

Erfolgsstrategien für das Recruiting

Whitepaper

Gewinner und Verlierer

Recruiting ist ein Wettbewerb. Und wie bei jedem Wettbewerb gibt es auch hier Gewinner und Verlierer. Diejenigen Unternehmen, denen es gelingt, die besten Mitarbeiter zu finden, anzuziehen, zu beurteilen und einzustellen, werden am Ende diejenigen sein, die in ihrer Branche Erfolg haben. Gute Mitarbeiter sind der Dreh- und Angelpunkt. Ein altes Sprichwort besagt: „Nichts passiert, bis jemand etwas verkauft.“ Natürlich wird es besonders gern von Vertriebsmitarbeitern zitiert, die betonen möchten, wie wichtig sie für das Unternehmen sind. Doch Fakt ist, dass nichts passiert, bis man den besten Verkäufer einstellt, der für das Unternehmen etwas verkauft.

Früher wurden Personalabteilungen danach bewertet, ob sie in der Lage sind, Kosten zu senken und dem Unternehmen Einsparungen zu bringen. Doch Kostensenkungen sollten heutzutage nicht das einzige Kriterium sein, wenn es um das Gewinnen und Halten von Toptalenten geht. Ganz im Gegenteil ist Recruiting ein wertschöpfender Prozess für das Unternehmen; daher sind Investitionen und eine „Gewinnen um jeden Preis“-Mentalität sowohl gerechtfertigt als auch unerlässlich. In einer Welt, in der die digitale Transformation ganze Branchen auf den Kopf stellt und einstige Traditionsunternehmen in den Abgrund reißt, sind die richtigen Mitarbeiter das A und O für das strategische Überleben auf lange Sicht. Sind Sie gut genug aufgestellt, um im Wettbewerb mitzuhalten und zu gewinnen?

Märkte im Umbruch – ein kurzer Rückblick

Im Jahr 1958 waren Unternehmen im Durchschnitt 61 Jahre lang ununterbrochen im Aktienindex S&P 500 vertreten. 2012 ist dieser Zeitraum auf lediglich 18 Jahre¹ geschrumpft; Schätzungen zufolge werden im Jahr 2027 75 %² aller Firmen im S&P-500-Index ersetzt worden sein. Es gibt zahlreiche aktuelle Beispiele für Firmen, die aufgrund von Umbrüchen auf dem Markt mit Pauken und Trompeten untergegangen sind und ein Schlachtfeld hinterlassen haben. Im Juni 2007 brachte Apple das iPhone auf den Markt. Innerhalb von zwei Jahren hing die Existenz der einst führenden Mobilgerätehersteller – RIM (Blackberry), Nokia und

Motorola – aufgrund der rapide schwindenden Kundenzahlen am seidenen Faden. Da die Kosten für Computertechnik ständig sinken, die Leistungsfähigkeit aber zugleich laut dem Mooreschen Gesetz exponentiell steigt, ist das Ausmaß und die Geschwindigkeit, in der Branchen durch technische Innovationen durchgerüttelt werden, schwindelerregend. Und es gibt keinerlei Anzeichen dafür, dass sich diese Entwicklung in absehbarer Zeit verlangsamen wird. Für Verbraucher sind dies gute Nachrichten, für alteingesessene Traditionsunternehmen und ihre Führungsetage ist die Disruption ein Schreckgespenst. Im Folgenden finden Sie mehrere aktuelle Beispiele dafür, wie der Wandel ganze Branchen in den Abgrund gerissen hat:

- 2013 – nach 125 Jahren der Geschäftstätigkeit – stürzte Kodak in die Insolvenz. Zur gleichen Zeit wurde Instagram 18 Monate nach seiner Gründung für eine Billion Dollar an Facebook verkauft. Das Unternehmen hatte zu diesem Zeitpunkt 13 Mitarbeiter.
- Laut Kate Toran, die bei der Verkehrsbehörde von San Francisco für Taxiunternehmen zuständig ist, fiel die Zahl der durchschnittlichen monatlichen Taxifahrten zwischen 2012 und 2014 um fast 65 %. Warum ausgerechnet 2012? In jenem Jahr nahm Uber, der führende, über eine App funktionierende Fahrdienst, seinen Betrieb auf.
- Airbnb ist inzwischen, gemessen an der Anzahl der Zimmer, das größte Hotelunternehmen der Welt.
- 2014 stürzte die Akte von Monster.com um 42 % ab, der CEO musste zurücktreten. Wem haben sie das zu verdanken? LinkedIn und Indeed.
- Im Jahr 2010 drängten Netflix und Redbox die Firmen Blockbuster und Hollywood Video nach 25 bzw. 22 Jahren aus dem Geschäft.
- Schon jetzt hat Spotify dem Apple-iTunes-Modell, bei dem man pro Titel, den man herunterladen will, bezahlt, den Rang abgelassen. Für die Musikfans der nächsten Generation ist es inzwischen normal geworden, Musik zu streamen.

Doch was hat das alles mit Recruiting zu tun? Ganz einfach: Die falschen Mitarbeiter einzustellen, erhöht das Risiko, vom Wandel aufgefressen zu werden. Die besten Talente einzustellen, erhöht die Chancen, selbst zum Disruptor zu werden und den Wandel aktiv mitzugestalten.

Beratungsunternehmen und Wirtschaftshochschulen reden viel davon, die digitale Transformation und die Schaffung einer Innovationskultur als operative Ziele für CEOs auszurufen, die die Zukunft ihres Unternehmens sichern wollen. Natürlich sind dies überaus wichtige Maßnahmen, die jedoch nur mit den richtigen Mitarbeitern bewältigt werden können. Alles beginnt damit, Toptalente zu finden, anzuziehen, zu beurteilen, einzustellen und an sich zu binden.

Aber was sind denn nun die Erfolgsstrategien für das Recruiting?

Mitarbeiter

Erfolgreiche Unternehmen besitzen eine talentorientierte Kultur, die für Topmitarbeiter in hohem Maße attraktiv ist. Doch die Recruiting- bzw. Personalabteilung kann eine solche Kultur nicht im Alleingang schaffen.

Jeder im Unternehmen muss verstehen, dass Recruiting einer der wichtigsten wertschöpfenden Faktoren ist, zu denen jeder etwas beitragen kann, und diese Botschaft muss von ganz oben kommen.

- Lassen Sie Ihren Worten Taten folgen und führen Sie ein attraktives Mitarbeiterempfehlungsprogramm ein. Arbeitnehmer sind heutzutage besser vernetzt als je zuvor. Dies können Sie sich zunutze machen, indem Sie Weiterempfehlungen entsprechend honorieren.
- Gute Mitarbeiter für Spitzenpositionen zu rekrutieren, zahlt sich aus – Topleute wollen für und mit anderen Topleuten arbeiten. Dabei reicht es oft schon aus, zwei oder drei Schlüsselpositionen mit Spitzenkräften zu besetzen, denn dies wird zahlreiche weitere Toptalente anziehen. Sie sollten es also ruhig wagen, die Spitzenführungskräfte Ihrer Branche anzuwerben.
- Wenn es um die Einstellung qualifizierter Mitarbeiter geht, denken Verlierer eher kurzfristig und rein nachfrageorientiert. Gewinner hingegen wissen, dass die Anwerbung solcher Spitzenkräfte Zeit braucht. Stellen Sie sich also auf lange Sales-Zyklen und ein kontaktintensives Beziehungsmanagement ein.



Vorgehen

Vor zwanzig Jahren lag die Suche nach passiven Talenten in den Händen von externen Personaldienstleistern und deren Headhuntern. Springen wir ins Jahr 2016: Die interne Personalbeschaffung ist Realität geworden. Unternehmen haben in den Aufbau interner Kapazitäten für das passive Kandidaten-Sourcing investiert. Kurz gesagt wurden „echte“ Recruiter eingestellt. Durch diesen Prozess wurde aus einem Compliance-orientierten Personalvorgang ein Vertriebs- und Marketingprozess, was zwangsläufig erhebliche Komplexitäten mit sich brachte. Der Recruiting-Lebenszyklus erstreckt sich heutzutage nicht mehr nur vom Bewerber zum neuen Mitarbeiter, sondern vom Interessenten zum neuen Mitarbeiter. Interessenten werden gefunden, in potenzielle Kandidaten verwandelt, man pflegt eine Zeit lang

Kontakt zu ihnen, segmentiert sie in relevante Talentpools, bis sie sich auf konkrete Stellen bewerben und schlussendlich angestellt werden. Personalabteilungen müssen ihre Denkweisen, ihre Prozesse und Technologie-Plattformen neu ausrichten, um die Arbeit der Recruiter möglichst effizient zu gestalten. Häufig spricht man in diesem Zusammenhang von der „CRM-Methode beim Recruiting“. 70 bis 80 % der Personalbeschaffung geschieht im oberen Bereich des Trichters, wo wir es noch nicht mit Bewerbern zu tun haben. In dieser Phase geht es darum, Interessenten und potenzielle Kandidaten zu finden und zunächst einmal ihr Interesse am Unternehmen zu wecken. Dies sind die Bereiche Vertrieb (Sourcing) und Marketing (Interesse schaffen). Hier wird der Recruiting-Kampf gewonnen.

Erfolgreiche Recruiting-Abteilungen wissen das. Daher setzen sie viel Zeit und Ressourcen für den oberen Bereich des Trichters ein: Die Lead-Generierung, die Einbindung und Kontaktpflege zu potenziellen Kandidaten sowie die Arbeitgebermarkenbildung werden sehr ernst genommen. Außerdem wissen sie, dass das Recruiting von Toptalenten Zeit braucht und dass sich ein Sales-Zyklus über Monate oder sogar Jahre erstrecken kann. Aus diesem Grund konzentrieren sie sich auf das Sourcing von Mitarbeitern, auf Wettbewerbsanalysen, den Aufbau und die kontinuierliche

Pflege von Beziehungen, und das häufig lange bevor sich eine konkrete Stelle ergibt. Dabei spielen persönliche, kontaktintensive Strategien wie Tage der offenen Tür, Veranstaltungen, Workshops, informative Gespräche und Eins-zu-Eins-Mentoring-Programme, aber auch automatisierte Vorgehensweisen wie Blogs, Newsletter, Online-Communitys und kurze Videointerviews eine wichtige Rolle. Häufig wird ein Multi-Kanal-Ansatz genutzt, bei dem zum einen traditionelle Werbekanäle für das Recruiting, zum anderen aber auch Social Media Sourcing über kontinuierlich eingebundene Online-Communitys sowie attraktive Weiterempfehlungsprogramme für Mitarbeiter, Absolventen und Partner zum Einsatz kommen. Die Recruiter bemühen sich unermüdlich und lassen nichts unversucht, um die besten Mitarbeiter zu finden und anzuwerben.



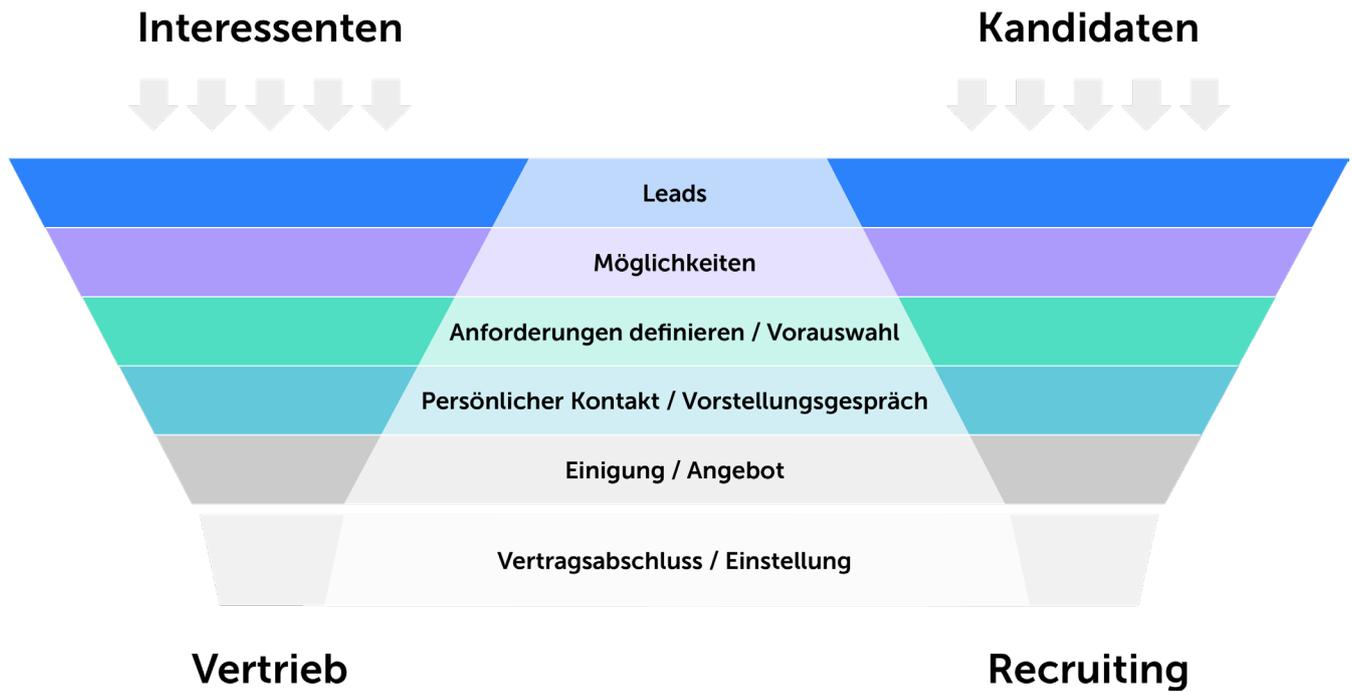
Technologie

Frühere Applicant-Tracking-Systeme (ATS) waren darauf ausgerichtet, die Kandidatenverwaltung zu erleichtern. Was sie jedoch nicht taten, war, Unternehmen in die Lage zu versetzen, bessere Mitarbeiter zu finden, anzuwerben und einzustellen. Dies ist nicht sonderlich überraschend, da derartige Systeme sich aus Fertigungssoftware-Lösungen entwickelt haben, die ganz auf Lieferkettenmanagement-Prozesse ausgerichtet waren. Die Verwaltung potenzieller Mitarbeiter funktionierte dabei auf die gleiche Weise wie Fertigungsprozesse in der Industrie. Das Problem dabei ist natürlich, dass Menschen weitaus komplizierter sind als mechanische Geräte. Zudem kann man in der Fertigung im Allgemeinen die Beschaffung der Komponenten steuern, die man für die Herstellung der Geräte benötigt. Beim Recruiting hingegen hat man keinerlei Kontrolle über das Angebot an Arbeitskräften mit bestimmten Kompetenzen auf einem bestimmten Markt. In einer idealen Welt, in der die besten Bewerber pausenlos bei Ihrem Unternehmen anklopfen, würden ATS-Altsysteme funktionieren. Doch in einer wissensbasierten Wirtschaft ist das schlicht nicht der Fall. Aus diesem Grund sind Methoden, wie sie beim Lieferkettenmanagement zum Einsatz kommen, für das Recruiting naturgemäß ungeeignet. Das ATS funktioniert gut für das Nachverfolgen und Abwickeln von Bewerbungen, doch wenn es um Strategien der Beziehungspflege geht, die bei der Arbeit mit Menschen unerlässlich sind, versagen sie vollkommen.

Im Gegensatz dazu sind CRM-Systeme seit Jahrzehnten quasi die Technologie der Wahl für Vertriebs- und Marketingabteilungen. Sie wirken umsatzsteigernd, da sie dabei helfen, Neukunden zu gewinnen und die Kaufgewohnheiten bestehender Kunden zu analysieren. CRM-Systeme sorgen durch Kundenbindungs-Workflows und Kundensegmentierung dafür, dass das richtige Produkt zur richtigen Zeit an den richtigen Käufer verkauft wird. Darüber hinaus können Vertriebsmitarbeiter dank eines CRM-Systems wesentlich mehr Kundenbeziehungen verwalten als zuvor.

Ein Recruiting-System der nächsten Generation muss daher viel eher wie ein CRM-System gestaltet sein (wobei man lediglich das „C“ für „Customer“ bzw. „Kunde“ durch ein „C“ für „Candidate“ bzw. „Kandidat“ ersetzen muss).

Es sollte sich dabei um ein CRM-System mit zusätzlichen Funktionen für das Applicant Tracking handeln, nicht um ein ATS mit CRM-Elementen. Wenn Ihr ATS-Anbieter Ihnen erzählen will, dass sein System über CRM-Funktionen verfügt, sollten Sie dem mit einer gesunden Skepsis begegnen. Das System sollte Ihnen ermöglichen, die Bereiche Sourcing und Bewerberansprache zu verwalten, wobei ein Schwerpunkt auf dem Recruitment-Marketing, der Beziehungspflege, dem Eventmanagement sowie auf Engagement-Kampagnen liegen sollte. Gleichzeitig sollte es über ATS-Funktionen wie die Verwaltung von Suchaufträgen, Einstellungs-Workflows, Beurteilungen, die Genehmigung von Arbeitsverträgen, die Terminkoordination für Bewerbungsgespräche, das Onboarding und die Compliance-Berichterstattung verfügen. Im Wesentlichen muss es sich dabei um eine Plattform handeln, über die man sämtliche Recruiting-Programme abwickeln kann, unabhängig von der Talentsegmentierung (von Hochschulabsolventen über Stundenkräfte bis hin zu leitenden Angestellten) und dem geografischen Markt (Ihre Recruiting-Strategie für Deutschland lässt sich vermutlich nicht ohne Weiteres auf China oder die USA übertragen). Außerdem muss die Technologie flexibel genug sein, um das Ausprobieren und Optimieren von Programmen und Kernprozessen innerhalb eines Frameworks zu ermöglichen, sodass Sie Ihr Leistungsversprechen an die richtige Zielgruppe vermarkten können.



Und schließlich muss das System die Zusammenarbeit mit den Personalmanagern verbessern und Mitarbeiter dazu motivieren, sich an der Suche nach Toptalenten aktiv zu beteiligen, sodass jeder im Unternehmen zum Recruiter werden kann. Wenn schon Ihre Recruiter Ihr ATS nicht mögen, stellen Sie sich vor, was Ihre Hiring Manager davon halten. Jedem Nutzer muss auf jedem beliebigen Gerät eine hervorragende Nutzererfahrung geboten werden, um bei der Suche nach Topmitarbeitern optimal mitzuarbeiten.

Agilität in Bezug auf obige Punkte

Jede Firma ist momentan darum bemüht, zu einem agilen Unternehmen zu werden. Auf einer übergeordneten Ebene umfasst dies die kontinuierliche, iterative Optimierung von Kernprozessen und die rasche Reaktion auf Marktveränderungen, -bedrohungen und -chancen.

Da Recruiting ein wettbewerbsintensives Geschäft ist, müssen Recruiting-Abteilungen in der Lage sein, ihre Prozesse an konkrete Marktanforderungen anzupassen und wichtige Talentsegmente mit innovativen Programmen anzusprechen, um sie erfolgreich anzuwerben. Manchmal ergibt sich eine einmalige Gelegenheit, die nur eine wirklich agile Recruiting-Abteilung nutzen kann. Alle anderen sind chancenlos.

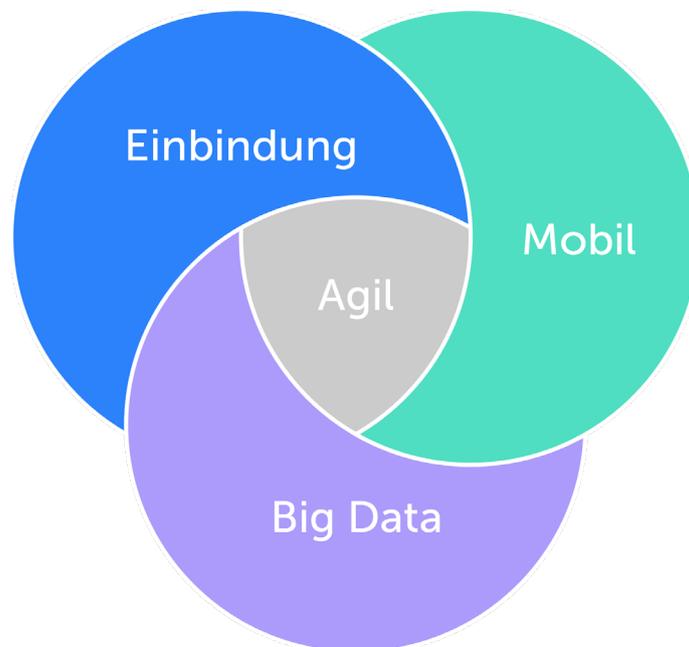
Ein perfektes Beispiel für Flexibilität in der Marketingwelt war die Twitter-Kampagne von Oreo unter dem Motto „You can still dunk in the dark“ direkt nach dem Stromausfall während des Superbowl XLVII (Februar 2013). Innerhalb von wenigen Minuten konnte die Kampagne lanciert werden. Mit über 525.000.000 Impressions weltweit war das Ergebnis mehr als spektakulär. Ganz zu schweigen davon, dass die Aktion keinen einzigen Mediendollar gekostet hat³.

Wenn es um den Bereich Recruiting geht, haben Firmen wie Novartis und deren Institutes for Biomedical Research (NIBR) ähnlich erfolgreiche Maßnahmen vorzuweisen. Das Unternehmen mit Sitz in Cambridge im US-Bundesstaat Massachusetts konkurriert mit Internetgrößen wie Google und Facebook um IT-Mitarbeiter – vor allem Softwareentwickler und Softwareingenieure. Allerdings können Firmen wie Google im IT-Bereich mit wesentlich bekannteren Arbeitgebermarken punkten. In Kooperation mit Avature entwickelte NIBR daher eine Microsite, in der sich die Novartis-Sparte mithilfe verschiedener Videos und weiterer Inhalte als attraktiver Arbeitgeber präsentierte. Über einschlägige Stellenanzeigen, die für Stellensuchende aus dem IT-Marktsegment interessant sein könnten, wurde diese Zielgruppe direkt angesprochen. Mit Unterstützung der Recruiting-Abteilung konnte der IT-Bereich von NIBR so schnell eine neue Richtung einschlagen und die Anwerbung dieses wichtigen Personenkreises optimieren.

Als der Sportartikelhersteller Nike die Firma Reebok als offizieller Ausstatter der NFL ablöste, mussten innerhalb kürzester Zeit mehrere Hundert Stellen neu besetzt werden. Anstatt die Positionen extern auszuschreiben, entwickelte das Unternehmen in Zusammenarbeit mit Avature und ihrem RPO-Anbieter ein Co-Branded-Mitarbeiterempfehlungsportal der beiden Marken NFL und Nike, auf dem sämtliche Stellen im Zusammenhang mit dem Nike-NFL-Vertrag aufgeführt waren. Die Website wurde unter den Mitarbeitern stark beworben, um sich den Medienwirbel rund um das Unternehmen zunutze zu machen. Innerhalb von nur 6 Wochen war die Website live, und nach lediglich 6 Monaten waren sämtliche Stellen besetzt, die Mehrzahl davon durch Empfehlungen und interne Wechsel.

Nike hat die Chance genutzt – eine Chance, die das Unternehmen leicht hätte verpassen können, wenn es an der nötigen Kreativität und der richtigen

Technologieplattform zur Umsetzung der Personalstrategie gefehlt hätte. Eine gewisse Flexibilität in Bezug auf Recruiting-Programme ist somit entscheidend für den Erfolg und eine Grundvoraussetzung, wenn man im Wettbewerb um die besten Talente mithalten will.



Sozial und mobil

Spricht man von Erfolgsstrategien beim Recruiting, darf eine Erwähnung der Themen „soziale Netzwerke“ und „mobile Verfügbarkeit“ nicht fehlen. Mitarbeiter sind heutzutage durch die sozialen Netzwerke vernetzter als je zuvor. Dadurch bietet sich eine einmalige Chance für die Entwicklung netzwerkbasierter Empfehlungsprogramme. Der Aufbau einer talentfokussierten Kultur, die das Recruiting fest im Kopf jedes Mitarbeiters verankert, ist zwar eine Herausforderung, aber dank der sozialen Netzwerke inzwischen einfacher als je zuvor. Darüber hinaus nutzen 60 % aller Jobsuchenden im Rahmen ihrer Stellensuche die sozialen Netzwerke⁴; man kommt also als Arbeitgeber schlicht nicht darum herum. Unternehmen müssen zu diesem Zweck eine Social-Media-Präsenz rund um die Firma und ihre Karrieremöglichkeiten aufbauen. Diese Präsenz muss selbstverständlich authentisch sein und die Unternehmenskultur und das Arbeitgeberversprechen widerspiegeln.

Was die mobile Verfügbarkeit angeht, muss jede in Zukunft eingeführte Technologie für Mobilgeräte optimiert sein (bzw. für verschiedene Geräte, da die Displaygrößen mittlerweile stark variieren). 40 % aller Bewerber brechen Bewerbungsverfahren ab, die nicht für Mobilgeräte optimiert sind⁵. 70 % der Stellensuchenden nutzen das Handy für die Jobsuche⁶. Dennoch verfügten 2015 lediglich 59 % aller Fortune-500-Unternehmen über mobil optimierte Karriereseiten⁷. Um noch zu den sogenannten Early Adopters, also den frühen Nutzern des Mobile Recruiting, zu gehören, ist es vermutlich zu spät. Dennoch kann es nicht schaden, zumindest rasch nachzuziehen, da der Markt bisher noch ziemlich langsam auf diesen neuen Trend reagiert. Die Vorteile liegen auf der Hand: eine bessere Kandidatenerfahrung sowie eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Recruitern, Hiring Managern und anderen Akteuren im Recruiting-Prozess. Darüber hinaus sagt eine mobil optimierte Recruiting-Erfahrung viel über Ihre Unternehmenskultur und Ihre Offenheit gegenüber neuen Technologien aus. Angesichts der Tatsache, dass 70 % der Stellensuchenden ihr Smartphone⁸ für entsprechende Recherchen nutzen, sollten Sie sich klarmachen, welchen ersten Eindruck Sie bei Kandidaten hinterlassen, wenn Sie kein mobil optimiertes Bewerbungserlebnis bieten, und wie viele hochqualifizierte Talente Sie dadurch unter Umständen verpassen. Derartige Entscheidungen haben folglich enorme Auswirkungen auf das Marketing. Technologische Innovationen zu ignorieren kann Sie teuer zu stehen kommen. Wenn Sie jedoch mit einem Technologieanbieter zusammenarbeiten, der diese Entwicklungen versteht und sich darauf einstellen kann, wird Ihr Unternehmen über die nötigen Tools verfügen, um auf neue Situationen angemessen zu reagieren, was Ihnen deutliche Wettbewerbsvorteile verschaffen kann.

Ein ursprünglich im November 2014 in San Francisco (Kalifornien) auf dem Argyle Executive Forum gehaltener Vortrag, im Juli 2016 aktualisiert.

Quellen

¹INNOSIGHT/Richard N. Foster/ Standard & Poor

²Richard Foster, „Creative Destruction Whips through Corporate America“, zitiert in AIE 2014

³„Dunking in the dark“-Kampagne von 360i

⁴Simply Hired Job Seeker Report

⁵Careerbuilder

⁶Talent Culture, 2015

⁷Careerbuilder

⁸Jibe

Kontaktieren Sie uns und erfahren Sie mehr

Für weitere Informationen über Avature kontaktieren Sie Avature oder besuchen Sie unsere Website unter

Avature
Get Engaged to Talent