

# ■ Active Sourcing, Content Recruiting & Cultural Fit

„Die meisten Arbeitnehmer in Deutschland würden am liebsten sofort kündigen.“ Recruitern dürfte diese Schlagzeile der aktuellen Gallup-Studie wie Musik in den Ohren klingen. [1] Denn offenbar gibt es Millionen Beschäftigte, die für neue Jobangebote offen sind. Die Frage ist nur, wie Arbeitgeber die latent Wechselwilligen für sich gewinnen können.

## Smarte Wege zu neuen Mitarbeitern

„Vier von fünf Mitarbeitern fühlen sich ihrem Unternehmen kaum oder gar nicht verbunden“, ergab der „Engagement Index Deutschland 2018“ des Beratungsunternehmens Gallup. Anderen Arbeitgebern bieten die Massen frustrierter Arbeitnehmer ein enormes Potenzial, um auch in Zeiten steigenden Fachkräftemangels qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren – vorausgesetzt, sie verabschieden sich von der herkömmlichen Praxis zur Personalgewinnung. Ein neues Recruiting Mindset ist angesagt.

### Abschied von „Post & Pray“

Kennzeichnend für das bisherige Recruiting ist das „Post & Pray“-Prinzip – also Stellen ausschreiben und Bewerbungen abwarten. Dass die Unternehmen die passiv Stellensuchenden damit kaum erreichen können, steht außer Frage: Weitaus mehr Erfolg ist von Active Sourcing, der proaktiven Recherche und Ansprache potenzieller Kandidaten, zu erwarten. Da sich der Arbeitsmarkt in den vergangenen Jahren zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt hat, liegt es an den Unternehmen, sich um qualifizierte Mitarbeiter zu bewerben – nicht umgekehrt.

Active Sourcing hat zum Ziel, eine Verbindung zu interessanten Kandidaten herzustellen, um sie bei Bedarf für offene Stellen zu gewinnen. Dazu müssen Arbeitgeber ihre Zielgruppe typisieren und herausfinden, wo sie diese ansprechen können. So greift es gerade bei den latent Wechselwilligen zu kurz, nur die populären Jobbörsen, Business-Netzwerke oder CV-Datenbanken zu adressieren. Denn dort sind in der Regel nur diejenigen Fachkräfte erreichbar, die ohnehin nach einer neuen Stelle suchen. Stattdessen müssen HR-

Manager und Recruiter sich zunächst Klarheit verschaffen, wo genau sie ihre Zielgruppe antreffen können, welche Vorlieben diese hat, welche Medienkanäle sie nutzt und welche Medienformate sie bevorzugt. Dabei ist auch das private Umfeld möglicher Kandidaten zu berücksichtigen.

### Arbeitgebermarke entscheidend

Ist ein erster Kontakt hergestellt, müssen die Unternehmen mit einer attraktiven Arbeitgebermarke punkten. Was für die Kandidaten dazu gehört, fand die Studie „Employer Branding“ heraus, die die Universitäten Bamberg und Erlangen-Nürnberg im Auftrag von Monster Worldwide Deutschland durchgeführt haben. [2] Danach ist das mit Abstand am häufigsten genannte Attraktivitätskriterium die Arbeitsbedingungen im Unternehmen, zu denen Faktoren wie ein gutes Arbeitsklima, interessante Tätigkeiten, flache Hierarchien sowie gute Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten zählen. Ganz vorne rangieren auch flexible Arbeitszeitmodelle, die auf die unterschiedlichen Lebensphasen der Mitarbeiter – zum Beispiel Kindererziehung oder Elternpflege – zugeschnitten werden können. So verlangen die meisten Kandidaten nach Angeboten für Home Office, Teilzeitarbeit, Zeitwertkonten oder Sabbaticals, um jederzeit Beruf und Familie vereinbaren und die Work-Life-Balance wahren zu können. Das am zweithäufigsten genannte Attraktivitätsmerkmal ist die Entlohnung und der Erhalt von Sachleistungen, wie ein Dienstwagen oder -Handy. An dritter Stelle folgt die Unternehmenskultur, die durch Seriosität, gelebte Werte, Offenheit, Fairness, Freundlichkeit und Loyalität geprägt sein sollte.



(C) Dom Ide auf Pixabay

Damit eine Stellenbesetzung gelingt, müssen die im Unternehmen gelebten Werte, Normen und Einstellungen mit denen des Kandidaten harmonisieren: „Cultural Fit“, die kulturelle Passung beider Seiten, gilt im Recruiting als zentraler Erfolgsfaktor. So führte eine eigene Cultural-Fit-Studie unter IT-Unternehmen und IT-Personalberatern zum Ergebnis, dass eine gute kulturelle Passung der Bewerber sowohl zu einer geringeren Fluktuation als auch zu einer besseren Motivation und Leistung der Mitarbeiter führt. Als weitere wesentliche Vorteile werden eine hohe Mitarbeiterbindung und geringere Recruiting-Kosten genannt. [3] Trotzdem fehlt es vielen Arbeitgebern an Transparenz über die Werte, die im Unternehmen tatsächlich gelebt werden. Sie sind gut beraten, ihre Mitarbeiter im Rahmen gezielter Workshops direkt zu fragen, wie sie als Arbeitgeber wahrgenommen werden:

■ Verfügt das Unternehmen über geeignete Führungskräfte?

■ Wird auf Teamfähigkeit geachtet?

■ Sind die vielfach geforderten Gleit- und Teilzeitmöglichkeiten praktisch umsetzbar oder nur den Managern vorbehalten?

■ Haben die Fachkräfte abwechslungsreiche Aufgaben oder werden sie mit Alltagsroutine überfrachtet?

Nur wer Fragen wie diese klar beantworten und in die Definition seiner Arbeitgebermarke einbeziehen kann, ist beim Thema „Cultural Fit“ auf der sicheren Seite.

### Trendthema Influencer Recruiting

Herrscht Transparenz über die Unternehmenswerte, steigen auch die Motivation und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter – und damit die Bereitschaft, als Markenbotschafter nach außen zu wirken, Stichwort Influencer Recruiting. Dazu identifizieren die Unternehmen Mitarbeiter, die ehrliche Unternehmenseinblicke ermöglichen, indem sie zum Beispiel über Blogs oder Videos auf Social Media über ihre Arbeit berichten. Influencer Recruiting macht sich gerade dann bezahlt, wenn es um die Ansprache unzufriedener Arbeitnehmer in anderen Unternehmen geht. Denn wenn die eigenen Beschäftigten Empfehlungen für ihren Arbeitgeber aussprechen, wiegt dies weit schwerer als sämtliche Argumente des Arbeitgebers selbst. Mit Influencer Recruiting können Arbeitgeber ihre Glaubwürdigkeit, Authentizität und Reichweite auf dem Arbeitsmarkt erhöhen. Ähnliche Effekte lassen sich mit Content Recruiting erzielen, das als ein weiterer zen-



### Das Buch zum Thema

Frank Rechsteiner  
**Recruiting Mindset: Personalgewinnung in Zeiten der Digitalisierung**

160 Seiten, 39,95 Euro, ISBN 978-3-648-12344-7, Haufe Verlag 2019

traler Baustein des neuen Recruiting Mindsets gilt. Statt nur sich selbst und ihre Leistungen als Arbeitgeber darzustellen, nutzen Unternehmen Blogs, Videos, Whitepaper, Studien, Experteninterviews und Gewinnspiele, um potenzielle Kandidaten mit informierenden, beratenden und unterhaltenden Inhalten auf sich aufmerksam zu machen. Damit ist auch Content Recruiting besonders geeignet, latent wechselwillige Arbeitnehmer zu erreichen, die nicht aktiv auf den einschlägigen Kanälen auf Jobsuche sind. Wertvoller Content verbessert zudem die Chance, dass die Adressaten die Informationen der Unternehmen online teilen und in Blogs und Wissensplattformen darauf verweisen – was die Auffindbarkeit in Suchmaschinen steigert. Nicht vergessen sollten die Arbeitgeber einen deutlichen „Call to Action“, um Interessenten zur Kontaktaufnahme zu bewegen – ob es sich um den Download einer Datei, den Besuch der Karriere-Website oder die Teilnahme am anstehenden „Tag der offenen Tür“ des Unternehmens handelt.

### Candidate Experience muss stimmen

Hat ein Kandidat angebissen, müssen die Unternehmen für positive Bewerbungserlebnisse – kurz: Candidate Experience – sorgen. Dazu gehören klare Informationen über den Mehrwert, den sie einem Interessenten gegenüber seinem jetzigen Arbeitgeber bieten können – ansonsten erscheint ein Stellenwechsel als wenig attraktiv. Als weiterer Erfolgsfaktor gelten Bewerbungsprozesse, die gezielt auf die einzelnen Kandidaten zugeschnitten sind. Dies erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit den Bewerberprofilen, um die Vor-

stellungsgespräche nicht mit Nullachtfünfzehn-Fragen zu entwerfen. Ebenso sollten Interessenten zeitnah über den Stand ihrer Bewerbungsprozesse informiert werden, und zwar persönlich per E-Mail oder telefonisch. Ähnliches gilt für die Vertragsbedingungen, wie Gehaltshöhe, Entwicklungsmöglichkeiten sowie Arbeits- und Führungsmodelle. Statt Standardpakete zu schnüren, sollten Arbeitgeber den Kandidaten Verträge anbieten, die den individuellen Wünschen an die Karriere- und Familienplanung sowie an den Umfang der betrieblichen Mitbestimmung entsprechen.

### HR-Rollenwechsel erforderlich

Das neue Recruiting Mindset verlangt von den HR-Managern und Recruitern einen kompletten Rollenwechsel im Unternehmen. So dürfen sie ihren Job nicht länger als rein administrativen Prozess im Auftrag der Fachbereiche betrachten, sondern müssen richtungsweisend werden und ihre Themen als geschäftsrelevant positionieren. Dazu gehört, dass sie der Geschäftsleitung zeigen, wie sich durch das neue Recruiting Mindset beträchtlicher Schaden vom Unternehmen abwenden lässt. So errechnete das EY-Mittelstandsbarometer, dass sich die Kosten unbesetzter Stellen allein für die KMU in Deutschland auf jährlich weit über 50 Milliarden Euro belaufen. [4] Sie entstehen durch stockende Prozesse, unzureichende Produktion und verzögerte Lieferungen. In den Arbeitsteams fehlt es an Führungskraft, Expertise und Kreativität, was zu höheren Fehlerquoten, Frustration und zu einer sinkenden Arbeitsmoral führt. So wirken sich Vakanzen als gefährlicher Bremsklotz für Wertschöpfung, Innovation und Wachstum aus.

### Quellen

- [1] Gallup: „Engagement Index Deutschland 2018“, 2018
- [2] Centre of Human Resources Information Systems: Themenspecial 2018 „Employer Branding“, 2018
- [3] Frank Rechsteiner: „360 Cultural Fit-Studie für die IT-Branche“, 2017
- [4] EY: „Mittelstandsbarometer: Fachkräftemangel und Flüchtlingsintegration“, 2018



### Der Autor:

Frank Rechsteiner ist Inhaber der Hype Group, die auf Executive Recruiting und Strategieberatung für IT-Unternehmen spezialisiert ist. Zuvor hatte er langjährige Führungspositionen bei internationalen IT-Anbietern inne. Mit regelmäßigen Umfragen und Studien ermittelt er Trends im IT-Arbeits- und IT-Bewerbermarkt. Er publiziert laufend Beiträge in Wirtschafts-, IT-Fach- und sozialen Medien und schreibt als Autor für renommierte Verlage. Im März 2019 ist sein neues Buch „Recruiting Mindset. Personalgewinnung in Zeiten der Digitalisierung“ beim Haufe Verlag erschienen.

✉ [rechsteiner@wissensmanagement.net](mailto:rechsteiner@wissensmanagement.net)