



## Performance Recruiting Aktiv gegen die Personalnot

*Manche sehen darin den Ausweg aus dem Fachkräftemangel, bei anderen ist die Unsicherheit noch groß: Was versteht man eigentlich unter Performance Recruiting?*

Von Markus Düppengießer

Die Zeiten von „Post & Pray“ sind vorbei, natürlich hat sich das längst herumgesprochen. Aber welche praktischen Konsequenzen hat es, dass aus einem Arbeitgeber- längst ein Arbeitnehmermarkt geworden ist? Wie können Recruiterinnen und Recruiter darauf reagieren, wenn es eben nicht mehr reicht, die Angel auszuwerfen und darauf zu warten, bis die Richtigen anbeißen? Viele suchen jetzt ihr Glück im Performance Recruiting. Dabei ist gar nicht so leicht zu definieren, was das eigentlich ist.

Das Angeln allerdings ist durchaus eine denkbare Metapher für all das, was man unter einem weit gefassten Begriff von Performance Recruiting fassen kann. Auch beim Angeln kann ich, wenn der Erfolg ausbleibt, vieles ändern, um die Ausbeute zu erhöhen. Andere Angel, anderer Köder, andere Angeltechnik, anderer Ort und andere Zeit, die Angel auszuwerfen. Tatsächliche Anglerinnen

und Angler wissen sicher noch einiges mehr, was metaphorischen Anglern nicht sofort einfällt.

### Eine Persona definieren

Zuerst muss klar sein, welcherlei Fisch aus dem Wasser geholt werden soll. Übertragen aufs Recruiting: welche Kandidatinnen und Kandidaten ich für eine Stelle gewinnen will.



**Agnes Koller**  
Leiterin  
Best-Recruiters-Studie

Bevor man loslegt, „wird eine Persona definiert, ein Kandidatenideal mit gewissen Eigenschaften“, sagt Agnes Koller. Sie leitet die Best-Recruiters-Studie, die untersucht, wie die größten Unternehmen in Deutschland,

Österreich und der Schweiz bei der Personalsuche vorgehen.

Die Eigenschaften werden in Suchkriterien übersetzt, die dann die Zielgruppe der auszusprechenden Stelle bestimmen. Dieses datengetriebene Targeting – übrigens eine klassische Methode aus dem Onlinemarketing – sorgt dafür, dass das Angebot in den sozialen Medien nur einem gefilterten Personenkreis angezeigt wird. **Der Verzicht auf die Gießkanne minimiert Streuverluste.** Man nennt das Programmatic Job Advertising, ein Aspekt von Performance Recruiting.

### Der technische Teil

Auf solche Art Targetingfilter beim Ausspielen eines Jobangebots einzusetzen, das ist für Agnes Koller der technische Teil des Vorgehens. In diesem Bereich könne man sich noch recht problemlos Hilfe holen und sich extern beraten lassen. „Es gibt viele Agenturen, die das im Marketing gut können, es gibt auch die ersten, die das aufs Recruiting umlegen. Für mich steht und fällt der Erfolg des Ganzen aber mit der Frage, ob ich die richtigen Botschaften habe.“

**Die Fische müssen den Köder also nicht nur wahrnehmen, er muss ihnen auch schmecken.** Das Angebot muss stimmen. Dazu gehört mehr als eine gute Bezahlung und Benefits. „Für die Botschaft muss ich meine Arbeitgeberpositionierung sehr gut kennen“, sagt Agnes Koller. „Ich muss sehr genau wissen: Wen suche ich – und warum? Und was kann ich anbieten?“ Performance Recruiting brauche ein strategisches Gesamtkonzept, um zu funktionieren.

### Zu viele Fehler

So sieht das auch Ralph Dannhäuser, Geschäftsführer der on-connect GmbH im deutschen Filderstadt und Herausgeber vom „Praxishandbuch Social Media Recruiting“.



**Ralph Dannhäuser**  
Geschäftsführer  
on-connect GmbH

Er geht davon aus, dass ein Großteil der Unternehmen zu viele Fehler bei der Bewerbersuche macht, von unverständlichen

Ausschreibungen bis hin zu schlecht strukturierten Interviewprozessen. Recruitingaktionen müssten ganzheitlich durchgeplant sein: Was bringen aufwendig an den Haken geholte Jobkandidatinnen und -kandidaten, wenn die Person, die die finale Unternehmensentscheidung zu treffen hat, kurzfristig keinen Termin frei hat?

Unter anderem befasst sich Dannhäuser mit dem Thema Active Sourcing, einem weiteren Aspekt von Performance Recruiting. Übertragen auf die Angelmetapher geht es um die Frage: **Wie schaffe ich es, dass Fische sich meinen Köder wenigstens einmal ansehen, obwohl sie eigentlich gar nicht auf der Suche sind?**

### Die Kandidatenampel

Schließlich suchen die meisten Kandidatinnen und Kandidaten gar nicht nach neuen Herausforderungen, das drückt er mit einer „Kandidatenampel“ aus. Die Studien „Recruiting Trends“ und „Bewerbungspraxis“ der Uni Bamberg hatten im Jahr 2017 ergeben, dass ein Großteil der potenziellen Ansprechpartner nur passiv interessiert ist. **Diese rund 60 Prozent wollen lieber von Unternehmen angesprochen werden, als sich selbst zu bewerben.** In der Ampel sind sie rot markiert. Der Anteil nur latent suchender Kandidatinnen und Kandidaten (gelb) liegt bei 30 Prozent, aktiv suchend (grün) sind gerade mal 10 Prozent.

Die Zahlen aus Deutschland scheinen tendenziell auf Österreich übertragbar zu sein. Nach einer Studie von Karriere.at, erschienen Ende 2022, kommt für 59 Prozent ein Jobwechsel nur dann infrage, wenn ein wirklich gutes Angebot vorliegt. „Gerade einmal 5 Prozent der Berufstätigen sind aktiv auf der Suche nach einem neuen Job“, so Dannhäuser. Als latent suchend werden 35 Prozent angesehen.

Durch die verbreitete Passivität unter den Kandidatinnen und Kandidaten sind Recruiter gezwungen, den aktiven Teil zu übernehmen. Der digitale Weg bietet sich an. Allerdings sind private Netzwerke gesetzlich ausgeschlossen: Auf Facebook und Instagram darf nur „passiv“ mit Anzeigen geworben werden. Erlaubt ist die proaktive und persönliche Ansprache auf Karriereplattformen.

Laut Social-Media-Report von Artworx sind LinkedIn (1,85 Millionen Nutzende) und Xing (1,62 Millionen) in Österreich die beliebtesten Businessnetzwerke.

### Umworben und sensibel

Active Sourcing ist deutlich aufwendiger als zurückhaltendes Werben für eine Anstellung. Die Recherche für eine maßgeschneiderte Bewerbung lag früher bei den Jobsuchenden. Infolge des Fachkräftemangels ist dieser Aufwand nun meist vom Unternehmen zu betreiben. Außerdem besteht die Gefahr, dass die Umworbenen sich durch die Kontaktaufnahme belästigt fühlen. „Die Kandidaten sind heute sehr sensibel“, das ist auch Dannhäusers Erfahrung.

Knackpunkt ist hierbei oft die einfühlsame Ansprache, sagt der Experte für Social-Media-Recruiting. **„Über die Höhe der Rücklaufquote entscheidet die Qualität der Ansprache kombiniert mit der Suchstrategie.“** Hier unterschieden sich gute von schlechten Personalrinnen und Personalern. „Ein Recruiter muss richtig viele Fähigkeiten haben, um im heutigen Konzert des Performance Recruitings erfolgreich zu sein.“

### Oft nur „so nebenbei“

Der „Recruitment Report 2022“ der FH Burgenland deutet darauf hin, dass die Bedeutung von Active Sourcing wächst. In der Übersicht der „Kanäle als Erfolgsfaktor für Einstellungen“ steht diese Methode nur noch einen Prozentpunkt hinter Businessnetzwerken und Social Media allgemein – und schon vor dem klassischen Headhunting. Allerdings geben knapp 82 Prozent der befragten Recruiterinnen und Recruiter an, in ihren Unternehmen sei keine eigene Person für das Active Sourcing beschäftigt. Vorerst läuft das anscheinend vielfach noch „so nebenbei“. Immerhin 12 Prozent geben an, solche Positionen sollten innerhalb der nächsten zwei Jahre geschaffen werden.



**Uwe Stadelbauer**  
Chief People Officer  
dogado group

Datengetriebenes Recruiting betreibt Uwe Stadelbauer seit vielen Jahren – „auch wenn

## Der „Recruitment Report 2022“ der FH Burgenland deutet darauf hin, dass die Bedeutung von Active Sourcing wächst.

wir damals noch nicht von Performance Recruiting sprachen“. Stadelbauer ist als Chief People Officer für das Personalwesen der dogado group verantwortlich. Das europaweit agierende IT-Unternehmen unterstützt kleine wie große Unternehmen beim Betrieb ihrer Websites und der eigenen Onlinevermarktung in Österreich unter anderem mit den Marken easyname und Herold. „Wir sind ein sehr KPI-getriebenes Unternehmen. Und es hat mich immer geärgert, dass ich im HR-Bereich nicht diese Kennzahlen hatte.“

### Ein iterativer Prozess

Damals fing er an, gezielt die Performanz der betrieblichen Außenauftritte zu messen. Wie wirken unterschiedliche Varianten von Kampagnen, was kommt besser an bei der Zielgruppe? „Wenn Anzeige A mehr Klicks brachte als Anzeige B, arbeiteten wir mit Anzeige A weiter – und versuchten, sie im nächsten Schritt noch einmal zu optimieren.“ So wurde die konkrete Kampagne verbessert – und grundlegende Erkenntnisse, wie Anzeigen zu formulieren sind. In einem iterativen Prozess, ein übliches Vorgehen beim Performance Recruiting.

Für ein Unternehmen seiner Art war es ein Leichtes, zu ermitteln, auf welchem Wege Bewerbungen ins Haus gelangt waren. Im Gegenzug ließ sich berechnen, welche Quelle sich für welche Art der Ausschreibung am ehesten lohnte. „Das war für mich die Hauptfrage: Welche Anzeige für welchen Job platziere ich wo?“ Auch über Keywords bei Google habe sich so herausfinden lassen: „Wie performen die tatsächlich? Wie muss ich etwa Jobtitle formulieren, damit sie besser laufen?“

### Vergleich durch Zahlen

Anhand der Zahlen kann Stadelbauer auch interne Abteilungen miteinander vergleichen: Wie konvertieren vergleichbare Jobs, deren Vergabe von unterschiedlichen Abteilungen betreut werden? Und ebenso die Leistung extern zugebuchter Personalberater bewerten. „Wer so ein umfangreiches Grundmaterial an Daten hat wie wir, kann das in fast beliebige Richtungen modellieren.“ Personalentscheidungen leitet er daraus nicht ab. „Aber die Ergebnisse haben dazu geführt, dass wir unser komplettes Management stärker in Richtung Recruiting weitergebildet haben.“

In der dogado group sind die Strukturen für ein derart umfassendes Performance Recruiting über Jahre gewachsen. Softwarelösungen mussten nicht kostenintensiv dazugekauft werden, sie wurden inhouse entwickelt. „Wer allerdings kurzfristig überlegt, etwas Ähnliches bei null startend aufzubauen, der hat einen ganz anderen Aufwand zu betreiben“, sagt Stadelbauer.

### // FAZIT

Fasst man den Begriff nur weit genug, würde Performance Recruiting bei manchem Unternehmen zu einer vollständigen Neukonzipierung des Personalwesens führen. Neue Ansätze, wie Ausschreibungen zu formulieren und wo sie zu platzieren sind, neu getaktete Interviewprozesse, Weiterbildung des Managements und gegebenenfalls die Einbeziehung der Softwareabteilung: Da käme einiges zusammen. Bleibt man allerdings realistisch, werden sich die meisten Häuser nur einzelner Elemente aus diesem Baukasten bedienen. Und zwar nur jener, bei denen sie sich den Aufwand leisten können.