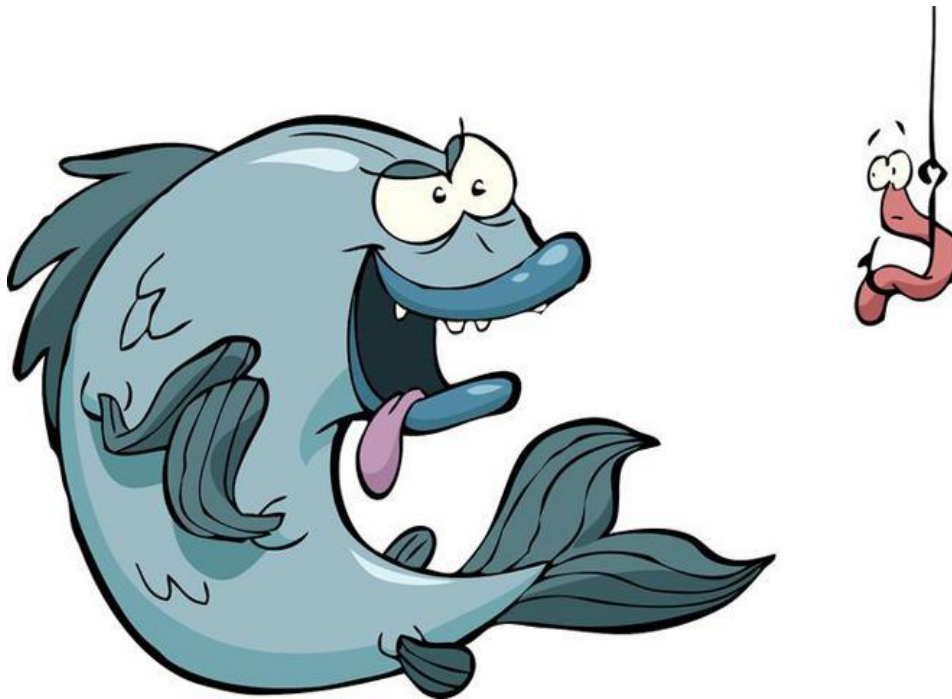


Recruiting

Personalsuche: Der Köder muss dem Fisch schmecken

Kategorie: Employer Branding und Rekrutierung | Text: Bernhard Kuntz | 15.04.2016

Wenn es Unternehmen schwer fällt, Schlüsselpositionen adäquat zu besetzen, liegt dies meist an ihnen selbst. Dann ist entweder die Einstellung der Personalverantwortlichen zum Thema Personalsuche unzeitgemäss oder die Rekrutierungsprozesse sollten auf den Prüfstand gestellt werden. Davon ist Personalberater Alexander Walz überzeugt.



Ein Angler muss wissen, welchen Fisch er fangen will. Denn die verschiedenen Fischarten bevorzugen unterschiedliche Köder. Das gleiche gilt für die Personalsuche

Herr Walz, viele Unternehmen klagen, es werde immer schwieriger, für gewisse vakante Fach- und Führungspositionen passende Bewerber zu finden. Sie hingegen behaupten: Es liegt fast immer am Unternehmen, wenn eine Position nicht adäquat besetzt werden kann. Warum?

Alexander Walz: Weil viele Unternehmen – trotz des Wandels der Rekrutierungswelt – beim Suchen und Einstellen neuer Mitarbeiter noch wie im letzten Jahrtausend agieren.

Was meinen Sie damit konkret?

Die Print- und Online-Medien sind seit Jahren voller Artikel zum Thema «demografischer Wandel» und darüber, dass sich insbesondere die Ansprüche und Einstellungen der jungen, hochqualifizierten Arbeitnehmer gewandelt haben. 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.

Zur Person



Alexander Walz ist Geschäftsführer der Personal- und Managementberatung **Conciliat GmbH** in Stuttgart, die auch Niederlassungen in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt und München hat.

Also, das Unternehmen bewirbt sich beim Mitarbeiter?

Genau. Heute ist die Ausgangslage bei der Mitarbeitersuche nicht selten wie folgt: Im ganzen Land gibt es maximal eine Handvoll Personen, die über das passende Profil verfügen und gegebenenfalls wechselbereit wären – sofern das Gesamtangebot stimmt. Das wollen viele der mit dem Besetzen solcher Positionen beauftragten Personen in den Unternehmen nicht wahr haben und akzeptieren. Sie handeln noch wie früher, als sie die Auswahl unter einer Vielzahl attraktiver Bewerber hatten.

Heisst das, die Unternehmen müssen ihre Einstellungs- und Rekrutierungsprozesse ändern?

Genau das! Denn es nutzt nichts, die Illusion zu hegen, man habe eine grosse Auswahl, wenn keiner der möglichen Kandidaten bereit ist, zum Beispiel in die Provinz zu gehen oder für einen recht unbekanntem Mittelständler zu arbeiten. Deshalb müssen viele Unternehmen darüber nachdenken, wie sie ihre Rekrutierungsprozesse stärker den Erwartungen und Bedürfnissen der Bewerber anpassen können, so dass sich die raren und somit heiss begehrten Kandidaten mit einer an Sicherheit grenzenden Wahrscheinlichkeit für sie entscheiden – selbst wenn noch andere Unternehmen um ihre Gunst buhlen.

Was bedeutet das konkret?

Das kann im Einzelfall bedeuten, dass der potenzielle Mitarbeiter in die Terminfindung für das Vorstellungsgespräch eingebunden wird, statt ihm, wie nicht selten üblich, nur einen Termin ohne Alternativen mitzuteilen. Denn die meisten Top-Kandidaten liegen nicht faul zuhause in der Hängematte. Sie haben bereits einen anspruchsvollen Job mit einem entsprechend engen Terminkalender – weshalb man gegebenenfalls sogar aufs Wochenende ausweichen muss. Zudem muss man das erste Gespräch nicht in der Firma führen. Es kann auch an einem Ort stattfinden, der für den Interessenten einfach und schnell zu erreichen ist.

Haben Sie weitere Tipps?

Von Bewerbern wird erwartet, dass sie sich intensiv auf das Gespräch vorbereiten. Das sollten die Unternehmen beziehungsweise die Personen, die das Auswahlgespräch führen, auch tun. Häufig ist es so, dass von den Interviewern im Vorfeld maximal einer die Bewerbungsunterlagen des Kandidaten gründlich gelesen hat. Zudem haben sie im Vorfeld keinen Gesprächsleitfaden erstellt. Entsprechend unstrukturiert verlaufen die Gespräche.

Was auf den Bewerber keinen guten Eindruck macht.

Ja, eigentlich müssten sich die Unternehmen auf Personalauswahl-Gespräche ebenso gründlich vorbereiten wie auf Akquise-Gespräche mit potenziellen neuen Schlüsselkunden. Ausserdem müssten sie sich viel stärker bewusst machen, dass das Akquirieren neuer Mitarbeiter ebenso ein Prozess ist wie das Akquirieren neuer Kunden.

Was heisst das?

Nach dem Gespräch muss zum Beispiel ein Follow-up folgen. Ich muss mir Gedanken darüber machen, wie ich mir interessante Kandidaten warm halte, wenn ich weiss: Es dauert noch einige Wochen, bis wir die endgültige 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.

Geschieht das oft?

Viel zu oft, woraufhin die Entscheider in den Unternehmen regelmässig aus allen Wolken fallen: «Wie, der Herr X oder die Frau Y hat sich anders entschieden? Im Vorstellungsgespräch machte er doch so einen guten und interessierten Eindruck.» Richtig! Doch danach hörte er oder sie vier Wochen lang nichts mehr vom Unternehmen. Also machte der Bewerber sich seine Gedanken und entschied sich gegen einen Wechsel oder für einen anderen Arbeitsgeber, der sich stärker um ihn bemühte und ihm mehr individuelle Wertschätzung signalisierte.

Das klingt alles ganz logisch. Warum beachten die Unternehmen dies dann oft nicht?

Das frage ich mich zuweilen auch. Vermutlich weil sich ihr Mindset noch nicht geändert hat. Viele Unternehmen starteten in den letzten Jahren zwar firmenintern irgendwelche Employer-Branding-Projekte. Oft beschränken sich diese aber darauf, die Karriere-Seite auf der Firmenwebseite sowie die Broschüren. Die Rekrutierungsprozesse haben sich aber nicht verändert – und schon gar nicht der Mindset der verantwortlichen Personen. Im Alltag orientiert man sich oft noch an irgendwelchen Unternehmensrichtlinien, die ebenso überholt sind wie die Vergütungsmodelle der Unternehmen.

Würden Sie das bitte erläutern?

Statt den interessanten Kandidaten einfach nur den Betrag X als Gehalt anzubieten, wäre es oft zielführender, das Gespräch mit ihnen darüber zu suchen, was ihnen wichtig ist. Manchen Kandidaten ist es zum Beispiel wichtiger, an ein, zwei Nachmittagen in der Woche frei zu haben – beispielsweise, weil sie stolze Familienvater oder begeisterte Marathonläufer sind. Andere möchten sich weiterbilden und eine Zusatzqualifikation erwerben. Und nicht jeder Kandidat will einen dicken, fetten Firmenwagen haben, manche bevorzugen ein schnittiges Cabrio. Wichtig ist es, in diesem Bereich keine starren Regelungen zu haben, so dass kreative, individuelle Lösungen möglich sind.

Was würden Sie Unternehmen raten, die sich mit der Suche nach raren Mitarbeitern schwer tun?

Ich gebe Ihnen ein Beispiel aus der Natur: Mit ein- und derselben Angel kann man zwar unterschiedliche Fische fangen. Ich muss aber vorher wissen, was ich fangen möchte. Denn die verschiedenen Fischarten bevorzugen unterschiedliche Köder. Zudem stehen Hechte eher in ruhigen Teichen, während die Forellen in fließenden Bächen springen. Sich einfach mit einer Angel an ein Gewässer zu setzen, führt beim Angeln nicht zum Erfolg. Genauso verhält es sich mit den Einstellungsprozessen in Unternehmen. Das erfolgreiche Einstellen einer buchhalterischen Nachwuchskraft oder eines Junior-Java-Entwicklers erfordert andere Prozesse als das Einstellen eines kaufmännischen Geschäftsführers oder Vertriebsleiters Europa.



Text: Bernhard Kuntz

Bernhard Kuntz ist Geschäftsführer der PRofilBerater GmbH, Darmstadt. Er ist unter anderem Autor der Marketing- und PR-Ratgeber «Die Katze im Sack verkaufen», «Fette Beute für Trainer und Berater» sowie «Warum kennt den jeder?».

www.die-profilberater.de

Weitere Artikel von [Bernhard Kuntz](#)
[E-Mail](#)