



Arne Prieß (Hrsg.)

Die Besten gewinnen

Moderne Personalgewinnung
als Erfolgsfaktor für Top-Unternehmen

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Die Besten gewinnen

Arne Prieß (Hrsg.)

Die Besten gewinnen

> 1 Zeile Abstand

Moderne Personalgewinnung als Erfolgsfaktor
für Top-Unternehmen

>

> 2 Zeilen Abstand

>

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-12172-6 Bestell-Nr. 14073-0001
ePub: ISBN 978-3-648-12173-3 Bestell-Nr. 14073-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-12174-0 Bestell-Nr. 14073-0150

Arne Prieß (Hrsg.)

Die Besten gewinnen

1. Auflage 2019

© 2019 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Jürgen Fischer

Lektorat: Barbara Buchter, extratour, Freiburg

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Widmung

Dieses Buch widme ich von ganzem Herzen meinem erstgeborenen Sohn Philip Liam.

Als erster von Dreien muss er sich alles erkämpfen, was die nachgefolgten Bagaluten dann viel leichter zugestanden bekommen. Wer den Benchmark setzt, der muss sich eben mehr anstrengen. Das ist im Leben immer so.

Auch wenn ich mit Dir aus Deiner Sicht strenger umgehe, denke immer daran:

Du hattest den ersten Platz in meinem Vaterherzen.

Und das wird immer so bleiben, wo immer Dein Lebensweg Dich hinführt.

Werde ein toller Mensch, auf den ich stolz sein kann.

Meine Hilfe dafür ist Dir gewiss, ein Leben lang!

In Liebe Dein Vater

Arne Priëß

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 Warum Personalgewinnung der Schlüsselprozess der Zukunft ist!	13
1.1 War for Talents: Schreckgespenst oder statistische Wahrheit?	13
1.2 Das Ringen um die Besten <i>und</i> die Passendsten	16
1.3 Recruiting: Professionalität als Ausgangspunkt für Unternehmenserfolg	18
1.4 Aus Bewerbern müssen Kandidaten werden	20
1.5 Erfolgreiche Partnerschaft zwischen Führungskräften und HR	21
1.6 Schlüsselfaktor Unternehmenskultur in der »Candidate Journey«	22
2 Personalgewinnungsstrategie und Employer Branding als Basis des Erfolgs	25
2.1 Abgleich der Anforderungen aus der Unternehmensstrategie	26
2.2 Definition der Zielgruppen	28
2.3 Analyse des aktuellen Personalgewinnungsinstrumentariums	30
2.4 Prozesse im Employer Branding	33
2.5 Employer Branding – Die Kunst als Unternehmen attraktiv zu sein	35
2.6 Die Macht der Social Brands in 4.0-Zeiten	37
2.7 Best-Practice-Beispiel: Attraktiver Arbeitgeber werden für die besten Azubis	39
2.7.1 »AzubiPlus – Projekt Zukunft« – Best Practise Case	39
2.7.2 Azubis entwickeln Werkzeuge zum Finden und Gewinnen neuer Azubis	45
2.7.3 Awards als Lohn der Mühe und Baustein für das Employer Branding	49
3 Personalgewinnung im Überblick – ein Prozess mit vier Phasen	51
3.1 Die vier Phasen erfolgreicher Personalgewinnung	51
3.2 Planung: Wissen, wen und welche Kompetenzen man wie suchen will ..	55
3.3 Ansprache: Die richtigen Kandidaten ansprechen	58
3.4 Auswahl: die »Spreu vom Weizen trennen« und gleichzeitig auch gewinnen	62
3.5 Integration: Fachlich und sozial anwachsen lassen	74
4 Planung und Ansprache der besten Kandidaten	81
4.1 Prozess und Beteiligte planen	82
4.2 Klassische und neue Wege zur persönlichen Kandidatenansprache	85
4.3 Aufgabe moderner Recruiter: Don't post and pray – hunt!	86
4.4 Storytelling zur Ansprache von Kandidaten	88

5 Auswahl: Interviewkompetenz im Zentrum des Erfolges	91
5.1 Der rote Faden durch den Auswahlprozess: Interviewleitfaden	92
5.1.1 Aufbau und Usability eines Interviewleitfadens	94
5.1.2 Papier oder elektronische Dokumentation?	98
5.1.3 Entlastung des Interviewers als Nebeneffekt des Leitfadens	99
5.1.4 Teilstrukturierte Interviews statt Plauderstunde	100
5.2 Papierlagencheck: Am Anfang steht das geschriebene Wort	101
5.2.1 Wahrheit, beschönigt oder gelogen – das ist hier die Frage	103
5.2.2 Systematisches Vorgehen beim Papierlagencheck	105
5.3 Gute Interviews sind eine Kunst	108
5.3.1 Bedenken Sie den Zeitpunkt Ihres Interviews	109
5.3.2 Der ideale Gesprächsablauf	113
5.3.3 Telefoninterviews und Skypen als erster Eindruck	117
5.3.4 Interaktiver Einstieg ins Interview	119
5.3.5 Halo-Effekte: Warum wir uns viel zu früh entscheiden	124
5.3.6 Fragen statt Reden – wer gut fragen kann, erfährt mehr	134
5.3.7 Fragen entlang des Verhaltensdreiecks	142
5.3.8 Arbeitsproben und Fallstudien: Machen lassen statt nur reden ...	146
5.3.9 Nachfolgeinterviews gestalten	149
5.3.10 Einen guten Ausklang finden	150
5.4 Die Führungskraft auf dem Prüfstein des Kandidaten	153
5.5 Weitere diagnostische Verfahren: Persönlichkeitsverfahren, Tests und Assessment Center	155
5.5.1 Persönlichkeitsverfahren und Tests – ein kleiner Überblick	157
5.5.2 Sinn und Zweck von Assessment Centern (AC)	163
6 Integration als krönender Abschluss im Recruiting	167
6.1 Fachlich und sozial anwachsen oder gehen	167
6.2 Rollen und Funktionen von Beteiligten im Integrationsprozess	169
6.3 Methoden und Prozesse für eine erfolgreiche Integration	170
6.4 Welcome-Day – nicht kleckern, sondern klotzen	172
7 Die besten Top-Manager gewinnen und auswählen	175
7.1 Warum und wie Sie dieses Kapitel lesen sollten	175
7.2 Top-Manager finden mit »Executive Search« – die Branche verstehen ...	176
7.2.1 Entstehung der Branche	176
7.2.2 Executive Search heute	178
7.2.3 Professionalität in der Branche – woran Sie den Profi erkennen ...	179
7.3 Wie Sie den Start mit dem richtigen Partner erfolgreich gestalten	180
7.3.1 Der Beauty Contest	180
7.3.2 Das richtige Briefing sichert den Erfolg!	182

7.4	Gute Beratung klärt die Kompetenzen des passenden Kandidaten	186
7.4.1	Anforderungsprofil entwickeln	186
7.4.2	Notwendigkeit von »Agile Leadership«	188
7.4.3	Notwendigkeit von »Digital Leadership«	189
7.5	Der Suchprozess – Wie Ihr Partner die passenden Kandidaten findet	191
7.5.1	Suchkanäle – Instrumente – Identifizierung	191
7.5.2	Wie seriöse Headhunter bei der Ansprache vorgehen	192
7.5.3	Die Gradwanderung zwischen Transparenz und Vertraulichkeit	193
7.6	Der Auswahlprozess – Wie Ihr Partner den perfekt passenden Kandidaten aussucht	194
7.6.1	Die Auswahlinstrumente	194
7.6.2	Die notwendigen Kompetenzen nach dem Diagnostikmodell	196
7.6.3	Shortlist – finale Gespräche – Vertragsabschluss	198
7.7	Pre-Onboarding – Wie man den erfolgreichen Wechsel des Kandidaten sicherstellt	198
7.8	Fazit: Erfolgsfaktoren für die Suche nach den besten Top-Managern über Executive Search	200
8	Recruiting 4.0 – Auf in die digitale Recruitingwelt?!	203
8.1	HR im Wandel – Was bietet der Markt aktuell?	203
8.1.1	Digital – So geht HR heute	203
8.1.2	Was Goldfische mit HR zu tun haben	205
8.1.3	Die Evolution des Web und die Folgen für HR	206
8.1.4	Aktuelle Trends und Tools der digitalen Welt	207
8.1.5	Best Practices – Auch »Good old Germany« kann Digitalisierung	210
8.2	Einsatzmöglichkeiten digitaler Elemente in den Prozessphasen	212
8.3	Recruiting 4.0 – Sind Bots die besseren Recruiter?	213
8.3.1	Wie gut können Bots Persönlichkeiten analysieren?	216
8.4	Sinn und Grenzen digitaler Elemente in der Personalgewinnung	218
8.5	Was wird noch möglich sein im digitalen Recruitment?	220
8.6	Erfolgreiches Recruiting mit Social Media	224
8.6.1	Denkmodell für ein erfolgreiches Personalmarketing und Recruiting	225
8.6.2	Handlungsmodell für ein erfolgreiches Personalmarketing und Recruiting	226
8.7	Bewerbermanagement-Software 2.0: Fluch oder Segen	228
8.7.1	Kriterien für die Auswahl einer Bewerbermanagement-Software	229
8.7.2	Auswahl des richtigen Anbieters	232
9	Den Datenschutz im Personalgewinnungsprozess beachten	233
9.1	Die grundsätzliche Bedeutung des Datenschutzes seit Einführung der EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)	233

9.2	Worauf ist im Rahmen der Personalgewinnung zu achten?	234
9.3	Welche Maßnahmen im Rahmen der Personal- gewinnung sind zulässig?	238
9.4	Worüber ist der Bewerber zu informieren?	244
9.5	Was passiert nach Abschluss des Bewerbungsverfahrens?	246
10	Exkurs: Top-Performer im Spitzensport erkennen am Beispiel	
	FC Bayern München	249
10.1	Vorbemerkungen zum Kapitel und der Personalgewinnung im Fußball ..	249
10.2	Erfolg ist im Fußball nicht planbar	251
10.3	Sichtung, Auswahl und Entscheidung	262
	10.3.1 Sichtung: Digitalisierung und persönliche Beobachtung als Datenlieferanten	263
	10.3.2 Auswahl und Entscheidung: Teamarbeit und Chefsache!	267
10.4	Integration: Den Neuen und der Jugend gehört die Zukunft	269
10.5	Plädoyer für Talent und Mentalität – Mentalität schlägt Qualität!	271
	Schlusswort	275
	Herausgeber und Hauptautor	277
	Weitere Autoren	279
	Stichwortverzeichnis	285

Vorwort

Ihre Mission, für den Fall, dass Sie diese annehmen, ist nicht mehr und auch nicht weniger, als die besten Mitarbeiter zu gewinnen. Diese Mission wird Ihnen vieles abverlangen, aber für den Fall, dass sie erfolgreich sind, werden sie belohnt mit dem stärksten Wettbewerbsvorteil und dem sich daraus ergebenden Unternehmenserfolg: Die besten Mitarbeiter machen den entscheidenden Unterschied, sie bringen Unternehmen in eine Position, die man sich in seinen kühnsten Träumen nicht vorzustellen gewagt hat.

Aber Ihre Mission wird keine einfache, soviel steht fest. Auch andere werden erkennen, welche Kraft in den besten Mitarbeitern steckt. Machen Sie sich deshalb auf einen unerbittlichen »War for Talents« gefasst, bei dem mit allen Tricks und harten Bandagen gekämpft wird.

Im Kampf um die Besten müssen Sie und Ihre Mitstreiter erst selbst zu den Besten werden! Sie benötigen den besten Personalgewinnungsprozess, die besten Protagonisten im Geschehen und den Mut, stetig eine Schippe mehr drauf zu packen als der biestige Wettbewerb.

Aber keine Bange, bei Ihrer Mission stehen Sie nicht alleine da. Acht Profis gehören zu Ihrem Team im Hintergrund, acht Autoren mit einem Ziel: Ihnen das richtige Rüstzeug für den Kampf um die Besten zu liefern, Sie anzuspornen und Sie mit allen Wassern zu waschen. Der gesamte Prozess wird von diesem Team beschrieben, von der Strategie bis zur ganz operativen Umsetzung. Und obendrein erhalten Sie einen Einblick in die Arbeit von Headhuntern, der Sie befähigen soll, im Bedarfsfall auf Augenhöhe mit diesen Experten für die Suche nach den besten Top-Managern zusammen zu arbeiten. Abgerundet wird unsere Hilfestellung für Ihre »Mission (Im-)Possible!« durch einen spannenden Exkurs zum Spitzensport am Beispiel der FC Bayern München AG, denn auch ein Spitzen-Fußballverein muss seine Talente erst gewinnen, bevor sie den Verein zum Erfolg führen können.

Von den Besten zu lernen, um einer der Besten zu werden, damit Sie die Besten gewinnen können, das ist Ihr Auftrag für die nächsten knapp 300 Seiten.

Damit Ihnen das Rüstzeug dafür schneller ins Auge springt, haben wir die Kapitel mit Highlights versehen. Diese sind gekennzeichnet mit:



Achtung

Hier erfolgen kompakte Tipps für Manager und/oder Personalabteilungen basierend auf den vorherigen Ausführungen. Diese geben wertvolle Impulse, um den Vorsprung im Wettstreit um die Besten auszubauen, damit Ihr wirtschaftlicher Erfolg leichter zu erreichen ist.

Wie in den fünf vorherigen Büchern meiner Fachbuchreihe »Exzellenz im Management« unterstützt Dr. Sebastian Spörer mit seinen wertvollen neurowissenschaftlichen Impulsen das gesamte Spektrum moderner und erfolgreicher Personalgewinnung. Denn was nützt ein vermeintlich erfolgversprechendes Vorgehen, wenn das Gehirn es nach neuesten Erkenntnissen aber so partout nicht haben will. Seine Impulse sind gekennzeichnet mit:



Neuro-Tipp

Hier erfolgen Hinweise auf wertvolle und aktuelle Erkenntnisse aus der Gehirnforschung für den Prozess und das Verhalten der handelnden Personen.

Wohlan, frisch ans Werk, geschludert und gezaudert wird nicht mehr, das überlassen Sie den anderen! Auf in den Kampf, ran an die Besten, hin zum Unternehmenserfolg!

Beste Grüße

Arne Prieß

Herausgeber und Hauptautor

Hinweis

Im Buch werden bei Personengruppen nicht immer beide Geschlechter aufgeführt. Wenn also von »er« gesprochen wird, sind dennoch immer beide Geschlechter gemeint. Wir bitten die Damen unter den Lesern um Verständnis und hoffen, dass das erleichterte Lesen für diese einseitige Geschlechterbenennung entschädigt.

1 Warum Personalgewinnung der Schlüsselprozess der Zukunft ist!

Arne Prieß

1.1 War for Talents: Schreckgespenst oder statistische Wahrheit?

Den Begriff »War for Talents«, den Kampf um die guten Talente, muss man sicher nicht mehr erklären. Er tobt seit mehreren Jahren und beschäftigt die Personalabteilungen und Führungskräfte in Unternehmen. Dabei beginnt der Prozess des Kampfes dort, wo tolle Talente für das eigene Unternehmen begeistert und erfolgreich an Bord geholt werden müssen, und geht dann bei der Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung im Unternehmen weiter. Der »War for Talents« endet also nicht in der Personalgewinnung, er beginnt dort und muss dann erfolgreich fortgeführt werden. Dieses Buch fokussiert sich aber auf den Prozessausschnitt des Recruitings, für die nachfolgenden Phasen empfehle ich das Studium meines dritten Buches »Schlüsselfaktor Strategisches Personalmanagement« (Haufe 2016).

Da manche Unternehmen den Druck im »War for Talents« noch nicht so stark spüren und ihn deshalb immer noch als ein »Schreckgespenst« der Personalvermittler, Headhunter oder Trainer und Berater deklarieren, mit dem zusätzliches Geschäft generiert werden soll, möchte ich noch etwas Herleitung für die betriebswirtschaftliche Unabdingbarkeit einer ernsthaften und professionellen Auseinandersetzung mit dem Recruitingprozess betreiben. Wer in sozialen Medien unterwegs ist und die Newsletter der Businessnetzwerke (allen voran Xing und LinkedIn), aber auch die der zahlreichen Newsportale aufmerksam liest und die einschlägigen Statistiken von Statista etc. betrachtet, der muss feststellen, dass der »War for Talents« in seinem ganzen schmerzlichen Ausmaß existiert. Der jahrelange Aufschwung in Deutschland, das stetige Ansteigen der Anzahl offener Stellen und das Sinken der Arbeitslosenzahlen sowie die vielen verzweifelten Versuche der Unternehmen, auf die eigenen Vakanzen aufmerksam zu machen, können nicht als Zufälle oder Manipulationen seitens verkaufswütiger Berater gedeutet werden.

Alternativ bleibt einem, sich der Welt da draußen zu verschließen und zu behaupten, dass es eine ganz gemeine Verschwörung der genannten HR-Dienstleister gibt, die den schmerzhaften Engpass von Fachkräften zum eigenen

Nutzen propagiert. Also »Kopf in den Sand wie Vogel Strauß« und weitermachen wie bisher? Sie müssen sich entscheiden!

Aber das haben Sie ja bereits, Sie haben dieses Buch gekauft und zwar nicht, um das Gewissen zu beruhigen, sondern um es zu lesen. Der erste Schritt ist also getan, jetzt nur nicht aufhören, schön weiterlesen!

In Vorträgen zum Thema Mitarbeitergewinnung und -bindung halte ich den obigen Her- bzw. Einleitungspart zum »War for Talents« mittlerweile auch kurz, da die Teilnehmer der Vorträge schon beim ersten War-for-Talents-Argument zustimmend nicken und ungeduldig auf meine Lösungsideen warten.

Neben den Statistiken, die das dramatische Fehlen zum Beispiel der »MINT-Kräfte«¹ aufzeigen oder in vielen Regionen eine signifikante Zunahme des Fachkräftemangels prognostizieren, fällt in der Öffentlichkeit zunehmend auf, dass Unternehmen ganze Gebäudefassaden und -wände, LKW-Planen und sonstige präsenzte Flächen nutzen, um auf ihre eigenen Karriereseiten und ihren Bedarf an Talenten hinzuweisen. Wo früher Kundenwerbung für die eigenen Produkte zu sehen war, da hängen heute verzweifelte Versuche, neues Personal zu finden. Dazu ein Anekdotchen aus meinem Heimatort Ottobrunn, da findet zum Beispiel jährlich ein Straßenfest statt, bei dem die ansässigen Unternehmen Infostände betreiben und abwechselnd mit Fressbuden, Getränkeständen und Kinderbelustigungen um Aufmerksamkeit buhlen. An jedem dritten Stand sieht man dann einen Aufsteller oder ein Plakat mit dem Hinweis »Wir suchen Verstärkung!«. Bevor man bei der ansässigen Gärtnerei lesen kann, dass sie einem den Garten »sommerflott« machen, liest man zunächst einmal, dass Sie jede Form von versierten Gartenkräften suchen, damit sie überhaupt irgendjemandes Garten flottmachen können. Es geht beim »War for Talents« also nicht nur um studierte Ingenieure, es geht mittlerweile um den Verkäufer hinter dem Tresen, um den Gabelstaplerfahrer, der die LKWs belädt und um die Aushilfe im Supermarkt. Wer also meint, dass dieses Buch und die darin zusammengetragenen Empfehlungen nur in die Hände der Ingenieure suchenden Hightech-Unternehmen gehört, der wird mit einem unprofessionellen Vorgehen in der Personalgewinnung von »Low Techs« schnell als zweiter Sieger durchs Ziel gehen. Und »Second Place« ist bekanntlich »First loser«. Unser Titelbild soll dem auch Rechnung tragen, es geht uns um alle Branchen, Funktionen und Level.

1 MINT-Kräfte steht für Experten (i. d. R. Akademiker), Spezialisten (i. d. R. Meister/Techniker) und Fachkräfte (i. d. R. Ausbildungsberufe) im Bereich Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik; gem. statista in 2017 z. B. 186.900 fehlende MINT-Kräfte.

Fassen wir mal zusammen: Seit einigen Jahren gibt es in Deutschland – u. a. verursacht durch den demografischen Wandel – einen zunehmenden Fachkräftemangel. In starken Wirtschaftsjahren wirkt sich dieser Mangel dramatischer aus, in Krisenzeiten ist die Lage naturgemäß etwas entspannter, da das geringere Angebot auch die guten Bewerber etwas bescheidener und weniger kritisch werden lässt. Es geht bei diesem Phänomen allerdings nicht so sehr um die reine Anzahl gut ausgebildeter Fachkräfte, es geht eigentlich darum, sich auf Dauer erfolgreich um die besten Fachkräfte auf dem Markt zu bemühen und sie zu engagierten und loyalen Mitarbeitern zu machen. Der oben zitierte »War for Talents« ist nämlich ein »Krieg ohne Friedenszeiten«, also eine dauerhafte Aufgabe, die in Boom-Zeiten der Wirtschaft an Anspruch noch einmal kräftig zunimmt, aber auch in wirtschaftlich flauerer Phasen kompetent betrieben werden muss.

Eine der wichtigsten Erkenntnisse für die Personalgewinnungsprozesse ist nach obiger Herleitung, dass der Markt sich komplett gedreht hat. Manch einer erinnert sich noch an Zeiten, in denen man eine Anzeige schaltete und dann waschkörbeweise die Bewerbungen eingingen. Man saß als Arbeitgeber auf seinem »hohen Ross«, weil man einen Job zu vergeben hatte. Und die Bewerber gaben sich alle Mühe, bei dieser Vergabe ganz vorne in der Schlange einen aussichtsreichen Platz zu bekommen.

Heute sitzen die guten Bewerber am langen Hebel, sie können sich aussuchen, bei welchem Arbeitgeber sie ihre Dienste einbringen wollen. Deshalb muss sich durch den ganzen Prozess der Personalgewinnung trotz aller Maßnahmen zur Eignungsprüfung das »heilige Gebot« ziehen, dass man den Bewerber in erster Linie für sich gewinnen muss. Vorbei also die Zeiten, in denen der Bewerber dem kritischen Auge der Auswahlmethoden unterzogen und ihm nicht erklärt wurde, warum er sich eigentlich für den prüfenden potenziellen Arbeitgeber entscheiden sollte. Bei jedem Prozessschritt muss heute immer wieder auch berücksichtigt werden, dass beim Bewerber sukzessive ein positives Gefühl entstehen muss, ein Verlangen, bei diesem und nicht bei einem anderen Arbeitgeber seine Unterschrift unter den Vertrag zu setzen.

Achtung

Denken Sie immer daran, die Besten können sich die Jobs immer aussuchen, egal wie die wirtschaftliche Lage gerade ist. Die Besten sind eine kleine Spitzengruppe, die Spitze des Eisbergs; diese in geringer Zahl vorhandenen Top-Leute muss man immer und unter allen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen mit hohem Aufwand und den professionellsten Prozessen für sich gewinnen.

Gehen Sie am besten immer davon aus, dass da draußen im Markt noch viel bessere Bewerber warten, die Sie nur noch nicht mit Ihrem Employer Branding und Per-



sonalmarketingmaßnahmen erreicht oder überzeugt haben und deren Bewerbungsunterlagen deshalb gar nicht auf Ihrem Tisch liegen.

Und diejenigen Top-Bewerber, die den Weg doch zu Ihnen gefunden haben, sollten Sie wie scheue und seltene Rennpferde behandeln, die Sie hegen und umsorgen müssen. Schwächeln in der Professionalität ist keine Option, Nachlässigkeiten lassen die Qualität derjenigen, die man am Ende gewinnen kann, nach unten rutschen. Besser werden in den eigenen Recruitingprozessen ist also immer und jederzeit das Gebot der Stunde, geben Sie sich nie zufrieden mit dem, was Sie und insbesondere die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen in diesem erfolgskritischen Prozess leisten!

1.2 Das Ringen um die Besten *und* die Passendsten

Man muss bei allem Ringen um die Besten aber auch zur Kenntnis nehmen, dass mancher, vielleicht super ausgebildete Bewerber, der bereits in anderen Unternehmen sein Potenzial erfolgreich auf die Straße brachte, im eigenen Unternehmen verkümmern könnte. Das mag vielfältige Gründe haben und liegt meist an internen Rahmenbedingungen wie z.B. der Unternehmenskultur, der Bereitschaft, Vertrauen und Freiräume zu bieten, der Führungsqualität oder an der Intensität der Personalentwicklung. Im Recruiting gilt es, diese Rahmenbedingungen zu bedenken und abzuwägen. Damit ist die Personalgewinnung nicht unbedingt und ausschließlich der Kampf um die Besten der Besten, sondern einer um den passendsten der besten Bewerber, der unter den jeweils vorliegenden Umständen und für den Bedarf im Unternehmen die beste Passung hat.



Beispiel

Dazu eine kleine Anekdote: In einer meiner beruflichen HR-Stationen forderte mich der CEO auf, nur die Super-Überflieger an Bord zu holen. Idealerweise mit Einser-Studium, Auslandsstudienaufenthalt, erste Erfahrungen in Top-Unternehmen etc., etc. Also diejenigen, die gerne alle haben wollen. Dummerweise hatte der CEO kein gutes Händchen für Führung und Entwicklung solcher anspruchsvollen Young Professionals. Es kam, wie es kommen musste: Die meisten der angesprochenen »High Potentials« fühlten sich schon im Interview nicht wirklich gut aufgehoben und vom CEO verstanden. Die meisten kamen nicht an Bord, andere kamen, aber blieben nicht, als sie merkten, dass die im Auswahlprozess gemachten Versprechen (»Ich kümmere mich persönlich um Ihre Entwicklung und Ihre Karriere«) später nicht vom CEO eingelöst wurden. Der Aufwand, den wir trieben, wäre m.E. bei etwas weniger anspruchsvollen Kandidaten besser angelegt gewesen. Denn auch aus einem engagierten Zweier-Kandidaten kann ein Top-Mitarbeiter werden, wenn man ihn richtig einsetzt, führt und entwickelt und insbesondere seine Erwartungen erfüllen kann.

Neben dem Kriterium der Passung als Alternative zu dem Kriterium des Besten möchte ich auch noch kurz darauf eingehen, welchen Einfluss der demografische Wandel auf den Prozess nimmt. Er ist ja nicht nur einer der großen Auslöser des Fachkräftemangels, weil immer weniger junger Nachwuchs zur Verfügung steht², sondern er muss sich auch auf unsere Auswahlkriterien auswirken. Über die Erfordernisse des AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) hinaus, bei der ja eine Benachteiligung aus Gründen des Alters, der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung oder der sexuellen Identität zu unterbleiben hat, sollten wir uns dringend davon verabschieden, dass wir uns Bewerber nicht mehr anschauen wollen, weil sie die 50 überschritten haben. Angesichts des steigenden Alters der Bevölkerung ist dies ganz einfach ein statistisch völlig absurdes und überholtes Kriterium. Und dennoch wird nach Geburtsjahr gefragt und schnell nachgerechnet, ob der Bewerber noch zu den erwünschten »Nassforschen« gehört oder schon den Sinkflug zur Rente eingeleitet hat und zur unerwünschten Gattung der »Silberrücken«³ zählt. Bei Letzteren würde ich in Interviews durchaus nachfragen wollen, ob sie selbst eine »Ich schöpfe nur noch aus dem Pool der Erfahrungen und lerne nicht mehr dazu«-Attitüde haben; dies könnten Sie zum Beispiel mit folgenden Fragen erfahren:

- Wie halten Sie sich fachlich fit und auf dem neusten Stand?
- Mit welchen Maßnahmen investieren Sie in Ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit?
- Wann waren Sie zuletzt auf einer Weiterbildungsmaßnahme, um die Sie selbst gebeten oder die Sie selbst initiiert haben?
- Welche Ziele haben Sie für die nächsten bzw. noch verbleibenden Berufsjahre?

Wenn dann der Bewerber tatsächlich den Sinkflug zur Rente eingeleitet hat und meint, sich auf dem aktuellen Wissenstand bis zu seinem Übergang in den wohlverdienten Ruhestand ausruhen zu können, dann können Sie sich

2 Die seit einigen Jahren allseits präsenten Statistiken und Grafiken erspare ich mir in diesem Buch. Wer den demografischen Wandel für ein Schreckgespenst der Demografie-Berater hält, dem seien die Informationen des statistischen Bundesamtes dazu ans Herz gelegt. Darin kann man schön sehen, wie aus dem demografischen Weihnachtsbaum (unten breit, weil reichlich junge Menschen nachkommen, oben spitz zulaufend, weil die Lebenserwartung eben irgendwann endet) der »demografische Döner« wird (unten schmaler werdend wegen mangelnder Geburtenrate und in der Mitte und oben breiter werdend wegen einer steigenden Lebenserwartung). Tolle Konzept für ältere Herren, wenn die Figur breitere Schultern und eine schmalere Taille bekommt, für die Gesellschaft leider der schwerlich abwendbare Weg zum Aussterben.

3 »Silberrücken« ist ein wenig schmeichelhafter Name für die älteren erfahrenen Mitarbeiter, deren Haare bereits angegraut sind. Ohne Tierforscher zu sein, werden wohl so auch Gorillas bezeichnet, deren Autorität durch das ergraute Fell noch sichtbar, deren Zenit bzgl. ihres Ranges in der Gruppe aber bereits überschritten ist.

immer noch gegen ihn entscheiden. Aber Sie sollten es nicht wegen seines Alters tun, sondern wegen seiner fehlerhaften Einstellung zur eigenen Personalentwicklung, die in Zeiten einer sich dynamisch und stetig verändernden Arbeitswelt als »Lernreise bis zum letzten Tag« verstanden werden sollte.

Finden Sie aber einen solchen erfahrenen und immer noch lernbegierigen Bewerber, dann blenden Sie mal den ergrauten Schopf aus und freuen sich über diesen idealen Doppelpack von Erfahrungsschatz und Lernwille. Solche Mitarbeiter bzw. Kandidaten bezeichnet man übrigens in Zeiten der »New Work« wertschätzend als »Silver Potentials«. Also ich finde diesen entwicklungsverheißenden Begriff super, kann ich mich doch viel leichter mit ihm identifizieren als mit dem obigen »Silberrücken«. Worte helfen eben doch bei der Beeinflussung der eigenen Wertewelt.



Neuro-Tipp

Diese Beeinflussung nennt man Priming oder Bahnung. Sprache ist deshalb so wichtig, weil sie bei uns und beim anderen bestimmte Hirnregionen, die mit Bedeutung versehen sind, aktiviert. Dann wird unser Verhalten tendenziell so, wie die Aktivierung dieser Hirnregionen es vorsieht. Wenn wir also von Bücherei hören, sprechen wir ca. 20% leiser, wenn wir einen Text über ein Altersheim lesen, dann laufen wir langsamer. Dies ist die Verhaltensreaktion auf die Aktivierung der Bedeutungshöfe. Wir können uns der Macht dieser Bahnung nicht entziehen, solange diese unbewusst abläuft. Das Priming ist die große Chance und die große Gefahr im Kandidatenprozess. Lernen Sie Primings gezielt einzusetzen: Sie bahnen ohnehin, ob Sie es wollen oder nicht, dann doch gerne gezielt.

1.3 Rekrutierung: Professionalität als Ausgangspunkt für Unternehmenserfolg

Lassen Sie uns die Wirkungskette des Handelns weiterdenken: Der Unternehmenserfolg findet seinen Ausgangspunkt im erfolgreichen Finden der richtigen und besten Mitarbeiter. Denn wenn man ständig die »falschen Leute« an Bord holen würde, bekäme man sein Unternehmen nicht auf die Überholspur. Falsch können die neuen Mitarbeiter sein, wenn sie einfach fachlich, persönlich, aufgrund ihrer Erwartungen an den Arbeitgeber oder aus sonstigen Gründen nicht die Voraussetzungen mitbringen, ein erfolgreicher Mitstreiter zu werden.

Wer also einen schlechten Personalgewinnungsprozess betreibt, »kauft« sich damit einen erheblichen Wettbewerbsnachteil um die besten Bewerber ein. Dies hat eine direkte Verbindung zum unternehmerischen Erfolg, denn mangels guter Bewerber fehlen später gute Mitarbeiter und damit bleiben Chan-

cen, wie zum Beispiel einen maximal möglichen Umsatz im jeweiligen Markt zu generieren und/oder den Gewinn zu erhöhen oder den geplanten Gewinn mit weniger Ressourcen zu erreichen, ungenutzt. Neben diesen offensichtlichen Nachteilen gibt es aber auch drei weitere ganz pragmatische Gründe, sich intensiv mit professionellem Recruiting auseinanderzusetzen:

1. **Teufelskreis:** Wenn man keine neuen Mitarbeiter für die Vakanzen im Unternehmen gewinnt, muss die bestehende Belegschaft dies ausgleichen. Dadurch kommt es häufig zu Überforderungen und krankheitsbedingt oder durch Fluktuation der überlasteten Mitarbeiter zu weiteren Ausfällen. Das ist ein fataler Teufelskreis: Schlechte Personalgewinnungsprozesse erhöhen am Ende den Aufwand in der Personalgewinnung dramatisch.
2. **Führungsaufwand:** Wenn man aufgrund schlechter Personalgewinnungsmaßnahmen ungeeignete oder leistungsschwache Mitarbeiter gewinnt, erhöht sich der Führungsaufwand erheblich. Der erhoffte Effekt einer Neubesetzung stellt sich erst später oder gar nicht ein und die zuständige Führungskraft hat zunehmend weniger Zeit für sonstige wichtige Themen wie zum Beispiel die Personalentwicklung seiner Mitarbeiter. Das heißt, dass jeder suboptimal gelaufene Personalgewinnungsprozess den Betrieb schwächt, weil zum Beispiel Zeit an anderer Stelle für die in der Mitarbeiterbindung erfolgskritischen Prozesse fehlt.
3. **Doppelte Kosten:** Jede misslungene Einstellung kostet das Unternehmen ein bis zwei Jahresgehälter (direkte Kosten für den Rekrutierungsprozess wie zum Beispiel durch Headhunter oder Personalmarketingmaßnahmen; indirekte Kosten durch den doppelten Aufwand bei den beteiligten Personen, doppelte Einarbeitungszeit, Kollateralschäden im Team, der Organisation und ggf. bei Kunden und Partnern). Je mehr Einfluss eine Funktion auf den Unternehmenserfolg hat, desto höher ist der Schaden, wenn die Einstellung misslingt. Dabei wäre der Aufwand einer genauen Berechnung des tatsächlichen Schadens sicher besser im Recruitingprozess eingesetzt, also ersparen Sie sich gerne die Mühe, die obige Spanne zwischen ein bis zwei Jahresgehältern genauer zu ergründen, es ist ein Näherungswert, den man nach allen Erfahrungen ansetzen kann.

Erfolgreiche, weil professionelle Personalgewinnung muss also höchste Pflichtkompetenz für Personaler und Führungskräfte sein. Jede Nachlässigkeit im Recruiting sorgt im Unternehmen für Mittelmäßigkeit in allen Belangen und verursacht Kollateralschäden und dadurch Zusatzaufwände für alle Beteiligten. Ersparen Sie sich das und gestalten Sie lieber gleich hochprofessionelle Personalgewinnungsprozesse!

Wenn die obigen Wirkungsketten aber so offensichtlich sind und der »War for Talents« als Situationsbeschreibung nicht infrage gestellt werden kann,

müssten ja eigentlich alle Unternehmen seit Jahren Vollgas geben, um sich professionell für diesen Erfolgsfaktor aufzustellen. Aber ist das so?

Unserer bescheidenden Meinung und Wahrnehmung nach haben sich nicht alle Unternehmen und deren handelnde Protagonisten gut vorbereitet und trainiert in den notwendigen »Kampftechniken«. Als langjähriger Berater und Trainer stoße ich täglich auf Unternehmen, die noch nach alter Manier arbeiten, zwar vom »War for Talents« sprechen, sich aber immer noch so verhalten, als würden die Talente im »War of Talents« miteinander ringen, um bei den Unternehmen ganz vorne in der Schlange stehen zu dürfen. Aber genau das ist der Paradigmenwechsel, den Unternehmen nachhaltig und schnellstmöglich realisieren müssen: Bewerber bewerben sich nicht mehr bei den Unternehmen, sondern die Unternehmen bewerben sich bei den Bewerbern. Deshalb hat man aus dem »War of Talents« den »War for Talents« gemacht, ein Buchstabe mehr, deren Reihenfolge geändert und schon hatten wir den Salat.

1.4 Aus Bewerbern müssen Kandidaten werden

Wenn all das oben Genannte stimmt, dann ist eigentlich auch der Begriff »Bewerber« nicht mehr zeitgemäß. Lassen Sie ihn uns deshalb ersetzen durch den passenderen Begriff »Kandidat«. Es ist nur ein Wort, das sich ändert, aber im Kopf ist es der Beginn einer signifikanten Haltungsänderung. Kandidatenansprache, Kandidatenunterlagen, Kandidateninterview, Kandidatenauswahl, alles Worte, die wir zukünftig verwenden und damit die eigene Haltung beeinflussen sollten. Es muss sich schon durch die Wortwahl ein Prozess auf Augenhöhe ergeben, bei dem der Kandidat das Gefühl entwickeln sollte, dass er trotz Eignungscheck umworben und wertschätzend behandelt wird, so wie ein Kunde, den man gewinnen will. Natürlich wird auch zukünftig geprüft werden müssen, ob ein Kandidat fachlich und persönlich geeignet ist, aber die Unternehmensvertreter müssen dies mit einer neuen Attitüde tun, einer inneren Haltung, die auf Gewinnen, Begeistern und partnerschaftlichen sowie wertschätzenden Umgang ausgerichtet ist.



Achtung

Ersetzen Sie in all Ihren Unterlagen, Tools und Prozessbeschreibungen das Wort Bewerber durch Kandidat und versuchen Sie nur noch von Kandidaten zu sprechen. Sie werden sehen, wie Worte die innere Haltung beeinflussen können. Am Anfang fühlt es sich vielleicht wie ein künstlicher und erzwungener Begriffswechsel an, später aber wird daraus ein Schwenk in der Wertewelt der handelnden Personen im Prozess.

Ich weiß, auch zukünftig »bewirbt« sich ein Kandidat, wir werden sicher nicht davon sprechen, dass ein Kandidat »kandidiert«, da verbiegt sich ja die Zunge. Aber den Restbestand an Worten, in denen das Wort Bewerber vorkommt, halten wir aus, solange überwiegend von Kandidat gesprochen wird.

1.5 Erfolgreiche Partnerschaft zwischen Führungskräften und HR

In manchen Unternehmen vertreten die Führungskräfte die Auffassung, dass der Prozess der Personalgewinnung eine reine Aufgabe der Personalabteilung sei. Deshalb halten sie sich bis zum finalen Gespräch, in dem es um die Einstellungsentscheidung geht, ganz gepflegt heraus. Zwischendrin empfinden sie das Sichten von Kandidatenunterlagen oder das Führen von Kandidateninterviews als nervige Unterbrechungen ihres wichtigen operativen Tagesgeschäftes.

Manche Personaler bestärken diese Auffassung, indem sie diesen Ausschnitt aus ihrem Portfolio zu ihrer Schlüsselkompetenz erklären und »claimen«. Meines Erachtens sollte hier aber eine andere und ganz klare Rollenteilung erfolgen, bei der die Führungskraft die alleinige Verantwortung trägt, die richtigen Leute für seinen Bereich zu gewinnen und auch auf die richtigen Positionen zu setzen, während HR sich als ein kompetenter Prozesspartner mit Know-how verstehen und mit erfolgskritischen Beiträgen oder Prozessausschnitten einbringen sollte.

HR sollte in der Rolle eines Dienstleisters den Personalgewinnungsprozess definieren und dafür geeignete Tools vorschlagen bzw. einbringen sowie den Prozess moderieren, damit die Führungskraft sich innerhalb dieser Rahmenbedingungen auf ihre Verantwortung, den richtigen Mitarbeiter zu finden und zu gewinnen, konzentrieren kann.

Wenn der Führungskraft die eigene und ungeteilte Verantwortung für den Rekrutierungserfolg klar ist, dann wird sie dranbleiben und insbesondere die Interviewtermine freimachen bzw. -halten. Jede Bewerbung, die von HR zugesandt wurde, würde dann mit hoher Priorität behandelt werden und nicht im Arbeitsstapel nach ganz unten rutschen.

Denken Sie immer daran: Wenn HR sich »im Lead« positioniert, läuft HR den eigentlich zuständigen Führungskräften wie ein Esel hinterher und die Dringlichkeit des Handelns angesichts des oben beschriebenen »War for Talents« geht im Tagesgeschäft der Führungskraft verloren.

1.6 Schlüsselfaktor Unternehmenskultur in der »Candidate Journey«

*»Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen!«
Aristoteles (384–323 v. Chr.)*

Nirgendwo passt dieses Zitat so gut wie bei professionellen Personalgewinnungsprozessen. Diese helfen nicht nur dabei, die richtigen Kandidaten für eine Bewerbung zu begeistern und den richtigen Kandidaten auszuwählen und einzustellen; sie helfen auch, ein gutes Fundament für Produktivität und Unternehmenserfolg zu legen. Denn die passenden Kandidaten sind später auch die leistungsfähigen und insbesondere loyalen Mitarbeiter im Unternehmen.

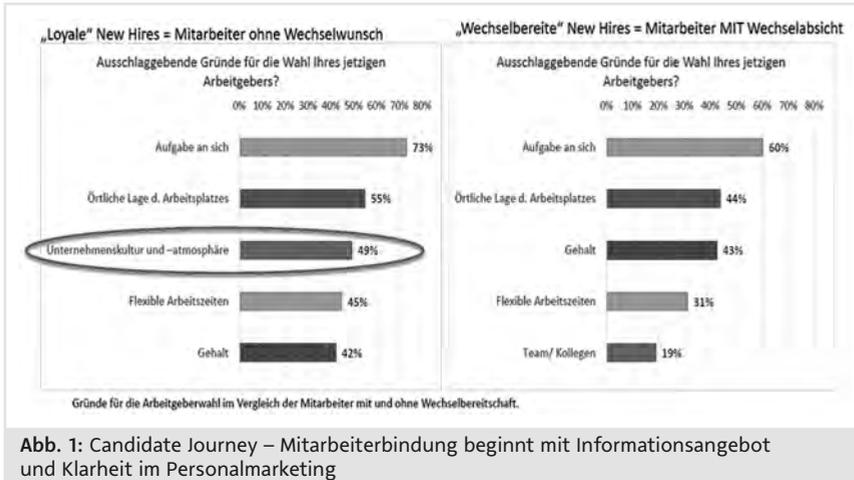
Aber auf was legen die später loyalen Kandidaten Wert? Die Antwort darauf findet man in der Studie »Candidate Journey«⁴, bei der 773 Bewerber befragt und ihre Bewerbungserlebnisse systematisch ausgewertet wurden – und zwar von der Joborientierung bis zur Integration beim neuen Arbeitgeber. Dabei kam heraus,

- dass fast 71% der Jobsuchenden insgesamt und sogar 71,3% der unter 30-jährigen Jobsuchenden ganz oben auf ihrer Wunschliste Infos zur Firmenphilosophie und zu Unternehmenswerten und -kultur erwarten.
- dass Kandidaten aus der Gruppe der späteren »Loyal New Hires« im Vergleich zu den »Wechselbereiten New Hires« schon ihre Entscheidung für den neuen Arbeitgeber gut zur Hälfte von der Identifikation mit der beschriebenen Unternehmenskultur und -atmosphäre abhängig gemacht haben.

Diese Erkenntnis sollte sich im Recruitingprozess widerspiegeln. Bieten Sie also den Kandidaten Informationen an, mit denen sie ihren »Cultural Fit« vornehmen können. Aber auch als Arbeitgeber können Sie diese Erkenntnis für Ihre Auswahl nutzen. So kann man Softwarelösungen nutzen, die dem Kandidaten bereits auf Ihrer Website auf einfache Art ermöglichen, den Cultural-Fit-Check vorzunehmen.⁵ Der Kandidat kann sich einen Kurzbericht downloaden inklusive seinem persönlichen Cultural Fit Score (von 1 bis 100%). Manch ein Kandidat, der ohnehin später – im schlimmsten Falle nach reichlichen Integrationsaufwänden – das Unternehmen schnell wieder verlässt, würde sich und dem Unternehmen die Mühen ersparen und sich gar nicht erst bewerben.

4 »Candidate Journey«-Studie von stellenanzeigen.de, meta HR und Prof. Wald von der HTWK Leipzig, 2017

5 Z.B. der cultural fit evaluator von meta HR



Als Arbeitgeber kann man diese Erkenntnis natürlich für sich nutzen und ggf. einem fachlich etwas weniger geeigneten, dafür aber kulturell hochgradig passenden Kandidaten im Verlauf des Auswahlprozesses den Vorzug geben. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der neue Mitarbeiter sich wohlfühlen und leistungstark sein wird und obendrein bleibt.

Manche Unternehmen propagieren hier schon eine Verschiebung der Prioritäten bei den Auswahlkriterien:

- früher: Skillset vor Mindset
- zukünftig: Mindset vor Skillset

Ich würde aktuell noch eine Ausgewogenheit dieser beiden Bausteine propagieren und spreche in nachfolgenden Kapiteln von fachlicher und persönlicher Eignung. Die Prioritäten zwischen diesen beiden Bausteinen würde ich von dem einzelnen Profil abhängig machen. So würde ich zum Beispiel einen Buchhalter, der einfach seinen Job nicht sauber auf die Kette kriegt, auch nicht einstellen, wenn er von seiner Persönlichkeit super ins Team passen würde.

Achtung

Unterschätzen Sie nicht die Auswirkung der Unternehmenskultur auf die Entscheidung, ob ein Kandidat sich für Ihr Unternehmen interessiert und seine Bewerbung einreicht und ob ein eingestellter Kandidat später auch loyal und erfolgreich werden wird. Deshalb liefern sie authentische und ausreichende Informationen bereits im Employer Branding und Personalmarketing. Und legen Sie in den Interviews nach, sprechen Sie aus dem »kulturellen Nähkästchen« und bieten Sie die Möglichkeiten des persönlichen Cultural Fits an. Entweder im Gespräch oder systematisch



mit modernen IT-Lösungen. Akzeptieren, ja besser unterstützen Sie es, dass ein Kandidat sich bzgl. seiner kulturellen Passung vergewissert, auch wenn er bereits früh entscheidet, dass er nicht in Ihr Unternehmen passt. Das erspart viele vergebliche Mühen auf beiden Seiten.

2 Personalgewinnungsstrategie und Employer Branding als Basis des Erfolgs

Ivana Hilgers

In diesem Kapitel werde ich die Begriffe *Employer Branding* und *Personalmarketing* verwenden. Da diese häufiger unterschiedlich genutzt und verstanden werden und damit im weiteren Verlauf keine Missverständnisse auftreten, möchte ich zunächst einmal den Unterschied zwischen diesen beiden »Disziplinen« erklären.

Darf ich Sie einladen, sich zwei Minuten Zeit zu nehmen? Bitte denken Sie nun darüber nach, was Sie mit Apple verbinden. Welche Attribute kommen Ihnen dabei in den Sinn?

Diese Frage stelle ich gerne bei meinen Vorträgen zum Thema Employer Branding. Die Antworten darauf sind in der Regel sehr ähnlich: innovativ, revolutionär, visionär, Game Changer, hohe Benutzerfreundlichkeit, erlebnisschaffend, einfache Nutzung, klares Design ... Es sind Merkmale des Unternehmens und der Produkte, die sich in unser Gedächtnis »eingebrennt« haben. Genau das ist auch die Aufgabe von Employer Branding: den Kandidaten ein klares und positives Bild vom Unternehmen als Arbeitgeber zu vermitteln und nachhaltig zu verankern.

Die Aufgabe des Personalmarketings ist dagegen deutlich unmittelbarer: Ziel von Personalmarketing ist es, mit den passenden Marketingmaßnahmen neue Mitarbeiter zu gewinnen bzw. die bestehenden Mitarbeiter zu binden.

Laut Queb, Bundesverband für Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting besteht der Unterschied wie folgt (beide Definition aus Queb e.V.⁶):

- **»Employer Branding** hat zum Ziel, in den Wahrnehmungen zu einem Arbeitgeber eine unterscheidbare, authentische, glaubwürdige, konsistente und attraktive Arbeitgebermarke auszubilden, die positiv auf die Unternehmensmarke einzuwirkt.

Durch Verankerung der Marke in der gelebten Identität des Arbeitgebers wird diese Aufgabe nachhaltig, widerspruchsfrei, mit großer interner Bindungswirkung und dadurch auf hohem Qualitätsniveau umgesetzt.«

⁶ Queb e.V. (o. D.). Employer Branding Definition. Abgerufen von <https://www.queb.org/activity-lounge/definitionen-employer-branding/> (letzter Zugriff: 17.8.2018)

- »**Personalmarketing** hat zum Ziel, die Bewerberzielgruppen zu finden, zu erreichen, für das Unternehmen zu interessieren, zu begeistern, zu binden und zu passenden Bewerbungen zu motivieren.
Die Aufgabe erreicht dann ein hohes Qualitätsniveau, wenn Dialogprozesse zielgerichtet gestaltet und Mitarbeiter aus den Fachabteilungen als authentische Akteure eingebunden werden.«

Kurz zusammengefasst: Employer Branding hat mit einer längerfristigen Ausrichtung die Aufgabe, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber innerhalb einer konkreten Zielgruppe zu positionieren, während Personalmarketing auf unmittelbare, in der Regel Recruiting-erfolge abzielt.

2.1 Abgleich der Anforderungen aus der Unternehmensstrategie

Eine der wichtigsten Fragen im Rahmen der Auftragsklärung mit meinen Kunden ist die Frage nach der Unternehmens- bzw. Personalstrategie. Diese Fragen stelle ich ebenfalls bei Vorträgen dem Publikum und meist bleiben diese unbeantwortet. In manchen Fällen gibt es eine Liste mit Zielen, wie zum Beispiel: »Wir brauchen mehr Bewerbungen«, aber noch häufiger existiert lediglich eine Liste mit den geplanten Maßnahmen, die irgendwann, wenn Zeit dafür ist, umgesetzt werden sollen. Einen genauen Plan oder eine Vorgehensweise, wie die gesetzten Ziele erreicht werden sollen, gibt es in den meisten Fällen nicht. Zugabenermaßen ist dies keine Frage, die sich schnell und spontan beantworten lässt. Sie bedarf vielmehr eines umfangreicheren Entwicklungsprozesses, basierend auf der Analyse aller denkbaren Einflussfaktoren und Veränderungen, die weiter in der Zukunft liegen. Es sind Antworten auf die Fragen wie z. B.:

- Was sind die Wachstumsfelder für die nächsten zwei bis fünf Jahre?
- Welche technologischen Veränderungen wird es geben?
- Wie verändern sich die Marktsegmente?
- Sind Zukäufe oder Verkäufe der Unternehmensbereiche geplant?
- Ist eine Internationalisierung geplant?
- Wie wird das Wachstum des Unternehmens sichergestellt?

Die Antworten auf diese Fragen sind Bestandteil einer Unternehmensstrategie und bilden daher die Grundlage für die Personalgewinnungsstrategie. Es wird herausgearbeitet, welche Änderungen bzw. Herausforderungen dem Unternehmen im Hinblick auf das richtige Personal bevorstehen. Immer unter Berücksichtigung aller Veränderungen, die es kurz-, mittel- und langfristig geben wird. Die Betrachtung der Veränderungen erstreckt sich über einen längeren Zeitraum und geht weit über den aktuellen Personalbedarf hinaus.

Dem Unternehmensbedarf hinsichtlich des richtigen Personals werden die Veränderungen und Herausforderungen aus dem Arbeitsmarkt gegenübergestellt. Die Personalstrategie beschreibt, wie ein Unternehmen den Personalbedarf qualitativ und quantitativ sicherstellen kann, unter Berücksichtigung der Arbeitsmarktherausforderungen. Deshalb ist für jedes Unternehmen die erste und essenzielle Aufgabe, sich folgenden Fragen zu stellen:

- Welche beeinflussbaren Veränderungen ergeben sich kurz-, mittel-, langfristig und welchen Einfluss haben diese auf den Personalbedarf?
- Welche nicht vom Unternehmen beeinflussbaren Veränderungen/Herausforderungen kommen kurz-, mittel-, langfristig auf das Unternehmen zu und wie können diese gelöst werden?

Beispiel

Bevor ich mich für den Weg in die Selbstständigkeit entschieden habe, war ich viele Jahre in einem Medienunternehmen beschäftigt. Ich kann mich noch genau an den Moment erinnern, als im Sommer 2013 die Pressemeldung kam, Axel Springer, eines der größten europäischen Medienhäuser, verkauft fast die gesamte Print-Sparte an die Funke Mediengruppe⁷. Dieser Verkauf war eine große Überraschung für die gesamte Branche. Wie konnte es zu dieser Entscheidung kommen, das Kerngeschäft und Herzstück des Unternehmens aufzugeben? Aufgrund der neuen digitalen Medien schrumpfte der Werbemarkt für die Verlage stetig zurück. Es ging kein Weg daran vorbei, adäquate zukunftsfähige Geschäftsmodelle aufzubauen. Zu diesem Zeitpunkt verfolgte der Konzern schon mehrere Jahre das Ziel, die Unternehmensgruppe zu einem digitalen Medienunternehmen zu transformieren, beispielsweise der Launch von bild.de oder durch die Zukäufe anderer digitaler Plattformen wie StepStone⁸. Es ist nachvollziehbar, dass sich das Kandidatenprofil bei der Suche nach neuen Mitarbeitern ebenfalls änderte. Bisher wurden Journalisten gesucht, jetzt nahmen die »Digital Entrepreneurs« deren Platz ein. Bereits 2011, also zwei Jahre vor dem Verkauf der Print-Sparte, veröffentlichte Axel Springer ein Recruiting-video unter dem Namen »Medienmann«. Eine Employer-Branding-Kampagne in der transportiert werden sollte, welche Kandidaten zukünftig bei Axel Springer den erfolgreichen Schritt ins Unternehmen machen werden: Charaktere, die die bisherige Unternehmenskultur auf den Kopf stellen, die auf die Hierarchie und Statussymbole pfeifen, sich selbstbewusst und ergebnisorientiert zeigen. Für die Glaubwürdigkeit der Botschaften sorgte die persönliche Teilnahme der Axel-Springer-Vorstände als Protagonisten in diesem Videoclip. Am Verkauf der Unternehmensanteile sowie an dem Zeitpunkt der Employer Branding ist zu erkennen, dass die Employer-Branding-Strategie eine deutlich längerfristige Ausrichtung hatte.

7 Schultz S., Steinmetz V., Teevs C. (2013, 25. Juli). Springer kappt seine Wurzeln [Pressemeldung]. Abgerufen von <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/axel-springer-verlag-verkauft-printprodukte-analyse-der-strategie-a-913107.html> (letzter Zugriff: 26.09.2018)

8 Axel Springer kauft StepStone Mehrheit [Pressemeldung]. (2009, 3. September). Abgerufen von <http://www.manager-magazin.de/digitales/it/a-646682.html> (letzter Zugriff: 26.09.2018)