

# BANKMAGAZIN

FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE DER FINANZWIRTSCHAFT

## ANLAGEBERATUNG:

Warum sich Honorarberatung bisher nicht durchgesetzt hat

Seite 32

## ORDNUNGSPOLITIK:

Die Regulierer sollten sich auf das Wesentliche konzentrieren

Seite 40

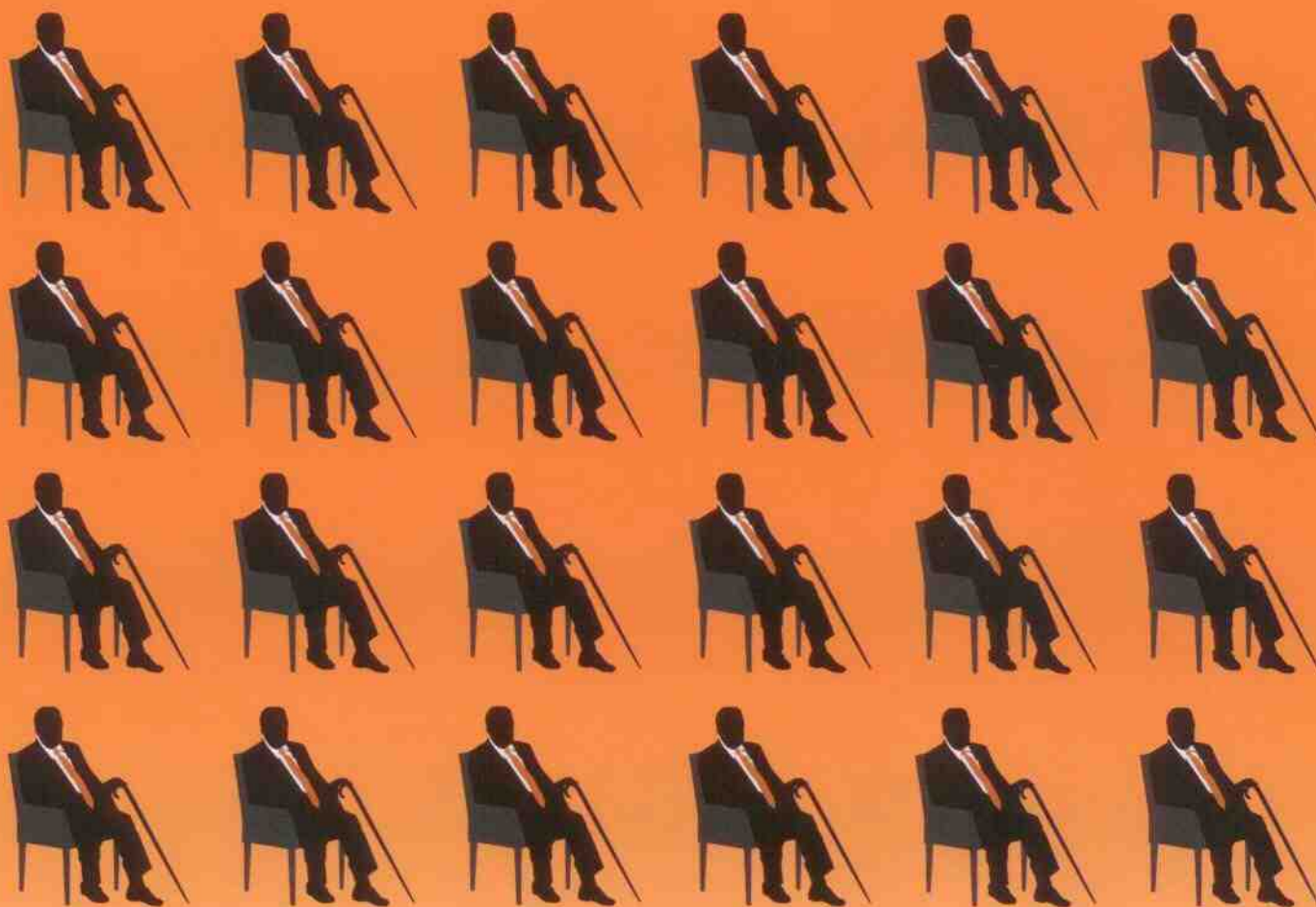
## AUTHENTIFIZIERUNG:

Neue Verfahren zur sicheren Identifikation der Kunden

Seite 56

D01511E, Eine Zeitschrift von Springer Gabler

Illustration: Sylvia Wolf



## Demografie Die Folgen der Alterung



SOCIAL MEDIA RECRUITING

## Wundermittel zur Anwerbung

Seit Banken und Sparkassen den Fachkräftemangel zu spüren bekommen, sind neue Wege der Bewerbersuche gefragt, um gute Mitarbeiter an Bord zu holen. Eine durchgängige Strategie in den sozialen Medien ist dabei entscheidend.

Eva-Susanne Krahl

Schon seit geraumer Zeit stecken Banken, Sparkassen und Finanzdienstleister im gleichen Dilemma wie große und mittelständische Industrieunternehmen: Gute Mitarbeiter und Führungskräfte werden aufgrund des drohenden Fachkräftemangels immer seltener (siehe auch BANKMAGAZIN 06/2014). Die echten Spitzenkräfte sind oft nicht von ihren alten Unternehmen loszusehen, sie hängen gerade in unsicheren Zeiten an ihren bestehenden Verträgen. Die Situation verschärft sich, wie eine gemeinsame Befragung der Bamberger Friedrich-Universität, der Frankfurter Goethe-Universität und des Centre of Human Resources Information Systems (Chris) belegt: Danach gaben 2013 die 300 größten Firmen aus dem Finanzdienstleistungssektor an, dass sie im betreffenden Jahr 37,5 Prozent ihrer freien Stellen nur schwer besetzen können.

Die Bewerbersuche hat sich verändert, sie verlagert sich zunehmend auf digitale Kanäle. Das so genannte Social Media Recruiting, also die Suche nach neuem Personal in Online-Jobbörsen und in Social Media, löst die klassischen Stellenanzeigen, die Pools der Personaldienstleister und die telefonische

Direktansprache mehr und mehr ab. Social Media Recruiting gehört laut dem gleichnamigen Report des Heidelberger Institute for Competitive Recruiting (ICR) neben Online-Stellenanzeigen und Karriere-Websites von Unternehmen inzwischen zu den drei beliebtesten Rekrutierungskanälen in Deutschland. Das bestätigen auch die Zahlen anderer Untersuchungen, beispielsweise die „Social Media Recruiting Studie Deutschland 2012“: Im Vergleich zum Jahr 2011 ist danach in Deutschland die Anzahl der Personalverantwortlichen, die Web-2.0-Methoden für die eigene Bewerberansprache einsetzen, von 61 auf 74 Prozent gestiegen. Auch der Anteil der Direktansprache über soziale Netzwerke oder interaktive Lebenslaufdatenbanken wächst.

### AKTIVE BEWERBERSUCHE HAT PRIORITÄT

Was für Unternehmen gilt, gilt für Geldinstitute gleichermaßen: Ein aktiver Bewerberdialog und auch das Mobile Recruiting sind bei personalsuchenden Unternehmen insgesamt weit vorn in die Prioritätenliste gerutscht. Das hat zur Folge, dass heute bereits

eine von zehn Stellen über Social Media besetzt wird. Allein im Jahr 2013 stieg die Einstellungsrate der Kandidaten, die aus Social-Media-Kanälen kamen, um mehr als ein Drittel, nämlich von acht auf elf Prozent aller Einstellungen in diesem Zeitraum (siehe Grafik Seite 71). Unternehmen waren in sozialen Netzwerken mehr als doppelt so aktiv wie noch vor zwei Jahren. Der Spezialist für Social Media Recruiting, Ralph Dannhäuser, Herausgeber des neu erschienenen Springer-Gabler-Buchs „Praxishandbuch Social Media Recruiting“ und Experte für Marketing und Recruiting über Xing oder LinkedIn, sieht mit Blick auf die Trends in der Personalsuche: Unternehmen müssen nicht nur „kreativer, sondern vor allem proaktiver in ihren Personalbeschaffungsmaßnahmen werden“.

Da verfügbare Fachkräfte immer rarer würden, gelte es, „vergleichbar mit der Identifikation potenzieller Kunden im aktiven Vertrieb, die Fachkräfte effizient ausfindig zu machen, sie aktiv und auf Augenhöhe anzusprechen“ und für eine Vertragsunterschrift zu gewinnen, schreibt Dannhäuser dazu. Aus seiner Sicht gibt es einen Paradigmenwech-

Foto: ©vege/fotolia.com



sel in der Kommunikation rund um die Bewerbersuche – weg vom „Post and Pray“ hin zum aktiven Recruiting in sozialen Netzwerken. Der Grund: Mit der „Generation Y“ drängt die erste, die mit dem Internet und mit mobiler Kommunikation aufgewachsen ist, jetzt auf den Arbeitsmarkt. „Sie organisiert sich weltweit über soziale Netzwerke. Vor diesem Hintergrund verlieren die Unternehmen nach und nach die Höheit über den eigenen Kommunikationsfluss intern und extern“, beschreibt er die gegenwärtige Entwicklung im Personalwesen. Für den Bankenbereich konstatiert er: „Bewerber haben die Auswahl, Unternehmen buhlen um die besten Mitarbeiter und müssen in sozialen Netzwerken Farbe bekennen.“

Social Media Recruiting ermöglicht den Geldhäusern, schnell und effizient interessierte Kandidaten für neue Positionen zu gewinnen, wenn diese aus den eigenen Reihen nicht besetzt werden können. Doch: „Für Banken wird es eine größere Herausforderung, diesen Kanal erfolgreich zu bespielen, da Social Recruiting abseits von Arbeitsanweisungen, Normen und vor allem Arbeitszeiten stattfindet“, meint Dannhäuser. Um mit dieser Form der Personalsuche strategisch erfolgreich zu sein, muss seines Erachtens zunächst grundlegend an der Unternehmenskultur gearbeitet werden, das zeigen seine Erfahrung aus Personalprojekten für Finanzinstitute.

### INTERAKTIVE PRÄSENTATION FÜR SPARKASSEN-BEWERBER

Je nach Zielgruppe nutzen die Personalverantwortlichen Ressourcen einschlägiger Social-Media-Kanäle, zum Beispiel Xing, LinkedIn, Google+, Facebook, Twitter, Youtube, Kununu oder Karriereblogs. Zudem posten sie Werbevideos auf Kanälen wie Youtube, um Bewerber interaktiv direkt anzusprechen. Ein Beispiel für den Umgang mit Social-Media-Aktivitäten liefert die Sparkasse Marburg-Biedenkopf. Sie hat ein

personalisiertes, interaktives Unternehmensprofil in Xing eingestellt, bei dem die Personalleiterin der Sparkasse das Unternehmen persönlich präsentiert. Auf Youtube demonstriert ein kurzes Präsentationsvideo (<http://bit.ly/1moYoMm>), wie ein professionelles Xing-Profil aussehen kann. Mit beiden Maßnahmen möchte das Geldinstitut unter anderem aktiv Bewerber ansprechen. Dabei werden das Haus und die Karrieremöglichkeiten, aber auch weitere Social-Media-Präsenzen sowie das Portfolio des Unternehmens vorgestellt. Gleichzeitig wird auf dessen Aktivitäten in Social-Media-Kanälen hingewiesen. Neben den für Bewerber interessanten Ausbildungs- und Stelleninformationen werden auch Angaben über die Rolle der Sparkasse in der Region ergänzt, um potenziellen Kandidaten ein umfassendes Bild des Unternehmens am Standort zu ermöglichen. Die Ansprache ist geschickt auf den Werbeslogan des Hauses abgestimmt: Fair. Menschlich und nah.

Da nahezu täglich neue Online-Jobbörsen, Bewertungsportale von Unternehmen,

aber auch Bewerbungs-Services der Social-Media-Netzwerke live geschaltet werden, ist es für Banken besonders wichtig, eine schlüssige Strategie für die Darstellung der Karrieremöglichkeiten im eigenen Haus zu finden. Sie sollte möglichst alle Medienkanäle ansprechen und einzelne Human-Resources-Maßnahmen sinnvoll miteinander kombinieren.

### ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE KANDIDATENSUCHE

Experte Dannhäuser bezeichnet die Bewerbersuche für Kreditinstitute und andere Unternehmen in sozialen Online-Medien als neues „Wundermittel im Recruiting“. Es sollten jedoch einige wichtige Erfolgsfaktoren beachtet werden. Das bedeutet,

- ▶ Social Media Recruiting zur Chefsache zu erklären,
- ▶ eine professionelle Präsenz gerade auf Online-Businessplattformen einzurichten,
- ▶ rechtliche Vorschriften zum Einsatz von Social Media zu beachten, beispielsweise eine Impressumspflicht nach dem Teleme-

### ➤ ÜBER WELCHE KANÄLE BEWERBEREINSTELLUNGEN KOMMEN



diengesetz bei eigenen Profilen sowie die datenschutzrechtlichen Regeln zum Arbeitnehmerdatenschutz. Diese gelten sowohl für Websites der Unternehmen wie auch für geschäftlich genutzte Kanäle in den sozialen Medien.

Da Banken seit längerer Zeit in der öffentlichen Kritik stehen und von Verbraucherschützern verstärkt unter Beobachtung genommen werden, müssen die Institute gerade bei der Recherche nach ihren neuen Mitarbeitern die aktuelle Rechtslage beachten. Das bedeutet, die Geldhäuser müssen darauf achten, in welchen sozialen Netzwerken sie Daten für die Bewerbersuche sichten, speichern und sie für Recruitingzwecke einsetzen dürfen, erklärt Dannhäuser. Schließlich können sie den eigenen Ruf als Arbeitgeber aktiv mitgestalten, aber auch ruinieren. Der Social-Media-Experte rechnet vor, dass attraktive Arbeitgeber mit einer erhöhten Sichtbarkeit im Netz Dauer und Kosten für die Rekrutierung passender Kandidaten senken können. Zudem sollte nachverfolgt werden, was über die eigene Firma, Bank oder Sparkasse in Blogs und Online-Communities gesprochen und gepostet wird. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass nach Ergebnissen der „Recruiting Trends 2013“ das Employer Branding und der Aufbau eines nach innen gerichteten Arbeitgeber-Images an Platz zwei und drei der wichtigsten internen Herausforderungen bei Finanzinstituten stehen.

### ACTIVE SOURCING WIRD ZUM NEUEN TREND

Das Herzstück jeder Social-Media-Akquise ist nach Meinung von Experte Dannhäuser vor allem eine ausgefeilte Kontaktstrategie. Dabei sind Trends auch in der Finanzbranche einsetzbar:

**Proaktives Recruiting.** Es bietet Unternehmen, aber auch Kreditinstituten die Chance, mit interessanten Kandidaten für eine Position bereits vor der aktiven Bewer-



## „Social Media Recruiting muss Chefsache sein.“

Ralph Dannhäuser, Geschäftsführer „on-connect“ Ralph Dannhäuser e.K., Stuttgart Filderstadt

bersuche in Kontakt zu treten und Interessenlagen zu überprüfen, bevor die offizielle Bewerbungsrunde startet.

**Aktive Recherche über Netzwerke und Empfehlungen.** Die aktive und crossmediale Bewerbersuche spielt im gesamten Social-Media-Umfeld eine wachsende Rolle. Denn: „Gerade bei Engpasszielgruppen erreicht man die besten Kandidaten nur noch über Empfehlungen, den eigenen Talentpool oder das eigene Kontaktnetzwerk in Social Media“, sagt Dannhäuser.

**Talent Relationship Management.** Die gezielte Ansprache bestimmter Bewerbergruppen nach Talentpools, das so genannte „Talent Relationship Management“ (TRM), meint den Aufbau und die langfristige Beziehungspflege zu potenziellen Kandidaten, zwischen Talenten und Arbeitgebern und über den gesamten Berufslebenszyklus bestimmter Zielgruppen hinweg. Diese Form des Social Media Recruitings wird gerade für mittlere und größere Unternehmen massiv an Bedeutung gewinnen.

**Mobile Recruiting.** Bereits mehr als ein Drittel der in der „Social Media Recruiting Studie Deutschland 2012“ befragten Unternehmen haben ihre Websites auch für mobile Endgeräte optimiert, um so potenzielle Interessenten auch über mobile Endgeräte ansprechen zu können. 51 Prozent planen die Optimierung ihres Angebots. Die Erhebung „Recruiting Trends 2013“ zeigt hierzu jedoch, dass es hier sowohl bei den Bewerbern als auch den Unternehmen noch viel Nachholbedarf gibt:

- ▶ Nur jedes 20. Unternehmen bietet laut der Studie Apps zur Stellensuche an.
- ▶ Nur jede 15. Firma hat mobiloptimierte Karriereseiten oder Stellenanzeigen.
- ▶ Nur jeder vierte Kandidat nutzt auch sein Smartphone zur Informationssuche und
- ▶ nur sechs Prozent bewerben sich bisher mobil.

**Arbeitgeberbewertungsportale.** Um Jobangebote vorab zu filtern und sich über aus-schreibende Unternehmen zu informieren, nutzen viele Interessenten für ihre Stellenangebote im Vorfeld Arbeitgeberbewertungsportale. Dazu werden Karriereaussagen aus den einschlägigen sozialen Netzwerken abgerufen. Der Vorstandsvorsitzende des Personaldienstleisters Etengo, Nick Reuter, glaubt, dass „Banken von diesen Portalen und der damit verbundenen Transparenzoffensive genauso profitieren, wie jedes

### BUCHTIPP

Ralph Dannhäuser (Hrsg.):  
Praxishandbuch Social Media  
Recruiting, Springer Gabler 2014,  
ISBN 978-3-  
658-01844-3,  
44,99 Euro,  
Mehr Infos  
zum Buch auf  
[www.springer  
professional.  
de/4741582](http://www.springerprofessional.de/4741582)





andere Unternehmen auch". Der Kampf um die besten Köpfe, also letztlich die Attraktivität als Arbeitgeber, werde künftig ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein und die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens oder einer Organisation maßgeblich beeinflussen. Die Authentizität dieser Berichte sei wohl der Hauptgrund, warum Arbeitgeberbewertungsportale so im Aufwind seien, meint Reuter. Banken, die planen, dass man als Interessent die Bewertungen und Meinungen von aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern finde, rät er, diese optimal und crossmedial einzubinden. Die Portale müssen aus seiner Sicht aktiv bei den Banken in das eigene Informationsangebot eingebunden werden, „um Fahrt aufzunehmen. Das muss aber auf Basis einer Social-Media-Strategie gesteuert erfolgen“. Letztlich könnten Kreditinstitute die Bewertungsportale als

ein Instrument der qualitativen Marktforschung nutzen. „Ohne Repräsentativität, dafür aber mit ungeschminkten Meinungen“, sagt Reuter.

### REKRUTIERUNGSMASSNAHMEN KONSTANT BENCHMARKEN

Für das Benchmarking und Monitoring eigener Social-Media-Recruiting-Maßnahmen sollten Banken klare Kriterien implementieren. Dazu gibt es diverse Messgrößen, die Finanzinstitute einsetzen können. In Anlehnung an ein Beispiel aus der aktiven Kandidatenansprache sind dies die Zeit zum Vorbereiten des Jobs, der Ausschreibung, die Abstimmung mit dem Fachbereich und der Ansprache-Texte sowie Zeiten zur Recherche von geeigneten Kandidaten für die persönliche aktive Ansprache und den Abstimmungsprozess. Darüber hinaus sind laut

Dannhäuser die Anzahl der angesprochenen Kandidaten, positive wie negative Rückmeldungen, Telefoninterviews und Vorstellungsgespräche ebenso wie die Anzahl der Einstellungen maßgeblich. Bei jedem Personalprojekt in sozialen Medien sollten außerdem die Netto-Zeiten sowie die Erfolgsquoten für das Reporting über die Aktivitäten festgehalten werden.

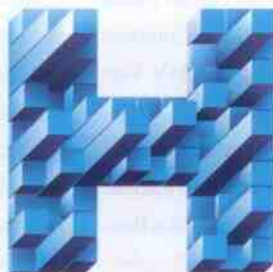
Die Bewerbersuche im Social Web kann auch im Bankensektor zum Stellenturbo werden. Doch die crossmediale Vernetzung muss über alle Stufen professionell laufen, damit sie erfolgreich ist und die wirklichen Top-Kräfte aus dem Netz fischt. ■

**INFO** **AUTORIN:** Eva-Susanne Krahl ist freie Fachjournalistin und Cross-Media-Beraterin in Kronberg im Taunus.

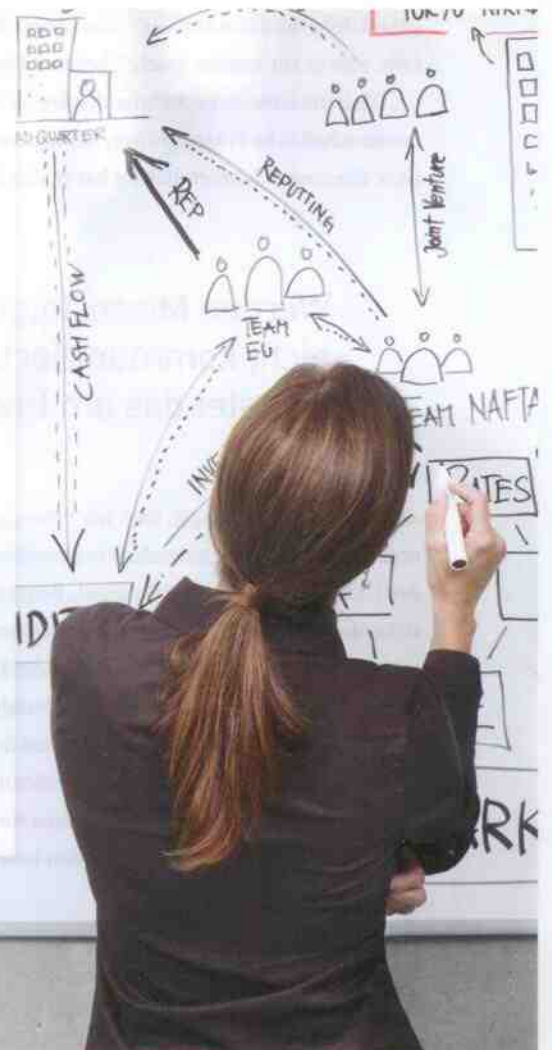
**HAYS** Recruiting experts  
in Finance

## EXPERTEN RICHTIG GUT FINDEN

Deshalb finden wir für Experten die richtig guten Projekte oder Stellen. Und für Unternehmen die richtig guten Experten.



[hays.de/finance](http://hays.de/finance)



Ralph Dannhäuser Hrsg.

# Praxishandbuch Social Media Recruiting

Experten Know-How / Praxistipps /  
Rechtshinweise Springer Gabler

## Mehr Erfolg beim Personalrecruiting durch Social Media

Ralph Dannhäuser (Hrsg.)

**Praxishandbuch Social Media Recruiting**Experten Know-How / Praxistipps /  
Rechtshinweise

2014, XXIII, 405 S. 60 Abb. Geb.

€ (D) 44,99 | € (A) 46,25 | \*sFr 56,00

ISBN 978-3-658-01843-6

- Mehr Erfolg beim Personalrecruiting durch Social Media.
- Umfassende Informationen und Handlungsempfehlungen zu allen derzeit gängigen Plattformen.
- Mit Praxisbeispielen und pragmatischen Tipps zum Selbstanwenden im Recruiting-Alltag.

Social Media Recruiting gilt als Wunderwaffe im Kampf gegen den Fachkräftemangel – zu Recht! Erfahrene Experten aus der Praxis zeigen, wie man die wichtigsten Social Media-Kanäle im Personalrecruiting erfolgreich und effektiv nutzt und mit proaktiver Personalsuche die Quantität und Qualität der Bewerber signifikant steigern kann. Dadurch gelingt es Unternehmen, im „War for Talent“ der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein.

Zahlreiche Praxisbeispiele, Interviews, Checklisten und Rechtshinweise sowie eine klare und systematische Gliederung bieten praktische Entscheidungshilfen für die tägliche Arbeit.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt. Die mit \* gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen: [springer-gabler.de](http://springer-gabler.de)