



Um gute Talente zu finden, müssen Unternehmen den Bewerbungsprozess optimieren und auf die Kandidaten abstimmen.

DEN RICHTIGEN FINDEN

WIE EIN UNTERNEHMEN DIE BESTEN TALENTE GEWINNT

von Anne M. Schüller

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

Wenn ein Bewerber mit einem Unternehmen interagiert, ärgert dieser 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. Die Verantwortlichen schwelgen 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 Erfahrungsberichte beeinflussen dann die Vorentscheidungen Dritter. Sie ziehen weitere gute Talente wie magisch an oder vertreiben diese noch vor dem ersten Kontakt.

NEUE HERANGEHENSWEISEN ENTWICKELN

Um sich für die Zukunft zu rüsten, entwickeln Unternehmen sogenannte Candidate Journeys am besten in Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern. Dabei durchleuchten sie und machen sichtbar, wo und wie die Bewerber suchen, was sie wirklich erwarten, welche Erfahrungen sie während des Bewerbungsprozesses machen wol-

len, welche Erlebnisse sie tatsächlich haben und wie ihre Reaktion darauf ist.

So können Unternehmen neue Herangehensweisen und besser geeignete Interaktionen finden. Sie können die wichtigsten Ein- und Ausstiegspunkte während eines Bewerbungsprozesses ermitteln und, wenn nötig, optimieren. Veraltetes und Irrelevantes lässt sich streichen, wodurch Unternehmen sehr oft auch eine Menge Kosten sparen können.

Zudem gilt: Jede Bewerbergruppe hat unterschiedliche Erwartungen an die einzelnen Interaktionspunkte, auch Touchpoints genannt, damit es zu einer Zusage kommt. Vor allem dann, wenn ein Unternehmen auf der Suche nach Young Professionals geht, gibt es nur eine Gruppe von Menschen, die sagen kann, wie diese tatsächlich für sich

gewinnt: die Young Professionals selbst. Betriebe, die sich nicht auf die Erwartungen der jungen Generation einstellen können, werden deren Potenzial niemals gewinnen.

DIE BEWERBER VERSTEHEN

Unbedingt ist zu prüfen, ob das, was an den einzelnen Touchpoints tatsächlich passiert, für Bewerber enttäuschend, okay oder begeisternd ist. Hierzu werden die faktischen wie auch die emotionalen Erlebnisse der Bewerber 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 befragt ein Unternehmen idealerweise die kürzlich eingestellten Mitarbeiter und, soweit möglich, auch abgesprungene Kandidaten. Diese sollen auf einer Skala von 0 bis 10 folgende zwei Fragen beantworten: Wie wichtig ist dem Kandidaten dieser Interaktionspunkt? Und würde der Kandidat das, was an diesem Punkt passiert ist, weiterempfehlen?

Bei jeder Antwort kann noch mit wertvollen Zusatzfragen nachgehakt werden:

- > Was ist der wichtigste Grund für die abgegebene Bewertung?
- > Was lief aus Sicht des Kandidaten besonders gut?
- > Was hat den Bewerber daran gehindert, den Höchstwert zu geben?
- > Hat der Kandidat dazu eine schnell umsetzbare Idee?

Mit solchen Fragen kommen Betriebe sofort ganz nah an die wichtigsten Bewerbermotive heran. Vor allem die Spitzen und die Täler sind dabei von Interesse. Vermeintliche Kleinigkeiten können aus Bewerber-sicht herbe Enttäuschungen oder unakzeptable Missstände sein. Solche kritischen Ereignisse, auch «Painpoints» genannt, müssen Unternehmen schnellstens finden und ausmerzen.

Gleichzeitig gilt es, «Lovepoints» zu verstärken, also das, was die Bewerber besonders mögen. Vor lauter Fehlerorientiertheit werden nämlich die positiven Dinge oft viel zu wenig beachtet. Auch die «Supertouchpoints», die in besonderem Masse auf die Arbeitgeber-Reputation und das lebensnotwendige Weiterempfehlen einzahlen, lassen sich so bestimmen.



Jeder Interaktionspunkt im Bewerbungsverfahren beeinflusst die spätere Entscheidung des Kandidaten.

DIE CANDIDATE JOURNEY

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

Schritt 1: Das Unternehmen legt fest, welches Szenario es für welchen Bewerber-typen untersuchen will. Zum Beispiel: Ein Hochschulabsolvent bewirbt sich um seine erste Stelle. Dazu definiert das Unternehmen prototypische Bewerberstellvertreter, sogenannte Personas, um von den Aspiranten ein besseres Bild zu gewinnen.

Schritt 2: Das Unternehmen identifiziert alle Interaktionspunkte, die in diesem Szenario eine Rolle spielen könnten. Es unterteilt die Bewerberaktivitäten hierzu chronologisch in einzelne Phasen und ordnet diesen die relevanten Touchpoints zu. In diesem Schritt sollte der Betrieb auch das öffentliche Feedback auf Arbeitgeberbewertungsportalen analysieren.

Schritt 3: Das Unternehmen stellt die einzelnen Bewerbungsphasen und die dazugehörigen Touchpoints in ihrer zeitlichen Abfolge als Grafik dar. Soweit möglich und rechtlich erlaubt, illustriert das Unternehmen, was an den einzelnen Touchpoints passiert durch Videos, Fotos, episodische Begebenheiten oder Sprechblasen-Statements und markiert die laut Bewerberangaben besonders wichtigen Touchpoints.

Schritt 4: Jede Erfahrung, die ein Mensch macht, wird mit einem emotionalen Plus oder Minus markiert. Hierzu analysiert das Unternehmen, was aus Sicht der Jobsuchenden an den einzelnen Touchpoints enttäuschend, okay oder begeisternd war. Es geht darum, nach den «Lovepoints» und «Painpoints» einer Bewerbererfahrung zu fahnden. Bei dieser Befragung geht es sowohl um die Prozess- als auch um die Beziehungsebene.

Schritt 5: Danach erarbeitet das Unternehmen gemeinsam mit dem Bewerber, was es tun kann, um die Bewerbererlebnisse an jedem Punkt zu verbessern, reibungsloser und unbeschwerter zu gestalten. Dazu definieren sie, wie eine optimale Touchpoint-Reise zum Traumjob tatsächlich aussehen könnte.

Schritt 6: Das Unternehmen setzt die verabschiedeten Massnahmen schnellstmöglich um. Dabei favorisiert es die Quick Wins, also Massnahmen, die schnelle Erfolge erzielen. Wichtig ist, alle Versprechen unbedingt einzuhalten, denn Begeisterung entsteht immer, wenn die Erwartung übertroffen wird.

Schritt 7: Um den Erfolg zu beobachten, legt das Unternehmen geeignete Kennzahlen fest. Meist ist es ein passender Mix aus mehreren Touchpoints, der für eine Zusage verantwortlich ist. Zudem sollte das Unternehmen unbedingt eruieren, welcher Punkt für die Bewerbung ausschlaggebend war, indem es den Kandidaten fragt, wie er oder sie ursprünglich auf das Unternehmen aufmerksam geworden ist. ■



ANNE M. SCHÜLLER

ist Managementdenkerin, Keynote-Speaker, Bestsellerautorin und Businesscoach.

www.anneschueller.de