

Interview mit Pascal Paulus

Pascal Paulus ist seit Oktober 2019 Leiter HR Recruiting & Employer Branding bei SWICA. Die Position wurde neu geschaffen, um den aktuellen Herausforderungen in der Rekrutierung gerecht zu werden. Er beschäftigt sich damit, ein Rekrutierungskompetenzzentrum aufzubauen, die Arbeitgebermarke zu bestimmen und die Rekrutierungsprozesse zu optimieren. Im Interview mit jobchannel spricht Pascal Paulus über die Herausforderung, die richtigen Kanäle zu wählen, über den Einfluss von Googles neuer Job-Funktion und über die geschätzte Zusammenarbeit mit jobchannel.



SWICA hat ca. 50 offene Stellen. Welche davon sind besonders schwierig zu besetzen?

Wir hatten auch schon um die 70 Stellen, bei diesen 50 sind auch noch etwa 10 Lehrstellen enthalten, die wir einfach einmal pro Jahr suchen. Im Schnitt haben wir zwischen 40 und 60 offene Stellen, würde ich sagen. Von den Profilen her sind es meistens die Experten- oder Fachspezialistenstellen. Klassisch: die Profile, die es auf dem Markt ohnehin schon wenig gibt. Oder einfach solche, die sehr branchenspezifisch sind. Die Krankenversicherung ist eine kleine Branche. Klar, die Assekuranz-Branche an sich ist gross. Aber es gibt viele Themen, die uns spezieller machen und ein gewisses Vorwissen fordern, das man sonst in der Assekuranz nicht hat. Da haben wir grosse Mühe. Ausserdem ist da die Thematik mit dem Headhunting bzw. mit dem Abwerben. Uns werden gewisse Riegel geschoben, dass wir das gar nicht dürfen – ein Gentlemen's Agreement innerhalb der Branche. Aber dort müssen wir uns überlegen, wie wir an die Kandidaten kommen.

Wie schreiben Sie Ihre Vakanzen momentan aus?

Heute besteht ein Prozess mehr oder weniger nach dem State of the Art, wie es viele andere Firmen auch machen. Da gibt es sicher Handlungsbedarf, vor allem auch bei den Touchpoints mit den Kandidaten. Heute funktioniert alles nach dem Post and Pray Ansatz über alle Profile hinweg. Das heisst, wir bekommen einen Antrag von der Linie, publizieren diesen auf den gängigen Jobplattformen. Das funktioniert grundsätzlich nicht schlecht,

aber dann warten wir, was passiert. Das ist eine sehr reaktive und passive Haltung. Wir merken, dass wir so relativ viele Kandidaten verlieren oder auch zu wenig schnell unterwegs sind.

Sie sind daran den ganzen Rekrutierungsprozess zu überarbeiten. In welche Richtung?

Wir möchten den ganzen Paradigmenwechsel vollziehen, damit wir pro Vakanz viel proaktiver rekrutieren und nicht warten, was passiert, sondern versuchen bereits im Vorfeld zu steuern. Dann werden auch verschiedene Kanäle hinzukommen. Zum einen klassisch über Jobboards. Jobboards werden sicher weiterhin sehr relevant sein, vor allem auch so wie jobchannel aufgestellt ist mit den verschiedenen Berufsgattungen. Das ist ein Lösungsweg, aber es ist nicht die abschliessende Weisheit in der Rekrutierung. Das ist ja meistens ein Portfolio aus verschiedenen Aktivitäten in der Rekrutierung. Und dann geht es natürlich auch um die zielgruppenspezifische Suche, ums Sourcing. Wo finden wir unsere Kandidaten? Wo sind unsere Kandidaten unterwegs? Und damit wir da eine zielgruppenspezifische Ansprache definieren können.

Gibt es pro Jobgruppe auch verschiedene Vorgehensweisen, die Sie planen?

Wir werden versuchen, diese zu clustern und natürlich auch zu priorisieren – je nach Menge und Erfolgsrelevanz für unser Unternehmen. Es gibt verschiedene Trigger oder verschiedene Kriterien. Wir müssen ein Mitarbeiter- oder ein Zielgruppencluster machen können und entsprechend unterschiedliche Suchstrategien definieren, sodass wir wirklich zielgruppenspezifisch und zielgruppengerecht ausschreiben können. Stelleninserate werden hierbei sicher sehr entscheidend sein, die werden wir überarbeiten. Wir werden die verschiedenen Jobboards evaluieren. Google for Jobs ist natürlich eine Thematik, wo jobchannel auch ein Partner ist. Die Personalakquise ist ein recht komplexes Konstrukt, sehr vielseitig. Man weiss heutzutage nicht mehr so recht, wo man präsent sein muss, weil es ein Überangebot an Rekrutierungswegen gibt. Das ist wie die Suche nach der Nadel im Heuhaufen.

Können Sie im Moment messen, ob bestimmte Berufsgruppen über gewisse Kanäle besser performen als über andere?

Nein, das ist keine Faktenmessung. Die Erfassung der KPIs und welche Rekrutierungskanäle am effektivsten sind, ist bei uns noch ein To-Do. Momentan basiert das sehr auf den Empfindungen unseres Recruiting-Teams oder der Linie. Das ist mehr eine subjektive Wahrnehmung als eine Objektivierung.

Gewisse Zahlen erheben Sie aber schon. Vielleicht nicht kanalspezifisch oder berufsspezifisch. Was können Sie messen?

Wir sehen schon, wer wo klickt – quantitativ sozusagen. Aber die Qualität dahinter, z.B. über welchen Kanal wir jemanden anstellen konnten, das wissen wir noch nicht. Das ist

auch extrem schwierig. Denn fragt man eine Person, wie er oder sie auf die Stelle aufmerksam wurde, sagen die meisten wahrscheinlich "über die Homepage". Und nicht über jobchannel bzw. über die fachspezifischen Seiten. Das ist noch wenig aussagekräftig. Darum werden wir zukünftig ein Tracking implementieren, wo wir sehen, wo der Absprung erfolgt ist. Aber wir sehen momentan über unser Partner Prospective schon, welche Stellen wo und wie oft angeklickt wurden – die Views. Das ist eine quantitative Aussage und sagt uns nicht, ob wir auch wirklich die richtigen Personen erwisch haben. Das wäre eine Konsolidierung verschiedener Kennzahlen, die wir brauchen, so dass wir wirklich eine Aussagekraft haben. Die nackte Zahl, wieviel Personen das Inserat angeschaut haben, ist noch nicht mit Erfolg verbunden.

Spannend wäre ja dann zu wissen, wie viele Personen haben sich auch beworben.

Genau und wieviel wir schlussendlich angestellt haben – also der typische Funnel. Das fängt bei den Klicks an: Wie viele haben schlussendlich auf "Bewerben" geklickt. Dann natürlich auch die Abbruchrate: Wie hoch war die? Warum sind sie während dem Prozess abgesprungen? Und wie viele konnten wir schlussendlich einstellen, die sich über einen bestimmten Kanal beworben haben? Das könnte man alles sehr detailliert herausfinden, aber wie gesagt, ist das momentan bei uns noch nicht so realisiert.

Also erheben Sie momentan eigentlich nur die Klicks auf die Inserate?

Das ist die einzige Kennzahl, die wir aktuell nutzen und natürlich auch die Aussagen des Marktes, von den Bewerbenden.

Können Sie mir also auch nicht genau sagen, wie das jobchannel-Netzwerk abschneidet?

Die Aussagen, die ich dazu machen kann, basieren nicht auf Fakten oder auf nackten Zahlen. Ich weiss nicht, wie viele Firmen das effektiv bereits so genau auswerten können. Aber man muss sich ja immer in die Zielgruppe hineinversetzen. Wir haben schon ein gutes Gespür dafür, wie sie funktioniert, wie sie tickt. Ich denke ausserdem, dass Jobs je länger je mehr auf berufsspezifischen Jobboards gesucht werden und nicht über generische Jobboards. Sondern dass, wenn man im Versicherungsbereich zuhause ist, man auf versicherungs-jobs.ch geht, weil man in dieser Branche bleiben möchte. Und erst, wenn man dann merkt, dass nicht viel Spannendes zu finden ist, sucht man dann generischer. Also ich habe das Gefühl, dass Personen, die in diesem Bereich bleiben möchten, zuerst genau dort suchen und erst später auf gängige, grössere Jobboards wie jobs.ch gehen, wo eigentlich alles drauf ist.

Schreiben Sie momentan auf verschiedenen Jobplattformen aus?

Genau. Der Grund dafür ist, dass es unheimlich schwierig ist alle interessanten Kandidaten zu erwischen. Das Verhalten ist sehr divers. Die einen sind nur auf jobs.ch, die anderen sind nur auf den Fachplattformen, dann gibt es noch die Schnittmenge, die

überall unterwegs ist: auf jobs.ch, auf den jobchannel Fachplattformen, auf Indeed und sonst wo. Und da ist die Schwierigkeit zu wissen, wo muss ich präsent sein und darum fahren wir die Multichannel-Strategie, sodass wir möglichst überall auf den gängigen Plattformen präsent sind. Das ist natürlich mit sehr grossen Kosten verbunden. Und das ist keine langfristige Strategie, die wir verfolgen werden. Sondern wir versuchen natürlich möglichst kosteneffizient zu sein, aber das ist heutzutage unheimlich schwierig. Da muss man einfach gewisse Kanäle vernachlässigen, weil das sonst finanziell gar nicht stemmbar ist.

Denken Sie, dass Mitglieder verschiedener Berufsgruppen unterschiedlich suchen? Oder ist das individuell von Person zu Person unterschiedlich?

Ich denke, da gibt es schon eine ziemlich grosse Diversität. Zwischen den Berufsgruppen aber auch innerhalb der Berufsgruppen. Aber auch je nach Generation. Die jüngeren Personen sind vermutlich überall aktiv und abonnieren wahrscheinlich auch viel Newsletter, also Job-Abos. Und dann gibt es wahrscheinlich andere Generationen, die sehr klassisch auf einem Kanal unterwegs sind, denn alles andere ist einfach zu aufwendig oder man wird dann zugespästert mit Newsletter. Ich glaube, es gibt schon gewisse Jobgruppen, die sehr spezifisch unterwegs sind, z.B. IT-Fachkräfte, die nur auf ihren Seiten suchen oder über ihr Netzwerk Jobs finden bzw. gefunden werden.

Zuvor haben Sie die Kosten angesprochen, die Sie versuchen zu reduzieren. Das jobchannel-Netzwerk ist im Verhältnis ja eher günstig. Wie sehen Sie das?

Das ist absolut so, ja. Bei den berufsrelevanten Plattformen kann man auch davon ausgehen, dass der Streuverlust geringer ist. Exakte Zahlen habe ich da nicht, aber ich nehme jetzt mal an, dass niemand auf versicherungs-jobs.ch landet, der sich nicht für Versicherung-Jobs interessiert. Dementsprechend ist auch die Hit-Rate in Bezug auf die Zielgruppe deutlich höher als wenn man auf den generischen Jobplattformen ausschreibt. Wenn man das herunterbricht, kann man dann sicher herausfinden, wieviel man schlussendlich für eine Bewerbung zahlen würde.

Wäre das ein Punkt, den Sie nächstens implementieren würden?

Ja, genau. Ansonsten schiessen wir mit Kanonenkugeln auf Spatzen. Mit der Schrotflinte statt mit dem Scharfschützengewehr und das ist der markanteste Unterschied zwischen einem grossen Jobboard wie jobs.ch und der Strategie, wie jobchannel sie fährt, mit den spezifischen Fachplattformen.

Genau, Scharfschützen- statt Schrotflintenmarketing ist ja auch unser Slogan. Ausserdem zielt Googles neue Job-Funktion, welche vor ziemlich genau einem Monat lanciert wurde, auch in diese Richtung. Merken Sie etwas davon?

Das ist schwierig zu sagen. Für mich ist es auch schwierig zu greifen, was schlussendlich die Absicht von Google for Jobs sein wird. Aber ich denke, das ist eher der Startschuss

und ich habe die Hoffnung, dass es Bewegung im Jobboard-Markt geben wird, kann aber nicht sagen, in welche Richtung das gehen wird. Und ich kann auch keine Aussage treffen, wie erfolgreich das für uns ist. Ich glaube, da müssen wir einfach konstant dranbleiben und schauen, wie sich das entwickelt, was der Mechanismus ist oder das Modell. Wir sind da, unter anderem mit jobchannel und auch mit Prospective sehr gut aufgestellt/betreut.

Sie hoffen, dass es Entwicklungen oder Bewegungen im Jobplattformen-Markt gibt. Was wäre denn ihre Hoffnung oder ihr Wunsch?

Dass sich die Machtverhältnisse relativieren und wir so ein geringeres Klumpenrisiko haben und dass der Markt übersichtlicher und transparenter wird.

Das käme ja dem ganzen Markt zugute.

Was sich hinter den Kulissen der einzelnen Jobboards aufgrund des Markteintritts von Google4Jobs tut, weiss ich nicht exakt und werde ich wohl auch nie abschliessend erfahren. Aber ich denke, dass dies für den gesamten Markt von Vorteil ist und vor allem wir Recruiter davon profitieren können.

Sie haben ja diesbezüglich Ihren Job bereits erfüllt. Wir haben Ihre Stellenanzeigen kurz getestet, Sie sind vorbereitet. Haben Sie die Entwicklungen stark mitverfolgt?

Ja, wir haben sehr gute Partner, die uns proaktiv immer wieder über solche potenziellen Trends informieren und sobald ich merke, dass mehr darüber berichtet wird, gehe ich auf verschiedene Firmen zu und versuche uns so aufzustellen, dass wir für Veränderungen bereit sind. Und ich denke, für Google for Jobs haben wir alles Machbare unternommen, um vom ersten Tag an sichtbar zu sein.

Haben Sie alle Massnahmen bereits im Vorfeld getroffen oder haben Sie nach der Lancierung noch "nachgerüstet"?

Wir waren schon bereit. Wir hatten alle Muss-Kriterien erfüllt. Es gibt noch ein paar Empfehlungen von Google, wie z.B. Lohnangaben, die wir noch kritisch beäugen und die noch nicht Google-konform sind. Aber das ist ja noch kein Killerkriterium. So wie ich Google kenne, werden sie je länger je mehr Vorgaben machen und da müssen wir dann schauen, wie wir dem gerecht werden können.

So gut vorbereitet, wie Sie sind die wenigsten Firmen. Wir haben ja vor der Lancierung eine Studie gemacht und da kamen wir auf gut 20%, die Google-konform sind.

Meine Vermutung: Viele Firmen sind vorsichtig, denn man kann den Einfluss (noch) sehr schwer messen. Und viele Firmen wussten gar nicht, was Google Job Search Experience für den Arbeitsmarkt oder für Jobboards bedeutet. Den groben Mechanismus versteht man schon, aber man kann die Wichtigkeit noch nicht richtig greifen.

Solange man auch nicht messen und verfolgen kann, erkennt man auch den Nutzen nicht.

Was schätzen Sie sonst an jobchannel?

Mir ist die Partnerschaft wichtig. Für mich ist es nicht ein Auftraggeber-Dienstleister-Verhältnis, man soll wirklich auf Augenhöhe sein. Es soll nicht um den Vertragsinhalt gehen, sondern, darum, dass man sich gegenseitig hilft. Und das habe ich von Anfang an gemerkt, konkret in der Person von Andi Bachmann. Wir bekommen viel zurück. Er hat mich im Bereich Recruiting auf viele Themen hingewiesen. Die Zusammenarbeit bringt wirklich einen Mehrwert und wir bekommen viel Unterstützung. Er hat auch eine sehr schnelle Reaktionszeit. Und natürlich ist auch die Performance der Fachplattformen sehr gut, aber in erster Linie, finde ich es wichtig, dass die Partnerschaft ehrlich und transparent ist und dass wir die Wertschätzung erhalten, auch wenn wir vielleicht nicht der grösste Kunde sind. Man merkt, dass auf der Gegenseite eine kompetente Person ist, die uns helfen möchte.

Das freut uns natürlich. Ich bedanke mich bei Ihnen für Ihre Zeit und wünsche Ihnen weiterhin viel Erfolg und eine gute Zeit.