

## Guerilla-Recruiting – Authentische Kreativität für eine erfolgreiche Talentgewinnung



# Bewerbungsgespräche im Cadillac

*Mit dem Cabrio Talente von der Straße einsammeln: Man stelle einen 1960er Cadillac vor den Haupteingang der Konkurrenz, schmücke ihn mit wehenden blonden Haaren und verteile bei sommerlichen 30°C Jobflyer, die an ein kostenloses Eis gebunden sind. Ergebnis: geringe Kosten, hohe Aufmerksamkeit und ein gesteigerter Bewerbungseingang bei verringerten Streuverlusten.*

**C**ooles Startup oder internationaler Großkonzern? Aufstrebendes Groupon.de, familienträchtiges Vorwerk oder doch lieber „der gute alte Bosch“? Der heutigen jungen, qualifizierten und selbstbewussten Arbeitnehmergeneration stehen durch den momentanen Fachkräftemangel viele Türen im Rahmen ihrer Berufswahl offen. Im August 2014 meldete die Bundesagentur für Arbeit erneut einen zweistelligen prozentualen Zuwachs in vielen Berufsgruppen, vom Vertriebler bis hin zum Mechatroniker (Abb. 1). Mit diesem Luxus der Generationen X, Y und Z geht auch die Herausforderung der Auswahl des richtigen Arbeitgebers einher. Jobportale (Stepstone, Monster) oder auch Jobsuchmaschinen (Indeed) bieten zwar eine komfortable Auflistung freier Positionen, die Auswahl des richtigen Arbeitgebers wird allerdings im Rahmen dieser angehenden Reizüberflutung nicht gewährleistet.

Wechselt man die Perspektive vom Bewerber auf das suchende Unternehmen, so liegt die Herausforderung in der Differenzierung vom Wettbewerb. Bei Stepstone machen diese Differenzierung im ersten Schritt nur noch ein Firmenlogo und eine Jobbezeichnung aus. Ab dann stehen der Wettbewerb der Texter und die Frage „Wer verkauft sich innerhalb der Stellenanzeige am besten?“ im Mittelpunkt (Abb. 2).

### Talente sind oft nicht auf der Suche

All jene Bemühungen um einen attraktiven Auftritt im Internet garantieren aber heutzutage keine erfolgreiche Talentgewinnung, da Talente oft nicht auf der Suche sind – sie müssen gefunden werden! Die Suche nach ihnen bedarf einer kreativen Differenzierung vom Wettbewerb, die die potenziellen Kandidaten von morgen dort erreicht, wo sie sich heute

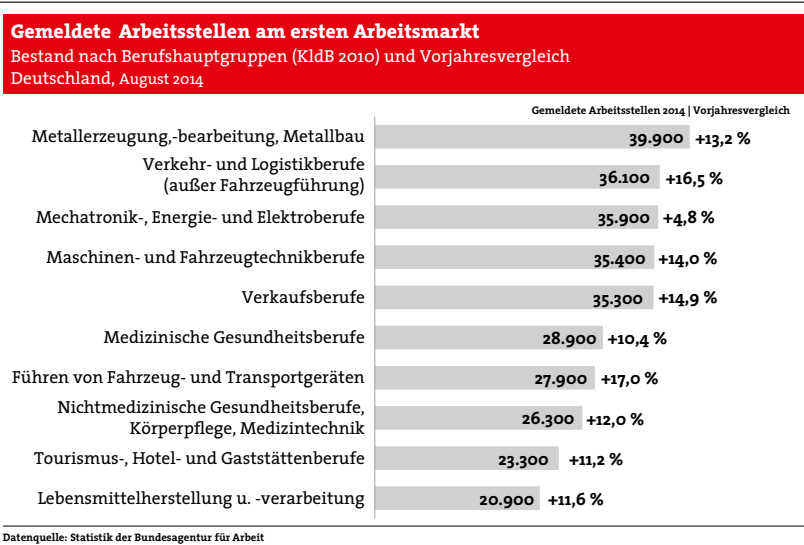


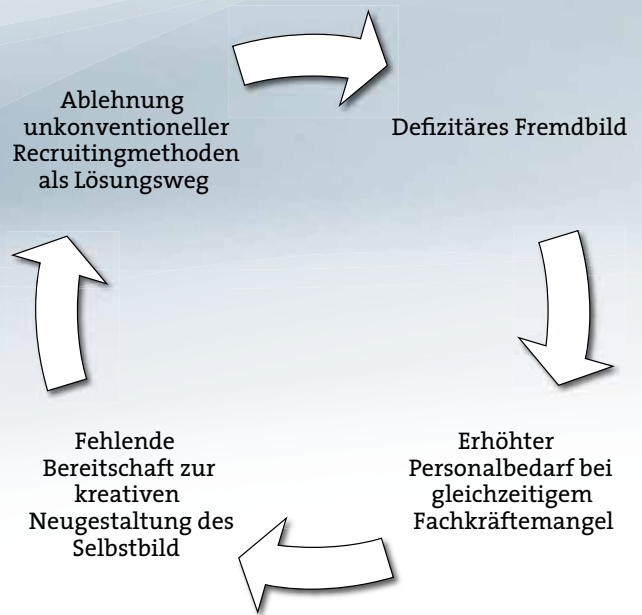
Abbildung 1: **Gemeldete Arbeitsstellen am ersten Arbeitsmarkt (Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2014)**



Abbildung 2: Screenshot Stepstone.de, Suche nach „Manager Inside Sales“ & „Berlin“ (23. September 2014)

aufhalten. Sie muss die Empfänger ansprechen, ihre Aufmerksamkeit wecken und eine nachhaltige Wirkung erzeugen. Diese muss den nächsten Eindruck überdauern und sich so festsetzen, dass ein Denkvorgang zur Evaluierung des mit ihr verbundenen Unternehmens angestoßen wird – der erste Schritt hin zur Bewerbung. Das Guerilla-Recruiting beschreibt verschiedene Varianten kreativer Ansätze, die dazu beitragen, den eigenen Markenauftritt neu zu erfinden sowie sich von dem der Konkurrenz zu differenzieren.

In der Praxis schrecken noch viele Unternehmen allein aufgrund der Namensgebung „Guerilla“ vor Maßnahmen dieser Art zurück. Sie verbinden diese Technik vorschnell mit aggressiven Maßnahmen oder auch dem reinen proaktiven Abwerben von Mitarbeitern – beides erachten sie als ein Vorgehen, das nicht zu ihnen passt. Als Schlussfolgerung wird die Personalabteilung auf die klassischen Wege begrenzt: Stellenanzeigen, Karriereseiten oder auch kostenintensive Headhunter. Die Herausforderung liegt hier in dem Ausbrechen aus einem scheinbaren Teufelskreis: Der Fachkräftemangel oder auch die Fremdwahrnehmung der eigenen Arbeitgebermarke führt zu einem defizitären Bewerbungseingang. Die Beeinflussung der Fremdwahrnehmung bedarf entweder einer Anpassung



**Abbildung 3: Teufelskreis der Arbeitgebermarkenwahrnehmung bei fehlender Veränderungsbereitschaft**



**Abbildung 4: Guerilla-Recruiting-Sticker der Groupon GmbH aus dem Jahr 2011**



**Abbildung 5: Guerilla-Recruiting-Aktion der Groupon GmbH aus dem Jahr 2011 (Lieferung von halben Pizzen in Vertriebsbüros)**

des Außenauftritts oder sogar eines Imagewechsels, um den Marktbedürfnissen gerecht zu werden, welcher unter zeitlichen Aspekten aber oft zu lange dauert verglichen mit dem Personalbeschaffungsbedarf. Eine weitere Variante zur Optimierung des Bewerbungseingangs wäre die Anwendung von Guerilla-Recruiting-Maßnahmen. Diese wiederum werden als unpassend angesehen, was zur Beibehaltung des vorherrschenden Fremdbildes beiträgt – der Personalmangel bleibt bestehen.

In der Theorie wurde noch keine exakte Systematisierung aller Maßnahmen im Rahmen des Guerilla-Recruitings vorgenommen. Dies führt dazu, dass sich Unternehmen entweder nicht bewusst sind, dass sie bereits Guerilla-Recruiting betreiben oder dass Guerilla-Recruiting gedanklich auf solche Techniken beschränkt wird, die keinen zu dem Unternehmensimage passenden Grad an Konventionalität oder Aggressivität aufweisen. Eine mögliche Segmentierung beschreibt Prof. Dr. Susanne Böhlich, Professorin für International Management an der internationalen Hochschule Bad Honnef. Unterteilt in Ambiente, Viral, Trojan und Conspiracy schafft sie eine erste Transparenz inmitten eines breiten Kataloges mit teilweise fließenden Übergängen.

## Recruiting mit der Holzpferd-Technik

Das Ambiente-Recruiting beschäftigt sich mit der subversiven Ansprache von Kandidaten in ihrer Freizeit. Das wohl gängigste Instrument sind Postkarten, die in der Gastronomie ausliegen und mit simplen Schlagworten oder frechen Sprüchen Aufmerksamkeit wecken. So wirbt z.B. eine große Lebensmittelkette mit einer Ente, die den Kopf ins Wasser steckt. Kombiniert mit der Überschrift „Den ... hochkriegen“ wird direkt der erste Kinderliedgedanke durch eine Aufforderung zur Bewerbung abgelöst. Die Lifestyle-Plattform Groupon startete 2011 ihre erste Postkartenkampagne mit den Worten „Ich will Dich“ – eine willkommene Postkarte für viele Pärchen zum ersten Date im Lieblingsrestaurant. Am Morgen danach hängt der zugehörige QR-Code, der direkt auf die Karriereseite leitet, gut sichtbar in der Küche am Kühlschrank. Weniger auf der Jagd nach der großen Liebe als vielmehr nach animierten Moorhühnern werden potenzielle Kandidaten über simple Handyspiele angesprochen, in denen die Arbeitgebermarke nur beiläufig platziert wird.

Der Erfolg dieser Viral-Recruiting-Maßnahme wird maßgeblich durch den hohen Suchtfaktor und ihre rasante Trendwirkung über Social-Media-Kanäle bestimmt. Zuletzt erreichte ein „supergeiler“ Werbesong hitverdächtige Klickraten. Diese sind das Ergebnis von Multiplikator-Effekten, die durch Internetplattformen wie Facebook oder YouTube erreicht werden und somit eine Reichweite bewirken, die verglichen mit dem Budgeteinsatz jede Offline- oder Onlinewerbung höchst ineffizient erscheinen lassen. In der Tierwelt verbleibend bedient sich das Trojan-Recruiting einer aus der Kriegsführung stammenden Holzpferd-Technik. Es beschreibt die Übermittlung von Nachrichten an die begehrte Zielgruppe, während sie sich noch auf fremdem Terrain befindet. Eines der bekanntesten trojanischen Employer-Branding-Pferde versteckte sich als Tomatensauce getarnter QR-Code auf einer kostenlosen Pizza, die es als Leckerbissen zu jeder Essensbestellung gab, die von einer Liste an Zielfirmen getätigt wurde – bezahlt von einem Konkurrenten mit Personalmangel. Groupon wiederum optimierte diese Idee unter Kostenaspek-

ten: Ein Stapel leckerduftender Pizzakartons wurde kurz vor der Mittagspause direkt an Vertriebsabteilungen geliefert. Ihr Inhalt: eine halbe Pizza versehen mit der Nachricht „Kein Bock mehr auf halbe Sachen?“ und der Aufforderung zur Bewerbung. Als Nachtisch reichte eine Recruiterin ein Eis aus einem Cadillac heraus, der genau vor dem Haupteingang der Konkurrenz geparkt war.

Ganz im Gegensatz zum trojanischen Pferd, das man erfolgreich hinter den schützenden Mauern des Feindes platzierte, steht das Conspiracy-Recruiting. Es fokussiert sich auf die Ansammlung der gesuchten Spezialisten im Rahmen von Events – innerhalb der eigenen Mauern. Das suchende Unternehmen tritt hierbei lediglich als freundlicher Gastgeber auf, der seine Zielgruppe willkommen heißt und sich über jede Anmeldung inklusive Kontaktdaten freut; kostenintensive Recruitingtage werden hierdurch in den Schatten gestellt. Mit Hilfe eines „BlaBQ“, „Business Speeddating“ oder auch dem Berliner „HR Barcamp“, dessen komplettes Kartenkontingent innerhalb von 60 Sekunden ausverkauft ist, erreichen Unternehmen in Rekordzeit eine Targetliste, wie sie ihnen kein Personaldienstleister bieten kann.

## Passende Mitarbeiter durch individuelle Suche

Diese Segmentierung zeigt: Ob kostengünstiger Fahrradsattelüberzieher, kreative Pizza oder Organisation einer Veranstaltung – das Guerilla-Recruiting ist variantenreich und flexibel. Ein minimaler Mitteleinsatz, der



Abbildung 6: Stakeholder des Guerilla-Recruitings

kreativ investiert wird, kann eine hohe Wirkung in kürzester Zeit erreichen, wenn die Wirkungsrichtung auf die Zielgruppe angepasst wird. Die Befürchtung vieler Unternehmen, dass sie sich in den jeweiligen Maßnahmen nicht wiederfinden können, ist durch diesen hohen Grad der Individualität unbegründet.

Das Guerilla-Recruiting weist allerdings auch Risiken auf, die im Vorhinein gut durchdacht sein müssen. Diese Risiken können von allen vier Stakeholdern (Abb. 6) im Rahmen der Maßnahmen ausgehen. Zum einen muss sich die Personalabteilung darüber bewusst sein, dass eine Kosten-Nutzen-Analyse schwer durchzuführen ist und somit eine Rechtfertigung gegenüber internen Abteilungen Probleme erzeugen kann. Ein Tracking der angesprochenen Kandidaten ist nicht einwandfrei möglich, wodurch auch die mittelfristige Erfolgsmessung lückenhaft wird. Beispielhaft anzuführen ist hier ein musikalischer Flashmob eines großen Telekommunikationsanbieters am Londoner Flughafen, der über Social-Media-Kanäle eine extrem hohe Reichweite erlangte – die durch dieses Brand Marketing erreichten möglichen Bewerber können nicht einwandfrei identifiziert werden. Zum anderen sind die direkten Auswirkungen auf sämtliche Betroffene – also auch Dritte – nicht 100%ig kontrollierbar. So können unbedachte Nebeneffekte auftreten, die weitere Kosten auslösen oder sogar die Arbeitgebermarke belasten. Gerade bei Planungen im Ausland müssen legale und kulturelle Unterschiede bedacht werden.

## Große Wirkung durch authentisches Auftreten

Sind die Pläne konkret auf Mitarbeiter eines konkurrierenden Unternehmens gerichtet, muss abgewogen werden, ob man einer Reaktion der Konkurrenz standhalten kann. Hier empfiehlt es sich, die eigenen Mitarbeiter vorab über die Pläne zu informieren und mögliche abwanderungsgefährdete Mitarbeiter, die für die Konkurrenz interessant sein könnten, individuell vorzubereiten. Zuletzt ist die eigentliche Zielgruppe zu erwähnen. Auf sie beziehen sich zwei Risiken: jene, die direkt zum Zeitpunkt der Aktion auftreten können, und jene, die sich später, ggf. sogar erst nach der Einstellung bemerkbar machen. Erstere treten auf, wenn die

Wahrnehmung der Maßnahmen durch den Kandidaten zu weit von seiner Markenwahrnehmung abweicht. Hierdurch kann weder auf Seiten des Kandidaten eine ausreichende Identifikation mit der Aktion stattfinden noch erreicht das Unternehmen einen emotionalen Zugang zum Kandidaten, welcher gerade im Guerilla-Recruiting erfolgsbestimmend ist. Letztere beziehen sich auf einen Widerspruch zwischen dem durch die Maßnahme dargestellten Selbstbild des Unternehmens und dem realen Eindruck, den der Kandidat bei seinen ersten persönlichen Kontakten mit Mitarbeitern erlebt. Beide Risiken lassen sich vermeiden, wenn das Guerilla-Recruiting einer Authentizitätsprüfung unterzogen wird. Kurzfristige Erfolge, die durch eine „coole“ Aktion hervorgerufen werden, aber durch die fehlenden Authentizität weder glaubhaft sind noch einen Auftritt präsentieren, den man später auch als neuer Mitarbeiter im Unternehmen wiederfindet, sind kontraproduktiv (Abb. 7).

Demgegenüber stehen die Chancen auf eine Korrektur des Fremdbildes bei den möglichen Mitarbeitern von morgen. Hiervon betroffen sind zum Beispiel internationale Großkonzerne, die bereits eine Modernisierung ihrer Unternehmensphilosophie vorgenommen haben, bei denen dieser Wandel aber noch nicht außerhalb der Unternehmensmauern an Aufmerksamkeit gewonnen hat. Zudem kann ein kostengünstiger und kreativer „Out-of-the-box“-Ansatz einen hohen Anklang auf Social-Media-Plattformen finden. Hierdurch wird eine überdurchschnittlich hohe Reichweite mit Hilfe von Multiplikator-Effekten erreicht, obwohl kurzfristig die lokale Reichweite relativ limitiert ist.

Guerilla-Recruiting kann für jedes Unternehmen eine Chance darstellen, da der Maßnahmenkatalog eine ausreichende Bandbreite liefert. Solange die Risiken umfassend eingeschätzt werden und ein authentischer Auftritt gewahrt wird, kann das Guerilla-Recruiting den klassischen Marketing-Mix attraktiv erweitern, um Arbeitgebermarken dynamischer darzustellen, mit geringem Budgeteinsatz große Wirkungen zu erzielen und neue Talente für das Unternehmen zu gewinnen. ◀



**Abbildung 7:**  
Guerilla-Recruiting  
SWOT-Matrix

**Autor**  
**Matthias Mittelsten Scheid**  
Head of Human Resources  
Central and Eastern Europe  
Groupon GmbH

