

Gute Bewerber – Fehlanzeige? Dann werden Sie aktiv!

Kennen Sie das noch? Nach einer multimedialen Stellenausschreibung hatten Sie vor wenigen Jahren gute Chancen auf 30 oder 50 Bewerbungen; heute sind viel weniger schon ein Erfolg. Doch Quantität ist nicht Qualität; nach der Vorselektion bleiben oft nur drei bis fünf Bewerber, die den vorab definierten Anforderungen entsprechen. Am Ende des Prozesses bleibt nicht selten, wenn es für das Unternehmen gut läuft, ein Bewerber. Diesen Menschen gilt es dann zu gewinnen, denn er oder sie hat noch andere, attraktive Angebote.

Verwunderlich ist das nicht angesichts der bekannten demografischen Entwicklung und der optimalen Konjunktur in Deutschland. Und dennoch, es gibt auch die Organisationen und Unternehmen, die aus Bewerbern wählen können – sogar in Mangelbereichen: in IT- und Pflegeberufen oder bei Vertriebspositionen. Diese Unternehmen haben sich ganz bewusst am Bewerbermarkt (neu) aufgestellt.

„Was wir Ihnen bieten“ – über Arbeitgeberattraktivität entscheidet nur die Bewerberzielgruppe

Ein Blick auf viele Stellenanzeigen zeigt: Weiterbildung und gutes Betriebsklima sind im Angebot – wie schade, mit so austauschbaren Floskeln Punkte zu verschenken. Was bieten Sie

stattdessen Ihren Zielgruppen, was andere nicht bieten? Läuft im Unternehmen ein Fachkarriereprogramm mit sauberen Kompetenzstufen für Young Professionals? Bieten Sie, zusammen mit dem Nachbarunternehmen, einen schönen Betriebskindergarten? Haben Ihre Führungskräfte belastbares Verständnis für junge und nicht mehr junge Eltern? Bieten Sie auch neugierigen Senior Professionals Zugang zu neuen Projekten und agiler Teamarbeit? Steht ein Inhaber persönlich mit seinen Werten, Ecken und Kanten für das Unternehmen ein?

Auch hier gilt: Der Wurm muss dem Fisch schmecken. Recruiting-erfolg bringt nur, was Ihre Zielgruppe am Arbeitsmarkt attraktiv findet. Gerade die Generation Y ist recht gründlich daraufhin untersucht, was sie sich am Arbeitsplatz wünscht: qualifiziertes Feedback, persönliche Ansprechbarkeit der Führungskräfte, Perspektiven zur persönlichen Weiterentwicklung. Doch nur wenige Arbeitgeber formulieren dazu ein griffiges Angebot.

„Wir melden uns“ – Candidate Experience als Schwachstelle

Wer gute Angebote machen möchte, untersucht heute seine Kunden; Unternehmen sammeln Daten über Verweildauer, Kaufverhalten und Präferenzen, online wie offline. Dagegen erfahren viele Unternehmen erst aus schlechten Kununu-Kommentaren, wie ihre Bewerber das Unternehmen wahrnehmen. Die „Candidate Experience“, also alle Erfahrungen, die ein Bewerber mit dem potenziellen Arbeitgeber macht, ist mitten im Fachkräftemangel eine echte Schwachstelle.

Was können Sie tun? – Qualität in der Candidate Experience erreichen Sie durch klare, zügige Prozesse sowie Menschen, die Bewerbern freundlich, offen und wertschätzend begegnen – und zwar auch dann, wenn klar ist, dass man nicht zusammenkommt. IT-Tools im Bewerbermanagement sind nur nützlich, wenn sie sowohl dem Recruiter also auch dem Bewerber prozessual Arbeit abnehmen. Sie sollten nicht den Eindruck erwecken, man werde von einem (chattenden) Roboter abgefertigt.

Das Thema „Candidate Experience“ verdient einen eigenen Artikel, deshalb drei kurze Hinweise. Zum einen empfiehlt sich im Recruiting eine Projektdenke – jede Besetzung ist ein Prozess mit klarer Ziel- und Zeitvorgabe. Zum anderen leistet ausnahmslos jede Kontaktperson im Prozess, egal ob Sachbearbeiter, Recruiter oder Führungskraft, einen wesentlichen Beitrag zur Kandidatenerfahrung. Und last, but not least, verlieren Sie mit einem unstrukturierten oder bürokratischen Auswahlprozess die Punkte, die Sie vorher durch Freundlichkeit gewonnen haben.



Checkliste „Sind Sie fit für Best Practice?“

Testen Sie sich selbst:

- Sie haben geklärt, welches Angebot für eine bestimmte Zielgruppe in einer bestimmten Lebensphase attraktiv ist.
 ja teilweise nein
- Über die Attraktivität der Angebote haben nachweislich Menschen aus der Zielgruppe entschieden, idealerweise in anonymer Abstimmung – nicht Führungskräfte oder die Marketingabteilung.
 ja teilweise nein
- Sie haben konkrete, ehrliche Ansagen zu Ihrem Angebot als Arbeitgeber formuliert.
 ja teilweise nein
- Sie prüfen regelmäßig die Kununu-Einträge Ihres Unternehmens und beziehen Stellung – besonnen, persönlich und klar.
 ja teilweise nein
- Alle, die den Recruitingprozess gestalten, sind gut ausgebildet und haben Basiswissen zur treffsicheren Personalauswahl auf Augenhöhe.
 ja teilweise nein
- Ihr Recruitingprozess ist klar definiert mit eindeutiger Aufgabenverteilung für alle Beteiligten.
 ja teilweise nein
- Führungskräfte blockieren sich planvoll Zeit für Auswahlgespräche; kein Bewerber verhungert im Prozess, weil die Terminkalender überquellen.
 ja teilweise nein
- Aktive Bewerberansprache und persönliche Kontaktaufnahme sind Bestandteil Ihres professionellen Recruitings.
 ja teilweise nein
- Ihre Auswahlverfahren sind gut strukturiert und fair für Bewerber; sie folgen den Grundlagen der eignungsdiagnostischen Personalauswahl und verwenden nur wissenschaftlich validierte statt abstruser Testverfahren.
 ja teilweise nein

„Warum bringt uns HR nicht mehr Kandidaten?“ – Recruiting-Profis sind auch knapp

Der Fachkräftemangel hat auch HR-Berufe erreicht – das berichtet zum Beispiel das Handelsblatt im August 2016. Gleichzeitig sind die Anforderungen an gute Recruiter deutlich gestiegen: Sie sollen Zielgruppen analysieren, Arbeitgeberwertver-

sprechen formulieren, mit vertrieblicher Aktivität als Talent Scout interessante Kandidaten umwerben, suchmaschinenoptimiert arbeiten, gezielt Netzwerke pflegen und die Praxis treffsicherer Personalauswahl beherrschen.

HR hat in Unternehmen oft noch immer ein muffiges, stagnierendes Verwaltungsbild – dabei sind die Anforderungen gestiegen: Wer in HR erfolgreich sein möchte, benötigt eine qualifizierte Ausbildung oder ein Studium. Dazu hapert es auch noch an Entwicklungsmöglichkeiten: Noch immer werden HR-Professionals jeden Alters bevorzugt „übersehen“, wenn es um Talentprogramme im Unternehmen geht – was soll aus einem Personaler auch schon werden? Das macht HR oft zum wenig attraktiven Arbeitsbereich – ein Teufelskreis.

Öde Antworten auf immer gleiche Fragen – wie Interviewer im Gespräch an sich selbst scheitern

Hat ein Bewerber die Vorauswahl, idealerweise auch ein Telefoninterview, durchlaufen, so steht als nächster Schritte das Auswahlgespräch oder Auswahlverfahren an. Ein gut strukturiertes Gespräch zwischen Interviewer und Bewerber wäre die beste Basis, um die gegenseitige Eignung und Passung zu prüfen; im kompetenzbasierten Interview kann der Bewerber strukturiert von seinen Erfahrungen berichten. Doch nirgendwo fehlt es vielen Unternehmen so sehr an Methodik wie im Interview; viele Grundlagen der Eignungsdiagnostik sind Entscheidern gar nicht bekannt, das Vorgehen ist oft zweifelhaft, stellt der Professor für Wirtschaftspsychologie, Uwe Kanning, fest. Ein professioneller Auswahlprozess geht von einem Anforderungsprofil aus, in dem die zentralen fachlichen wie persönlichen Kompetenzen des Bewerbers klar definiert sind; die Fragen des Interviewers beziehen sich genau auf diese Kompetenzen. Stress und Manipulation sind unnötig, denn ein professioneller Interviewer begegnet dem Bewerber mit einer objektiven und freundlichen Haltung. Gelingt das, so ist das die beste Basis für eine gute Position am Arbeitsmarkt.

Quellenangaben

Ulbrich, Jürgen: Die schwierige Suche nach Personal-Experten, Handelsblatt vom 31.8.2016, abrufbar unter <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/buero-special/handelsblatt-jobagenten-die-schwierige-suche-nach-personal-experten/14474484.html>
 Kanning, Uwe Peter: Diagnostik zwischen Inkompetenz und Scharlatanerie: Phänomen, Ursachen, Perspektiven, Report Psychologie 3, 2012, S. 100–113



Autorin:
REGINA BERGDOLT
 ist Eignungsdiagnostikerin und HR-Beraterin,
www.unternehmen-im-wachstum.de und
www.treffsichere-personalauswahl.de.