
Perspektivwechsel: Die neue Recruitingkultur entwickeln

„In Deutschland verzeichnen wir bei zunehmender Lebenserwartung eine auf niedrigem Niveau stagnierende Geburtenrate. Dies beeinflusst den Bevölkerungsaufbau so grundlegend, dass (...) eine Reihe qualitativer Umstrukturierungen die Folge sein werden“, schrieb im Jahr 2002 Walter Link, der Bundestagsabgeordnete und Vorsitzende der Enquête Kommission „Demographischer Wandel“ im Abschlussberichts dieser Kommission und warnte: „Die Arbeitsstrukturen werden sich ändern (...). Der demographische Wandel wird in viele Bereiche menschlichen Lebens ausstrahlen, wobei die Konsequenzen noch nicht im einzelnen absehbar sind.“

Als Walter Link 2002 auf diese Entwicklung aufmerksam machte, war die Welt in Sachen Personalgewinnung noch in Ordnung. Wer qualifiziertes Personal suchte, schaltete eine Stellenanzeige – eventuelle auch schon online – oder beauftragte für höhere Positionen einen Personalberater. Es gab ausreichend qualifizierte Bewerber. Eine Stelle zu besetzen war nicht das Problem.

Das sieht heute anders aus. Wer heute ausschließlich eine Stellenanzeige schaltet, kann die Erfahrung machen, dass nicht eine einzige müde Bewerbung eintrudelt. Sicherlich gibt es in der Republik ein Nord-Süd-Gefälle. Für Unternehmen im Süden der Republik hat der *War for Talents* schon längst begonnen und wird unter dem neuen Begriff Fachkräftemangel weitergeführt. Aber auch Unternehmen im Norden und Nordosten spüren inzwischen, wie es zunehmend schwieriger und schwieriger wird, offene Stellen mit Fachkräften zu besetzen.

Neue Wege müssen beschritten werden – trotz offener Fragen

Viele Firmen haben darauf inzwischen reagiert, indem Sie neue Suchmethoden implementiert haben, um Mitarbeiter zu gewinnen. So ist zum Beispiel

- **Employer Branding** – wenn man es ernst meint – ein sicherlich notwendiger und auch zielführender und doch zugleich ein ungemein aufwändiger Weg. Und dies sowohl bezüglich der Implementierung als auch der Verpflichtung, die ein Unternehmen durch eine starke Arbeitgebermarke eingeht. Und obwohl Befürworter des Employer Brandings vielfach Stärkungen, Steigerungen und Verbesserungen in allen unternehmerischen Disziplinen versprechen, scheinen viele kleine und

mittelständische Unternehmen diesen Aufwand immer noch zu scheuen. Und vielleicht zurecht. Gibt es für diese eine Art Employer Branding light?

- Im Bereich **Personalrecruiting durch Social Media** liegen Sieg und Niederlage immer wieder sehr nah beisammen: Von seriöser und zudem kalkulierbarer Personalstrategie wird noch einige Zeit kaum die Rede sein können. Und vielleicht liegt das Problem in der Schwierigkeit der — wie es formelhaft immer wieder heißt — Kommunikation mit den Bewerbern auf Augenhöhe. Das kann bei Xing funktionieren. Denn wer bei Xing ein Profil betreibt, tut dies beruflich. Doch sobald ein Unternehmen in die „private“ virtuelle Social-Media-Welt eindringt, um sich dort zu profilieren, wie zum Beispiel bei Facebook, wird die Kommunikation dann nicht immer in eine Schiefelage geraten? Können Unternehmen sich auf eine Art und Weise ähnlich privat zeigen, wie es die potenziellen zukünftigen Mitarbeiter bereits tun, und das ohne unseriös zu wirken? Erfahrung sammeln tut hier sicherlich weiterhin not. Und vielleicht sind kleine, überschaubare Projekte ein Einstieg.

Es ist keine Frage: Trotz der Unwägbarkeiten, trotz des hohen Aufwands müssen Unternehmen auch diese Wege beschreiten. Unternehmen müssen sich bewegen und verändern, um neue, passende und qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Denn — das ist klar — ohne Mitarbeiter keine Unternehmung!

Die Personalauswahl neu verstehen

Mit diesem Buch wollen wir die bewährten Suchmethoden und die internen Abläufe der Personalauswahl im neuen Licht sehen und einer Revision unterziehen. Und das soll hier in diesem Buch in drei Bereichen passieren:

1. Wie lässt sich die Suche nach neuen Mitarbeitern mittels Stellenanzeigen und der Kooperation mit Personalberatern und dem Zusammenspiel beider deutlich *aktiver* gestalten? Und wie lassen sich die bewährten Suchwege neu und zeitgemäß verstehen? (Siehe Kapitel 1)
2. Wie kann die Gruppe der Bewerber *profilierter* gesehen werden? Wie erkennen Sie unter den Bewerbern Ihre *Zielperson*? Und mit welchem Suchweg erreichen Sie diese? Wie bewegen Sie diese Zielperson dazu, auf Ihren Suchweg zu reagieren und mit Ihnen Kontakt aufzunehmen? (Siehe Kapitel 2)
3. Wie können Sie sich in diesem Prozess zwischen Unternehmen und Bewerber selbst besser verstehen? Wie schaffen Sie den mentalen Wechsel im Bewerbungsprozess und bei den einzelnen unternehmensseitig Beteiligten, sodass Sie Ihrer Zielperson sagen können: *Wir bewerben uns bei Ihnen*. (Siehe Kapitel 3)

Perspektivwechsel 1: Restriktive Haltungen überwinden

Um die Abläufe der Personalgewinnung neu gestalten zu können ist es hilfreich zu verstehen, woher man kommt und durch welche Interessen und Erfahrungen das eigene Handeln bestimmt wird. In diesem Bereich haben wir in unserer langjährigen Arbeit als Personalberater einige Erfahrungen gesammelt, von denen wir Ihnen zwei erzählen wollen. Die erste Geschichte lautet:

Ein Geschäftsführer sucht einen Nachfolger

Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens sucht einen externen Manager als Nachfolger. Er gewinnt ihn, stellt ihn ein, kündigt ihn als Nachfolger an und findet dann heraus, dass der Bewerber nicht das Zeug hat, seinen Job zu übernehmen. Er trennt sich von ihm. Der Amtsinhaber — der sich selbst blamiert vorkommt und meint, einen schweren Fehler begangen zu haben — beauftragt, da sich an der Situation, dass ein Nachfolger gesucht werden muss, nichts geändert hat, einen Personalberater mit der heiklen Aufgabe. Und tatsächlich: Der Personalberater präsentiert Kandidaten, die der Amtsinhaber jedoch nun sehr kritisch prüft. Und er sieht stets Mängel, die dazu führen, dass dem jeweiligen Kandidaten abgesagt werden muss. Sowohl für den Amtsinhaber als auch für den Personalberater wird die Sache, je länger sie dauert, zunehmend unerfreulich.

Woran liegt es, dass kein passender Nachfolger gefunden werden kann? Da die Absagegründe für sich genommen dem Personalberater nicht schlüssig vorkommen, entwickelt er die Vermutung, dass der unbefriedigende Projektverlauf nicht an der mangelnden Eignung der Kandidaten für die Position liegen kann. Er bittet den Amtsinhaber als Auftraggeber zum Gespräch und das wirkt klärend: Es gibt eine unbewusste Restriktion. Der Amtsinhaber macht, wenn er den Kandidaten absagen lässt, keinen Fehler! Würde er einem Kandidaten zusagen und ihn einstellen, könnte er — wie schon beim ersten Mal — einer Fehleinschätzung erlegen sein und hätte erneut einen Fehler gemacht. Indem er keinen Nachfolger einstellt, vermeidet er dieses Risiko. Und die Verantwortung dafür, dass kein Nachfolger eingestellt wird, kann er auf den Personalberater schieben. Nachdem diese Restriktion erkannt war, gelang es, einen geeigneten Kandidaten zu gewinnen und die Nachfolge zu regeln.

Selbstverständlich sind nicht alle restriktive Haltungen derart verborgen und nur mittels sehr feinsinnigem psychologischen Gespür zu erkennen. Zudem ist gerade die Nachfolgersuche — wie Sie sicherlich auch sagen würden — eine der schwierigsten Aufgaben. Doch auch in der Situation, dass ein Abteilungsleiter einen Gruppenleiter sucht, kann einiger Sprengstoff liegen, wie die folgende Geschichte erzählt.

Ein Abteilungsleiter sucht einen Gruppenleiter

Der Bewerber macht einen sehr starken, fachlich idealen Eindruck. Er hat einen stringenten Lebenslauf, der klar zum Ausdruck bringt, dass er ehrgeizig ist und bereit, für den nächsten Schritt hart zu arbeiten. Es kann sein, dass der Abteilungsleiter diesen Bewerber, wenn er ihn als Gruppenleiter einstellt (wofür er ideal geeignet wäre), als Gefahr für seine eigene Position ansieht. Diese Einschätzung wird er sich so klar wahrscheinlich gar nicht selbst eingestehen, auf keinen Fall aber wird er sie so formulieren. Er wird jedoch Gründe suchen, diese Gefahr zu eliminieren.

In diesem Beispiel liegt das Motiv, nämlich Konkurrenz zu vermeiden, recht offen zutage. Solchen unbewussten Restriktionen kann gut begegnet werden, wenn ein Kollege aus der Personalabteilung den Gewinnungsprozess gemeinsam mit der Führungskraft steuert. So ist mehr Objektivität bei der Beurteilung der Passgenauigkeit der Kandidaten gewährleistet.

An wen richtet sich dieses Buch?

Dieses Buch richtet sich an die Mitarbeiter aus den Personalabteilungen und zusätzlich an die Vertreter der Fachabteilungen. Denn es reicht nicht, wenn eine der beiden Seiten einen überzeugenden Auftritt liefert. Es müssen beide sein. Nach unserer Erfahrung ist das Auftreten der Fachabteilung mindestens ebenso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger, wie das Auftreten von Mitarbeitern aus der Personalabteilung, denn mit diesen Personen muss der Interessent später tagtäglich zusammenarbeiten. Macht die Fachabteilung im Vorstellungsgespräch also einen Fehler, hat er gravierende Folgen: der Interessent sagt ab.

Ein typischer Fehler: Wenn Vertreter der Fachabteilung glauben, die eigene Aufgabe besteht nur darin, den Bewerber auf fachliche Eignung zu prüfen, ist dies ein großer Irrtum. Denn mit dieser Haltung wird versäumt, beim Bewerber Treffer zu landen. Ein zweiter Fehler versteckt sich in der folgenden Formulierung: Sitzt mir gegenüber wirklich ein „Bewerber“? Oder ist es nicht doch viel eher ein „Inte-

ressent“ oder „Kandidat“? Sie machen diese Unterscheidung nicht oder halten sie für bedeutungslos? Dann freuen Sie sich auf die Lektüre dieses Buches, denn Sie werden etwas lernen, was Sie erfolgreicher machen wird.

Erfolgreicher heißt in diesem Sinne, Sie erhalten nicht nur weniger Absagen Ihrer Zielpersonen, sondern es gelingt Ihnen, diese für Ihr Unternehmen zu gewinnen. Und zwar durch die richtige Suchmethode und einen effektiven Gewinnungsprozess. Beides muss funktionieren und überzeugen. Denn auch Ihr Wettbewerber schläft nicht, auch er will die Besten gewinnen! Und legt sich schwer ins Zeug, damit ihm das gelingt. Auch er buhlt um genau die Know-how-Träger, die Sie gerne an Bord hätten.

Wir lesen häufig im Wirtschaftsteil der Zeitung, es gebe zu wenige Ingenieure dieser oder jener Fachrichtung. Gemessen am mengenmäßigen Bedarf der Firmen stimmt diese These sogar; nicht alle Firmen, die Ingenieure benötigen, können diese auch einstellen. Andere aber schon, nämlich diejenigen Firmen, die den besseren Eindruck im Gewinnungsprozess hinterlassen haben. Das bedeutet, die wenigen Ingenieure wechseln zu den Firmen, die insgesamt am attraktivsten wirken. Die anderen, schlechteren Firmen gehen leer aus. Zu behaupten, es gebe einfach nicht genug Ingenieure, ist also nicht richtig; es gibt nur nicht so viele, dass einer übrig bleibt und das Angebot der schlechteren Firma annehmen muss. Vielleicht hätte es sogar einen gegeben, der Ihr Angebot spannend gefunden hätte, aber er wusste einfach nichts von der Vakanz.

Es liegt also ein Fehler vor, und zwar in der Auswahl der Personalsuchmethode oder in der Art und Weise, wie Entscheider mit Interessenten umgehen. Ersteres liegt daran, dass die Suchmethode vorab festgelegt wird, ohne den Bezug zur Situation auf dem Arbeitsmarkt für die konkret gesuchten Know-how-Träger sowie zur Firma, zur Vakanz und zu den Zielpersonen herzustellen und zu analysieren. Zum Beispiel wird eine passive Methode (z. B. eigene Stellenanzeige der suchenden Firma in einer Zeitung) gewählt, um einen Ingenieur der Elektrotechnik mit Spezialkenntnissen der Automatisierungstechnik zu gewinnen. Der Blick auf den Markt zeigt, dass es weniger von diesen Ingenieuren gibt, als es Vakanzen für eben diese gibt. Hier hat eine passive Methode von Anfang an eine hohe Wahrscheinlichkeit, zu scheitern.

Der falsche Umgang mit Interessenten liegt in erster Linie daran, dass Entscheider nicht zwischen *Bewerbern* und *Kandidaten* unterscheiden. Da diese Unterscheidung aber sehr wichtig ist, werden wir sie gleich an dieser Stelle vornehmen:

Perspektivwechsel 2: Nicht auf Bewerber warten, sondern nach Kandidaten suchen!

In diesem Buch wird zwischen Bewerber und Kandidat auf der einen Seite sowie zwischen Zielperson und Interessent auf der anderen unterschieden. Diese begrifflichen Unterscheidungen sollen deutlich machen, worauf es im Gewinnungsprozess ankommt und worin der Perspektivwechsel, den dieses Buch vorschlägt, besteht.

Zielperson

Wenn Sie ein Stellenprofil entwickeln, das bestimmte Anforderungen an die Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie den Charakter des zukünftigen Stelleninhabers formuliert, haben Sie eine imaginäre Zielperson vor Augen („So sollte die Person sein“). Wir können uns auch vorstellen, dass eine solche Person in der Firma xy arbeiten müsste. Das heißt, eine **Zielperson** ist derjenige Mensch — egal, ob wir ihn schon kennen oder nicht —, den wir mit unserem Suchweg erreichen wollen. Wahrscheinlich ist, dass diese Zielperson noch nicht ahnt, dass Sie begonnen haben, nach ihr zu suchen. Das heißt auch, sie kann noch kein Interessent oder gar Kandidat oder Bewerber sein. Das heißt aber auch, wir wiederum wissen noch nichts über die Motive dieser Person (ist sie zufrieden, will sie gerade wechseln, was stellt sie sich als nächsten Karriereschritt vor?).

Erreichen wir die Zielperson mit unserem Suchweg nicht bzw. reagiert sie nicht, dann bleibt sie „nur“ Zielperson. Dabei ist es unerheblich, ob sie auf unsere Anzeige nicht reagiert oder auf eine Direktansprache hin kein Interesse bekundet.

Interessent

Reagiert sie hingegen, dann wird diese Person von der Zielperson zum **Interessenten**. Wir haben jetzt in dieser Person jemanden, der sich zumindest interessiert zeigt. Das heißt: diese Person möchte durchaus mehr über unser Projekt bzw. die Vakanz erfahren. Sie ist zu diesem Zeitpunkt aber noch kein Kandidat oder Bewerber.

Ein Beispiel zur Verdeutlichung: Sie beauftragen einen Headhunter mit einer bestimmten Suche und dieser spricht Zielpersonen während ihrer Arbeitszeit kurz an mit dem Angebot, sich abends einmal ausführlicher über die Vakanz zu unterhal-

ten. Sagt eine Zielperson also „Ja, das können wir mal machen“, würden Sie sagen, diese Person hat sich nun auf die Vakanz beworben? Nein, sie hat nur Interesse bekundet.

Im Verlauf der weiteren Kontakte wird es im positiven Fall zur Zusendung der Bewerbungsunterlagen kommen. Dies ist ein Signal, dass der Interessent mehr als nur interessiert ist. Er weiß nun mehr über die Vakanz und ist bereit, Aufwand in Kauf zu nehmen, um in den Rekrutierungsprozess aufgenommen zu werden. Der Interessent erklimmt somit die nächste Stufe, er wird entweder **Kandidat** oder **Bewerber**.

Es gibt keine Unterscheidung zwischen den Unterlagen, die ein Bewerber uns schickt oder denjenigen, die ein Kandidat uns schickt. Beide werden „Bewerbungsunterlagen“ genannt, weil es sich so etabliert hat und es aus früherer Sicht ja ausschließlich Bewerber gab. Einen neuen Begriff einzuführen, z. B. „Kandidatenunterlagen“, bringt uns in der Sache nicht weiter. Es mag sein, dass ein Bewerber sofort komplette Unterlagen erstellt und zusendet, ein Kandidat dagegen zunächst nur seinen CV — also noch keine Zeugnisse, Anschreiben etc. Dieses Verhalten ändert aber nichts am Prozess als solchem.

Hier zeigt sich aber gerade der **Perspektivwechsel**: Früher hätte man von jedem Bewerber sofort komplette Unterlagen verlangt, einschließlich eines individuell auf die suchende Firma zugeschnittenen Anschreibens, **bevor** man sich mit ihm und seinen Fragen überhaupt näher beschäftigt.

Wenn Sie das heutzutage mit einem Kandidaten so machen, wird er dankend absagen. Er ist zwar interessiert, aber zu diesem Zeitpunkt noch kein Bewerber. Diesen Aufwand zu diesem Zeitpunkt des Kontakts von ihm zu verlangen, ist eine zu hohe Hürde. Sein Kenntnisstand über die Vakanz reicht noch nicht aus, um ihm diesen Aufwand gerechtfertigt scheinen zu lassen. Er möchte **zunächst** mehr Informationen **bevor** er eine Unterlage verschickt.

Unterschied in der Anspruchshaltung

Die Firma will erst Bewerbungsunterlagen, bevor sie mit dem Bewerber spricht. Der Kandidat will erstmal mit der Firma sprechen (gerne telefonisch), bevor er Unterlagen erstellt und verschickt. Früher gab es eine Menge Personen, die Bewerber. Heute teilt sich diese Menge in Bewerber und Kandidaten. Die Anspruchshaltung ist unterschiedlich. Die Firma, die alle gleich behandelt (nämlich wie Bewerber), verliert die Menge der Kandidaten und hat somit nur noch eine verringerte Anzahl von

Personen im Prozess. Wenn Sie glauben, Ihr Unternehmen sei hervorragend, was Personalgewinnung angeht, prüfen Sie doch einmal, ob Ihre Bewerber das auch so sehen. Es gibt inzwischen Bewertungsportale im Internet wie www.kununu.com. Mancher Entscheider musste feststellen, dass seine Art, mit Bewerbern umzugehen, bei diesen überhaupt nicht gut ankommt. Und das kann nun jeder im Internet nachlesen.

Warum diese Unterscheidung ausschlaggebend für den Erfolg Ihrer Suche ist, erfahren Sie in diesem Buch. Auf die folgenden vier Begriffe werden wir immer wieder zurückkommen.

Bewerber

Der Bewerber hat von sich aus ein Wechselmotiv. Er kommt auf die suchende Firma zu bzw. auf mehrere bis viele suchende Firmen. Er strebt aktiv einen Wechsel an, reagiert also z. B. auf passive Anzeigen und Job-Börsen im Internet. Er ist von vornherein wechselwillig, aber aus Sicht der suchenden Firma häufig nicht wechselfähig, da ihm die relevanten Parameter fehlen. Bei ihm stand das Wechselmotiv im Vordergrund, so dass die Selbstauswahl nicht funktioniert hat. Er hat sein Glück versucht und so wirkt auch die Bewerbung.

Kandidat

Der Kandidat hat von sich aus zu Beginn des Kontakts kein konkretes Wechselmotiv. Die suchende Firma geht auf ihn zu bzw. macht eine Kontaktaufnahme zur Informationsgewinnung für den Kandidaten möglichst leicht und unkompliziert. Der Unterschied zu einem Bewerber zeigt sich darin, dass er durch die suchende Firma anders behandelt werden muss. Der Kandidat ist aus Sicht der suchenden Firma häufig wechselfähig (sie hat ihn ja deswegen identifiziert), aber eben (noch) nicht wechselwillig.

Interessent

Ein Interessent ist eine Person, die sich für eine Stelle interessiert. Dies kann ein Bewerber oder ein Kandidat sein.

Zielperson

Es gibt zwei Bedeutungen, je nach Phase des Suchprozesses:

- Zu Beginn des Suchprozesses: Die suchende Firma oder ein Personalberater hat diese Person als interessant **identifiziert**. Es gibt aber noch keinen Kontakt.
- Gegen Ende des Suchprozesses: Egal ob die Person ein Bewerber oder Kandidat ist: Wir wollen sie für das suchende Unternehmen gewinnen!

Die Begriffe „Bewerber“, „Kandidat“ und „Interessent“ zu unterscheiden, ist für den Gewinnungsprozess, der im Wesentlichen aus zwei Schritten besteht, enorm wichtig:

- Schritt 1: Ich muss die richtigen Personen in ausreichender Anzahl an meinen Tisch bringen (= Wahl der Suchmethode).
- Schritt 2: Ich muss diese dann für mein Unternehmen begeistern, so dass sie mein Angebot annehmen (= Qualität des Gewinnungsverhaltens).



ACHTUNG: Qualität muss sein

Der wichtigste (und für einige Entscheider auch schwierigste) Punkt ist dabei, die **Sichtweise zu wechseln**, ohne dabei die Qualitätsanforderungen an den Kandidaten herabzusetzen. Nicht ich als Firma habe etwas zu vergeben, wonach sich die Bewerber ein Bein auszureißen haben, sondern ich als Firma benötige dringend Mitarbeiter mit einem bestimmten Anforderungsprofil. Die Interessenten, als Träger dieses Profils, sind bereit, mir ihre Qualifikationen zu bestimmten Bedingungen zur Verfügung zu stellen. Es ist für sie aber nicht existenziell, dies unbedingt für mich zu tun, da sie bei der heutigen Marktlage begehrt sind. Sie haben einen guten Job, den sie auch behalten können, oder weitere attraktive Angebote, unter denen sie auswählen können. Es handelt sich eben um **beruflich Erfolgreiche in gesicherter Position**. Das heißt nicht, dass die Kandidaten etwa antriebslos wären, im Gegenteil, sie wären nicht dort, wo sie sind, wenn es so wäre. Aber sie haben für ihr Fortkommen ganz klare Vorstellungen, die erfüllt werden müssen. Und ihr bisheriger Werdegang zeigt, dass sie diese entweder durchsetzen können oder warten können, bis sie sich ergeben. Wie Sie diese Hochkaräter gewinnen, zeigt Ihnen das dritte Kapitel des Buches.

Perspektivwechsel 3: Vom Auswahl- zum Gewinnungsprozess

Im dritten Kapitel des Buches geht es darum, den Interessenten, der an unserem Tisch sitzt, für das eigene Unternehmen so zu begeistern, dass wir ihn gewinnen. Das setzt natürlich voraus, dass er fachlich passt. Aber die fachliche Eignung reicht nicht als Grund dafür, dass er sich für uns entscheidet. Wir müssen ihn auch auf den anderen Ebenen überzeugen.

Der Interessent muss sich fachlich angesprochen fühlen und er muss zusätzlich die Firma insgesamt überzeugend finden, und — was ebenfalls wichtig ist — er muss die Personen, die ihm gegenüber sitzen, überzeugend finden! Er muss zu dem Schluss kommen, mit diesen Leuten gerne arbeiten zu wollen! Lieber noch, als mit seinem bisherigen Team! Es geht in diesem Kapitel also vor allem um die richtige **Anwendung effektiver Methoden** rund um das Vorstellungsgespräch und zwar seitens der suchenden Firma.

Unzählige Bücher befassen sich mit dem Thema Bewerbung genau aus dem anderen Blickwinkel heraus: Wie verhalte ich mich **als Bewerber** so, dass ich einen guten Eindruck auf die Entscheider der Firma mache. Es gibt aber Branchen, die ganz andere Probleme haben. Sie haben nicht das Luxusproblem, dass sich die Bewerber, weil es so viele davon gibt, gegenseitig in ihrer Darstellungsbrillanz und Ihrer Kompromissbereitschaft überbieten. Sie sind in der genau umgekehrten Situation: Als Firma müssen Sie um den Interessenten kämpfen, der zwischen verschiedenen attraktiven Angeboten auswählen kann.

Das kann ganze Märkte betreffen (Markt für Ingenieure, vor allem für hoch qualifizierte und spezialisierte im Bereich der Elektrotechnik) oder auch einzelne Positionen oder Funktionen (SAP-Berater in den Jahren 1999/2000). Es ist nicht entscheidend, wie oft diese Situation insgesamt anzutreffen ist — jeder Einzelfall kann und sollte erfolgreich bewältigt werden.

Für das Unternehmen kommt es darauf an, die richtigen Treffer zu landen und fatale Fehler zu vermeiden. Genau das wiederum gelingt zu selten. Entscheider führen langweilige Standardgespräche, behandeln alle Personen wie Bewerber (unterscheiden also nicht zwischen Bewerber, Interessent und Kandidat), gehen nicht auf die entscheidenden Parameter für einen Jobwechsel des Kandidaten ein und leisten sich Fehler, die zur Absage durch den Interessenten führen.

Die Kompetenz, ein gutes Vorstellungsgespräch zu führen, das (auch) ein Vermarktungsinstrument für die Firma ist und vielleicht den entscheidenden Vorteil gegenüber Ihrem Wettbewerber um die Zielperson bringt, vermittelt das dritte Kapitel.

Wie immer, wenn es um menschliches Verhalten geht, gibt es auch in diesem Bereich keine ideale Lösung im Sinne von „Mache dies, vermeide das und Du gewinnst jeden“. Aber die Quote der Absagen zu verringern und damit die Anzahl derjenigen, die Sie gewinnen wollen, zu erhöhen, das wiederum gelingt, wenn Sie sich vor allem mit den „weichen“ Faktoren (verbale und nonverbale Kommunikation) auseinandersetzen, die den Erfolg eines Vorstellungsgesprächs ausmachen.

Ziel: Den Perspektivwechsel im Unternehmen umsetzen

Wie in diesen beiden Beispielen unterliegen alle Beteiligten der Personalauswahl einer bestimmten Prägung, die verändert werden muss, um den Prozess dynamischer und aktiver zu gestalten. Ein Kennzeichen kann schon allein der häufig verwendete Begriff *Personalauswahl* sein. Und vielleicht sind Sie selbst schon über diesen Begriff gestolpert. Denn von Personalauswahl kann kaum mehr die Rede sein. In dem Wort schwingt die passive Haltung der vergangenen Jahre mit. Heute geht es jedoch vielmehr darum, Personal zu *gewinnen*. Ein Anfang ist also, den Prozess neu zu benennen und *Personalgewinnung* zu sagen. Doch das ist nur der Anfang. Sie wissen auch, dass Sie einen Änderungsprozess in Gang setzen müssen.

Sensibilisierung

Es ist Ihre Aufgabe, die anderen Teilnehmer des Prozesses der Personalauswahl, insbesondere die Teilnehmer der Vorstellungsgespräche, zu sensibilisieren. Dies ist ein enorm schwieriger Prozess, bei dem Sie auf erhebliche Widerstände stoßen werden und auf fehlende Kenntnisse oder mangelnde Wertschätzung der Themen, von deren Wichtigkeit und Bedeutung Sie überzeugt sind. Denn viele der Prozessbeteiligten sehen sich — und das ja auch zurecht — nicht in der direkten Verantwortung. Doch auch intern in der Personalabteilung werden Sie die Kollegen für die Notwendigkeit der Veränderung sensibilisieren müssen. Das wird um so schwerer, da ja auch Ihre Kollegen sicherlich in der Vergangenheit mehrfach erfolgreich neue Mitarbeiter gewonnen haben und sie daher womöglich gar nicht die Notwendigkeit sehen, ihr Verhalten zu ändern.

Widerstände im Veränderungsprozess

Mögliche Widerstände bei den Prozessbeteiligten können schon allein daraus resultieren, dass Sie jemandem empfehlen, sein Verhalten zu ändern. Sobald Sie aber sagen, jemand soll sein Verhalten ändern, heißt es ja auch, dass dessen Verhalten bisher nicht optimal ist. Schnell kann so etwas als Kritik verstanden werden. Widerstände lassen sich am besten überwinden, durch eine überzeugende Darstellung, dessen worum es geht, zudem durch Einbeziehung der Beteiligten und die Klärung von Zielen.

Abgesehen davon geht es nicht um eine komplette, allgemeine Verhaltensänderung, sondern um situative Änderungen. Wir sagen nicht, dass bisher alles falsch gemacht wurde, sondern wir wollen die Entscheider befähigen, die Klaviatur Ihrer Handlungsmöglichkeiten besser und breiter zu spielen.

Einbeziehen der Prozessbeteiligten aus den Fachabteilungen

Sind Sie in der Personalabteilung eines Unternehmens, gehört die ganze Thematik zu Ihrer täglichen Arbeit. Für Mitarbeiter aus den Fachabteilungen ist das nicht der Fall. Diese verlassen für ein Vorstellungsgespräch ihren Arbeitsplatz und lassen ihre tägliche Arbeit liegen. Im Vorstellungsgespräch wollen sie den Kandidaten möglichst schnell und eindeutig prüfen, um dann möglichst rasch wieder zu ihren Aufgaben zurückkehren zu können. Bei Passung des Kandidaten mit dem Anforderungsprofil ist es dann wieder Ihre Aufgabe, dass der Interessent eingestellt wird. Vorstellungsgespräche sind also nicht deren eigentlicher Aufgabengegenstand. Doch kann dieses Verhalten — schließlich handelt es sich bei dem Mitarbeiter aus der Fachabteilung um den möglichen zukünftigen Kollegen — dazu führen, dass der Kandidat sich nicht wahrgenommen fühlt und seinerseits absagt. Daher ist es wichtig, dass Sie den Mitarbeiter aus der Fachabteilung vorher briefen, worauf er achten muss und für welchen Part er verantwortlich ist.

Ziele beschreiben

Natürlich bieten Sie als Belohnung bessere Rekrutierungsergebnisse, was allen Beteiligten ja gefallen sollte. Sicherlich gibt es aber auch für jeden Beteiligten aus den anderen Abteilungen spezifische Ziele. Fragen Sie danach und lassen Sie Ihre Kollegen diese Ziele beschreiben.

Motivation: Menschen zusammenbringen

Die Auseinandersetzung mit dem Thema und die Veränderung der Prozesse bringt jedoch noch einen anderen Gewinn — auch wenn selbstverständlich im Zusammenhang der Personalgewinnung viel davon gesprochen wird, dass Quoten erhöht und Prozesse effektiver gestaltet werden müssen, wenn die übliche Betrachtungsweise also eine kaufmännische, nutzenorientierte ist. Es gibt noch einen Effekt, der damit einhergeht: Es macht unglaublich viel Spaß, zwei Seiten zusammenzuführen, nämlich Mensch und Firma, Kandidat und Auftraggeber, die optimal zueinander passen, so dass beide eine Verbesserung Ihrer Situation dadurch erreichen. Zwei Seiten, die zu Beginn nichts voneinander wussten, nähern sich in den Gesprächen an, entwickeln eine Faszination und kommen zusammen, um die nächsten Herausforderungen auf höherem Level gemeinsam zu meistern. Und das — so finden wir — ist ungemein aufregend.