

# Mitarbeiter- bindung ist das neue Recruiting

## Wie Unternehmen Fach- und Führungskräfte gewinnen können

Bald werden Jobs, wie wir sie heute kennen, entweder nicht mehr existieren oder gänzlich anders sein. Es entstehen Jobprofile mit neuen Anforderungen. Die Demografie und Trends wie Digitalisierung, Automatisierung oder das Metaverse beschleunigen diesen Wandel. Hinzu kommt das veränderte Verständnis der Begriffe Arbeit, Erfolg und Karriere – auch unter dem Eindruck der Pandemie. HR muss ein Bild entwerfen, das Menschen in den Mittelpunkt menschenwürdiger Arbeit stellt. Und das Recruiting muss dieses Bild in den Arbeitsmarkt, der längst ein Bewerbermarkt ist, hineinbringen. Dabei helfen auch digitale Tools.



AUTOR



**Dominik Bernauer**  
Berater, Autor, Blogger und Ghostwriter, Bergisch Gladbach; er interessiert sich besonders für HR, Marketing und New Work und arbeitet am liebsten remote.  
[mail@dbernauer.com](mailto:mail@dbernauer.com)

Der Fachkräftemangel hat sich zu einem allgemeinen Arbeitskräftemangel ausgeweitet. Fast jeder Fachbereich ist betroffen. Die Geschichte vom schwer zu rekrutierenden Softwareentwickler ist auserzählt und Teil des New Normal. Beispiel Eventmanager: Waren sie vor der Pandemie in Scharen zu bekommen, erhalten Konzerne auf eine solche Stellenausschreibung heute manchmal nur eine Bewerbung. Es macht nicht den Eindruck, als würden sich Angebot und Nachfrage bald wieder im Gleichgewicht befinden. Obwohl der Trend der „Great Resignation“ Deutschland noch nicht erreicht hat, geht die Schere zwischen Angebot und Nachfrage auch hier auseinander. Ausgeschriebene Stellen bleiben

länger unbesetzt. Die Abbildung des Indeed Hiring Lab (S. 17) verdeutlicht die Situation, die auch das Personalwesen betrifft. Ironischerweise werden besonders Recruiter gesucht.

Die Anpassung an die neue Normalität ist für Unternehmen schmerzhaft. Gelingen kann die Transformation durch die gemeinsame strategische Ausrichtung aller HR-Disziplinen. Eine besondere Rolle nimmt die Verzahnung von Employer Branding und Recruiting ein. Sie dient der besseren Candidate sowie Employee Experience und ermöglicht im besten Fall menschlichere Arbeit auf Basis stärkerer Individualisierung. Diese ist von Mitarbeitenden gewünscht wie nie zuvor.

Wenn Employer Branding und Recruiting enger verzahnt werden, verbessern sich die Candidate und die Employee Experience.

Auch in produzierenden Betrieben lassen sich Ansätze von Remote Work verwirklichen.

### Individualisierung und Flexibilisierung

Die Ansprüche der Mitarbeitenden daran, was gute Arbeitgeber auszeichnet, haben sich deutlich verändert. Ein Beispiel ist die Verkürzung der Arbeitszeit – von 67 Stunden pro Woche im Jahr 1870 auf knapp 34 Stunden im Jahr 2021. Doch es geht um mehr als die Arbeitszeit. Der Ruf nach Remote Work, Hybrid Work, einer Viertagewoche und Arbeit, die Menschen menschlicher behandelt, sind kaum zu überhören.

Menschen haben in der Pandemie die Vorteile von Remote Work kennen- und schätzen gelernt. Sie stehen weniger im Stau, können besser planen, haben mehr Zeit für ihre Familien und verspüren ein gesteigertes Wohlbefinden. Sie kennen zwar inzwischen auch die Schattenseiten, dennoch möchten viele nicht zurück an die Arbeit, wie sie sie kannten. Sie spüren eine Form von Freiheit, die bereits Teil ihres Arbeitsalltags geworden ist. Diese neue Form zu arbeiten, ist nicht nur Schreibtischarbeitern vorbehalten. Auch in produzierenden Betrieben gibt es sinnvolle Ansätze für Veränderung, wie zwei Beispiele zeigen.

Die Wenzel Group, was Studien schon länger andeuten: Trotz Stundenreduktion ist die Produktivität unverändert. Zusätzlich ergeben sich zehn bis 15 Prozent Energieeinsparung, weil das Unternehmen seine Maschinen jede Woche einen Tag früher abschaltet als bisher.

Wildling Shoes ist ein sogenannter Remote-first-Arbeitgeber mit Sitz in Engelskirchen. Die mehr als 200 Mitarbeitenden dürfen selbst entscheiden, wann und von wo aus sie arbeiten möchten. Zwar verfügt das Unternehmen über einige Büroarbeitsplätze, da die Mitarbeitenden jedoch über Deutschland verteilt und teilweise im Ausland leben, entscheidet sich der größte Teil für Remote Work. Das 2015 gegründete Unternehmen hat seine Arbeit also bis auf wenige Ausnahmen dezentralisiert. Damit das funktioniert, setzt Wildling auf regelmäßige physische Treffen, die alle paar Wochen stattfinden. Die Meetings sind gleichzeitig eine Maßnahme zum Onboarding neuer Mitarbeitender. Der Einsatz der Objectives-and-Key-Results-Methode sorgt für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensziele. Weiterhin kommen Asana als Projektmanagementtool, ein Unternehmenswiki (Wildlingpedia), Google Workspace und Slack sowie Papershift zum Einsatz. Letzteres nutzen die Mitarbeitenden als Self-Service-Tool zur Verwaltung von Urlaubs- und Krankentagen. Alle Stellenanzeigen haben den Titel: „Wildling sucht die am besten passenden Mitarbeiter:innen.“ Der Text zielt auf Initiativbewerbungen ab, die unkompliziert via Xing-Import erfolgen.

Das Konzept funktioniert ohne Lohnverzicht. Ferner bemerkt die Wenzel

Die Wenzel Group, ein führender Anbieter für Messtechnik, hat Anfang 2022 in der Produktion am Stammsitz in Wiesenthal die Viertagewoche eingeführt. Optional gilt die Regel auch in der Verwaltung des Unternehmens. Inspiriert durch die in der Pandemie eingeführte Kurzarbeit hatten die Mitarbeitenden sich für dieses Modell ausgesprochen. Das Konzept funktioniert ohne Lohnverzicht. Ferner bemerkt die Wenzel

Originelle Benefits steigern die Arbeitgeberattraktivität. Viele Bewerbende sehen darin aber eher ein „Nice-to-have“, kein „Must-have“.



## Magnete für Mitarbeitende

Für Unternehmen, die nicht auf die Bedürfnisse der Bewerbenden und Mitarbeitenden eingehen, wird passendes Personal knapp werden. Individualisierung und Flexibilisierung sind Employer-Branding-Themen, die einen zunehmend wichtigen Teil der Arbeitgebermarke ausmachen. Wertschätzung, Wohlbefinden und Menschlichkeit sind die Magnete, deren Anziehungskraft nötig ist, um passende Mitarbeitende zu finden und zu binden.

Weil nicht jedes Unternehmen Kapazitäten zur Entwicklung eigener Lösungen hat, lohnt sich der Blick auf vorhandene Lösungen. Im Bereich Remote Work könnte das der Anbieter onyo sein. Er bietet einen Homeoffice-as-a-Service-Dienst: Durch Büromöbelleasing können Unternehmen das Homeoffice ihrer Mitarbeitenden zeitgemäß, im Sinne von Gesundheit und Produktivität, ausstatten.

Für mehr Menschlichkeit in der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer lohnt sich ein Blick auf die B2B-Lösung voioo. Sie unterstützt Mitarbeitende in Fragen rund um das Privat- und Familienleben. Das Angebot richtet sich an eine breite Zielgruppe: von werdenden Eltern

bis hin zu pflegenden Angehörigen. Der Matchmaking-Algorithmus von voioo schlägt aus über 3 000 Angeboten eine jeweils zur aktuellen Lebenssituation passende Unterstützung vor. Das reicht von der Kinderbetreuung über Familienausflüge oder Schwangerschaftskurse bis hin zur Pflegeplatzvermittlung.

Jede dieser Maßnahmen ist eine Geschichte im Sinne des Employer Branding. Sie müssen nach innen wie außen kommuniziert werden, denn das beste Angebot des besten Arbeitgebers bringt nichts, wenn niemand davon weiß. Employer Branding bleibt das Mittel der Wahl, damit die Arbeitgebermarke strahlt. Diese leuchtet potenziellen Arbeitskräften den Weg, zieht sie an und sorgt für Mitarbeiterbindung.



Mitarbeitende, die ihre Kreativität ausleben dürfen, revanchieren sich mit hohem Engagement.

## Die Erfahrungswirklichkeit orchestrieren

Für Heiko Schomberg von Bayer, der gemeinsam mit Tim Kummerfeldt von der Deutschen Telekom die Arbeitsgruppe „Online-Marketing“ des Bundesverbands für Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting e.V. (Queb) leitet, ist klar: „Die Kolleginnen und Kollegen im HR-Marketing gestalten und orchestrieren die Erfahrungswirklichkeit der Kandidat:innen. Das bedeutet, dass noch mehr als bisher die Fachbereiche eingebunden werden müssen, um die Kandidaten zu begeistern. Peers attrahieren Peers, und das Employer Branding bildet eine Trias aus Ideation, Co-Creation und Attraction.“ Letztlich muss jedes Unternehmen eigene, für sich passende Lösungen finden.

Viele Unternehmen mögen keine Initiativbewerbungen oder verzichten ganz darauf, weil diese Bewerbungen großen Aufwand erzeugen und sich passende Stellen häufig schlecht identifizieren lassen. Die Bewerbenden wiederum sind frustriert, weil die Rückmeldung häufig mit einer Absage verbunden ist. Der Automobilhersteller BMW wollte diesen Zustand nicht länger hinnehmen. 2019 entwickelte das Unternehmen ein Tool, das Bewerbende direkt auf relevante Vakanzen lenkt. Je nachdem, welche Präferenzen sie äußern, verändern

Der übliche Prozess der Stellenausschreibung lässt außer Acht, dass Anforderungs- und Qualifikationsprofile selten deckungsgleich sind.

sich die Frageblöcke und führen weiter in die Tiefe. Wählen Bewerbende Tätigkeitsfelder von geringer Einstellungsrelevanz, erhalten sie im Sinne der Fairness eine Rückmeldung, dass die Einstellung unwahrscheinlich ist. Das System bietet an, das Verfahren zu beenden. Werden hingegen strategisch relevante Tätigkeitsfelder gewählt, erfolgt eine detaillierte Kompetenzerfassung, um später passgenaue Einsatzmöglichkeiten zu identifizieren. So kann BMW leichter und schneller Kandidaten finden. Gleichzeitig erhalten Bewerbende wertvolles Feedback, was die Frustration im Bewerbungsprozess senkt.

Mit Blick auf Nachwuchskräfte und einen sinnvoll gefüllten Talentpool sind solche Maßnahmen Gold wert. Gerade der Bereich Ausbildung tut sich derzeit schwer. Viele Unternehmen beklagen die abnehmende Quantität sowie Qualität der Bewerbungen von Auszubildenden. Die Leiter der Queb-Arbeitsgruppe „Schülermarketing“, Torsten Brandt von Bayer und Meike Molnar von Accenture, können ein Lied davon singen. „Schwankungen bei der Bewerberanzahl gab es schon immer“, sagt Brandt. „Das Zusammenspiel aus Demografie, geringerer Berufsorientierung an Schulen durch die Pandemie, die Verlängerung der

Komfortzone‘ durch Schule oder Studium – all das macht die Aufgaben im Schülermarketing fordernder als je zuvor.“ Virtuelle Schülerpraktika, wie sie beispielsweise die Deutsche Telekom nutzt, können eine Lösung sein.

„Den Kontakt zu ehemaligen Praktikanten im Sande verlaufen zu lassen, ist fatal. Die Zielgruppe lässt sich leicht an das Unternehmen binden. Gleichzeitig dient sie als Sprachrohr an Universitäten und Hochschulen“, sagt Stella Lendle von Accenture, Leiterin der Queb-Arbeitsgruppe „Talent Relationship Management“. Auf keinen Fall können Unternehmen sich darauf verlassen, dass Dinge, die sie schon immer so gemacht haben, auch in Zukunft funktionieren. Sich zu hinterfragen, alt-

bewährte Prozesse auf den Prüfstand zu stellen und vor allem über den Tellerrand zu blicken, ist wichtiger denn je.

### Job Carving und interne Stellenbesetzung

Meist läuft die Besetzung eines Jobs nach dem gleichen Schema ab: Eine Stellenausschreibung mit Anforderungen wird erstellt und ausgeschrieben; vermeintlich passende Kandidatinnen und Kandidaten bewerben sich und werden – vielleicht – ausgewählt. Dieser Prozess lässt außer Acht, dass selten alle Anforderungen der Stelle mit allen Qualifikationen der Bewerbenden zusammenpassen. Im Umkehrschluss heißt das, dass Mitarbeitende Aufgaben erhalten, die nicht zu ihrem Profil passen. Sie müssen Dinge tun, für die andere geeigneter wären. Das hat zur Folge, dass Mitarbeitende überfordert, unproduktiv und unzufrieden sind.

Je stärker diese Gefühle sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass jemand den Arbeitgeber wechselt. Genau hier setzt Job Carving an: Es fasst verschiedene Aufgaben in der Organisation so zusammen, dass sie einen neuen Job ergeben. Dadurch kann ein Job auf eine bestimmte Person oder Personengruppe zugeschnitten werden (carving). Durch die Individualisierung bekommen unzufriedene Mitarbeitende eine neue Chance und entlasten andere, die unpassende Auf-



Unabhängig von Ort und Zeit zu arbeiten, erscheint gerade jungen Menschen erstrebenswert.

Künstliche Intelligenz kann gerade auf internen Stellenmärkten das Matching optimieren helfen, weil von den vorhandenen Mitarbeitenden mehr Daten vorliegen als von externen Bewerbenden.

## Vom Arbeitsmarkt zum Bewerbermarkt

Veränderung der Stellenanzeigen in diversen Berufsgruppen vom 1.2.2020 bis 18.3.2022 (saisonal bereinigt)

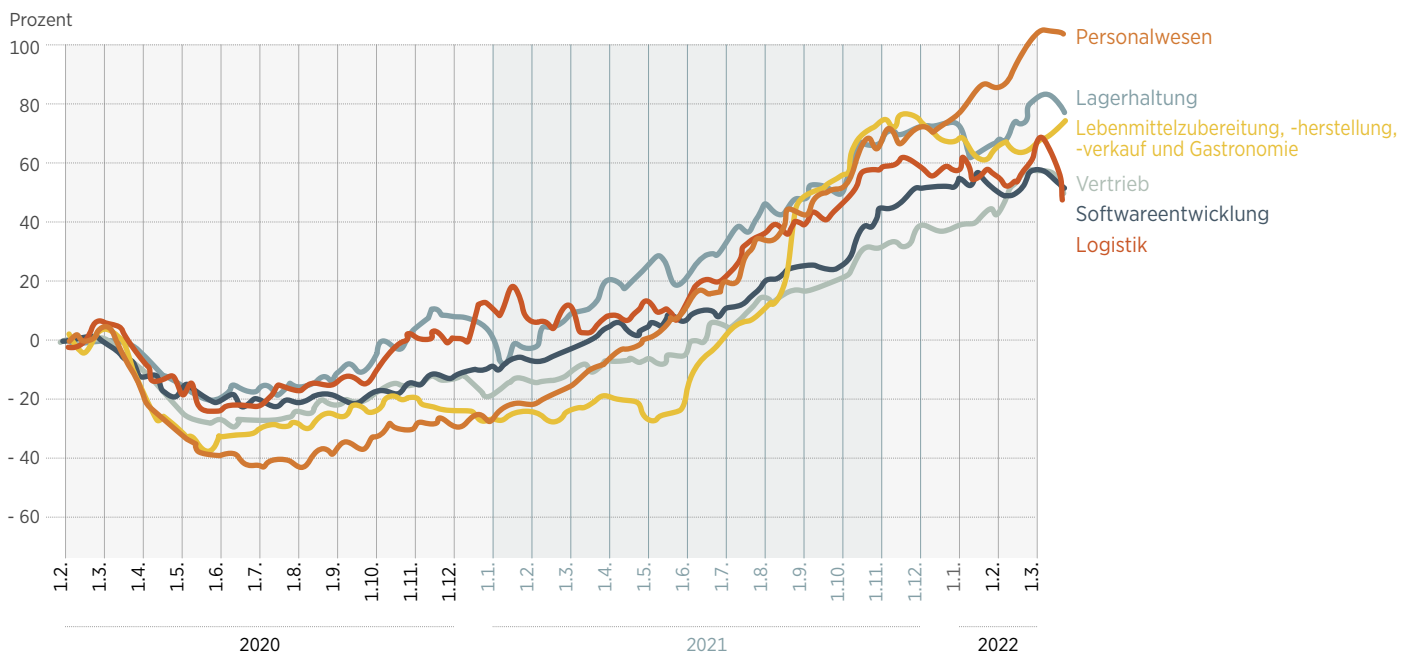


Abb. | Quelle: Indeed Hiring Lab

gaben zusätzlich erledigen mussten. Im besten Fall steigt die Zufriedenheit und führt zu geringerer Fluktuation.

Viele Unternehmen haben keine Ahnung, wie viele versteckte Talente unter ihren Mitarbeitenden schlummern. Bayer setzt für diesen Zweck eine Künstliche Intelli-

genz ein. Sie sorgt beispielsweise für smartere Besetzungen von Quereinsteigern oder internen Besetzungen. „AI wird gerade bei den internen Stellenmärkten eine enorme Bedeutung erfahren“, meint Heiko Schomberg von Bayer. „Es geht darum, Menschen in Firmen einen Entwicklungsweg aufzuzeigen und (Karriere-)Silos aufzubrechen.

Die AI weist auf Stellen hin, die der Kandidat gar nicht erwogen hätte. Sie sieht das Potenzial und kann im Karriereökosystem Fortbildungen anbieten, die für diesen Karriereschritt notwendig sind. Neben dem Matching wird also noch eine hilfreiche Empfehlung zum Up- und Reskilling gegeben.“

Digitalisierung ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Up- und Reskilling-Strategie. Hier lohnen sich auch größere Investitionen.

Virtuelle Vorstellungsgespräche und Vertragsabschlüsse haben sich in der Pandemie durchgesetzt. So hilft Technologie, einst langwierige Prozesse sinnvoll zu verkürzen.

Up- und Reskilling sind eng miteinander verknüpft. In einer sich schnell verändernden Welt ist lebenslanges Lernen essenziell für den Unternehmenserfolg. Big Data und AI geben Unternehmen die Möglichkeiten für vorausschauende Personalentwicklungsplanung. Häufig reicht jedoch ein aufmerksamer Blick in die Tageszeitung, um die am dringendsten benötigten Skills zu erkennen. Neue, auf Dezentralisierung basierende Arbeitsformen verlangen von den Mitarbeitenden, mit Tools und Selbstorganisation umzugehen.

Die Führung hybrider Teams ist mit bisheriger Führung kaum vergleichbar. Die Herausforderungen, alles richtigzumachen und das Team zusammenzuhalten, sind ungleich höher. Auch Up- und Reskilling beziehen sich nicht nur auf Schreibtischarbeiter. Die beiden Leiterinnen der Queb-Arbeitsgruppe „Blue Collar“, Michaela Vohburger und Natalia Tams, die sich bei Continental einen Job teilen, sagen dazu: „Der wirtschaftliche Wandel, die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung sowie technologische Innovationen beschleunigen den Qualifikationsbedarf in den Unternehmen. Angesichts dieser Transformation muss das Thema Digitalisierung in der Up- und Reskilling-Strategie berücksichtigt werden.“

### Technologie im Recruiting

Es ist fantastisch, wie viele technische Möglichkeiten in den vergangenen zehn Jahren im Bereich HR entstanden sind.

Die Videobewerbung hat Bewerbungsprozesse einfacher, angenehmer und schneller gemacht. Das Potenzial von Audio-Recruiting und Audio-Employer-Branding ist nicht ausgeschöpft. Während Recruiting via Spotify-Playlists ein alter Hut ist, haben sich nur wenige an hörbaren Stellenanzeigen versucht. Ohrbeit ist in diesem Bereich ein professioneller Anbieter, der sogenannte Jobcasts produziert: Über Stellenanzeigen hinaus können Bewerbende vorab das zukünftige Team „über die Ohren“ kennenlernen. Sprachbewerbungen sind der konsequente nächste Schritt, ebenso ein Candidate Experience Booster. Der Anbieter Talk'n'Job ist dabei, diesen Markt zu erobern. Der sprachgesteuerte Chat des Anbieters ermöglicht Bewerbungen über das Smartphone in wenigen Minuten. Das trifft den Nerv der Zielgruppe. „Entwicklungen wie sprachgesteuerte Bewerbungen machen das Leben sowohl für Kandidaten als auch Unternehmen erheblich leichter“, meint Jan Schüttler von Bayer. Er leitet gemeinsam mit Queb-Alumnus Wolfgang Brickwedde die Arbeitsgruppe „HR-Tech“ bei Queb.

### Ausblick

Neben asynchronen Bewerbungen und Interviews – ob via Audio oder Video – ermöglicht Technologie inzwischen virtuelle Vertragsabschlüsse. So manche Unternehmen haben ihre Bewerbenden während der Pandemie nie persönlich kennengelernt. Selbst virtuelle Vertragsunterschriften sind bereits Teil des New Normal. Prozesse von ehemals mehreren Wochen können durch Technologie bis auf ein paar Tage

reduziert werden. Smart Contracts auf Blockchain-Basis sind der nächste Schritt. Wenn Lebensläufe mit einem Identitätsmanagement via Blockchain zweifelsfrei und nicht manipulierbar funktionieren, vereinfacht das sowohl Bewerbungsprozesse als auch die Vertragsgestaltung – abgesehen von weiteren HR-Aufgaben wie Gehaltsabrechnung, Zeiterfassung, Sozialleistungen.

Es ist schwer zu sagen, in welche Richtung das Internet sich in den nächsten Jahren verändern wird. Virtual Reality und Augmented Reality bringen Umwälzungen mit sich. Sie bahnen der Vision vom Metaverse den Weg. Die Entwicklung vom Web 2.0 zum Web 3.0 könnte unser Leben und Arbeiten gewaltig verändern. „Das Metaverse wird für Recruiting und Employer Branding auf jeden Fall eine Rolle spielen“, ist Tim Kummerfeldt von der Deutschen Telekom sicher. „Unternehmen sollten sich schon heute darauf vorbereiten, wie sie ihre Arbeitgebermarke virtuell etablieren können. Recruiting-Formate und HR-Marketingstrategien müssen auch dort auf die passenden Talente treffen.“ ●