter finden → Wen rekrutieren?



Das Potenzial von **Frauen** wird auf dem Arbeitsmarkt nach wie vor nicht voll ausgeschöpft. Dabei ist der Anteil gerade hoch qualifizierter Frauen so groß wie nie zuvor. Sie können sich dies zunutze machen und bei der Rekrutierung darauf achten, dass sich nicht nur Männer, sondern auch Frauen richtig angesprochen fühlen.

Mit der Rekrutierung von **älteren** Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern profitieren Sie von deren hohem Erfahrungswissen. Außerdem verfügen sie häufig über ein Netzwerk, welches Ihr Unternehmen nutzen kann. Durch ihre Erfahrung begegnen sie Herausforderungen besonnener als jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch die Fluktuation ist bei älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geringer, da sie ihre Karriere nicht mehr durch Jobwechsel vorantreiben wollen.

Durch die gezielte Rekrutierung und Beschäftigung von **internationalen Fachkräften oder Geflüchteten** eröffnen sich Ihrem Unternehmen neue Perspektiven und Denkweisen. Sie bringen Fremdsprachenkenntnisse und Wissen über kulturelle Besonderheiten des Herkunftslandes mit und können Ihnen dabei helfen, internationale Märkte zu erschließen. Bei der Rekrutierung von internationalen Fachkräften oder Geflüchteten gibt es einiges zu beachten. Insbesondere mit den rechtlichen Möglichkeiten und Rahmenbedingungen sollten Sie sich vertraut machen.

7 REKRUTIERUNGSKANÄLE

Welche Suchwege Sie nutzen können

Für den Erfolg Ihrer Stellenausschreibung ist es entscheidend, wo Sie nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten suchen. Um Ihre Zielgruppe gezielt ansprechen zu können, stehen Ihnen mehrere Möglichkeiten zur Verfügung. Mittlerweile suchen Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor allem über digitale Kanäle, wie die eigene Homepage, Online-Jobbörsen oder Social Media.

Aber auch andere Kanäle werden genutzt: Die Rekrutierung über Kontakte der eigenen Belegschaft (Mitarbeitende werben Mitarbeitende), das klassische Zeitungsinserat, Berufs- und Ausbildungsmessen oder die Arbeitnehmerüberlassung sind weitere, zur Mitarbeiterrekrutierung häufig genutzte Kanäle. Wir stellen Ihnen hier die wichtigsten vor:

- Karriere-Webseite auf der eigenen Homepage
- Social Media und Social Networks
- Online-Jobbörsen
- Netzwerke der Mitarbeitenden
- Zeitungsinserate
- Active Sourcing
- Kooperationen zum Beispiel mit Schulen
- Arbeitnehmerüberlassung



i Weitere Informationen zu besonders erfolgsversprechenden Rekrutierungskanälen finden Sie in unserer Studie unter: www.kofa.de → Service → Publikationen → KOFA-Studie 1/2019: Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden

Auch der Standort des Betriebes spielt eine bedeutende Rolle: Besonders erfolgversprechend ist ein Standort, wo es die gesuchten Talente gibt. Werden Expertinnen und Experten mit einem Hochschulabschluss gesucht, ist dies zum Beispiel eine Stadt mit einer Universität, an welcher die benötigten Fachrichtungen gelehrt werden. Auch ein langfristiges Talent Relationship Management, also der gezielte Aufbau und die Pflege von Kontakten zu potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten ist eine als sehr erfolgreich bewertete Rekrutierungsmaßnahme. Insgesamt gilt aber: Jede Rekrutierungsmaßnahme hat Vor- und Nachteile.



HÄUFIG GESTELLTE FRAGEN

Welche Trends zeichnen sich im Personal Recruiting derzeit ab?

Relativ neu sind Spiele, die der Berufsorientierung dienen und mit denen für das eigene Unternehmen geworben wird. Neben der Entwicklung solcher „Recruiting Games“ machen Unternehmen auch zunehmend durch andere interaktive Elemente wie Grafiken, Animationen, Audio- und Videobotschaften, also durch ein „Recruitainment“, eine Mischung aus Rekrutierung und Entertainment, auf sich aufmerksam.

Zu den aktuellen Trends gehört außerdem das „Influencer Recruiting“. Influencer sind Meinungsmacher, die in sozialen Medien wie Instagram oder YouTube Produkte oder Marken bewerben. Da sie einen großen Einfluss auf die Entscheidung der Konsumenten haben und ihre Reichweite teilweise sehr hoch ist, nutzen immer mehr Unternehmen Influencer, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

Zunehmend wichtiger wird auch die Rekrutierung über soziale Netzwerke, also über Freunde oder Bekannte. Die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden immer stärker an der Suche nach neuen Kolleginnen und Kollegen beteiligt: Sie wissen häufig am besten, welche Aufgaben zu erledigen sind und welche Fähigkeiten benötigt werden.

Online-Rekrutierung

Heute werden Stellenanzeigen größtenteils online ausgeschrieben. Dies hat gute Gründe: Zum einen können online mittlerweile alle gesuchten Fachkräfte oder Auszubildenden gefunden werden. Zum anderen hat die Online-Rekrutierung gegenüber herkömmlichen Methoden einige Vorteile:

- **Personalrekrutierung beschleunigen:** Die Online-Rekrutierung ist zumeist schneller als herkömmliche Methoden der Personalgewinnung. Darüber hinaus informieren sich viele Bewerber zunächst im Internet über das Unternehmen.
- **Passgenauigkeit von Bewerberinnen und Bewerbern:** Interessante Personengruppen lassen sich über Online-Jobbörsen oder Bewerberdatenbanken zielgerichtet ansprechen. Vor allem Personen, die ab 1980 geboren wurden, sind gut über das Internet zu erreichen.
- **Reichweite erhöhen:** Das Internet ist rund um die Uhr verfügbar und von überall auf der Welt erreichbar. Durch eine Rekrutierung im Internet erreichen Sie also viel mehr potenzielle Bewerberinnen und Bewerber als über klassische Rekrutierungskanäle.
- **Mehr Gestaltungsmöglichkeiten:** Sie haben online mehr Möglichkeiten und einen größeren Gestaltungsspielraum bei der Suche nach geeignetem Personal als bei traditionellen Rekrutierungskanälen. Außerdem können Sie die Informationen z. B. von Stellenanzeigen jederzeit aktualisieren.
- **Kostengünstig:** Obwohl Stellenanzeigen bei kommerziellen Anbietern auch im Internet nicht immer kostenlos sind, können Sie hier mit insgesamt geringeren Kosten im Vergleich zu einer Stellenanzeige in Printmedien rechnen. Außerdem entfällt bei digitalen Rekrutierungs- und Bewerbungsverfahren die Übertragung von Bewerberdaten in das IT-System. Das spart Personalkosten.

Wann ist eine Personalrekrutierung über das Internet sinnvoll?

Die Rekrutierung über das Internet lohnt sich vor allem immer dann, wenn Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchen, die mit dem Internet gut vertraut sind. Da dies heute auf junge Menschen und Auszubildende genauso zutrifft wie auf Menschen im mittleren Alter, ist die Personalrekrutierung über das Internet nahezu immer sinnvoll. Darüber hinaus ist die Online-Rekrutierung sinnvoll, wenn Sie mit Fachkräften in Kontakt treten wollen, die regional weit entfernt sind und sich zum Beispiel aus dem Ausland bewerben. Außerdem lassen sich bestimmte Zielgruppen besser über das Internet ansprechen als über andere Kanäle: Nach IT-Fachkräften wird fast ausschließlich online gesucht.

Welche Möglichkeiten haben Sie, im Internet nach Fachkräften zu suchen?

Sie können freie Stellen auf Ihrer eigenen Firmenhomepage inserieren, ebenso wie auf Jobbörsen im Internet. Auch über Social-Media-Angebote wie Xing, LinkedIn oder auch YouTube können Sie gezielt nach passenden Kandidatinnen und Kandidaten für Ihre freie Stelle suchen. Der aktuelle Trend geht derzeit hin zum „Mobile Recruiting“, also für Smartphones angepassten Karriereseiten, speziellen Anwendungen (Apps) zur Rekrutierung von Auszubildenden und Fachkräften oder der Nutzung von Messengerdiensten wie WhatsApp oder Facebook Messenger zur Kontaktaufnahme mit potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern.



Karriere-Webseite auf der eigenen Homepage

Eine gute Möglichkeit, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, bietet der Aufbau einer eigenen Karriereseite auf der Firmenhomepage. Hier können Sie neben den Informationen zur ausgeschriebenen Stelle auch Ihr Unternehmen vorstellen und sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren. Ansprechend gestaltet kann eine solche Außendarstellung dann dazu beitragen, Besucher Ihrer Seite zu einer Bewerbung zu bewegen. Eine eigene Karrierewebseite lohnt sich vor allem dann, wenn Sie häufiger freie Stellen ausschreiben und wenn Ihr Unternehmen bereits über einen gewissen Bekanntheitsgrad verfügt. Da Interessenten die Firmenhomepage gezielt ansteuern müssen, sollten Unternehmen mit einer eher geringen Bekanntheit nicht ausschließlich auf ihrer eigenen Homepage nach neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern suchen. Dennoch ist eine eigene Karriere-Webseite auf der Homepage heutzutage auch für kleine und mittlere Unternehmen Pflicht. Auch wenn potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten woanders von dem Unternehmen erfahren haben, werden sie sich auf der Homepage über das jeweilige Unternehmen informieren.



PRAXISTIPP: Bei der Nutzung von Messengerdiensten wie WhatsApp oder Facebook Messenger zur Rekrutierung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern müssen Sie die Datenschutz-Grundverordnung der Europäischen Union (DSGVO) beachten. Um Messenger auf Smartphones nutzen zu können, benötigen Sie die Mobilfunknummern Ihrer Kontaktpartner. Diese Rufnummern sind personenbezogene Daten und unterliegen dem Datenschutz. Wir empfehlen daher, sich vor einer geschäftlichen Nutzung von Messengerdiensten über die aktuelle Rechtslage zu informieren.

Online-Jobbörsen

Die größte Online-Jobbörse ist die der Bundesagentur für Arbeit. Hier können Sie sich ein eigenes Benutzerkonto anlegen und haben dann die Möglichkeit, gratis Stellenanzeigen zu veröffentlichen oder auch selbst nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten zu suchen. Im Internet gibt es darüber hinaus auch zahlreiche private Anbieter von Online-Jobbörsen. Auch Google bietet seine Jobsuche mittlerweile in Deutschland an.



Eine Auswahl finden Sie auf: www.kofa.de → mitarbeiter-finden-und-binden → Mitarbeiter finden → Online-Rekrutierung



PRAXISBEISPIEL

Online-Stellenanzeigen: Entwicklungen und Trends

Ein Interview mit Daniel Wahlen, Marketing-Manager der Online-Jobbörse Indeed

KOFA: Welche Bedeutung hat Online-Rekrutierung für Unternehmen heute?

Daniel Wahlen: Neben Mitarbeiterempfehlungsprogrammen sorgen Stellenanzeigen immer noch bei weitem für die meisten Einstellungen. Gut 80 Prozent, der nicht intern oder über Empfehlung durch Mitarbeiter besetzten Stellen, werden durch aktiv Jobsuchende besetzt. Eine gemeinsame Studie von Indeed, KOFA und der Personalwirtschaft hat gezeigt, dass kostenpflichtige Online-Stellenanzeigen der meistgenutzte Recruiting-Kanal sind. Fast acht von zehn Unternehmen (79 Prozent) setzen auf diese Recruiting-Strategie. Eine Betrachtung nach Unternehmensgröße zeigt: 29 Prozent der befragten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und 11 Prozent der befragten Großunternehmen nutzen noch keine kostenpflichtigen Online-Stellenanzeigen.

KOFA: Viele Unternehmen fragen sich, inwieweit sich kostenlose und beworbene Anzeigen unterscheiden?

Daniel Wahlen: Primär erhöht sich durch beworbene Anzeigen die Sichtbarkeit. Alle Jobs, die als organische – also nicht beworbene – Suchresultate auf Indeed

auftauchen, werden nach Aktualität und Relevanz gelistet. Wenn mit der Zeit neue Jobs hinzukommen, werden die älteren Einträge weiter unten bzw. auf den nächsten Seiten angezeigt. Unternehmen, die also über einen längeren Zeitraum Bewerberinnen und Bewerber ansprechen wollen, erhöhen ihre Chancen geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu finden, wenn sie Premium-Stellenanzeigen schalten.

KOFA: Welche Trends lassen sich im Bereich Rekrutierung ablesen?

Daniel Wahlen: Die Jobsuche findet heute digital statt! Mittlerweile sogar über 60 Prozent mobil, das heißt über Smartphones oder Tablets. Wenn Kandidatinnen und Kandidaten ihren Job im Internet nicht finden, dann gibt es ihn quasi nicht. Durch die Digitalisierung wird die Jobsuche auch schneller. Wir beobachten zum Beispiel, dass immer mehr Unternehmen auf das Anschreiben verzichten.



Sie sollten etwas Aufwand in die Auswahl einer geeigneten Online-Jobbörse stecken, um auch für weitere Stellenausschreibungen eine Jobbörse mit guten Erfolgschancen nutzen zu können. Da potenzielle Bewerberinnen und Bewerber die Stellen über Suchbegriffe finden, ist es ratsam, Ihre Anzeige vor Veröffentlichung einer Keyword-Optimierung zu unterziehen, also zu überprüfen, ob der Ausschreibungstext die Wörter enthält, nach denen Bewerber typischerweise suchen. Die folgende Checkliste erleichtert Ihnen diese Entscheidung.

CHECKLISTE: Kriterien für die Wahl einer Online-Jobbörse

Bekanntheit: Ist die Zahl der Nutzer der Online-Jobbörse ausreichend groß?	☐
Zielgruppenansprache: Spricht die Jobbörse speziell die von Ihnen gewünschten Bewerbergruppen an (zum Beispiel Ingenieurinnen und Ingenieure)? Oder ist sie spezifisch auf Ihre Branche ausgerichtet?	☐
Aktualität: Sind die eingestellten Meldungen, Stellenangebote und Stellengesuche aktuell?	☐
Ausrichtung: Ist die Jobbörse international? bundesweit? oder regional ausgerichtet?	☐
Preis-Leistungs-Verhältnis: Erfolgt die Anzeigenschaltung schnell? Entspricht die Laufzeit der Anzeige Ihrem Bedarf?	☐
Benutzerfreundlichkeit: Gibt es klare Navigationsstrukturen und kurze Ladezeiten?	☐
Gibt es einschlägige Empfehlungen von Ihren Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kundinnen und Kunden etc.?	☐

Sie sollten dabei die für Ihr Unternehmen relevanten Kriterien gewichten, da vermutlich keine Jobbörse alle gewünschten Kriterien gleichermaßen erfüllen wird. Zum Beispiel ist es für Unternehmen, die vor allem regional suchen, oft besser, auch über regionale Stellenbörsen wie www.meinestadt.de zu suchen, als über große Stellenbörsen mit einem überregionalen Angebot.

Social-Media und Social-Networks

Eine weitere Möglichkeit der Mitarbeitergewinnung ist die Suche über sogenannte „Social-Media“- oder „Social-Network“-Plattformen im Internet (zum Beispiel Twitter, Facebook, YouTube, Xing usw.). Social-Media-Kanäle dienen im Wesentlichen vier Zwecken: der Kommunikation, der Information, der Organisation und der Unterhaltung. Unternehmen können hier mit interaktiven Elementen arbeiten (z.B. Webinare), oder potenzielle Interessenten bzw. „Follower“ über Tweets, Blogs und Foren ansprechen.

Die Nutzung von Social-Media-Plattformen ist eine gute Alternative der Personalgewinnung. Durch die Schnelligkeit und den einfachen Austausch bieten Social-Media-Kanäle eine gute Möglichkeit, das eigene Image zu verbessern. Außerdem lässt sich im Vergleich zu anderen Rekrutierungskanälen relativ schnell und günstig Personal gewinnen. Vor allem berufsbezogene „Social-Networks“ wie Xing oder

LinkedIn eignen sich gut zur Personalgewinnung oder zum Aufbau eines Netzwerks. Dabei wird Xing stärker im deutschsprachigen Raum und LinkedIn stärker international genutzt. Hier können Fachkräfte direkt angesprochen, oder durch die Veröffentlichung einer Stellenanzeige auf ein Unternehmen aufmerksam gemacht werden. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen bieten Social-Media-Kanäle zudem eine gute Möglichkeit, sich einer breiten Masse zu präsentieren. Allerdings werden für den Aufbau und die Pflege von Social-Media-Kanälen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigt, die in dem Gebrauch geschult sind, die Sprache des jeweiligen Kanals beherrschen und über ausreichend zeitliche Kapazitäten verfügen, um zeitnah auf Anfragen, Veränderungen oder Probleme reagieren zu können.



PRAXISTIPP: Machen Sie Ihre Stellenanzeigen „teilbar“, indem Sie so genannte „Social Sharing“-Buttons einfügen.

Dann können Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offene Stellen auch über ihre sozialen Netzwerke streuen.

Mobile Recruiting

Mobile Recruiting meint die Mitarbeiterrekrutierung über mobile Endgeräte wie das Smartphone oder das Tablet. Die Karriereseite im Internet sollte dafür optimiert sein, auf mobilen Endgeräten angezeigt zu werden ("responsive Design"). Viele online Jobbörsen bieten mittlerweile auch eigene Apps an, mit denen nach offenen Stellen gesucht werden kann. Noch nicht durchgesetzt hat sich dagegen die Direktansprache potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten

durch die Unternehmen selbst, zum Beispiel über Messenger wie WhatsApp oder Snapchat. Ein Grund dafür könnte sein, dass bei der gewerblichen Nutzung von Messengern die Datenschutzregelungen der europäischen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) zu beachten sind. Außerdem werden Messenger-Apps mittlerweile zwar intensiv genutzt, zumeist jedoch im privaten und weniger im beruflichen Kontext.



PRAXISTIPP: Virtueller Einblick in Ihr Unternehmen

Während der Corona Pandemie kam es im Jahr 2020 zu weitreichenden Einschränkungen des öffentlichen Lebens. Diese Situation erschwerte das Zusammenfinden von Ausbildungsinteressierten bzw. Jobsuchenden und den Betrieben enorm. In einer solchen Situation ist die Suche nach neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fast ausschließlich über digitale Kanäle möglich.

Besonders schwierig gestaltete sich die Situation für Ausbildungsinteressierte: Sie konnten sich nicht mehr über Praktika einen Einblick in die Betriebe verschaffen. Dabei ist es durchaus möglich, interessierten Personen auch online einen Einblick in Ihren Betrieb zu ermöglichen. Hier einige Tipps:

Virtuelle Betriebsbesichtigungen:

Viele Betriebe bieten auf ihrer Homepage eine virtuelle Betriebsbesichtigung in Form eines Rundgangs mit einer 360 Grad Rundumsicht an. Hierfür wird mit einer speziellen Kamera von jedem Raum ein Foto gemacht, welches den kompletten Raum rund um die Kamera aufnimmt. Diese Aufnahmen lassen sich später so zusammensetzen, dass sich die Besucher Ihrer Internetseite mit Mausklicks durch ihren Betrieb „bewegen“ und sich dabei umsehen können. Interessante Orte und Arbeitsabläufe können Sie dabei zusätzlich von Ihren Auszubildenden oder Mitarbeitenden durch kurze Videosequenzen erklären lassen. Werden die

Bilder zusätzlich in 3D aufgezeichnet, ist Ihre virtuelle Betriebsbesichtigung auch mit Virtual Reality Brillen nutzbar.

Digitales Azubi-Speed-Dating:

Als Ausbildungsbetrieb haben Sie sicher schon einmal von Speed-Datings mit Auszubildenden gehört. Hierbei finden Betriebe und Ausbildungsinteressierte unkompliziert zusammen und stellen sich gegenseitig innerhalb von fünf Minuten vor. Mit modernen Kommunikationstechnologien ist so etwas auch virtuell, also über das Internet möglich. Die Termine können Sie über Ihre Internetseite bekannt machen. Die Kommunikation läuft dann über eines der zahlreichen Videochat- oder Kollaborationsprogramme ab. Auch die meisten Messenger, wie z. B. WhatsApp verfügen über eine Videochatfunktion.

Virtueller Girls'Day/Boys'Day, virtuelle Jobmessen:

Auf den Girls'- bzw. Boys'Days lernen Schülerinnen und Schüler, die für das jeweils andere Geschlecht typischen Berufe kennen. Mädchen bekommen an diesem Tag z. B. einen Einblick in männertypische Berufe aus den Bereichen IT, Technik oder Handwerk. Jungen können sich z. B. über soziale Berufe informieren. Dies funktioniert auch digital: Wenn Sie Ihren Betrieb im Rahmen eines Girls- bzw. Boys Days vorstellen wollen, können Sie das z. B. mit Video-Chats und Live-Streams tun. Genauso funktionieren auch virtuelle Jobmessen.

Mitarbeitersuche außerhalb des Internets



Persönliche Kontakte

Gerade kleine Unternehmen rekrutieren ihr Personal häufig über die sozialen Netzwerke ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die eigene Belegschaft besitzt mit großer Wahrscheinlichkeit zahlreiche Kontakte zu ähnlich gut ausgebildeten Freunden, Bekannten oder Verwandten. Sie können relativ schnell und kostengünstig zwischen diesen und dem Betrieb vermitteln. Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegebenenfalls mit den von ihnen empfohlenen Personen in Verbindung gebracht werden, treffen sie bereits im Vorhinein eine Vorauswahl. Außerdem kennen die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Besonderheiten des Unternehmens und geben diese an ihre Kontakte weiter. Bewerber aus dem sozialen Umfeld der Belegschaft eines Unternehmens können demnach bereits einschätzen, ob die ausgeschriebene Stelle ihren Erwartungen entspricht. Teilweise werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die erfolgreich neues Personal rekrutieren konnten mit einer Prämie belohnt. Darüber hinaus lohnt sich die Ansprache von ehemaligen Praktikantinnen und Praktikanten oder ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Inserate in Printmedien

Die klassische Rekrutierung über ein Zeitungsinserat kommt immer mehr aus der Mode. Im Gegensatz zu alternativen Rekrutierungskanälen ist die Suche über Printmedien langsam und verhältnismäßig teuer. Während jüngere Arbeitssuchende kaum noch in den klassischen Printmedien nach freien Stellen suchen, können Zeitungsinserate bei der Suche nach älteren Arbeitssuchenden durchaus noch erfolgsversprechend sein. Durch eine Suche über Printmedien, zum Beispiel in Fachzeitschriften, lassen sich aber auch Fachkräfte mit einem hohen Spezialisierungsgrad finden, ebenso wie Fachkräfte auf dem regionalen Arbeitsmarkt.

Headhunter / Personaldienstleister

Ein Headhunter ist ein Personalberater, welcher für ein Unternehmen passende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sucht. Vor allem für Positionen, für die es nur wenige geeignete Bewerberinnen und Bewerber gibt, wie etwa für Führungspositionen reicht eine einfache Stellenanzeige oft nicht aus. In so einem Fall beauftragt ein Unternehmen einen Headhunter. Dieser führt mit dem Unternehmen

zunächst ein Beratungsgespräch und erfasst die Anforderungen an den Bewerber oder die Bewerberin in Bezug auf seine bzw. ihre Persönlichkeit, Kenntnisse, Erfahrungen und Fertigkeiten. Mit diesen Informationen macht er sich auf die Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten. Heutzutage suchen Headhunter vor allem online nach potenziellen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zum Beispiel in den sozialen Netzwerken wie XING, LinkedIn oder Facebook. Aber auch das eigene persönliche Netzwerk hilft einem Headhunter dabei, einen passenden Kandidaten oder eine passende Kandidatin zu finden.

Active Sourcing und Kooperationen

Ein weiteres Rekrutierungsverfahren ist das Active Sourcing, also die Direktansprache von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern. Dabei kann Active Sourcing sowohl online als auch offline realisiert werden. Online können Karrierenetzwerke wie XING und LinkedIn genutzt werden. Offline kann das Unternehmen mit Schulen, Berufsakademien, Hochschulen kooperieren oder auf Messen präsent sein. Es können zum Beispiel Broschüren in verschiedenen Bildungseinrichtungen ausgelegt, Praktika angeboten oder Interessenten auf Messen gezielt angesprochen werden. Hierfür lohnt sich häufig eine Kooperation mit den Bildungseinrichtungen, über die für das Unternehmen geworben werden soll. So werden potenzielle Fachkräfte bereits in den Schulen oder während des Studiums bzw. der Ausbildung auf das eigene Unternehmen aufmerksam. Vor allem im Rahmen eines Praktikums können sich sowohl der Bewerber bzw. die Bewerberin als auch das Unternehmen einen Eindruck voneinander verschaffen. Das Active Sourcing ist allerdings mit einem hohen personellen und finanziellen Aufwand verbunden.

Langfristiges Talent-Relationship-Management

Der Fachkräftemangel macht es immer schwieriger, geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Viele Unternehmen sind daher dazu übergegangen, neue Strategien der Personalgewinnung zu etablieren und sich verstärkt um vielversprechende Bewerberinnen und Bewerber, aber auch um aktuelle und ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Praktikantinnen und Praktikanten zu bemühen:

- Talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen im Unternehmen gehalten werden.
- Ehemalige Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende oder studentische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich während ihrer Zeit im Unternehmen besonders hervorgetan haben, möchte man als Beschäftigte gewinnen.

- Vielversprechende Bewerberinnen oder Bewerber, welchen man zum Zeitpunkt der Bewerbung noch keine Stelle anbieten konnte, werden umworben, um sie zu einem späteren Zeitpunkt ins Unternehmen holen zu können.

Strategien, um diese Ziele zu erreichen, werden unter dem Begriff des Talent-Relationship-Management zusammengefasst: Durch den gezielten Aufbau einer Beziehung zu talentierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern versucht ein Unternehmen, diese zu rekrutieren und zu halten. Hierfür werden die Kontaktdaten aller potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten in einem Talent Pool bzw. einer Datenbank erfasst. Zu den Personen im Talent Pool wird dann über einen längeren Zeitraum eine Beziehung aufgebaut. Dies kann zum Beispiel über Newsletter, der Einladung zu Veranstaltungen, Infos zu Weiterbildungsmöglichkeiten, Neuigkeiten aus dem Unternehmen oder durch persönliche Kontakte zu Vorgesetzten, Personalverantwortlichen oder Kolleginnen und Kollegen erfolgen. Die Maßnahmen zum Beziehungsaufbau sollen dem Kandidaten oder der Kandidatin Interesse und Wertschätzung vermitteln und dazu führen, dass er oder sie dem Unternehmen vertraut und sich mit diesem verbunden und zugehörig fühlt. Ein professionelles Talent-Relationship-Management gliedert sich in drei Phasen: Die Identifikation geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten, den Kontaktaufbau und die Bindung dieser an das Unternehmen bis zur Einstellung.

Guerilla Recruiting

Guerilla Recruiting ist die Bezeichnung für kreative Personalmarketingstrategien mit denen maximale Aufmerksamkeit gewonnen werden soll. Die Aktionen eines Guerilla Recruiting sind immer besonders ungewöhnlich und überraschend. Ziel ist es, durch spektakuläre, innovative und überraschende Aktionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Die Aktionen können dabei zwar provokant, sollten aber weder geschmacklos noch beleidigend sein. Vor allem für kleine Unternehmen mit wenig Budget, die anders keine geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten finden können, bietet das Guerilla Recruiting eine gute Möglichkeit, um auf sich aufmerksam zu machen und sich als interessanten Arbeitgeber zu präsentieren. Die Aktion sollte dabei immer authentisch sein, also zu Ihrem Unternehmen passen. Andere Unternehmen nachzuahmen ist keine gute Idee und kommt sicherlich nicht gut bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern an. Beispiele für kreatives Guerilla Recruiting finden Sie im Internet. Eine Möglichkeit wäre es zum Beispiel, eine interessante Botschaft zusammen mit Ihrer Internetadresse auf Brötchentüten bei Bäckereien oder auf Bierdeckel in Gaststätten drucken zu lassen.



HÄUFIG GESTELLTE FRAGEN

Wieviel E-Recruiting muss sein, soll sein oder bewähren sich auch traditionelle Suchmethoden zur Mitarbeitergewinnung?

Das kommt drauf an, wen man sucht: Nicht immer sind Internet und digitale Medien der beste Weg, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Zwar nutzen auch immer mehr ältere Menschen das Internet oder Smartphones, es gibt aber auch viele ältere Arbeitssuchende, die besser über die klassischen Zeitungsinserate erreicht werden können. Bei der Wahl des richtigen Rekrutierungsweges kommt es also ganz erheblich auf die Vorlieben und die Gewohnheiten der

Zielgruppe an. Potenzielle Auszubildende erreicht man im Prinzip sehr gut über digitale Medien wie Social Media, aber auch über ihre Netzwerke wie Eltern, Gleichaltrige oder Lehrer. Um sich zu informieren nutzen Jugendliche heute vor allem das Smartphone. Deshalb ist es für Unternehmen sehr wichtig, auch über solche Wege zu kommunizieren.

Sehr erfolgreich ist nach wie vor der Weg über soziale Netzwerke – offline – also die Nutzung der Kontakte der Belegschaft oder der Kunden. Auch die aktive Mitarbeitersuche auf Messen oder an Schulen bzw. Hochschulen ist nach wie vor eine gute Möglichkeit zur Personalgewinnung.

Arbeitnehmerüberlassung

Sie können sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch von anderen Unternehmen (zumeist Personaldienstleister) für eine begrenzte Zeit ausleihen. Gesetzlich geregelt ist die Arbeitnehmerüberlassung, die häufig auch einfach Zeitarbeit oder Leiharbeit genannt wird, im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG). Die Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter schließen ihren Arbeitsvertrag mit dem Verleihunternehmen ab und nicht mit dem Betrieb, an den sie verliehen werden. Die Arbeitnehmerüberlassung eignet sich vor allem dann, wenn sie zusätzliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur für eine begrenzte Dauer benötigen, zum Beispiel bei Auftragsspitzen. Sind Sie von der Arbeitsleistung einer Leiharbeiterin oder eines Leiharbeiters überzeugt, können Sie versuchen sie oder ihn auch dauerhaft für Ihr Unternehmen zu gewinnen. In diesem Fall sollten Sie ihr oder ihm einen Arbeitsvertrag mit Ihrem Unternehmen anbieten.



PRAXISTIPP: Bekannt und nicht weniger erfolgreich ist eine andere Form der „mobilen Rekrutierung“: Werben Sie mit freien Stellen auf den Fahrzeugen in Ihrem Fuhrpark. Sie wissen nie, ob nicht der Fahrer hinter Ihnen gerade nach einer freien Stelle sucht, oder jemanden kennt, der zu Ihrem Unternehmen passen könnte.

8 STELLENGESUCH FORMULIEREN

Tipps für eine ansprechende Gestaltung

Das Ziel Ihrer Stellenausschreibung sollte es sein, den richtigen Personenkreis von einer Bewerbung in Ihrem Unternehmen zu überzeugen. Zunächst formulieren Sie ein Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle. Dabei beziehen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte mit ein. Diese können die erforderlichen Kompetenzen der vakanten Stelle besonders gut einschätzen.

Sobald das Anforderungsprofil der Stellenausschreibung definiert werden konnte, können Sie in einem nächsten Schritt mit der konkreten Gestaltung des Stellenangebotes beginnen. Dabei sollten Sie auf eine klare, informative und ansprechende Formulierung achten.

Abschließend gilt es, die richtige Zielgruppe mit der Stellenausschreibung anzusprechen. Entscheiden Sie sich für den Weg der Stellenbekanntmachung, der den potenziellen Kandidatenkreis über das Stellenangebot am besten informiert.

Gestaltung des Stellenangebots:

- **Stellen Sie Ihr Unternehmen vor:** Interessant sind hierbei insbesondere die Geschäftsbereiche, Größe, Internationalität sowie Aussagen zu Werten und Kultur Ihres Unternehmens. Sollten Zertifizierungen Ihres Unternehmens vorliegen, können Sie diese ebenfalls nennen (vgl. Linktipp Handlungsempfehlung Employer Branding).
- **Beschreiben Sie Ihre vakante Stelle:** Die Beschreibung der vakanten Stelle in Ihrem Unternehmen sollte zusammen mit den Erwartungen einen großen Teil des Stellenangebotes einnehmen.
- **Beschreiben Sie Ihre Erwartungen:** Führen Sie fachliche, persönliche und methodische Kompetenzen auf, die Sie zwingend erwarten oder sich wünschen. Dabei sollten Sie zwischen vorausgesetzten Muss-Anforderungen und wünschenswerten Soll-Anforderungen, welche gegebenenfalls auch noch während des Arbeitsprozesses erworben werden können, deutlich unterscheiden.

- **Listen Sie betriebliche Leistungen auf:** Neben der Entlohnung sollten Sie betriebliche Leistungen wie Job-Ticket, Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder Ähnliches aufführen. Gerade bei Nachwuchskräften sind auch Entwicklungsmöglichkeiten bei entsprechender Bewährung ein Anreiz zur Bewerbung.
- **Passen Sie Ihre Stellenanzeige an die Zielgruppe an:** Je nachdem wen Sie suchen, können Sie bestimmte Begriffe oder Bilder verwenden, die bei der gesuchten Zielgruppe gut ankommen. Es lohnt sich, die Wünsche und Bedürfnisse der Menschen, die Sie erreichen wollen zu berücksichtigen.
- **Lassen Sie Spielraum bei den erforderlichen Qualifikationen:** Sie können die Anzahl der Bewerbungen erhöhen, wenn Sie nicht gezielt nur nach einer Qualifikation suchen, sondern auch vergleichbare Abschlüsse und Erfahrungen zulassen.
- **Erläutern Sie das weitere Verfahren:** Bitten Sie die Kandidatinnen und Kandidaten um Angaben zum frühesten Eintrittstermin und ggf. auch zu Gehaltsvorstellungen. Eventuell weisen Sie auf einen Bewerbungsschluss hin. Nennen Sie eine Kontaktperson bzw. die Adresse, an die die Bewerbung gesandt werden soll. Wenn Sie eine Bewerbung per Post wünschen, sollten Sie das ausdrücklich erwähnen, denn die elektronische Bewerbung ist heute Standard.
- **Bildsprache wirkt:** Nutzen Sie Fotos von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um Emotionen zu wecken. Benennen Sie eine Ansprechpartnerin oder einen Ansprechpartner, am besten mit Bild und direkter Durchwahl, an die sich Interessierte wenden können.

Für die Formulierung Ihrer öffentlich bekanntgemachten Stellenanzeige ist das Allgemeine Gleichbehandlungsge-
setz (AGG) zu beachten.

9 VORSTELLUNGSGESPRÄCHE

So werden Vorstellungsgespräche erfolgreich geführt



Haben Sie einige erfolgsversprechende Kandidatinnen und Kandidaten ausgewählt, heißt es diese zu einem Bewerbungsgespräch einzuladen. Konzentrieren Sie sich nicht nur auf die scheinbar Besten. Oft entdeckt man bestimmte Talente erst im persönlichen Gespräch. Oder es kann Ihnen passieren, dass sich auf dem Papier vielversprechende Bewerber im Bewerbungsgespräch als doch nicht so gut wie erhofft erweisen. Natürlich erhöht auch die Zahl der Vorstellungsgespräche den Aufwand der Rekrutierung. Um den Aufwand geringer zu halten, bedenken Sie auch die Möglichkeit, virtuelle Vorstellungsgespräche einzusetzen (siehe Exkurs virtuelle Vorstellungsgespräche).

Für die Durchführung der Bewerbungsgespräche sollten Sie einige Aspekte beachten. Zum einen muss das Vorstellungsgespräch gut vorbereitet sein. Es muss zum Beispiel vorher geklärt werden, welche Personen und Abteilungen bei dem Vorstellungsgespräch eingebunden werden und wie viele Auswahlrunden es geben wird. Darüber hinaus sollte geklärt sein, wer welche Fragen im Auswahlgespräch stellt. Alle beteiligten Personen sollten die Bewerbungsunterlagen vorher zur Kenntnis bekommen haben – und diese auch vor dem Gespräch lesen.

Auch kleinere organisatorische Aspekte, wie zum Beispiel welcher Mitarbeitende den Bewerber oder die Bewerberin am Empfang abholt oder die Sicherstellung eines Angebots an frischen Getränken im Besprechungsraum, sind zu beachten.

Unabdingbar ist ein Leitfaden für das Vorstellungsgespräch. Jeder Teilnehmer oder jede Teilnehmerin von Seiten des Unternehmens sollte diesen Leitfragen haben und wissen, welche Fragen er oder sie im Vorstellungsgespräch stellen soll. So wirkt man auch auf den Bewerber oder die Bewerberin besser vorbereitet und professionell. Außerdem können im Nachhinein verschiedene Bewerbungsgespräche besser verglichen werden, da die gleichen Fragen gestellt worden sind. Sie müssen allerdings bei der Vorbereitung des Gesprächs bedenken, welche Fragen zulässig sind und welche nicht:

- Zulässig sind Fragen, die die Kompetenzen und Fähigkeiten des Bewerbers oder der Bewerberin abfragen. Dazu gehören Fragen zu (Aus-)Bildung, Berufssituation, Erfahrungen, Gründen zu Phasen der Arbeitslosigkeit, zu ausgeübten Nebentätigkeiten.
- Unzulässig sind dagegen persönliche Fragen. Dazu gehören Fragen, die sich zum Beispiel auf eine bestehende Schwangerschaft, Heiratspläne, Kinderwunsch, Vorstrafen, Religion, Mitgliedschaft in Gewerkschaften oder Vermögensverhältnisse beziehen.

Falls Sie Bewerbende mit einer Behinderung haben, gelten weitere Aspekte und Regelungen, die zu beachten sind.



Eine Anleitung für Vorstellungsgespräche mit Menschen mit Behinderung finden Sie unter: www.kofa.de → Dossiers → Inklusion gestalten → Wegweiser: Inklusion im Betrieb → Tipps für Vorstellungsgespräche

Für die Erstellung des Leitfadens bedenken Sie auch die verschiedenen Phasen eines Vorstellungsgesprächs. Im Folgenden werden die verschiedenen Phasen des Bewerbungsgesprächs noch einmal aufgezeigt.

1. Begrüßung / Smalltalk
2. Kennenlernen des Bewerbers bzw. der Bewerberin
3. Selbstvorstellung des Unternehmens (max. 10 Minuten)
4. Rückfragen (ca. 5 Minuten)
5. Abschluss (ca. 5 Minuten)

Wichtig beim Bewerbungsgespräch ist, dass auch das Unternehmen einen positiven Eindruck hinterlässt. Denn auch das Unternehmen stellt sich vor. Dazu gehört zum Beispiel auf die Sitzordnung zu achten. Wenn alle frontal gegenüber sitzen, wirkt das für den Bewerber oder die Bewerberin wie bei einem Verhör. Eine positivere Atmosphäre wird geschaffen, wenn die Teilnehmer und Teilnehmerinnen an einem runden Tisch oder ums Eck sitzen.

Ein wichtiger Indikator für die Atmosphäre im Unternehmen ist auch, wie Sie miteinander umgehen. Achten Sie also auch im Vorstellungsgespräch darauf sich untereinander wertschätzend zu behandeln und sich nicht gegenseitig ins Wort zu fallen. Das könnte den potenziellen Bewerber bzw. die potenzielle Bewerberin abschrecken.



HÄUFIG GESTELLTE FRAGEN

Welche Vorteile bieten virtuelle Vorstellungsgespräche und was ist dabei beachten?

Heutzutage werden virtuelle Vorstellungsgespräche immer stärker genutzt. In Asien und den USA ist es sogar relativ geläufig zu einem virtuellen Vorstellungsgespräch einzuladen.

Denn virtuelle Bewerbungsgespräche bringen **zahlreiche Vorteile** mit sich: Zum Beispiel, wenn Bewerber sich aus dem **Ausland** oder von weiter weg bewerben. Darüber hinaus können die **Auswahlprozesse beschleunigt** werden und sie werden **als moderner Arbeitgeber** wahrgenommen. Auch tragen Sie durch die Verringerung von unnötigen Wegen zu einer **gesünderen Umwelt** bei, was sich wiederum positiv auf ihr **Image** auswirken kann.

Für ein virtuelles Vorstellungsgespräch sollten Sie sich zunächst die **passende Kommunikations-Software** aussuchen. Sie können verschiedene Programme, wie Teams, Zoom, Skype, Jitsi, Cammio, Blizz, Calendly etc. dazu nutzen. Manche Tools sind sogar extra für Vorstellungsgespräche konzipiert, aber teilweise kostenpflichtig (z. B. Cammio oder Viasto).

Aber nicht nur die Software, sondern auch die **Hardware, also Mikrofon und Kamera**, sollte funktionieren. Prüfen Sie rechtzeitig vor dem Gespräch, dass sowohl die Software als auch die Hardware funktioniert und machen sich mit dem entsprechenden Tool gut vertraut. Achten Sie auch auf die richtige Beleuchtung.

Grundsätzlich bleiben für ein Online-Interview die gleichen Aspekte wie für ein Präsenz-Interview wichtig. Die Struktur des Bewerbungsgesprächs bleibt auch virtuell bestehen (siehe oben die fünf Phasen des Bewerbungsgesprächs). Bei digitalen Bewerbungsgesprächen muss allerdings noch mehr darauf geachtet werden, **Vertrauen und eine angenehme Atmosphäre zu schaffen**. Dafür sollten Sie den Bewerberinnen und Bewerbern Ruhe und Zeit zum Antworten geben.

Darüber hinaus sollte man sich **noch stärker als sonst** an den vorher entworfenen **Fragebogen** und die entsprechende **Struktur halten**, vor allem, wenn man mit mehreren Kolleginnen und Kollegen das Interview führt. Vor Ort kann man oft sehen und hören, wenn der Kollege oder die Kollegin zu einer neuen Frage ansetzt. Das ist Online schwieriger. Für den Bewerber oder die Bewerberin könnte es einen schlechten Eindruck hinterlassen, wenn Sie sich gegenseitig ins Wort fallen oder durcheinanderreden.

Technik-Tipps:

1. Um den direkten Augenkontakt herzustellen, blicken Sie am besten **direkt in die Kamera** und nicht auf den Bildschirm. Sonst sieht ihr Gegenüber vor allem Ihre Stirn und Augenlider.
2. Achten Sie auch darauf, dass Sie sich nicht zu viel vor der **Kamera bewegen**. Wenn das Bild verzögert dargestellt wird, könnte das Bild verwischt überkommen.

Ein weiter Vorteil ist, dass Sie sich das Bewerbungsgespräch aufzeichnen und im Nachhinein noch einmal anschauen können. Vergessen Sie nicht, sich dazu das Einverständnis des Bewerbenden abzuholen.

Nach dem Bewerbungsgespräch ist es wichtig dies richtig nachzubereiten. Sie müssen nun eine Entscheidung treffen. Dafür ist es hilfreich, wenn Sie sich schon während des Bewerbungsgesprächs Notizen gemacht haben.

Falls Sie sich auch nach dem Bewerbungsgespräch noch nicht sicher sind, können Sie auch weitere Personalauswahlverfahren einsetzen. Dazu gehören:

- Arbeitsproben
- Präsentationen
- Gruppendiskussionen
- Hospitationen



Unter dem folgenden Link finden Sie weitere Informationen zum Thema (Online)-Rekrutierung und Bewerbungsgespräche: www.kofa.de → Mitarbeiter finden und binden → Mitarbeiter finden → Rekrutierungsverfahren

Bedenken Sie auch, dass Sie Ihre Versprechungen einhalten sollten und sich zu dem angegebenen Zeitpunkt mit einer Entscheidung zurückmelden. Der Vorteil einer zeitnahen Rückmeldung ist auch, dass ihr Eindruck von den Kandidaten und Kandidatinnen noch frisch ist. Wenn Sie sich einmal entschieden haben, heißt es schnell zu sein. Denn gute Bewerber und Bewerberinnen haben in Zeiten von Bewerbermangel ggf. mehrere Angebote bekommen. Bieten Sie also dem ausgewählten Kandidaten bzw. der ausgewählten Kandidatin schnell einen Arbeitsvertrag an!

Sobald dieser unterschrieben hat, denken Sie auch an ein wertschätzendes Absageschreiben für die anderen Kandidatinnen und Kandidaten. Kein oder ein zu kurzes Absageschreiben würde das Image des Unternehmens unnötig verschlechtern.



10 ERFOLGSMESSUNG

So prüfen Sie, ob Ihre Rekrutierungsstrategie erfolgreich ist

Ob die Rekrutierungs- und Auswahlstrategien erfolgreich sind, können Sie anhand folgender Checkliste überprüfen:

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator	
Stärkung der Personalgewinnung	Entwicklung der Anzahl eingehender Bewerbungen sowie der besetzten Stellen.	☐
	Entwicklung der Qualität der eingehenden Bewerbungen	☐
Erhöhung der Passgenauigkeit von Bewerberinnen und Bewerbern	Steigerung der Anzahl passender Bewerbungen auf eine Stelle	☐
	Steigerung der Neueinstellungen über persönliche Kontakte/Mitarbeiterempfehlungen	☐
	Verringerung der Fluktuation	☐
Steigerung der Rekrutierungseffizienz	Verringerung des Zeitraums zwischen Ausschreibung und Stellenbesetzung	☐
Verbesserung des Arbeitgeberbilds	Steigerung der Anzahl/des Anteils eingehender Bewerbungen	☐
	Steigerung der Anzahl/des Anteils an Initiativbewerbungen	☐

Weiterführende Informationen

KOFA 2019, Studie 1/2019: Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden.

Calmbach, Marc / Borgstedt, Silke / Borchard, Inga / Martin Thomas, Peter / Bodo Flaig, Berthold, 2016, Wie ticken Jugendliche: Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
www.iwkoeln.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Autorinnen/Autoren

Christoph Heuer
Dr. Valerie Müller
Dr. Anika Jansen
Sarah Pierenkemper
Sabrina Rademacher

Gestaltung und Produktion

neues handeln AG

Bildnachweise

S. 9, Bayerwaldhof; S. 20, Daniel Wahlen;
[iStock.com](https://www.istock.com)

Stand

Juli 2020

