

WEKA Business Media AG



Erfolgreich rekrutieren

Vom Bewerbermarketing
bis zum Bewerberinterview



*Ein Problem? **Kein Problem!***

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Erfolgreich rekrutieren

Autoren: Hermann Arnold / Sonja Berger / Fabio Blasi / Fabian Kirchofer / Pascal Ott / Diana Roth / Thomas Wachter

Projektleitung: Seline Durand

WEKA Business Media AG, Schweiz

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2024

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77

CH-8048 Zürich

Telefon 044 434 88 88

info@weka.ch

www.weka.ch

www.weka-library.ch

Zürich • Kissling • Paris • Wien

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:

ISBN 978-3-297-22037-5

Art.-Nr. 02037-1002

3. überarbeitete Auflage 2024

Druck: CPI books GmbH, Leck, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Peter Jäggi



Ein Problem? Kein Problem!

Inhaltsverzeichnis

A.	Bewerbermarketing	5
1.	Einführung Teil A «Bewerbermarketing»	9
2.	Verknappung gesuchter Qualifikationen	11
2.1	Verschiedene Erklärungsversuche	11
2.2	Demografischer Wandel	11
2.3	Ausbildungsmisere	12
2.4	Aus- und Abwanderung («Brain Drain»)	13
2.5	Abnehmende Loyalität	14
2.6	Branchenwettbewerb	14
2.7	Zusammenfassung	16
3.	Verhalten der Bewerber	17
3.1	Erfahrene/ältere Experten («Baby Boomers»).....	17
3.2	Mitarbeiter im Produktivitätshoch («Generation X»)	18
3.3	Berufseinsteiger/junge Professionals («Generation Y»).....	19
3.4	Generation Zukunft	21
3.5	Zusammenfassung	24
4.	Quellen für Bewerbungen	25
4.1	Offener Arbeitsmarkt.....	25
4.2	Bestehende Mitarbeiter.....	26
4.3	Passiv suchende Personen	27
4.4	Zufriedene Mitarbeiter	27
4.5	Ehemalige Mitarbeiter.....	28
4.6	Stille Arbeitsreserve.....	28
4.7	Ausländische Mitarbeiter	29
4.8	Zukünftige Arbeitssuchende	29
4.9	«Umlerner»	30
4.10	Zusammenfassung	30
5.	Informationsquellen für Bewerber	32
5.1	Klassische Informationsquellen	33
5.1.1	Zeitungsinserate.....	33
5.1.2	Plakate, Aushänge.....	34
5.1.3	Job- und Karriereveranstaltungen	34
5.1.4	Personalberatungen	35
5.1.5	Produkte und Dienstleistungen	37
5.1.6	Berichterstattung	37
5.1.7	Arbeitskollegen und Berufsumfeld	38
5.1.8	Familie und Freunde	38
5.2	Online-Informationsquellen für Stellenangebote.....	38
5.2.1	Allgemeine Jobplattformen	39
5.2.2	Spezialisierte Jobplattformen	39
5.2.3	Ansprache aufgrund von Lebenslaufdatenbanken.....	40
5.2.4	Firmenwebseite	41

5.2.5	Soziale Netzwerke	41
5.2.6	Suchmaschinen	43
5.2.7	Ansprache aufgrund von Online-Profilen	44
5.2.8	Empfehlungen durch Bekannte	45
5.2.9	«Kollektive» Personaldienstleistungen	46
5.3	Online-Informationsquellen über Arbeitgeber	46
5.3.1	Firmenwebseite	47
5.3.2	Newsletter, Pressemeldungen.....	47
5.3.3	Berichterstattung	48
5.3.4	Arbeitgeberbewertungen	48
5.3.5	Meinungen in sozialen Medien	50
5.3.6	Ergebnisse in Suchmaschinen.....	50
5.4	Zusammenfassung	51
6.	Zentrale Instrumente in Bewerbermarketing und Rekrutierung	54
6.1	Eigene Homepage	54
6.1.1	Einstieg von Hauptseite.....	55
6.1.2	Karrierebereich.....	57
6.2	Stelleninserate.....	61
6.2.1	Printmedien.....	62
6.2.2	Inserate auf Jobplattformen und in Recruiting-Netzwerken	62
6.2.3	Stellenangebote auf der eigenen Homepage.....	65
6.2.4	Werbung in Suchmaschinen und allgemeinen sozialen Netzen.....	66
6.3	Suchmaschinen	66
6.4	Soziale Netzwerke und Medien	69
6.5	Werbung nach innen	71
6.6	Empfehlungen/Testimonials.....	72
6.7	Bewerbermanagement	73
6.8	Tests	78
6.9	Vorstellungsgespräch	79
6.10	Eigenes Unternehmensnetzwerk	79
7.	LinkedIn in der Rekrutierung	81
7.1	Die Evolution von LinkedIn in der Rekrutierung	81
7.2	Grundlagen der LinkedIn-Nutzung für HR-Profis	83
7.3	Fortgeschrittene Techniken und Strategien.....	91
7.4	Die Zukunft des Recruitings: Trends und Prognosen	95
7.5	Die nächsten Schritte für HR-Profis	96
8.	Künstliche Intelligenz im Recruiting	97
8.1	Einleitung.....	97
8.2	Geschichte und Entwicklung der KI im Recruiting.....	97
8.3	Wie KI funktioniert und ihre Grundlagen im Recruiting.....	98
8.4	Einsatzbereiche und Anwendungsbeispiele	102
8.5	Vorteile und Effizienzsteigerung.....	106
8.6	Herausforderungen und ethische Überlegungen	107
8.7	ChatGPT und seine Rolle im Recruiting	107
8.8	Zusammenfassung	110

9.	Vorgehen beim Bewerbermarketing	111
9.1	Definition der Zielgruppe/AVATAR-Prinzip.....	112
9.2	Hineinversetzen in Wünsche und Bedürfnisse	114
9.3	Erarbeitung der Botschaft	114
9.4	Identifikation von «Aufenthaltsorten»	115
9.5	Auswahl der Kanäle	117
9.6	Bewusstsein über Erfolgsfaktoren	117
9.7	Langfristige Massnahmen	118
10.	Die Rolle von Personalverantwortlichen	120
10.1	Zentrale Aufgaben.....	120
10.2	Outsourcing.....	121
10.3	Ziele der Personalabteilung.....	121
Autoren		123
B.	Bewerberinterview	125
1.	Einführung Teil B «Bewerberinterview»	126
2.	Der Selektionsprozess	128
3.	Stellendefinition/Jobdescription	130
4.	Anforderungsprofil	132
5.	Ziele des Bewerbungsgesprächs	136
6.	Organisation des Interviews	138
7.	Exkurs: Bewerbungsinterviews per Videokonferenz (remote)	140
8.	Grundhaltung	141
9.	Gesprächstechnik	142
10.	Fragetechnik	145
11.	Struktur des Selektionsinterviews	151
12.	Beobachtungen im Vorstellungsgespräch	152
13.	Arbeitsvertragliche Aspekte	157
14.	Auswertung des Interviews	159
15.	Anstellungsentscheid	161
16.	Exkurs: Berechtigte und unberechtigte Fragen	162
17.	Exkurs: Einsatzbereiche von KI-Technologie in der Personalauswahl	165
18.	Fragenkatalog: 500 Fragen für das Bewerberinterview	166
Autoren		193

A.

Bewerbermarketing

1.	Einführung Teil A «Bewerbermarketing»	9
2.	Verknappung gesuchter Qualifikationen	11
2.1	Verschiedene Erklärungsversuche	11
2.2	Demografischer Wandel	11
2.3	Ausbildungsmisere	12
2.4	Aus- und Abwanderung («Brain Drain»)	13
2.5	Abnehmende Loyalität	14
2.6	Branchenwettbewerb	14
2.7	Zusammenfassung	16
3.	Verhalten der Bewerber	17
3.1	Erfahrene/ältere Experten («Baby Boomers»)	17
3.2	Mitarbeiter im Produktivitätshoch («Generation X»)	18
3.3	Berufseinsteiger/junge Professionals («Generation Y»)	19
3.4	Generation Zukunft	21
3.5	Zusammenfassung	24
4.	Quellen für Bewerbungen	25
4.1	Offener Arbeitsmarkt	25
4.2	Bestehende Mitarbeiter	26
4.3	Passiv suchende Personen	27
4.4	Zufriedene Mitarbeiter	27
4.5	Ehemalige Mitarbeiter	28
4.6	Stille Arbeitsreserve	28
4.7	Ausländische Mitarbeiter	29
4.8	Zukünftige Arbeitssuchende	29
4.9	«Umlerner»	30
4.10	Zusammenfassung	30

5.	Informationsquellen für Bewerber	32
5.1	Klassische Informationsquellen	33
5.1.1	Zeitungsinserate	33
5.1.2	Plakate, Aushänge	34
5.1.3	Job- und Karriereveranstaltungen	34
5.1.4	Personalberatungen	35
5.1.5	Produkte und Dienstleistungen	37
5.1.6	Berichterstattung	37
5.1.7	Arbeitskollegen und Berufsumfeld	38
5.1.8	Familie und Freunde	38
5.2	Online-Informationsquellen für Stellenangebote	38
5.2.1	Allgemeine Jobplattformen	39
5.2.2	Spezialisierte Jobplattformen	39
5.2.3	Ansprache aufgrund von Lebenslaufdatenbanken	40
5.2.4	Firmenwebseite	41
5.2.5	Soziale Netzwerke	41
5.2.6	Suchmaschinen	43
5.2.7	Ansprache aufgrund von Online-Profilen	44
5.2.8	Empfehlungen durch Bekannte	45
5.2.9	«Kollektive» Personaldienstleistungen	46
5.3	Online-Informationsquellen über Arbeitgeber	46
5.3.1	Firmenwebseite	47
5.3.2	Newsletter, Pressemeldungen	47
5.3.3	Berichterstattung	48
5.3.4	Arbeitgeberbewertungen	48
5.3.5	Meinungen in sozialen Medien	50
5.3.6	Ergebnisse in Suchmaschinen	50
5.4	Zusammenfassung	51
6.	Zentrale Instrumente in Bewerbermarketing und Rekrutierung	54
6.1	Eigene Homepage	54
6.1.1	Einstieg von Hauptseite	55
6.1.2	Karrierebereich	57
6.2	Stelleninserate	61
6.2.1	Printmedien	62
6.2.2	Inserate auf Jobplattformen und in Recruiting-Netzwerken	62
6.2.3	Stellenangebote auf der eigenen Homepage	65

6.2.4	Werbung in Suchmaschinen und allgemeinen sozialen Netzen.....	66
6.3	Suchmaschinen	66
6.4	Soziale Netzwerke und Medien.....	69
6.5	Werbung nach innen.....	71
6.6	Empfehlungen/Testimonials	72
6.7	Bewerbermanagement.....	73
6.8	Tests.....	78
6.9	Vorstellungsgespräch.....	79
6.10	Eigenes Unternehmensnetzwerk.....	79
7.	LinkedIn in der Rekrutierung.....	81
7.1	Die Evolution von LinkedIn in der Rekrutierung	81
7.2	Grundlagen der LinkedIn-Nutzung für HR-Profis	83
7.3	Fortgeschrittene Techniken und Strategien.....	91
7.4	Die Zukunft des Recruitings: Trends und Prognosen.....	95
7.5	Die nächsten Schritte für HR-Profis	96
8.	Künstliche Intelligenz im Recruiting	97
8.1	Einleitung.....	97
8.2	Geschichte und Entwicklung der KI im Recruiting.....	97
8.3	Wie KI funktioniert und ihre Grundlagen im Recruiting	98
8.4	Einsatzbereiche und Anwendungsbeispiele.....	102
8.5	Vorteile und Effizienzsteigerung.....	106
8.6	Herausforderungen und ethische Überlegungen.....	107
8.7	ChatGPT und seine Rolle im Recruiting.....	107
8.8	Zusammenfassung	110
9.	Vorgehen beim Bewerbermarketing.....	111
9.1	Definition der Zielgruppe/AVATAR-Prinzip.....	112
9.2	Hineinversetzen in Wünsche und Bedürfnisse	114
9.3	Erarbeitung der Botschaft	114
9.4	Identifikation von «Aufenthaltsorten»	115
9.5	Auswahl der Kanäle	117
9.6	Bewusstsein über Erfolgsfaktoren	117
9.7	Langfristige Massnahmen	118
10.	Die Rolle von Personalverantwortlichen.....	120
10.1	Zentrale Aufgaben.....	120

10.2	Outsourcing.....	121
10.3	Ziele der Personalabteilung.....	121
Autoren	123

1. Einführung Teil A «Bewerbermarketing»

Die Möglichkeiten im Bewerbermarketing sind heute wesentlich grösser als in früheren Jahren – und damit auch die Ansprüche an Unternehmen. Früher genügte vielfach ein Kleininserat in einer lokalen Zeitung oder ein Aushang im Einkaufszentrum, um genügend qualifizierte Bewerbungen zu erhalten. Heute führen unterschiedliche Trends dazu, dass einstmals erfolgreiche Massnahmen nicht mehr gut funktionieren.

Trends im Bewerbermarketing

- verändertes Verhalten von Bewerbern
- gestiegene Ansprüche an den Arbeitgeber
- grosse Breite unterschiedlicher Medienarten
- neue technologische Möglichkeiten
- erhöhter Wettbewerb der Arbeitgeber

Viele kleine und mittlere Unternehmen stehen vor grossen Herausforderungen, passende Bewerber zu gewinnen und auch langfristig an das Unternehmen zu binden. Das Internet bietet eine hohe Transparenz für Bewerber und Mitarbeiter über fast alle verfügbaren Stellenangebote. Zusätzlich sind Informationen über die eigenen Mitarbeiter durch soziale Netzwerke von aussen einfach zugänglich. So erhalten Bewerber und Mitarbeiter vielfach ungefragt Stellenangebote. Das macht es für Unternehmen zunehmend schwierig, gute Bewerber zu gewinnen und ausgezeichnete Mitarbeiter langfristig zu halten. Schon alleine dadurch entsteht ein erhöhter Bedarf an Rekrutierungsaktivitäten.

Herausforderungen von Unternehmen im Bewerbermarketing

- Wie erhalte ich überhaupt genügend qualifizierte Bewerbungen?
- Welche Kanäle soll ich nutzen, um eine offene Stelle zu bewerben?
- Wie kann ich gute Bewerber von meinem Unternehmen überzeugen?
- Welche sind die Kriterien, nach denen Bewerber ihre Wahl treffen?
- Wie halte ich gute Mitarbeiter langfristig trotz attraktiver Alternativen?

Der erste Teil dieses Buchs zum Thema «Bewerbermarketing» soll Ihnen dabei helfen, das Umfeld besser zu verstehen und sich optimal im Bewerbermarketing aufzustellen. Er beginnt mit der Frage, welche grundlegenden Trends sowohl im Arbeitsmarkt als auch im Verhalten von Bewerbern Einfluss auf Ihren Rekrutierungserfolg haben können. Anschliessend beleuchtet er verschiedene Informationsquellen für Bewerber und Instrumente, die Sie im Bewerbungsmarketing nutzen können. Schliesslich bietet er einen Vorschlag für eine Vorgehensweise im Bewerbermarketing an und leitet daraus die Rolle und Aufgaben von Personalverantwortlichen in der Zukunft ab.

2. Verknappung gesuchter Qualifikationen

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Viele Unternehmen haben heutzutage Schwierigkeiten, gute Bewerber anzusprechen und zu gewinnen – insbesondere mit einer Ausbildung oder Qualifikation in den «MINT»-Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik, aber durchaus auch im handwerklichen Bereich. Da dies kein Phänomen einzelner Unternehmen, Regionen oder Branchen ist, muss man von strukturellen Ursachen für dieses Problem ausgehen. Trotz vieler Erklärungsversuche kann nur die überdurchschnittliche Attraktivität des Finanzsektors die aktuellen Probleme sinnvoll erklären. Aus diesem Grund muss ein erfolgreiches Bewerbermarketing diesen Gegebenheiten Rechnung tragen und eine Strategie entwickeln, wie man Bewerber von der eigenen Attraktivität überzeugen kann – und vor allem, wie man die eigene Attraktivität gegenüber dem Finanzsektor erhöhen kann.

2.1 Verschiedene Erklärungsversuche

Um eine gute Bewerbermarketing-Strategie zu entwickeln, ist es zentral, die Gründe für die Verknappung von qualifizierten Bewerbern zu verstehen. Abhängig von dem Grund, der im eigenen Bereich tatsächlich verantwortlich ist für die Verknappung, müssen andere Massnahmen ergriffen werden.

Oft genannte Gründe für den Mangel an qualifizierten Bewerbern

- demografischer Wandel (Alterung der Bevölkerung)
- Ausbildungsmisere (abnehmende Qualität der Schulabschlüsse)
- Auswanderung von guten Arbeitskräften (in dynamischere Regionen)
- abnehmende Loyalität (häufigere Stellenwechsel)
- Branchenwettbewerb (verschiedene Attraktivität einzelner Branchen)

2.2 Demografischer Wandel

Man hört heute viel über den demografischen Wandel, die Verknappung von guten Arbeitskräften und sogar vom «Krieg um Talente». Wenn man sich etwas genauer mit den Fakten beschäftigt, so sieht man, dass die aktuelle Verknappung von Talenten nicht aufgrund des demografischen Wandels entsteht. Der demografische Wandel wird sich bemerkbar machen. Obwohl man gut darauf vorbereitet sein sollte, ist er jedoch nicht der Grund für die aktuelle Verknappung gesuchter Qualifikationen. Die Erwerbsbevölkerung in der Schweiz nimmt vorerst nicht ab.

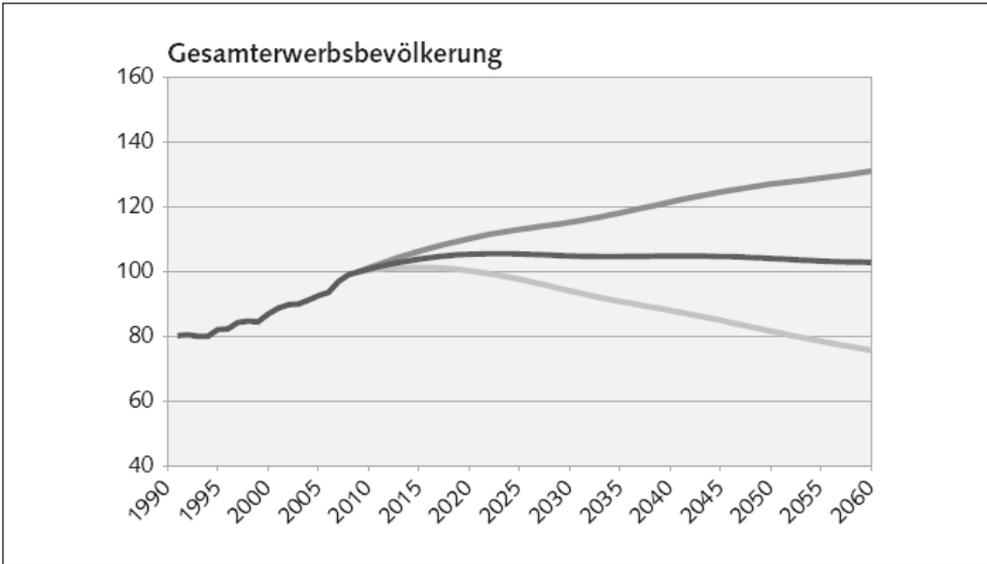


Abbildung 1: Entwicklung der Gesamterwerbsbevölkerung in der Schweiz
(Quelle: Bundesamt für Statistik Schweiz: www.bfs.admin.ch)

2.3 Ausbildungsmisere

Die vielerorts beklagte schlechter werdende Ausbildung ist im Allgemeinen nicht durch Fakten belegbar und scheidet damit ebenfalls als grundlegende Ursache für die Verknappung gesuchter Qualifikationen aus. Die PISA-Studien zeigen eine generelle Verbesserung der Leistungen von Schülern, sowohl in der Schweiz als auch in Deutschland.

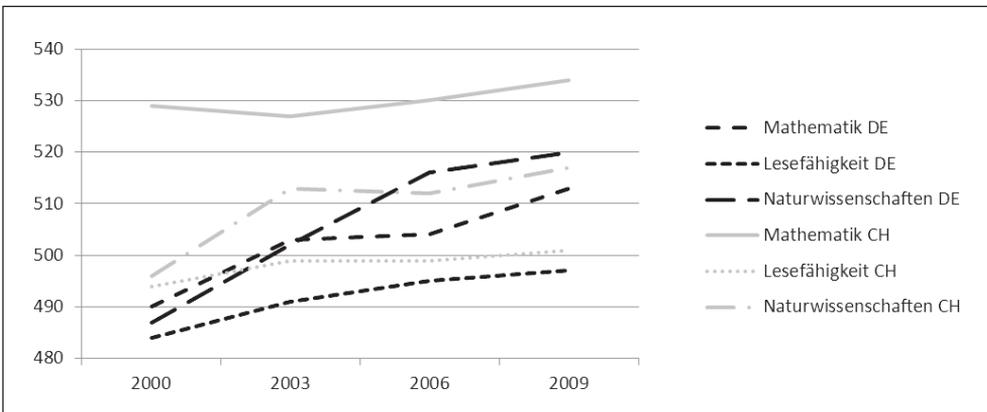


Abbildung 2: Ergebnisse der PISA-Studie in zentralen Fähigkeiten
(Quelle: OECD www.pisa.oecd.org, eigene Darstellung)

Ebenso nimmt die Anzahl der Abschlüsse in relevanten Bereichen weiterhin zu.

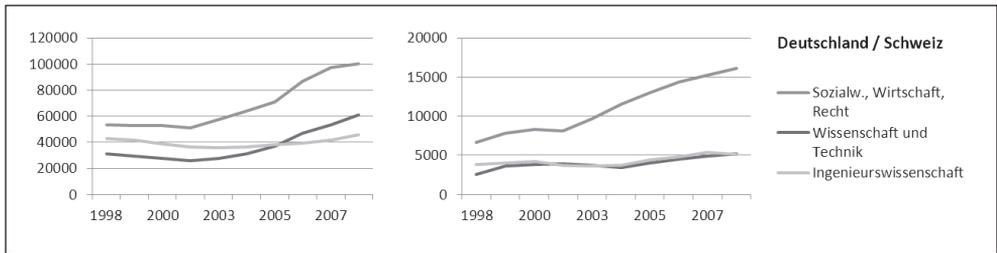


Abbildung 3: Entwicklung der Anzahl der Ausbildungsabschlüsse
(Quelle: OECD stats.oecd.org, eigene Darstellung)

2.4 Aus- und Abwanderung («Brain Drain»)

Ein weiteres, oft gehörtes Argument ist der globale Wettbewerb, der insbesondere die guten Bewerber in dynamischere Regionen auswandern lässt. Auch dieses Argument hält genaueren Betrachtungen der Fakten nicht stand. So ist zwar die Quote von Hochqualifizierten zum Rest der Bevölkerung gleicher Nationalität in den USA doppelt so hoch wie in Europa. Aber dies ist kein neues Phänomen. Es gibt seit Jahrhunderten Auswanderungen in andere Regionen der Welt. Der Anteil der im Ausland lebenden Bevölkerung bewegt sich ziemlich konstant in der Höhe von 1 bis 1,5% der Gesamtbevölkerung – in der Schweiz sogar etwas tiefer. Und viele der ins Ausland ausgewanderten Personen planen, eines Tages wieder in ihre Heimat zurückzukehren. Also ist es weniger ein «Brain Drain» als eine «Brain Circulation».

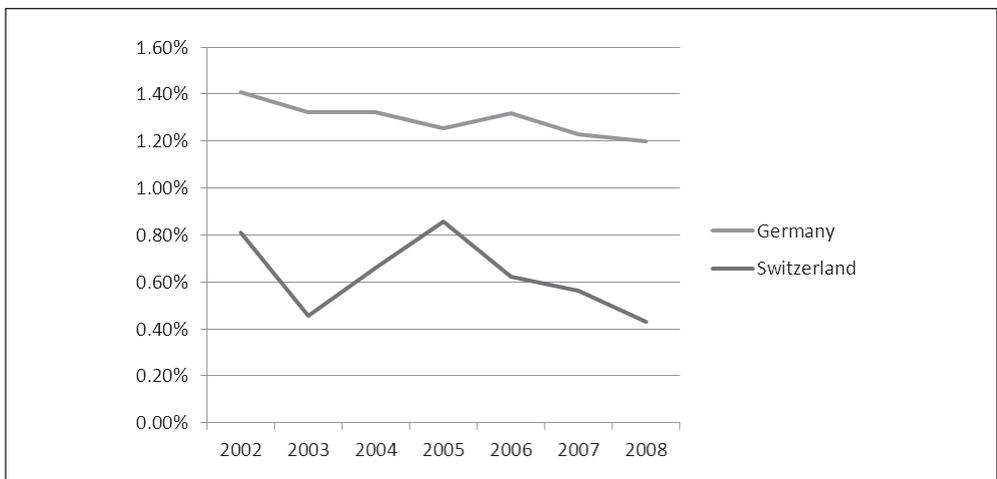


Abbildung 4: Anteil der im Ausland lebenden Bevölkerung
(Quelle: OECD stats.oecd.org, eigene Darstellung)