

POWERED BY **personal**SCHWEIZ

RECRUITING

NOW

Aktuelles Know-how für Recruiting,
Talentmanagement und Employer Branding



AUSGABE 01 • MÄRZ 2023

ZUKUNFT DES RECRUITINGS

**HOHER
PRAXISBEZUG
GARANTIER!**

Tages-Seminare und modulare Lehrgänge für professionelles Recruiting

SEMINAR-TIPPS AB MÄRZ 2023

SEMINARLEITUNG

NÄCHSTE TERMINE*

Bewerberinterviews effektiv führen

Professionelle Gesprächstechniken kennenlernen und trainieren



Diana Roth

- **Donnerstag 23.03.2023**
 - **Donnerstag 11.05.2023**
- Preis: CHF 890.– (exkl. MWST)

Profiling und Rekrutierung

Die wahren Charaktere erkennen und die richtige Personalentscheidung treffen



Patricia Staniek

- **Dienstag 28.03.2023**
 - **Donnerstag 19.10.2023**
- Preis: CHF 890.– (exkl. MWST)

Personalgewinnung mit Frechmut und Können

Mit gesundem Menschenverstand Talente für sich gewinnen



Jörg Buckmann

- **Dienstag 04.04.2023**
 - **Donnerstag 06.07.2023**
- Preis: CHF 890.– (exkl. MWST)

Der Personaler als Coach

Coaching-Basiswissen und Umsetzung in der HR-Praxis



Marion Alt

- **Mittwoch 12.04.2023**
 - **Donnerstag 16.11.2023**
- Preis: CHF 890.– (exkl. MWST)

Kein Change ohne HR

Mitarbeitende bei Veränderungsprozessen professionell begleiten

NEU!



Moja Buholzer

- **Dienstag 18.04.2023**
 - **Dienstag 12.09.2023**
- Preis: CHF 890.– (exkl. MWST)

Digital HR

Auswirkungen der Digitalisierung für Human Resources



Stefan Hürlimann

- **Dienstag 09.05.2023**
 - **Dienstag 07.11.2023**
- Preis: CHF 890.– (exkl. MWST)

LinkedIn für HR und Recruiting

LinkedIn im HR-Marketing gewinnbringend einsetzen

NEU!



Sonja Berger

- **Dienstag 09.05.2023**
 - **Donnerstag 23.11.2023**
- Preis: CHF 890.– (exkl. MWST)

Digital Recruiting

Best Practice und effiziente Tools für die erfolgreiche Online-Rekrutierung



Sara Meattini



Martin Müller

- **Dienstag 16.05.2023**
 - **Donnerstag 26.10.2023**
- Preis: CHF 890.– (exkl. MWST)

MODULARE LEHRGÄNGE

STARTTERMINE*

Zertifizierter Lehrgang Recruiting 4.0 WEKA/SIB

Werden Sie Experte/in in Recruiting 4.0 mit SIB-Zertifikat

Dauer: 5 Tage
Mit Zertifikat des SIB Schweizerisches
Institut für Betriebsökonomie

SIB

- **Donnerstag 23.03.2023**
 - **Dienstag 28.03.2023**
- Preis: CHF 3950.– (exkl. MWST)

Zertifizierter Lehrgang HR-Professional WEKA/SIB

Bauen Sie Ihre Kompetenzen als HR-Profi aus

Dauer: 5 Tage
Mit Zertifikat des SIB Schweizerisches
Institut für Betriebsökonomie

SIB

- **Mittwoch 15.03.2023**
 - **Mittwoch 12.04.2023**
- Preis: CHF 3950.– (exkl. MWST)

SPARTIPP

ab 2 Teilnahmen 10%
ab 4 Teilnahmen 15%
Gültig für Tagesseminare. Die Anmeldung
muss am gleichen Tag erfolgen.

* Veranstaltungsort: Zentrum für Weiterbildung, Schaffhauserstrasse 228, 8057 Zürich

Jetzt informieren und anmelden!
www.praxisseminare.ch oder ☎ 044 434 88 34

Ein Blick in die Zukunft

Liebe Leserinnen und Leser

Wir freuen uns sehr, Ihnen die erste Ausgabe dieses neuen Magazins zu präsentieren!

Mit RECRUITING NOW haben wir den Finger am Puls der Zeit und greifen Themen auf, mit denen HR-Verantwortliche bei ihrer Arbeit in der Personalgewinnung konfrontiert sind. Dabei sind wir im regen Austausch mit Expert*innen aus der Praxis, welche Ihnen die Trends, neue Modelle und Entwicklungen im Recruiting-Bereich aufzeigen. Neben praxisorientierten Inhalten bieten wir auch Raum für vertiefte Diskussionen und werfen einen Blick auf die HR-Welt von morgen. Die Vielfalt an spezifischen Themen, welche unsere Autor*innen abdecken, widerspiegelt sich auch in den unterschiedlichen Berufsfeldern, in denen sie tätig sind.

Den Auftakt macht der Futurist Joël Luc Cachelin. In 16 Thesen greift er bestehende

Trends auf und leitet daraus zukünftige Entwicklungen im Recruiting ab. Ob Chatbots künftig das Sourcing für uns übernehmen und warum Networking mit der Rekrutierung verschmilzt, lesen Sie ab Seite 4.

Ein weiteres Zukunftsthema, nicht nur im Recruiting, ist Künstliche Intelligenz. Der Ende 2022 veröffentlichte Chatbot ChatGPT hat deutlich gezeigt, was alles möglich ist und dass dies bloss der Ausgangspunkt für weitere Meilensteine ist. Dr. Silvan Winkler setzt sich im Beitrag ab Seite 20 mit der Frage auseinander, was diese Entwicklungen für die Rekrutierung bedeutet. Ein Experte aus der Wissenschaft, eine Praktikerin in der Personalsuche und ChatGPT haben ihn dabei unterstützt.

Ebenfalls in dieser Ausgabe finden Sie ein Gespräch mit der LinkedIn-Expertin Sonja

ja Berger, ein Recruiting Best Practice von Nadine Schlegel, einen Blick auf Talente von Profilerin Patricia Staniek sowie eine Auseinandersetzung mit Candidate Experience von Marco Fischer. Beiträge zum Datenschutz, Psychologie im Recruiting und der Einsatz von Corporate Influencer*innen schliessen den Themenkreis dieser Ausgabe.

Nun wünschen wir Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre.

Redaktionsteam



Dave Husi
Chefredaktor
personalSCHWEIZ



Claudia Maio
Junior Product Manager
Bereich Personal

INHALTSVERZEICHNIS

FOKUS

- Zukunft des Recruitings** 4
16 Thesen zur Zukunft des Recruitings, welche aufzeigen, wie die Rekrutierung in Zukunft aussehen könnte.

BEST PRACTICE

- Aufspüren, begeistern und gewinnen** 8
Wie können Personalverantwortliche geeignete Kandidat*innen für Ihre Organisation finden?

NACHGEFRAGT

- Recruiting mit LinkedIn** 10
Ein Gespräch mit der Schweizer LinkedIn-Expertin Sonja Berger.

CANDIDATE EXPERIENCE

- Begegnung auf Augenhöhe** 14
Mit einer positiven Candidate Experience können Sie offene Stellen schneller besetzen.

ACTIVE SOURCING

- Talente erkennen und Potenzialträger ermitteln** 16
Talent Acquisition sollte zu einem festen Bestandteil in der HR-Abteilung werden.

RECHT & DATENSCHUTZ

- Datenschutz und Bewertungsplattformen** 18
Plattformen, bei denen man Arbeitgeber bewerten kann, gewinnen an Bedeutung – gerade in einem Arbeitnehmermarkt.



TOOLS & TECHNIKEN

- Künstliche Intelligenz im Recruiting** 20
So beeinflussen ChatGPT und Co. die Personalgewinnung.
- Psychologie in der Rekrutierung** 22
Welche Rolle spielen Arbeits- und Organisationspsychologie bei der Personalsuche?

EMPLOYER BRANDING

- Corporate Influencer: Hype oder Mehrwert?** 24
Wie Unternehmensbotschafter*innen via Social Media zum Image von Organisationen beitragen.

DIE ZUKUNFT DES RECRUITINGS IN 16 THESEN

Wie werden Organisationen zukünftig mit potenziellen Mitarbeitenden in Kontakt treten? Wer bewirbt sich bei wem? Und welche Rolle spielen Netzwerke? Warum Recruiting noch digitaler wird und was das für die «Offliner*innen» bedeutet, versuche ich in diesem Beitrag aufzuzeigen. In der Folge formuliere ich 16 Thesen rund um die Zukunft des Recruitings. Sie beantworten gleichzeitig, was Rekrutieren für die Zukunft heisst.

Von Joël Luc Cachelin

These 1: Das Rekrutieren bleibt eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements.

Je besser eingestellt wird, desto grösser ist das unternehmerische Entwicklungspotenzial. Besonders wichtig ist die Rekrutierung dort, wo es einen Fachkräftemangel gibt. Solche Lücken entstehen dort, wo es einerseits einen hohen gesellschaftlichen Bedarf gibt (zum Beispiel in der Pflege) oder andererseits bei Kompetenzprofilen, die nötig sind, um die grüne und digitale Transformation zu meistern – zum Beispiel Spezialistinnen für KI oder für ein veganes Ernährungssystem. Es sind Profile, die in zahlreichen Branchen gefragt sein werden und deshalb besonders begehrt sind.

These 2: Über Diversität diskutieren wir nicht mehr.

Während die einen noch die Gendersternen bekämpfen, wissen die anderen längst: Diversität ist ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor der Zukunft. Wer in Topkader und Verwaltungsrat ohne Vielfalt dasteht, macht sich lächerlich.

These 3: Ein Klick genügt, um sich zu bewerben.

Die Zukunft des Recruitings wird voll digital sein. Es wird genügen, online auf einen Knopf zu drücken – und schon stehen wir samt unseren Unterlagen auf der Liste der interessierten Kandidatinnen und Kandidaten. Wir können uns das Ganze auch als «Job-Tinder» vorstellen. Gut möglich, dass wir nicht einmal selbst klicken müssen, weil unser digi-

taler Assistent unsere Fähigkeit und unsere Vorstellungen einer guten Zukunft kennt. Weil es so einfach sein wird, sich zu bewerben, und weil die Jobs nach international einheitlichen Standards systematisiert sind («Projektmanager*in» oder «Mediamatiker*in»), nimmt die Anzahl der Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle deutlich zu. In grossen Firmen wird es Standard sein, dass KI die Bewerber*innen vorsortiert. Sie ignoriert Äusserlichkeiten und hat nur jene Vorurteile, welche ihre Programmierer*innen ihr mit auf den Weg gegeben haben.

These 4: Chatbots übernehmen das Sourcing.

Die Fortschritte von KI-basierten Chatbots wie ChatGPT lassen erahnen, dass Active Sourcing sehr bald im Gespräch mit einer Maschine passieren wird. Wir werden sie fragen: Kennst du einen Programmierer, der sich auf das Entwickeln von Rekrutierungssoftware spezialisiert hat? *Kennst du eine Spezialistin in Paris, die sich mit der Nachhaltigkeit von Spitälern auskennt?* Durch die Normalisierung von Chatbots verschiebt sich die Rolle der Recruiter*innen dahin, zu erarbeiten, welche Kompetenzen ein Unternehmen für die Bewältigung und Entfaltung der Zukunft braucht. Zudem muss sie den Chatbots streng auf die Finger schauen. Arbeiten sie präzise genug? Welche Vorurteile haben sie? Welche Profile finden sie nicht? Da Menschen auch in Zukunft nicht vollständig als Datensatz abbildbar sind oder sich bewusst aus der digitalen Welt zurückziehen, bleiben Recruiter*innen unverzichtbar, welche die menschlichen Qualitäten ei-

ner Kandidatin resp. eines Kandidaten erkennen.

These 5: Soziale Medien ersetzen den Lebenslauf.

Grundlage unserer Bewerbungen bilden die Informationen, die man den sozialen Medien über unsere Person und unseren Werdegang entnehmen kann. Die Arbeit- oder vielmehr die Projektgeber erhalten Einblicke in unsere Biografie, unsere Interessen, unsere Freizeit, unsere Freundschaftskreise, unsere (psychische) Gesundheit, unsere Persönlichkeit – durch das, was wir posten, und das, was wir liken. Weiter weisen uns die Algorithmen eine Punktzahl zu. Unser *Arbeitsmarkt Score* ist umso höher, je grösser und interessanter unser Netzwerk ist. Er wächst, wenn wir selbst etwas zum Netzwerk beitragen, und schrumpft, wenn wir lediglich scrollende Konsument*innen sind. KI wird fähig sein, zwischen Schein und Sein zu unterscheiden, wobei das Sein umso grösser ist, je mehr eigene Ideen jemand hat.

These 6: Unternehmen bewerben sich bei Bewerber*innen.

Im Kontext des Fachkräftemangels bewerben sich Unternehmen genauso bei Kandidatinnen und Kandidaten wie umgekehrt. Die Bewerbung der Unternehmen umfasst die Homepage, den Auftritt in den sozialen Medien, das Design der Arbeitswelt und das Charisma sowie die Stimmung der Recruiter*innen, die den ersten menschlichen Kontakt zwischen Bewerber*in und künftigen Job herstellen. Potenzielle Mitarbeitende erkennen durch die Wahl von Möbeln, Raumkonzepten



Orientierung an planetaren Herausforderungen als sinnstiftende Aufgabe. Unternehmen, die sich z.B. im Bereich Klimaschutz engagieren, werden mehr Talente anziehen, die in ihrer Arbeit etwas «Sinnvolles» bewegen möchten.

ten und Farben in Sekunden, wie in einem Unternehmen gearbeitet und geführt wird. Recruiting kann deshalb nur erfolgreich sein, wenn es sich eng mit dem Branding, den Gestalter*innen der Arbeitswelt, dem Social Media Management und den Verantwortlichen für Innovation und gesellschaftlichem Engagement vernetzt.

These 7: Die Rebellischen machen ein Unternehmen überproportional besser.

Besonders wichtig ist die Bewerbung der Arbeitgeberin bei «rebellischen» Mitarbeitenden. Sie getrauen sich, Nein zu sagen, Entwicklungen zu kritisieren und stets aufs Neue «Warum?» zu fragen. Antwortmaschinen wie ChatGPT mögen bald alles beantworten und designen können. Aber sie brauchen Menschen, die ihnen gute Fragen stellen. Rebellinnen und Rebellen können das – und sind für eine Arbeitgeberin deshalb überproportional wertvoll. Insbesondere erkennen sie Innovations- und Exnovationspotenziale, also Produkte, Prozesse und Routinen, die ein Unternehmen lieber heute als morgen loswerden sollte.

These 8: Die Aufmerksamkeit des Recruitings verschiebt sich von Digital zu Grün und von Leadership zu Influencer*innen.

Digitale Expert*innen bleiben gefragt – um KI zu programmieren, virtuelle Wel-

ten zu designen, digitale Prozesse zu optimieren, mit Daten Geschichten zu erzählen oder durch die Quantencomputer schneller zu rechnen. Allerdings: Die digitale Innovationswelle hat ihren Höhepunkt schon überschritten. In die Breite wächst dagegen das Skillset der Nachhaltigkeit. Nimmt der Planet die Klimakrise endlich ernst, muss er Landwirtschaft, Stadtentwicklung, Mobilität und Energieversorgung neu erfinden. Die *Boomer* werden sich mit ihrem Top-down-Führungsverständnis noch einige Jahre in den Teppichetagen halten. Doch zukunftsversierte Arbeitgeber*innen orientieren sich schon jetzt an Influencer*innen statt an Leader*innen. Ihnen geht es nicht um Macht, sondern um Wirksamkeit. Es verhält sich wie im Fussball: Plötzlich gelingt es altmodischen Trainer*innen nicht mehr, ihre Mann- und Frauschaften zu erreichen.

These 9: Die Orientierung an planetaren Herausforderungen schafft Sinn.

Für immer mehr Mitarbeitende wird der Sinn der Arbeit zum entscheidenden Kriterium ihrer Lebensplanung. Um ihre Sinnangebote zu kommunizieren, könnten sich Unternehmen an Entwicklungsaufgaben orientieren, die der Planet in den nächsten Jahren bewältigen muss. Zum Beispiel sollten wir weniger CO₂ ausstossen oder die (Regen-)Wälder als natürliche Schutzschilde gegen künftige

Pandemien aufforsten. Die UN-Nachhaltigkeitsziele könnten bei dieser Mission als Orientierungspunkt dienen.

These 10: Recruiter*innen der Zukunft entlassen Tiere und stellen Maschinen ein.

Eine weitere planetare Wandelaufgabe betrifft das Ernährungssystem. Alle Kennzahlen des Anthropozäns sprechen dieselbe Sprache: Wir werden in Zukunft viel weniger Fleisch essen. Recruiting heisst – als Organisationsentwicklung verstanden – deshalb, so viele Nutztiere wie möglich zu entlassen. Gleichzeitig zeigen die bisherigen Thesen: Recruiting wird immer häufiger heissen, die richtigen KIs auszuwählen, die in einem Unternehmen mitarbeiten.

These 11: Das Bewerbungsgespräch ist ein Zopf zum Abschneiden.

Das klassische Bewerbungsgespräch ist out. Informationen, die man früher im Gespräch erarbeiten musste, kann man heute durch das Scannen der Internetpräsenz abgreifen. Was sie aber schlecht abbildet, sind Sympathie, gefühlte Nähe und Komplizenschaft. Um sich auf dieser Ebene zu begegnen, ergibt es mehr Sinn, zusammen ein Bier zu trinken oder im Wald spazieren zu gehen – als in einem *gebrandeten* Zimmer brav die vorbereiteten Fragen abzuarbeiten. Wer es etwas ausgefallener mag, geht mit seinen Bewerber*innen in



*Klassische Bewerbungsgespräche sind out. Ob die Sympathie, gefühlte Nähe und Komplizenschaft bei Kandidat*innen passen, lässt sich bei einem Waldspaziergang oder einem Bier in einer Bar viel besser herausfinden.*

die Disco oder in den Escape-Room. Zu den neuen Gepflogenheiten des Rekrutierens gehören Arbeitsproben, um weniger Risiken einzugehen, die falsche Person einzustellen. Lieber setzt man etwas Geld für einen misslungenen Workshop in den Sand, als eine für beide Seiten unglückliche und kostspielige Beziehung einzugehen.

These 12: Rekrutierung wird zum Networking – und umgekehrt.

In einer Zukunft, in der das Arbeiten in Projekten zum Normalfall wird, in der das Bewerbungsprozedere neue Formen annehmen und in der sich Arbeitgeber*innen und -nehmer*innen gleichzeitig beieinander bewerben werden, wird das Recruiting zum Networking. Im gegenseitigen Kennenlernen verschwinden die Hierarchien, zumal sich ein paar Monate oder Jahre später die Rollen tauschen könnten. Gleichzeitig haben Networking-Situationen – das Kennenlernen neuer Freunde an einem runden Geburtstag oder der Austausch nach einem Impulsreferat – eine Recruiting-Komponente. Wir alle befinden

uns ständig auf der Suche und sind vielleicht schon bald dankbar für jemanden, der unsere Dienste brauchen könnte.

These 13: In Zukunft werden sich Teams und nicht mehr Individuen bewerben.

In einer Wirtschaft der Netzwerke bewegen sich nicht nur einzelne Mitarbeitende von einem zum anderen Unternehmen, sondern mit ihnen die Netzwerke, die an ihnen kleben. Wie Intendantinnen Schauspieler ans neue Haus mitnehmen, nehmen Chefinnen Mitarbeitende, Lieblingsgrafiker und Beraterinnen mit. Konsequenz wäre in einer Wirtschaft der Netzwerke, diese Netzwerke offenzulegen, wenn sich also nicht Einzelkämpfer, sondern Teams bewerben.

These 14: Die Offliner wecken Misstrauen, sind aber das Salz in der Suppe.

Die Offliner wecken unser Interesse – jene, ohne Fotos, ohne Lebenslauf, ohne Posts und ohne Links in ihre Freizeit: zur

Fasnacht oder zur Hasenzucht. Doch die Offliner*innen machen uns misstrauisch. Ist sie eine Paranoide, eine *langweilige Normalperformerin*? Ist er ein Einsiedler oder interessiert sich nur für Trash? Offliner haben noch ein weiteres Problem. Je mehr Jobs über Plattformen wie LinkedIn vergeben werden, desto weniger werden die Offliner von solchen Angeboten etwas mitbekommen. *Rebellische Unternehmen* werben auf Plakaten oder mit Lichtshows an ihren Bürotürmen. Sie installieren an ihren Fassaden riesige Briefkästen, wo man seine Bewerbung hineinwerfen kann. Sie scouten und sourcen im Analogen, dort, wo das Leben passiert. Beim Coiffeur. Im Tennisklub.

These 15: Wichtiger als das Anstellen ist die Trennung von Mitarbeitenden.

Innovation bedingt Exnovation, also die Fähigkeit, sich von veralteten und ausser Mode geratenen Innovationen zu trennen. Zu entlassen ist heikler, schwieriger und emotional belastender als einzustellen. Doch für den Unternehmenserfolg ist es möglicherweise viel entscheidender, die richtigen Mitarbeitenden zu entlassen, als die Richtigen einzustellen. «Falsche» Mitarbeitende können die Kultur verderben, die Pipelines verstopfen oder notwendige Entscheidungen ewig verzögern.

These 16: Die Zukunft des Recruitings besteht darin, seine schlimmsten Zukünfte zu verhindern.

Zukunftsforschung hilft, Zukünfte zu erkennen, die man um jeden Preis verhindern will. Wollen wir, dass Gen- und Bluttest über unsere Anstellung entscheiden? Wollen wir anstellen und eingestellt werden, ohne jemals mit einem Menschen gesprochen zu haben? Wollen wir uns im Metaversum treffen, um uns kennenzulernen?



Joël Luc Cachelin (1981) ist ein Schweizer Futurist. Er forscht und berät Unternehmen seit 2011 mit seiner Wissensfabrik in Zukunftsfragen. Dazu bietet er unter anderem Vorträge und Auftragsstudien. 2022 gegründet er zusammen mit Nathalie Bourquenoud oxadi, um HR-Profis auf dem Weg in eine inspirierte Arbeitswelt der Zukunft zu begleiten.

7 Trends im Social Media Recruiting

Von der Ich-AG, die temporär eine Verstärkung sucht, bis zum Grosskonzern, der massenhaft Leute einstellt: Für alle Recruiter wird die Suche nach passenden Kandidat:innen über Soziale Medien immer wichtiger. Profitieren können sie von einem immer vielfältigeren Angebot an Kanälen und Kommunikationsmitteln.

Gestiegene Bedeutung von Social Media

Inzwischen halten 63% der Recruiter im deutschsprachigen Raum Soziale Medien für gleich wichtig wie Jobbörsen. Doch was macht Social Media so attraktiv? Und in welche Richtung entwickelt sich das Angebot? jobchannel hat 7 Trends im Social Media Recruiting ausgemacht.

Das sind die Trends:

1. Soziale Medien und Work-Life-Blending:

Mit den Möglichkeiten des mobilen Arbeitens verschwimmt die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben. Ob LinkedIn, Slack oder Fachcommunities: Viele Personen nutzen Kanäle beruflich und privat. Gleichzeitig nimmt der unternehmensübergreifende fachliche Austausch zwischen Mitarbeitenden immer mehr zu. Recruiter können sich dies zunutze machen, indem sie diese Plattformen strategisch einsetzen. So lassen sich Zielgruppen sehr spezifisch ausmachen und potenzielle Kandidat:innen persönlich ansprechen.

2. Corporate Influencers: Das sind Mitarbeitende, welche von einem Unternehmen gezielt als Markenbotschafter:innen aufgebaut werden. Sie gewinnen immer mehr an Bedeutung. Gelingt es ihnen, authentisch und positiv über ihr Unternehmen zu kommunizieren, tun sie viel für die Bekanntheit des Unternehmens, auch als attraktiver Arbeitgeber.

3. Neue Matching-Tools: Sowohl Unternehmen als auch Arbeitssuchende beschäftigt die Frage, wie die passenden Talente und

Jobs einander finden. Mittlerweile gibt es zahlreiche Apps und Softwares, um ein möglichst gutes Matching zu erreichen. Einerseits stellen immer mehr Anbieter von HR-Tools unternehmensübergreifende Fachaustausch-Plattformen zur Verfügung. Andererseits finden Stellensuchende inzwischen Jobs über neuartige, Dating Apps nachempfundene Jobplattformen.

4. Vereinfachung des Bewerbungsprozesses:

Jobsuchende wollen sich immer weniger Zeit nehmen, um Bewerbungen zu schreiben. Zunehmend kommen ihnen Firmen da entgegen und fordern für Bewerbungen nicht mehr gleich alle Unterlagen ein. Im Idealfall können sich Interessierte auf WhatsApp mit einem Klick auf einen Job bewerben.

5. Lokalisierung der Bewerberansprache:

Die Tendenz besteht, dass in Kanälen der Sozialen Medien im deutschsprachigen Raum immer häufiger (wieder) Inhalte auf Deutsch zu finden sind. Weiter setzen viele Recruiter auf die personalisierte Ansprache von potenziellen Bewerber:innen, etwa übers Social Media Targeting.

6. Professionalisierung der Kommunikation über LinkedIn:

Rund 95% der Recruiter nutzen LinkedIn. Unternehmen sind sich immer mehr bewusst, dass ein so gewichtiger Kanal professionell mit Inhalten bespielt werden muss. Dementsprechend wird über den Kanal geteilter Content immer hochwertiger und zeugt von Fachexpertise. Die Kommunikation über den Kanal erfolgt zunehmend durch Personen auf Chefposten.

7. Einbezug der Generation Z beim Recruiting:

Junge, technikaffine Fachkräfte sind sehr gefragt auf dem Jobmarkt. Um sie zu erreichen, müssen Recruiter über die Kanäle gehen, auf denen sich diese tatsächlich auch bewegen. Immer mehr werden junge Mitarbeitende in Unternehmen einbezogen, wenn es ums Recruiting ihrer Altersgenossen geht.

Kontakt

jobchannel ag
info@jobchannel.ch
+41 43 305 77 47
smart.jobchannel.ch



Recruiting Best Practice «Unic»

AUFSPÜREN, BEGEISTERN UND GEWINNEN

Der Mangel an Fachexpert*innen ist kein neues Phänomen, und insbesondere in der IT sind wir seit etlichen Jahren mit dieser Herausforderung konfrontiert. In den letzten Jahren hat sich die Situation nochmals verschärft. Wie können wir also als Personalverantwortliche auch 2023 genügend und vor allem passende Mitarbeitende für uns begeistern?

Von Nadine Schlegel

Vergangenes Jahr begrüsst wir bei uns insgesamt 24 neue Kolleg*innen. Dies entspricht knapp 15% unserer Belegschaft. Dennoch, das Aufspüren, Begeistern und Gewinnen geeigneter Kandidat*innen ist für kein Unternehmen ein Spaziergang. Ein erfolgreiches Recruiting startet bei uns nicht mit der Formulierung einer Jobanzeige; vielmehr handelt es sich um einen Strauss aus Employer-Branding- sowie HR-Marketing-Massnahmen. Ein einfacher, klarer und wertschätzender Recruiting-Prozess mit individuellen Bezugspersonen für Bewerber*innen ist die logische Folge.

Vom Start weg menschlich

Unser Purpose «Wir setzen uns ein für eine Zukunft, die den Menschen achtet: Wir machen Digitales menschlich» setzt den Fokus auf den Umgang miteinander. Wir tragen während unseres täglichen Schaffens gegenseitig Sorge, einander zu respektieren, uns zu unterstützen und ganz wichtig – andere nicht auszugrenzen. Das wiederum, gilt natürlich auch im Umgang mit Bewerber*innen.

Jeder Touchpoint der Journey ist wichtig

In Zeiten des Fachkräftemangels ist es wichtig, die Kandidat*innen an jedem Touchpoint der «Candidate Journey» vom Unternehmen zu überzeugen. Als Arbeitgeberin können wir es uns nicht leisten, innerhalb des gesamten Bewerbungsprozesses wichtige Informationen zurückzuhalten. Eine schnelle, gut funktionierende, aber auch persönliche und wertschätzende Journey begeistert bereits vor der Vertragsunterzeichnung. Im Umkehrschluss wird dabei gleichzeitig das Image der Ar-

beitgeberin positiv ausgebaut – nachhaltig versteht sich. Der Bewerbungsprozess startet demnach nicht erst mit der Bewerbung. Ein transparenter und aus Sicht der Interessent*innen sinnvoller Informationsfluss begeistert! Egal, welcher Kanal und welches Netzwerk bespielt wird.

Und wie so oft sind es die kleinen Dinge, die den Austausch persönlich sowie authentisch gestalten. Erfolgreiches Recruiting beschreibt nebst dem adressatengerechten Content in der Jobanzeige in jeder Jobanzeige eine konkrete HR-Verantwortlichkeit mit Bild und persönlicher E-Mail. Dieser HR-Kontakt begleitet beispielsweise bei uns Bewerber*innen über den gesamten Recruiting-Prozess. Zudem finden sich im Job-Visual reale Mitarbeitende, die oft im Erst- oder Zweitgespräch im Interview mitwirken. Aber auch das eigentliche Zeitfenster ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. So befindet sich die «Candidate Journey» zeitlich mittlerweile auf der Überholspur. Die Zeitspanne vom Eingang einer Bewerbung hin zum Abschluss eines Arbeitsvertrags hat sich deutlich reduziert. Endlose Bewerbungsformulare, komplizierte Interviews sind tabu.

Brand Ambassadors befähigen

Das Bespielen der klassischen Jobportale sowie das Andienen von Social-Media-Netzwerken zielt natürlich auf aktive Job-suchende. Jedoch richtet sich unser Blick verstärkt auf die passiv Suchenden. Dort binden wir auch unsere Mitarbeitenden wie auch Alumni mit in das Recruiting ein. Sie agieren schliesslich allesamt als Unic-Ambassadors in ihren Netzwerken. Ihr Vertrauen in uns bildet eine sehr wertvolle Quelle an potenziellen Kolleg*innen.

Wichtig dabei, den Beteiligten Hilfsmittel an die Hand zu geben: etwa eine Stellenanzeige, ein Image-Video oder einen Fachartikel. Im Jahr 2022 konnten wir dank unseres Programms «Mitarbeiter*innen empfehlen» über ein Fünftel der neuen Kolleg*innen erfolgreich gewinnen. Und umso mehr freut es uns, wenn speziell Alumni wieder zu neuen Mitarbeitenden werden – was tatsächlich keine Seltenheit ist.

Purpose-Driven-Organisation fördert eigene Weiterentwicklung

Die Anforderungen der Bewerber*innen sind heutzutage anspruchsvoller und vielseitiger denn je. Es wird «nicht» nur eine neue Aufgabe gesucht, sondern vielmehr ein Arbeitsumfeld, welches Freiraum und Gestaltungsmöglichkeit bietet. Mit unserem Organisationsmodell der Selbstorganisation nach Holacracy können wir neue fachliche Entwicklungsmöglichkeiten bieten, die weiter greifen als die klassische Karriereplanung. Die fachliche Weiterentwicklung ist nicht auf eine Aufgabe beziehungsweise Rolle beschränkt. Je nach Interesse, Fähigkeit und Neigung lebt man einfach unterschiedliche Verantwortlichkeiten aus. Mittlerweile sind wir bereits holakratisch so weit, dass wir andere Unternehmen bei der Einführung von Holacracy-Konzepten beratend unterstützen.

New Work mit Inhalt füllen

Die Fluktuation tief zu halten, ist bekanntlich die einfachste und ressourcenschonendste Massnahme, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Dabei vergessen Unternehmen, dem Begriff «New Work» Leben einzuhauchen; sie ruhen



Unic ermöglicht seinen Mitarbeitenden mit flexiblen Arbeitsmodellen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

sich meist auf Tischfussball, kostenlosen Getränken und Weihnachtsfeiern aus.

Die Praxis

In unserem Fall bieten wir unseren Mitarbeitenden den Freiraum, sich fachlich über eine Fachkarriere weiterzuentwickeln und so ihr persönliches Kompetenz-Portfolio zu erweitern – inklusive der Vermittlung von Sinn und Zweck. Es geht um Arbeitsmodelle, die mehr Flexibilität bei der Gestaltung von Arbeitszeit und -ort ermöglichen. Dies vereinfacht die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Dass Mitarbeitende diese Flexibilität schätzen, zeigt die Entwicklung unserer Fluktuationsrate. Sie hat sich in den letzten fünf Jahren nicht nur halbiert; sie bewegt sich seit zwei Jahren im einstelligen Bereich. Und bei uns ist es mittlerweile kein Phänomen, dass Kolleg*innen auf ihr Privatleben zugeschnittene 40-/50-/60-Prozentstellen bekleiden.

Ein Phänomen dagegen sind in vielen Gesprächen unsere Gehaltsbänder, mit denen wir 2021 erfolgreich gestartet sind.

Jede Fachkarriere samt Gehaltsspanne (von/bis) ist für alle Mitarbeitenden einsehbar und jederzeit transparent zugänglich. So können beispielsweise Content Experts oder Software Developer genau studieren, was als Junior, Professional, Senior oder Expert für sie drin ist – und innerhalb des Kompensations- und Promotionsprozesses sind gegenüber dem Unternehmen faire Selbsteinschätzungen das Ergebnis.

Und der Wettbewerb?

Unternehmen suchen oft nach der bestqualifizierten Person, die allerdings menschlich nicht zwingend in die Organisation passt. Ein Grund, warum wir beispielsweise nach Kolleg*innen suchen, die am besten zu den zu besetzenden Verantwortlichkeiten passen und die Kultur sowie Identität von uns schätzen – und weitertragen möchten.

Und klar, es gibt natürlich auch Bewerber*innen, deren Rahmenbedingungen vom Wettbewerb höher gewichtet werden. Aber auch in solchen Fall pflegen wir einen wertschätzenden Umgang mit

Kandidat*innen. Oftmals erhalten wir trotz Absage eine positive Bewertung auf einer Bewertungsplattform oder begeistern die jeweilige Person in zwei, drei Jahren zu einem Wechsel. Solche Kontakte sind wertvolle Datenpunkte und lassen sich zu einem Kandidat*innen-Pool ausbauen und aktiv bewirtschaften. Immer unter der Prämisse, dass die Nutzung und Aufbewahrung der Daten freigegeben sind.

Kultur von Vertrauen und Wertschätzung

Unternehmerisches Denken bedeutet auch, innovativ zu sein, Neues auszutesten, ungewohnte Pfade zu beschreiten, hin und wieder Fehler zu machen, zu scheitern und ganz wichtig, daraus zu lernen. Dank einer gesunden Fehlerkultur kann Neues entstehen. Das motiviert einzelne Personen und gibt ihnen die Energie, zum Erfolg des gesamten Unternehmens beizutragen.



Nadine Schlegel ist seit über zwölf Jahren im Bereich People und Human Resources der Digitalagentur Unic tätig. Sie trat im März 2011 als Head of HR und Mitglied der Geschäftsleitung bei Unic ein und hat die gesamte Transformation mitbegleitet. Heute agiert sie als Lead Link People/HR und in vielen weiteren holakratischen Rollen in unterschiedlichen Kreisen. Vor über 25 Jahren entdeckte sie ihre Leidenschaft für das People-Business. Seither hat sie das HR-Thema nicht mehr losgelassen.

Unic ist eine inhabergeführte Digitalagentur in der Schweiz, Deutschland und Polen. Unic konzipiert, entwickelt und betreibt digitale Plattformen für mittlere und grössere Unternehmen mit B2B- und B2C-Fokus. Seit 1996 ist Unic in der digitalen Welt unterwegs. Die Begeisterung für den Mehrwert des Digitalen verbindet die 250 Expert*innen. Sie wirken an den Standorten Bern, Zürich, Karlsruhe, München und Wrocław.

avenir

Fundierte Diagnostik mit hoher Praxisrelevanz

Mit dem Avenir Assessment werden die relevanten Kompetenzen für Führungskräfte im mittleren und oberen Management erfasst und beurteilt. Unsere Assessments sind nach den Standards von Swiss Assessment zertifiziert und entsprechen in allen Teilen höchsten qualitativen und wissenschaftlichen Anforderungen.

Das Avenir Assessment ist modular aufgebaut und kann als Selektions- wie auch als Entwicklungsinstrument eingesetzt werden. Transparenz, Wertschätzung und Begegnung auf Augenhöhe zeichnen unsere Zusammenarbeit aus. Mit differenzierten Analysen sowie einer klaren Empfehlung werden wir sowohl den Anforderungen unserer Kandidaten wie auch der Auftraggeber gerecht. Dies ist unser Anspruch und dafür setzen wir uns täglich ein. Sehr gerne auch für Sie.

www.avenirgroup.ch/assessment



Recruiting mit LinkedIn

«DER GRÖSSTE FEHLER WÄRE, ES GAR NICHT ERST ZU VERSUCHEN»

Social Media und insbesondere LinkedIn als Businessplattform sind starke und vielfältig einsetzbare Recruitingtools. Wir haben mit der Schweizer LinkedIn-Expertin Sonja Berger über die verschiedenen Recruiting-Accounts der Plattform und vermeidbare Fehler bei der digitalen Personalsuche gesprochen. Im Interview verrät sie ihre vier Top-Tipps zum LinkedIn-Recruiting und zeigt die zahlreichen Möglichkeiten, die einem bereits in der Gratisversion zur Verfügung stehen.

Interview geführt von Dave Husi

Frau Berger, warum soll ich als Unternehmen via LinkedIn rekrutieren?

Unternehmen, die bisher noch nicht mit LinkedIn rekrutiert haben, werden feststellen, dass es sehr einfach ist. Die ganze Handhabung, das Aufschalten eines Stellenangebots ist kinderleicht. Die dazu nötigen Techniken lassen sich innerhalb kurzer Zeit erlernen. Und die meisten werden dies selbst übernehmen können. Das gilt sowohl für das passive Sourcing, also ein gezieltes Posten einer Stellenanzeige auf einem Board, als auch für das active Sourcing, also das gezielte Suchen nach Kandidat*innen.

Was kann ich mit LinkedIn erreichen, das ich mit einer Anzeige auf einer Plattform oder über die eigene Karriereseite eben nicht kann?

Eine Jobanzeige zu veröffentlichen, bedeutet im Prinzip «Post and pray» – ich muss hoffen, dass jemand meine Anzeige sieht oder liest, zum Beispiel bei Jobs.ch oder auf der Karriereseite des eigenen Unternehmens, wobei es beim Zweitege-

manager». Wenn Sie einen «Alert» eingerichtet haben, erfahren sie zudem von neu veröffentlichten Stellen, d.h. auch von Unternehmen, die sie vorher nicht kannten. Dadurch wachsen Angebot und Nachfrage näher zusammen.

Bei einer klassischen Job-Plattform kann ich ebenfalls nach einer bestimmten Jobbezeichnung suchen und entsprechende Benachrichtigungen einrichten.

Worin liegt der Unterschied zu LinkedIn?

In der sozialen Komponente. Bei LinkedIn sehe ich z.B., wer den Job gepostet hat, kann mir das Profil des Recruiters anschauen und ihn oder sie direkt kontaktieren. Im Gegenzug sehen auch die Recruiter, wer sich beworben hat. Die Anzeigen sind so konzipiert, dass der Prozess relativ schnell abläuft. Das heisst, dass Recruiter Kandidaten schnell kategorisieren können, etwa in «kommt infrage», «vielleicht» oder «passt leider nicht». Und durch die Möglichkeit der «einfach Bewerben»-Funktion wird die Bewerbung via LinkedIn-Profil möglich – und spart viel Zeit.

«Ich kenne einige Personen, die sogar als professionelle Headhunter immer noch problemlos mit den einfachen Suchfunktionen bei LinkedIn arbeiten.»

nannten schon schwieriger ist. Dort erreiche ich nämlich nur Personen, die das Unternehmen bereits kennen und die Karriereseite proaktiv besuchen.

Bei LinkedIn kann ich diese Stellenanzeige ebenfalls posten, und Interessierte können ganz gezielt nach bestimmten Positionen suchen, z.B. nach «Marketing-

Wenn man sich fürs Recruiting via LinkedIn entschieden hat, stehen verschiedene Accounts zur Wahl. Kann ich mit dem Freemium-Account – der Gratisversion – bereits sinnvoll rekrutieren?

Ich kenne einige Personen, die sogar als professionelle Headhunter immer noch problemlos mit den einfachen Suchfunktionen bei LinkedIn arbeiten. In der Basis-

version gibt es bereits recht gute Suchfilter, die viele oft noch zu wenig nutzen. Auch kann man auf LinkedIn Unternehmensseiten gezielt nach bestimmten Mitarbeitenden eines Unternehmens suchen. Man kommt mit der Gratisversion schon sehr weit. Ebenfalls kann ich Stellen kostenlos posten. Geld muss ich erst in die Hand nehmen, wenn ich diese zusätzlich bewerben möchte.

Bei sehr speziellen Anforderungen an Kandidat*innen, d.h. bei Jobprofilen, die schwer zu finden sind, lohnt sich ein LinkedIn-Recruiter-Abonnement, d.h. ein Premium-Account. Es gibt verschiedene Optionen, wobei die günstigste «LinkedIn Recruiter Lite» ist – eine sogenannte Singlelizenz, die an ein einzelnes Profil gebunden ist. In diesem Package gibt's eine ganze Menge an zusätzlichen Suchfiltern, mit denen ich ganz gezielt nach Personen suchen kann. Ich kann z.B. nach Jobbezeichnungen, Location, Ort der Ausbildung, Berufserfahrung, bestimmten Kenntnissen oder auch nach ganz bestimmten Keywords suchen und filtern. Zusätzlich kann ich mit sogenannten Wunschkandidaten arbeiten. Das ist eine Person, die perfekt zur Position passen würde, aber z.B. kein Interesse hat. Wenn ich diesen Wunschkandidaten als Basis im System erfasse, sucht mir LinkedIn Personen mit gleichen oder ähnlichen Kriterien heraus, setzt somit die passenden Suchfilter. So kann ich mit diesen Personen weiter sourcen – das ist sehr praktisch.

Gibt's noch andere Unterschiede zur Freemium-Version?

Man kann auch mit Booleschen Operatoren arbeiten, die man von der Suche mit Google kennt. Dadurch kann ich bestimmte Suchfunktionen ein- oder ausschliessen und meine Suche besser eingrenzen und kategorisieren. Dazu benötige ich den LinkedIn Recruiter. Zudem ist man in diesem Modus als Recruiter anonym, d.h., Kandidat*innen sehen nicht, wenn ich ihr Profil besucht habe. Ich bestimme den Moment, wenn ich mögliche Kandidaten eruiert habe, und zeige erst dann mein Gesicht.

Worin unterscheidet sich die LinkedIn-Recruiter-Vollversion von Recruiter Lite?

Es ist etwas verwirrend, da es bei LinkedIn verschiedene Premium-Accounts gibt. Der Hauptunterschied bei den beiden Versionen des Recruiters liegt in der Anzahl an Lizenzen. Die Lightversion ist wie erwähnt eine Singlelizenz und an eine Person resp. an einen Account gebunden. Sobald mehrere Teammitglieder gemeinsam ein Projekt bearbeiten wollen, braucht es die Vollversion. So haben alle Beteiligten den Überblick, welche Kandidaten in der Pipeline sind, ob sie schon kontaktiert wurden, ob es Absagen gibt usw. Vor allem für grössere Unternehmen empfiehlt sich diese Variante. Den Preis verhandelt man in diesem Fall direkt mit LinkedIn.

Befinden wir uns hier im Bereich der LinkedIn Talent Solutions?

Im Grunde ist LinkedIn Talent Solutions in zwei Bereiche eingeteilt. Einerseits können Stellen gepostet werden, was zum Passiv Sourcing gehört. Und andererseits kann man aktiv sourcen, wozu ab einer gewissen Stufe der Recruiter Lite sinnvoll ist. Aber Talent Solutions hat jeder User. Der lila Ring mit dem «Hiring»-Hinweis bei den Profilbildern gehört z.B. auch dazu – das steht allen offen.

Zusätzlich gibt es eine Art Zwischenbereich: die sogenannten Job Slots. Man kann sich dies wie Parkplätze in einem Parkhaus vorstellen. Ich kann bei LinkedIn mehrere Slots für das ganze Jahr kaufen und dort nach Belieben unterschiedliche Jobs «rein- und rausfahren» und «ausstellen». Diese gekauften Platzierungen müssen ebenfalls direkt mit LinkedIn verhandelt werden.

Mit dem Freemium-Account kann man die vorrecherchierten Kandidat*innen nur anschreiben, wenn man mit diesen bereits vernetzt ist ...

Genau, das ist ein wichtiger Punkt. Ähnlich wie beim Sales Navigator, den LinkedIn für den Vertrieb anbietet, braucht es für diese «Inmails», d.h. Nachrichten an Nichtkontakte, einen Premium-Account. Natürlich könnte man theoretisch auch eine Kurzmassage im Rahmen einer Vernetzungsanfrage platzieren. Aber das wäre sehr unprofessionell.

Nehmen wir als Beispiel ein KMU mit ca. 150 Mitarbeitenden und zwei bis drei Personaler*innen. Welchen LinkedIn-Account würden Sie diesem Unternehmen empfehlen?

Ich würde mit dem LinkedIn Recruiter Lite starten. Lieber klein anfangen, und sich mit dem Tool und den Funktionen auseinandersetzen. In einem zweiten Schritt kann dann entschieden werden, ob es für die Zusammenarbeit mit mehreren Personen die Vollversion braucht. Die Benachrichtigungen gehen in der Liteversion nur an eine Person. Bewerbungen können aber auch auf eine allgemeine Email-Adresse oder auf die Karriereseite gelenkt werden.

Was sind Ihre drei Top-Tipps fürs Recruiting via LinkedIn?

Tipp Nummer 1: Das eigene LinkedIn Profil update halten und pflegen. Der erste Eindruck zählt auch für den Rekrutierenden, nicht nur für die Kandidat*innen. Dazu gehört z.B. ein ansprechendes Profilbild. Tatsächlich gibt es immer noch Recruiter*innen, die ohne Profilbild unterwegs sind. Man ist in dieser Rolle auch eine Art Aushängeschild des Unternehmens. Viele müssen sich daran erst gewöhnen, da sie sich früher hinter einer anonymen E-Mail-Adresse oder Karriereseite verstecken konnten. Und plötzlich stehen sie im Rampenlicht. Aber Jobpostings, bei denen ein Ansprechpartner angegeben ist, erscheinen viel sympathischer.

Tipp Nummer 2: Vielen ist nicht bewusst, dass sie bei LinkedIn auf Unternehmensseiten nach Personen suchen und filtern können. Ein Beispiel: Ich könnte bei der LinkedIn Unternehmensseite von Google nach «Schweiz», «Marketing» und «Strategie» suchen. Dann erhalte ich auf der Unternehmensseite eine Übersicht aller LinkedIn-Mitglieder, die bei Google Schweiz in den entsprechenden Bereichen tätig sind. Das ist sehr hilfreich für kostenloses Active Sourcing.

Tipp Nummer 3: Die Reaktionszeit beachten. Die Welt dreht sich gefühlt immer schneller, und die Kandidat*innen erwarten ein zeitnahes Feedback und schnelle Antworten. Dass man erst Wochen später auf eine Bewerbung oder eine sonstige Anfrage reagiert, ist ein klares No-Go.

Und noch ein Bonus-Tipp: Lassen Sie sich etwas einfallen, wenn Sie Personen im Rahmen ihrer Active-Sourcing-Strategie anschreiben. Wenn Sie bei dieser Gruppe, die häufiger von Recruiter*innen kontaktiert wird, auffallen möchten, schreiben Sie persönlich, erzählen Sie etwas zum Unter-



SWISS⁺ assessment

Die Förderung und Sicherung der Qualität von Assessment Center-Verfahren in der Schweiz ist das oberste Ziel von Swiss Assessment. Aktuell zählt der Verein 21 zertifizierte Organisationen.

www.swissassessment.ch · Kasernen Ropplachthal 8903 Birmensdorf · nadine.eggimann@milak.ethz.ch



Verein Swiss Assessment – das Kompetenzzentrum für Qualität in Assessment Center-Verfahren.



nehmen. Kommunizieren Sie authentisch und auf Augenhöhe. Eine Prise Humor und Emotionen schaden im Grunde nie. So ist die Chance gross, dass Ihre Nachricht beim Empfänger nicht untergeht.

Und welche Fehler sollte man beim LinkedIn-Recruiting vermeiden?

Der grösste Fehler wäre, es gar nicht erst zu versuchen. Trauen Sie sich, LinkedIn als Recruitingtool zu nutzen.

Dann wäre da noch die Sache mit den Stellenanzeigen in PDF-Form. Das sehe ich sehr oft, und es ist nicht per se schlecht, diese PDFs auf Unternehmensseiten zu posten und von Mitarbeitenden weiterverbreiten zu lassen. Das Problem ist, dass man in dem Moment nicht im Jobmarkt mitspielt, weil LinkedIn die PDFs nicht auslesen kann. Man muss stattdessen die Anzeige als Jobpost via Unternehmensseite machen. Selbstverständlich steht in diesem das Gleiche wie in einem PDF, aber dieser Post ist «machine readable». Wenn jemand nach «Digital Marketing Manager» sucht, findet er die Stellenanzeigen im Jobmarkt auf LinkedIn, aber die Suche nach PDFs funktioniert nicht.

«Schreiben Sie persönlich, erzählen Sie etwas zum Unternehmen. Kommunizieren Sie authentisch und auf Augenhöhe.»

Lieblose Jobpostings würde ich ebenfalls vermeiden. 08/15-Posts, die kommentarlos geteilt werden, in der Hoffnung, dass jemand diese Stellenanzeige sieht und darauf reagiert – damit kommt man nicht sehr weit. Aber mit ein paar einfachen Anpassungen erzielt man eine ganz andere Wirkung. Dafür braucht es z.B. ansprechende Visuals, angepasst auf den Job und in Du- und Sie-Ansprache. Am besten spricht man sich dazu mit dem Marketing ab und baut den Post ins Storytelling ein. Dieser darf durchaus auch länger sein inkl. Jobbeschreibung sowie einer Verlinkung zum Jobposting. Ich würde auch gleich die zuständige Person sowie ein paar zukünftige Kolleg*innen mit «@» auf LinkedIn markieren – so wird die Sache schön transparent, und man sieht die Menschen dahinter.

Später lässt sich die Geschichte mit weiteren Posts fortführen, wenn eine Person für die Stelle gefunden wurde, kann man diese auch zeigen, oder sie macht selbst einen Post dazu. Das bringt einen grossen

Mehrwert fürs Unternehmen und unterstützt zudem das Employer Branding.

Wie Erfolg versprechend ist Recruiting über andere Social-Media-Plattformen wie Instagram, Facebook oder TikTok?

Als Erstes muss ich wissen, wo meine Zielgruppe ist. Wenn ich z.B. Schreiner suche, dann wird es momentan immer noch ein bisschen schwierig sein, diese auf LinkedIn zu finden. Da muss ich mir etwas anderes überlegen. Vielleicht habe ich als grössere Schreinerei einen Facebook- oder Instagram-Account, wo ich ein ansprechendes Jobinserat inkl. Visual posten kann. Allerdings erreiche ich zunächst nur meine Follower. Zusätzlich kann ich den Post ganz gezielt bewerben, z.B. bei Personen, die im Umkreis von 20 bis 25 Kilometern wohnen und im Bereich Holzbau unterwegs sind. Das wäre wohl erfolgsversprechender.

In diesem Kontext arbeitet man oft mit Personas, fiktiven Vertretern meiner Zielgruppe. Der Schreiner, den ich suche, ist z.B. 42 Jahre alt und hat zwei Kinder usw. Durch diese Annäherung lässt er sich besser «targeten».

Wenn ich eine jüngere Person z.B. für ein Customer Care Center suche, die auch noch Französisch spricht, werde ich eher auf TikTok oder Instagram setzen. Natürlich käme in diesem Fall keine klassische Stellenanzeige wie auf LinkedIn zum Einsatz. Ein einfaches, kurzes, cooles Mitarbeitervideo wäre in diesem Kontext passender. Es muss auch nicht hochprofessionell sein. Implemia veröffentlicht auf TikTok immer wieder spannende Kurzvideos aus dem Arbeitsalltag eines Bauunternehmens.

Und wie sieht es mit XING aus?

Die Nutzerzahlen von XING sind in der Schweiz leider rückläufig. LinkedIn ist mit seinen 3,25 Millionen Usern im Vergleich zu den 1 Million Xing-Usern viel beliebter. Mit dem Talent Manager bietet XING zwar etwa das Gleiche wie LinkedIn mit dem Recruiter, trotzdem wird es eher nur von deutschen als Schweizer Unternehmen zur Besetzung von Stellen in der Schweiz genutzt. Übrigens: Falls Sie auf beiden Plattformen sind, empfehle ich Ihnen drin-

Zur Person



Sonja Berger ist Inhaberin der Firma Blueinthemiddle Gmbh und spezialisiert auf Social Media Management und Social Recruiting. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft und langjähriger Erfahrung als Unternehmensberaterin betreut sie heute zahlreiche Unternehmen und Privatpersonen, die digitale Medien gezielt einsetzen wollen. Sie bietet Workshops und Trainings für digitales Netzwerken und den optimalen Profilaufbau auf LinkedIn an. Schulungen für Privatpersonen auf Stellensuche und Social-Recruiting-Projekte für HR gewinnen für sie zunehmend an Bedeutung.

gend, beide Profile auf dem aktuellsten Stand zu haben. Ein Uraltprofil auf XING macht einen wenig professionellen Eindruck.

Gibt es noch etwas, das Sie allen Recruiter*innen, die auf LinkedIn setzen, mit auf den Weg geben möchten?

Ich glaube, dass es wichtig ist, dass man versteht, dass Employer Branding, Passiv Sourcing und Active Sourcing zusammengehören. Employer Branding sollte nicht völlig losgelöst betrieben werden. Denn jeder Jobpost vermittelt ein Bild des Unternehmens und bietet die Möglichkeit, die Menschen dahinter zu zeigen sowie einen Einblick in die Firmenkultur zu gewähren. Die Postings müssen als Teil des Storytellings im Employer-Branding-Prozess verstanden werden.

Seminartipp

LinkedIn für HR und Recruiting

LinkedIn im HR-Marketing gewinnbringend einsetzen

Praxis-Seminar, 1 Tag
Seminarleiterin: Sonja Berger
ZWB, Zürich
Dienstag, 9. Mai 2023

Mehr Informationen und Anmeldung
unter www.praxisseminare.ch



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 spezialisierten 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



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 hochqualifizierte, vorausgewählte Fach- und Führungskräfte zu vermitteln, die zu Ihnen passen.

lhh.com



onlyfy

Für ein effizientes Recruiting

Der gesamte Recruiting-Prozess in einer Lösung. Vom Suchen bis zum Gewinnen neuer Mitarbeiter:innen. Überzeugen Sie mit einer positiven Candidate Experience und verbessern Sie Ihre internen Prozesse mit intuitiven Work-Flows. Aktive Kandidat:innen-Vorschläge erleichtern Ihnen die Talentansprache. Aussagekräftige Daten machen Ihr Recruiting zukunftsfähig.

onlyfy.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.

www.ostendis.com



Right Management Talent Solutions

Um die besten Talente für sich zu gewinnen, müssen Unternehmen ihre Art der Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Beschäftigten verändern. Wir unterstützen Sie hierbei durch globale, integrierte und datengestützte Lösungen über den gesamten Talentzyklus hinweg – von der Gewinnung über die Entwicklung bis hin zur spezifischen Bindung Ihrer Beschäftigten.

rightmanagement.ch

Candidate Experience

BEGEGNUNG AUF AUGENHÖHE

In der Schweiz hat sich der Rekrutierungsbedarf im Jahr 2022 verglichen zu 2020 fast verdreifacht und bleibt weiterhin hoch. Employer Branding hat für die Mehrheit der Schweizer Unternehmen hohe Priorität, und eine positive Candidate Experience soll es erleichtern, die richtigen Bewerbenden zu gewinnen.

Von Marco Fischer

Candidate Experience kurz erklärt

Die Candidate Experience (auch Candidate Journey) bezeichnet die Erfahrung, welche die Bewerbenden während der Kontaktaufnahme zum Unternehmen und im Bewerbungs- und gegebenenfalls auch Einstellungsprozess machen (siehe Abb. 1). Das Konzept stammt ursprünglich aus dem Kundenmarketing und funktioniert im Human Resource Management im Prinzip gleich: Gestaltet man Kontaktpunkte im Bewerbungsprozess entlang den Erwartungen der Zielgruppe, gewinnen Kandidat*innen ein positives Bild des Unternehmens und entscheiden sich somit eher dafür, eine offerierte Stelle tatsächlich anzunehmen.

Wichtige Qualitätskriterien

Erleben Bewerbende das Unternehmen positiv und konsistent, kann eine gute Beziehung aufgebaut werden. Das fördert einerseits die Bereitschaft der Kandidat*innen, eine offerierte Stelle anzunehmen. Andererseits vereinfacht es den Unternehmen die spätere Kontaktpflege mit denjenigen, an welche die Stelle nicht vergeben wurde, die aber für das Unternehmen weiterhin interessant bleiben. Die positive Bewerbungserfahrung beeinflusst zudem, welches Bild Kandidat*innen in ihrem persönlichen Netzwerk über das Unternehmen vermit-

teln und ob eine nicht eingestellte Person zukünftig Interesse hat, sich auf eine andere Position im Unternehmen zu bewerben. Bei der Candidate Journey ist die Abstimmung der diversen Kommunikationskanäle zentral. HR und Führungskräfte sollten sicherstellen, dass die Kontaktpunkte aufeinander abgestimmt werden. Als Qualitätskriterien einer gelungenen Candidate Experience gelten Authentizität, Schnelligkeit, Transparenz und persönliche Wertschätzung (Kels et al., 2016).

Jeder Kontaktpunkt ist relevant

In der Umsetzung liegt der Fokus auf den Erfahrungen der Kandidat*innen im Bewerbungsprozess. Es geht darum, herauszufinden, welche Stationen während des Bewerbungsprozesses durchlaufen werden und wie sie darauf reagieren. Mit dem daraus gewonnenen Wissen können die positiven Elemente verstärkt und negative Erfahrungen verhindert werden. Zur Identifizierung der Berührungspunkte eignet sich beispielsweise das Durchspielen des Bewerbungsprozesses mit den daran beteiligten Repräsentant*innen aus den verschiedenen Bereichen (vom ersten Kontakt mit dem Unternehmen bis zum Zeitpunkt des Arbeitsbeginns) oder auch die Befragung der Bewerbenden zu ihrer Bewerbungserfahrung. Um ein positives Erlebnis zu schaffen, empfiehlt es sich, alle Kontaktpunkte zwischen Bewerb-

den und dem Unternehmen bewusst und professionell zu gestalten (siehe Abb. 2). Denn bereits eine negative Erfahrung während des Prozesses kann alle positiven Erfahrungen überschatten.

Mit den Augen der Bewerbenden

Bei der Gestaltung der Kontaktpunkte gilt es, die Sicht der Kandidat*innen einzunehmen. Dabei lautet die primäre Frage nicht: «Wie gestaltet sich ein Prozess intern mit allen Schnittstellen?», sondern vielmehr: «Wie nehmen Bewerbende diesen Kontaktpunkt wahr und welche Emotionen löst der Kontaktpunkt aus?» Bei der Analyse wird beispielsweise der gesamte Bewerbungsprozess gleichzeitig aus der Perspektive von Kandidat*innen und aus Firmensicht durchleuchtet. Die Kandidatenperspektive wird über den gesamten Prozess mit einbezogen, um Feedback zum tatsächlichen Erlebnis zu erhalten. Beispielsweise können so unangenehme Wartezeiten, Unsicherheiten und Unklarheiten nach einem ersten Interview identifiziert werden. Basierend auf der Ist-Analyse und den so identifizierten Verbesserungspotenzialen wird der Soll-Bewerbungsprozess definiert und entsprechend angepasst.

Tipps zur Optimierung

Beleuchten Sie die vorhandenen Kontaktpunkte entlang der Candidate Journey mit den oben genannten Qualitätskriterien einer gelungenen Candidate Experience: Authentizität, Schnelligkeit, Transparenz und persönliche Wertschätzung.

1. Erster Eindruck zählt

Das Stelleninserat und Ihre Karriereseite sind häufig die erste Anlaufstelle für Interessierte. Bewerbende erwarten hier einen glaubwürdigen Auftritt eines Arbeitgebers. Achten Sie auf eine vorteilhafte Struktu-

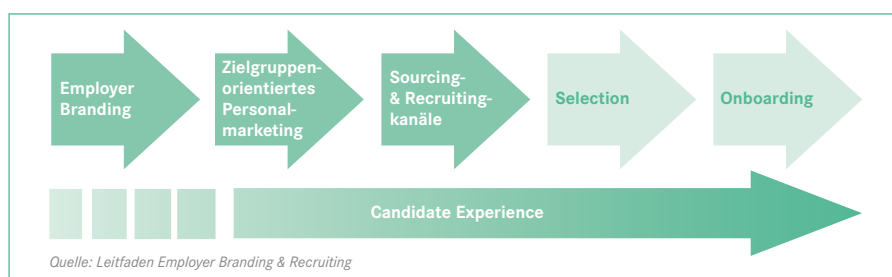


Abbildung 1: Erweiterter Personalgewinnungsprozess

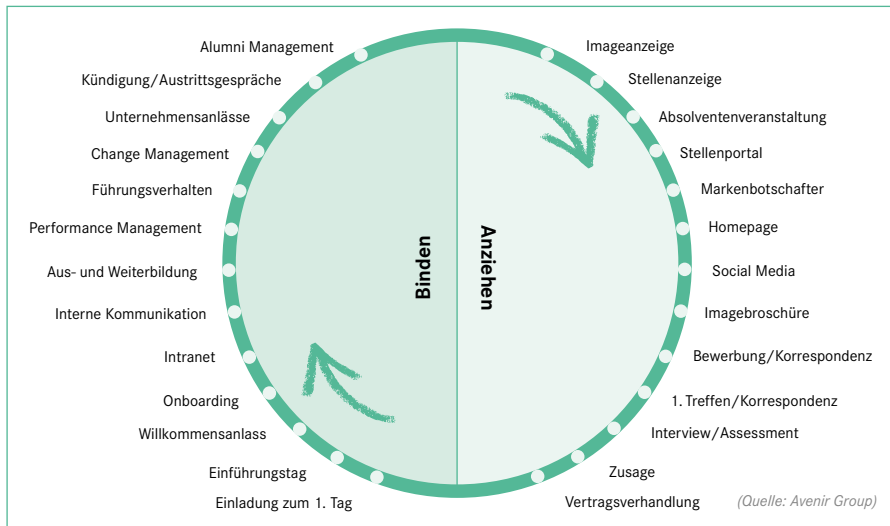


Abbildung 2: Ganzheitlicher Einsatz der Arbeitgebermarke an allen Kontaktpunkten

rierung, einen ansprechenden sowie authentischen Markenauftritt und detaillierte Informationen zum Unternehmen. Kann das positive Bild, das ein Unternehmen beispielsweise im Rahmen von Employer Branding vermittelt hat, im Bewerbungsprozess nicht bestätigt werden, führt das unweigerlich zu Enttäuschungen. Versuchen Sie mittels Transparenz in der Stellenbeschreibung, Vertrauen zu schaffen und die Informationen möglichst ausführlich, und gleichzeitig auf den Punkt gebracht, den Lesenden zur Verfügung zu stellen.

2. Einfachheit und Geschwindigkeit

Für eine gelungene Candidate Experience ist Geschwindigkeit zentral. Das heisst, machen Sie es den Interessierten möglichst einfach und unkompliziert, sich auf verschiedenen Kanälen zu bewerben. Mühsame Formulare und den Lebenslauf in verschiedenen Feldern abzufüllen, erhöhen das Frustrationspotenzial. Gesuchte Talente können im aktuellen Arbeitsmarkten vielfach zwischen mehreren Angeboten auswählen und mit einem

eng getakteten Interviewprozess für sich gewonnen werden. Versuchen Sie dabei, möglichst transparent über den aktuellen Prozessstand und über den Fortgang des Bewerbungsprozesses zu informieren. Komplexe Bewerbungsprozesse, lange Wartezeiten oder mehrere Wochen ohne Rückmeldung sind frustrierend und wirken abschreckend. Gerade ungewisse Aussagen wie «wir melden uns so bald wie möglich» sollten vermieden werden.

3. Wertschätzender Interviewprozess

Für das Interview selbst gilt, genügend Zeit für die Vorbereitung einzuplanen, pünktliches Erscheinen, eine angenehme Atmosphäre kreieren, auf Augenhöhe kommunizieren und neben entsprechendem Selbstmarketing auch den Bewerbenden Raum für ihre Fragen einzuräumen. Achten Sie auf eine höfliche Kommunikation und begegnen Sie allen Kandidat*innen mit Respekt. Das gilt ebenfalls für das Feedback nach Bewerbungseingang oder dem Gespräch, unabhängig von einer Zu- oder Absage. Aufgrund der zur Verfügung stehen-

den Ressourcen ist ein individuelles Feedback für jede einzelne Bewerbung kaum möglich. Eine ehrliche, wertschätzend und positiv formulierte Absage sowie ein kurzes Telefonat, wenn der/die Bewerbende sich Zeit für ein Vorstellungsgespräch genommen hat, haben einen positiven Einfluss auf die Candidate Experience. Zudem sollte den Bewerbenden die Möglichkeit geboten werden, sich während des ganzen Prozesses mit Fragen jeglicher Art bei HR oder der zuständigen Führungskraft zu melden. Weiten Sie die Candidate Experience bis zum Onboarding aus. Wenn zukünftig Mitarbeitende bis zu ihrem Stellenantritt auch einmal von Ihnen hören, werden sie motivierter im neuen Unternehmen starten.

An einer positiven Candidate Experience kann kontinuierlich gearbeitet werden. Diese bestmöglich zu gestalten, kostet Geld, personelle Ressourcen und geschieht nicht über Nacht. Als Unternehmen erhalten Sie dafür im Optimalfall mehr und qualitativ bessere Bewerbungen, verlieren weniger Kandidat*innen während des Prozesses und können dadurch offene Vakanzen schneller besetzen.

Quellen

Universum Switzerland (2022). Employer Branding Now 2022: Ergebnisse der Umfrage. <https://universumglobal.com/ch/blog/employer-branding-now-2022-switzerland-dach-results>.

Kels P., Oertig M., Wyss S., Scheiwiller C. (2016). Hochschule Luzern und Avenir Consulting AG. Leitfaden Employer Branding & Recruiting: Innovative Ansätze zur Gewinnung von MINT-Fachkräften, Zürich: jobindex media ag.



Marco Fischer ist Betriebsökonom FH, verfügt über langjährige Berufserfahrung im Recruiting und arbeitet als Consultant bei Avenir Group. Als auf Human Resources Management fokussiertes Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen nimmt Avenir eine führende Marktposition in der Schweiz ein.



Mit Social Media zu neuen Mitarbeitenden

Social Media ist heutzutage nicht mehr wegzudenken, wenn es um das Rekrutieren von Talenten geht. Mit jobchannel SMART erscheint Ihre Stellenanzeige automatisch in den Sozialen Medien.

smart.jobchannel.ch



Talent Acquisition als Recruitingtool

TALENTE ERKENNEN UND POTENZIALTRÄGER ERMITTELN

Die Märkte bzw. der Arbeitsmarkt haben sich grundsätzlich verändert. Das bedeutet auch, dass sich Human Resources sukzessive modernisieren müssen, falls sie es nicht schon getan haben. Eine der wichtigen neuen Anwendungen im Recruiting ist Talent Acquisition. Vielen HR- und Recruiting-Profis ist der Begriff noch fremd und bildet noch keinen fixen Bestandteil in vielen HR-Abteilungen.

Von Patricia Staniek

Die Talent Acquisition, hier kurz T.A. genannt, skizziert und beschreibt den Prozess der Talentidentifikation bis hin zur Stellenvergabe, Einstellung und vor allem der Bindung des jeweiligen Talents an das Unternehmen. Zusammengefasst dient die Strategie T.A. der Personalbeschaffung, der Entwicklung des Personals und vor allem der langfristigen Mitarbeiter*innen-Bindung.

Die T.A. ist in einer Zeit von volatilen Märkten langfristig auf die hohe Qualität von zukünftigen Mitarbeiter*innen ausgerichtet. Sie ist eingebettet in die Recruiting-Strategie. Ich möchte hier die T.A. nicht forcieren, sondern darauf aufmerksam machen, dass sich Unternehmen im Zuge eines wirkungsvollen Employer Brandings auch mit der T.A. auseinandersetzen sollten. Die Aufbauarbeit eines Talentpools ist ein wichtiger Aspekt, denn auch wenn man das Talent im Moment nicht braucht, soll sichergestellt sein, dass man «just in case» darauf zugreifen kann.

Wenn man sich aktuell beim Recruiting nur mit der Besetzung von kurzfristigen Vakanzen beschäftigen muss, ist es umso wichtiger, künftig den Blick auch auf die Langfristigkeit zu fokussieren. Denn die Wettbewerbsfähigkeit muss über die Mitarbeiter*innen sichergestellt bzw. gesteigert werden.

Die Identifizierung von Talenten in der Bewerbungsphase und unter den bestehenden Mitarbeiter*innen soll verstärkt werden. Die Ziele, welche sich Unternehmer für das Talentmanagement setzen, sind unterschiedlich. Entscheidend ist die generelle Entwicklung von

innovativen, wirkungsvollen Strategien zur Gewinnung von Mitarbeiter*innen resp. Talenten. Dazu gehören auch der Prozess der Einstellung, Onboarding und Einarbeitungsprogramme, Leistungsvereinbarungen und -beurteilungen, Festlegung von Zielen, Weitblick auf notwendige Nachfolgeplanungen, Organisations- und Teamentwicklung, Sinngebung und Mitarbeiter*innenbindung usw.

Und dabei stellt sich die Frage: Wie können wir das Interesse von Talenten für unser Unternehmen wecken, um sie zu entdecken, zu akquirieren, zu fördern und langfristig an unser Unternehmen zu binden und die Führungspersonen auch noch als Talent Hunter und Scouts im War for Talents einzusetzen?

Wenn nicht im Unternehmen, wie und wo findet man Talente?

Talente werden heute nicht mehr nur über Inserate und Social Media gesucht. Universitäten, Hochschulen und Ausbildungsinstitute werden zu Kooperationspartner*innen bei der Talentsuche. Die Unternehmen präsentieren sich in Veranstaltungen, die der Talentsuche dienen. Viele Unternehmen setzen mittlerweile auch auf professionelle Talent Scouts.

Wie entdecke ich Talente bei meinen bestehenden Mitarbeiter*innen?

Führungskräfte, die interne Talent-Hunter und Scouts sind, vermitteln eine wertvolle Botschaft an die bestehende Mitarbeiter*innenschaft. Nämlich eine, die von Wertschätzung, Achtung und Re-

spekt zeugt, weil sie die Talente und Potenziale der Mitarbeiter*innen schätzen und fördern. Dies ist nämlich der entscheidende Punkt: Talentsuche ist auch eine Führungsaufgabe. Die Führungskraft kennt die Arbeit der Mitarbeiter*innen, sollte fördern und fordern und somit die Person sein, die ein feines Gespür für Talente und Potenziale der bestehenden Mitarbeiter*innen entwickelt. Und vor allem ist es die Führungskraft, die Ambitionen und Hinweise für ein Fortkommen und den Karrierewunsch der Mitarbeiter*innen erkennen sollte.

Jeder Mensch hat Talente, manche sind offensichtlich und leicht erkennbar und somit auch nutzbar. Manche Talente schlummern im verborgenen Teil des Menschen oder wurden in der bisherigen Position im Unternehmen nicht gebraucht und somit auch nicht wahrgenommen und beachtet. Bei der Suche nach Talent geht es um etwas Besonderes. Talent ist eine Begabung, die diesen Menschen besonders macht. Genau deshalb ist es so wichtig, dieses Besondere aus dem Schatten ans Licht zu holen und nutzbar zu machen. Die Nutzbarkeit des Talents ist gleichermaßen vorteilhaft für das Unternehmen wie auch für die talentierte Person. Können Mitarbeitende ihre Talente nämlich bei ihrer Tätigkeit nutzen und einsetzen, führt das zu einer höheren Zufriedenheit.

Oft kennen Führungskräfte und auch die Mitarbeiter*innen ihre Schwächen und Fehler sehr gut. In Bezug auf Talente und Stärken sieht die Situation ganz anders aus. Die Frage nach besonderen Talenten ist sowohl für die Führungskraft als auch für die Mitarbeiter*innen meist schwer zu

beantworten. So sind Letztere oft blind für die eigenen Begabungen, und Führungskräfte erkennen diese im stressigen Alltag genauso wenig.

Keine herausstechende Begabung, sondern ein Stärkenmix

Im Rahmen eines Auftrags führte ich vor Kurzem Talentgespräche in einem Schweizer Unternehmen durch. Meine Aufgabe war es, im bestehenden Mitarbeiter*innenbereich nach Talenten zu suchen und die Schaffung eines Talentpools zu begleiten. In diesen Gesprächen bekam ich mehrmals die ähnliche, sehr spannende Antwort von Mitarbeitenden: «Ich bin da und dort bei diesem und jenem ganz gut, aber ein richtiges Talent habe ich nicht.» Die Führungskräfte sprachen genauso über die Mitarbeiter*innen: «Kann vieles, aber ein spezielles Talent sehe ich nicht.» Da ist ein hemmender Gedanke darin. Denn ist es nicht oft die Summe eines unterschiedlichen Stärkenmix, welcher ein besonderes Talent ergibt? Die meisten Menschen, die ich kenne, haben nicht nur eine stark ausgeprägte und offensichtliche Begabung, sondern mehrere – oft auch schlafende Stärken und Talente.

Damit dieser Stärkenmix als gelebtes Talent sichtbar wird, muss er erst mal erkannt werden. Statt ständig nach diesem einen fantastischen Talent zu suchen, lohnt es sich eher, die Augen nach einem Stärkenmix offen zu halten, der letztendlich, wenn entfaltet, ein erlebbares Talent wird.

Definitiv sind einige der menschlichen Talente im tiefen See des Unterbewussten verborgen und müssen erst an die Wasseroberfläche geholt werden. Dies kann durch einen Reflexionsprozess initiiert

werden, bei dem Mitarbeitende auch Feedback bekommen. Dieser Prozess muss oft erst angeregt oder auch von internen Mentoren oder externen Coaches begleitet werden. Manche*r Mitarbeiter*in ging auch schon davon aus, dass sein resp. ihr Talent nichts Besonderes ist, weil es als normal betrachtet wurde.

Hat HR nun den Auftrag, nach Talenten zu suchen, wird das nur erfolgreich funktionieren, wenn die Führungskräfte sich dazu comitten, als «Talent Hunter» zu fungieren und die Mitarbeiter*innen zu beobachten, zu fördern und zu fordern.

Die Führungskraft beobachtet die Mitarbeiter*innen und kann sich dabei folgende Fragen stellen:

- Worin ist diese*r Mitarbeiter*in einzigartig?
- Was kann die Person besonders gut?
- Wobei entwickelt die Person eine Leidenschaft und Energie?
- Was fällt der Person leicht?
- Worin liegen die Interessen der Person?
- Wo klemmt sich die Person richtig und mit Erfolg dahinter?
- Wofür kann sich die Person begeistern?
- Worin unterscheidet sich die Person im Besonderen von den anderen?
- Wofür bekommt die Person von anderen Personen/Abteilungen Komplimente?
- Welche Talente oder Eigenschaften der Person finde ich bedeutsam?
- Was zeichnet die Person besonders aus?
- Welche Beiträge liefert die Person am liebsten ab?
- Womit trägt die Person am meisten zum Erfolg bei?

Diese zuvor genannten, wie auch die folgenden Fragen, kann HR oder die Führungskraft den Mitarbeitenden stellen?

- Worin sind Sie einzigartig?
- Was würden Sie richtig gerne machen, trauen sich aber noch nicht?
- Worin würden Sie sich gerne weiterentwickeln?

Was sind Merkmale von Potenzialträger*innen und Talenten?

- Diese Mitarbeiter*innen halten sich nicht in der Komfortzone auf.
- Sie interessieren sich eigenständig für ihre Entwicklung und ihre Themenbereiche.
- Sie suchen Feedback.
- Sie suchen nach Bildung, besuchen Seminare, Online-Trainings ...
- Sie sprechen mit anderen über Entwicklungswünsche.
- Sie arbeiten stets daran, sich zu verbessern.
- Talente schwingen keine grossen Reden, sie leisten ihren Beitrag.
- Beachten Sie bitte auch, dass oft in den Leisen grosse Talente verborgen sind.

Zur Förderung von Talenten gehört es auch, den Mitarbeiter*innen besondere und fordernde neue Aufgaben und Projekte zu geben, ohne diese damit zu überfordern.



Patricia Staniek ist Betriebswirtin für Wirtschaftskriminalistik und -kriminologie, Dipl. Kriminologin, Profiler, Akad. Expertin für das Sicherheitsmanagement und Ausbildungsleitung für int. Certified Profiler.

Sie arbeitet für Wirtschaft, öffentliche und private Sicherheit, Medien und Politik. Ausserdem ist sie Autorin verschiedener Fachbücher.



adt zurich gmbh
assessment & development team

*Personal-Diagnostik ist unsere Kernkompetenz –
in Assessments beurteilen wir Taten und nicht nur Worte.*

www.adtzurich.ch – Niederdorfstrasse 18 – 8001 Zürich – 044 253 29 92



adt zurich ist
seit über 20 Jahren
auf dem Markt
und zertifiziertes
Mitglied des Vereins
Swiss Assessment.
Qualität ist kein
Zufall, sondern das
Resultat kontinuierlicher
Verbesserung.



Kununu, Glassdoor und Co.

BEWERTUNGSPLATTFORMEN – WAS SAGT DER DATENSCHUTZ?

Plattformen, bei denen man Arbeitgeber bewerten kann, gewinnen an Bedeutung – gerade in einem Arbeitnehmermarkt. Immer wieder fühlen sich Arbeitgeber unfair bewertet. Die Chancen, dagegen vorzugehen, sind aber klein.

Von Ursula Uttinger

Es ist heute üblich, dass auf Bewertungsplattformen Unternehmen bewertet werden. Von der Unternehmenskultur über Karrieremöglichkeiten bis hin zu Lohn und weiteren Benefits lässt sich alles taxieren. Dabei steht auch eine wichtige Frage im Zentrum: Würde man das Unternehmen weiterempfehlen? Es liegt auf der Hand, dass Rückmeldungen eher dann gemacht werden, wenn ein Unternehmen verlassen wird, weil man nicht mehr glücklich war. Eine anonyme Plattform bietet sich dann an (übrigens: nicht anders als bei anderen anonymen oder auch pseudonymen Bewertungen), wenn man sich geärgert hat. Darum ist Vorsicht geboten, was man aus solchen Bewertungen herausliest; dies zeigt sich auch in diversen Artikeln zu diesen Bewertungsplattformen.¹



Völlig anonym können ehemalige Mitarbeitende einen Arbeitgeber bewerten. Geschützt hinter einem Decknamen, kann niemand die Echtheit solcher Bewertungen überprüfen.

Anonymität fördert Missbrauch

Gemäss den Richtlinien der Bewertungsplattformen sind nur echte Bewertungen erlaubt. Dies ist ein Appell – eine Kontrolle ist nicht möglich. Es kann nicht überprüft werden, ob die Person, die eine Bewertung abgibt, tatsächlich dort gearbeitet hat. Dass solche Fake-Bewertungen vorkommen können, wird selbst von einzelnen Bewertungsplattformen eingeräumt: «Mit einem Zwei-Stufen-Prozess kontrollieren wir die Qualität der Bewertungen und nutzen dabei alle uns zur Verfügung stehenden Mittel, um Missbrauch vorzubeugen. In Einzelfällen kann es dazu kommen, dass Nutzer*innen eine Bewertung abgeben, obwohl diese gar nicht beim bewerteten Unternehmen gearbeitet oder sich dort beworben haben.»² Folglich kann irgendeine Bewertung über irgendein Unternehmen abgegeben werden. Dies kann aber auch umgekehrt genutzt werden: Ein Unternehmen kauft eine gute Bewertung.

Dies ist ziemlich einfach. Im Rahmen einer Bachelorarbeit an der Hochschule Luzern hat ein Student bei einer Internetrecherche sehr schnell über zehn Anbieter für Fake-Bewertungen gefunden; diese kosten unterschiedlich viel – sind aber insgesamt relativ günstig. Auch hier geben die Plattformen zu: «Sogenannte Bewertungs-Agenturen bieten gefälschte Bewertungen zum Kauf an. In der Regel haben diese Anbieter ihren Sitz im Ausland, um so eine Rechtsverfolgung nach deutschem Recht zu umgehen. Verkauf, Kauf sowie die Verbreitung (auch das Verbreitenlassen) solcher Fake-Bewertungen stellen einen Verstoß gegen das UWG (Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb) dar und können von Wettbewerbern sowie Wirtschafts- und Verbraucherverbänden als unzulässig abgemahnt und rechtlich verfolgt werden. Irreführend und somit rechtswidrig sind auch solche Bewertungen, deren Inhalte von Arbeitgebern beauftragt und instruiert wurden» (ebenfalls aus Kununu).

Interesse der Öffentlichkeit überwiegt

Ein Urteil bezüglich Bewertungsplattformen über Arbeitgeber gibt es bis heute nicht. Es gibt ein Urteil des deutschen Bundesgerichtshofs im Zusammenhang mit dem Ärzte-Bewertungsportal «Jameda». Aus der schriftlichen Begründung vom 21. Oktober 2021 geht hervor, dass im Rahmen einer Interessensabwägung die Interessen der Öffentlichkeit gegenüber den Interessen der möglicherweise negativ Bewerteten überwiegen würden. Im Urteil wurde sogar berücksichtigt, dass nicht auszuschliessen sei, dass solche Portale missbraucht werden könnten und «unwahre, beleidigende oder sonst unwahre Aussagen ins Netz» gestellt würden. Demgegenüber bestehe ein erhebliches Interesse der Öffentlichkeit an Informationen bezüglich einer Dienstleistung (BGH, Urteil vom 21. Oktober 2021, Az. VI ZR 488/19).

Unter dem Stichwort Meinungs- und Kommunikationsfreiheit sind solche Portale grundsätzlich erlaubt. Unwahre Behauptungen oder Beleidigungen fallen aber nicht darunter. Hier gibt es Möglichkeiten für betroffene Unternehmen: Diese können verlangen, dass falsche Aussagen gelöscht werden. Doch was ist falsch, wenn es um eine subjektive Bewertung geht? Wer welche Aussage gemacht hat, ist nicht ersichtlich, denn es wird ja den Bewertenden Anonymität zugesichert.

Persönlichkeitsschutz muss bewahrt werden

Betroffene Unternehmen können eine Überprüfung verlangen, ob die bewertende Person tatsächlich beim bewerteten Unternehmen gearbeitet hat. Die Überprüfung ist schwierig und der Aufwand gross. Werden Personen direkt angegriffen, ist eine Grenze überschritten. Eine Verletzung der Persönlichkeit muss sich niemand gefallen lassen. Sind die Kommentare direkt gegen eine Person gerichtet, wird diese sogar namentlich genannt oder ist sonst wie erkennbar, so dürfte ein Löschantrag Erfolg versprechend sein.

Egal ob Arbeitgeber oder Arbeitnehmer – ein Anrecht auf Persönlichkeitsschutz hat jede natürliche Person. Mit der Revision des schweizerischen Datenschutzgesetzes (DSG) kommt es zu einer Angleichung an die europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO): Nur noch natürliche Personen unterstehen dem DSG.

Perspektivenwechsel: die «Arbeitnehmerbewertung»

Wechseln wir jetzt den Fokus – vom Schutz der Arbeitgeber zum Schutz der Mitarbeitenden. Im Rahmen einer Rekutierung ist es für einzelne Arbeitgeber immer noch wichtig, externe Bewertungen (der Leistung) von Kandidat*innen, sprich Referenzen, einzuholen. Analog zu Arbeitszeugnissen gilt auch bei Referenzauskünften: Eine Referenzauskunft hat sachlich, wahrheitsgetreu und dennoch wohlwollend zu sein.

Bis anhin war die Regel klar: nur nachfragen mit Einwilligung der betroffenen Personen, also der Bewerbenden. Dies gilt weiterhin. Was sich aber gerade aufgrund der neuen technischen Möglichkeiten geändert hat: Man darf bei einem ehemaligen Arbeitgeber – nicht aber beim aktuellen Arbeitgeber – auch ohne Einwilligung nachfragen, ob eine Person tatsächlich zu einem bestimmten Zeitpunkt in der angegebenen Funktion gearbeitet hat; dies ist klar zu unterscheiden von einer Referenzauskunft. Geht es doch dabei einzig um die Überprüfung von Angaben. Ebenfalls darf der Inhalt des Arbeitszeugnisses geprüft werden. Weitergehende Aussagen sind nicht erlaubt. Diese Überprüfung macht Sinn. Es kommt immer wieder vor, dass Bewerbende Arbeitszeugnisse anpassen – und aus einer Arbeitsbestätigung wird ein sehr gutes Arbeitszeugnis. Insofern stellt sich die Frage insgesamt: Welchen Wert hat ein Arbeitszeugnis? Ohne Einwilligung nicht nur Angaben zu

überprüfen, sondern vertieft Referenzen einzuholen, stellt eine Verletzung der Persönlichkeit dar und steht im Widerspruch zur informationellen Selbstbestimmung. Es ist dabei weniger ein Problem für die anfragende Seite als für die Person, die Auskunft gibt. Fairness auf allen Ebenen lohnt sich. Nicht zuletzt dürfte es langfristig erfolgreicher sein, anstatt eine Referenzauskunft einzuholen, die Person selbst kennenzulernen. Man sollte sich selbst ehrlich fragen, was man von einem zukünftigen Arbeitgeber erwarten würde. Ein Kulturwandel, nicht nur bezüglich Arbeitszeugnissen, sondern auch bezüglich Referenzauskünften kommt. Vertrauen statt Kontrolle und motivieren statt befehlen – dies dürfte sich auf Bewertungsplattformen positiv auswirken.

Fussnoten

- 1 Vgl. unter anderem: www.deutsche-handwerkszeitung.de/gehaltsangaben-im-internet-sind-die-eigentlich-legal-216497/ – Abruf 23.1.2023.
- 2 Quelle: <https://arbeitsgeberportal.kununu.com/ressourcen/kununu-bewertung-loeschen/> – Abruf 23.1.2023.



Ursula Uttinger ist Juristin und beschäftigt sich seit über 25 Jahren insbesondere mit dem Thema Datenschutz. Sie hat mehrere Jahre als Datenschutzbeauftragte gearbeitet, hat als leitende Auditorin Datenschutz-Audits durchgeführt und Datenschutzmanagementsysteme eingeführt. Aktuell ist sie Dozentin für Datenschutz an der Hochschule Luzern, arbeitet als Leiterin Legal & Compliance in einem Spital und publiziert regelmässig zu Datenschutzthemen.

Careerplus, Ihr Partner für die Rekrutierung von Fachpersonal

Das Stelleninserat ist nach wie vor die Nummer eins, um passende Bewerber zu finden. Doch die Digitalisierung und der Wandel des Arbeitsmarkts verändern die Rekrutierung. Die Zeiten, in denen ein simples Inserat genügte, sind vorbei. Als Rekrutierungsspezialisten sind wir stets am Puls der Zeit und unterstützen Sie gerne bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitenden mit unserem Wissen und Netzwerk.



Careerplus ist die führende Schweizer Personalberatung für die Rekrutierung von qualifizierten Fachleuten für die Berufsgruppen **Finanzen, HR, Interim, Sales, Industrie, IT und Gesundheit**.
careerplus.ch



Künstliche Intelligenz im Recruiting

WAS GEHT HEUTE, WAS WIRD MORGEN?

Künstliche Intelligenz (KI) hat im letzten Jahr einen Quantensprung gemacht. Der kürzlich veröffentlichte Chatbot ChatGPT kann problemlos eigenständig neue Inhalte wie z. B. Motivationsschreiben oder Schulungsunterlagen selbst kreieren. Wir gehen der Frage nach, was dies für HR und die Rekrutierung bedeutet. Dabei kommen ein Experte aus der Wissenschaft, eine Praktikerin in der Personalsuche und selbstverständlich auch die KI selbst zu Wort.

Von Dr. Silvan Winkler

Künstliche Intelligenz (KI) hat im letzten Jahr einen gewaltigen Schritt nach vorne gemacht. Unter anderem haben die immer leistungsfähigeren Rechner dazu geführt, dass lernende Systeme heute weit mehr können, als Informationen einfach nur zu analysieren. Sie sind imstande, eigenständig neue Inhalte selbst zu kreieren. Ein prominentes Beispiel ist der kürzlich veröffentlichte Chatbot ChatGPT, der von einem Unternehmen für KI-Forschung (OpenAI) veröffentlicht wurde. Die Palette dieser Kreationen überrascht neuerdings Menschen auf der ganzen Welt: Von Kinderbüchern, die vollständig getextet und illustriert sind, über die Programmierung von Computercodes, bis hin zu Kunstbildern, die hie und da auch bereits Kunstwettbewerbe gewinnen, scheint diese Technologie alles zu können. Auch Seminararbeiten aus dieser Software sind bereits heute oft besser als diejenigen von «echten» Studierenden – das sagen zumindest meine Kolleg*innen an den verschiedenen Fachhochschulen, mit denen ich unter anderem zu den Themen Digital HR und People Analytics unterrichten darf. Und im Bereich HR schreibt ChatGPT innert Sekunden pfannenfertige Motivationsschreiben, die von denjenigen von echten Bewerbenden kaum zu unterscheiden sind, sendet automatisch intelligente Antworten an Bewerbende und Mitarbeitende, erstellt Arbeitsverträge und Schulungsunterlagen oder analysiert die Daten aus Mitarbeiterbefragungen. Doch welche Bedeutung hat diese Technologie für das Recruiting und das Personalwesen? Geht es wirklich um mehr als alleinige Automatisierung? Diesen und anderen Fragen

gehen wir in diesem Artikel nach. Mit einem Experten aus der Wissenschaft, einer Praktikerin in der Personalsuche – und zu guter Letzt fragen wir auch die KI selbst.

Nachgefragt bei Nick Michel



Nick Michel studiert Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie an der FHNW. Im Rahmen seiner Masterarbeit* Anfang 2022 hat er rund 200 Unternehmen zu deren aktuellem Einsatz von KI-Systemen im HR befragt.

Wo steht die Schweiz bezüglich des Einsatzes von KI?

Es ist aufgrund der relativ dünnen Datenlage schwierig, über den momentanen Stand zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Schweiz genaue Aussagen treffen zu können. Während die Schweiz im Bereich der Forschung zu Künstlicher Intelligenz im internationalen Vergleich zur Spitze gehört, befinden wir uns, bezogen auf den systematischen Einsatz von KI, noch am Anfang.

Wie sieht es in der Schweiz bezüglich des Einsatzes von KI beim Recruiting aus?

KI wird im HR nur von wenigen Unternehmen in der Schweiz eingesetzt. Obwohl KI Einsatzmöglichkeiten im gesamten Employee Life Cycle bietet, konzentriert sich die Anwendung im Personalwesen grösstenteils auf die Personalbeschaffung. Dies liegt zum einen wahrscheinlich daran, dass es bereits ein breites Angebot an anwendungsreifen KI-Applikationen für die

Personalbeschaffung gibt. Zum anderen dürfte aber der Fachkräftemangel und der «War for Talents» den Bedarf nach innovativen Lösungen im Recruiting antreiben.

Welche Trends erwartest du im Bereich Recruiting?

KI gewinnt auch im Recruiting immer mehr an Stellenwert. Einerseits im Bereich der Prozessautomatisierung, um den Workload für Mitarbeitende zu reduzieren und damit Ressourcen für anspruchsvollere Aufgaben freizusetzen, andererseits als Unterstützung bei der Entscheidungsfindung, um im besten Fall objektivere und vorurteilsfreie Entscheidungen in der Personalauswahl zu treffen. Weiter spielt KI eine immer wichtigere Rolle im Bereich des Active Sourcing, um die meist aufwendige Recherche für die Identifizierung von Talenten und vielversprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erleichtern.

Wie steht es um die Akzeptanz vonseiten Unternehmen?

In den letzten Jahren lässt sich eine stetige Zunahme in der Akzeptanz von KI in Unternehmen feststellen. Sowohl HR-Praktiker*innen wie auch Bewerber*innen stehen diesen neuen Technologien grösstenteils offen gegenüber. Gleichzeitig herrscht aber auch Skepsis gegenüber dem Einsatz von KI in der Rekrutierung und im HR insgesamt. Grund dafür sind die verschiedenen Risiken, die der Einsatz von KI birgt, aber auch, dass KI für viele Personen nur schwer greifbar ist.

* Die Masterarbeit von Nick Michel ist frei zugänglich unter: <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/33932>



Bildquelle: Freepik

Nachgefragt bei Stephanie Briner



Stephanie Briner ist Senior Mandatsleiterin und Leiterin der Niederlassung Luzern bei der Jörg Lienert AG. Sie ist Expertin für Diversity und Arbeitsmodelle wie Topsharing und hat sich u. a. auf digitale Transformationen spezialisiert.

Wo steht die Schweiz bezüglich des Einsatzes von KI?

Meine Wahrnehmung ist, dass sich viele Personalverantwortliche bzw. Recruiter zurzeit mit KI befassen – aber mehrheitlich beobachtend. Im Rekrutierungsprozess geht es um die Passung von Menschen zu Menschen. Diesen Entscheid bei Schlüsselpositionen komplett an eine Maschine zu delegieren, erachte ich als sehr unwahrscheinlich. Im Rekrutierungsprozess für anspruchsvolle Positionen berichten die meisten Entscheidungsträger*innen, dass sie nebst der objektiven Beurteilung einer Person (z. B. aus Assessment-Unterlagen) auch ein Gefühl dafür entwickeln möchten, ob die Person passt oder nicht. Dieses Gefühl entsteht in der persönlichen Interaktion. In der Schaffung von Entscheidungsgrundlagen spielen Digitalisierung und Automatisierung bereits eine wichtige Rolle, und dabei wird uns auch KI in Zukunft des Öfteren begegnen. Ich würde von einem Zusammenspiel von Mensch und Maschine sprechen.

Und das Recruiting?

Das Recruiting hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Viele dieser Veränderungen sind wohl in der Prozessdigitalisierung und Automatisierung anzu-

siedeln. Die effektive Anwendung von KI schätze ich auf wenige Prozente. Ich vermute, dass die Schweizer Unternehmen in den kommenden fünf bis zehn Jahren auch noch stark mit weiteren Automatisierungsprozessen beschäftigt sein werden. Ich gehe davon aus, dass im Rekrutierungsprozess ein grosses Potenzial für Automatisierung liegt.

Wie schätzt du die Akzeptanz vonseiten Unternehmen ein?

Ich denke, die Akzeptanz ist gross, wenn die Tools einen nachweisbaren ökonomischen Nutzen haben bzw. bei Auswahlprozessen wissenschaftlich belegt werden kann, dass ihr Einsatz ergänzend zur menschlichen Beurteilung einen messbaren Zuwachs an Objektivität bringt. An diesem Punkt stehen wir heute noch nicht.

Die Plattform jobfuturomat,¹ bei der man den Automatisierungsgrad unterschiedlichster Jobs analysieren kann, gibt an, dass mit Stand heute bereits 50% der Tätigkeiten von Personalvermittlern automatisierbar sind. Wie wird sich das Berufsbild der Recruiterin deines Erachtens in Zukunft verändern?

Die Rekrutierung wird tatsächlich noch stärker automatisiert werden, und die rekrutierende Person wird intensiver mit der Interpretation der Daten beschäftigt sein.

Fazit

Unser Leben und unsere Arbeitswelt sind also schon heute an verschiedenen Stellen von KI beeinflusst. Und auch im HR und noch mehr im Recruiting dürften Änderungen zu erwarten sein.

Zu guter Letzt: Was sagt die KI?



ChatGPT (kurz für: Generative Pre-trained Transformer) ist ein vom US-amerikanischen Unternehmen OpenAI entwickelter Prototyp eines Chatbots.

Das auf maschinellem Lernen basierende Programm wurde im November 2022 veröffentlicht und hat seit der Veröffentlichung grosses Interesse auf sich gezogen.

Wir haben ChatGPT folgende Frage gestellt:

Wie sieht die Zukunft der Personalrekrutierung in der Schweiz aus?

«Die Zukunft der Personalrekrutierung in der Schweiz wird weiterhin durch den demografischen Wandel und die Veränderungen am Arbeitsmarkt geprägt sein. Die Unternehmen werden weiterhin auf die Suche nach qualifizierten Arbeitskräften gehen und die Personalrekrutierung wird sich weiterhin auf die Online-Recruitment-Branche konzentrieren.»

Fussnoten

1 Siehe <https://job-futuromat.iab.de/>



Dr. Silvan Winkler leitet den Geschäftsbereich Diagnostik & Projekte der Jörg Lienert AG und ist Mitglied der Geschäftsleitung. Als promovierter Organisationspsychologe verfügt er über Erfahrungen in leitender Funktion in den Bereichen Management-Diagnostik, Mitarbeiter- und Organisationsforschung sowie Human Capital Analytics. Des Weiteren ist er als Dozent, Referent und Autor von Fachbeiträgen gefragt. Die Jörg Lienert AG ist auf die Suche und Diagnostik von Fach- und Führungspersönlichkeiten spezialisiert.

A&O-Psychologie

WELCHE ROLLE SPIELT PSYCHOLOGIE IM RECRUITING?

Als breit gefächerte Wissenschaft beschäftigt sich die Psychologie mit dem Erleben und dem Verhalten. Üblicherweise wird sie grob in vier Hauptbereiche kategorisiert: klinische Psychologie, Neuro-, Sozial- und Arbeits- und Organisationspsychologie (A&O-Psychologie). Welche Rolle die letztgenannte Ausprägung bei der Personalsuche und -auswahl spielt, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Von Alexander R. Moser



Die Arbeits- und Organisationspsychologie als Grundlage

Wo Erleben und Verhalten von Menschen in der Arbeitswelt tangiert werden, ist die A&O-Psychologie relevant. Wenn Manager und Personaler mit Fragen beispielsweise der Rekrutierung oder Führungs- und Organisationsentwicklung konfrontiert werden, sollte stets auf die reichhaltigen Erkenntnisse und fundierten Methoden der A&O-Psychologie zurückgegriffen werden. Wenn das betriebswirtschaftliche HR und die A&O-Psychologie symbiotisch miteinander interagieren, können die personalbezogenen Herausforderungen fundierter und erfolgreicher angegangen werden.

In der Rekrutierung gilt es, die Kenntnisse der sogenannten Eignungsdiagnostik bei der Personalauswahl zu berücksichtigen, um u. a. die Passung zwischen den

Bewerbenden und Stellenanforderungen professionell zu klären. Denn, um Stellen erfolgreich besetzen zu können, muss man in der Lage sein, entsprechend den Anforderungsprofilen der jeweiligen Jobs die richtigen Personen zu identifizieren und schliesslich zu gewinnen. Allein schon im Hinblick auf die Tatsache, dass die Informationssammlung, -speicherung, -verarbeitung und -auswertung sehr komplexe kognitive Prozesse und soziale Interaktionen in der Rekrutierung bedingen, muss eine Methode wie z.B. ein Interview oder Assessment enorm viel leisten. Sie muss objektiv, reliabel und valide sein. Genau hier liegt der Mehrwert der A&O-Psychologie in der Rekrutierung.

Anforderungsprofile

Zum einen ist es unabdingbar, zu erfahren, welche Anforderungen erfüllt werden

müssen, damit die zu lösenden Aufgaben bewältigt werden können. Fachspezifische Kriterien einer Stelle zu definieren, ist in aller Regel relativ einfach zu bewerkstelligen. Wie aber will man erfahren, welche persönlichkeits-, einstellungs-, verhaltens- und leistungsbezogenen Merkmale in welcher Ausprägung für eine Stelle entscheidend sind? Neben Gewissenhaftigkeit, Team- und Kommunikationsfähigkeit sowie Leistungs- und Führungsmotivation spielen oft auch Intelligenz, Integrität und emotionale Stabilität eine wichtige Rolle. Nicht selten wird in der Praxis auf die Analyse dieser Punkte/Fähigkeiten kein besonderes Augenmerk gelegt. Ein alleiniger Stellenbeschreibung mit Aufzählung von Aufgaben und Kompetenzen ist hierfür nicht ausreichend. Ohne ein methodisch erarbeitetes und stellenspezifisches Anforderungsprofil verfügt eine Organisation weder in der Rekrutierung

noch in der Mitarbeiterentwicklung über ein solides Fundament, mit zum Teil gravierenden Folgen.

Auswahlmethoden

Zum anderen müssen Personen gefunden werden, welche den definierten Anforderungen genügen und auch willens sind, den Job im dazugehörigen Kontext (Organisation, Team, Vorgesetzte etc.) auszuüben. Um dieser Aufgabe der Personenauswahl gerecht zu werden, müssen Methoden angewandt werden, die den zukünftigen beruflichen Erfolg der Kandidatinnen und Kandidaten möglichst gut vorhersagen können (Validität). Das ist der schwierige Part, denn einerseits braucht es das Methodenwissen und andererseits auch weitere notwendige Ressourcen. Dabei ist nicht nur der zeitliche Aufwand für die Vorbereitung und Durchführung zu nennen, sondern auch die Motivation, sich das erforderliche Rüstzeug anzueignen und das Auswahlverfahren tatsächlich professionell zu gestalten und anzuwenden.

Professionalisierung der Personalauswahl

Studien zeigen, dass in der Praxis allzu oft weder die Anforderungen hinreichend analysiert noch die Verfahren professionell konzipiert, geschweige denn angewandt werden. Langfristig ist der Ressourcenaufwand bei unsachgemässer Durchführung der Rekrutierung bei Weitem kostspieliger. Schuld daran sind indes u. a. die folgenden Sachverhalte:

- Die knappen Managementkapazitäten verleiten einen schnell dazu, sich nicht genügend Zeit für die herausfordernde Aufgabe zu nehmen, obschon vermeid-

bare Fehler (Anstellung/Ablehnung) teuer und für den nachhaltigen Unternehmenserfolg gar entscheidend sein können. Des Öfteren wird in der Literatur genannt, dass bereits für vergleichsweise günstige betriebliche Anschaffungen mehr Aufwand betrieben wird als für die Einstellung von Mitarbeitenden.

- Die Rekrutierung wird mancherorts als eine untergeordnete Funktion innerhalb des HR-Managements betrachtet. Angesichts der fachlichen Komplexität muss die Rekrutierung aufgewertet werden, zumal darüber hinaus die Ressourcengewinnung in personellen Belangen eine herausragende strategische und operative Relevanz für Unternehmen beinhaltet. Investitionen in die Rekrutierung weisen eine hohe Rendite auf.
- In der Forschung wird seit jeher hervorgehoben, dass sich die Interviewer in der Fähigkeit, andere Menschen zu beurteilen, systematisch überschätzen, wohingegen die eigenen Verzerrungen beim Wahrnehmen, Erinnern, Denken oder Beurteilen von ihnen unterschätzt wird.
- Die an der Rekrutierung Beteiligten sind überwiegend nicht darin ausgebildet. Dies liegt u.a. daran, dass erst in den letzten Jahren einige Hochschulen entsprechende Lehrgänge für Recruiter und Hiring Manager anbieten.
- Aufgrund des heute in vielen Branchen vorherrschenden Fachkräftemangels wird häufig argumentiert, dass es kontraproduktiv sei, anspruchsvollere Auswahlverfahren anzuwenden. Die auf den ersten Blick einleuchtende Erklärung ist aber unlogisch, weil gerade der Fachkräftemangel zu noch grösserer Umsicht in der Anwendung

von Verfahren gebietet. Bei Zufallsentscheidungen mit geringer Quote von geeigneten Personen, was ja den Fachkräftemangel auszeichnet, ist die Fehlerwahrscheinlichkeit umso höher. Darum ist die Qualität des anzuwendenden Auswahlverfahrens gerade in diesem Zusammenhang besonders wichtig. Das positive Recruitingenerleben seitens des Bewerbenden wird deswegen nicht beeinträchtigt. Im Gegenteil, die Wertschätzung wird durch die Professionalität ausgedrückt.

Es existieren weitere Verfahren, welche meist komplementär zum Interview eingesetzt werden können (z.B. Tests, Assessments). Bei allen Methoden gilt es, die Qualität sicherzustellen. Fehlentscheidungen – neben den bekannten Rekrutierungskosten – führen ferner dazu, dass das Commitment und die Arbeitszufriedenheit darunter leiden und all dies sich in höheren Fluktuationen und Absenzen widerspiegelt, was wiederum den Bemühungen im Kampf gegen den Fachkräftemangel (Employer Branding, Personalmarketing, Personalentwicklung) zuwiderläuft.

Kurzum, die Psychologie liefert seit Jahrzehnten wichtige Grundlagen für die Betriebswirtschaft. Der eigentliche Wissenstransfer in die betriebliche Praxis fällt allerdings recht bescheiden aus. Deshalb der Appell: Streben wir die Symbiose zwischen HR und Psychologie weiter an!



Alexander R. Moser, Studien in Ökonomie an der Uni Fribourg/HSG und Psychologie an der Fernuni Schweiz und Masterstudium in Sozial-, Organisations- und Business Psychologie an der Uni Zürich. Rund 24 Jahre Erfahrung in leitenden HR-Positionen in grossen Unternehmen und KMUs.



DIACOVA
KONKRET · KOMPETENT · KOSTENBEWUSST

In einem Assessment Center schätzen wir die Stärken und das Potenzial Ihrer Kandidierenden ein. Dabei verfassen wir einen individuellen Bericht mit dem Fokus auf Entwicklungsempfehlungen.

www.diacova.ch · Wälschenhausplatz 14 3001 Bern · 031 311 23 11



DIACOVA ist zertifiziertes Mitglied des Vereins Swiss Assessment. Kontinuierliche Optimierung der Qualität steht auf unserem Banner



Mitarbeitende als Unternehmensbotschafter*innen

CORPORATE INFLUENCER: HYPE ODER MEHRWERT?

Corporate Influencer sind Mitarbeiter*innen, die sich als Marken- oder Unternehmensbotschafter*innen einsetzen. Via Social Media gewähren sie uns einen Einblick in ihren Arbeitsalltag und punkten mit einer ehrlichen und glaubwürdigeren Botschaft wie z.B. klassische Imagewerbung. Wer für diese Rolle infrage kommt und was es für ein erfolgreiches Corporate-Influencer-Programm alles braucht, zeigt dieser Beitrag.

Von Selma Kuyas

Corporate Influencer sind Mitarbeiter*innen, die sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren und ihr persönliches und professionelles Umfeld an ihrer Begeisterung teilhaben lassen. Diese Begeisterung kann sich auf die Unternehmenskultur, die Vision, das Serviceangebot oder die eigene Jobfunktion beziehen. Corporate Influencer sprechen freiwillig auf Social-Media-Plattformen wie LinkedIn über ihren Job oder das Unternehmen, und erreichen damit eine grosse Zielgruppe. Auf LinkedIn werden Inhalte oder Kommentare beispielsweise auch an Kontakte des zweiten Grades ausgespielt, also an Personen, mit denen man nicht vernetzt ist. In einfachen Worten: Corporate Influencer sind Multiplikatoren von Unterneh-

mensbotschaften, die sie in eigene Worte verpacken.

Corporate Influencer sind Mitarbeiter*innen, die sich als Marken- oder Unternehmensbotschafter einsetzen. Das kann für das Unternehmen von grossem Nutzen sein, da Mitarbeiter*innen bei Kunden und Interessenten eine hohe Glaubwürdigkeit geniessen. Menschen vertrauen Menschen mehr als Logos oder Marken. Um eine erfolgreiche Corporate-Influencer-Strategie zu entwickeln, müssen Unternehmen zunächst das Ziel festlegen, das sie erreichen möchten: den Vertrieb unterstützen, neue Mitarbeiter*innen gewinnen oder die Employer Brand stärken. Im nächsten Schritt müssen geeignete

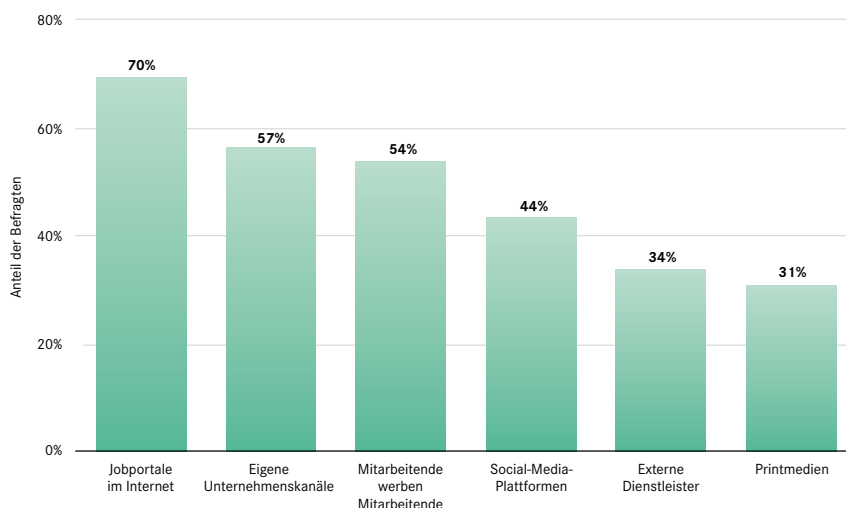
Mitarbeiter*innen gefunden werden, die freiwillig und aus intrinsischer Motivation am Corporate-Influencer-Programm teilnehmen möchten.

Erfolgsfaktoren von Corporate-Influencer-Programmen

Es ist wichtig, dass das Unternehmen seinen Corporate Influencern genügend Zeit, Wissen und Coaching zur Verfügung stellt, damit das Corporate-Influencer-Programm erfolgreich ist. Ein gutes Verständnis von digitalen Plattformen, ansprechenden Social-Media-Inhalten und rechtlichen Rahmenbedingungen ist wichtig, damit Corporate Influencer die richtige Botschaft vermitteln und eine vertrauensvolle Verbindung zu Kunden oder Interessenten aufbauen können. Die digitale Sichtbarkeit ist nicht nur für das Unternehmen von Bedeutung, sondern auch für die entsprechenden Corporate Influencer selbst: Durch die Tätigkeit als Corporate Influencer positionieren sich Mitarbeiter*innen als Expert*innen und stärken so das eigene Berufsimago. Mehr als 44% der Personalverantwortlichen suchen auf Social Media nach talentierten Mitarbeiter*innen. Wer sich als Corporate Influencer eine starke Personal Brand aufbaut, hat bei der Karriereplanung viele Vorteile.

Es gibt mehrere Gründe, warum sich das Etablieren eines Corporate-Influencer-Programms lohnen kann. Unternehmen können ihren Mitarbeiter*innen damit die Möglichkeit geben, sich einzubringen und eine eigene Meinung nach aussen zu vertreten, was dazu beitragen kann, dass sich die Mitarbeiter*innen stärker

Welche Rekrutierungskanäle nutzen Sie zur Gewinnung neuer Mitarbeitender?



Quelle Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/682313/umfrage/umfrage-unternehmenskräften-zur-nutzung-verschiedener-rekrutierungskanäle/>

mit dem Unternehmen verbunden fühlen und länger bleiben. Auch die passive oder aktive Bewerber*innen-Suche wird dank Corporate Influencern gefördert.

Was sind mögliche Nachteile?

Zu den möglichen Vorbehalten von Unternehmen gegenüber Corporate-Influencer-Programmen zählen: knappe Ressourcen, die lange Dauer des Programms, geringe Reichweite oder kleine Netzwerke und die Angst vor Fehlverhalten wie Shitstorms oder der Herausgabe vertraulicher Informationen. Was können Unternehmen tun, um diese Vorbehalte abzubauen?

Zeitliche und finanzielle Ressourcen:

Es ist wichtig, dass Unternehmen den Corporate-Influencer-Programmen genügend Zeit und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stellen. Dies kann durch die Einbeziehung von Corporate-Influencer-Programmen in die Marketing- und Kommunikationsstrategie sichergestellt werden.

Langfristige Massnahme und Begleitung:

Corporate-Influencer-Programme sollten als langfristige Massnahme geplant werden, um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Dabei ist es wichtig, die Corporate Influencer regelmässig zu begleiten und zu unterstützen, um ihre Entwicklung zu fördern.

Geringe Reichweite oder kleine Netzwerke:

Unternehmen sollten bei der Auswahl der Corporate Influencer darauf achten, dass diese über ausreichende Reichweite und Netzwerke verfügen. Dies kann beispielsweise durch die Überprüfung von Social-Media-Followerzahlen oder die Einbeziehung von Analyse-Tools sichergestellt werden. Es empfiehlt sich, auch kleinere Influencer mit spezifischen Fachkompetenzen in Betracht zu ziehen, die über eine starke Expertise in einem bestimmten Bereich verfügen.

Angst vor Fehlverhalten: Um die Angst vor Fehlverhalten wie Shitstorms oder dem Herausgeben vertraulicher Daten zu minimieren, ist es wichtig, dass Unternehmen klare Richtlinien und Leitfäden für die Corporate Influencer aufstellen und sie geschult werden. Diese Guidelines legen fest, wie mit kritischen Kommentaren umgegangen wird, wo Urheberrechte und Copyrights gelten und welche Informationen vertraulich behandelt werden



Mitarbeitende verfolgen als Corporate Influencer langfristig strategische Ziele fürs Unternehmen.

müssen. Wie Social Media Guidelines aussehen können, zeigt das Beispiel von DATEV1.

Corporate Influencer: kein Geld, dafür viel Motivation

Corporate Influencer unterscheiden sich in einem grundlegenden Punkt von klassischen Influencern, wie man sie von anderen Social-Media-Plattformen wie beispielsweise Instagram kennt. Sie erhalten höchst selten eine finanzielle Gegenleistung für ihr digitales Engagement. Sie wollen lediglich dazu beitragen, das Image des Unternehmens positiv zu prägen, und haben keine monetären Anreize als Motivation. Trotzdem ist es wichtig, dass Unternehmen die Leistungen ihrer Corporate Influencer würdigen und sie dafür kompensieren. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten:

Sachleistungen: Unternehmen können den Corporate Influencern beispielsweise Produkte, Dienstleistungen oder Mitarbeiter*innenprämien anbieten.

Zugang zu Events: Es ist möglich, den Corporate Influencern den Zugang zu Events, Konferenzen oder Messen zu ermöglichen.

Weiterbildungsmöglichkeiten: Unternehmen können ihre Corporate Influencer an Schulungen oder Weiterbildungen teilnehmen lassen, z.B. zum Thema Content Creation, digitalen Kanälen oder Storytelling.

Freistellung von der Arbeit: In manchen Fällen können Unternehmen den Corpo-

rate Influencern auch Zeit zur Verfügung stellen, um sich voll und ganz auf ihre Tätigkeit als Influencer zu konzentrieren.

Öffentliche Anerkennung: Eine weitere Möglichkeit der Vergütung kann die öffentliche Anerkennung durch das Unternehmen sein, beispielsweise durch Erwähnungen in Unternehmens-Newslettern oder Social-Media-Posts.

Es ist von grosser Bedeutung, dass Unternehmen die individuellen Bedürfnisse und Vorlieben der Corporate Influencer berücksichtigen und gemeinsam mit ihnen eine angemessene Vergütung vereinbaren, die für beide Seiten zufriedenstellend ist.

Ohne Geschäftsleitung geht es nicht

Das Engagement und die Unterstützung der Geschäftsleitung sind wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg eines Corporate-Influencer-Programms. Wenn das Management hinter dem Programm steht und bereit ist, die erforderlichen Ressourcen und Unterstützung zur Verfügung zu stellen, ist es möglich, die Corporate Influencer erfolgreich zu führen und zu entwickeln. Dabei müssen die Corporate Influencer als Teil der Kommunikationsstrategie betrachtet werden. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass das Programm langfristig erfolgreich ist und positive Auswirkungen auf das Unternehmen hat.

Durch die Nutzung von Social Media und Online-Plattformen haben Menschen die Möglichkeit, sich schnell und einfach über Unternehmen und deren Angebote zu informieren und auszutauschen. In diesem Zusammenhang können Corporate Influencer eine wichtige Rolle spielen, indem sie die Marke und das Unternehmen auf authentische und glaubwürdige Weise repräsentieren und somit das Vertrauen der Zielgruppe stärken.

Im Gegensatz zur Employee Advocacy ist Corporate Influencing in der Regel ein geplantes und gesteuertes Programm. Es geht dabei nicht nur um persönliche Empfehlungen im privaten Netzwerk (Employee Advocacy), sondern um die Einbindung des professionellen Netzwerks und das gezielte Erstellen von eigenen Social-Media-Beiträgen. Es wird nicht einfach von der Marketingabteilung vorgefertigter

Social Media Content geteilt, sondern die individuelle Perspektive und Meinung der Corporate Influencer in eigens erstellten Beiträgen veröffentlicht.

Corporate Influencer in der Praxis

Als gutes Beispiel dient das Corporate-Influencer-Programm der Deutschen Telekom. Mit ihrem Hashtag #werkstolz, welches von den Corporate Influencern selbst erfunden wurde, geben Mitarbeitende Einblicke in ihren Arbeitsalltag und zeigen Nähe zu Kund*innen. Und sie machen offline – mit Merchandising ausgestattet – Werbung für das Unternehmen. Der Hashtag #werkstolz drückt Loyalität und Mitarbeiter*innenzufriedenheit aus und dient als verbindendes Element innerhalb der Corporate Influencer unter sich und der Aussenwahrnehmung ihrer Social Media Posts.

Auch Schweizer Unternehmen besitzen vereinzelt Corporate-Influencer-Programme – meist in Konzernen oder Firmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden. Die Swisscom setzt bereits seit 2009 auf Mitarbeiter*innen, die Einblicke in ihren Arbeitsalltag oder Projekte geben. Im Gegensatz zu Deutschland hinken Schweizer

Unternehmen in Bezug auf Corporate Influencing etwas hinterher. Community Hashtags werden kaum eingesetzt und, falls doch, werden externe, kostspielige Influencer engagiert, anstatt auf interne Mitarbeitende zu setzen.

Ein grossartiges Beispiel, wie glaubwürdiges Corporate Influencing gelingen kann, stammt von Philipp Jent, Business Analyst bei Swiss International Air Lines: Er veröffentlichte unter den Hashtags #flyswiss und #swissatheart einen viralen Beitrag über seine Flugreise. Im überbuchten Flug nach New York wechselte er spontan die Jobfunktion des Analysten und unterstützte die Cabin Crew in der Bordküche. Er nahm dazu ein Video auf und schrieb auf seinem privaten LinkedIn-Profil, wie gerne er für die Swiss arbeitet. 400 000 Impressionen – gänzlich ohne Werbekosten. Eine günstigere und glaubwürdigere Employer-Branding-Aktion bringt ein internes Marketing-Team kaum zustande.²

Corporate-Influencer-Programme: eine wertvolle Ergänzung in der Unternehmenskommunikation

Die COVID-19-Pandemie hat dazu geführt, dass viele Unternehmen auf Social Media

und Online-Plattformen für die Personalbeschaffung zurückgreifen mussten, da traditionelle Recruiting-Massnahmen wie Jobmessen oder Karriere-Events aufgrund von Reise- und Kontaktbeschränkungen nicht möglich waren. LinkedIn hat sich in diesem Zusammenhang als besonders nützliche Plattform erwiesen, da es speziell für Berufstätige und die Jobsuche im Bereich Business, Management und Karriere ausgelegt ist. Ich empfehle Unternehmen auch im Jahr 2023, auf LinkedIn präsent zu sein und über Corporate-Influencer-Programme nachzudenken, und nach Möglichkeit für das eigene Unternehmen zu nutzen.

Quellen

- 1 shorturl.at/fgKLV
- 2 shorturl.at/fnv14



Selma Kuyas ist zweifache LinkedIn Top Voice, LinkedIn Influencerin und offizielle LinkedIn Learning Trainerin. Als Geschäftsführerin und Mitinhaberin der Social Influencing Schweiz GmbH begleitet sie Unternehmen bei der Umsetzung von Corporate-Influencer-Programmen und B2B-Influencer-Kampagnen.

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

Korrektur/Lektorat
Margit Bachfischer M.A.
Bobingen

Druck
Galledia Print AG, Flawil, www.galledia.ch

Auflage
Druckauflage: 5000 Exemplare

Publikation
2 Mal jährlich

Bildrechte: Bild S. 9 Unic; Grafiken S. 14/15. Marco Fischer; 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 worden. 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.

AUSGABE 02
erscheint im
OKTOBER 2023
gemeinsam mit
personalSCHWEIZ.

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

Brauchst du mehr Power im Recruiting?

100 Tage
kostenlos
testen



Dann nutz Ostendis.

Das simple E-Recruiting System.



Persönlich



Intuitiv



Swissness



Preiswert

Live Demo buchen & Kaffee trinken

Ostendis AG | Seetalstrasse 35 | 5706 Boniswil AG
+41 62 511 20 80 | www.ostendis.com

