

Die Auswahl

Wie eine neue starke Recruiting-Kultur den Unternehmenserfolg bestimmt

Bearbeitet von
Brigitte Herrmann

1. Auflage 2016. Buch. 302 S. Hardcover
ISBN 978 3 527 50864 8
Format (B x L): 14,6 x 22 cm
Gewicht: 458 g

Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,
Mitbestimmung

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Ware Bewerber – Von Premiumqualität bis Ausschussprodukt

»Recruiting macht ja echt Spaß, wenn nur die nervigen Bewerber nicht wären«, sagte mal ein Berater-Kollege zum mir, nachdem er nach geschalteter Stellenanzeige im Rahmen eines Neuauftrages den Vormittag damit verbracht hatte, telefonische Bewerberfragen zu beantworten. Standardfragen wie zum Beispiel »Um welches Unternehmen geht es?« und »Wo ist der genaue Unternehmensstandort?«. Also vor allem solche Fragen, die der Berater bei Suchprojekten anfangs oft nicht beantworten kann und darf, weil der Kunde in diesem Stadium noch anonym bleiben will. Dafür kann es viele Gründe geben. Es kann sein, dass der aktuelle Stelleninhaber noch im Amt ist und nichts davon erfahren soll oder dass der Wettbewerb keinen Wind von der Vakanz bekommen soll. Um diesen Hintergrund wissen jedoch die wenigsten Bewerber und reagieren dann – aus ihrer Perspektive durchaus nachvollziehbar – etwas verärgert, wenn ihre Fragen ohne Antwort bleiben. Ein eher lapidares Problem, das allerdings in gewisser Weise symptomatisch für die oft schwierige Beziehung zwischen Bewerber und Personaler bzw. Recruiter ist. Um es kurz zu sagen: Bewerber fühlen sich im Recruitingprozess sehr oft schlecht behandelt – angefangen von der ablehnenden Informationspolitik, endlosen Reaktionszeiten bis hin zur standardisierten AGG-konformen Absage. Natürlich gibt es immer wieder auch Bewerber, die ihr Gegenüber durchaus etwas überstrapazieren. Vergleichbar ist dieses und jenes Fehlverhalten jedoch schon allein deshalb nicht, weil wir es bei Personalauswahlprozessen (leider) noch nicht mit paritätischen Beziehungen auf Augenhöhe zu tun haben. Vielmehr existiert nach wie vor ein ganz klares Machtungleichgewicht, das dem Personaler deutlich mehr Raum gibt, den Austausch mit dem Bewerber zu gestalten. Damit jedoch auch mehr Möglichkeiten, diese Beziehung durch falsches Verhalten zu belasten und kaputt zu machen.

Reise einer Bewerbung – ein Trip ins Nirwana

Wie wenig gleichberechtigt die Interaktion zwischen Personalsuchenden und Jobsuchenden noch immer ist, zeigt allein die stetig steigende Zahl von Online-Bewerbungen, die individuell auf die Bedürfnisse der Personaler ausgerichtet sind, aber für jeden motivierten Interessenten zum Alptraum werden können. Von Bewerberfreundlichkeit oder einer positiven Candidate Experience ist in diesem Prozess nichts zu spüren, obwohl diese Recruitingkanäle gerade in großen und meist personalmäßig fortschrittlich aufgestellten Konzernen etabliert sind. Trotzdem wird es dem Bewerber so schwer wie möglich gemacht. Komplizierte und langwierige Eingabemodalitäten kosten häufig endlos Zeit und Nerven, die Möglichkeiten, Inhalte zu individualisieren und Anhänge einzufügen, sind gleichermaßen ein einziges Dilemma und wenn man Glück hatte, und das Programm nach sorgfältiger Eingabe sämtlicher Informationen ohne Zwischenspeicherung kurz vor Abschluss nicht abgestürzt ist, wartet man oftmals trotzdem vergeblich auf eine Eingangsbestätigung oder erhält allenfalls ein völlig unpersönliche Nachricht. Eine Nachfrage scheitert oft daran, dass – vermutlich wegen der eingangs erwähnten lästigen Rückfragen – häufig kein konkreter Ansprechpartner angegeben ist. »Personaler inkognito« könnte man sagen. Alles in allem also eine komplexe und zugleich noch intransparente Prozedur, die sehr viele Bewerber schon im ersten Step verärgert und nicht selten auch vergrault. Und das ist erst der Anfang.

Wer nach einiger Wartezeit doch mal den Status quo seiner Bewerbung erfragen möchte, gelangt oft ganz schnell zur zweiten Hürde: Es gibt keinen Zuständigen. Beim Anruf im Unternehmen weiß entweder keiner Bescheid oder er wird von einem Gesprächspartner zum nächsten gestellt, ohne von irgendjemandem eine klare Info zu bekommen. Gerade in großen Unternehmen und Konzernen laufen Bewerbungsprozesse noch

dazu seit Jahren über dezentrale ausgelagerte Shared Service Center, die meist keinerlei Bezug zum operativen Geschäft des Unternehmens mehr haben, über Strukturen an einzelnen Unternehmensstandorten nicht informiert sind, geschweige denn für Bewerberfragen einen konkreten Ansprechpartner bieten, der die individuelle Situation zur Vakanz kennt. Statt individualisierter bewerberorientierter Prozesse dominieren hier meist anonyme standardisierte und starre Null-acht-fünfzehn-Abläufe, die keinen Spielraum für Flexibilität und individuelle Anliegen bieten. Ein mehr als trauriges und für alle Seiten unbefriedigendes Bild, gerade an diesem ausgesprochen wichtigen Touchpoint eines Personalgewinnungsprozesses, bei dem Serviceorientierung – sprich Bewerberorientierung – großgeschrieben werden sollte.

Wie schlecht die Kommunikation zwischen operativen Einheiten und der Personalabteilung wirklich in vielen Fällen funktioniert, zeigt das Beispiel eines Hochschulabsolventen, der sich nach seinem Studium auf seinen ersten Job bei einem großen Automobilhersteller bewarb. Da er sich für einen konkreten Produktionsstandort beworben hatte, war er aufgefordert worden, dort auch nachträglich sein Abschlusszeugnis einzureichen, das zum Zeitpunkt der Bewerbung noch nicht vorlag. Der zuständige Ansprechpartner vor Ort bat um direkte Zusendung, aber um mehrere Wochen zeitversetzt forderten auch das ausgelagerte Service Center und zusätzlich die Zentrale des Konzerns, beide an anderen Standorten, die gleichen Unterlagen an. Nicht verwunderlich also, dass allzu häufig in solchen Prozessen bei Bewerbern der Eindruck entsteht, dass die rechte Hand nicht weiß, was die linke tut und das Ganze mehr als unprofessionell anmutet. Weiterhin fatal ist, dass eine Bewerbung wochen- oder gar monatelang im HR-Orbit kreist, ohne dass eine Entscheidung gefällt wird. Kundenorientierung sieht anders aus. Nicht zu vergessen, dass es sich bei Bewerbungsunterlagen auch um persönliche und vertrauliche Informationen

handelt, die von Bewerbern in dem Glauben überlassen werden, dass diese auf Seiten des Empfängers entsprechend professionell und diskret behandelt werden.

Hoch qualifiziert und doch aussortiert

Reflektieren wir Bewerbungsszenarien, fällt immer wieder auf, dass zwar wie bereits beschrieben die eierlegende Wollmilchsau gerne gesucht wird, wenn sich jedoch tatsächlich ein solches Exemplar bewirbt, landet es nicht selten in der Kategorie »überqualifiziert« und fällt deshalb durchs Raster. Warum: weil Personal- und Fachbereich automatisch davon ausgehen, ein solcher Ausnahmekandidat sei ohnehin zu teuer oder wäre in der vakanten Position unterfordert und würde darum das Unternehmen sowieso bald wieder verlassen. Auf Basis dieser Vermutungen findet dann natürlich auch kein Gespräch statt. Die individuelle Entscheidung des Bewerbers, sich mit seinen Fähigkeiten auf Basis der Stellenausschreibung bewusst und überlegt für diesen Job zu bewerben, wird also einfach ignoriert, bzw. nicht akzeptiert und schon gar nicht wertgeschätzt. Solche eindimensionalen Vor-Urteile und Schlussfolgerungen werden aber einem sinnvollen und für beide Seiten zufriedenstellenden Prozess in keiner Weise gerecht und entsprechen einer fast arrogant anmutenden und ignoranten Haltung, die in keiner Weise mit dem Thema Augenhöhe einhergeht.

So geschah es auch einem promovierten Chemiker, hoch qualifiziert mit Auslandserfahrung, der sich direkt nach seiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter eines Hochschulinstitutes bei einem renommierten internationalen Beratungsunternehmen bewarb. Mit seinem hoch spezialisierten Arbeitsgebiet erfüllte er die in der Ausschreibung genannten Anforderungen perfekt und in allen beschriebenen Tätigkeitsbereichen hatte er bereits praktische Erfahrungen im In- und Ausland gesammelt.

Seine Promotion war sozusagen das Tüpfelchen auf dem i und jeder wertschätzende Arbeitgeber hätte bei einem solchen Profil gejubelt. Nicht so bei dieser Beratungsgesellschaft. Was geschah? Das Gespräch beim Unternehmen lief zunächst sehr gut und professionell ab, der Gesprächspartner schien vom Profil und der Praxiserfahrung des Kandidaten beeindruckt und stellte Vertiefungsfragen, die mein Mandant alle souverän beantworten konnte. Das Ganze schien optimal zu verlaufen bis zu dem Moment, als der Personaler kurz und knapp, eher nebenbei, erwähnte, dass die Promotion des Bewerbers im Grunde keine große Rolle spielen würde und damit auch nicht honoriert würde. Sprich: Der Abschluss Promotion und damit fünf Jahre Berufserfahrung im wissenschaftlichen Umfeld karriere-technisch für die Katz. Dieses respektlose Verhalten war für meinen Mandanten, wie man sich vorstellen kann, ein Schlag ins Kontor und ein mehr als triftiger Grund, auf eine Anstellung zu verzichten. Das betreffende Unternehmen konnte es sich damals offensichtlich noch leisten, solche »Rohdiamanten« zu vergraulen. Schaut man in die Aussagen eines bekannten Bewertungsportals, scheint das Erlebnis meines Mandanten jedoch bei diesem Unternehmen kein Einzelfall gewesen zu sein. Da wäre es interessant zu wissen, ob sich angesichts dieser spezifischen Auswahlstrategie und der schlechten Bewertungen im Netz zukünftig überhaupt noch hoch qualifizierte Interessenten bewerben.

Wenn zwei sich streiten, freut sich der Dritte – nicht

Mangelnder Respekt und ein klares »von-oben-herab-Verhalten« gehören ganz klar zu den unschönen Aspekten des Bewerbungsverlaufs, mit denen Jobsuchende am häufigsten konfrontiert werden. Nicht selten geraten Kandidaten aber auch in interne Querelen, wenn sich die am Auswahlprozess beteiligten Personaler nicht einig sind, wen sie wirklich suchen bzw. eine

jeweils andere Sicht auf die Dinge, sprich eine unterschiedliche Wahrnehmung, haben.

Diese Erfahrung machten wir mit einem Konzern-Kunden, der bereits über acht Monate selbst erfolglos versucht hatte, eine Expertenposition im Bereich Qualitätsmanagement zu besetzen, und dann schließlich uns beauftragte, mit dem Hinweis, dass die Sache nun wirklich sehr eilig wäre. Der Traum jedes Personalberaters also. Das Profil stellte sich als äußerst komplex heraus, denn der neue Stelleninhaber sollte über sehr spezifische Berufserfahrung und gleichzeitig fundierte methodische Spezial-Kenntnisse in einem ganz bestimmten Bereich verfügen und das Suchfeld war für uns dementsprechend sehr, sehr überschaubar. Schließlich konnten wir einen Kandidaten von einem sehr renommierten Wettbewerber präsentieren, der nach unserer Auffassung dem geforderten Profil hinsichtlich theoretischer Kenntnisse wie auch Praxiserfahrung perfekt entsprach und auch im persönlichen Erstgespräch überzeugte. Alles lief prima bis zum Vorstellungsgespräch bei unserem Auftraggeber. Da saßen eine sehr junge Personalreferentin mit gerade mal einem Jahr Berufserfahrung und ein erfahrener Vertreter des Fachbereichs, um unseren Kandidaten zu interviewen. Letzterer bat den Kandidaten, wissenschaftliche Sachverhalte und eine spezielle Vorgehensweise im Detail vorzustellen, unterbrach ihn dann jedoch mehrfach mit der Aussage: »Das müssen wir jetzt nicht weiter vertiefen.« Nach dem Gespräch monierte aber dann genau dieser, der Bewerber habe ihn nicht überzeugt, denn er wäre nicht genug in die Tiefe gegangen. Verkehrte Welt? Die junge Personalreferentin schien auch nicht überzeugt, denn sie beklagte sich, dass vom Bewerber zu wenige Praxisbeispiele beschrieben wurden. Fürs Protokoll: Praxisbeispiele wurden aufgrund der sehr ausführlichen Abfrage des theoretischen Wissens nicht explizit thematisiert und hätten den Rahmen auch zeitlich gesprengt. Die Folge war, dass die Personalreferentin, die thematisch insgesamt total überfordert schien

und der Fach-Experte komplett aneinander vorbei redeten – jeder nur auf seine subjektive Perspektive fokussiert. Was dieses Szenario zeigt, ist dass die Wahrnehmung der Interviewer von vorneherein extrem unterschiedlich war, was im Grunde nicht negativ sondern durchaus erwünscht ist, vorausgesetzt es wird im Vorfeld entsprechend abgestimmt. Schaffen es die beteiligten Entscheider jedoch nicht, diese unterschiedlichen Perspektiven in Deckung zu bringen, wird der Bewerber ganz schnell zum Opfer interner Unstimmigkeiten. Noch dazu fehlte in diesem Fall komplett das Bewusstsein, dass hier ein Interessent aus einem sehr renommierten Unternehmen saß, der im exakt vergleichbaren Bereich eine ausgesprochen hoch qualifizierte Expertise hatte, die in dieser Form extrem selten ist. Für unseren Auftraggeber im Grunde ein Glücksfall, der besser nicht hätte sein können. Stattdessen wurden Details des Gesprächs geradezu mikroskopisch durchdiskutiert, zum Beispiel ob der Kandidat denn wirklich alle (!) Themen einer speziellen theoretischen Methode umfassend genug aufgezählt hätte oder hier doch nicht so sattelfest wäre. Ungeachtet dessen, dass der Kandidat im Rahmen seiner Erläuterungen mehrfach unterbrochen worden war. Den Ausgang dieser Geschichte kann man sich vermutlich denken: Die Position konnte auch nach mehr als einem Jahr nicht besetzt werden und wurde im Rahmen von Umstrukturierungen schließlich eliminiert.

Was stört mich mein Profil von gestern

Der Super-GAU bei der Personalsuche – vor allem in Direktsucheprojekten – ist eine Profiländerung im späten Stadium. Genau das passierte uns bei der Suche eines Vertriebsingenieurs für einen klassischen Mittelstandskunden im Bereich Automatisierung. Das Profil war klar und wie häufig im Vertrieb, bot sich für den neuen Stelleninhaber die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten, was ganz klar ein sehr attraktiver Aspekt in

puncto Stellenbeschreibung ist. Der einzige Punkt, in dem unser Kunde »unflexibel« war, bestand im exakten Altersrahmen von 30-40 Jahren. Ich persönlich bin zwar kein Freund von starren Alterszielvorgaben, aber einer Spanne von 10 Jahren ist in der Regel kein großes Hindernis für einen Besetzungserfolg. Wir starteten mit der Suche und Kontaktierung der Kandidaten, ich führte die Interviews und ganz begeistert vom zügigen Vorankommen konnten wir bald schon drei sehr gute Kandidaten in der Endauswahl präsentieren, einer davon unser absoluter Favorit. Auch der Vertriebsleiter unseres Auftraggebers schien nach dem ersten persönlichen Gespräch regelrecht enthusiastisch und bezeichnete diesen Kandidaten sogar als Diamant.

Zu unserem Glück war auch unser Favorit definitiv an einem Wechsel interessiert, obwohl es für ihn im Grunde ein Sidestep war zu einem Unternehmen mit dem besseren Renommee. Dass er seine aktuellen Rahmenbedingungen mindestens halten wollte, war daher nur mehr als verständlich. Nachdem auch das zweite Gespräch optimal verlief, glaubten wir uns kurz vor dem Projektabschluss, als der Geschäftsführer des Unternehmens sich im Endstadium der Verhandlungen, quasi bereits in der Vertragsphase, entschied, für diese Position doch keine Home-office-Option anzubieten, denn der Vertriebsingenieur sollte nach seiner Vorstellung am Unternehmenssitz präsent sein und seine Kunden von dort aus bereisen. Wer die Branche kennt, weiß, dass eine solche Option für viele Vertriebspositionen im Außendienst eine Selbstverständlichkeit ist und absolut erfolgsentscheidend sein kann. Was passierte also? Unser Top-Kandidat sprang natürlich ab und verblieb bei seinem aktuellen Arbeitgeber. Wir sprachen daraufhin mit den beiden verbliebenen Kandidaten konkret über die veränderten Rahmenbedingungen und hatten Glück, dass beide dennoch interessiert blieben und für weiterführende Gespräche bereit standen. Als ich jedoch dem Auftraggeber die gute Nachricht mitteilte und um neue

Terminvorschläge für die nächsten Gespräche bat, passierte etwas, was im Recruiting wohl auch als Megatrend bezeichnet werden kann. Der Vertriebsleiter, der sich im Prozess bereits regelrecht auf den Top-Kandidaten eingeschossen hatte, war nun nicht mehr bereit mit Nr. 2 und Nr. 3 ein erneutes Gespräch zu führen. Auch das Argument, dass beide Kandidaten die Position auch ohne Homeoffice antreten würden, beeindruckte unseren Auftraggeber nicht und wir mussten beiden absagen. Das Groteske daran war, wie so oft in solchen Fällen, dass es hier keinerlei Kompromissbereitschaft gab und stattdessen die Position lieber unbesetzt blieb und sogar Umsatzeinbußen in Kauf genommen wurden. Erst als wir nach Monaten der Suche keinen Interessenten finden konnten, der bereit war, sein bestehendes Homeoffice aufzugeben, wurde unserem Auftraggeber endlich bewusst, dass diese starre Marschrichtung nicht zum Erfolg führt und er erklärte sich bereit, wieder die ursprünglichen Rahmenbedingungen anzubieten, also auch die Möglichkeit eines Homeoffice. Dadurch fand sich schließlich ein geeigneter Kandidat, den ursprünglichen Favoriten konnten wir jedoch leider nicht mehr zurückerobern. Und die unnötigen Schleifen, die wir gedreht hatten, waren – gemessen am finanziellen Input und Arbeitsaufwand – sowohl für unseren Kunden wie auch für uns am Ende ein Verlustgeschäft.

Wo kein Wille ist, ist auch kein Weg

Es gibt sehr häufig Suchprojekte, die gleichen einer never ending story. Manchmal handelt es sich um eine sehr spezielle Position oder ein seltenes Expertenprofil, was eine Suche zur echten Geduldsprobe macht. Manchmal sind es aber auch die vermeintlich einfachen Suchprojekte, bei denen man schon vorher einschätzen kann, dass es eine ausreichende Zahl an Kandidaten gibt und bei denen außerdem die Position, das Unternehmen oder der Standort so attraktiv sind, dass an Interessenten kein Mangel ist.

Was man allerdings auch bei solchen einfachen Fällen nicht vorhersehen kann, ist das Verhalten der am Auswahlprozess Beteiligten – seien es nun Personaler oder Vertreter aus dem Fachbereich –, die sich jedweden Grund einfallen lassen, warum ein Kandidat genau aus dem oder einem anderen Grund nicht geeignet erscheint. Kurz gesagt: Sie suchen das sprichwörtliche Haar in der Suppe. So kann es passieren, dass ein Suchprojekt über mehrere Monate läuft und wir einen geeigneten Kandidaten nach dem anderen präsentieren – ohne Erfolg. Natürlich sucht man dann zunächst den Fehler bei sich und stellt sich in der Beraterposition in solchen Situationen oftmals die Frage: Was machen wir falsch? Haben wir das Profil nicht richtig verstanden – bei einem Marketing Manager in der Regel nicht allzu schwierig – oder haben wir ein Signal des Kunden überhört, das ihm wichtig war? Also fragten wir nach. Allzu häufig war es dann jedoch so, dass wir beim Erfragen der Absagegründe keinerlei verwertbare Aussage bekamen. Statements wie »Der hat uns nicht überzeugt« oder »Der hat es nicht gebracht« oder »Der ist halt nicht der Richtige« waren allzu oft das einzige Feedback. Kein wirklich hilfreicher Ansatz, um einen Suchprozess so zu modifizieren, dass er zum Erfolg führt.

In diesen Momenten beschleicht einen externen Berater unweigerlich der Gedanke, dass die internen Prozessbeteiligten aus welchen Gründen auch immer nicht wirklich an einer Einstellung interessiert sind und deshalb den Dienstleister zwar schön »dienstleisten« lassen, aber entweder entscheidungsunfähig sind, unklare Vorstellungen haben oder eben vielleicht aufgrund interner Diskrepanzen oder Machtspielchen eine endgültige Entscheidung verhindern wollen. Eines ist jedoch klar: Dieses ganze »Recruitingtheater« läuft vor allem auf Kosten der Berater und der Kandidaten ab.

Was lange währt ...?

Entscheidet sich ein Unternehmen, für die Suche und Auswahl eines Spezialisten oder einer Führungskraft eine Personalberatung zu engagieren, gibt es in der Regel zwei Szenarien in Sachen Zeitfaktor. Entweder beauftragt das Unternehmen den Dienstleister mit der Ansage, dass sie schnellstmöglich eine bestimmte Position besetzen wollen oder es hat bereits mehrere Monate selbst erfolglos gesucht oder gar eine andere Beratung eingeschaltet, deren Suche auch nicht von Erfolg gekrönt war – in jedem Fall ist es bereits fünf nach zwölf. Die Folge: Fast jedes Projekt hat einen sehr ambitionierten Zeitplan, wenn es um die Erwartungshaltung der Auftraggeber geht – nach dem Motto: am besten gleich und sofort.

Kann man als Berater dann endlich einige hoch qualifizierte Kandidaten präsentieren, brieft man diese aufgrund des Zeitdrucks oft schon im Interview, dass nun zügig ein Termin für ein Vorstellungsgespräch anvisiert wird und die Kandidaten sich bitte zur Verfügung halten sollen. Allzu häufig kann jedoch genau diese Terminierung ganz schön lange dauern. Warum? Weil die unternehmensinternen Abstimmungen häufig so schleppend und chaotisch ablaufen, dass ein straffer Zeitplan reine Theorie bleibt. Da werden Termine vereinbart und wieder verschoben, Örtlichkeiten werden fixiert und wieder verlegt, Gesprächspartner wechseln wie das Wetter. Nicht selten zieht sich die Terminierung der Vorstellungsrunden seitens der auftraggebenden Unternehmen über mehrere Wochen bis zu Monaten hin, obwohl sie es eigentlich so eilig haben, die Stelle zu besetzen.

Den »Highscore« erlebten wir diesbezüglich in der Abschlussphase eines Projekts, bei dem der Gesprächstermin ganze sechzehn Mal verlegt wurde. Können Sie sich vorstellen, wie viele Menschen in diesem Prozess über Tage und Wochen immer wieder bei Abstimmungen, wiederholten Terminbestätigungen

und -absagen eingebunden waren, mal ganz abgesehen von der enormen Flexibilität, die von den Kandidaten permanent und ungefragt vorausgesetzt wurde. Dieser Einzelfall ist natürlich extrem, das grundsätzliche Szenario zeigt sich jedoch in der ein oder anderen Form in den letzten Jahren leider immer häufiger und hat daher das Zeug zur Top-Platzierung auf der Hitliste der Candidate-Experience-Killer.

Denn welche Botschaften senden diese Prozesse hinsichtlich Professionalität und Wertschätzung gegenüber den Kandidaten? Definitiv keine wirklich positiven. Wenn Recruiting in dieser chaotischen Form abläuft ist das einerseits ein eindeutiges Signal, dass das Thema Personalgewinnung nicht wirklich den Stellenwert »Chefsache« im Unternehmen besitzt, mangelnden Respekt und fehlende Wertschätzung gegenüber den Kandidaten inklusive. Andererseits offenbart ein Unternehmen auf diese Weise erhebliche Defizite, was die interne Kommunikation betrifft. Einblicke, die auch viel über die Unternehmenskultur und das Wertesystem einer Organisation aussagen und bei betroffenen Bewerbern einen deutlichen Eindruck hinterlassen.

Second Place, First Loser

Um die »Ware Bewerber« geht es längst nicht nur am Anfang oder inmitten eines Auswahlprozesses, sondern auch am Ende eines solchen. In den allermeisten Fällen der von mir begleiteten Auswahlprozesse hielt wie in einem Krimi die Spannung bis zum Schluss, aber leider anders als im Film gab es nicht immer ein Happy End. Der Grund: In der finalen Endauswahl kann sich der Auftraggeber offiziell meist zwischen zwei bis drei Kandidaten entscheiden, inoffiziell wurde die Wahl aber fast immer schon getroffen. In den allermeisten Fällen steht der Top-Favorit sogar bereits im ersten Interview fest. Daran ist zunächst nichts Verwerfliches und im Grunde wäre es für alle Beteiligten

erfreulich, wenn die Position mit einem Top-Kandidaten besetzt werden kann. Aber eine Happy-End-Garantie gibt es wie gesagt nur im Kino. Im echten Leben springen gerade die auserwählten Kronprinzen manchmal gerne in letzter Minute ab, nicht selten im Rahmen der Vertragsverhandlungen. Verständlicherweise ist die Enttäuschung des Unternehmens in diesem Moment groß, denn aus ihrer Perspektive wurde ja alles getan, um den Wunschkandidaten zu gewinnen.

Umso mehr sollten sich Auftraggeber eigentlich freuen, die in dieser Situation auf fast ebenso optimalen Ersatz in Gestalt von Kandidat zwei oder sogar drei zurückgreifen können, denn diese unterscheiden sich in den allermeisten Fällen nur marginal vom Idealkandidaten. Doch das Gegenteil ist der Fall. Die Zweit- und Drittplatzierten aus dem Auswahlprozess werden nahezu ignoriert, weil Auftraggeber ungern von einmal gefällten Entscheidungen abweichen. Das heißt, wer einmal zur Nr. 2 oder 3 gekürt wurde, wird es in den allermeisten Fällen nicht mehr auf die oberste Stufe des Siebertreppchens schaffen. Second place, first loser also. Die Folge dieses Schubladendenkens ist mehr als absurd: Kandidaten aus der zweiten Reihe erhalten frei nach dem besagten Motto eine Absage und gleichzeitig wird eine komplett neue Suche gestartet, die den Besetzungserfolg um mehrere Monate verzögert.

Der traurigste Aspekt an solchen Szenarien ist wiederum der Umgang mit den Bewerbern. Während Unternehmen sich in dieser Situation gerne in vornehmer Zurückhaltung üben, versuchen die involvierten Berater hier häufig noch zu retten, was zu retten ist, indem sie mit den »Verlierern« ein ausführliches abschließendes Gespräch führen. Genau dieses wäre jedoch definitiv Aufgabe des Unternehmens. Stattdessen sind – bezogen auf klassische Auswahlprozesse – floskelhafte standardisierte Absagen oftmals das höchste der Gefühle. Klar ist, schlechte Nachrichten überbringt niemand gern. Umso grotesker sind jedoch Floskeln wie »auch uns fiel die Entscheidung nicht leicht«

oder ein gönnerhaftes »wir wünschen Ihnen viel Glück bei Ihrer weiteren Suche«. Auch hier wird gerne übersehen, welche Außenwirkung solche Verläufe entfalten, wenn sich die Bewerber im gesamten Prozess nicht wertgeschätzt und schlimmstenfalls als Verlierer fühlen. Hier sollten mit Blick auf die Arbeitswelt der Zukunft neue Konzepte mit einem positiven Kontext entstehen, wie Unternehmen qualifizierten Interessenten, die akut nicht zum Zuge kommen, aktiv andere Wege eröffnen oder Perspektiven aufzeigen können – beispielsweise im Rahmen von Empfehlungen sowie Unternehmens- oder Branchen-Netzwerken, von denen auch das Unternehmen wiederum in anderen Suchprozessen profitieren kann.

Vom High Potential zum Low Performer?

Seit einigen Jahren verfolge ich die unterschiedlichen Veröffentlichungen zum Thema Low Performer, von manchen auch C-Mitarbeiter genannt. Besonders hellhörig wurde ich, als ich einen Juristen im Rahmen eines Vortrages darüber referieren hörte, wie man Low Performer am besten aus dem Unternehmen kickt inklusive ganz praktischer Tipps und Tricks. Nun ist es kein Geheimnis, dass es in Unternehmen unterschiedliche Leistungsgrade bei Mitarbeitern gibt. Dennoch, was mich stört, ist neben der unfreundlichen Bezeichnung und unpersönlichen Kategorisierung vor allem das Verhalten, das sich daraus unweigerlich entwickelt. Und immer wieder stellen sich mir die Fragen: Waren diese sogenannten Low Performer bereits im Einstellungsprozess unterdurchschnittlich? Warum wurden sie dann eingestellt? War möglicherweise der Einstellungsprozess nicht professionell genug? Oder waren die heutigen Low Performer früher sogar einmal High Performer oder einfach leistungswillige und leistungsfähige Mitarbeiter, die ihre Motivation im Rahmen einer schlechten Unternehmenskultur verloren haben? Unternehmensentscheider/-vertreter machen es sich

hier meines Erachtens etwas zu einfach mit ihren Schubladen und suchen automatisch in den Mitarbeitern die Schuldigen, anstatt mal die Perspektive zu wechseln und ihre Unternehmens- und Führungskultur sowie ihr Wertesystem und die Prozesse auf den Prüfstand zu stellen.

Fazit

Die aktuelle Candidate Experience der meisten Bewerber ist nach wie vor eher ernüchternd als begeisternd. Verantwortlich dafür ist seitens der Unternehmensvertreter das veraltete Mindset des »Mächtigen«, während der Bewerber automatisch als »Bittsteller« behandelt wird. Dass der Wind sich längst gedreht hat und sich inzwischen Personaler im Bewerben üben sollten, ist in sehr vielen HR-Abteilungen noch nicht wirklich angekommen. Im Gegenteil – selbst bei Direktansprache-Kandidaten gehen viele nach wie vor mit der Einstellung ins Gespräch, dass der Kandidat sie überzeugen muss. Das Ergebnis: Der potenzielle neue Mitarbeiter wird von oben herab, wenn nicht gar respektlos behandelt. Klar ist: So vergrault man gute Leute. Schließlich sprechen sich negative Erfahrungen sehr viel weiter herum als positive.

Wie fahrlässig diese Haltung angesichts der aktuellen Situation am Bewerbermarkt ist, muss wohl nicht erwähnt werden. Wer über den Fachkräftemangel jammert, Bewerber aber noch immer wie Antragsteller behandelt und sich selbst als gutsherrenhaften Gönner sieht, der hat die Realitäten des Marktes eindeutig noch nicht erkannt. Dabei braucht es für eine wirklich positive Candidate Experience gar nicht viel. Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz und vor allem und in erster Linie Wertschätzung. Kurz gesagt: Partnerschaftliche Begegnungen auf Augenhöhe.