

„Viel wichtiger als das optimale Tool

Eine digitale Lösung für das Recruiting einzusetzen, bringt nicht immer den gewünschten Erfolg. Wichtig ist, dass die Software zum Unternehmen passt und dass es eine klare Strategie gibt, was damit erreicht werden soll. Recruiting-Experte Marc-Stefan Brodbeck gibt Einblicke in die Softwarelandschaft und erklärt, worauf man achten sollte.

ist das richtige Mindset“

Interview Daniela Furkel

Marc-Stefan Brodbeck ist Partner bei Rochus Mummert. Zuvor war er Vice President Human Resources bei der Deutschen Telekom.

Viele Unternehmen setzen auf digitale Recruiting-Lösungen, weil sie hoffen, dass sie dadurch mehr Bewerber bekommen, die richtigen Kandidaten auswählen und den Recruiting-Prozess beschleunigen. In welchen Fällen werden diese Versprechen Realität, in welchen nicht?

Marc-Stefan Brodbeck: Die Nutzung von digitalen Tools ist zur Normalität geworden. Das ist im Recruiting nicht anders. Laut einer Studie von Tim Weitzel an der Universität Bamberg wollen sich 68 Prozent der Kandidaten mobil bewerben. Eine deutlich höhere Zahl, 90 Prozent, sucht mobil nach Stellenanzeigen. Das heißt: Eine gute digitale Präsenz und ein anschließender digitaler Prozess sollten heute selbstverständlich sein. Dabei kommt es nicht so sehr darauf an, das optimale Tool zu haben. Viel wichtiger ist das richtige Mindset. Denn die absolute „Killerkompetenz“ im Recruiting ist Geschwindigkeit. Diese Erwartungshaltung haben wir uns durch Einkaufserlebnisse im Internet antrainiert. Kandidaten wünschen sich heute eine Rückmeldung innerhalb von 3,8 Tagen. Und damit ist nicht die Eingangsbestätigung gemeint.



Wie kann ein Unternehmen für sich herausfinden, welche digitalen Tools für das eigene Recruiting sinnvoll sind?

Das wichtigste ist, sich vorab Gedanken zu machen, warum etwas eingesetzt und was damit erreicht werden soll. Von zentraler Bedeutung ist wieder das Thema Mindset und die Passung zum Unternehmen. Ein Beispiel: Als wir uns in meinem früheren Unternehmen komplett von der Papierbewerbung verabschiedet haben, gab es noch Hiring Manager, die gesagt haben: „Das geht nicht. Ich muss sehen, ob die Unterlagen Eselsohren haben. Ich muss das allgemeine Erscheinungsbild prüfen können.“ Als dann die mobile Bewerbung aufkam, hörte ich von Hiring Managern: „Das geht nicht. Ein Kandidat muss sich doch Mühe geben.“ Die erste Frage ist deshalb: Was passt zum Unternehmen? Wie ist das digitale Mindset? Bei uns können sich Kandidaten heute über die Webseite mit einem vorgefertigten E-Mailtext bewerben: „Hallo liebes Recruiting-Team. Anbei meine Unterlagen.“ Da sich immer mehr Menschen mobil bewerben, verzichten wir auf ein Anschreiben.

Welche etablierten Tools gibt es auf dem Markt?

Es gibt die bekannten Bewerbermanagementsysteme, die hervorragend Routineaufgaben übernehmen. Sie sind ausgereift, erprobt und können gut in der Praxis eingesetzt werden. Dazu gehören auch CV-Parser, mit denen Lebensläufe automatisch eingelesen werden. Diese sind noch nicht komplett fehlerfrei, aber auch sie stellen eine relativ ausgereifte Technik dar, die Arbeit erspart. Multiposting-Tools, die Stellenanzeigen automatisch in verschiedenen Jobbörsen verteilen, sind gute und stabile Instrumente. Kalender-Tools, bei denen die Kandidaten einen Termin-Slot für ein Vorstellungsgespräch aussuchen können, funktionieren gut. Auch Video-Konferenzsysteme, die schnell ortsunabhängige Interviews ermöglichen, haben sich bewährt.

Welche Neuentwicklungen kommen dazu? Welche davon sind praxistauglich?

Neue Systeme, die vermeintlich oder tatsächlich KI-basiert sind, stecken vielfach noch in der Entwicklung. Ein Beispiel sind Chatbots, die Bewerberfragen beantworten. Ein lieblos erstellter Chatbot, der nur wenige Antworten kann, vergrault die Bewerber eher. Aber es gibt auch gute Beispiele. Sinnvoll sind Chatbots bei einer hohen Anzahl an Anfragen und um die Innovationskraft des Unternehmens zu zeigen. Auf ganz anderem Niveau arbeiten Tools, die anhand der Stimme und Sprachwahl Persönlichkeitsmerkmale kennbar machen wollen. Es gibt auch Tools, die Social-Media-Profile von Bewerbern analysieren. An solchen modernen Techniken wird intensiv gearbeitet. Die Frage ist jedoch, ob das schon funktioniert, ob das jemals aussagekräftig sein wird oder eher das Niveau von Graphologie erreicht. Bei jedem Einsatz eines Tools ist entscheidend: Wenn ich einen schlechten Prozess digitalisiere, erhalte ich einen schlechten digitalen Prozess. Ich muss zunächst darüber nachdenken, was ich erreichen will und dann schauen, ob es ein passendes Tool gibt.

Recruiting-Spiele haben Sie noch nicht erwähnt. Wann sind diese sinnvoll?

Wir Menschen spielen gern, deshalb funktionieren Spiele auch im Personalmarketing und Recruiting hervorragend. Die Unternehmen können den Arbeitsalltag spielerisch darstellen, auch Spiele zur Berufsorientierung, zur Karriereberatung oder zum Cultural Match anbieten. Spiele, die zur Eignungsdiagnostik eingesetzt werden, sind dagegen mit Fragezeichen zu versehen. Eignungsdiagnostische Verfahren müssen den Grundregeln Validität, Objektivität und Reliabilität gerecht werden. Es würde sehr viel Mühe bereiten, so etwas in ein Spiel hereinzubringen. Grundsätzlich ist der Einsatz von Gamification im Recruiting sinnvoll, nur nicht bei der Auswahlentscheidung.

Auf welche Tools setzen Sie bei Ihrem eigenen Recruiting?

Wir nutzen eine Reihe von sehr modernen Tools, zum Beispiel für das Programmatic Advertising. Das geht noch einen Schritt weiter als das bereits genannte Multiposting. Es handelt sich um eine zum Teil KI-basierte Steuerung der Anzeigenschaltung. Des Weiteren setzen wir Social-Media-Recruiting, Active Sourcing und klassische Online-Stellenanzeigen ein. In der Diagnostik nutzen wir einen Mix aus verschiedenen Methoden, von Klassikern wie Interviews bis hin zu modernen Auswahlinstrumenten. Das Ganze dient immer nur zur Unterstützung des menschlichen Gespürs. Wir sehen die Technik als einen Treiber der Effizienz an. Im

„Ich muss
zunächst wissen,
was ich erreichen
will, und erst dann
ein passendes
Tool suchen.“

Vordergrund steht dabei, den Prozess zu vereinfachen. Am Ende entscheidet jedoch immer ein Mensch, nicht ein System. Da wir zum Technikeinsatz auch beraten, testen wir laufend neue Instrumente, sprechen mit Partnern in unserem Netzwerk, die eine neue Technik im Einsatz haben, und sammeln damit Erfahrungen.

Welche Kennzahlen schätzen Sie als wichtig ein?

Die Klassiker Time-to-fill (Wie lange dauert die Stellenbesetzung?) und Cost-per-hire (Was hat sie gekostet?) bleiben die wichtigsten Kennzahlen. Umgelegt auf die einzelnen Kanäle erkennt man, welche funktionieren und welche nicht. Das ist unternehmens- und zielgruppenspezifisch unterschiedlich und verändert sich im Zeitverlauf. Es gibt eine Fülle von weiteren Kennzahlen: Über welchen Ausschreibungskanal kommen je nach Profil die besten Bewerber? An welchen Tagen und auf welchem Kanal sind wir mit Active Sourcing besonders erfolgreich? Neu hinzugekommen sind externe Kennzahlen, die mit Big Data zu tun haben. Hierbei können Unternehmen durch Tracking, Messung und Befragung Daten generieren, die eine grundsätzliche Struktur der Menschen, die sich für ihre Webseite interessieren, der Follower auf Facebook und Instagram erkennbar machen. Solche KPIs sind insbesondere für größere Unternehmen interessant.

Worauf sollten Unternehmen bei der Erhebung von Kennzahlen achten?

Das wichtigste ist, dass die Kennzahlen nicht den Endpunkt der Aktivitäten darstellen, sondern den Ausgangspunkt von Veränderungen. Sie müssen den Kompass für auf Performance basierte Entscheidungen bilden. Und sie sollen die gesamte Candidate Journey abdecken, angefangen bei den Klicks für eine Ausschreibung über die Conversion Rate bis zur Frage, wo die Kandidaten abrechnen. Daraus können die Unternehmen unfassbar viel lernen, zum Beispiel: Brechen die Bewerber ab, weil sie mit dem Tool nicht zurechtkommen oder weil es zu lange dauert? ■■■