

HR muss in die Budget- und Mediaplanung integriert werden

Media Nahezu jede Branche ist betroffen: Fachkräftemangel. Auf dem Arbeitsmarkt ist das Verhältnis von Angebot und Nachfrage aus dem Gleichgewicht geraten: In Deutschland sind deutlich mehr Stellen zu besetzen als es Arbeitnehmer*innen gibt.

Bedingt durch sinkende Bevölkerungszahlen, demografischen Wandel und eine stagnierende Pro-Kopf-Produktivität stehen wir gesamtwirtschaftlich vor einem Zeitalter der „Arbeitslosigkeit“. Dennoch investieren Unternehmen laut des neues-

ten HR-Reports der Hays AG größtenteils in Digitalisierung und Prozessoptimierung. Die Prioritäten werden falsch gesetzt: Nur wenn das Recruiting in Zukunft in die Budget- und Mediaplanung integriert wird, können qualifizierte Mitarbeiter*innen gewonnen werden.

Personalarbeit hat sich grundlegend verändert

Die klassische Personalabteilung ist in erster Linie eine Verwaltungsabteilung. Hier wurden Arbeitsverträge geschrieben, Stellenausschreibungen aufgegeben, Bewerbungseingänge verzeichnet



und Bewerbungsgespräche begleitet. Die Herausforderung bestand darin, aus einer Vielzahl von Bewerbungen den Mitarbeitenden zu identifizieren, der am besten geeignet ist.

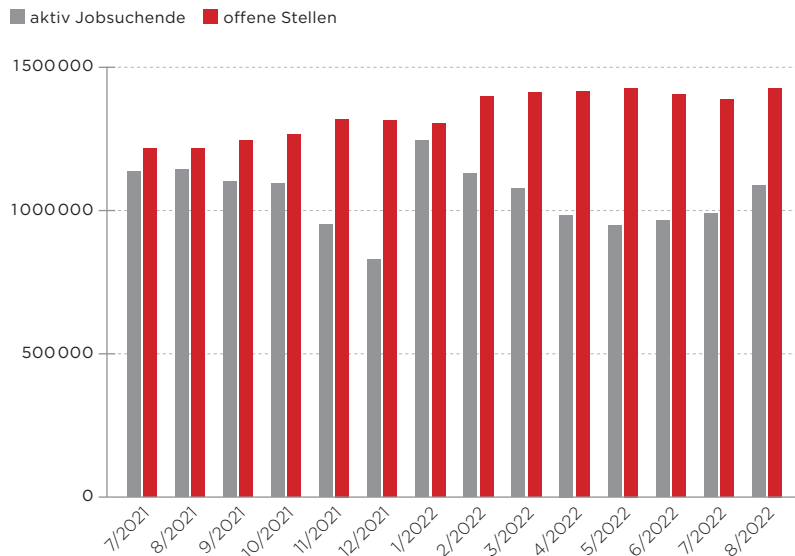
Heute bleiben die Bewerbungen aus und Vakanzenzeiten steigen. Unternehmen stehen ratlos da und blicken hilfeschend in ihre Personalabteilungen. Die HR-Teams müssen beginnen, sich neue Fragen zu stellen: Was ist Arbeitnehmer*innen heute wichtig? Was muss unser Unternehmen bieten? Warum sollten Bewerber*innen zu uns kommen statt zur Konkurrenz? Wo finden wir interessierte Bewerber*innen?

HR-Abteilungen setzen auf Marketingstrategien

Um diese Fragen zu beantworten, ist eine strategische Neuausrichtung der Personalarbeit notwendig. Die Mitarbeitenden müssen sich fortbilden, neue Skills aneignen und Methoden erlernen. Weg vom Sichten unzähliger Bewerbungen hin zum aktiven Recruiting. Raus aus dem Büro, hin zur aktiven Ansprache von Kandidat*innen. Doch dafür fehlt im Tagesgeschäft meist nicht nur die Kapazität, sondern auch das Budget. Fortbildungen und Handlungsspielraum sind ebenso wichtig wie neue interne Workflows.

Denn die Gewinnung von Mitarbeiter*innen ist heutzutage vergleichbar mit der Kundengewinnung. Da ursprüngliche Recruiting-Maßnahmen nicht mehr die gewünschten Kandidat*innen ins Unternehmen locken, setzen HRler*innen nun auf Marketingstrategien für ihre Leadgenerierung. Voraussetzung dafür ist ein

Aktiv Jobsuchende vs. offene Stellen in Deutschland



Der Hey-Index gibt an, wie viele offene Stellen und wie viele Arbeitssuchende es in Deutschland gibt. Ist der Index kleiner als 1 gibt es mehr offene Stellen als Arbeitssuchende. Im August 2022 lag der Wert bei 0,71 und fällt im Vergleich zum Vorjahr stetig.

Quelle: Hey Jobs Schätzung / Google Trends / Bundesagentur für Arbeit.

enger Dialog zwischen HR- und Marketing-Teams, um Analogien und potenzielle Synergien zu identifizieren und zu schaffen. Genauso wichtig ist aber auch der Wille, diese Herausforderung gemeinsam

anzugehen. In der Praxis heißt das: Das Recruiting muss schon frühzeitig in der Budget- und Mediaplanung berücksichtigt werden. Nur so können Maßnahmen im Sinne der Unternehmenskommunikation umgesetzt werden.

Employer-Branding

Als Employer-Branding bezeichnet man eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing angewandt werden, um ein Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen. Analog zur Markenbildung müssen dafür Alleinstellungsmerkmale herausgearbeitet werden, die das Unternehmen von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abheben - zum Beispiel Werte oder die Unternehmenskultur.

Personalgewinnung braucht Budget

Wenn Personalabteilungen Maßnahmen analog zum Marketing heranziehen, benötigen sie ähnliche Budgets wie ihr Vorbild. Eine Umfrage von Bitcom aus 2021 zeigt, dass nur 44% der befragten Unternehmen HR-Maßnahmen in ihre Budgets einplanen (siehe Grafik Employer-Branding). Interessant ist auch die Fragestellung

Fotos: © iStockphoto, © Shutterstock, Unternehmen

selbst: Denn HR sollte nicht nur einen Posten in der Budget- und Mediaplanung einnehmen, HR sollte in jedem einzelnen Posten mitgedacht werden. Social-Media-Aktivitäten sollten HR ebenso strategisch integrieren wie SEA/

Passiver Arbeitsmarkt

Der passive Arbeitsmarkt beschreibt die potenziellen Kandidat*innen, die nicht aktiv nach Stellenanzeigen suchen oder Bewerbungen schreiben, aber dennoch offen für Jobangebote sind. Passive Kandidat*innen müssen durch Direktansprache, z.B. in den sozialen Medien, kontaktiert werden. Das Auffinden passiver Kandidat*innen ist aufwendig, hat aber großes Potenzial für die Gewinnung von Fachpersonal mit Spezialisierung.

SEO, Unternehmenskommunikation und Corporate Social Responsibility. Konkret heißt das, dass interne Prozesse komplett neu gedacht werden müssen. Die HR-Abteilungen müssen ab sofort mit den Abteilungen Marketing und Unternehmenskommunikation zusammensitzen, Vorschläge für Botschaften machen und Budgets beanspruchen. Dieses Empowerment muss von der Geschäftsführung unterstützt und begleitet werden.

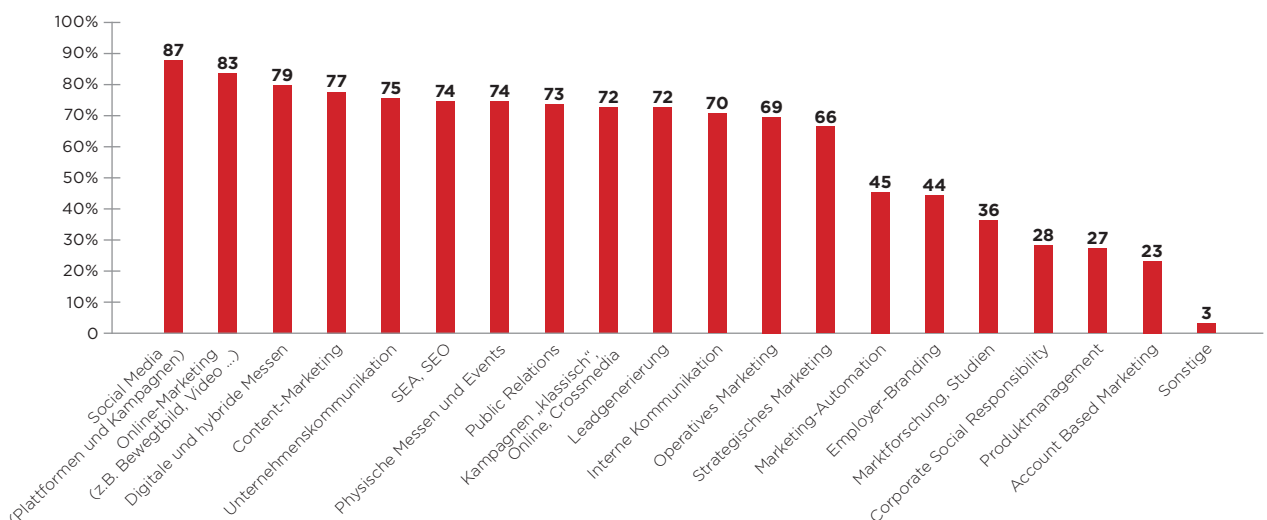
Wie viel Budget braucht HR?

Den meisten Unternehmen ist bewusst, dass sie ins Recruiting investieren sollten – doch in welcher Größenordnung sich In-

vestitionen und vor allem Umstrukturierungen bewegen, ist meist unklar. Das liegt in der Komplexität der Sache: Einmal ist nicht jede offene Stelle gleich zu behandeln – die Maßnahmen beim Recruiting müssen individuell auf die jeweilige Zielgruppe ausgerichtet werden. Wo man zur Besetzung der Ausbildungsplätze mit Social-Media-Aktivitäten und Ausbildungsmessen gute Erfolge verbuchen kann, wird man bei der Besetzung hochspezialisierter Fachstellen mit denselben Maßnahmen auf einen leeren Bewerbungseingang blicken. Noch schwieriger sind die Kosten einzuschätzen, die sich nicht auf ein einzelnes Stellengesuch beziehen, sondern beispielsweise der Markenbildung des Unter-

Welche Aufgaben deckt Ihr Gesamt-Marketing-/Kommunikationsbudget ab?

Umfrage zum Marketing- und Kommunikationsbudget der ITK-Branche in Deutschland 2021
Anteil der befragten Unternehmen in Prozent



HR wird hier nicht als strategisches Element in der Mediaplanung, sondern in Form einer einzelnen Maßnahme, dem Employer-Branding, genannt.

Basis: Deutschland; 20.5.2021 bis 2.7.2021; 204 Befragte (alle befragten Marketing-/Kommunikationsleiter bzw. Geschäftsführer). Quelle: Bitkom.

nehmens dienen. Eine pauschale Aussage über die Kosten von zukunftsweisender Personalarbeit ist daher nicht möglich.

Ein guter Ansatz für die Kalkulation von sinnvollen Budgets ist jedoch folgende Fragestellung: Welche Umsatzeinbußen oder Opportunitätskosten entstehen dem Unternehmen pro Monat aus einer unbesetzten Stelle? Wer hier genauer nachrechnet, wird schnell feststellen, dass mit einer unbesetzten Stelle im Regelfall hohe fünfstellige monatliche Umsatzeinbußen einhergehen. Hieraus lassen sich je nach strategischer Ausrichtung sehr einfach betriebswirtschaftlich sinnvolle Budgets für entsprechende Recruiting- und Personalmarketingmaßnahmen ableiten.

Marketingmaßnahmen im Recruiting einsetzen

Welche Marketingkonzepte sollten sich Personaler*innen also zukünftig zu Nutze machen, um die Personallücken zu füllen? Da sich das Machtverhältnis im Arbeitsmarkt durch das Ungleichgewicht von offenen Stellen und potenziellen Kandidat*innen umgedreht hat, sind es nicht mehr die Unternehmen, die sich passende Mitarbeiter*innen aussuchen, sondern die Mitarbeiter*innen, die sich ihr Wunsch-Unternehmen aussuchen. Damit rückt das Employer-Branding in den Fokus der Personalarbeit: Durch das Sichtbarmachen der Unternehmenskultur, von Werten und Insights aus dem Arbeitsalltag, können sich potenzielle Bewerber*innen ein Bild machen und entscheiden, ob sie sich dort wohl fühlen würden.

Nur wenn das Recruiting in Zukunft in die Budget- und Mediaplanung integriert wird, können qualifizierte Mitarbeiter*innen gewonnen werden.



Zugang zum passiven Arbeitsmarkt finden

Ein relevantes Potenzial liegt im passiven Arbeitsmarkt: Wenn die Kandidat*innen, die sich aktiv bewerben, nicht ausreichend oder die richtigen sind, muss das Suchfeld erweitert werden. Viele Mitarbeitende sind zufrieden in ihrem Job, wären aber offen für einen Wechsel, wenn es ein attraktives Angebot mit einer neuen spannenden Herausforderung gibt. Diese Fachleute muss die Personalabteilung identifizieren, einen Kontakt herstellen und sie fürs Unternehmen gewinnen. Auch hier kommen verschiedenste Marketinginstrumente zum Einsatz: Von der Beschreibung der gesuchten Personen (Persona-Modelle), über die Herstellung von neuen Touchpoints,

beispielsweise über Social-Media-Plattformen wie Instagram, TikTok oder Facebook (Social Recruiting), bis hin zur persönlichen Ansprache in Business-Netzwerken wie LinkedIn oder Xing (Active Sourcing).

Die Mitarbeiter*innen-Suche von morgen muss strategisch erfolgen. Sie ist kleinteilig, aufwendig und braucht Budget. Doch nur so hat man aktuell eine gute Chance, die besten Fachkräfte für das eigene Unternehmen zu gewinnen und zu binden.



DORIS BECKMANN,
Gründerin
und CEO der
HR-Agentur
HRTbeat.