

## Überlegungen zur zielgruppenorientierten Fachkräftegewinnung

# Hat die Stellenanzeige ausgedient?



**Dr. Dagmar Schimansky-Geier**

leitet die Personalberatung 1a Zukunft. Das Bonner Unternehmen ist Mitglied im BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. und spezialisiert auf die Platzierung von Fach- und Führungskräften in Industrie-, Kommunikations- und Beratungsunternehmen. Einen wichtigen Schwerpunkt bildet die Besetzung von Positionen im Technologie- und Online-Media-Umfeld.

**Die gegenwärtige Situation bei der Gewinnung von Fachkräften ist durch eine ungebremsst hohe Nachfrage von Seiten der Unternehmen gekennzeichnet. Zwar ist dies nur ein Problemkreis unter vielen und i. d. R. nicht die größte Sorge der Unternehmen. Es ist dennoch ein wichtiges, die Zukunft der Unternehmen betreffendes Thema. Im Fokus stehen dabei nach wie vor die sog. MINT-Experten, die bekanntermaßen nicht ausreichend am Markt vorhanden sind. Schon seit Ende 2009 erhalten wir als Personalberater kontinuierlich neue Anfragen und Suchaufträge in diese Richtung.**

## 1 Gegenwärtige Situation

Die positive Nachricht: Laut MINT-Trendreport des BDI hat sich die Situation gegenüber den Vorjahren kontinuierlich verbessert – derzeit sind ca. 2,2 Millionen MINT-Akademiker am Markt aktiv, knapp ein Viertel davon in der Beratung. Seit 2000 nahm die Zahl dieser Akademiker jährlich im Schnitt um über 60.000 zu. Die Absolventenzahlen steigen. Trotzdem fehlten im Februar 2011 bundesweit noch fast 120.000 MINT-Fachkräfte.

Soweit die gesamtgesellschaftliche Sicht, der durch eine ganze Palette von Maßnahmen begegnet wird. Dies betrifft sowohl die weitere Verstärkung der entsprechenden Ausbildungsgänge als auch ein Steigern der Absolventenzahlen. Bei der Erhöhung des Frauenanteils in den MINT-Studiengängen gibt es noch Potenzial, weiterhin in der Verbesserung der mathematisch-naturwissenschaftlichen Kompetenzen der Schüler als Voraussetzung zum Erwerb eines qualifizierten Fachabschlusses. Bildungsausländer sollen nach dem Studium für den deutschen Arbeitsmarkt und qualifizierte Fachkräfte aus den neuen EU-Ländern gewonnen werden. Nicht zuletzt wird auch die Erhöhung des Rentenalters als ein Faktor zur Verringerung des Fachkräftemangels gesehen (Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, MINT-Trendreport 2011).

Das alles mag interessant und teilweise auch tröstlich sein, doch hilft es einem Unternehmen, das offene Stellen nicht besetzen kann, in der konkreten Lage nicht weiter. Hier sind eine differenzierte Betrachtung sowie eine Analyse der jeweiligen Situation und darauf folgend kreative Lösungsansätze gefragt.

## 2 Zielgruppenspezifische Ansprache von Bewerbern

Ein gut organisierter und strukturierter Arbeitgeber sucht seine Mitarbeiter nicht aufgrund kurzfristiger Projektanfragen oder spontan entstehender Erfordernisse, sondern verfolgt im Einklang mit den Unternehmenszielen eine langfristige Strategie zur Personalgewinnung und -entwicklung. Auf dieser Grundlage wird er auch eine sorgfältige mittel- und kurzfristige Personalplanung durchführen. Sie liefert die Ausgangsdaten für ein gezieltes Personalmarketing.

### Praxistipp

In dem Zusammenhang sollte bekannt sein,

- welche Zielgruppen sich hinter den einzelnen offenen Positionen verbergen,
- wo man diese findet,
- welche spezifischen Merkmale sie haben und
- wie man diese Merkmale am besten berücksichtigt.

Wenn man weiterhin in Betracht zieht, dass nur ein kleiner Teil – ca. 10 bis 20 % – der am Arbeitsmarkt tätigen Menschen aktiv nach einer neuen Stelle sucht und ein etwas größerer Teil (bis 30 %) einem Wechsel nicht grundsätzlich abgeneigt ist (passiv suchend), wird klar, dass die Suche nach den benötigten Mitarbeitern umso erfolgreicher sein wird, je besser der Personalberater sie kennt und weiß, wo genau und über welche Wege er sie findet.

## 3 Generation X

Ich möchte hier zunächst die seit einiger Zeit geläufige Aufteilung in verschiedene Generationen ins Spiel bringen, vgl. **Übersicht 1** auf S. 39, die ein erster Ansatzpunkt sein kann. So war für die Generation der „Veteranen“ und „Baby-Boomer“ (geboren bis ca. 1960) die Stellenanzeige in der Zeitung noch das Mittel der Wahl, Stellen auszusprechen. Heute sind die ehemals dicken Beilagen der großen Tageszeitungen viel dünner geworden und dienen eher als Marketinginstrument der annoncierenden Unternehmen und Personalberater denn als Suchinstrument. Kosten und Nutzen stehen meist nicht im richtigen Verhältnis und es ist eher Zufall, dass man damit die Personen findet, die man erreichen möchte.

Die „Generation X“ (geboren zwischen 1960 und ca. 1980) ist die Generation der Internetstellenmärkte. Die großen Plattformen sind uns allen bekannt. Hier sind nicht nur die suchenden Unternehmen und die Personalberater aktiv, sondern auch die Bewerber selbst, indem sie ihre Profile einstellen und sich damit aktiv am Markt anbieten. Die Chance, die richtigen Personen zu erreichen, ist vermutlich größer als bei der Anzeige in der Zeitung, die Kosten sind geringer, die Laufzeit der Anzeige länger. Allerdings sind die elektronischen Stellenmärkte oft unübersichtlich, die elektronischen Matchings funktionieren mangelhaft und die Treffgenauigkeit der generierten Vorschläge ist oft niedrig. Immerhin hat letztere eine humoristische Komponente. Meine Selbstversuche brachten ganz unerwartete Jobvorschläge ...

Übersicht 1

Generationen im Arbeitsleben

**Veteranen und Baby-Boomer**

- oft ihr ganzes Leben im selben Unternehmen, selten mehr als zwei Arbeitgeber bis zur Pensionierung
- hierarchische Karrieren, der Status ist wichtig
- moderne Kommunikationstechnik spät oder gar nicht genutzt

**Generation X**

- mehr Wechsel, zwei bis vier Arbeitgeber bis zur Pensionierung
- besetzt wichtige Positionen (Top- und High-Performer)
- nutzt moderne Kommunikationstechnik, hat diese eingeführt
- Karrieren dynamischer

**Generation Y**

- i. d. R. mehr als acht Arbeitgeber bis zur Pensionierung
- Arbeitsort- und -zeit spielen dank moderner Kommunikationstechnik eine untergeordnete Rolle
- Arbeit in virtuellen Teams
- spannende Aufgaben sind wichtig

## 4 Generation Y

Die „Generation Y“ (geboren ab ca. 1980) weist eine Reihe interessanter Merkmale auf, vgl. **Übersicht 2**, und fordert die Unternehmen damit in besonderer Weise heraus. Sie ist im Internet zuhause, daher auch mit den Internetstellenmärkten bestens vertraut. Dies ist jedoch nicht der einzige Weg, Bewerber der Generation Y zu erreichen.

Übersicht 2

**Merkmale der Generation Y (geboren ab ca. 1980)**

weitere Bezeichnungen:

Dot.com-Generation, Generation Digital, Millenials, Digital Natives, Net-Generation

- behütet und ohne Katastrophen aufgewachsen
- oft Einzelkinder
- oft beide Eltern berufstätig
- viele Freiheiten und Wahlmöglichkeiten
- wenig Angst vor Neuem
- sehr gut ausgebildet
- unternehmerisch und global denkend
- aufgewachsen mit Internet und Mobiltelefon
- gewohnt, rund um die Uhr Zugang zu Informationen zu haben
- lebt im Hier und Jetzt
- vermeidet möglichst langfristige Verpflichtungen
- entscheidet nach persönlichen Wünschen und Neigungen
- legt sich nicht gern fest
- sucht Selbstverwirklichung, persönliche Entwicklung und Spaß
- Einklang zwischen Arbeits- und privater Welt wichtig
- Arbeitsweise: multitasking, virtuelle Teams
- bewertet gern Produkte und Firmen

## 5 Web 2.0 und Social Recruiting

Wir als Personalberater im Technologie- und Online-Media-Umfeld gehen schon lange mit Web-2.0-Tools um, erreichen wir doch genau dort die ehrgeizigen und potenziell wechselwilligen High Potentials, die unsere Kunden suchen. Schon seit 2004 ist die Plattform Xing (früher openBC) für uns ein wichtiger Recherche- und Ansprachekanal. Inzwischen sind weitere dazu gekommen, wie auch die **Grafik** zeigt.

Interessant ist, dass sich die sozialen Netzwerke als Rekrutierungskanal einerseits bereits etabliert haben, sich andererseits jedoch noch im Experimentierstadium befinden. Es ist vieles im Fluss und Veränderungen sind möglich, ja zu erwarten.

Beispiel

Ich erinnere mich, wie ich vor Jahren in der wöchentlichen Teambesprechung mit meinen Mitarbeitern darüber diskutierte, ob wir eine „1a Zukunft“-Dependance im „Second Life“ eröffnen sollten – das war damals gerade en vogue. Wir haben uns dagegen entschieden, denn wir nahmen an, dass sich unsere Zielgruppe dort nicht aufhält. Die weitere Entwicklung der Plattform hat uns Recht gegeben.

Die großen Unternehmen sind auf den in der **Grafik** aufgeführten Plattformen sämtlich gut vertreten. Ich sehe diese Präsenzen jedoch im Moment noch in erster Linie als Instrumente des digitalen Personalmarketings denn als dedizierte Rekrutierungskanäle. Doch hier ist das letzte Wort noch nicht gesprochen und in einem Jahr kann sich die Situation schon anders darstellen.

Grafik

HR-Präsenz der DAX 30-Unternehmen auf ausgewählten Social-Media-Plattformen (Jan. 2010)



\*unter starker Berücksichtigung internationaler HR-Aktivitäten

## 6 Relevante Netzwerke

Für die in den Netzwerken registrierten Benutzer sind die Möglichkeiten vielfältig. In den Business-Netzwerken Xing und LinkedIn präsentieren sich die Nutzer mit ihren beruflichen Erfahrungen und fachlichen Qualifikationen. Sie betreiben dort ihr eigenes Marketing, geben – je nach individueller Situation – viel oder fast nichts von sich preis. In jedem Fall ist es für die Nutzer eine sehr gute Plattform, um Personalberater auf sich aufmerksam zu machen, Erfahrungen auszutauschen, Fachthemen zu diskutieren

etc. Es gibt eine große Anzahl von Gruppen zu allen möglichen Themen (Anm. d. Red.: bspw. das Expertenforum Arbeitsrecht, vgl. AuA 2/11, S. 124), es gibt Offline-Veranstaltungen und vieles andere. Ich selbst habe meine neuen jungen Mitarbeiter über Stellenanzeigen in Xing gefunden, während dies über „normale“ Internetstellenbörsen nicht gelungen war. Für die Generation Y sind Web-2.0- bzw. Social-Media-Plattformen bereits gewohntes Terrain und eine Möglichkeit, „das Ohr am Markt zu halten“ und gute Stellenangebote zu bekommen. Die Kandidaten, die wir für unsere Kunden suchen, sind es gewohnt, mehrfach pro Woche Jobangebote über Xing oder LinkedIn zu erhalten.

Relevante Web-2.0-Plattformen sind in **Übersicht 3** aufgeführt. Ich gehe davon aus, dass sich hier im Vergleich zur Erfassung in 2010 bereits Veränderungen ergeben haben und weitere ergeben werden.

Übersicht 3 Top Ten der relevantesten Social-Media-Plattformen in Deutschland	
Relevanz für die Rekrutierung von Mitarbeitern (Quelle: SF eBusiness 2010)	
Plattform als Rekrutingskanal	Wert in % (Relevanz zu Nr. 1)
Xing	100
LinkedIn	88
Facebook	53
Twitter	50
studiVZ	44
meinVZ	39
kununu	35
Ning	32
YouTube	31
wer-kennt-wen	29

## 7 Mobile Recruiting

Ein weiteres Thema neben der Nutzung des Web 2.0 ist „mobiles Recruiting“. Hier gibt es erste interessante Initiativen und Entwicklungen. Jedoch lässt sich eine breite Nutzung noch nicht feststellen und in vielen Unternehmen sind die Möglichkeiten und Potenziale noch nicht ausreichend bekannt. Dies liegt auch daran, dass etablierten Tools, mit denen eine mobile Recruitingkampagne leicht aufzusetzen ist, am Markt kaum vorhanden sind. Gleichwohl ist das Interesse groß, über diesen Weg an die jungen High Potentials heranzukommen und sich damit als „cooles“ Unternehmen zu präsentieren.

### Wichtig

Die 2009 durchgeführte „Pilotstudie Mobile Recruiting“ ergab, dass sich knapp ein Drittel der Befragten unter iPhone-Applikationen und Mobile Videos nichts vorstellen konnte und über die Hälfte nicht wusste, wozu Mobile-Tagging-Applikationen eingesetzt werden können. Das mag sich gegenüber 2009 inzwischen verändert haben. Die Mehrzahl der Teilnehmer der Studie (89 %) war nämlich der Meinung, dass die Bewerberansprache über mobile Endgeräte künftig an Bedeutung gewinnen wird. Mehr als zwei Drittel meinten, dass in ihrem Unternehmen Kompetenzen für Mobile Recruiting aufgebaut werden sollten und das Thema auf die Tagesordnung gehört (Quelle: Wolfgang Jäger/Stephan Böhm: Pilotstudie Mobile Recruiting, 2009).

Ich unterstütze dies ausdrücklich und bin gespannt, wie viele Kandidaten wir im Jahr 2020 über mobile Recruitingaktivitäten gewinnen werden.

## 8 Gehaltsentwicklung

Wir haben einen Schwerpunkt im Bereich Technologie und Online-Media. Für viele unserer Kunden bearbeiten wir erfolgreich Suchaufträge im SAP-Umfeld. SAP-Berater werden quer durch alle Branchen seit Jahren stark gesucht – angefangen von Beratungshäusern bis hin zu Unternehmen aus Industrie und Dienstleistung. Die Fluktuation in diesem Umfeld ist höher als im Durchschnitt, die Gehälter sind es ebenfalls. Die Laufzeiten unserer Suchaufträge können sich schon einmal über mehrere Monate hinziehen. Mitunter kann man Stellen gar nicht adäquat besetzen.

Die bereits zitierte BDI-Studie stellt fest, dass ein „Knappheitsindikator am Arbeitsmarkt“ sich in der stärkeren Lohnentwicklung gegenüber anderen Qualifikationsgruppen ausdrückt und die Lohnprämie der MINT-Akademiker gegenüber Akademikern in sonstigen Berufen seit 2000 deutlich anstieg (Quelle: MINT-Trendreport 2011, Institut der Deutschen Wirtschaft Köln). Das bestätigt auch eine Studie der KfW, die als Ursachen für Stellenbesetzungsprobleme neben einer zu geringen Bewerberzahl für ausgeschriebene Vakanzen und dem Fehlen benötigter spezifischer Zusatzqualifikationen insbesondere zu hohe Lohnvorstellungen der Bewerber nennt (Quelle: Fachkräftemangel im Mittelstand – Generelles oder partielles Problem?, KfW Bankengruppe, Mai 2011). Dies kann ich aus meiner Praxis voll und ganz bestätigen.

Bei Ansprachen von potenziellen Kandidaten für unsere Auftraggeber werden wir mit teilweise extrem überhöhten Gehaltsvorstellungen und -wünschen konfrontiert. Für die Unternehmen entsteht dadurch die schwierige Situation, dass einerseits ein neuer Mitarbeiter in das bestehende Vergütungssystem passen soll und andererseits natürlich die Vakanz besetzt werden muss, um handlungsfähig zu sein.

### Praxistipp

Hier ist Kreativität gefragt. So haben unsere Kunden schon lange flexible Gehaltsmodelle eingeführt, die neben fixen Bestandteilen variable Zahlungen vorsehen, die sich an den erzielten Ergebnissen orientieren und eine Überbietung des Zielgehalts ermöglichen. Dies ist Anreiz für Arbeitnehmer, für die ein hohes Gehalt eine hohe Priorität besitzt. Daneben gibt es die geldwerten Zusatzleistungen, wie definierte Weiterbildungskontingente, attraktive Firmenwagenmodelle und Altersvorsorgeangebote. Genau darauf sollten insbesondere junge oder kleinere Firmen setzen. Bei besonders schwierigen und langwierigen Besetzungen werden auch schon einmal sog. Sign-in-Boni gezahlt.

Große Firmen spielen bereits auf der gesamten Klaviatur solcher Maßnahmen, bei den kleineren gibt es da noch eine Menge Potenzial. Zu empfehlen ist, nicht eindimensional zu agieren und Bewerber durch einen guten Mix aus spannenden Aufgaben und lohnenden Perspektiven, guten Weiterbildungsangeboten und einem angenehmen Betriebsklima sowie letztendlich auch einem marktfähigen Gehalt zu überzeugen.

## 9 Innerbetriebliche Weiterbildung

Wenn absehbar ist, dass sich offene Stellen lange nicht besetzen lassen, da sich keine passenden Kandidaten bewerben oder Vertragsangebote nicht angenommen werden (und auch der Personalberater nicht den erhofften Erfolg hatte), bleibt nur die Qualifikation eigener Mitarbeiter. In den Unternehmen hat dies laut KfW-Studie bereits heute eine hohe Priorität (Quelle: Fachkräftemangel im Mittelstand – Generelles oder partielles Problem?, KfW Bankengruppe, Mai 2011).

Hier gibt es viele Möglichkeiten, angefangen von kurzen hin zu umfangreichen Qualifizierungsangeboten. Oft sind diese Bestandteil der Zielver-

einbarung mit Beschäftigten und erreichen damit eine hohe Verbindlichkeit. Grundlage ist die eingangs genannte lang- und mittelfristige Strategie der Personalgewinnung und -entwicklung.

#### Praxistipp

Viele größere Unternehmen haben in Kooperation mit Hochschulen Bachelor-Studiengänge entwickelt und bilden so einen Teil ihres qualifizierten Nachwuchses selbst aus. Dies ist eine sehr effiziente Methode, sie erfordert jedoch einen beträchtlichen Aufwand. Insgesamt ist die Weiterbildung eigener Arbeitnehmer für Unternehmen jeglicher Größe eine sinnvolle Option und gängige Praxis, die die Mitarbeiter sehr positiv sehen und gern annehmen.

## 10 Fazit

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Rekrutierung der benötigten Fach- und Führungskräfte für Arbeitgeber vielschichtiger, bunter und auch komplizierter wird. Zu den ursprünglichen Methoden, wie Stellenanzeige, persönlicher Kontakt (bspw. auf Messen oder Fach- und Firmenveranstaltungen) und Einbeziehung von Personalberatern, sind eine Reihe neuer Recruitingkanäle hinzugekommen. Diese sind im Bereich der neuen Medien, im Web 2.0 und mobilen Applikationen zu verorten. Für die Personalabteilungen werden die Herausforderungen damit größer und vielseitiger.

Advertorial