



Die Auswahl der richtigen Bewerber ist für Unternehmen meist zeitaufwändig und kostenintensiv. Umso ärgerlicher, wenn potenzielle Kandidaten ihre Bewerbung wieder zurückziehen oder in der Probezeit das Unternehmen verlassen.

Wie zufrieden sind neue Mitarbeiter mit dem Rekrutierungsprozess? Warum ziehen manche ihre Bewerbung zurück? Und wie bewerten Bewerber die Qualität der Rekrutierungsaktivitäten? Fragen, auf die Personalverantwortliche in den einstellenden Unternehmen, aber auch Personalberater, die ihre Arbeit ernst nehmen, verlässliche Antworten haben sollten, die über persönliche Eindrücke hinausgehen.

Der Bewerber als Kunde

Die einfachste und effektivste Art, Antworten auf Fragen dieser Art zu erhalten, besteht darin, diese direkt an die jeweils betroffenen Bewerber oder neu eingestellten Mitarbeiter zu richten – aber nur wenige Unternehmen nutzen diese Möglichkeit.

Kennzahlen, die im Rahmen der Personalakquisition herangezogen werden, spiegeln die Ziele und Werte der für die Rekrutierung Verantwortlichen wider. Hier dominieren nach wie vor die klassischen Kennzahlen zur Ermittlung der Personalbeschaffungskosten (Cost-per-Hire) und der Dauer zur Besetzung einer Stelle (Time-to-Fill). Weitere prominente Kennzahlen sind die Anzahl der Bewerbungen pro Einstellung oder die Qualität der Personalauswahlentscheidung.

Grundsätzlich haben all diese Kennzahlen für sich eine hohe Relevanz, gerade im Kontext der Entwicklungen der letzten Jahre. Unternehmen sehen sich hinsichtlich der Personalbeschaffung mit neuen Herausforderungen konfrontiert, die in erster Linie auf veränderte Arbeitsmarktbedingungen und

Personalmarketing heute Bewerber wissen, was gut ist

neue Möglichkeiten durch das Internet zurückzuführen sind.

Zum einen zeitigte die Konsumschwäche nach 2001 einen Stellenabbau, der sich in einer Welle von Initiativbewerbungen fortsetzte. Zum anderen schuf das Internet neue Wege der Personalgewinnung.

So steigt mit der Quantität des Bewerbungsaufkommens logischerweise auch der administrative Aufwand. Ist damit auch das erwartete Mindestmaß an Bearbeitungsqualität (Empfangsbestätigung, Anruf, Zwischeninfo, etc.) immer gegeben oder auch nur machbar?

Verantwortungsvoller und effektiver Umgang mit Bewerbungen

In Zukunft wird es verstärkt darum gehen, den Bewerber in das Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken und eine effektive Bearbeitung zu organisieren. Hierbei wird es darum gehen, dem Bewerber eine positive Bewerber-Erfahrung zu vermitteln, ihn durch ein zielgruppengenaues Personalmarketing im Rahmen eines Employer-Brandings anzusprechen und den Bewerber als Kunden zu verstehen.

Unternehmen, die ihre Bewerber als Kunden sehen und wertschätzen, behandeln Bewerber auch wie Kunden. Für die meisten Unternehmen ist es üblich und nahe liegend, Kunden nach ihrer Zufriedenheit zu fragen. Ähnliches sollte auch für Bewerber und neue Mitarbeiter (ehemalige Bewerber) gelten.

Im Lebenszyklus eines Bewerbers und späteren Mitarbeiters ergeben sich eine Reihe unterschiedlicher Ereignisse: Hier zu nennen sind etwa das Versenden

der Bewerbung, die persönliche Vorstellung oder die ersten Tage im Unternehmen.

Je nach Ereignis stellen sich unterschiedliche spezifische Fragen im Hinblick auf die Qualität der Prozesse aus Sicht der Betroffenen und die Motivation der Bewerber und späteren Mitarbeiter. So könnte einem neuen Mitarbeiter in den ersten Arbeitstagen auch folgende Frage gestellt werden: „Wussten Sie zu jedem Zeitpunkt während des Bewerbungsprozesses über den Status Ihrer Bewerbung Bescheid?“

Mehrwert für die Beteiligten

Im Zusammenhang mit einer Bewerbung stellt sich immer die Frage bzw. sollte sie gestellt werden, warum sich ein Bewerber beworben hat. Wenn ein Bewerber seine Bewerbung zurückzieht, ist es aber genauso wichtig in Erfahrung zu bringen, warum er sich dazu entschieden hat und welchen Weg er einschlägt.

Auch nach der Einstellung können Ereignisse eintreten, die spezifische Fragen aufwerfen: Der Mitarbeiter kündigt in der Probezeit: Hier stellt sich die Frage nach dessen Motiven und den Alternativen, die der Mitarbeiter daraufhin verfolgt. Austritt nach der Probezeit: Ein Verständnis der Motivation jener Mitarbeiter, die das Unternehmen gegen den Wunsch des Arbeitgebers verlassen, liefert Hinweise über die Attraktivität des Unternehmens und über seine Wettbewerbsfähigkeit am Markt.

Die Resultate aus den beschriebenen Befragungen liefern eine gute Grundlage für die Überprüfung bestehender Rekrutierungsprozesse und -praktiken. Darüber hinaus sind die Ergebnisse gut geeignet, Verbesserungspotenziale aufzu-



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,
Personalberater

zeigen im Hinblick auf die aktuellen Rekrutierungsprozesse, das operative Personalmarketing und die wettbewerbsorientierte Positionierung des Unternehmens als Arbeitgeber im Arbeitsmarkt.

Nicht selten ergeben sich auch Situationen, in denen herausragende Kandidaten identifiziert wurden, denen aber aktuell keine Stelle angeboten werden kann. Zunehmend gehen Unternehmen dazu über, solche Kandidaten in Talent-Pools aufzunehmen, um ihnen zu einem späteren Zeitpunkt passende Angebote zu unterbreiten.

Diejenigen, die monatelang nach einem geeigneten Nachfolger bzw. Bewerber erfolglos gesucht haben, wissen um die drängende Notwendigkeit für nachhaltige Konzepte für die Rekrutierung von Nachwuchs- und Spitzenkräften.

Die Lösung findet man, abgeleitet aus dem Produkt- und Dienstleistungsmarketing, in der Entwicklung eines Maßnahmenmixes aus Employer-Branding, Talentmanagement und aktiv gesteuertem Karrieremanagement.

Ihr

Andreas Erbenich
www.andreaserbeneich.de