

Viele Bälle in der Luft halten

Im Zweifelsfall sind die Gründe schnell verortet: Bleiben offene Stellen unbesetzt, müssen der demografische Wandel und die grassierende Fachkräfteknappheit herhalten. Doch viele Ursachen sind hausgemacht. Wie und wo Unternehmen eingreifen können, diskutierten führende Recruiting-Spezialisten beim Round Table der Personalwirtschaft.



Die schnell gefundenen Begründungen für erfolglose Suchaktionen kommen HR, Geschäftsführung und Fachabteilungen häufig sehr entgegen. Sie fühlen sich auf der sicheren Seite und es entbindet sie davon, über ihr Recruiting-Handeln und ihre Prozesse nachzudenken. Leichte Rechnung mit unbefriedigender Bilanz. Daneben gibt es aber auch solche Unternehmen, die sich nicht mit der dürftigen Suchausbeute zufriedengeben. Ihr Personalmanagement dreht an internen Prozessen, tauscht das Bewerbermanagementsystem aus oder manche wechseln einfach den Online-Suchweg. Letzteres ist unbestritten am bequemsten. Deshalb wundert es auch nicht, dass fast wöchentlich neue Recruiting-Plattformen in diese Lücke stoßen, die mit ungewöhnlichen oder scheinbar ungewöhnlichen Konzepten arbeiten. Eine beliebte Formel lautet beispielweise „Unternehmen bewerben sich bei Arbeitnehmern“. Die Anbieter wollen Kandidaten und Arbeitgeber zusammenbringen frei nach dem Motto

„Zum Job ohne Bewerbung und Stellenanzeige“. Das Prinzip dahinter: Bewerber hinterlegen ihren Lebenslauf und ihre Erwartungen, die Anbieter matchen ihn mit Unternehmenskultur sowie Vakanzen. Was folgt ist eine Art automatisiertes Active Sourcing.

Aktive Ansprache nur bedingt machbar

Hat dieses Prinzip größere Aussichten auf Erfolg als die herkömmliche Stellenanzeige? „In der Breite spielt dieser Ansatz keine Rolle, denn bei fast 43 Millionen Erwerbstätigen wird sich der größte Teil wie bisher bewerben müssen“, wendet Indeed-CEO Frank Hensgens ein. Zudem zeige eine eigene Untersuchung, dass deutsche Kandidaten das aktive Bewerben schätzen. Mehr als 70 Prozent fühlen sich bei einer aktiven Bewerbung sicherer, dass der Job auch wirklich zu ihnen passt. Gleichwohl müssten aber Arbeitgeber „sich mehr um Kandidaten bemühen und mit ihren Stärken werben“.

Dass Kandidaten aktiv über interne Recruiter und Personalberater angesprochen werden, ist letztlich je nach Funktion und Position durchaus üblich. Doch „für die Masse der Berufe ist es absurd und abwegig“, meint auch Georg Konjovic, CEO von meinestadt.de. Die meisten Arbeitnehmer seien örtlich nicht flexibel, plant auch nicht den nächsten Schritt auf der Karriereleiter und der „überwiegende Anteil der Jobs ist komplett ungeeignet für CV-based-Recruiting und Active Sourcing“. Das spricht allerdings nicht dagegen, so Konjovic, dass einige dieser Plattfor-

men mit neuer Philosophie erfolgreich sein könnten, „aber nicht in der Breite“. Letztlich mache der Mix der Methoden je nach Stellenprofil den Erfolg aus. Zwar wünschten sich manche Kandidaten, beispielsweise Absolventen, dass Unternehmen bei ihnen „vorsprechen“, doch sie seien realistisch genug zu wissen, dass „ihr Part der des Bewerbers ist“.

Unternehmen auf Bewerbungstour?

Ein Routineweg wird die „Unternehmensbewerbung“ nicht, darin sind sich die Recruiting-Spezialisten einig. Doch jeder Kanal habe seine Berechtigung und könne zielgruppen- und situationsabhängig genutzt werden. „Recruiter müssen mehrere Bälle in der Luft halten, was es für sie komplizierter macht.“ Das betont Ingolf Teetz, CEO von milch & zucker, der ebenso feststellt, dass sich das Gros der Kandidaten nach wie vor über Stellenanzeigen bewerbe. Hierbei sollten die Unternehmen mehr Anstrengungen leisten, sich als Arbeitgeber attraktiver darzustellen, und den Kandidaten nicht als Bittsteller betrachten.

Auch David Vitrano von Xing sieht die Frage, ob Unternehmen sich zukünftig bewerben müssen, nicht als Entweder-oder-Diskussion. Recruiter sollten aktiver in der Kandidatenansprache werden, insbesondere bei Stellen in weniger attraktiven Regionen sowie schwer zu besetzenden Positionen in bestimmten Berufsgruppen. Gleichzeitig behielten Stellenausschreibungen ihre Rele-



Die Diskussionsrunde moderierte die freie HR-Journalistin Christiane Siemann.

vanz. Allerdings: Für den gesamten Gewinnprozess müsste das Personalmarketing verinnerlichen, „dass sich die Machtverhältnisse verändert haben und ihr Vorgehen darauf abstimmen“, sagt David Vitrano. Der schon länger vollzogene Wechsel von einem Anbieter- zu einem Nachfragermarkt sei noch nicht bei allen Arbeitgebern angekommen, sodass viele Personaler noch in der Umorientierung stecken.

„Wir sollten die Kirche im Dorf lassen“, kommentiert Professor Wolfgang Jäger, Sprecher des Jobportals JobStairs, den „neuen“ Weg der Unternehmensbewerbung. „Wer nicht zur Gruppe der Mangelberufe zählt wie Ingenieure, ITler oder Ärzte, wird sich auch weiterhin selbst bewerben müssen.“ Insgesamt, so zeigten Studien, kommen rund 90 Prozent der eingehenden Bewerbungen über die Karriere-Website oder über Jobboards in den Personalabteilungen an. Jäger verortet den Handlungsdruck der Unternehmen an anderen Stellen im Recruiting-Prozess. Als Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personal- und Unternehmensführung weiß er aus Untersuchungen, dass „Unternehmen noch lange nicht bei Recruiting 4.0 angekommen sind, viele stehen erst am Anfang von Recruiting 1.0“. Bevor Arbeitgeber nun in ihrer Not bei Kandidaten vorsprechen, sollten sie „die Basisaufgaben erledigen, um den Prozess bewerberfreundlicher und effizienter zu gestalten“.

Die Kehrseite

Neben der fehlenden Massentauglichkeit sprechen zwei plausible Argumente gegen die Unternehmensbewerbung. Die Direktansprache von Kandidaten, sei es über die Recruiter, Personalberater oder automatisierte Plattformen, führt zu einem Effekt, der von Unternehmen mit Sicherheit nicht gewollt ist und deshalb „auf Einzelfälle beschränkt bleiben wird“ argumentiert Dr. Wolfgang Achilles, Geschäftsführer von Jobware. Denn bewerben sich Kandidaten über eine Stellenanzeige, haben sie eine intrinsische Motivation und „der Arbeitgeber ist in einer starken Verhandlungsposition“. Spricht er aber aktiv einen Kandidaten an, führt dies „zum Gehaltspoker, der sein Gehaltsgefüge spre-



„ Ein flexibles und schlankes E-Recruiting-System, also Lean E-Recruiting, entscheidet mit über den Erfolg der Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

Wolfgang Tomek, CEO, d.vinci HR-Systems GmbH



„ Recruiter müssen auch zum Digital Marketeer werden. Um Internetkanäle fachgerecht für das Recruitment zu nutzen, bedarf es hoher Expertise.

Klaus Mantel, Vice President Sales, Experteer GmbH

gen kann“. Oft lohne es sich für Arbeitgeber, lieber etwas länger zu warten, bis der passende Kandidat gefunden sei, rät Achilles.

Der zweite Faktor, der gegen eine routinemäßige Unternehmensbewerbung spricht, liegt in den fehlenden Kompetenzen, die sich schon beim Active Sourcing zeigen. „Personalabteilungen sind für die Direktansprache nicht aufgestellt“, gibt Wolfgang Weber zu Bedenken. Deswegen werde sich dieser Weg mittelfristig nicht durchsetzen, so der Geschäftsführer der Königsteiner Agentur. Die Aufgabe der Recruiting-Verantwortlichen liege eher darin, die Suchkanäle noch enger zu gestalten, um nur die passenden Bewerbungen auf dem Tisch zu haben und sich Bewerbern dann umfassend zu widmen.

Recruiting-Prozess: renovieren und optimieren

Das Recruiting-Handeln von A bis Z unter die Lupe zu nehmen, ist ein wirksamer Weg, Misserfolge im Recruiting zu minimieren. Beginnend bei der Stellenausschreibung:

Sie ist häufig der erste Berührungspunkt mit potenziellen neuen Mitarbeitern und „wandelt sich in Zeiten des Fachkräftemangels mehr und mehr zu einer Bewerbung an den Kandidaten“, so Sascha Coenen, Leiter Kommunikation bei StepStone. Alle nötigen Informationen über das Unternehmen und die Position müssten nicht nur enthalten, sondern anschaulich in Szene gesetzt sein. Für eine einwandfreie Candidate Experience sollte auch der Bewerbungsweg kritisch hinterfragt werden. Dabei laute das Ziel, ihn möglichst einfach und für mobile Endgeräte zu gestalten.

So schlummert in Stellenanzeigen ein großes Potenzial, bei dem es oft nur kleiner Optimierungen bedarf, um es freizusetzen. Zu diesem Schluss kommt Wolfgang Achilles. Denn die Eye-Tracking-Studien von Jobware haben gezeigt: Wer zum Beispiel „abweichend von der internen Positionsbezeichnung einen ansprechenden Titel nutzt, den Kandidaten sofort verstehen“, Aufbau und Inhalt auf das Leseverhalten sowie die Präferenzen der jeweiligen Zielgruppe ausrichtet, gewinne mehr passende Kandidaten.

Viele KMU könnten Interessierte zu Mitarbeitern umwandeln, „wenn sie das Erlebnis um die Bewerbung ins Jahr 2015 bringen würden“, mahnt Georg Konjovic, meinestadt.de, an. Reaktionszeiten von einer Woche und länger, Websites, die weder stationär noch mobil dem neuesten Stand entsprechen, unpassende Ansprache der jüngeren Zielgruppe und vieles mehr erforderten, dass „viele Unternehmen zunächst mal die grundlegenden Aufgaben erledigen“.

Viel Luft nach oben bei der Candidate Experience, sieht auch Klaus Mantel, Vice President Sales von Experteer. Beispielsweise in der personalisierten Ansprache von Kandidaten. Speziell die integrative Lösung von Stellenanzeige und Direktansprache zeige große Potenziale. Recruiter sehen bei Experteer, wer die Stellenanzeige angeklickt, sich aber nicht beworben habe. Es lohne sich, diese potenziellen Kandidaten aktiv anzusprechen, um vielleicht fehlende Informationen in der Direktansprache nachzuliefern.



„72 Prozent der Bewerber würden sich mobil bewerben, wenn Unternehmen dies technisch ermöglichen. Ohne mobile Angebote geht viel Potenzial verloren.“

Frank Hensgens, CEO, Indeed Germany



„Online-Stellenanzeigen haben eine große Zukunft: Sie werden nicht nur mobil, sondern auch interaktiv und sie binden audiovisuelle Elemente ein.“

Prof. Dr. Wolfgang Jäger, Sprecher JobStairs und Geschäftsführer DJM Consulting

Die Stellenanzeige als Mini-Website?

Neue Maßnahmen der Jobbörsen, technisch bedingte Veränderungen, inhaltliche Entwicklungen: Recruiting ist kein statisches Vorgehen, sondern ständig einem Wandel unterworfen. Die Experten sehen verschiedene Trends. Einer davon liegt im Medium der Online-Stellenanzeige. Diese habe eine große Zukunft, „doch wird sie sich verändern, mobil werden und im nächsten Schritt interaktiv wie eine Mini-Website“. Davon ist Wolfgang Jäger von JobStairs überzeugt. Weil die User weniger lesen wollten, würden „audiovisuelle Elemente wie die Videointegration in Stellenanzeigen in absehbarer Zeit eine größere Weiterverbreitung finden“. Neue dynamische, mobiloptimierte Stellenanzeigen seien „der Hauptbahnhof, auf dem alle Recruiting-Aktivitäten starten“.

„Weniger Texte, mehr Grafiken und Videos“, so lautet auch die Prognose von Wolfgang Tomek, CEO von d.vinci. Die jüngere Zielgruppe schätze das Instrument einer Videobewerbung. Die Generationen Y und Z wolle heute vorab erfahren, wie das Arbeitsumfeld aussehe. Zudem habe die „Generation Sel-

fie“ aufgrund der intensiven Nutzung sozialer Netzwerke ein offenes Verhältnis zur persönlichen Selbstdarstellung in Filmen. „Dies gilt vermehrt für Online-Interviews, die schon heute einen klaren Mehrwert als zusätzliche Informationsquelle für die Unternehmen darstellen.“

Ob Videobewerbungen der große Renner werden, mag Indeed-Chef Frank Hensgens nicht beurteilen. Er gibt zu bedenken, dass Personalabteilungen wohl keine Zeit haben werden, sich Hunderte Videos anzuschauen, sieht aber durchaus „Potenzial für Videointerviews, um den Einstellungsprozess zu beschleunigen und zu optimieren“.

Noch mehr Trends

Dass sich die Form der Bewerbung als solche künftig ändern wird, steht für die Diskussionsteilnehmer fest. Zum einen weil Personaler andere Präferenzen zeigen, zum anderen weil die technologische Entwicklung dies erfordere. Zum Beispiel verliert das Anschreiben mehr und mehr an Bedeutung. Arbeitgeber möchten im CV heutzutage neben den beruflichen Stationen auch den

konkreten Aufgaben- und Verantwortungsbereich sowie die Motivation der Kandidaten erfahren, beschreibt Sascha Coenen, StepStone, die Veränderungen. Dem pflichtet Frank Hensgens bei: Statt klassischem tabellarischem Lebenslauf ist der CV gefragt mit konkreten Jobbeschreibungen, Erfolgen und Projekten. Recruiter wollten kurze, prägnante Beschreibungen im Lebenslauf lesen, die bisherige Arbeitgeber plus Funktionen umfassen. „So werden sie schnell ins Bild gesetzt und diese Form kommt Bewerbern gerade bei der mobilen Bewerbung entgegen.“ Ein anderer Trend liegt im Modell „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“. Wolfgang Weber, Königsteiner: „Die eigenen Mitarbeiter haben den besten Blick, wer als Kollege in die Kultur und in das Gefüge des Unternehmens passt, und wer die fachlichen Anforderungen mitbringt.“ Außerdem würden neue Tracking- und Auswertungsmöglichkeiten der Bewerbermanagementsysteme in der Zukunft viel gezieltere Werbung für Stellen ermöglichen. Eine weitere Tendenz macht Xing-Experte David Vitrano aus: Unternehmen versuchen sich mehr auf die Ansprüche der umworbe-

nen Zielgruppe einzustellen. Denn heutzutage gehe es vielen Fachkräften „nicht mehr um das Prestige, wie Firmenwagen und Boni, sondern darum, eine sinnvolle Tätigkeit auszuführen, die auch flexiblen Arbeitszeitansprüchen gerecht wird“. Arbeitgeber erkennen, dass sie mit der Kommunikation dieser Vorteile, beispielsweise der Vereinbarkeit von Job und Familie, punkten und sich von der Konkurrenz absetzen können.

Wie sollten Arbeitgeber auf Noten reagieren?

Wie groß ist der Einfluss von Online-Bewertungen? Sind Kununu und Glassdoor zu einer zentralen Entscheidungsquelle für Bewerber geworden? In diesem Punkt sprechen die Diskussionsteilnehmer mit einer Stimme: Die Bewertungen werden zwar stark genutzt, aber nicht als alleinige Informationsquelle, sondern als Ergänzung. Bewerbungsplattformen seien ein „tolles Gratistool für die Kommunikation“, begrüßt Georg Konjovic, meinestadt.de, die Online-Zeugnisse. Auch wenn negativen Äußerungen grundsätzlich eher geglaubt und den positiven eine Fake-Bewertung unterstellt werde. Konjovic empfiehlt seinen Auftraggebern, aktiv zu kommunizieren und zu negativen Aussagen Stellung zu nehmen. „Jeder Bewerber muss wissen, dass es sich hier nur um einen Ausschnitt handelt.“ Häufig führten Online-Bewertungen dazu, dass Bewerbungsgespräche intensiver verlaufen, da die Kandidaten konkrete Fragen stellen würden. Unbestritten ist, dass Online-Bewertungen zu einer Transparenz führen, „die Arbeitgeber auf jeden Fall als Chance sehen sollten“, rät Frank Hensgens, Indeed. Wenn sich beispielsweise negative Noten aus einem Fachbereich häufen, liege es daher durchaus nahe, dort nachzufassen.

Häufig entsteht jedoch der Eindruck, dass auf den Bewertungsplattformen die negativen „Noten“ überwiegen. Tatsächlich neigen Arbeitnehmer im deutschsprachigen Raum dazu, eher kritische Kommentare zu veröffentlichen, berichtet David Vitrano von Xing. Allerdings: Der Durchschnitt aller Bewertungen liege auf einer Fünferskala bei rund 3,5 und damit besser als der Mittelwert.



„ Wenn die internen Prozesse gut strukturiert sind, fällt es Unternehmen wesentlich leichter, die passenden Kandidaten zu gewinnen.

Dr. Wolfgang Achilles, Geschäftsführer, Jobware GmbH



„ Die neuen Tracking- und Auswertungsmöglichkeiten der Bewerbermanagementsysteme werden in der Zukunft eine gezieltere Werbung für Stellen ermöglichen.

Wolfgang Weber, Geschäftsführer, Königsteiner Agentur GmbH

Er rät Unternehmen, ihre Kommentare genau zu beobachten und bei Bedarf entsprechend zu reagieren. Arbeitgeberbewertungen seien ein starkes Mittel im Employer Branding. „Der nutzergenerierte Inhalt werde auch künftig einen hohen Stellenwert haben und ist obendrein unabhängig von saisonalen Einflüssen.“ Dem will sich Wolfgang Jäger nicht anschließen. Nur weil die Bedeutung von Arbeitgeberbewertungsportal derzeit relativ hoch sei, wachse deren Relevanz nicht zwangsläufig weiter. Der JobStairs-Sprecher vermutet eher, dass bei abflauernder Konjunktur, „wenn aus dem Arbeitnehmer- wieder ein Arbeitgebermarkt wird, bei Kandidaten wieder das Interesse an der Stelle als solcher und weniger das Drumherum im Mittelpunkt steht“.

Mangelhaft für Bewerbermanagementsysteme

Ob die Recruiting-Maßnahmen erfolgreich sind, ist in großem Maße von den internen Prozessen und von der E-Recruiting-Software, beziehungsweise den Bewerbermanagementsystemen abhängig. Diese Sys-

teme sollen eigentlich die Arbeit von HR erleichtern. Doch, so die einhellige Meinung der Recruiting-Spezialisten, die meisten sind zu kompliziert zu bedienen und müssen vor allem Systembedürfnisse befriedigen. Als „Tanker aus einer alten Maskenwelt“ beschreibt Georg Konjovic, CEO von meinestadt.de, die heutigen Bewerbermanagementsysteme. „Wir brauchen schlanke Systeme, die ähnlich wie Facebook funktionieren, die nebenbei bedient werden können und die man gerne nutzt.“ Heute würden Recruiter eher abgeschreckt durch das langwierige Handling der üblichen Systeme, die nicht auf ihre Bedarfe und die schnelle Prozessunterstützung ausgerichtet seien.

„Die heute überwiegend im Markt verwendeten HR-Tools quellen allesamt über mit Funktionen, die den Personaler überfordern oder im schlimmsten Fall sogar langweilen oder frustrieren, da diese häufig nur dazu dienen, administrative Vorgaben zu befriedigen.“ Auf diese Formel bringt Wolfgang Tomek, CEO von d.vinci HR-Systems, den Status quo. Ein Weniger an Komplexität und Funktionalität der HR-Software werde der

Weg der Zukunft sein. Die Tools von morgen müssten sowohl die Mitarbeiter in den HR-Abteilungen als auch die in den Fachbereichen so flexibel wie möglich unterstützen. Dies bedeute aber nicht ein Standardsystem für alle Unternehmen, sondern „eine hohe Flexibilität und Individualität, welche der Personaler selbst bestimmen und modifizieren kann“. Nur durch den Einsatz von Lean-E-Recruiting-Systemen könnten Unternehmen Fahrt aufnehmen, um geeignete Kandidaten im Sinne der Candidate Experience zu finden, anzusprechen und einzustellen.

Wolfgang Tomek beobachtet ebenso, dass HR-Abteilungen erfreulicherweise häufiger durch eine eigene HR-IT unterstützt werden. Der große Vorteil: Bei der Auswahl und Einführung von beispielsweise Bewerbermanagementsystemen wird das Personalmanagement professionell begleitet und unterstützt.

Bei Königsteiner macht man die Erfahrung, dass sich derzeit schon etliche Unternehmen mit neuen Bewerbermanagementsystemen beschäftigen. Sie wollen ihre Abläufe effizienter gestalten und in neue, schlankere Systeme die diversen Anforderungen von Personal- und Fachabteilung einbringen. Beispielsweise auch, so Wolfgang Weber, „um Kanäle zu tracken oder über ein Ampelsystem den Stand der Bearbeitung zu verfolgen“. Bei aller Kritik aus Unternehmen an bestehenden Recruiting-Systemen will Ingolf Teetz von milch & zucker eine Klage nicht gelten lassen: nämlich die der zu komplizierten Bewerbungsprozesse aus Bewerbersicht. Zwar müsse der Prozess technisch einfacher werden, „aber auch nicht zu einfach, denn ein Job ist kein Konsumartikel, sondern eine Entscheidung mit Tragweite. Da muss ein Bewerber auch mal Zeit investieren können, wenn er ernsthaft interessiert ist“. Letztlich sei der Einstellungsprozess im Vergleich zu anderen Prozessen schon sehr lean aufgestellt. Teetz beobachtet in der Praxis den Trend zu gegensätzlichen Systemen: einerseits eine „Socialmediasierung mit vielen Dialogelementen“. Dieses System finde Anwendung, wenn die Kandidatenanzahl begrenzt und die Stelle sehr schwer zu besetzen sei. Andererseits setzen Unternehmen mit Hun-



„**KMU könnten Kandidaten zu Mitarbeitern umwandeln, wenn sie das Erlebnis um die Bewerbung ins Jahr 2015 bringen würden.**

Georg Konjovic, CEO, meinestadt.de GmbH



„**Recruiting beginnt nicht erst bei der Wahl der passenden Jobbörse und nicht alles, was digital möglich ist, ist auch für jede Zielgruppe sinnvoll.**

Ingolf Teetz, Vorstandsvorsitzender, milch & zucker Talent Acquisition & Talent Management Company AG

berten von Bewerbungen auf Systeme mit einem hohen Maß an Automatisierung, um über einen Trichter die in Frage kommenden Bewerber zügig herauszufiltern.

Wenn die beste Software versagt

Doch selbst mit smarten Bewerbermanagementsystemen sind nicht alle Probleme beseitigt. Es sind nicht immer die Systeme, sondern „eher die internen Prozesse und Abläufe, die Zeit fressen“, stellt Jobware-Geschäftsführer Wolfgang Achilles fest, „da kann auch die beste Software keine Abhilfe schaffen.“ Die Koordination zwischen Fach- und Personalabteilung sei häufig schwierig, sodass Bewerber zu lange auf eine Antwort warten müssten. Die Zeitnot der Entscheider führe dazu, dass Vorstellungsgespräche viel zu spät stattfinden und der Kandidat wieder abgesprungen sei. „Wenn die internen Prozesse gut strukturiert sind, fällt es Unternehmen wesentlich leichter, die passenden Kandidaten zu gewinnen. Derzeit versickert Bewerberpotenzial in ungeordneten Abläufen.“ Neben den Reibungsverlusten in internen Prozessen spielt trotzdem die digitale Kompe-

tenz der HR-Verantwortlichen keine kleine Rolle. Das Internet bietet eine Vielzahl an Kanälen, Plattformen und Diensten, die nach ganz eigenen Regeln funktionieren. Experte-Spezialist Klaus Mantel: „Insbesondere Recruiter müssen teilweise zum Digital Marketeer werden, um Kanäle fachgerecht für das Recruitment zu nutzen.“ Um alleine das Facebook-Universum ganzheitlich zu verstehen und marketingtechnisch zu nutzen, sei eine Menge Wissen erforderlich. Einen ganzheitlichen Recruitment-Channel-Ansatz sauber aufzusetzen und durchzumessen, verlange eine gehörige Portion Expertise, die häufig nicht vorhanden sei.

Mobile Recruiting: dynamisch und doch statisch

Ein sehr buntes Bild zeichnen die Recruiting-Experten beim Thema Mobile Recruiting. Einerseits berichten sie von Unternehmen, die an der Umstellung zu mobilen Anwendungen durchaus intensiv arbeiten. Diese Erfahrung macht Wolfgang Weber von Königsteiner, denn den meisten Arbeitgebern sei sehr bewusst, dass Mobile Recruiting kein

kurzfristiger Trend sei, sondern die Zukunft. Auch die Verknüpfung mit Profilen aus den Business-Netzwerken werde zunehmend selbstverständlicher. Und es sind nicht nur die großen Unternehmen, die sich dem Thema widmen, so Weber. Gerade viele KMU und auch der ein oder andere öffentliche Arbeitgeber sehe seine Chance, durch mobiloptimierte Prozesse an Bewerber zu kommen. Andererseits berichten die Experten von Sackgassen. Denn vom Lesen der mobilen Stellenanzeige bis zur mobilen Bewerbung ist es noch ein großer Schritt – nicht nur, weil viele Personaler mit mobilen Bewerbungen fremdeln. Oft scheitert es an den technischen Voraussetzungen. Wolfgang Achilles, Jobware: „Die Forderung nach hochgradig individualisierten Bewerbungsunterlagen, die inhaltlich Referenz auf die Stelle nehmen, steht im Kontrast zu den begrenzten Eingabe- und Betrachtungsmöglichkeiten von mobilen Endgeräten.“ Proprietäre Systeme und unterschiedlichste Vorstellungen, wie eine mobile Bewerbung auszusehen hat, erschweren die Definition eines einheitlichen Standards. Jobware hat daher in Kooperation mit der Hochschule RheinMain die Erfolgsbedingungen mobiler Bewerbungen angeschaut. Die Studie zeige, dass sich 34 Prozent der Kandidaten mobil bewerben würden. „Doch die heutigen Formulare sind in der Regel mobil nicht zu bedienen, Bewerber laufen in eine Sackgasse, sobald sie den Apply-Button drücken“, so Achilles.

Dass 72 Prozent der Bewerber sich mobil bewerben würden, wenn es möglich wäre, ist das Ergebnis einer Untersuchung von Indeed. Wer nicht für Mobilgeräte optimiert, „verliert auch massenhaft Bewerber, denn die Jobsuche findet heute von unterwegs statt“, betont Frank Hensgens. Unternehmen sollten den Kandidaten die Möglichkeit zur Bewerbung vom mobilen Endgerät geben. Gerade die latent Suchenden könnten mit schnellen, mobilen Bewerbungsprozessen aktiviert werden. Dass der Trend glasklar in Richtung Mobile Recruiting geht, bestätigt auch Klaus Mantel von Experteer. Allerdings seien Produkte, Prozesse und Methoden im Recruiting noch nicht entsprechend angepasst. Unterstützung bieten dabei fast alle



„ Die Stellenausschreibung ist häufig der erste Berührungspunkt mit potenziellen Mitarbeitern, sie wandelt sich mehr und mehr zu einer Bewerbung bei den Kandidaten.

Sascha Coenen, Leiter Kommunikation,
StepStone Deutschland GmbH



„ Das Personalmarketing muss den Wechsel von einem Käufer- zu einem Verkäufermarkt verinnerlichen und sein Vorgehen darauf abstimmen.

David Vitrano, Director Marketing und
New Business Sales, Xing AG

Jobbörsen. Bei StepStone wird in die Stellenanzeige ein mobiloptimiertes Bewerbungsformular integriert. Kandidaten könnten auf diesem Weg auch ihre Dokumente hochladen, ein vorformuliertes Kurzanschreiben nutzen und dieses leicht anpassen. Auch Xing unterstützt Unternehmen, indem es ihnen technologische Prozesse rund um die mobile Stellenanzeige und Bewerbung abnimmt. Zwar steigt die Zahl der mobilen Zugriffe bei allen Jobboards kontinuierlich, doch ebenso wird deutlich, dass trotz jahrelanger Erfahrungen mit mobilem Geräten das Recruiting in Unternehmen noch hinterherhinkt.

Recruiting-Dienstleister: sondieren und stöbern

Keine Frage: Die Spezialisten machen HR fitter in allen Fragen der Rekrutierung und des Bewerbermanagements. Sie sind Berater für Digitales, Mobiles, Visuelles, Prozesse, USP sowie Kandidatenansprache. Recruiting beginnt nicht erst bei der Wahl der passenden Jobbörse. Je nach gesuchter Zielgruppe stehen heutzutage mehr Kanäle, also Touchpoints, zur Verfügung, um Bewerber zu errei-

chen. Recruiter müssen wissen, wo sie ihre Wunschkandidaten antreffen und wie diese angesprochen werden möchten – von der Karrieremesse bis zum Tweet auf Twitter. So beschreibt Ingolf Teetz, milch & zucker, einen Teil des umfangreichen Handlungsfelds der Verantwortlichen. „Aber nicht alles, was digital möglich ist, ist auch für jede Zielgruppe sinnvoll.“ Doch bevor sie sich frusten lassen und auf Erfolge vergeblich warten, sollten sie Dienstleister fragen, die sich damit auskennen, oder ihre Recruiter weiterqualifizieren. Denn unbestritten ist, dass es immer weniger reicht, sich auf die reine Ausschreibung von Stellen zu verlassen. Und bevor Arbeitgeber gezwungen sind, in der Breite bei Kandidaten vorzusprechen, lohnt es sich, die eigenen Prozesse konsequent zu renovieren und auf den neuesten Stand zu bringen. Die Erfolge werden sich einstellen.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz