

Fiktive Stellvertreter

Die Jagd nach den besten Talenten führt in vielen Branchen zu einem gewaltigen Arbeitgeber-Attraktivitätswettbewerb. Bei zahlreichen Anbietern sind fehlende Mitarbeitende bereits der limitierende Faktor für Wachstum. Eine Methode, um sich davor zu schützen, ist das Entwickeln von Candidate Personas.

■ Von Anne M. Schüller



Jede Candidate Journey, also die «Reise» eines Bewerbers durch den Recruitingprozess, kann zwar annähernd aus den gleichen Hauptstationen bestehen. Im Detail jedoch ist der Weg vom ersten Interesse bis zum Vertragsabschluss (oder auch nicht) bei jedem Kandidaten verschieden. Unverständnis für Bewerberbelange sind quasi tödlich, wenn man Toptalente für sich gewinnen will. Ein Perspektivenwechsel muss deshalb her: Von der Binnensicht hin zum Blickwinkel des Kandidaten, so lautet das Ziel.

Candidate Personas (grammatikalisch korrekt: Personae) sind fiktive Stellvertreter einer

Bewerbergruppe, die das Charakteristische an ihren Einstellungen, Bedürfnissen, Anforderungen und Vorgehensweisen in sich vereinen. Sie ersetzen das anonyme Zielgruppenensemble durch eine menschliche Gestalt, in die man sich gut hineinendenken kann. Mit ihrer Hilfe kann man Recruitingprozesse analysieren und dann optimieren. So verschafft man sich einen deutlichen Vorteil gegenüber all den Unternehmen, die selbst die vielversprechendsten Aspiranten weiter nach «Schema F» behandeln.

Personas beinhalten sowohl fachliche als auch persönliche Komponenten. Dies umfasst

zum Beispiel Ziele, Werte, Motive, Wünsche, Ansichten, prototypische Verhaltensweisen, Interessen, Vorstellungen, Vorbehalte, Befürchtungen und Ängste. So tritt das Individuum hinter seiner Funktion hervor, und jeder kann sich ein klares Bild von ihm machen. Zudem wird sichergestellt, dass die Bewerber nicht nur zum Job, sondern auch zur Unternehmenskultur passen. Neben der Fachexpertise, die man initial sucht, ist der zwischenmenschliche Kontext in Zukunft fundamental.

Der Steckbrief einer Candidate Persona

Der «Steckbrief» einer prototypischen Candidate Persona umfasst im Wesentlichen folgende Elemente:

- Name und Foto: Wie sieht ein typischer Vertreter aus der betrachteten Kandidatenzielgruppe aus? Wie heisst er oder sie?
- Hintergrundinformationen: Hier geht es um das Alter, Kenntnisse und Expertisen, den prototypischen Werdegang, gegebenenfalls um die Nationalität und das Geschlecht. In welcher Branche arbeitet er/sie bisher und wie gross ist das Unternehmen? Welche Position bekleidet er/sie dort? Zudem geht es um die familiären Verhältnisse, die derzeitige Einkommenssituation, Hobbys und andere Interessen.
- Statements: Zitieren Sie wörtliche Aussagen, die für diesen Bewerbertyp typisch sein könnten. Oder listen Sie Schlagworte auf, die seine Werte, Standpunkte, Ansichten und Einstellungen widerspiegeln.
- Erwartungen/Ziele: Welche Anforderungen hat diese Persona an einen Arbeitgeber? Welche beruflichen Ziele verfolgt sie? Was treibt sie an? Welche Probleme will sie lösen? Welchen Nutzen will sie erzielen? Welche Gefühle könnten im Spiel sein? Welche Ängste könnte die Persona haben?
- Entscheidungsprozess: Wie entscheidet diese Persona? Welche Candidate Journey geht sie? In welchen Medien informiert sie sich? Was sind ihre wichtigsten Interaktionspunkte? Welchen Stellenwert haben Offline, Online und Mobile? Welche Impulse braucht sie? Welche Fakten und Argumente werden benötigt? Was könnte sie besonders überzeugen? Wer hat auf sie Einfluss?
- Ideale Lösung: Wie sähen ideale Arbeitsbedingungen aus dem Blickwinkel einer solchen Persona aus? Von welchen Interessen



wird sie geleitet? Im Rahmen welcher Emotions- und Motivsysteme trifft diese Persona ihre Wahl?

Wie man prototypische Candidate Personas erschafft

Personas werden entwickelt, indem man Mitarbeitende aus dem Personalbereich mit Vertretern der gewünschten Talente zusammenbringt, seinen gesunden Menschenverstand nutzt und zudem recherchiert. Ein Workshop, bei dem man sich wie die Profiler mit detektivischem Gespür an das treffsichere Kreieren von Personas macht, bringt über den Nutzen hinaus auch richtig viel Spass.

Deren «Steckbriefe» werden idealerweise an die Bürowand oder auf Pappfiguren gepinnt, um so mit beinahe echten Menschen kommunizieren zu können. Auf diese Weise wird auch unterstützt, dass alle dasselbe Bild von einer Zielperson vor Augen haben, wenn sie an Recruitingprojekten arbeiten, stimmige Texte formulieren oder Kanäle für die Kandidatenansprache bestimmen.

Und immer kann man sich gemeinsam fragen, was die Persona wohl von einer Sache hält und wie sie sich auf ihrer Reise durch die Unternehmenslandschaft an den einzelnen Touchpoints fühlt. Ausserdem helfen Personas zum Beispiel den Mitarbeitenden, die immer nur indirekt mit Bewerbern zu tun haben, den Menschen hinter dem Aktenzeichen zu sehen, individueller vorzugehen und den «Nerv» der entsprechenden Zielpersonen zu treffen.

Candidate Personas via World-Café-Konzept entwickeln

Um Personas konkret zu entwickeln, eignet sich zum Beispiel das World-Café-Konzept. Dazu benötigen Sie pro Persona, die Sie erarbeiten wollen, einen Tisch. Auf dem Tisch breiten Sie eine beschreibbare Tischdecke oder Flipchart-Papier aus und legen Marker und Stifte bereit. Erläutern Sie den Teilnehmern die Aufgabe und verteilen Sie sie auf die Tische.

Pro Tisch teilen Sie einen Gastgeber ein. Erlaubt ist alles, was konstruktiv zum Thema

beiträgt, also Texte, Bilder, Collagen und so weiter. Nach 20 Minuten beenden Sie die erste Runde und bitten die Gruppen, jeweils einen Tisch weiterzuziehen, um sich der nächsten Persona zu widmen. Nur die Gastgeber bleiben an ihren Tischen, begrüßen die Ankommanden, resümieren das bisher Gesammelte und starten einen erneuten Diskurs.

Um wie viele Personas geht es insgesamt? Beginnen Sie mit drei oder vier, damit Sie sich nicht gleich zum Start schon verzetteln. Und Achtung: Ein Persona-Profil ist immer nur eine Momentaufnahme zum Zeitpunkt der Erstellung. Wie ein echter Mensch, der sich weiterentwickelt, verändert sich auch die Persona. Eine Aktualisierung der Profile ist deshalb von Zeit zu Zeit nötig.



AUTORIN

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

Lernwerkstatt 1/2