

Recruiting: Wie man die besten Talente gewinnt

Mit gewöhnlichen Recruiting-Methoden kann man keine außergewöhnlichen Kandidaten finden. Wer sich für die vielversprechendsten Talente attraktiv machen will, für den ist das Entwickeln einer ansprechenden Candidate Journey, einer Reise durch den Bewerbungsprozess, heute ein Muss. Diese wird, und das ist der springende Punkt, aus der Perspektive des Bewerbers betrachtet.

Text: Anne M. Schüller



Wer als Bewerber mit Unternehmen interagiert, ärgert sich über vieles: die mangelnde Nutzerfreundlichkeit einer Website, das nicht mobiloptimierte Bewerbungsformular, altertümliche Stellenbeschreibungen, geschönte Fakten, endlose Reaktionszeiten, standardisierte Interviews, respektloses Verhalten, nicht eingehaltene Versprechen und vieles mehr. Ursache dafür sind Verfahren aus der Vergangenheit, Methodenhörigkeit, Ignoranz, unangebrachte Arroganz und ein Mangel an Bewerberorientierung. Man schwelgt in Prozessen, die für das

Unternehmen zwar praktisch, für die Kandidaten jedoch ätzend sind.

So sammelt ein Jobsuchender an jedem Punkt im Bewerbungsprozess Eindrücke, die sich zu einem Gesamtbild verdichten: Diese Firma ist summa summarum richtig für mich – oder auch nicht. Dabei ist seine Meinung immer subjektiv, häufig verallgemeinernd, manchmal unfair, vielleicht sogar falsch. Aber es ist seine Meinung, die er gefragt und ungefragt weitergibt: online und offline. Solche Erfahrungsbereiche beeinflussen dann die

Vorentscheidungen Dritter. Sie ziehen weitere gute Talente wie magisch an oder vertreiben diese noch vor dem ersten Kontakt.

Mit den Mitarbeitern gemeinsam entwickeln

Um sich für die Zukunft zu rüsten, werden Candidate Journeys am besten in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern eines Unternehmens entwickelt. Dabei wird durchleuchtet und sichtbar gemacht, wo und wie die Bewerber suchen, was sie wirklich erwarten, welche Erfahrungen sie während des Bewerbungsprozesses machen wollen, welche Erlebnisse sie tatsächlich haben und wie ihre Reaktion darauf ist.

So können neue Herangehensweisen und besser geeignete Interaktionen gefunden werden. Die wichtigsten Ein- und Ausstiegspunkte während eines Bewerbungsprozesses können ermittelt und, wenn nötig, optimiert werden. Veraltetes und Irrelevantes lässt sich streichen, wodurch man sehr oft auch eine Menge Kosten sparen kann.

Die Bewertung der Bewerber entscheidet

Unbedingt ist zu prüfen, ob das, was an den einzelnen Touchpoints tatsächlich passiert, enttäuschend, okay oder begeisternd ist. Hierzu werden die faktischen wie auch die emotionalen Erlebnisse, die ein Bewerber an einem Interaktionspunkt hat oder haben könnte, beleuchtet. Dabei geht es sowohl um die Wichtigkeit eines Interaktionspunktes als auch um die Interaktionsqualität. So lassen sich die unnötigen, die unverzichtbaren, die katastrophalen und die bestens funktionierenden Touchpoints ermitteln.

Dazu werden idealerweise die kürzlich eingestellten Mitarbeiter und, soweit möglich, auch abgesprungene Kandidaten befragt. Etwa zehn bis zwanzig Personen reichen zum Start. Hier die entsprechenden Fragen im Wortlaut:

- Auf einer Skala von 0 bis 10: Wie wichtig ist Ihnen dieser Punkt?
 - Auf einer Skala von 0 bis 10: Würden Sie das, was an diesem Interaktionspunkt passiert ist, weiterempfehlen?
- Nach jeder Antwort stellen Sie dann

gleich noch ein paar wertvolle Zusatzfragen:

- Was ist der wichtigste Grund für die Bewertung, die Sie abgegeben haben?
- Was lief aus Ihrer Sicht besonders gut?
- Was hat Sie daran gehindert, uns den Höchstwert zu geben?
- Haben Sie dazu eine schnell umsetzbare Idee?

Mit solchen Fragen kommen Sie sofort ganz nah an die wichtigsten Bewerbermotive heran. Vor allem die Spitzen und die Täler sind dabei von Interesse. Vermeintliche Kleinigkeiten können aus Bewerberpersicht herbe Enttäuschungen oder unakzeptable Missstände sein. Solche kritischen Ereignisse, auch „Painpoints“ genannt, müssen schnellstens gefunden und ausgemerzt werden.

„Lovepoints“, also das, was die Bewerber besonders mögen, müssen verstärkt werden. Vor lauter Fehlerorientiertheit werden nämlich die Dinge, die die Menschen überaus lieben und die von daher eine wunderbare Wirkung entfalten, oft viel zu wenig beachtet. Auch die Super-touchpoints, die in besonderem Maße auf die Arbeitgeber-Reputation und das lebensnotwendige Weiterempfehlen einzahlen, lassen sich so bestimmen.

In sieben Schritten zur Candidate Journey

Beim Entwickeln einer Candidate Journey sind insgesamt sieben Schritte zu gehen:

Schritt 1: Legen Sie zunächst fest, welches Szenario Sie für welchen Bewerbertyp untersuchen wollen. Zum Beispiel: Ein Hochschulabsolvent bewirbt sich um seine erste Stelle. Definieren Sie dazu gegebenenfalls Personas, um von den Aspiranten ein besseres Bild zu gewinnen. Personas sind prototypische Bewerberstellvertreter.

Schritt 2: Identifizieren Sie alle Interaktionspunkte, die in diesem Szenario eine Rolle spielen könnten. Unterteilen Sie die Bewerberaktivitäten hierzu chronologisch in einzelne Phasen. Ordnen Sie die relevanten Touchpoints danach den einzelnen Phasen zu. Obertouchpoints

wie zum Beispiel die Karriereseite des Unternehmens können in Untertouchpoints zergliedert und so sehr detailliert betrachtet werden. Analysieren Sie in diesem Schritt auch das öffentliche Feedback auf Arbeitgeberbewertungsportalen.

Schritt 3: Stellen Sie die einzelnen Bewerbungsphasen und die dazugehörigen Touchpoints in ihrer zeitlichen Abfolge als Grafik dar. Beobachten und befragen Sie dazu auch die Bewerber. Illustrieren Sie, soweit möglich und rechtlich erlaubt, quasi wie bei einem Reisebericht, was an den einzelnen Touchpoints passiert: durch Videos, Fotos, episodische Begebenheiten oder Sprechblasen-Statements. Markieren Sie die laut Bewerberangaben besonders wichtigen Touchpoints.

Schritt 4: Jede Erfahrung, die ein Mensch macht, wird mit einem emotionalen Plus oder Minus markiert. Analysieren Sie deshalb das, was aus Sicht der Jobsuchenden an den einzelnen Touchpoints passiert, im Einzelnen so:

- Was ist enttäuschend? (= Was wir keinesfalls tun dürfen.)
- Was ist okay? (= Unser Minimum-Standard, die Null-Linie der Zufriedenheit)
- Was ist/wäre begeisternd? (= Was wir bestenfalls tun können.)

Fahnden Sie insbesondere auch nach den schon erwähnten Lovepoints und Painpoints, also den Höhen und Tiefen einer Bewerbererfahrung, indem Sie ausgewählte Personen dazu befragen. Dabei geht es sowohl um die Prozess- als auch um die Beziehungsebene.

Schritt 5: Erarbeiten Sie danach gemeinsam, was Sie tun können, um die Bewerbererlebnisse an jedem Punkt zu verbessern, reibungsloser und unbeschwerter zu gestalten. Definieren Sie dazu das Soll, wie also eine optimale Touchpoint-



Reise zum Traumjob tatsächlich aussehen könnte. Um dabei in die Begeisterungszone zu gelangen, kann man gar nicht genug außergewöhnliche Ideen haben. Seien Sie also mutig.

Schritt 6: Setzen Sie die verabschiedeten Maßnahmen schnellstmöglich um. Favorisieren Sie die Quick Wins, also Maßnahmen, die schnelle Erfolge erzielen. Und halten Sie alle Versprechen unbedingt ein. Begeisterung heißt immer: Erwartung plus x. Die Referenzpunkte liegen dabei auf Höhe der besten und schlechtesten subjektiven Erfahrungen, die ein Bewerber je auf diesem Gebiet gemacht hat.

Schritt 7: Monitoren Sie Ihre Erfolge. Legen Sie dazu geeignete Kennzahlen fest. Meist ist es ein passender Mix aus mehreren Touchpoints, der für eine Zusage verantwortlich ist. Zudem sollte man unbedingt eruieren, welcher Punkt für die Bewerbung ausschlaggebend war. Dies geschieht, indem man den Kandidaten folgende Frage stellt: „Wie sind Sie eigentlich ursprünglich auf uns aufmerksam geworden?“

Anne M. Schüller

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker und mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmenstransformation. www.anneschueller.de