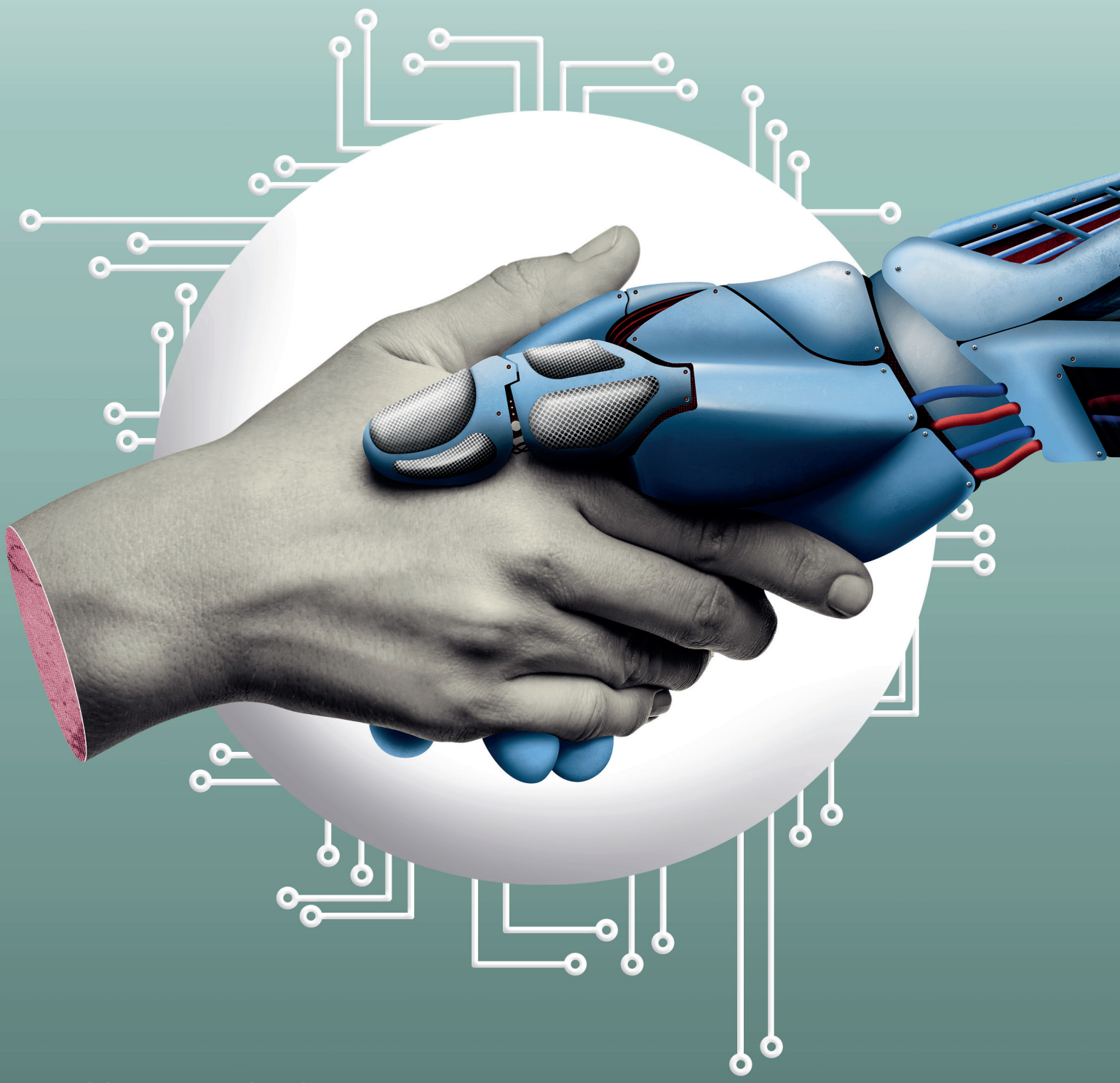
POWERED BY personal SCHWEIZ

RECRUITING NOW

Aktuelles Know-how für Recruiting, Talentmanagement und Employer Branding



AUSGABE 02 • OKTOBER 2023

KI IM RECRUITING

Recruiting Day 2023

Dienstag, 14. November 2023
Crowne Plaza Zürich

Auch als Live Web Conference buchbar!

Retention Reloaded: Neue Wege zur Talentgewinnung und Mitarbeiterbindung

Am **8. WEKA Recruiting Day** teilen ausgewiesene Expert/innen ihre Erfahrungen rund um die «Hot Topics» Talent Attraction und Mitarbeiterbindung. Erfahren Sie, was den «Zweifel Spirit» ausmacht, wie AMAGs «Jobtinder» funktioniert und wie Pulsmessungen die Stimmung im Unternehmen verbessern. Erhalten Sie ausserdem einen Einblick in die Welt der Corporate Influencer und lassen Sie sich von praxisnahen KI-Anwendungsmöglichkeiten im HR begeistern.

Erstklassiges Programm mit Top-Referent/innen

TAGUNGSLEITUNG
Dr. Silvan Winkler, Leiter Diagnostik und Projekte bei der Jörg Lienert AG

Strukturelle Massnahmen in der Energiebranche gegen den Fachkräftemangel
Philipp Hatt, Leiter Human Resources Management bei ewz

HR-Management in den Driver Seat – raus aus der Komfortzone
Alexander Beck, HR-Transformationsspezialist

Warum der «Zweifel Spirit» unser wichtigster Erfolgsfaktor ist
Marc Brändli, People & Communication bei Zweifel Pomy-Chips AG

Höher, weiter, schneller? – Wie die AMAG dem Paradigmenwechsel auf dem Bewerbermarkt begegnet
Nicole Jans, Leiterin HR Development bei der AMAG Gruppe

Die unterschätzte Macht der Corporate Influencer
Selma Kuyas, 2 × LinkedIn Top Voice

Investieren, um zu bewahren: die Kunst der Mitarbeiterbindung
Dr. Yasemin Tahris, Arbeits- und Organisationspsychologin

Braucht HR Künstliche Intelligenz? Rückblick, Ausblick und Lessons learned
Roger Basler de Roca, Digital Unternehmer, Buchautor und Top-100-Speaker

Mitarbeiterbindung im handwerklich geprägten KMU
Andrea Niggli, CEO bei der Thomann Nutzfahrzeuge AG

Preis: CHF 690.– (exkl. MWST)
Inkl. digitale Tagungsunterlagen, Stehlunch, Pausenverpflegungen und Teilnahmezertifikat

JETZT ANMELDEN!

Gleich anmelden und Platz reservieren!
www.praxisseminare.ch oder Telefon 044 434 88 34

Mensch und KI: Es bleibt ein Teameffort

Liebe Leserinnen und Leser

Die heutige Arbeitswelt unterliegt einem stetigen Wandel, getrieben von technologischen Innovationen und sich verändernden Anforderungen. In keinem Bereich wird dies so deutlich wie in der Rekrutierung. Doch eines steht fest: Effektives Recruiting erfordert die harmonische Zusammenarbeit von Mensch und Maschine.

Im ersten Beitrag wirft Roger Basler de Roca einen genaueren Blick auf das Zusammenspiel von Mensch und künstlicher Intelligenz (KI) im Recruiting-Prozess. KI-Tools können Bewerberprofile analysieren und Fähigkeiten bewerten, was die Vorauswahl beschleunigt. Der «menschliche» Recruiter gewinnt dadurch wertvolle Zeit für tiefere Einblicke in die Persönlichkeit und den Kulturfit des Kandidaten. Wie die Kombination von KI-Effizienz und menschlichem Einfühlungsvermögen den Erfolg sichert, lesen Sie ab Seite 4.

Im Zeitalter des Fachkräftemangels steht die Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern im Fokus vieler Unternehmen. Doch die Bedeutung der Mitarbeiterbindung darf keinesfalls unterschätzt werden. Insbesondere, wenn das Angebot an hoch qualifizierten Fachkräften knapp ist und der Wettbewerb um Talente intensiver wird, gilt es, den Fokus nicht nur auf die Anwerbung neuer Mitarbeiter zu legen, sondern auch in die Pflege und Bindung der bestehenden Belegschaft zu investieren. Warum dies durch die Unterstützung von KI besonders gut funktioniert, erläutert Arbeitspsychologin Dr. Yasemin Tahris in ihrem Beitrag ab Seite 8.

Und wie gelingt es eigentlich Unternehmen, die 24/7 im Schichtbetrieb tätig sind, ausgebildete Fachkräfte anzuziehen? Wir haben bei Beatrice Potisk, Bereichsleiterin HRM bei Schutz & Rettung Zürich (SRZ), nachgefragt. Im Interview spricht sie über Herzblut für den Job und verrät, mit welchen Massnahmen sie neue Talente für Sanität und Feuerwehr in der Limmatstadt gewinnt (ab Seite 10).

Nun wünschen wir Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre!

Redaktionsteam

Dave Husi
Chefredaktor
personalSCHWEIZ

Claudia Maio
Junior Product Manager
Bereich Personal

INHALTSVERZEICHNIS

FOKUS

KI und Recruiting: Es geht nur gemeinsam 4
Von ChatGPT bis zur Wunschkandidatensuche auf LinkedIn: KI ist omnipräsent – funktioniert aber nur mit einem menschlichen Teamplayer.

BEST PRACTICE

Massnahmen zur Steigerung der Mitarbeitendenbindung 8
Bei FLOWIT generiert künstliche Intelligenz Pulsbefragungen und wertet diese aus.

NACHGEFRAGT

«Kein Job von der Stange» 10
Ein Gespräch mit Beatrice Potisk, Bereichsleiterin HRM bei Schutz & Rettung Zürich (SRZ).

DIGITAL RECRUITING

Gezielte Mitarbeitersuche in digitalen Netzwerken 12
Social Media Recruiting – zwischen quantitativer Reichweite und qualitativer Ansprache.

3 Säulen einer erfolgreichen digitalen Suchstrategie 14
Stimmige Arbeitgeberkommunikation und ein vereinfachter Bewerbungsprozess als Recruiting-Booster.

TOOLS & TECHNIKEN

Personalgewinnungsprozess: Chance und Risiko 16
Mit People-Diagnostik den Recruiting-Code knacken.

ACTIVE SOURCING

Ein erfrischender Ansatz gegen den Fachkräftemangel 18
Mit Candidate Mining proaktiv Talente erreichen.

Bodenständig, aber auf Augenhöhe 20
Was muss beim Sourcen von C-Levels beachtet werden?

CANDIDATE EXPERIENCE

Candidate Experience bei Direktansprachen 22
Wenn Unternehmen in die Rolle der Bewerbenden schlüpfen.

Mit der Uber-Methode zur Candidate Experience 24
Transparenz und Geschwindigkeit als Schlüsselfaktoren.

Mensch und Maschine als Teamplayer

KI UND RECRUITING: ES GEHT NUR GEMEINSAM

In einer Ära, in der Smartphones und digitale Technologien unser Leben dominieren, steht das Recruiting an der Schwelle einer Revolution durch künstliche Intelligenz (KI). Dabei steht ein Prinzip im Vordergrund: Der Mensch und die Maschine müssen zusammenarbeiten. Während KI unsere Prozesse optimiert, erinnert uns die menschliche Berührung daran, dass echter Fortschritt darin besteht, Menschen zu befähigen. Tauchen Sie mit uns in eine Zukunft des Recruitings ein, in der Ethik, Effizienz und Menschlichkeit Hand in Hand gehen.

Von Roger Basler de Roca

Die Welle der digitalen Transformation hat verschiedene Aspekte unseres täglichen Lebens durchdrungen, und die Personalbeschaffung bleibt davon nicht unberührt. In unseren Händen halten wir Smartphones, die dank einer bemerkenswerten Innovation – der künstlichen Intelligenz (KI) – komplexe Aufgaben auf Kommando erledigen. Dieses vielseitige Werkzeug der modernen Technologie öffnet die Tür zu einer noch aufregenderen Welt auch in der Welt der Personalbeschaffung.

Ja, KI hat das Potenzial, die Personalbeschaffung grundlegend zu verändern. Sie ermöglicht eine schnellere und effizientere Abwicklung von Prozessen, eine bessere Anpassungsfähigkeit an den globalen Markt und eine stärkere Fokussierung auf den Menschen. Das sollte uns immer bewusst sein: Der wahre Fortschritt besteht nicht darin, Maschinen intelligenter zu machen, sondern Menschen zu befähigen, mehr zu erreichen. Und mit einem bewussten und ethischen Umgang mit KI können wir einen nachhaltigen und positiven Wandel in der Welt der Personalbeschaffung herbeiführen sowie einen wahren Mehrwert schaffen. Künstliche Intelligenz und Personalbeschaffung sind somit eine Synergie der Zukunft, die es zu erkunden und zu fördern gilt, aber es geht nur gemeinsam.

KI in der Personalbeschaffung: ein Überblick

Die Anwendungsmöglichkeiten von KI im Personalwesen sind nahezu unbegrenzt, wobei das Matching von Bewerbern und offenen Stellen nur eine von vielen ist. KI-Anwendungen ermöglichen es, eine grosse Anzahl von Bewerbungen schnell und effizient mit den Anforderungen von Stellenausschreibungen abzugleichen. Dies ermöglicht nicht nur eine schnelle Auswertung von Bewerberdatenbanken, sondern auch eine zeitnahe und qualifizierte Rückmeldung an die Bewerber. Das ist eine Revolution im Rekrutierungsprozess, die auf ein ausgewogenes Verhältnis von Quantität und Qualität abzielt. Darüber hinaus kann die Verwendung von KI auch dazu beitragen, den Bias im Auswahlprozess zu minimieren, indem objektive Kriterien für das Matching von Bewerbern und Stellen verwendet werden. Somit werden auch mehr Kandidaten erreicht.

Ein konkretes Beispiel, wie KI in der Personalbeschaffung eingesetzt wird, ist der globale Technologiekonzern IBM. Dieser nutzt seine Watson-KI-Plattform (Watson Orchestrate), um den Personalbeschaffungsprozess zu optimieren. Watson hilft dabei, Lebensläufe zu analysieren und die geeignetsten Kandidaten für bestimmte Rollen auszuwählen. Darüber hinaus kann Watson auch Bewerberfragen beantworten und Interviews planen.

Ein weiteres wichtiges Produkt ist der Watson Assistant, der Antworten und Aktionen automatisiert. Er kann schnelle, genaue Antworten über jede Anwendung, jedes Gerät oder jeden Kanal liefern, vom Kundenservice bis hin zum internen IT-Helpdesk und HR. Durch die Nutzung dieser KI-gesteuerten Tools kann IBM den Personalbeschaffungsprozess erheblich verbessern und effizienter gestalten. Dies verschafft den HR-Verantwortlichen bei IBM mehr Zeit für strategische Aufgaben.

ChatGPT

Dank ChatGPT mit seinen Plug-ins und dem neuen «Code Interpreter» können wir Daten interpretieren und visualisieren lassen. Zwar ist dies eine Pro-Funktion und sollte nicht mit personifizierten Daten verwendet werden, aber für rein statistische Zwecke und deren Visualisierungen eignen sich diese sehr gut.

Der Code Interpreter ist eine Erweiterung der ChatGPT-Technologie und ermöglicht es, Code auszuführen und Benutzern eine Vielzahl von Aktionen wie Datenanalyse, Erstellung von Diagrammen, Bearbeitung von Dateien und Ausführung mathematischer Operationen zu ermöglichen. Diese Fähigkeiten könnten die Art und Weise, wie wir mit Daten umgehen, revolutionieren.

Im Personalbereich eröffnet der Code Interpreter eine Fülle von Möglichkeiten. Er könnte beispielsweise dazu verwendet werden, umfangreiche Bewerberdaten zu analysieren und Muster zu erkennen, die für die Personalbeschaffung relevant sind. Automatisierte Berichte über die Leistung von Mitarbeitern könnten erstellt und die Effizienz von HR-Prozessen analysiert und verbessert werden. Darüber hinaus könnte der Code Interpreter auch in der Personalentwicklung eine wichtige Rolle spielen. Beispielsweise indem man diesen

POWERED BY personal SCHWEIZ

KI an deiner Seite: In der rasanten Ära der Digitalisierung dient die künstliche Intelligenz nicht als Ersatz, sondern als zuverlässiger Copilot. Gemeinsam navigieren Mensch und Maschine durch komplexe Herausforderungen – wer gibt die Richtung an? Diese Entscheidung liegt bei uns.

dazu verwendet, personalisierte Lernpfade für Mitarbeiter zu erstellen, basierend auf ihren individuellen Fähigkeiten und Zielen. Durch die Automatisierung dieser Prozesse würden HR-Teams entlastet und könnten sich vermehrt auf strategischere Aufgaben konzentrieren.

Globale Talentsuche dank künstlicher Intelligenz

Aber KI kann noch mehr. Ein KI-Algorithmus kann darauf trainiert werden, in Onlineforen und sozialen Netzwerken nach Fachkräften mit den gewünschten Qualifikationen zu suchen. Diese Suche kann unabhängig von geografischen Grenzen erfolgen, wodurch die Suche nach dem perfekten Kandidaten zu einer globalen Mission werden kann. Mit dieser Technologie wird die Personalbeschaffung nicht mehr durch die Grenzen herkömmlicher Methoden eingeschränkt, sondern entwickelt sich zu einem globalen Netzwerk von Talenten und Möglichkeiten. Unternehmen können so Zugang zu einem breiteren Talentpool erhalten und Fachkräfte aus verschiedenen Regionen und Kulturen einstellen, was zu einer diverseren und inklusiveren Belegschaft führen kann.

Eine der auffälligsten Anwendungen von KI auf LinkedIn ist die Wunschkandidatensuche (siehe Abbildung). Hierbei werden Algorithmen genutzt, die in der Lage sind, aus der Fülle der auf LinkedIn verfügbaren Daten die relevantesten Profile für die spezifischen Anforderungen der Recruiter basierend auf bestehenden oder potenziellen Personenprofilen herauszufiltern. Das Ergebnis ist eine immer ausgeklügeltere Suche, welche die Bedürfnisse der Personalverantwortlichen zunehmend besser versteht und bedient.

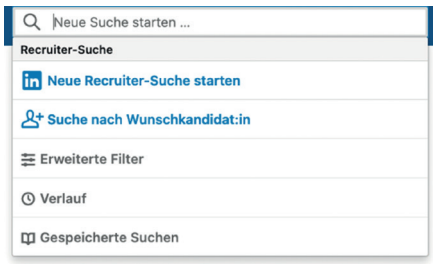


Bild 1: Wunschkandidatensuche

Bei aller Innovationskraft der KI bleibt die Wahrung von Ethik und Fairness ein zentraler Aspekt. LinkedIn betont, dass ihre Algorithmen so gestaltet sind, dass sie Fairness und Objektivität fördern. Sie werden ständig überwacht und angepasst, um sicherzustellen, dass sie alle Nutzergruppen gleichbehandeln und keine Diskriminierung fördern.

Optimierung von Stellenanzeigen durch künstliche Intelligenz

Eine weitere Anwendung von KI in der Personalbeschaffung ist die Optimierung von Stellenanzeigen. Auch LinkedIn nutzt KI zur Verbesserung von Jobanzeigen. Durch die Analyse von Daten kann das Businessnetzwerk ermitteln, welche Aspekte einer Anzeige am wirksamsten sind, um Kandidaten anzusprechen. Diese Informationen können dann dazu genutzt werden, um die Effektivität von Stellenanzeigen zu maximieren und ein breiteres Publikum zu erreichen.

Die Vorteile der Verwendung von KI zur Optimierung von Stellenanzeigen sind vielfältig. Sie reichen von einer erhöhten Sichtbarkeit der Anzeigen und einer verbesserten Kandidatenansprache bis hin zu einer effektiveren Nutzung des Werbebudgets. Durch die Optimierung der Anzeigen können Unternehmen auch ein besseres Verständnis dafür entwickeln, was potenzielle Bewerber anzieht und was sie dazu motiviert, sich zu bewerben.

Die Kombination von LinkedIn und KI eröffnet ein neues Zeitalter des Recruitings, in dem Technologie und menschliche Intuition Hand in Hand gehen, um die besten Talente für jede Organisation zu finden.

Herausforderungen und Verantwortlichkeiten

Bei aller Begeisterung über die unzähligen Vorteile, welche die künstliche Intelligenz (KI) in der Personalbeschaffung bietet, ist es auch von entscheidender Bedeutung, die damit verbundenen Herausforderungen und Verantwortlichkeiten zu betrachten. Sie eröffnen uns Chancen, unser Verständnis von Ethik, Verantwortung und Gerechtigkeit im digitalen Zeitalter zu vertiefen und weiterzuentwickeln.

Eine dieser Herausforderungen ist die Gewährleistung eines ethischen und verantwortungsbewussten Einsatzes von KI, um Diskriminierung oder Voreingenommenheit zu vermeiden. Dies betrifft sowohl die Gestaltung der Algorithmen selbst als auch die Art und Weise, wie die gesammelten Daten verwendet werden. Es ist

essenziell, dass die Algorithmen so konzipiert sind, dass sie ein breites Spektrum von Bewerbern fair und objektiv bewerten. Dies erfordert eine konstante Überwachung, Prüfung und Anpassung der Algorithmen, um sicherzustellen, dass sie nicht zu ungerechtfertigten Ergebnissen führen. Eine solche ständige Optimierung kann eine Gelegenheit sein, die Technologie stetig zu verbessern und sicherzustellen, dass sie den hohen ethischen Standards der Personalbranche gerecht wird.

Bewusster und nachhaltiger Einsatz von KI: ein Weg zur Erweiterung menschlicher Fähigkeiten

Angesichts der zunehmenden Verwendung von KI steigt auch die Bedeutung eines bewussten und nachhaltigen Einsatzes dieser Technologie in der Personalbeschaffung. KI ist ein Werkzeug, das uns unterstützt, aber es liegt in unserer Verantwortung, es bewusst und nachhaltig einzusetzen. Nur wenn wir KI als Werkzeug einsetzen, um menschliche Fähigkeiten zu ergänzen und nicht zu ersetzen, kann sie ihre volle Wirkung in der Welt des Recruitings entfalten und einen nachhaltigen positiven Wandel bewirken.

In diesem Sinne kann die künstliche Intelligenz als Katalysator für eine positive Transformation der Personalbeschaffungspraktiken angesehen werden. Sie bietet nicht nur die Möglichkeit, Prozesse effizienter und effektiver zu gestalten, sondern auch, unsere Fähigkeiten zu erweitern und uns auf Aspekte der Personalgewinnung zu konzentrieren, die eine tiefere menschliche Interaktion und Intuition erfordern. Die Integration von KI in den Rekrutierungsprozess ist daher nicht nur eine technologische, sondern auch eine ethische, soziale und menschliche Herausforderung. Sie zwingt uns dazu, den Einsatz von Technologie ganzheitlich zu betrachten. Nicht nur die Steigerung von Effizienz und Effektivität, sondern auch Aspekte wie Fairness oder Inklusivität bei Personalentscheidungen müssen die nötige Aufmerksamkeit erhalten.

Wohin werden sich KI und HR entwickeln?

Es ist eine spannende Zeit für die Personalbranche, und die nächsten Jahre werden zweifellos entscheidend sein, um die Form und Richtung dieses Wandels zu bestimmen. Die künstliche Intelligenz (KI) revolutioniert bereits die Personalbeschaffung, bietet Unternehmen fortschrittliche Werkzeuge zur Optimierung ihrer Prozesse und ermöglicht eine umfassendere und zielgerichtetere Talentsuche. Mit Technologiegiganten wie IBM, die KI-Tools wie Watson implementieren, und Plattformen wie LinkedIn, die KI in ihre Rekrutierungstools integrieren, sehen wir bereits die Vorboten eines globalen Wandels in diesem Sektor.

Doch während die Technologie Fortschritte macht, dürfen wir nicht vergessen, dass der menschliche Aspekt in der Personalbeschaffung immer im Mittelpunkt stehen sollte. Die Technologie sollte uns unterstützen und nicht ersetzen. Es ist unerlässlich, dass Unternehmen bei der Implementierung von KI ethische Überlegungen berücksichtigen und sicherstellen, dass Diskriminierung und Voreingenommenheit vermieden werden.

In Anbetracht all dessen ist zu erwarten, dass KI eine immer dominantere Rolle in der Personalbeschaffung spielen wird. Unternehmen, die diese Technologie effektiv und ethisch nutzen, werden wahrscheinlich einen Wettbewerbsvorteil daraus ziehen können, da sie in der Lage sein werden, die besten Talente schneller und effizienter zu identifizieren und einzustellen. Dennoch bleibt die Herausforderung bestehen, die Balance zwischen technologischer Innovation und menschlicher Intuition zu wahren.

Denn trotz oder gerade wegen all dieser Innovation: Die Zukunft des Recruitings liegt in der bewussten und nachhaltigen Nutzung von KI als Unterstützung für menschliche Fähigkeiten, um Chancengleichheit zu fördern. Es ist ein Balanceakt, der Disziplin, Wachsamkeit und einen tiefen Respekt für die Vielfalt und Einzigartigkeit jeder Bewerberin und jedes Bewerbers erfordert.

Die Verschmelzung von künstlicher Intelligenz und Recruiting wird eine neue Ära einleiten, in der intelligente Algorithmen und menschliche Kreativität die perfekte Kombination für die Entdeckung aussergewöhnlicher Talente darstellen. Es geht nur gemeinsam.

Key-Take-aways und Tipps für HR

1. **Bewusster und ethischer Umgang mit KI:** Künstliche Intelligenz kann HR-Prozesse revolutionieren, aber es ist wichtig, dabei ethische Aspekte zu berücksichtigen. HR-Verantwortliche müssen sicherstellen, dass Algorithmen fair und objektiv sind und keine Diskriminierung fördern.
2. **KI als Unterstützung, nicht als Ersatz:** KI sollte als Werkzeug gesehen werden, das HR-Verantwortliche unterstützt und entlastet, nicht als Ersatz für menschliche Fähigkeiten. Es ist wichtig, menschliche Intuition und Kreativität in Prozessen zu erhalten, die sie erfordern.
3. **Ständige Optimierung und Anpassung der Algorithmen:** Um sicherzustellen, dass KI effektiv und fair arbeitet, ist eine kontinuierliche Überwachung und Anpassung der Algorithmen notwendig. Durch ständige Optimierung kann sichergestellt werden, dass die Technologie den hohen ethischen Standards der Personalbranche gerecht wird.
4. **Im Personalbereich (HR) könnte der ChatGPT Code Interpreter** wertvoller werden, indem dieser beispielsweise dazu verwendet wird, umfangreiche Bewerberdaten zu analysieren und Muster zu erkennen, die für die Personalbeschaffung relevant sind, automatisierte Berichte über die Leistung von Mitarbeitern zu erstellen oder um die Effizienz von HR-Prozessen zu analysieren und zu verbessern.
5. **Der Einsatz der Wunschkandidatensuche** bei LinkedIn schafft ausserdem eine enorme Zeit- und Ressourcenersparnis im Bereich des Fachkräftemangels. Dabei greift diese auf einen immer grösser werdenden Kandidatenpool zu.

Veranstaltungstipp

Recruiting Day 2023

Roger Basler de Roca spricht am Recruiting Day 2023 zum Thema «Braucht HR künstliche Intelligenz?»

Dienstag, 14. November 2023 im Crowne Plaza in Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.praxisseminare.ch

Als Digitalunternehmer, Buchautor, Top-100-Speaker und Trainer ist **Roger Basler de Roca** seit 25 Jahren mit Leidenschaft in digitalen Welten unterwegs, mit einer Vorliebe für künstliche Intelligenz und Algorithmen. Zu seinen Spezialgebieten gehört der Aufbau von digitalen Geschäftsmodellen und Wachstumsmodellen durch educational consulting.

CareerLunch
Ihre Talente, unsere Mission!

Wir helfen Top-Arbeitgebern, ihre Unternehmenskultur durch informelle Lunch-Gespräche zwischen Mitarbeitenden und qualifizierten Talenten greifbarer zu machen. Denn wir sind überzeugt: Ein Unternehmen erlebt man am authentischsten durch seine Mitarbeitenden! Bauen Sie persönliche Beziehungen zu potenziellen Kandidaten auf, involvieren Sie Ihr Team, und nutzen Sie den wachsenden Talentpool, um High-Potential-Kandidaten als neue Teammitglieder zu gewinnen.

careerlunch.com

Careerplus AG
Die führende Schweizer Personalberatung für qualifizierte Fachkräfte.

Durch unsere langjährige Erfahrung profitieren Sie bei Careerplus von einem breiten Know-how im Bereich Rekrutierung sowie einer massgeschneiderten Dienstleistung. Wir kennen die Kandidat:innen persönlich und können Ihnen bereits vor der ersten Begegnung hilfreiche Zusatzinformationen geben. Wir rekrutieren sowohl für Dauerstellen als auch für temporäre Engpässe in der ganzen Schweiz in den Bereichen HR, Finanzen, IT, Gesundheit, Sales und Industrie.

careerplus.ch

Diacova AG
Personalentwicklung & Assessment

Unternehmen und Organisationen werden immer von Menschen geformt und getragen. Gerade deshalb bleibt das Ganze unberechenbar. Denn diese «menschliche Komponente» kann einem Unternehmen zu Höhenflügen verhelfen. Oder aber als schwerer Klotz eine Organisation in die Tiefe ziehen. Das Potenzial der Menschen in Unternehmen und Organisationen zu erkennen und es zielgerichtet zu entwickeln – darin sind wir seit dem Jahr 2000 Spezialisten.

diacova.ch

INOLUTION
Für kompetente Mitarbeitende heute, morgen und übermorgen.

Kompetenz- und Performance-Management sind Kernaufgaben der modernen Unternehmensführung, mit dem Ziel, die richtigen Mitarbeitenden und Leistungen zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen. Für das erfolgreiche Tagesgeschäft ist das unverzichtbar. Aber vor allem für die Zukunft des Unternehmens. Nur wenn wir Mitarbeitende fördern und klare Ziele verfolgen, ist unser Handeln nachhaltig erfolgreich. Wir helfen Ihnen dabei, denn Kompetenzentwicklung ist Unternehmensentwicklung.

inolution.com

jobchannel ag
Über 150 Job- & Fachplattformen

jobchannel ist der führende Anbieter für das gezielte Rekrutieren von Fachkräften mittels spezialisierter Job- und Fachplattformen. Ihre Stellenanzeigen erreichen auf über 150 klar adressierten Job- und Fachplattformen stets die richtigen Kandidaten. Auf unserem Netzwerk verzeichnen wir insgesamt 2,5 Millionen Inserate-Klicks pro Monat.

jobchannel.ch

Jobster
Erfolgreich Mitarbeitende finden mit der passenden Such-Strategie

Mitarbeitende zu finden war für viele KMU noch nie so schwierig wie heute. Mit über 130 000 offenen Stellen und einer Arbeitslosenquote von nur 2% kein Wunder. Hinzu kommt die Flut neuer «Recruiting-Wunderlösungen», die wie Pilze aus dem Boden schiessen. Doch eine universelle Strategie zur Personalsuche gibt es (noch) nicht. Was Erfolg bringt, hängt von Branche und gesuchter Funktion ab. Hier setzt Jobster an und unterstützt seine Kunden bei der Wahl und Umsetzung der richtigen Such-Strategie.

jobster.ch

Lee Hecht Harrison
Recruitment Solutions

Unsere Karriereberater sind mit ihrer jahrzehntelangen Erfahrung in der Personalbeschaffung absolute Experten auf ihrem Gebiet. Wir helfen Ihnen, die Fach- und Führungskräfte zu finden, die Ihr Unternehmen erfolgreich machen. Viele von uns haben in genau den Positionen gearbeitet, die wir für Sie besetzen. Wir analysieren Ihre Anforderungen, um Ihnen hoch qualifizierte, vorausgewählte Fach- und Führungskräfte zu vermitteln, die zu Ihnen passen.

lhh.com

Ostendis – Swiss E-Recruiting
Gewinnen Sie Zeit für den Kern im HR – den Menschen.

Mit unserer simplen E-Recruiting-Lösung vereinfachen Sie Ihren Rekrutierungsprozess. Vom Stelleninserat bis zur Entscheidung für das richtige Talent bleibt alles in einem Tool. Die professionelle Kommunikation mit Bewerbenden stärkt das Image und verkürzt die Time-to-hire. So intuitiv wie das System ist auch unser Preismodell «Pay-as-you-need». Ostendis wird komplett in der Schweiz entwickelt und betreut. Der persönliche Support steht bei uns an erster Stelle.

ostendis.com

Personio
Mehr Zeit fürs Wesentliche

Personio ist das People Operating System für kleine und mittelständische Unternehmen mit 10 bis 2000 Mitarbeitenden. Seit unserer Gründung 2015 haben wir es uns zum Ziel gesetzt, Personalprozesse so effizient und effektiv wie möglich zu gestalten. Unsere 1800 Mitarbeitenden mit 100 Nationalitäten an 7 Standorten in Europa helfen bereits mehr als 10 000 Kund:innen, ihre Personalprozesse zu optimieren.

personio.ch

Mitarbeitendenbindung und KI

MASSNAHMEN ZUR STEIGERUNG DER MITARBEITENDENBINDUNG

In Zeiten des Fachkräftemangels gewinnt die Mitarbeitendenbindung zunehmend an Wichtigkeit. Während die Rekrutierung zweifellos von grosser Bedeutung ist, liegt ein bedeutender Hebel in der optimalen Bindung bestehender Mitarbeitenden. Die Mitarbeitendenbindung kann als die Wurzel des Employer Brandings betrachtet werden, denn ohne starke Wurzeln ist der Baum zum Sterben verurteilt.

Von Dr. Yasemin Tahris

Theoretischer Hintergrund

Die Mitarbeitendenbindung kann gemäss der Theorie von Meyer und Allen aus drei Komponenten bestehen: affektiv, normativ und kalkulatorisch. Die affektive Bindung beruht auf emotionaler Verbundenheit zum Unternehmen und zu Kolleginnen und Kollegen, während die normative Bindung sich aus dem Gefühl ergibt, dass man dem Unternehmen verpflichtet ist. Die kalkulatorische Bindung hingegen resultiert aus der Einschätzung, dass es wirtschaftlich nicht sinnvoll ist, das Unternehmen zu verlassen. Die affektive und normative Form des Commitments wird als wünschenswert angesehen, da sie mit positiven Konsequenzen für das Unternehmen einhergehen. Ein gesteigertes Commitment ist mit höherer Arbeitszufriedenheit, geringerer Fluktuation und einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen verbunden. Dies wiederum resultiert nachweislich in höherer Kundenzufriedenheit und ökonomischem Erfolg.

Einsatz von künstlicher Intelligenz

Künstliche Intelligenz bietet neue Möglichkeiten, um Mitarbeitende zu binden, indem individuelle Bedürfnisse gehört und schnelle, niederschwellige Massnahmen identifiziert werden können. Unternehmen können KI-gestützte Plattformen beispielsweise nutzen, um regelmässige Mitarbeitendenbefragungen durchzuführen und wertvolles Feedback zu erhalten. Diese Feedbackschleifen sind besonders effektiv, um aufkommende Probleme frühzeitig zu erkennen und gezielte Lösungsansätze zu entwickeln.

Praxisbeispiele

Ein anschauliches Beispiel für den Einsatz von KI zur Mitarbeitendenbindung liefert die Kinderspitex Joel, ein Unternehmen aus dem Gesundheitswesen, das stark vom Fachkräftemangel betroffen ist. Mithilfe der auf KI basierenden Plattform «FLOWIT» wurden regelmässige Pulsbefragungen durchgeführt, um ein gemeinsames Führungsverständnis zu etablieren und die Mitarbeitendenbindung zu stärken. Die Pulsbefragungen enthielten offene Fragen, die indirekt nach den verborgenen Werten der Mitarbeitenden fragten. Die Fragen wurden gemäss psychologischer Richtlinien von der KI generiert und ausgewertet. Anhand der Ergebnisse wurden emotionale Themengebiete eruiert und Bilder erstellt, die die Werte der Organisation widerspiegelten. Die Auswertung der Daten bildete eine Grundlage für Workshops zur Diskussion über Führungswerte.

Ein weiteres Beispiel zeigt den erfolgreichen Einsatz von KI zur Bewältigung von Arbeitsbelastung in einer grösseren Stiftung. Hier war die Arbeitsbelastung das dringendste Thema unter den Mitarbeitenden. Viele gut qualifizierte Mitarbeitende erwogen, das Unternehmen zu verlassen, da die Arbeitsbelastung als zu stark empfunden wurde. Mithilfe der künstlichen Intelligenz wurde herausgefunden, dass es sich dabei um die subjektiv empfundene Arbeitsbelastung handelte, die nicht unbedingt abnehmen würde, wenn mehr Personen eingestellt würden. Die KI empfahl daher, die Arbeitsbelastung als Bestandteil der Arbeit zu akzeptieren, jedoch darauf hinzuweisen, dass der Umgang mit der Arbeitsbelastung geändert werden muss. Gezielte Schulungsangebote und ein Best-Practice-Werkzeugkoffer im Umgang mit der Arbeitsbelastung wurden eingeführt, der teilweise von den Mitarbeitenden mitentwickelt wurde. Dies führte zu einer Reduzierung der Fluktuationsabsicht um 30%.

In einem anderen Unternehmen wurde mithilfe von FLOWIT festgestellt, dass sich die Mitarbeitenden eine verbesserte Konfliktkultur wünschten. Sie empfanden das Arbeitsumfeld als zu harmonisch und hatten Angst vor konstruktiven Diskussionen. Dies führte zu einer verringerten Innovationsfähigkeit und dazu, dass sich talentierte Fachkräfte gelangweilt fühlten und das Unternehmen verlassen wollten, um spannendere Herausforderungen anzunehmen. Mit diesem Wissen konnte gezielt in die Förderung einer konstruktiven Konfliktkultur investiert werden, was zu einer Abnahme der Fluktuationsabsicht der gut qualifizierten Fachkräfte führte.

Individuelle Faktoren der Mitarbeitendenbindung

Wie die oben genannten Praxisbeispiele zeigen, gibt es kein generisches Modell zur Identifikation der wichtigsten Faktoren der Mitarbeitendenbindung, da verschiedene Faktoren in unterschiedlichen Unternehmen differenziert gewichtet werden können. KI kann dabei helfen, die spezifischen Faktoren zu erkennen, die schwerpunktmässig auf das Commitment in einem Unternehmen einzahlen. Durch gezielte Analysen können Unternehmen allfällige Missstände identifizieren und gezielte Massnahmen ergreifen, um die Mitarbeitendenbindung zu stärken. So könnten Work-Domain-Balance-Programme, indivi-

POWERED BY personal SCHWEIZ

KI-generiertes Bild, welches die Werte eines Unternehmens symbolisiert.

duelle Mitarbeitendenentwicklungsmassnahmen oder Verbesserungen der Arbeitsplatzkultur in den Fokus rücken. Durch den gezielten Einsatz von KI-gestützten Analysetools können Unternehmen wertvolle Erkenntnisse über die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Mitarbeitenden gewinnen und gezielt auf diese eingehen.

Weitere Einsatzgebiete von KI zur Mitarbeitendenbindung

Abgesehen von den genannten Beispielen gibt es noch viele weitere Einsatzmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz, um die Mitarbeitendenbindung zu stärken. Unternehmen können KI nutzen um auf der Basis der eruierten Bindungsfaktoren personalisierte Weiterbildungs- und Karrierepläne für ihre Mitarbeitenden zu erstellen, individuelle Anerkennungs- und Belohnungssysteme zu entwickeln und Unterstützung bei der Work-Domain-Balance anzubieten. Die Möglichkeit, Feedback und Verbesserungsvorschläge anonym und unkompliziert einzureichen, kann ebenfalls mithilfe von KI umgesetzt werden. Durch diese individuell zugeschnittenen Angebote fühlen sich Mitarbeitende besser unterstützt und wertgeschätzt, was zu einer gesteigerten Bindung an das Unternehmen führt.

Chancen und Risiken im Umgang mit KI

Der Einsatz von KI zur Mitarbeitendenbindung bietet zahlreiche Chancen. Unternehmen können schnell auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden eingehen und gezielte Massnahmen ergreifen, um die Mitarbeitendenbindung zu stärken. Dadurch können Fluktuation und die damit verbundenen Kosten reduziert werden. KI kann auch dabei helfen, eine positive Unternehmenskultur zu fördern und die Mitarbeitendenzufriedenheit zu steigern. Indem die Technologie eingesetzt wird, um individuelle Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen oder gezielt auf Stressfaktoren im Arbeitsalltag zu reagieren, können Unternehmen das Wohlbefinden und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden verbessern.

Allerdings gibt es auch Risiken im Umgang mit KI. Datenschutz und Datensicherheit müssen gewährleistet sein, um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu erhalten. Unternehmen sollten sicherstellen, dass die erhobenen Daten anonymisiert und vertraulich behandelt werden. Zudem dürfen die Ergebnisse der KI-Analysen nicht als alleinige Grundlage für Entscheidungen dienen, sondern sollten von menschlichen Expertinnen und Experten interpretiert und kontextualisiert werden.

Schlussfolgerungen

In Zeiten des Fachkräftemangels gewinnt die Mitarbeitendenbindung zunehmend an Bedeutung. Künstliche Intelligenz kann dabei helfen, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden individuell zu erfassen und gezielte Massnahmen zur Stärkung der Bindung zu identifizieren. Der Einsatz von KI bietet Chancen, die Fluktuation zu reduzieren, die Mitarbeitendenzufriedenheit zu steigern und eine positive Unternehmenskultur zu fördern. Durch den gezielten Einsatz von KI-gestützten Analysetools und digitalen Plattformen können Unternehmen wertvolle Erkenntnisse über die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Mitarbeitenden gewinnen. Die individuelle Förderung und Wertschätzung der Mitarbeitenden stehen im Fokus, um eine langfristige Bindung und Verbundenheit mit dem Unternehmen zu schaffen.

Es ist jedoch von entscheidender Bedeutung, dass Datenschutz und Datensicherheit gewährleistet sind und der menschliche Aspekt nicht vernachlässigt wird. Künstliche Intelligenz sollte als Werkzeug betrachtet werden, das von Menschen interpretiert und verantwortungsbewusst in konkrete Massnahmen umgesetzt wird.

Die Kombination von menschlicher Kompetenz und künstlicher Intelligenz eröffnet vielfältige Möglichkeiten, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Indem Unternehmen auf die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Mitarbeitenden hören und innovative Lösungen entwickeln, können sie sich als attraktive Arbeitgeber positionieren und einen nachhaltigen Erfolg in Zeiten des Fachkräftemangels sicherstellen.

Dr. Yasemin Tahris ist Arbeits- und Organisationspsychologin, Unternehmerin und Dozentin. Sie verfügt über mehrjährige Erfahrung im Bereich Human Resource Management und in der strategischen Führung von mittelständischen Unternehmen. Neben ihrer Lehrtätigkeit an Fachhochschulen ist sie Co-Founder und Co-CEO bei der FLOWIT AG.

Veranstaltungstipp

Recruiting Day 2023

Dr. Yasemin Tahris spricht am Recruiting Day 2023 zum Thema «Investieren, um zu bewahren: die Kunst der Mitarbeiterbindung»

Dienstag, 14. November 2023
im Crowne Plaza in Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.praxisseminare.ch

Personalgewinnung im Bereich Feuerwehr und Sanität

«KEIN JOB VON DER STANGE»

Ausgebildete Fachkräfte sind rar geworden. Viele Unternehmen spüren dies seit geraumer Zeit. Aber wie sieht die Situation für Arbeitgeber aus, die zusätzlich 24/7 im Schichtbetrieb tätig sind? Wir haben Beatrice Potisk, Bereichsleiterin HRM und 2. Stv. Direktorin von Schutz & Rettung Zürich (SRZ) gefragt, mit welchen Massnahmen sie neue Talente für den Betrieb gewinnt. Im Interview spricht sie über Herzblut für den Job und verrät, welche Arbeitskultur bei SRZ gelebt wird.

Interview geführt von Dave Husi

Frau Potisk, in diversen Branchen fehlen gut ausgebildete Fachkräfte. Wie sieht die Personallage bei Schutz & Rettung Zürich aus?
Bei Schutz & Rettung Zürich (SRZ) sind die Auswirkungen des Fachkräftemangels spürbar. Der Markt an Rettungssanitäter*innen war und ist ausgetrocknet, weshalb wir die Vakanzen grösstenteils nur durch eigene Studienabgänger*innen besetzen können. Wir bilden unsere Fachkräfte an unserer Höheren Fachschule für Rettungsberufe (HFRB) aus. Die Rettungsdienste im Kanton Zürich verpflichten sich gegenüber der Gesundheitsdirektion vertraglich seit 2013 zu einer Ausbildungsleistung im Umfang von 10% des Stellenetats. Entsprechend wurde die Anzahl der Ausbildungsplätze in den Betrieben und der HFRB erhöht. Heute bildet SRZ jährlich 13 Studierende für den Rettungsdienst aus.

Bei der Berufsfeuerwehr gestaltet sich die Situation aktuell noch einfacher. In den übrigen Geschäftsbereichen ist die Situation unterschiedlich. SRZ verfügt über viele Spezialfunktionen, die auf dem Arbeitsmarkt nicht oder sehr selten verfügbar sind – entsprechend lange dauern die Rekrutierungen. Ingenieur*innen, die sich mit den Vorschriften von Schutzräumen auskennen oder ICT-Fachpersonen, die Erfahrungen im komplexen Gebiet der Alarmierung aufweisen zum Beispiel. Diese Personen wählen wir schliesslich so aus, dass wir sie bei SRZ on the Job ausbilden können.

Wie hoch ist die Fluktuation resp. wie lange bleiben Mitarbeitende bei SRZ?
Die Fluktuation bewegt sich seit Jahren im Bereich von 5%. Die Verbleibdauer ist mit rund 12 Jahren hoch. In der Berufsfeuerwehr liegt das durchschnittliche Dienstalter bei 17 Jahren, bei der Sanität bei rund 9 Jahren. Bei SRZ sind wir mit Herzblut tätig, erkennen Sinn in unserer Arbeit und setzen uns aktiv für unseren Auftrag «Wir schützen und retten Menschen, Tiere, Sachwerte und die Umwelt – rund um die Uhr» und damit für die Gesellschaft ein.

Einsatzbesprechung *(Bild: Schutz & Rettung Zürich)*

Mit welchem USP kann SRZ als Arbeitgeberin bei den Bewerber*innen resp. ihren Mitarbeitenden punkten?
SRZ ist eine der grössten Rettungsorganisationen der Schweiz, sehr heterogen und bietet rein betrieblich viel Abwechslung. Bei SRZ finden sich nicht alltägliche und sinnhafte Berufe – eben keine Jobs von der Stange. Mitarbeitende aus den rückwärtigen Bereichen engagieren sich gleichermassen für den Auftrag von SRZ, wie die Mitarbeitenden aus den Frontbereichen. Durch die Grösse sind die Möglichkeiten vielfältig. Innovationen im Technischen werden genauso ermöglicht wie Einblicke in andere Berufszweige oder interne Stellenwechsel.

«Bei SRZ sind wir mit Herzblut tätig.»

Erhält man während der Ausbildung zur bzw. zum dipl. Rettungssanitäter*in HF einen Lohn?
Die angehenden Rettungssanitäter*innen stellt SRZ mit einem Vertrag an, der für die Dauer der 3,5-jährigen Ausbildung befristet ist. Alle Studierenden erhalten den gleichen Ausbildungslohn. Dieser erhöht sich mit jedem Ausbildungsjahr.

Wie verhält es sich bei der Berufsfeuerwehr?
Bei den angehenden Berufsfeuerwehrleuten ist es identisch. Die Ausbildung dauert 20 Monate.

Wie sieht es mit Teilzeit, Homeoffice und ähnlichen Möglichkeiten in diesem Berufsfeld aus?
Wir streben danach, attraktive Arbeitsbedingungen anzubieten, unabhängig davon, ob die Mitarbeitenden im Schicht-

POWERED BY personal SCHWEIZ

dienst arbeiten oder in rückwärtigen Berufen. Die Optimierung der Schichtpläne im Rettungsdienst ist ein aktuelles Projekt, sodass zum Beispiel fixe Freitage gewährt werden können trotz dienstplanerischen Herausforderungen. SRZ fördert mobiles Arbeiten und regelmässiges Homeoffice wird bewilligt, wenn sich die Funktion bzw. die Tätigkeit, die Person und der Arbeitsort dafür eignen. Die Möglichkeiten und das sinnvolle Mass werden bei SRZ zwischen den Mitarbeitenden und Vorgesetzten eruiert.

«Im Blaulichtbereich ist es unabdingbar, dass die Mitarbeitenden ihr Wissen regelmässig festigen.»

Welche Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten gibt es bei SRZ?
Im Blaulichtbereich ist es unabdingbar, dass die Mitarbeitenden ihr Wissen regelmässig festigen und ihre Kompetenzen bedarfsgerecht ausbauen – vor allem hinsichtlich der Sicherheitsstandards. Dazu trägt das neue Bildungszentrum Blaulicht (BZB) bei, das durch SRZ betrieben wird. Hier werden seit diesem Sommer Rettungsdienst, Berufs- und Milizfeuerwehr, Polizei sowie Zivilschutz und Führungsstäbe unter einem Dach aus- und weitergebildet.

SRZ unterstützt ihre Mitarbeitenden, indem sie das städtische Bildungsangebot mit SRZ-spezifischen Seminaren ergänzt. Wir verfügen über eine modulartig aufgebaute Führungsschulung, die alle Führungskräfte durchlaufen. Ebenso bieten wir Seminare für den SRZ-bezogenen Einstieg ins Projektmanagement, zu Diversität und Inklusion oder Suchtprävention an. Wir fördern auch das selbstorganisierte Lernen, und stellen diverse digitale Lernmodule zur Verfügung.

Werden die Kosten vom Arbeitgeber übernommen?
Obligatorische Seminare sowie betrieblich angeordnete Bildungsmassnahmen übernimmt SRZ finanziell vollumfänglich. Im Übrigen bemisst sich die Beteiligung von SRZ nach dem Budget sowie der Frage, inwieweit die Bildungsmassnahme im betrieblichen Interesse liegt.

Greifen Sie auch auf ausländische Bewerbende zurück?
Bei SRZ arbeiten viele Personen mit C-Bewilligung oder mit Wohnsitz im grenznahen Bereich. Massgebend ist, dass die je nach Funktion erforderliche Einrückzeit gewährleistet ist.

Inwieweit sind Aus- und Weiterbildungen aus dem EU-Raum auch in der Schweiz gültig?
Ausländische Bewerbende für den Rettungsdienst müssen ihr Diplom anerkennen lassen und ein Anerkennungs- bzw. Gleichwertigkeitsverfahren z.B. beim Schweizerischen Roten Kreuz durchlaufen. Bei Bewerbenden für die Berufsfeuerwehr erfolgt eine individuelle Prüfung der Unterlagen.

Welche Arbeitsplatzkultur leben Sie bei SRZ?
Wir fördern eine auf Vertrauen und Respekt basierende Kultur, in der alle gleichgestellt sind, und leben unsere Werte. Es ist uns wichtig, dass alle eine Stimme haben, angehört werden und, wo möglich, partizipieren können. Betrachtet man die verschiedenen Bereiche bei SRZ zeigt sich allerdings eine Kultur der Kulturen. Der «Groove» im Rettungsdienst unterscheidet sich von dem der Berufsfeuerwehr und der Einsatzleitzentrale. Diese Vielfalt soll möglich sein und einander nutzvoll befruchten.

Mit welchen Recruitinginstrumenten erreichen Sie den höchsten Bewerberrücklauf?
Aufgrund unserer vielfältigen Berufe wählen wir je nach Funktion einen Mix aus unterschiedlichen Instrumenten. Unsere Website und insbesondere Social Media sowie Veranstaltungen wie «SRZ auf Tour» sind für uns sehr relevant.

«Der ‹Groove› im Rettungsdienst unterscheidet sich von dem der Berufsfeuerwehr.»

Auf welche Themen fokussieren Sie bei Ihren Employer-Branding-Aktivitäten?
Basierend auf unserer Heterogenität gestalten wir unsere Aktivitäten vielfältig und massgeschneidert. Im Rahmen von Züri Fäscht und Streetparade zeigen wir die attraktiven Aufgaben unserer Logistikfunktionen auf und geben Einblick in den Aufbau, Unterhalt und Abbau der Sanitätsposten. Bei der Berufsfeuerwehr rücken wir eher die professionelle Ausrüstung in den Vordergrund, bei der Sanität das attraktive Einsatzgebiet.

Welche Kampagne ist resp. war besonders erfolgreich?
Viel Zuspruch haben wir für unsere Kampagne «Kein Job von der Stange» erhalten. Diese spricht alle Bewerbenden an, ob langjährige Berufsleute oder Quereinsteiger*innen. Die Kampagne zeigt ein wichtiges Arbeitsmittel bei SRZ, das für alle sichtbar und hinsichtlich der Einhaltung der Ausrückzeiten elementar ist: die Rutschstange.

Zum Schluss: Auf welches anstehende (HR-)Projekt freuen Sie sich besonders?
Die Pilotierung des Projekts «Präklinische*r Fachspezialist*in», mit dem im Rettungsdienst ein neues Berufsbild geschaffen werden soll. Ebenfalls gespannt bin ich auf den Start des Lehrgangs «Zurück in die Zukunft» an der HFRB, der Wiedereinsteiger*innen in den Rettungsdienst anspricht. Und auch die Einführung der Teilzeitarbeit unter 80% bei der Berufsfeuerwehr macht mir grosse Freude.

Zur Person

Beatrice Potisk (50) ist seit 2013 als Bereichsleiterin HRM bei Schutz & Rettung Zürich (SRZ) tätig und 2018 zur 2. stellvertretenden Direktorin ernannt worden. Diese Dienstabteilung des Sicherheitsdepartements der Stadt Zürich vereinigt die Berufs- und Milizfeuerwehr, den Rettungs- und Verlegungsdienst sowie die Einsatzleitzentrale 144/118. Ausserdem gehören Zivilschutz, Feuerpolizei und ein Ausbildungszentrum mit angegliederter Höherer Fachschule für Rettungsberufe zur grössten Rettungsorganisation der Schweiz. In ihrer Funktion sind ihr die Abteilungen Personal, Personal- und Organisationsentwicklung und Nachsorge/HR-Projekte zugeordnet. Zuvor war die Juristin am Verwaltungsgericht des Kantons Aargau sowie bei der Stadtpolizei Zürich als Kommissariatsleiterin und zuletzt als Personalbereichsleiterin und stellvertretende Personalchefin tätig.

Social Media Recruiting

GEZIELTE MITARBEITERSUCHE IN DIGITALEN NETZWERKEN

Das Recruiting hat sich im digitalen Zeitalter grundlegend verändert. Unternehmen nutzen vermehrt soziale Medien, um potenzielle Kandidaten zu finden und anzusprechen. Richtig angewandt, ist «Social Media Recruiting» eine effektive Möglichkeit, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen. Der Beitrag zeigt, welche Plattformen am besten dafür geeignet sind und wie man die Balance zwischen quantitativer Reichweite und qualitativer Ansprache findet.

Von René Lehmann

Die Wahl der richtigen Plattform: Zielgruppen und ihre Präferenzen

Die Auswahl der geeigneten sozialen Plattformen ist der Schlüssel zum Erfolg des Social Media Recruitings. Verschiedene Plattformen ziehen unterschiedliche Zielgruppen an, und es ist wichtig, dort präsent zu sein, wo potenzielle Bewerber aktiv sind. LinkedIn, Facebook und Instagram sind einige der prominentesten Plattformen, die für das Recruiting genutzt werden können.

- **LinkedIn:** Diese Plattform ist das Epizentrum für berufliche Netzwerke. Hier sind Fachkräfte, Geschäftsleute und Experten aus verschiedenen Branchen aktiv. LinkedIn eignet sich hervorragend für die gezielte Suche nach Fachkräften mit bestimmten Qualifikationen und beruflichem Hintergrund. Stellenanzeigen und direkte Nachrichten können hier passgenau auf die Karriereinteressen der Nutzer abgestimmt werden.

- **Facebook:** Facebook hat eine breite Nutzerbasis und bietet die Möglichkeit, verschiedene Zielgruppen anzusprechen. Dies eignet sich besonders für Unternehmen mit diversen Stellenangeboten, die unterschiedliche Fähigkeiten erfordern. Hier können Unternehmen sowohl offizielle Stellenanzeigen schalten als auch Einblicke in die Unternehmenskultur geben, um potenzielle Bewerber anzusprechen.

- **Instagram:** Diese visuell orientierte Plattform eignet sich gut, um das Unternehmen auf eine authentische und persönliche Weise zu präsentieren. Instagram ist besonders effektiv, wenn es darum geht, junge Talente anzuziehen und eine positive Arbeitgebermarke aufzubauen. Hier können Unternehmen einen Blick «hinter die Kulissen» gewähren und so eine emotionale Verbindung zu potenziellen Bewerbern aufbauen.

Abhängig von der Zielgruppe sind einige Social-Media-Kanäle erfolgversprechender bei der Kandidatenansprache als andere.

Quantität vs. Qualität: effektives Recruiting auf verschiedenen Plattformen

Eines der Hauptdilemmas beim Social Media Recruiting ist die Abwägung zwischen quantitativer Reichweite und qualitativer Ansprache. Plattformen wie Facebook und Instagram ermöglichen es, eine grosse Anzahl von Menschen zu erreichen. Die Sichtbarkeit von Stellenanzeigen und Inhalten ist hier hoch, was die Chancen erhöht, mehr Bewerbungen zu erhalten.

Auf der anderen Seite bietet LinkedIn die Möglichkeit, zielgenauer vorzugehen und schnell passende Kandidaten zu identifizieren. Hier können Sie aufgrund der beruflichen Profile und Fähigkeiten der Nutzer gezielt nach Kandidaten suchen, die perfekt zu den offenen Positionen passen. Dies reduziert die Menge an unpassenden Bewerbungen und beschleunigt den Auswahlprozess. Daher gehört LinkedIn weiterhin in jeder Rekrutierungsstrategie mit dazu.

POWERED BY personal SCHWEIZ

Praxisbeispiele für erfolgreiches Social Media Recruiting

Beispiel 1:
Service-Techniker für CNC-Bereich
Ein mittelgrosses Unternehmen in Biel suchte erfahrene Service-Techniker mit starkem Hintergrund im CNC-Bereich. Die Herausforderung bestand darin, zwei unterschiedliche Profile zu besetzen – eines für die Arbeit lokal bei Schweizer Kunden und ein anderes für die Kunden im Ausland. Wir entschieden uns dafür, gezielte Kampagnen über Instagram und Facebook zu starten.

«Superhero»-Kampagne: Für das Profil des Schweizer Kundendienst-Technikers entwickelten wir die «Superhero»-Kampagne. Wir nutzten ansprechende Grafiken, um den herausragenden technischen Fähigkeiten und dem Engagement der Mitarbeitenden Ausdruck zu verleihen. Diese Kampagne zielte darauf ab, die Aufmerksamkeit von Fachleuten im CNC-Bereich zu gewinnen.

«Globetrotter»-Kampagne: Für das internationale Profil des Kundendienst-Technikers führten wir die «Globetrotter»-Kampagne durch. Hier betonten wir die Gelegenheit, in einem internationalen Umfeld zu arbeiten und technische Probleme der Kunden europaweit zu lösen.

Innerhalb weniger Wochen generierten die Kampagnen eine beträchtliche Anzahl von Interessenten, darunter auch qualifizierte Kandidaten, die perfekt auf die Position passten.

Beispiel 2: Anlageningenieur mit spezifischer technischer Erfahrung
Ein kleineres Unternehmen in der Region Solothurn suchte einen Anlageningenieur mit hochspezifischer technischer Erfahrung. Um die besten Kandidaten für diese Nische zu finden, entschieden wir uns für eine gezielte Suche auf LinkedIn.

LinkedIn – Active Sourcing: Wir erstellten eine Liste von Kriterien, die der ideale Kandidat erfüllen sollte, darunter technische Fähigkeiten, Erfahrungsniveau und spezifische Kenntnisse. Mithilfe von LinkedIn konnten wir die Suche auf Personen mit genau diesen Kriterien einschränken. Wir kontaktierten 25 perfekt passende Kandidaten direkt über LinkedIn-Nachrichten. Zwölf der kontaktierten Kandidaten meldeten sich zurück und bekundeten Interesse. Aus diesen Kontakten ergaben sich erste Gespräche, und letztendlich konnten fünf qualifizierte Kandidaten innerhalb von nur drei Wochen dem Kunden vorgestellt werden. Die gezielte LinkedIn-Suche erwies sich als äusserst effektiv, da sie die Aufmerksamkeit der richtigen Kandidaten erregte und den Auswahlprozess beschleunigte.

Erkenntnisse aus der Praxis des Active Sourcings: Obwohl der Begriff «Active Sourcing» oder «Direktansprache» auf den ersten Blick nach einer sich wiederholenden Aufgabe klingen mag, täuscht dieser Eindruck. Tatsächlich eröffnen sich vielfältige Möglichkeiten, um die besten Kandidaten zu identifizieren. Auf Plattformen wie LinkedIn können wir beispielsweise mithilfe einer booleschen Struktur eine Suchkette aus verschiedenen Keywords, Synonymen und Schreibweisen formen (siehe Print-Screen). Dies ermöglicht es uns, passgenaue Profile zu finden. Interessanterweise haben in der Schweiz 856 Profile das Wort Buchhaltung oder Buchhalter/-in nur mit einem «h» geschrieben. Selbst die Schreibweise kann einen Unterschied machen.

Suchkette_Development Engineer Power Electronics — Edited

```
(Engineer Or Ingenieur OR Entwicklung OR Development OR Developer OR Entwicklungsingenieur) AND
("Power electronics" OR Leistungselektronik OR "power conversion" OR "electric power" OR "energy
electronics") AND (hardware OR Design OR Konstruktion)
```

Wenn ich meine Suchtechniken auf Google anwende, eröffnen sich noch weiterführende Optionen. So kann ich sogar nach URLs filtern. Das bedeutet, dass ich beispielsweise nach Anwaltskanzleien suchen und Websites finden kann, die eine «Team»- oder «Über uns»-Seite haben. Dadurch erhalte ich direkt die Namen und möglicherweise sogar Kontaktdaten einiger Topanwälte.

Fazit

Diese Praxisbeispiele verdeutlichen die Vielseitigkeit des Social Media Recruitings, und wie es an die spezifischen Anforderungen und Zielgruppen eines Unternehmens angepasst werden kann. Social Media Recruiting ist mehr als nur das Schalten von Stellenanzeigen. Es erfordert eine strategische Herangehensweise, um die richtige Plattform für die Zielgruppe auszuwählen und gleichzeitig die Balance zwischen quantitativer Reichweite und qualitativer Ansprache zu finden. In der heutigen Rekrutierung müssen wir kontinuierlich unsere Ansätze überdenken, um uns an die sich verändernden Präferenzen und Trends in den sozialen Medien anzupassen und so die Chancen auf eine erfolgreiche Kandidatensuche zu maximieren.

TikTok: neue Wege der Rekrutierung durch unterhaltsame Videos

In einem mutigen Schritt haben wir uns entschieden, TikTok als Plattform für die Rekrutierung zu nutzen. Mit kurzen, unterhaltsamen Videos wollten wir das Interesse potenzieller Bewerber wecken und uns auf der am schnellsten wachsenden sozialen Plattform positionieren. Die Ergebnisse dieses Experiments sind vielversprechend, auch wenn sie einige Besonderheiten mit sich bringen. Jedoch dürfen wir nicht übersehen, dass die Qualität der Bewerbungen auf TikTok stark variierte. Aufgrund der Natur der Plattform, die oft von kurzen und impulsiven Interaktionen geprägt ist, erhielten wir eine breite Palette von Bewerbungen, von ernsthaft Interessierten bis hin zu weniger passenden Kandidaten. Dennoch ist es wichtig, anzumerken, dass unser Experiment bereits zu einer erfolgreichen Einstellung geführt hat. Ein Python-Softwareentwickler, der über TikTok auf uns aufmerksam wurde, konnte erfolgreich an unseren Kunden vermittelt werden.

Wir sind gespannt auf die zukünftige Entwicklung und die Möglichkeiten, die TikTok für das Social Media Recruiting bieten kann.

René Lehmann ist ein etablierter Fachmann im Recruitment-Bereich mit über 15 Jahren Erfahrung. Er hat eine vielseitige Laufbahn, die sowohl externe Personalvermittlung als auch Inhouse Recruitment bei internationalen Unternehmen umfasst. Aktuell ist er der Gründer und Geschäftsführer von SMART Recruiting GmbH, einer Agentur, die sich auf die Suche nach Fachspezialisten mittels Social Media und einem starken Fokus auf Active Sourcing spezialisiert hat. Neben SMART Recruiting hat René auch Kanbii Solutions AG gegründet, eine mobile App, die ein vorurteilsloses Job Matching auf Basis von Skills ermöglicht. Darüber hinaus ist er als Dozent bei Swissstaffing tätig und bietet Active Sourcing Trainings an.

Kommunikation, Suchstrategie und Bewerbungshürden

3 SÄULEN EINER ERFOLGREICHEN DIGITALEN SUCHSTRATEGIE

Vielen KMU stehen die Haare zu Berge beim Gedanken, neues Personal suchen zu müssen. Es fehlt an Arbeitskräften – auf allen Stufen und in fast allen Bereichen. Der Beitrag zeigt, wie eine stimmige Arbeitgeberkommunikation kombiniert mit der passenden Suchstrategie und einem vereinfachten Bewerbungsprozess zu mehr Erfolg bei der Rekrutierung führt.

Von Raphael Egli

Der Arbeitsmarkt hat sich verändert

Das BIP der Schweiz ist in den letzten Jahren moderat, aber kontinuierlich gewachsen und verzeichnete seit 2013 einen Anstieg von ca. 15%. Von diesem Aufschwung profitierten nahezu alle Unternehmen. Im Einklang mit der florierenden Wirtschaft stieg dann auch der Bedarf an Arbeitskräften.

Das anhaltende Wachstum spiegelt sich in den Arbeitsmarktzahlen. Im 2. Quartal 2023 erreichte die Arbeitslosenquote in der Schweiz einen bemerkenswert niedrigen Wert von 2%. Gleichzeitig gab es über 132 000 offene Stellen. Im Vergleich dazu lag die Arbeitslosenquote vor 10 Jahren noch bei 3,2%, während nur rund 40 000 Stellen ausgeschrieben waren.[1]

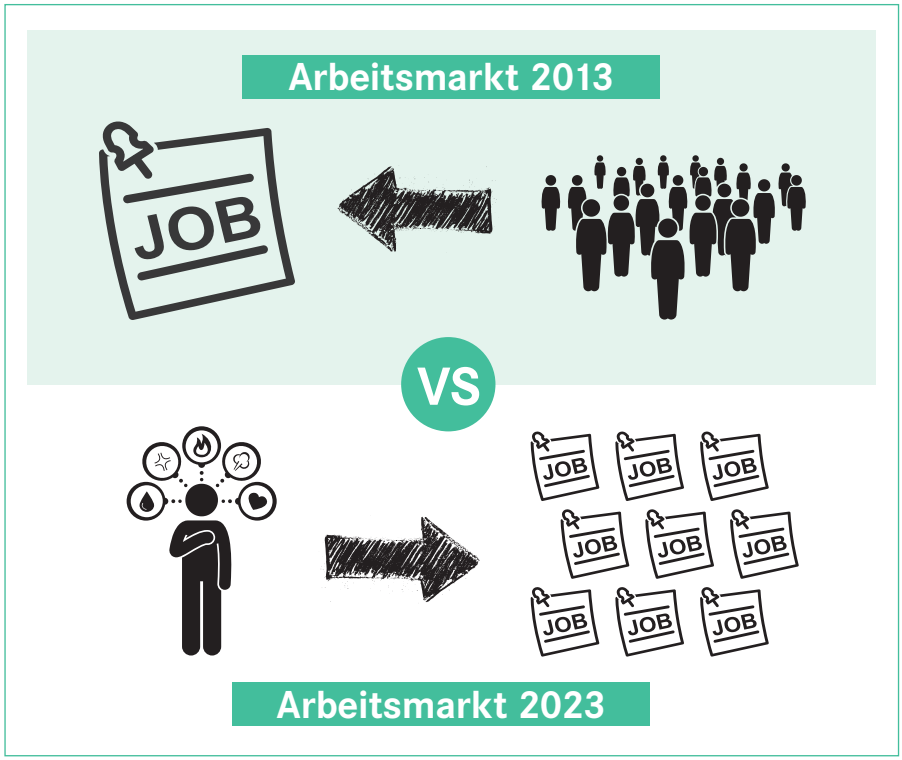
Zudem zeigen sich bereits heute erste Vorboten der Überalterung. Die Babyboomer gehen zunehmend in Pension. Eher geburtenschwache Jahrgänge kommen in den Arbeitsmarkt. Dies führt in den nächsten Jahren zu einer Abnahme von Menschen im Arbeitsmarkt. Verschärft wird der Rückgang an Arbeitskräften weiter dadurch, dass mehr Menschen bevorzugt Teilzeit arbeiten möchten.

Doch diese Zahlen sind nur ein Teil der Wahrheit. Zusätzlich zum erhöhten Bedarf an Fachkräften und der Überalterung in der Gesellschaft verändern sich mit der Digitalisierung auch die Anforderungen an die Arbeitnehmenden. Es entstehen laufend neue Jobprofile, die es so noch nicht gab und für die es nicht genug ausgebildete Fachkräfte gibt. All diese Faktoren führen dazu, dass die Nachfrage das Angebot nach Fach- und Führungskräften immer stärker übersteigt. Doch wie schaffen es KMU im Jahr 2023 trotz allen Widrigkeiten ihre Stellen schnell und einfach zu besetzen? Darum geht es in den nächsten Abschnitten.

Säule 1: Überzeugende Arbeitgeberkommunikation

Die Arbeitgeberkommunikation in Stelleninseraten, der Karrierewebseite oder auf Social Media ist der sprichwörtliche Blick durch das Schlüsselloch. Ein paar kurze Momente, in denen sich potenzielle neue Mitarbeitenden aktiv mit dem Unternehmen auseinandersetzen. In vielen Fällen sind gerade KMU als Arbeitgeber für viele Arbeitnehmende ein schwarzes Loch. Menschen möchten deshalb mehr als nur eine Stellenbeschreibung lesen. Sie wollen wissen, wofür das Unternehmen steht, welche Werte es vertritt und wie die Unternehmenskultur aussieht. Jedes Unternehmen muss sich deshalb überlegen, welche Art zu kommunizieren dazu führt, dass potenzielle Mitarbeitende sagen: «Wow, was für eine tolle Firma. Davon möchte ich ein Teil werden»

Was nicht mehr funktioniert, sind überstrapazierte Worthülsen. Merkmale, wie «flache Hierarchien», «flexible Arbeitszeiten» oder «moderner attraktiver Ar-



Noch vor ein paar Jahren hatten Unternehmen die Wahl. Heute können Bewerber auswählen. (Quelle: Jobster)

POWERED BY personal SCHWEIZ

beitgeber» haben ihre Anziehungskraft verloren. Einerseits hat jede und jeder solche Schlagwörter zu Dutzenden auf Karriereseiten und Stelleninseraten gelesen. Andererseits erzeugen rein rationale Argumente im Kopf der Leser weder Bilder noch Gefühle. Aber ohne Bilder und Gefühle bleibt man einfach eines von vielen Unternehmen.

Was hingegen Bilder und Gefühle auslöst, sind Geschichten aus dem Unternehmensalltag. Kürzlich hat mir ein Kunde eine solche Geschichte erzählt. Er habe einen Mitarbeiter für seine Produktion eingestellt. Dieser musste jedoch in der Probezeit zweimal notfallmässig ins Spital, weil er allergisch auf die Dämpfe der Produktion reagierte. Daher konnte er nicht weiter in diesem Bereich arbeiten. Anstatt eine Kündigung auszusprechen, hat das Unternehmen intern nach einer Lösung gesucht. Seither arbeitet der Mitarbeiter in der AVOR im Büro. Gegen solche Geschichten gehen Floskeln wie «Wir sind wie eine Familie» einfach unter.

Es müssen nicht immer Geschichten sein. Humor funktioniert auch. Zudem kann neben Text, auch Bild und Video für eine überzeugende Kommunikation genutzt werden. Wichtig bleibt jedoch, dass, unabhängig vom Medium, die Botschaften Emotionen wecken.

Säule 2: Die passende Suchstrategie

Im Dschungel der Personalsuchstrategien gibt es, entgegen der Aussagen von immer mehr Neo-Recruitern, nicht den heiligen Gral der Mitarbeitendensuche. Auch wenn sich dies wohl viele Personalverantwortliche wünschen würden. Online-Jobportale oder Zeitungsinserate haben ihre Daseinsberechtigung behalten, obschon sie schon des Öfteren zu Grabe getragen wurden. Darüber erreichen Unternehmen insbesondere die aktiven Stellensuchenden. In vielen Fällen reicht das, um Stellen zu besetzen. Ist der Arbeitsmarkt jedoch trocken, sind alternative Wege gefragt.

LinkedIn, Xing, Facebook, Instagram, TikTok, Google oder andere reichweitenstarke Onlinemedien sind hervorragend dazu geeignet, potenzielle Mitarbeitende dort zu erreichen, wo sie sich aufhalten – auch wenn sie nicht auf Jobsuche sind. Eine effiziente Möglichkeit, dem Konkurrenzkampf auf den gängigen Jobplattformen zu entkommen und gleichzeitig viele Menschen zu erreichen.

Die Spitze des Kandidaten-Eisbergs schmilzt immer mehr. Das grosse Potenzial liegt heute in vielen Fällen bei den passiven Kandidaten (Quelle: Jobster)

Welches die richtigen Plattformen für die Suche nach neuen Mitarbeitenden sind, und ob Video-Stellenanzeigen, Programmatic Job Ads, Social Recruiting oder Direktansprache über Xing oder LinkedIn Erfolg bringen, hängt von der Branche, der Stelle und dem Unternehmen ab. Wichtig ist, dass sich Unternehmen vorab mit dem Arbeitsmarkt, der Zielgruppe und Strategien beschäftigen. Gerade hier macht es Sinn, sich punktuell Hilfe von unabhängigen Experten zu holen.

Säule 3: Tiefe Bewerbungshürden

In Zeiten, in denen der nächste Einkauf, die nächste Hotelbuchung oder die neueste Serie einen Klick entfernt sind, werden die Vorzüge der Digitalisierung immer beliebter. Für die Generationen Y und Z gehören Smartphone, Social Media oder Streaming zum Leben, wie Zähneputzen, vor dem zu Bett gehen. Doch auch die Generation X und Boomer nutzen die Vorzüge der Technologie vermehrt.

Gerade hier ist eine grosse Diskrepanz zwischen Ansprüchen der Kandidaten und dem Bewerbungsprozess vieler Arbeitgeber erkennbar. Auf der einen Seite rekrutieren viele Unternehmen noch immer wie vor 20 Jahren: Interessierte sollen ihre Unterlagen wie CV, Zeugnisse und Bewerbungsschreiben per E-Mail schicken. Auf der anderen Seite werden Einfachheit und sofortige Verfügbarkeit immer stärker gefordert und in vielen Bereichen auch bereits gelebt. Diese Diskrepanz führt dazu, dass der klassische Bewerbungsprozess als lästige und unzeitgemässe Aufgabe wahrgenommen wird, die, wann immer möglich, gemieden wird.

Hier braucht es ein Umdenken. Ziel muss sein, den Bewerbungsprozess bewerberfreundlicher zu machen. Dabei soll der Prozess aus Sicht der Bewerbenden gedacht werden, um die Hürden so tief wie möglich zu halten. In gewissen Fällen kann ein einfacher Bewerbungsprozess darüber entscheiden, ob sich Kandidaten bewerben. Ansätze dafür gibt es inzwischen viele. Bewerbung per WhatsApp, spielerisch per Bewerberquiz oder mit einfachem Formular auf der Webseite. Die meisten zielen darauf ab, die Hürden gering zu halten, sind mobileoptimiert und verzichten – zumindest bei der ersten Kontaktaufnahme – auf das Einreichen von Bewerbungsunterlagen.

Quellen

1 «Schweizer Jobradar» von x28 und «Arbeitslosigkeit in der Schweiz» von SECO)

Raphael Egli (37) ist Gründer und Geschäftsführer von Jobster – dem digitalen Recruiter der Schweiz. In den letzten zweieinhalb Jahren hat Jobster über 200 Schweizer KMUs dabei unterstützt, digital neue Mitarbeitende zu finden.

Den Recruiting-Code knacken

PERSONALGEWINNUNGS-PROZESS: CHANCE UND RISIKO

In der Welt des Recruitings geht es darum, die Glanzlichter unter den Führungskräften zu finden. Jedoch ist der Weg zum motivierten und kompetenten Dream-Team von Stolperfallen gesäumt. Fehltritte kosten Nerven, Zeit und Geld. Lasst uns den Spiess umdrehen und das Glück auf unserer Seite tanzen: Wie knacken wir den Code, verringern Stolperfallen, landen Volltreffer und wählen zielsicher die passenden Führungskräfte aus?

Von Christoph Meier

Der Recruiting-Prozess eröffnet die Chance, qualifizierte, motivierte und engagierte Mitarbeitende zu gewinnen. Sie sind die wertvollste Ressource eines Unternehmens, welche massgeblich zu Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit beiträgt. Für eine zielführende Personalgewinnung und somit eine professionelle und effektive Prozessgestaltung ist das Abwägen von Chancen und Risiken zentral.

Risiken im Personalgewinnungsprozess

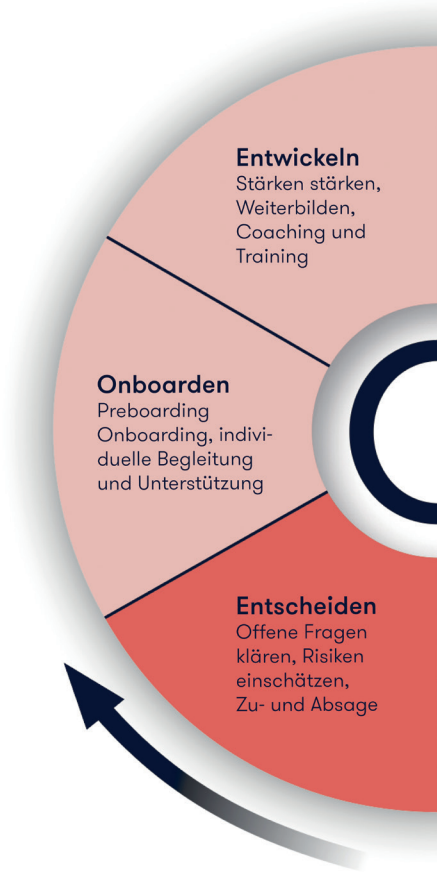
Recruiting ist ein anspruchsvoller Prozess. Neben fachlichen Qualifikationen müssen auch die persönlichen und sozialen Anforderungen erfüllt sein, damit die passende Person ausgewählt wird. Risiken beziehen sich auf potenzielle Probleme, die im Prozess der Personalsuche, -auswahl und -einstellung auftreten können. Fehler im Personalgewinnungsprozess können gravierende Folgen haben und von Leistungsabnahmen, Produktivitätseinbussen über Unruhen und Teamkonflikte bis zu Verlust der Arbeitsmoral, Unzufriedenheit und einer hohen Fluktuation reichen. Einige der am häufigsten auftretenden personellen Risiken beim Recruiting sind:

- **Fehlbesetzung:** Wahl einer ungeeigneten Person für die entsprechende Position.
- **Mangelnde Qualifikationen:** Fehlen von erforderlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Qualifikationen, sowohl auf fachlicher, persönlicher wie auch auf sozialer Ebene.
- **Kulturpassung:** Die Person vertritt andere Werte, lebt eine abweichende Unternehmens- und Führungskultur.
- **Referenzen:** Referenzauskünfte können sehr wertvoll und aussagekräftig sein, wenn sie ehrlich und kompetent abgegeben werden. Ist dies nicht der Fall, fehlen wichtige Informationen, oder die Person wird falsch dargestellt, was zu negativen Überraschungen führen kann.

Risiken minimieren

Welche Stolpersteine können im Personalgewinnungsprozess aus dem Weg geräumt werden? Als Inhaber von Outvision unterstütze ich Unternehmen seit über 15 Jahren bei Personalentscheidungen. Dabei beobachte ich immer wieder, dass dem Recruiting-Prozess zu wenig Aufmerksamkeit und Bedeutung beigemessen wird, wodurch es zu Fehlbesetzungen kommt. Folgende vier Fehler beobachte ich regelmässig, die Recruiting zum Risiko anstatt zur Chance machen:

1. **Unklare Anforderungs- und Stellenprofile:** Sind die Anforderungen an die zu besetzende Stelle nicht klar definiert, führt dies dazu, dass die Auswahl von Bewerbenden nicht objektiv erfolgt, unpassende Kandidat*innen eingeladen werden oder dass die Erwartungen der Bewerbenden und jene des Unternehmens nicht übereinstimmen. Daher sollte vor dem Recruiting ein klares Anforderungsprofil erstellt werden, das nicht nur fachliche, sondern auch persönliche und soziale Anforderungen der Stelle definiert. Dieses Profil stellt die Grundlage für die Stellenausschreibung, das Bewerbungsmanagement und das Vorstellungsgespräch dar.



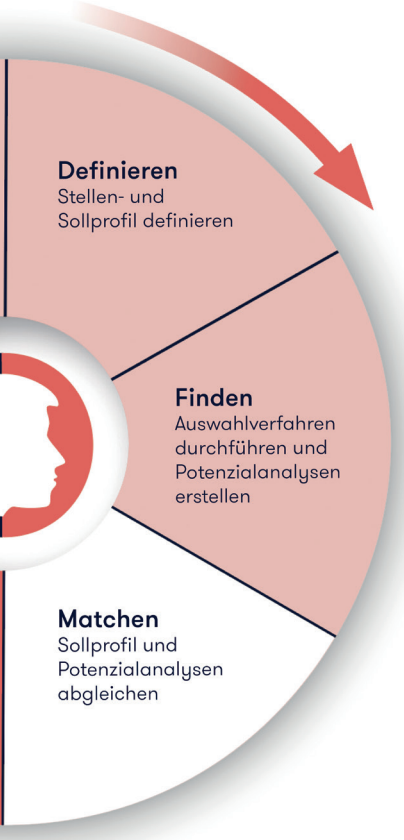
Die Outvision People-Diagnostik unterstützt und stärkt Ihr Auswahl bis zur Personalentwicklung. Ein professioneller Onboarding-Prozess belebt zudem das Employer Branding

2. **Unattraktive Stellenausschreibungen:** Ansprechende und professionelle Stelleninserate sind essenziell, um gute Kandidat*innen anzusprechen. Oft sind Stellenausschreibungen unzureichend, enthalten ein falsches Mass an Infor-

POWERED BY personal SCHWEIZ

mationen, wecken falsche Erwartungen oder suchen Alleskönner*innen. Eine ungenügende Stellenausschreibung kann dazu führen, dass qualifizierte Bewerbende abgeschreckt und unqualifizierte angelockt werden. Es ist folglich sehr wichtig, Stelleninserate präzise zu formulieren, ansprechend zu gestalten und gezielt zu verbreiten.

3. **Unstrukturierte Vorstellungsgespräche:** Damit Vorstellungsgespräche einen Mehrwert bieten und man die Bewerbenden besser kennenlernt, müssen die richtigen Fragen gestellt werden. Unstrukturierte, schlecht vorbereitete Vorstellungsgespräche ermöglichen keine systematische und vergleichbare Beurteilung der Kandidat*innen, was fehlende Objektivität und eine unausgewogene Entscheidung fördert.



strategisches Personalmanagement von der
und wertschätzender Rekrutierungs-, Pre- und
Ihres Unternehmens.

4. **Fehlendes Pre- und Onboarding:** Im Recruiting geht oft vergessen, dass der Prozess mit der Vertragsunterzeichnung noch nicht abgeschlossen ist. Eine unzureichende Einarbeitung und fehlende Unterstützung kann zu einer geringen Bindung, niedriger Leistung oder einem raschen Ausscheiden führen. Die Basis für eine zufriedenstellende und langjährige Zusammenarbeit ist, dass sich neue Mitarbeitende willkommen und wertgeschätzt fühlen, dass sie ihre Aufgaben verstehen und erfüllen können und dass sie direkte Unterstützung und regelmässiges Feedback erhalten.

Chancen nutzen

Was können Unternehmen tun, um Fehler zu vermeiden und die Chancen des Personalgewinnungsprozesses optimal zu nutzen?

Eine mögliche Unterstützung kann beispielsweise eine People-Diagnostik bieten. Dabei werden die Stärken, Werte, Potenziale und Entwicklungsfelder potenzieller oder bestehender Mitarbeitender systematisch erfasst und analysiert. Die People-Diagnostik ergänzt den unternehmensspezifischen Recruiting-Prozess unabhängig und objektiv:

- **Definieren:** Personalverantwortliche werden während des Recruiting-Prozesses beraten und erstellen ein zielgerichtetes, spezifisches Stellen- und Anforderungsprofil. Dieses umfasst sowohl Hard Skills (Fachkompetenzen wie Ausbildung, Abschlüsse und Zertifikate, Erfahrung, fachliche Eignung oder Kernkompetenzen) als auch Soft Skills (Persönlichkeitseigenschaften und -ausprägungen) und Killer-Kriterien (Ausschlusskriterien wie Lohnvorstellung, Arbeitsweg, Homeoffice-Möglichkeit oder Kündigungsfrist).

- **Finden:** Potenzielle Kandidat*innen werden ausgewählt und kennengelernt. In einem wissenschaftlich validierten Online-Assessment, bestehend aus einer Skills- und einer Werte-Analyse, werden Persönlichkeitseigenschaften, Ausprägungen, Werte, Selbsteinschätzung sowie die aktuelle Situation der Bewerbenden eruiert und analysiert.

- **Matchen:** Die People-Diagnostik jeder Kandidat*in wird mit dem Sollprofil abgeglichen. Daraus resultiert eine hochspezialisierte Empfehlung mit konkreten Hinweisen zur Passung von Person, Position und Unternehmen.

- **Entscheiden:** Auf der Basis der People-Diagnostik können gezielt Fragen gestellt, kritische Punkte angesprochen und Hypothesen getestet werden. Dadurch können Personalverantwortliche ihren subjektiven Eindruck und ihr Bauchgefühl überprüfen, Referenzen einholen und Risiken einschätzen. Dies ermöglicht eine fundierte Entscheidungsgrundlage.

- **Onboarden:** Mit dem Personalentscheid beginnt ein individuelles, diagnostikbasiertes, strukturiertes und effektives Pre- und Onboarding für einen optimalen, leistungsstarken und motivierenden Einstieg.

- **Entwickeln:** Die Potenzialanalyse der neuen Mitarbeitenden wird zusammen mit dem/der Direktvorgesetzten und Outvision besprochen. Dabei werden Unterstützungsmöglichkeiten geprüft, Zielvereinbarungen definiert, Perspektiven und Weiterentwicklung erörtert.

Fazit

Ein professioneller Personalgewinnungsprozess ist von zentraler Bedeutung, um passende Mitarbeitende zu gewinnen und die Risiken von Fehlentscheidungen zu minimieren. Der strukturierte Prozess der People-Diagnostik hilft Unternehmen, Fehler wie unklare Anforderungsprofile, unstrukturierte Vorstellungsgespräche und fehlendes Onboarding zu vermeiden und dadurch Risiken wie Fehlbesetzungen, unzureichende Qualifikationen oder mangelnde Kulturpassung zu minimieren. Durch die systematische Erfassung und Analyse der Potenziale und das Definieren eines Sollprofils mittels wissenschaftlich validierter Verfahren erhalten Personalentscheider*innen konkrete Empfehlungen für fundierte Personalentscheidungen.

Quellen

Modell People-Diagnostik: Outvision GmbH

Bild: www.colourbox.de/bild/mann-sprung-bild-4336016

Christoph Meier ist CEO und Gründer von Outvision GmbH. Outvision beschäftigt sich seit 15 Jahren mit der Beratung von Unternehmen im Bereich People-Diagnostik und Leadership. Dadurch hilft Outvision objektiv und hoch spezialisiert, die richtigen Personalentscheidungen zu treffen, Mitarbeitende stärkenbasiert einzusetzen und gezielt zu entwickeln. Weitere Infos unter: www.outvision.ch

Candidate Mining

EIN ERFRISCHENDER ANSATZ GEGEN DEN FACHKRÄFTEMANGEL

Heute beleuchte ich aus meinem eigenen Alltag als Headhunterin das Thema Candidate Mining. Oft wird auch von Talent Mining gesprochen. Ich schicke voraus, dass Candidate Mining für Headhunter wie auch für Firmen eine weitere Möglichkeit bietet, an die gesuchten und raren Fachkräfte zu kommen. Die Methoden sind für beide die gleichen.

Von Tanja Biel

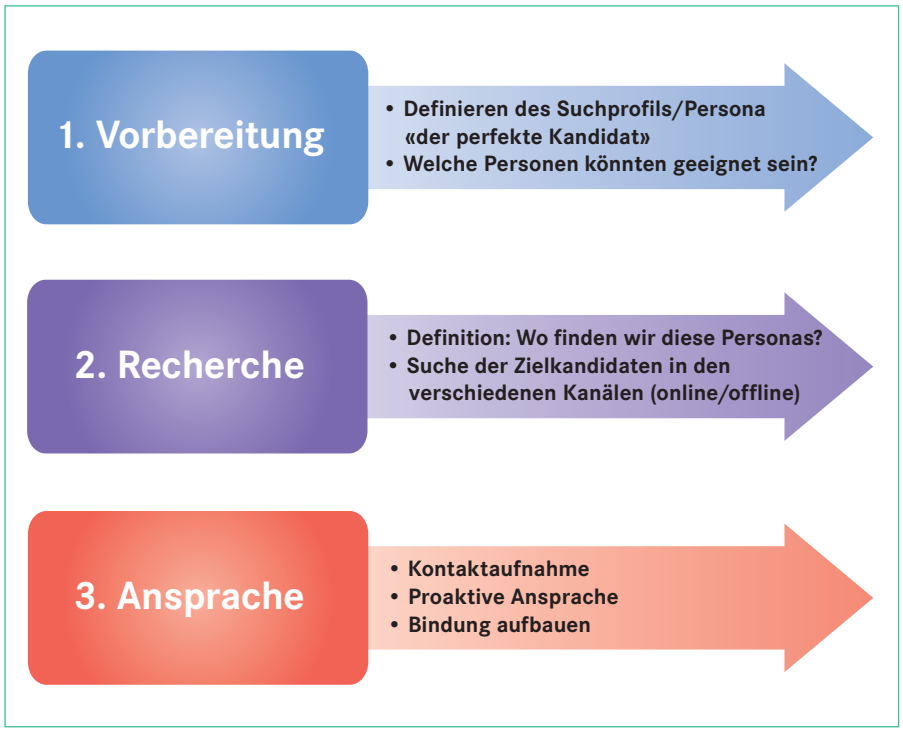
Einleitung

Seit Jahren in aller Munde, und heute spüren wir «ihn» an allen Ecken und Enden der Personalsuche. Wir leben in einer Zeit des Fachkräftemangels und des sogenannten War for Talents sprich dem Kampf um Talente. So spielt Active Sourcing eine immer wichtigere Rolle. Es genügt als Unternehmen schon lange nicht mehr, einfach eine Stellenanzeige zu schalten, abzuwarten und zu hoffen, dass sich die richtigen Kandidaten dann schon bewerben. Die Zeiten des Arbeitgebermarkts sind vorbei, und die Suche nach Talenten muss proaktiv geschehen. Und so komme ich auch schon zur Überleitung zum eigentlichen Thema, dem Candidate Mining.

Was ist Candidate Mining? Candidate Mining ist vereinfacht gesagt eine Art Schatzsuche nach den schillerndsten Diamanten in der Suche nach Personal. Es ist ein zielführender Prozess, bei dem Recruiter verschiedene Ressourcen nutzen, um potenzielle Bewerber zu identifizieren. Diese Kandidaten sind möglicherweise aktiv oder auch nicht aktiv auf Stellensuche. Bevor ich später im Beitrag noch vertiefter darauf eingehe, möchte ich vorher noch den Active-Sourcing-Prozess kurz erklären.

Prozess Active Sourcing

Der Prozess läuft in grundsätzlich drei Schritten ab:



Prozessschritte von Active Sourcing

Begriff Candidate Mining

Candidate Mining ist nichts anderes als ein Teil des Recruitings bzw. des Active Sourcings. Beim Active Sourcing sprechen wir auf eine aktive Art und Weise jene Kandidaten direkt an, die auf eine vakante Stelle passen könnten.

Anders als in den Unternehmen gehört das Active Sourcing im Headhunting seit jeher zur Alltagsarbeit. Allerdings ist zu erwähnen, dass es heute immer mehr Personalabteilungen gibt, die begonnen haben, selber auch Active Sourcing betreiben. Dies oftmals auch im Zusammenhang mit der Umsetzung einer positiven Employer-Branding-Strategie. Auf die Vor- und Nachteile diesbezüglich gehe ich etwas später noch ein. Es geht darum, nicht nur jene potenziellen Mitarbeitenden anzusprechen, die auf Stellensuche sind, sondern auch darum, solche abzuholen, die momentan nicht aktiv auf Stellensuche sind, aber möglicherweise in naher Zukunft einen Jobwechsel in Betracht ziehen. Als Headhunter ist es einfacher und wird als seriöser taxiert, Personen auf diese Art und Weise anzusprechen und schlussendlich abzuwerben, als wenn Firmen dies direkt tun.

Wie gehe ich als Headhunterin nun vor, wenn ich Candidate Mining betreiben will? Zuerst plane ich meine Suchstrategie anhand des gesuchten Profils und suche aktiv und systematisch nach passenden Kandidaten in den gegebenen Kanälen (online und offline). Ich gehe hier auch proaktiv vor mit dem Ziel, einen Pool an geeigneten Fachkräften aufzubauen, auf welchen ich jederzeit und nach Bedarf zugreifen kann. Hierzu werden vor allem

POWERED BY personal SCHWEIZ

Online-Quellen angezapft. Mit einer systematischen Vorgehensweise kann die Suche automatisiert oder nach wie vor auch manuell umgesetzt werden.

Ein guter Headhunter hat diese Königsdisziplin im Griff und verfügt über das notwendige Fachwissen, wie diese auch technisch umzusetzen ist. Mit der booleschen Suche im Netz macht er sich an die Arbeit. Bei dieser Suche geht es um eine Kombination von Keywords und Suchbegriffen sowie Befehlen, den sogenannten Strings. Diese Art der Suche kennen einige der Leser möglicherweise von Suchmaschinen wie z.B. Google, aber auch von Karriereportalen wie XING, LinkedIn oder anderen Social-Media-Kanälen. Allerdings wissen die wenigsten, wie diese Suchen wirklich zielführend umgesetzt werden und funktionieren, da sich die Anwendbarkeit der Befehle auch immer wieder ändert.

Auf diese Weise können potenzielle Quellen systematisch nach geeigneten Kandidaten durchforstet werden. Im Sinne eines ganzheitlichen Rekrutierungsansatzes ist es wichtig, dass sämtliche Suchstrategien aufeinander abgestimmt sind.

Exkurs: Boolesche Suche

Im Active Sourcing hört oder liest man oft von den Begriffen «Boolean Strings» und «X-Ray-Search». Hierbei handelt es sich um spezielle Methoden, die bei der Suche nach passenden Kandidaten sogenannte Operatoren einsetzen. Diese Boolean Strings arbeiten mit den gängigsten Operatoren wie «AND», «OR» und «NOT». Mithilfe dieser «Boolean Strings» kann auf verschiedenen Plattformen nach passenden Kandidaten gesucht werden. Das Gute an der Sache ist, dass ein Boolean String auf beliebig vielen Plattformen angewendet werden kann. So z.B. auf XING, LinkedIn und vielen weiteren.

Vorteile des Candidate Minings

- **Entdecke verborgene Talente:** Durch das Caniddate Mining können Kandidaten gefunden werden, die vielleicht noch gar nicht wussten, dass sie nach neuen Herausforderungen suchen.

- **Konkurrenzvorteil:** Indem wir potenzielle Bewerber aktiv ansprechen, bevor sie sich anderweitig bewerben, sichern wir uns einen klaren Vorteil gegenüber Firmen, die ebenfalls Talente einstellen wollen. Es entsteht die Möglichkeit, einen positiven Eindruck zu hinterlassen, und das Unternehmen kann als attraktiver Arbeitgeber präsentiert werden.

- **Erweiterung des Kandidatennetzwerks:** Candidate Mining ermöglicht es, das Kandidatennetzwerk zu erweitern und langfristige Beziehungen aufzubauen. Selbst wenn ein Kandidat in der aktuellen Position zufrieden und nicht wechselwillig ist, können wir in Zukunft auf ihn zurückkommen und ihm neue Möglichkeiten anbieten.

Nachteile des Candidate Minings

- **Zeit- und Ressourcenaufwand:** Die Suche nach den besten Kandidaten erfordert Zeit, Geduld und bindet Ressourcen. Das Durchforsten von Datenbanken, das Anaysieren von Profilen und das persönliche Ansprechen von Kandidaten bedeutet tatsächlich eine Investition.

- **Datenschutz:** Bei der Nutzung von öffentlichen Datenbanken und sozialen Netzwerken müssen Recruiter besonders darauf achten, dass sie die Datenschutzrichtlinien einhalten. Es ist wichtig, sensibel mit den besonders schützenswerten persönlichen Informationen der potenziellen Kandidaten umzugehen.

- **Ablehnung:** Nicht jeder Kandidat, der kontaktiert wird, wird interessiert sein oder bereit sein, den Job zu wechseln. Zudem finden es auch nicht alle okay, dass sie angesprochen und abgeworben werden sollen, und so gibt es zwischendurch auch einmal «böse» Reaktionen. Es gilt hier, sich nicht entmutigen zu lassen und dies nicht persönlich zu nehmen. Das gehört zum Spiel des Candidate Minings dazu.

Wie geht erfolgreiches Candidate Mining?

Wer sich im Active Sourcing und somit im Candidate Mining erfolgreich betätigen will, muss mehr auf dem Kasten haben, als einfache boolesche Befehle auszuführen. Es ist wichtig zu beachten, dass der Datenschutz oftmals die Grenzen vorgibt. Die Gesetze und Richtlinien rund um den Datenschutz zu kennen, ist für ein professionelles Candidate Mining unabdingbar. Dann ist es so, dass jede Suchmaschine ihre individuellen Strings benötigt. Ein erfahrener Recruiter weiss, dass Algorithmen immer wieder geändert werden, so ist es essenziell, dass er hier ein vertieftes Verständnis hat.

«Wer sucht, der findet», heisst es so schön, dies ist aber nicht ganz so einfach. Finden tut nur, wer auch weiss, was er sucht. Wer sich also mit der gesuchten Position nicht im Detail auseinandergesetzt hat, wird auch nicht die richtigen Keywords kennen und in die Suche einbauen, und so wird die Suche auch nicht so erfolgreich wie erhofft. Nur wer weiss, welche Kompetenzen und Fähigkeiten für die Vakanz wichtig sind, kann herausfinden, wie und wo im Netz Kandidaten mit den gesuchten Soft und Hard Skills gefunden werden können.

Hier sprechen wir auch vom Begrifff «Candidate Persona». Vielleicht haben die meisten noch nie etwas davon gehört, aber trotzdem behaupte ich, dass sich jeder Recruiter oder Personaler aktiv mit dem Begriff auseinandersetzt. Jedes Mal wenn wir ein Anforderungsprofil erstellen und uns über den Wunschkandidaten Gedanken machen, dann arbeiten wir an dieser Candidate Persona. Ohne eine Vorstellung dieser perfekten Candidate Persona, also dem perfekten Kandidaten, wird es nicht einfach, eine zielorientierte Anzeige zu entwerfen oder die eingehenden Bewerbungen zielführend zu bewerten.

Fazit

Candidate Mining ist aus meiner Sicht ein erfrischender und spannender Ansatz, um im Kampf gegen den Fachkräftemangel erfolgreich zu sein, und eine weitere Möglichkeit, an interessante Kandidaten zu kommen. Es ermöglicht Unternehmen wie auch Headhuntern, verborgene Talente zu entdecken, dadurch Wettbewerbsvorteile zu erlangen und den Rekrutierungsprozess zu verkürzen. Wichtig im Candidate Mining sind die Skills des Recruiters hinsichtlich der Boolesche-Suche-Tools.

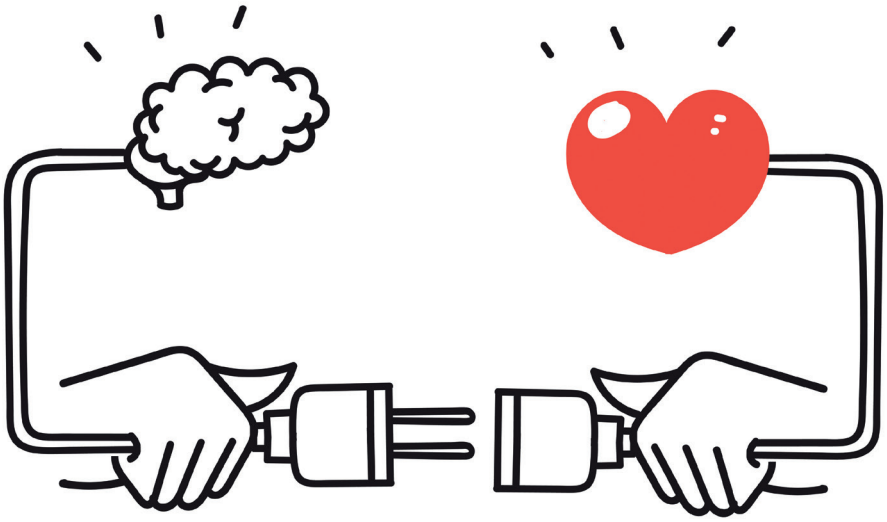
Tanja Biel, Master of Advanced Studies in HRM, ist Gründerin und Inhaberin der Executive Unlimited GmbH sowie Managing Partnerin der HR Unlimited AG, Buchautorin und ist Dozentin für Personalmanagement, Leadership und Resilienz sowie Seminarmoderatorin für Pensionierungsvorbereitungskurse bei AvantAge.

Sourcen auf C-Level

BODENSTÄNDIG, ABER AUF AUGENHÖHE

Wenn es um die aktive Suche von Talenten auf C-Level geht, darf nichts dem Zufall überlassen werden. Das in einer Zeit, in der wir technisch affiner und zugleich empathischer werden müssen. Was macht das Sourcen von C-Levels aus, und welche Trends lassen sich 2023 beobachten?

Von Fabian Felix Weber



Neben analytischen Fähigkeiten soll die C-Level-Führungskraft auch emotionale Intelligenz mitbringen.

Executive Search: mehr als Active Sourcing

Wer sich bewirbt, möchte, oder besser noch: braucht einen Job. Bei C-Level-Searches wird man dagegen oft angefragt. Der grundsätzliche Unterschied liegt demnach in der Augenhöhe: Wer angefragt wird, hegt allenfalls keine Wechselabsicht. Gerade in einer Zeit, in der der Generation Z vorgeworfen wird, zu viele Ansprüche an ihren Arbeitsplatz zu haben, stelle man sich die Ansprüche jener Talente vor, die sich bereits eine gute Position erarbeitet haben. Dazu kommt: Je eher man sich daran gewöhnt hat, anderen zu sagen, wie ein Prozess zu laufen hat, desto weniger tanzt man nach fremden Pfeifen.

Wir fragen Geschäftsleitungsmitglieder also nicht einfach an, wir verschaffen uns vielmehr die Ehre eines Gesprächs. Diese Situation gilt es in Kauf zu nehmen, um sie sofort dahin gehend umzudrehen, als wir uns nicht von Menschen, die genau wissen, wie man sich selbst am besten verkauft, vor den Karren spannen lassen möchten. Vielmehr haben wir ja das Mandat, herauszufinden, welches Pferd sich im Stall des Kunden am besten macht. Dazu kann man Tools und Prozesse nutzen – es geht aber nichts über umfassend urteilsfähige Menschen.

Denn im Gegensatz zu einer Suche nach einer Fachkraft spielen von Weitem ersichtliche Faktoren gerade zu Beginn einer C-Level-Search eher eine untergeordnete Rolle. Relevante Führungserfahrung hat, wer ein Team geführt hat, und nicht, wer eine grosse Zahl in sein CV schreibt. Einen Exit hat auch gemacht, wer eine Firma an die Wand gefahren hat. Fragen, die sich oft nur im Gespräch beantworten lassen. Daher sind für C-Level-Searches namentlich Empfehlungen über Netzwerke viel wichtiger als etwa bei der Frage, ob jemand diese oder jene Programmiersprache beherrscht.

Den Top Executives auf der Spur

Verantwortung, Erfahrung, Zeitverhältnisse: Auch und gerade für Teppichetagen gelten spezifische Umgangsformen, und wer diese lebt, besteht im umkämpften Markt der Personaldienstleister. Dokumentation, Storylines, Einwandbehandlung: Planung und Improvisation müssen gelingen, wenn man einen Verwaltungsrat auf Spur bringen möchte. Und alles Zwischenmenschliche, die ganze Empathie, das Vertrauen und die Erfahrung aller Beteiligten sind nichts wert, solange man die eigene Story nicht mit Zahlen belegt.

Die Positionen sind wichtiger, die Menschen sind sensibler, anspruchsvoller, oft auch intelligenter. Speed ist zentral, die Agenda des Topmanagements meist voll. Es gilt also, Vollgas zu geben. Aber mit Vorsicht. Es gilt, konsequent zu sein. Aber auch agil. Es gilt, jeden Stein umzudrehen. Aber nicht darüber zu sprechen. Vier oder sechs Augen sollten daher in jeden Prozessschritt involviert sein, denn ohne latentes Sparring ist ein guter Job am Kunden unmöglich.

Und warum suchen sich die Unternehmen Ihre Chefinnen denn nicht einfach selbst? Start-ups schalten gerne einmal eine Anzeige für einen neuen CEO – und verstehen nicht, was das Problem ist, wenn sich doch die halbe Welt bewirbt. Nun: (Zu) viele Bewerbungen werden meist zum grösseren Problem als zu wenige, denn gerade eine Absage, zumal an einen Menschen, der sich eine Geschäftsführung zutraut, will wohlformuliert und richtig übermittelt sein.

Was muss das GL-Mitglied von heute mitbringen?

Die Start-up-Welt leidet an rasch gestiegenen Zinsen und unsicheren Aussichten, weshalb das Investorengeld nicht so locker sitzt wie auch schon. Gleichzeitig

POWERED BY personal SCHWEIZ

brummt der Motor zumindest hierzulande, sodass auch KMU auf ein Rekordjahr zusteuern und in der GL fleissig den Generationenwechsel vollziehen. Während die letzten Boomer langsam abdanken, ist das Übernehmen von allzu viel Verantwortung für die Generation Y längst nicht mehr unverzichtbar. Dazu kommt ein technologischer Fortschritt, der uns unsere viel besungene VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) beschert. Führung war zwar schon immer anspruchsvoll, ist es heute aber erst recht.

Mehr emotionale Intelligenz

Nicht nur aufseiten von uns Headhuntern sind Soft Skills mehr denn je gefragt. Auch die C-Levels von morgen sollen Empathie-Bomben sein. Zusätzlich zu den technischen Fähigkeiten wünschen sich unsere Mandanten echte Leader – oder gleich explizit echte *Leaderinnen.* Das fängt schon bei der Job Description an, die die richtigen Talente ansprechen muss. Zum Beispiel fühlen sich Männer angesprochen, wenn sie rund die Hälfte im Inserat als auf ihr Profil passend bezeichnen. Frauen brauchen eine Übereinstimmung von bis zu 80%.

Mehr Technologie

Chatbots. Wer kennt sie nicht. Die Entwicklung von ersten Versuchs-Bots hin zu Lösungen wie ChatGPT markiert 2023 vielleicht als das Jahr, in dem es richtig losging. Als ich neulich eine künstlich generierte Stimme Schweizerdeutsch sprechen gehört habe, musste ich einsehen: Die Zeit ist da. Wir werden in unserem Denken und Handeln täglich von derart viel Technologie gelenkt, dass es unabdingbar ist, mit den neuesten Technologien zu arbeiten, um nur schon mittelfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Diesen Umstand erachte ich als allgemeingültig und nicht nur als Thema für einen Dienstleister wie uns, die wir aus dem Techbereich kommen und uns eine entsprechende Führerschaft ohnehin auf die Fahne schreiben.

Mehr hybrides Arbeiten

Hybride Belegschaften sind heute fast überall Realität. Plötzlich ist die CFO eines KMU mit Problemen konfrontiert, die sie sonst nur von ihrer Kollegin aus dem Grosskonzern kennt: verschiedene Zeitzonen, andere Kulturen, Führung ohne persönliche Präsenz und so weiter. Vorstellen kann man sich das gut, und wer während der Lockdowns Menschen geführt hat, weiss, dass das erstaunlich lange erstaunlich gut gehen kann. Aber: Es geht nicht ewig gut. Es braucht neue Ansätze – und neue Erwartungshaltungen.

Mehr Diversity

Wir haben 2023 eine voll kuratierte Frauen-Community lanciert, die mitunter helfen soll, den Wunsch vieler Kunden rascher zu erfüllen: mehr Diversität. Dazu gehören mehr Frauen in Führungspositionen, und dazu müssen gewisse Strukturen neu gedacht werden. Zum Beispiel die Art und Weise, wie wir uns vernetzen. Dazu bieten wir einen geschlechterneutralen Sourcing-Prozess. Damit fängt die Herausforderung aber erst so richtig an, denn die signifikante Unterrepräsentanz von Frauen in den oberen Etagen führt bei C-Level-Searches unweigerlich dazu, dass, wer diverse Profile finden will, gezielt nach ihnen suchen muss. Mit anderen Worten bieten sich Standardprozesse aufgrund der inhärenten Überrepräsentation an Männern selbst dann nur begrenzt an, wenn man alles anonymisiert.

Mehr Agilität

C-Levels müssen in der Lage sein, sich und ihre Teams erfolgreich durch die zuvor erwähnte VUKA-Welt zu navigieren. Dass dabei gerade der Umgang mit diversen Teams beherrscht sein will, mag ein Aspekt sein. Frustrationstoleranz, Augenhöhe, aber auch strategische Gelassenheit und der Mut, im richtigen Moment das Falsche zu sagen und damit dennoch niemanden zu verlieren, gehören zu einem agilen Mindset. Solche Ansprüche schlagen in unsere Interview-Leitfäden durch, die bloss zu einem Teil strukturiert sind, denn: Wenn Ihr nächstes GL-Mitglied agil sein soll, sollte Ihr Dienstleister agiler sein.

Fabian Felix Weber, M.A. HSG, ist Gründer und Co-CEO von CareerTeam Schweiz, einer auf Professional und Executive Search spezialisierten Boutique mit Sitz in Zürich. CareerTeam gehört seit vier Jahren offiziell zu den besten Headhuntern der Schweiz und hat jüngst mit maruu.ch auch eine Community lanciert mit dem Ziel, mehr Frauen in Geschäftsleitungen zu bringen. Privat interessiert sich Fabian Weber für eine gewisse Patina – seien dies erfahrene Menschen, alte Autos oder gereifte Weine. linkedin.com/in/fabian-felix-weber/

Verändertes Kräfteverhältnis im Arbeitsmarkt als Chance

CANDIDATE EXPERIENCE BEI DIREKTANSPRACHEN

Personen, die per Direktansprache kontaktiert werden, haben andere Anspüche an die Candidate Experience als aktiv Stellensuchende. Denn hier bewirbt sich das Unternehmen – und nicht umgekehrt. Arbeitgeber, die ihre Einstellung ändern, erhöhen ihre Chancen im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende.

Von Thomas Suter

*Candidate Experience ist generell wichtig, aber bei direkt angesprochenen Kandidat*innen gewinnt diese zusätzlich an Bedeutung.*

Im ausgetrockneten Arbeitnehmermarkt setzen Unternehmen und Recruiter verstärkt auf die direkte Ansprache potenzieller Mitarbeitender. Für diese Personen beginnt die Candidate Experience unter anderen Vorzeichen als für herkömmliche Bewerbende. Sie möchten überzeugt werden und stellen hohe Ansprüche an den gesamten Prozess – von der ersten Ansprache bis zum Onboarding.

Customer Journey – auch bei den Mitarbeitenden

Viele Geschäftsleitungen und Führungskräfte haben diese Realität noch nicht erkannt. Thomas Suter, Managing Partner bei Viavanta AG, begleitet Unternehmen bei der Besetzung geschäftskritischer Positionen in ausgetrockneten Kandidatenmärkten. Er und sein Team erleben täglich, dass vielversprechende Kandidatinnen und Kandidaten noch während des Rekrutierungsprozesses abspringen, weil sie die Candidate Experience als desolat erleben. Obwohl HR und Führungskräfte stark unter Druck sind, behandeln sie potenzielle Mitarbeitende nach wie vor als Bittstellende – auch wenn diese nicht aktiv auf Stellensuche sind. Folgende Aussagen von Kandidat*innen, die sich aufgrund einer Direktansprache im Bewerbungsprozess befanden, geben zu denken:

«Auch beim dritten Vorstellungsgespräch wurde noch immer nicht über Lohn und Lohnbestandteile gesprochen. Ich erwarte von Anfang an Transparenz und Fakten zu Unternehmen, Position, Team und Rahmenbedingungen.»

«Immer wieder erlebe ich, dass potenzielle Arbeitgeber wissen wollen, was ich alles nicht kann, anstatt auf meinen Stärken aufzubauen.»

«Ich entscheide, ob ich die Stelle möchte, nicht der neue Arbeitgeber.»

«Am Interview wurden einfach 08/15-Fragen abgelesen. Man hat sich in keiner

POWERED BY personal SCHWEIZ

Weise mit mir oder meinem CV auseinandergesetzt. Dafür ist mir meine Zeit zu schade.»

Eine konstant positive Candidate Experience ist essenziell, um Menschen, die nicht aktiv auf Jobsuche sind, zu begeistern. Nach dem Onboarding wechselt die Perspektive: Aus der Candidate Experience wird die Employee Experience. Die Erwartungen von sich aktiv Bewerbenden und direkt angesprochenen Kandidat*innen sind dann dieselben, und es gilt: Retention is King.

Es geht auch anders

Wie man es besser macht, zeigt das Beispiel eines Viavanta-Kunden aus der Retail-Branche: Suchprojekte werden in Absprache mit HR direkt mit dem Line Manager mittels dynamischen Pipeline Managements aufgegleist. Die proaktive Terminplanung und die ausgezeichnete Vorbereitung der Line Manager ermöglichen einen Gewinnungsprozess innerhalb von drei Wochen vom Erstkontakt bis zum Vertragsvorschlag. Kandidat*innen spüren ehrliches Interesse an ihrer Person und schätzen das hohe Tempo während des Prozesses. Dies reflektiert die Willkommenskultur des Unternehmens.

Gewinnen statt rekrutieren

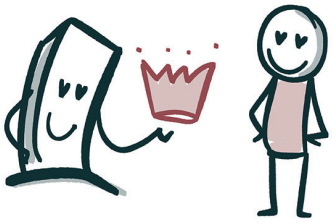
Gemäss Talent Trends Report 2023 sind 91% aller Arbeitnehmenden in der Schweiz offen für einen Jobwechsel, doch nur eine Minderheit bewirbt sich proaktiv. Das birgt ein enormes Potenzial für Unternehmen. Wer den aktuellen Trend versteht, konzentriert sich auf den passiven Bewerbermarkt und die direkte Ansprache – und überzeugt mit einer durchgehend positiven Candidate Experience.

Überzeugend von A bis Z

Ob Menschen zu Fans und letztlich zu Mitarbeitenden werden, hängt massgeblich von ihrer Candidate Experience während des Recruiting-Prozesses ab. Die richtigen Fragen im Vorfeld und eine ehrliche Auseinandersetzung mit den angesprochenen Personen können dabei Wunder wirken:

1. Setzt ihr euch vor Interviews ehrlich und intensiv mit der Person auseinander? Tipp: Identifiziert und notiert euch Stärken, auf denen ihr aufbauen könnt, und löst euch vom defizitorientierten Rekrutieren. Findet Gemeinsamkeiten und fragt nach dem, was «zwischen den Zeilen» und nicht explizit im Lebenslauf steht.

2. Kennt ihr mögliche Wechselmotive und könnt ihr überzeugende Argumente vorlegen? Tipp: Versetzt euch in die Situation eures Gegenübers und schält heraus, warum jemand aus einer anderen Festanstellung zu euch wechseln soll. Welche Story macht ihr im Gespräch greifbar, und wie soll die Person erleben, was sie im geschäftlichen Alltag erwartet?



3. Bedenkt bei Direktansprachen: Auch wenn die Person kein vordergründiges Wechselmotiv hat und in einer ersten Phase zurückhaltend auftritt, ist sie grundsätzlich interessiert an einer Aufgabe bei euch. Tipp: Schafft vom ersten Moment an auf Augenhöhe eine ehrliche Willkommenskultur und vermittelt euer Interesse am Kennenlernen.

Thomas Suter begleitet Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte bei strategischen und operativen Fragestellungen. Sein Spezialgebiet ist die Gewinnung von Führungskräften für Schlüsselpositionen in komplexen Kandidatenmärkten. Als Executive-Searcher erlebt er täglich, welche Herausforderungen der Wandel im Arbeitsmarkt für HR und Geschäftsleitung bedeutet.

Roadmap zu den gesuchten Mitarbeitenden

Viavanta steuert geschäftskritische Rekrutierungsoffensiven und beschäftigt sich systematisch mit Kandidatenmärkten. Aufgrund der Erkenntnisse aus der Praxis und in Zusammenarbeit mit CHROs und Personen aus dem passiven Bewerbermarkt hat Viavanta eine Roadmap für HR und Führungskräfte entwickelt. Als Leitfaden für einen Workshop oder einfach als Quelle der Inspiration soll die Roadmap Unternehmen Wege zu den gesuchten Mitarbeitenden aufzeigen. Sie regt dazu an, sich intensiv mit den eigenen Herausforderungen zu befassen und Lösungen zu erarbeiten. Der Fokus liegt auf den vier Themen «Mindset», «Talent Attraction», «Candidate Experience» und «Internal Behaviour».

Die Roadmap verschafft HR-Verantwortlichen und Führungspersonen den nötigen Vorsprung im Rennen um die begehrten Mitarbeitenden.

Holen Sie sich die kostenlose Onlineversion:

Transparenz und Geschwindigkeit als Schlüsselfaktoren

MIT DER UBER-METHODE ZUR CANDIDATE EXPERIENCE

Uber ist mehr als nur eine praktische App, um von A nach B zu kommen. Was Uber geschafft hat: die Art und Weise, wie wir Dienstleistungen nutzen, zu revolutionieren. Das Unternehmen hat verstanden, wie eine hervorragende Customer Experience aussehen muss, um sich gegen Mitbewerber abzuheben und die Kundenzufriedenheit sicherzustellen. In diesem Artikel werden wir die verschiedenen Schritte der Uber-Kundenreise untersuchen und aufzeigen, wie sie sich auf die Candidate Experience übertragen lassen.

Von Weiji Stocker und Selma Kuyas

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Bewerbender, der sich auf eine Stellenanzeige bewirbt. Die Unsicherheit beginnt: «Wird meine Bewerbung gelesen? Wie lange dauert es, bis ich ein Feedback bekomme? Was erwartet mich im Interview?» Im Kontext einer Uber-Fahrt-Bestellung lauten diese Fragen: «Wann kommt mein Fahrer? Wo ist er gerade? Steckt er im Stau? Komme ich zu spät?»

Eine wichtige Erkenntnis aus der Verhaltenspsychologie, die Uber erfolgreich in seiner App umgesetzt hat, ist, dass Menschen Unsicherheiten nicht mögen. Indem Uber jedem Schritt in der Fahrtanfrage eine klare Sichtbarkeit gibt, reduziert es Unsicherheiten, liefert proaktiv Antworten auf mögliche Fragen und schafft Vertrauen bei den Nutzern. Genauso können Unternehmen die Unsicherheiten der Bewerbenden minimieren, indem sie Transparenz, Feedback und Klarheit in den Bewerbungsprozess bringen.

Die Uber-Revolution: Fünf Schritte im Full Life Cycle Recruiting

Schauen wir uns nun das Full Life Cycle Recruiting aus der Perspektive der Candidate Experience an. Das ist ein fünfstufiger Prozess, der eine ganzheitliche Herangehensweise an das Recruiting bietet – vom ersten Kontakt mit potenziellen Kandidat*innen bis hin zur Onboarding-Phase.

Genau wie ein Uber-Kunde von der Buchung bis zur Ankunft eine klare, transparente Erfahrung erwartet, wünschen sich auch Bewerbende einen Prozess, der sie nicht im Dunkeln lässt. Die Unsicherheit, die ein Kandidat oder eine Kandidatin während des Bewerbungsprozesses empfinden kann, gleicht der Unsicherheit eines Uber-Kunden, der/die auf seine/ihre Fahrt wartet. Indem wir die Prinzipien von Uber anwenden, können wir eine Candidate Experience schaffen, die nicht nur effizient, sondern auch empathisch und wertschätzend ist.

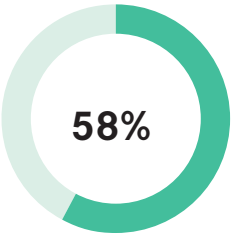
1. Bedarfsanalyse: Der erste Schritt in der Candidate Experience

Die Bedarfsanalyse markiert den ersten Schritt der Kandidatenreise. Ähnlich wie Uber eine sorgfältige Marktanalyse und datenbasierte Ansätze verwendet, um die Bedürfnisse der Nutzer*innen zu verstehen, sollten Unternehmen dies auf den ersten Touchpoint – der Stellenanzeige – anwenden. Ansprechende Stellenanzeigen und detaillierte Informationen über die Anforderungen, das Gehalt, die Benefits und den Ablauf des Bewerbungsprozesses können potenzielle Unsicherheiten reduzieren.

Aus der Sicht der Kandidaten kann dieser Schritt entscheidend sein, um Vertrauen in den Prozess aufzubauen. Genau wie Uber-Kunden wissen möchten, wann und wie sie abgeholt werden, möchten Bewerbende wissen, was für sie drin ist und was von ihnen erwartet wird. Durch Transparenz und klare Kommunikation können Unternehmen den Bewerbenden das Gefühl geben, dass sie wissen, wohin die Reise geht, sodass sie sich besser auf die Herausforderungen der Position vorbereiten können.

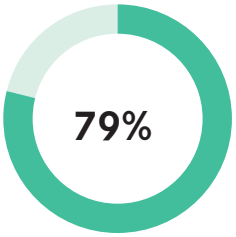
3 Hürden auf dem Weg zu einer herausragenden Candidate Experience

MANGELNDE TRANSPARENZ



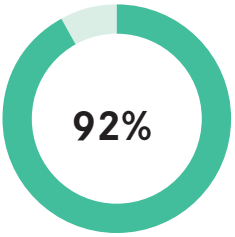
58% der Arbeitgeber teilen den Bewerbenden nicht mit, wie lange der Bewerbungs- oder Interviewprozess dauern wird.

FEHLENDE INFORMATION



79% der Bewerbenden können sich wegen fehlender Kontaktangaben nicht mit den Recruitern in Verbindung setzen.

UNZUREICHENDE KOMMUNIKATION



92% der Arbeitgeber nehmen über die automatische Eingangsbestätigung der Bewerbung hinaus keinen Kontakt auf.

Quelle: The Undercover Recruiter

POWERED BY personal SCHWEIZ

2. Transparente Auswahl: Die Reiseroute für eine faire Rekrutierung

Ähnlich wie Uber sorgfältig seine Fahrer auswählt, sollten Personalabteilungen den Bewerbenden transparente Informationen über den nächsten Schritt im Bewerbungsprozess geben und eine faire Vorauswahl treffen. Indem sie klare Kriterien für die Auswahl kommunizieren, können Unternehmen Unsicherheiten reduzieren und den Bewerbenden das Vertrauen geben, dass sie eine reale Chance haben, die nächste Phase des Prozesses zu erreichen.

Für die Bewerbenden kann dieser Schritt oft mit viel Unsicherheit und Angst verbunden sein. Genau wie ein Uber-Kunde klare Informationen über den Fahrer und das Fahrzeug erhalten will, suchen Bewerbende Transparenz über die Auswahlkriterien und den Prozess. Diese Transparenz kann dazu beitragen, die Unsicherheit zu verringern und ein Gefühl von Fairness und Augenhöhe zu schaffen. Niemand ist gerne Bittsteller. Es zeigt den Bewerbenden, dass sie nicht nur eine Nummer in einem System sind, sondern dass ihre Qualifikationen und Erfahrungen ernst genommen werden.

3. Interviews im Uber-Stil: Klarheit und Feedback auf dem Weg zum Ziel

Wie Uber seinen Kunden die Möglichkeit gibt, Fahrer zu bewerten, sollten Unternehmen den Bewerbenden klare Informationen über den Interviewprozess geben und offenes Feedback fördern. Die Bewerbenden sollten genau wissen, was sie während des Interviews erwartet und wie ihre Leistung bewertet wird. Ein offenes Feedback nach dem Interview ermöglicht es den Bewerbenden, ihre Stärken und Entwicklungsbereiche besser zu verstehen und ihre Erfahrungen positiv zu gestalten.

Aus der Sicht der Bewerbenden kann das Interview oft der stressigste Teil des Bewerbungsprozesses sein. Genau wie ein Uber-Kunde Feedback über die Fahrt geben möchte und wissen will, was ihn erwartet, möchten Bewerbende Klarheit darüber haben, was sie erwarten können, und dass sie die Möglichkeit erhalten, ihre Erfahrungen zu reflektieren. Diese Transparenz und Offenheit können dazu beitragen, die Nervosität zu verringern und den Bewerbenden das Gefühl geben, dass ihre Meinungen und Erfahrungen wertgeschätzt werden. Es schafft eine Atmosphäre der Zusammenarbeit und des Respekts, die weit über das Interview hinaus wirken kann.

4. Echtzeit-Update: Warum Feedback Toptalente halten kann

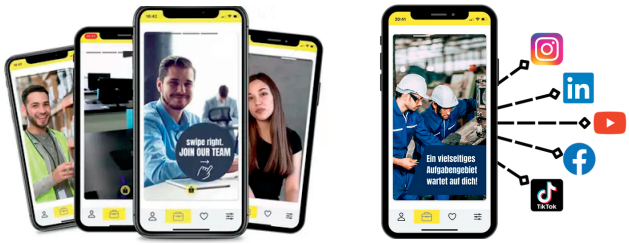
Ein schneller und transparenter Entscheidungsprozess steigert das Interesse der Bewerbenden. Unternehmen sollten sich bemühen, zeitnah Feedback zu geben, und klare Termine über den nächsten Schritt im Prozess liefern. Das hält das Interesse der Bewerbenden hoch, und die Gefahr, dass sie abspringen, wird reduziert.

Auch Uber-Fahrer stecken manchmal im Stau, und der Kunde muss länger warten. Durch Echtzeit-Updates aber wird proaktiv über die Verzögerung informiert. Aus der Sicht der Bewerbenden ist eine lange Antwortzeit auf die Bewerbung immer unangenehm. Sie wünschen sich verbindliche Updates über den Status ihrer Bewerbung. Das Gefühl, auf unbestimmte Zeit in der Warteschlaufe zu hängen, kann Toptalente vergraulen. Mit dem Einsatz von Software-Lösungen oder künstlicher Intelligenz kann das ungewollte Ghosting oder können lange Antwortzeiten effizient behoben werden.

JOBSTORIES™
THE NEW WAY OF RECRUITING

JOBEAGLE

Mit multimedialen JobStories™ zeigst du dein Unternehmen von der besten Seite und findest so schneller die richtigen Talente. Maximiere deine Reichweite mit dem Social Media Boost, matche passende Kandidat:innen im Tool und lerne sie per JobChat ganz unkompliziert kennen. Dank der integrierten Vorselektion erhältst du ausschliesslich echte und qualitative Profile und sparst dir dadurch viel Zeit.



ENTDECKE JETZT MEHR AUF WWW.JOBEAGLE.CH

Veranstaltungstipp

Recruiting Day 2023

Selma Kuyas spricht am Recruiting Day 2023 zum Thema «Die unterschätzte Macht der Corporate Influencer».

Dienstag, 14. November 2023
im Crowne Plaza in Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.praxisseminare.ch

5. Erfolgreiches Onboarding: Die Ankunft feiern und Talente binden

Ähnlich wie Uber seinen Fahrgästen eine nahtlose Erfahrung von der Buchung bis zur Ankunft bietet, sollte der Onboarding-Prozess für neue Mitarbeitende eine klare und strukturierte Reise sein. Uber sorgt dafür, dass die Kunden am Ende der Fahrt eine klare Quittung erhalten und genau wissen, was sie erwartet. Ebenso sollten Unternehmen ihre neuen Mitarbeitenden mit einem klaren Fahrplan für ihre ersten Tage und Wochen willkommen heissen.

Aus Kandidatensicht ist das Onboarding vergleichbar mit der letzten Etappe einer Uber-Fahrt – der Moment, in dem sie an ihrem Ziel ankommen und sich orientieren müssen. Genau wie ein Uber-Kunde die Details seiner Fahrt in der App nachverfolgen kann, sollten neue Mitarbeitende einen guten Überblick über ihre ersten Schritte im Unternehmen haben. Dies kann durch eine strukturierte Einführung, klare Kommunikation über Erwartungen und Ziele und regelmässige Check-ins mit dem Team oder dem Vorgesetzten erreicht werden.

Fazit: Eine hervorragende Candidate Experience ist eine Reise des Vertrauens

Die Rekrutierung ist mehr als nur ein Prozess; es ist eine Reise, die sowohl für Recruiter als auch für Kandidaten Bedeutung hat. Wie die Erfahrung eines Uber-Kunden, der eine Fahrt bucht, sollte diese Reise klar, transparent und frei von Unsicherheiten sein.

Für Recruiter bedeutet es, neue Technologien und Strategien aus der Verhaltenspsychologie zu nutzen, um die Candidate Experience zu optimieren. Von der Bedarfsanalyse bis zum Onboarding. Es bedeutet, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kandidaten zu verstehen und einen Prozess zu schaffen, der diese Erwartungen erfüllt. Es bedeutet, in die Beziehung zwischen Kandidaten und Unternehmen schon vor Vertragsabschluss zu investieren, um nicht nur Talente zu gewinnen, sondern auch langfristig als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Für die Kandidaten bedeutet es, eine Reise zu wagen, die sie verstehen und der sie vertrauen können. Es bedeutet, dass sie sich wertgeschätzt und respektiert fühlen, von der ersten Bewerbung bis zur Ankunft in ihrem neuen Team.

Insgesamt bietet die Uber-Erfahrung eine lehrreiche Metapher für das, was eine herausragende Candidate Experience ausmacht: Durch die Integration von Technologie, Transparenz, Empathie und Respekt können Unternehmen einen Rekrutierungsprozess schaffen, der nicht nur effizient ist, sondern auch inspirierend und menschlich. Der Return on Investment ist eine starke Employer Brand, zufriedene Mitarbeitende und die Sicherstellung von genügend Personal in Zeiten des Fachkräftemangels.

Weiji Stocker, Founder und Managing Director von innov8, transformiert die Talentgewinnung von Unternehmen mit einem ganzheitlichen Ansatz. Sie unterstützt Unternehmen bei der Suche nach qualifizierten Talenten und schult HR-Profis in Rekrutierungsthemen.

Selma Kuyas ist zweifache LinkedIn Top Voice und Head of Branding bei innov8. Sie unterstützt Unternehmen bei der Employer-Branding-Strategie. Insbesondere beim Aufbau und der Umsetzung von Corporate-Influencer-Programmen, um attraktive und glaubwürdige Arbeitgebermarken zu schaffen.

AUSGABE 03 erscheint im MÄRZ 2024 gemeinsam mit personalSCHWEIZ.

IMPRESSUM

Verlag	WEKA Business Media AG Hermetschloostrasse 77 CH-8048 Zürich www.weka.ch
Herausgeber	Stephan Bernhard
Redaktion	Dave Husi (Chefredaktion) Claudia Maio (Co-Redaktion)
Preise	Einzelpreis CHF 28.– Im Jahresabonnement personalSCHWEIZ inklusive CHF 98.– (Preise exkl. MWST und Versandkosten) Bestellung auf www.weka.ch
Abo-Service	Sanja Rajkovic Tel: +41 (44) 434 88 34 E-Mail: sanja.rajkovic@weka.ch
Chefredaktion	Dave Husi Tel: +41 (44) 434 88 32 E-Mail: dave.husi@personal-schweiz.ch
Anzeigenverkauf	Daniel Blumer Tel: +41 (44) 434 88 69 E-Mail: daniel.blumer@personal-schweiz.ch
Vertrieb	Sabine Zumach Tel: +41 (44) 434 88 67 E-Mail: sabine.zumach@weka.ch
Layout/DTP	Tobias Ammann, Dimitri Gabriel
Korrektorat/ Lektorat	Margit Bachfischer M.A.
Druck	Galledia Print AG, Flawil, www.galledia.ch
Auflage	Druckauflage: 5000 Exemplare
Publikation	2 Mal jährlich

Bildrechte: Bild S. 11 Schutz & Rettung Zürich; Grafik S. 16 und S. 17 Outvision GmbH; Grafik S. 18 Tanja Biel; Abbildungen S. 22 und S. 23 Viavanta; Autorenporträts und Produktabbildungen: WEKA Business Media AG. Symbolbilder: www.istockphoto.com.

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft geworden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

HR-Professional

Alles für Ihre sichere und engagierte Personalarbeit – aus einer Hand

Mit **HR-Professional** erhalten Sie maximale Unterstützung bei Ihrer Personalarbeit.

Sie profitieren von allen wichtigen Inhalten, angereichert mit **praktischen Tipps und Beispielen** sowie über 1300 zeitsparenden **Vorlagen und Arbeitshilfen.** Ihr Plus: Damit Sie bei Ihrer täglichen Personalarbeit nichts Wichtiges vergessen, haben Sie für alle **Aufgaben, Prozesse und Problemlösungen** nützliche HR-Checklisten jederzeit zur Hand.

Dadurch steigern Sie nochmals die Qualität Ihres Personalmanagements – **mit nur wenigen Klicks erstellen Sie perfekt formulierte und rechtssichere Arbeitszeugnisse, Arbeitsverträge und Lohnabrechnungen.**

Ein Muss für alle Personalverantwortlichen mit höchsten Ansprüchen – **Rechtssicherheit und Aktualität garantiert!**

HR-Professional Online

KOMPETENZ

ERFAHRUNG

EFFIZIENZ

- Komplettes HR-Fachwissen
- Aktuelle Best Practice
- Kommentierte Gerichtsentschiede
- Über 1300 Arbeitshilfen und Vorlagen
- Aktuell und praxisgeprüft!

Bestellen Sie noch heute mit 14 Tagen Rücktrittsrecht!
www.weka.ch/shop oder Telefon 044 434 88 34

Kalaidos Fachhochschule Schweiz
Die Hochschule für Berufstätige.

CAS FH in People Attraction Excellence

Stärken Sie mit uns Ihre Arbeitsmarktfähigkeit

Kompetenzcenterleiter
Angelo Ciaramella

„Ganzheitlich, stringent, mitreissend und direkt aus der Praxis. In diesem CAS lernen Sie, wie Sie in den aktuell herausfordernden Zeiten Ihr Recruiting und Ihr Unternehmen auf ein Excellence-Niveau bringen."

Nächster Semesterstart **Oktober**

Topics

- Next Generation People Attraction
- Strategic People Attraction
- Recruiting Operation
- Strategic & Operational Employer Attractiveness
- Candidate & Hiring Manager
- People Attraction Analytics

Näher an der Praxis.
Näher bei Ihnen.
Voraus im HR von Morgen!

Lassen Sie sich persönlich beraten:
ihr@kalaidos-fh.ch

Hier anmelden!