**Inhaltsverzeichnis**

*Vorwort* ..................................................................................................... 7

I. Die alten Zeiten sind vorbei ......................................................... 11

1. Unternehmen im Zeitalter der Disruptionen .................................... 12

2. Deal with it! .......................................................................................... 19

II. Mit den richtigen Mitarbeitern in die Zukunft .................... 27

3. Ist Ihr Unternehmen zukunftsfähig? ................................................. 28

4. Mittelstand vs. Weltkonzerne: Kampf um die besten Köpfe ............ 37

III. Employer Branding: Positionierung als attraktiver Arbeitgeber

................................................................................................... 49

5. Jobs verkaufen sich nicht mehr von allein ......................................... 49

6. Was macht ein Unternehmen attraktiv? ............................................ 61

7. Der Mittelstand – eine Klasse für sich ................................................ 82

IV. Ohne Kommunikation kein Branding ........................................ 87

8. Unternehmen müssen lernen, anders zu kommunizieren ................ 88

9. Die wichtigsten Kommunikationskanäle im Kurzüberblick ............. 99

10. Social Media ist Chefsache .................................................................. 104

11. Die eigene Belegschaft ist der beste Markenbotschafter .................. 112

V. Recruiting in der Praxis ................................................................ 117

12. Recruiting gestern, heute und morgen ............................................... 117

13. Das Recruiting professionalisieren ..................................................... 126

14. Wie sieht es bei Ihnen aus? ................................................................. 133

VI. Modernes Recruiting ..................................................................... 141

15. Kennen Sie den richtigen Kandidaten überhaupt? ............................ 142

16. Von den Babyboomern zur Generation Z: Wandel der Generationen

........................................................................................................ 152

17. Denken Sie langfristig! ........................................................................ 160

VII. Keine Angst vor der digitalen Transformation: Social-

Media-Recruiting ............................................................................. 171

18. Digitale Disruption ist kein Schlagwort, sondern Realität ............... 172

19. Aktuelle Trends und Instrumente kennen und nutzen ..................... 182

20. Wie aus Daten Kandidaten werden ..................................................... 192

VIII. Deutschland ist nicht die Welt .................................................. 203

21. Abkupfern erlaubt ................................................................................ 203

22. Mittelständler als Teil des globalisierten Arbeitsmarktes ................. 211

*Nachwort* .................................................................................................. 221

*Glossar* ...................................................................................................... 223

*Literatur und Quellen* ................................................................................ 226

**Vorwort**

»Wir finden keine passenden Mitarbeiter mehr!«, beklagen sich immer mehr

Unternehmen. Selbst wenn die Aussage vielfach stimmt, drängt sich die

Frage auf, an wen sich die Klage überhaupt richtet. Natürlich, die Politik

macht sicher nicht alles richtig; und da ist schließlich der Fachkräftemangel,

von dem wir täglich in der Zeitung lesen; dann gibt es noch die Sache mit

der düsteren demografischen Entwicklung; hinzu kommt der globale Wettstreit

um die besten Köpfe – als kleiner Mittelständler kann man da ja nur

den Kürzeren ziehen. So die verbreitete Meinung. Obendrein ist bei vielen

kleineren Unternehmen der Firmenstandort nicht gerade optimal, um mehr

Bewerber anzulocken, und die Gehälter können auch nicht endlos nach oben

geschraubt werden. Außerdem zieht das Argument Geld bei vielen Kandidaten

schon lange nicht mehr so recht. Überhaupt, die Ansprüche der Bewerber

steigen und steigen. Es herrscht ein Arbeitnehmermarkt, reklamieren

immer mehr Unternehmen. Und die besten Köpfe gehen sowieso zu den großen

Konzernen.

Das Bild, das derzeit vom Arbeitsmarkt gezeichnet wird, stellt für Arbeitgeber

also eine mittlere Katastrophe dar. Die Realität ist jedoch eine andere.

Und viele Argumente werden vor allem deshalb ins Feld geführt, um von der

eigenen Verantwortung abzulenken. Zunächst einmal: Viele der Ursachen,

die für die schwieriger gewordene Personalgewinnung angeführt werden,

sind natürlich real und zutreffend. Doch bedürfen sie einer differenzierteren

Betrachtung, denn hier werden auch einige Mythen verbreitet, die in der

vielfach dargestellten Absolutheit nicht den Tatsachen entsprechen.

Ja, für Unternehmen haben sich die Zeiten geändert; und passende Mitarbeiter

zu finden, ist zuweilen alles andere als einfach. Doch es ist nicht

unmöglich. Wer allerdings angesichts tiefgreifender Veränderungen heute

noch auf Methoden von vorgestern setzt, wird schon bald immer weniger

gute Mitarbeiter haben und die eigene Zukunftsfähigkeit aufs Spiel setzen.

Es geht also ums Ganze. Diese schlichte Erkenntnis ist zugleich der erste

Schritt zur Lösung. Ganz gleich, um welche Branche es geht: Unternehmen,

die im Wettbewerb weiter mithalten wollen, brauchen gute und vor allem

passende Mitarbeiter – und das in ausreichender Zahl und zum richtigen

Zeitpunkt. Deshalb muss das Recruiting mit Priorität und mit Professionalität

betrieben werden.

Viele Unternehmen würden ihren Wunschkandidaten am liebsten aus dem Hut zaubern: Hoch motiviert soll er sein, natürlich jung und mit der

Aufgabe bereits gut vertraut; er erfüllt alle persönlichen und fachlichen Anforderungen

optimal und stellt selbst keine speziellen Anforderungen, erklärt

sich mit allen Konditionen schnell einverstanden und nimmt selbstverständlich

auch einen Umzug in die Provinz in Kauf. Die Lücke zwischen

Wunsch und Wirklichkeit ist zum Teil erschreckend groß.

Wer als Arbeitgeber eine lange Wunschliste ausrollt, doch im Gegenzug

lediglich blumige Versprechungen anzubieten hat, die mit der Arbeitswirklichkeit

in der Firma nicht übereinstimmen, braucht sich über eine zu geringe

Anzahl an Bewerbern nicht zu wundern. An dieser Stelle ist ein radikales

Umdenken gefragt. Den Wunschkandidaten für eine vakante Stelle einfach

aus dem Hut zu zaubern, das konnte man zwar noch nie, doch war das Werben

um passende Mitarbeiter für Unternehmen lange Zeit mit weitaus weniger

Mühe verbunden. Angesichts der aktuellen Situation auf dem Arbeitsmarkt

ist es jedoch fahrlässig, weiterhin auf veraltete Methoden zur Personalgewinnung

zu setzen.

Unternehmen werden nahezu pausenlos dazu aufgerufen, dieses oder

jenes zu ändern, sich an die modernen Entwicklungen anzupassen, ihre

Marktstrategien zu überdenken, an ihrer Positionierung zu feilen und vieles

mehr. Hinzu kommen zahllose Anforderungen aus dem Alltagsgeschäft,

die für sich genommen schon genug Arbeit machen. Kurzum: Unternehmen

haben alle Hände voll zu tun und in der Regel viele Baustellen zur gleichen

Zeit zu bearbeiten. Da ist es nur zu verständlich, dass viele erst einmal abwarten

und damit zögern, Veränderungen – die vielfach einen tiefen systemischen

Eingriff in die Unternehmensstrukturen mit sich bringen – rasch

in die Tat umzusetzen. Andererseits ist es die primäre Aufgabe aller Unternehmen,

die eigene Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. In Umbruchzeiten,

in denen sich Märkte, die Technik, vor allem die Kommunikation, das Recruiting,

sogar die ganze Welt mit einem rasanten Tempo wandeln, kann

Stagnation keine Lösung sein – zumal die digitale Transformation ganzer

Geschäfts- und Wertschöpfungsmodelle längst Realität ist.

Zudem stellt sich die Frage, ob es bei all den vielfältigen Aufgaben, die

sich aus dieser Situation ergeben, tatsächlich um so viele verschiedene Handlungsfelder

geht. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich vielmehr, dass hier vieles

eng miteinander verknüpft ist. Das Recruiting ist dafür ein sehr gutes

Beispiel. Nehmen wir das Employer Branding, also die Entwicklung und

Kommunikation der Arbeitgebermarke. Für die meisten Unternehmen ist

es heute eine schlichte Notwendigkeit, in der Öffentlichkeit als attraktiver

Arbeitgeber aufzutreten und es auch tatsächlich zu sein. Die erforderlichen

Maßnahmen, die tiefe strukturelle Einschnitte mit sich bringen, erfüllen in

der Praxis jedoch gleich einen dreifachen Effekt: Wird die Arbeitsgeberattraktivität

gesteigert, erleichtert das die Personalgewinnung. Es verschafft

dem Unternehmen zusätzlich in der gesamten Öffentlichkeit eine positive

Resonanz – und das ist pures Marketing. Obendrein führt die Arbeit an der

Arbeitgebermarke zu einer Modernisierung, die veraltete und destruktive

Unternehmensstrukturen durch zeitgemäße Systeme ersetzt. Zusammengenommen

ergibt sich ein dreifacher Gewinn.

Ähnliches gilt für viele weitere Fragen des Recruitings. Unternehmen,

die sich ernsthaft mit der Personalgewinnung befassen, werden sich schnell

ganz elementare Fragen stellen. Die Antworten geben ein klares Bild vom

eigenen Unternehmen und direkte Hinweise auf den Änderungsbedarf. Mit

anderen Worten: Wer das Recruiting professionalisiert, bringt damit das gesamte

Unternehmen nach vorn und macht es fit für die Zukunft. Unternehmen

haben daher nicht viele kleine, sondern vielmehr eine große Baustelle –

und die heißt: Veränderungen aktiv gestalten.

In der überwiegenden Zahl der Unternehmen besteht akuter Handlungsbedarf.

Souveräne Unternehmen zeichneten sich schon immer dadurch aus,

die Zeichen der Zeit zu erkennen und entsprechend zu handeln. Zögerlichkeit

und Widerstand gegen Neuerungen führen zu nichts, sie machen den

Handlungsbedarf in naher Zukunft nur noch dringlicher. Letztlich geht es

darum, nicht so lange in Schockstarre zu verharren, bis man als Unternehmen

plötzlich zum Getriebenen wird.

Wer heute konsequent handelt, hat die besten Chancen, weiterhin in

einer oberen Liga mitzuspielen, und braucht Personalmangel nicht zu fürchten.

Erfolg hat dabei sehr viel mit Verbindlichkeit gegenüber sich selbst zu

tun: Wer verbindlich handelt, die Veränderungen annimmt und Neuerungen

in die Tat umsetzt, ist dem Ziel immer näher als andere, die keine verbindlichen

Entscheidungen treffen und lieber noch abwarten. Es geht darum,

Verantwortung zu übernehmen und aus eigenem Antrieb zu handeln: Ist

der Unternehmensstandort ein Manko, braucht es Ideen, die dieses Manko

kompensieren. Herrscht tatsächlich ein Mangel an speziellen Fachkräften,

sind Lösungen gefragt, die diese Arbeitskräfte anlocken. Dabei geht es auch

darum, die gewohnten Wege zu verlassen und unkonventionelle Ideen zu

entwickeln und in die Tat umzusetzen. Wer im Wettbewerb um Arbeitskräfte auch gegenüber mächtigen Konzernen bestehen will, muss dabei seine

besten Karten ausspielen. Und Mittelständler halten oft mehr Trümpfe in

der Hand, als vielen von ihnen bewusst ist, wie Sie auf den folgenden Seiten

noch erfahren werden.

Carsten Bornemann macht in diesem Buch sehr eindringlich klar, dass

auf dem Arbeitsmarkt und im Recruiting die neuen Zeiten längst begonnen

haben und dass es kein Zurück mehr gibt. Er erläutert die konkreten Folgen,

die dieser Umbruch für Unternehmen hat, und verdeutlicht, warum jedes

Unternehmen zeitgemäße Personalstrategien braucht und was das neue Recruiting

ausmacht. Vor allem zeigt er, welche Optionen mittelständische Unternehmen

haben, um im sogenannten War for Talents mit den großen Akteuren

des Arbeitsmarktes mitzuhalten. Hier geht es darum, die eigenen,

individuellen Vorzüge herauszustellen und sie beim Recruiting bewusst in

die Waagschale zu werfen. Mit klaren Worten und klaren Botschaften bietet

Carsten Bornemann Lösungen für das Recruiting. Hierbei stellt er all

seine Erfahrung und sein Praxiswissen zur Verfügung und malt gerade deshalb

keine rosarote Wunschwelt, sondern zeigt realistische Perspektiven, in

denen Sie sich und Ihr Unternehmen wiederfinden können.

Wenn Sie in Sachen Recruiting in der Gegenwart ankommen und die eigene

Zukunft sichern wollen, halten Sie dafür das richtige Buch in der Hand!

Ihr *Stéphane Etrillard*