

Robindro Ullah, Michael Witt (Hrsg.)

# Praxishandbuch Recruiting

Grundlagenwissen, Prozess-Know-how, Social Recruiting



**Robindro Ullah, Michael Witt (Hrsg.)**  
**Praxishandbuch Recruiting**  
 Grundlagenwissen, Prozess-Know-how,  
 Social Recruiting  
 Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2015,  
 282 Seiten, 49,95 Euro  
 ISBN 978-3-7910-3402-7  
[www.shop.schaeffer-poeschel.de](http://www.shop.schaeffer-poeschel.de)

Die Autoren dieses Buchs stellten sich der Aufgabe, ein Handbuch zum Thema Personalbeschaffung zu schreiben. Sie bieten einen kompakten und vollständigen Überblick. Mittels Fallbeispielen zeigen sie alle entstehenden Aufgaben auf und binden angrenzende Themen wie Employer Branding oder HR-Marketing in ihre Erläuterungen ein. Ebenso werden soziale Netzwerke, wie Facebook oder Twitter, als potenzielle Recruitingkanäle berücksichtigt. Zudem ist das prämierte Schulungskonzept für den Recruiter Next Generation enthalten, der Unternehmen als Leitfaden dienen kann, ihre eigenen Recruitingansätze neu zu organisieren. Das Glossar und das Stichwortverzeichnis bieten die Möglichkeit, nach einzelnen Schlagworten zu suchen. Des Weiteren findet sich im Anhang eine Liste von HR-Blogs in Deutschland.

In diesem Kapitel wollen wir nun auf das Berufsbild des Recruiters eingehen. Wir nennen ihn den Recruiter next Generation (#RNG). Auf die Namensgebung werden wir im Verlauf des Kapitels näher eingehen. Das Berufsbild des Recruiters hat sich in den vergangenen Jahren derart geändert, dass man nicht mehr von einem Update 2.0 im Sinne von Recruiter 2.0 sprechen kann, sondern tatsächlich eine neue Generation von Recruitern benötigt, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Der Begriff Recruiter 2.0 legt zudem nahe, dass das Basiskonstrukt dasselbe geblieben ist. Davon wollen wir uns ganz klar distanzieren. Der Beruf hat sich grundlegend verändert. Das Konzept, welches hinter dem Recruiter next Generation steht, wurde Anfang 2012 entwickelt und bereits wenige Monate später mit dem HR Excellence Award ausgezeichnet. Es ist auf die neuen Bedürfnisse des Berufes abgestimmt und zeigt deutliche Lernfelder auf. 2013 zeigte sich dann, dass das ursprüngliche eher generalistisch angelegte Konzept nochmals verfeinert werden musste. Mit diesem Redesign wurde der Name erneut geändert, da in Personalereisen der #RNG ständig mit dem Recruiter 2.0 und 3.0 verwechselt wurde. Der neue Begriff wurde durch die Recruiter der BFFT GmbH geprägt und hat sich mittlerweile in Fachkreisen durchgesetzt: der #Umberto/Umberta. Der Name wurde bewusst irritierend gewählt, da die HR-Welt aufwachen sollte, um endlich an der Veränderung sehenden Auges teilzuhaben. Die Veränderung des Berufsbildes ist nicht nur inhaltlicher Natur, sondern auch struktureller Art. Diesen Aspekt wollen wir ebenfalls beleuchten, da er den #Umberto im Gesamtkonzept HR einbettet.

## 7.1 Der Recruiter: ein komplexes vollwertiges Berufsfeld

Die Berufsbezeichnung Recruiter ist schon seit einigen Jahren für Personalreferenten mit Schwerpunkt Personalgewinnung/Rekrutierung gängig und wird in jüngster Zeit in vielen Veröffentlichungen in Verbindung mit einem »Update« gebracht – der Recruiter 2.0. Setzt man aber die Lupe an und nimmt die Funktionen früher und auch heute genauer in Augenschein, entdeckt man vielerorts, dass Recruiting in Firmen oft als Arbeitsgebiet des »allgemeinen« Personalers abgetan wurde. Neben Personalentwicklung und -betreuung und vielem mehr gab es noch einen weiteren Punkt, den man in der wöchentlichen Arbeit abhaken musste. Personalere, die einen besonders hohen Anteil an Recruiting in ihrer Tätigkeit hatten, wurden dann als Recruiter bezeichnet. Der Begriff des Post&Pray-Recruitings wurde in diesem Zusammenhang geprägt und umschreibt die

Situation sehr gut. Gemeint ist, dass in dieser Konstellation Stellenanzeigen geschaltet wurden und danach gebetet wurde, dass qualifizierte, passende Bewerbungen eingehen. Einerseits dem Umstand geschuldet, als Themengebiet eingestuft zu sein, und andererseits durch damalige Marktbedingungen begünstigt, wurde das Post&Pray-Recruiting akzeptiert bzw. war teilweise (je nach Umständen wie Branche, Attraktivität und Größe/Ruf des Arbeitgebers) sogar erfolgreich. Ein aktives Zugehen auf den Bewerber war allerdings selten zu spüren. Der Markt hat sich in den vergangenen Jahren jedoch grundlegend verändert und das in verschiedenen Dimensionen. Dass wir zunehmend einen Bewerbermarkt in Deutschland haben, ist bereits bei vielen angekommen, das ist ein wichtiger erster Schritt. Nur darf man an dieser Stelle das Bewusstsein, dessen was ist, nicht mit der Fähigkeit, etwas dagegen zu tun, verwechseln. Darüber hinaus haben wir im Recruiting wie in vielen Berufen eine zunehmende Technisierung: Bewerbermanagementsysteme, Internetanwendungen, Social Media und neue Gadgets stellen heutige Recruiter vor die Herausforderung, sich in einem kontinuierlichen Prozess mit technischen Themen auseinandersetzen zu müssen. Hinzu kommt die Herausforderung, insbesondere bei Neuerungen im Social Web, kommunikativ die Netzwerke auch bedienen zu können. Der Bereich Recruiting wird immer dialog- und marketingorientierter. Ich würde sogar so weit gehen zu behaupten, dass Recruiting hier vertriebliche Züge annimmt. Der Recruiter muss seine Vakanzen verkaufen und anpreisen. Eine Eigenschaft, die bislang so von Recruitern noch nicht erwartet wurde, aber durchaus gebraucht wird. Es gibt aber noch weitere Dimensionen, auf denen Veränderungen stattgefunden haben: So ist das Interessante an der Post&Pray-Taktik, dass diese zielgruppenübergreifend Gültigkeit besaß. Man hat sich im Grunde wenig Gedanken dazu gemacht, welche Zielgruppe man genau rekrutieren sollte. Eine Stellenausschreibung war das Allheilmittel. Wechselt man in einen proaktiven Recruitingstil, so wird es beliebig komplex, da Kern der neuen Taktik das Einstellen auf die Zielgruppe ist. Man will gezielt Bewerber ansprechen und nicht länger nur darauf hoffen, dass sich die richtigen bewerben. Man muss sich bewusst machen, dass heutige Aktivitäten nur greifen, wenn diese auch zielgruppengerecht konzipiert wurden. Im Zuge dieser kurzen Erläuterung sei noch erwähnt, dass Stellenausschreibungen auch heute noch im Repertoire des #RNG

„Darüber hinaus haben wir im Recruiting wie in vielen Berufen eine zunehmende Technisierung: Bewerbermanagementsysteme, Internetanwendungen, Social Media und neue Gadgets stellen heutige Recruiter vor die Herausforderung, sich in einem kontinuierlichen Prozess mit technischen Themen auseinandersetzen zu müssen. Hinzu kommt die Herausforderung, insbesondere bei Neuerungen im Social Web, kommunikativ die Netzwerke auch bedienen zu können.“

„Der Bereich Recruiting wird immer dialog- und marketingorientierter. Ich würde sogar so weit gehen zu behaupten, dass Recruiting hier vertriebliche Züge annimmt. Der Recruiter muss seine Vakanzen verkaufen und anpreisen.“

(#Umberto) zu finden sind. Allerdings, wenn man das so schreiben darf, handelt es sich heute um High-Tech-Stellenanzeigen. Sie sind so optimiert, dass sie nur von der richtigen Zielgruppe gefunden werden. Sie beinhalten #Augmented Reality-Applikationen und sind oft direkt über einen QR-Code mit der Welt des Internets verbunden. Vergleichen wir Stellenanzeigen mit Telefonen, kann man sagen, dass das ehemalige Drehscheibentelefon sich zu einem Smartphone entwickelt hat. Nach wie vor kann man noch telefonieren, aber man kann auch eine ganze Menge mehr damit machen. Leider nutzen die meisten Recruiter lediglich die Telefonfunktion, da sie oft schlichtweg nicht wissen, wie die anderen zusätzlichen Funktionen zu bedienen sind. Recruiting hat sich in den vergangenen Jahren von einem Themengebiet zu einem komplexen Berufsbild entwickelt. Die Folge ist, dass wir unsere Recruiter schulen und ausbilden müssen.

## 7.2 Die Kerngebiete, an denen wir arbeiten müssen

Woran genau müssen wir arbeiten?, fragen Sie sich nun vielleicht. Welches sind die Themen, in denen wir unsere Recruiter schulen müssen? Diese Fragen haben uns nun mehrere Jahre

„Die neu definierten Handlungsfelder unterliegen wie vieles in unserer Kommunikations- und Informationsgesellschaft einem stetigen Wandel. Wir hatten bereits eingangs erwähnt, dass auch wir heute noch ständig dazulernen und ein Ende nicht abzusehen ist. Es geht aber nicht darum, alle Trends ständig aufzugreifen.“

beschäftigt und auch heute noch kommen immer wieder neue Themen hinzu. Grob kann man jedoch die Handlungsfelder in 7 Themengebiete unterteilen, auf die wir im Folgenden eingehen werden. Die Einteilung wurde im Rahmen des ersten Konzeptes 2012 entsprechend der Erfahrungen von Robindro Ullah beim Aufbau eines Recruiting-Centers für die Deutsche Bahn vorgenommen. In verschiedenen Schulungen hat sich diese Aufteilung in den vergangenen Jahren bewährt. Die Weiterentwicklung des Konzeptes zum #Umberto setzt genau auf diesen 7 Themengebieten auf und setzt diese voraus. Die Basiskompetenz – das Recruiting an sich, d. h. die Auswahl von Personal – hat sich im Wesen kaum verändert. Wir sind in Kapitel 3.8 auf diesen Bereich näher eingegangen. Insgesamt hat dieser Prozess sich wesentlich professionalisiert, der Kern ist in diesem Fall aber derselbe geblieben. Mit professionalisiert meinen wir transparente Abläufe und nachvollziehbare Entscheidungen auf der Basis vergleichbarer Beobachtungen und Daten. Dies stellt der Recruiter von heute sowohl für den Bewerber als auch für den Fachbereich sicher. Was sich innerhalb der Auswahl allerdings ein wenig geändert hat, ist die Motivation bzw. das Zwischenziel. Der ursprüngliche Ansatz, die Bewerberschwemme zu reduzieren und unter den zahlreichen geeigneten Kandidaten einen auszuwählen, greift schon seit Längerem nicht mehr. Die Auswahl war lange Zeit darauf geeicht, möglichst schnell viele Kandidaten auszusieben. Hierbei wurde sehr oft Abstand von einer qualitativ hochwertigen Auswahl genommen und weniger belastbare Kriterien wie Noten herangezogen. Bei ausreichender Anzahl Bewerber wurde einfach bei einem Notendurchschnitt schlechter 1 abgeschnitten. Bei einer solchen Auswahlmethode hätten Sie nie Menschen wie Steve Jobs oder Albert Einstein eingestellt. Eine Auswahl zu treffen, ist nichtsdestotrotz unerlässlich. Der Fokus sollte aber mehr auf einem Matching liegen – »den Richtigen auf den richtigen Job zu setzen« – als blind High Potentials, wenn man diese denn findet, einzustellen. Die neu definierten Handlungsfelder unterliegen wie vieles in unserer Kommunikations- und Informationsgesellschaft einem stetigen Wandel. Wir hatten bereits eingangs erwähnt, dass auch wir heute noch ständig dazulernen und ein Ende nicht abzusehen ist. Es geht aber nicht darum, alle Trends ständig aufzugreifen. Die Szene derjenigen, die sich mit der Personalgewinnung in Deutschland auseinandersetzen, neigt zwar dazu, regelmäßig die Sau durchs Dorf zu treiben – wir wollen uns hier auch nicht ausnehmen – doch diesem Impuls sollte man widerstehen können. Parallel ist allerdings Trend-Screening nicht zu vernachlässigen. Trends, die sich durchsetzen werden, früh zu erkennen und wertschöpfend einzusetzen, kann einem Unternehmen unheimliche Vorteile im War for Talents verschaffen. Kommen wir nun aber zu unseren 7 Themengebieten. Im Folgenden finden Sie zunächst eine Zusammenfassung jedes relevanten Themas, bevor wir dann im Detail auf die einzelnen Bereiche eingehen:

#### **Kommunikation:**

Der Bereich Kommunikation ist sehr weit gefasst im Kontext Recruiting. Nicht nur, dass durch die Proaktivität der zukünftigen Recruitingstrategien ein besonderes Maß an Kommunikation in der Interaktion mit dem Bewerber verlangt wird, zusätzlich haben wir noch weitere Punkte wie #crossmediale Kommunikationsstrategien und #Storytelling bzw. Storyidentifikation, die für uns ebenfalls unter Kommunikation subsummiert werden können. Was zudem in diesen Bereich fällt, ist die hohe Kunst des Netzwerkens. Netzwerke aufbauen, pflegen und nutzen sind Fähigkeiten, die dem modernen Recruiter in Fleisch und Blut übergegangen sein sollten.

#### **Technik/Gadgets:**

In vielen Berufen haben wir eine Technisierung im Sinne einer Weiterentwicklung der Instrumente, mit denen man tagtäglich arbeitet. Auch der Recruiter muss sich diesem Fortschritt stellen und wird mit einer Fülle von stationären und mobilen Endgeräten konfrontiert. Nicht bei allen

muss Bedienungssicherheit herrschen, aber man sollte über die wesentlichen Funktionen und Einsatzmöglichkeiten im Bilde sein. Zudem technisiert sich auch sein eigener Arbeitsplatz, wie wir bereits in Kapitel 3 angedeutet hatten. Bewerbermanagementsysteme werden zunehmend komplexer.

#### **Zeit-, Selbst- und Onlinereputationsmanagement:**

Die Veränderungen im Recruiting haben wie in vielen anderen Berufen zur Folge, dass der Übergang zwischen Privat- und Berufsleben immer fließender wird, bzw. man sich der Trennung aktiv bewusst werden muss. Die Auswirkungen machen sich nicht nur im Kontext Ihrer Work-Live-Balance bemerkbar, sondern auch bzgl. Ihrer Onlinereputation. Gewissenhaft mit den neuen Medien umzugehen, ist keineswegs selbstverständlich und muss Recruitern bewusst gemacht werden.

#### **Soziale Netzwerke:**

Es ist ein weit verbreiteter Irrtum, dass der Besitz eines privaten Facebook-Accounts den Besitzer dazu befähigt, dass Medium professionell im Arbeitskontext zu nutzen. Für einen professionellen Arbeitgebereintritt bedarf es professionellen Know-hows. Zudem beinhaltet der Oberbegriff soziale Medien weitaus mehr als unsere Medienwelt uns spiegelt. Facebook, Twitter und YouTube sind lediglich die Spitze des Eisbergs, was in Kapitel 4 hoffentlich von uns so vermittelt wurde. Wir betrachteten die unterschiedlichen Viralfaktoren verschiedener Netzwerke, aber auch die verschiedenen Mundarten, die man auf den jeweiligen Netzwerken verwenden sollte. Das »soziale Spielfeld« ist groß und vielfältig und erfordert viel Interesse und Zeit.

#### **Innovation und Kreativität:**

Zwei Begriffe, die leicht gesagt sind und viele gern für sich in Anspruch nehmen. Die Fähigkeit, Innovation zuzulassen und aufzugreifen, ist leider keinesfalls selbstverständlich und ebenso wird Kreativität viel zu oft in den künstlerischen Bereich abgeschoben. Um sich am Markt als Recruiter behaupten zu können, muss man mittlerweile kreativ in Prozessen denken und kreative Konzepte erarbeiten – im Grunde kreativ den Recruitingalltag umsetzen können.

#### **Repräsentation:**

Die Macht der neuen Medien schafft Transparenz. Einzelne Personen eines Unternehmens können sichtbarer werden als je zuvor. Für Recruiter gilt dies im besonderen Maße, da diese an vorderster Front im War for Talents kämpfen. Sie sind die Frontline und werden vielerorts als Repräsentanten des Unternehmens wahrgenommen. Dessen muss man sich bewusst werden und es vorzuleben wissen. Das Thema Online-Reputation ist dabei lediglich ein Aspekt, den wir bereits im Themengebiet 3 bearbeitet haben. Präsentationstechnik, freies Reden und Moderation gehören ebenso in diesen Bereich.

#### **Navigation durch das Unternehmen:**

In einem proaktiven Recruitingprozess ist der Bewerber Kunde und Sie sind Verkäufer. Sie müssen also Ihre Produkte (Arbeitgeber, Stellen, Fachbereiche) genau kennen und den Kunden durch den Bewerbungsprozess navigieren, welcher je nach Unternehmensgröße beliebig komplex sein kann.



**Stichwörter**  
Personalbeschaffung  
Social Media  
Employer Branding  
HR-Marketing