



Foto: © Renato Abatti from Pexels

# DIE NEUE BUNTE WELT DES RECRUITINGS

Trotz einer abkühlenden Konjunktur ist auch 2019 die Personalbeschaffung immer noch eines der Hauptprobleme der Unternehmen in Deutschland, dies gilt vor allem für die Dienstleistungsbranche. Unter den am meisten gesuchten Mitarbeiterprofilen kommen nach den IT-Fachkräften an zweiter Stelle Mitarbeiter für Vertrieb und Kundenbetreuung. Auch bei den Contact Centern läuft die Mitarbeitergewinnung also auf Hochtouren. Hat der Druck zu Veränderungen im Recruiting geführt? Gehen die Personaler heute andere Wege?

**A**n der Spitze der eingesetzten Recruiting-Kanäle steht nach wie vor die Schaltung von Stellenanzeigen in Jobportalen, dicht gefolgt von der Mitarbeiterempfehlung und den Unternehmenswebseiten. Damit hat die Mitarbeiterempfehlung in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Zukünftig wollen die Unternehmen aber zunehmend auf Inserate und Kampagnen in Sozialen Netzwerken setzen und auch die aktive Suche von Kandidaten dort steht auf der Wunschliste der Unternehmen ganz oben. Bemerkenswert ist dabei, dass sich die Anzahl der zur Verfügung stehenden Karrierenetzwerke enorm erhöht hat und dieser Trend weiter anhält. Es gibt Portale für Generalisten, Spezialisten, Anfänger, Professionals, Regionen, Branchen oder Berufsgruppen. Sie erlauben eine zielgruppenspezifische Anzeigenschaltung oder Ansprache ohne starke Streuverluste.

## Neue Recruiting-Kanäle

Waren Karrierenetzwerke früher eine Spielwiese für Akademiker und Führungskräfte, so verstehen es die neuen Player auch sehr gut, nicht-akademische Berufsgruppen wie Servicekräfte oder Handwerker anzusprechen. Hier ergeben sich besonders für die Branche der Contact Center neue Recruiting-Kanäle. Die Mitarbeiterempfehlung wird weiter ein wichtiger Baustein des Recruitings sein, die Bedeutung der Jobportale wird dagegen abnehmen.

Grundsätzlich fällt aber auf, dass die Unternehmen im Kampf um neue Mitarbeiter eine große Brandbreite an Gewinnungswegen nutzen. So bauen viele darauf den Kontakt zu möglichen Bewerbern schon im Vorfeld über ein Engagement bei Schulen, Hochschulen oder Berufsverbänden anzubahnen. Sehr beliebt und auch erfolgreich sind nach wie vor regionale Jobmessen, die es den Unternehmen erlauben, sich und ihre Arbeitsplätze umfassender zu präsentieren, als dies über Stellenanzeigen möglich wäre. Die Gewinnung neuer Mitarbeiter über Zeitarbeitsunternehmen spielt aktuell noch eine deutliche Rolle. Ebenso arbeiten viele Unternehmen nach wie vor mit der Bundesagentur für Arbeit zusammen. Für die Suche nach Führungskräften und Spezialisten oder auch



Foto: © by rawpixel.com from Pixels

der verdeckten Suche, ist nach wie vor der Einsatz von Headhunter und Personalberater ein bewährtes Mittel. Ein Comeback erlebt gerade die sogenannte Außenwerbung, sprich die Veröffentlichung von Stellenanzeigen auf Gebäuden, Plakaten, Citypostern oder Fahrzeugen. Selbst vor der Verteilung von Handzetteln oder der Stellenanzeige auf Brötchentüten wird in manchen Branchen nicht zurückgeschreckt.

Angesicht der schwierigen Personalsuche haben die Unternehmen also die Bandbreite der eingesetzten Recruiting-Kanäle im Vergleich zur Vergangenheit deutlich erhöht und setzen darüber hinaus auf neue Möglichkeiten. Gleichzeitig hat sich auch die Zahl der Dienstleister und Technikanbieter auf diesem Wachstumsmarkt stark erhöht und sich deren Angebotspalette differenziert. Das Ranking der beliebtesten und erfolgreichsten Kanäle ist in Bewegung, aber noch ist kein Kanal ganz abgeschrieben, auch Printanzeigen werden genutzt.

## Recruiting-Instrumente

Veränderungen gibt es auch bei den Instrumenten, die zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter eingesetzt werden. Das kann man inzwischen deutlich bei den Stellenanzeigen sehen. Dienten sie in der Vergangenheit überwiegend dazu, potentiellen Bewerbern die Wünsche des Unternehmens mitzuteilen,

so steht heute der Bewerber als Adressat im Mittelpunkt. Die Anzeige wird bewerberoptimiert. Sie beginnen mit Jobtitel und Ort, denn danach selektieren Stellensuchende zuerst, dann kommen die Aufgabe und das benötigte Profil gleichberechtigt nebeneinander.

Die Unternehmensdarstellung, bisher stets oben anzutreffen wandert nach unten. Die Texte werden kürzer und von aussagekräftigen Bildern ergänzt. Die Ansprache der Bewerber wird lockerer und werblicher. Man erkennt auch deutlich eine Orientierung an jüngeren Bewerbergruppen. Stellenanzeigen verwandeln sich also in Werbeanzeigen und wie weit dieser Prozess schon fortgeschritten ist, erkennt man daran, dass für online Stellenanzeigen inzwischen sogar ein Retargeting, sprich die Nachverfolgung und weitere Bewerbung eines Besuchers im Laufe seiner Internetnutzung angeboten wird.

## Digitale Welt

Die Bewerbung selbst ist inzwischen fast vollständig von der Papierform abgekommen, eine Bewerbung per Mail oder Bewerbungsformular in Stellenanzeigen oder Unternehmensseiten stellt den Regelfall dar. One-Click Bewerbungen über Smartphone und Tablet sind im Kommen, aber noch in der Minderheit. Die verschickten Unterlagen verschlanken sich, das klassische Anschreiben wird nicht

mehr überall gewünscht, der Schwerpunkt liegt auf dem Lebenslauf und Zeugnissen. Die Gestaltung des Lebenslaufes wird bunter, kürzer und Symbole oder Grafiken ersetzen Texte. Auch hier orientiert sich das Instrument an den Bedürfnissen der Zielgruppe, und das ist der Bewerber, nicht der Personaler.

Der Eingang und die Speicherung der Bewerbungen erfolgt inzwischen größtenteils automatisiert. In Ansätzen sind zudem bereits automatisierte Bewerber-Bewertungen im Einsatz. Auch hier hat der lukrative Recruiting-Markt neue Player und neue Produkte hervorgebracht. Ihr Einsatz erfolgt aber noch zögerlich. KI im Bewerbungsprozess kann zwar Zeit sparen, soll die Selektion der Kandidaten um den menschlichen Faktor bereinigen und damit professionalisieren. In der aktuellen Situation des Bewerbermangels hilft eine stärkere Selektierung jedoch nicht wirklich. Viele Unternehmen haben ja das Problem, dass sie kaum geeignete Bewerbungen erhalten und KI reduziert eher die Anzahl der Bewerber, die im Prozess weiter verfolgt werden können.

## Video im Einsatz

Sehr interessant ist dagegen das neue Instrument der Videobewerbung. Es ersetzt oder

ergänzt die klassische Bewerbung und gibt dem Bewerber vor allem die Möglichkeit seine Persönlichkeit besser darzustellen als dies je in einem Lebenslauf möglich ist. Auch hier drängen sich neue Dienstleister in den Rekrutierungs-Markt und bieten entsprechend Video-Tools an, die zum Teil durch im Hintergrund laufende Analysen von Sprache und Stimme gleichzeitig auch eine KI-gestützte Kandidatenbewertung liefern. Die Videobewerbung macht vor allem bei Positionen Sinn, bei denen Softskills eine große Rolle spielen. Persönlichkeit, Kommunikationsvermögen, Teamfähigkeit oder Kreativität können hier schnell und ein-drucksvoll erlebt werden.

Damit ist dieses Instrument für die Contact Center-Branche besonders geeignet. Zudem ist die Videobewerbung für den Bewerber schnell und unkompliziert umzusetzen und sie kommt vor allem jüngeren Bewerbergruppen und deren Medienverhalten und Kommunikationsstil sehr entgegen. Die Unternehmen vermitteln mit dem Einsatz der Videobewerbung Modernität, Leichtigkeit und Kreativität. Es unterstützt damit die Bildung einer positiven Arbeitgebermarke. Zu bedenken ist allerdings, dass Berufsgruppen, die sich nicht durch starke kommunikative Skills oder Spontaneität auszeichnen, von diesem Instrument abgeschreckt werden.

## Unterhaltung, bitte!

Ebenfalls neu ist das sogenannte Recruitainment, bei dem Unternehmen potentielle neue Mitarbeiter im Rahmen eines großen Events ansprechen und für sich als Arbeitgeber interessieren. Die Events sind aufwendig, nutzen interessante Locations und haben einen großen Spaßfaktor. Sie werden umfangreich in den neuen Medien

und sozialen Netzwerken beworben und rekrutieren auf diesem Wege interessierte Teilnehmer. Die Veranstaltung eines Recruitainments setzt Kenntnisse im Eventmarketing voraus, gehört also nicht mehr klassisch zur Personalarbeit. Ziel ist die Ansprache von neuen Mitarbeitern und letztendlich auch der Abschluss von Arbeitsverträgen.

Darüber hinaus stärkt das veranstaltende Unternehmen damit sein Image als modern und kreativ, erhöht die Aufmerksamkeit und Bekanntheit und fördert dadurch die Arbeitgebermarke. Allerdings hat auch dieses Instrument seine Grenzen. Nicht jeder potentielle Bewerber möchte bei so einem Event dabei sein, nicht jeder kann sich dafür frei nehmen und vor allem will nicht jeder öffentlich bekunden, dass er auf der Suche nach einem anderen Arbeitsplatz ist. Für viele Jobsuchende ist die Vertraulichkeit ihrer Bewerbung immer noch sehr wichtig.

## Active Sourcing und Bewerber-Pools

Viel diskutiert wird aktuell das Instrument des Aktive Sourcing, die aktive Ansprache von potentiellen Bewerbern durch den Arbeitgeber. Auch hier findet eine Umkehrung statt, indem die Unternehmen inzwischen auf Bewerber zugehen. Eine sinnvolle Maßnahme in Zeiten der Personalknappheit, die aber professionell ausgeführt werden muss, wenn sie die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen soll. Ein Account bei einem Karrierenetzwerk alleine genügt noch nicht um Ergebnisse zu erzielen, hier sind umfangreiches Fachwissen bezüglich der Suche und vor allem Marktkenntnisse gefragt.

Zudem müssen die Kontaktaufnahme, Ansprache und weitere Betreuung qualitativ hochwertig erfolgen, sonst schädigt man das Unternehmens-Image auf dem Bewerbermarkt und erzielt ein gegenteiliges Ergebnis. Potentielle Kandidaten erst aktiv anzusprechen und damit Erwartungen zu wecken und ihnen dann abzusagen ist nicht einfach. Deshalb empfiehlt sich hier auch die Zusammenarbeit mit einem externen Partner. Zu bedenken ist ebenfalls, dass dieses Instrument viel (Arbeits-) Zeit und Geduld braucht, Schnellschüsse sind hier nicht möglich.

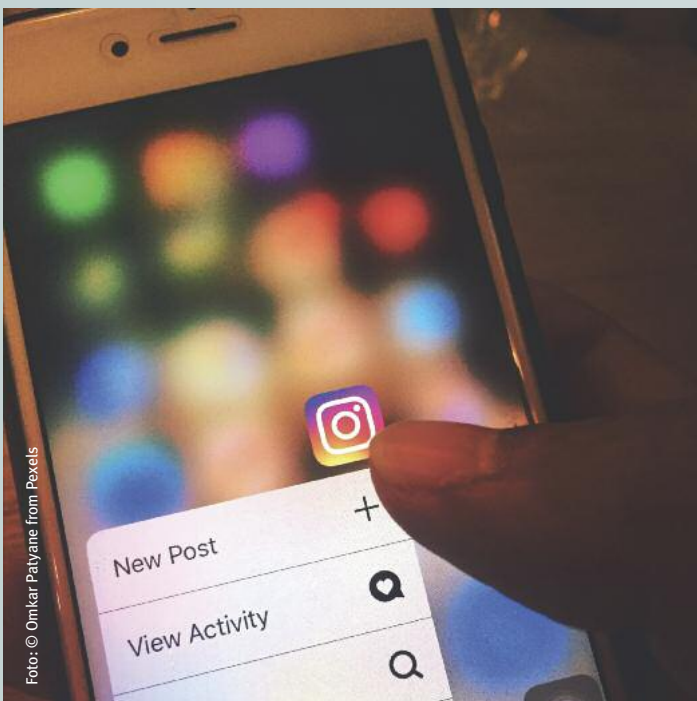


Foto: © Omkar Patyane from Pexels

Ein Instrument, welches sich nur zögerlich durchsetzt ist der sogenannte Bewerberpool. Hat die Personalabteilung eine Position besetzt, erhalten in der Regel alle anderen Bewerber eine Absage und ihre Unterlagen werden nach angemessener Frist aus Datenschutzgründen gelöscht. In Zeiten des Personalmangels eine ungeheure Verschwendung, denn neben dem eingestellten Kandidaten ergibt jeder Rekrutierungsprozess immer mehrere Mitarbeiter, die in die engere Auswahl kommen und darüber hinaus auch weitere, evtl. für andere Positionen interessante Kandidaten. Der Sinn eines Bewerberpools besteht aus der Aufrechterhaltung eines kontinuierlichen Kontaktes zu den potentiellen Kandidaten von morgen. Dieser Kontakt will regelmäßig gepflegt und mit interessantem Content belebt werden, was mit Hilfe der Sozialen Medien sehr gut umsetzbar ist. Steht die nächste Vakanz ins Haus, können aus dem Bewerberpool bekannte und interessierte Kandidaten erneut angesprochen werden. Hier wird mit der knappen Ressource Personal vorausschauend und nachhaltig umgegangen.

## Arbeitgebermarketing

Nicht zu übersehen ist, dass neben dem direkten Recruiting, also der Besetzung konkreter Vakanzen immer mehr Zeit und damit Kapital in das indirekte Recruiting, sprich das Arbeitgebermarketing investiert wird. Hier setzen die Unternehmen vor allem auf Soziale Netzwerke um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Facebook, Instagram und Youtube geben Einblicke in den Arbeitsalltag der Unternehmen, zeigen die Unternehmenskultur. Dies wurde auch früher schon betrieben, aber eher intern, zum Beispiel in einem Intranet. Heute setzt das Arbeitgebermarketing auf öffentlich zugängliche Medien. Hier wird intensiv mit Bildern gearbeitet, werden Stimmungen und Emotionen übermittelt und echte Mitarbeiter gezeigt. In das Arbeitgebermarketing sollte die Kreativität der vorhandenen Mitarbeiter eingebunden werden. Um die Sozialen Medien effektiv zu nutzen, bedarf es eines kreativen und mutigen Umgangs mit ihnen, Authentizität und die Bereitschaft, das Unternehmen aus dem Blickwinkel der Mitarbeiter zu betrachten.

Eine Herausforderung für das Arbeitgebermarketing stellen die zunehmenden Arbeitgeber-Bewertungsportale dar. Ihre Nutzung ist bei Jobsuchenden sehr beliebt und negative Einträge führen häufig zur – ggf. vorschnellen – Ablehnung eines potentiellen Arbeitgebers. Wie alle Bewertungen im Internet haben aber auch Arbeitgeber-Bewertungsportale das Problem, dass sie Fake-Bewertungen ermöglichen und dass sie negative Inhalte verstärken. Insbesondere verärgerte Ex-Mitarbeiter nutzen diese Portale weit häufiger als zufriedene Kollegen, um hier negative Bewertungen zu hinterlassen, die die Gesamtbewertung überproportional verändern oder durch eine aktuelle Platzierung und entsprechenden Inhalte Jobsuchende abschrecken. Zum Fachwissen eines Personalers gehören heute deshalb auch Kenntnis über den Umgang mit Negativ- oder Fake-Bewertungen sowie der rechtlichen Möglichkeiten gegen diese vorzugehen.

## Am Ball bleiben

Der Rekrutierungsmarkt ist also deutlich in Bewegung geraten, neue Kanäle und Instrumente stehen zur Verfügung, alles ist bunter, lockerer und unterhaltsamer geworden. Was kann man den Personalverantwortlichen außer einer Verstärkung ihrer Bemühungen und einer breiten Streuung der Mittel noch mit auf den Weg geben? Da wäre zum einen die konsequente zielgruppenspezifische Ansprache unterschiedlichster Bewerbergruppen. Gerade die Contact Center beschäftigen eine ausgeprägt heterogene Belegschaft mit unterschiedlichsten Mitarbeitergruppen und unterschiedli-



Foto: © Visual Tag, Mx from Pixels

chem Medienverhalten. Jung und bunt alleine reicht da nicht aus! Interessant ist auch der Trend zur Regionalität. Der Großteil der offenen Stellen wird regional besetzt, aber die Unternehmen neigen dazu in ihrer Darstellung Größe und Internationalität hervorzuheben.

Das ist aber für viele Bewerber, gerade bei den Contact Centern nicht ausschlaggebend. Sie identifizieren sich mit ihrer Region und dies kann man sowohl im Recruiting-Kanal als auch in der Art der Ansprache und den verwendeten Bildern verstärkt nutzen. Zum Abschluss soll hier noch einmal auf die Bedeutung des Arbeitgebermarketing verwiesen werden. Arbeitgebermarketing lohnt sich, es benötigt Zeit und Aufmerksamkeit, bringt aber langfristig und nachhaltig Ergebnisse. Dies gilt vor allem für den Mindestlohnsektor und damit für viele Contact Center! Auch in diesem Bereich haben Mitarbeiter heute eine große Auswahl an potentiell möglichen Arbeitgebern. Wenn der Lohn gleich ist, kommt es auf das Image und die Softskills der Unternehmen an.



Ursula Steinmetz ist als Beraterin für Personal, Service-Optimierung, Qualitätssicherung und virtuelle Arbeitsplätze, speziell im Umfeld Customer Care, Telesales, Marketing und Vertrieb tätig. Als Ehrenpräsidentin des Call Center Verband Deutschland e.V. kennt Sie sich exzellent in der Contact Center-Branche aus und ist Initiatorin und Jurymitglied des CCV Quality Awards.