



BERT HELBIG  
STRATEGIE UND KOMMUNIKATION

# RECRUITING IN DER DIGITALEN ÄRA

## THESENPAPIER





# RECRUITING IN DER DIGITALEN ÄRA

Eine qualitative, jedoch (noch) nicht repräsentative Studie unter Führungskräften deutschsprachiger Radiosender kommt zu dem Ergebnis, dass wir uns in den kommenden Jahren drei zentralen Herausforderungen stellen werden müssen. Natürlich ist dabei die erste das Thema „Digitalisierung“, auf Platz zwei und drei liegen fast gleichauf der steigende Kostendruck sowie die Probleme beim Recruiting. Es wird immer schwerer, Nachwuchs im Management- (Es macht fast den Anschein, als suche jeder Sender einen guten Morningshow-Producer.), aber auch im Moderations- oder Redaktionsbereich zu finden. Die Volontäre haben nicht mehr den „Biss“ von früher. Wir wundern uns alle über vermeintlichen Nachwuchs, der nicht so brennt, wie wir dies taten damals.

Das können wir bedauern und beklagen, aber das Einzige, was hilft ist Veränderung. WIR müssen uns ändern und neue Wege des Recruitings auf tun, um Menschen für unser Medium zu begeistern und um spannende Inhalte und einzigartige Persönlichkeiten zu finden. Da dieses Thema ein so zentrales ist, haben wir in den vergangenen Monaten immer wieder intensive bilaterale Gespräche mit Sendern und schlaun Köpfen bei „Workshops“ und „Think-Tank-Veranstaltungen“ geführt. Einen Zwischenstand der aktuellen Überlegungen, der vielleicht auch Sie inspiriert, finden Sie in diesem Thesenpapier.

# GENERATIONEN X, Y, Z

Die Millennials (Generation Y) haben den Ruf, alles Traditionelle in der Arbeitswelt konsequent anzuzweifeln oder verändern zu wollen. Betrachten wir die Veröffentlichungen großer HR-Häuser, ist festzustellen, dass der Leistungsbegriff eine neue Definition erfahren hat. Kreativität ersetzt Produktivität. Es geht den Menschen, die unsere neuen Mitarbeiter werden sollen, nicht mehr um Work-Life-Balance, sondern um Work-Life-Blending. Bestehende Strukturen werden nicht akzeptiert (O-Ton eines High-Potential-Produzenten: „Soll ich wirklich jeden Tag in den Sender kommen?“). Getreu dem Motto „Work smart, not hard.“ werden eigene Vorteile in den Vordergrund gestellt. Als Gegenleistung bekommen wir Kreativität und Leistungswillen - aber nach anderen Regeln.

Flexible Arbeitszeiten und Remote-Working sind nur die Spitze des Eisbergs. Vor allem bei den noch Jüngeren, der Generation Z, ist eine digitale Arbeitsweise selbstverständlich - hier herrscht absolut kein Verständnis für Digitalisierungstau und Sicherheitsdenken in den Häusern („Warum darf ich mein eigenes iPad nichts ins Sendernetzwerk koppeln?“). Außerdem steht die Rolle von Werten - die eigenen und die des Unternehmens - im Vordergrund.

Das, was uns früher sexy gemacht hat - nämlich die technischen Möglichkeiten und die Reichweite - sind keine USP vom Radio als Arbeitgeber mehr. Alles, was wir produzieren können, kann jeder, den wir einstellen wollen, auf seinem iPad oder iPhone selbst herstellen. Reichweite kann jeder, der will, selbst suchen, und die Guten bekommen sie auch online. Wir brauchen also andere Anreize, um Content-Talente für uns zu gewinnen.

Alle Insights bzgl. Generation Y und Z der führenden HR-Experten finden sich in der Zusammenfassung der Meta-Studie an anderer Stelle.

**Fünf Kernbaustellen, an denen wir arbeiten müssen:**

## 1 CHALLENGE

### Die langfristige Vision

Wie wollen wir als Arbeitgeber in Zukunft erscheinen? Die Anforderungen an unseren Arbeitsalltag sind zwar technisch anders geworden, psychologisch hängen wir aber immer noch in der Welt, die durch Wachsstift und Bobby geprägt war. Wir denken in Volontariaten, maximales Commitment für den Sender und halten uns für das große Ziel eines jeden Berufseinsteigers. Dem ist aber nicht mehr so. Wir brauchen eine komplett neue Denkweise. Philipp Grohm, Programmchef bei DIE NEUE 107, dem erfolgreichsten Lokalsender in Baden-Württemberg, brachte dies treffend auf den Punkt: „Wir bewerben uns bei denen - nicht die bei uns.“

## 2 CHALLENGE

### Touch-Points

Wo erreichen wir unsere zukünftigen Mitarbeiter? Alle kennen das ernüchternde Gefühl, nachdem wir eine normale Standardanzeige geschaltet haben. Es sind die gleichen zwölf Bewerber, die jedes Mal von sich hören lassen. Alle unbrauchbar. Drei bis vier davon haben überhaupt nicht verstanden, worum es geht, und einer oder mehr erweisen sich nach dem Vorstellungsgespräch als nicht vielversprechend. Wir brauchen also neue Touch-Points - neue Berührungspunkte mit Menschen, die wir binden wollen.



### 3 CHALLENGE

#### **Job-Descriptions**

Das klassische Volontariat ist nicht mehr das Ziel von audioaffinen Inhaltsgestaltern. Eine Radiosendung zu moderieren, ist nicht mehr so sexy wie zu „unseren“ Zeiten. Das können wir beklagen, aber nicht ändern. Wir müssen uns vom romantischen Image des Radios lösen. Das fällt schwer, ist aber unausweichlich. Es ist auch eine romantische Idee, eine Videothek zu betreiben, dennoch würde jetzt niemand von uns in so etwas investieren.

### 5 CHALLENGE

#### **Der Content ist vorhanden, wir müssen ihn nur anders reinholen.**

Gehen wir einen Schritt zurück und fragen uns: Warum wollen wir talentierte Volontäre, warum wollen wir tolle Mitarbeiter? Das ist ja kein Selbstzweck. Es geht darum, Menschen zu finden, die großartigen Content erstellen. Dieser ist schon da. Wir müssen uns nur lockern, um neue Wege zu finden, den vorhandenen Content in unsere Medien zu bekommen - und zwar, bevor der Content von sich aus reichweitenstark wird. Dann brauchen uns die Content-Kreatoren nicht mehr.

### 4 CHALLENGE

#### **Wie werden wir wieder sexy?**

Was müssen wir tun, um wieder ein attraktiver Arbeitgeber zu werden? Was müssen wir tun, um wieder als sexy zu gelten? Auch hier gilt: vorhandene Strukturen radikal neu überdenken!

All diese Erkenntnisse sind nicht angenehm, teilweise sogar schmerzhaft. Es führt aber kein Weg daran vorbei, sich ihnen zu stellen und gemeinsam neue Lösungen zu finden. Wir als Branche sollten zusammenhalten, denn unsere Konkurrenten sind keinesfalls andere Radiosender, sondern andere Medienunternehmen, andere Medien und andere Möglichkeiten der sinnstiftenden Beschäftigung.

So viel zu den Problemen -  
**lasst uns nun zu den Lösungen kommen!**

# LÖSUNGEN

In den Gesprächen während Workshops und Think-Tank-Runden tauchten viele Ideen auf. Es ist nicht möglich, alle hier zu sammeln. Ich möchte die wichtigsten Gedanken dennoch in diesem Thesenpapier bündeln – verbunden mit dem Dank an alle, die diesen Austausch in den verschiedensten klassischen Formaten und informellen Gesprächen so fruchtbar gemacht haben. Ich hoffe, dies lädt zu weiteren Diskussionen und spannenden Gedanken in und zwischen den Häusern ein.

Fünf Antworten, welche die eine oder andere weitere Frage aufwerfen:

## 1 LÖSUNG

### Die langfristige Vision

Es ist unoriginell, aber wir müssen über das Thema „Bezahlung“ nachdenken. Vergleichen wir uns mit anderen attraktiven Jobs, müssen wir feststellen, dass die Gehaltsgefüge schwierig sind. Gleichzeitig ist es offensichtlich, dass wir kein größeres Budget in den kommenden Jahren haben werden. Im Gegenteil - wir müssen mehr und besseren Content mit dem gleichen Budget herstellen, vielleicht sogar mit weniger. Also müssen wir (Überraschung!) neu denken. Ein Sender, mit dem ich arbeitete, hat eine ganze Stelle einem High-Potential gegeben, der nur halbtags arbeitet – für das gleiche Gehalt. Fakt ist aber, dass diese Person in der Hälfte des Tages mehr kreativen Input bringt als andere. Solche Flexibilität brauchen wir. Ebenso die Kraft, das so unseren Controllern verkaufen zu können.

Gleichzeitig brauchen wir neue Modelle der Beschäftigung. Das klassische Volontariats-Redaktions-System hat ausgedient. Kreative

Leute wollen sich austoben. Wir müssen ihnen flexible Möglichkeit geben, mit und für uns Inhalte zu erstellen (ich sage bewusst nicht „zu arbeiten“). Individuelle Angebote, auch jenseits der Bezahlung, sind wichtig. Es ist unoriginell, Google zu erwähnen, aber das müssen wir auch gar nicht. Wenn Handwerksmeister ihren Azubis einen Smart als Dienstwagen zur Verfügung stellen, weil sie sonst keinen mehr finden, dann dürfen wir auch nicht knausrig sein. Wie gesagt, es geht nicht darum, unser Personalbudget aufzuboahren, das ist wahrscheinlich unrealistisch. Es geht darum, die RICHTIGEN Leute zu finden und DIESEN mehr zu zahlen. Es gibt Teams, die sind mit vier Personen kreativer, stärker und schlagkräftiger als mit sechs oder sieben. Wenn es die RICHTIGEN vier Personen sind.

Guter Inhalt ist zwar oft lokal, bei Weitem aber nicht jeder Inhalt. Guter Inhalt kann zwischen den Häusern gemeinsam aufgeteilt werden. Hier müssen wir unsere „Gartenzaundenke“ überwinden und auch jenseits von politischen Grenzen neu denken. Beispiel: Fünf Rock-Sender entwickeln jeweils separat die Story hinter einem Rock-Song - nur bei einem davon kommt sie wirklich grandios rüber. Wenn wir die Kosten für die Entstehung dieser Benchmark bündeln und eine wirklich grandiose Benchmark für fünf Sender gestalten, haben wir eine Chance im Wettbewerb um die besten Inhalte. Die langfristige Vision lautet also, neue Beschäftigungsverhältnisse zu schaffen, neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu gestalten - jenseits klassischer Arbeitnehmerbeziehungen - und die Kräfte unserer Branche zu bündeln. Das müssen wir in vielen Bereichen, aber auch bei der Personalsuche!





## 2 LÖSUNG

### Touch-Points

Wenn wir glauben, unsere normalen Print-Stellenanzeigen einfach in den Sozialen Medien posten zu können und diese damit richtig zu nutzen, liegen wir vollkommen falsch. Social Media hat eine andere Kraft und Wirkung. Langfristig gesehen, müssen wir auch versuchen, in den sozialen Medien sexy zu werden. Eine Idee aus unseren Workshops war unter anderem: „Behind-The-Scenes Stories - das spannende Leben als Audio-Influencer“. Auch hier könnten wir uns national vernetzen. Warum gibt es keine zwei oder drei Volontäre, die regelmäßig intensiv auf Instagram und TikTok Storys aus ihrem Arbeitsalltag posten?

Gleichermaßen sollten wir aktiv Touch-Points suchen: Gehen wir auf Influencer zu, bevor sie von ihren Inhalten leben können? Suchen wir proaktiv nach Touch-Points mit Menschen, die etwas zu sagen haben? Die erfolgreichsten Benchmarks in einigen Sendern stammen von Leuten, die nichts mit der Radiobranche zu tun haben. Wie sehr institutionalisieren wir diese Suche? Hierzu gibt es einige spannende Gedanken, die im nächsten Punkt aufgeführt werden.

### 3 LÖSUNG

#### Job-Descriptions

Wenn wir ernsthaft die Idee des Remote-Workings und des Home-Office nach der Pandemie wieder zurückfahren wollen, dann verdienen wir es nicht, gute Mitarbeiter zu finden. Natürlich ist es wichtig, dass die richtigen Leute physisch anwesend sind, aber nicht jeder muss immer physisch anwesend sein. Diese „Gutsherrendenke“, die in einigen Sendern immer noch vorherrscht - ich will die Leute sehen und kontrollieren, wie sie arbeiten - ist Gift für kreative Geister. Wir müssen flexibel in Raum und Zeit sein, den Leuten kreative Räume bieten und darauf vertrauen, dass sie guten Content liefern.

Das bedeutet auch: Unsere Job-Descriptions sollten nicht mehr von den Qualifikationen abhängen, sondern von der Einstellung. Führen wir diesen Gedanken weiter: es gilt „hire for attitude“ und „train for skill“. Ebenso aber auch: „fire for attitude“. Wir brauchen Menschen, die Begeisterung haben. Zwei

Leute mit viel Kenntnis und wenig Begeisterung schaffen weniger für unser Medium als ein Mensch mit viel Begeisterung der richtigen Attitude. Das Wissen können wir vermitteln, aber auch dafür müssen wir Kapazitäten schaffen.

„Moderator“ ist kein sexy Begriff mehr. Warum schaffen wir keine Stellen für Influencer, Content-Manager und Audio-Community-Manager? Und wenn wir gut sind, endet das nicht bei den Worten auf der Visitenkarte. Warum schaffen wir keine Position für einen Local-Storytelling-Director oder einen Entertainment-Officer? Und „Redaktionsassistentin“ ist nicht so sexy wie „Officer for First Impression“.





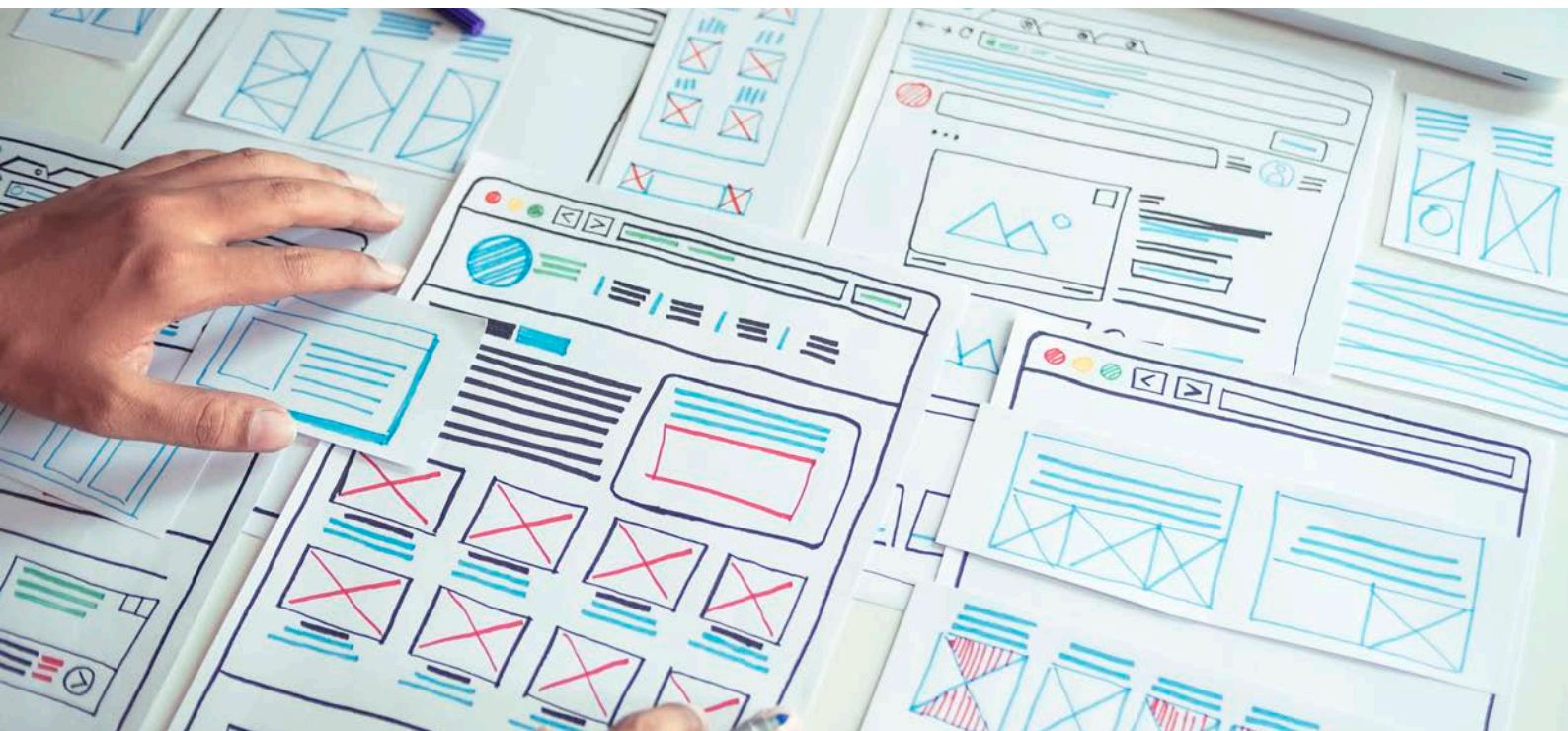
## 4

## LÖSUNG

**Der Content ist vorhanden, wir müssen ihn jedoch anders rein holen.** Es geht uns nicht um Angestellte, es geht uns um Inhalt - und dieser ist da. Ein zentraler Hebel ist es, Inhalte zu suchen und die Menschen, die sie gestalten, zu nutzen. Das können wir auf verschiedenen Ebenen tun.

Fangen wir auf der untersten Ebene an: Wenn wir über einen Krankenhausstreik berichten, sprechen wir mit einem Krankenhauschef, einem Vertreter der Krankenkasse oder im schlimmsten Fall mit jemandem von der Gewerkschaft. Warum suchen wir nicht Pflegekräfte aus unserer Region, die bei Twitter viele Follower haben? Es gibt zu fast jedem Thema lokale Influencer. Im ersten Schritt sollten wir diese als Experten und Interviewpartner an offiziellen Stellen vorziehen. Das löst zwar nicht das Problem „Recruiting“, ist aber ein erster Schritt.

Bei einigen Sendern werden lokale Influencer als Content-Lieferanten genutzt. Hier schafft man entsprechende Deals, die möglicherweise Reichweite (bevor sie der Influencer selbst hat) oder auch einen weiteren Vertriebskanal bieten. Der Podcast wird auf der Homepage beworben, gleichzeitig gibt es eine tägliche Benchmark über das Thema des Influencers. Das Ganze findet z.B. sehr erfolgreich mit den Inhalten einer Mama-Influencerin bei einem Lokalsender in München statt. Wir können lokale Influencer für uns nutzen und mit ihnen gemeinsam arbeiten. Wichtig ist, dass wir uns von unserem „hohen Ross“ herunter begeben und auf Augenhöhe mit ihnen agieren. Nicht wir sind das Ziel der Träume der Influencer, sondern wir müssen GEMEINSAM etwas schaffen: eine Benchmark, eine Bewerbung des Podcasts, eine eigene Sendung.





**Wie werden wir wieder sexy?**

Interessanterweise kommt hier wieder das Thema „Google“ auf. Was können wir alles tun, damit wir als Arbeitgeber sexy werden? Bleiben wir doch erstmal an der Oberfläche: Der Obstkorb, die gute Kaffeemaschine, die schöne Redaktion, ein Kompensations-Deal mit einem lokalen Wellnessanbieter, bei dem die Mitarbeiter kostenlos Fitness machen können, die Möglichkeit, den Hund mitzubringen ... All das muss im Jahr 2021 selbstverständlich sein. Die gute Nachricht ist: Wir sind ein Radiosender - wir können vieles kompensieren ...

Die Selbstbestimmung der Generationen X und Y fordert aber mehr: flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit, von überall arbeiten zu können, und eine technische Ausstattung, die nicht drei Generationen dem hinterherhängt, was jeder Bewerber in der Hosentasche hat, sind notwendig. Wenn Datenschutzbeauftragte immer noch eine „Bring Your Own Device-Politik“ verhindern, haben wir es schlichtweg nicht verdient, die kreativen digitalen Köpfe in unseren Sendern zu haben!

Das wichtigste Asset sind aber Werte: Wie sehr sind wir ein Unternehmen, mit dem sich die potentiellen neuen Talente identifizieren können. Haben wir Werte? Sind wir nachhaltig? Sind wir für Diversität? All das wird in den Management-Etagen der Radiosender viel zu oft als „Gedöns“ abgetan. Dies sind aber für Millennials zentrale Fragen. Und nicht vergessen: Wir bewerben uns bei denen. Mit welchen Werten sind wir unterwegs? Sind wir ein klimaneutrales Unternehmen? Kann ein Mitarbeiter seine eigenen Werte ausleben? All das erfordert ein Umdenken und natürlich wollen wir unsere Programme nicht zum offenen Kanal verkommen lassen. Das steht auch gar nicht zur Debatte, aber trotzdem können wir Mitarbeitern die Möglichkeit geben, etwas zu schaffen, das mit ihren Werten kongruent ist.

2022

## FAZIT

Diese Ergebnisse und teilweise krassen Thesen sind ein Schlaglicht aus den Diskussionen in den verschiedenen Veranstaltungen. Sie sind bewusst provokant und sollen zum Nachdenken anregen. Audio lebt. Aber leben bedeutet wachsen – nicht wachsen - keine Entwicklung - bedeutet Tod. Wir können uns weiterentwickeln, wenn wir die eine oder andere schmerzhaft Veränderung in unserem Mindset vornehmen, welches geprägt ist aus dem Radiozeitalter, wo das Moderieren des Samstagnachmittags noch der größte Traum jedes Volontärs gewesen ist. Leider ist dem nicht mehr so. Je schneller wir uns dieser Erkenntnis stellen, desto früher holen wir die tollsten Leute wieder zu uns!





**BERT HELBIG | RADIO STRATEGIE KOMMUNIKATION**

BEBELSTRASSE 106 | 70193 STUTTGART | ++49.711.65864140 | ++49.173.9102149

WWW.BERT-HELBIG.COM | MAIL@BERT-HELBIG.DE

