

PERSPEKTIVENWECHSEL

Blog Gute Mitarbeiter finden und binden ist eine der zentralen Aufgaben für Firmen. Bisher war klar: Unternehmen stellen im Auswahlprozess die Regeln auf und Bewerber haben sie zu befolgen. Der zunehmende Mangel an Fachkräften und Spitzenleuten ändert die Situation. HBM-Blogger Armin Trost erzählt die fiktive Geschichte des Ingenieurs Thomas einmal anders herum. [Von Armin Trost](#)

Die besten für die Schlüsselfunktionen zu gewinnen ist trotz Wirtschaftskrise eine große Herausforderung für viele Unternehmen. Es zeichnet sich ab, dass dies in absehbarer Zukunft auch so bleiben wird. Neben Employer Branding, aktiven Suchstrategien und Talent Relationship Management spielt die Art und Weise, wie Bewerber den Recruiting-Prozess erleben, eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, wirklich gute Kandidaten zu gewinnen.



Puzzlespiel: Welches Unternehmen passt am besten?

Kriterien zu. Aber ich glaube, sie täuschen sich, weil sie einer herkömmlichen und teilweise überheblichen Denkweise verhaftet sind.

Seit einiger Zeit spreche ich diese Punkte in meinen Vorträgen an und erlebe, dass meine Überlegungen am besten verstanden werden, wenn ich die "Geschichte von Thomas, dem Ingenieur" erzähle, einem Märchen, das ich den Lesern dieses Blogs nicht vorenthalten möchte:

Thomas ist 31 Jahre alt. Er hat an der Technischen Universität Karlsruhe Elektrotechnik studiert und sein Diplom mit Auszeichnung bestanden. Bereits während seines Studiums konnte er in einem halbjährigen Praktikum in Schanghai Auslandserfahrungen sammeln. Nach seinem Abschluss stieg Thomas als Trainee bei einem Automobilzulieferer ein und entwickelte sich schnell zu einem

Im Kern sind es drei Dinge, auf die es ankommt. Erstens: Schnelligkeit, zweitens: Transparenz im Recruiting-Prozess bezogen auf den aktuellen Status und die Zielsetzung der angewandten Auswahlmethoden. Drittens und mit am wichtigsten: Persönliche Wertschätzung gegenüber dem Bewerber. Spontan schreiben sich viele Unternehmen diese drei

gefragten Experten, insbesondere im Bereich der Steuerungselektronik. Er lernte schnell, in internationalen Projekten nah am Kunden zu arbeiten und verbrachte bereits damals viel Zeit in den USA. Nach drei Jahren wechselte er im Alter von 28 Jahren als Projektleiter in die Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines amerikanischen Autoherstellers nach Detroit, USA. Seine Karriere verlief sehr erfolgreich und es war klar, dass Thomas eine verheißungsvolle Zukunft vor sich haben würde. Nach weiteren drei Jahren kehrte Thomas zusammen mit seinen zwei Kindern und seiner amerikanischen Frau nach Deutschland zurück.

Neben seinen herausragenden Zeugnissen, seiner umfangreichen Erfahrung und Kenntnissen ist Thomas ein Mensch, mit dem andere sehr gerne zusammenarbeiten. Die Arbeit mit ihm ist immer konstruktiv, fordernd aber auch humorvoll. In seiner jungen Karriere konnte Thomas ein starkes internationales Netzwerk aufbauen. Neben der Arbeit bei ist Thomas leidenschaftlicher Freiwandkletterer und spielt Saxofon in der von ihm kürzlich gegründeten Band "Soulengine".

Thomas hat eine eigene Website. Auf dieser tauscht er sich mit Kollegen und Freunden aus, führt seinen eigenen Blog und bewirbt unter anderem seine Band. Hier steht auch sein Lebenslauf mit der Anmerkung "Ich suche eine neue Herausforderung in Deutschland". Ferner: "Unternehmen bewerben sich hier". Wenn man auf "hier" klickt, gelangt man zu einem Bewerbungsformular für Arbeitgeber. Bewerbungen per E-Mail sind bei Thomas unerwünscht und werden mit der Bitte erwidert, man möge sich doch der Einfachheit halber online bewerben.

Nachdem Thomas dieses Formular samt Aufruf zur Bewerbung eingerichtet hatte, fuhr er für zwei Wochen in Urlaub. Es war ihm wichtig, diese Bewerbungsmöglichkeit noch vor seinem Urlaub zu erstellen, weil er ja während seines Urlaubs nicht erreichbar sein würde.

Das Bewerbungsformular an sich ist recht umfangreich. Das muss es auch sein, damit sich Thomas ein umfassendes Urteil über einen Arbeitgeber bilden kann. Es beinhaltet Fragen zum Unternehmen und dessen Geschäftserfolge. Ferner besteht die Möglichkeit, Geschäftsberichte der vergangenen fünf Jahre hochzuladen. Arbeitgeber werden über Pflichtfelder aufgefordert, Ansprechpartner im Unternehmen zu nennen, an die sich Thomas wenden kann, um Referenzen einzuholen. Nicht fehlen dürfen Felder, in denen explizit nach den besonderen Stärken und Schwächen des Unternehmens als Arbeitgeber gefragt wird. Natürlich können die interessierten Arbeitgeber Informationen zu Stellenangeboten abgeben und entsprechende Stellenbeschreibungen in dafür vorgesehene Textfelder übertragen, ergänzt durch möglichst konkrete Gehaltsinformationen, Ansprechpartner und so weiter. Wenn sich ein Unternehmen bei Thomas bewirbt, dauert dies cirka zwei bis drei Stunden. Das scheint auf den ersten Blick sehr aufwendig. Doch es ist von Thomas gewollt, weil er auf diesem Weg bereits im ersten Schritt prüfen kann, ob es ein Unternehmen mit seiner Bewerbung tatsächlich ernst meint.



Armin Trost ist Professor für Human Resource

Nach zwei Wochen Urlaub kommt Thomas zurück und prüft den Bewerbungseingang. Es sieht gut aus. 52 Unternehmen haben sich beworben. Eine automatische Eingangsbestätigung haben diese Unternehmen bereits schon erhalten. Jetzt prüft er deren Attraktivität als Arbeitgeber. Er merkt schnell, dass er die meisten Informationen eigentlich nicht benötigt und entscheidet bei den meisten relativ spontan ob sie passen oder nicht. Es dauert etliche Wochen, bis er an jedes der abgelehnten Unternehmen eine Absage schreibt. Gründe nennt er nicht, um nicht angreifbar zu werden. Er hat nicht die Zeit, auf jede Bewerbung einzeln einzugehen. Aber er bemüht sich um Freundlichkeit und Distanz. Das ist auch richtig, weil er sich ja für die Zukunft keine Chancen verbauen möchte. Am Ende entscheidet er sich der Einfachheit halber für einen Serienbrief.

Management an der
Hochschule Furtwangen

Drei Unternehmen will er näher kennenlernen und verfasst ein
individuelles Schreiben für jedes der vorselektierten Unternehmen:
Alpha, Beta und Gamma. Er sucht sich zwei Tage aus, die ihm passen:

der 23. und 24. März. Er schreibt beispielsweise an Gamma: "Sehr geehrte Damen und Herren, es freut mich, Ihnen mitteilen zu dürfen, dass Sie in die engere Auswahl gekommen sind. Für ein Gespräch zum näheren Kennenlernen treffen wir uns am 23. März um 09:00 Uhr in der Albert-Einstein-Strasse 17 in Stuttgart" und so weiter. Eine Anfahrtsbeschreibung liegt anbei.

Herr Kanter von Gamma nimmt den Termin wahr und erscheint am 23. März pünktlich um 09:00 in der Albert-Einstein-Strasse 17, dem Wohnort von Thomas. Thomas ist nicht allein. Seine Frau ist mit dabei, ein guter Freund und sein Vater. Das macht auch Sinn, weil Thomas am Ende nicht alleine entscheiden möchte, sondern auch auf die Meinung seiner engsten Vertrauten zählt. Thomas hat die Bewerbungsunterlagen von Gamma mehrfach kopiert und jeder der Beteiligten hat einen kompletten Satz vor sich auf dem Tisch liegen.

"Haben Sie gut hergefunden?". Beim Händeschütteln versucht Herr Kanter, sich die Namen der Anwesenden einzuprägen. Das hatte er sich vorgenommen, nachdem er in einem Buch der Autoren Schröder und Hase gelesen hatte, dass dies in einer solchen Situation vorteilhaft sei. Es fällt ihm trotzdem schwer.

Es geht direkt zur Sache und Herr Kanter wird ziemlich in die Mangel genommen. "Erzählen Sie mal etwas über Gamma und wie es da so ist zu arbeiten?"; "Warum ist Gamma davon überzeugt, für mich (Thomas) ein guter Arbeitgeber zu sein?"; "Was sind die größten Schwächen von Gamma als Arbeitgeber?". Herr Kanter hat sich gut vorbereitet und weiß, dass er die Frage nach der Bevorzugung katholischer Mitarbeiter bei Gamma nicht ehrlich beantworten muss. Der Test, der ihm ausgehändigt wird, verunsichert ihn jedoch etwas. Da ist beispielsweise die Frage: "Welche Farbe spiegelt die Führungskultur Ihres Unternehmens am ehesten wieder? Gelb, Orange, Grün oder Violett?". Aber Herr Kanter gibt sein Bestes.

Nach zwei Stunden ist der Termin zu Ende und Herr Kanter wird freundlich verabschiedet. Ihn beschleicht nach wie vor ein Gefühl der Unsicherheit. Thomas hatte ihm zu keinem Moment ein Anzeichen gegeben, ob das Gespräch gut oder schlecht verläuft. Ihm fiel nur auf, dass die Ehefrau von Thomas irgendwann im Gespräch ihren Bleistift quer auf den Tisch legte, worauf alle anderen urplötzlich weniger interessiert schienen. Trotzdem waren alle Beteiligten bis zum Ende sehr freundlich. Thomas lässt Herrn Kanter wissen, dass er sich irgendwann demnächst melden würde. Herr Kanter weiß, dass ihm Thomas keinen genauen Termin für eine Rückmeldung geben konnte. Er muss davon ausgehen, dass sich auch andere Unternehmen bei Thomas beworben haben. Dafür braucht man ja auch Zeit. Die Frage mit der Reisekostenerstattung getraut sich Herr Kanter dann doch nicht zu stellen, was kein Problem ist - das kann man ja auch zu einem späteren Zeitpunkt klären.

Nach drei Wochen ist noch immer keine Antwort da. Das schien bis dato kein Problem. Dann aber, nach sechs Wochen kommt die ersehnte Nachricht per E-Mail.

Am Ende entscheidet sich Thomas für das Unternehmen Beta. Herr Kanter von Gamma und die freundliche Dame von Alpha erhalten eine Absage. Irgendwie tun Thomas die Absagen auch leid und er schreibt in einer E-Mail, dass er durchaus von der Attraktivität von Gamma und Alpha überzeugt sei, aber er hätte sich eben entscheiden müssen. Er bietet an, in Kontakt zu bleiben. Eine Kontaktanfrage über ein Social Business Network an Herrn Kanter und an die Kollegin bei Alpha sollte die Ernsthaftigkeit dieses Ansinnen unterstreichen. Schließlich haben sich beide Unternehmen sichtlich um ihn bemüht.

Am 30. April schickt Thomas an die Firma Beta eine freundliche Mail: "Es freut mich, Ihnen mitteilen zu dürfen, dass wir zusammenarbeiten werden. Im Anhang finden Sie einen Vertragsentwurf mit der Bitte um Unterzeichnung bis zum 14. Mai".

Soweit die Geschichte von Thomas, dem Ingenieur. Ihnen wird aufgefallen sein, dass hier die Perspektiven zwischen Arbeitgeber und Bewerber konsequent vertauscht wurden, was phasenweise grotesk wirkt. Bei der Besetzung von Schlüsselfunktionen mit Topkandidaten sind wir aber aufgrund der aktuellen und auch künftigen Arbeitsmarktlage bereits da in einer Situation angelangt, wo sich nicht mehr die Arbeitgeber für oder gegen einen Kandidaten entscheiden. Vielmehr sind talentierte und gut qualifizierte Bewerber zunehmend in der Lage, sich für oder gegen einen Arbeitgeber entscheiden zu können. Das hat nichts mit Arroganz zu tun.

Mir scheint, Unternehmen handeln trotz Fachkräftemangel nach dem alten Muster, wonach sie die Regeln festlegen, die Entscheidungen fällen und die zeitliche Taktung vorgeben. Zumindest folgen sie dieser Illusion. Ich kann nur jedem Unternehmen empfehlen, hier schnellstmöglich umzudenken und den eigenen Recruiting-Prozess im Hinblick auf Schnelligkeit, Transparenz und persönliche Wertschätzung systematisch unter die Lupe zu nehmen. Einfache Anpassungen wirken nicht selten Wunder. Es gibt unzählige, einfach umsetzbare Ansätze, wie man Bewerbern anders begegnen kann, um die besten erfolgreich zu gewinnen. Zuallererst ist dies aber eine Frage der Geisteshaltung auf Seiten aller Beteiligten.

Kommentar 1

Eine wunderbare Geschichte!

Ich empfehle die Lektüre dieses Artikels nicht nur Unternehmen und Personalabteilungen, die Nachwuchskräfte rekrutieren, sondern auch Entscheidern, die begehrte Fach- und Führungskräfte gewinnen möchten.

Auch in anderen Alterssegmenten der Workforce Population wird alsbald die Umkehrung der Perspektiven - und damit der Haltungen - gefordert sein, um die attraktivsten Kräfte für sich zu gewinnen und zu halten.

Detlev Weise

Weitere Leserkommentare

Kommentar 2

Vielen Dank für diesen erfrischenden Beitrag! Ich hoffe, dass Sie damit möglichst viele Personaler erreichen - in deren eigenem Interesse.

Beim Lesen Ihres Artikels drängen sich mir drei Kommentare auf: Warum sind es immer Ingenieure Anfang 30, die so furchtbar gefragt sind?

Ingenieure scheinen zur Zeit das Allheilmittel zu sein - bis hin zu einem vor Kurzem zufällig gelesenen Stellenangebot, in dem für eine Personalfunktion (Leiter Gehaltsabrechnung!) zwingend ein technisches Studium mit Ingenieursabschluss gefordert wurde. Natürlich am liebsten Anfang 30 mit jahrelanger Erfahrung in gleichwertiger Position...

Personalberater verschärfen die Situation.

Für viele Führungspositionen werden Personalberater beauftragt, die das beschriebene "Erlebnis" als Bewerber im Einzelfall noch potenzieren können. Ich bin von "Headhuntern" angesprochen worden, die meinen Lebenslauf aus einem Social Network gefischt aber offensichtlich nie gelesen haben. In mühsamen Gesprächen habe ich mit großer Geduld mein Profil erklärt und meinen Wert für konkrete Positionen dargestellt (ich hatte nicht oft den Eindruck, dass der Berater auch nur Ansatzweise die Anforderungen verstanden hat oder sogar in der Lage war, mein Profil dagegen abzugleichen). Vereinbarungen werden großenteils ignoriert, Rückmeldungen gibt es nur in Einzelfällen. Ein Großer der Branche schickt sogar schlicht eine automatische Antwort "wenn Sie in drei Wochen von uns nichts hören, hat sich unser Mandant anders entschieden".

Da ich selbst gerade auf der Suche nach einer neuen Aufgabe bin, muss ich mich wohl mit diesem Verhalten abfinden und - was ich schlimmer finde - darauf verzichten, meinen Beitrag mit vollem Namen zu unterschreiben.

Schnelligkeit, Transparenz und Wertschätzung verbessern "Ausbeute" und Kosten!

Aus eigener Erfahrung aus mehreren dutzend Einstellungen hochqualifizierter Bewerber auf allen Karrierestufen weiss ich, dass Schnelligkeit, Transparenz und Wertschätzung nicht nur hilft, den "Richtigen" (bzw. die Richtige) zu finden sondern auch generell eine höhere Zahl an gut passenden Bewerbern anzusprechen. Unter dem Strich hat eine interne Studie gezeigt, dass Konsequenz in der Umsetzung von Schnelligkeit und Transparenz dramatische Kostenvorteile bietet.

Ein Klima von persönlicher Wertschätzung auch gegenüber einem Bewerber, für den man sich letztlich nicht entscheidet, gebietet eigentlich die gute Erziehung - schliesslich hat sich hier ein Mensch sehr weitgehend offenbart.

Leider scheint gute Erziehung, Wertschätzung oder sogar guter Stil im Personalmarkt nicht mehr modern zu sein. Ausnahmen bestätigen hier die Regel.

C.S.

Kommentar 3

Die Überzeichnung ist hilfreich, wirklich einmal nachzudenken. Aus meiner Sicht wird in Zukunft zwar nicht die hier beschriebene Umkehr eintreffen, aber beide Positionen werden sich aufeinanderzubewegen. So müssen Unternehmen die Interessen und Bedürfnisse der Arbeitnehmer genauso beachten, wie Arbeitnehmer die Interessen ihrer Arbeitgeber. Nur dann wenn das Arbeitsverhältnis einen fairen Ausgleich für die Interessen beider bietet, wird es nachhaltig für beide Seiten zufriedenstellend sein.

Klaus-Olaf Zehle

Kommentar 4

...mit einem Schmunzeln auf den Lippen sehe ich hier meine eigene Arbeitsweise als Headhunterin beschrieben.

Für mich war es vorne rein klar, einen Bewerber nicht in eine Schublade zu packen - wie praktisch ist es doch den Bewerber auf eine Ausschreibung vorzustellen, den Gesprächstermin zu vereinbaren und sich in beiderseitigem Einverständnis auf die Unterschrift zu freuen.

Es ist doch viel schöner, wenn mir ein potentieller Bewerber ein "Wunschkonzert" schreibt: ..was kann ich , was will ich, wo will ich hin...(erfahrungsbedingt funktioniert es andersrum besser: ...was will ich nicht)

Dieses "Wunschkonzert" ist bei meinem Kandidaten seit Jahren Pflicht :-))

Bewaffnet mit diesem "Wunschkonzert" geht es an einen zukünftigen Arbeitgeber - Jetzt hat der Bewerber die Qual der Wahl und nicht mehr wie bisher - der Arbeitgeber.

Da ich manche meiner Kunden schon etwas länger kenne, führt dies auch manchmal zum Erfolg - wobei es auch darauf ankommt, wen man in einem Unternehmen als Ansprechpartner hat - HR, Bereichsleiter, Geschäftsleitung, je nachdem sitzen hier die Scheuklappen verschieden eng :-)) leider.

M.Krokisius

Kommentar 5

Unglaublicher Bericht, der in extremen Grenzfällen der Realität erscheint, jedoch bei der Masse der Fach- und Führungskräfte keinen Anwendung finden wird. JEDER Mensch ist ersetzbar.

Peter

Kommentar 6

*well done!
the reality is coming.....*

Marcos Vizcaino Gerlach

Kommentar 7

Eine schöne Geschichte - Sie zeigt welche Geisteshaltung im Grunde gefordert ist, um im Wettbewerb um "kluge Köpfe" erfolgreich zu sein. Aber wo kommen wir denn da hin, wird zu 99 % die Antwort in

Deutschland sein. Wir dienen schließlich - und dies produziert in aller Regel erstmal eine Geisteshaltung der Unterordnung. Ob Thomas in Deutschland je wieder glücklich würde mit seiner Einstellung wage ich zu bezweifeln. Definiert man die Talentsuche gleichzeitig als Maßstab effektiven Wissenstransfers in Gesellschaften, dann würde Deutschland vermutlich beim int. Vergleich eines Talentindex auf den hinteren Plätzen landen.

Ingo Lange

Kommentar 8

Ein schönes Märchen, wie wahr! Die Krux ist aber: Wer sucht schon ständig nach neuen Herausforderungen und lässt sich selbstbewusst und ohne Not auf ein solches Experiment ein? Das tut man nur, wenn man entweder den Traumjob noch nicht gefunden oder diesen gerade verloren hat. Ich habe in den vergangenen 5 Jahren über 500 Personen in der Einstellungssituation kennengelernt und kenne die Rekrutierungsmethoden. Nun bin ich selbst (wieder) in der Bewerbungsphase und fühle mich, trotz fachlicher Kompetenz, genau so wenig souverän wie Herr Kanter. Das Problem ist nämlich das Raster, durch das alle fallen, die nicht exakt dem Profil von Thomas entsprechen. Und das Paradoxe ist, dass dieses Raster auch angewandt wird, obwohl gar nicht immer ein Thomas gefragt ist. Wie nun: Locker und natürlich bleiben und sich bei der Altersangabe oder der Anzahl der Studiensemester vertippen? Uups!

L. Rotary

Kommentar 9

Der Bericht ist köstlich! Herzlichen Dank, mal etwas für die Lachmuskeln. Auch wenn die Masse (mittleres Management) nicht die Wahl des Unternehmens hat, so werden diejenigen, die heute von z.B. Personalberatungen schlecht behandelt werden, morgen die selben sicher nicht für die Personalsuche beauftragen. Ich denke besonders an diejenigen mit den anonymen Webseiten, bei denen man nicht einmal sein professionelles Foto mit hochladen kann und die, die anschliessend im persönlichen Gespräch nicht über Stellen reden, auf die man sich eigentlich beworben hat! M. P.

Stefan Evers

Kommentar 10

Eine Geschichte, die nach meinem Erleben viele Unternehmen zum Nachdenken anregen sollte.

Der gestrige Besuch einer Recruitingmesse für Naturwissenschaftler zeigte wieder einmal deutlich: Alles ist wichtiger als der "kleine Student", der sich über seine Zukunft informieren will.

Während eines 5-minütigen Gesprächs zwischen einem Personaler und Student (so passiert und - leider- nicht erfunden): - Unterbrechung durch einen Kollegen - Student wird mitten im Satz unterbrochen und vergessen - Cateringlieferung Kaffee & Kuchen - der Student stört bei der Übergabe des Tablets - der Student will seinen Satz noch einmal anfangen, aber: "Hallo, wir brauchen

noch Löffel..." - Frage nach der Bewerbungsform: "Also bei Studenten und Absolventen nehmen wir keine Papierbewerbungen. Da müssen Sie sich schon online bewerben." - bei der Frage nach aktuellen Angeboten wird dem Studenten eine Mappe mit dem Hinweis gezeigt, dass er da mal reinschauen könne...

Schon diese kleine Szene hat mir persönlich deutlich gemacht, dass manche Personaler solche Recruitingmesse wohl eher als Erholung vom Büroalltag sehen und weniger als Chance sehen, sich als attraktiver Arbeitgeber bei den Mitarbeitern von morgen vorzustellen.

Jörg Wiesner

© Harvard Business Manager 2009

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH