# Active Sourcing:
# Das Erfolgsrezept in Zeiten des Fachkräftemangels?

Ein White Paper der XING AG in Kooperation mit dem Institute for Competitive Recruiting (ICR)

XING

ICR
Institute for Competitive Recruiting

Impressum

| | |
|---|---|
| Autor: | XING AG<br>Dammtorstraße 29-32<br>20354 Hamburg |
| In Kooperation mit: | ICR Institute for Competitive Recruiting, Wolfgang Brickwedde, Römerstraße 40, 69115 Heidelberg |


# Vorwort

Neue Mitarbeiter[1] zu finden ist heutzutage für viele Unternehmen ein Unterfangen, das nicht immer von Erfolg gekrönt ist: Laut dem „ICR Recruiting Report 2013“[2] haben über 90 % der Unternehmen in Deutschland Schwierigkeiten, offene Positionen zu besetzen. Diese Vakanzen bergen ein erhebliches wirtschaftliches Risiko für die betroffenen Unternehmen, das allein für den deutschen Mittelstand geschätzte Umsatzeinbußen von über 29 Mrd. Euro bedeutet. Durchschnittlich beträgt das ökonomische Risiko einer Vakanz ca. 60.000 Euro im Jahr.[3]

Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass viele Arbeitgeber damit begonnen haben, ihre Rekrutierungsmethoden systematisch zu überprüfen und deren Effizienz zu hinterfragen. Dabei wird die Methode des Active Sourcings[4], also die eigenständige Recherche, Ansprache und Rekrutierung von Kandidaten, als Erfolgsrezept von einschlägigen HR-Fachmedien immer wieder ins Rampenlicht gerückt.[5]

Dieses White Paper beschäftigt sich mit der Frage, ob Active Sourcing für Unternehmen tatsächlich ein adäquates Mittel ist, um gute Fachkräfte erfolgreich zu rekrutieren. Folgende Themenfelder werden dabei besprochen:

- **1. Management Summary:** Alle Kernaussagen des White Papers auf einen Blick. (S. 3)
- **2. Arbeitsmarkt im Wandel:** Wie akut ist der Fachkräftemangel – und wie wird er sich in den kommenden Jahren entwickeln? (Ab S. 4)
- **3. Rekrutierung heute:** Welche Rekrutierungsmethoden gibt es und was sind ihre Vor- und Nachteile? (Ab S. 6)
- **4. Die Methoden des Active Sourcings:** Welche Schritte sind für eine erfolgreiche Anwendung von Active Sourcing notwendig? (Ab S. 10)
- **5. Abwerben von Mitarbeitern – darf man das eigentlich?** Moralische und juristische Einschätzungen zum Active Sourcing (Ab S. 13)
- **6. Mitarbeiterbindung im digitalen Zeitalter:** Wie kann man sich als Unternehmen davor schützen, dass die eigenen Fachkräfte von anderen Unternehmen abgeworben werden? (Ab S. 15)

Die Quellen, die für diese Arbeit herangezogen wurden, sind direkt im Text und als Fußnote auf der Seite, wo sie erwähnt werden, aufgeführt. Wenn Sie dieses Dokument online als PDF-Datei lesen, können Sie viele der Quellen auch direkt per Mausklick aufrufen.

---

[1] Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird für Begriffe in diesem White Paper in der Regel die meist kürzere maskuline Schreibweise verwendet (z. B. „Mitarbeiter“, „Arbeitgeber“, „Kandidat“ etc.). Diese Begriffe schließen jedoch die feminine Schreibweise ausdrücklich mit ein.

[2] http://www.competitiverecruiting.de/ICR-Social-Media-Recruiting-Report-2013.html

[3] http://www.saatkorn.com/2012/10/07/ruckblick-auf-das-social-business-forum-2012-in-munchen

[4] Diese Rekrutierungsmethode hat in der HR-Fachwelt viele Namen, deren Bedeutungen sich nur unwesentlich voneinander unterscheiden, darunter z. B. „Headhunting“, „Direct Recruiting“, „Direktansprache“, „Direktsuche“ und „Executive Search“.

[5] Z. B. http://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/72299/herunterladen, http://www.personalwirtschaft.de/de/html/news/details/2726/Direktansprache-erwuenscht/, http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/recruiter-auf-der-suche

# 1. Management Summary

## Die Kernaussagen des White Papers im Überblick

*Auf dieser Seite fassen wir die wichtigsten Punkte der einzelnen Kapitel zusammen, um Ihnen eine schnelle Einschätzung zum Thema Active Sourcing zu ermöglichen.*

**Arbeitsmarkt im Wandel: Status Quo und Zukunftsprognose des Fachkräftemangels**
Der Fachkräftemangel ist in vielen Branchen und Regionen bereits heute Realität, in anderen hingegen noch nicht. Zukünftig wird sich dieses Problem jedoch flächendeckend und über alle Branchen hinweg verschärfen. Der Hauptgrund dafür ist die demografische Entwicklung in den kommenden Jahrzehnten. Politische Steuerungsinstrumente werden den Fachkräftemangel ggf. abschwächen, aber keinesfalls verhindern können.

**Rekrutierung heute: Methoden der Personalsuche und ihre Vor- und Nachteile**
Im Direktvergleich der unterschiedlichen Rekrutierungsmethoden (Stellenanzeigen in Zeitungen und Magazinen, Online-Stellenanzeigen, Karriereseiten auf der Unternehmens-Website, Empfehlungen von Kandidaten durch eigene Mitarbeiter, Beauftragung von Personalberatern, eigenständige Suche und Ansprache von Kandidaten) zeigt sich, dass es nicht eine Methode gibt, die ideal für alle Anwendungsfälle ist. Vor dem Hintergrund eines angespannten Arbeitnehmermarktes sind jedoch aktive Rekrutierungsmethoden grundsätzlich erfolgsversprechender als passive.

**Die Methodik des Active Sourcings: Kandidaten identifizieren und erfolgreich ansprechen**
Am Anfang des aktiven Rekrutierens steht die Recherche nach geeigneten Kandidaten. Dafür stehen heute zahlreiche Online-Kanäle zur Verfügung, die unterschiedlich gut geeignet sind. Der zweite Schritt ist die Ansprache der Kandidaten. Der Erfolg eines Erstkontaktes hängt dabei von spezifischen Faktoren ab, die aus einer Analyse von Recruiter-Anschreiben hervorgehen. Studien belegen derweil, dass Unternehmen durch den Einsatz von direkten Rekrutierungsmethoden sowohl eine höhere Anzahl von Kandidaten als auch eine bessere Passgenauigkeit zu den Vakanzen erreichen konnten.

**Moralische, geschäftliche und rechtliche Betrachtungen: Abwerben von Mitarbeitern – darf man das?**
Wenn auch das Abwerben von Leistungsträgern aus einem anderen Unternehmen zunächst wie „Diebstahl" erscheinen mag, entpuppt sich dieser Vergleich auf den zweiten Blick als unzulässig, weil hier nichts entwendet, sondern mündigen Individuen ein Angebot unterbreitet wird. Auch rechtlich ist das Abwerben grundsätzlich erlaubt – man sollte jedoch gewisse datenschutz- und wettbewerbsrechtliche Besonderheiten beachten.

**Mitarbeiterbindung: Verhindern, dass Leistungsträger gehen**
Auch andere Unternehmen nutzen aktive Rekrutierungsmethoden. Um zu verhindern, dass eigene Leistungsträger abgeworben werden, müssen Organisationskultur und -struktur noch stärker als früher auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet werden. Deren Einstellungen zu Arbeit und Beruf haben sich in den letzten Jahren fundamental geändert. Gleichzeitig ist der Grad der Mitarbeiterzufriedenheit längst kein Geheimnis mehr – sondern für jedermann frei im Internet abrufbar. Nur Unternehmen, die darauf adäquat reagieren, werden Mitarbeiter zukünftig erfolgreich rekrutieren und auch binden können.

# 2. Arbeitsmarkt im Wandel

## Der viel beschworene Fachkräftemangel – Mythos oder Wirklichkeit?

*Das Gespenst des sich zunehmend verschärfenden Fachkräftemangels geistert schon seit mehreren Jahren durch die Presse. Doch was sagen aktuelle Studien und Prognosen zu diesem Thema? Wird es zukünftig wirklich immer weniger Fachkräfte geben? Und wenn ja, woran liegt das?*

**Status Quo: Immer mehr unbesetzte Stellen – aber noch nicht überall**

Laut eines aktuellen Berichts des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zu Arbeitsmarktthemen deuten „die Relation von Arbeitslosen und offenen Stellen, die Dauer der Stellenbesetzung oder der Anteil der problematischen Stellenbesetzungen auf eine anhaltend hohe Anspannung des deutschen Arbeitsmarktes (aus Arbeitgebersicht) hin".[6] Eine differenzierte Betrachtung zeigt allerdings, dass die Situation in Ostdeutschland weniger angespannt ist als im Westen – und dass derzeit einzelne Dienstleistungsbranchen besonders stark betroffen sind. Auch aus Zahlen der neuen Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis 2030 des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) geht hervor, dass der Fachkräftemangel zwar ein echtes Problem ist, sich zurzeit jedoch noch auf spezielle Qualifikationen, Branchen und Regionen beschränkt.[7]

**Düstere Prognosen**

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln erstellt seit nunmehr 10 Jahren den „Bildungsmonitor", eine Bestandsaufnahme zum Thema Bildung als Instrument der Fachkräftesicherung. Die neueste Ausgabe, der Bildungsmonitor 2013, enthält eine Prognose zur Verfügbarkeit von Fachkräften, die für die Zukunft nichts Gutes erahnen lässt. So werden in allen Bereichen, insbesondere aber in den „MINT"-Disziplinen (MINT = Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik), zunehmend Fachkräfte fehlen. Die Frage „Wird der Fachkräftemangel in Deutschland zukünftig ein echtes Problem sein?" muss daher eindeutig mit „Ja" beantwortet werden – wenn auch mit unterschiedlicher Ausprägung in Abhängigkeit von Disziplin bzw. Branche und Region.

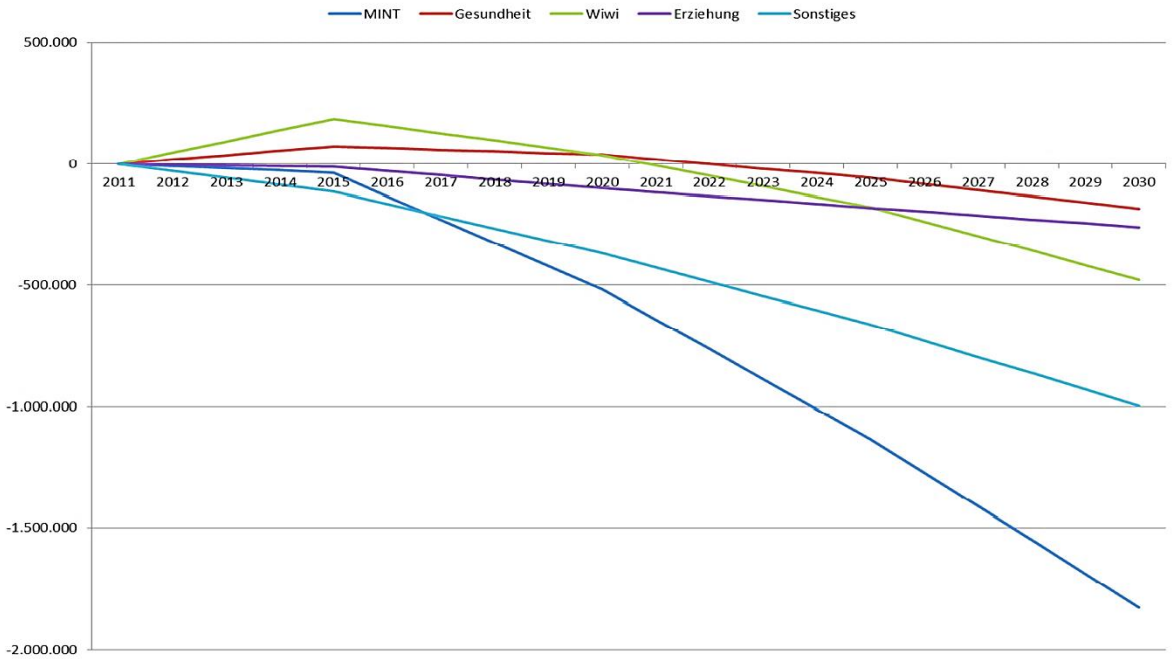


Abb. 1: Veränderung der Erwerbstätigenzahl bis zum Jahr 2030 nach Fachrichtungen[8]

[6] Bericht „Zentrale Befunde zu aktuellen Arbeitsmarktthemen": http://doku.iab.de/aktuell/2014/aktueller_Bericht_1401.pdf
[7] BIBB-Fragenkatalog „Fragen zum Fachkräftemangel in Deutschland": http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a22_qube_FAQ_2Welle.pdf
[8] Bildungsmonitor 2013: http://www.insm-bildungsmonitor.de/pdf/Forschungsbericht_BM_Langfassung.pdf

**Hauptursache des Problems: Der demografische Wandel**

Der offenbar schwerwiegendste Grund für das sich immer weiter zuspitzende Problem des Fachkräftemangels ist die kontinuierliche Abnahme der Bevölkerungszahlen, darunter insbesondere der Menschen im Erwerbsalter (zwischen 20 und 65 Jahren). Diese Gruppe wird laut Prognosen des Statistischen Bundesamtes insbesondere ab 2020 deutlich zurückgehen und von heute 50 Mio. auf ca. 43 Mio. im Jahr 2030 und nur noch 33 Mio. im Jahr 2060 schrumpfen – ein Rückgang von 34 % im Vergleich zu 2008.[9]

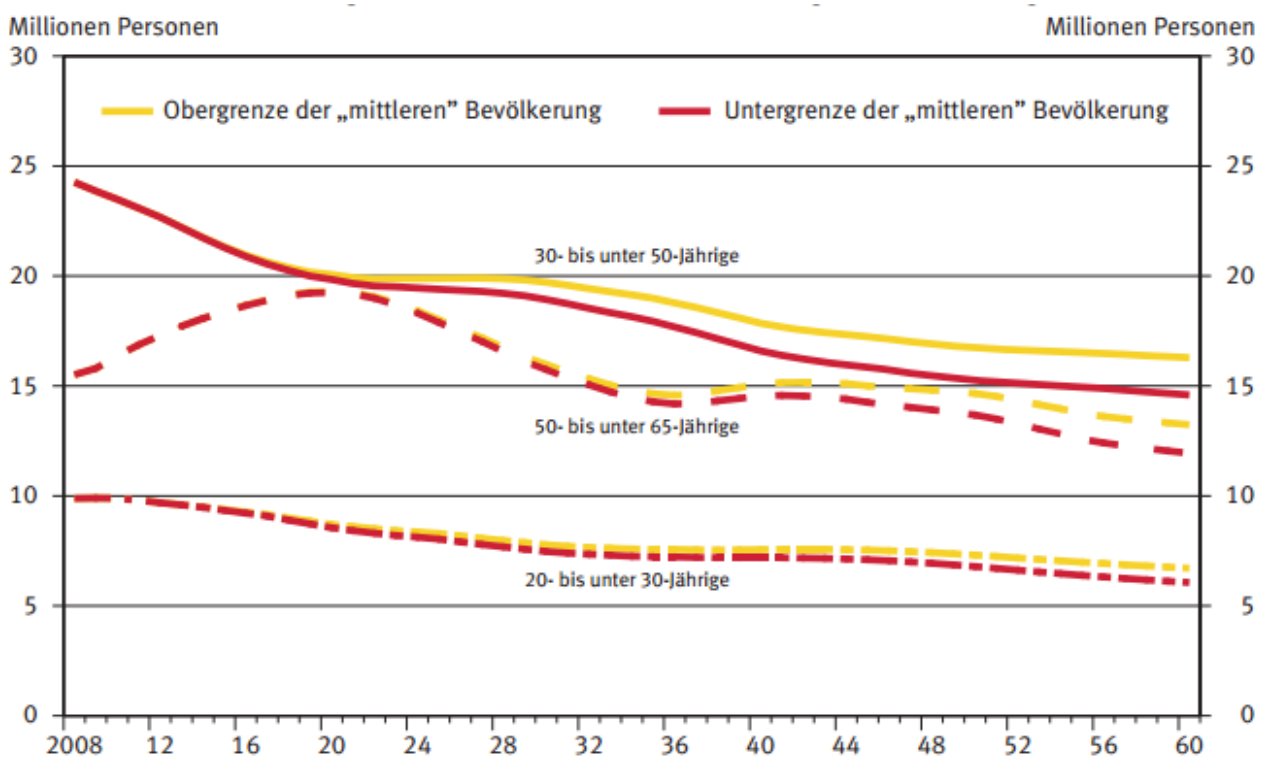


Abb. 2: Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahren nach Altersgruppen (Statistisches Bundesamt)

**Weitere Faktoren für den Fachkräftemangel**

Für weitere Faktoren, die auch heute bereits für eine Verschärfung der Lage auf dem Arbeitnehmermarkt sorgen, lässt sich größtenteils keine Aussage bezüglich ihrer mittel- und langfristigen Entwicklung machen. Dazu gehört z. B. die derzeit gute konjunkturelle Lage in Deutschland und die damit verbundene geringe Zahl an aktiv Jobsuchenden. Unternehmen und Branchen, deren Umsatzzahlen stark konjunkturellen Schwankungen unterworfen sind, werden diese Schwankungen auch auf dem Arbeitsmarkt verstärkt wahrnehmen und bei einer starken Wirtschaftslage stets größere Probleme haben, Fachkräfte zu rekrutieren.

**Steuerungsinstrumente der Politik**

Um den Trend des Fachkräftemangels zu mindern oder sogar aufzuhalten, schlägt der Bildungsmonitor der Politik unterschiedliche Maßnahmen vor, die zum großen Teil auf Erfahrungen der letzten Jahre beruhen. So hat es sich in der Vergangenheit bewährt, den Zugang zur Bildung für Jugendliche und junge Erwachsene mit bildungsfernem Familienhintergrund zu erleichtern und dadurch die Bildungsarmut zu bekämpfen. Weiterhin wird ein Ausbau der Ganztagsbetreuung für Kinder empfohlen, um die Vereinbarung von Familie und Beruf zu fördern und Frauen den Wiedereinstieg in den Beruf zu erleichtern. Da diese Mittel jedoch die demographische Entwicklung jedoch nicht ausgleichen werden können, halten die Autoren des Bildungsmonitors zudem eine verstärkte

[9] 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf

Förderung der Zuwanderung von Fachkräften aus dem Ausland, insbesondere über die Hochschulen, für eine erfolgsversprechende Strategie zur Fachkräftesicherung.

Diese vom Bildungsmonitor aufgezeigten politischen Maßnahmen werden, wenn sie denn überhaupt von den politisch Handelnden umgesetzt werden, mittel- und langfristig einen positiven Einfluss auf die Verfügbarkeit von Fachkräften haben können. Für Vakanzen dagegen, die jetzt oder in naher Zukunft besetzt werden müssen, können sich Arbeitgeber nicht auf die Steuerungswirkung der Politik verlassen, sondern müssen selbstständig Strategien zur erfolgreicheren Stellenbesetzung entwickeln. Das folgende Kapitel stellt die einzelnen Rekrutierungsmethoden vor, die dafür zur Verfügung stehen.

# 3. Rekrutierung heute

## Methoden der Mitarbeitersuche und ihre Vor- und Nachteile

*Es gibt nicht die eine Rekrutierungsmethode, die für alle Vakanzen pauschal am besten geeignet ist. Und oft ist es die geschickte Kombination einzelner Bausteine, die zum schnellen Erfolg führt. Dies sind wichtigsten Vor- und Nachteile der einzelnen Methoden im Überblick.*

**Stellenanzeigen in Tageszeitungen und Fachzeitschriften**
Print-Stellenanzeigen waren vor den Zeiten des Internets die verbreitetste Rekrutierungsmethode, verlieren aber gegenüber Online-Anzeigen bei vielen Personalern zunehmend an Bedeutung – teilweise zu Unrecht. Dies sind die Vor- und Nachteile im Überblick:

- ✓ **Latent Jobsuchende:** Ein großer Vorteil von Print-Anzeigen ist, dass Sie hier nicht nur Fachkräfte erreichen, die gerade aktiv nach Jobs suchen, sondern auch diejenigen, die grundsätzlich wechselbereit sind und daher aus Neugier auch hin und wieder den Stellenmarkt ihrer Tageszeitung überfliegen.
- ✓ **Fach- und Führungskräfte ohne Online-Profil:** Wenn Sie einen Geschäftsführer mit 30 Jahren Berufserfahrung suchen, kann es sein, dass Sie den perfekten Kandidaten per Online-Recherche nicht finden, weil er gar kein Online-Profil hat. Hier lohnt sich oft eine Stellenanzeige in einer renommierten Tageszeitung.
- ✓ **Hochspezialisierte Fachkräfte:** Für viele hochspezialisierte Disziplinen gibt es einschlägige Fachmagazine, die sich gut dazu eignen, Experten auf dem gesuchten Gebiet mit einem Inserat gezielt anzusprechen. Da diese Magazine relativ selten (oft nur vierteljährlich) erscheinen und folglich länger die jeweils aktuellste Ausgabe sind, fällt der Nachteil der geringen „Lebenszeit“ von Print-Anzeigen hier auch weniger ins Gewicht.
- ✓ **Signalwirkung:** Print-Stellenanzeigen erfüllen für viele Unternehmen neben dem Ziel der Stellenbesetzung eine weitere wichtige Funktion: Sie signalisieren dem Leser, dass das ausschreibende Unternehmen auf Wachstumskurs ist und auch die hohen Kosten für eine Print-Anzeige nicht scheuen muss. Insofern können Print-Anzeigen also gleichzeitig Personalwerbung und Marketingmaßnahme sein.
- ✗ **Preis:** Preise in Tageszeitungen hängen von der Größe der Stellenanzeige ab und werden meist nach der Formel „Anzahl der Spalten x Höhe in mm x Grundpreis“ errechnet. Bei einer überregional erhältlichen Zeitung erhöht sich dieser Grundpreis mit der Anzahl der Verbreitungsgebiete, in denen die Anzeige erscheinen soll. Wenn Sie eine Stellenanzeige im eigenen Layout mit einer ausführlichen Aufgabenbeschreibung schalten möchten, kann das sehr schnell teuer werden.
- ✗ **Reichweite:** Wenn Sie Ihre Anzeige in Lokalzeitungen schalten, klammern Sie automatisch alle potenziellen Kandidaten aus, die in anderen Gegenden leben, aber umzugsbereit wären.
- ✗ **Dauer:** Ihre Anzeige ist in einer Tageszeitung nur am Erscheinungstag sichtbar. Online-Anzeigen hingegen haben meist eine Laufzeit von 30 Tagen.

**Online-Stellenanzeigen**
Stellenanzeigen im Internet erfreuen sich seit Jahren einer wachsenden Beliebtheit: Sie sind vergleichsweise kostengünstig und können nach Belieben gestaltet werden, ohne dass sich durch mehr Inhalt der Preis erhöht. Es gibt allerdings Zielgruppen, die Sie mit dieser Rekrutierungsmethode nicht erreichen können.

- ✓ **Kostengünstig:** Online-Stellenanzeigen sind, insbesondere wenn sie eine ausführliche Aufgaben- und Profilbeschreibung haben, im Vergleich zu Printanzeigen preiswert.
- ✓ **Zielgenau:** Eine gute Verschlagwortung in der Anzeige vorausgesetzt, erreichen Online-Stellenanzeigen oft ihre Zielgruppe sehr genau, weil diese nur durch aktive Suche auf die Anzeige stößt.
- ✗ **Nur aktiv Jobsuchende erreichbar:** Über Online-Stellenanzeigen stolpert man nicht zufällig, sie werden von Interessenten nur durch aktives Suchen gefunden. Die Gruppe der latent Wechselwilligen kann mit Online-Stellenanzeigen daher nicht erreicht werden.
- ✗ **Zeitlich begrenzt:** Zwar haben Online-Stellenanzeigen meist eine Laufzeit von 30 Tagen, doch auch diese stellen ein begrenztes Zeitfenster dar, in dem man als Arbeitgeber auf das Glück hoffen muss, dass genau innerhalb dieser 30 Tage passende Kandidaten nach einem Job suchen, die eigene Anzeige finden und sich dann bewerben.

**Empfehlungen durch eigene Mitarbeiter**
Viele Unternehmen ermutigen ihre Mitarbeiter heute zur Mithilfe bei der Suche nach neuen Kollegen und loben teilweise Boni für Empfehlungen aus, wenn diese zur Einstellung führen. Arbeitgeber möchten sich so das soziale Netzwerk der eigenen Mitarbeiter für die Kandidatensuche zunutze machen – und sie erhoffen sich, unangenehme Überraschungen nach der Einstellung zu ersparen: Kandidaten, die von den eigenen Mitarbeitern empfohlen wurden, erhalten allein durch diese Empfehlung einen Vertrauensvorschuss.

- ✓ **Kostengünstig:** Empfehlungen von Kandidaten durch Mitarbeiter sind entweder kostenlos oder – wenn Boni ausgelobt werden – meist trotzdem günstiger als klassische Rekrutierungsmaßnahmen.
- ✓ **Hohe Relevanz:** Kandidaten, die von Mitarbeitern für eine spezifische Stelle empfohlen werden, sind meistens gut für diese Stelle geeignet – denn kein Mitarbeiter möchte durch eine unpassende Empfehlung ein schlechtes Licht auf sich werfen und gleichzeitig sowohl beim eigenen Arbeitgeber als auch bei dem empfohlenen Kandidaten Unmut hervorrufen.
- ✓ **Signalwirkung:** Wenn Kandidaten von Mitarbeitern angesprochen werden, ist dies implizit auch eine Empfehlung für den Arbeitgeber – denn warum sollten Mitarbeiter andere dazu ermutigen, zum eigenen Arbeitgeber zu kommen, wenn sie nicht selbst gern dort arbeiten?
- ✗ **Eingeschränkte Reichweite:** Wenn auch viele Vakanzen gut durch Mitarbeiterempfehlungen besetzt werden können, sollte diese Methode nie isoliert verwendet werden, da das Kontaktnetzwerk der eigenen Mitarbeiter begrenzt ist.

**Beauftragung von Personalberatungen („Headhunter“)**
Wenn Vakanzen für bestimmte Positionen erfahrungsgemäß nur schwer zu besetzen sind oder der Rücklauf aus Stellenanzeigen keine passenden Kandidaten zutage bringt, werden von vielen Unternehmen gern professionelle Personaldienstleister mit der Kandidatensuche beauftragt.

- ✓ **Hohe Relevanz:** Personalberater machen erst dann einen Kandidatenvorschlag, wenn sie selbst von der Eignung des Kandidaten für die entsprechende Vakanz überzeugt sind.
- ✓ **Schwierige Fälle:** Führungskräfte oder ausgewiesene Fachexperten lassen sich mit Stellenanzeigen oft nicht erreichen. Personalberater hingegen verfügen meist über ein großes Kontaktnetzwerk und umfangreiche Kandidaten-Datenbanken, die sie für die Personalsuche nutzen können.
- ✗ **Hohe Kosten:** Eine branchenübliche Vergütung für eine erfolgreiche Besetzung beläuft sich etwa auf ein Drittel des Brutto-Jahresgehaltes der entsprechenden Position. Bei Manager- und Geschäftsführerposten fallen also sehr hohe Beträge an.

**Active Sourcing durch interne Recruiter**

Immer mehr Unternehmen, darunter insbesondere KMU, nutzen für die Personalsuche inzwischen Active Sourcing, anstatt externe Personalberater damit zu beauftragen. Während dies in der Vergangenheit aufgrund fehlender Kandidaten-Datenbanken und Kontaktnetzwerke kaum realisierbar war, ist dies mittlerweile dank sozialer Netzwerke im Internet und spezieller Online-Lösungen sehr viel einfacher geworden.

- ✓ **Größere Kandidatenauswahl:** Während Sie mit Online-Stellenanzeigen nur aktiv Jobsuchende erreichen und mit Printanzeigen nur die Gruppe der Zeitungs- bzw. Zeitschriftenleser, können Sie per Active Sourcing alle Fachkräfte erreichen, die zu Ihrer Vakanz passen.
- ✓ **Hohe Relevanz:** Sie müssen sich nicht auf die Qualität des Bewerberrücklaufs verlassen, wie es bei Stellenanzeigen der Fall ist: Sie legen selbst die Kriterien fest, nach denen Sie auf Kandidatensuche gehen.
- ✓ **Kostengünstig:** Wenn Sie das Active Sourcing selbst übernehmen, sparen Sie Honorarkosten für Personalberater.
- ✓ **Einfach umzusetzen:** Dank der großen Verfügbarkeit von Kandidatenprofilen in sozialen Netzwerken im Internet und spezieller Online-Rekrutierungslösungen ist es mittlerweile für Unternehmen gut möglich, die Direktsuche nach Kandidaten selbst in die Hand zu nehmen.
- ✗ **Hoher Zeitaufwand:** Die Recherche, Auswahl und Ansprache von Kandidaten ist, insbesondere zu Beginn, zeitaufwändig. Bei einem hohen Personalbedarf kann es notwendig sein, Vollzeitstellen für interne Recruiter zu schaffen, die auf Active Sourcing spezialisiert sind.

**Rekrutierungstrends**

Laut dem „ICR Social Media Recruiting Report 2013“[10] sind die passiven Methoden der Rekrutierung, also das Schalten von Print- oder Online-Stellenanzeigen, weiterhin weitverbreitet. Doch immerhin 20 % der befragten Unternehmen geben mittlerweile an, zusätzlich auch immer aktiv nach Bewerbern zu suchen. Sandra Fuß, Personalreferentin bei der BTC AG, erklärt diese Tendenz hin zu aktiven Rekrutierungsmethoden als Reaktion auf einen sich wandelnden Arbeitsmarkt:

> *„Der Arbeitsmarkt verändert sich zunehmend von einem „Nachfragermarkt“ zu einem „Anbietermarkt“. Unternehmen müssen sich bei der gewünschten Zielgruppe „bewerben“. Active Sourcing - also die proaktive Ansprache von potenziellen Talenten - wird immer wichtiger und wurde auch bereits bei uns als einer unserer Recruitingkanäle etabliert. Hierbei ist es uns wichtig, dass die Ansprache der potenziellen Kandidaten schon weit vor dem eigentlichen Bedarf erfolgt. Als Recruiter muss man sich daher schon frühzeitig bei potenziellen Kandidaten vorstellen und diesen Talentpool intensiv pflegen. Genau diese Kontakte kann man dann später von einer interessanten Vakanz überzeugen und so eine qualitativ hochwertige Stellenbesetzung sicherstellen.“*

Dieser Ansatz geht noch über die normale anlassbezogene Rekrutierung hinaus: Es werden hier Rekrutierungsaktivitäten nämlich nicht erst dann gestartet, wenn eine Vakanz entsteht. Vielmehr werden bereits im Vorfeld wachsende Geschäftsfelder des eigenen Unternehmens identifiziert, ggf. entstehender Personalbedarf antizipiert und entsprechende Kandidaten gesichtet. Diese werden nach grundsätzlichem Interesse gefragt und, wenn sie dies bejahen, in eine Talent-Datenbank aufgenommen. So können im Bedarfsfall konkrete Vakanzen schneller besetzt werden. Unter dem Fachbegriff „Talent Relationship Management“ ist diese Methode des vorausschauenden Rekrutierens bekannt.

[10] http://www.competitiverecruiting.de/ICR-Social-Media-Recruiting-Report-2013.html

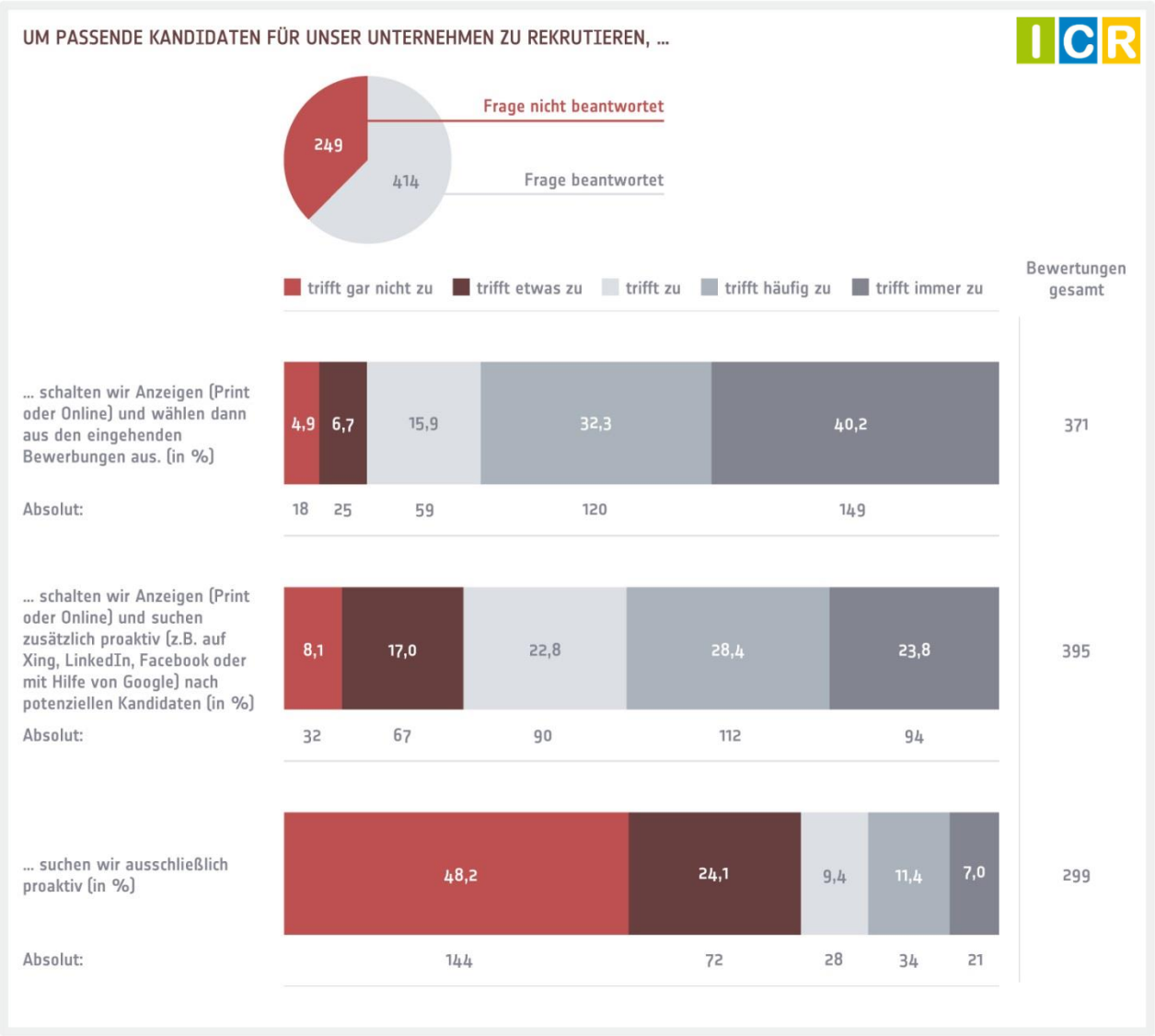


Abb. 3: Methoden bei der Rekrutierung von passenden Kandidaten (Quelle: ICR, Social Media Recruiting Report, 650+ Teilnehmer)

Allerdings ist für viele Unternehmen, die noch keine Erfahrung mit der Mitarbeitersuche per Active Sourcing haben, die Hemmschwelle groß, diesen Weg zu beschreiten. In den folgenden Kapiteln sollen Fragen zur Methodik und zu den rechtlichen Grundlagen der aktiven Rekrutierung beantwortet werden, um den Einstieg in dieses Gebiet zu erleichtern.

# 4. Die Methodik des Active Sourcings

## Kandidaten identifizieren und erfolgreich ansprechen

*Wie können Unternehmen selbst Kandidaten per Active Sourcing rekrutieren? Was muss bei den einzelnen Schritten beachtet werden? Was sind bekannte Fallstricke? Ein Ratgeber.*

**Kandidaten identifizieren**

Am Anfang der Personalsuche steht die Recherche nach geeigneten Kandidaten. War dies in der Vergangenheit noch ein schwieriges Unterfangen, gibt es heute viele Online-Kanäle, die man für diesen Schritt nutzen kann:

- **Berufliche Netzwerke (XING, LinkedIn, Experteer)**
  Viele Berufstätige nutzen heutzutage berufliche Netzwerke, um sich mit Gleichgesinnten fachlich auszutauschen, sich mit einem professionellen Profil zu präsentieren – und auch, um ggf. Karrierechancen zu entdecken. Allein bei XING sind über 7 Mio. Fachkräfte aus dem deutschsprachigen Raum mit einem Profil vertreten, bei LinkedIn und Experteer immerhin noch etwa 2,7 Mio. bzw. 1 Mio. Für die Kandidatenrecherche kann man die normale Suchfunktion nutzen oder spezielle Online-Tools für Recruiter wie z. B. den „Talentmanager" von XING oder den „Recruiter" von LinkedIn. Berufliche Netzwerke sind mittlerweile die erste – und oft einzige – Anlaufstelle für die meisten Recruiter (siehe Grafik unten).
- **Private Netzwerke (Facebook, Google+)**
  Private Netzwerke sind nur bedingt für die Talentsuche geeignet, weil deren Nutzer meist überwiegend private Inhalte auf ihren Profilen hinterlegen (Lieblingsmusik, -filme und -bücher, Urlaubsfotos etc.) und nur selten ausführliche Informationen zu Kenntnissen, Fähigkeiten und Berufserfahrung. Zudem sind die Suchmasken und -filter für Recruitingzwecke vergleichsweise schlecht geeignet.
- **Twitter**
  Der Kurznachrichten-Dienst Twitter wird von vielen Fachkräften unterschiedlicher Disziplinen zum fachlichen Austausch und zum Weiterempfehlen interessanter Online-Artikel etc. genutzt. Die Kurzbeiträge werden oft thematisch mit einem Rautezeichen markiert (z. B. „#marketing"). Das erleichtert die Suche nach Beiträgen zu einem spezifischen Thema. Als Recruiter kann man Twitter nutzen, um herauszufinden, welche Autoren sich durch ihre Beiträge als ausgewiesene Experten in einem Fachgebiet beweisen, in dem man eine Vakanz hat.
- **Blogs**
  Ein Blog im Internet ist eine Art öffentliches Tagebuch: Es ist die (meist private) Webseite eines Autoren, der dort Beiträge zu einem Thema schreibt, das ihn besonders interessiert. Für das Recruiting sind Blogs aus ähnlichen Gründen interessant wie Twitter: Wenn der Autor eines Blogs in den von ihm veröffentlichten Beiträgen eine hohe Fachkenntnis unter Beweis stellt, kann er als Kandidat in diesem Bereich interessant sein.
- **Suchmaschinen (Google, Bing, Yahoo!)**
  Suchmaschinen kann man nutzen, um zu prüfen, ob es passende Online-Profile jenseits der üblichen beruflichen und privaten Netzwerke gibt. Dies erfordert jedoch viel Geduld und eine hohe Recherchekompetenz (z. B. einen geübten Umgang mit booleschen Operatoren). Daher ist dieser Kanal insbesondere für Einsteiger nur bedingt empfehlenswert.

Laut Ergebnissen des „Active Sourcing Report 2013"[11] des ICR, in dem über 400 aktive Recruiter gefragt wurden, welcher Kanal für sie die besten Recruiting-Ergebnisse liefert, lagen die beruflichen Netzwerke mit großem Abstand vorn:

[11] http://www.competitiverecruiting.de/ICR-Active-Sourcing-Report-2013-Xing-Linkedin-Twitter-Facebook.html

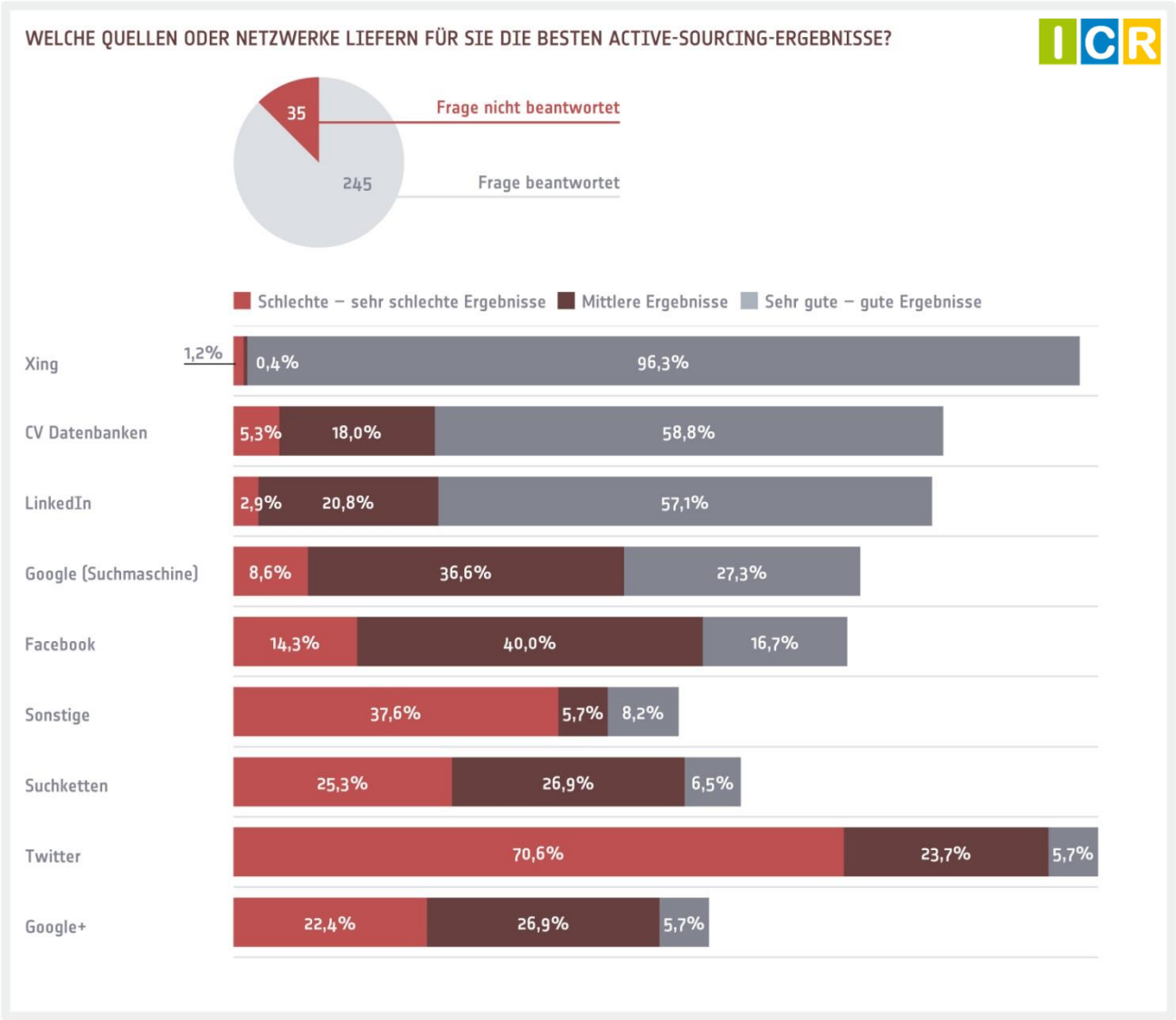


Abb. 4: Beste Quellen für Active Sourcing (ICR, Active Sourcing Report 2013, 400+ Teilnehmer)

**Online-Tools für die Personalsuche**

Für aktive Recruiter gibt es inzwischen professionelle Online-Lösungen, welche die Kandidatenrecherche und den Aufbau einer Talent-Datenbank erheblich erleichtern, weil sie den Zeitaufwand für die Recherche verringern und die Relevanz der Ergebnisse gegenüber einer normalen Suchanfrage deutlich erhöhen. Sie werden z. B. von den beruflichen Netzwerken XING und LinkedIn angeboten.

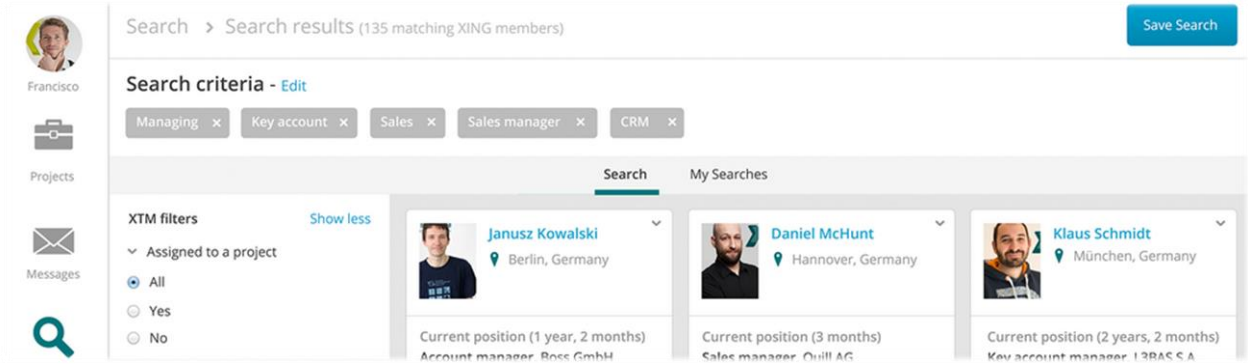


Abb. 5: Der XING Talentmanager – Generierung automatischer Kandidatenempfehlungen

**Kandidaten erfolgreich ansprechen**

Nach der erfolgreichen Identifizierung geeigneter Kandidaten gehört eine adäquate Ansprache derselben zu den größten Herausforderungen des Active Sourcings. Im „ICR Active Sourcing Report 2013“ wurde empirisch unter über 400 Recruitern analysiert, welche Bestandteile die Ansprachen beinhalteten, die höhere Rücklaufquoten (zwischen 41-50 %) aufwiesen und mit denjenigen verglichen, die geringere Rücklaufquoten (unter 5 %) verzeichneten. Demnach berücksichtigten erfolgreiche Ansprachen folgende Aspekte:

- Erwähnung persönlicher Angaben aus dem Profil des Kandidaten, die zu der konkreten Vakanz passen
- Eine kurze Zusammenfassung der Vakanz (statt detailreicher Informationen)
- In der Regel keine Links zu einer konkreten Stellenanzeige oder zur eigenen Karriereseite
- Persönliche Informationen über den Recruiter (kurze Vorstellung)

Darüber hinaus gaben ca. zwei Drittel der erfolgreichen Recruiter an, dass sie Kandidaten nur ansprechen, wenn deren Profil eine sehr hohe Übereinstimmung zu den Anforderungen der Vakanz aufweist. Mehr als die Hälfte schickt bei ausbleibenden Antworten 1-2 Erinnerungen an vielversprechende Kandidaten. Fast alle Recruiter bieten als Kontaktmöglichkeit eine Handynummer und eine E-Mail-Adresse an.

**Positives Fazit**

Die in diesem Kapitel beschriebenen Schritte und Maßnahmen mögen auf den ersten Blick sehr aufwändig klingen – laut den über 650 befragten Unternehmen des „ICR Social Media Recruiting Report 2013“ lohnt sich die Mühe aber durchaus, und zwar nicht nur, weil man dadurch die Kosten für externe Personalberater einspart: Jeweils etwa ein Drittel der Unternehmen konnte bestätigen, dass sie durch Active Sourcing sowohl die Zahl der Kandidaten als auch deren Qualität deutlich steigern.

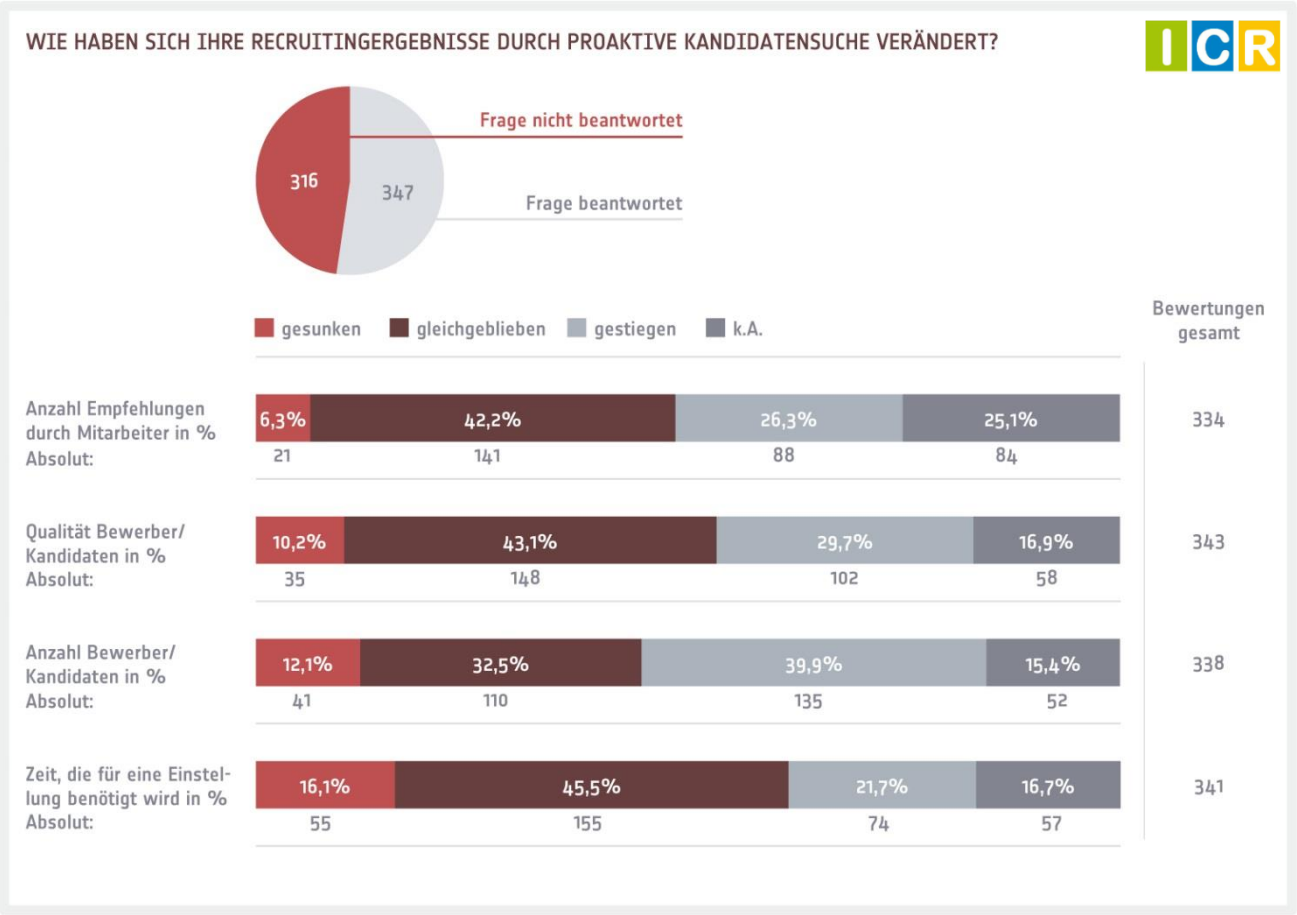


Abb. 6: Veränderung der Recruitingergebnisse durch Active Sourcing (ICR Social Media Recruiting Report, 650+ Teilnehmer)

# 5. Abwerben von Mitarbeitern - darf man das eigentlich?

## Moralische, geschäftliche und rechtliche Betrachtungen zum Active Sourcing

*Durch Active Sourcing können auch Fachkräfte erfolgreich rekrutiert werden, die auf dem Arbeitsmarkt mit Stellenanzeigen kaum zu erreichen sind. Doch ist diese Methode, sowohl aus moralischen als auch aus juristischen Gesichtspunkten, auch legitim? Heiligt der Zweck hier die Mittel?*

**Moralische Gesichtspunkte**

Auf den ersten Blick kann die Methode des Active Sourcings durchaus an Diebstahl erinnern, und zwar nicht von Produktionsgütern, Patenten oder Industriegeheimnissen, sondern von Wissens- und Leistungsträgern eines Unternehmens. Insofern ist die Frage berechtigt, ob es moralisch vertretbar ist, gute Fach- und Führungskräfte von anderen Unternehmen abzuwerben.

Auf den zweiten Blick wird jedoch schnell klar, dass dieser Vergleich unzulässig ist: Mitarbeiter werden durch Active Sourcing keineswegs „entwendet" - vielmehr wird ihnen ein Angebot, bzw. zu Beginn nur ein Gesprächsangebot, unterbreitet, das sie annehmen oder auch ablehnen können. Als mündige, urteilsfähige Individuen können sie sich zu jedem Zeitpunkt des Rekrutierungsprozesses dazu entscheiden, ihr Interesse zurückzuziehen.

Auch gegenüber anderen Unternehmen ist diese Methode nichts anderes als ein fairer Wettbewerb um die besten Talente: Wenn andere Unternehmen ihren Arbeitnehmern bessere Arbeitsbedingungen bieten als man selbst, wird man auch mit Active Sourcing keinen Erfolg haben. Insofern impliziert eine erfolgreiche Abwerbung auch immer, dass man als Arbeitgeber das attraktivere Angebot unterbreiten und dem Mitarbeiter die für ihn besseren Bedingungen bieten konnte.

**Geschäftliche Gesichtspunkte**

Vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen, sei es mit Kunden oder mit Kooperationspartnern, sind ein hohes Gut, das nur durch eine mehrjährige und für beide Seiten als erfolgreich empfundene Zusammenarbeit entsteht. Vor diesem Hintergrund kann das Abwerben von Leistungsträgern aus einem Unternehmen, mit dem man eine wichtige geschäftliche Partnerschaft pflegt, geschäftsschädigend sein. Viele Unternehmen haben deshalb mit Kunden oder Kooperationspartnern innerhalb derselben Branche sogenannte „Gentleman Agreements" vereinbart, in denen sich die Geschäftspartner gegenseitig zusichern, keine Fachkräfte voneinander zu rekrutieren. Diese Vereinbarungen müssen natürlich auch von internen Recruitern berücksichtigt werden.

**Rechtliche Gesichtspunkte**

Mit der Frage, ob man aus juristischer Sicht als Unternehmen Mitarbeiter von einem anderen Unternehmen abwerben darf, hat sich der BGH in seinem Urteil von 2007[12] intensiv beschäftigt und ist zum Schluss gekommen, dass das Abwerben als Teil des freien Wettbewerbs grundsätzlich erlaubt ist. Die Grenzen dieser Aktivitäten, die auch für beauftragte Personalberater gelten, hat die IHK München zusammengefasst.[13]

Die datenschutzrechtliche Seite wurde dabei jedoch nicht betrachtet. Die auf Social Media-Recht spezialisierte Rechtsanwältin Nina Diercks und Rechtsanwalt Thomas Schwenke haben sich mit der Frage beschäftigt, wie die Kandidatenansprache und -bindung rechtskonform durchgeführt werden kann. Hier einige ihrer Ausführungen dazu. Ergänzende Informationen sind den jeweiligen Blogs entnehmbar:

**Recherche in sozialen Netzwerken:**

> *Potentielle Kandidaten sind noch keine Beschäftigten gem. § 3 Abs.11 BDSG. Das heißt, nach potentiellen Mitarbeitern können Sie auch bei Facebook und nicht nur bei XING suchen.*
> *Damit ist es weitestgehend unproblematisch, potentielle Mitarbeiter zu recherchieren.*[14]

---

[12] BGH 11.01.2007 Az. I ZR 96/04

[13] http://www.competitiverecruiting.de/AbwerbenvonMitarbeitern.html

[14] http://rechtsanwalt-schwenke.de/social-media-monitoring-crm-hr-recht-teil-8-active-sourcing-ansprache-abwerbung-potentieller-arbeitnehmer/

**Direktansprache:**

*Es ist nicht immer erlaubt, [Kandidaten] direkt anzusprechen. Rein rechtlich dürfen Sie potentielle Arbeitnehmer nur dann ansprechen, wenn diese eingewilligt haben. Sprich, sie haben in ihrer Profilbeschreibung oder in Beiträgen geäußert, dass sie auf der Suche nach einer Arbeitsstelle sind. Zu Problemen wird es jedoch beim "echten" Active Sourcing nur äußerst selten kommen. Unter "echtem" Active Sourcing verstehe ich das ernsthafte Bemühen um wenige potentielle Arbeitnehmer für eine konkrete Stelle (oft auch als "Talent Sourcing" bezeichnet).*[15]

*Auf der anderen Seite steht eher das "Active Searching", also die Suche und das Anschreiben einer Vielzahl sehr grob passender Kandidaten, wie es von einigen Headhuntern durchgeführt wird und als "Recruitment-Spam" bezeichnet werden kann.*[16] [17]

**Verletzung von Persönlichkeitsrechten:**

*Bislang existiert vermutlich kein einziger Fall, in dem ein angesprochener Kandidat eine Verletzung seiner Persönlichkeitsrechte geltend gemacht hat.*[18]

**Kandidatensuche und -verarbeitung:**

*Research & Anlegen von Kandidatenprofilen sind datenschutzrechtlich relevante Handlungen*

*Beabsichtigt ein Unternehmen die Suche nach potentiellen Kandidaten, so sollte es aber den letzten Wortteil, eben die DATEN und damit den Datenschutz, auf der Agenda haben. Denn nach dem Bundesdatenschutzgesetz (§ 3 BDSG) ist die Suche von Kandidaten, das Anlegen von Kandidatenprofilen sowie die Ansprache und Beziehungspflege als das Erheben (Beschaffen), das Verarbeiten und das Nutzen von Daten zu qualifizieren.*[19]

[15] Anmerkung: Dies wird lt. Active Sourcing Report 2013 so von der Mehrzahl der Recruiter praktiziert.
[16] Anmerkung: Dies wird lt. Active Sourcing Report 2013 so nur von einer kleinen Minderheit (unter 5 %) der Recruiter praktiziert.
[17] http://rechtsanwalt-schwenke.de/social-media-monitoring-crm-hr-recht-teil-8-active-sourcing-ansprache-abwerbung-potentieller-arbeitnehmer/
[18] http://socialmediarecht.wordpress.com/2013/04/29/active-sourcing-talent-relationship-management-rechtlich-betrachtet-part-ii/
[19] http://socialmediarecht.wordpress.com/2013/04/23/active-sourcing-talent-relationship-management-trm-rechtlich-betrachtet-part-i/

# 6. Mitarbeiterbindung im digitalen Zeitalter

## Wie verhindert man, dass Leistungsträger gehen?

*Wenn Sie Mitarbeiter per Active Sourcing rekrutieren können, dann gilt dasselbe für Ihre Konkurrenz. Die Vorteile des direkten Recruitings ergeben daher im Umkehrschluss Risiken, selbst Leistungsträger zu verlieren – und das in einem zunehmend anspruchsvollem Umfeld: Bewertungsplattformen, auf denen Mitarbeiter über ihren Arbeitgeber schreiben und die neuen Werte der „Generation Y" – dies sind die neuen Rahmenbedingungen, auf die man sich als Unternehmen einstellen muss, wenn man die besten Köpfe nicht nur für sich gewinnen, sondern auch behalten möchte.*

**Des Arbeitgebers neue Kleider**

Es begann mit Büchern und Hotels: Vor einigen Jahren begann der Trend, dass diese vermehrt im Internet bestellt bzw. gebucht wurden – und dass die Leser und Hotelbesucher anderen Interessenten hinterher berichteten, ob sich das Buch oder Hotel ihrer Meinung nach lohnt. Dieser Trend, der heute über alle Internet-Läden und -Buchungsportale hinweg längst Standard ist, zwingt Unternehmen zum Umdenken ihrer Marketingstrategien: Klassische Werbung, in denen der Anbieter sein Produkt oder seine Dienstleistung anpreist, verliert zunehmend an Wirkungskraft. Interessenten verlassen sich lieber auf die authentischen Erfahrungsberichte anderer Kunden als auf die Selbstbeweihräucherung des Produzenten bzw. Dienstleisters.

Diese Bewertungsmechanismen der Online-Welt ermöglichen eine Transparenz über die Kundenzufriedenheit zu spezifischen Produkten und Services, die es so vorher noch nie gegeben hat. Und diese Transparenz erreicht Unternehmen jetzt auch in ihrer Rolle als Arbeitgeber: Auf Online-Plattformen wie „glassdoor.com" in den USA oder „kununu.com" im deutschsprachigen Raum schreiben Mitarbeiter Erfahrungsberichte zu ihrem Arbeitgeber und bewerten diesen differenziert bezüglich unterschiedlicher Gütekriterien. Die Bewertungen hier sind insofern ein guter Indikator für die Mitarbeiterzufriedenheit – und damit auch dafür, wie erfolgreich ein Arbeitgeber im Bereich Mitarbeiterbindung ist.

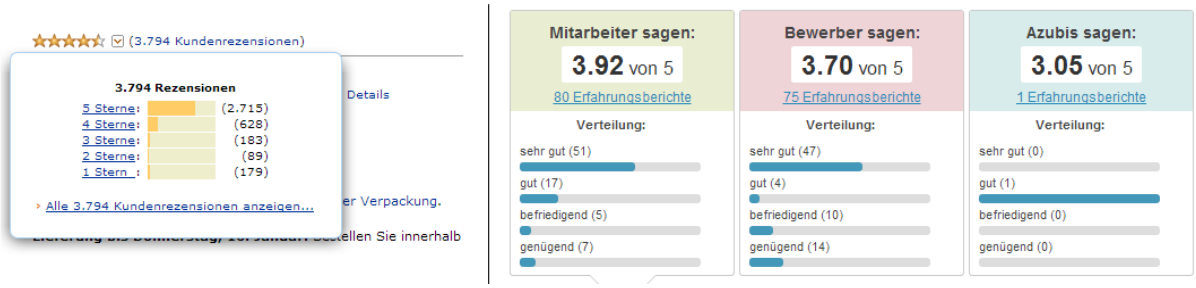


Abb. 7: Online-Bewertungen (links: amazon.de, rechts: kununu.com): Glaubwürdiger als Selbstdarstellungen der Unternehmen

Für den Rekrutierungsprozess bedeutet die neue Transparenz, dass Unternehmen, die auf diesen Plattformen durchgehend negativ bewertet werden, unter Umständen große Probleme haben werden, geeignete Kandidaten zu finden. Arbeitgeber hingegen, die dort einen großen Zuspruch haben, erhalten einen echten Wettbewerbsvorteil. Um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, muss man deshalb als Erstes gezielt auf die Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter eingehen – und die befinden sich derzeit im Wandel.

**Die neuen Werte der Generation Y**

Die „High Potentials" von heute gehören mehrheitlich der viel zitierten „Generation Y" an. Sie sind Jahrgang 1980 oder jünger, von Kind an mit Computer und Internet vertraut (daher auch oft die Bezeichnung „Digital Natives") – und sie haben Wertevorstellungen, die sich grundlegend von denen voriger Generationen unterscheiden und die sowohl ihre privaten als auch beruflichen Schwerpunkte prägen: Lange Zeit waren die Sicherheit

eines unbefristeten Angestelltenvertrages und die Vorhersehbarkeit einer planbaren Karrierelaufbahn in ein und demselben Unternehmen erstrebenswerte Güter. Heute dagegen haben die Chance zur beruflichen Selbsterfüllung, eine gesunde Balance von Beruf und Freizeit und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen höheren Stellenwert.
Wenn man als Arbeitgeber diesen neuen Bedürfnissen Rechnung tragen möchte, muss man den Spagat wagen, die eigene Organisationsstruktur in vielen Bereichen flexibler zu gestalten, ohne aber die orientierungs- und sicherheitsstiftenden Elemente zu eliminieren, die von älteren Generationen nach wie vor geschätzt werden. Die „Stiftung Neue Verantwortung" hat zu diesem Thema auf der Grundlage von Experteninterviews und der Auswertung einschlägiger Fachliteratur einen übersichtlichen Leitfaden erstellt, in dem konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet wurden.[20]

Mitarbeiterbindung setzt also eine genaue Kenntnis der Bedürfnisse und Prioritäten der eigenen Mitarbeiter voraus – und die Ausrichtung der eigenen Unternehmenskultur und -organisation im Sinne der Mitarbeiter: Nur zufriedene Mitarbeiter werden bei Plattformen wie „kununu.com" positive Erfahrungsberichte schreiben, Abwerbungsversuchen der Konkurrenz widerstehen – und dauerhaft zur Wertschöpfung des eigenen Unternehmens beitragen.

[20] http://www.stiftung-nv.de/151150,1031,111427,-1.aspx

# Schlusswort

Angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen für die Personalbeschaffung erscheint vielen HR-Verantwortlichen die Rekrutierung neuer Mitarbeiter wie eine Mammutaufgabe, deren Erfolgsaussichten immer geringer werden. Zu Resignation und Verzweiflung besteht jedoch kein Anlass: Unternehmen, die den veränderten Bedingungen Rechnung tragen, können sich dadurch einen echten Wettbewerbsvorteil im Kampf um die besten Talente erarbeiten. Die Grundlage dafür ist eine Unternehmenskultur und -struktur, die konsequent wichtige Bedürfnisse und Prioritäten der eigenen Mitarbeiter berücksichtigt. Mitarbeiterzufriedenheit ist das Fundament für Mitarbeiterbindung und -rekrutierung gleichermaßen.

Zudem sollten die neuen Möglichkeiten der Personalsuche, die durch diverse Online-Kanäle entstanden sind, ausgiebig genutzt werden: Dank dieser Kanäle ist es heute so einfach wie nie zuvor, Kandidatenrecherche zu betreiben. Unternehmen, die in den Bereichen Active Sourcing und Mitarbeiterzufriedenheit frühzeitig Know-how und Erfahrung aufbauen, werden auch in Zukunft weniger Probleme bei der Besetzung von Vakanzen haben als Arbeitgeber, die sich weiterhin auf das Schalten von Stellenanzeigen beschränken und die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ignorieren.

# Abbildungsverzeichnis:


Abb. 1 Veränderung der Erwerbstätigenzahl bis zum Jahr 2030 nach Fachrichtungen
Abb. 2 Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahren nach Altersgruppen (Statistisches Bundesamt)
Abb. 3 Methoden bei der Rekrutierung von passenden Kandidaten (Quelle: ICR, Social Media Recruiting Report, 650+ Teilnehmer)
Abb. 4 Beste Quellen für Active Sourcing (ICR, Active Sourcing Report 2013, 400+ Teilnehmer)
Abb. 5 Der XING Talentmanager – Generierung automatischer Kandidatenempfehlungen
Abb. 6 Veränderung der Recruitingergebnisse durch Active Sourcing (ICR, Social Media Recruiting Report, 650+ Teilnehmer)
Abb. 7 Online-Bewertungen (links: amazon.de, rechts: kununu.com): Glaubwürdiger als Selbstdarstellungen der Unternehmen