

Diana Roth / Hermann Arnold / Thomas Wachter

WEKA

Erfolgreich rekrutieren

Vom Bewerbermarketing
bis zum Bewerberinterview



Ein Problem? Kein Problem!

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Erfolgreich rekrutieren

Autoren: Diana Roth / Hermann Arnold / Thomas Wachter

Projektleitung: Birgitt Bernhard

WEKA Business Media AG, Schweiz

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2022

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. Der Einfachheit halber und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.

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 • Kissing • Paris • Amsterdam • Wien

ISBN 978-3-297-12037-8

2. überarbeitete Auflage 2022

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	Zusammenfassung	21
4.	Quellen für Bewerbungen	22
4.1	Offener Arbeitsmarkt	22
4.2	Bestehende Mitarbeiter	23
4.3	Passiv suchende Personen	24
4.4	Zufriedene Mitarbeiter	24
4.5	Ehemalige Mitarbeiter	25
4.6	Stille Arbeitsreserve	25
4.7	Ausländische Mitarbeiter	26
4.8	Zukünftige Arbeitssuchende	26
4.9	«Umlerner»	27
4.10	Zusammenfassung	27
5.	Informationsquellen für Bewerber	29
5.1	Klassische Informationsquellen	30
5.1.1	Zeitungsinserate	30
5.1.2	Plakate, Aushänge	31
5.1.3	Job- und Karriereveranstaltungen	31
5.1.4	Personalberatungen	32
5.1.5	Produkte und Dienstleistungen	34
5.1.6	Berichterstattung	34
5.1.7	Arbeitskollegen und Berufsumfeld	35
5.1.8	Familie und Freunde	35
5.2	Online-Informationsquellen für Stellenangebote	35
5.2.1	Allgemeine Jobplattformen	36
5.2.2	Spezialisierte Jobplattformen	36
5.2.3	Ansprache aufgrund von Lebenslaufdatenbanken	37
5.2.4	Firmenwebseite	38
5.2.5	Soziale Netzwerke	38

5.2.6	Suchmaschinen	40
5.2.7	Ansprache aufgrund von Online-Profilen	41
5.2.8	Empfehlungen durch Bekannte	42
5.2.9	«Kollektive» Personaldienstleistungen	43
5.3	Online-Informationsquellen über Arbeitgeber	43
5.3.1	Firmenwebseite	44
5.3.2	Newsletter, Pressemeldungen.....	44
5.3.3	Berichterstattung	45
5.3.4	Arbeitgeberbewertungen	45
5.3.5	Meinungen in sozialen Medien	47
5.3.6	Ergebnisse in Suchmaschinen.....	47
5.4	Zusammenfassung	48
6.	Zentrale Instrumente in Bewerbermarketing und Rekrutierung	51
6.1	Eigene Homepage	51
6.1.1	Einstieg von Hauptseite.....	52
6.1.2	Karrierebereich.....	54
6.2	Stelleninserate.....	58
6.2.1	Printmedien.....	59
6.2.2	Inserate auf Jobplattformen und in Recruiting-Netzwerken	59
6.2.3	Stellenangebote auf der eigenen Homepage.....	62
6.2.4	Werbung in Suchmaschinen und allgemeinen sozialen Netzen.....	63
6.3	Suchmaschinen	63
6.4	Soziale Netzwerke und Medien	66
6.5	Werbung nach innen	68
6.6	Empfehlungen/Testimonials.....	69
6.7	Bewerbermanagement	70
6.8	Tests	75
6.9	Vorstellungsgespräch	76
6.10	Eigenes Unternehmensnetzwerk	76
7.	Vorgehen beim Bewerbermarketing.....	78
7.1	Definition der Zielgruppe/AVATAR-Prinzip	79
7.2	Hineinversetzen in Wünsche und Bedürfnisse	81
7.3	Erarbeitung der Botschaft	81
7.4	Identifikation von «Aufenthaltsorten»	82
7.5	Auswahl der Kanäle	84
7.6	Bewusstsein über Erfolgsfaktoren	84
7.7	Langfristige Massnahmen	85
8.	Die Rolle von Personalverantwortlichen.....	87
8.1	Zentrale Aufgaben.....	87
8.2	Outsourcing.....	88
8.3	Ziele der Personalabteilung	88
Autoren	90

B.	Bewerberinterview	91
1.	Einführung Teil B «Bewerberinterview»	92
2.	Der Selektionsprozess	94
3.	Stellendefinition/Jobdescription	96
4.	Anforderungsprofil.....	98
5.	Ziele des Interviews	102
6.	Organisation des Interviews	104
7.	Grundhaltung.....	106
8.	Gesprächstechnik	107
9.	Fragetechnik	110
10.	Struktur des Selektionsinterviews	116
11.	Beobachtungen im Vorstellungsgespräch	117
12.	Arbeitsvertragliche Aspekte	122
13.	Auswertung des Interviews	124
14.	Anstellungsentscheid.....	126
15.	Exkurs: Berechtigte und unberechtigte Fragen	127
16.	Fragenkatalog: 500 Fragen für das Bewerberinterview	130
Autoren	157

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	Zusammenfassung	21
4.	Quellen für Bewerbungen	22
4.1	Offener Arbeitsmarkt	22
4.2	Bestehende Mitarbeiter	23
4.3	Passiv suchende Personen	24
4.4	Zufriedene Mitarbeiter	24
4.5	Ehemalige Mitarbeiter	25
4.6	Stille Arbeitsreserve	25
4.7	Ausländische Mitarbeiter	26
4.8	Zukünftige Arbeitssuchende	26
4.9	«Umlerner»	27
4.10	Zusammenfassung	27

5.	Informationsquellen für Bewerber	29
5.1	Klassische Informationsquellen	30
5.1.1	Zeitungsinserate.....	30
5.1.2	Plakate, Aushänge.....	31
5.1.3	Job- und Karriereveranstaltungen	31
5.1.4	Personalberatungen	32
5.1.5	Produkte und Dienstleistungen	34
5.1.6	Berichterstattung	34
5.1.7	Arbeitskollegen und Berufsumfeld	35
5.1.8	Familie und Freunde.....	35
5.2	Online-Informationsquellen für Stellenangebote.....	35
5.2.1	Allgemeine Jobplattformen	36
5.2.2	Spezialisierte Jobplattformen	36
5.2.3	Ansprache aufgrund von Lebenslaufdatenbanken	37
5.2.4	Firmenwebseite.....	38
5.2.5	Soziale Netzwerke.....	38
5.2.6	Suchmaschinen	40
5.2.7	Ansprache aufgrund von Online-Profilen	41
5.2.8	Empfehlungen durch Bekannte	42
5.2.9	«Kollektive» Personaldienstleistungen.....	43
5.3	Online-Informationsquellen über Arbeitgeber	43
5.3.1	Firmenwebseite.....	44
5.3.2	Newsletter, Pressemeldungen	44
5.3.3	Berichterstattung	45
5.3.4	Arbeitgeberbewertungen	45
5.3.5	Meinungen in sozialen Medien	47
5.3.6	Ergebnisse in Suchmaschinen	47
5.4	Zusammenfassung	48
6.	Zentrale Instrumente in Bewerbermarketing und Rekrutierung	51
6.1	Eigene Homepage	51
6.1.1	Einstieg von Hauptseite	52
6.1.2	Karrierebereich.....	54
6.2	Stelleninserate	58
6.2.1	Printmedien.....	59
6.2.2	Inserate auf Jobplattformen und in Recruiting-Netzwerken	59
6.2.3	Stellenangebote auf der eigenen Homepage	62

6.2.4	Werbung in Suchmaschinen und allgemeinen sozialen Netzen.....	63
6.3	Suchmaschinen	63
6.4	Soziale Netzwerke und Medien.....	66
6.5	Werbung nach innen.....	68
6.6	Empfehlungen/Testimonials	69
6.7	Bewerbermanagement.....	70
6.8	Tests.....	75
6.9	Vorstellungsgespräch.....	76
6.10	Eigenes Unternehmensnetzwerk.....	76
7.	Vorgehen beim Bewerbermarketing.....	78
7.1	Definition der Zielgruppe/AVATAR-Prinzip.....	79
7.2	Hineinversetzen in Wünsche und Bedürfnisse	81
7.3	Erarbeitung der Botschaft	81
7.4	Identifikation von «Aufenthaltsorten»	82
7.5	Auswahl der Kanäle	84
7.6	Bewusstsein über Erfolgsfaktoren.....	84
7.7	Langfristige Massnahmen	85
8.	Die Rolle von Personalverantwortlichen.....	87
8.1	Zentrale Aufgaben.....	87
8.2	Outsourcing.....	88
8.3	Ziele der Personalabteilung.....	88
Autoren	90

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.