

ANNE M. SCHÜLLER

Wie gut sind Sie in der **MITARBEITERGEWINNUNG?**

Wer als Bewerber mit Unternehmen interagiert, ärgert sich über vieles, was suboptimal läuft. Fachkräfte- und Nachwuchsmangel ist in manchen Fällen kein Branchenproblem, sondern selbstverschuldet. Das Problem heißt leider allzu oft: Unverständnis für Bewerberbelange und ein Mangel an Bewerberorientierung.



er sich für einen neuen Job interessiert, kann im Verlauf von Bewerbungsprozessen eine Menge erleben. Und jeder Kontakt hinterlässt Spuren: in den Köpfen und Herzen der Menschen – und oft genug auch im Web. Denn wie im wahren Leben will man von seinen Erlebnissen erzählen. Solche Berichte beeinflussen dann die Vorentscheidung zukünftiger Bewerber auf ganz erhebliche Weise. Sie ziehen weitere gute Talente wie magisch an, oder sie vertreiben diese schon vor dem ersten Kontakt.

Ursachen dafür gibt es viele: Stellenanzeigen, die noch genauso aussehen wie vor fünfzig Jahren, der Einheitsbrei vergleichbarer Texte, endlose Reaktionszeiten, standardisierte Interviews, respektloses Verhalten, nicht eingehaltene Versprechen und vieles mehr. Meist ergeht man sich in Prozessen, die für das Unternehmen zwar praktisch, für die Kandidaten jedoch ätzend sind. Selbst die vielversprechendsten Leute kommen sich dabei nicht wie Umworbene, sondern wie Bittsteller vor.

Ein weiterer Hemmschuh lauert in einer anderen Ecke. Es ist das „von sich auf andere schließen“. Man geht von seinem Eigengeschmack aus. „Ich kann mir beim besten Willen nicht vorstellen, dass auf diesem Weg neue Bewerber kommen“, sagt der verantwortliche Abteilungsleiter oder Chef. Und ganz ohne Gegenwehr wird eine womöglich durchschlagend neue Maßnahme einfach gestrichen. Ja, das „Machtwort“ der Oberen und überholte Ansichten führen leider oft in die falsche Richtung.

Die Bewertung der Bewerber entscheidet

Meist ist es ein Mix aus positiven und negativen Erfahrungen an mehreren Interaktionspunkten, der zur schließlichen Zu- oder Absage eines Bewerbers führt. Bei jedem Recruiting ist eine grundlegende Entscheidung also die, auf welche Maßnahmen man sich konzentrieren soll, welche sich neu

kombinieren lassen, welche vernachlässigt werden können, welche gestrichen werden müssen und welche womöglich noch fehlen.

Danach ist zu prüfen, ob das, was an den einzelnen Interaktionspunkten passiert, enttäuschend, okay oder begeisternd ist. Hierzu werden die faktischen wie auch die emotionalen Erlebnisse, die ein Bewerber jeweils hat oder haben könnte, beleuchtet. Dabei gibt es für die Unternehmen unglaublich viele Möglichkeiten, es sich auf immer und ewig mit ihm zu vermasseln – oder einen Fan fürs Leben zu gewinnen.

Deshalb ist eine Bewertung durch die Bewerber sehr hilfreich. Zwei Ebenen sind dabei zu betrachten:

1. Die Wichtigkeit eines Interaktionspunktes - aus Sicht des Bewerbers betrachtet, denn die allein zählt.
2. Die Qualität dessen, was aus Bewerbersicht an den einzelnen Interaktionspunkten passiert.

Um beides zu messen, werden am besten die kürzlich eingestellten Mitarbeiter und, soweit möglich, auch abgesprungene Kandidaten befragt. Hier die Fragen im Wortlaut:

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

Nach jeder Antwort stellen Sie am besten 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 Taler sind dabei von Interesse. Vermeintliche Kleinigkeiten können aus Bewerbersicht

wohn
insider
buch
tipp



Das Buch zum Thema:

Anne M. Schüller, Alex T. Steffen
FIT FÜR DIE NEXT ECONOMY
Zukunftsfähig mit den Digital Natives
Wiley Verlag 2017, 272 Seiten, 19,99 €
ISBN: 978-3527509119

Zur Bestellung:
www.anneschueller.de/shop.html

herbe Enttäuschungen oder unakzeptable Missstände sein. Solche kritischen Ereignisse müssen schnellstens gefunden und ausgemerzt werden. Hochgelobte Punkte hingegen müssen verstärkt und ausgebaut werden. Auch Interaktionen, die in besonderem Maße auf die Reputation und das überlebensnotwendige Weiterempfehlen einzahlen, lassen sich so bestimmen.

Die Bewerber als Prozessoptimierer

Werden Bewerber nach ihrer Meinung befragt, können neue Herangehensweisen und besser geeignete Aktivitäten 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.

Zudem gilt: Jede Bewerbergruppe hat unterschiedliche Erwartungen an die einzelnen Interaktionspunkte, auch Touchpoints genannt, damit es zu einer Zusage kommt. Vor allem dann, wenn man auf die Suche nach jungen Talenten geht, gibt es nur eine Gruppe von Menschen, die sagen kann, wie man sie tatsächlich für sich gewinnt: die jungen Talente selbst. Betriebe, die sich nicht auf die Erwartungen der nachrückenden Generation einstellen können, werden deren Potenzial niemals gewinnen.

Natürlich gibt es viele weitere Fragen, um (potenzielle) Mitarbeiter in die Analyse mit einzubinden. Mein Favorit ist in diesem Zusammenhang die Gewissensfrage, und die geht so: „Stellen Sie sich vor, Sie wären unser Unternehmensgewissen. Was würden Sie uns zu sagen?“ Zugegeben, es erfordert schon etwas Mut, solche Fragen zu stellen. Doch der Lerngewinn ist gewaltig. Sie erfahren nämlich eine Menge darüber, was die Menschen sich wünschen, was sie vermissen, und was sie wirklich bewegt. Sie wollen keine schlafenden Hunde wecken? Die Hunde schlafen nicht! Sie toben sich nur woanders aus: zum Beispiel auf Meinungs- und Arbeitgeberbewertungsportalen. ■



Fotos: Anne M. Schüller

Anne M. Schüller

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen.

Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus.

www.anneschueller.de