

Kira Niklas, Jean-Luc van Heckeren,
Stephan Rathgeber



NEW HIRING

**Ein neues Bewusstsein
im Recruiting**

New Hiring

Ein neues Bewusstsein im Recruiting

Kira Niklas, Jean-Luc van Heckeren,
Stephan Rathgeber

© 2022 Kira Niklas, Jean-Luc van Heckeren, Stephan Rathgeber

Lektorat: Yee Wah Tsoi, Sabine Brockmeier, Frank Richarz

Illustriert von: Uwe Habicher

Satz & Layout: Manuel Vazquez

ISBN Hardcover: 978-3-347-64896-8

ISBN E-Book: 978-3-347-64897-5

Druck und Distribution im Auftrag des Autors:

tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg, Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist der Autor verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne seine Zustimmung unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag des Autors, zu erreichen unter: tredition GmbH, Abteilung „Impressumservice“, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg, Deutschland.

Vorwort:

Warum wir eine Evolution im Recruiting brauchen

Wir leben in einer Zeit, die einmal in die Geschichtsbücher eingehen wird. Die erste weltweite Pandemie der Neuzeit hat den derzeit stattfindenden Paradigmenwechsel in der Gesellschaft zwar nicht bewirkt, aber maximal beschleunigt.

Am deutlichsten spürbar ist er in der Arbeitswelt. War New Work vorher mehr ein Buzzword als ein Konzept, das wirklich gelebt wurde, hat die Realität die Vision eingeholt: Wo wir sind, ist unser Büro. In Kombination mit den globalen Megatrends Individualisierung und Digitalisierung, dem starken Bedürfnis der Generationen Y und Z nach sinnstiftenden Aufgaben und dem bevorstehenden Ausstieg der Babyboomer: innen aus dem Arbeitsmarkt hat uns diese Dynamik in ein neues Zeitalter katapultiert.

Die Jahre, in denen Unternehmen sich die Rosinen aus dem Talentpool heraussuchen und Arbeitsmodelle einseitig festlegen konnten, sind vorbei — zum Glück. Leistungsdenken, Karriere und Konkurrenzkampf weichen einem neuen Verständnis von Arbeit, Faktoren wie Gestaltungsmöglichkeiten und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben treten in den Vordergrund. Status hängt nicht mehr von Gehalt und Titel ab, Lebenszufriedenheit und Flexibilität sind wichtiger als Aufstieg, E-Lastenbikes ersetzen den Dienstwagen. Gleichzeitig verschmelzen die Grenzen zwischen Beruf und Privatem immer mehr und werden zu einem harmonischen Miteinander: Work-Life-Blending ersetzt Work-Life-Balance. Der fließende Übergang und der jetzt nahtlos mögliche Wechsel zwischen beiden Welten schaffen neue Möglichkeiten der Selbstbestimmung.

Damit haben sich auch die Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt nachhaltig verschoben. Er hat sich vom Angebots- zum Nachfragemarkt gewandelt: Nicht die Arbeitnehmer: innen bewerben sich, sondern die Unternehmen. Jedes zweite Unternehmen hat heute Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen (Forsa, 2022a). Und die Lage wird sich dramatisch verschärfen: Durch den Wegfall der geburtenstarken Babyboomer: innen-Jahrgänge scheiden bis 2035 insgesamt fünf Millionen Beschäftigte aus (IW, 2021). Während die einen in Rente gehen, laufen die anderen weg. Denn Beschäftigte suchen sich heute Arbeitgeber: innen, die auch kulturell zu ihnen passen.

Neue Realitäten brauchen neue Lösungen. Unsere Lösung heißt New Hiring — ein neues Verständnis von Recruiting, das ein zeitgemäßes Verständnis von Arbeit lebt und es übersetzt in zukunftsfähige Konzepte, Methoden und Tools. Denn eines steht fest: Auch in der Personalbeschaffung ist nichts mehr, wie es einmal war. Mit den Routinen und Rezepten von gestern erreichen Unternehmen die begehrten Talente nicht länger. Sie funktionieren schlicht nicht mehr. Es bedarf nun einer sinnvollen Evolution der bisherigen Ansätze und Tools, um sich den Herausforderungen unserer Zeit erfolgreich stellen zu können.

New Hiring ist unsere evolutionäre Antwort auf New Work. Im Fokus stehen dabei der Mensch und seine individuellen Bedürfnisse. Die perfekten Mitarbeiter: innen sind nicht immer die mit dem perfekten Lebenslauf. Sie sind diejenigen, bei denen auch die Chemie stimmt, bei denen Bauch und Kopf gleichermaßen ja sagen. Damit wird eine starke, inspirierende, transparente und integrative Unternehmenskultur zum entscheidenden Erfolgsfaktor, um im Wettkampf um kluge Köpfe zu punkten.

Was wir unter New Hiring verstehen und wie man es im Alltag umsetzt, darum geht es in diesem Buch. Es soll informieren und inspirieren, zum Nachdenken anregen und konkrete Veränderungen anstoßen. In diesem

Buch fassen wir zusammen, was wir in den letzten Jahren unserer Recruiting- und Führungspraxis gelernt haben.

Das Buch richtet sich an:

- Recruiter: innen
- Führungskräfte
- Headhunter: innen und Personaldienstleister: innen
- sowie an alle, die sich mit Fragen der Personalgewinnung beschäftigen.

Und auch wenn es in erster Linie für die Arbeitsebene geschrieben ist, wünschen wir uns, dass seine Message auch von der Geschäftsführung gehört und verstanden wird.

Denn nur Unternehmen, die Recruiting hier strategisch verankern und seine Bedeutung für ihren Erfolg verinnerlichen, werden langfristig wettbewerbsfähig bleiben können — und von produktiven, glücklichen und kreativen Mitarbeiter: innen profitieren.

Wir wünschen eine inspirierende Lektüre!

Kira Niklas, Jean-Luc van Heckeren und Stephan Rathgeber

Über die Autor: innen

Kira Niklas

Kira ist New Hiring Ambassador der NEW WORK SE und Team Lead im TalentService von XING. Aus ihrer Praxis als Recruiterin, Trainerin und als Führungskraft, u. a. bei Kühne + Nagel, ABOUT YOU und aktuell bei der NEW WORK SE weiß Kira, wie wichtig es ist, Talente nicht nur als Lebenslauf zu sehen, sondern als Menschen mit allen Facetten. Diese mit den wirklich passenden Unternehmen zusammenzubringen und weiterzuentwickeln, das ist ihr Antrieb. Daneben ist Kira zertifizierte Coachin und Speakerin für die Themen Active Sourcing, Employer Branding, New Work und Diversity. Als glückliche Wahl-Hamburgerin liebt Kira Wassersport und alles, was mit Wasser zu tun hat — wenn nicht in Hamburg, dann am liebsten in Portugal.

Jean-Luc van Heckeren

Jean-Luc ist Recruiting und Employer Branding Enthusiast und leitet das Vertriebsteam Strategic Enterprise bei XING E-Recruiting in Hamburg. Zusammen mit seinem Team verhilft er Kund: innen von XING E-Recruiting zum Erfolg und begleitet sie täglich mit Leidenschaft auf ihrem Weg ins New Hiring. Jean-Luc blickt auf jahrelange Erfahrung aus dem Recruiting-Trainings und Digital Learnings Bereich der NEW WORK SE zurück und ist Experte für New Hiring. Neben seiner Rolle als Führungskraft, ist er auch als Trainer, Coach und Mediator tätig. Darüber hinaus bloggt Jean-Luc in seinem HR-Blog recruitingzirkus.de. Sein Ausgleich ist der Triathlon. Als baldiger Papa verbringt Jean-Luc besonders viel Zeit mit seiner Familie und seinem Hund Pauli.

Stephan Rathgeber

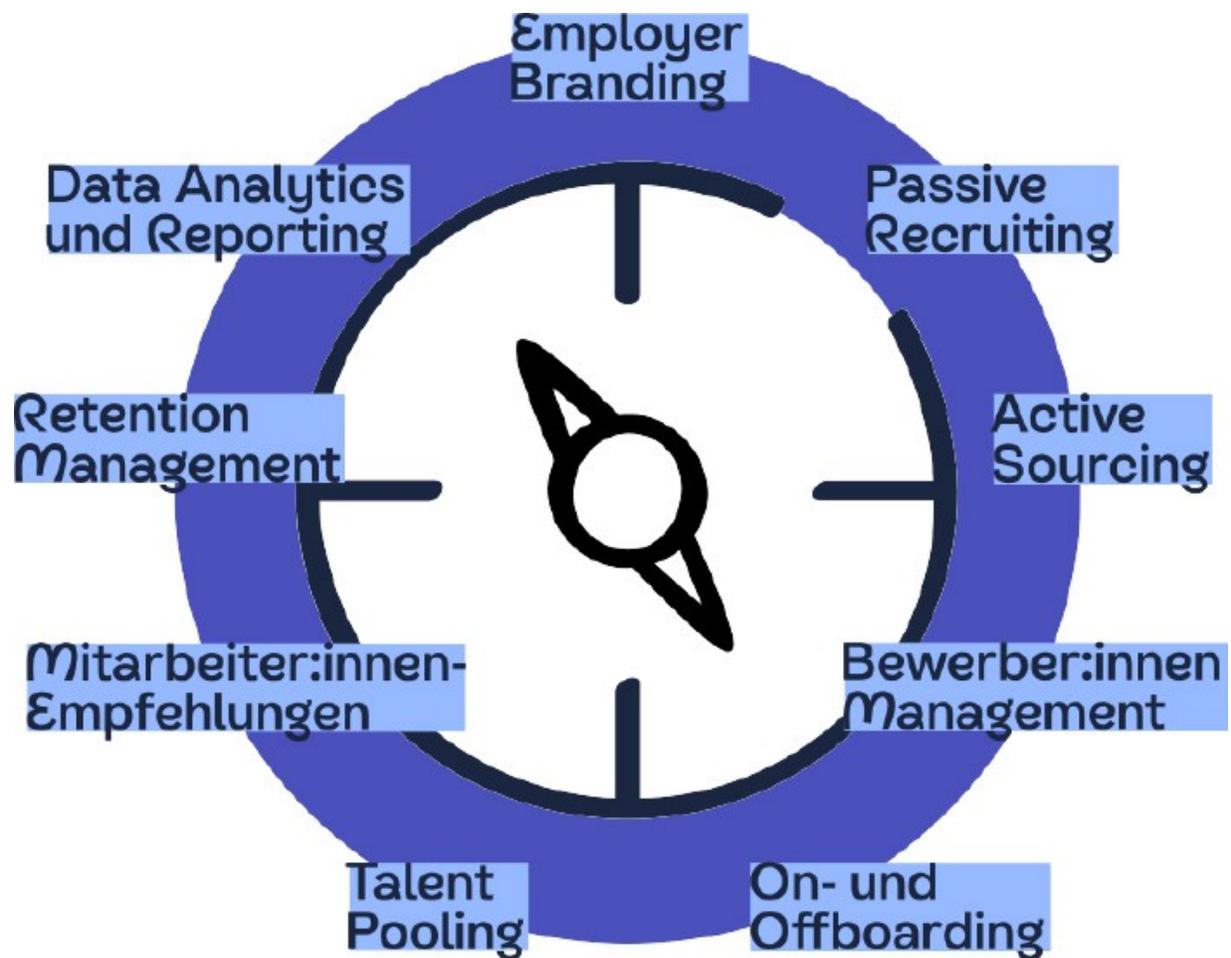
Stephan ist Director des TalentService von XING bei der NEW WORK SE und bringt eine nachgewiesene Erfolgsbilanz in Innovation und Execution in verschiedenen Rollen bei Siemens Healthineers, ManpowerGroup, Hays und XING mit. Seine Themen sind Führung, Recruiting, New Work und Digitalisierung. Was ihn antreibt ist, einen positiven Einfluss auf Menschen und Strukturen zu haben. Er liebt es zu führen. Er liebt Menschen. Sie sind seine Motivation. Er glaubt, dass diese Denkweise das Rezept für großartige Ergebnisse ist. Ein wesentlicher Teil seines Ansatzes besteht darin, Menschen zusammenzubringen und sie zu befähigen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Stephan hat zwei Söhne, wohnt in Erlangen und ist leidenschaftlicher Handballer und Hobby-Gärtner.

New Hiring: Culture

Think forward: Aus New Work entspringt New Hiring

„New Hiring“ (abgeleitet vom englischen „to hire“, zu Deutsch „einstellen“) ist die evolutionäre Recruiting-Antwort auf New Work. Die wichtigste neue Spielregel lautet: New Hiring stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Der moderne Recruiting-Ansatz verbindet den Menschen mit Prozessen, Technologie und Daten — über den gesamten Recruiting-Prozess und sämtliche Recruiting-Disziplinen hinweg:

- Employer Branding
- Passive Recruiting
- Active Sourcing
- Bewerber: innen-Management (bzw. Kandidat: innen-Management)
- On- und Offboarding
- Talent Pooling
- Mitarbeiter: innenempfehlungen
- Retention Management
- und Data Analytics und Reporting



Der neue Fokus auf das Individuum schlägt sich in den einzelnen Disziplinen wie folgt nieder:

Employer Branding: Unternehmenskultur ist essenziell

Passen das Unternehmen und seine Werte zu mir? Für immer mehr Menschen wird der Cultural Fit zum entscheidenden Kriterium. Besonderen Wert legen sie auf selbstbestimmtes Arbeiten, die Möglichkeit, die eigenen Talente entfalten zu können sowie auf eine offene, von Vertrauen, Respekt und Wertschätzung geprägte Kommunikation. Diese Werte formen die Unternehmenskultur und sind der Schlüssel zu einer attraktiven Employer Brand. Damit begeistern Unternehmen Talente und gewinnen diese für sich.

Passive Recruiting: Die Stellenanzeige als Schaufenster der Unternehmenskultur

Auch in Zeiten von New Hiring sind Stellenanzeigen oftmals der erste Touchpoint zwischen Unternehmen und Talent. Nur muss heute Employer Branding bereits in der Stellenanzeige stattfinden. Anders als früher darf die Stellenanzeige keine Bewerber: innen-Wunsch/-Anforderungsliste sein, sondern ein Schaufenster für die Arbeitgeber: innenqualitäten und somit eine Chance, sich und die heute wichtigen Bewerber: innenansprüche zu präsentieren.

Unternehmenskulturelle Aspekte sollten neben der üblichen Angabe klassischer Mitarbeiter: innenvorteile eine wichtige Rolle in der Stellenanzeige spielen: Gerade Unternehmen, die an weniger attraktiven Standorten sitzen, können hier durch die Angabe von Remote-Angeboten und weiteren Benefits punkten. Wichtig im New Hiring: Die Stellenanzeige sollte es den Betrachter: innen ermöglichen, bereits einen initialen Cultural-Fit-Abgleich machen zu können.

Active Sourcing: Gezielt und individuell auf Talente zugehen

Wer wartet, bis die passenden Bewerber: innen an die Tür klopfen, hat schon verloren. Besser fahren Unternehmen, die gezielt nach passenden Talenten suchen und diese proaktiv ansprechen, persönliche Kontakte aufbauen und einen Pool bilden. So gewinnt man die besten Köpfe für sich und kennt geeignete Kandidat: innen bereits, wenn eine Stelle besetzt werden muss.

Moderne ATS-Systeme, Analytics-Technologien, Tools wie der TalentManager von XING und intelligente Services wie der TalentService unterstützen dabei, potenzielle Bewerber: innen unmittelbar anzusprechen, die Unternehmenswerte vorzustellen, den Candidate Fit abzuklopfen und mit einer nahtlosen, transparenten Candidate Journey zu überzeugen. Auch mit vielversprechenden Bewerber: innen, die noch nicht gleich für das Unternehmen gewonnen

werden können, sollten Unternehmen in Kontakt bleiben und sie über unternehmenskulturelle Entwicklungen informieren.

Bewerber: innen- bzw. Kandidat: innen Management: Nahtlose Candidate Experience wird zum Schlüsselfaktor

Je schwieriger die Suche nach passenden Talenten ist, desto wichtiger wird ein intelligentes Bewerber: innen-Management, das zeitfressende administrative Aufgaben wie das Erstellen von Bewerber: innenprofilen oder die Prüfung von Bewerbungen radikal vereinfacht und beschleunigt. Dabei gewinnen auch Künstliche Intelligenz und Machine Learning immer mehr an Bedeutung.

Leistungsfähige Tools automatisieren den gesamten Prozess, unterstützen Active Sourcing und tragen dazu bei, die time-to-hire um über 30 Prozent zu verkürzen — und damit auch die Cost-per-Hire zu senken (XING E-Recruiting, 2021a).

Dazu kommt: Kein Unternehmen kann es sich leisten, Bewerber: innen im Bewerbungsprozess zu verlieren. Dennoch sind 40 Prozent der Bewerber: innen schon einmal wegen schlechter Kommunikation seitens des Unternehmens abgesprungen, obwohl sie Interesse an der Stelle hatten (XING E-Recruiting, 2021b).

Somit ist die Candidate Experience ein Schlüsselfaktor im New Hiring. Unternehmen müssen intelligentes Bewerber: innen-Management nutzen, um die Candidate Journey konsequent an den Bedürfnissen der Bewerber: innen auszurichten und sie an jedem Kontaktpunkt zu überzeugen: mit einem nahtlosen und transparenten Prozess und attraktiv gestalteten Touchpoints, die eine positive Candidate Experience schaffen. Dazu gehört auch, dass Bewerber: innen frühzeitig ihr künftiges Team kennenlernen. Im New Hiring nennt man Bewerber: innen aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen nun besser Kandidat: innen oder einfach Talente. Aus Bewerber: innenmanagement wird also Kandidat: innenmanagement (engl. Talent

Management). Mehr dazu in *Kapitel 2: „Mindset — der entscheidende Erfolgsfaktor“*.

On- und Offboarding: Neue Herausforderungen, neue Chancen

Die Verweildauer von Mitarbeiter: innen in Unternehmen hat über die vergangenen Jahre stetig abgenommen. Dementsprechend gehören das On- und Offboarding von Mitarbeiter: innen zum Unternehmensalltag und bedürfen hoher Aufmerksamkeit. Während der Pandemie stellte „Remote Onboarding“ Führungskräfte und neue Mitarbeiter: innen vor neue Herausforderungen, da es oftmals aufwendiger war als der Start im Büro. Die Mühe und die Zeit lohnen sich jedoch, da sie sich langfristig positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter: innen auswirken.

Im New Hiring kommt auch dem Offboarding eine neue Bedeutung zu. Dabei ist der fortlaufende Wissenstransfer besonders wichtig. Jedes Ausscheiden aus dem Unternehmen bietet auch die Chance auf eine Rückkehr. Daher engagieren sich viele Betriebe beispielsweise im Alumni-Management oder laden zu Events ein. Insofern ist ein professionelles Offboarding auch ein Schritt in Richtung Talent Pooling.

Talent Pooling: Wichtiges Werkzeug für gezieltes Talent-Management

Verstand man früher Talent Pooling als das bloße Sammeln und Abspeichern der Kontaktdaten von Kandidat: innen, bildet Talent Pooling im New Hiring den Anfangspunkt für ein gezieltes Talent-Management. Je rarer die Talente auf dem Arbeitsmarkt gesät sind, desto wichtiger wird die Option, auf bestehende Kontakte zurückgreifen zu können und nicht bei jedem Recruitingprozess von vorne anfangen zu müssen.

Ein wichtiger Aspekt ist dabei die „Querverteilung“ von Talenten: Auch wenn ein: e Kandidat: in nicht hundertprozentig auf eine Stelle passt, so ist sie/er dank Talent Pooling nicht verloren, sondern kann

gegebenenfalls an anderer Stelle vermittelt werden. Der Einsatz digitaler Tools erlaubt es Recruiter: innen, Talente sinnvoll zuzuordnen und fortlaufend mit ihnen zu kommunizieren, sei es automatisiert oder manuell.

Mitarbeiter: innenempfehlungen: Gute Leute kennen gute Leute

Durch Referral-Programme können Mitarbeiter: innen passende, talentierte Kontakte aus ihrem persönlichen Netzwerk für eine offene Position empfehlen. Dabei sind Referral-Programme eine smarte Ergänzung zu klassischen Stellenanzeigen und bieten diverse Vorteile. Im New Hiring wächst die Bedeutung von Mitarbeiter: innenempfehlungen als erfolgsversprechendem Kanal, bieten Empfehlungen doch eine besonders gute Möglichkeit, den Cultural Fit erstmals abzuklopfen.

Retention Management

Das größte Gut heutiger Unternehmen sind ihre Mitarbeiter: innen. Deshalb ist es umso wichtiger und erfolgsentscheidend, wie stark man Talente begeistern und an sich binden kann. Wurde früher lediglich die Fluktuationsrate gemessen, so ist Retention Management heute eine ganzheitliche Betrachtung der Bedürfnisse von Talenten. Mehr denn je verlassen Mitarbeiter: innen häufig nicht mehr eine Firma, sondern viel mehr ihre Führungskraft. Deshalb sollte Retention Management im New Hiring oberste Priorität von Führungskräften sein.

Data Analytics und Reporting: Vom Nebel zur Erkenntnis

Die neugewonnene Transparenz durch Data Insights und Reportings erlauben es den Anwender: innen digitaler Tools heute, ihre Personalarbeit auf Datenbasis stetig weiterzuentwickeln und zu verbessern. Dazu kommt: Die Ansprüche der HR-Stakeholder: innen, allen voran der Fachabteilungen und der Geschäftsführung, haben sich geändert. Was gemessen werden kann, möchte auch gemessen und

selbstständig eingesehen werden: Klickverhalten, Ansprache, Response und Conversion Rates — gefragt sind im New Hiring Tools und Dashboards, die alle Datenpunkte entlang des Recruitingprozesses steuern und so auf einen Blick offenlegen, was gut läuft im Prozess und was optimiert werden kann.

Eines haben die Neuerungen gemeinsam: Sie zeigen, wie wichtig es im New Hiring für Unternehmen ist, die eigenen Recruiting-Prozesse kritisch zu hinterfragen und mit Blick auf die Bedürfnisse der Talente zu optimieren.

Es lohnt sich: Mit New Hiring wird Recruiting für jedes Unternehmen zum strategischen Erfolgsfaktor.



Der Einfluss von New Work auf New Hiring

Im folgenden Abschnitt geht es darum, welche Elemente der modernen Arbeitswelt auf „New Work“ zurückzuführen sind und das Recruiting von heute und morgen mitgestalten. Sie alle haben einen großen Einfluss auf die Art und Weise, wie zukünftig Mitarbeiter: innen gefunden, begeistert und gebunden werden. Darüber hinaus bieten sie neue Chancen, Recruiting-Prozesse ehrlicher und wirksamer zu gestalten.

Neue Arbeitskultur

Die Arbeitskultur befindet sich in einem stetigen Wandel und erfordert von Mitarbeiter: innen einen offenen Umgang mit Veränderungen. Die Digitalisierung und unvorhersehbare Ereignisse wie z. B. die Pandemie zwingen Unternehmen dazu, Prozesse und Aufgaben zeitnah an die schnelllebige Welt anzupassen. Gleichzeitig findet eine Veränderung in der Denkweise der Arbeitnehmer: innen statt: Immer seltener werden Unternehmen als lebenslange Arbeitgeber: innen in Betracht gezogen. Getreu dem Motto „love it, change it, or leave it“ steigt das Verlangen nach individuellen Gestaltungsmöglichkeiten und der Berücksichtigung individueller Wünsche und Bedürfnisse sowohl bei der Arbeitsweise, als auch bei den Unternehmenswerten. Werden Veränderungswünsche nicht aktiv berücksichtigt, verfestigt sich der Gedanke nach einer externen Weiterentwicklung — und das lässt die aktuelle Arbeitsmarktsituation jederzeit zu.

Leadership

Erwiesen ist, dass die Art der Führung durch die Vorgesetzten einen starken Einfluss auf das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter: innen am Arbeitsplatz hat. „Man kommt wegen des Jobs und geht wegen des Chefs“, lautet eine altbekannte Redewendung, die von einer aktuellen Forsa-Studie (Forsa, 2022b) bestätigt wird. In der neuen Arbeitswelt ist die Rolle der Führungskraft jedoch komplexer geworden.

Von Führungskräften erwartet man nun ein vielfältiges Set an Fähigkeiten, unter anderem weil manuelle Prozesse durch die Bedienung moderner Tools abgelöst werden. Auch stellen „hybrides Arbeiten“ und „steigende Transparenz“ neue Herausforderungen für die Führungskräfte dar.

Der Balanceakt zwischen räumlicher Distanz und einer vertrauensvollen Beziehung erfordert Fingerspitzengefühl und Gesprächskompetenz. Die Mitarbeiter: innen erhalten einfacher und schneller Informationen zu Themen wie Gehalt und Entwicklungsperspektiven. Dies führt zu mehr Gesprächen, in denen klare Forderungen gestellt werden. Eine besondere Herausforderung stellt im New Hiring Leadership die wachsende Bedeutung der Feedbackkultur dar. Die Bewertung der eigenen Arbeit durch die Führungskraft wurde schon immer als wichtig empfunden, in der neuen Arbeitswelt ist die Bedeutung jedoch noch weiter gestiegen. Es wird mehr Feedback eingefordert und Führungskräfte haben neue Möglichkeiten, direkt Rückmeldung zu geben, z. B. über mobile Tools wie Slack.

Bei der Einstellung von Talenten haben Führungskräfte heute die Möglichkeit, Talente auf verschiedenen Wegen zu begeistern. Die Nutzung von Social Media zur Vermittlung des eigenen Führungsstils und der eigenen Motivation schenken der Führungskraft Glaubwürdigkeit und erhöhen die Identifikation als zukünftige Vertrauensperson.

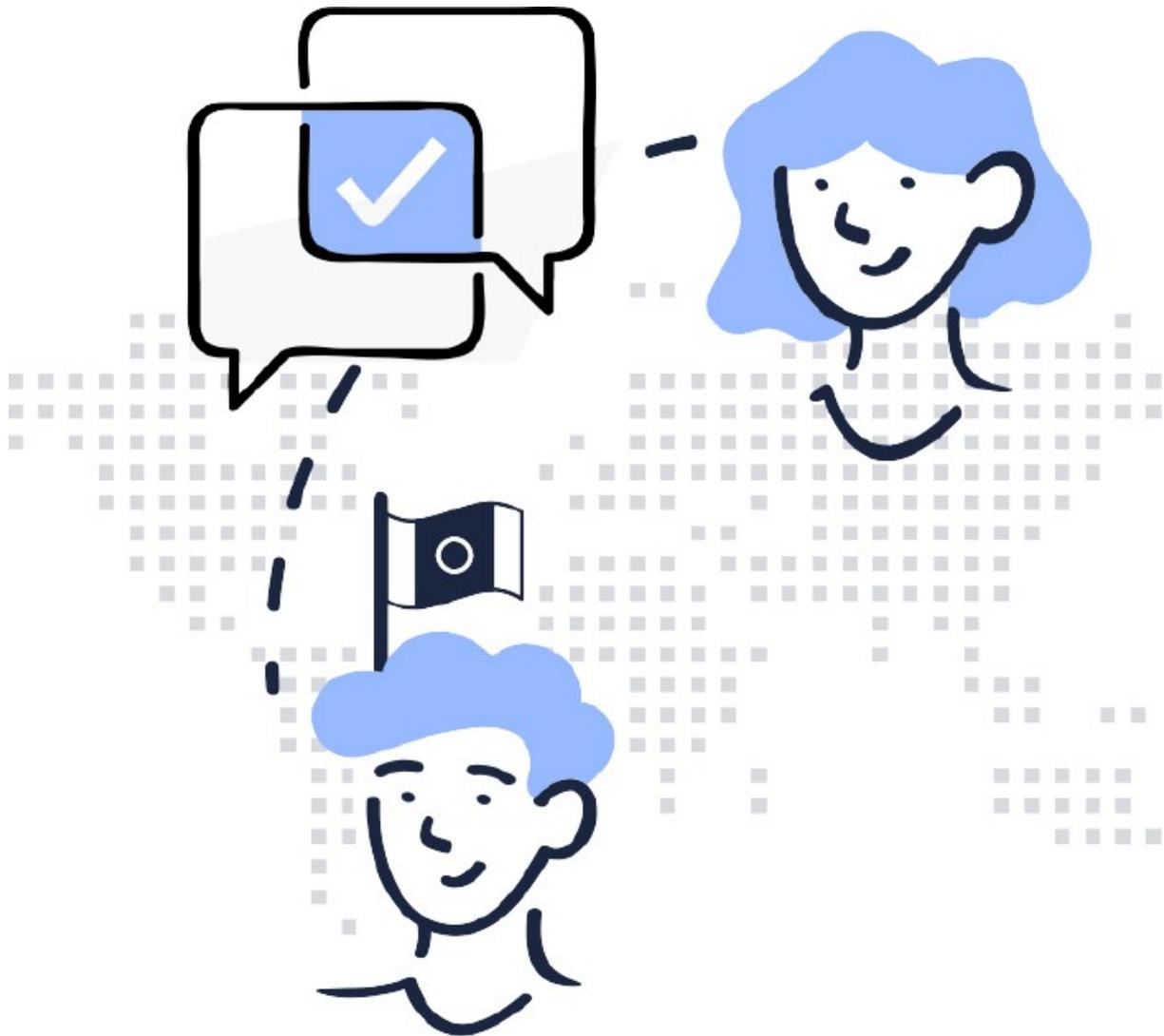
Im New Hiring geht es nicht nur um die nachhaltige Einstellung von Talenten, sondern auch um die langfristige Bindung von aktuellen Kolleg: innen. Führungskräfte im Sinne von New Hiring haben frühzeitig einen Blick für Veränderungs- und Entwicklungspotenzial. Hierzu gehören z. B. individuelle Entwicklungspläne, Coaching-Techniken oder auch simulierte Exit-Gespräche, um einer Kündigung rechtzeitig vorzubeugen.

Collaboration

Die Identifikation mit Kolleg: innen spielt auch in der neuen Arbeitswelt eine große Rolle. Mitarbeiter: innen streben im System eines Teams nach einem Wir-Gefühl. Heute sitzen Mitarbeiter: innen nicht mehr fünf Tage pro Woche nebeneinander. Während ein Teil es bevorzugt, verstärkt aus dem Home Office zu arbeiten, finden sich oftmals kleinere Gruppen im Büro zusammen, die den direkten Austausch bevorzugen. Eine Interaktion in Form von virtuellen Meetings hat sich in den letzten Jahren bewährt, erfordert jedoch auch eine gut geplante Struktur und gerecht verteilte Redeanteile.

Im Einstellungsprozess ist es für potenzielle neue Kolleg: innen wichtig, das zukünftige Team rechtzeitig kennenzulernen. Durch moderne Meeting-Tools kann dies einfach und von überall aus stattfinden. Besonders spannend ist hierbei, dass zukünftige Kolleg: innen nicht zwangsläufig in der gleichen Stadt oder im gleichen Land arbeiten müssen. Der Kolleg: innenkreis lässt sich im Sinne des New Hirings also viel einfacher erweitern.

Beispiel Remote-Bewerbungsprozess: Ben befindet sich im Sabbatical und reist mit seinem Rucksack durch Mexiko. Er sucht nach einer neuen Position für seine Rückkehr nach Deutschland. Durch moderne Collaboration-Tools findet der gesamte Bewerbungsprozess online statt. Der Vorteil: Ben lernt sein künftiges Team einfach aus dem Ausland heraus kennen und identifiziert sich bereits vor Job-Antritt mit seinem zukünftigen Arbeitgeber. Nach seiner Rückkehr startet er motiviert in sein neues Berufsleben. Hätte das Unternehmen auf Präsenzinterviews gepocht, hätte es Ben nicht gefunden.



Hybrid Work

Hybrid Work hat die Arbeitswelt nachhaltig verändert. Home Office und Remote Work sind Begriffe, die lange nur im Kontext moderner Start-Up Kulturen vorkamen. Durch die Pandemie hat das Thema „Remote Work“ stark an Relevanz gewonnen. Jetzt ist klar: Arbeitnehmer: innen müssen nicht zwangsläufig nebeneinander sitzen, um erfolgreich zusammenzuarbeiten.

Eine Führungskraft ist auch wirksam, wenn sie mit ihren Mitarbeiter: innen Online-Meetings führt. Home Office und Hybrid Work stehen

nicht mehr nur auf der Wunschliste der Kandidat: innen bei der Arbeitgeber: innen-Wahl, sondern werden vorausgesetzt. Im New Hiring beeinflusst Hybrid Work besonders stark die Zufriedenheit der Mitarbeiter: innen und erweitert den Kreis der potenziellen Kandidat: innen.

Beispiel Workation: Kim hat seit längerer Zeit den Wunsch, im Ausland zu leben. Allerdings werden ihr in ihrem aktuellen Job spannende Aufgaben geboten, weshalb sie den Schritt eines Sabbaticals nicht geht. Der Wunsch nach einem Auslandsaufenthalt ist jedoch so stark, dass ihr zunehmend etwas fehlt und sich ihre Arbeitszufriedenheit verringert. Ganz im Sinne des New Hirings bietet ihr Unternehmen ein neues Benefit an: Workation. Dies ermöglicht Kim, einen bestimmten Zeitraum aus dem Ausland zu arbeiten und dies mit einem Urlaub zu verbinden. Kim nimmt das Angebot an und arbeitet für einige Wochen von Portugal aus. Sie ist hochmotiviert und erreicht all ihre Ziele. In den Abendstunden geht sie surfen und denkt

dabei daran, dass ohne die moderne Arbeitskultur ihrer Arbeitgeberin dieser Auslandsaufenthalt nicht möglich wäre. Begeistert berichtet sie auf ihren Social Media-Kanälen von ihren positiven Erlebnissen. Sie erhält eine Vielzahl an Anfragen zu offenen Stellen bei ihrer Arbeitgeberin. Für ihr Unternehmen zahlt sich das doppelt aus: Es gewinnt eine glückliche Mitarbeiterin und zahlreiche Kandidat: innen.



New Pay

Immer mehr Unternehmen gehen zu einer offeneren Gehaltskultur über: Gehaltsverhandlungen werden nicht mehr nur im stillen Kämmerlein geführt. Die Mitarbeiter: innen tauschen sich aktiv über ihre Gehälter aus. Zunehmend wird auch Gehaltstransparenz eingeführt, zum Beispiel indem intern Gehaltsbänder veröffentlicht

werden, die allen Mitarbeiter: innen einen Abgleich des jeweils eigenen Gehalts mit dem der Kolleg: innen ermöglicht. Für Führungskräfte bedeutet dies vor allem mehr Arbeit: Gehaltsdifferenzen werden schnell aufgedeckt und thematisiert. Das Gehalt ist weiterhin einer der meist genannten Gründe für die Wahl neuer Arbeitgeber: innen.

Geht die Kündigung eines High Performing Talents ein, handeln Unternehmen häufig im Affekt und bieten nachträglich eine Gehaltssteigerung an. In vielen Fällen führt dies nicht zu einer Veränderung der Entscheidung des Talents und somit muss die Stelle nachbesetzt werden. Das Talent verlässt das Unternehmen mit dem Gedanken eines schlecht bezahlten Jobs und ist verunsichert, warum das Gehalt nicht vor der Vertragsunterschrift erhöht wurde. Die neue Stelle wird erst nach Monaten besetzt und es vergeht viel Zeit, bis die Nachbesetzung für das Unternehmen erfolgt ist.

New Pay ermöglicht Unternehmen, empfundene Ungerechtigkeiten im System auszugleichen. Durch eine fair geplante Gehaltsstruktur, die offen einsehbar ist, haben Arbeitnehmer: innen einen Anhaltspunkt für ihre Gehaltseinschätzung und einen Anker beim Austausch mit anderen. Geheime Absprachen und schwelende Ungerechtigkeiten können somit reduziert werden. Die Hürde, mit der eigenen Führungskraft über das Gehalt zu sprechen, sinkt. Im Hiring Prozess sparen offene Gehaltsstrukturen Zeit: Recruiter: innen wissen direkt, welche Gehälter für Kandidat: innen möglich sind und können einen Ausblick darüber geben, welche finanziellen Entwicklungsmöglichkeiten es gibt.

Flexibilität

Flexibilität wird in der heutigen Arbeitswelt vorausgesetzt und ist zukünftig noch wichtiger. Unternehmen und Mitarbeiter: innen sehen sich mit ständigem Wandel konfrontiert: die fortschreitende Digitalisierung, sich ändernde Kund: innenanforderungen, disruptive