

„Unternehmen müssen herausfinden, wofür sie stehen und was sie besonders macht“



INTERVIEW Die Besetzung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen ist für Unternehmen herausfordernd. Stellen bleiben mangels passender Bewerber oft lange vakant. Neue Wege sind gefragt. Doch welche? Unternehmens- und Personalberaterin **Monika Gräter** aus Landshut, die auf Recruiting für den High-Tech-Mittelstand spezialisiert ist, analysiert.

Die Rollenverteilung hat sich gewandelt: Heute müssen sich Unternehmen bei potenziellen Mitarbeitern „bewerben“, während Bewerber aus einer Fülle an Angeboten schöpfen. Wie sollten Unternehmen dabei an das Recruiting herangehen?

Der entscheidende Punkt ist, dass Unternehmen zunächst verstehen und annehmen, wie die Situation ist. Das ist beileibe noch nicht überall ge-

ben. Wenn man den Arbeits- und Stellenmarkt als tatsächlichen Marktplatz versteht, ergibt sich vieles von selbst. Bevor man – sinnbildlich – seinen Verkaufsstand zimmert, sollte man überlegen: Was habe ich im Angebot? Für wen ist das interessant? Womit kann ich Interessenten locken? Heißt: Unternehmen müssen zuerst klar herausfinden, wofür sie eigentlich stehen, was den Betrieb oder die Stelle so besonders macht und für wen. Irgendetwas ist immer speziell. Das können zum Beispiel außergewöhnlich innovative oder zukunftsweisende Produkte sein, eine außergewöhnliche Kultur oder Firmenstruktur, kreative Rahmenbedingungen oder besondere Karriereperspektiven. Hier muss man aber wirklich in die Tiefe gehen. Die pauschale Aussage „Wir haben abwechslungsreiche Aufgaben und gute Bezahlung“ reicht nicht. Das haben andere auch.

Wenn diese Hausaufgaben erledigt sind: Was ist weiter im Recruitingprozess zu beachten?

Wechseln wir mal die Perspektive und betrachten

die Situation aus Sicht eines Bewerbers. Ein Stellenwechsel – egal aus welchen Gründen – bedeutet für ihn einen neuen Abschnitt in seinem Lebensweg. Das Thema ist ihm sehr wichtig und er will wissen, wie es weitergeht. Deshalb sollte dem Vorgang auch von Seiten des Betriebs ein hoher Stellenwert eingeräumt werden. Wenn also eine Bewerbung auf dem Tisch liegt, die interessant ist, muss sofort reagiert werden. Morgen kann der Kandidat schon weg sein. Bei genauerer Betrachtung lässt sich das Thema reduzieren auf ein Wort: Respekt. Wenn ich möchte, dass sich jemand für mich interessiert, muss ich mich auch für diese Person interessieren, also mich auf den Bewerber einstellen.

Wir sprechen darüber, dass Unternehmen neue Wege gehen müssen. Wie würden Sie diese Wege definieren?

Mir ist bewusst, dass alle gerne ein geheimes neues Online-Tool hätten und hoffen, damit quasi auf Knopfdruck passende Mitarbeiter zu gewinnen. Es gibt aber nicht DIE Lösung. Natürlich kann man mittels Xing, LinkedIn, Google und anderen Plattformen interessante Kandidatenprofile finden, egal ob mit eigenem Aufwand oder ausgelagert an eine Personalberatung. Aber Tools sind nicht die Rettung, wenn man zuvor die Hausaufgaben nicht gemacht hat. Und was hilft der tollste innovativ gefundene Bewerber, wenn der übrige Recruiting-Prozess nicht gut funktioniert und man den Bewerber dadurch wieder verliert? Hier ist noch unglaublich viel Potenzial bei fast jedem Unternehmen.

Worauf bezieht sich dieses Potenzial?

Der gesamte Recruiting-Prozess muss ordentlich geführt werden und es sind sehr viele Schritte, bis die Tinte unter einem Arbeitsvertrag trocknet. Nebenbei: Nicht jedes Unternehmen hat die Ressourcen, sich optimal darum zu kümmern; genau da unterstütze ich dann als Personalberaterin. Zunächst müssen in der Stellenanzeige die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens gut erkennbar sein. Die Faktoren, die die Stelle für einen Bewerber spannend machen, müssen im Fokus stehen und ein greifbares Bild vermitteln. Wer sich nicht als anonymen Arbeitgeber verschanzen will, gibt auch Ansprechpartner für Rückfragen an. Das funktioniert aber natürlich nur, wenn dann auch wirklich jemand erreichbar ist und auch die Zeit für einen Kontakt hat.

»Es reicht, den passenden Bewerber zu erreichen und zu motivieren. Deshalb zählt nicht die Quantität, sondern die Qualität.«

Ein Bewerbungsgespräch kommt zustande. Worauf kommt es jetzt an?

Auch beim Bewerbungsgespräch ist eine – echte – persönliche Ebene zentral: Was ist für den Bewerber wichtig und interessant? Das variiert natürlich je nachdem, wem man gegenüber sitzt. So ein Gespräch muss entsprechend vorbereitet sein und sollte weder ein Verhör noch ein netter Kaffeeklatsch sein – auch hier liegt enormes Verbesserungspotenzial. Den gesamten internen Entscheidungsprozess dann gezielt und zeitnah zu gestalten, ist enorm wichtig. Hier gibt es eine unglaubliche Vielfalt alltäglicher Gründe, weshalb das nicht umsetzbar ist. Der generelle Blick auf die internen Abläufe lohnt sich. Doch wenn es einfach mal länger dauert, sollte dies dem Bewerber zumindest offen kommuniziert werden, um nicht ungewollt Ablehnung zu vermitteln. Allein schon ein konkretes Datum für ein nächstes Gespräch schafft Transparenz, selbst wenn der Termin weiter entfernt liegt. Übrigens: Wer Mitarbeiter sucht, profitiert, wenn er Verständnis für die jeweilige Zielgruppe mitbringt, zum Beispiel beim Kommunikationsweg. Während in der Regel Softwareentwickler am liebsten per E-Mail in Kontakt bleiben, greift ein Vertriebler lieber schnell zum Telefon.

Sie raten, dass Unternehmen ihre Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten und mit diesen aktiv auf Bewerber zugehen sollten. Dennoch wird auf Grund der angespannten Situation auf dem Stellenmarkt nicht mit einer Flut an Bewerbungen zu rechnen sein ...

Der derzeitigen Ausgangssituation zum Trotz: Es gibt zu jeder Zeit Arbeitnehmer, die mit ihrer momentanen Stelle unzufrieden sind, die neue Karriereschritte gehen wollen, bei denen es privat Änderungen gibt und, und, und ... Es gibt immer Personen, die aktiv oder latent auf der Suche sind – das ist die gute Nachricht. Grundsätzlich muss aber klar sein, dass ein Unternehmen nie alle Personen erreichen wird, die grundsätzlich zur Stelle passen könnten. Das muss es aber auch nicht. Es reicht, den passenden Bewerber zu erreichen und zu motivieren. Deshalb zählt nicht die Quantität, sondern die Qualität. Unternehmen, die ihren USP (Unique Selling Point) in Richtung Bewerbermarkt herausarbeiten, dem Thema Mitarbeitergewinnung höchste Priorität einräumen und ein Quäntchen Flexibilität verfügen, haben schon viel gewonnen. ♦