

Whitepaper

---

# Erfolgreiches Online Recruiting

---

Wie Sie wertschaffende  
Online Recruiting Strategien  
entwickeln, planen und umsetzen

© FORUM VERLAG HERKERT GMBH

Alle Rechte vorbehalten. Abdruck, datentechnische  
Vervielfältigung (auch auszugsweise) oder Veränderung  
bedürfen der schriftlichen Zustimmung des Verlages.

Bildrechte: © BillionPhotos.com – Fotolia.com

## AKADEMIE HERKERT

### Die AKADEMIE HERKERT - Weiterbildung auf höchstem Niveau!

#### Top-aktuelle Inhalte

Unser Anspruch ist es, Sie mit top-aktuellen Inhalten zu versorgen. Dafür behält ein Team aus Produktmanagern und Fachexperten kontinuierlich alle Änderungen und Neuerungen jeder Branche im Auge und passt unsere Weiterbildungsangebote fortlaufend an die jüngsten Entwicklungen an.

#### Professionelle Trainer & Referenten

Um höchste Qualität für Sie zu gewährleisten, wählen wir unsere Trainer und Referenten nach strengen Kriterien aus. Alle sind Experten auf ihrem Gebiet und stammen aus der betrieblichen Praxis. Sie verfügen zudem über jahrelange Erfahrung in der Vermittlung von Fachthemen.

#### Maximaler Praxisbezug

Unsere Weiterbildungsangebote orientieren sich an Ihren konkreten beruflichen Herausforderungen. Deshalb steht bei der Konzeption, der Auswahl der Referenten und der Durchführung unserer Weiterbildungsmaßnahmen der Praxisbezug an oberster Stelle.

#### Hohe Fachkompetenz

In mehr als 25 Jahren haben wir ein breites Know-how im Weiterbildungsbereich aufgebaut. Rund 6.000 Fach- und Führungskräfte vertrauen jedes Jahr unseren Fortbildungsangeboten. Wir evaluieren jede unserer Veranstaltungen und entwickeln diese weiter, um fachlich und methodisch stets auf höchstem Niveau zu agieren.

Unser Weiterbildungsangebot finden Sie unter: [www.akademie-herkert.de/personal](http://www.akademie-herkert.de/personal)

## AUTOR



### Gunther Wolf

Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management. Zu seinen Kunden zählen international operierende Konzerne und mittelständische Unternehmen jeder Branche. Als Autor mehrerer Management-Fachbücher ist Gunther Wolf ein gefragter Referent und Key Note Speaker für aktuelle Management-Themen.

Kontakt: [info@wolfgunther.de](mailto:info@wolfgunther.de)

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Wie Sie Ihre Online Recruiting Strategie entwickeln</b> .....	4
1.1 Sinkende Quantität, mangelnde Qualität.....	5
1.2 Fliegen in Formation .....	5
1.3 Vorbereitung des Online Recruiting Strategieworkshops .....	6
1.4 Leitziele des Recruitings.....	6
1.5 Die Ausgangsposition bestimmen .....	7
1.6 Recruiting Strategie im Stresstest .....	8
1.7 Kreativität auf Faktenbasis .....	9
1.8 Umsetzung planen und kontrollieren.....	11
<b>2. Relevante Zukunfts-Szenarien für das Online Recruiting</b> .....	11
2.1 Arbeitskräftemangel – eine vorübergehende Erscheinung?.....	12
2.2 Marktbereinigung in Aussicht.....	13
<b>3. Das neue Mantra im Recruiting: ZED!</b> .....	14
3.1 Z wie Zielgruppenspezifisch .....	14
3.2 E wie Emotionalisierend .....	15
3.3 D wie Differenzierend.....	16
 <b>Checkliste: Online Recruiting Strategie entwickeln</b> .....	 17

# Erfolgreiches Online Recruiting

## Wie Sie wertschaffende Online Recruiting Strategien entwickeln, planen und umsetzen

**Tun wir das Richtige – und tun wir das, was wir tun, richtig? Die Effizienz und Effektivität der Online Recruiting Strategien steht aktuell in vielen Unternehmen auf dem Prüfstand. Aus diesem Beitrag nehmen Sie eine bewährte Vorgehensweise zur Prüfung und Neuausrichtung Ihrer Online Recruiting Strategien mit.**

**In Teil B erfahren Sie Hintergründe und Zukunftsprognosen, die Ihnen sowohl bei der Strategierevision als auch bei der Argumentation gegenüber Unternehmensleitung und Führungskräften hilfreiche Dienste leisten können. Zum Abschluss lernen Sie die ZED-Technik kennen, die Sie dabei unterstützt, Ihre Recruiting Maßnahmen im Hinblick auf deren Effizienz und Effektivität zu optimieren.**

## 1. Wie Sie Ihre Online Recruiting Strategie entwickeln

Unzählige Personalabteilungen befassen sich derzeit mit der Frage, ob ihre vor Jahren entwickelten Online Recruiting Strategien auch heute noch à jour sind. Die Frage nach der richtigen, sprich: auch in Zukunft erfolgversprechenden Online Recruiting Strategie steht nicht nur in nahezu sämtlichen Wirtschaftsunternehmen sondern auch in öffentlichen Verwaltungseinheiten und in Non-Profit-Organisationen auf der Agenda. Nicht selten wird dieses Feld von den ersten Leitungsebenen sogar zur Chefsache erklärt.

Viele Personalbereiche stellen ihre Online Recruiting Strategien turnusmäßig auf den Prüfstand. Andere greifen die Überarbeitung ihrer Personalstrategien eher anlassbezogen auf. Die hohe Relevanz der Personalgewinnung im Netz kommt nicht von ungefähr. Allerorts gehen immer weniger Bewerbungen auf Stellenanzeigen ein. Und zunehmend seltener genügen diese den Stellenanforderungen bzw. den Ansprüchen der Führungskräfte. An Anlässen für eine recruitingstrategische Neuorientierung mangelt es also derzeit wahrlich nicht.

## 1.1 Sinkende Quantität, mangelnde Qualität

Wenn aufgrund der genannten Faktoren Vakanzen über einen längeren Zeitraum hinweg nicht besetzt werden können, leiden zuerst die Kollegen und der Vorgesetzte des betreffenden Bereichs. Es muss improvisiert und umverteilt werden, so gut es eben geht. Gleiches gilt, wenn Neueingestellte erst einmal umfangreich qualifiziert und eingearbeitet werden müssen, bis sie die Stellenziele erfüllen. Vakanzen sind Sand im Getriebe der Geschäftsprozesse. Laufen sie unrund oder schleppend, spüren auch die Kunden, dass etwas nicht stimmt. Wenn sich Qualitätsmängel, Reklamationen oder nicht eingehaltene Liefertermine häufen, wird es höchste Zeit für eine Revision der Online Recruiting Strategie.

Es führt kein Weg daran vorbei, die Recruiter für ein, zwei Tage aus dem operativen Tagesgeschäft herauszuziehen, um in einem Workshop die Recruiting Strategie zu überdenken und um die Recruiting Instrumente zu optimieren. Klar: Gerade in Zeiten hohen operativen Drucks durch zig zu besetzende Vakanzen fällt es Recruitern erfahrungsgemäß schwer, sich aus dem Schlachtgetümmel herauszuziehen und in aller Seelenruhe erstmal den strategischen Feldherrenhügel zu besteigen.

Verzichtet man jedoch auf eine systematische Strategierevision aufgrund des kontinuierlichen Neubesetzungsdrucks, werden hilfsweise einzelne kurzfristig erfolgreiche Maßnahmen umgesetzt. Die Folge: Ein Flickenteppich aus Recruiting-Maßnahmen, der dem Image und der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber langfristig eher Schaden zufügt.

## 1.2 Fliegen in Formation

Eine gezielte, wirksame Recruiting Strategie schafft Systematik, Ordnung und Orientierung. Klare, gemeinsame Ziele und Maßnahmen aus einem Guss ermöglichen interne Synergieeffekte. Nach außen vermitteln sie Bewerbern ein einheitliches, attraktives Bild („Image“) des Unternehmens. Je höher der Recruiting-Druck, umso wichtiger sind die Rückendeckung, das Ergreifen der Initiative sowie die Beteiligung des zuständigen Mitglieds der Unternehmensleitung bzw. des obersten Personalers. Erfahrungsgemäß ist es derzeit nur sehr selten der Fall, dass die in einem Online Recruiting Strategieworkshop getroffenen Entscheidungen völlig ohne Rückwirkungen auf die Unternehmensstrategie, die Personalstrategie, die Führung und die strategische Planung bleiben.



Abbildung 1 Entwicklung der Online Recruiting Strategie

Damit die Workshoptage intensiv genutzt werden und direkt umsetzbare Ergebnisse bringen, empfiehlt sich zunächst zweierlei. Zum einen das Engagieren eines externen Moderators. Dieser sollte neben der Beherrschung von Moderations-, Kreativitäts- und Strategieentwicklungsmethoden dazu in der Lage sein, Praxis-Erfahrungen beizusteuern und fachlichen Input zu geben. Zum anderen empfiehlt sich eine solide Vorbereitung.

### 1.3 Vorbereitung des Online Recruiting Strategieworkshops

Bei der Vorbereitung des Strategieworkshops gehört zuallererst die Festlegung der Recruiting-Vision. Mit den steigenden Kosten für die Gewinnung von Personal geht einher, dass die Unternehmensleitungen zunehmend ein Auge darauf werfen, ob die Verantwortlichen die Budgets kosten-nutzen-optimiert einsetzen und messbare Erfolge erzielen. Oftmals herrscht allerdings noch keine von allen Beteiligten in der Unternehmenshierarchie gemeinsam getragene Definition der anzustrebenden Recruiting-Vision.

Als Vision und oberstes Ziel des Recruitings eine möglichst große Menge an Bewerbungen zu definieren, ist üblich, aber wenig sinnvoll. Wird den Vorgesetzten ein großer, bunter Strauß an Kandidaten präsentiert, steigt lediglich das Risiko von Fehlbesetzungen. Es geht vielmehr darum, möglichst ausschließlich ideale Bewerber anzuziehen. Das Recruiting verfolgt insoweit kein Maximierungs-, sondern ein Optimierungsziel.

### 1.4 Leitziele des Recruitings

Als Optimum und Vision könnte sinngemäß formuliert werden:

*Für jede Vakanz finden wir umgehend genau einen Bewerber,  
der zum einen genau zu unserem Betrieb passt und  
zum anderen die Stellenanforderungen vollumfänglich erfüllt.*

Steht das oberste Leitziel des Recruitings fest, können hieraus passende Unterziele (Steigerung des Bekanntheitsgrades, Verbesserung des Arbeitgeberimages, Senkung der Recruiting-Kosten etc.) abgeleitet werden. Sämtliche Recruiting-Ziele werden mit Erfolgsmessgrößen versehen, die den Realisierungsgrad der definierten Ziele präzise abbilden.

Bei der Workshop-Vorbereitung darf neben der Definition von Vision und Zielen eine Analyse des Unternehmens in den für das Online Recruiting relevanten Dimensionen nicht fehlen. Im Vordergrund stehen dabei die Ausprägung der mit den Recruiting-Zielen verbundenen Erfolgsmessgrößen oder Key Performance Indicators (KPI), beispielsweise time-to-hire oder cost-per-hire. Daneben kommen weitere Aspekte zum Zuge, z. B. Absagequoten, Fluktuationsquoten, Personalstrukturanalysen und Ergebnisse aus dem Controlling der durchgeführten Recruiting-Aktivitäten. Ergänzend wird man externe Daten hinzuziehen, wie etwa Arbeitsmarktanalysen, Analysen der Arbeitsmarkt-Wettbewerber oder Präferenzstudien relevanter Bewerberzielgruppen. Je besser die Vorbereitung, desto effizienter und ergebnisreicher wird der Strategie-Workshop sein.

### **1.5 Die Ausgangsposition bestimmen**

Strategische Tools wie die SWOT-Methode können enorm hilfreiche Dienste leisten. Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken): Die SWOT dient im ersten Schritt dazu, die gegenwärtige Position des Unternehmens aufzuzeigen. Hierfür werden die Ergebnisse der externen Umfeldanalyse und der internen Unternehmensanalyse in Form eines Chancen-Risiken-Katalogs und eines Stärken-Schwächen-Profiles festgehalten. Sie finden sich in den vier äußeren Quadranten der SWOT-Matrix wieder.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Wolf, G.: Die SWOT-Analyse. Hamburg: Quayou Verlag 2015.

SWOT		Externe Analyse	
		O	T
Interne Analyse	S	SO	ST
	W	WO	WT

Abbildung 2  
Positionsbestimmung mit der  
SWOT-Analyse

Mit der Analyse nach der SWOT-Methode wird die Basis für die gemeinsame Bestimmung der strategischen Ausgangsposition im Rahmen des Recruiting-Strategie-Workshops gelegt. Diese Positionsbestimmung zu Beginn des Workshops – Schritt 2 im Gesamtprozess – ist erfolgskritisch: Besteht über die Ausgangsposition kein Konsens unter den Teilnehmern, kommt es unweigerlich zu Schwierigkeiten und Differenzen bei der Beurteilung der gegenwärtig gefahrenen Online Recruiting Strategie.

## 1.6 Recruiting Strategie im Stresstest

In Schritt 3 steht die Frage im Raum, welche Elemente der derzeitigen Online Recruiting Strategie ausreichend tauglich für die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen sind. Eine strategische Neuausrichtung bedeutet in erster Linie Verzicht: Verzicht auf Maßnahmen, die sich nicht als ausreichend erfolgreich herausgestellt haben oder von denen anzunehmen ist, dass sie in Zukunft mehr Kosten als Nutzen produzieren.

Da muss mancher erkennen, dass er sich von einer lieb gewonnenen Recruiting-Aktivität (der seit Jahren besuchten Absolventenmesse, dem Sponsoring eines Vereins, der Radiowerbung etc.) aus Gründen der Wirtschaftlichkeit künftig trennen muss. Gleiches kann für gern bespielte Recruiting-Kanäle gelten, etwa der mit viel Mühe aufgebauten Facebook-Page, dem guten Kontakt zu einem bestimmten Jobportal oder der regelmäßigen Anzeige in einer Schülerzeitung. Der Moderator muss in der Lage sein, derartige Stimmungen im Workshop zu erkennen und die Diskussion auf eine sachliche Ebene zu führen.

### *Strategie ist Verzicht*

Um bei dem Strategietest einen neutralen Blick auf die zukünftig zu erwartende Entwicklung einzubeziehen, kann die Szenario-Technik eingesetzt werden. Mit den hierbei praxisrelevanten Aspekten befasst sich Teil B dieses Artikels.



### **Tipp: Mehr Sauerstoff, besseres Brainstorming**

Zwischen dem dritten und dem vierten Schritt sollten Sie eine Pause zum Auftanken und Umschalten einlegen. Während es vorher primär um Fakten und Wegstreichen ging, ist nun Einfallsreichtum der Teilnehmer gefragt. Auch direkt nach der Mittagspause ernten Sie nur selten ausreichend viele fruchtbare Ideen. Sorgen Sie für Bewegung und unterstützen Sie die Teilnehmer beim „Hirnhälftenwechsel“ durch ein die Kreativität anregendes Outdoortraining-Modul.

## **1.7 Kreativität auf Faktenbasis**

Im richtungsweisenden vierten Schritt werden die Teilnehmer des Strategie-Workshops die gewonnenen Informationen mit Blick auf deren strategische Relevanz auswerten, mit weiteren Erkenntnissen zusammenführen und in einem kreativen Prozess denkbare Maßnahmen entwickeln. Die übergreifende Kernfrage in Schritt 4 lautet daher:

Welche strategischen Maßnahmen wird das Recruiting umsetzen, um angesichts der spezifischen Stärken und Schwächen auf bestehende Anforderungen und zu erwartende Veränderungen der externen Unternehmensumwelt optimal zu reagieren?

Passend zum Aufbau der SWOT-Matrix bietet sich als Hilfestellung an, die zentrale Frage in vier Unterfragen zu unterteilen. Damit wird gewährleistet, dass die Teilnehmer fokussiert alle vier Teilbereiche einzeln abarbeiten.

## Hilfsfragen

### Entwicklung einer Online Recruiting Strategie

- ✓ Strengths-Opportunities-Strategien (SO-Strategien): Mithilfe welcher Maßnahmen werden die Stärken des Unternehmens so eingesetzt, dass wir unsere Chancen bei der Personalgewinnung optimal nutzen?
- ✓ Weaknesses-Opportunities-Strategien (WO-Strategien): Mithilfe welcher Vorgehensweisen werden Recruiting-Chancen trotz der Schwächen genutzt?
- ✓ Strengths-Threats-Strategien (ST-Strategien): Mithilfe welcher Aktivitäten werden Recruiting-Risiken durch die Stärken des Unternehmens entschärft?
- ✓ Weaknesses-Threats-Strategien (WT-Strategien): Mithilfe welcher Maßnahmen werden unsere Recruiting-Risiken trotz bestehender Schwächen reduziert?

Die SWOT-Matrix bietet innerhalb der charakteristischen Vier-Felder-Matrix Raum für SO-Strategien, WO-Strategien, ST-Strategien und WT-Strategien.

SWOT		Externe Analyse	
		O	T
Interne Analyse	S	SO	ST
	W	WO	WT

Die jeweiligen Maßnahmen werden dabei ganz konkret formuliert. Als Mindestanforderung kann gelten, dass Person, Inhalt, Zeitschiene und Nutzen jeder Maßnahme festzulegen sind. Zur Unterstützung der Teilnehmer bei der Konkretisierung bietet sich als Hilfsfrage an:

Abbildung 3 Online Recruiting Strategien ableiten

**Wer**  
macht **was**  
ab / bis **wann** und  
erzielt damit welches Ergebnis?

### **Tipp: 150 Recruiting-Maßnahmen**

Auf Anregung von Gunther Wolf ist eine Sammlung von Recruiting-Maßnahmen entstanden. Sie müssen in der Praxis bereits erfolgreich umgesetzt worden sein. Der Pool wird durch die Mitarbeit unzähliger Recruiter kontinuierlich weiter vergrößert und gepflegt. Diese Inspirationsquelle finden Sie auf <http://bit.ly/Personalmarketing-Massnahmen>.

## **1.8 Umsetzung planen und kontrollieren**

Nach dem fünften und letzten Schritt dieser bewährten Leitschnur zur Optimierung der Online Recruiting Strategien rückt bereits die Realisierung in greifbare Nähe: Bei der Umsetzungsplanung werden die Maßnahmen auf einem Zeitstrahl dargestellt. Üblicherweise kommen dabei nicht nur Maßnahmenkonflikte zum Vorschein, die zumeist schnell gelöst werden können, sondern auch nutzbare Synergieeffekte.

Hierdurch erlangen sowohl die Gesamtstrategie als auch die einzelnen, beschlossenen Maßnahmen eine hohe Verbindlichkeit. Dem obersten Personaler bietet dies zudem die Möglichkeit, Kontrollzeitpunkte oder Daten für das Einreichen von Umsetzungsberichten festzulegen. So können alle Beteiligten sicher sein, dass sie sich mit gemeinsamen und gleich gerichteten Anstrengungen wieder ein Stückchen weiterbewegen – in Richtung der angestrebten Recruiting-Vision.

## **2. Relevante Zukunfts-Szenarien für das Online Recruiting**

Die Szenario-Technik wurde bereits im Zusammenhang mit dem Strategietest angesprochen. Bei dieser werden Prognosen – die in der Praxis häufig auf fortgeschriebenen Daten beruhen – um potenzielle Stör- und Einflussgrößen ergänzt. Diese müssen darauf untersucht werden, ob und welche Auswirkungen sie für das Online Recruiting haben könnten.

Gerade von diesen externen Einflüssen gibt es mehr, als uns aus Recruiter-Sicht lieb ist: Der Fach- und Arbeitskräftemangel ist Realität. In immer mehr Regionen ist der Arbeitsmarkt so gut wie leergefegt. Nach und nach werden alle Bundesländer den

Status der Vollbeschäftigung erreichen. Allerortens entbrennen Verdrängungswettbewerbe der Arbeitgeber um gutes Personal.

Letzteres ist ein völlig neues Phänomen: Unternehmerische Expansionsstrategien sind immer häufiger nur umsetzbar, wenn das benötigte Personal *von anderen Arbeitgebern abgeworben* werden kann. Folglich ergreifen die am Arbeitsmarkt um die gleichen Zielgruppen konkurrierenden Unternehmen präventiv umfangreiche Maßnahmenpakete, um ihre Belegschaft zu binden und um sie vor Abwerbeversuchen abzuschirmen. Und, um sich für Mitarbeiter anderer Betriebe interessant zu machen.

## 2.1 Arbeitskräftemangel – eine vorübergehende Erscheinung?

IOGW Consulting präsentierte im vergangenen Jahr Zahlen zur künftigen Entwicklung des Arbeitskräftemangels. Sie basieren auf den Bevölkerungsstruktur-Angaben des Statistischen Bundesamts und berücksichtigen bereits Zuwanderungseffekte. Demnach fehlten dem deutschen Arbeitsmarkt zum Jahresende 2016 bereits in rein quantitativer Betrachtung rund 533 Tsd. Arbeitskräfte. In Jahr 2017 werden 135 Tsd. mehr Menschen den Arbeitsmarkt in Richtung Altersrente verlassen als neue, junge Arbeitskräfte eintreten. Da das sogenannte Erwerbspersonenpotenzial aus diversen anderen Ursachen (Tod, Frührente, Berufsunfähigkeit usw.) um weitere 38 Tsd. Menschen schmilzt, wird das Arbeitskräftedefizit zum 31.12.2017 bei 706.000 Personen liegen.

Ab diesem Jahr nimmt der Anstieg des Arbeitskräftemangels so gewaltig an Fahrt auf, dass das Defizit zum Ende der seriös prognostizierbaren Zeitspanne die 10-Millionen-Grenze knackt. Um diese Zahl greifbar werden zu lassen: Dann ist das Defizit 20x höher als heute. 25 Prozent aller heute besetzten Stellen sind dann unbesetzt. In Betrieben, in denen heute 40 Mitarbeiter tätig sind, arbeiten dann durchschnittlich nur noch 30. Mehr Arbeitskräfte sind schlicht und einfach nicht zu bekommen. Was dieser Rückgang für die Umsatz- und Gewinnentwicklung bedeutet, kann sich jeder Geschäftsführer an einer Hand abzählen.

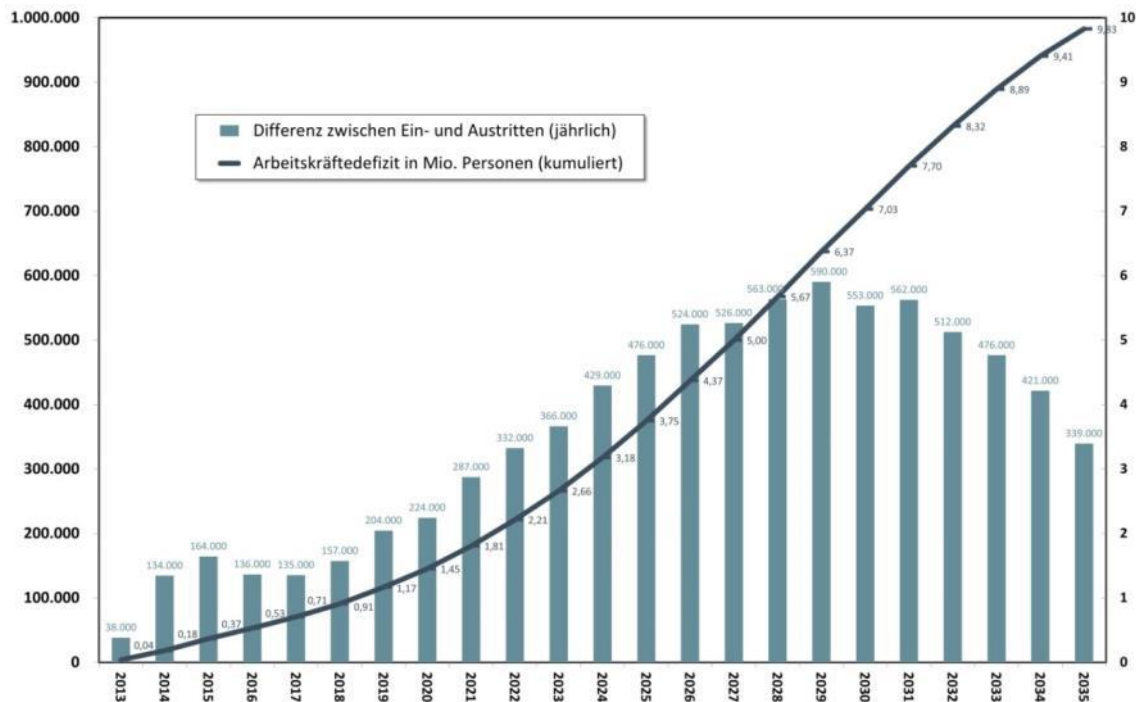


Abbildung 4 Entwicklung des Arbeitskräftemangels 2013-2035

Wir machen also Bekanntschaft mit einem Verdrängungswettbewerb. Zum Absatzmarkt kommt der Arbeitsmarkt als weiteres Spielfeld für strategische Schlachten hinzu: Wer erfolgreich bleiben oder sogar expandieren will, muss aktiv in die Auseinandersetzung mit denjenigen Unternehmen gehen, mit denen er im Wettbewerb um gute Arbeitskräfte steht. Dabei kann er Erfahrungen nutzen, die uns der Absatzmarkt lehrt: Vor rund 50 Jahren vollzog sich dort ein ähnlicher Wandel. Als das Angebot die Nachfrage überstieg, kam der Kunde an die Macht. Pfiffige Unternehmenskapitäne reagierten unverzüglich, ernannten den Kunden zum König und passten all ihre Produkte und Services seinen Wünschen an.

## 2.2 Marktberreinigung in Aussicht

Heute gilt Kundenorientierung als selbstverständlich. Aber damals gab es auch Firmen, die dem Erfordernis zum Umdenken partout nicht nachkommen wollten. Sie machten weiter wie vorher – und waren wenige Jahre später weg vom Markt.

*Wer nicht mit der Zeit geht,  
der geht mit der Zeit.*

Gleiches kommt nun auf uns zu, denn der Mitarbeiter gewinnt täglich an Macht. All den Unternehmen, die Mitarbeiterorientierung noch immer nicht als selbstverständlich ansehen und die sich nicht ohne Wenn und Aber auf die Wünsche

ihrer Mitarbeiter ausrichten, werden die Mitarbeiter davonlaufen. Wohin? Na, zu den Unternehmen, die die Zeichen der Zeit erkannt und das Ruder herumgeworfen haben.

Und wer sich nicht auf die Wünsche der Bewerber einstellt, der wird gar keine Bewerbungen mehr bekommen. Fakt ist: Facharbeiter, Absolventen und sogar Schulabgänger können sich heute unter zwei, drei Angeboten den besten Arbeitgeber bzw. Ausbildungsbetrieb aussuchen. Es ist anzunehmen, dass sie in wenigen Jahren 20 bis 30 zur Auswahl haben. Wer bewirbt sich dann bei wem? Welche Auswirkungen hat dies auf unsere Recruiting Strategie? Worauf müssen wir bei künftigen Recruiting-Maßnahmen achten?

### 3. Das neue Mantra im Recruiting: ZED!

Zweifellos stehen die Recruiter oft unter hohem Druck, so schnell wie möglich Kandidaten für die zu besetzenden Stellen heranzuschaffen. Und doch darf dies nicht dazu verleiten, alle potenziellen Zielgruppen zugleich anzusprechen, die für die Stellen infrage kommen.

#### 3.1 Z wie Zielgruppenspezifisch

Gefragte Arbeitskräfte motiviert man nur dann zur Bewerbung, wenn man diese im Online Recruiting ganz spezifisch und mit den richtigen Argumenten anspricht.

Sprechen Sie lieber nur eine Zielkandidatengruppe ganz präzise und wirkungsvoll an – als alle denkbaren Bewerber nur halb.

Wer Wert auf Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit von Online Recruiting Maßnahmen legt, wird sich die Zielgruppen nach und nach einzeln vornehmen. Sinnvollerweise werden die infrage kommenden Zielgruppen danach priorisiert, mit welcher Erfolgsquote wir rechnen.

#### Praxis-Beispiel

Ein Unternehmen im ländlichen Raum mit rund 80 Mitarbeitern wendete jahrelang enorme Mittel auf, um frischgebackene Ingenieure zu gewinnen. Doch die Fluktuationsquote war recht hoch, insbesondere die Frühfluktuation. Aus der Analyse der Weggänge zog man den Schluss: „Wenn wir es schaffen, einen Mitarbeiter fünf Jahre im Unternehmen zu halten,

bleibt er auch.“ Im Recruiting-Strategieworkshop stand daher zunächst u.a. die Frage im Raum, was seitens der Unternehmens- und Mitarbeiterführung getan werden kann, um die guten Kräfte über die kritischen ersten fünf Jahre zu bringen.

Doch bei genauerem Hinsehen erwies sich die Annahme eines Kausalzusammenhangs als Trugschluss. Vielmehr war es so, dass die Fluktuationsneigung bei Erreichen des Familiengründungsalters sank. Das stimmt zwar bei Absolventen oftmals mit dem Zeitraum von fünf Jahren nach dem Abschluss überein, aber hat nichts mit dem Verbringen von fünf Jahren im Unternehmen zu tun. In dieser Lebensphase ist lediglich die Bereitschaft, auf dem Land zu wohnen und bei einem Arbeitgeber zu verbleiben, wesentlich höher als bei Singles.

Diese Erkenntnis gab der Online Recruiting Strategie völlig neue Richtung: Die Recruiter definierten „Ingenieure am Beginn der Familiengründungsphase“ als primäre Zielgruppe und richteten ihre Recruitingaktivitäten, -kanäle und -kampagnen exakt auf diese aus. Zugleich wurden tiefgreifende Maßnahmen beschlossen, um das Unternehmen von Kopf bis Fuß auf Familienfreundlichkeit einzustellen. Mit dieser Strategie erzielte der Betrieb trotz zunehmend schärferem Wettbewerb eine Senkung der Recruitingkosten um rund 40 Prozent – bei halbierten time-to-hire.

### 3.2 E wie Emotionalisierend

Aus dem Produktmarketing wissen wir: Worauf die Wahl eines Konsumenten unter den vielen, konkurrierenden Produkten fällt, beruht zu maximal 20 Prozent auf der Abwägung von Fakten. Kaufentscheidungen werden nicht im Kopf, sondern im Bauch getroffen. Auch gute Arbeitskräfte haben stets eine Wahl – unter mehreren Stellen bzw. Arbeitgebern. Es lohnt sich also, die Eignung dieser Erkenntnis aus dem Produktmarketing für das Online Recruiting zu prüfen.

*Verschaffen Sie den Zielkandidaten ein gutes Bauchgefühl – erleichtern Sie ihnen die Entscheidung für Sie als Arbeitgeber.*

Vor zehn Jahren konnte man eine Stellenanzeige aus zwei Meter Entfernung mit bloßem Auge nicht von einer Todesanzeige unterscheiden. Es hat sich viel getan, doch im Hinblick auf die Emotionalisierung der Arbeitgeberwahl ist noch immer Luft nach oben. Wirkungsvolle Online Recruiting Maßnahmen sprechen gezielt die emotionale Ebene der Zielkandidaten an. So, wie beispielsweise BMW erfolgreich mit

seinem Slogan vermittelt, dass die Autos „Freude am Fahren“ bereiten, können Unternehmen beim Online Recruiting vorgehen. Unsere Recruiter sollten Slogans entwerfen, die gezielt Emotionen ansprechen. Und im Text aufzeigen, wie es sich anfühlt, bei uns zu arbeiten. Nutzen Sie auch aussagekräftige und (wichtig!) authentische Bilder, die Emotionen wecken.

### 3.3 D wie Differenzierend

In Vertrieb und Produktmarketing kommt seit Jahrzehnten die Unique Selling Proposition (USP) erfolgreich zum Einsatz. Alleinstellungsmerkmale machen ein Produkt unverwechselbar, lassen es in den Augen der Kunden zum Objekt der Begierde werden. Auch diese Erkenntnis lässt sich im Recruiting anwenden: Unternehmen fällt das Gewinnen passender Kandidaten viel leichter, sobald es in den Augen der Bewerberzielgruppen als beliebter Arbeitgeber oder sogar als Wunscharbeitgeber gilt.

*Heben Sie sich ab von Ihren Arbeitsmarkt-Wettbewerbern –  
stellen Sie heraus, was Sie als Arbeitgeber einzigartig macht.*

Das Pendant auf dem Arbeitsmarkt ist die Unique Employer Value Proposition (UEVP): Was macht uns unverwechselbar? Was hebt uns von anderen Arbeitgebern ab? Sicher nicht das „Arbeiten in einem netten Team“ oder „flexible Arbeitszeiten“. Mit Allgemeinplätzen macht sich kein Unternehmen zum Wunscharbeitgeber.

Unternehmen sollten beginnen, die eigene UEVP zu identifizieren, bevor sich einer der Arbeitsmarkt-Wettbewerber mit diesem Prädikat schmückt. Und sollte unser Unternehmen tatsächlich kein Alleinstellungsmerkmal besitzen, müssen wir eins erschaffen und auch im Unternehmen leben. Dann können wir dieses Alleinstellungsmerkmal im Online Recruiting verbreiten: Zielgruppenspezifisch, emotionalisierend, differenzierend. ZED lautet die Erfolgsformel. ZED ist das Mantra des neuen, frischen und erfolgreichen Recruitings.



## Checkliste

### Online Recruiting Strategie entwickeln

- Online Recruiting-Ziele definieren (Oberstes Ziel und Unterziele)
- Hieraus die zentralen Key Performance Indicators (KPI) ableiten

#### Interne Erfolgsfaktorenanalyse

- Erfolgsfaktoren im Online Recruiting identifizieren
- Erfolgsfaktoren als Stärken oder Schwächen kennzeichnen
- Erfolgsfaktoren priorisieren
- Erfolgsrelevante Stärken und Schwächen auflisten

#### Externe Einflussfaktorenanalyse

- Einflussfaktoren auf unser Recruiting identifizieren
- Einflussfaktoren als Chancen oder Risiken kennzeichnen
- Einflussfaktoren priorisieren
- Relevante Chancen und Risiken auflisten

#### Positionsbestimmung

- Chancen-Risiken-Katalog entfalten
- Stärken-Schwächen-Profil darlegen
- Konsens über die Ausgangslage herstellen

#### Strategietest

- Gegenwärtige Strategie prüfen
- Aktuelle Tauglichkeit vergegenwärtigen
- Zukunftstauglichkeit einschätzen
- Unwirtschaftliche Recruiting-Aktivitäten streichen

#### Entwicklung der Online Recruiting Strategie

- Wesentliche Erfolgs- und Einflussfaktoren identifizieren
- Denkbare Strategien in vier Feldern entwickeln
- Wechselwirkungen aufdecken und Alternativen bewerten
- Umzusetzende Unternehmensstrategien beschließen

#### Planung der Strategieumsetzung

- Konkret formulieren
- Synergien ermitteln
- Zeitschiene visualisieren
- Erfolgscontrolling einrichten

## UNSERE EMPFEHLUNG

Gunther Wolf erleben Sie als Referent der AKADEMIE HERKERT

bei dem Zertifikatslehrgang

### **"HR Specialist Recruiting"**

Erwarten Sie einen Lehrgang mit interessanten Beispielen aus der Praxis.

**Details und Termine unter:**

**[www.akademie-herkert.de/hr-specialist](http://www.akademie-herkert.de/hr-specialist)**

Die AKADEMIE HERKERT bietet im Bereich Personal & Arbeitsrecht ein breites Weiterbildungsspektrum für Personalleiter, Personalbeauftragte, Personalsachbearbeiter und Führungskräfte mit arbeitsrechtlicher Aufgabenstellung

**Weitere Informationen unter: [www.akademie-herkert.de/personal](http://www.akademie-herkert.de/personal)**