

Da kommt was **auf uns zu**

Digitale Recruiting-Technologien wecken hohe Erwartungen. Doch von einer vermeintlich neuen Innovationswelle im Recruiting kommt bei den Unternehmen noch wenig an. Das zeigt ein Blick auf ausgewählte Ergebnisse der aktuellen Recruiting-Studie der Personalwirtschaft.

Seite 2	Analyse: Ergebnisse der Studie „Recruiting-Strategien 2018“
Seite 6	Recruiter-Stimmen: Welche Veränderungen die Praktiker erwarten
Seite 8	Interview: Professor Dr. Wolfgang Jäger über die Studienergebnisse

► Es vergeht kaum eine HR-Veranstaltung, bei der nicht das Thema Digital Recruiting in den Blick genommen wird. Vor allem die Diskussionen um Schlagworte wie Chatbots, künstliche Intelligenz oder Big Data bestimmen und beleben aktuell den Diskurs. Auftritte von humanoiden Robotern wecken große Aufmerksamkeit bei Jung und Alt. Mit einer neuen Ära des Digital Recruitings scheint vieles möglich zu sein, um die Prozesse zu vereinfachen, zu beschleunigen und zu verbessern. In Zeiten, in denen die Unternehmen und ihre Recruiter mit sehr viel Aufwand nach passendem Fachpersonal suchen, müssten die Verlockungen der Digitalisierung auf fruchtbaren Boden fallen. Doch ist das wirklich so? Welche Art der Digitalisierung im Recruiting ist gelebte Praxis, was ist Zukunftsmusik? Hat sich an der Art, wie Recruiting in den Unternehmen betrieben wird, etwas Grundsätzliches verändert? Wird ein Teil der Recruiting-Aufgaben vielleicht sogar in absehbarer Zeit von einem Roboter ersetzt? Diesen Fragen ist die Neuauflage der Studie „Recruiting-Strategien“ nachgegangen, die die Zeitschrift Personalwirtschaft nach 2013 und 2016 nun zum dritten Mal durchgeführt hat. Hier stellen wir ausgewählte Ergebnisse der Studie vor.

Viel Arbeit für Recruiter

Zunächst bestätigt die Studie einmal mehr den hohen Fachkräftebedarf der Unternehmen. Bei der Frage nach den schwer zu rekrutierenden Zielgruppen zeigt sich ein deutliches Bild: Pflegekräfte und Fachkräfte in den MINT-Berufen sind besonders schwer zu finden (rund 80 Prozent der Befragten sehen das so). Aber auch offene Stellen für Facharbeiter in Industrie und Handwerk sowie für Vertriebskräfte sind nur mit großen

Mühen zu besetzen, genauso wie Managementpositionen (über die Hälfte der Befragten bestätigt dies). Deutlich leichter scheint es den Unternehmen dagegen zu fallen, Auszubildende und Hochschulabsolventen einzustellen.

Ohne Posting geht es nicht

Blickt man auf die bevorzugten Recruiting-Wege, zeigt sich ein bekanntes Bild (Abbildung 1). Insgesamt nutzen die befragten Unternehmen eine Vielzahl von Kommunikationskanälen, je nach Zielgruppe auch durchaus differenziert gewichtet. Über alle Zielgruppen hinweg lauten die Top-3-Kanäle zur Kandidatenansprache aber dennoch wie in der Studie vor zwei Jahren: Online-Stellenbörsen, Karrierewebsite, Mitarbeiterempfehlungen. Die Jobbörsen sind nach wie vor der am häufigsten genutzte Kanal.

Auch in Bezug auf den Erfolg der genutzten Kanäle, gemessen an den eingegangenen Bewerbungen, zeigt sich das Potenzial der Jobbörsen. Über sie werden die meisten Einstellungen generiert. Lediglich bei Führungskräften ist das Einschalten von Personalberatern erfolgversprechender. Ein Active Sourcing der Unternehmen, also die gezielte Suche nach und Ansprache von geeigneten Kandidaten über Businessnetzwerke, ist nach wie vor kein Massenphänomen im Recruiting. Bei der Suche nach Führungskräften und Spezialisten gibt es über diesen Weg aber durchaus Erfolgserlebnisse.

Insgesamt sind die Ergebnisse zum Erfolg einzelner Recruiting-Kanäle jedoch mit Vorbehalt zu bewerten. Denn nur 56 Prozent der Befragten betreiben ein gezieltes Channel-Controlling im Recruiting und sind damit in der Lage, differenzierte Aussagen zu treffen. Der Wert ist im Vergleich zur Vorstudie

Nutzung verschiedener Recruiting-Kanäle

Abbildung 1

Zielgruppen:	Kanäle:	Online-Stellenbörsen	Eigene Karriere-Website	Mitarbeiterempfehlungen	CV-Datenbanken	Personalberater	Social Media	Businessnetzwerke	Print-Stellenanzeigen	Initiativbewerbungen	Rekrutierungsveranstaltungen
Einstiegspositionen		47 %	46 %	37 %	5 %	2 %	30 %	8 %	16 %	32 %	31 %
Einfache Tätigkeiten		34 %	35 %	28 %	5 %	3 %	17 %	5 %	15 %	21 %	9 %
Berufseinsteiger mit abgeschlossener Ausbildung/Lehre		41 %	40 %	30 %	6 %	4 %	20 %	7 %	12 %	27 %	13 %
Hochschulabsolventen		47 %	43 %	33 %	7 %	4 %	27 %	18 %	10 %	26 %	24 %
Facharbeiter (z. B. Technik, Industrie, Handwerk)		33 %	33 %	25 %	5 %	7 %	17 %	9 %	16 %	22 %	9 %
Fachkräfte Bürotätigkeiten (kaufmännische Berufe)		41 %	41 %	28 %	7 %	6 %	22 %	11 %	11 %	27 %	8 %
Fachkräfte Vertrieb		33 %	28 %	22 %	5 %	9 %	18 %	14 %	8 %	17 %	7 %
Fachkräfte MINT		34 %	28 %	24 %	6 %	9 %	19 %	18 %	7 %	17 %	15 %
Fachkräfte Dienstleistungsberufe (z. B. Pflege, Gesundheit)		15 %	15 %	12 %	2 %	2 %	11 %	4 %	6 %	9 %	6 %
Management und Führungskräfte		37 %	38 %	27 %	8 %	31 %	20 %	23 %	11 %	24 %	10 %

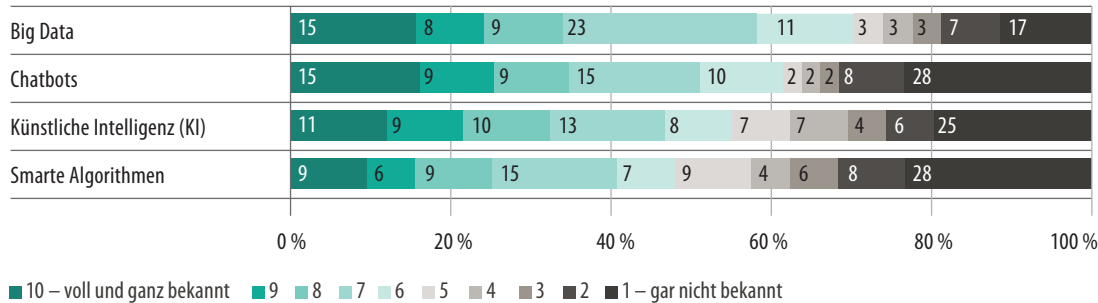
Quelle: Personalwirtschaft, Recruiting-Strategien 2018

Je nach Zielgruppe kommen unterschiedliche Recruiting-Instrumente zum Einsatz. Die Top 3 sind Jobbörsen, Karrierewebsite, Mitarbeiterempfehlungen. Über diese drei Kanäle werden auch die meisten Einstellungen generiert (hier nicht dargestellt). Damit hat sich im Vergleich zu 2016 kaum etwas verändert.

Digital Recruiting – Wissenslücken

Abbildung 2

Inwieweit sind Ihnen die HR-Automatisierungsmöglichkeiten über folgende Technologien (im Rahmen des Digital bzw. Data Driven Recruiting) grundsätzlich bekannt?



Quelle: Personalwirtschaft, Recruiting-Strategien 2018

Erstaunlich viele Recruiter besitzen kaum Wissen über neue digitale Technologien im Recruiting.

zwar gestiegen, offenbart aber immer noch eine zentrale Schwäche – bei der Wahl der Recruiting-Wege gilt in den Unternehmen: Viel hilft viel.

Das zeigt sich auch bei der Frage, welche Kanäle zukünftig stärker genutzt werden. Demnach verstärken die Unternehmen ihre Aktivitäten in den bislang noch relativ schwach besetzten Kanälen Active Sourcing und Social Media. Auch in den Top-3-Kanälen wird weiter investiert.

Wenig Wissen über Data Driven Recruiting

Die Digitalisierung schreitet im Recruiting also voran. Doch betrifft das auch die erwähnte neue Welle der Digitalisierung, die auf großen Datenanalysen basiert? Hier ist Skepsis angesagt. Denn um neue Technologien sinnvoll einsetzen zu können, ist profundes Wissen erforderlich. Und daran hapert es momentan noch (siehe Abbildung 2). Die Teilnehmer der Studie offenbaren große Wissenslücken. Der Blick auf die Bewertungsskala zeigt, dass nur jedem zweiten Recruiter die neuen Technologien bekannt sind. Ein Viertel der Befragten gibt an, dass es von Chatbots, Big Data und künstlicher Intelligenz (KI) überhaupt keine Ahnung hat (Skalenwert 1). Demgegenüber sind es 15 Prozent der Befragten, denen die neuen Technologien voll und ganz bekannt sind (Skalenwert 10). Die relativ große Ahnungslosigkeit mag bei den Begriffen Chatbot und Big Data überraschen. Denn diese Themen sind in den Medien sehr präsent. Und auf HR-Veranstaltungen werden mittlerweile auch erste Praxisbeispiele präsentiert. Doch offensichtlich entfalten diese Informationskanäle in der Breite noch nicht die nötige Wirkung.

Neue Technologien, neue Hoffnungen

Auch wenn die befragten Teilnehmer der Studie nicht genau wissen, was sich hinter den neuen Technologien verbirgt, sind die damit verbundenen Erwartungen jedoch jetzt schon hoch (siehe Abbildung 3). Unstrittig ist das Potenzial, den Bewerberprozess zu beschleunigen. Davon gehen 96 Prozent der Befragten aus. Zwei Drittel der Studienteilnehmer stimmen auch der Aussage zu, dass die digitalen Technologien bei der Bewerbervorauswahl helfen. Skeptischer wird dagegen die Aussage bewertet, dass der Einsatz von datengesteuerten Tools zu besseren Personalentscheidungen führen kann. 40 Prozent der Befragten sehen das kritisch. Auch an anderer Stelle der Befragung wird deutlich, dass den neuen Technologien bei der Mitarbeiterauswahl noch nicht so viel zugetraut wird. Wird die Maschine oder der humanoide Roboter in Zukunft vielleicht sogar den Recruiter ersetzen? Das glauben nur zwei Prozent der Befragten. Gleichzeitig erwarten die Personaler in Zukunft aber durchaus gravierende Veränderungen. Über die Hälfte von ihnen geht davon aus, dass der Einsatz von digitalen Technologien zu starken Rationalisierungseffekten in HR-Servicecentern führen wird. Auch die Recruiting-Rolle wird sich verändern. In welche Richtung diese Veränderung ausfallen wird, bleibt an dieser Stelle offen. Operative Entlastung auf der einen Seite, mehr Zeit für strategisch wichtige Recruitingaufgaben auf der anderen Seite – so könnte ein optimistisches Szenario ausfallen. Es setzt allerdings voraus, dass Recruiter neue, vor allem digitale Kompetenzen aufbauen.

Wird die Maschine oder der humanoide Roboter in Zukunft vielleicht sogar den Recruiter ersetzen? Das glauben nur zwei Prozent der Befragten. Gleichzeitig erwarten die Personaler in Zukunft aber durchaus gravierende Veränderungen. Über die Hälfte von ihnen geht davon aus, dass der Einsatz von digitalen Technologien zu starken Rationalisierungseffekten in HR-Servicecentern führen wird. Auch die Recruiting-Rolle wird sich verändern. In welche Richtung diese Veränderung ausfallen wird, bleibt an dieser Stelle offen. Operative Entlastung auf der einen Seite, mehr Zeit für strategisch wichtige Recruitingaufgaben auf der anderen Seite – so könnte ein optimistisches Szenario ausfallen. Es setzt allerdings voraus, dass Recruiter neue, vor allem digitale Kompetenzen aufbauen.

Zur Studie

Die Online-Befragung „Recruiting-Strategien 2018“ wurde von Februar bis Mai 2018 durchgeführt. 169 ausgefüllte Teilnehmerfragebögen konnten in die Auswertung aufgenommen werden. Der Großteil der teilnehmenden Unternehmen kommt aus dem Mittelstand mit unter 500 Mitarbeitern. 30 Prozent der Unternehmen beschäftigen mehr als 500 Mitarbeiter, 18 Prozent mehr als 3000 Mitarbeiter. Die Studiendurchführung und wissenschaftliche Begleitung übernahm Prof. Dr. Wolfgang Jäger von der Hochschule Rhein-Main in Wiesbaden. Unterstützt wurde die Studie von den Unternehmen Stepstone, Talentry und Textkernel.

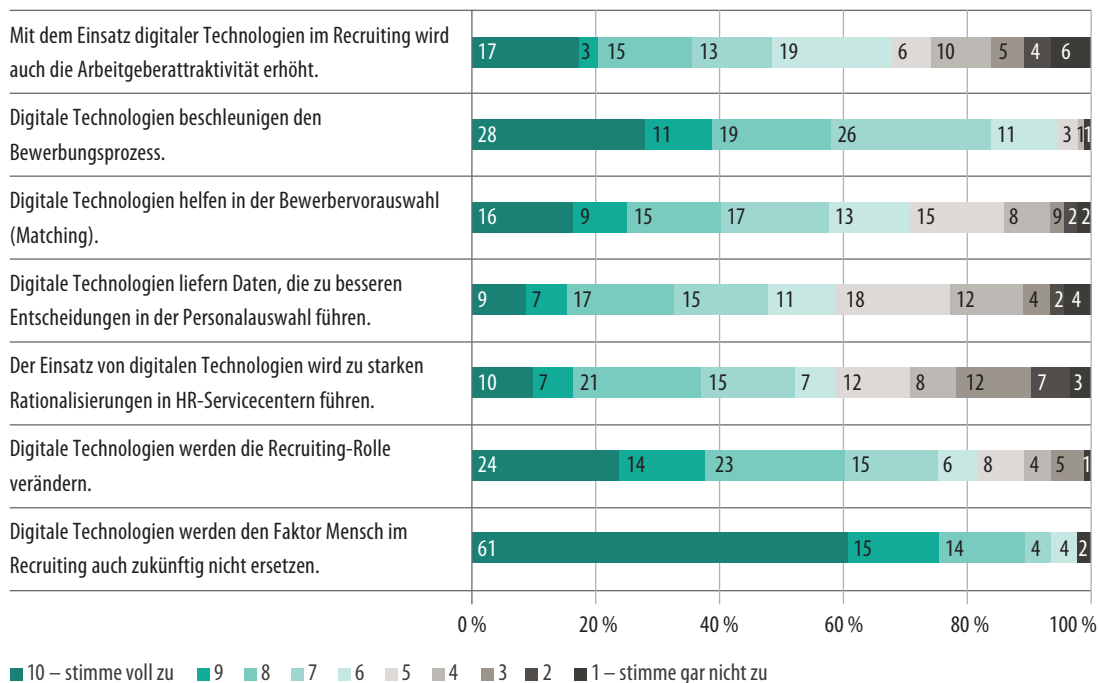
Studienband auf Anfrage

Der Ergebnisband der Studie kann kostenlos angefordert werden unter: personalwirtschaft@wolterskluwer.com (steht ab August zur Verfügung).

Digital Recruiting – Nutzenschätzung

Abbildung 3

Bitte nehmen Sie Stellung zu folgenden Aussagen.



Quelle: Personalwirtschaft, Recruiting-Strategien 2018

Digitale Technologien werden das Recruiting stark verändern. Den Faktor Mensch werden sie – so die befragten Recruiter – allerdings nicht ersetzen.

Digitale Recruiting-Praxis

Welche digitalen Tools werden in den befragten Unternehmen bereits eingesetzt, welche Nutzung ist zukünftig geplant? Abbildung 4 gibt dazu Antworten und zeigt einen interessanten Einblick in den Digitalisierungsgrad des Recruitings insgesamt. Im Vergleich zur Vorstudie haben die Unternehmen beim Thema Mobile Recruiting deutlich aufgeholt. Bei über der Hälfte der befragten Unternehmen können sich die Bewerber mobil bewerben. Weitere 28 Prozent planen den Einsatz mobiler Bewerbungstools. Auch im Online-Personalmarketing sind die Unternehmen nicht untätig. Eine gezielte SEO-Optimierung von Stellenanzeigen praktiziert allerdings deutlich weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen. Auch der erfolgversprechende Kanal der Mitarbeiterempfehlung wird bislang nur bei 13 Prozent der Unternehmen digital unterstützt. Immerhin planen hier 29 Prozent der Unternehmen, digitale Empfehlungstools zukünftig einzusetzen.

Je datengetriebener die Tools, desto weniger sind sie momentan im Einsatz. Das zeigt der Blick auf die Nutzung von CV-Parsing-Tools, von intelligenten Suchalgorithmen im Active Sourcing, von Instrumenten zur Kompetenzmessung oder von Matching-Technologien.

In Abbildung 4 sind nur die Top 7 der digitalen Tool-Nutzungen aufgeführt. Blickt man auf weitere datengetriebene Tools, nimmt die Nutzung weiter ab. So werden Chatbots momentan von sechs Prozent der befragten Studienteilnehmer eingesetzt. Weitere 17

Prozent planen den Einsatz. Insgesamt zeigt sich eine geringe Investitionsbereitschaft bei Data Driven Recruiting.

Gründe, die dagegensprechen

Aufschlussreich ist der Blick auf die Gründe, warum die Unternehmen ihr Recruiting nicht stärker digitalisieren (siehe Abbildung 5). Digitalisierung kostet erst einmal Geld. Deshalb wundert es kaum, dass Budgetbegrenzungen von den Befragten als Hauptgrund für die zurückhaltende Digitalisierung des Recruitings genannt werden. Der zweitwichtigste Hinderungsgrund ist dagegen schon aufschlussreicher: Es fehlt offenbar in vielen Unternehmen eine digitale Kultur und das nötige Know-how. Auch Datenschutzbestimmungen erschweren den Einsatz digitaler Technologien. Schließlich muss auch die Nutzenargumentation stimmen: In Unternehmen mit geringem Bewerberaufkommen ergeben Matching-Tools oder der Einsatz von Chatbots wenig Sinn, Investitionen in eine verbesserte Karriereseite, in SEO-Maßnahmen oder in Tools zur Kompetenzmessung durchaus.

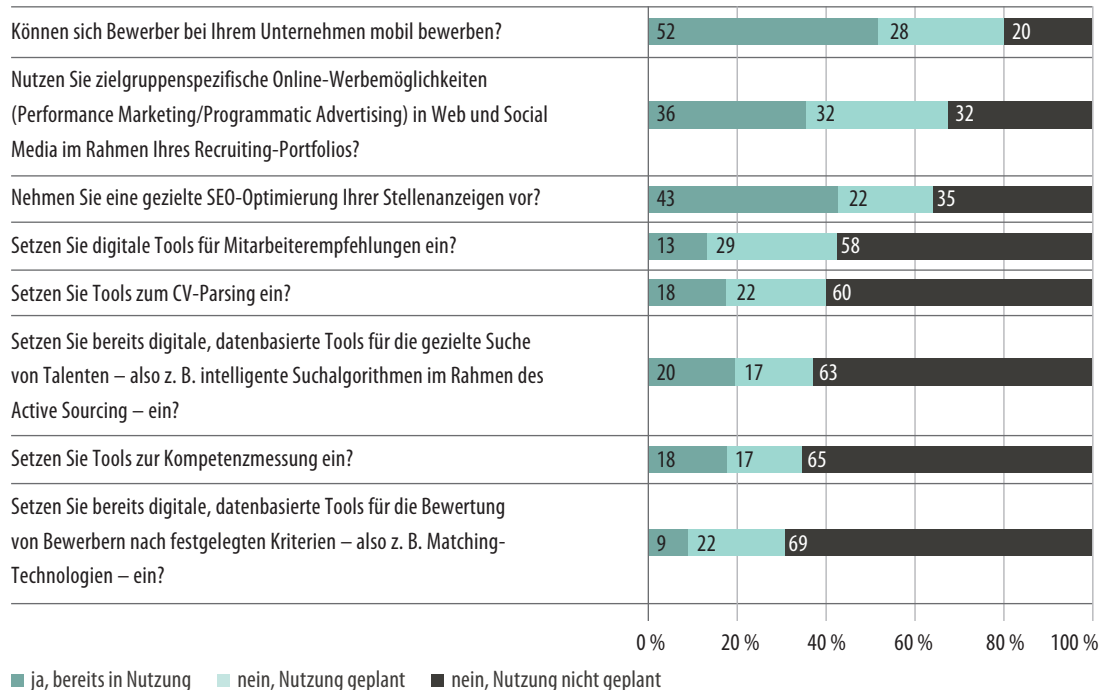
Der Fortschritt ist eine Schnecke

Der Digitalisierungsgrad im Recruiting nimmt stetig zu. Mit einer neuen Digitalisierungswelle aufgrund datengetriebener, KI-basierter Tools ist nach den Ergebnissen der vorliegenden Studie jedoch nicht in den kommenden drei Jahren zu rechnen. Der Fortschritt ist eine Schnecke. Aber auch Schnecken kom-

Digital Recruiting – tatsächlicher Einsatz

Abbildung 4

Mit Blick auf Ihr Digital Recruiting – bitte nehmen Sie zu folgenden Punkten bezüglich Ihrer „Tool-Nutzung“ Stellung. (Top 7 von 13)

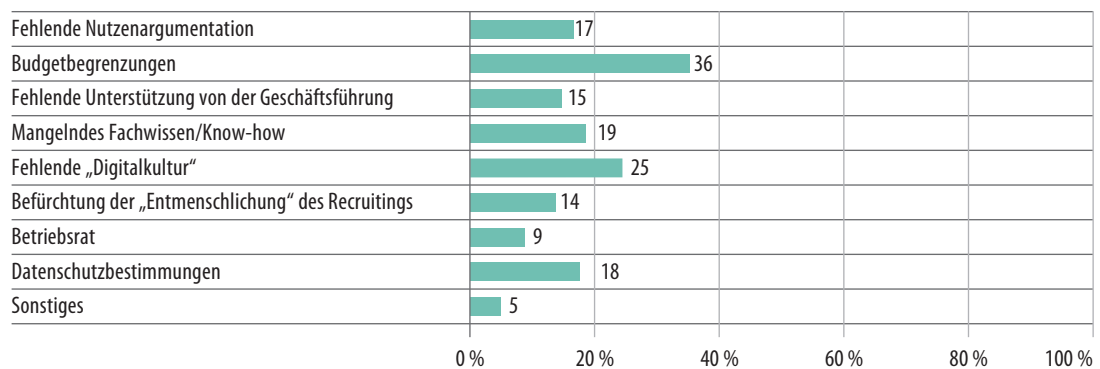


Während sich Mobile Recruiting mehr und mehr durchsetzt und auch SEO-Anstrengungen unternommen werden, kommen datenbasierte Technologien wie Matching-Tools oder Suchalgorithmen nur selten zum Einsatz.

Digital Recruiting – Hindernisse

Abbildung 5

Was hindert Sie daran, das Recruiting im Unternehmen stärker zu digitalisieren?



Die beiden am häufigsten genannten Hinderungsgründe, das Recruiting im Unternehmen stärker zu digitalisieren, lauten Budgetbegrenzungen und fehlende Digitalisierungskultur.

men irgendwann ans Ziel, wie das Beispiel Mobile Recruiting zeigt. Es gibt bereits Projekte, die zu Recht große Hoffnungen auf vereinfachte Recruiting-Prozesse wecken. Professor Wolfgang Jäger, der die Studie wissenschaftlich begleitet hat, geht von einer relevanten Marktdurchdringung datengetriebener, intelligenter Recruiting-Technologien in frühestens sieben

Jahren aus (siehe Interview). Die Recruiter sind daher gut beraten, sich im Schneckenrennen rechtzeitig zu positionieren und sich jetzt schlauzumachen. Die Innovationswelle wird kommen, und dann ist es klüger, auf ihr erfolgreich surfen zu können als unvorbereitet im Recruiting-Wettkampf unterzugehen. ■

Innovationen voraus

Nur jeder vierte Recruiter kann mit Kernaspekten des automatisierten und datengetriebenen Recruitings tatsächlich etwas anfangen. Dabei wird sich der Job durch die Digitalisierung drastisch verändern. Aber wie? Wir haben nachgefragt.

Kandidaten emotional überzeugen



- Die Lücke zwischen dem, was bereits möglich wäre, und dem Stand der Technik im Alltagsgeschäft ist definitiv vorhanden. Ursächlich sind hier mitunter der Kostendruck, nicht langfristig nachgewiesener Mehrwert sowie die technische Machbarkeit der Lösungen, wie beispielsweise die Implementierung in bestehende Altsysteme oder auch die aktuelle Angst

beim Thema Datenschutz. Ich selbst bin beispielsweise aktuell mit der Implementierung eines Chats auf der Karriereseite betraut. Und hier stellt sich schon bei der Anbieterauswahl die Frage, ob die Server in den USA oder Europa stehen und welche Datenschutzrichtlinien somit gelten.

Digitale Technologien haben heute viele Funktionen des klassischen Recruiters übernommen, sei es bei der Suche nach geeigneten Kandidatenprofilen oder der Veröffentlichung von Stellenanzeigen. Nächste Schritte werden vermutlich Pre-Matching und Verhaltensanalysen sein. Recruiter sollen zwar in Bewerbungsgesprächen nicht den berühmten „Biases“ erliegen, aber es ist trotzdem schwierig, binnen kurzer Zeit ein ganzheitliches Bild des Kandidaten zu erhalten. Algorithmen können hier unterstützen.

Der Recruiter als Markenbotschafter

Wenn etwa kostenlose Apps eine Stellenanzeige direkt in einen von Suchmaschinen nutzbaren Booleschen String übersetzen, verdeutlicht dies, dass sich mittels digitaler Helfer nachweislich einige Prozesse schneller und einfacher gestalten lassen. Aus meiner Sicht wird sich die Rolle des Recruiters noch stärker zu der eines Markenbotschafters entwickeln, der den passenden Kandidaten emotional überzeugen und ihm seine individuellen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen muss. Die Basis dafür könnten jedoch vorher gewonnene Daten und Erkenntnisse, beispielsweise durch künstliche Intelligenz, bilden. Die Menschen wirklich für ein Unternehmen zu begeistern: Das dürfte aber auch in Zukunft keine Technologie schaffen. ■

PHILIPP MYKE, Specialist Personalmarketing und Employer Branding, GFT Technologies SE

Mensch und Technik Hand in Hand



- Es gibt keinen Mangel an Aufmerksamkeit für Digitalisierung, denn sie ist definitiv in aller Munde. Ein gutes Reporting liefert uns schon heute eine gute Grundlage, immer datengetriebener zu arbeiten.

Technologien wie Mobile, VR, Parsing oder Sourcing in sozialen Netzwerken nutzen wir intensiv und mit Erfolg. Aber alltagstaugliche Beispiele, in denen die nächste Stufe der Entwicklung wie Bots, KI oder Big Data schon jetzt echten Mehrwert bietet, sind noch selten. Das hat bei uns noch Experiment-Status, aber die Marktreife steht kurz bevor. Insbesondere in Recruiting-Centern, wo wir es mit umfangreichen, standardisierten und leicht digitalisierbaren Prozessen zu tun haben, gibt es gute Einsatzmöglichkeiten. Insofern sind besonders die Shared-Service-Organisationen ein Ort, an dem momentan HR-Innovation passiert.

Gemeinsames Miteinander

Öffentliche Aufmerksamkeit erregen vor allem plakative Vorstellungen: Als säße dort, wo heute der Recruiter das Interview führt, morgen schon der Roboter Pepper. Aber das hieße ja, den Menschen da zu ersetzen, wo er den größten Wert beiträgt.

Wesentlich mehr Potenzial liegt in unspektakulärerem, kleinteiligeren Prozessen, die uns manuelle, stupide Arbeitsschritte abnehmen. Also nicht ein Ersetzen des Menschen durch die Maschine, sondern ein gemeinsames Miteinander und die gezielte Nutzung der jeweiligen Stärken werden die Zukunft des Recruitings prägen. In dem starken Fokus auf ganz neuartige Anwendungen blenden wir allerdings aus, dass wir das Vorhandende oft nicht voll ausschöpfen. Wenn man noch nicht mal Small Data ganz durchdrungen hat, dann bringen auch mehr Daten nichts. ■

SÖREN FRICKENSCHMIDT, Head of Recruiting Services, Boehringer Ingelheim GmbH

Prozesse auf Herz und Nieren prüfen



► Automatisiertes, datengetriebenes Recruiting wird in Zukunft eine wichtige Rolle für ein verbessertes Targeting und die Erhöhung der eigenen Reichweite spielen, ist aber noch nicht weit verbreitet. Allein das Thema „CV-Parsing“ ist in der Studie für fast zwei Drittel der Recruiter noch ein gefühltes Fremdwort, dabei erleichtert es aus

meiner Sicht sowohl den Bewerbungsprozess als auch

die Arbeit des Recruiters. Wir nutzen es, und es wird von unseren Online-Bewerbern sehr gut angenommen.

Während die SEO-Optimierung von Stellenanzeigen in der Praxis angekommen ist, stecken Matching und Cultural Fit noch in den Kinderschuhen. Im Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE) konnten wir durch die Einführung von E-Recruiting trotz anfänglicher Skepsis den Auswahlprozess beschleunigen und gleichzeitig Bewerber individuell und persönlich ansprechen. Die Qualität der Bewerberdaten wurde deutlich erhöht.

Zielgruppenbewusst agieren

In der Gesundheitsbranche steht der Mensch sehr stark im Vordergrund, dementsprechend legen auch die Bewerber immer mehr Wert auf die persönliche Ansprache. Auch Active Sourcing und zielgruppenbezogene Online-Werbeformen gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Digitale Kanäle wie die eigenen Social-Media-Auftritte oder Profile auf Businessnetzwerken wie Xing sind wichtige, kostengünstige Instrumente für das Personalmarketing. Gleichzeitig sollte man regelmäßig die eigene Candidate Experience prüfen, um Anpassungen zeitnah vornehmen zu können. Es hilft außerdem sehr, wenn man seine Zielgruppe genau kennt – beispielsweise bietet sich in unserer Branche eine Recruiting-App nur bedingt an. Vielmehr rate ich, durch eigene Tests oder Bewerberbefragungen die unternehmenseigenen Bewerbungshürden zu analysieren und zu verbessern. So könnten Vertreter der Zielgruppen in Testgruppen (etwa im Rahmen eines Events) die Bewerbungspfade auf Herz und Nieren prüfen und zugleich Feedback zur Verbesserung geben. Das ist kostengünstiger und wirkungsvoller als viele Recruiter denken – und die Zielgruppe kann sich direkt aktiv in den Change-Prozess einbringen. Tools zur Kompetenzmessung haben aus meiner Sicht immer natürliche Grenzen. Ein Algorithmus wird zukünftig sicherlich bei der Filterung einer Vorauswahl unterstützen können. Ich bezweifle allerdings, dass dadurch zwischenmenschliche Schwingungen bewertet werden können, die zu langfristiger Mitarbeiterzufriedenheit und somit zur Mitarbeiterbindung beitragen. Die Studienergebnisse bestätigen dieses Bild. ■

NADINE GALDA, Leiterin Recruitment, Personal- und Arbeitgebermarketing, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf

Stärker gefordert als zuvor



► Wir suchen jedes Jahr mehrere Tausend neue Kollegen für die DB, alleine dieses Jahr 19 000 in Deutschland. Wir wissen, dass administrative Tätigkeiten keinen Mehrwert für den Kandidaten bringen. Deswegen haben wir frühzeitig angefangen, Technologien zu testen und aus-

zuprobieren: Wir führen gerade weltweit

eine neue Recruiting-Software ein, unser Chatbot wächst seit letztem Jahr und unsere Arbeit wird generell immer datengetriebener, um die Candidate Experience des Einzelnen zu verbessern. Das alles ist noch nicht in der deutschen Recruiting-Landschaft angekommen und wird bei Late-Adoptern vermutlich zu einem starken Wettbewerbsnachteil führen. Schließlich ermöglichen digitale Technologien dem Recruiter, seinen eigentlichen Job zu machen und Kandidaten sowie das Unternehmen zu beraten. Recruiting mit administrativem Schwerpunkt funktioniert in einem Kandidatenmarkt nicht und wird mit sinkenden Automatisierungskosten unwirtschaftlich.

Wünsche der Kandidaten berücksichtigen

Recruiter werden eine neue Rolle am Tisch einnehmen. Entscheidungen bezüglich neuer Geschäftsmodelle oder Standorte können nicht mehr ohne die Betrachtung der potenziellen Fachkräfte getroffen werden. Als Recruiter werden wir stärker als zuvor gefordert werden. Auf der anderen Seite hat sich die Erwartungshaltung der Kandidaten gegenüber digitalen Technologien im Bewerbungskontext geändert. Das Recruiting wird sich an den Wünschen der Kandidaten orientieren und individuelle Beratung anbieten müssen.

Oft scheidet es am Versuch, bestehende Prozesse mit allen Schwachpunkten digital abzubilden. Das führt beispielsweise zu hohen Kosten im Customizing. Ich empfehle, mit viel Mut Bestehendes zu hinterfragen und Befindlichkeiten beiseite zu lassen. Ein Team mit unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen, das cross-functional aufgestellt ist, hilft dabei. Zudem sollte man auch bei knappem Budget in die Menschen investieren. Es gibt tolle Recruiting-Trainings, die unter anderem auch kostenlose Tools vorstellen, um ins nächste Recruiting-Zeitalter zu kommen. ■

BILGE TISSEN, Head of Global Talent Acquisition Projects and Principles, Deutsche Bahn AG

„Es fehlt noch an Wissen“

Müssen Recruiter Vorreiter in Bezug auf digitale Technologien sein? Nicht unbedingt, findet Professor Wolfgang Jäger, Leiter der Studie „Recruiting-Strategien 2018“. Doch wenn sie ihren Job auch in Zukunft machen wollen, werden sie sich umstellen müssen.

INTERVIEW: CLIFF LEHNEN

► **Personalwirtschaft:** Herr Professor Jäger, einer von vier Recruitern hat keine Ahnung von neuen Technologien wie Big Data und künstlicher Intelligenz. Ist das ein Befund, der Anlass zur Sorge bietet?

Wolfgang Jäger: Nein. Solche Prozesse brauchen Zeit. Beispiel Mobile Recruiting: Die ersten Erhebungen zum Thema haben wir im Jahr 2009 durchgeführt. Und erst jetzt, das zeigt die aktuelle Studie, können wir feststellen, dass in der Breite mobil rekrutiert wird oder dass ganz konkrete Umsetzungspläne hierfür vorliegen. Das Thema ist im Markt angekommen. Bis Ähnliches für die anderen genannten Technologien gilt, werden sicher Jahre vergehen. Da fehlt es noch an Wissen.

Sie scheinen das nicht für bedenklich zu halten. Wann ist für Sie eine Technologie „im Markt angekommen“?

Wenn sie bei 60 bis 80 Prozent der Unternehmen im Einsatz ist und auch wirklich genutzt wird. Es dauert im Schnitt sieben Jahre, bis ein in der Fachöffentlichkeit diskutierter Trend breit im Markt etabliert ist. Das konnten wir in der Vergangenheit bei den Online-Stellenbörsen nachweisen, bei den Bewerbermanagementsystemen und zuletzt beim Mobile Recruiting. Die Marktdurchdringung hängt immer auch vom Vertriebsdruck ab. Erst wenn die Vertriebsstruppen unterwegs sind, nehmen neue Themen an Fahrt auf. Nach wie vor ist die Vertriebspower der Online-Jobbörsen – und der Personalmarketingagenturen, die



Prof. Dr. Wolfgang Jäger, Fachbereich Design, Informatik, Medien, Hochschule Rhein-Main

Foto: privat

mit ihnen zusammenarbeiten – im Markt dominant. Da kommen andere Kanäle auch deshalb nicht mit, weil sie schlicht nicht die Möglichkeit haben, bei den Kunden so regelmäßig vor dem Schreibtisch zu stehen.

Die Studie zeichnet also einen realistischen Querschnitt der Recruiting-Landschaft in Deutschland anno 2018?

Ja, und das ist ihr großer Vorteil. Sie liefert ein gutes Abbild der Realität. Die meisten Einstellungen werden nach wie vor und über alle Zielgruppen hinweg über die Online-Stellenbörsen generiert – mit der Ausnahme Management und Führungskräfte. Hier wird ein knappes Drittel über Headhunter und Personalberater eingestellt. Es haben eben nicht nur die großen Konzerne auf unsere Fragen geantwortet, sondern auch kleine und mittelständische Unternehmen. Und für die sind Zukunftstechnologien teilweise noch weit weg. Auch andere mehr oder weniger etablierte Wege – die eigene Karriere-Website, Active Sourcing oder softwaregestützte Mitarbeiterempfehlungsprogramme – spielen dort nicht unbedingt eine große Rolle.

Interessant ist: Auch mit Blick auf 2020, also in die nähere Zukunft, nehmen die befragten Recruiter die heute etablierten Kanäle als maßgeblich wahr. Es scheint, als sei die Not, sich im vermeintlichen Fachkräftemangel in Richtung Digitalisierung zu bewegen, nicht allzu groß.

Tatsächlich werden achtzig Prozent der ausgeschriebenen Stellen – also vier von fünf zu besetzenden Jobs – heute noch relativ sicher über die Online-Stellenmärkte besetzt. Bei den nächsten 15 Prozent wird es schon schwieriger, und bei den letzten fünf Prozent muss man sich wirklich etwas einfallen lassen.

Wo lohnt sich digitale Technologie im Recruiting heute schon?

Wenn Sie nur zehn Stellenausschreibungen im Jahr bearbeiten müssen, können Sie sich die Diskussion um automatisierte Auswahlprozesse und künstliche Intelligenz sicher sparen. Sie brauchen Skaleneffekte, sonst lohnt sich das nicht. Deswegen spielen digitale Lösungen vor allem dort eine Rolle, wo es wirklich um die Wurst geht – neben den Großunternehmen also zum Beispiel bei Personaldienstleistern.

Die in der Studie befragten Recruiter setzen, wenn überhaupt, vor allem in der Bewerberansprache und -akquisition auf digitale Unterstützung, eher noch als bei Auswahl und Passung. Wie ist das zu erklären?

Das kann man auf zwei Weisen interpretieren. Erstens boomt der Recruiting-Markt natürlich, das Thema Fachkräftemangel ist in aller Munde, und hierfür gibt es im Moment entsprechende Budgets. Man will alles tun, um die Stellen besetzt zu bekommen, und investiert daher noch mehr als ohnehin schon in die Bewerberkommunikation. Darüber hinaus ist es für Personaler natürlich unangenehmer, sich mit Blick auf die Zukunft der eigenen Rolle vor Augen zu führen, dass die Maschine den einen oder anderen Entscheidungsprozess schneller und womöglich besser erledigt als man selbst.

Das zeigt die Studie auch: Die befragten Recruiter wissen, dass sich ihre Rolle wandeln wird. Doch wohin die Reise gehen wird, wagt kaum jemand zu sagen. Was ist Ihre Prognose?

Zunächst werden sich neue Tools als Assistenz, als Ergänzung, als Arbeitserleichterung des Menschen durchsetzen – das können sich auch die meisten Recruiter vorstellen. Mit der Idee, einen Roboter als Kollegen oder gar als Chef zu haben, kann sich allerdings aktuell kaum jemand anfreunden. Gleichzeitig können sich heute aber – das zeigen andere Studien – schon bis zu 50 Prozent der Bewerber vorstellen, mit Robotern zu kommunizieren. Die Bewerber sind also schon deutlich weiter als die Recruiter.

In welchem Maße stehen in HR Jobs auf dem Spiel?

Wenn der Boom der Personalbeschaffung zurückgeht, werden eingesetzte Ressourcen auf den Prüfstand gestellt werden. Dann werden Berater auftreten, die durch den Einsatz intelligenter Technologien zugleich Sparpotenziale als auch Qualitätssprünge verkünden, und darauf werden die Controller anspringen und Personalressourcen auf den Prüfstand stellen. Das ist absehbar – aber der genaue Zeitpunkt, wann es passiert, ist es nicht. ■

Studienband auf Anfrage
Der Ergebnisband der Studie kann kostenlos angefordert werden unter:
personalwirtschaft@wolterskluwer.com (steht ab August zur Verfügung).