

# Joblocal

**Personalwirtschaft**  
Das Magazin für den Job HR

**Special**



# Die Zukunft vor Ort

**DAS GROSSE POTENZIAL VON REGIONALEM RECRUITING**

+++ **Recruiting:** Dem Fachkräftemangel entgegenwirken +++ **Case Study:** Eine Therme findet Talente +++  
+++ **Studie:** Die wichtigsten Recruiting-Trends für 2023 +++ **Tools:** Recruiting mit KPIs +++

# Möchtest du von den neuesten Recruiting-Trends erfahren?

Dann verpasse nicht unseren kostenlosen Trend Report!

Die wichtigsten Inhalte im Überblick:

- **drei wichtige Trends** zu dem Thema: Wo gefragte Talente nach vielversprechenden Arbeitgebern suchen
- strategische **Handlungsempfehlungen** für Unternehmen, die mehr Sichtbarkeit auf dem Arbeitsmarkt anstreben
- die **Top 10 Internetseiten** für die Karriereplanung bei Fachkräfte und Akademiker\_innen
- die **Top 10 Social Media** Kanäle für die Karriereplanung bei Fachkräfte und Akademiker\_innen

**Trend**  
**Report**


**Recruiting: Wissen wo die Zielgruppe sucht**  
Drei Trends dazu, wo gefragte Talente von Akademiker\_innen bis zu Fachkräften nach Arbeitgebern suchen



Jetzt kostenlos erhalten!

## Über Uns

Die Trendence Institut GmbH steht seit über 20 Jahren für Data Driven HR Management. Das unabhängige Beratungs- und Marktforschungsunternehmen versorgt Arbeitgeber mit marktführenden Statistiken, Rankings, Studien und Zertifizierungen.

[www.trendence.com/reports](http://www.trendence.com/reports)

# Nah dran an den **Talenten**



Gäbe es in Personalabteilungen eine Wahl für das Unwort des Jahres, wäre „Fachkräftemangel“ sicher ganz vorne mit dabei. Kaum ein Thema ist derzeit so prägend für HR. Personalabteilungen überschlagen sich im Kampf um potenzielle Mitarbeitende, während ihnen selbst oft dringend benötigtes Personal fehlt. Denn auch im HR-Bereich sind Fachkräfte rar, obwohl sie jetzt gerade so dringend gebraucht werden. Zielführende und möglichst effiziente Strategien im Recruiting sind derzeit also gefragt.

Ansätze dazu gibt es viele. Einen davon möchten wir in dieser Beilage genauer beleuchten: Regionales Recruiting. Für die Suche nach Mitarbeitenden vor Ort gibt es viele Argumente. Welche das sind, lesen Sie in unserem Auftaktartikel ab Seite 5. Denn vor allem kleine und mittelständische Unternehmen, die bereits gut in ihrem Umfeld verknüpft sind und sich mit ihrer Marke einen starken Namen gemacht haben, können hier ihre Stärken ausspielen.

Auf den darauffolgenden Seiten finden Sie konkrete Impulse, wie Sie diesen Vorsprung für sich nutzen können. Ein Beispiel für eine auf ein regionales Unternehmen zugeschnittene Kampagne gibt es in der Case Study über die Therme Erding ab Seite 10. Warum gerade beim regionalen Recruiting eine starke Social-Media-Präsenz unverzichtbar ist, erfahren Sie ab Seite 12. Dazu gibt es noch Tipps zum Einsatz von Key Performance Indicators als Werkzeug für effiziente Recruiting-Kampagnen (Seite 16) und einen Überblick der wichtigsten Recruiting-Trends 2023 (Seite 18). Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

## A. Heider-Willms

Angela Heider-Willms  
Redakteurin



3	EDITORIAL	Der Blick in die Region
5	FACHBEITRAG	Warum sich regionales Recruiting lohnt
10	CASE STUDY	Die Therme Erding bei München findet Talente
12	PRAXISTIPPS	Keine Scheu vor Social Media
16	FACHBEITRAG	Key Performance Indicators verstehen
18	STUDIE	Die wichtigsten Recruiting-Trends für 2023



IMPRESSUM

VERLAG: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main  
 REDAKTION: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe, Redaktion Personalwirtschaft, Regus – Cologne, Colonus Carré, Subbelrather Straße 15a, 50823 Köln, Telefon: 069 7591-3416 und -3551, E-Mail: kontakt@personalwirtschaft.com, www.personalwirtschaft.de  
 HERAUSGEBER: Erwin Stickling  
 REDAKTION: Angela Heider -Willms (Projektleitung), Fabian Erhard, Sonja Ullman  
 KORREKTORAT: Britta Dubilier  
 FREIE MITARBEIT: Patrizia Tensing  
 ANZEIGEN: Christian Sachs (Anzeigenleitung), Telefon: 069 7591-2143 E-Mail: christian.sachs@faz-bm.de Denise Fei (Anzeigenmarketing), Telefon: 069 7591-3413 E-Mail: denise.fei@faz-bm.de Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931 359515-66 E-Mail: joerg.walter@wanema.de

HERSTELLUNG: Dione Bork  
 GESTALTUNG: www.auhage-schwarz.de, Linda Roßberg  
 BILDNACHWEIS: stock.adobe.com  
 DRUCKEREI: Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH, 64546 Mörfelden-Walldorf  
 COPYRIGHT: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und dennoch in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstver-

ständig immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GMBH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe  
 Sitz der Gesellschaft: Pariser Straße 1 60486 Frankfurt am Main  
 Telefon: 069 7591-3239  
 E-Mail: verlag@faz-bm.de  
 Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig  
 HRB-Nr.: 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main  
 Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE218022242

Die Europäische Kommission stellt unter <http://ec.europa.eu/consumers/odr/> eine Plattform zur außergerichtlichen Online-Streitbeilegung (sog. OS-Plattform) bereit. Wir weisen darauf hin, dass wir an einem Streitbeilegungsverfahren vor einer Verbraucherschlichtungsstelle nicht teilnehmen.

Eine Publikation von



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe



# Das Gute liegt so nah

Nach der Pandemie ist die Arbeitswelt geprägt von Remote Work und hybriden Arbeitszeitmodellen. Gerade deswegen ist regionales Recruiting zeitgemäß und ratsam.

VON FABIAN ERHARD UND SONJA ULLMANN

► Fachkräftemangel, War for Talents, Recruitment Marketing – das sind nur einige der aktuellen Schlagworte, die einige Herausforderungen für alle HR-Verantwortlichen widerspiegeln. Sie haben es mit einem Arbeitsmarkt zu tun, der durch die Bewerbenden und nicht mehr die Arbeitgebenden bestimmt wird.

Auf Trends, die sich in den letzten Jahren schon abgezeichnet haben, hat die Corona-Pandemie wie ein Brandbeschleuniger gewirkt. Innerhalb kürzester Zeit hat sich der Markt radikal verändert. Dies wird weiter durch die aktuelle Weltwirtschaftslage verschärft. Durchschnittliche Vakanzzeiten von 129

Tagen und mehr sind keine Seltenheit mehr – oft bleiben Schlüsselpositionen über Monate hinweg unbesetzt. In einigen Dienstleistungsbranchen hat sich ein genereller Personalmangel etabliert. Um all dies auszugleichen, müssen Unternehmen mehr Geld in Akquise und Gehälter investieren und Recruiterinnen und Recruiter neue Wege betreten. Anpassungsfähigkeit, Agilität und gutes Employer Branding werden zu wichtigen Faktoren.

Gerade jetzt ist es daher wichtig, dass HR-Verantwortliche enger denn je mit Marketern zusammenarbeiten. Doch welche Strategien und Maßnahmen führen wirklich zum Ziel?

Dass die bisherige Vorgehensweise des „Post & Pray“ mittlerweile nicht mehr zieht, ist bereits bekannt. Dennoch sollte unbedingt weiterhin auf Altbewährtes gesetzt werden. Denn nur der richtige, individuelle Mix an Recruiting-Maßnahmen führt zum Erfolg.

### Der Traum wird wahr

Gemütlich von zu Hause aus oder noch besser: unter Palmen am Strand arbeiten und die Arbeitszeit individuell und flexibel einteilen – diese Situation war lange ein Traum für viele, die am Computer arbeiten. In den letzten beiden Jahren haben immer mehr

zur ganzen Wahrheit gehört, dass nach wie vor derzeit über 85 Prozent der Fachkräfte zu ihrem Arbeitsplatz pendeln und nur 15 Prozent im Homeoffice oder remote arbeiten (siehe Abbildung 1).

Der Mehrheit der befragten Führungskräfte in Bürojobs (70 Prozent) ist es nach wie vor wichtig, dass ihre Mitarbeitenden zumindest temporär ins Büro kommen. Denn ein verwaistes Büro ist weder attraktiv noch energietechnisch sinnvoll. Den Teamleiterinnen und -leitern liegt oft der Zusammenhalt im Team besonders am Herzen, da ihnen die Bedeutung der persönlichen Gespräche bewusst ist und sie den Teamspirit fördern möchten.

Fehlende soziale Interaktion kann auch negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Produktivität der Mitarbeitenden haben. Sei es der kurze Plausch in der Kaffeeküche, der gegenseitige Besuch am Schreibtisch oder das größere Meeting in den Gemeinschaftsräumen: Der persönliche Austausch ist durch Onlinemeetings nicht zu ersetzen und fördert die Unternehmenskultur. Diese wiederum ist nicht nur wichtig für den Erfolg des Unternehmens, sondern auch für die Zusammenarbeit und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Durch die Anwesenheit im Büro kann eine stärkere Bindung an das Unternehmen entstehen. Zusatzangebote sollen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wieder in die Büroräume locken: Yogasessions in der Mittagspause, Nackenmassagen am Arbeitsplatz, gemeinsames Kochen und Mittagessen, all das sind nicht nur gesundheitsfördernde, sondern teambildende Maßnahmen, die Anreize schaffen und vom Arbeiten im Büro überzeugen sollen.

Viele Mitarbeitende brauchen diese Überzeugungsarbeit allerdings gar nicht erst. Sie kommen freiwillig, sei es wegen des eigenen Arbeitsplatzes, der Sozi-

Zur ganzen Wahrheit gehört, dass nach wie vor derzeit über 85 Prozent der Fachkräfte zu ihrem Arbeitsplatz pendeln.

Unternehmen ihrer Belegschaft diese Möglichkeit gegeben und sie dabei unterstützt, Heimarbeitsplätze einzurichten oder ihnen sogar die Freiheit eingeräumt, völlig ortsungebunden zu arbeiten. Dies bringt auch Kostenersparnisse aufseiten der Arbeitgeber mit, da Büros an manchen Tagen nicht oder nur teil- und zeitweise genutzt werden und Energie- und andere Kosten wie Wasser, Verpflegung etcetera eingespart werden können.

Die Pandemie hat diese Entwicklung um ein Vielfaches beschleunigt, und so ist der Traum der Workation für viele wahr geworden und hat ihren Alltag regelrecht revolutioniert. Dies gilt allerdings leider nur für einen geringen Teil der arbeitenden Belegschaft. Zwar gibt es die digitalen Nomaden, die komplett ortsungebunden tatsächlich Urlaub und Arbeit verbinden können und damit erfolgreich sind. Doch

## Regionalität und Jobsuche

Abbildung 1



## Präsenz und Homeoffice

Abbildung 2



### HYPOTHESE:

Mit abnehmender Remote-Fähigkeit eines Jobs steigt die Relevanz von Regionalität, ansonsten droht potenziell mehr Streuverlust.

### JEDOCH:

Erhöhter Stadt-Land-Wettbewerb bei Remote/Hybrid-Jobs durch weiteren Suchradius.

alkontakte oder dem Zusammengehörigkeitsgefühl. Ein weiterer Grund ist die Tatsache, dass bestimmte Tätigkeiten das Arbeiten von zu Hause gar nicht erst zulassen und das Homeoffice daher keine Option darstellt. Denn nur ein Bruchteil aller Tätigkeiten sind Bürojobs. Im produzierenden oder verarbeitenden Gewerbe, Einzelhandel, Gastronomie und Tourismus, Gesundheitswesen, Industrie, Bildung und vielen anderen Gewerben ist das Arbeiten vor Ort zwingend erforderlich.

Ein anderer Grund ist der Wunsch nach einer strikten Trennung von Beruf und Privatleben seitens der Mitarbeitenden. Oft sind auch die Räumlichkeiten oder die familiäre Situation nicht dafür geeignet, eine entsprechende Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Bei vielen Unternehmen hat sich auch eine Mischung von Heimarbeit und Arbeit im Büro etabliert und als praktikabel erwiesen. Wichtig ist den Mitarbeitenden meist die freie Einteilung der Homeoffice-Tage innerhalb der Arbeitswoche. Die Work-Life-Balance gewinnt immer mehr an Bedeutung. Sie ist nicht nur eine wohlklingende Formel, sondern wird praktisch umgesetzt und gelebt.

### Kurze Arbeitswege schaffen

Dies sind nur einige Beispiele, warum es trotz vielfältiger Hybrid- oder Remote-Work-Lösungen nach wie vor eine wichtige Rolle spielt, dass auch Menschen zu ihrem Arbeitsort pendeln, die theoretisch von zu Hause arbeiten könnten. Dass sie dabei nicht bereit sind, große Strecken zurückzulegen, belegen

Umfragen: Die große Mehrheit der Arbeitskräfte ist nicht gewillt, mehr als 30 Kilometer zu pendeln. Umso wichtiger ist es daher, auf regionale Rekrutierung zu setzen. Ein Arbeitsplatz in der unmittelbaren Umgebung ist nicht nur attraktiv für Mitarbeitende, die vor Ort arbeiten müssen. Auch diejenigen mit einem Bürojob können so Arbeit und Privatleben besser trennen, ohne dafür lange Fahrtzeiten in Kauf zu nehmen.

**Ein Arbeitsplatz in der Umgebung ermöglicht, Arbeit und Privatleben zu trennen, ohne dafür lange Fahrtzeiten in Kauf zu nehmen.**

Dass der Arbeitsplatz nah am Wohnort liegt, ist einer der Hauptfaktoren für die Wahl des Jobs (siehe Abbildung 3). Die regionale Bindung der Mitarbeitenden lässt sich zudem über emotionale und praktische Faktoren wie Nähe zur Familie, Wohneigentum, Kinderbetreuung oder auch günstige Verkehrsanbindung, bezahlbaren Wohnraum oder gute medizinische Versorgung erklären. Oft ist es auch das Gefühl der Heimatverbundenheit durch die Mitgliedschaft in Vereinen oder Ortsverbänden, das Engagement in Ehrenämtern oder die freundschaftliche Nachbarschaft, die den Ausschlag geben, einen bestimmten Job in der Region auszuüben. Knapp die Hälfte der Befragten nehmen lieber Abstriche im Job in Kauf, als den Wohnort für einen anderen Job zu wechseln oder weitere Strecken zu pendeln.

## Talente finden

Recruiterinnen und Recruiter erreichen in der heutigen Zeit gerade einmal zehn bis 15 Prozent der Kandidatinnen und Kandidaten über die klassische Stellenanzeige – ob in Online-Jobportalen oder über klassische Printkanäle wie Inserate. Kann man es sich bei diesen geringen Prozentzahlen noch leisten, im Recruiting nur auf eine Region zu setzen? Und wie funktioniert die regionale Eingrenzung? Abbildung 4 zeigt vereinfacht und exemplarisch eine mögliche Candidate Journey von Bewerbenden auf und verdeutlicht: Es kommt darauf an, wie viele Kontaktpunkte mit den Talenten von morgen über diverse Kanäle hergestellt werden können.

Zunächst einmal ist es essenziell, dass man sich den aktiv Suchenden dauerhaft sichtbar als attraktiven Arbeitgeber in der Region präsentiert. Hierfür bietet sich die klassische Stellenanzeige in analogen und digitalen Medien oder das sogenannte Multiposting (Veröffentlichung der Stellenanzeige auf unterschiedlichen geeigneten Stellen- und Fachportalen) an. Idealerweise legt man sich auf die Region fest, in der man sich als Arbeitgeber zum einen bekannt

machen möchte und in der man die meisten aktiv Suchenden realistisch erreichen kann. Für ein perfektes Kosten-Nutzen-Szenario empfiehlt es sich, einen Umkreis von maximal 50 Kilometern bei der Schaltung der Anzeigen festzulegen.

Gerade bei Multipostings ist es manchmal gar nicht möglich, den ausgespielten Suchradius selbst zu steuern und somit die Regionalität einzugrenzen. Um das kostbare Recruiting-Budget nicht unnötig zu strapazieren, gilt in diesem Fall die Faustregel: so regional wie möglich, aber so generisch wie nötig. Bei der Vielzahl von Möglichkeiten im Bereich Multiposting fällt es oft schwer, die richtige Kanalauswahl zwischen Generalisten und Fachportalen zu treffen. Eine professionelle Beratung kann hier sowohl Kosten als auch Zeit einsparen und dabei helfen, die richtige Auswahl an Maßnahmen und Kanälen für den perfekten Recruiting-Mix zu finden. Doch was ist mit den anderen rund 85 bis 90 Prozent, die nicht aktiv auf der Suche sind? Die Hälfte der passiven Talente lassen sich von einem Jobwechsel überzeugen, wenn sie zum richtigen Zeitpunkt und zielgruppengerecht angesprochen werden. Hier bieten sich vor allem die sozialen Netzwerke als geeignete Medien an, die Kandidatinnen und Kandidaten in ihrer Freizeit nutzen. Bei Millionen von Nutzerinnen und Nutzern, die sich täglich in den sozialen Medien tummeln, ist es quasi fahrlässig, als Unternehmen dort nicht präsent zu sein.

Der vielleicht größte Vorteil an den sozialen Medien ist die aktive Ansprache von Talenten in ihrem persönlichen Umfeld. Durch emotionale Ansprache kann das latente Interesse geweckt werden, denn die User geben in ihren Profilen jede Menge Daten preis, anhand derer es möglich ist, Bewerber zu selektieren und zielgenau anzusprechen. Ein weiterer Vorteil ist, dass sich die Ergebnisse von Personalmarketingmaßnahmen im Social-Media-Bereich bestens messen und analysieren lassen, wodurch eine laufende Optimierung die Ergebnisse stetig verbessern kann (mehr zu den verschiedenen Social-Media-Plattformen und ihren Vor- und Nachteilen im Recruiting lesen Sie ab Seite 12).

Für welche Form sich das Unternehmen auch entscheidet, es besteht immer die Möglichkeit, die Reichweite selbst zu bestimmen und den Radius der Ausspielung der Anzeige beziehungsweise Kampagne vorzugeben. Da im Bereich des Social-Media-Recruitings meist pro Klick abgerechnet wird (Cost-per-Click oder abgekürzt CPC), lohnt es doppelt, sich im Voraus Gedanken zu machen, welche Zielgruppe angesprochen werden soll und wie diese am besten



Mehr zum Thema:

Klammer, Ute et al.: „Arbeiten 4.0 – Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt“. Online verfügbar unter: [pwgo.de/40folgen](http://pwgo.de/40folgen)

Weber, Wolfgang: „Heimat geht vor bei der Stellensuche“. Online verfügbar unter: [pwgo.de/heimat](http://pwgo.de/heimat)

## Motivation bei der Jobauswahl

Abbildung 3



Der sogenannte „Magic Circle“ veranschaulicht die unterschiedlichen Beweggründe einer Person, sich für eine Stelle zu bewerben.





erreicht wird. Ohne ein gut aufgesetztes Targeting und die richtig gesetzten Keywords wird es jedoch schwer, passende Kandidatinnen und Kandidaten zu finden. Es ist daher unbedingt ratsam, auch hierfür professionelle Hilfe zurate zu ziehen, um am Ende nicht unnötig Geld ausgegeben zu haben, sondern auch den gewünschten Output zu generieren.

## Gelungenes Employer Branding

Das bereits erwähnte Thema des Employer Branding wird nicht ohne Grund in letzter Zeit viel diskutiert. Wichtig ist es dabei, einen optimalen Mix zwischen Online und Offline zu finden. Eine starke Arbeitgebermarke kann einen erheblichen Einfluss auf regionale Recruiting-Strategien haben, indem sie das Unternehmen in der Region bekannt macht und das Interesse potenzieller Mitarbeitender weckt. Möglichkeiten, die offline umgesetzt werden können, sind beispielsweise Besuche bei regionalen Präsenzveranstaltungen wie Ausbildungsmessen inklusive Streuartikel, Tage der offenen Tür, Universitätsbesuche und Ähnliches.

Weitere Mittel sind Verkehrsmittelwerbung, das Schalten von Anzeigen in diversen Medien, Versand und Verteilen von physischen Printprodukten oder anderen Werbegeschenken – den Werbemöglichkeiten sind kaum Grenzen gesetzt. Möglichkeiten für eine Online-Platzierung können beispielsweise klassische Maßnahmen wie Banner, E-Mail- oder Suchmaschinenmarketing sein.

Außerdem möglich ist Programmatic Advertising (automatisierte, digitale Ausspielung von Dis-

play-Werbung, Videos und Native Ads auf Premium-Internetseiten) oder Affiliate Marketing (internetbasierter Vertrieb über Partner mit Provision). Eine weitere Strategie ist der Aufbau einer regionalen Talent-Pipeline. Durch die Etablierung der oben genannten Partnerschaften mit regionalen Bildungseinrichtungen, wie Universitäten oder Fachschulen, kann ein Unternehmen Talente frühzeitig identifizieren und binden.

**Eine professionelle Beratung kann Kosten und Zeit einsparen und dabei helfen, die richtige Auswahl für den perfekten Recruiting-Mix zu finden.**

Zu guter Letzt sollten Arbeitgebende Rahmenbedingungen schaffen, um Empfehlungen durch Mitarbeitende attraktiv zu machen. Wird die Arbeitgebermarke nicht nur von außen, sondern auch intern als positiv wahrgenommen, ist es wahrscheinlicher, dass bestehende Mitarbeitende das Unternehmen in ihrem regionalen Netzwerk empfehlen, was zu einer erhöhten Anzahl von Bewerbungen aus der Region führt. Diese Empfehlungen sind auch deswegen eine kosteneffiziente und extrem effektive Methode, um qualifizierte Talente zu finden, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr eigenes Netzwerk nutzen und das Unternehmen somit von ihrem persönlichen Renommee profitiert. Das Thema Regionalität im Recruiting ist also gerade auch in Zeiten von digitalen Lösungen auf dem Arbeitsmarkt weiterhin wichtig und ausschlaggebend für die Jobsuche. ■



# Erfolg vor Ort

Eine Therme suchte neue Mitarbeitende – und wurde trotz Fachkräftemangel fündig. Ein Praxisbeispiel von erfolgreichem regionalem Recruiting.

VON FABIAN ERHARD UND SONJA ULLMANN

► Neben dem Tagesgeschäft stemmt bei der Therme Erding (siehe Kasten unten) ein Team aus lediglich vier Personen das gesamte Recruiting. Bei einer so hohen Mitarbeitendenzahl, wie sie die Therme hat, stellt das eine große Herausforderung dar. Hinzu kam der Fachkräftemangel: Gesucht wurden etwa 20 Mitarbeitende in unterschiedlichen Bereichen wie Gastgewerbe, Hotellerie, Tourismus sowie der Verwaltung. Die durch die Corona-Pandemie verschärfte Situation auf dem Arbeitsmarkt allgemein und im Gastgewerbe im Speziellen hat die Therme Erding dazu motiviert, mit Hilfe von joblocal unterschiedliche Maßnahmen für ihren Recruiting-Mix auszuwählen.

In einem ersten Testlauf wurde die Fokusstelle des IT-Administrators in Form einer Einzelanzeige

inklusive Multiposting und Performance Boost veröffentlicht. Multiposting bezeichnet das Inserieren der Stellenausschreibungen auf weiteren regionalen, generischen oder fachspezifischen Onlineportalen. In diesem Fall entschied man sich für das IT-Spezialistenportal T3N. Parallel dazu wurde eine Google Adwords Kampagne durchgeführt. Bei der Beratung wurde der Fokus klar auf den Aspekt der Regionalität gelegt. Joblocal empfiehlt dabei meistens eine räumliche Einschränkung in Form einer Radiusangabe von weniger als 50 Kilometern bei der Ausspielung der Anzeigen (mehr auf Seite 6).

## Analyse und Optimierung

Kunden, deren ausgeschriebene Stellen nach mehr als drei Monaten noch nicht besetzt werden konnten, werden von joblocal eine kostenfreie Analyse und mögliche Optimierungen der Ausschreibungen angeboten. Expertinnen und Experten aus dem Customer Success Team sahen sich die auf den Portalen von joblocal publizierten Stellen genau an und betrachteten unter anderem die Stellentitel und die Formulierung der Anzeigen hinsichtlich Auffindbarkeit der Vakanz. Die persönliche Kundenbetreuerin konnte bereits in kurzer Zeit konkrete Verbesserungsvorschläge machen. Oft reichen bereits kleine Änderungen, beispielsweise

### CASE STUDY

### THERME ERDING



Foto: Therme Erding

Die Therme Erding ist ein gewerbliches Thermalbad mit staatlich anerkanntem Thermalheilwasser. Sie hat eine Gesamtfläche von über 430 000 Quadratmetern und ist damit die größte Therme der Welt. 600 Mitarbeitende sind am Standort Erding beschäftigt. Dieser liegt in unmittelbarer Nähe zum Flughafen München, gemeinsam mit diesem stellt die Therme einen der größten Arbeitgeber in der Region dar.

eine Umformulierung des Stellentitels, um einen positiven Effekt zu erzielen.

Bei der Therme Erding wurden die Ergebnisse der Analyse anhand einer individuell aufbereiteten Präsentation erläutert. Die Übersicht über die wichtigsten Kennzahlen wurden anhand einer Trichter-Darstellung erläutert (siehe Abbildung rechts).

## Bildsprache festigen

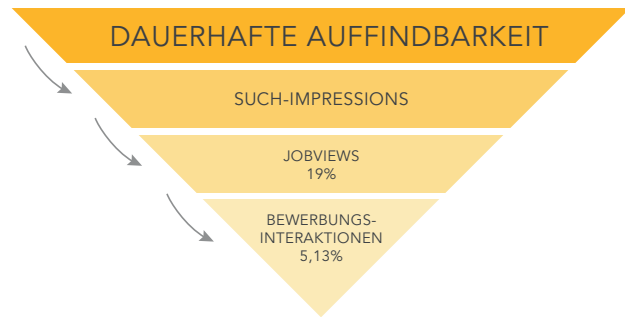
Ein wichtiger Bestandteil bei der ersten Beratung bezog sich außerdem auf das Employer Branding. Dies stellt die wichtigste Grundvoraussetzung für erfolgreiches Recruiting dar. Im Fall dieses Kunden war diese bereits erfüllt, da die Therme in der Region als Unternehmensmarke bereits gefestigt war und sowohl die Homepage als auch die Karriereseite gut gepflegt, auf dem aktuellen Stand und ansprechend gestaltet waren.

Aufgrund dessen konnten die Recruiting-Experten von joblocal bereits ab Start der Anzeigen ein ansprechendes Arbeitgeberprofil anlegen. Hierzu gehören eine attraktiv gestaltete und ausführliche Beschreibung über den Arbeitgeber mit passendem Bildmaterial und eine Darstellung der angebotenen Benefits. Joblocal arbeitete dabei mit emotionalen Bildern der Arbeitsumgebung, Bewegtbildmaterial, um dafür zu sorgen, dass die Unternehmensmarke insgesamt stimmig und authentisch kommuniziert werden konnte. Ein gut gepflegtes Profil ermöglicht dauerhafte Sichtbarkeit in der Region, auch wenn aktuell keine Stellen ausgeschrieben werden sollten.

Um mehr Sichtbarkeit auf den Portalen zu erreichen und den Suchenden gleich auf den ersten Blick ins Auge zu springen, präsentierte joblocal die Therme als „Top Arbeitgeber in der Region“ auf der Startseite des joblocal-Portals. Diese Unternehmen werden rotierend in einem Karussell auf der Webseite dargestellt. Als weiterer Blickfang wurde von der Therme Erding eine individuell gestaltete Bannerplatzierung hinzugebucht. Diese Platzierung entspricht etwa der vierfachen Größe des Arbeitgeberlogos. Im Gegensatz dazu erscheint der Banner immer an erster Position neben den weiteren Logos. Für den Wiedererkennungswert konnte das Firmenlogo im Bannerbild noch einmal mit aufgenommen werden.

Durch die Auswahl der richtig gesetzten Keywords inklusive Zielgruppenanalyse konnte das Targeting maßgeschneidert aufgesetzt werden. Dadurch war die Ausschreibung erfolgreich. Die Therme Erding hat sich aufgrund dessen dazu entschieden, den weiteren Recruiting-Weg mit joblocal zu gehen.

## Kennzahlen-Trichter



Abbildung

## Out-of-home-Kampagne

Parallel zu der Onlinekampagne riet joblocal auch zu analoger regionaler Präsenz, die sogenannten Out-of-Home-Maßnahmen. Für die Therme Erding wurden Talente im Großraum München angesprochen, da das Unternehmen im direkten Einzugsgebiet der Metropolregion liegt.

Auf einem Gelenkbus sowie U-Bahn-Deckenflächen wurde das Kundenlogo als „Top Arbeitgeber der Region“ präsentiert, um die regionale Sichtbarkeit zu verstärken. Der Bus fuhr in München sternförmig von innen nach außen. Das Logo der Therme Erding wurde auf dem Werbeträger prominent platziert – als Teilgestaltung auf der gesamten Rumpffläche des Busses. Die Werbewirksamkeit war aufgrund der großformatigen Flächen sehr hoch und erzielte eine gute Reichweite: Über 214 Millionen Fahrgäste pro Jahr sowie Tausende Verkehrsteilnehmerinnen und -teilnehmer zählen zur potenziellen Zielgruppe.

„Die regionalen Recruiting-Maßnahmen haben für uns zum Erfolg geführt. Gemeinsam sind wir unserem Ziel nähergekommen: Für schwer zu besetzende Stellen die richtigen Personen zu finden.“

Bernhard L. Margraf, Finanzchef, Therme Erding & Hotel Victory

Mit diesen Maßnahmen werden nicht nur aktiv Jobsuchende, sondern potenzielle Talente angesprochen, die so von einem interessanten Arbeitgeber oder spannenden neuen Aufgabenfeldern erfahren und über einen Wechsel nachdenken. Auch die Arbeitgebermarke wird gestärkt: Die Belegschaft der Therme Erding gab eine positive Rückmeldung auf die Out-of-Home-Kampagne, da sie die Verkehrsmittel bemerkten, und ihrem Arbeitgeber davon berichteten. Willkommener Nebeneffekt: Potenzielle und bestehende Endkunden wurden zu einem Besuch animiert. ■



# Stark mit Social Media

**Kleine und mittelständische Unternehmen setzen bei der regionalen Personalsuche meist auf altbewährte Methoden. Doch die Scheu vor alternativen Kanälen kann das Recruiting einschränken.**

VON PATRIZIA TENSING

► Die Welt des Recruitings bestand lange Zeit vor allem aus Zeitungsanzeigen, Jobportalen, Berufsmessen oder dem Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit. Doch angesichts des Fachkräftemangels reicht das allein nicht mehr aus. Im April 2023 gab es in Deutschland über 750 000 offene Stellen, das zeigen Zahlen der Bundesagentur für Arbeit. Immer mehr Unternehmen müssen ihre Geschäfte einschränken, weil Fachkräfte fehlen. Besonders in den Bereichen Pflege und im Handwerk, aber auch in akademischen Berufsgruppen suchen Arbeitgeber händeringend nach neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Personalbeschaffung in den sozialen Medien, das Social-Media-Recruiting, kann Unternehmen helfen, diese für sich zu gewinnen.

Grundsätzlich ist mit Social-Media-Recruiting die Ausweitung der Personalbeschaffung auf die sozi-

alen Netzwerke gemeint. Dazu gehören die Business-Netzwerke Xing und LinkedIn, aber auch Plattformen wie Facebook, Twitter, Instagram und TikTok. Immer mehr Unternehmen besitzen bereits eigene Profile auf den Social-Media-Plattformen und nutzen diese für die Personalbeschaffung. Eine Studie des Personalberatungsunternehmens Hays gemeinsam mit dem Institut für Beschäftigung und Employability der Hochschule Ludwigshafen zeigt: Während 2018 noch 32 Prozent der Personalverantwortlichen Social-Media-Plattformen zur Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden nutzten, waren es 2022 schon 58 Prozent.

Die Nutzung von Social-Media-Plattformen steigt dabei mit der Unternehmensgröße. Jedoch sollten sich auch kleinere Unternehmen nicht zu stark am eigenen Profil, sondern vielmehr an der Zielgruppe

orientieren. Für ältere Traditions- oder Familienunternehmen lohnt sich strategisches Recruiting über die sozialen Medien, da sich ihre potenziellen Bewerber meist in den sozialen Netzwerken aufhalten. Der Weg dahin ist dabei einfacher als oft angenommen.

### Schritt 1: Die richtige Plattform wählen

Das Angebot an Social-Media-Plattformen ist groß und wächst ständig weiter. Die beliebtesten Plattformen sind dabei Facebook und Instagram, die beide zu Meta gehören, sowie Youtube, Twitter, TikTok, Pinterest, Xing und LinkedIn. Auf Facebook werden Inhalte in Form von Texten, Bildern und Videos veröffentlicht. Die Plattform bietet Unternehmen zusätzlich die Möglichkeit, Werbeanzeigen zu schalten und diese exakt auf die Merkmale der Zielgruppe zuzuschneiden. Bei Instagram liegt der Fokus auf der Optik: Hier werden vor allem Bild- und Videoinhalte, oft in Form von sogenannten Reels oder Stories, geteilt. Youtube und TikTok sind Videoplattformen mit dem Unterschied, dass auf Youtube häufig mehrminütige Videos im Format 16:9 geteilt werden und auf TikTok Kurzvideos im Format 9:16. Während Twitter als Mikroblogging-Dienst auf Textnachrichten basiert, ist Pinterest eine Art Online-Pinnwand für Bilder. Wenn Unternehmen eine Plattform bespielen wollen, müssen sie deren Regeln kennen und verstehen, wie sie funktionieren.

### Schritt 2: Die Candidate Persona

Wenn Sie sich für eine Social-Media-Plattform entscheiden, auf der Sie neues Personal gewinnen wollen, muss die Plattform zu den Bewerbenden passen und nicht zwingend zum Unternehmen. Erstellen Sie ein fiktives Profil eines idealen Kandidaten oder einer idealen Kandidatin, eine sogenannte Candidate Persona. Prüfen Sie: Auf welchen Plattformen verbringt diese Person ihre Freizeit? Bei der Suche nach Auszubildenden kann sowohl der lokale Optiker als auch die internationale Marketingagentur auf TikTok präsent sein. Young Professionals erreichen Unternehmen je nach Interessengebiet vor allem auf Instagram oder LinkedIn, Führungskräfte auf Xing oder LinkedIn. Für Gastronomiebetriebe etwa funktionieren WhatsApp-Broadcast-Listen gut. Mit dieser Funktion können Nachrichten gleichzeitig an mehrere Kontakte versendet werden. Und auch Inserate auf Kleinanzeigen (ehemals: Ebay Kleinanzeigen) können lokalen Unternehmen bei der Suche nach

### PRAXISBEISPIEL: HOME INSTEAD BERLIN NORD

Die durch die Corona-Pandemie verschärfte Situation auf dem Arbeitsmarkt allgemein und in der Pflegebranche im Speziellen hat Home Instead dazu motiviert, eine **Alternative zu den gängigen Medien und Kanälen** zu suchen, da Printmedien, die Zusammenarbeit mit Jobcentern oder Dienstleistern wie Ebay, Indeed, Stepstone oder Meine Stadt erfolglos waren.

Nach der Entscheidung, die Stelle für eine Pflegehilfskraft über Social-Media-Netzwerke auszuschreiben, wurde von joblocal die **Recruiting-Kampagne** aufgesetzt. Der initiale Aufwand auf Kundenseite war sehr gering, da die wichtigsten Informationen über einen standardisierten Fragebogen erhoben wurden. Nur noch das Unternehmenslogo sowie die Unternehmensfarben wurden benötigt, um die Kampagne aufzusetzen.

Das Ergebnis: Über den 30-tägigen Kampagnenzeitraum Mai wurden **52 690 Impressionen** (damit erzielte Reichweite: 24 120) über Facebook und Instagram erzeugt. **749 User** sind auf die Zielseite des Fragebogens (Funnels) gelangt. 51 hinterließen ihre Kontaktdaten und konnten damit als Leads gewonnen werden. Aus diesem Pool an Kandidatinnen und Kandidaten wurden **zehn Personen** zu einem **Vorstellungsgespräch** eingeladen und **acht eingestellt**.

Fachkräften helfen. Dies ist dann zwar kein Social-Media-Recruiting im klassischen Sinne, jedoch auch eine gute Möglichkeit.

### Schritt 3: Sich selbst präsentieren

Der wichtigste Aspekt beim Social-Media-Recruiting ist das Auftreten der Unternehmen auf ihren Profilen, sagt Violetta König. Sie ist Social-Media-Managerin und Beraterin bei Arbeitgebergold, einer Unternehmensberatung für Recruiting-Strategien aus Köln. Online können Unternehmen sich

**Young Professionals erreichen Unternehmen je nach Interessengebiet vor allem auf Instagram oder LinkedIn, Führungskräfte auf Xing oder LinkedIn.**

als attraktiver Arbeitgeber präsentieren, den Followern einen Einblick in den Arbeitsalltag gewähren und zeigen, wie das Team aussieht. Arbeitnehmende interessieren sich nicht nur für die Unternehmenszahlen, sondern auch dafür, wie ihre Kolleginnen und Kollegen aussehen und wie die Zusammenarbeit im Team funktioniert. Schließlich verbringen sie einen Großteil ihrer Woche mit ihnen. Zudem ist spätestens seit der Pandemie für viele Beschäftigte die Unternehmenskultur ein immer wichtiger werdender Faktor.

Durch kontinuierliches Teilen von Eindrücken aus dem Arbeitsalltag können Unternehmen sich als Marke etablieren. Ein Facebook-Post hier, eine Insta-Story da: Je häufiger den Nutzerinnen und Nutzern ein Unternehmen im Alltag auf den Social-Media-Plattformen begegnet, je häufiger sie vielleicht auch unterbewusst und beiläufig Inhalte angezeigt bekommen, desto stärker bleibt es ihnen auch in Erinnerung. So schaffen Unternehmen es, sich auch bei denjenigen als Marke zu etablieren, die mit ihrem Job zufrieden und nicht aktiv auf der Suche sind.

Ein großer Vorteil des Social-Media-Recruitings ist nämlich, dass nicht nur die aktiv, sondern auch

### Unternehmen können die passiv Jobsuchenden am besten erreichen, wenn sie regelmäßig über einen längeren Zeitraum Content erstellen.

die passiv Suchenden angesprochen werden. Aktiv suchende Bewerberinnen und Bewerber haben sich bereits dazu entschieden, ihr Unternehmen zu wechseln. Sie suchen deshalb direkt auf Jobportalen und Stellenbörsen nach neuen Jobs. Passive Jobsuchende verhalten sich anders. Sie treffen keine bewusste Entscheidung, ihr Unternehmen zu verlassen, und gehen deshalb auch nicht aktiv auf die Suche. Stolpern sie aber über ein interessantes Jobangebot, sind sie oft bereit zu wechseln. Laut einer Forsa-Studie zur Wechselbereitschaft im Auftrag von Xing denken rund vier von zehn Arbeitnehmenden über einen Jobwechsel nach: 2022 waren 37 Prozent offen für einen neuen Job, vier Prozentpunkte mehr als noch im Vorjahr. Unter den 30- bis 39-Jährigen waren es sogar 49 Prozent, fast jeder Zweite.

#### Schritt 4: Aktiv an Kandidaten herangehen

Was sich in der analogen Welt auf Messen, Karriere-Events oder per Telefon abspielt, geht aber auch in den sozialen Netzwerken: Active Sourcing, also die gezielte Ansprache von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern. Die beiden größten Business-Netzwerke, Xing und LinkedIn, bieten jeweils ein eigenes kostenpflichtiges und professionelles Recruiting-Tool an. Beide Netzwerke sind vor allem dazu da, geschäftliche Kontakte zu knüpfen und aufrechtzuerhalten. LinkedIn ist zwar internationaler Marktführer, doch Xing lag Ende 2022 in der deutschsprachigen Region an der Spitze. Bei Xing gibt es für das Active Sourcing den Talentmanager und bei LinkedIn den Recruiter.

Mit beiden Angeboten können Personalverantwortliche gezielt nach Profilen suchen und diese anschreiben – auch ohne vorherige Kontaktanfrage.

Theoretisch können Unternehmen auch auf Facebook oder Instagram Personen direkt kontaktieren. Allerdings handelt es sich bei diesen Plattformen nicht um reine Business-Netzwerke. Viele Nutzerinnen und Nutzer machen in ihren Profilen keine Angaben zu ihren beruflichen Erfahrungen oder aktuellen Positionen. So ist es für Unternehmen schwieriger herauszufinden, wer für die offene Stelle geeignet sein könnte. „Active Sourcing macht aber nur einen kleinen Teil des Social-Media-Recruitings aus“, betont Violetta König. Viel wichtiger sei die Präsenz der Unternehmen auf den Social-Media-Plattformen und das regelmäßige Teilen von Inhalten.

#### Schritt 5: Am Ball bleiben

Social-Media-Recruiting ist vor allem dann wirksam, wenn es langfristig eingesetzt wird. Unternehmen können die passiv Jobsuchenden am besten erreichen, wenn sie regelmäßig über einen längeren Zeitraum Content erstellen und so eine organische Reichweite aufbauen. Bei akutem Personalmangel lohnt es sich, zusätzlich auf Active Sourcing zu setzen oder Werbung in Form von Stellenanzeigen zu schalten. Aber: „Social-Media-Recruiting kann man nicht einfach so nebenbei machen“, warnt Violetta König. „Das ist harte Arbeit.“ Viele Unternehmen unterschätzen den Aufwand und lassen die Social-Media-Arbeit nebenbei laufen. Das sei laut Violetta König einer der größten Fehler. Personalerinnen und Personaler müssen sich mit Kollegen zusammensetzen, die die Plattformen verstehen – im besten Fall mit Social-Media- oder Marketing-Managerinnen und -Managern. „Social-Media-Recruiting ist kein typischer Bestandteil von Personalabteilungen, deshalb ist das Wissen nicht unbedingt immer schon vorhanden“, sagt König. Vor allem am Anfang können Unternehmen mit einem Mehraufwand rechnen. Bis zu 20 Stunden pro Woche kann für die reine Erstellung von Social Media Content eingerechnet werden. Langfristig stärkt es aber die Unternehmensmarke.

#### Richtige Zeit, richtiger Ort

Die Kunst ist es also, die passiv Jobsuchenden an der richtigen Stelle abzufangen. Am einfachsten können Arbeitgeber Talente dort erreichen, wo sie ihre Freizeit verbringen. Laut einer Befragung von ARD und ZDF hat die Hälfte der deutschen Bevölkerung

## Social Media in aktuellen Zahlen

mindestens einmal wöchentlich die sozialen Netzwerke genutzt, dort etwas geliked, geteilt oder sich den Newsfeed angeschaut.

Andere Zahlen sind sogar noch höher. Laut dem „Digital 2023 Report für Deutschland“ des Softwareanbieters Meltwater und der Social-Media-Agentur „We Are Social“ verbringen deutsche Userinnen und User rund 5 Stunden 22 Minuten pro Tag im Internet. Eine Stunde und 41 Minuten davon surfen sie dabei auf sozialen Netzwerken. Nirgends sonst lassen sich damit so viele Menschen auf einmal erreichen. Und das dank Smartphone über den ganzen Tag verteilt: direkt nach dem Aufwachen, noch vor dem Aufstehen, beim Essen in der Mittagspause, auf dem Heimweg in der Bahn oder abends auf dem Sofa.

Am längsten wird TikTok genutzt. Fast einen Tag pro Monat verbringen Deutsche auf der App des chinesischen Unternehmens Bytedance. TikTok ist dabei vor allem bei Personen unter 29 Jahren beliebt, wird aber auch von Älteren immer häufiger genutzt. Auf der Plattform können Unternehmen deshalb vor allem junge Jobsuchende und Auszubildende erreichen. „TikTok ist vor allem gut, um Azubis abzuholen“, sagt Violetta König. Durch den Fachkräftemangel haben Auszubildende und junge Berufsstarter eine enorm große Auswahl an Jobangeboten und -möglichkeiten. Unternehmen müssen kreativ werden, um hervorstechen. Statt zuerst bei Google zu recherchieren oder Karriereportale zu durchforsten, schaut vor allem die Generation Z zuerst: Ist das Unternehmen auf den Social-Media-Plattformen aktiv? Hat es vielleicht sogar einen TikTok-Account?

### Mut für neue Wege

Auch ältere oder traditionelle Unternehmen sollten sich deshalb nicht davor scheuen, auf Plattformen wie TikTok oder Instagram aktiv zu sein und Inhalte zu verbreiten – vor allem, wenn sie eine jüngere Zielgruppe ansprechen möchten. Es sei wichtig, die Plattform zu verstehen und bei Trends mitzugehen. „Das müssen nicht unbedingt Tanzvideos sein. Lassen Sie sich auf die Plattform ein, um ihr Potenzial auszuschöpfen“, erklärt die Social-Media-Managerin. An bestimmte Regeln müsse man sich aber halten. Bei TikTok wird beispielsweise Videocontent im Verhältnis 9:16 abgespielt. Sie müssen also für eine optimale Ansicht zuvor im Hochkantformat mit dem Smartphone aufgenommen werden.

Als Beispiel nennt König den TikTok-Auftritt der Polizei Berlin. Der Kanal hat über 540 000 Follower. In kurzen, unterhaltsamen Videos erklären Mitar-



# 43 Mio.

Menschen deutschlandweit nutzen das Meta-Netzwerk mit Instagram und Facebook



# 72 Mio.

nutzen Social Media bisher in Deutschland – das entspricht 87 Prozent der Gesamtbevölkerung



# 71 Prozent

aller deutschen Unternehmen nutzen bereits Facebook und Instagram für ihr Marketing

beitende, worauf Interessierte etwa bei einem Bewerbungsgespräch achten sollten, gewähren Einblicke in den Arbeitsalltag oder räumen mit Mythen wie dem der Mindestgröße auf. Auch Rewe Karriere hat über 107 000 TikTok-Follower und lädt mehrmals wöchentlich kurze Videos aus dem Berufsalltag der Mitarbeitenden hoch.

Dass dies auch für kleine und mittelständische Unternehmen funktionieren kann, zeigt das Bestattungsunternehmen Burger aus der mittelfränkischen Stadt Fürth. Der 17-jährige Luis Bauer spricht in seinen

**Je häufiger Userinnen und User dem Unternehmen im Alltag auf den Social-Media-Plattformen begegnen, desto stärker bleibt es in Erinnerung.**

kurzen Videos über Trauer, den Tod und seinen Berufsalltag. „Was beim Bestatter alles so schiefgehen kann. Weil so ganz ohne ist der Beruf ja nicht“, sagt er in einem kurzen Clip. In anderen Videos zeigt er, dass sein Beruf nicht nur Trauer mit sich bringt, sondern auch Freude.

### Fazit

Auch kleine und mittelständische Unternehmen können auf Social Media also erfolgreich rekrutieren (ein Praxisbeispiel finden Sie auf Seite 14). Wichtig sind vor allem Kontinuität, Kreativität und ein gutes Gespür für die gewünschte Zielgruppe. ■



# Kenne deine Zahlen

In der datengetriebenen Personalarbeit liegt die Zukunft. Durch das Erfassen und Auswerten von KPIs kann der Recruiting-Prozess analysiert und verbessert werden.

VON ANGELA HEIDER-WILLMS

► Unter dem steigenden Druck des War-for-Talents müssen Unternehmen ihre Recruiting-Strategien möglichst effizient gestalten, um nicht abgehängt zu werden. Gleichzeitig herrscht auch in den Personalabteilungen ein hohes Arbeitsaufkommen. Laut einer Benchmark-Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), durchgeführt mit dem Recruitingdienstleister Wollmilchsau Ende 2022, betreuen Recruiterinnen und Recruiter pro Kopf im Schnitt 27 Stellen gleichzeitig (lesen Sie hierzu auch unsere Case Study ab Seite 10).

Dank fortgeschrittener Digitalisierung und dem immer weiter um sich greifenden Einsatz von Künstlicher Intelligenz stehen Personalabteilungen inzwischen zahlreiche Hilfen in Form von Software und Analysetools zur Verfügung. Sie können Workflows nicht nur vereinfachen, sondern mit denen durch sie gewonnenen Erkenntnissen dabei helfen, effektivere und somit kosten- und zeitsparende Recruiting-Maßnahmen zu gestalten.

Doch jede Software und jeder Algorithmus ist nur so gut wie die Informationen, mit denen er gefüttert wird. Und diese Daten gibt es in jedem Unternehmen: Key Performance Indicators, kurz KPIs,

heißten die Messwerte, an denen sich Personalerinnen und Personaler orientieren können. Mithilfe von KPIs lassen sich fünf Dimensionen erfassen:



## Zeit

Zu diesen KPIs zählen die **Time-to-Fill**, **Time-to-Hire** und **Time-to-Interview**. Es handelt sich um die gemessene Zeitspanne vom Start der Suche bis zum ersten Arbeitstag, zum Unterzeichnen des Arbeitsvertrages beziehungsweise bis zum ersten Gespräch mit dem Bewerber oder der Bewerberin.



## Kosten

**Cost-per-Hire** misst die gesamten Kosten, die durch das Recruiting anfällig werden im Verhältnis zur Anzahl an Einstellungen. Noch feiner lassen sich Ausgaben beispielsweise mit der **Cost-per-Application** messen. **Cost-per-Vacancy** gibt an, wie viel die Nichtbesetzung einer Stelle kostet. Die Formel ist Gehalt/Tag x unbesetzte Arbeitstage. Multipliziert wird diese Zahl mit einem Faktor zwischen eins und drei, je nachdem wie wichtig die Stelle für den Geschäftserfolg ist.





## Qualität

Mit der **Employee-Retention-Rate** wird die Quote an Neueinstellungen beziffert, die nach der Probezeit im Unternehmen bleiben. Die **Quality-of-Hire** gibt die Leistung der neu eingestellten Mitarbeitenden an.



## Effektivität

Die **Channel Effectiveness** gibt die Anzahl qualifizierter Bewerbungen pro Kanal an. Die **Candidate-Conversion-Rate** misst den Anteil der Besucherinnen und Besucher, beispielsweise auf einem Stellenportal, die sich tatsächlich bewerben. Die **Offer-Acceptance-Rate** gibt das Verhältnis von angenommenen zu ausgesprochenen Arbeitsvertragsangeboten an. Das Verhältnis der Anzahl von tatsächlichen Bewerberinnen und Bewerbern zu denen, die zum Vorstellungsgespräch geladen wurden, ist die **Interviewee-Ratio**.



## Zufriedenheit

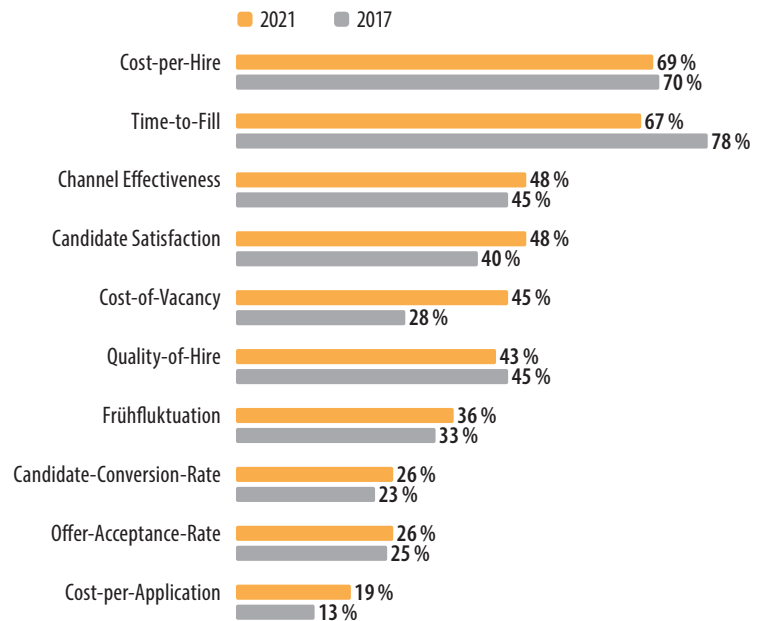
Dieser Wert, bezogen auf den Rekrutierungsprozess, kann aus Sicht der Bewerberinnen und Bewerber (**Candidate Satisfaction**) und der Personalabteilung (**Hiring Manager Satisfaction**) gemessen werden. Die **Frühfluktuation** beziffert, wie viele neu eingestellte Mitarbeitende kurz nach ihrer Einstellung das Unternehmen bereits wieder verlassen haben.

## Ran an die Daten

Die Perspektive von Personalerinnen und Personalern auf KPIs hat sich im Laufe der Zeit stark gewandelt. Das zeigte eine Befragung der „Personalwirtschaft“ von einer Gruppe von Expertinnen und Experten aus dem HR-Bereich 2017 und 2021. Ging es bei der ersten Befragung vor allem noch um die Methode der Erhebung von einzelnen KPIs, stand vier Jahre später die Bedeutung des Kontexts, in dem sie stehen, im Vordergrund. Alle Befragten waren sich einig: Eine einzelne Zahl sagt für sich allein nichts aus, sie muss als Datenpunkt innerhalb eines Systems ausgewertet werden. Die Quellen, aus denen Personalerinnen und Personalere für diese Analyse schöpfen können, sind reich: Besucherzahlen der Karrierewebsite, der Anzeige auf einem Jobportal, der eigenen Social-Media-Präsenz oder auf die eigene Zielgruppe zugeschnittene Onlinebefragungen sind nur einige Möglichkeiten. Auch kleine Unternehmen können auf diese Weise ihren Recruiting-Prozess analysieren und beispielsweise sehen, an welcher Stelle das knapp bemessene

## „Welche Recruiting-KPIs sind Ihnen am wichtigsten?“

Abbildung



Quelle: Personalwirtschaft, Ausgabe 7/2021, Befragung von 42 HR-Expertinnen und Experten

Budget besser eingesetzt werden kann. Schon die Analyse der Zugriffszahlen auf die Social-Media-Präsenz (siehe Seite 12) kann wertvolle Einblicke liefern.

Zeit und Ressourcen sollten jedoch auch hier nicht verschwendet werden. Daten zu erheben, ohne zu wissen, was mit ihnen angestellt werden kann, ist wenig zielführend. Wichtig ist zu wissen, welche KPIs für das eigene Unternehmen besonders relevant sind. Die Antwort darauf kann die eigene Personalabteilung geben. In der DGFP-Studie wurden die Teilnehmenden gefragt, welche KPIs sie zur Recruiting-Steuerung nutzen möchten und inwieweit dies tatsächlich regelmäßig im Arbeitsalltag der Fall ist. Die beliebteste Kennzahl war hier die Time-to-Hire. Rund 58 Prozent der Befragten gaben an, sie nutzen zu wollen, im Einsatz ist sie bei der Mehrheit, 65 Prozent der Befragten. Doch diese Zahlen klafften bei viele anderen KPIs noch weit auseinander, besonders dramatisch bei der Cost-of-Vacancy. Fast die Hälfte aller Befragten würde diese Kennzahl gern einsetzen, doch nur etwa fünf Prozent kann es tatsächlich. Um diese Lücke zu schließen, kann eine externe Analyse sinnvoll sein.

## Fazit

Die Analyse von Key Performance Indicators ist gerade für kleine und mittelständische Unternehmen hilfreich. Mithilfe dieser Ergebnisse können sie ihre Recruiting-Strategien effizienter gestalten. Voraussetzung: Der Kontext der KPIs und ihre Bedeutung für das Unternehmen sind klar. ■

# Recruitingtrends mit Bestand

Das vergangene Jahr stand im Zeichen des Umbruchs und der weltweiten Krisen. Unternehmen mussten umplanen, teils ihre Budgets kürzen. Die folgenden Trends haben sich etabliert und werden auch 2023 und darüber hinaus im Recruiting weiterhin von Bedeutung sein.

## RECRUITING-TREND 1 REMOTE WORK - REMOTE HIRING

Homeoffice und Remote Work haben innerhalb der letzten beiden Jahre in der westlichen Welt stark an Bedeutung gewonnen. Für das Recruiting bedeutet dies der Trend zu Remote-Hiring, beispielsweise per hybridem Interview. Der oder die Bewerbende kann dabei zu Hause auf vorformulierte Fragen antworten, die aufgezeichnet werden. Dadurch entfällt der direkte Stress von Live-Videointerviews.



## RECRUITING-TREND 2 EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP)



Recruiting hat sich zu einem kandidatengesteuerten Markt gewandelt, der Umdenken erfordert. Besonders wichtig ist die Employer oder Employee Value Proposition (EVP), das sogenannte Werteversprechen. Hier geht es um den Nutzen, den das Unternehmen dem potenziellen Talent bieten kann. Dieses muss klar ersichtlich sein und über alle verfügbaren Kommunikationskanäle glaubwürdig vermittelt werden.

## RECRUITING-TREND 3 INDIVIDUALISIERTE BENEFITS

Das Benefit-Management war bisher meist unflexibel. Punkten kann heute nur, wer auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingeht. Weg von Statussymbolen wie Dienstwagen, hin zu mehr Freiheiten in der Arbeitseinteilung. Beispiele sind Sabbaticals, Zeit für familiäre Pflege und die Viertagewoche.



## RECRUITING-TREND 4 BINDUNG DER MITARBEITENDEN



Beim derzeitigen Personalmangel und der kosten- und zeitintensiven Personalbeschaffung liegt es nahe, die eigene Belegschaft zum Bleiben zu bewegen (Retention). Treiben Sie beispielsweise durch Weiterbildungsmaßnahmen deren Entwicklung voran, um sie gegebenenfalls auch auf anderen Positionen einzusetzen.

## RECRUITING-TREND 5 NEUE ZIELGRUPPEN ERSCHLIESSEN

Eine Möglichkeit, die jetzt im Kommen ist: Stellen Sie ältere Mitarbeitende ein. Dank ihrer langjährigen Berufserfahrung sind sie wahre Erfahrungsschätze, von denen jüngere Kollegen und Kolleginnen profitieren und lernen können. Neben ihrem Know-how bringen diese Spezialistinnen und Spezialisten in der Regel zudem höhere Loyalität mit.



### GRATIS-WHITEPAPER

Weitere Recruitingtrends und Tipps zur Umsetzung finden Sie in einem ausführlichen Whitepaper, das Sie über diesen QR-Code herunterladen können.



# Personalwirtschaft Digital: 1 Monat gratis

Jetzt auch mit  
Personalwirtschaft+



[www.personalwirtschaft.de/abo/digital](http://www.personalwirtschaft.de/abo/digital)

**Nutzen Sie alle digitalen Inhalte der Personalwirtschaft mit einem Zugang!**

- ✓ Wissen, was HR weiterbringt: Insights, Storys, Analysen
- ✓ Alle Plus-Inhalte auf [personalwirtschaft.de](http://personalwirtschaft.de) nutzen
- ✓ Die aktuelle Magazin-Ausgabe als E-Paper lesen
- ✓ Im E-Paper-Archiv der Personalwirtschaft recherchieren
- ✓ 1 Monat kostenfrei testen

**Pw+**

**Personalwirtschaft**

# ChatISF



## Was ist ein ISF?

Das ISF München ist das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V.: eine der führenden arbeits- und industriesoziologischen Forschungseinrichtungen Deutschlands. Das unabhängige, gemeinnützige Institut erforscht und gestaltet seit über 55 Jahren den Themenkomplex Arbeit. Die Forschungen werden weitgehend über projektgebundene Mittel finanziert.

ISF

## Was macht ein ISF?

**#100TechFrauen:** Zukunft sichtbar machen – 100 innovative Frauen in der Tech-Ökonomie

**HISS:** Hybrid Intelligence Service Support

**humAI in work.lab:** Künstliche Intelligenz und der Wandel von Arbeit – Betriebliche Praxislaboratorien zur menschenzentrierten Gestaltung von KI

**HyValue – Hybridisierung in der Value Chain:** Vom Systemlieferanten zum Kollaborationsexperten

**KI – Mensch – Gesellschaft:** Den Wandel des Mensch-Technik-Verhältnisses durch Künstliche Intelligenz ganzheitlich verstehen und bewerten

**UMDIA:** Unterbrechungsmanagement bei digital gerahmter Interaktionsarbeit

**VR-Chain:** Virtual Reality zur Unterstützung nachhaltiger Vernetzung in Wertschöpfungsketten

ISF

## Wo kann man mehr über die Projekte erfahren?

Unter [www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de) gibt es nähere Informationen

ISF