

Active Sourcing

Warum sich auf Active Sourcing einlassen? Der Arbeitsmarkt und die Welt des Recruitings haben sich nachhaltig verändert und damit auch das Verhältnis von Angebot und Nachfrage. So wird immer öfter um Kandidaten gebuhlt und erfolgreiche Rekrutierung wird zunehmend zur Herausforderung. „Post&Pray“ – Das Schalten von Stellenanzeigen und anschliessende Abwarten bis sich ein interessierter Kandidat meldet, reicht nicht mehr aus. Um in der heutigen Zeit erfolgreich zu rekrutieren, müssen neue Wege der Personalgewinnung eingeschlagen werden. Active Sourcing ist eine vielversprechende Option für eine erfolgreiche Rekrutierung. Was ist Active Sourcing? Was ist das Geheimnis einer erfolgreichen Ansprache und was sollten Sie unbedingt vermeiden? Wir beantworten diese und weitere Fragen und geben Ihnen Handlungsempfehlungen an die Hand, welche Ihnen den Einstieg ins Active Sourcing erleichtern und aufzeigen wie und mit welchen Mitteln Sie erfolgreich ans Ziel gelangen.

Inhalt

Active Sourcing	1
1 Active Sourcing	2
1.1 Ausgangslage: War of Talents	2
1.1.1 Welche Berufsfelder sind am stärksten vom Fachkräftemangel betroffen?.....	2
2 Recruiting – Früher und Heute	3
2.1 Warum auf Active Sourcing setzen?	4
2.2 Was zeichnet heute einen erfolgreichen Recruiter aus?	4
3 Tools	6
3.1 Online-Jobbörsen und Job-Suchmaschinen	6
3.2 Soziale Netzwerke	6
3.2.1 Facebook	7
3.2.2 Silp.....	8
3.3 Business Netzwerke	8
3.4 CV-Datenbanken	8
3.4.1 CV-Finder: CV-Match und Kandidaten-Suche in einem Tool.....	9
4 Active Sourcing Anleitung – 5 Schritte zum Recruiting-Erfolg	9
4.1 Schritt 1: Versetzen Sie sich in Ihre Zielgruppe	9
4.2 Schritt 2: Wählen Sie das passende Recruiting-Tool	10
4.3 Schritt 3: Formulieren Sie eine individuelle Ansprache	10
4.3.1 Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Direktansprache.....	11
4.4 Schritt 4: Halten Sie sich nach dem Erstkontakt zurück	12
4.5 Schritt 5: Pflegen Sie Beziehungen für den langfristigen Erfolg	12
5 Active Sourcing-Checkliste	13
Quellen	14

1 Active Sourcing

Active Sourcing bezeichnet die direkte Methode mit potenziellen Kandidaten in Kontakt zu treten und Vakanzen zu besetzen, ohne dass eine Bewerbung vorliegt. Ziel ist es, durch gezielte Identifikation und eine individuelle Direktansprache des potenziell passenden Kandidaten, die am besten geeignete Person für eine vakante Stelle zu finden.

1.1 Ausgangslage: War for Talents

Seit Jahren wird über einen Fachkräftemangel geklagt. Um die sogenannten **Hidden Champions**, herrscht ein grosser Wettbewerb. Über 90% der Unternehmen haben Schwierigkeiten offene Positionen zu besetzen. Die durchschnittliche Besetzungsdauer beläuft sich laut repräsentativen Studien auf 4,3 Monate¹. Dieser Wert wird insbesondere durch die Vermittlung von Fach- und Führungskräften in die Höhe getrieben.

Insgesamt sind heute in der ganzen Schweiz 155'333 offene Stellen ausgeschrieben, davon sind 65'023 (42%) auf den Webseiten der Unternehmen und 90'310 (58%) von Personaldienstleistern publiziert. 16'879 (11%) sind an Führungskräfte adressiert.²

1.1.1 Welche Berufsfelder sind am stärksten vom Fachkräftemangel betroffen?

Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) hat ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage entwickelt. Das System basiert auf einem Set von sechs Indikatoren, welche den Fachkräftebedarf in den einzelnen Berufen möglichst akkurat und gesamtheitlich abbilden soll. Neben den bereits 2014 entwickelten Indikatoren **Arbeitslosenquote**, **Quote der offenen Stellen** und **Zuwanderungsquote**, wurden diese im Jahr 2016 um drei weitere Indikatoren ergänzt: **Qualitätsanforderungen**, **langfristiges Beschäftigungswachstum** und **demografischer Ersatzbedarf**.

Unter den Berufsfeldern mit dem stärksten Verdacht auf Fachkräftemangel befinden sich neben den Ingenieurberufen, die Techniker/-innen, Managementberufe, Berufe des

¹ Quelle: ICR Recruiting Report 2012; Monster.at Recruiting Trends 2013 Österreich; Experteer Active Sourcing Studie 2015

² Quelle: Jobradar 4. Quartal 2016 (www.jobagent.ch/jobradar). Mit dem Schweizer Jobradar, einer Dienstleistung der x28 AG, liegt eine vierteljährliche aussagekräftige Analyse des Schweizer Stellenmarktes vor.

Rechtswesens und Gesundheitsberufe. Starke Anzeichen auf einen erhöhten Fachkräftebedarf zeigen auch die folgenden Berufsfelder: Informatikberufe, Werbe-, Tourismus- und Treuhandberufe sowie Bildungs- und Unterrichtsberufe.

Am wenigsten von Fachkräftemangel betroffen sind Berufe des verarbeitenden Gewerbes, wie in der Textil- und Lederindustrie, der Keramik- und Glasverarbeitung oder der Lebens- und Genussmittelindustrie. Auch bei Handels- und Verkaufsberufen oder landwirtschaftlichen Berufen deuten die Indikatoren insgesamt nicht auf einen ungedeckten Fachkräftebedarf hin.

Der Fachkräftebedarf kann sich jedoch zwischen Berufen innerhalb eines Berufsfeldes erheblich unterscheiden. Während bei den Ingenieur- oder Informatikberufen die grosse Mehrheit starke Anzeichen für Fachkräftemangel zeigen, sind in anderen Berufsfeldern wie beispielsweise den Gesundheitsberufen grosse Unterschiede innerhalb einer Berufsgruppe auszumachen. So wird vor allem bei hochqualifizierten Gesundheitsberufen wie Ärztinnen und Ärzten ein erhöhter Fachkräftemangel beobachtet, während gesundheitsberufliche Assistenzstellen keine Anzeichen für Fachkräftemangel zeigen. Umgekehrt gibt es aber auch Berufsfelder mit insgesamt schwachen Anzeichen für Fachkräftemangel, die jedoch einzelne Berufe mit einem erhöhten Fachkräftebedarf aufweisen – so z.B. Elektromechaniker/-innen im Berufsfeld der Elektrotechnik und Elektronik, der Uhrenindustrie und der Fahrzeug- und Gerätebauindustrie.

- Active Sourcing macht insbesondere in Bereichen Sinn, in denen Fachkräftemangel herrscht und das Bewerbungskommen sehr gering ist. Nur mit einer aktiven Suche kann es gelingen diese hart umkämpften Kandidaten zu rekrutieren. So ist Active Sourcing bei der Suche und Besetzung von begehrten Fach- und Führungskräften nicht nur sehr viel effizienter als die herkömmlichen passiven Rekrutierungsmethoden, sondern meist der einzige Weg zum Recruiting-Erfolg.

2 Recruiting – Früher und Heute

Ein steigender Kostendruck, ein sinkendes Budget und technologische Entwicklungen haben die Recruiting-Welt nachhaltig verändert. Vor der Verbreitung des Internets war die Publikation von Stellenanzeigen fest in den Händen der Printmedien. In den letzten Jahren sind Stellenanzeigen in Zeitungen immer mehr zurückgegangen. Nur vereinzelt können sich dort Stellenbörsen halten. Die meisten Stellenanzeigen werden heutzutage auf Online Job-Portalen und auf Unternehmens-Webseiten publiziert.

Im Laufe der Zeit hat sich aber nicht nur das Medium der Publikation von Stellenanzeigen geändert. Auch inhaltlich, im Umfang und in der Sprache haben sich Stellenanzeigen historisch enorm verändert. Während es in den fünfziger und sechziger Jahren um eine knappe Beschreibung der Stelle ging und die gesuchten Fähigkeiten

unverblümt vermittelt wurden, ist eine Stellenanzeige viel umfänglicher und zu einer Visitenkarte für Unternehmen und Personaldienstleister geworden.

Das Ausschreiben von Vakanzen auf Online-Jobbörsen und Firmen-Webseiten hat die kostenintensiven Printinserate längst abgelöst und hat im passiven Recruiting eine wichtige Rolle eingenommen. Doch wenn es um die Suche und das „Matching“ von hochqualifizierten Fachkräften geht, stösst es an seine Grenzen. Das Motto „Post&Pray“ hat hier ausgedient. Nichts desto trotz sind viele Personaler stehen geblieben und rekrutieren noch genauso wie vor zehn Jahren.

2.1 Warum auf Active Sourcing setzen?

Zahlt sich Active Sourcing aus? Wie ist das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag? Dies sind berechnete Fragen, die sich Personaler heute stellen. Oftmals fehlt es an Fachwissen und der tatsächliche Nutzen von Active Sourcing ist vielen unklar. Auch wenn es zunächst zeitaufwendig scheint, zeigt sich, dass sich langfristig mit Active Sourcing schnellere und bessere Ergebnisse erzielen lassen. Doch aufgepasst: Aktives Rekrutieren ist nicht für jegliche Vakanz die beste Lösung. Active Sourcing sollte immer als Ergänzung zum bestehenden Recruiting verstanden werden. Eine reine aktive Rekrutierung ist unrealistisch und nicht notwendig. Die Kombination von herkömmlichen passiven Personalgewinnungsmethoden und einem aktiven Recruiting muss immer als Prozess gesehen werden und kann nicht von heute auf morgen geschehen.

- Je gefragter und spezialisierter die Zielgruppe ist, desto schwieriger ist die Besetzung der Vakanz über passive Rekrutierungsmittel.
- Bis anhin nur schwer über passive Kanäle zu besetzende Vakanzen, sollten mit Active Sourcing Methoden angegangen werden.

„96,4 % der Befragten möchten gerne direkt auf eine offene Stelle angesprochen werden.“³

2.2 Was zeichnet heute einen erfolgreichen Recruiter aus?

Ziel von aktiven Rekrutierungsmethoden ist es weg von administrativen Tätigkeiten hin zur effektiven Personalbesetzung, -planung und -entwicklung zu lenken und die eigenen Kräfte in Kernkompetenzen zu investieren. Das eigene Rollenverständnis von Recruitern, muss sich dafür massgeblich verändern. Denn gefragte Kandidaten haben in Zeiten des Web 2.0 und der sozialen Vernetzung andere Erwartungen an Bewerbungsprozesse.

³ Experteer Active Sourcing Studie 2015

Vertriebskompetenzen sind in Zeiten des Fachkräftemangels sehr wichtig. Dazu gehören:

- **Kaltakquise:** Recruiter müssen Techniken haben, mit denen sie proaktiv mit potenziellen Kandidaten in Kontakt treten können. Eine extrovertierte Persönlichkeit, die gerne auf Menschen zugeht und den Mut aufbringt seine Freiräume auf eine kreative Art zu nützen, wird es im Active Sourcing leichter haben als eine introvertierte, zurückhaltende Person.
- **Rhetorische Fähigkeiten:** Gute Kommunikationsfähigkeiten um Gespräche zu führen und daraus relevante Informationen zu erhalten, sind für Recruiter im Active Sourcing das A und O.
- **Systematische Arbeitsweise:** Recruiter müssen gleichzeitig mit verschiedenen Rekrutierungsinstrumenten und Methoden umgehen können. Eine strukturierte Herangehensweise ist essentiell, um nicht den Überblick über die verschiedenen Kandidaten, Vakanzen und Bewerbungsstadien zu verlieren.
- **Priorisierungskompetenz:** Unter eine systematische Arbeitsweise fällt die Fähigkeit priorisieren zu können und damit Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden, um ein gutes Verhältnis von Aufwand und Ertrag anzustreben.
- **Planungskompetenzen:** Kennzahlen (KPI) dienen nicht nur zur Überwachung der Mitarbeitenden von Seiten des Vorgesetzten, sondern sollten auch von den Recruitern selbst genutzt werden, um regelmässig die eigene Arbeitsleistung zu überprüfen und gegebenenfalls zu verbessern.
- **Abschlusssicherheit:** Wenn ein langwieriger Such- und Selektionsprozess auf der Zielgeraden scheitert, bringt Ihnen das nichts. Das „Closing“ ist entscheidend für den Erfolg.

Beratungskompetenzen sind heutzutage ebenfalls von grosser Wichtigkeit für eine erfolgreiche Rekrutierung – sowohl für eine konkrete Stellenbesetzung, als auch für den strategischen Aufbau von Talent Pools.

- **Analytische Fähigkeiten:** Recruiter müssen in der Lage sein zu abstrahieren und Fragen beantworten können wie: Weshalb bewerben sich keine geeigneten Fachkräfte? Wie erreiche ich die passenden Kandidaten? Weshalb dauert die Vertragserstellung so lange? Komplexe Abläufe müssen unterschieden werden können, um wirkungsvolle Massnahmen zu ergreifen.
- **Methodenkompetenz:** Unterschiedliche Methoden müssen miteinander kombiniert werden und das jeweils passendste Tool muss je nach Vakanz ausgewählt und richtig eingesetzt werden. Methoden, die in einem Berufsfeld funktionieren, tun dies in einem anderen nicht, oder funktionieren gar schon bei einer anderen Vakanz des gleichen Berufsfeldes nicht. Als Recruiter müssen Sie aufgeschlossen und lernbegierig sein und stets Neues versuchen wollen.
- **Prozesskompetenz:** Schwachstellen und unnötige Schleifen in Prozessen sollten von einem kompetenten Recruiter identifiziert werden, um konstruktive Lösungswege einschlagen zu können. Denn schliesslich geht es stets darum, möglichst schnell und effizient eine Vakanz zu besetzen.
- **Empathie-Fähigkeit:** Sich in andere hinein versetzen zu können ist heutzutage im Recruiting wichtiger denn je. Das beginnt bei der Analyse von

Wertvorstellungen und endet bei dem Mediengebrauch der gefragten Zielgruppen. Da beim Active Sourcing oft auch latent Jobsuchende angesprochen werden sollen, ist Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl gefragt.

3 Tools

Recruitern stehen heute zahlreiche Kanäle für den Rekrutierungsprozess zur Verfügung. Letztlich können alle Plattformen genutzt werden, auf denen sich die gesuchten Kandidaten aufhalten.

3.1 Online-Jobbörsen und Job-Suchmaschinen

Dort wo die Nachfrage grösser ist als das Angebot kann weiterhin erfolgreich mit passiven Rekrutierungsmethoden gearbeitet werden. Hierfür eignen sich Online-Stellenbörsen und Job-Suchmaschinen ideal und dienen vielen Jobsuchern als erste Anlaufstelle, um sich über Stellenangebote zu informieren. jobs.ch ist die in der Schweiz bekannteste Online-Stellenbörse, jobagent.ch ist die am schnellsten wachsende Job-Suchmaschine der Schweiz und dank einzigartiger Semantik Qualitätsführer. Stellenanzeigen lassen sich dadurch mit sehr wenig Aufwand anzeigen. Job-Suchmaschinen haben zwar die gleiche Funktion wie Online-Jobbörsen, sind jedoch zu unterscheiden. Während sich letztere direkt an Arbeitgeber wenden, die auf der entsprechenden Jobbörse Stellen ausschreiben möchten, sind Job-Suchmaschinen ein Sammelbecken für Stelleninserate. Job-Aggregatoren durchforsten das Internet nach Inseraten und greifen dabei auf verschiedenste Kanäle zurück, von Jobbörsen über Karriereseiten bis hin zu Websites von Personalberatungen. Die gefundenen Inserate werden semantisch analysiert, in Kategorien wie Branchen oder Regionen zusammengefasst und zentral auf einer Website zur Verfügung gestellt.

„Die häufigsten Rekrutierungskanäle in der Schweiz sind Jobportale (96 Prozent) und firmeneigene Webseiten (82 Prozent).“⁴

3.2 Soziale Netzwerke

Soziale Netzwerke gewinnen zunehmend an Bedeutung. Diese alternativen Mittel der Personalgewinnung eröffnen neue Möglichkeiten, bringen gleichzeitig aber auch neue Herausforderungen mit sich. Facebook nimmt unter den sozialen Netzwerken unangefochten die Spitzenstellung ein. Problematisch für die Personalvermittlung ist, dass viele User Facebook zum Knüpfen und Aufrechterhalten von privaten Kontakten nutzen. Entsprechend ungezwungen präsentieren sich die Nutzer.

⁴ Social Media Recruiting-Studie 2015

Der Aufwand und die Kosten sind für Personaldienstleister im Verhältnis zum Ertrag sehr hoch. Umso wichtiger ist es sich vorab Klarheit zu verschaffen, welche Funktionen und Ziele Soziale Netzwerke im Rekrutierungsprozess übernehmen sollen. Geht es um Employer Branding, um die klassische Personalsuche oder eher den Aufbau eines Special-Interest-Netzwerkes? Entsprechend muss vorab der Kommunikationsstil geplant werden. Wenn dieser nicht der Plattform und Zielgruppe angepasst ist, können Social Media-Aktivitäten schnell deplatziert wirken und wenig Beachtung finden.

3.2.1 Facebook

Facebook bietet verschiedenen Funktionen an, die für das Recruiting interessant sein können. Jede Facebook-Seite ist standardmässig mit den Rubriken Infos, Fotos, Diskussionen und Rezensionen ausgestattet. Zudem gibt es Applikationen, mit denen Funktionen spezifisch ergänzt werden können, beispielsweise Empfehlungsprogramme zur Rekrutierung von Mitarbeitenden, bei denen Facebook-Nutzer deren Freunden oder den eigenen Arbeitgeber empfehlen. Durch die Suchfunktion ‚Social Graph‘ können Daten, Beiträge und Fotos aller Facebook-Nutzer aufgefunden werden, genauso wie zurückliegende ‚Likes‘. Mit der ‚Natural Language Search‘ wird eine Suche mit ganzen Sätzen und Fragen ermöglicht. Es kann also gezielt nach Arbeitnehmenden einer Region gesucht werden (z.B. Arbeitnehmende in Zürich). Diese Suche kann auf Branchen, Unternehmen und vieles mehr ausgedehnt werden und ermöglicht völlig neue Möglichkeiten im Bereich des Active Sourcings. Allerdings birgt es auch die Gefahr auf stellenirrelevante Informationen zu stossen und ungewollt in die Privatsphäre potenzieller Kandidaten einzudringen.

- Auch wenn eine exakte Ausrichtung auf genaue Kandidatenprofile kaum möglich ist und die Bereitschaft und das Interesse sich auf Facebook mit beruflichen Fragen auseinanderzusetzen eher gering ist, ist Facebook erfahrungsgemäss insbesondere für Vakanzen im kreativen Bereich oder bei der Vermittlung von Temporärstellen ein erfolgsversprechendes Tool im Recruiting.

Vorteile der Facebook-Nutzung im Recruiting	Nachteile der Facebook-Nutzung im Recruiting
<ul style="list-style-type: none"> • Popularität • Reichweite • Bedienungsfreundlichkeit • Vielfalt • Interaktivität 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppenbezug • Aufwand – Ertrag • Datenschutz • Themenumfeld

3.2.2 Silp

Das Schweizer Unternehmen Silp hat eine auf Facebook-Daten basierende App auf den Markt gebracht und fungiert als eine Suchmaschine für Recruiter. Die App erlaubt es ‚Freundes-Freunde‘ nach verschiedenen Mustern zu filtern. Wenn ein interessanter Kandidat gefunden wurde, kann dieser persönliche via Facebook-Nachricht kontaktiert werden. Es haben sich bereits über 700 Millionen Nutzer bei Silp registriert. Diese können ihr Profil auch eigenständig mit Qualifikationen ergänzen, umso eher ins Visier der Personaler zu gelangen. Ein Vorteil ist, dass so latent Jobsuchende erreicht werden können, doch andererseits besteht die Gefahr nicht alle relevanten Daten für eine Vakanz vorliegend zu haben.

3.3 Business Netzwerke

Business-Netzwerke punkten mit zeitnaher Kommunikation und Aktualität und eröffnen die Möglichkeit Kontakt zu qualifizierten Kandidaten zu halten. Der Vorteil von Business-Netzwerken gegenüber sozialen Netzwerken ist, dass es aufgrund der berufsspezifischen Profile sehr viel einfacher ist, passende Kandidaten zu finden und mit einer individuellen Ansprache zu kontaktieren. Auch eine zielgruppengenaue Verbreitung von Information ist aufgrund der Kandidatenprofile besser möglich. XING ist das führende Business Netzwerk in der deutschsprachigen Schweiz. LinkedIn ist vor allem für international ausgerichtete Firmen spannend.

Auch wenn Business Netzwerke gerne zum aktiven Rekrutieren verwendet werden, ist die Erfolgsquote nicht immer gegeben. Usern von XING und LinkedIn geht es primär darum mit ehemaligen Kollegen in Kontakt zu bleiben oder Infos über (zukünftige) Mitarbeitende zu erhalten. Nur wenige User rechnen damit, auf diesem Weg von einem professionellen Arbeitgeber angesprochen zu werden. Dies wirkt sich auf eine niedrige Antwortrate aus. Dies mag aber auch daran liegen, dass viele Recruiter beim Active Sourcing den prekären Fehler begehen keine Recherche zu betreiben und bei potentiellen Kandidaten aufgrund von Standardnachrichten kein Interesse wecken können.

- Mit einer individuellen Direktansprache haben Business-Netzwerke ein hohes Potential für Active Sourcing- Strategien.
- Ein Nachteil ist die fehlende Hinterlegung von wichtigen Daten der Top-Kandidaten, welche eine zielgerechte Ansprache erschweren.

3.4 CV-Datenbanken

CV-Datenbanken ermöglichen eine schnelle und einfache Bewerber-Verwaltung und vereinfachen damit den Prozess der Rekrutierung enorm. Der Einsatz von CV-Datenbanken bringen gegenüber dem Einsatz von anderen Tools viele Vorteile mit sich,

die den aktiven Rekrutierungsprozess optimieren und damit das Recruiting entlasten. Nicht nur die Besetzungszeit und die Besetzungskosten lassen sich positiv beeinflussen, auch die Qualität der Kandidaten steigt. Zudem lässt sich der eigene Talent-Pool damit einfach befüllen und es kann bei zukünftigen Vakanzen jederzeit ganz einfach nach passenden Kandidaten gesucht werden. Der Aufwand für eine erneute Recherche fällt im Idealfall aus oder reduziert sich massgeblich. Damit können Bewerbungsprozesse enorm verkürzt werden.

- CV-Datenbanken unterstützen Active Sourcing-Strategien optimal und ermöglichen es Recruitern Ihre Ressourcen weg von administrativen Tätigkeiten hin zur effektiven Personalbesetzung, -planung und -entwicklung zu lenken.

3.4.1 CV-Finder: CV-Match und Kandidaten-Suche in einem Tool

Der CV-Finder liefert als technologisch fortschrittliche CV-Datenbank sehr gute Recruiting Ergebnisse. Es können damit beliebig viele CVs hochgeladen und vollautomatisiert verarbeitet werden. Dadurch sind die Daten aller Kandidaten jederzeit abrufbar. Mit einem Klick kann ein Kandidatenprofil angelegt und mit passenden Vakanzen in der ganzen Schweiz gematcht werden. Die gesamte CV-Datenbank kann zudem nach beliebigen Kriterien wie Jobtitel, Skills und Region durchsucht werden. Darüber hinaus können über 1 Mio. Profile von Wunschkandidaten auf XING und LinkedIn oder direkt auf den Webseiten der Arbeitgeber abgerufen werden.

4 Active Sourcing Anleitung – 5 Schritte zum Recruiting-Erfolg

4.1 Schritt 1: Versetzen Sie sich in Ihre Zielgruppe

Was interessiert Ihren potenziellen Kandidaten? Umfragen belegen, dass die **Wechselbereitschaft** von Berufstätigen hoch ist. Für Personaler ist es essentiell herauszufinden, warum potenzielle Kandidaten bereit sind ihren Job zu wechseln. Das können monetäre Anreize sein, der Wunsch nach Weiterentwicklung oder mehr Wertschätzung und Ansehen im Unternehmen. Laut einer repräsentativen Studie übertrumpft der Wunsch nach Weiterentwicklung (35,6%) tatsächlich den Wechsel, der vom Gehalt motiviert ist (27,1%). An dritter Stelle wünschen sich potenzielle Arbeitnehmer auf einem neuen Posten mehr Wertschätzung (21,2%).⁵

- Kandidaten wollen vorankommen. Überzeugen Sie diese von den Weiterentwicklungsmöglichkeiten, die ihnen eine neue Stelle bietet.

⁵ Quelle: Zukunft der Jobsuche; Marketagent.com für karriere.at 2015

Natürlich gibt es bei jedem Kandidaten individuelle Aspekte, für die er einen Wechsel in Betracht zieht. Versuchen Sie diese mit genauer Recherchearbeit zu eruieren. Einerseits müssen Sie sich über die aktuelle Situation Ihres Wunschkandidaten informieren, gleichzeitig aber auch über die offene Position, den zukünftigen Vorgesetzten und anderen Faktoren im neuen Unternehmen. Potenzielle Bewerber müssen überzeugt werden von dem Mehrwert, die ihnen eine neue Anstellung bringt. Deshalb ist es unabdingbar vor jeder Vakanz ein detailliertes Briefing vom Unternehmen und der offenen Position zu erhalten mit klaren vorgegeben Zielen und Vorstellungen. Nur so kann man sich ein gutes Verständnis für die Zielgruppe verschaffen.

4.2 Schritt 2: Wählen Sie das passende Recruiting-Tool

Die Auswahl des richtigen Active Sourcing Kanals sollten Sie sich genau überlegen. Denn mit dem richtigen Tool steigern Sie nicht nur die Quantität, sondern auch die Qualität ihrer Ergebnisse. Soziale Netzwerke, Business Netzwerke und CV-Datenbanken können kombiniert verwendet werden. Je nach zu besetzender Stelle eignen sich verschiedenen Tool-Kombinationen. Während sich Temporärstellen mit sozialen Netzwerken besetzen lassen, sollte für die Vermittlung von Fach- und Führungskräften auf professionelle CV-Datenbanken zurückgegriffen werden. Da sich dort mit Abstand die meisten Informationen über Ihre potenziellen Kandidaten finden lassen, kann Ihnen so eine zielgerechte Ansprache gelingen. In der Regel können alle CV-Datenbanken vor Vertragsabschluss getestet werden, um herauszufinden, ob Ihre Erwartungen erfüllt werden. Der Umgang mit jedem neuen Tool braucht etwas Übung, auch bei hoher Benutzerfreundlichkeit. Daher ist die Inanspruchnahme von Schulungen sinnvoll. Diese vereinfachen den Umgang mit dem ausgewählten Tool und lassen Recruiter effizienter arbeiten.

- Wählen Sie das Tool aus, das Ihren Bedürfnissen entspricht und achten Sie auf Funktionsumfang und Bewerberstruktur. Um herauszufinden, ob ihr bevorzugtes Active Sourcing Tool Ihren Erwartungen gerecht wird, sollten Sie es zunächst testen.
CV-Finder: *Gratis Demo-Account erhalten*: <https://www.cvfinder.ch/cvfinder-testen.html>
- Haben Sie sich für eine Bewerberdatenbank entschieden, dann übersetzen Sie Ihr Kandidatenprofil in Stichworte. Ihre Erfolgchancen steigen, wenn Sie von den Filtermöglichkeiten und Zusatzfunktionen Gebrauch machen.

4.3 Schritt 3: Formulieren Sie eine individuelle Ansprache

Der Erstkontakt beim Active Sourcing ist entscheidend für Ihren Erfolg. Standardschreiben und leere Floskeln sollten vermieden werden. Für jeden potentiellen Kandidaten muss zwingend ein individuelles Anschreiben formuliert werden. Stellen Sie sich kurz vor und begründen Sie das Interesse an der Person. Bauen Sie persönliche

Angaben aus dem Profil ein. Dadurch können Sie langsam ein Vertrauensverhältnis zum Kandidaten aufbauen und erzielen höhere Responseraten. Halbwahrheiten oder falsche Fakten sollten nicht verbreitet werden. Eine Stelle sollte so beschrieben werden, wie sie ist und nicht schön geredet werden. Dies wirkt unglaubwürdig und schafft falsche Verbindlichkeiten. Auch sollten keinesfalls negative Äusserungen gegenüber dem bestehenden Arbeitgeber gemacht werden. Da dies unprofessionell wirkt.

Als Erstkontakt ist die **schriftliche Form** zu empfehlen. Eine unmittelbare Konfrontation per Telefon ist vielen Kandidaten unangenehm. Die meisten werden sich an ihrem Arbeitsplatz befinden und wollen deshalb nicht offen über eine neue Stelle sprechen. Daher sollten Sie stets Diskretion wahren. Der spätere Kontakt kann dann, nach Wunsch des Kandidaten, **telefonisch** auf Vereinbarung fortgeführt werden.

- Gehen Sie die passenden Profile für eine Vakanz durch und kontaktieren Sie Ihre Wunschkandidaten mit einer kurzen personalisierten Nachricht.
- Der erste Eindruck zählt: Setzen Sie auf Employer Branding! Geben Sie beispielsweise schon bei der ersten Ansprache ein Beispiel wie Wertschätzung im Unternehmen gelebt wird.
- Formulieren Sie seriös und diskret und vermeiden Sie es doppelte Ansprachen von einzelnen Kandidaten zu machen, dies vermittelt ein unprofessionelles Bild.
- Lassen Sie sich nicht abschrecken von einzelnen Kriterien. Für Gehaltsangaben können Sie beispielsweise einen grösseren Rahmen setzen. Würde ein Kandidat nur aufgrund des Wunschgehalts nicht in Frage kommen, können Sie mit ihm in einem persönlichen Gespräch darüber diskutieren, sofern alle anderen Angaben auf die zu besetzende Vakanz passen.

4.3.1 Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Direktansprache

- ✓ Persönliche Angaben aus dem Kandidatenprofil
- ✓ Vage Informationen zur besetzenden Position
- ✓ Ergänzende Informationen zum Unternehmen
- ✓ Information über sich selber, um Vertrauen herzustellen
- ✓ Fallen Sie nicht mit der Tür ins Haus: Im ersten Anschreiben braucht es noch keine Links zur Position oder des Arbeitgebers

Es lässt sich nicht verallgemeinern sagen, wie das optimale Anschreiben aussehen soll. Doch die vorgeschlagenen Punkte bieten einen Handlungsrahmen, der eingehalten werden sollte. Nichts desto trotz ist jeder Kandidat anders und deshalb ist eine gute Recherche und ein individuelles Vorgehen auch so wichtig um erfolgreich rekrutieren zu können. Wenn Sie erstmal in Kontakt mit Ihrem Wunschkandidaten stehen, müssen Sie individuell abschätzen können wie proaktiv Sie weiterfahren können. Einerseits sollten Sie das Interesse des Kandidaten nicht verlieren, andererseits sollten Sie Ihren Wunschkandidaten nicht abschrecken. Dies ist eine der grossen Herausforderungen, denen Sie sich im Active Sourcing stellen müssen. Daher ist Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen sehr wichtig.

- Kandidaten wollen beim Erstkontakt Informationen über Aufgaben und Anforderungen (32,6%), Gehalt und Leistung (21,0%), Informationen zum Unternehmen (19,4%), Karrierelevel und Umfeld (19,0%). Zudem sind für die Kandidaten Arbeitsort, Arbeitszeiten, Branchenangaben, Angaben zum Vertrag, nächste Schritte, Reiseanteil, Entwicklungspotenziale und Gründe, warum sie auf eine Stelle passen sowie Angaben zur Unternehmenskultur wichtig.⁶

4.4 Schritt 4: Halten Sie sich nach dem Erstkontakt zurück

Rechnen Sie nicht mit einer sofortigen Antwort. Räumen Sie Ihrem Kandidaten bis zu sieben Werktagen Zeit ein. Danach können Sie den Empfänger an das Angebot erinnern. Ein schnelles Antworten von Seiten des Personalers ist hingegen beim Active Sourcing entscheidend. Denn eine zeitnahe Antwort zeugt von Professionalität und ist ein Zeichen von Wertschätzung dem Kandidaten gegenüber.

In der zweiten Dialogrunde kann konkreter auf die zu besetzende Vakanz eingegangen werden. Allenfalls kann der Kandidat direkt zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen werden, denn der Online-Lebenslauf hat ja bereits überzeugt und der Kandidat kann sich den klassischen Bewerbungsprozess ersparen. Eine weitere Möglichkeit ist es zunächst ein Termin zu einem Telefoninterview zu vereinbaren, um zunächst einmal den groben Rahmen abzustecken. Dort können wichtige Dinge wie Gehaltsvorstellungen, mögliche Umzugsbereitschaften und andere Grundvoraussetzungen erkundet werden. Auf diesem Wege kann die Fachabteilung des Unternehmens entlastet werden und nur vorqualifizierte Kandidaten kommen weiter.

„Arbeitnehmende erwarten eine qualifizierte Rückmeldung auf ihre Bewerbung innerhalb von zehn Tagen. Lange Wartezeiten empfinden Kandidaten als sehr unangenehm. Der gesamte Bewerbungsprozess sollte innert 20 Werktagen abgeschlossen werden.“⁷

4.5 Schritt 5: Pflegen Sie Beziehungen für den langfristigen Erfolg

Auch wenn es mit einer zu besetzenden Stelle nicht geklappt hat, lohnt es sich Beziehungen zu pflegen. Sollte der Kandidat kein Interesse an einer vorgeschlagenen Vakanz zeigen oder hat es mit der Stellenbesetzung aus anderen Gründen nicht geklappt hat, lässt sich der Kandidat allenfalls zu einem späteren Zeitpunkt für eine andere Vakanz gewinnen. Dank einer konstanten Beziehungspflege können Sie sich einen Kandidatenpool anlegen, welcher Ihnen langfristig Rekrutierungsprozesse enorm vereinfachen und verkürzen kann.

⁶ Quelle: Zukunft der Jobsuche; Marketagent.com für karriere.at, 2015

⁷ Prospective Trend Report 2015

„Führungskräfte bevorzugen eine schriftliche Kontaktaufnahme in Form einer E-Mail auf Ihre private E-Mail-Adresse (47,2%). Gegenüber Anrufen auf dem privaten Handy sind sie ebenfalls offen (28,9%). Die Kontaktaufnahme über eine Nachricht auf einem Business Netzwerk wollen jedoch nur 7,2%.“⁸

5 Active Sourcing-Checkliste

- ✓ **Kandidat und Position kennen:** Erfolgreiches Active Sourcing steht und fällt mit der Vorbereitung. Vor der Kontaktaufnahme sollte möglichst viel über den Wunschkandidaten und die offene Position in Erfahrung gebracht werden.
- ✓ **Kontaktaufnahme auf Augenhöhe herstellen:** Fach –und Führungskräfte haben häufig sehr konkrete Ansprüche und eine genaue Vorstellung an ihren künftigen Arbeitgeber.
- ✓ **Zurückhaltung üben und Diskretion wahren:** Als Erstkontakt ist die schriftliche Form zu empfehlen. Eine unmittelbare Konfrontation per Telefon ist vielen Kandidaten unangenehm. Seien Sie nach der Kontaktaufnahme geduldig und räumen Sie Ihrem Wunschkandidaten genügend Antwortzeit ein. Diskretion hat bei der Direktansprache oberste Priorität und schützt alle Parteien vor Unannehmlichkeiten.
- ✓ **Taten statt Worte:** Zeigt ein Kandidat Interesse, dann legen Sie zeitnah die nächsten Gespräche verbindlich fest.
- ✓ **Authentisch und transparent kommunizieren:** Die Rahmenbedingungen der neuen Stelle sind transparent zu kommunizieren, ansonsten verlieren Sie schnell an Glaubwürdigkeit.
- ✓ **Beziehungen pflegen:** Auch wenn Kandidaten an gewissen Positionen kein Interesse zeigen, lohnt sich die Beziehungspflege für eine allfällige spätere Besetzung einer Vakanz.

⁸ Quelle: Zukunft der Jobsuche; Marketagent.com für karriere.at, 2015

Quellen

www.karriere.at

www.jobs.ch; www.jobup.ch; www.jobcloud.ch

www.bdu.ch

www.jobnet.de

www.xing.com; corporate.xing.com (Geschäftsbericht 2015 XING AG)

www.kununu.com

www.social-media-recruiting.ch

humangquest.netsolution.ch

www.softgarden.ch

targettalentrecruiting.wordpress.com

www.online-recruiting.net: Social Media Recruiting-Studie 2015

www.trendreport.prospective.ch: Trend Report 2015

Institute for Competitive Recruiting (ICR): Active Sourcing Report 2016

experteer GmbH: Active Sourcing Studie 2015

www.jobagent.ch: Aufsatz von Sylvia Bendel, welche 1999 am soziologischen Institut von Zürich eine repräsentative Studie über den Wandel der Stellenanzeigen zwischen 1950 und 1994 durchgeführt hat.

blog.staff-finder.jobs: Meyer, Roland (2013). Praxishandbuch zur Online-Personalarbeit: Die Möglichkeiten und Chancen des Internets im Personalmanagement vom E-Recruiting über Social Media und das Employer Branding bis zur Personalentwicklung.