



7 Kennzeichen exzellenter Recruiter:innen

Januar 2022



© Orbon Alija (iStockphotos.com)



7 Kennzeichen exzellenter Recruiter:innen

Was Talent Acquisition Professionals leisten müssen, um heute erfolgreich zu sein.

*„Hallo! Wir suchen zurzeit erfahrene IT-Projektmanager und Dein Profil ist uns aufgefallen.“ — Nachricht eines Recruiters an einen **Nachwuchs-Buchhalter** auf LinkedIn*

Viele Nutzer professioneller Social-Media-Plattformen kennen diese Art von Anfragen: vage formuliert und eher allgemein gehalten, im Zweifelsfall noch nicht einmal passend im Hinblick auf das eigene Profil. Wenn solch wenig überzeugende Jobanfragen das Postfach füllen, entsteht beim Empfänger schnell das Gefühl, lediglich ein Eintrag auf einer langen Liste zu sein... Frei nach dem Motto: „Irgendjemand geeignetes wird sich schon finden.“

Daraus ergibt sich in der Regel aber weder ein Mehrwert für die kontaktierten Kandidat:innen noch für die Führungskraft, die händeringend nach qualifizierten Mitarbeitenden sucht. Dies ist nur eines von vielen Beispielen, zugleich sagt es viel über die nicht zielführenden Herangehensweisen aus, die im Recruiting heutzutage unternommen werden. Dass dies nicht zwangsläufig passieren muss, belegen Best-Practice-Ansätze, mit denen echter Mehrwert generiert werden kann.

Recruiting ist wahrscheinlich einer der Personalprozesse in Unternehmen mit der größten Visibilität, auch weil es viele Berührungspunkte mit Führungskräften erzeugt. Recruiting-Teams sind zum einen das Eingangstor zu Unternehmen und zugleich der erste Kontaktpunkt zwischen dem Unternehmen und seinen zukünftigen Mitarbeitenden. Weiterhin agieren viele Recruiter:innen in einem Spannungsfeld zwischen unzufriedenen, internen Kunden, den Personal suchenden Führungskräften, enttäuschten Bewerbern, und immer stärker ansteigendem Druck.

Firmen investieren viel in die Optimierung ihrer Abläufe und Instrumente, um das, was ihre Recruiter:innen tun, möglichst effektiv und effizient zu gestalten. Doch häufig zeigen diese Investitionen kaum Effekte. So hat eine Studie unter Dienstleistungsunternehmen gezeigt, dass Erfolgskennzahlen, wie die „Time-to-Hire“ auf demselben Niveau verweilen wie bei der Befragung fünf Jahre zuvor – trotz aller Optimierungsanstrengungen.¹

Auf Basis zahlreicher Projekte, bei denen wir von Kienbaum unterschiedlichste Unternehmen begleiten durften, haben wir wertvolle Hinweise dafür bekommen, was erfolgreiche Recruiter:innen auszeichnet. Wir haben deshalb die sieben essentiellen Fähigkeiten zusammengestellt, mit denen exzellente Recruiter:innen sowohl den Erwartungen von Bewerbenden als auch den Bedarfen der Führungskräfte gerecht werden können – und gleichzeitig die Kosten im Rahmen halten.

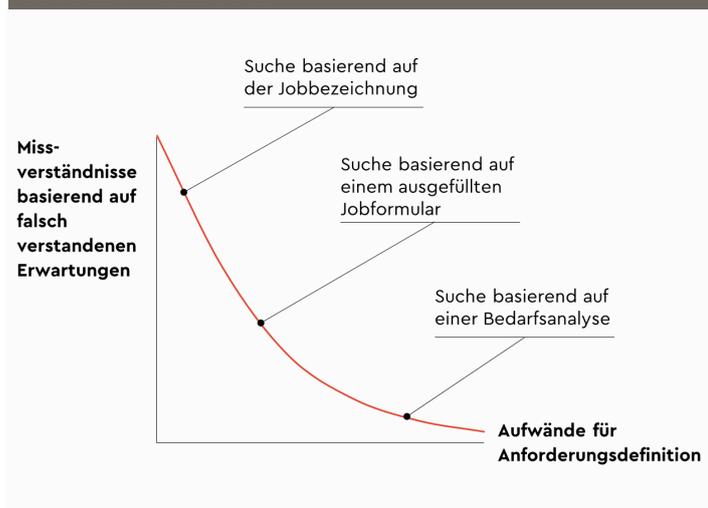


¹ Services Performance Insight, LLC (2020). Professional Services Maturity Benchmark Report (S. 115)

1. Verständnis für den tatsächlichen Bedarf suchender Teams

Albert Einstein hat einmal gesagt: „Wenn ich eine Stunde habe, um ein Problem zu lösen, denke ich 55 Minuten über das Problem und fünf Minuten über die Lösung nach.“ Auch wenn das Verhältnis im Recruiting leicht abweichen mag, so ist es doch für alle Recruiter:innen essentiell, zunächst die eigentlichen Anforderungen zu verstehen. Dies spart Zeit und Mühe an späterer Stelle (siehe Grafik 1). Denn oft wird zum Beispiel nach Kandidatenprofilen gesucht, die viel mehr Kompetenzen verlangen, als der Job eigentlich benötigt. Oft beweist Interview-Feedback, dass Führungskräfte eigentlich ganz andere Erwartungen haben, als sie zu Beginn des Recruitingprozesses angegeben haben.

Grafik 1: Mit klarer Anforderungsdefinition werden Ausfälle vermieden



Eine bewährte Herangehensweise ist, sich zunächst die Zeit zu nehmen, den eigentlichen Bedarf und die tatsächlichen Anforderungen zu verstehen. Das Vorgehen gleicht dem Prinzip moderner Produktentwicklung: Man beginnt mit der gewünschten Nutzererfahrung und arbeitet von dort aus rückwärts zum eigentlichen Produkt.

Ausgangspunkt ist dabei die Frage nach dem Mehrwert, den das aufnehmende Team für das Unternehmen leistet. Die Antworten, die Recruiter:innen auf diese Frage erhalten, sind meist nicht trivial. Darauf aufsetzend kann eine Diskussion maßgeblich dazu beitragen, nicht nur den tatsächlichen Wirkungsbereich der zu

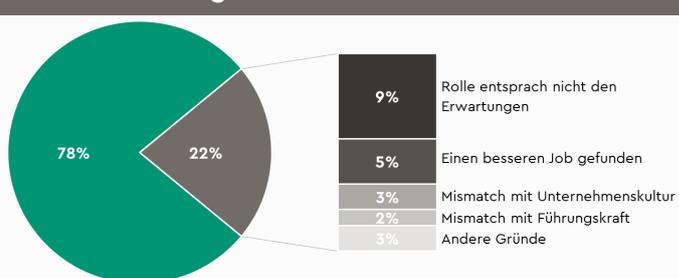
besetzenden Stelle zu bestimmen, sondern auch die eigentlichen Erfolgsfaktoren zu identifizieren und die wichtigsten Kompetenzen zu definieren. Erfolgreiche Recruiter:innen bringen an dieser Stelle ihr Wissen darüber ein, welche Kompetenzen am Markt verfügbar sind, wie leicht oder schwer an diese heranzukommen ist und welche Angebote möglichen Kandidat:innen gemacht werden müssten, um sie für die avisierte Stelle zu gewinnen.

In vielen Fällen präzisiert und wandelt sich die ursprüngliche Bedarfsanfrage in diesem Prozess. In manchen Fällen erkennen Führungskräfte sogar, dass ihr Bedarf auch auf andere Weise als durch Recruiting zu decken ist.

2. Definition realistischer und ehrlicher Stellenprofile

Stellenprofile sind der Schlüssel, wenn es darum geht, die Erwartungen von einstellenden Führungskräften und potentiellen Kandidat:innen zusammenzubringen. Die besten Profile sind genau beschrieben, präzise formuliert und setzen auf realistische Erwartungen – sie versprechen nicht mehr, als zu erwarten ist. Wenn dem immer so wäre, gäbe es aber offensichtlich die hohe Zahl von 22 Prozent der Arbeitenden, die innerhalb der Probezeit kündigen, nicht (siehe Grafik 2).

Grafik 2: Arbeitnehmende die innerhalb der Probezeit kündigen²



In der Praxis erhalten Recruiter:innen häufig Stellenprofile vom suchenden Bereich, mit denen sie dem Anschein nach direkt mit der Suche nach den geeignetsten Kandidat:innen beginnen können.

² People Management (2017). CV-Library Survey



Doch dem ist nur selten so, denn die Profile sind so formuliert, dass sie erst noch in die Sprache des Arbeitsmarkts übersetzt werden müssen. Da Linienverantwortliche in der Regel nur im Bedarfsfall mit Recruiting in Berührung kommen, benötigen sie kompetente Unterstützung und Anleitung in diesem Prozess.

Dabei hilft es, zunächst die fünf relevantesten Skills und Kompetenzen zu identifizieren, also die Qualitäten, die einen erfolgreichen Beitrag zum Unternehmen garantieren. Genau auf diese sollte sich dann auch im Prozess konzentriert werden. Überfrachtete oder unrealistische Profile können aus der Personalsuche eine aussichtslose „Jagd“ nach der „eierlegenden Wollmilchsau“ machen – mit dem Ergebnis, dass die Such- und Rekrutierungskosten in die Höhe schnellen.

Ebenso wichtig ist es, dass alle Stakeholder, die im Such- und Bewerbungsprozess involviert sind, zu diesen Kernkompetenzen abgestimmt sind. Dadurch kann vermieden werden, dass unproduktive Detaildebatten oder Ablenkungen entstehen. Gleichzeitig können somit den möglichen Kandidat:innen transparente und verlässliche Informationen über die Erwartungen zur Verfügung gestellt werden (siehe Grafik 3). Dies trägt wiederum zu einer positiven und professionellen Bewerbungserfahrung bei – und es schafft am Ende eine Win-Win-Win-Lösung für alle Beteiligten.

3. Klares Erwartungsmanagement aller Stakeholder

Viele Recruiting-Teams können zu recht stolz sein auf ihre Leistung gemessen an typischen Erfolgsindikatoren, wie „Time-to-Fill“, „Time-to-Hire“ oder den „Cost of Hire“. Nichtsdestotrotz bemängeln viele ihrer wichtigsten internen Kunden die zu geringe Auswahl an Kandidat:innen, die zu langen Wartezeiten oder die zu hohen Kosten für die Personalbeschaffung. Unsere Erfahrung zeigt, dass der Grund hierfür in den unterschiedlichen Vorstellungen (und Kenntnissen) darüber liegt, was üblich ist, guter Praxis entspricht oder sogar als exzellent einzustufen ist.

Das liegt auch daran, dass Recruiter:innen häufig vernachlässigen, hilfreiche Informationen zu teilen sowie Aufklärung und Erwartungsmanagement in Richtung Stakeholder zu betreiben.

So können exzellente Recruiter:innen dem Business bereits im Zuge der Anforderungsanalyse verlässliche Angaben dazu machen, wie viele Kandidat:innen im Recruitingprozess zu erwarten sind und wie lange die einzelnen Phasen dauern werden (siehe Grafik 4). Ebendiese Recruiter:innen verwenden ihre Daten nicht nur, um die eigenen Recruitingabläufe zu optimieren, sondern auch, um der Organisation zeigen zu können, was auf dem Markt möglich und was zu erwarten ist. Neben diesen Einsichten steigern sinnvolle Benchmarks und Talentpoolanalysen zudem die Relevanz und Glaubwürdigkeit.

Grafik 3: Transparenz über gängige Kennzahlen im Recruiting hilft, Erwartungen zu managen³



Grafik 4: Kundenerwartung und Praxis stimmen nicht überein⁴

Ein Großteil unserer Kunden avisiert folgendes Ziel

50 Tage Ø Besetzungszeit

die zwischen dem Start einer Suche und Vertragsunterzeichnung liegt

³ Services Performance Insight, LLC (2020). Professional Services Maturity Benchmark Report (S. 115); Society for Human Resource Management (2016). Human Capital Benchmarking Report; Turczynski (2020). 2021 HR Statistics: Job Search, Hiring, Recruiting & Interviews

⁴ Kienbaum Benchmark-Datenbank (2020)

4. Kreativität und Mut auf der Suche nach den passenden Kandidat:innen

Online nach Stichworten zu suchen oder digitale Lebensläufe automatisiert auslesen zu können hat die Arbeit vieler Recruiter:innen um einiges vereinfacht. Dennoch, oder auch vielleicht gerade deswegen, besteht die Gefahr, in einen Trott zu verfallen und verfügbare Kandidat:innen nur noch nach Stellenbezeichnungen oder Kernanforderungen zu filtern. Brauchen Unternehmen dann überhaupt noch Recruiter:innen mit eigener Expertise, wenn der Arbeitsmarkt so einfach zu handhaben ist?

Um Linienmanager auf der Suche nach passenden Kandidat:innen für eine vakante Position bestmöglich zu begleiten und einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren, sollten Recruiter:innen altbekannte Pfade verlassen. Dies ermöglicht es ihnen, Profile zu finden, an die Führungskräfte im ersten Moment nicht gedacht hätten. Dabei vergessen Recruiter:innen häufig, dass es durchaus spannende Kandidat:innen gibt, die zwar nicht 100-prozentig einem Zielprofil entsprechen, aber dennoch wichtige und sinnvoll übertragbare Qualitäten mitbringen, die sie in neuen Positionen erfolgreich werden oder sogar über sich hinaus wachsen lassen.

Im besten Falle können Recruiter:innen das aufnehmende Team gezielt stärken, indem sie Kandidat:innen mit neuen Perspektiven und Herangehensweisen positionieren – selbst wenn sie augenscheinlich nicht den bestmöglichen „Fit“ aufweisen. Es ist daher wichtig zu verstehen, welche Kompetenzen in einer zu besetzenden Position wirklich Anwendung finden werden, um dem Unternehmen Mehrwert zu bieten – und welche Kompetenzen auf der anderen Seite eher sekundär sind beziehungsweise entwickelt werden können.

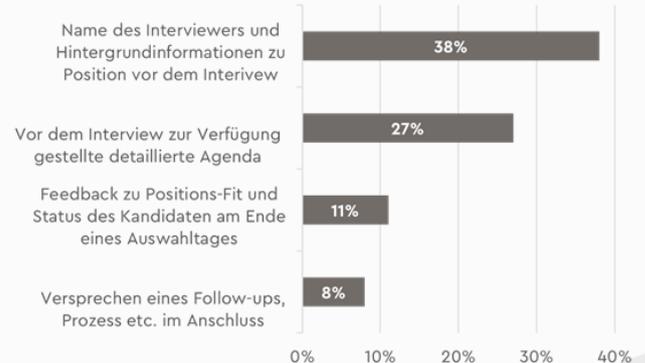
Gleichzeitig schätzen potenzialstarke Kandidat:innen, die gegebenenfalls nicht ganz in das gewünschte Raster passen, die Gelegenheit, ihre besonderen Erfahrungen und Fähigkeiten unter Beweis stellen zu können – und werden oft als besonders engagierte Kandidat:innen wahrgenommen.

5. Verständnis und Empathie bei der Ansprache von Kandidat:innen

Autokäufer:innen in Europa investieren viele Stunden in die Suche nach guten Angeboten, bevor sie ihre Kaufentscheidung treffen.⁵ Im Vergleich dazu verbringen Recruiter:innen durchschnittlich ca. 7,4 Sekunden mit dem Lebenslauf potenzieller Kandidat:innen, um die erste Entscheidung zu treffen.⁶ Dies mag ausreichen, um nicht passende Profile auszusortieren.

Aber es reicht in der Regel nicht, um alle geeigneten Kandidat:innen zu identifizieren. Je mehr Zeit investiert wird, um sich mit interessanten Profilen auseinanderzusetzen, desto besser ist auch das Verständnis für Potenzial und Motivation von Kandidat:innen. Dies ist erfolgskritisch, um eine breite Anzahl geeigneter Profile zu finden und sich von anderen Unternehmen abzuheben (siehe Grafik 5).

Grafik 5: Ansatzpunkte von Empathie im Prozess⁷



Es ist die Aufgabe der Recruiter:innen, die entscheidende Verbindung zwischen der ausgeschriebenen Position und den richtigen Kandidatenprofilen zu finden. Mit diesem Wissen in der Hand treten erfolgreiche Recruiter:innen auf persönliche und wertschätzende Art an Wunschkandidat:innen heran und präsentieren das Jobangebot erfolgsversprechend als Möglichkeit der Karriereentwicklung.

Potentielle Kandidat:innen schätzen die zusätzliche Mühe, die in die Prüfung ihrer Daten investiert wird. Es wird umso wahrscheinlicher, dass sie auf die Ansprache eingehen und ein gesteigertes Interesse zeigen.

⁵ Deloitte (2018). Global Automotive Consumer Study (S. 6)

⁶ Ladders, Inc. (2018). Eye tracking study. How job seekers can improve their resumes

⁷ Talent Board (2019). North American Candidate Experience Research Report



6. Offene Kommunikation mit Kandidat:innen

Viele Kandidat:innen bemängeln die lange Zeit des Schweigens nach dem Erstkontakt mit Unternehmen (siehe Grafik 6). In Zeiten des Fachkräftemangels ist Transparenz ein Muss für Recruiter:innen. Sowohl Kandidat:innen als auch Führungskräfte sollten über den Fortschritt im Recruitingprozess, die nächsten Schritte oder Änderungen auf dem Laufenden gehalten werden.

Grafik 6: Kandidat:innenfeedback und unmittelbare Rückmeldung⁸



Erfolgreiche Recruiter:innen zeichnet aus, dass sie auch gegenüber Kandidat:innen von Anfang an Transparenz schaffen. Dafür müssen Ansätze und Eckdaten des Recruitingprozesses zunächst zwischen Recruiter:innen und Führungskräften klar definiert sein. Dies bedeutet zum Beispiel auch, Klarheit darüber herzustellen, welche Informationen für Kandidat:innen relevant sind, welcher Zeitrahmen realistischerweise für den Recruitingprozess zu erwarten ist und wie Schritte und Rollen im Prozess geplant sind.

Bei einer Direktansprache wird idealerweise nicht die eigene Person in den Vordergrund gestellt, sondern um welche Position und welches Unternehmen es sich handelt und warum die Kandidat:innen dem Profil entsprechen.

Im Erstgespräch sollten dann der Zeitrahmen und die nächsten Schritte erläutert werden. Die Beziehung mit den Kandidat:innen ist kontinuierlich aufrechtzuerhalten und die Gründe für Verzögerungen oder Veränderungen sollten erklärt werden, um die Kandidat:innen auf der Zielgeraden zu halten.

Schließlich ist auch Transparenz bei einer Entscheidung gegen eine oder einen Kandidat:in wiederum wichtig, um den Prozess mit einem guten Gefühl zu beenden und die professionelle Außenwirkung des Unternehmens sicherzustellen.

7. Erfolgreicher Abschluss des „Deals“

Der Fachkräftemangel hat diverse Branchen fest im Griff und die Auswirkungen sind in den jeweiligen Märkten bereits seit einigen Jahren spürbar: Unternehmen, die aus einer Masse an passenden Bewerbungen auswählen konnten, sehen sich als Wettbewerber in einem regelrechten Kampf um qualifizierte Talente.

Die Arbeit der Recruiter:innen hat sich hierdurch im Kern gewandelt: Zunächst trat die Direktansprache und das Active Sourcing in den Vordergrund. Mittlerweile benötigen Recruiter:innen darüber hinaus weitreichende Vertriebs- und Verkaufskompetenzen. Wenn Kandidat:innen die Wahl zwischen einer Vielzahl an Angeboten haben, leisten exzellente Recruiter:innen einen entscheidenden Beitrag dazu, den „Deal“ abzuschließen. Nur echte „Dealcloser“ sind dazu geeignet, die End-to-End-Verantwortung für den Recruitingprozess zu tragen und die Verhandlungen zu führen.

Und die Weichen für erfolgreiche Deals werden schon zu Beginn des Recruitingprozesses gelegt. Recruiter:innen stellen meist die initiale Verbindung zwischen Kandidat:innen und Führungskräften her und können maßgeblich Vertrauen aufbauen. Sie haben einen wesentlichen Einfluss darauf, dass beide Seiten den Recruitingprozess positiv erleben, gut vorbereitet und fokussiert sind.

Erfolgreiche Recruiter:innen geben Führungskräften z.B. bereits vor dem ersten Kontakt detaillierte und präzise Informationen über die Kompetenzen, Motivationen und Erwartungen der Kandidat:innen. Ebenso bereiten sie Kandidat:innen auf Fokusthemen und typische „Pitfalls“ in den Interviews vor. Dies erhöht in letzter Konsequenz die Aussichten, den Vorgang erfolgreich abzuschließen.

⁸ LinkedIn Talent Insights Report (2017)



Zu guter Letzt ...

In allen Handlungsfeldern kann in der heutigen Zeit auf eine breite Auswahl an technologischen Ressourcen und Hilfsmittel zurückgegriffen werden (siehe Grafik 7). Es existieren von Anfang bis Ende eines Recruitingprozesses technologische Innovationen, sei es in Form von Suchplattformen für Kandidat:innen, Systemen zur Nachverfolgung von Bewerbungen, Technologie-gestützter Instrumente für Assessments oder Tools für die unmittelbare Kommunikation mit Bewerber:innen.

Grafik 7: Zukünftige Wichtigkeit von Technologie für Recruiting⁹



der Talent Acqisition Verantwortlichen sagen, dass **Technologie** in 2020 eine größere Rolle im Recruitingprozess ihres Unternehmens spielen wird.

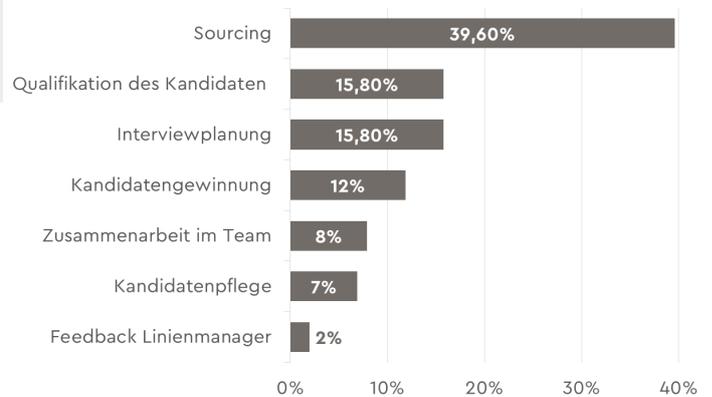


der Recruiter nutzen **>4 Technologie-gestützte Tools** in ihren täglichen Arbeitsabläufen.

Jede dieser Technologien kann einen erheblichen Einfluss auf den Prozess und auch auf die finale Auswahl der Kandidat:innen haben. Mit dem stetig wachsenden Markt an Recruiting-Tools, der in jedem Teilaspekt des Recruitingprozesses eine Vielzahl an Tool-Alternativen anbietet, ist es fast unmöglich Herr der Lage zu werden (siehe Grafik 8).

Unternehmen sollten sich fragen: Welche Technologie hilft Kandidat:innen, Recruiter:innen und Führungskräften tatsächlich, die richtige Person mit der richtigen Stelle im Unternehmen zusammenzuführen? Pauschal kann nicht gesagt werden, welche Technologie in welchem Recruitingprozess passt, oder wie viel Unterstützung durch Technologie benötigt wird. Damit die Komplexität sich im Rahmen hält und es intuitiv bleibt, sollte darauf geachtet werden, dass sich eine führende Technologie durch den Prozess zieht. Diese kann dann durch weiterführende Tools mit passenden Schnittstellen integriert werden und somit das Recruiting-Erlebnis optimieren.

Grafik 8: Wo Automatisierung am wichtigsten ist¹⁰



Heißt zusammengefasst: Die sieben Merkmale exzellenter Recruiter:innen versprechen bessere und angenehmere Abläufe in beiderlei Hinsicht: sowohl aus Sicht der Kandidat:innen als auch der Führungskräfte. Recruiter:innen, die alle sieben Fähigkeiten mitbringen, können ihre Rolle in der Organisation auf eine neue Ebene heben: aus operativ arbeitenden internen Dienstleistern werden mehrwertstiftende Partner, deren Aufgabe sich nicht auf die reine Personalsuche beschränkt, sondern die auch beratend im Unternehmen tätig werden und Linienmanager mit entsprechender Fachlichkeit und Expertise unterstützen.

⁹ Entelo (2020). Recruiting Trends Report

¹⁰ Entelo (2020). Recruiting Trends Report

Autoren



Julian Simée



Dominique Rohmer



Sören Mews

Kontakt



Eberhard Huebbe
Managing Director

T: +49 151 17141123
eberhard.huebbe@kienbaum.de

Kontaktieren Sie uns, wir freuen uns auf den Austausch:

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln, Germany
T: +49 (221) 80172-0, contact@kienbaum.de,
www.kienbaum.de



