

# TOPBEWERBERinnen GEWINNEN

Zunehmend befinden sich die Unternehmen am Arbeitsmarkt in einem Attraktivitätswettbewerb – zumindest dann, wenn es darum geht, High Potentials zu gewinnen. Dennoch geht bereits im Bewerbungsprozess vieles schief, weil sich die Bewerberinnen und Bewerber in die von den Firmen vorgedachten Abläufe fügen müssen. Im modernen Recruiting hingegen wird aus Sicht der Kandidatinnen und Kandidaten sondiert, was diese erwarten und im Vergleich dazu erhalten. Am besten zeichnet man dazu die „Reise“ eines Bewerbers, einer Bewerberin durch den kompletten Bewerbungsablauf nach. Hierbei wird jede Interaktion auf ihre Enttäuschungs-, Okay- und Begeisterungsfaktoren hin analysiert.

**Enttäuschungsfaktoren sondieren.** Solange es Enttäuschungsfaktoren gibt, können es sich Unternehmen mit guten Bewerberinnen und Bewerbern sehr schnell verschmerzen. Mit negativen Reaktionen ist vor allem dann zu rechnen, wenn es herablassende Gesten oder verletzende Worte beziehungsweise unverhältnismässig lange „Sendepausen“ und nicht eingehaltene Versprechen gibt. In einem funktionierenden Bewerbungsprozess dürfen keinerlei nennenswerte Enttäuschungen vorkommen. Sollten diese unumgänglich sein, braucht es eine nachvollziehbare Begründung, um wieder in den grünen Bereich zu gelangen. Denn wenn eine Bewerberin, ein Bewerber enttäuscht ist und bleibt, wird sie oder er die Firma dafür bestrafen. Und die Liste der Möglichkeiten ist lang. Üble Nachrede ist eine davon. So kann es Bewerberinnen und Bewerbern gelingen, dass sich aus ihrem Umfeld wirklich niemand mehr bei diesem Unternehmen bewirbt. Das tun sie mit mehr oder weniger hohem Zerstörungsdrang. Das 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 identifizieren.** 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, die Bewerberin zufriedenzustellen. Okay-Faktoren sind Minimum-Selbstverständlichkeiten: Dazu zählen 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 erst an die Begeisterungsfaktoren heranmachen. 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 ist die „Null-Linie der Zufriedenheit“. Was das genau ist? Das kommt auf die Bewerberinnen und Bewerber und ihre Wertewelt, auf ihre Erwartungen an den Job und ihre zukünftige Position im Unternehmen an. Jeder Mensch hat sein eigenes Wertesystem. Niemals darf man dabei 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 eine Firma diese bietet, wird man sie dafür lieben – und allen davon erzählen. So könnte etwa ein Autohändler die Initiativ-Bewerbung eines vielversprechenden Kandidaten „in der VIP-Garage parken“, anstatt ihn mit dem üblichen Phrasenwerk zu vertrösten. Oft sind es solche Kleinigkeiten, die man so nicht erwartet hat, die zur Begeisterung führen. Darauf kann gar nicht genug Aufmerksamkeit gelenkt werden. Wer hingegen keine guten Gefühle verbreitet, muss tief in die Tasche greifen – Schmerzensgeld nennt man das dann. Wie man zu Begeisterungsfaktoren kommt? Zunächst geht man systematisch durch den kompletten mündlichen und schriftlichen Kommunikationsprozess und trennt sich von jedem negativen, langweiligen und floskelhaften Textfragment. Stattdessen denkt man sich mutig ein paar unübliche, verrückte, emotionalisierende Dinge aus. Gut ist, hierbei auch die Mitarbeitenden zu involvieren, um die „Weisheit der Vielen“ zu nutzen. Oder besser noch: die Bewerberinnen und Bewerber direkt fragen. 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 um aus der Enttäuschungszone herauszukommen, kann man fragen: „Stellen Sie sich vor, Sie wären unser Unternehmensgewissen. Was würden Sie uns zu diesem Punkt sagen?“ So erhalten Unternehmen (hoffentlich) endlich wichtige Informationen über schlechte Abläufe, mangelhafte Vorgehensweisen und Kommunikations- oder Schnittstellenprobleme, deren Wirkung auf die Bewerbungsausbeute vor lauter Betriebsblindheit übersehen oder unterschätzt wurde. Ein weiterer Vorteil: Im Sinne der Kandidatenpflege können so schnelle Optimierungen bewirkt werden.

ANNE M. SCHÜLLER gilt als Europas führende Expertin für Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zudem zu den gefragtesten Referentinnen im deutschsprachigen Raum. [anneschueller.de](http://anneschueller.de)

Unternehmen können in Zukunft nur noch überleben, wenn sie die besten Talente für sich gewinnen. Denn der Markt ist gnadenlos. Und die Topbewerber kennen kein Pardon. Im Recruiting-Prozess muss also an jedem Interaktionspunkt im „Moment der Wahrheit“ Grosses passieren. Wenn es auch nur an einer Stelle klemmt, kann das schon das Aus bedeuten.

**BUCHTIPP**  
Managementbuch  
des Jahres 2014  
Das Touchpoint-Unternehmen.  
Mitarbeiterführung in  
unserer neuen Businesswelt.  
ISBN: 978-3-86936-550-3

