

Bewerber ansprechen und überzeugen

## Wer führt, führt – auch bei der Mitarbeitergewinnung



Abb.: Tim Reckmann/pixelio.de

Bewerber ansprechen und überzeugen: Der Fachkräftemangel verlangt, dass jede Stufe des Rekrutierungsprozesses beleuchtet und so optimiert wird, dass die Absprungrate so gering wie möglich ausfällt.

Der jüngste DIHK-Report Fachkräfte bescheinigt erneut, was seit einigen Jahren ein großes Problem für viele Reifendfachhändler und Werkstätten geworden ist: Fast jeder zweite Betrieb bekennt sich zu gravierenden Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung. Eine Umfrage der Initiative Qualität ist Mehrwert ergab sogar, dass 79 Prozent der Kfz- und Nfz-Werkstätten mittlere bis sehr große Probleme haben, Mitarbeiter zu finden.

Gerade unter diesen Voraussetzungen ist es wesentlich, potenzielle Mitarbeiter gezielt anzusprechen, möglichst effektiv zu rekrutieren und darüber hinaus zu einem Teil des Unternehmens werden zu lassen. Damit verbundene Themen wie die Bildung einer Arbeitgebermarke sowie die interne Dienstleistungsorientierung wurden in den T&F-Ausgaben 2 und 3 behandelt. In dem heutigen Artikel befassen wir uns mit dem Weg potenzieller Kandidaten in Ihr Unternehmen (Candidate Journey), mit Führungsqualitäten und dem Wirkungszusammenhang zwischen ausgewählten Führungsstärken und erfolgreichem Recruiting.

### Candidate Journey in fünf Schritten

Die Reise eines möglichen Bewerbers vom Arbeitsmarkt in Ihr Unternehmen lässt sich in fünf Schritte aufteilen. Jeder Kontaktpunkt zwischen Interessenten und dem Unternehmen kann zur Folge haben, dass der Interessent zum Nicht-Interessenten wird. Der Fachkräftemangel verlangt, dass jede Stufe des Rekrutierungsprozesses insofern beleuchtet und optimiert wird, dass die Absprungrate so gering wie möglich ausfällt. Oder positiv ausgedrückt: dass Sie mit größtmöglicher Wahrscheinlichkeit einen loyalen Mitarbeiter gewinnen.

#### 1) Jobsuche

Was bei Kandidaten mit der Suche anfängt, beginnt bei Ihnen mit einer entsprechenden Ausschreibung. Unabhängig davon, ob Sie ein Karriereangebot auf Ihrer Homepage haben, Social-Media-Kanäle und berufliche Netzwerke bespielen oder in Print- und

Onlineanzeigen werben: Stellen Sie sicher, dass Sie es Ihren Kandidaten so leicht wie möglich machen. Unübersichtlichkeit der Homepage, ein Login-Zwang in Job-Portalen oder endlos lange Bewerbungsformulare sorgen für weniger Interessenten.

#### 2) Bewerbung

Um Interessenten nun zu Bewerbern zu machen, beschreiben Sie möglichst offen und ehrlich Ihre Unternehmenswerte und -kultur. Bewerber möchten wissen, worauf sie sich einlassen. Achten Sie darauf, dass die Jobbeschreibung zutreffend ist. Andernfalls laufen Sie Gefahr, Mitarbeiter später wieder zu verlieren. Sinnvoll ist auch der Einsatz von Mitarbeiterstimmen in der Ausschreibung. Eine persönliche Sicht des Arbeitsalltags aus dem Munde eines Mitarbeiters hat ein anderes Gewicht als eine vom Unternehmen ausformulierte Selbstpräsentation. Machen Sie schließlich klare und präzise Angaben darüber, welche Unterlagen Sie benötigen und wie der konkrete weitere Prozess aussieht.

#### 3) Information

Sobald Sie eine Bewerbung erhalten haben, gibt es zwei Regeln: schnell und wertschätzend sein. Bringen Sie Ihren Bewerbern Respekt und Wertschätzung entgegen, indem Sie sie schnell und regelmäßig über den Fortgang des Prozesses informieren. Lassen Sie niemals Bewerber im Unklaren.

#### 4) Vorstellungsgespräch

Auch hier punkten Sie mit Transparenz. Lassen Sie Ihren Bewerbern Informationen über den konkreten Ablauf zukommen. Warten Sie keinesfalls zu lange mit Einladungen. Der zukünftige Vorgesetzte sollte das Gespräch führen oder dabei sein. Unabhängig davon, wie das Gespräch ausgeht, informieren Sie Ihre Bewerber über Ihre Entscheidung. Ein Zeichen der Wertschätzung ist es auch, keine nichtssagenden Absagen von der Stange zu liefern, sondern den Feedbackhunger Ihrer Bewerber mit individuellen Aussagen zu stillen. Nicht selten meiden enttäuschte Bewerber das Unternehmen und sorgen im Ernstfall für negative Mundpropaganda.



Abb.: KOFU

Hier stecken Stolperschwellen für die langfristige Mitarbeitergewinnung: die fünf Schritte auf dem Weg potenzieller Kandidaten in Ihr Unternehmen, genannt Candidate Journey.

Die Kandidatenbrille

## Plus- und Minuspunkte aus Bewerbersicht

Das sind die

### Top 5 Merkmale eines attraktiven Arbeitgebers:

- Arbeitsatmosphäre 90 %
- Kollegialität 89 %
- Aufgabe 88 %
- Work-Life-Balance 87 %
- Gehalt 87 %

Quelle: Employer Attractiveness Monitor 2018, SPLENDID RESEARCH GmbH

Und hier die

### Top 5 No-gos im Candidate Journey:

- Keine Gesprächsvorbereitung von Unternehmensseite (s. Offenheit, Wertschätzung und Empathie)
- Inquisitionsgleiches Gespräch mit bohrenden Fragen (s. Offenheit, Wertschätzung und Empathie)
- Fehlende Informationen zu Gehalt und Tätigkeiten (s. Präsenz)
- Falsches Erwartungsmanagement (s. Integrität)
- Fehlendes oder verspätetes Feedback (s. Offenheit, Wertschätzung und Empathie)

Quelle: Vorstellungsgespräche aus Bewerbersicht 2017, softgarden e-recruiting GmbH



Abb.: KORU

Tanja Herzig, Inhaberin von KORU Training, Coaching & Consulting (Dietzenbach) und Autorin dieses Beitrags.

## 5) Einarbeitung

Es ist DER Moment der Wahrheit. Hier beweisen Sie Konsistenz Ihrer Aussagen aus der Ausschreibung und aus dem Gespräch. Fachkräfte sind ein wertvolles Gut, also behandeln Sie sie auch so. Vermeiden Sie einen Papierkrieg am ersten Tag. Sorgen Sie dafür, dass Ihr neuer Mitarbeiter gleich vorbildlich in die Belegschaft eingeführt wird. Eine genaue Einweisung und ein strukturierter Einarbeitungsplan sind das A & O. Stellen Sie Ihrem neuen Mitarbeiter einen verlässlichen Ansprechpartner zur Seite, der für all seine Fragen da ist. Vielleicht gibt es sogar ein Begrüßungspaket.

### Analyse

Unterziehen Sie die Schritte des Candidate Journey einem Prüfstand. Wo sind Sie bereits gut aufgestellt und wo können Sie nachbessern? Bei welchem Prozessschritt gehen Ihnen Interessenten, Bewerber oder Mitarbeiter verloren?

### Fünf entscheidende Führungsqualitäten

Fünf ausgewählte Eigenschaften einer guten Führung wirken sich direkt auf die Kandidatenreise aus:

- **Integrität.** Wer mit Verlässlichkeit und Aufrichtigkeit punktet, gewinnt auf ganzer Linie. Tun Sie das, was Sie sagen und hal-

ten Sie einmal getroffene Zusagen ein. Keiner möchte gerne mit einem Fähnchen im Wind zu tun haben. Seien Sie von Ihren eigenen Leistungen und denen Ihres Unternehmens überzeugt. So entsteht Authentizität.

Die Integrität wirkt sich ganz klar auf alle fünf Schritte der Candidate Journey aus. Ihre Verlässlichkeit zieht sich wie ein roter Faden von der Ausschreibung bis zur Einstellung. Nur durch Aufrichtigkeit werden Sie Mitarbeiter auch langfristig halten.

- **Offenheit, Wertschätzung und Empathie.** Dieses Dreigespann ist eine der wichtigsten Führungsqualitäten. Eine durchgängige offene Kommunikation auf Augenhöhe sorgt für Transparenz und Wertschätzung. Versetzen Sie sich in Ihre Mitarbeiter hinein. Sie haben bereits einen Vertrauensvorschuss erhalten (denn Ihr Mitarbeiter könnte auch woanders arbeiten). Schenken Sie Zeit in Form von Gesprächen und Feedback, ziehen Sie Ihre Mitarbeiter als Experten zu Rat. Grüßen und Danken gehören genauso ins Standardrepertoire wie ein angemessener und sehr gut ausgestatteter Arbeitsplatz. Offenheit, Einfühlungsvermögen und Wertschätzung wirken sich ab der Ausschreibung auf den Candidate Journey aus. Beispielsweise wird Offenheit in der Stellenbeschreibung, Schnelligkeit im Prozess und Wertschätzung beim Gespräch und in der Einarbeitung für einen sehr guten Eindruck bei Ihrem Mitarbeiter sorgen. Vielleicht feiern Sie auch gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern wichtige Erlebnispunkte wie den ersten Tag, Geburtstag oder Dienstjubiläen.
- **Teamkompetenz.** Eine gute Führung wird auch von der Fähigkeit getragen, gruppenspezifische Prozesse aktiv zu steuern. Stellen Sie Teams mit Bedacht zusammen und bringen Sie Eigenschaften und Fähigkeiten zusammen, die sich ergänzen. Im Candidate Journey fließt die Teamkompetenz schon in die Ausschreibung mit ein. Benennen Sie unbedingt klar gesuchte Eigenschaften, die zum bestehenden Team passen bzw. dieses ergänzen. Achten Sie bei der Einarbeitung auf die Teamzusammenstellung und die Wahl von Ansprechpartnern.
- **Präsenz.** Bei allen Aufgaben einer guten Führungskraft geht das „Im Hier und Jetzt Sein“ oft unter. Seien Sie offen und ansprechbar für Ihre Mitarbeiter. So erkennen Sie auch Potenziale, die Ihr Unternehmen weiterbringen können. Schenken Sie Ihren Mitarbeitern Ihr Ohr und hören Sie aktiv zu. Besonders im Vorstellungsgespräch und in der Einarbeitung macht sich eine gute Präsenz bemerkbar. So sind Sie „greifbar“ und ein Vertrauensverhältnis kann überhaupt erst aufgebaut werden.
- **Selbstkritik.** Die Bereitschaft zur Selbstreflexion und das Erlauben von Fehlern macht eine gute Führungskraft aus. Auch grundsätzliche Kritikfähigkeit bei Kritik von anderen sollte selbstverständlich gegeben sein. Konstruktive Kritik ist in jedem Fall das Zauberwort. Jede Kritik sollte eine Lösung zur Folge haben. Die Fähigkeit zur Selbstkritik benötigen Sie, wenn Sie Ihren Candidate Journey analysieren. Nehmen Sie sich selbst und Ihre Abläufe kritisch unter die Lupe. Finden Sie Lösungen für Engpässe und verbessern Sie so konsequent Ihre Prozesse der Mitarbeitergewinnung.