

# Recruiting in Zeiten des Fachkräftemangels

Die richtigen Kandidaten mit der richtigen Botschaft **auf den richtigen Wegen** ansprechen

**BONN-BAD GODESBERG/KÖLN** In Zeiten des Fachkräftemangels gewinnt es an Bedeutung, neue Kandidaten mit der richtigen Botschaft und auf den richtigen Wegen anzusprechen. Das kann mit einer Employer-Branding-Strategie gut gelingen, deren Wirksamkeit gemessen und überwacht wird. Hierzu ist ein systematischer Prozess nötig, dessen möglicher Aufbau in diesem Beitrag dargestellt wird. Im Überblick: 1. Fachkräftemangel als Ausgangslage für eine Employer-

Branding-Strategie, 2. Die wichtigsten Recruiting-Kanäle im Überblick, 3. Controlling der Employer-Branding-Maßnahmen.

**F**achkräftemangel als Ausgangslage für eine Employer-Branding-Strategie: Vor Eintreten der Corona-Krise hat sich in den regelmäßigen Konjunkturumfragen der Industrie- und Handelskammern seit etwa Ende 2016 der Fach-

kräftemangel als das größte Risiko für die Unternehmensentwicklung herauskristallisiert.<sup>1</sup> Dadurch hat sich für Unternehmen – und damit auch für die Akteure in der Augenheilkunde – eine vollkommen neue Situation eingestellt: Bewerber können sich heute das Unternehmen aussuchen, in dem sie arbeiten wollen.

**Ziel des Employer-Brandings sollte [...] vorrangig sein, die Qualität der eingehenden Bewerbungen und nicht die Quantität zu steigern.**

Dr. Thomas Haupt

Unternehmen bewerben sich daher bei den Kandidaten, und nicht mehr umgekehrt. Um unter diesen Umständen zu bestehen, hat es sich als sehr vorteilhaft erwiesen, eine Arbeitgebermarke zu entwickeln. Eine Arbeitgebermarke soll dieselben Funktionen wie eine Produkt-Marke entwickeln: Sie soll Vertrauen und Orientierung entfalten, Verlässlichkeit ausdrücken und das abbilden, wofür ein Unternehmen steht. Zum Aufbau einer Arbeitgebermarke bedient man sich



Abb. 1: Employer-Branding als Prozess (in Anlehnung an: Deutsche Employer Branding Akademie [DEBA]).



Thomas Haupt

Tobias Kesting

des Employer-Brandings. Ziel ist, eine glaubwürdige Arbeitgebermarke aufzubauen und zu positionieren. Die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) schlägt dazu das in Abbildung 1 dargestellte Vorgehen vor.

In einem ersten Schritt erfolgt eine genaue Analyse dessen, was das Arbeiten in einem Unternehmen ausmacht und was die gemeinsam gelebten Werte (Unternehmenskultur) sind. Hier sind Offenheit und Ehrlichkeit gefragt, denn aus den Ergebnissen dieser Analyse wird später der Außenaufttritt mit entwickelt. Wenn sich in der Analyse ein falsches Bild der Arbeit in einem Unternehmen ergibt, entsteht eine Außendarstellung oder Arbeitgebermarke, die nicht die Realität widerspiegelt. Ergebnis ist, dass nicht die richtigen Kandidaten angesprochen werden. Nach der Analyse wird eine Employer-Branding-Strategie entwickelt. Diese beansprucht, eine „glaubwürdige und identitäts-

basierte Arbeitgeberpositionierung“ (Abb. 1) zu erreichen. Im Anschluss wird die entwickelte Strategie intern und extern umgesetzt. Im Folgenden wird nur auf die externe Umsetzung eingegangen.

**Die große Mehrzahl der Jobsuchenden wählt Online-Kanäle und nutzt dabei das Smartphone.**

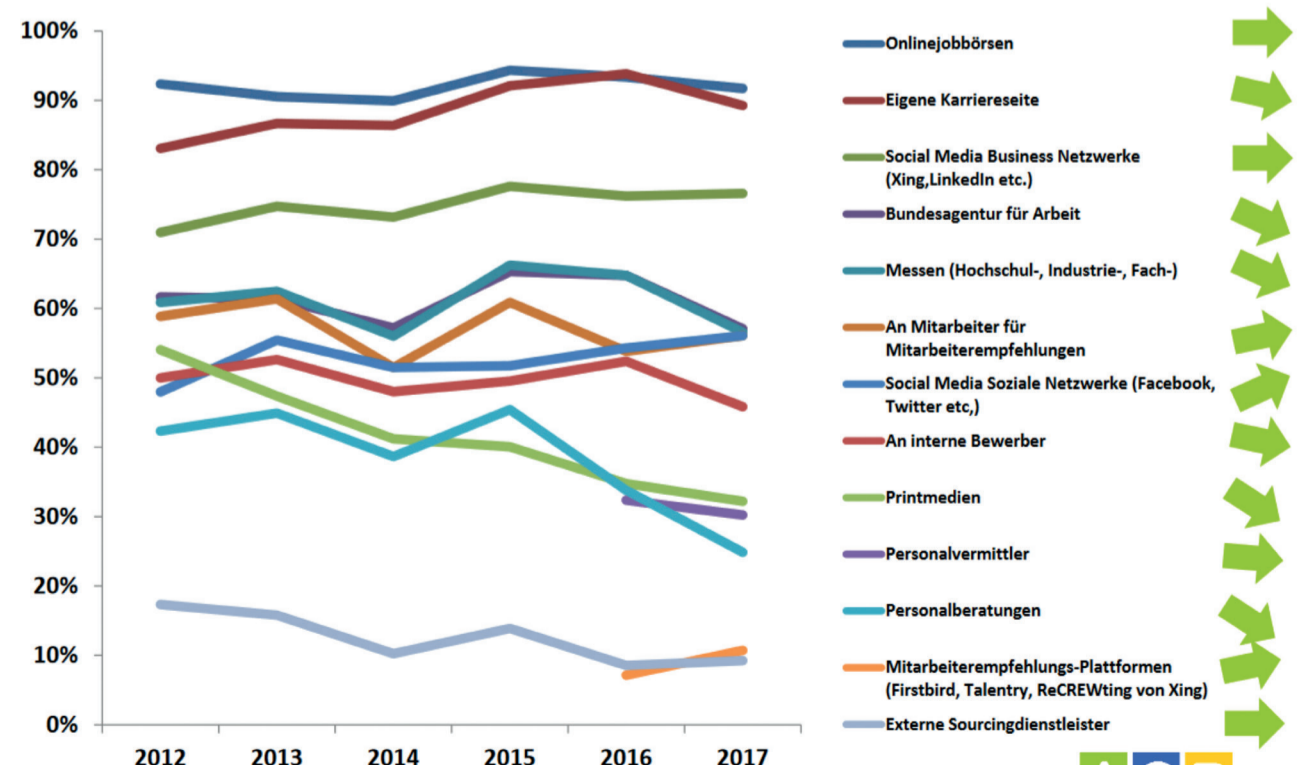
Tobias Kesting

Für eine effiziente Außendarstellung der Employer-Branding-Strategie ist es unerlässlich, sich auf die Kommunikationskanäle zu konzentrieren, die von den Kandidaten auch genutzt werden.

**Die wichtigsten Recruiting-Kanäle im Überblick**

Zur Einschätzung der Bedeutung von Recruiting-Kanälen kann man sich an den regelmäßigen Auswertungen des Institute for Competitive Recruiting (ICR) orientieren.<sup>2</sup> Aus Abbildung 2 geht hervor, dass Online-Stellenbörsen nach wie vor den Kanal abbilden, der in der Unternehmenspraxis insgesamt zu den meisten Einstellungen führt. Auf Platz zwei folgen Stellenanzeigen auf der eigenen Karriereseite. Vor diesem Hintergrund stellt sich eine eigene, gut ausgebaute Karriereseite als fundamental wichtig dar, um im Recruiting erfolgreich zu sein. Es schließen sich Social-Media-Netzwerke auf Platz 3 an. Neben den anderen Kanälen, die aus Abbildung 2 hervorgehen, sei noch auf Mitarbeiterempfehlungsprogramme hingewiesen. Diese stellen sich als besonders erfolgreich

## ICR Recruiting Trends 2018: Kanäle für Stellenangebote?



Quelle: ICR Quo Vadis Recruitment Erhebungen 2012-2017

Abb. 2: Kanäle für Stellenangebote. (mit frndl. Genehm. v. Wolfgang Brickwedde, Institute for Competitive Recruiting)<sup>2</sup>

dar, da die eigenen Mitarbeiter sehr gut wissen, wer zum eigenen Unternehmen passt, was den Einstellungsprozess erheblich vereinfachen kann.

Inzwischen geht der Trend im Recruiting insgesamt stark in Richtung Online. Die große Mehrzahl der Jobsuchenden wählt Online-Kanäle und nutzt dabei das Smartphone. Dementsprechend wächst das Angebot in diesem Bereich, und es sind inzwischen Plattformen und Apps verfügbar, die eine einfache Jobsuche via Smartphone ermöglichen.

### Controlling der Employer-Branding-Maßnahmen

Auch wenn es im Alltag kaum Anwendung findet – die Wirksamkeit von Employer-Branding ist sehr gut messbar. Je mehr Bewerbungen eingehen, desto erfolgreicher scheinen die Maßnahmen. Ziel des Employer-Brandings sollte allerdings vorrangig sein, die Qualität der eingehenden Bewerbungen und nicht die Quantität zu steigern. Ansonsten erhöht sich lediglich der Arbeitsaufwand für die Personalabteilung.

Dabei lassen sich die Kriterien für den Erfolg von Employer-Branding relativ einfach definieren. Wie im Marketing oder in der Unternehmensführung auch ist es zunächst wichtig, klare Ziele der Kampagne festzulegen. Basis ist der aktuelle Stand, also der Status Quo der Praxis oder Klinik. Welches Image habe ich als Arbeitgeber auf dem Markt? Wie groß ist meine Bekanntheit? Bin ich als Arbeitgeber attraktiv? Zu berücksichtigen ist hierbei, dass sich die Fragen nach der externen Wahrnehmung nur durch Marktforschung und Umfragen ermitteln lassen. Dies ist meist mit hohen Kosten verbunden. Kleinere Hinweise können auch Bewertungen im Internet liefern, die aber keine valide Aussagekraft haben.

**Recruiting als Indikator im Controlling:** Mit weit weniger Aufwand lässt sich hingegen der Erfolg der Maßnahmen beim Recruiting messen. Ist die Anzahl der passenden Bewerbungen und somit deren Qualität angestiegen? Wie ist der Cultural Fit, also passen Werte, Überzeugungen und Denkweisen der BewerberInnen zum Unternehmen? Wie lange dauert es, eine Stelle zu besetzen und wie hoch sind die Kosten (Beschaffungs- und Personalkosten)?

Weiterhin lässt sich das Controlling auf die verschiedenen Kanäle des Recruiting ausweiten. Bei einem kontinuierlich wachsenden Markt von über 1100 Jobbörsen<sup>3</sup> im Internet stellt sich immer wieder die Frage, welche für die ausgeschriebene Position die richtige Wahl ist. Die Anbieter locken allesamt mit hohen Klickzahlen, aber welche Aussagekraft haben diese Zahlen für die eigene Anzeige? Die Wirksamkeit von Anzeigenschaltungen auf Online-Stellenbörsen lässt sich lediglich mittels einer internen Datenerfassung der Personalabteilung analysieren. Selbiges lässt sich auf die klassische Anzeigenschaltung in Zeitungen übertragen. Wie viele Bewerber haben die Stellenbörse als Quelle angegeben und wie ist die Qualität der Bewerbungen? So lässt sich feststellen, ob weitere Schaltungen auf diesem Portal sinnvoll sind. Mit einer eigenen Karriere-Website hingegen können die Erfolgsparameter noch leichter mit DSGVO-konformen

Mitteln erfasst werden. Die Reichweite ist im Gegensatz zu den großen Portalen zwar deutlich eingeschränkt, was sich auf die Quantität, aber nicht zwingend auf die Qualität der Bewerbungen auswirkt.

**Likes, Comments, Shares, Retweets – die Währung im Social Media:** Je mehr Likes eine gepostete Stelle in den sozialen Medien hat und je öfter sie geteilt wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, die Stelle qualitativ gut zu besetzen. Vor allem, wenn in Form einer Empfehlung gezielt Personen durch Freunde auf eine vakante Stelle hingewiesen werden. Dies kann auch durch eigene Mitarbeiter geschehen, was zu der einfachsten Form des Con-

trollings im Employer-Branding führt: die eigenen Mitarbeiter.

Die Mitarbeiterbindung ist ein wesentlicher Bestandteil des Employer-Branding. Durch interne Umfragen und Gespräche lassen sich Mitarbeiterzufriedenheit, die Identifikation mit dem Unternehmen und das Engagement ermitteln. Empfehlen die Mitarbeiter das Unternehmen an Freunde und Bekannte weiter? Harte Fakten kann hier zudem die Personalabteilung mit Fehltagen und einer aufgeschlüsselten Fluktuationsquote beitragen.

Nur mit den gesammelten Werten aus externer und interner Wahrnehmung sowie dem Recruitingprozess lässt sich letztendlich ein zielorien-

tiertes Employer-Branding-Controlling aufbauen. Employer-Branding ist ein Management-Prozess und sollte strategisch und nachhaltig angelegt sein. Daher ist ein Controlling mit regelmäßigem Monitoring obligat. Neben einem finanziellen Budget sollte auch der zeitliche Aufwand der Verantwortlichen für das Employer-Branding klar definiert sein. ■

### Referenzen

1. <https://www.dihk.de/resource/blob/18566/8fcbd75037fba3b5c1df9951921efa25/dihk-konjunkturumfrage-jahresbeginn-2020-data.pdf>
2. <https://competitiverecruiting.de/resources/ICR+Recruiting+Trends+2018++F.pdf>
3. <https://jobboersen-kompass.de/archiv/786>

### Autoren:

Dr. Thomas Haupt  
Kaufmännischer Leiter  
Augenklinik Dardenne SE  
Friedrich-Ebert-Str. 23–25  
53177 Bonn-Bad Godesberg  
Tel.: 0228-8303-115  
Fax: 0228-8303-129  
E-Mail: [haupt@dardenne.de](mailto:haupt@dardenne.de)

Tobias Kesting  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Carekom GmbH – Marketing auf Rezept  
Venloer Str. 227–231  
50823 Köln  
Tel.: 0221-299414-29  
Fax: 0221-299414-28  
E-Mail: [kesting@carekom.de](mailto:kesting@carekom.de)