

# Personalmarkt dramatisch verändert

Unternehmer diskutieren bei der HR-Crash-Night über die Möglichkeiten zur Personalgewinnung

Was ist eigentlich los? Diese Frage beschäftigt derzeit viele Unternehmen. Sie alle kämpfen mit demselben Problem: Es wird immer schwieriger, geeignete Mitarbeiter zu finden – vom Azubi bis zur Führungskraft. „Darauf sprechen uns Unternehmer immer wieder an“, so Mechthild Heppel vom Bundesverband Mittelständische Wirtschaft (BVMW). Eins sei dabei vielen unklar: „Wie suche ich richtig?“ Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, hatten der BVMW und die Mediengruppe Münchner Merkur und tz zu einer Podiumsdiskussion eingeladen: Bei der „HR-Crash-Night“ in der Alten Rotations im Medienhaus an der Paul-Heyse-Straße beleuchteten Experten und Unternehmer den Themenkomplex „Digitales Personalmarketing 2019“ von verschiedenen Seiten.

„Das Thema passt gut zu uns als Medienunternehmen und interessiert uns aus zwei Perspektiven: als Anbieter und Nachfrager im Markt“, erklärte die Gastgeberin, Andrea Schaller, Verlagsleitung Werbemärkte bei der Mediengruppe Münchner Merkur/tz. „Wir haben die Herausforderung auf zwei Seiten. Zum einen, was das Thema Personalrecruiting und Personalmarketing betrifft. Da geht es uns wie ihnen: Wir sind ein Unternehmen und wir wollen wie sie, dass die besten Mitarbeiter zu uns kommen.“ Die andere Herausforderung: „Wir sitzen auf verschiedenen Medienkanälen.“ Der Name der Veranstaltung sei bewusst gewählt: „Crash“ heißt auch, es passiert etwas Dramatisches“, erklärte Schaller. „Der Personalmarkt hat sich dramatisch verändert.“

Dieser Meinung waren auch die Teilnehmer der Podiumsdiskussion, die Einblicke in ihre Strategien gaben. Moderiert wurde sie von Maximilian Mendius, Vorstandsmitglied im Bundesverband für Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting (Queb). „Was alle eint, ist der Fachkräftemangel“, stellte er fest.

Dass für die Suche nach Mitarbeitern heute viele Wege und Kanäle genutzt werden sollten, hatte vor der Diskussion Christoph Schulz, Projektmanager bei der Digitalagentur twofour, gezeigt (siehe unten). Ein Beispiel sind Bewertungsportale. Für



Aufrüttelnde Wirkung hatte die Podiumsdiskussion bei der HR-Crash-Night in der Alten Rotations. In der Runde saßen (von links): Bastian Mahmoodi (Innozation), Joachim Schreiner (Salesforce), Maximilian Mendius (Queb), Josef Glöckl (aeris) und Florian Utz (hkw). Fotos: Oliver Bodmer

Florian Utz, Vertriebsleiter beim Personaldienstleister hkw, längst Normalität: „Bewertungsportale sehen wir uns regelmäßig an, das ist extrem wichtig geworden.“ Viele Bewerber wünschen sich heutzutage einen schnellen Überblick und nutzen auch Bewertungsportale. Unternehmen müssten sich dieser Thematik stellen.

Josef Glöckl, Gründer und Geschäftsführer des Büromöbelherstellers aeris, ist ein Chef, der viel dafür tut, dass seine Mitarbeiter glücklich sind: Neulinge würden von Anfang an freundlich behandelt und von ihm persönlich begrüßt. „Weil ich großen Wert darauf lege, eine gute Beziehung zu den Mitarbeitern zu haben.“ Ein Einarbeitungsprofil solle dafür sorgen, dass jeder während der ersten zwei Wochen gut auf seine Tätigkeit vorbereitet werde. Auch die Einrichtung und das Ambiente hätten einen hohen Stellenwert.

Unternehmen müssen sich heutzutage mächtig ins Zeug legen, wollen

sie Mitarbeiter langfristig halten. Joachim Schreiner, Senior Vice President Central Europe des Cloud-Anbieters Salesforce, bestätigt das. „Wir wollen keine Kündigungen“, sagt er. Für ihn spielt dabei die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle. „Jeder zweite Bewerber, den wir nehmen, kommt auf Empfehlung eines bestehenden Mitarbeiters“, berichtet er. Die Zufriedenheit sei also ein großes Thema für sein Unternehmen: „Dafür müssen wir sehr viel tun, wir müssen unsere Werte vorleben, und wir müssen Menschen einstellen, die mit unseren Werten d'accord gehen.“ Salesforce habe seine Kultur klar benannt, sie heiße „Ohana“, das sei der hawaiianische Name für Familie, der allerdings nicht nur Angehörige umfasse, sondern alles, was guttut: zum Beispiel Freunde, Umwelt, Sonne. „So sehen wir das Verhältnis zu unseren Mitarbeitern“, erklärt Schreiner. Ein wichtiger Wert sei Gleichheit: „Hier wird jeder gleich behandelt, hier wird

jeder gleich bezahlt, unabhängig von Geschlecht, Hautfarbe und Religion.“ So bekomme man Mitarbeiter, die neue Kollegen rekrutieren. Natürlich nutze das Unternehmen verschiedene Kanäle. Aber das erhöhe nur die Zahl der Bewerber, nicht ihre Qualität.

## Größere Offenheit wäre wünschenswert

Bastian Mahmoodi, Geschäftsführer von Innozation, lenkte den Blick auf einen anderen Aspekt: auf die Möglichkeit, Mitarbeiter aus dem Ausland einzustellen. Mit seiner Dienstleistungsplattform VisaBee baut er Brücken zwischen solchen Fachkräften und Unternehmen. „Wenn man sich mit dem Thema Rekrutierung im Ausland beschäftigt, dann sind es andere Aspekte, mit denen man sich befassen muss“, so Mahmoodi. Er würde sich von Unternehmen eine größere Offenheit wünschen und mehr Bereitschaft, et-

was zu ändern. „Damit sich die Mitarbeiter dort wohl fühlen.“ Auch für Mendius ist das überfällig: „Bewerber aus dem Ausland sind eine große Chance.“

Utz kritisierte, dass viele Unternehmen nicht auf den Wandel reagieren. Ein großes Problem sei, dass in manchen Personalabteilungen das Verständnis für gewisse Prozesse fehle. „Das ist manchmal wirklich erschreckend.“ Es gebe immer noch Personalabteilungen, die sich mit den Bereichen des eigenen Unternehmens nicht auskennen.

Schreiner zog den Vergleich zwischen Hiring (Anstellung von Mitarbeitern) und Vertrieb: „Wenn ein Unternehmen mit einem normalen Produkt über seinen Zielmarkt nicht mehr genug Geld macht, versucht es, neue Zielmärkte zu erschließen. Das ist im Hiring genauso.“ Würden über den bisherigen Kanal nicht mehr genug Kandidaten gefunden, müssten andere Zielmärkte erschlossen

werden. „Ich muss 35 Prozent pro Jahr aufstocken, das heißt, in den nächsten drei Jahren werde ich 1000 neue Mitarbeiter einstellen“, erzählte Schreiner. „Und ich darf dabei keinen einzigen verlieren.“ Die Frage sei: „Aus welchen Märkten hole ich diese Talente, ohne meine Kultur zu beschädigen?“

Glöckls Erfahrung nach haben gerade junge Mitarbeiter heutzutage klare Erwartungen: „Das Finanzielle ist für sie wichtig, aber nicht das Allerwichtigste.“ Das sei vor einigen Jahren noch anders gewesen. „Die jungen Menschen, mit denen wir sprechen, legen sehr großen Wert auf ihre Work-Life-Balance und darauf, dass sie auch Verantwortung tragen können.“ Diese Punkte hätten viel mehr Gewicht als früher.

Für Mendius führt am Employer Branding, der Bildung einer Arbeitgebermarke, kein Weg mehr vorbei. „Diese gestaltet nicht allein die Personalabteilung, sondern alle im Unternehmen. Wenn Ihre Mitarbeiter rausgehen und die Firma vermarkten, dann haben Sie das Employer Branding gut gemacht.“ Er warnte vor Passivität: „Wer nichts macht, der kriegt eine Arbeitgebermarke gemacht – und zwar von anderen.“ Einig waren sich alle darin, dass frustrierte Mitarbeiter schlecht sind für ein Unternehmen: „Frustration sollte vermieden werden, führt zu Fluktuation“, sagte Mahmoodi. Mendius rät: „Nutzen Sie den direkten Draht.“

„Was können Unternehmen tun, damit es wieder klappt mit den sprudelnden Bewerbungen?“, wollte Mendius wissen. „Das Wichtigste: authentisch sein“, so Utz. „Ich muss Leute überzeugen, zu mir zu kommen.“ Wichtig auch: „Viele vergessen ihre bestehenden Mitarbeiter. Das ist ein riesen Problem. Ich muss meine Mitarbeiter für mich und mein Unternehmen begeistern, dann machen sie draußen Werbung für mich.“ Fazit von allen Teilnehmern: „Seien sie gut zu ihren Mitarbeitern, dann sind die auch gut zu ihnen“, so Glöckl. Schreiner formulierte es ähnlich: „Leben sie ihre Werte vor und machen sie keine Kompromisse, dann haben sie ganz viele Mitarbeiter, die Ihnen helfen.“

BRIGITTA WENNINGER

## „Unternehmen, bewirbt euch!“

Sechs Mythen erschweren die Suche nach geeigneten Mitarbeitern

Einige schlechte, aber auch viele gute Nachrichten präsentierte Christoph Schulz von der Digitalagentur twofour den Gästen der HR-Crash-Night, einer Podiumsdiskussion zum Thema Digitales Personalmarketing (siehe oben). In seinem Keynote-Vortrag forderte er seine Zuhörer dazu auf, sich von alten Vorstellungen zu verabschieden und umzudenken: Passend dazu der Titel seiner Präsentation: „Unternehmen, bewirbt euch!“



Christoph Schulz gab viele gute Tipps für digitales Personalmarketing.

„Wer glaubt, dass Personalmarketing heute viel mehr Möglichkeiten bietet als vor zehn Jahren?“, fragte Schulz und blickte teilweise in skeptische Gesichter. Etwa die Hälfte meldete sich. „Ich werde zeigen, dass genau das heutzutage möglich ist“, versprach Schulz und begann, Tacheles zu reden: „Wir haben Fachkräftemangel.“ Im Kampf um Talente, um junge Leute, Experten und Führungskräfte sei es schwer, sich durchzusetzen. „Es hat sich viel verändert und es wird sich weiter viel verändern“, so Schulz. Ein positiver Aspekt: „Es gibt so viele Möglichkeiten, Personal zu gewinnen, wie niemals zuvor.“ Klar sei allerdings auch: „Die Arbeitswelt hat sich komplett verändert.“

Verändert habe sich auch das Rollenverständnis: „Früher standen die Bewerber Schlange und rissen sich darum, um bei manchen Unternehmen zu arbeiten.“ Diese Zeiten seien vorbei. „Heute müssen sich Unternehmer eigentlich bei den Bewerbern anstellen. Somit wird der Personal zum Bewerber und der Bewerber zum Personaler.“ Weil sich so viel verändere, sei

es wichtig, einige Mythen aus der Welt schaffen. Schulz nannte dafür mehrere Beispiele: Zum Beispiel die These „Es ist vollkommen ausreichend, Stellenbeschreibungen auf Jobbörsen zu veröffentlichen“. Dies stimme nicht. Es sei nur schwierig herauszufinden, welche von den rund 2500 Jobbörsen für ein Unternehmen relevant sind. „Studien zeigen zudem, dass man 500 bis 1000 Sichtkontakte auf eine Stellenanzeige braucht, damit die Stelle erfolgreich besetzt werden kann“, so der Projektmanager. Eine hohe Zahl. Das müsse erst einmal erreicht werden. Das Problem: „75 Prozent der Unternehmen, die auf Jobbörsen inserieren, generieren nicht mal 100 Sichtkontakte.“ Erstes Fazit: „Jobbörsen sind relevant, werden viel genutzt, aber Unternehmen müssen sich dennoch weitere Kanäle überlegen, um die Sichtbarkeit zu erhöhen.“ Zum Beispiel, könne die Anzeige auch auf der eigenen Website abgebildet werden. Daneben gäbe es eine Vielzahl weiterer relevanter Kanäle, auf denen die Stellenanzeige platziert werden

könne. Ein weiterer Mythos: „Active Sourcing ist der neue heilige Gral“. Dabei versucht das Unternehmen selbst aktiv, mit potentiellen Bewerbern und Mitarbeitern in Kontakt zu treten.

Fakt ist laut Schulz, dass je nach Altersgruppe bis zu 72 Prozent der Bewerber aktiv angesprochen werden wollen. Der Haken: Unternehmen wüssten oft nicht, wie sie Nutzer ansprechen sollten. Letzere könnten auch genervt von solchen Kontaktversuchen sein. Schulz' Fazit: „Active Sourcing ist legitim. Aber es funktioniert nur, wenn der richtige Kandidat mit der richtigen Botschaft zur richtigen Zeit angesprochen wird.“ Es sei also wichtig, sich mit den Zielgruppen genau zu beschäftigen.

Schulz rückte weitere Mythen gerade. Etwa „Das Wichtigste für den Kandidaten ist die Stellenanzeige auf der Website des Unternehmens“. Dies reiche nämlich nicht. „Damit wird er sich nicht sofort bewerben. Vielmehr geht der Rechercheprozess jetzt erst richtig los.“ Der Bewerber fange jetzt an zu suchen, damit würden wieder die anderen Kanäle relevant. Wichtig auch: Mit Geld allein seien die meisten Bewerber nicht mehr zu überzeugen. Für die jüngere Generation spielten anderer Aspekte ebenfalls eine wichtige Rolle wie zum Beispiel Weiterbildungsmöglichkeiten, Altersvorsorge, Gleitzeit, Homeoffice. „Letztendlich wollen sich die Bewerber auch mit dem Unternehmen identifizieren.“

Unzutreffend sei auch folgender Mythos: „Bewertungsportale sind überschätzt.“ Diese seien durchaus

wichtig. Vielen erachteten sie als relevant: „84 Prozent der Bewerber werden durch Bewertungsportalen beeinflusst.“ Schulz' Empfehlung: „Sie haben die Möglichkeit, sich dort als Unternehmen zu präsentieren.“ Würden kritische Kommentare ignoriert, seien die Auswirkungen aufs Image des Unternehmens unter Umständen kritisch. Es sei ratsam, den Überblick zu behalten. „Bewertungsportale sind bei der Entscheidung ein wichtiger Bestandteil.“

Schulz machte zudem klar, dass Employer Branding (die Bildung einer Arbeitgeber- oder Unternehmensmarke) mitnichten nur bei konkretem Bedarf nötig sei. „Man muss eine Marke aufbauen. denn sieben von zehn Bewerber beschäftigen damit. Haben sie keine, ist ihr Konkurrent im Vorteil.“ Um eine Marke aufzubauen, sei wiederum wichtig, dass ein Unternehmer seine Zielgruppe und potentiellen Bewerber genau kennt. „Employer Branding muss konstant über verschiedene Kanäle hinweg betrieben werden.“

Ein weiterer Irrtum: „In unserer Branche bewerben sich die Kandidaten nicht übers Smartphone“. Die Zahlen sprechen laut Schulz eine klare Sprache: „Nur sieben von zehn Stellenanzeigen sind mobil optimiert.“ Aber: „85 Prozent der Jobsuchenden wollen mobil optimierte Informationen. 50 Prozent der Jobsuchenden würden sich mobil bewerben, wenn es die Möglichkeit gäbe.“ Eines sei eben doch wahr: „So viele Möglichkeiten, Personal zu finden, gab es vor zehn Jahren noch nicht.“ B.WENNINGER

## Überall präsent

Gut aufgestellt in Sachen Personalmarketing ist die Deutsche Bahn. Das bestätigten Susanne Wetterich und Michaela Piegendorfer von der Personalgewinnung des Unternehmens, die unter den Gästen der HR-Crash-Night waren. Die Deutsche Bahn nutzt erfolgreich viele verschiedene Kanäle, um neue Mitarbeiter zu finden: „Wir sind überall präsent“, bestätigte Wetterich. „Jährlich werden bei uns rund 24000 Menschen eingestellt, um sie zu rekrutieren, brauchen wir auch alle Kanäle“, erklärt Piegendorfer.

Nicht nur über digitales Personalmarketing werde neues Personal gewonnen. Sondern beispielsweise über Anzeigen, die in Printprodukten wie Tageszeitungen geschaltet werden. Die Strategie



Expertinnen für Personal: Susanne Wetterich (l.) und Michaela Piegendorfer.

der Deutschen Bahn geht jedenfalls auf. „Am Ende eines Recruitingjahres sind bei uns 95 Prozent aller offenen Stellen besetzt“, sagt Wetterich. B.W.



Strahlende Gastgeberinnen: Andrea Schaller, Mechthild Heppel und Dagmar Holst (von rechts) bei der HR-Crash-Night.

Weitere Informationen und Beratung zu Veranstaltungen, Personalmarketing und Employer Branding:

Mediengruppe  
Münchner Merkur tz  
Verlagsleitung Werbemärkte

Tel.: 089/5306-301  
andrea.schaller@merkur.de