

Auch wenn viele Personaler schon einmal ein Business-Netzwerk besucht haben, um Informationen über mögliche Arbeitnehmer zu erhalten, wird das Background Checking zwar zunehmend – insgesamt aber wenig – genutzt. Ein Viertel der Befragten gab an, diese Methode nicht zu verwenden und damit viel Potenzial ungenutzt zu lassen. Andererseits teilen einige Unternehmen in Studien bereits mit, sie hätten Bewerber aufgrund einer schlechten Reputation im Netz nicht eingestellt (vgl. Jacobsmühlen, 2010). Insgesamt 65 % der Befragten Unternehmen gaben an, über Social Media in 2009 direkt oder indirekt Mitarbeiter eingestellt zu haben. Zunehmend googeln aber nicht nur Personaler ihre zukünftigen Mitarbeiter, sondern die Mitarbeiter auch ihre zukünftigen Vorgesetzten. Ein beliebtes Spiel ist mittlerweile, den Namen des potenziellen Chefs in Kombination mit gängigen Schimpfwörtern zu googeln: Die Ergebnisse sind oftmals erstaunlich. Einen Schritt weiter gehen Bewerber, die auf Plattformen wie XING gezielt nach HR-Verantwortlichen in ihren Wunschunternehmen suchen, um mit diesen direkt in Kontakt zu treten. Nicht in jedem Unternehmen ist diese erste Art der Kontaktaufnahme effektiv. Insbesondere in größeren Unternehmen sind die meist verwendeten SAP Systeme und die damit verbundenen internen Abläufe unumgänglich. Für kleinere oder mittelständische Unternehmen kann diese Form des Talent Managements (s. auch Abschnitt 1.3 „Einblick Talent Relationship Management (TRM) und Social Media“) aber auch Vorteile mit sich bringen.

Das Berufsbild des Recruiters ändert sich

Kaum zu glauben, dass es gerade einmal zehn Jahre her ist, dass es Dienste wie Facebook, XING, Twitter oder YouTube noch gar nicht gab. Inzwischen scheint der Kampf zwischen Print und Online, zumindest im Recruiting-Kontext, bereits entschieden. Manche Unternehmen akzeptieren keine Papierbewerbungen mehr, Karriere-Websites sind das Standard-Tool für Employer Branding und der in der Regel wichtigste Recruiting-Kanal. Jobbörsen gibt es in Hülle und Fülle und globale Rahmenverträge zur Anzeigenschaltung sind zumindest bei den Großunternehmen auch Standard. Social Media erlebt einen beispiellosen Hype und selbst sehr administrative und juristische Personaler kennen die wichtigsten Social-Media-Dienste inzwischen. Mit all diesen Entwicklungen ändert sich auch das Berufsbild von Personalern und Recruitern. Diese Mitarbeiter erfahren die Veränderungen der letzten Jahre sehr direkt. Ihr Aufgabenfeld ist in den letzten zehn Jahren deutlich komplexer, anspruchsvoller und spannender geworden: War es Mitte der neunziger Jahre der normale Weg, eine offene Vakanz in ein großes deutsches Printmedium einzustellen und die eingehenden Bewerbungen dann nach A-B-C-Kategorien zu sortieren, hatte man ab Ende der neunziger Jahre in der Regel noch die eigene Recruiting Website mit zu bedienen. Auch dort sollten die aktuellen Vakanzen erscheinen, auch dort mussten eingehende Bewerbungen bearbeitet werden. Anfang 2000 kamen die Jobbörsen hinzu. Auch Monster, Stepstone usw. mussten gehegt und gepflegt werden – weitere Schnittstellen, weitere Bewerbungsmöglichkeiten. Und seit

2009 explodiert Social Media mit diversen zusätzlichen Plattformen und neuen Orten zum Posten von Vakanzen.

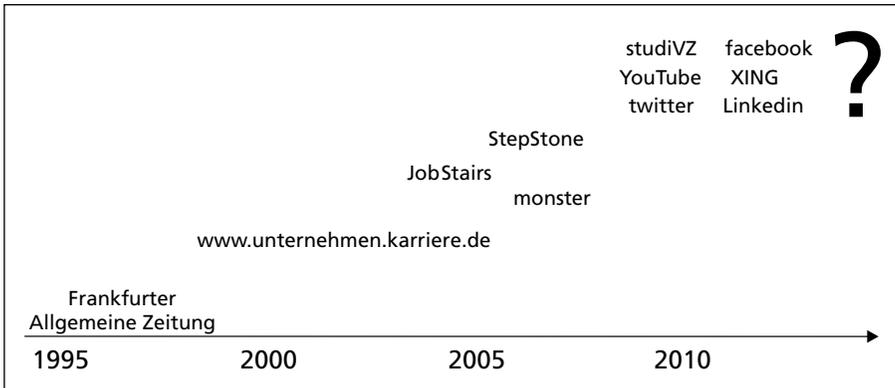


Abb. 11: Entwicklung des Personalmarketings im Laufe der Zeit

Es fällt auf, dass in immer kürzeren Zeitabständen immer mehr potenzielle Recruiting-Kanäle hinzu gekommen sind, welche von den größeren Unternehmen in Deutschland meistens additiv bedient werden. Natürlich wird die eine oder andere Print-Anzeige im Jahr 2010 noch geschaltet. Es ist mithin nichts weggefallen, sondern es sind massiv Kanäle hinzu gekommen. Gleichzeitig hat sich auch die Technologie im Recruiting-Prozess selbst erheblich weiter entwickelt. Durch moderne Bewerbermanagement-Tools kann die Vielzahl der oben beschriebenen Kanäle schneller und effizienter bedient werden und die Bewerbungsprozesse haben sich geändert: Geschwindigkeit und Transparenz haben deutlich zugenommen.

Bewerbungsprozesse sind deutlich schneller geworden. Ein guter Kandidat, der sich wahrscheinlich bei einer Vielzahl von Unternehmen beworben hat, wird eine mögliche Wartezeit von vier oder mehr Wochen kaum hinnehmen. Diese Zeittoleranz wird sich künftig noch verringern. Unternehmen verfügen über Bewerbermanagementsoftware, die Weiterleitung von Bewerbungen erfolgt elektronisch und nicht mehr über die Hauspost, dies beschleunigt die Prozesse. Viele Bewerbermanagementsysteme haben bereits Workflows integriert, die administrative Tätigkeiten im Bewerbermanagementprozess minimieren, sodass mehr Zeit für die qualitative Arbeit bleibt.

Bewerbungsprozesse sind erheblich transparenter geworden. Die Theorie des sog. Kleine-Welt-Phänomens nach der jeder jeden über sechs Ecken kennt, fördert die Transparenz bei der Bewerbung. Die Menschen sind vernetzt – nicht zuletzt aufgrund von Social Media. Unternehmensinterne IT macht es darüber hinaus möglich, Bewerbungsprozesse und deren Status im Unternehmen direkt einzusehen und nachzuverfolgen. Die ehemals papierbasierte Bewerbung, die wochenlang in der Hauspost unterwegs war und schon mal mit Kaffeetassenrän-

dern, eventuell auch unvollständig oder mit zweifelhaften Kommentaren versehen, zurückkam, wird zunehmend seltener. Bewertungsplattformen für Arbeitgeber im Internet, wie z. B. kununu.de, machen es jedem Bewerber zusätzlich leicht, vorab Informationen zum Bewerbungsprozess des ausgewählten Unternehmens zu erhalten. Während man sich früher eventuell Broschüren über den möglichen Arbeitgeber per Post bestellt hat, finden die Bewerber neben detaillierten unternehmenseigenen Informationen dort auch leicht die Erfahrungen, die andere Bewerber mit dem jeweiligen Unternehmen bereits gemacht haben. Diese Informationen von ehemaligen oder auch aktuellen Mitarbeitern – sog. Peer to peer-Infos – wirken oft glaubwürdiger als die offiziellen Unternehmensinformationen auf der Website oder in der Stellenbeschreibung.

Unternehmen verfügen über ein erheblich größeres Instrumentarium für das Marketing offener Positionen. Die ersten Jobbörsen sind gerade einmal 12 bis 15 Jahre alt. Zuvor haben Printanzeigen jahrzehntlang den Markt beherrscht. Heute liegen Jobbörsen zwar vorne, werden wohl aber kaum die nächsten 15 Jahre diese Position so halten können, ohne erheblich am eigenen Geschäftsmodell zu arbeiten. Die Online-Konkurrenz der sozialen Netzwerke wird die Jobbörsen stark herausfordern – eine jahrzehntelange Monokultur der Jobbörsen wie zuvor bei den Print-Titeln ist eher unwahrscheinlich. Um Missverständnissen vorzubeugen: Es ist nicht davon auszugehen, dass Print oder Jobbörsen gänzlich verschwinden werden, aber die sozialen Netzwerke werden zumindest teilweise ihre Funktionen übernehmen und es wird spannend zu sehen, wie unterschiedlich die Teilnehmer auf dem Markt mit diesen Herausforderungen umgehen.

Die Recruiter von heute und besonders die von morgen müssen also Qualifikationen mitbringen, die noch vor 20 Jahren nicht vorstellbar waren. Dazu gehören neben den klassischen Fähigkeiten wie ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeit, analytische Fähigkeiten in Bezug auf Bewerberbiographien, hervorragendes Verständnis des eigenen Unternehmens sowie Vertriebsfertigkeiten (Recruiting-Veranstaltungen) und vor allem auch eine sehr hohe IT-Affinität. Bewerbersoftware, Online-Jobbörsen, Recruiting Website, Suchmaschinenoptimierung, Monitoring und Analyse, Verwaltung der hierfür nötigen Budgets und Social Media mit all seinen Facetten verlangen entsprechende Qualifikationen. Twitter beispielsweise war noch vor zwei Jahren überhaupt nicht bekannt. Heute wird es in vielen Unternehmen zumindest schon für die Ansprache potenzieller Bewerber genutzt. Auf derartige Fertigkeiten sollten Unternehmen in Zukunft auch bei der Auswahl ihrer eigenen Recruiter achten.

Soweit der Blick in die Vergangenheit bis hin zur aktuellen Bestandsaufnahme. Noch interessanter ist aber die Fragestellung, wie sich die Qualifikationen eines Recruiters wohl in den nächsten zehn Jahren entwickeln müssen, damit er seinen Job erfolgreich machen kann. Der mit Abstand wichtigste zu berücksichtigende Faktor ist die demographische Entwicklung. Bereits 2008 war der vielbeschworene „War for Talents“ spürbar. Momentan, aufgrund der Krise von 2009 nicht

ganz im Fokus vieler Unternehmen, ist rein rechnerisch völlig klar, dass der Personalmarkt sich in naher Zukunft mit einem erheblich heftigeren „Kampf um die Talente“ beschäftigen wird.

In diesem Kontext macht es Sinn, zwischen Recruiting und Sourcing stärker zu differenzieren. Ist mit Recruiting der gesamte Prozess zur Attrahierung, Selektion und Einstellung von Bewerbern gemeint, fokussiert sich Sourcing eher darauf, passive Kandidaten über geeignete Personalmarketing-Kanäle anzusprechen. Angesichts der zu erwartenden Entwicklung werden gute Kandidaten (nicht nur Top Talents) in Zukunft die Qual der Wahl haben, was die Auswahl ihres zukünftigen Arbeitgebers betrifft. Somit wird es für den Recruiter schwieriger werden, die richtigen potenziellen Bewerber zu finden.

Darüber hinaus muss ein Recruiter zukünftig einen hervorragenden Überblick über geeignete Sourcing-Kanäle haben und extrem schnell agieren, denn gute Kandidaten werden auch hier von verschiedenen Recruitern angesprochen werden.

Was sind aber „gute“ Sourcing-Kanäle? – Dies kann abhängig von der Branche, den Zielgruppen oder regional extrem variieren. Somit muss ein guter Sourcer das Geschäft, für welches er Personal sucht, ebenso gut verstehen wie die Zielgruppe. Momentan beschränkt sich Sourcing noch viel zu oft auf reine Datenbankrecherche sowie die Überlegung, welche Social-Media-Plattformen und Jobbörsen „bespielt“ werden müssen. Aufgrund der zunehmenden Talent-Knappheit werden zukünftig weitere Kanäle wie fachspezifische Communities oder Blogs eine erheblich größere Rolle spielen.

Der gängige Recruiting-Prozess kehrt sich somit um: Nicht der Bewerber bewirbt sich beim Unternehmen, sondern das Unternehmen bewirbt sich beim Bewerber. Dies geht einher mit einem gesteigerten strategischen und geschäftsorientierten Recruiting-Verständnis. Mithin wird Recruiting in naher Zukunft von einem eher operativ-administrativ geprägten Geschäft, wie es Ende der neunziger Jahre noch betrieben und verstanden wurde, über die heutige, durch technologische Entwicklungen angereicherte komplexe Dienstleistung zu einem hochkomplexen beratungsintensiven Themenfeld.

Fazit: Recruiting wird schneller, komplexer und anspruchsvoller und ist definitiv eines der spannendsten Felder im Arbeitskontext Human Resources. Allerdings ist es für einen Recruiter extrem wichtig, kontinuierlich dazuzulernen. Die größten Herausforderungen basieren auf der laufenden demographischen Entwicklung. Einige Unternehmen haben bereits verstanden, dass die Rekrutierung und Bindung der richtigen Mitarbeiter eine geschäftskritische Aufgabe ist.