

## EFFEKTIVE BESETZUNG VON FÜHRUNGSPPOSITIONEN DURCH RECRUITING-KANAL-OPTIMIERUNG

Treffen Sie sichere Entscheidungen über die systematische Selektion von  
Kandidaten



# 1 Wie ist die Situation am Arbeitsmarkt, wie effektiv sind Recruiting-Kanäle und wie sicher treffen Sie gute Entscheidungen im Recruiting-Prozess?

Der Arbeitsmarkt ist angespannt. Demografischer Wandel und zunehmender Fachkräftemangel verstärken den „War for Talents“. Für die Unternehmen wird es immer schwieriger, kompetente Führungskräfte und qualifizierte Experten zu gewinnen. Nach der „Recruiting Trends 2015“-Studie des Centers of Human Resources Information System der Universitäten Bamberg und Frankfurt sind in Deutschland 34,1 Prozent der vakanten Stellen nur schwer zu besetzen, 5 Prozent bleiben wegen ungeeigneter Kandidaten unbesetzt. Für 2015 sind nach der „Active Sourcing Studie 2015“ von Experteer bis zu zehn Spitzenpositionen je Unternehmen offen. Parallel dazu stellen die Forscher aus Bamberg und Frankfurt in ihrer Studie „Bewerberpraxis 2015“ eine gestiegene Wechselwilligkeit fest.<sup>1</sup> Über 42 Prozent der befragten Studienteilnehmer können sich einen Arbeitgeberwechsel vorstellen. Unzufrieden sind sie vor allem über das Gehalt, die Informationsweitergabe und die Karriere-möglichkeiten. Und laut der Studie „Jobsuche 2015“ der ManPowerGroup Deutschland suchen 15 Prozent aller Arbeitnehmer dringend einen neuen Job.<sup>2</sup>

Menschen, die sich beruflich verändern wollen, haben unterschiedliche Gründe. Das Spektrum reicht dabei von anderen Gehaltsvorstellungen über schlechtes Arbeitsklima, Mangel an Weiterbildungsmöglichkeiten, eingeschränkte Karrieremöglichkeiten, den Wunsch, Auslandserfahrungen zu sammeln bis hin zur Suche nach neuen Herausforderungen. Oder es sind Gründe im privaten Bereich, weil ein Partner beruflich in eine andere Stadt gezogen ist oder wegen anstehender Elternzeit flexiblere Arbeitszeiten gewünscht werden. Hinzu kommt, dass sich die Einstellung zum Beruf in den letzten Jahren geändert hat. Bis zur Rente bei einer Firma zu bleiben ist überholt. Vor allem die jungen Menschen aus Generation Y, die mit Internet, Smartphone, Tablets und Apps aufwächst, ist der Spaß an der Arbeit wichtiger als das Unternehmen, bei dem sie

arbeiten. Bietet ein anderer Arbeitgeber mehr, wird gewechselt.

Je nach Alter, Ausbildung, Funktion und bisheriger Berufstätigkeit nutzen Bewerber unterschiedliche Kanäle für die Jobsuche und Neuorientierung. Um Führungskräfte und Fachpersonal zu gewinnen, müssen Unternehmen heute ihre Stellenangebote in vielen verschiedenen Kanälen platzieren und ganz unterschiedliche Möglichkeiten der Personalgewinnung in Anspruch nehmen.

**„Post and Pray“ – also Stellenzeiger schalten und hoffen, dass sich die richtigen Kandidaten bewerben – hat längst ausgedient.**

Nach einer Analyse von „statista.de“ nutzen 92 Prozent der deutschen Unternehmen Jobportale, gefolgt von Jobangeboten auf der firmeneigenen Website (87 Prozent), internen Mitarbeiterempfehlungen (56 Prozent), Eigenen Netzwerken (53 Prozent) und Messen (48 Prozent). In der weiteren Rangliste kommen dann Printmedien (45 Prozent), Social Media (43 Prozent), Intranet (39 Prozent) und Personalberater (34 Prozent).<sup>3</sup> Bei den Bewerbern bevorzugen 66,4 Prozent Internet-Stellenbörsen, 37,9 Prozent recherchieren auf Unternehmens-Websites und 36,5 Prozent hoffen, über Karrierenetzwerke einen Job zu finden. Überraschend bei den Bewerbern: Als nützlich für die Arbeitgeberauswahl sehen sie die Beratung durch Karrierecoaches (57,4 Prozent), Headhunter (55,8 Prozent) und Personalberater (55,7 Prozent), weniger hilfreich dagegen sind Familienmitglieder oder Mitarbeiter aus der eigenen Personalabteilung (25,8 Prozent).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> BEWERBUNGSPRAXIS 2015

<sup>2</sup> Bevölkerungsbefragung Jobsuche 2015

<sup>3</sup> Social Media Recruiting Studie 2015

<sup>4</sup> BEWERBUNGSPRAXIS 2015

# 1 Wie ist die Situation am Arbeitsmarkt, wie effektiv sind Recruiting-Kanäle und wie sicher treffen Sie gute Entscheidungen im Recruiting-Prozess?



## Nutzung der effektiven Recruiting-Kanäle

Welchen Erfolg bringen nun die verschiedenen Kanäle? Nach Aussage der Unternehmen ergeben sich 75 Prozent aller Einstellungen über die eigene Unternehmenswebsite und über Internet-Stellenbörsen. Printmedien spielen nur noch ein Schattendasein, Einstellungen über Social-Media-Kanäle und mobile Lösungen sind deutlich im Aufwärtstrend. Nach der „Candidate Experience Studie 2014“ von Christoph Athanas und Prof. Peter M. Wald sucht heute jeder dritte Bewerber einen Job über Smartphones und Tablets, von den unter 20-Jährigen sind es bereits über 60 Prozent.<sup>5</sup>

Inwieweit sich über die unterschiedlichen Kanäle profilrelevante Kandidaten bewerben, hängt sehr davon ab, wie die Kanäle eingesetzt und genutzt werden. Für ein effektives Employer Branding empfiehlt sich, für jeden Kanal eine eigene Strategie zu entwickeln, um die potenzielle Bewerberzahl einzugrenzen und die Qualität der Bewerbungen zu erhöhen. Wenig sinnvoll ist eine breite Streuung ein und derselben Stellenausschreibung nach dem Gießkannenprinzip. Viel hilft hier nicht viel sondern führt nur unnötig zu einer Bewerberflut, von denen die meisten die geforderten Qualifikationen nicht erfüllen. Es ist eine Überlegung wert, welchen Kanal Sie nutzen wollen, welche Ziel-

gruppe Sie wie in welchem Kanal ansprechen möchten und was Sie bei der Bespielung eines Kanals erwarten.

Aber auch dann, wenn sich nur wenige Kandidaten melden, ist nicht sicher, dass eine richtige Entscheidung getroffen wird. Denn oft nutzen die im Bewerbungsprozess Beteiligten nicht ausgereifte Auswahlverfahren. In vielen Fällen werden die vakanzspezifischen Anforderungen nicht reflektiert und geprüft. Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit einer Fehlentscheidung – mit allen arbeitstechnischen und finanziellen Folgen.

Uneffektiv genutzte Recruiting-Kanäle und der Einsatz durchschnittlicher Auswahlverfahren verlängern die Laufzeit von Recruiting-Projekten, es dauert länger von der Ausschreibung bis zur Einstellung (Time to Hire Kennzahl). Fehlentscheidungen sind dann besonders schmerzlich.

**Denn wenn eine Führungskraft oder ein Experte innerhalb des ersten Jahres das Unternehmen verlässt, sind die Kosten sehr hoch, das Unternehmen wird in seiner weiteren Entwicklung empfindlich gehemmt.**

Häufig geht auch bei den Selektionsprozessen für relevante Kandidaten, die sich beworben haben, viel Zeit verloren.

<sup>5</sup> RECRUITING TRENDS 2015

## 2 Active Sourcing – Mit direkter Ansprache erfolgreich Stellen besetzen

Die Bewerber werden nicht systematisch verglichen. Es mangelt an Übersicht und Vergleichbarkeit, Visualisierungen werden nicht verwendet. Mit entsprechenden Instrumenten kann dieses Manko jedoch ausgeglichen werden.

Ein vom Aufwand her kostengünstigerer Weg, geeignete Kandidaten für vakante Spitzenpositionen und fachlich hoch qualifizierte Stellen zu finden, ist die direkte Ansprache von Spitzenkräften und Experten, so genanntes „Active Sourcing“.

### 2. Active Sourcing – mit direkter Ansprache erfolgreich Stellen besetzen

Unter Active Sourcing wird die Identifikation und Ansprache interessanter Kandidaten für vakante Stellen verstanden. Personaler gehen also selbst auf die Suche, um High Potentials aufzuspüren und für das Unternehmen zu gewinnen. Ziel ist es, einen persönlichen Kontakt zu potenziellen Bewerbern herzustellen, noch bevor sie sich selbst beim Unternehmen bewerben, und diese so lange zu binden, bis der Bewerber rekrutiert werden kann. Über ein Talent Relationship Management kann so bereits im Vorfeld verhindert werden, dass passende Kandidaten an Wettbewerber abwandern. Dass dies Aussicht auf Erfolg hat, bestätigt die „Active Sourcing Studie 2015“.

**96,4 Prozent der befragten Senior Level Professionals und Executives wünschen sich, direkt angesprochen zu werden.**

Nur gut ein Drittel aber ist bislang direkt von Personalverantwortlichen aus Unternehmen angesprochen worden, rund 70 Prozent jedoch von Personalberatern und Headhuntern. Die Direktansprache ist der Studie zufolge zwar erwünscht – aber nicht öffentlich und vor

allem nicht über die vom momentanen Arbeitgeber genutzten Kommunikationskanäle. Sie bevorzugen die schriftliche Kontaktaufnahme via privater E-Mail oder telefonisch auf dem privaten Handy. Beim Erstkontakt wollen sie hauptsächlich Informationen über Aufgaben und Anforderungen, Gehalt und Leistungen, zum Unternehmen sowie zum Karrierelevel und zum Umfeld. Die neue Stelle muss für den kontaktierten Kandidaten eine Verbesserung zur aktuellen beruflichen Situation darstellen.<sup>6</sup>

**Der Anfangsaufwand für Active Sourcing ist zwar hoch. Dieser wird aber durch die sehr viel zielgerichtetere und kontrolliertere Auswahl aufgehoben.**

Leistungsträger werden über Active Sourcing schneller gefunden, die Bewerberauswahl ist überschaubarer, der Bewerbungsprozess kann deutlich rascher abgewickelt werden, weil man sich über den Kontakt bereits kennt, und der Einstellungserfolg ist deutlich höher. Zudem werden hohe Kosten für Stellenanzeigen gespart.

Um über Active Sourcing passende Kandidaten zu gewinnen, stehen den Unternehmen mehrere Kanäle zur Verfügung. Zu den Top-3 der Aktive Sourcing Kanäle zählen laut der „Recruiting 2015“-Studie für Unternehmen persönliche Netzwerke, der eigene Talent Pool und Karriere Events für Studenten und Hochschulabsolventen. Zu den persönlichen Netzwerken gehören beispielsweise Kontakte in sozialen Netzwerken wie Xing, Facebook, LinkedIn, aber auch in Verbänden, in Berufsgruppen und anderen institutionellen Netzwerken sowie bei Kunden, Lieferanten, befreundeten Unternehmen etc. Talent-Pools sind Datenbanken, in der Unternehmen Profile von interessanten Kandidaten intern speichern, um im Falle einer passenden Vakanz diese aktiv anzusprechen.

---

<sup>6</sup> Active Sourcing Studie 2015

# 3 Höhere Entscheidungssicherheit mit ausgereiften Methoden

Zu Events für Studenten und Hochschulabsolventen zählen Recruitingmessen, Univeranstaltungen, Netzwerktreffen, Workshops oder Karrieretage.

Aber auch damit werden letzten Endes nicht alle latent suchenden und für vakante Stellen optimal geeigneten Kandidaten gefunden. Denn viele sind nicht in den Netzwerken aktiv, auch wenn sie dort mit einem Profil präsent sind. Antworten auf Anfragen kommen oft erst Wochen später, weil sie vorher nicht wahrgenommen wurden. Spezialisten wie CHR Consulting finden den Zugang auch zu Kandidaten via Empfehlungsmarketing, die nicht auf Online-Stellenanzeigen reagieren und nicht in Kandidaten-Datenbanken gelistet sind, insbesondere in regionalen Netzwerken.

**Active Sourcing erfordert ein hohes Maß an Durchhaltevermögen. Die einmalige Kontaktaufnahme genügt nicht.**

Eine permanente Pflege ist unabdingbar. An den Recruiter werden dabei hohe Anforderungen gestellt. Er muss hohe kommunikative Fähigkeiten besitzen und aktiv auf potenzielle Kandidaten zugehen können. Er muss Verkaufstalente besitzen, um vakante Stellen potenziellen Kandidaten schmackhaft zu machen. Und er muss vor allem frei agieren können ohne weitere administrative oder generalistische Aufgaben wie in einer Personalabteilung üblich. Die Spezialisten der CHR können sich ganz ihrer Aufgabe widmen, gezielt an wechselwillige Kandidaten herangehen und diese im Beziehungsnetzwerk pflegen.

## 3. Höhere Entscheidungssicherheit mit ausgereiften Methoden

Ein Leistungsträger wird gesucht. Das Unternehmen steht vor der Frage: Welche Recruiting-Kanäle kommen in Frage und wie sprechen wir dort potentielle Kandidaten an? Um diese Frage zu beantworten braucht es Erfahrung und Know-how.

Um die Effektivität und Effizienz von Recruiting-Kanälen im Hinblick auf ein definiertes Kandidatenprofils zu analysieren, gibt es ausgereifte Methoden. Stellenangebote können so gezielt und zielgruppenspezifisch ohne große Streuverluste vermarktet werden. Unternehmen profitieren bei der Suche nach potenziellen Kandidaten für vakante Stellen insbesondere von Multiplikatoren innerhalb professioneller Beziehungsnetzwerke, wie sie die CHR Consulting in den letzten Jahren aufgebaut haben. Mittels eines erfahrungserprobten professionellen Empfehlungs- und Multiplikatorenmarketings werden Stellenexpertisen von Unternehmen direkt Empfehlungsgebern innerhalb der Zielgruppe kommuniziert. Das Ergebnis sind hochkarätige Empfehlungen bezüglich wechselwilliger Kandidaten.

**Recruiting-Profis im Active Sourcing verstehen sich als Beziehungsmanagerinnen und -manager. Sie nehmen mit relevanten Kandidaten und Kandidatinnen Kontakt auf und betreuen sie.**

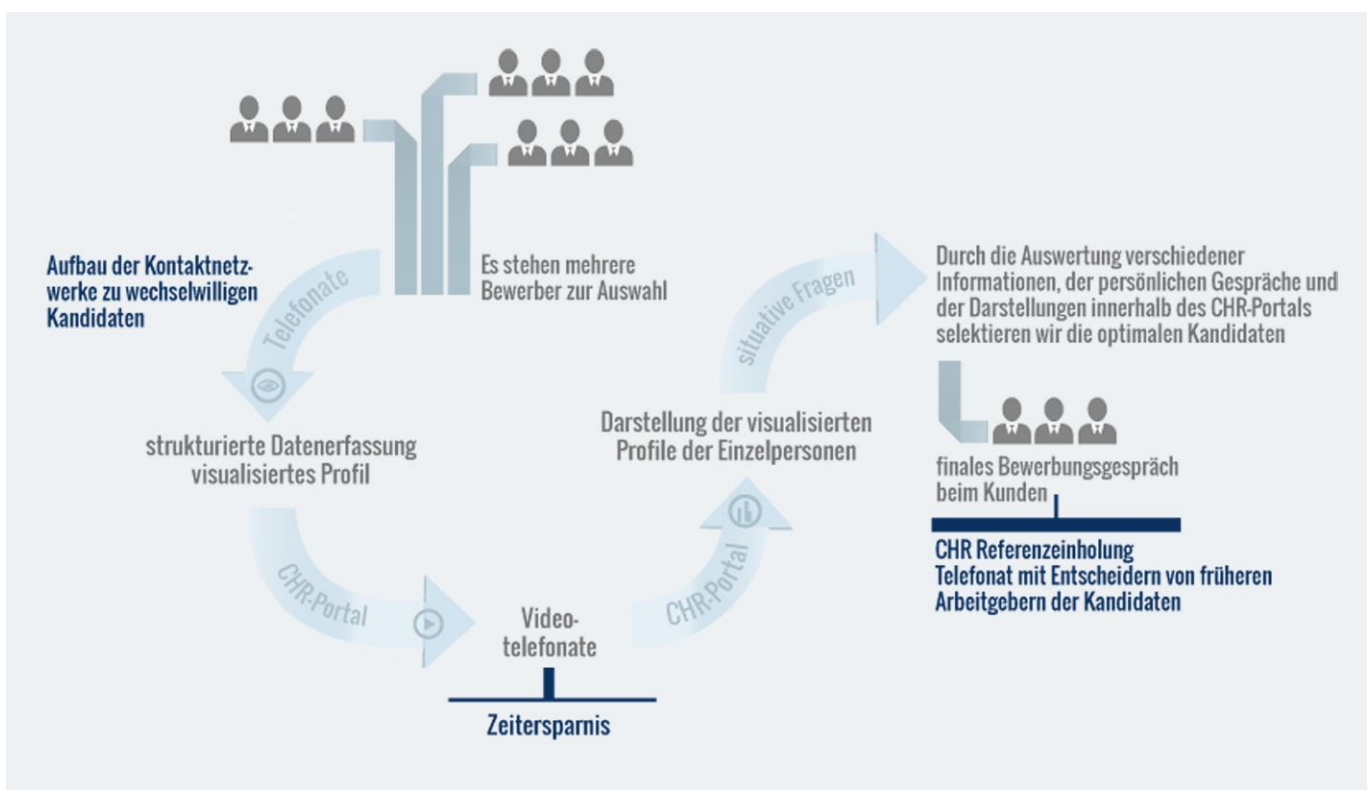
Über Active Sourcing werden so individuelle Kandidatennetzwerke mit Experten und Führungspersonlichkeiten aufgebaut, die Unternehmen für ihren Personalbedarf nutzen können. Die Kandidaten werden dann in einem firmenspezifischen Pool zusammengefasst, denen dann in persönlichen Gesprächen oder Telefonaten die jeweiligen Stellenangebote des Unternehmens unterbreitet werden.

# 3 Höhere Entscheidungssicherheit mit ausgereiften Methoden

Aus dem auf diese Weise generierten Kandidatenpool können so schnell und ohne weitere Ausschreibungen aktuelle und auch spätere Vakanzen besetzt werden. Durch den kontinuierlichen Aufbau und die Pflege des Kontaktnetzwerkes zu wechselwilligen Leistungsträgern wird sichergestellt, dass offene Stellen zeitnah mit qualifizierten Spezialisten besetzt werden können.

einen ersten Eindruck. Das vereinfacht und beschleunigt die Kandidatenauswahl und verkürzt den Bewerbungsprozess bis zur Einstellung.

Über die Dauer der Zusammenarbeit ergeben sich immer mehr Synergien. So melden sich von sich aus Spezialisten und Führungskräfte, welche sich verändern



Systematische Kandidatenselektion im CHR-Portal

CHR Consulting stellt über eine eigenentwickelte Webapplikation eine systematische Darstellung der Bewerbungsdaten sicher, welche kontinuierlich optimiert wird.

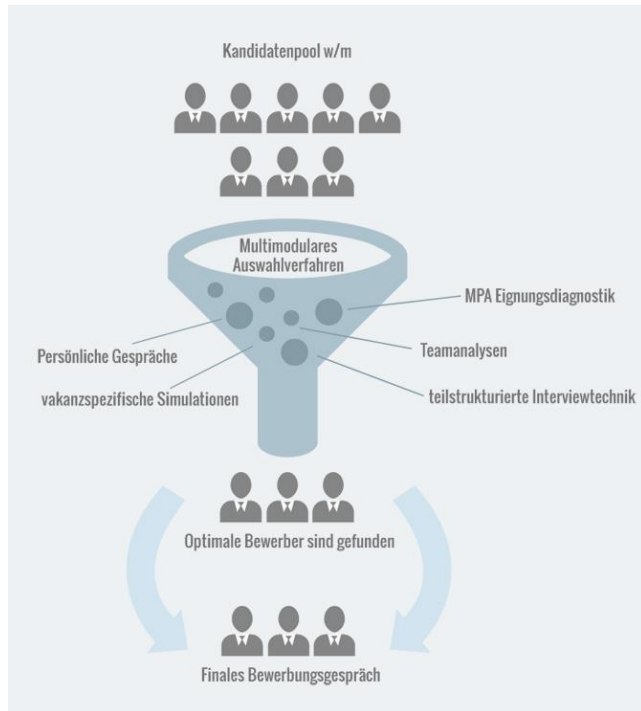
Die Werdegänge der profilrelevanten Kandidaten sind visualisiert und die Bewerberdaten werden permanent aktualisiert. Unternehmen haben so jederzeit Zugriff auf die aktuellen Daten der profilrelevanten Kandidaten. In der Vorselektionsphase bieten sich Videotelefonate, damit gewinnt das Unternehmen vom Bewerber zeitnah

wollen, um in das Beziehungsnetzwerk aufgenommen zu werden. So erweitert sich der Pool ständig um neue Spitzenkräfte und qualifizierte Fachleute, die auf Abruf bereit stehen.

Im konkreten Bewerbungsprozess empfiehlt es sich, multimodale Auswahlverfahren einzusetzen. So sollte die Eignung von Kandidaten in der Bewerbungsphase geprüft werden wie beispielsweise mit der „Master Person Analysis“ (MPA). Die „Master Person Analysis“ ist ein führendes Werkzeug im Segment der Eignungsdiagnostik zur Erstellung eines Persönlichkeitsprofils mit

# 3 Höhere Entscheidungssicherheit mit ausgereiften Methoden

einem 160 Aussagen umfassenden Fragebogen. Über die zertifizierten Prozesse bei CHR stellen wir die Objektivität und Validität sicher.



## Zertifizierte Prozesse bei CHR

Teilstrukturierte Interviewtechnik, Teamanalysen und vakanzspezifische Simulationen können das Auswahlverfahren ergänzen. Bei den vakanzspezifischen Simulationen werden genau die Kompetenzen abgefragt, die für die jeweilige Position wichtig sind. Persönliche Gespräche mit Vorgesetzten, der Geschäftsführung und der Personalleitung bilden einen weiteren Baustein im Bewerbungsprozess. Die multimodale Vorgehensweise erhöht die Entscheidungs- und Einstellungssicherheit.

Kontinuierliches Kandidatenmanagement ist der Schlüssel, vakante Stellen schnell und qualifiziert zu besetzen. Im „War for Talents“ ist ein mittels Active Sourcing aufgebautes Kandidatennetzwerk die Hypothek auf eine erfolgreiche Zukunft. Es ist zugleich ein Instrument, den Wettbewerb zu schwächen und die eigene Marktposition zu stärken. Während andere noch nach geeigneten Kandidaten suchen, können Sie ihre strategischen Entwicklungen mit voller Manpower angehen und ihre Wachstumsziele ohne Abstriche erreichen.

## Über den Autor, Ralf Hagmann



Nach dem in Deutschland erfolgreich abgeschlossenen Studium im Segment Maschinenbau absolvierte Herr Ralf Hagmann ein Studium mit Fachrichtung Unternehmensführung in Zürich.

Er besetzte diverse Führungspositionen in der Schweiz und Deutschland. Bevor er als Unternehmer tätig wurde, arbeitete er diverse Jahre in

einer führenden europäischen Personalberatung in Stuttgart. Seit 1996 trägt er die unternehmerische Verantwortung als geschäftsführender Gesellschafter der CHR Consulting.

## Über CHR Consulting

Die Menschen stehen im Mittelpunkt. Durch die Zusammenführung der passenden Menschen gewährleisten wir eine optimale Zusammenarbeit. Wir gewinnen sehr schnell genau die profilrelevanten Führungskräfte und Spezialisten, welche bei unseren Kunden gezielt ihr Potenzial einbringen. Durch unsere konzentrierte Arbeit optimieren wir kontinuierlich die aktuell führenden Prozesse und Methoden.

CHR Consulting konzentriert sich auf die Gewinnung von Führungskräften und Experten, auf Outplacement und auf das Kontaktmanagement im M&A-Segment.

## Kontakt

CHR Consulting  
Am Marktplatz / Brettener Str. 2  
75031 Eppingen

Telefon: +49(0) 72 62 - 60 91 60  
eMail: [info@chr-consulting.de](mailto:info@chr-consulting.de)  
Web : [www.chr-consulting.de](http://www.chr-consulting.de)

## Quellen

Bevölkerungsbefragung Jobsuche 2015, ManpowerGroup Deutschland, 2015

[https://www.manpower.de/fileadmin/manpower.de/Neuigkeiten/Presse/Pressemitteilungen/PM\\_150210\\_Jobsuche2015\\_Studienergebnisse.pdf](https://www.manpower.de/fileadmin/manpower.de/Neuigkeiten/Presse/Pressemitteilungen/PM_150210_Jobsuche2015_Studienergebnisse.pdf)

BEWERBUNGSPRAXIS 2015, Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS), Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Bernd Kraft, Monster Worldwide Deutschland GmbH, 2015

[https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Bewerbungspraxis\\_2015.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Bewerbungspraxis_2015.pdf)

RECRUITING TRENDS 2015, Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS), Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Bernd Kraft, Monster Worldwide Deutschland GmbH, 2015

[https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Recruiting\\_Trends\\_2015.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2015.pdf)

Active Sourcing Studie 2015, Experteer GmbH, Dr. Christian Götsch, 2015

[http://recruiter.experteer.de/ActiveSourcing-Studie2015.html?campaign=1508\\_DEU\\_HR\\_Content\\_ActiveSourcing\\_Whitepaper&category=Content&channel=Direct&publisher=Homepage&topic=ActiveSourcing&specification=PR](http://recruiter.experteer.de/ActiveSourcing-Studie2015.html?campaign=1508_DEU_HR_Content_ActiveSourcing_Whitepaper&category=Content&channel=Direct&publisher=Homepage&topic=ActiveSourcing&specification=PR)

Social Media Recruiting Studie 2015 - Auswertung Deutschland, Online-Recruiting.net, Eva Zils, Oktober 2015

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/241995/umfrage/relevanz-von-personalbeschaffungskanaelen-deutscher-firmen/>

<http://www.online-recruiting.net/ressource/social-media-recruiting-studie-2015-deutschland/>