

Zeitgemäßere Personal-Rekrutierung

Interview mit Alexander Walz, Geschäftsführer der Personal- und Managementberatung Conciliat GmbH, Stuttgart

Viele Unternehmen klagen, es werde stets schwieriger, Fach- und Führungskräfte zu finden.

Alexander Walz: Weil viele Unternehmen beim Suchen und Einstellen neuer Mitarbeiter noch wie im letzten Jahrtausend agieren. Aufgrund des demografischen Wandels haben sich die Ansprüche und Einstellungen der jungen, hochqualifizierten Arbeitnehmer geändert. Trotzdem ist dies noch nicht ins Bewusstsein vieler Unternehmen vorgedrungen. Sie handeln immer noch gemäß der Maxime: Wir sind der Arbeitgeber, und die Arbeitnehmer bewerben sich bei uns. Dabei ist es bei vielen Berufen und Funktionen heute genau umgekehrt.

Demzufolge bewirbt sich das Unternehmen beim Mitarbeiter?

Alexander Walz: Ja. Heute ist die Ausgangslage nicht selten wie folgt: In ganz Deutschland gibt es maximal eine Handvoll Personen, die über das passende Profil verfügen und wechselbereit wären - sofern das Gesamtangebot stimmt. Das wollen viele der mit dem Besetzen solcher Positionen beauftragten Personen nicht akzeptieren. Sie handeln noch wie früher, als sie die Auswahl unter einer Vielzahl attraktiver Bewerber hatten.

Deshalb müssen Unternehmen ihre Einstellungsprozesse ändern?

Alexander Walz: Genau das! Denn es nutzt nichts, die Illusion zu hegen, man habe eine große Auswahl, wenn keiner der Kandidaten bereit ist, zum Beispiel in die Provinz zu gehen oder für einen unbekanntem Mittelständler zu arbeiten. Viele Unternehmen müssen darüber nachdenken, wie sie ihre Rekrutierungsprozesse stärker den Erwartungen und Bedürfnissen der Bewerber anpassen können, so dass sich die raren und begehrten Kandidaten für sie entscheiden - selbst wenn noch andere Unternehmen um ihre Gunst buhlen.

Jedoch was bedeutet das konkret?

Alexander Walz: Das kann im Einzelfall bedeuten, dass der potenzielle Mitarbeiter in die Terminfindung für das Vorstellungsgespräch eingebunden wird, statt ihm nur einen einzigen

Termin mitzuteilen. Denn die meisten Top-Kandidaten haben bereits einen anspruchsvollen Job mit einem engen Terminkalender - weshalb man gegebenenfalls aufs Wochenende ausweichen muss. Zudem muss man das erste Gespräch nicht in der Firma führen, sondern auch an einem Ort, der für den Interessenten einfach und schnell zu erreichen ist.

Haben Sie noch weitere Tipps?

Alexander Walz: Natürlich. Von Bewerbern wird erwartet, dass sie sich intensiv auf das Gespräch vorbereiten. Das sollten die das Auswahlgespräch führenden Personen im Unternehmen auch tun. Häufig hat nur einer der Interviewer vorher die Unterlagen des Kandidaten gelesen, und keiner hat einen Gesprächsleitfaden erstellt. - Eigentlich müssten sich die Unternehmen auf Personalauswahl-Gespräche ebenso gründlich vorbereiten wie auf Akquisegespräche mit potenziellen Kunden. Zudem müssten sie sich bewusst machen, dass das Akquirieren neuer Mitarbeiter ebenso ein Prozess ist wie das Akquirieren neuer Kunden.

Was heißt das?

Alexander Walz: Beispielsweise muss ich mir Gedanken darüber machen, wie ich mir interessante Kandidaten warm halte, wenn ich weiß: Es dauert noch einige Wochen, bis wir die Entscheidung getroffen haben. Sonst ist die Gefahr groß, dass ich, wenn ich dem Bewerber den Arbeitsvertrag zur Unterschrift sende, die Antwort erhalte: „Tut mir leid, ich habe mich zwischenzeitlich für ein anderes Unternehmen entschieden.“ - Offensichtlich für einen Arbeitgeber, der ihm mehr individuelle Wertschätzung signalisierte.

Doch warum beachten die Unternehmen dies dann oft nicht?

Alexander Walz: Zahlreiche Unternehmen starteten in den letzten Jahren zwar irgendwelche „Employer Branding“-Projekte, die sich meist darauf beschränken, die Karriereseite auf der Firmen-Website, Broschüren und Anzeigen neu zu gestalten, an „Attraktive Arbeitgeber“-Wettbewerben teilzunehmen, bei denen jeder ausgezeichnet wird, der bezahlt. Wiederum die Rekrutierungsprozesse haben sich



Alexander Walz, Geschäftsführer der Conciliat GmbH, Stuttgart (www.conciliat.de).

FOTO: CONCILIAT

nicht verändert - schon gar nicht der „Mindset“ der verantwortlichen Personen. Im Alltag orientiert man sich oft an Unternehmensrichtlinien, die ebenso überholt sind wie die Vergütungsmodelle der Unternehmen.

Würden Sie das bitte erläutern?

Alexander Walz: Statt den interessanten Kandidaten einfach nur den Betrag X als Gehalt anzubieten, könnte man das Gespräch mit ihnen darüber zu suchen, was ihnen wichtig ist. Manchen Kandidaten ist es zum Beispiel wichtiger als ein sehr hohes Gehalt zu haben, an ein, zwei Nachmittagen in der Woche frei zu haben - weil sie stolze Familienväter oder begeisterte Marathonläufer sind. Andere möchten sich noch weiterbilden und eine Zusatzqualifikation erwerben. Zudem will nicht jeder einen großen Firmenwagen haben, mancher bevorzugt ein schnittiges Cabrio.

Wichtig ist es, in diesem Bereich keine starren Regelungen zu haben, so dass kreative, individuelle Lösungen möglich sind. - Das Einstellen einer buchhalterischen Nachwuchskraft oder eines Junior-Java-Entwicklers erfordert andere Prozesse als das Einstellen eines kaufmännischen Geschäftsführers oder Vertriebsleiters Europa.

BERNHARD KUNTZ

Informationen: www.conciliat.de