

Baker Tilly

Recruiting im Mittelstand

**Attraktivität des Mittelstandes in
Zeiten des demographischen Wandels**





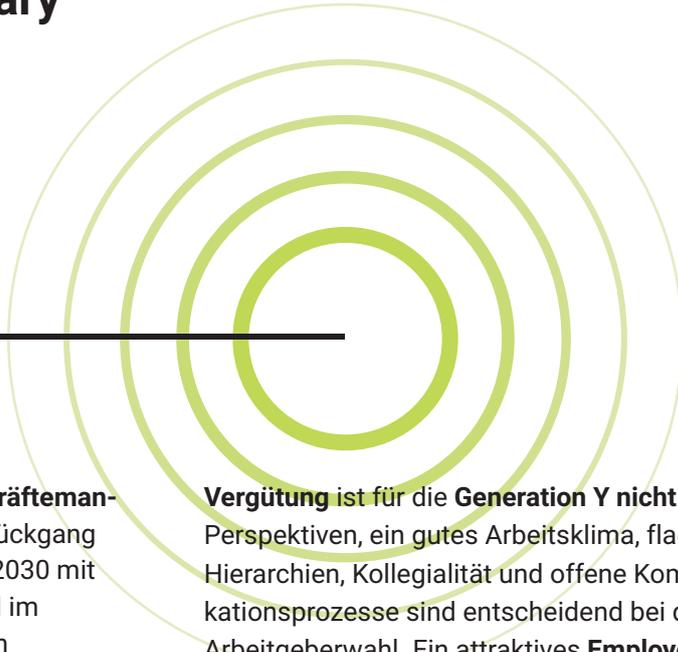
Inhalt

Management Summary	5
Vorwort	6
Gesellschaftliche Veränderungen	8
Generation Y	10
Recruiting-Trends	15
Fazit und Umsetzungsstrategien	27
Literaturverzeichnis	32
Autoren	35





Management Summary



Demographischer Wandel und **Fachkräftemangel** führen zu einem Beschäftigungsrückgang von 1,4 Millionen Arbeitnehmern bis 2030 mit direktem Einfluss auf den Mittelstand im „War for Talents“ (ca. 50 % treffen den Mittelstand).



Vergütung ist für die **Generation Y** nicht alles. Perspektiven, ein gutes Arbeitsklima, flache Hierarchien, Kollegialität und offene Kommunikationsprozesse sind entscheidend bei der Arbeitgeberwahl. Ein attraktives **Employer Branding** ist unabdingbar.



Der Bewerbermarkt hat sich gedreht. **Bewerbende sind begehrt** und wissen um ihre Exklusivität. Nur 5,5 % der Mittelständler haben eine passende Antwort und ihren **HR-Prozess** zur aktiven Ansprache von Bewerbenden etabliert. Mittelständische Unternehmen sollen ihre Kompetenzen und Stärken herausstellen.



Digitales Recruiting bedeutet häufig unreflektiertes Schalten von Stellenprofilen in Jobportalen ohne **Recruitingstrategie**. Transparente, automatisierte, standardisierte und digitale Prozesse mit Feedbackschleifen und Wertschätzung können positive Auswirkungen auf die Attraktivität des Unternehmens haben.



Mehr als jeder zweite Bewerbende nutzt primär **Onlineplattformen** und **Karrierenetzwerke** für die gezielte Stellensuche. Unternehmen können eine gute Candidate Experience bieten, wenn sie ihre Recruitingprozesse nach den Wünschen und Bedürfnissen der Bewerbenden ausrichten.



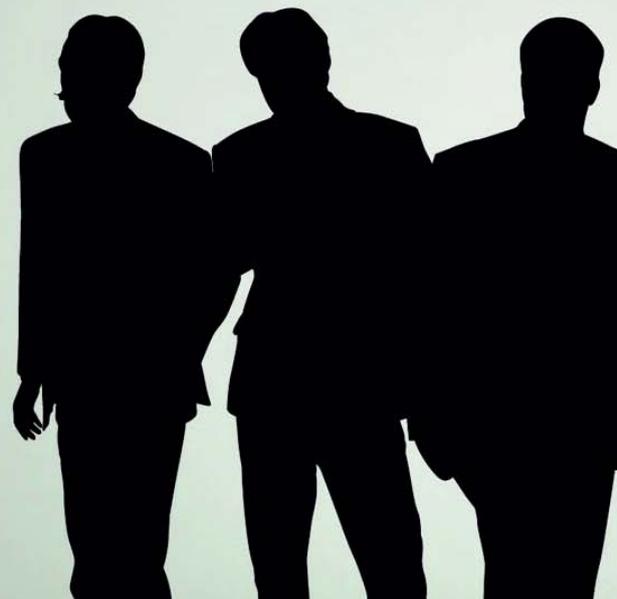
Die Analyse der Ausgangssituation und des Reifegrads Ihres Unternehmens sind eine gute Möglichkeit zur Identifikation der Umsetzungsstrategie, um die eigene Arbeitgeberattraktivität zu steigern. In der Praxis hat sich das dreistufige Baker Tilly Phasenmodell bewährt.



Vorwort

Demographischer Wandel, Strukturveränderung und Wertewandel. Themen mit wachsender Bedeutung für die gesellschaftspolitischen Diskussionen unserer Zeit. Die Ausstrahlungswirkung auf die soziale Infrastruktur, Gesundheitspolitik und Wirtschaft ist schon jetzt deutlich spürbar und wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Insbesondere der Arbeitsmarkt zeigt die Auswirkungen des demographischen Wandels: Immer älter werdende Belegschaften und ein Mangel an nachrückenden Fachkräften stellen die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Hinzu kommt der mit den gesellschaftspolitischen Veränderungen einhergehende Wertewandel in den sogenannten Generationen Y und Z. Gerade die Human Resources-Abteilungen der Unternehmen sind aufgefordert, diesen Entwicklungen Rechnung zu tragen und aktiv wirksame Recruitingstrategien zu gestalten.

Der prognostizierte und bereits spürbare Fachkräftemangel wird dabei vor allem den Mittelstand treffen. Im Kampf um Talente und qualifizierten Mitarbeitendennachwuchs gilt es, sich nicht nur gegen die Großunternehmen, sondern auch gegen Mitbewerber aus dem Mittelstand durchzusetzen. Dieser mehrdimensionale Wettbewerb – horizontal und vertikal – kann nur dann erfolgreich bestritten werden, wenn die HR-Prozesse und somit insbesondere die Recruitingprozesse auf die Bedürfnisse der neuen Arbeitnehmergenerationen abgestimmt werden, qualitative Alleinstellungsmerkmale entwickelt und auf dem Markt klar und positiv kommuniziert werden. Ergebnis dieser Meta-Studie soll daher die Entwicklung eines Recruitingkonzeptes sein, das vielseitige Lösungsansätze zur Attraktivitätssteigerung mittelständischer Unternehmen beinhaltet. Eine an die Konsequen-





zen des demographischen Wandels angepasste Lösung gelingt vor allem durch die wissenschaftliche Auswertung bestehender Forschungsdaten und Studien zu dieser Herausforderung.

Der in dieser Studie zugrunde gelegte Recruiting-Begriff betrachtet dabei den gesamten Prozess (End-to-End) von der frühzeitigen Werbung für das Unternehmen, über den direkten Kontakt zu potenziellen Kandidaten sowie das in die Einstellung mündende Bewerbungsverfahren. Dabei können auf jeder dieser Ebenen des Personalmarketings entscheidende Parameter identifiziert und Prozessoptimierungen durchgeführt werden. Der Umfang der Umsetzung und die grundsätzliche Umsetzbarkeit hängen dabei immer von den Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens ab. Vor der Implementierung neuer Strategien ist es wichtig, detailliert die IST-Situation zu analysieren. Ausgangsbasis sollte der Status quo des Unternehmens sowie die Ent-

wicklung des relevanten Bewerbermarktes in Abhängigkeit vom Geschäftsmodell und von den sich ändernden Anforderungen an das Unternehmen sein. Eine erste Bestimmung des Reifegrads des Unternehmens kann dabei mit den am Ende der Studie herausgearbeiteten Validierungsfragen erfolgen.

Die den Forschungsergebnissen vorangestellte Hypothese betont die Möglichkeit der Attraktivitätssteigerung durch die Implementierung vielseitiger HR- und Recruitingstrategien. Zu diesen Optimierungsprozessen gehören die ausgiebige Kommunikation der eigenen Vorteile am Arbeitnehmermarkt, ebenso wie früher ansetzende Networking- und Talent-Bonding-Methoden sowie transparente, digitalisierte und zugleich qualitätssichernde HR-Prozesse. Dies alles kann nur durch Anpassung an die aktuellen Corporate Management Trends gelingen, die in direkter Verbindung zu den Werten und Bedürfnissen der Generationen Y und Z stehen.



Gesellschaftliche Veränderungen



Der demographische Wandel

Demographischer Wandel ist ein häufig verwendetes Schlagwort. Doch was versteht man unter dem Begriff, was sind die Treiber und was die Folgen dieses Phänomens?

Der demographische Wandel zeigt sich anhand zweier wesentlicher Entwicklungen: Dem seit einigen Jahren anhaltenden Rückgang der Geburtenrate sowie der Steigerung der allgemeinen Lebenserwartung.¹ Der Mangel an Nachwuchs und die immer längere Lebensdauer führen zu einer Erhöhung des durchschnittlichen Alters der arbeitenden Bevölkerung. Dies führt gerade aufgrund des ausgleichenden Faktors Migration nicht zwangsläufig zu einem Rückgang der Bevölkerungszahlen, jedenfalls aber zu einer Steigerung der kulturellen Vielfalt sowie der Verschiebung der Altersstrukturen und Bedürfnisse.² Daraus erwachsen nicht unerhebliche Konsequenzen für das gesellschaftliche Zusammenleben im Sozialstaat. Sozialstaatliche Konzepte, wie etwa die umlagefinanzierte Rente, beruhen auf einer Art Generationenvertrag, welcher zu scheitern droht, sollten diese Trends weiterhin anhalten.³

Zurückgeführt werden diese Entwicklungen auf die Fortschritte in der Medizin, die ein längeres und gesünderes Leben ermöglichen. In Bezug auf den Rückgang der Geburtenrate lassen sich mehrere potenzielle Anknüpfungspunkte finden: Die Einführung der Anti-Baby-Pille, die schwindende Angewiesenheit auf eigene Kinder in Ver-

sorgung und Pflege sowie die Entwicklungen der Gleichberechtigung, aufgrund derer immer mehr Frauen auf dem Arbeitsmarkt tätig sind. Gerade Letzteres muss und sollte nicht zwingend zu einem Rückgang der Geburten führen. An dieser Stelle kann und sollte eine Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf führen.

Somit hat der „War of Talents“, der Kampf um Talente, bereits begonnen. Unternehmen müssen zunehmend für sich werben, Talente frühzeitig binden sowie Entwicklungsperspektiven und Chancen aufzeigen. Eine Verknappung des „Angebots“ ist bereits jetzt deutlich spürbar.

Folgen für den Arbeitsmarkt

Im Laufe der letzten Jahrzehnte verschob sich die Debatte um den demographischen Wandel vom Bereich der sozialstaatlichen Sicherungssysteme immer weiter in den Kontext der Arbeitsmarktstrukturen. Dabei werden die Konsequenzen der Bevölkerungsentwicklung aus zwei verschiedenen Perspektiven betrachtet: Zum einen wird über eine notwendige Anpassung der Erwerbstätigkeit an die älter werdenden Personalstrukturen diskutiert. Zum anderen liegt ein wesentlicher Fokus auf der Überwindung des Nachwuchs- und vor allem Fachkräftemangels. Da in dieser Studie die Attraktivität mittelständischer Unternehmen im Recruitingprozess im Vordergrund stehen soll, dessen Ziel es üblicherweise ist, junge Arbeitnehmer zu binden und zu rekrutieren, wird es im Folgenden fokus-

1) Vgl. FEMPEL (2012), S. 4.

2) Vgl. KÜHN (2017).

3) Vgl. HECKEL (2017).



siert um diesen Teilaspekt des demographischen Wandels gehen.

Viele mittelständische Unternehmen blicken unverändert positiv in die Zukunft und rechnen mit einer attraktiven Entwicklung ihrer Geschäfte. Somit steigt der Personalbedarf weiter an. Vakanzen sind möglichst zeitnah zu identifizieren und zu besetzen, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu erhalten. Gerade der Mittelstand wird den wissenschaftlichen Prognosen und eigenen Aussagen zufolge besonders hart vom Rückgang des verfügbaren Erwerbspersonenpools betroffen sein.⁴ Als mittelständische Unternehmen gelten nach der quantitativen Begriffsdefinition des IFM Bonn solche mit einer Zahl von 50 bis 500 Beschäftigten.⁵ Bei einem prognostizierten Beschäftigungsrückgang von 1,4 Millionen bis 2030 werden ca. 50 Prozent des Rückgangs direkte Auswirkungen auf den Mittelstand haben und einen Beschäftigtenverlust von in etwa 5 Prozent bewirken.⁶ Dies ist nur teilweise auf den sektoralen Strukturwandel zurückzuführen. Die typischerweise durch mittelständische Unternehmen ausgeübten Erwerbsbereiche Warenproduktion, Handel, Gastgewerbe und Verkehr werden durch die Nachfrage nach Unternehmens- und Finanzdiensten in ihrer Bedeutung minimiert bzw. zunehmend durch Kleinbetriebe, die in wirtschaftlicher Kooperation mit Großunternehmen stehen, übernommen. Zudem werden Neugründungen im Dienstleistungssektor und auf dem Gebiet des Internets immer attraktiver und vor allem tech-

nisch, kaufmännisch und wissenschaftlich gut ausgebildete Hochschulabsolventen sind an Gründungsaktivitäten überproportional stark interessiert. Dies führt zu einer weiteren Verknappung der Ressource Arbeitnehmer. Gefragt ist dabei die Gruppe der Hochschulabsolventen, während die Nachfrage nach Auszubildenden sinkt.⁷ An dieser Stelle kann eine Öffnung der mittelständischen Unternehmen für dual ausgebildete Berufseinsteiger und Fachhochschulabsolventen zu einer Entspannung der eigenen Wettbewerbssituation führen.

Deutschland als „Land des Mittelstandes“ sollte dieser Gefahr eine angemessene Mittelstandspolitik entgegensetzen, die jedoch nur dann wirksam ist, wenn sie durch aktive Gestaltungsprozesse der Unternehmen ergänzt und flankiert wird. Dabei sollte stets berücksichtigt werden, dass den „Effizienzvorteilen der Großbetriebe, die Dynamik der kleinen und mittleren Betriebe entgegengesetzt“ werden kann und dass es im Wettbewerb um Talente und Berufseinsteiger nicht auf die Größe des Unternehmens, sondern auf die Entwicklung, Attraktivität und Positionierung qualitativer Alleinstellungsmerkmale ankommt.⁸ Neben einer potenziellen Anpassung der Vergütungsstrategien sollten Unternehmen des Mittelstandes die Arbeitsbedingungen optimieren und eine wirksame Employer-Branding-Strategie implementieren, die zu einer messbaren Steigerung der Attraktivität führt.⁹

4) Vgl. ECKHARDT et al. (2017c), S. 6.

5) Zwecks besserer Greifbarkeit sehr vereinfacht, für genauere Definitionsmaßstäbe vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/>.

6) Vgl. KRIECHEL / VOGLER-LUDWIG (2013), S. 6.

7) Vgl. KRIECHEL / VOGLER-LUDWIG (2013), S. 9, 15/16.

8) KRIECHEL / VOGLER-LUDWIG (2013), S. 4.

9) Vgl. FEMPEL (2012), S. 8. Hier auch mehr zu möglichen Vergütungsstrategien, Vorteilen und Risiken.

Generation Y



Eine Bestandsaufnahme

Eine erfolgreiche Positionierung im Wettbewerb um Fachkräfte und Arbeitnehmer gelingt nur dann, wenn sich die Strategien zur Überwindung der Herausforderungen des demographischen Wandels an den Einstellungen und Bedürfnissen der neuen Arbeitnehmergeneration orientieren. Es erscheint ratsam, die typischen Merkmale der sogenannten Generation Y zu analysieren und zu verstehen. Die verallgemeinerten Typisierungen einer Generation müssen nicht zwangsläufig der individuellen Wirklichkeit entsprechen. Gewisse Regelmäßigkeiten in den Wertvorstellungen und Bedürfnissen können sinnvolle Anknüpfungspunkte für die konkrete Ausgestaltung neuer Personalmarketing beziehungsweise Personalmanagement Strukturen sein. Typische Strukturmerkmale einer Kohorte resultieren dabei aus den politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen ihrer Zeit und Umwelt. Die Kohorte Y bezeichnet dabei die in den Jahren 1980-2000 geborenen Personen, die heute üblicherweise in das Arbeitsleben einsteigen bzw. sich noch am Anfang ihres Berufslebens befinden. Sie sind daher die Erwerbstätigen und Fachkräfte von heute und morgen.

Der für Arbeitgeber attraktive Teil der Generation Y ist üblicherweise in einem behüteten und finanziell gut aufgestellten Haushalt groß geworden, hat eine gute Ausbildung genossen und zeichnet sich durch eine allgemeine Infor-

miertheit aus, die unter anderem durch ihre Vertrautheit mit dem Internet und den sozialen Medien unterstützt wird. Die politische Stabilität und der ökonomische Aufschwung der letzten Jahrzehnte haben, neben der zunehmenden Internationalisierung, eine ungreifbare Vielzahl neuer Möglichkeiten entstehen lassen. Es besteht demnach eine große Wahlfreiheit in Bezug auf die akademische und berufliche Ausrichtung. Dies hat direkte Auswirkungen auf die charakterlichen Merkmale der Generation Y. Zunächst führt die Perspektivenweite zu einer gewissen Sprunghaftigkeit und Wechselbereitschaft. Vor allem berufliche Entscheidungen werden nicht mehr für ein ganzes Leben getroffen, sondern dienen der vorübergehenden Weiterentwicklung, die von einem stetigen Veränderungswunsch getrieben wird. Für den Arbeitgeber bedeutet dies, dass es deutlich schwerer wird, junge Arbeitnehmer dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Dies führt zu einer erhöhten Fluktuation und folglich auch zu Problemen in der längerfristigen Personalplanung und -entwicklung. Talent-Management-Programme, die eine Weiterentwicklung im Unternehmen gewährleisten, können dieser Herausforderung entgegenwirken. Die von der Generation Y eingeforderte Sinnhaftigkeit und das gleichbleibende Interesse an der eigenen Tätigkeit können so erreicht werden.

Diametral zu diesen Charakteristika führen die unüberschaubaren Wahlmöglichkeiten zu einer





gewissen Orientierungslosigkeit und dem Wunsch nach Stabilität und Sicherheit. Sollte dies im Privaten nicht gegeben sein, wünscht sich die Generation Y einen Arbeitsplatz mit sicheren, verlässlichen Konditionen. Nicht selten übernehmen Unternehmen in Form der Arbeitskollegen und Führungskräfte die Rolle einer Familie, agieren also „in loco parentis“.¹⁰ Dazu gehören neben einer offenen und positiven Kommunikationskultur auch das Fordern und Fördern. Regelmäßiges konstruktives Feedback sowie ein Belohnungs- statt eines ausschließlichen Kritiksystems können die Attraktivität des eigenen Arbeitgebers erheblich steigern und die Veränderungslust wirksam unterbinden.

Neben den Wünschen nach Weiterentwicklung, Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit und Stabilität trotz Flexibilität ist eine zentrale Eigenschaft sehr bedeutend für erfolgreiche Ansätze im HR-Management: Die Angehörigen der Generation Y sind sich ihrer Exklusivität im Zuge des demographischen Wandels durchaus bewusst. Sie wissen um den Fachkräftemangel und entwickeln daher gerade in Bezug auf ihre beruflichen Vorstellungen ein den Vorgängergenerationen weniger inhärentes Selbstbewusstsein. Dies führt in letzter Konsequenz zu einem Perspektivenwechsel auf dem Arbeitsmarkt: Die Bewerber streiten nicht mehr um die Gunst des Unternehmens, die Unternehmen kämpfen um das Interesse der Kandidaten. Diese agieren zunehmend passiver, während Arbeitgeber aktiver und fokussierter rekrutieren müssen. Active Sourcing-Strategien sind dabei ein zentraler Schlüssel zum Erfolg.

Wünsche und Bedürfnisse am Arbeitsmarkt

Aus diesen Strukturmerkmalen lassen sich konkrete Bedürfnisse und Wünsche der Generation Y in Bezug auf ihr Arbeitsleben und ihren (Wunsch-) Arbeitgeber ableiten. Vor allem die

Befragung von Absolventen und Berufseinsteigern führt zu einer validen Beantwortung, welche Faktoren bei der Wahl des Arbeitgebers eine zentrale Rolle spielen. Das Kriterium der angemessenen Vergütung wird im Querschnitt verschiedener Studien am häufigsten genannt und hat damit unverändert den größeren Einfluss.¹¹ Die Bedeutungsschwere des Gehalts variiert dabei jedoch landes- und zeitabhängig.¹² Im Ergebnis zeigt die Vielzahl der auf die Unternehmenskultur anspielenden Entscheidungsfaktoren, dass eine gute Vergütung alleine nicht ausreichen kann. Perspektiven, ein gutes Arbeitsklima durch flache Hierarchien, Kollegialität und offene Kommunikationsprozesse sind bei der Arbeitgeberwahl von ähnlicher Relevanz. Die Bedeutung des Wunsches, einen sinnvollen, interessanten, wertschaffenden und abwechslungsreichen Job auszuüben, wird durch die Studienergebnisse bestätigt. Es sind gerade diese immateriellen Kriterien, an denen Unternehmen im Rahmen der Optimierung ihrer HR-Prozesse arbeiten können, um sie gewinnbringend am Markt zu nutzen.

Positiv hervorzuheben ist, dass sich ein bedeutender Teil der befragten Absolventen grundsätzlich vorstellen kann, in einem mittelständischen Unternehmen zu arbeiten. Für ca. ein Drittel ist der Berufseinstieg im Mittelstand demnach bereits auf Basis der bestehenden Strukturen attraktiv. Wesentlich negative Auswirkungen auf die bewusste Entscheidung für den Mittelstand hat jedoch die mangelnde Internationalität mittelständischer Unternehmen.¹³ Dies ist einer der im Entscheidungsprozess von Bewerbern ausschlaggebenden Vorteile international tätiger Großkonzerne. Der Wettbewerbsvorteil, der sich aus den häufig schneller und umfassender an aktuelle HR- und Recruiting-Trends angepassten Strukturen der Großunternehmen ergibt, kann jedoch durch eine zielgruppengenaue und zukunftsorientierte Implementierung einer passgenauen HR-Strategie im mittelständischen Unternehmen konterkariert werden.

10) FEMPEL (2012), S. 14.

11) Vgl. WADEHN (2011). In Bezug auf 4 relevante Studien: Kienbaum, Oxygenz Country Report (Johnson Controls), Accenture Net Gen Studie, PWC "Managing tomorrow's people – the future of work to 2020".

12) Vgl. ERNST YOUNG (2013), S. 23.

13) Vgl. ERNST YOUNG (2013), S. 22.

Work-Life-Balance

Ein häufig in Verbindung mit den Arbeitgeber-Vorstellungen der Generation Y verbundenes Schlagwort ist die Work-Life-Balance. Der Begriff ist in den Medien und in der Arbeitspolitik zu einem Trendwort geworden und polarisiert, nicht zuletzt aufgrund der auf Missverständnissen beruhenden Ablehnung durch die Vorgängergenerationen. Der Wunsch nach Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort in Anbetracht der sich verändernden gesellschaftlichen Gegebenheiten und die Möglichkeit der Umsetzung aufgrund der technischen Entwicklungen sind die bedeutenden Treiber der Bewegung.¹⁴

Unter Work-Life-Balance sind verschiedene Strategien zu verstehen, die das Ziel verfolgen, die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer auf Dauer zu steigern und das Risiko der Überforderung durch Unvereinbarkeit von Privatem und Beruflichem zu minimieren. Umsetzungsmöglichkeiten sind die Einführung von flexiblen Teilzeitmodellen, die Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten oder den Fokus auf das Erreichen eines Projektziels statt auf die reine Anwesenheit (Face-Time) zu setzen.¹⁵ Im Ergebnis führen alle diese Strategien zu einer größeren Selbstständigkeit des Arbeitnehmers bei der Zeiteinteilung und einer Ausgewogenheit zwischen Beruflichem und Privatem. Wer die Arbeit nicht als zusätzliche Bürde empfindet, wird sich auch nach offiziellem Feierabend den beruflichen Aufgaben widmen, wenn er im Gegenzug im Falle privater Verpflichtungen eigenverantwortlich entscheiden kann.

Inwieweit sich Work-Life-Balance-Strategien in das eigene Unternehmen integrieren lassen, hängt von der Ausrichtung und Aufstellung des Betriebs ab. Liegt der Schwerpunkt der Tätigkeit in der unmittelbaren Betreuung von Kunden oder der Erbringung ortsgebundener Dienstleistungen, scheiden allzu flexible Anwesenheitskonzepte natürlich aus. Dennoch sollten sich mittelständische Unternehmen der Relevanz des Themas bewusst sein und gemeinsam mit

den Beschäftigten mögliche Optimierungsvorschläge erarbeiten und umsetzen. Im Ergebnis profitieren alle Beteiligten von der Flexibilität, auch unter Kosten-Nutzen-Aspekten. Die Investitionen in entsprechende Maßnahmen steigern die Zufriedenheit und damit die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer. Die wirksame Vermarktung der Work-Life-Balance-Strategien über die Arbeitgebermarke setzt eine Operationalisierung auf allen Unternehmensbereichen voraus.¹⁶ Erst durch interne Akzeptanz der neuen Methoden kann eine positive Außenwirkung erzielt und genutzt werden. Es bedarf folglich eines „Change-Prozess[es] im Sinne eines Mind-Set-Change“ im gesamten Unternehmen.¹⁷ Dieser Prozess der Veränderung („Change-Prozess“) im Sinne eines Mind-Set-Changes erfordert eine strukturierte und professionelle Begleitung, Steuerung und Nachjustierung, häufig über HR-Veränderungsprozesse hinaus in alle Bereiche des Unternehmens.



14) Vgl. DGFP-Praxispapier (2014), S. 6.

15) Vgl. DGFP-Praxispapier (2014), S. 7-9.

16) Vgl. ECKHARDT et al. (2017c), S. 20.

17) DGFP-Praxispapier (2014), Work Life Balance, S.10.



Recruiting-Trends



Recruiting- und HR-Strategien sind besonders wirksam und entfalten die größtmögliche Wirkung, wenn sie aktuelle Entwicklungen und Trends analysieren und aufgreifen. Dabei ist eine auf den aktuellen gesellschaftlichen Gegebenheiten beruhende Entwicklung zu erkennen, die den Überbegriff „Candidate Experience Management“ trägt. Hierbei handelt es sich um eine umfassende HR-Strategie, die verschiedene Schritte zur Steigerung der Attraktivität von Arbeitgebern in Zeiten des Bewerbermangels beinhaltet. „Candidate Experience Management (CXM) bezeichnet die aktive Gestaltung aller Kontaktpunkte des Bewerbers (Candidate Touchpoints) mit dem Unternehmen, mit dem Ziel, einen möglichst positiven Gesamteindruck zu erzeugen.“¹⁸ Bewerber bilden neben den Kunden das wichtigste Kapital eines Unternehmens. Die Ausrichtung der HR-Strukturen an die Idee der Customer Experience ist die logische Konsequenz. Das Konzept ist dynamisch und legt daher keine definierten, statischen Maßnahmen fest.

Besondere Bedeutung erlangt die erfolgreiche Etablierung von Arbeitgebermarken, die zunehmende und intensivierte Nutzung digitaler Kanäle sowie das aktive Agieren und Manövrieren im „War for Talents“.¹⁹ Die einzelnen Trends sind stets als Zahnräder im komplexen Candidate Experience Management zu verstehen und bedingen sich als Faktor und Mittel häufig gegen-

seitig. Im Folgenden werden diese jedoch als einzelne Strategiepunkte betrachtet, um so eine schrittweise Umsetzung zu ermöglichen. Das gegenseitige Verstärken und Potenzieren der Effekte ist ein zusätzlicher Wertbeitrag.

Employer Branding

Dieser Begriff umfasst die mit dem Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke verbundenen Ideen und Methoden. Der Bereich des Employer Branding ist eng mit den Personalmarketingstrategien verbunden. Die entscheidende Frage lautet: Wie wird das Unternehmen von potenziellen Bewerbungskandidaten wahrgenommen und wie kann die Attraktivität gesteigert werden? Um ein starkes Employer Branding zu etablieren, bedarf es zweier entscheidender Schritte. An erster Stelle steht die Analyse der Gesamtsituation des Unternehmens und Bewerbers. Was zeichnet das Unternehmen besonders aus? Welche Werte sollen intern wie extern vermittelt werden? Und wie kann sich das Unternehmen in der Außenpräsentation positiv gegenüber Mitbewerbern abgrenzen und positionieren? Das Unternehmen muss die Vision unter Berücksichtigung der eigenen Stärken und Schwächen schärfen oder sogar (neu) definieren. Darauf aufbauend sollten dann unter Einbindung aller wesentlichen Entscheidungsträger des Unternehmens Umsetzungsstrategien konzipiert sowie Informations- und Kommunikationskanäle ausgewählt werden.

18) VERHOEVEN (2016), S.11. Hier auch umfassende Darstellungen der Entwicklung des HR-Trends „Candidate Experience“.

19) Begriff erstmals verwendet in CHAMBERS et al. (1998).

Inhaltliche Operationalisierung

Für die Attraktivität eines Unternehmens sprechen aus Bewerbersicht vor allem die persönliche Identifizierung mit der Unternehmenskultur und die Zufriedenheit mit den konkreten Arbeitsbedingungen. An dieser Stelle erfolgt eine enge Verzahnung mit den Werten und Bedürfnissen der aktuellen und zukünftigen Arbeitnehmergeneration. Die auf den genannten Bedürfnissen (vorheriger Abschnitt) basierenden Faktoren können in erstens Basis-Attraktivitätsmerkmale, zweitens Attraktivitätsmerkmale der Leistung sowie drittens Attraktivitätsmerkmale der Begeisterung unterteilt werden.²⁰ Während Erstere zunehmend als Selbstverständlichkeit oder Mindestanforderung angesehen werden (angemessenes Gehalt, gutes Arbeitsklima etc.), können über besondere Merkmale, wie etwa flache Hierarchien, moderne Arbeitsausstattung, zusätzliche Benefits (beispielsweise Fitnessstudiovergünstigungen) sowie die Wertschätzung von Work-Life-Balance Pluspunkte auf der Attraktivitätsskala gesammelt werden. Diese besonderen Attraktivitätsmerkmale gilt es in der Kommunikation nach außen zu betonen, da hier ein echtes positives Differenzierungspotenzial im Wettbewerb um geeignete Kandidaten besteht.²¹

Bei der Kommunikation der eigenen Stärken und Werte ist jedoch auch Vorsicht geboten. Verspricht ein Unternehmen zu viel und kann es diese Erwartungen in der Realität nicht erfüllen, führt dies zu einer Unzufriedenheit und Frustration der eingestellten Mitarbeitenden, welche nicht selten in einer Kündigung und Abwanderung endet. Besonders wichtig ist demnach die Wahrung von Authentizität, Offenheit und Ehrlichkeit.²² Mittelständische Unternehmen sollten daher nicht zwanghaft versuchen, sich an die erfolgreich wirkenden Trends der Start-up-Branche anzupassen und diese zu imitieren, sondern ihre eigenen Kompetenzen und Stärken herausstellen. Unternehmensbezogene Werte wie Beständigkeit, langjährige Tradition und Loyalität haben eine zentrale und positive Wir-

kung auf die Gruppe der Generation Y, die nach einer gewissen Stabilität und Anerkennung im Berufsleben sucht. Schwächen, die im Vergleich mit größeren oder Start-up-Unternehmen bestehen, sollten offen angesprochen werden, statt auf vermeintliche Perfektion zu setzen. Um ein authentisches Employer Branding zu garantieren, bieten sich Befragungen der vorhandenen Mitarbeitenden an, die ein Bild von der tatsächlich wahrgenommenen Unternehmenskultur zeichnen können. So können vor allem Stärken im Bereich des Diversity Managements, der freien, flexiblen und agilen Arbeitsgestaltung sowie des Talent Managements herausgestellt werden.

Umsetzung und Auswahl der Kanäle

Wurden positive Alleinstellungsmerkmale herausgefiltert und die Unternehmenskultur in ein greifbares, gedankliches Portfolio gebracht sowie mit einer Vision untermauert, bedarf es der austarierten Auswahl der Kommunikationsformen und -kanäle. Eine Entwicklung, die im gesamten Marketingbereich zu erkennen und nutzen ist, ist die Verschiebung des werblichen Vertrauens. Versprach früher vor allem der Einsatz bekannter Persönlichkeiten und Konzerne einen Werbeerfolg, so ist heute die wachsende Bedeutung authentischer Darstellungen durch Gleichgesinnte zu beobachten. Um die Authentizität zu erreichen, bietet sich daher der Einsatz eigener Mitarbeitender als Botschafter des Unternehmens, als Corporate Influencer an. Diese sollten ein gesteigertes Interesse an der Außendarstellung des eigenen Unternehmens sowie eine gewisse Affinität im Umgang mit den Kommunikationskanälen mitbringen. Ziel der Außendarstellung sollte dabei der Einblick in die verschiedenen Berufsfelder und den Berufsalltag der Mitarbeitenden im Sinne eines umfassenden Storytellings sein. Um negative oder falsche Darstellungen zu vermeiden, kann das Unternehmen den eingesetzten Botschaftern gewisse Leitlinien an die Hand geben. Dabei ist zu beachten, dass eine zu starke Kontrolle und Reglementierung vonseiten des Unternehmens

20) Vgl. ECKHARDT et al. (2017c), S. 15.

21) Vgl. ECKHARDT et al. (2017c), S. 16.

22) Vgl. ECKHARDT et al. (2017c), S. 18.

durchaus negative Konsequenzen auf die Authentizität haben kann. Authentizität und Transparenz bilden die Grundlage für ein ernsthaftes Interesse potenzieller Bewerber und können zu einer positiven Abgrenzung zu anderen Unternehmen führen, die ihre internen Prozesse weniger transparent und nachvollziehbar kommunizieren.

Vorrangiges Medium zur Außenkommunikation sollte dabei der digitale Auftritt im Internet sein. Praktische Umsetzungsmöglichkeiten wären etwa das Einstellen von Interviews, Beiträgen oder kurzer Imagevideos auf der Unternehmenswebsite, einem gesonderten Unternehmensblog oder auf den verwendeten Social-Media-Kanälen. Der digitale Auftritt sollte jedoch durch eine analoge Vermittlung der Arbeitgebermarke ergänzt werden. Dies kann vor allem in Form von Podiumsdiskussionen, Themenvorträgen oder auf Karrieremessen an Hochschulen geschehen. Der Vorteil dieser analogen Kanäle liegt in der persönlichen Interaktion und der direkten Kommunikation. Erst durch die Verzahnung digitaler und analoger Kanäle kann demnach eine breitenwirksame Employer Branding Strategie umgesetzt werden. Welcher Stil und welcher Kanal für das Employer Branding genutzt wird, sollte sich dabei nach der zuvor festgelegten Arbeitnehmer-Zielgruppe und der bisherigen Unternehmenskommunikation richten. Zeichnete sich diese in der Vergangenheit vor allem durch Seriösität aus, kann eine zu schnelle Umstellung auf lockerere Kommunikationsstile zu einem Authentizitäts- und Attraktivitätsverlust führen. Besonders wichtig ist die Entwicklung weg von einer reinen Informations- hin zu einer Kommunikationskultur. Die Interaktion mit den Netzwerkmitgliedern kann in der heutigen Zeit genauso wichtig sein, wie die Information selbst. Dazu gehört auch die schnelle und individuelle Beantwortung von Fragen zum Unternehmen. An dieser Stelle wird der Eindruck des Unternehmens positiv verstärkt und es können frühzeitige Kontakte mit potenziellen Bewerbern geknüpft werden.

Bei der Wahl der passenden Strategie ist zwischen informationsreichen und informationsärmeren Kanälen zu unterscheiden. Während sich bei bereits bekannten Unternehmen nach der sogenannten Media-Richness-Theorie die Wahl informationsreicherer Kanäle – beispielsweise die Direktkommunikation – anbietet, sollten weniger bekannte mittelständische Unternehmen zu Beginn auf informationsärmere Kanäle wie Unternehmenspräsentation setzen. Diese bilden den notwendigen Ausgangspunkt für die weiteren Auseinandersetzungen mit dem Unternehmen, schaffen Vertrauen und regen Interesse an. Informationsreichere Kanäle sollten daher vor allem ergänzend in einem zweiten Schritt aktiv bespielt und genutzt werden.²³ Verstärkt werden kann der Effekt der vermittelten Informationen gemäß dem Levels-of-Processing-Ansatz durch regelmäßige Konfrontation mit der Arbeitgebermarke und die Bündelung verschiedener Signaling-Strategien. Dazu können auch formelle Maßnahmen wie Werbeplakate und Stellenanzeigen beitragen. Gerade Stellenanzeigen für die Gewinnung der gesuchten Profile sind extrem sensitiv. Hier entscheiden Nuancen, wie beispielsweise der Stellentitel oder Feinheiten in der Stellenbeschreibung, über Erfolg oder Misserfolg.

Zwischenfazit

Die Markenstärke des Arbeitgebers bildet das Fundament für den Grad der Attraktivität. Die Stärke resultiert dabei aus Transparenz, Ehrlichkeit, Authentizität sowie der Wahl der richtigen Kommunikationskanäle und Inhalte. Gemessen werden kann die Arbeitgebermarkenstärke an drei Faktoren: Vertrautheit, Reputation und Informationsgehalt.²⁴ Eine Überprüfung sollte sowohl ex-ante als auch ex-post stattfinden, um eine kontinuierliche Steigerung des Attraktivitätsgrades zu steuern und zu erreichen.

Die Entwicklung einer solchen Arbeitgebermarkenstrategie ist gerade am Anfang mit einem hohen zeitlichen und eventuell auch finanziellen Aufwand verbunden. Ratsam ist daher, Schritt für Schritt vorzugehen, die Strategie gemein-

23) Vgl. BAUM/KABST (2011), S. 341-343.

24) Vgl. BAUM/KABST (2011), S. 331.

sam zu definieren und sich zu Beginn zunächst auf einen Kanal zu konzentrieren und dort konsequent und wirksam zu agieren. Im Ergebnis wird sich der Aufwand gerade für weniger bekannte mittelständische Unternehmen in der Phase des aktiven Recruitings auszahlen und somit direkt amortisieren. Ein positiver und genauso wichtiger Nebeneffekt ist, dass bestehende Mitarbeitende ebenfalls von den Effekten profitieren und dass das eigene Unternehmen an Attraktivität gewinnt.

Active Sourcing

Der Fachkräftemangel führt zu einem Perspektivenwechsel am Arbeitsmarkt. Als vielleicht deutlichstes Indiz der Entwicklung zu einem Candidate-Experience-Management ist daher die Umwandlung vornehmlich passiver in aktive HR-Strategien. Neben der Umsetzung im Rahmen des aktiven Employer-Brandings bedarf es daher auch der direkten Ansprache potenzieller Bewerbungskandidaten. Diese birgt zudem den Vorteil, auch das Interesse solcher Kandidaten zu gewinnen, die aktuell nicht aktiv auf der Jobsuche sind. Active-Sourcing-Kanäle sind ebenso vielseitig wie die des Employer-Brandings. Nicht selten kann an dieser Stelle sogar eine direkte Verknüpfung stattfinden, indem im Anschluss an bestimmte Events oder nach Aufnahme in den Kontakt-Pool, Stellenangebote an erfolgsversprechende Kandidaten versendet werden und eine Ansprache durch das Unternehmen erfolgt. Bei der Wahl des Active-Sourcing-Kanals sollte jedoch auf die Präferenzen der gesuchten Profile/Bewerber eingegangen werden. Mehr als 70 Prozent würden eine Direktansprache per Mail gegenüber einer solchen per Telefon oder Online-Plattform bevorzugen.

Obwohl immer mehr Kandidaten eine Kontaktaufnahme vonseiten des Unternehmens gegenüber einer eigenen Bewerbung präferieren, werden Active-Sourcing-Strategien bislang nur bei einem verhältnismäßig geringen Anteil der Vakanz-Fälle verfolgt.²⁵ Gerade im Mittelstand sind

hier Defizite zu erkennen. Dies beginnt schon bei der Grundlage für die Direktkommunikation. Lediglich 5,5 Prozent der mittelständischen Unternehmen geben an, einen Prozess zur Kontaktaufnahme mit Bewerbungskandidaten aufgebaut und etabliert zu haben. Ein weiterer wichtiger Faktor zur erfolgreichen Implementierung von Active-Sourcing ist die Individualisierung im Rahmen der Direktkommunikation. Standardisierte Schreiben ohne Bezug zu den beispielsweise auf dem eigenen Karrierenetzwerk angelegten persönlichen Präferenzen werden vonseiten der Kandidaten dabei negativ bewertet und nicht beachtet.²⁶ Sollen Active-Sourcing-Strategien wirksam umgesetzt werden, bedarf es zunächst des Aufbaus der notwendigen Kommunikationsinfrastrukturen sowie der Personalisierung im Falle der persönlichen Kontaktaufnahme.

Relationship Management

Bestandteil des Active-Sourcing-Prozesses sollte zudem ein bewusst eingesetztes Relationship-Management sein. Haben Bewerbende durch eine attraktive Arbeitgebermarke bereits Interesse an dem Unternehmen oder erste Kontakte in den gewählten Kommunikationskanälen geschaffen, heißt es im Folgenden, dieses konkrete Erwerbspersonenpotenzial aufzubauen und zu pflegen. Keep in touch lautet hier die Devise, sowohl vonseiten der Bewerbungskandidaten aber auch durch die Unternehmen selbst. Talent-Pools, aus denen zukünftige Arbeitnehmer gewonnen werden können, können sich dabei zweier Quellen bedienen: zukünftige Bewerbungskandidaten sowie solche Bewerber, die zwar für eine bestimmte Stelle abgelehnt wurden, bei zukünftigen Vakanzten jedoch weiterhin in Betracht gezogen werden sollten. Im Folgenden ist daher zwischen Talent und Candidate-Relationship-Management zu unterscheiden.

25) Vgl. ECKHARDT et al. (2017a), S. 10/11.

26) Vgl. ECKHARDT et al. (2017a), S. 14.



Talent Relationship Management

Kandidaten für das Talent Relationship Management können aufgrund der engen zeitlichen Verbindung zum Berufseinstieg vor allem an Hochschulen gewonnen werden. Vorträge und Podiumsdiskussionen, die von Unternehmen organisiert oder besucht werden, sowie Karrieremesen bieten einen Einstieg in den persönlichen Kontakt. Wird im Rahmen des Gespräches durch Employer Branding ein positiver Eindruck erzeugt, kann dieser durch erneute Kontaktierung des Talentens verfestigt werden.²⁷ Es empfiehlt sich daher, bei gegenseitigem Interesse die Kontaktdaten des Interessenten aufzunehmen. Anschließende Maßnahmen wären dann, sofern erwünscht, die Aufnahme in den Unternehmens-Newsletter, die regelmäßige Einladung zu Informationsveranstaltungen im Unternehmen sowie Praktikantenprogramme oder Werkstudententätigkeiten.

Candidate Relationship Management

Dass ein Kandidat im Bewerbungsprozess ausgeschieden ist, muss nicht heißen, dass er in Zukunft nicht eine personelle Bereicherung für das Unternehmen darstellen kann. Gerade bei einem Ausscheiden in der Endphase des Verfahrens werden seine Qualitäten nicht erheblich von denen des neu eingestellten Mitarbeitenden abweichen. Es gilt daher, bereits im Rahmen der Absage, ein Interesse an der Aufrechterhaltung des Kontaktes zu bekunden und die Chance einer erneuten Bewerbung in Aussicht zu stellen.²⁸ Der Aufwand, der mit der freundlichen und individuellen Absage der anderen Bewerber verbunden ist, kann sich daher auf lange Sicht positiv auswirken. Insbesondere auch die Erfahrungen im Rahmen des Bewerbungsverfahrens tragen als Erstkontakt des Bewerbers direkt zum Employer Branding bei. Transparente, automatisierte sowie standardisierte Prozesse mit direkten Feedbackschleifen können daher positive wie negative Auswirkungen auf die Attraktivität eines Unternehmens haben.

Der Mittelstand ist häufig geprägt von Unsicherheit und tradierten Verhaltensmustern bezüglich neuer Trends. Stellenprofile werden unzureichend an die Bedürfnisse und Besonderheiten des Marktes angepasst. Digitales Recruiting bedeutet häufig das unreflektierte Schalten von Stellenprofilen in Jobportalen ohne Strategie, Auswahl geeigneter Kanäle und Anpassung an den akuten Recruitingbedarf. Dieses Post-and-Pray-Phänomen ist weit verbreitet, obwohl heutzutage bereits die Betitelung der Stellenanzeige über Interesse oder Ablehnung entscheidet. Beispielsweise wird ein „stellvertretender Leiter Shared Service Center“ gesucht, mit „Fokus auf operative Prozesse“. Eine deutlich angemessene Titulierung wäre „Operational Excellence Manager (OEM)“. Auch die Auswahl der Jobbörse sollte sich nach finanzwirtschaftlichen Inhalten richten.

Gerade in Bezug auf Vakanzen für Fachkräfteposten ist in mittelständischen Unternehmen die externe Rekrutierung üblich. Gründe hierfür sind begrenzte Talent-Pools sowie ein mangelndes Relationship Management.²⁹ An dieser Stelle zeigt sich daher ein weiteres positives Abgrenzungsmerkmal gegenüber anderen mittelständischen Unternehmen.

Social and Mobile Recruiting

Die zunehmende Digitalisierung unserer Gesellschaft findet auch in die Recruitingprozesse Einzug. Die Generation Y und viel stärker noch die Mitarbeitenden von morgen sind mit den zahlreichen technischen und digitalen Möglichkeiten aufgewachsen und werden daher auch als Digital Natives bezeichnet. Eine Implementierung der digitalen Welt in ihre alltäglichen Lebensbereiche hat längst stattgefunden. Die Mehrheit der Kandidaten bewertet den Einsatz von Social Media als positiv und mehr als die Hälfte nutzt diese Plattformen als primäre Quelle auf der Suche nach Stellenanzeigen.³⁰ Das Internet wird daher auch immer mehr zum Ausgangs- und Umsetzungspunkt der Recruiting-

27) Vgl. WADEHN (2011), S. 28/29.

28) Vgl. WADEHN (2011), S. 28/29.

29) Vgl. GADE et al. (2018), S. 4.

30) Vgl. ECKHARDT et al. (2017a), S. 4.



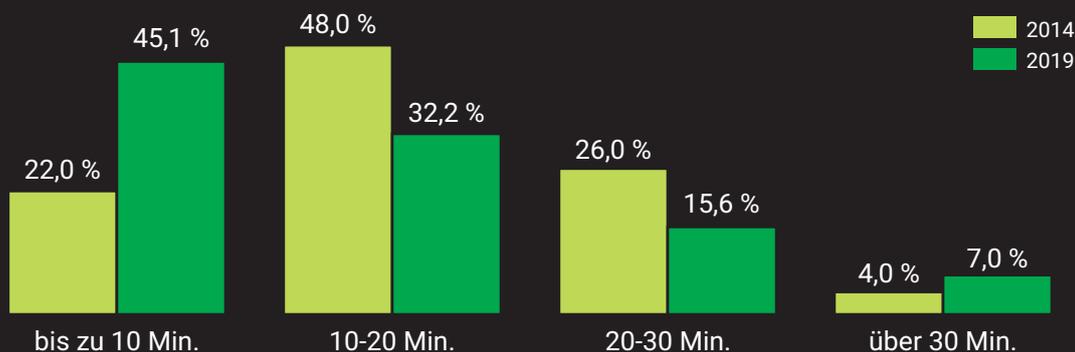
prozesse, denn nur richtige und konsequente Nutzung der digitalen Kommunikationskanäle kann die gewünschte Arbeitnehmerzielgruppe nachhaltig erreichen.

Auch der Mittelstand hat die Bedeutung der digitalen Netzwerke für die Mitarbeitengewinnung erkannt; drei von vier Unternehmen sehen die Entwicklung von Social-Media-Strategien jedoch als bedeutende Herausforderung der nächsten Jahre.³¹ Dennoch haben nur 8,6 Prozent der mittelständischen Unternehmen eine konkrete Strategie formuliert, die durch Leitlinien zum Umgang mit den digitalen Medien, bewusst eingesetzte Social-Media-Teams und/oder Posting- oder Redaktionspläne komplettiert wird.³² Social Recruiting meint die Nutzung der sozialen Medien im Personalbeschaffungsprozess und ihre Einbettung in die HR-Excellence der Zukunft. HR-Bereiche fungieren hier als Takt- bzw. Impulsgeber für die Digitalisierung und Operationalisierung der Unterstützungsfunktionen des Unternehmens. Zu den sozialen Medien zählen neben Facebook und Twitter gerade im HR-Bereich auch Karrierenetzwerke wie XING oder LinkedIn. Dabei ergeben sich im Groben vier Anwendungsbereiche:

Stellenausschreibungen, Employer Branding, Active Sourcing und Informationsbeschaffung hinsichtlich potenzieller Bewerber. Die Bedeutung eines sozialen Mediums bestimmt sich nach dem jeweiligen Anwendungsbereich und variiert an einigen Stellen je nach Perspektive. Karrierenetzwerke zählen dabei bereichsübergreifend zu den wichtigsten Plattformen im Social Recruiting. Ihre tatsächliche Bedeutung für das Employer Branding wird aus Sicht der Unternehmen jedoch unterschätzt, während die Wirkung von Personalmarketingstrategien über Twitter im Vergleich mit dem tatsächlichen Nutzerverhalten überschätzt wird. Folglich sollten Unternehmen, die gerade erst mit der Umsetzung von Social Media Strategien beginnen, zunächst vor allem diese Karrierenetzwerke nutzen.³³ Die Basis für jede digitale Maßnahme sollte dabei eine gut ausgearbeitete, den technischen Anforderungen entsprechende und informative Unternehmenshomepage bilden.³⁴

Unter dem Stichwort Mobile Recruiting sollte in Zukunft auch die Anpassung etwaiger Inhalte an mobile Endgeräte bedacht werden. Zwar werden nur 4,3 Prozent der Bewerbungen via Smartphone oder Tablet eingereicht, allerdings

Was ist aus Ihrer Sicht eine angemessene Dauer zur Eingabe der Daten für die Bewerbung in ein Online-Bewerbungssystem?



Quelle: Softgarden

31) Vgl. ECKHARDT et al. (2017a), S. 5.

32) Vgl. ECKHARDT et al. (2017a), S. 5.

33) Vgl. ECKHARDT et al. (2017a), S. 6-8.

34) Vgl. ERNST YOUNG (2013), S. 24.





entspricht die Nutzung mobiler Endgeräte zum Besuch von Social Media Websites bereits dem durchschnittlichen Nutzerverhalten und kann damit für ein Unternehmen erhebliche Vorteile im Recruitingprozess hervorbringen.³⁵ Dazu gehört die zeitlich und örtlich ungebundene Informations- und Kommunikationsmöglichkeit, die zu einer größeren Reichweite und einer Werbemöglichkeit rund um die Uhr führt.

Bevor nun aber alle Schritte zur vollumfänglichen Umsetzung einer zeit- und kostenintensiven Digitalisierungsstrategie getätigt werden, sollten sich gerade mittelständische Unternehmen ihrer Zielgruppe und den Erfolgchancen der einzelnen Maßnahmen bewusst werden. Insoweit gilt das bereits Gesagte: Eine positive Abgrenzung von Wettbewerbern im War for Talents gelingt meist schon durch kleinere Anpassungen der Prozesse im HR-Bereich. Die Anpassung der Unternehmenswebsite sowie der Stellenausschreibungen kann zum heutigen Zeitpunkt schon zu einer erheblichen Verbesserung der digitalen Candidate Experience führen. Den Bewerbern wird es neben der technischen Gestaltung vor allem um die vermittelten Inhalte und den damit verbundenen Gesamteindruck vom Unternehmen gehen, der durch eine generelle Offenheit gegenüber der Digitalisierung bereits ein positives Gepräge erhält.

Die Bewerbung der Zukunft

Zuletzt lohnt ein Blick auf die Formalitäten am

Ende des Recruitingprozesses. Die Bewerbung der Zukunft wird ebenfalls durch Aspekte der Digitalisierung geprägt. Schriftliche Bewerbungen finden zwar immer noch am häufigsten per E-Mail statt, die Nutzung von Online-Bewerbungsformularen ist mit 43,4 Prozent jedoch fast genauso oft vertreten.³⁶ Doch Unternehmen müssen gerade hier nachbessern. Ein zu umständliches Bewerbungsverfahren ist die Hauptursache für dessen Abbruch; die Bewerbenden stellen somit Ansprüche an die Formulare, welche Unternehmen nicht erfüllen können.³⁷ Hier steht klar die durch die Digitalisierung zunehmende Ungeduld der Kandidaten im Vordergrund. Während 2014 noch weniger als ein Viertel der Bewerbenden die Meinung vertrat, dass maximal zehn Minuten zur Eingabe der Daten in eine Online-Formular genügen sollten, sind es inzwischen über 45 Prozent.³⁸ Zwar hält dies die überwiegende Zahl der Bewerber nicht von einer Bewerbung an sich ab, allerdings erscheint die Gestaltung eines möglichst einfachen und schnellen Bewerbungsprozesses gerade im Hinblick auf das Candidate Experience Management sinnvoll.

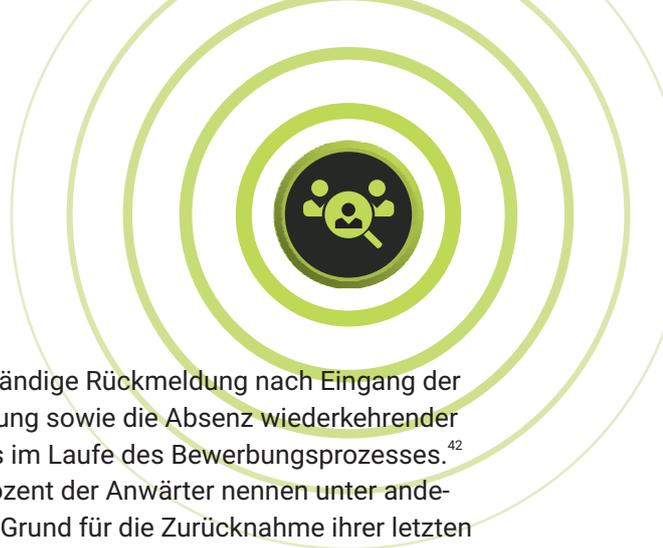
Eine aktuelle Entwicklung im Recruitingbereich stellt zudem die sogenannte anonyme Bewerbung dar. Diese soll Diskriminierungen aufgrund von Geschlecht, Herkunft oder Alter vermeiden und so zu einem faireren Einstellungsprozess auf Grundlage des Leistungsprinzips führen. Bislang hat sich die Idee in der Praxis sowohl bei

35) Vgl. SOFTGARDEN (2019), S. 15.

36) Vgl. SOFTGARDEN (2019), S. 15.

37) Vgl. SOFTGARDEN (2019), S. 8.

38) Vgl. SOFTGARDEN (2019), S. 11.



den Unternehmen als auch den Kandidaten nicht durchgesetzt. Allerdings zeigt sich sowohl bei Angehörigen der Generation Y als auch bei weiblichen Studienteilnehmern eine positivere Einstellung gegenüber der Einführung anonymer Bewerbungen.³⁹

Candidate Experience

Besondere Bedeutung für die Attraktivitätssteigerung eines Unternehmens hat der konkrete Umgang mit eingegangenen Bewerbungen. Dabei wünschen sich die Kandidaten insbesondere solche Vorgehensweisen, die mit ihrem Informationsbedürfnis hinsichtlich des Bewerbungsprozesses zu tun haben.⁴⁰ Dazu gehören neben einer Eingangsbestätigung die Angabe eines Ansprechpartners für Rückfragen sowie Informationen zum weiteren Ablauf des Verfahrens. Auch die Bearbeitung der eingehenden Bewerbungen und somit die Einladung zu einem möglichen Vorstellungsgespräch sollte nicht auf sich warten lassen. Fast 75 Prozent der Bewerbenden wünschen sich, innerhalb von zwei Wochen zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden, doch nur bei knapp der Hälfte der Kandidaten ist das der Fall.⁴¹ Top-Kandidaten warten nicht – Unternehmen sind der Konkurrenz durch einen effizienten HR-Prozess einen Schritt voraus. Im Falle einer Absage sollte das Unternehmen im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten Gründe für diese nennen und das Angebot zur Aufnahme in den Talent-Pool machen. Dies kann auch für das Unternehmen im Sinne eines erfolgreichen Candidate Relationship Managements sowie bei der Etablierung einer positiv konnotierten Arbeitgebermarke von Vorteil sein. Als Big Failures mit negativen Auswirkungen auf die Candidate Experience und somit direkt auf das Employer Branding gelten hingegen die fehlerhafte, verspätete oder

unvollständige Rückmeldung nach Eingang der Bewerbung sowie die Absenz wiederkehrender Updates im Laufe des Bewerbungsprozesses.⁴² 42,5 Prozent der Anwärter nennen unter anderem als Grund für die Zurücknahme ihrer letzten Bewerbung die zu langsame Reaktion des Unternehmens.⁴³ Auch unsympathisches oder überhebliches Auftreten von Vertretern des Unternehmens ist ein No-Go, denn bei Bewerbenden kann dann schnell die Denkweise entstehen, dass ihnen nicht der notwendige Respekt entgegengebracht wird. Dies wirkt sich auch langfristig aus; bei fast neun von zehn Bewerbenden



nehmen die Erfahrungen im Recruitingprozess Einfluss auf die Sicht des Arbeitgebers, was in Zeiten von Arbeitgeberbewertungsportalen eine große Rolle spielt.⁴⁴ Unternehmen können nur dann eine möglichst gute Candidate Experience bieten, wenn sie ihre Recruitingprozesse nach den Wünschen und Bedürfnissen der Bewerbenden ausrichten. So steigern sie ihre Attraktivität als Arbeitgeber und stehen im Wettbewerb um Top-Kandidaten hervor.

39) Vgl. ECKHARDT et al. (2017b), S. 17-19.

40) Vgl. SOFTGARDEN (2014), S. 7-9.

41) Vgl. SOFTGARDEN (2019), S. 12.

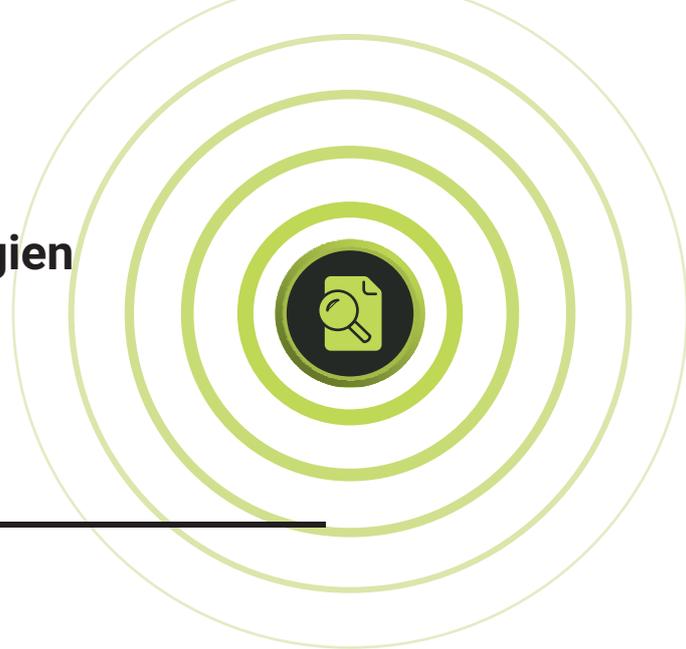
42) Vgl. ECKHARDT et al. (2017b), S. 8-10; SOFTGARDEN (2019), S. 8.

43) Vgl. SOFTGARDEN (2019), S. 8.

44) Vgl. SOFTGARDEN (2019), S. 18.



Fazit und Unternehmensstrategien



Die zuvor erläuterten Recruitingmaßnahmen wirken kumulativ und nicht alternativ im Sinne eines umfassenden Candidate Experience Managements. Eine Analyse der Ausgangssituation und des Reifegrades des eigenen Unternehmens sind eine gute Möglichkeit zur Identifikation möglicher Umsetzungsstrategien, um die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. In der Praxis hat sich hierzu das folgende Phasenmodell bewährt.

Phase 1: Analysephase und Reifegradbestimmung (Status quo)

Phase 2: Design und Umsetzung der funktionalen HR-Prozesse und HR-Organisation

- Bedarfsgesteuertes, optimiertes Recruiting
- Bewerbungsverfahren als Visitenkarte des Unternehmens

Phase 3: Stabilisierung und Erhöhung des Automatisierungsgrades

Phase 1: Analysephase und Reifegradbestimmung

Vor dem Ergreifen von Maßnahmen zur Umsetzung ist eine detaillierte sowie strukturierte Auseinandersetzung und Analyse des Status quo entscheidend. Es gilt, die eigene Positionierung mit allen Stärken und Schwächen offenzulegen und sich mit den direkten und indirekten Wettbewerbern auseinanderzusetzen. Bei der Analyse und Festlegung der relevanten Wettbewerber ist der Standort (geografische Region) wesentliches Entscheidungsmerkmal. So können Unter-

nehmen unterschiedlicher Branchen und Themenschwerpunkte um die gleichen Talente konkurrieren.

Durch die Bestimmung des Status quo und des Reifegrads erfolgt eine ungeschminkte Selbstreflektion des Unternehmens. Diese Analyse sollte ganzheitlich erfolgen, das bedeutet über alle Unternehmensbereiche, Hierarchien und Funktionen hinweg. Nur so kann die Grundlage für alle weiteren Maßnahmen gelegt und die richtigen Stellschrauben justiert werden. In der Praxis haben sich hierbei Umfragen in Unternehmen, Workshops und Arbeitsgruppen als zielführend bewährt. Durch die Einbindung aller Stakeholdergruppen erfolgt die Analyse nicht nur top-down sondern auch bottom-up. In einer zeitlich nachgelagerten Phase der Analyse kann dies beispielsweise auch die Einbindung und Integration von Kunden, Lieferanten oder anderen Stakeholdern des Unternehmens bedeuten. Es gilt, nicht nur die IST-Situation des Unternehmens zu analysieren und den Reifegrad der Organisation zu bestimmen, sondern insbesondere Strategien zur Überwindung der eigenen Schwächen und den Ausbau der Stärken zu konkretisieren.

Wo stehe ich mit meinem Unternehmen? Welche Unternehmenskultur soll gelebt werden und wird diese intern auch so wahrgenommen? Inwiefern kann ich mich schon jetzt durch Besonderheiten gegenüber Mitbewerbern durchsetzen? Wie schaffe ich es, diese zu entwickeln und auszubauen? Inwieweit kann und möchte ich mich dabei an der neuen Arbeitgebergenera-

tion und den aktuellen Recruiting-Trends orientieren? Dies sind beispielhafte Fragen, die im Rahmen dieses geführten Corporate Identity Prozesses gestellt werden können. Das Ergebnis dieser ersten Phase bildet das unabdingbare Fundament für alle weiteren Schritte.

Phase 2: Design und Umsetzung der funktionalen HR-Prozesse und HR-Organisation

Sind die Grundsteine definiert, geht es in die konkrete Planung der Umsetzung. Die herausgearbeiteten Werte, Schwächen und Stärken müssen nach außen kommuniziert und transparent werden, um positive Aufmerksamkeit für das Unternehmen zu generieren und ein grundlegendes Interesse an den Entwicklungen des Unternehmens zu wecken.

Um die Human Resources-Funktionen langfristig zu optimieren und den Change in der gesamten Unternehmensorganisation zu verankern, ist die Stärkung der HR-Organisation erforderlich. Hierfür gilt es, die wesentlichen HR-Prozesse zu definieren und zu designen. Häufig wird die Optimierung durch die Digitalisierung von HR-

Aktivitäten unterstützt. Hierbei ist die Auswahl der Unterstützungspartner entscheidend, um die Operationalisierung im Sinne der Gesamtstrategie sicherzustellen. Auch sollten Key-Performance-Indikatoren zur späteren Analyse definiert werden.

Neben dem eigenen Auftritt auf der informationsreichen Unternehmenswebsite können vor allem Social-Media-Kanäle wie Karrierenetzwerke bei der Entwicklung einer starken Arbeitgebermarke helfen. Mitarbeitende als Botschafter des Unternehmens schaffen hier Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Parallel zum digitalen Branding sollte ein analoges Personalmarketing stattfinden. Karrieremessen, Vorträge sowie intern organisierte Career-Events können die Basis für diese Arbeitgebermarken-Kommunikation bilden. Im Ergebnis sollten möglichst viele Kanäle bespielt und regelmäßig neue Informationen zum Unternehmen und den internen Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten verbreitet werden.





Bedarfsgesteuertes, optimiertes Recruiting

Im Falle von Vakanzen im Unternehmen bedarf es einer zeitnahen (Nach-)Besetzung mit internen/externen Kandidaten. Die gezielte Fokussierung und Optimierung des HR-Recruitingprozesses führt zu einer Beschleunigung der Besetzung von Vakanzen und zu einer Reduzierung der Kosten, insbesondere durch die Optimierung der Recruitingkanäle. Der optimierte Recruitingprozess ist zudem direkt auf die Bedürfnisse der Bewerbenden zugeschnitten; transparent und intuitiv. Optimierte, transparente und standardisierte Recruitingprozesse haben somit direkte und indirekte (Employer Branding) Effekte. Eine vielschichtige Recruitingstrategie garantiert zudem eine größtmögliche Wahrscheinlichkeit, eine qualitative Nachbesetzung in einer optimierten Zeit zu finden. Kombiniert werden sollte die passive Suche mit Stellenanzeigen auf der Unternehmenswebsite und in Karrierenetzwerken mit der Direktkommunikation für interessante Kandidaten im Sinne des Active Sourcing sowie das Nutzen des eigenen Talent-Pools, der sich durch präventives Talent-Relationship Management gebildet hat.

Bewerbungsverfahren als Visitenkarte des Unternehmens

Zuletzt bedarf es eines qualitätssichernden, aber auch für die Bewerber angenehmen Bewerbungsverfahrens. Der Bewerbungsprozess kann

für einige Kandidaten der erste direkte Kontakt zum Unternehmen sein. Die Versprechungen aus dem Employer-Branding sollten daher sowohl im Umgang mit den eingehenden Bewerbungen als auch im Vorstellungsgespräch erfüllt werden. Transparenz, Effizienz und durchgängige Kommunikation hinsichtlich des Ablaufs des Verfahrens führen dabei regelmäßig, auch im Fall einer Absage, zu einer positiven Erinnerung an das Unternehmen. Auf diese Weise können eine negative Mund-zu-Mund-Propaganda verhindert und Kandidaten für folgende Bewerbungsverfahren gewonnen werden (Candidate Relationship Management).

Phase 3: Stabilisierung und Erhöhung des Automatisierungsgrades

Um den langfristigen Erfolg sicherzustellen, ist die Durchsetzung der umgesetzten Prozesse entscheidend. Möglichkeiten hierfür sind bspw. die Erstellung von Schulungsunterlagen, Workshops und Trainings für HR-Mitarbeitende und die Verankerung der HR-Strategie (Aufbau- und Ablauforganisation). Des Weiteren sollten die zuvor definierten Key-Performance-Indikatoren analysiert und darauf aufbauende Maßnahmen abgeleitet werden, um eine weitere Optimierung zu erreichen.

Nach der Implementierung und Stabilisierung der wesentlichen HR-Prozesse können diese durch eine Erhöhung des Automatisierungsgrades mittels Digitalisierung weiter optimiert werden. KI-gesteuerte Software kann Profile für ausgeschriebene Stellen formulieren, geeignete Kandidaten herausfiltern und selbstständig kontaktieren. Das Online-Assessment-Center trifft eine Vorauswahl, um die Anzahl der Kandidaten zu reduzieren, mit denen ein Telefon- oder Skype-Gespräch geführt wird. Ein effizientes Einladungsmanagement bittet geeignete Kandidaten zum persönlichen Gespräch. Neben diesen Möglichkeiten können auch Bewerbendenanfragen automatisiert bearbeitet werden. Denkbar ist beispielsweise ein Chatbot, der 24/7 Fragen in Bezug auf den Arbeitgeber oder den Bewerbungsprozess beantworten kann.

Die vorherigen Phasen sind nicht abgeschlossen, sondern in einem gewissen Zyklus zu wiederholen. Auch eine Überprüfung der eigenen Unternehmenskultur und der für das Employer Branding bedeutsamen Zufriedenheit der Beschäftigten sollte in größeren, aber regelmäßigen Abständen erfolgen. Bei Mitarbeiterbefragungen (Surveys) ist stets darauf zu achten, dass Ergebnisse nicht nur verstanden, sondern in strukturierten Projekten umgesetzt werden.

Aus der Praxis empfiehlt sich ein Zyklus von 12 bis 24 Monaten für die erneute Evaluierung. Sollten Ergebnisse zu keiner Verbesserung führen, sind Befragungen von Mitarbeitenden sogar kontraproduktiv und erhöhen schlimmstenfalls deren Frust. Durch diese umfangreiche Beschäftigung mit dem eigenen Unternehmen und durch die bewusste Auswahl passender Umsetzungsstrategien, kann die Attraktivität eines mittelständischen Unternehmens nachhaltig gesteigert werden. Auf diese Weise gelingt eine positive Abgrenzung sowohl gegenüber Großunternehmen als auch gegenüber anderen Mittelständlern im War for Talents.





Literaturverzeichnis

BAUM, MATTHIAS / KABST, RÜDIGER (2011): Arbeitgebermarkenaufbau durch informelle Hochschul-Personalmarketingmaßnahmen: Eine empirische Analyse im deutschen Mittelstand, in: *Journal of Business Economics* 81, Nr. 3, März 2011, S. 327–349.

<https://doi.org/10.1007/s11573-011-0439-x>, Abrufdatum: 1. Februar 2019.

CHAMBERS, ELIZABETH G. / FOULON, MARK / HANDFIELD-JONES, HELEN / HANKIN, STEVEN M. / MICHAELS, EDWARD G. (1998): The War for Talent, in: *The McKinsey Quarterly*, Nr. 3, 1998.

https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent, Abrufdatum: 31. Januar 2019.

DGFP-PRAXISPAPIER (2014): Work Life Balance. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

https://www.tina-voss.de/fileadmin/user_upload/19-192_Work-Life-Balance.pdf, Abrufdatum: 7. Februar 2019.

ECKHARDT, ANDREAS / LAUMER, SVEN / MAIER, CHRISTIAN / OEHLHORN, CAROLINE / WEINERT, CHRISTOPH / WEITZEL, TIM / WIRTH, JAKOB (2017a). Active Sourcing und Social Recruiting, in: *Ausgewählte Recruiting Trends*.

https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/2_Active_Sourcing_20170210_WEB.pdf, Abrufdatum: 6. Februar 2019.

ECKHARDT, ANDREAS / LAUMER, SVEN / MAIER, CHRISTIAN / OEHLHORN, CAROLINE / WEINERT, CHRISTOPH / WEITZEL, TIM / WIRTH, JAKOB (2017b): Bewerbung der Zukunft, in: *Ausgewählte Recruiting Trends*.

https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/5_Bewerbung_der_Zukunft_20170210_WEB.pdf, Abrufdatum: 6. Februar 2019.

ECKHARDT, ANDREAS / LAUMER, SVEN / MAIER, CHRISTIAN / OEHLHORN, CAROLINE / WEINERT, CHRISTOPH / WEITZEL, TIM / WIRTH, JAKOB (2017c): Employer Branding, in: *Ausgewählte Recruiting Trends*.

https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/3_Employer_Branding_20170210_WEB.pdf, Abrufdatum: 6. Februar 2019.

ERNST & YOUNG (2013): Absolventenstudie 2012 – 2013.

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Absolventenbefragung_2013/\\$FILE/EY-Absolventenbefragung-2013-Studie.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Absolventenbefragung_2013/$FILE/EY-Absolventenbefragung-2013-Studie.pdf), Abrufdatum: 30. Januar 2019.

FEMPEL, KURT et. al. (2012): Thesen zur Vergütung in Zeiten des demographischen Wandels. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201201_Praxispapier_Verguetung-in-Zeiten-des-demografischen-Wandels2.pdf, Abrufdatum: 4. Februar 2019.

GADE, CHRISTEL D. / HELFRITZ, KAI H. / MURMANN, JÖRG (2018): Recruiting zwischen Executive Search und Digitalisierung. in: IUBH Discussion Papers, Reihe: Business & Management, Vol. 1, Issue 3, Nov. 2018.
https://www.bdu.de/media/352926/studie_digitalisierung-in-der-personalberatung_2018.pdf, Abrufdatum: 6. Februar 2019.

HECKEL, MARGARET (2017): Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Sozialsysteme.
<http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/196643/sozialsysteme>, Abrufdatum: 6. Februar 2019.

KRIECHEL, BEN / MOHR, CATHRIN / VOGLER-LUDWIG, KURT (2013): Arbeitsmarkt 2030 - Arbeitskräftebedarf kleinerer, mittlerer und großer Betriebe: eine strategische Vorausschau auf den Fachkräftebedarf nach Betriebsgröße. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

KÜHN, FRANKA (2017): Die demografische Entwicklung in Deutschland.
<http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/196911/fertilitaet-mortalitaet-migration>, Abrufdatum: 9. Februar 2019.

SOFTGARDEN (2014): Online-Recruiting Studie.
<https://go.softgarden.de/online-recruiting-studie-e-book>, Abrufdatum: 16. Februar 2019.

SOFTGARDEN (2019): Bewerbungsreport - Wie nehmen Kandidaten aktuell Recruitingprozesse wahr?
<https://go.softgarden.de/studie-bewerbungsreport>, Abrufdatum: 16. Februar 2019.

VERHOEVEN, TIM (2016): Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus. Wiesbaden: Springer Gabler.

WADEHN, KERSTIN (2011): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
https://www.dgfp.de/hr-wiki/Zwischen_Anspruch_und_Wirklichkeit_Generation_Y_finden__f%C3%B6rdern_und_binden.pdf, Abrufdatum: 31. Januar 2019.



Autoren

AUDIT & ADVISORY TAX LEGAL CONSULTING



Jannik Bayat ist Partner und International Business Leader Consulting bei Baker Tilly für den Bereich Business Improvement, Management Advisory & Transformation. Ein Themenschwerpunkt ist HR-Excellence, ein integrierter Beratungsansatz zur Maximierung der HR-Effektivität. Der rasche und tiefgreifende Wandel sowie die zunehmende Digitalisierung erfordern die Transformation der HR-Geschäftsprozesse mit Fokussierung auf Werttreiber und Maximierung der Profitabilität. jannik.bayat@bakertilly.de



Prof. Dr. Martin Pätzold verantwortet als Head of den Bereich Innovation & Research bei Baker Tilly. Er war von 2013 bis 2017 Mitglied des Deutschen Bundestages. Die Berufung an die Hochschule Mittweida hat Prof. Dr. Martin Pätzold für das Themengebiet „Wettbewerb in der digitalen Wirtschaft“ erhalten. Wissenschaftlich setzt er sich mit den Folgen der Digitalisierung für die Geschäftsmodelle von Unternehmen auseinander. martin.paetzold@bakertilly.de



Marco Wendel leitet als Head of Human Resources das neu aufgestellte Personalressort bei Baker Tilly. Er verantwortete langjährig verschiedene Bereiche der Personalarbeit in Professional Services Firms, im Mittelstand sowie in Großunternehmen. Sein Fokus liegt auf den Bereichen Talent Acquisition und Retention. Ehrenamtlich engagiert er sich im Queb e.V. - Bundesverband Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting. marco.wendel@bakertilly.de



Marie-Therese Wirtz unterstützt den Bereich Innovation & Research unter der Leitung von Prof. Dr. Martin Pätzold und arbeitet seit 2018 zudem für den Rechtsanwalt Dr. Christian Teuber am Dortmunder Standort. Ihr Studium der Rechtswissenschaft begann sie 2016 an der Universität Münster, schloss zwei Jahre später ein ergänzendes Studium im Common Law ab und spezialisiert sich seitdem auf dem Gebiet des Internet- und Medienrechts. marie-therese.wirtz@bakertilly.de

Now, for tomorrow

Follow us:      

AUDIT & ADVISORY • TAX • LEGAL • CONSULTING

Baker Tilly bietet mit 35.000 Mitarbeitern in 145 Ländern ein breites Spektrum individueller und innovativer Beratungsdienstleistungen in den Bereichen Audit & Advisory, Tax, Legal und Consulting an. Weltweit entwickeln Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater gemeinsam Lösungen, die exakt auf jeden einzelnen Mandanten ausgerichtet sind und setzen diese mit höchsten Ansprüchen an Effizienz und Qualität um.

© bakertilly | 2019



Baker Tilly
T: +49 800 8481111
kontakt@bakertilly.de

bakertilly.de