



Navigationsstrategien für die Mitarbeitersuche

Vergleichbar mit einem Autobahnnetz sind die zahlreichen Recruitingkanäle: Irgendwann wird das Ziel erreicht – unterschiedlich schnell und komfortabel, abhängig vom Transportmittel, den gewählten Wegen und der Beliebtheit des Ziels. Beim Roundtable der Personalwirtschaft unter der Leitung von Professor Christoph Beck, FH Koblenz, diskutierten führende Stellenmarkt- und Jobbörsenanbieter Navigationsstrategien für den effektivsten Weg zum passenden Mitarbeiter.

Es ist noch nicht lange her, da wurde unter Experten kontrovers diskutiert, ob die Online-Suche nicht doch der Königsweg des Recruitings sei. Printmärkte galten als überholt und ihnen wurde das baldige Ableben vorausgesagt. Heute wird keiner mehr die erfolgreiche Koexistenz bestreiten. Die Zeitungsverlage sehen sich als Medienhäuser, und wenn sie nicht selbst eine Online-Jobbörse betreiben, dann kooperieren sie mit ihnen: Reichweite ist zur neuen Währung geworden. Die Frage, wie letztendlich der ideale Weg zum Bewerber aussieht, lässt verschiedene Antworten zu. „Wenn Unternehmen Spezialisten für Marketing oder Grafik suchen, werden sie nicht zwingend über das Internet Erfolg haben. Auch nicht in Spezialistenbörsen, da dort nur die aktiv Suchenden erreicht werden“, erklärt Sabine Vockrodt, die bei W&V den Print- und Online-Stellenmarkt betreut, und ergänzt: „Beim Blättern in der Zeitung stolpert ein bislang nicht Wechselwilliger eher über ein Angebot. Momentan bewegen wir uns in einem Markt von ‚trial and error‘, in dem auch die Unternehmen

eine Menge ausprobieren.“ Im Branchenjargon heißt es, „man geht in Print und Online“, weil beides zielführend ist. Die Resonanzen auf die Printanzeigen, so Michael Haufe, Anzeigenleiter Rubriken bei Die Welt, sind gut. „Überregional ist es möglicherweise schwieriger, zum Ziel zu kommen, aber nicht schwieriger als online. Die Frage lautet, ist das Ziel, also der passende Kandidat, überhaupt noch verfügbar? Reicht es aus, nur die aktiv Suchenden anzusprechen?“ Damit verweist Haufe auf den enger werdenden Arbeitsmarkt. Trotzdem würden die Auftraggeber die Wahl des Suchweges häufig vom Budget abhängig machen. Deshalb gehe die Masse der Suchanzeigen in die noch preiswerteren Online-Märkte. Die Jobbörsen können sich darüber freuen, denn Traffic und Resonanzen steigen. Wolfgang Bruhn, Vorstand Stepstone, gibt eine differenzierte Empfehlung: „Bei allgemeinen Profilen lautet der Rat, zunächst online zu suchen. Zeigt das keinen Erfolg, kann im zweiten Schritt die Printanzeige ergänzt werden. Doch bei spezifischen Profilen ist es sinnvoll, gleich in bei-

de Wege zu investieren, wobei zu entscheiden ist, ob regionale oder nationale Kombinationen gewählt werden.“

Strategie und Kreativität

Um Spezialisten zu finden, wächst der Aufwand, den Unternehmen betreiben müssen. Löst ein höheres Budget für Personalmarketing und Suchaktivitäten das Problem? Oder mangelt es an der optimalen Nutzung der vorhandenen Methoden? „Die Anzeige muss das Gütesiegel für die Qualität des Unternehmens sein. Ein erstklassiger Ingenieur, Finanzspezialist oder Vertriebsexperte erwartet exzellente Anzeigen; in der Praxis begegnen ihm allerdings viel zu oft nachlässig und lieblos gestaltete Offerten“, berichtet Dr. Achilles Wolfgang, Geschäftsführer Jobware. Immer noch würden Unternehmen Print und Online als ein Medium sehen und Stellenanzeigen einheitlich aufbereiten. Die Folge: In allen Stellenbörsen findet man dutzendweise gleichlautende Positionstitel, beispielsweise die des Projektleiters. Wie erreicht man aber, dass der Suchende nicht nur die ersten fünf Angebote auswählt? Wer den Titel einer Stelle ansprechend zu formulieren versteht, sichert seiner Anzeige mehr Leser und verzeichnet schlussendlich mehr erstklassige Bewerber. Gleiche Sorgfalt erfordere die Gestaltung der weiteren Informationen, denn es sind nur wenige Sekunden Aufmerksamkeit, die der Anzeige geschenkt werden. Diese Zeit müsse genutzt werden, um den Leser zum Lesen zu verführen. Die sehr genaue Charakterisierung des Stellenprofils erfüllt eine wichtige Funktion: je genauer die Beschreibung, umso gelungener die Platzierung. Johannes Hack, Geschäftsführer Jobscout24: „Die Darstellung des gesuchten Profils aus Sicht des Bewerbers – plastisch, verständlich und attraktiv – ist die Basis für eine präzise formulierte Stellenanzeige, die sich deutlich von vergleichbaren Angeboten abhebt. Damit sie gefunden wird, erfordert es eine intelligente Verschlagwortung und Kategorisierung sowie ausgefeilte Suchmechanismen, die auch



Michael Weideneder, Geschäftsführer, stellenanzeigen.de: „Der wichtigste Erfolgsfaktor für eine Stellenanzeige ist eine hohe Reichweite, doch Jobsuchmaschinen erzeugen noch lange keine hohen Reichweiten in der Zielgruppe.“



Rik Hülser, Ressortleiter, aktor [interactive](http://interactive.com): „Erfolgreiches internationales Recruiting erfordert fundierte Marktanalysen und die Anpassung an unterschiedliche Kulturen.“



Sabine Vockrodt, Anzeigenleiterin, [W&V](http://W&V.com): „Stellenausschreibungen sind auch ein Instrument für Imagebildung, Markenführung und für die Positionierung der Corporate Identity.“

Synonyme berücksichtigen. Kombiniert mit möglichst großer Reichweite über mehrere Plattformen erreicht die Stellenanzeige so genau die passenden Bewerber. Die Qualität des Rücklaufs steigt und die Kosten des Recruiting-Prozesses sinken.“

Ausreichendes Budget erhöht Chancen

Selbst wenn alle Möglichkeiten von Strategie und Kreativität genutzt werden, unter dem Strich bleibt die Erkenntnis: Nachgefragte Kräfte zu bekommen, kostet heute mehr als vor fünf oder zehn Jahren. Nicht nur hierzulande, sondern auf dem ganzen europäischen Markt. Rik Hülser, Ressortleiter Aktor Interactive,

beobachtet - abhängig von der Intensität der Internetnutzung, die in den einzelnen europäischen Ländern unterschiedlich stark entwickelt ist - den Trend zu Parallelen von Print und Online. Seine Erfahrung: „Die Frage ist nicht, ob eine Anzeige schlecht gestaltet ist und persönlich als scheußlich empfunden wird. Solange sich die Zielgruppe angesprochen fühlt und sich bewirbt, ist alles erlaubt.“ Trotzdem erfordere die aktuelle Situation ein Umdenken in Fragen der Gestaltung: Die Zahl der Anzeigen steige überproportional zum Traffic. In der Folge würden Unternehmen unzufrieden, vor allen Dingen im Segment der stark nachgefragten Berufsgruppen. Wer sich



**Michael Haufe, Anzeigenleiter
Rubriken, Die Welt:**

„Print- und Online-Stellenanzeige sind gleichermaßen zielführend. Die Frage lautet, wie viel wird investiert, um schnell an den passenden Bewerber zu kommen.“



**Johannes Hack, Geschäftsführer,
JobScout24.de:**

„Mit intelligenter Verschlagwortung und Kategorisierung sowie ausgefeilten Suchmechanismen erreichen Online-Stellenanzeigen die passenden Bewerber.“



**Dr. Wolfgang Achilles, Geschäftsführer,
Jobware Online-Service:**

„Eine erstklassige Fachkraft erwartet erstklassige Stellenanzeigen. Hier liegt ein Potenzial, das noch leicht zu erschließen ist.“

positiv von Mitbewerbern absetzen wollen, müsse kreativ werden. Im Mittelstand bedeute dies oft, Leistungen einzukaufen. Deshalb sei Kreativität letztlich auch immer eine Frage des Budgets, wenn man sich richtig positionieren wolle. Bei kleineren Playern im Mittelstand ist diese Nachricht noch nicht immer angekommen. Bei einer neuen Stellenausschreibung wird schon mal die alte Anzeige wiederbelebt, indem ihr lediglich eine neue Headline verpasst wird. „Solange in der Realität immer noch nachgefragt wird, ob schwarz-weiß-Anzeigen im Internet günstiger sind als farbige, gibt es noch eine Menge Aufklärungspotenzial. Eine spezielle Fachabteilung für Personalmarke-

ting und die Arbeitgebermarke sind bei kleinen und mittleren Unternehmen eher die Ausnahme“, berichtet Matthias Olten, Leiter Stellenmarkt von kalaydo.de, der größten regionalen Jobbörse in NRW/Rheinland-Pfalz. Erst wenn die passenden Bewerbungen ausbleiben, zweifelt das suchende Unternehmen an seinem Vorgehen. Bis dahin ist oft eine Menge Geld verbrannt.

Auch die Online-Stellenangebote der Bundesagentur für Arbeit sind auf Resonanzen ausgelegt. Führen sie zum Erfolg? „Es gibt sicherlich Anzeigen, die nicht zum Erfolg führen, was aber eher einem allgemeinen Fachkräftemangel geschuldet ist. Unser Vorteil: wir agieren kosten-

los regional und überregional. Jeder kann sein Angebot einstellen, jede Stellenbörse kann mit uns kooperieren, derzeit sind es 37. Wir streben kein Monopol an, sondern haben einen Gesetzauftrag – den der Markttransparenz“, betont Heiko Königstein, Portalmanager Jobbörse, Bundesagentur für Arbeit. Auch wenn als Manko empfunden wird, dass die Arbeitgebermarke nicht zur Darstellung kommt, so hat doch dieser Umstand seine Ursache in der Aufgabe der Bundesbehörde. „Wir sind zu Neutralität und Gleichbehandlung verpflichtet, was uns auferlegt, keine Wettbewerbsvorteile durch individuell gestaltete Stellenangebote zu verschaffen.“

Jobsuchmaschinen – ein ernstzunehmender Wettbewerb?

Ist der programmierte Suchlogarithmus der Jobmaschinen, die kostenlose Dienste sowohl für die Jobbörsen als auch für die Printmedien leisten, eine Gefahr? Werden sie als Wettbewerber wahrgenommen? Und läuten sie den Verfall einer Dienstleistung ein?

Michael Weideneder, Geschäftsführer von stellenanzeigen.de, ist skeptisch, wenn es um die Leistungsfähigkeit von Jobmaschinen geht. „Der wichtigste Erfolgsfaktor für eine Stellenanzeige ist eine hohe Reichweite, und der Aufbau einer hohen Reichweite dauert lange und kostet viel Geld. Eine Suchmaschine erzeugt noch lange keine hohen Reichweiten und der Kunde muss auf qualifizierten Service verzichten.“ Die Jobsuchmaschinen seien daher normale Wettbewerber und keine Bedrohung, führt Weideneder aus. Wenn dadurch die Reichweite für die Kunden zielgerecht erhöht werden könne, arbeite man mit einigen professionell und seriös aufgestellten Suchmaschinen zusammen. Ein weiterer Minuspunkt: Die Qualität. Noch fehlt es an technologischen Möglichkeiten, vollautomatisiert zu agieren; sobald eine Steuerung per Hand vorgenommen wird, würde aus der Suchmaschine eine Jobbörse. „So ist aber die Qualität des Matchings mangelhaft, und wenn



R. Matthias Olten, Leiter Stellenmarkt, kalaydo.de:

„Der Bedarf an regionalen Stellenausschreibungen wird zunehmen. Rund 90 Prozent der Fachkräfte suchen in Heimatnähe nach einer neuen passenden Stelle.“



Heiko Königstein, Portalmanager Jobbörse, Bundesagentur für Arbeit:

„Der Auftrag der Bundesagentur lautet, Markttransparenz zu schaffen – kostenlos und in allen Regionen. Jede Stellenbörse kann mit uns kooperieren.“

die Qualität nicht stimmt, bleiben die Stellensuchenden weg“, wendet Michael Haufe, Die Welt, ein.

Die Währung der Jobbörsen heißt „Reichweite in der Zielgruppe“. Und weil Jobsuchmaschinen für die Bewerber attraktiv sind, sei eine Zusammenarbeit sinnvoll, sagt Johannes Hack, Jobscout24: „Mit einer Kombination bieten wir Unternehmen eine hohe Reichweite in ihrer spezifischen Zielgruppe. Kostenlos ist lediglich der Standard-Eintrag – eine Top-Platzierung in der Ergebnisliste jedoch nicht, mit welcher der Rücklauf sehr deutlich gesteigert wird.“ Erst wenn die Suchmaschinenbetreiber nicht nur den Suchlogarithmus eingeben, sondern in ihre gesamte Entwicklung investieren, könnte sich das ändern. Wolfgang Bruhn von Stepstone: „Rein technisch orientierte Suchmaschinen liefern nicht die Leistung einer Stellenbörse, die aus Qualitätsgründen jede einzelne Anzeige, auch die vom Kunden direkt gelieferte, noch einmal bearbeitet – was bedeutet: Kontrolle von Jobtiteln, professionelle Verschlagwortung oder Textkorrekturen. Meta-Suchmaschinen werden dann zum Wettbe-

werb, wenn die Betreiber letztlich auch eine Jobbörse betreiben wollen und demzufolge in Personal und Vertrieb investieren. Doch dann übernehmen sie wie die Stellenbörsen ein wirtschaftliches Risiko.“ Ein nicht zu unterschätzendes Problem liegt zudem in der mangelhaften Aktualität der in kostenlosen Suchmaschinen gelisteten Stellenangebote, erläutert Dr. Wolfgang Achilles, Jobware. Bewerber würden vor den Kopf gestoßen, wenn sie sich bewerben und vom Unternehmen zu hören bekommen, dass die Stelle bereits besetzt sei. Das Image des Unternehmens leide. Stellenanzeigen in kostenpflichtigen Stellenbörsen hätten dagegen einen Signalwert, da das Unternehmen in die Besetzung der Stelle investiert.

Social Network als Recruiting-Weg?

Empfehlungsgeschäfte wie von jobleads und Social Networks (Xing, face book u.a.) bemühen sich, in den Markt einzugreifen. Entsteht hier ein Megatrend? Oder eher eine digitale Spielwiese? „Der Kunde muss sich die Qualitätsfrage stellen und selbst entscheiden, in welchem Umfeld die Anzeige erscheinen soll. Wir



Prof. Dr. Christoph Beck, FH Koblenz:
„Strategie und Kreativität alleine führen nicht zum Erfolg. Um nachgefragte Kräfte zu rekrutieren, sind heute mehr Investitionen erforderlich als noch vor fünf Jahren.“



Fotos: Personalwirtschaft (mbs)

Wolfgang Bruhn, Vorstand, StepStone Deutschland:
„Rein technisch orientierte Suchmaschinen liefern nicht die Ergebnisse wie Jobbörsen, da sie deren Vorsprung in Sachen Matching- und Servicequalität nicht kompensieren können.“

nutzen Networks, um Erfahrung zu sammeln. Je nach ausgeschriebener Position ist dies ein weiterer möglicher Weg, der jedoch nicht unbedingt kostengünstig ist“, klärt Dr. Wolfgang Achilles, Jobware, auf. Seine Erfahrung: Studi VZ sei für die professionelle Ansprache weniger geeignet, jobleads sicherlich kritisch im Hinblick auf den Ausschluss von unerwünschten Mitnahmeeffekten und Yourcha eher ein Franchise-Konzept für Personalberater. Sowohl die Mangelsituation als auch die Vielzahl der Optionen führen dazu, dass Unternehmen heute vieles ausprobieren. „In den letzten Jahren gab es zwei parallele Entwicklungen: Zeitgleich zur Entstehung des Begriffs Web 2.0 verstärkte sich der Fachkräftemangel. Web 2.0 sollte Unternehmen bei der Personalsuche unterstützen. Viele dieser Angebote sind „alter Wein in neuen Schläuchen“, wie zum Beispiel der Betrieb von Bewerberdatenbanken, die bereits sehr ausgereift und professionell von den etablierten Jobbörsen angeboten werden“, so Michael Weideneder, stellenanzeigen.de. Andere mit beweisbar neuen Funktionen ausgestattete Web 2.0-Angebote müssten ihre tatsächliche

Leistungsfähigkeit bei der erfolgreichen Suche nach Fachkräften erst noch beweisen. „Wir haben viele Anbieter kommen und gehen sehen. Die etablierten Jobbörsen bauen in der Zeit Ihre Funktionalitäten und Leistungen stark aus, wie zum Beispiel durch die Integration von Videos und Podcasts, den Ausbau der Interaktion und Kontaktmöglichkeiten und weitere Funktionen, die durch die Weiterentwicklung des Internet möglich sind.“ Ein Hype, der auch wieder sang- und klanglos im Hintergrund verschwand, war beispielsweise Second Life. „Wir nutzen Professional Networks und beobachten, ob und welche Erfolge möglich sind. Für viele Ideen gilt, dass sie keinen schlechten Ansatz haben, aber es steckt bei sehr vielen leider nur die Vermarktungsmotivation dahinter“, kritisiert Rik Hülser von Aktor Interactive.

Stellenmarkt und Employer Branding

Früher dienten Stellenmärkte der Vermarktung von offenen Stellen. Aber sind Stellenmärkte nun, so fragt Professor Christoph Beck, ein neuer Weg für das Employer Branding? Eine neue Waffe?

Oder nur eine wunderliche Wandlung? Die Meinungen, in welchem Verhältnis Suchanzeigen und Employer Branding stehen, gehen auseinander. Sabine Vockrodt von W&V registriert, dass größere Anforderungen an die Anzeigenberater gestellt werden: „Ihre Beratungskompetenz ist mehr und mehr gefragt, weil es schwieriger wird, Stellen zu besetzen. Es geht in den Anzeigen um mehr, als einen Job auszuschreiben, nämlich letztlich um eine Personalimageanzeige, um Markenführung und um die Positionierung der Corporate Identity.“ Im Printsektor geht der Trend eindeutig zu Personalimageanzeigen, bestätigt Matthias Olten, kalaydo.de. Dagegen werden im Onlinemarkt die einzelnen Vakanzen eines Unternehmens geschaltet. Doch bei den stark nachgefragten Fachkräften, und nicht nur bei dieser Zielgruppe, sei die Umzugsbereitschaft noch stärker gesunken - sie bekommen vor der eigenen Haustür einen Arbeitsplatz. Deshalb wächst die Relevanz regionaler Stellenbörsen. Voraussetzung sei allerdings, dass die Unternehmen ihre Aufgabe ernst nehmen und im Vorfeld ein Employer Branding entwickeln, das im Ergebnis durch die Anzeigen transportiert werde. Diese Aufgabe können ihnen die Berater jedoch nicht abnehmen.

Stellenanzeigen in Online-Börsen oder in der Zeitung übernehmen eine wichtige Funktion im Branding-Prozess, betont Wolfgang Bruhn, StepStone: „Im Markenbildungsprozess geht es gerade für viele Mittelständler zunächst um den Aufbau von Aufmerksamkeit, im zweiten Schritt dann um die Vermittlung von Imagewerten. Die Bildung von Arbeitgebermarken ist daher gerade im Online-Medium möglich. Zwar sind wir keine Unternehmensberater, aber Online-Jobboards stellen den Ort dar, an dem sich die Zielgruppe in nachweisbar großer Zahl zu Jobthemen informiert. Damit sind wir ein ideales Medium für Unternehmen, effizientes Employer Branding zu betreiben.“

Christiane Siemann, freie Journalistin, Düsseldorf