



Recruiting Touchpoints: Wie Sie Top-Talente gewinnen und den Bewerbungsprozess meistern

Unternehmen können die Zukunft nur dann erreichen, wenn sie die volle Schaffenskraft der besten Talente für sich gewinnen. Denn der Markt ist gnadenlos. Und die Topbewerber kennen kein Pardon. Der demografische Wandel und der Glashauseffekt, den das Social Web mit sich bringt, halten ganz neue Anforderungen parat: Personaler müssen das Verkaufen lernen – und Kandidaten wie Kunden behandeln. Der Recruiting-Prozess muss an jedem Interaktionspunkt im „Moment der Wahrheit“ wie am Schnürchen klappen. Wenn es auch nur an einer Stelle klemmt, dann kann das heute schon das Aus bedeuten.

Noch vor wenigen Jahren war das Suchen und Finden guter Bewerber vergleichsweise leicht. Hierzu waren kaum mehr als ein halbes Dutzend Kontaktpunkte vonnöten. Diese wurden praktisch alle vom Unternehmen gesteuert. Suchannoncen und ein rudimentärer Freie-Stellen-Bereich auf der eigenen Website standen dabei im Vordergrund. Wer nicht genügend Kandidaten zusammen bekam, schaltete einfach weitere Anzeigen. „Post & Pray“ nannte man dieses Prinzip.

Die Bewerber traten als Bittsteller auf – und sie kauften die Katze im Sack. Wo Massenandrang herrschte und Personaler ihre Macht demonstrierten, wurden Interessierte wie am Fließband abgefertigt. Sie hatten sich mit Standardtexten und langen Wartezeiten zufriedenzugeben – ob sie das wollten oder auch nicht. Oft wurden sie mit vollmundigen Versprechen geködert, die wie Seifenblasen platzten, nachdem die Probezeit vorüber war. Ein Vorab-Blick hinter die Kulissen war nur dann möglich, wenn es im eigenen Umfeld jemanden gab, der ehrlich Rede und Antwort stand.



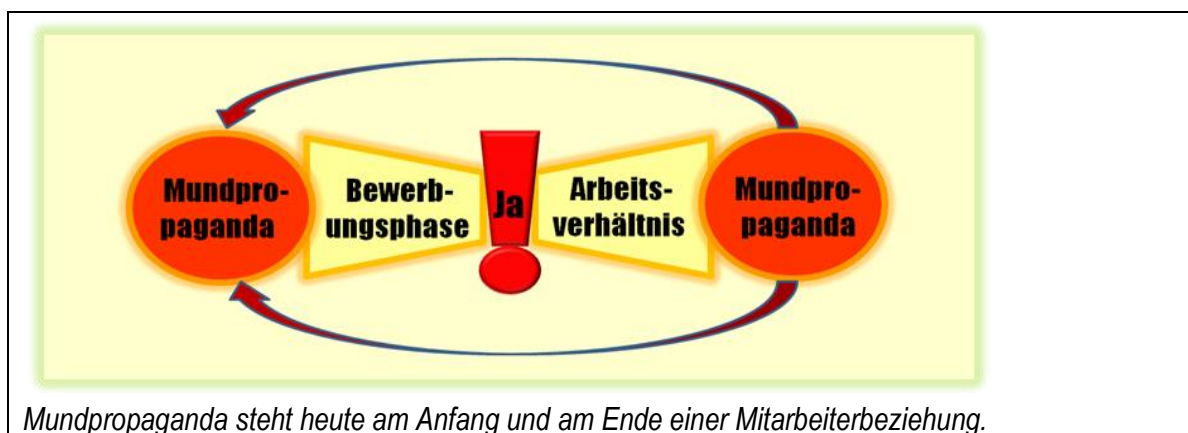
Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenorientierte Unternehmensführung

Der wahre Startpunkt für eine Mitarbeiterbeziehung

Heute müssen Arbeitgeber ganz anders agieren, vor allem dann, wenn sie Top-Kandidaten, High-Potentials und ausgesuchte Fachkräfte gewinnen wollen. Denn nicht die Firmenwebsite und deren Karriereteil, sondern das Eingabefeld der Suchmaschinen ist nun der Startpunkt für eine potenzielle Mitarbeiterbeziehung – und oftmals gleichzeitig das Ende. Zunehmend werden von Veränderungswilligen zunächst die O-Töne der Mitarbeiter im Web angesteuert. Google nennt sie die „Zero Moments of Truth“ (ZMOT). Dies sind die Momente der Wahrheit vor dem ersten direkten Kontakt, die schonungslos offenbaren, was die Unternehmensversprechen tatsächlich taugen.

Selbst den wortgewaltigsten Beteuerungen aus der eitlen Managementwelt glaubt heute bald niemand mehr. Die Unternehmenskommunikation hat sich in einen gigantischen Vertrauensverlust hineinmanövriert. Stattdessen spielen die indirekten Berührungspunkte wie zum Beispiel Meinungsportale, User-Foren, Blogbeiträge, Mundpropaganda und Weiterempfehlungen eine zunehmend wichtige Rolle. Diese werden auch als „Earned Touchpoints“ bezeichnet, denn man kann sie sich nicht wie eine Stellenanzeige kaufen, man muss sie sich stattdessen verdienen.

Nur durch und durch loyale, begeisterte Fan-Mitarbeiter werden die frohe Botschaft ganz sicher nach draußen tragen. Organisationen sollten also viel mehr dafür tun, dass es drinnen bei ihnen in punkto Mitarbeiterführung und Unternehmenskultur stimmt. Denn jenseits schöner Sonntagsreden liegt dort eine Menge im Argen. Manche Firmen werden wohl schon bald allein deswegen zumachen müssen, weil es keine qualifizierten Mitarbeiter mehr gibt, die für sie arbeiten wollen.



Die Zahl der Touchpoints im Recruiting-Prozess steigt

Die Macht hat sich von der Anbieter- auf die Nachfrageseite verlagert, zumindest da, wo es um Top-Talente geht. Ganze Branchen befinden sich in einem Arbeitgeber-Attraktivitätswettbewerb. Deshalb müssen Personaler das Verkaufen lernen. Dabei sind die Ressourcen, die für das effiziente Suchen, Finden und Gewinnen passender Bewerber in den Markt geworfen werden, schon ganz enorm. Eine Fülle direkter Recruiting-Touchpoints ist so entstanden:

- die eigene multimediale HR-Website
- Präsenzen auf den verschiedenen Jobbörsen im Web
- ein eigenes Karriere-Blog
- eine Facebook-Karriereseite
- Recruiter-Profile auf Xing und LinkedIn
- Aktivitäten auf Twitter, Google+, Foursquare, Pinterest & Co.
- Aktivitäten in Recruitingforen und Karrieregruppen
- Videos auf YouTube & Co., Audio-Podcasts, Fotostrecken
- Profile auf Kununu und weiteren Bewertungsportalen
- Mobile Recruiting, QR-Codes, Apps
- Recruiting-Events im eigenen Haus, an Schulen und Unis
- Präsenzen auf Jobmessen, Web-Karrieremessen, Branchentreffen
- Projektbörsen, Karrierenetzwerke, Career Clubs
- Mitarbeiter- und Employer Branding-Broschüren
- klassische Stellenanzeigen, Plakate, Radio- und Kinowerbung
- Guerilla-Recruiting, Ambient-Media

Hinzu gesellen sich eine Menge weiterer Interaktionspunkte:

- Personalberater, Arbeitsagenturen, Executive Searcher
- Data-basierte Reputationsdienste
- Mitarbeiterempfehlungsprogramme
- Initiativbewerber-Pool
- Talentpools, Talent Cloud, Talent Relationship Management



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenorientierte Unternehmensführung

- Active Sourcing (proaktive Suche nach Kandidaten im Web)
- Referenz- und Onlineprofil-Checks
- biografische Online-Fragebögen, Lebenslauf-Datenbanken
- Vorstellungsgespräche, Telefoninterviews, Videointerviews
- Eignungstests, Persönlichkeitstests, Diagnostik-Tools
- Planspiele, Assessment-Center, Job-Castings, Recruiting-Games
- Schnuppertag, Probearbeiten, Arbeitsproben
- Praktikanten- und Werkstudentenverträge, Trainee-Programme
- Ehemaligen-Programme, Alumni-Klubs
- Betreuung von Diplom-, Bachelor- und Masterarbeiten
- Presseberichte, redaktionelle Beiträge, Fachbeiträge in Blogs
- Arbeitgeber-Zertifizierungen
- Arbeitgeber-Rankings und HR-Awards

In vielen Unternehmen kommen bei genauem Nachzählen allein für das Recruiting inzwischen schon weit über fünfzig Kontaktpunkte zusammen. Und deren Zusammenspiel muss reibungslos synchronisiert und virtuos gesteuert werden.

Recruiting-Kreativität ist heute ein Muss

Langsam müssen sich die Personaler wirklich was einfallen lassen. Stellenanzeigen, die noch genauso aussehen wie vor fünfzig Jahren, der Einheitsbrei vergleichbarer Texte, das floskelhafte Geschwafel und die Bilderdatenbank-Menschen in den HR-Broschüren locken bald niemanden mehr. Vakanzen müssen kunstfertig verkauft und Kandidaten wie Kunden angesprochen werden. Parallel dazu müssen althergebrachte Abläufe infrage gestellt und interne Prozesse überarbeitet werden, damit die Bewerber sich auch tatsächlich umworben fühlen. Und bitte keine Berührungsgängste! Von den Kollegen aus Sales & Marketing kann man dazu eine Menge lernen.

„Wer im Verkauf die geforderten Zahlen nicht bringt, ist seinen Job schnell wieder los. Wenn aber bei den Personalern die Bewerberausbeute nicht stimmt, dann sind alle anderen schuld: der Arbeitsmarkt, die Demografie, der Standort, das Image“, sagt Jörg Buckmann, Leiter Personalmanagement bei den Züricher Verkehrsbetrieben (VBZ).



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenorientierte Unternehmensführung

Auch Buckmann hat manchmal Not, genügend Mitarbeitende zu finden. Deshalb hat er mit Frechmut eine Reihe kreativer Kampagnen gemacht. Zum Beispiel werden offene Stellen bei den VBZ so herum ausgeschrieben: „Hansjörg Feurer, Leiter Betrieb Bus, bewirbt sich bei Ihnen als Ihr neuer Chef.“ Auf diese Weise haben sich inzwischen schon annähernd einhundert Führungskräfte persönlich mit einem Jobvideo bei zukünftigen Mitarbeitern vorgestellt. Das überrascht, wirkt authentisch und ermöglicht einen Rundumblick auf den jeweiligen Arbeitsplatz. Wem das Gezeigte nicht passt, der bewirbt sich erst gar nicht. Und niemand kauft die Katze im Sack.

Bei der Suche nach Top-Kandidaten kann man sich vom Vertrieb inspirieren lassen. Der ist trotz gesättigter Märkte und hohem Wettbewerbsdruck schon immer mit der aktiven Suche nach Kunden betraut. Und beim Anzeigentexten kann die Kreativität von Werbeleuten sehr hilfreich sein. Selbst ausgesprochen progressive Methoden aus der Marketingwelt haben da, wo es passt, bereits Einzug ins Recruiting gehalten. So kann es auch im HR-Bereich mit vergleichsweise kleinem Budget gelingen, potenzielle Bewerber per Guerilla-Taktik auf sich aufmerksam zu machen.

Ein Beispiel dafür ist die Kündigungskalenderkampagne der Hamburger Werbeagentur Jung von Matt (JvM), die beim Kreativ Festival in Cannes einen Goldenen Löwen gewann. Der Kalender lieferte 365 vorformulierte Schreiben, mit denen Kreative bei ihrem bisherigen Arbeitgeber kündigen konnten, um schneller eine neue Stelle bei JvM antreten zu können. Die Agentur Scholz & Friends konterte sofort: mit einer Aktion in Kooperation mit einem bei Agenturmitarbeitern sehr beliebten Pizza-Lieferservice. Wenn dort jemand eine Pizza bestellte, wurde zusätzlich eine kostenlose „Pizza Digitale“ mitgeliefert – eine Pizza mit einem QR-Code aus Tomatensoße. Hierüber gelangte man direkt zu einem Jobangebot. Zwölf Bewerbungen gingen daraufhin ein.

E-Recruiting spielt eine zunehmend wichtige Rolle

Guerilla-Marketing findet offline statt, doch insgesamt spielt für Personaler das E-Recruiting, also all das, was online passiert, eine zunehmend wichtige Rolle. Viele Unternehmen gehen inzwischen dazu über, dieses proaktiv zu betreiben. Einerseits sammeln sie Daten von Interessenten, die ihre Karriereseiten und Social Media Präsenzen besuchen, andererseits checken sie die Profile interessanter Personen im Web, um diese bei einer Passung direkt anzusprechen.

Recherche statt Ausschreibung heißt diese Methode, die man auch „Active Sourcing“ nennt. Anstatt wie ein Bibliothekar zu agieren, geht es künftig darum, zu Kandidaten eine Beziehung zu



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenorientierte Unternehmensführung

kultivieren. Die (frisierte) Bewerbermappe spielt dabei nur noch eine untergeordnete Rolle. Vorrangig zählt, was man durch googeln erfährt. Große Personalberatungen beschäftigen inzwischen ganze Abteilungen damit, die Online-Reputation von Menschen zu checken. Denn wie bei einem Puzzle zeigt sich über die digitale Inszenierung das wahre Aspiranten-Gesicht.

Jenes nämlich, das man weit weg von aller Bewerbungsprosa und fernab verflokelter Arbeitszeugnisse sehr bald auch bei der täglichen Arbeit zu sehen bekommt. So sinken für manche Kandidaten die Chancen allein schon deshalb auf null, weil den Personalern deren schlecht gepflegte Online-Persona nicht passt. Man kann also jedem nur raten, sich im Web von seiner Schokoladenseite zu zeigen.

Die effizientesten Recruiting-Touchpoints finden und optimieren

Meist ist es ein Mix aus mehreren Touchpoints, der für eine Bewerbung schließlich den Ausschlag gibt. Eine Eins-zu-eins-Messung, die zeigt, welcher Touchpoint am Ende der entscheidende war, ist schon allein aus diesem Grund gar nicht möglich. Am ehesten kommt man dem näher, wenn man den Kandidaten folgende Frage stellt:

- Wie sind Sie eigentlich *ursprünglich* auf uns aufmerksam geworden?

Vielen wird erst bei einer systematischen Auswertung der eingehenden Antworten richtig klar, welches Ausmaß Mundpropaganda und Weiterempfehlungen bereits haben.

Die Recruiting-Touchpoints, die ein Unternehmen selbst gestaltet, lassen sich mithilfe der Bewerber ganz einfach über folgende Fragen optimieren:

- Was hat Ihnen an diesem Punkt am besten gefallen?
- Welchen Punkt sollten wir schleunigst verbessern?

Zu einer solchen Fremdanalyse gesellt sich immer auch die Eigenanalyse. Hierzu schlage ich die folgende Methode vor: das Begeisterungsmanagement im Recruitingprozess.

Das Begeisterungsmanagement im Recruitingprozess



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenorientierte Unternehmensführung

Um sich im Attraktivitätswettbewerb am Arbeitsmarkt zu behaupten, empfehle ich Personalverantwortlichen eine Vorgehensweise, bei der jede Interaktion im Bewerbungsprozess auf ihre Enttäuschungs-, Okay- und Begeisterungsfaktoren hin analysiert wird. Diese Methode habe ich in Anlehnung an das Kano-Modell von Noriaki Kano, Professor an der Universität Tokio, für die Personalarbeit weiterentwickelt. Dabei wird aus Sicht eines Bewerbers sondiert, was dieser erwartet und im Vergleich dazu erhält. „Candidate Experience“ nennt man sowas nun auch. Die Ergebnisse reichen von herber Enttäuschung bis zu hemmungsloser Begeisterung.

Am besten zeichnet man dazu die „Reise“ eines Bewerbers durch den kompletten Bewerbungsprozess nach. Hierbei werden alle denkbaren Touchpoints, also die Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Kandidaten, zunächst in ihrer zeitlichen Abfolge gelistet. Dann bewertet man die einzelnen Interaktionen - egal, ob diese online oder offline beziehungsweise mündlich oder schriftlich stattfinden - im Positiven beziehungsweise Negativen von null (trifft gar nicht zu) bis zehn (trifft voll und ganz zu). Die entsprechenden Ergebnisse können dann in ein Schaubild eingetragen werden:





Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenorientierte Unternehmensführung

Selbstüberschätzung ist bei all dem eine große Gefahr. Um dieser Falle zu entgehen, bietet sich eine Selbstbild–Fremdbild–Analyse an. Dazu kann ein Teil der Bewertungen von den Bewerbern oder von frisch eingestellten Mitarbeitern kommen.

Enttäuschungsfaktoren sondieren

Kommen die Enttäuschungsfaktoren zum Zuge, können Sie es sich mit Bewerbern sehr schnell verscherzen. Mit negativen Reaktionen ist vor allem dann zu rechnen, wenn es beispielsweise zu herablassenden Gesten, zu einem spürbaren Mangel an Wertschätzung, verhörähnlichen Gesprächsmethoden, Floskeln statt Menschlichkeit, zu langen „Sendepausen“ oder nicht eingehaltenen Versprechen kommt. In einem funktionierenden Bewerberprozess dürfen keine nennenswerten Enttäuschungen vorkommen. Sollten diese unumgänglich sein, braucht es eine nachvollziehbare Begründung, um wieder in den grünen Bereich zu gelangen.

Denn wenn ein Bewerber enttäuscht ist und bleibt, wird er Sie dafür bestrafen. Und die Liste seiner Möglichkeiten ist lang. Üble Nachrede ist eine davon. So kann es ihm gelingen, dass sich aus seinem Umfeld wirklich niemand mehr bei Ihnen bewirbt. Das tut er mit mehr oder weniger hohem Zerstörungsdrang. Sein Motiv? Rache! Vergeltung für empfundenes Unrecht! Solches Empfinden ist immer subjektiv – und es kann eine Menge Energie entfalten. Dabei wird zunehmend *der* Anwalt gewählt, der am meisten Druck machen kann: die digitale Öffentlichkeit.

Okay-Faktoren ermitteln

Wer über die Vermeidung von Unzufriedenheit hinauskommen will, muss an den Okay-Faktoren arbeiten. Diese bieten, im Gegensatz zu den Enttäuschungsfaktoren, zumindest die Chance, den Bewerber zufrieden zu stellen. Okay-Faktoren sind aus Sicht des Bewerbers betrachtet eine Selbstverständlichkeit. Dazu zählen eine gute Vorbereitung, Höflichkeit, Freundlichkeit, Verlässlichkeit, Fairness, Redlichkeit, Ehrlichkeit und viele weitere Tugenden. Sind solche Basics nicht erfüllt, rutscht man in die Enttäuschungszone. Und solange die Basics nicht stimmen, braucht man sich gar nicht an die Begeisterungsfaktoren heranzumachen. Die wirken dann nämlich nicht.



Demnach sind zunächst die Okay-Faktoren zu identifizieren. Und es ist dafür zu sorgen, dass zumindest das erwartete beziehungsweise als selbstverständlich erachtete Niveau immer erreicht werden kann. Dies nenne ich "die Null-Linie der Zufriedenheit". Was das genau ist? Das kommt auf den Bewerber und seine Wertewelt, auf seine Erwartungen an den Job und seine zukünftige Position im Unternehmen an. Jeder Mensch hat sein eigenes Wertesystem. Nie darf man deshalb von eigenen Präferenzen ausgehen.

Begeisterungsfaktoren finden

Die ergiebigste Kategorie im Bewerbungsprozess? Das sind die Begeisterungsfaktoren. Mit diesen kann man nur gewinnen. Ein Fehlen führt nicht zur Demotivation. Aber wenn Sie diese bieten, wird man Sie dafür lieben – und allen davon erzählen. Oft sind es Kleinigkeiten, die man so nicht erwartet hat, die zur Begeisterung führen. So könnte etwa ein Autohändler die Initiativ-Bewerbung eines vielversprechenden Kandidaten „in der VIP-Garage parken“, anstatt ihn mit dem üblichen Phrasenwerk zu vertrösten. „The big little things“ sagt Management-Vordenker Tom Peters dazu. Wir können gar nicht genug Aufmerksamkeit darauf lenken. Wer hingegen keine guten Gefühle verbreitet, muss tief in die Tasche greifen. Schmerzensgeld nennt man das dann.

Wie man zu Begeisterungsfaktoren kommt? Gehen Sie zunächst systematisch durch Ihren kompletten mündlichen und schriftlichen Kommunikationsprozess. Trennen Sie sich von jedem negativen, langweiligen und floskelhaften Textfragment. Denken Sie sich stattdessen mutig ein paar unübliche, verrückte, emotionalisierende Dinge aus. Involvieren Sie hierbei auch Ihre Mitarbeiter, um die „Weisheit der Vielen“ zu nutzen. Oder besser noch: Fragen Sie die Bewerber. Dazu bieten sich fokussierende Fragen an. Diese bringen mit einer einzigen Frage die Sache auf den Punkt, und das geht so: „Was hätte Sie an diesem Punkt am meisten begeistert?“ Und wenn Sie aus der Enttäuschungszone herauskommen wollen, dann fragen Sie so: „Stellen Sie sich vor, Sie wären unser Unternehmensgewissen. Was würden Sie uns zu diesem Punkt sagen?“

Ungeschminkt können die Antworten vieles ans Licht bringen, was man vielleicht schon immer mal gerne wissen wollte: Zum Beispiel, wie sich der Bewerber in einer bestimmten Situation fühlt, was prächtig läuft, und was unzumutbar ist. Womöglich werden die Oberen so endlich auch erfahren, was gerüchtemäßig außer ihnen schon alle wissen, oder was die eigentlichen Gründe für hartnäckige Probleme am Arbeitsmarkt sind. Sowa ist kostbar wie Gold, denn nur, wer die wahren Ursachen kennt, kann auch die richtigen korrigierenden Schritte einleiten.



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenorientierte Unternehmensführung

Das Buch zum Thema, Managementbuch des Jahres 2014



Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt
Gabal, März 2014, 368 S., 29,90 Euro
ISBN: 978-3-86936-550-3

Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt
Gabal, ungekürzte Hörbuchfassung, 10 CDs, 49,90 Euro
ISBN 978-3-86936-501-5

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum und hält Vorträge und Workshops zum Thema. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der

Wirtschaft. Ab sofort bildet ihr Touchpoint Institut auch zertifizierte Touchpoint Manager aus.
Kontakt: www.touchpoint-management.de und www.anneschueller.de

© 2014 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de.

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de.