

Arbeitswelt Wenn Arbeitgeber sich um Stellensuchende bewerben

Schaulaufen von Profis und Amateuren

«Die Job-Maschine brummt», kommentiert – spürbar erfreut – die KOF, Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich, ihren jüngsten Beschäftigungsindikator. Der aus den Konjunkturumfragen bei Schweizer Unternehmen destillierte Indikator ist im 2. Quartal auf 3,7 Punkte geklettert, liegt mithin 2,4 Punkte höher als im Vorquartal und hat damit den höchsten Wert seit drei Jahren erklommen. Im Klartext: Der Anteil der Firmen mit positiver Beschäftigungsperspektive ist grösser als jener, die eine Verschlechterung prognostizieren. Wie aber treten die mit einer Personalaufstockung liebäugelnden Arbeitgeber gegenüber den Stellensuchenden auf, um sich ins beste Licht zu setzen? Wie steht es um die sogenannte Recruiting-Qualität der Schweizer Unternehmen? Halten diese, was sie in Stellenanzeigen grossmundig und generös versprechen?

Neue Studie

Dieser aktuellen Frage widmen sich – in unterschiedlichen Güteklassen – zahllose Studien, Rankings und Umfragen. Die jüngste Erhebung ist zugleich die umfassendste, gibt sie doch Aufschluss über die Recruiting-Kompetenz von gleich 510 Arbeitgebern und 26 Branchen in der Schweiz und in Liechtenstein. So wurde kürzlich in Zürich die erwähnte «Best Recruiters»-Studie vorgestellt, kombiniert mit der Bekanntgabe der Ranking-Gewinner und der Siegerehrung. Wenn man den Studienbericht liest (www.bestrecruiters.ch), zeigt sich eine überraschend grosse Spannweite zwischen professionellen und eher handgestrickten Auftritten der Firmen und Institutionen. Ein gleichzeitiges Schaulaufen also von Profis und von Amateuren.

Überrascht über diesen Befund zeigt sich auch Kuno Ledergerber, Leiter des Zentrums für Human Capital Management an der School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Er hat das bereits für österreichische und deutsche Umfragen verwendete Studiendesign weiterentwickelt, an die helvetischen Besonderheiten angepasst und massgeblich an der Erhebung mitgearbeitet. Sein Fazit: «Ich war überrascht, dass viele Firmen und Institutionen die Personalrekrutierung mit kurzfristiger Optik betreiben. Wenn Bedarf herrscht, werden rasch neue Mitarbeiter gesucht. Sind diese nicht sofort verfügbar, wird gejammert, statt dass

man langfristige Konzepte erarbeitet, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben.» Das Humankapital, das von den Mitarbeitenden in eine Unternehmung oder eine Institution investiert wird, sei wettbewerbsentscheidend, doch noch zu oft werde diese Wertschöpfung vernachlässigt oder schlicht ignoriert.

Mauerblümchen Social Media

Fehlendes Marketingdenken und parallel dazu fehlende Marketingstrategien haben direkte Auswirkungen auf die Qualität der Recruiting-Bemühungen und das Instrumentarium. Obwohl Social-Media-Plattformen auch in der Wirtschaft zunehmende Relevanz erlangen, werden sie von den Arbeitgebern erst sporadisch benützt. Laut Studie sind zwar 78 Prozent auf mindestens einer Plattform präsent, doch lediglich 37 Prozent setzen sie als Recruiting-Instrument ein. Recruiting-Blogs werden gar nur von 4 Prozent angeboten. Erstaunlich ist auch das verbreitete Fehlen der firmenspezifischen Werte und Ziele auf der jeweiligen Karriere-Website. Lediglich 42 Prozent der getesteten Arbeitgeber führen sie auf, obwohl deren Kenntnis dem Stellensuchenden hilft, die «richtige» Position zu finden und sich rechtzeitig mit dem geltenden Wertekanon vertraut zu machen.

Dass ausgezeichnete Recruiting-Qualität einen hohen Professionalisierungsgrad aller Personalbeschaffungsmassnahmen reflektiert, liegt auf der Hand. Demgegenüber sind Stellensuchende – zu Recht – enttäuscht, wenn die bei den Selektionsgesprächen hervorgehobenen hehren Unternehmenswerte am Arbeitsplatz nicht eingehalten werden. Negativ zu Buche schlägt ferner, wenn Bewerber wochenlang auf eine Antwort warten müssen und diese dann in Form einer oberflächlichen Standard-Mail erfolgt. Ledergerber empfiehlt denn auch, bei verzögertem Feedback nachzufragen und überhaupt initiativ zu sein, um positiv aus dem Bewerberfeld hervorstechen. Nicht zuletzt auch deshalb, weil gewisse Recruiting-Instrumente vom Arbeitgeber eher als Pflichtübungen durchgeführt und nicht aktiv bewirtschaftet werden. Insbesondere bei den Social Media zeige sich das Me-too-Gebaren.

Björn Johansson als global vernetzter und aktiver Executive-Search-Spezialist betrachtet die Personalselektion ebenfalls als strategischen Prozess und plädiert wie Ledergerber für eine langfristige Positionierung eines Unternehmens, damit dieses unabhängiger

von kurzfristigen Schwankungen ist. Wenn Headhunter eingeschaltet werden, komme es sowohl auf die personelle Konstanz des betreffenden Dienstleisters als auch auf den beauftragten Berater an. Erst nach zehn Jahren Erfahrung lasse sich beurteilen, ob jemand ein guter Berater ist – oder eben nicht. Sorgen bereitet dem auf Top Shots spezialisierten Headhunter die sinkende Qualität vieler Beratungsunternehmen, denn börsenkotierte Global Player stünden unter massivem Druck der Anleger. Kurzfristige Gewinnoptimierungen resultierten automatisch in einer Vernachlässigung nur langfristig rentabler Unternehmenswerte und -vorgaben. Dieses rentabilitätsgetriebene Geschäftsmodell führt dazu, dass bei grossen Unternehmen bis 40 Prozent des Umsatzes in Nicht-Search-Bereichen generiert werden; laut Johansson «wahre Gemischtwarenläden ohne klares Profil».

Unabhängig davon beschleunigt das Aufkommen neuer Recruiting-Instrumente den Selektionsprozess: Das auf jüngeres Zielpublikum ausgerichtete Middle Management wird vorzugsweise via Online-Stellenanzeigen, Social Web, Mobile Recruiting und firmeninterne Search-Abteilungen angesprochen beziehungsweise gesucht. Kandidaten für die Teppichetagen hingegen sind und bleiben die Domäne für qualifizierte Headhunter – angesichts der damit verbundenen Beratungsintensität nicht überraschend.

Begehrte Fachkräfte

Wie auch immer: Die Aussichten für qualifizierte Stellensuchende sind heute gut bis sehr gut. «Das Gejammer auf Vorrat nach Annahme der Masseneinwanderungsinitiative ist fehl am Platz», sagt Johansson. Sein Befund bezieht sich auf den einheimischen Arbeitsmarkt; schweizerische Arbeitskräfte ins Ausland zu transferieren, sei allerdings wegen unseres sehr hohen Lohn- und Anspruchsniveaus schwierig. Für Kuno Ledergerber steht ebenfalls nicht der Fachkräftemangel im Zentrum des Problems. Dieser Begriff ist ohnehin nicht eindeutig definiert und wird von den Unternehmen oftmals vorgeschoben, um eigene Unzulänglichkeiten zu vertuschen. «Für den schweizerischen Arbeitsmarkt sind besonders die zunehmenden staatlichen Eingriffe eine grosse Gefahr.» Unternehmen mit einer klaren Personalmarketing-Strategie werden weniger Probleme haben.

Werner Knecht