

Den Einstellungs-Prozess professionell gestalten

Im Personalauswahl- und Einstellungsprozess begehen Unternehmen oft kleine, aber folgenreiche Fehler - mit der Konsequenz, dass sich Top-Kandidaten für die freie Stelle gegen sie entscheiden.

Wirklich gute Bewerber sind meist rar - egal, ob die Wirtschaft gerade boomt oder Schwächelt. Die Unternehmen müssen um die Gunst der Top-Bewerber buhlen und sich bei ihnen als Top-Arbeitgeber profilieren. Deshalb einige Tipps, worauf Sie beim Gestalten des Einstellungsprozesses achten sollten.

Tipp 1: Auf Augenhöhe kommunizieren

Top-Bewerber haben meist mehrere Optionen, und sie wechseln ihre Stelle nur, wenn sie von einem Unternehmen 100-prozentig überzeugt sind. Also sollten Firmen alles vermeiden, was bei Bewerbern das Gefühl erzeugt: Die behandeln mich wie einen Bittsteller.

Das fängt bei der Frage an: Schreibt das Unternehmen einen Vorstellungstermin vor oder sucht es mit dem Bewerber einen passenden Termin? Wird der Bewerber wie ein Gast empfangen oder zunächst wie ein Gepäckstück im Vorzimmer deponiert? Und wie verläuft das Vorstellungsgespräch? Gleichet es eher einem Verhör oder ist es ein Gespräch auf Augenhöhe? Gewinnt ein Bewerber das Gefühl „ich werde nicht mit Respekt behandelt“, geht er innerlich auf Distanz zum Unternehmen.

Tipp 2: Den Einstellungsprozess definieren

Top-Bewerber haben oft mehrere Eisen im Feuer. Also muss das Unternehmen die Mitbewerber ausstechen - auch mittels der Professionalität, die es beim Gestalten des Einstellungsprozesses beweist. Denn der Bewerber muss zur Überzeugung gelangen: Diesem Unternehmen kann ich mich und meine weitere berufliche Laufbahn anvertrauen. Das erfordert es, den Einstellungsprozess zu definieren.

Viele Betriebe haben zwar im Vertrieb klar definierte Prozesse. Doch bei der Personalsuche und -auswahl agieren sie oft nach der Maxime: Irgendwie funktioniert das schon. Die Folge:

Bei den guten Bewerbern stellt sich zunehmend ein schlechtes Gefühl ein, weil Kleinigkeiten sie irritieren. Also unterschreiben sie den Vertrag nicht, wenn er unterschrittsreif vor ihnen liegt. Zum Beispiel, weil sie inzwischen Zweifel hegen: Werde ich in dem Betrieb glücklich? Oder schlicht, weil ein anderes Unternehmen schneller und professioneller war.

Tipp 3: Wertschätzung signalisieren

Besucht ein Kandidat ein Unternehmen, ist er dessen Gast. Behandeln Sie ihn so. Zum Beispiel, indem Sie dafür sorgen, dass in dem Gespräch auch mal der „Big Boss“ vorbeischaut - selbst wenn dies inhaltlich nicht nötig wäre. Und sagen Sie ab und zu ein paar lobende Worte. Zum Beispiel über die Ausbildung des Bewerbers. Oder seine bisherige Tätigkeit. Das schafft eine angenehme Atmosphäre. Auch solche Angebote wie „Sollen wir mal an Ihrem möglichen künftigen Arbeitsplatz vorbeischauchen?“, werden meist begrüßt. Und auch folgende Frage hat noch nie geschadet: „Was ist Ihnen bei der Wahl Ihres künftigen Arbeitgebers wichtig? Eine so erfahrene Arbeitskraft wie Sie hat ja viele Optionen.“

Tipp 4: Über das Vorgehen informieren

Fragt man Stellensucher nach dem Stand ihrer Bewerbungen, antworten sie oft: „Keine Ahnung“. Häufig sind sie nicht mal sicher, ob ihre Bewerbungsunterlagen beim Unternehmen ankamen. Denn viele Firmen versenden keine Eingangsbestätigungen mehr. Das macht auf Bewerber keinen guten Eindruck.

Ähnlich ist es, wenn nach Bewerbungsgesprächen das weitere Vorgehen in der Schwebe bleibt. Warum nicht mit offenen Karten spielen und zum Beispiel sagen: „Sie sind der erste von drei Bewerbern, die wir zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen haben. Haben Sie deshalb circa zwei Wochen Geduld, was unsere Entscheidung betrifft. Denn der dritte Bewerber hat erst nächste Woche Zeit.“ Das schafft Vertrauen.

Tipp 5: Ankündigungen einhalten

Oft begehen Unternehmen folgenden Fauxpas: Die Fachabteilung ist sich mit einem Bewerber einig und sichert ihm zum Beispiel zu,



Zum Autor: Alexander Walz ist Geschäftsführer der Personalberatung Conciliat GmbH, Stuttgart (www.conciliat.de).

dass er im Laufe der Woche den Arbeitsvertrag erhält. Sie weiß aber nicht, dass der Zuständige in der Personalabteilung auf einer Fortbildung ist. Die Folge: Der Arbeitsvertrag trifft eine Woche später als versprochen beim Stellensucher ein. Dies führt oft dazu, dass Bewerber sich umentscheiden. Denn wenn Versprechen nicht eingehalten werden, fängt bei ihnen das Gedankenkarussell an zu kreisen: Spielt das Unternehmen mit gezinkten Karten? Bin ich vielleicht nur zweite Wahl? Und erhält der Bewerber zwischenzeitlich ein anderes attraktives Angebot, dann schlägt er zu.

Tipp 6: Den Kontakt und die Beziehung pflegen

Bei Top-Positionen erstreckt sich der Auswahl- und Einstellungsprozess oft über mehrere Monate. Da empfiehlt es sich, zwischenzeitlich mal zum Telefonhörer zu greifen, um mit den heißen Kandidaten einen Plausch zu führen - selbst wenn sich im Verfahren nichts Neues ergeben hat. Und was spricht dagegen, ihnen mit ein, zwei handschriftlichen Zeilen zum Beispiel die neuste Ausgabe der Mitarbeiterzeitung zu senden? Auch das vermittelt Bewerbern das Gefühl: Ich werde als Person wahr- und ernstgenommen und bin ein heißer Kandidat.

Dasselbe gilt, wenn ein neuer Mitarbeiter aufgrund seiner langen Kündigungsfrist erst in einigen Monaten seine Stelle antreten kann. Auch dann sollten Sie den Neuen in der Übergangszeit auf dem Laufenden halten und ihn so emotional bereits ans Unternehmen binden. •