

Der Praktiker-Tipp

Die richtige Personalsuche: Bei Top-Bewerbern punkten

Alexander Walz



Alexander Walz, Dipl.-Verw.Wiss., Geschäftsführer der Conciliat GmbH, Personalberatung im Finanz- und Rechnungswesen, Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, München, Stuttgart (E-Mail: awalz@conciliat.de, Internet: www.conciliat.de)

„Der eine wartet, dass die Zeit sich wandelt, der andere packt sie an und handelt.“ (Dante Alighieri) Das empfiehlt sich auch bei der Personalsuche durch Unternehmen, zumal aufgrund des Fachkräftemangels Bewerber derzeit eine immer stärkere Position am Stellenmarkt beziehen. Unternehmen müssen deshalb im Wettbewerb um geeignete Fachkräfte ihr Bestes geben. Damit das gelingt, hat der Autor aus seinen einschlägigen Erfahrungen in der Personalberatung sieben Verhaltenstipps zusammengetragen, worauf Unternehmen beim Gestalten des Einstellungsprozesses achten sollten.

Bei der Suche und Auswahl neuer Mitarbeiter begehren Unternehmen oft kleine, aber folgenschwere **Fehler**, die im Weiteren erläutert werden. Aufgrund dessen entscheiden sich dann manche Top-Kandidaten, die für eine Position infrage gekommen wären, nicht selten für einen anderen Arbeitgeber.

Die Kernfragen

- Wie sollten Unternehmen in den verschiedenen Phasen des Einstellungsprozesses mit Bewerbern kommunizieren?
- Was ist bei der unternehmensinternen Abstimmung des Einstellungsprozesses zu beachten?
- Welche Informationen sollten wann und in welchem Umfang an Bewerber weitergegeben werden?
- Was ist bei der Terminierung von Vorstellungsgesprächen sowie bei der Vertragserstellung zu berücksichtigen?
- Wie sollte man es mit der Kostenerstattung zu Vorstellungsgesprächen halten?

Wirklich gute **Bewerber** sind für die meisten offenen Positionen in Unternehmen rar. Dies gilt beispielsweise auch für die Berufsgruppen der Bilanzbuchhalter und Treasurer (Finanzspezialis-

ten). Solche Kandidaten haben derzeit erfahrungsgemäß die Wahl: Für wen arbeite ich künftig?

Und die **Unternehmen**? Sie müssen um Bewerber „buhlen“ und sich bei diesen als Top-Arbeitgeber profilieren. Diese neuen Stellenmarktverhältnisse sind vielen Personalverantwortlichen und Führungskräften in Unternehmen nach vielen Jahren umgekehrter Vorzeichen immer noch nicht klar. Entsprechend nachlässig gestalten sie häufig den Einstellungsprozess.

Tipp 1: Auf Augenhöhe kommunizieren

Bewerber aus einem festen Arbeitsverhältnis wechseln ihre Stelle nur dann, wenn sie von einem anderen Unternehmen gänzlich überzeugt sind. Denn jeder Stellenwechsel birgt Risiken (u.a. Verlust eines längeren Kündigungsschutzes, Verlust von Betriebsrente oder zustehenden Abfindungsleistungen im Falle eines Falles). Deshalb sollten Unternehmen, die Personal suchen, alles vermeiden, was bei Bewerbern das Gefühl hervorrufen könnte, ein Bittsteller zu sein.

Hierzu **einige Fragen zur Reflexion**:

- Bei der ersten **Kontaktaufnahme**: Schreibt das Unternehmen den Vorstellungstermin vor, oder sucht es mit dem Kandidaten einen passenden Termin?
- Wird der Bewerber wie ein Gast **empfangen** oder zunächst „wie ein Gepäckstück im Vorzimmer geparkt“?
- Wie verläuft das **Vorstellungsgespräch**? Wie ein „Verhör“ oder ein Gespräch auf Augenhöhe?

Hat ein Bewerber das Gefühl, „ich werde nicht mit Respekt behandelt“ – oder schlimmer noch: Hat er den Eindruck, „die linke Hand weiß nicht, was die rechte Hand tut“ (z.B. wenn der Fachvorgesetzte zwischen Ausschreibung und eigentlichem Gesprächstermin das Anforderungs- und Aufgabenprofil geändert hat, ohne die Personalabteilung davon zu informieren), wird er einem anderen Unternehmen seine Sympathie zuwenden.

Tipp 2: Einstellungsprozess definieren

Der Einstellungsprozess im Unternehmen umfasst den gesamten Bogen von der Stellenausschreibung über die Kontaktaufnahme mit geeigneten Bewerbern bis zum Vorstellungsgespräch und zur Unterzeichnung des Arbeitsvertrags.

Top-Bewerber haben bei der Stellensuche meist „mehrere Eisen im Feuer“. Folglich sollte das personalsuchende Unternehmen besser als die Mitbewerber im Wettbewerb um die besten Köpfe sein. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, den Einstellungsprozess so professionell zu ge-

stalten, dass bei dem gesuchten Kandidaten das Gefühl entsteht: Diesem Unternehmen kann ich vertrauen. Das gelingt erfahrungsgemäß vielen Unternehmen nicht. Denn sie haben zwar ihre Geschäftsprozesse im Vertrieb oder in der Buchhaltung **schriftlich fixiert**, doch bei der Personalsuche agieren sie nach der Maxime: Irgendwie klappt das schon, und auf zwei, drei Tage kommt es u.a. bei der Kontaktaufnahme und Betreuung des Bewerbers nicht an. Die Folge: Gute Bewerber werden von „Kleinigkeiten“ zunehmend irritiert; hierbei handelt es sich meist um nicht eingehaltene Ankündigungen oder Versprechungen („Wir melden uns morgen!“ – Tatsächlich dann erst eine Woche später). Also unterschreiben sie den ihnen vorgelegten Arbeitsvertrag nicht, weil ein anderes Unternehmen schlicht schneller war und seine Einstellungsprozesse besser definiert hat.

Fragen zur Festlegung der Einstellungsprozesse:

- Wer sichtet nach welchen Kriterien: Bei wem geht die Bewerbung ein, und wer legt fest, was die „**Muss-Kriterien**“ und was die „**Kann-Kriterien**“ für einen Bewerber sind?
- Wer informiert wen – über den **Stand des Einstellungsprozesses**, wie viele Kandidaten überhaupt zur Auswahl stehen, oder ob man schleunigst den einzigen verfügbaren Kandidaten so schnell wie möglich trifft – wann und wie man (weiter) vorgeht?
- Wer führt nach welchen Kriterien das **Erstgespräch** (fachlicher Hintergrund/Fachkenntnisse, Berufserfahrungen)?
- Wer trifft nach welchen objektiven Kriterien (Verfügbarkeit, Fachkenntnisse, z.B. EDV- und Rechnungslegungskennnisse) welche **Entscheidung**, die zur Absage oder zu weiteren Gesprächen führen (Nachvollziehbarkeit)?
- Wie ist das konkrete Einstellungsverfahren (Vertragserstellung) definiert? Wer entscheidet letztlich (Einzelperson oder Gremium), zu welchen **Konditionen** ein Kandidat ein Angebot erhalten soll?

Tipp 3: Wertschätzung signalisieren

Wenn ein Kandidat ein Unternehmen besucht, ist er dessen Gast. Also sollte er auch so behandelt werden. **Verhaltensregeln** sind beispielsweise:

- Sorgen Sie dafür, dass im Vorstellungsgespräch auch einmal der Bereichsleiter/Geschäftsführer vorbeischaut – selbst wenn dies inhaltlich nicht nötig wäre.
- Teilen Sie im Vorstellungsgespräch ab und zu ein paar anerkennende Worte mit, z.B. über die Ausbildung des Bewerbers oder seine bis-

herige Tätigkeit. Das schafft eine angenehme Atmosphäre.

- Auch Angebote, z.B.: „Sollen wir mal an Ihrem möglichen künftigen Arbeitsplatz vorbeischauen?“, werden meist begrüßt.
- Auch folgende wertschätzende Frage erweist sich häufig als förderlich: „Nach welchen Kriterien wählen Sie Ihren künftigen Arbeitgeber aus? Schließlich stehen einer so erfahrenen Arbeitskraft wie Ihnen viele Türen offen.“

Tipp 4: Über das Verfahren und den Sachstand informieren

Fragt man Stellensuchende nach dem Stand ihrer Bewerbungen bei den von ihnen ausgewählten Unternehmen, antworten sie häufig: „Keine Ahnung“. Zuweilen sind sie sogar unsicher, ob ihre Bewerbungsunterlagen ankamen. Denn viele Unternehmen versenden keine **Eingangsbestätigungen** mehr, in denen das Einstellungsverfahren kurz erläutert wird. Das hinterlässt bei Bewerbern keinen guten Eindruck.

Ähnlich verhält es sich, wenn **nach Vorstellungsgesprächen** das weitere Vorgehen in der Schwebe bleibt. Warum nicht „mit offenen Karten spielen“ und beispielsweise mitteilen: „Sie sind der erste von drei Bewerbern, die wir eingeladen haben. Haben Sie deshalb bitte ca. zwei Wochen Geduld, bis wir unsere Entscheidung getroffen haben. Denn der dritte Bewerber hat erst nächste Woche Zeit.“ Das schafft Vertrauen.

Tipp 5: Ankündigungen und Versprechen einhalten

Oft begehen Unternehmen nach erfolgreich geführten Vorstellungsgesprächen folgenden Fauxpas: Die zuständige Fachabteilung sichert einem Bewerber nach der letzten Gesprächsrunde zu, er werde in drei Tagen den Arbeitsvertrag erhalten. Sie weiß aber nicht, dass der zuständige Sachbearbeiter in der Personalabteilung gerade auf einer mehrtägigen Schulung oder im Urlaub weilt. Die Folge: Der Arbeitsvertrag trifft erheblich später ein. Solche „Kleinigkeiten“ führen erfahrungsgemäß zu einer Änderung der Entscheidung der Bewerber. Denn werden Zusagen nicht eingehalten, fängt bei ihnen das „**Gedanken-Karussell**“ zu drehen an: „Spielt das Unternehmen mit gezinkten Karten? Bin ich doch nur die zweite Wahl?“ Erhält der Bewerber dann zwischenzeitlich ein anderes attraktives Angebot, wird er geneigt sein, dort zu unterschreiben.

Informieren Sie also Bewerber rechtzeitig über eintretende **Verzögerungen**, und nennen Sie hierfür plausible Gründe. Denn meistens haben

Verzögerungen ganz banale Ursachen. Diese kennt der Bewerber aber nicht, weshalb er zu grübeln beginnt und im schlimmsten Fall seine Entscheidung revidiert.

Tipp 6: Kosten erstatten

Manche Unternehmen erstatten inzwischen Bewerbern ihre Kosten für Vorstellungsgespräche nach vorheriger Ankündigung nicht mehr – obwohl sie in der Regel hierzu sogar gesetzlich verpflichtet wären. Das kann man tun, aber es macht nicht nur auf Top-Bewerber alles andere als einen positiven Eindruck. Denn dann fragen sie sich zu Recht: „Wie knausrig ist das Unternehmen überhaupt? Und wie genau nimmt es ansonsten seine rechtlichen Verpflichtungen als Arbeitgeber?“

Tipp 7: Kontakt und Beziehung pflegen

Bei **Leitungspositionen** dauert der Auswahl- und Einstellungsprozess häufig mehrere Monate. Da schadet es nicht, zwischenzeitlich zum Telefonhörer zu greifen und mit den interessantesten Kandidaten „einen Plausch“ zu führen. Was spricht dagegen, ihnen mit ein, zwei handschriftlichen Zeilen beispielsweise die neueste Ausgabe der Mitarbeiterzeitung zuzuschicken? Auch das vermittelt den Bewerbern das Gefühl: „Ich werde als Person wahrgenommen und bin ein ‚heißer‘ Kandidat.“

Kandidaten, für die eine längere Kündigungsfrist gilt und die ihren Arbeitsvertrag bereits unterschrieben haben, aber beispielsweise erst in einem halben Jahr ihr neues Arbeitsverhältnis antreten, kann man zu Tagen der offenen Tür, Hausmessen, Firmenjubiläen o.Ä. und durchaus auch – je nach Hierarchieebene – zu Strategietreffen einladen. Letzteres gilt insbesondere dann, wenn der Arbeitsbereich des künftigen Positionsinhabers betroffen ist.

Resümee

Im immer schwieriger werdenden Ringen um die Gewinnung der besten Mitarbeiter gilt es umzudenken und die Herangehensweise in den Einstellungsprozessen zu überdenken und zu optimieren. Die Zukunft wird immer mehr davon geprägt sein, dass sich die Unternehmen bei den Kandidaten bewerben müssen – und nicht mehr umgekehrt!

□