

Kritische Betrachtung aktueller Rekrutierungsmethoden

Dr. Irma Rybnikova

**TU Chemnitz
Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft**

Chemnitz, 13.06.2013



**CHEMNITZ UNIVERSITY
OF TECHNOLOGY**

Vortragsstruktur

- 🏛️ Rekrutierung von Mitarbeitern: „gestern“ und „heute“
- 🏛️ Einige aktuelle Rekrutierungsmethoden
 - 🏛️ Leiharbeit
 - 🏛️ Talent Relationship Management
 - 🏛️ Personalmarketing/ Employer Branding
 - 🏛️ Hochschulrekrutierung/ Campus-Marketing
 - 🏛️ Elektronisches Rekrutieren
- 🏛️ Statt Fazit: Kritische Betrachtungen

Rekrutierung von Mitarbeitern „gestern“



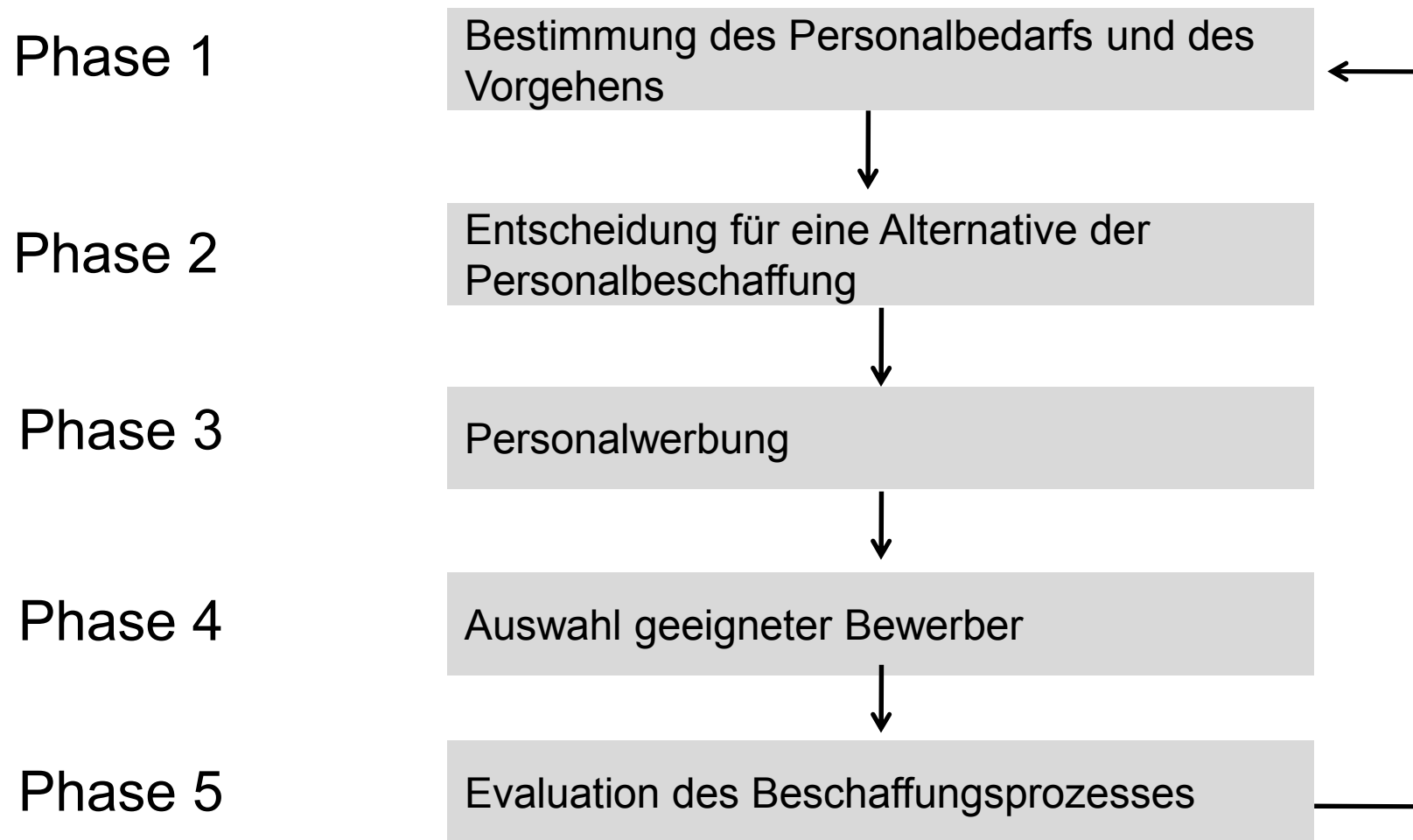
Einsatz der Arbeitskräfte mit klar umrissenen Kompetenz- und Anforderungsprofilen

Rekrutierung von Mitarbeitern „heute“



Überzeugen („Verführen“) und Gewinnen der Mitarbeiter für Positionen mit komplexen/ diffusen Kompetenzprofilen

Prozess der Personalgewinnung



Wesentliche Formen der Personalgewinnung

Intern

Ohne Änderung
bestehenden
Arbeitsverhältnisses

Mehrarbeit

Urlaubsverschiebung

Qualifikationserhöhung
/ Anpassungsfortbildung

Mit Änderung
bestehenden
Arbeitsverhältnisses

Versetzung

Vollzeit- statt Teilzeit;
unbefristeter statt
befristeter AV

Umschulung

Übernahme von
AZUBI's/ Praktikanten

Extern

Neue Arbeitsverträge

Fremdarbeitnehmer

Leiharbeiter/
Personalleasing

Werk-/Dienstverträge

Interne Personalgewinnung

Vorteile

- geringe Beschaffungskosten
- schnellere Stellenbesetzung
- bekannte Fähigkeiten und Eigenschaften der Mitarbeiter
- Einhaltung des Betriebsentgelt-niveaus
- Motivation durch Eröffnung von Aufstiegschancen
- Anfangsstellen für Nachwuchskräfte

Nachteile

- weniger Auswahl
- u.U. hohe Fortbildungskosten
- Nachrückprobleme
- Beförderungsautomatik
- Kollegiale Bindungen
- Betriebsblindheit
- Verärgerte abgebende Vorgesetzte
- Probleme bei Nichteignung während der Probezeit

Externe Personalgewinnung

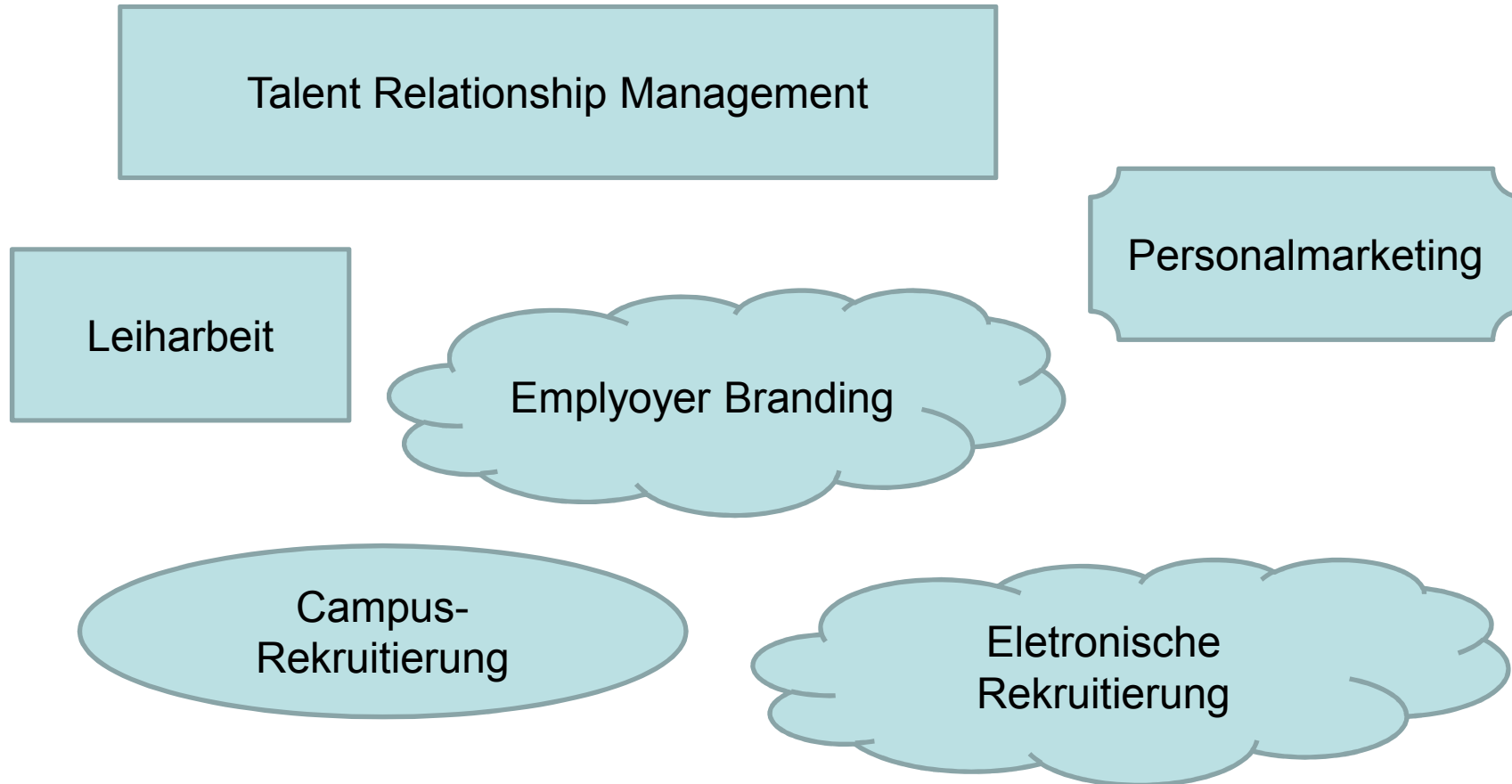
Eher passive Personalgewinnung

- Bewerberpool/Auswertung von vorhandenen Bewerbungsunterlagen
- Auswertung von Stellengesuchen
- Zuhilfenahme der Vermittlungsdienste (z.B. Agentur für Arbeit)

Eher aktive Personalgewinnung

- Anwerbung durch Betriebsangehörige
- Persönliche Ansprache potenzieller Kandidaten (Abwerbung)
- Personalberater, Personaldienstleister
- Stellenanzeigen (papier/ internet)
- Hochschulmarketing
- Personalmarketing/
Öffentlichkeitsarbeit (Tag der offenen Türen, Werksbesichtigung, Messen und Ausstellungen, Plakatwerbung)

Aktuelle – modische Konzepte der Personalrekrutierung



Leiharbeit

- Die Zeitarbeitsfirma als direkter Arbeitgeber und Garant für Qualifikation (→ ausgelagerte Personalarbeit)
- Vorteilhaft: Flexibilität, relativ niedrige Kosten
- Bedenklich:
 - Angstschüren unter den Stammmitarbeiter (→ Betriebsklima)
 - Einarbeitung der Leiharbeiter → unentgeltlicher Mehraufwand für Stammmitarbeiter
 - Qualifikationsprobleme

Talent Relationship Management

- Ansprechen und „Warmhalten“ der interessanten Bewerber
- Elemente des „Talent Relationship Management“:
 - Zentrale Datenbank mit hochqualifizierten Kandidaten (→Talent Pool)
 - Geeignete Suchfunktionen (→Matching)
 - Anreize für die Talente im Pool: Zugänge zu unternehmensinternen Datenbanken oder Bibliotheken, Mitarbeiterzeitschrift, Foren, Chats mit Personalverantwortlichen

Personalmarketing

- Werbung des potenziellen Personals
- Informative Funktion:
 - Potenzielle Bewerber auf sich aufmerksam machen
 - Durch Signalisieren von Unternehmenskultur, Abwechslung der Tätigkeiten, Aufstiegschancen
 - Besonders relevant für Unternehmen mit schlechtem oder gar keinem Image
- Selektive Funktion:
 - Potenzielle Bewerber mit erforderlichen Qualifikationen zur Bewerbung zu bewegen
 - Besonders relevant für Unternehmen mit gutem Image

Personalmarketing 2.0

- „Unverfälschte Einblicke ins Unternehmen und Transparenz“
- „Möglichkeit zur direkten Interaktion und Austausch zwischen potenziellen Bewerbern und Arbeitgeber“ (Twitter, Unternehmenbloggs)
- Arbeitgeberbewertungsplattformen (Beispiel www.kununu.com)

Arbeitgeberbewertungsplattform „kununu“

The screenshot displays the kununu website interface. At the top, the logo 'kununu a XING company' is on the left, and navigation links for 'Presse', 'Sitemap', and 'Login / Registrieren' are on the right. A search bar contains the text 'Arbeitgeber suchen'. Below the header is a navigation menu with options like 'Suche', 'Job bewerten', 'Bewerbung bewerten', 'Ausbildung bewerten', 'Stellenmarkt', 'News', 'Mein kununu', and 'Für Arbeitgeber'. The main content area features a heading 'Entdecke Arbeitgeber und Ausbildungsbetriebe in Deiner Stadt! Von Mitarbeitern empfohlen!' followed by a paragraph explaining the platform's purpose. A search filter section includes a map of Germany, a dropdown for 'Deutschland', and radio buttons for 'Arbeitgeber' (selected) and 'Ausbildungsbetrieb'. Below this, there are input fields for 'In welcher Stadt?' (filled with 'Chemnitz') and 'Im Umkreis von: 0 km' (with a slider from 0 to 200 km). A list of German states with checkboxes is provided. On the right side, there is a social media widget for 'kununu.com' showing 4,131 likes and 900 XING shares. Below that, a section titled 'Arbeitgeber stellen sich vor' features a listing for 'VR-NetWorld' with a description and a rating of 3.4 out of 5 points. Another listing for 'BASF' is partially visible at the bottom.

Arbeitgeberbewertungsplattform „kununu“

- „kununu“ übersetzt aus der Suaheli Sprache „unbeschriebenes Blatt“
- „eine der größten Arbeitgeberbewertungsplattformen im Internet“
- „Informationen über 112.000 Arbeitgeber in Deutschland, Österreich und der Schweiz; über 385.000 Arbeitgeber Bewertungen“ (davon 180 „Chemnitzer“ Arbeitgeber)
- „Möglichkeit, einen Blick hinter die Firmenfassade zu werfen“
- Finanzierung über kostenpflichtige Profile der Unternehmen; entgeltpflichtige Marketingleistungen (z.B. bevorzugte Platzierung des Firmenprofils in den Suchergebnissen, Wartung des Profils)

Arbeitgeberbewertungsplattform „kununu“

Wie arbeitet es sich dort?

Wohlfühlfaktor

mangelhaft  sehr gut

 Vorgesetztenverhalten	    
 Kollegenzusammenhalt	    
 Interessante Aufgaben	    
 Arbeitsatmosphäre	    
 Kommunikation	    
 Arbeitsbedingungen (Räume, ...)	    
 Work-Life-Balance	    

Karrierefaktor

mangelhaft  sehr gut

 Gleichberechtigung	    
 Umgang mit Kollegen 45+	    
 Karriere- /Weiterbildung	    
 Gehalt und Benefits	    
 Umwelt-/Sozialbewusstsein	    
 Image	    

- Anonyme Bewertungen durch Mitarbeiter
- Mitarbeiter von Unternehmen angehalten, Bewertungen abzugeben, insb. nach den Lehrgängen oder kurz vor der Verlängerung der Arbeitsverträge
- kununu behält es sich vor, die negativen Kommentare umzuformulieren
- Stellungnahmen der (identifizierungspflichtigen) Unternehmensvertreter zu den Bewertungen

Hochschulmarketing

- Eine aus den USA stammende Rekrutierungsmaßnahme
- Werbung zukünftiger Hochschulabsolventen von Hochschulen
- Maßnahmen des Hochschulmarketings:
 - Fachvorträge in Seminaren und Vorlesungen
 - Vergabe von Seminararbeiten oder Abschlussarbeiten
 - Förderpreise/ Stipendien
 - Firmenbesichtigungen für Studenten
 - Gemeinsame Projekte, Projektwettbewerbe
 - Praktika
 - Absolventenmessen
- Prominentes Beispiel: SAP mit weltweiter Kooperation mit 900 Hochschulen, Projekte und SAP-Schulungen für Studierende wirtschaftlicher und technischer Studiengänge, Bildungskongress
- Vorteilhaft: frühzeitiges Kennenlernen
- Nachteilhaft: kostenintensiv

Elektronisches (online) Rekrutieren

- 91% der größten Unternehmen Deutschlands rekrutieren online
- Zwei Formen:
 - Externe Personalwerbung: Jobbörsen, Agentur für Arbeit u.ä.
 - Interne Personalwerbung:
 - Stellensuche auf der eigenen Unternehmenshomepage
 - Verknüpfung mit ausgewählten Jobbörsen
 - Verknüpfung mit dem Benachrichtigungsdienst für Interessenten über neue Stellen als SMS oder Email
 - Ggf. Tools zur Selbstselektion von Bewerbern
- Bewerbungen werden erhalten als:
 - Anhang einer Email (individualisiert)
 - Standardisierte Bewerbungsformulare
 - Genutzt vor allem von Unternehmen mit gutem Arbeitgeberimage
 - Individuelle Merkmale von Bewerbern nicht erreichbar

Statt Fazit: Kritische Betrachtung

- Dominanz der Marketing-Idee im Personalmanagement:
 - Anstatt „Kauf und Verkauf der Arbeitsware“ – „Werbung und Verführung der Wareninhaber“
 - Menschenbild des Arbeitnehmers: verführbares, gefühlsbetontes, passives Wesen, das sich den Werbungskünsten der Unternehmen nicht widersetzt
 - „Wertschöpfung durch Alleinstellung der Unternehmen“: weder „allein“ noch „einzigartig“
- Fokus der Maßnahmen: ausschließlich elitäre Fachkräfte; Bereiche der durchschnittlich oder Geringqualifizierten werden meist ausgeschlossen
- Reaktion der „Zielgruppe“: Mitarbeiter und Bewerber zunehmend distanziert und kritisch der Arbeitgeberwerbung gegenüber

Euphemismen in Stellenanzeigen

„Dynamischer Einsteiger mit dem unbedingten Willen zum Erfolg gesucht“

- *Sie werden auf Provisionsbasis arbeiten*

„Investieren Sie in Ihre Zukunft“

- *Franchisegeber oder Strukturvertrieb*

„Enger Kundenkontakt“

- *Call-Center oder Telefonmarketing*

„Planende und koordinierende Tätigkeit“

- *Sie sind für die Reiseplanung Ihres Chefs zuständig*