

# Bei Bewerbern punkten

Die Personalberater Paul-Peter Groten und Reinhard Lezgus holen wechselwillige Führungskräfte aus ganz Deutschland in die Region. Sie verraten, worauf es beim Recruiting ankommt.

**Herr Groten, Herr Lezgus, in welcher Branche wird das erste Assessmentcenter stattfinden, in dem mehrere Arbeitgeber eine Fach- oder Führungskraft von ihren Qualitäten überzeugen müssen?**

REINHARD LEZGUS: Vielleicht in der Baubranche, wo der Markt für Projekt- und Bauleiter und Architekten vollkommen leer gefegt ist. Oder im Bereich der IT, wo der Bedarf an Bewerbern, die die Digitalisierung von Prozessen und Kooperationen vorantreiben können, weiter wachsen wird.

**Wie punkten jene Unternehmen, die ohne schillerndes Produktimage im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen müssen?**

LEZGUS: Indem sie ihren Mitarbeitern besondere Rahmenbedingungen bieten und auch kommunizieren. Leider sind die meisten Unternehmen alles andere als einladend, wenn man sich die Arbeitsbedingungen anschaut. Derzeit macht nicht einmal jedes zehnte Unternehmen qualifizierte Angaben darüber, warum man sich bei ihm bewerben und für es arbeiten sollte. Wer aber glaubt, dies könne so bleiben, irrt. Wir sind nahe dran, dass sich Arbeitnehmer mit den Arbeitgebern auf Augenhöhe befinden und auch Forderungen und Erwartungen stellen können.

**Mit welchen Argumenten wecken auch kleinere Firmen das Interesse an einer Mitarbeit?**

PAUL-PETER GROTEN: Gerade viele kleine Softwarefirmen zeigen mit unkonventionellen Arbeitsbedingungen und einer Unternehmenskultur, die den Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegen-

kommt, wie man Interesse schafft. Die wichtigsten Argumente sind die gegenüber größeren Unternehmen erheblich breiteren Aufgabenstellungen und die flachen Hierarchien, die leichte und schnelle Entscheidungen gewährleisten können. Somit sind die Chancen, persönliche Erfolgserlebnisse zu erzielen und sich auf mehreren Feldern zu entwickeln, in der Regel besser.

**Die Wendungen „Employer Branding“, „Personalmarketing“ und „Recruiting“ werden oft in einem Atemzug genannt. Wie grenzen Sie die Begriffe ab?**

GROTEN: Zunächst werden „Personalmarketing“ und „Employer Branding“ umgangssprachlich zumeist gleichbedeutend verwendet. Allerdings unterscheidet man noch zwischen dem internen Personalmarketing, das sich an die bereits im Unternehmen befindlichen Mitarbeiter richtet, und dem externen, das sich auf die erst noch zu gewinnenden künftigen Mitarbeiter richtet. Letzteres kann im weiteren Sinne auch als Recruiting bezeichnet werden. Im engeren Sinne werden mit Recruiting allerdings alle Maßnahmen bezeichnet, die konkret der Erzeugung von Interessenten für bestimmte Stellen und deren Selektion dienen.

**Inwieweit hat sich die Recruiting-Methodik in den vergangenen Jahren verändert oder erweitert?**

GROTEN: Heute gewinnen, neben dem klassischen Instrument der Stellenanzeige in Zeitungen oder Zeitschriften und der Direktansprache, dem „Head Hunting“, im Wesentlichen zwei weitere Methoden an Bedeutung: Die Ausschreibung in Internet-Stellenbörsen und das eRecruiting, eine eigenständige Suche nach geeigneten Bewerbern vornehmlich in den sozialen Netzwerken. Für erfahrene Bewerber sind dies vor allem XING und LinkedIn, bei Berufsanfängern eher die weit verbreiteten Netzwerke im Stil von Facebook. Wir nutzen immer das gesamte Spektrum der zur Verfügung stehenden Instrumente, allerdings abhängig von der zu besetzenden Stelle. Denn aus wirtschaftlichen Gründen sollten immer nur die Mittel mit der höchsten Wahrscheinlichkeit eingesetzt werden, eine hinreichende Zahl qualifizierter Bewerber zu erzeugen.



Haben wechselwillige Führungskräfte und Spezialisten im Blick: Paul-Peter Groten (li.) und Reinhard Lezgus. Foto: WN/Werner

**Mit welchen Leistungen können Sie die Personalmanager entlasten?**

LEZGUS: Wir übernehmen den kompletten Recruiting-Prozess von der Stellenausschreibung über die Generierung geeigneter und interessierter Bewerber, einschließlich telefonischer und persönlicher Vorinterviews, in denen die konkrete Eignung festgestellt wird. Am Ende dieses aufwendigen Prozesses schlagen wir unseren Kunden eine kleine Auswahl von Bewerbern vor. Eine weitere Entlastung besteht darin, dass wir ständige Übung bei der Auswahl von Führungskräften haben. Die meisten Mittelständler haben so selten

Bedarf an neuen Spezialisten, dass sie kaum methodisches Know-how und Übung in diesem Thema erreichen.

**Welche Register können Unternehmen heute ziehen, die das Recruiting selbst organisieren wollen?**

**GROTEN:** Man muss hier unterscheiden, um welche Zielgruppe von Bewerbern es geht. Geht es um die Gewinnung von gewerblichen oder kaufmännischen Mitarbeitern auf der ausführenden Ebene oder Auszubildende, reicht die Praxis der Unternehmen im Recruiting zumeist aus. Anders ist es bei der Gewinnung von Führungskräften oder gesuchten Spezialisten.

Gerade die größeren Unternehmen haben auch hierfür erfolgreiche Routinen und im eigenen Haus erfahrene Fachleute. Allerdings brauchen speziell die Mittelständler oft Unterstützung, wenn es um Bewerber für die Schlüsselfunktionen im Unternehmen geht. Das Wichtigste für die



Unternehmen ist aber, das Thema „Personalmarketing“ endlich ernst zu nehmen und sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

**Die drei klassischen Fehler im Personalmarketing und Recruiting sind ...**

**GROTEN:** Keine plausiblen Aussagen auf der Homepage des Unternehmens, warum man sich bei diesem Unternehmen bewerben und dort arbeiten sollte.

**LEZGUS:** Keine gute Bewerberbetreuung, also keine Eingangsbestätigung für Bewerbungen, lange Zeiten für Rückmeldung, viel zu späte Vorstellungstermine und lange Entscheidungsprozesse. Dies signalisiert den Bewerberinnen und Bewerbern, dass das Interesse des Unternehmens an ihnen sowie überhaupt der Stellenwert der Menschen im Unternehmen gering ist.

**GROTEN:** Unvollständige Informationen über die Aufgaben, sodass es nachher zu Enttäuschung, Demotivation oder sogar zur Kündigung durch den neuen Mitarbeiter kommt.

Das Interview führte Dominik Dopheide

## NRW hinkt hinterher

Große Unternehmen aus dem Ruhrgebiet haben es schwer, bei Studierenden zu punkten.

Das Berliner Beratungsunternehmen Trendence hat sich unter gut 14000 angehenden Wirtschaftswissenschaftlern und rund 13000 künftigen Ingenieuren online umgehört, welche Unternehmen sie attraktiv finden. Namen von Firmen aus NRW und dem Ruhrgebiet wurden zwar häufig genannt, doch unter den Top 10 befindet sich kein Arbeitgeber aus der Region. Am besten schneiden Bayer, Eon, Hochtief und Thyssen-Krupp bei den Ingenieuren ab, mit Plätzen unter den beliebtesten 20 Unternehmen. Mit der Krise der großen Energiekonzerne hat auch das Image von Eon und RWE als Arbeitgeber gelitten. Bei den Wirtschaftswissenschaftlern lag Eon

2009 noch auf Rang 25 - danach ging es bergab, zuletzt auf Platz 87. Bei den Ingenieuren hatte der Konzern seine beste Phase in den Jahren 2010 und 2011 auf Rang 11. Dieses Jahr schafft es Eon dort wieder in die Top 20. RWE lag 2009 bei den Wirtschaftswissenschaftlern noch auf Rang 46. Bis 2015 folgte ein Niedergang bis auf Rang 96, in diesem Jahr eine Erholung auf Rang 87. Bei den Ingenieuren erreichte RWE 2010 bis 2012 die Ränge 16 oder 17, dieses Jahr nur Rang 43. Der Essener Chemiekonzern Evonik zählt bei den Ingenieuren zu den Top-100-Arbeitgebern. Er verbesserte sich 2016 von Rang 70 auf Rang 56.



Chemiekonzerne in NRW schneiden bei den Bewertungen noch relativ gut ab.