



# Hürdenlauf

*Auch wenn die Hürden im Recruiting-Prozess nicht exakt vorhersehbar sind, kann ein Unternehmen sich darauf vorbereiten. Fünf Fehler, die Personaler vermeiden sollten.*

*Ein Gastbeitrag von*  
**Diana Roth**

**D**er Recruiting-Prozess ist voller Hürden. Für potenzielle Kandidaten kann die Online-Bewerbung derart komplex, umständlich und verwirrend aufgebaut sein, dass sie eher abschreckt als anzieht. Oft sind die Anforderungen in den Ausschreibungen so hoch, dass auch ein durchaus geeigneter Bewerber sich nicht wagt, die Bewerbung einzureichen. Auch das Motivationsschreiben bereitet vielen Probleme: Manche Bewerber beauftragen sogar Karrierecoachs oder Freunde mit dem Schreiben, weil sie sich überfordert fühlen. Zu guter Letzt wissen viele Bewerber schlichtweg nicht, welche klugen Fragen sie im Rekrutierungsgespräch stellen können.

Unternehmen hingegen haben mit dem Fachkräftemangel zu kämpfen. Stellen sollen möglichst schnell wieder besetzt werden, doch gibt es kaum Bewerber. Und die Unternehmen selbst wagen es nicht, abseits vertrauter Recruiting-Wege zu experimentieren. Die firmeninternen Entscheidungswege sind außerdem oft langatmig, weil zu viele Personen daran beteiligt sind. Gute Bewerber springen durch lang gestreckte Prozesse oft ab.

Die meisten Unternehmen haben immer noch nicht erkannt, dass Mitarbeiter großen Wert auf die Unternehmenskultur legen. Viele Organisationen leiden noch dazu

unter einem schlechten Unternehmensimage. Sie sind einerseits schnell mit Kündigungen und suchen andererseits händeringend nach Spezialisten. Das spricht sich herum.

## **Wie ticken Personalabteilungen?**

In jedem Unternehmen hat die Arbeit der Personalabteilung einen anderen Stellenwert. Firmen sollten sich selbst verorten, um das Recruiting zu verbessern und über folgende Fragen nachdenken: Wofür steht die Firma? Welche Werte deklariert sie? Welche Unternehmenskultur wird gelebt? Wo ist die HR-Abteilung im Unternehmen, im Organigramm positioniert?

In kleinen Unternehmen liegt die Rekrutierung meist in Händen der Geschäftsleitung und der Führungskräfte, weil es schlichtweg keine HR-Abteilung gibt. Dementsprechend variieren die Abläufe zwischen überlegtem, natürlichem Pragmatismus oder chaotischem Vorgehen.

## **Deshalb finden Bewerber und Job nicht zusammen**

Es ist grauenhaft, welche Absagen Bewerber erhalten. Teilweise bekommen fähige Fachkräfte nach intensiven Bewerbungsgesprächen schriftliche Absagen, die aus nur wenigen Standardzeilen bestehen. Die wahren Gründe, wie der Bewerber oder die Bewerberin ist zu jung, zu qualifiziert oder zu schwanger, werden nicht genannt. Vorgeschobene Gründe, die dem Arbeitsgesetz Genüge tun, werden mit Wortgirlanden formuliert, digitalisiert und per Knopfdruck abgesandt. Davon abgesehen, dass es immer noch einen kleinen Anteil von Bewerbern gibt, die nie eine Rückmeldung erhalten.

Es ist tatsächlich äußerst schwierig, eine Absage gut zu formulieren. Sie muss gut überlegt und arbeitsrechtlich einwandfrei sein. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz hält Personaler davon ab, ein detailliertes Feedback zu geben. Dabei wird äußerst selten gegen eine Absage geklagt. Aber genau diesen kleinen Prozentsatz nehmen viele zum Anlass, zurückhaltend zu sein. Vermeiden Sie jegliche Diskriminierung in Bezug auf Alter, Religion, ethnische Herkunft, Geschlecht, sexuelle Orientierung oder eine Behinderung und beziehen Sie sich in der persönlichen Absage auf konkrete Anforderungen der Stelle, die der Bewerber nicht ausreichend erfüllt hat.

# Eine Fehlrekrutierung kostet Unternehmen mitunter zwischen sechs und 18 Monatsgehälter.

## Fünf Fehler im Bewerbungsprozess

### 1. Es gibt kein Standard-Recruiting

Es gibt keine durchdachten, einheitlichen Prozesse, keine Personalpolitik, geschweige denn zeitgemäßes Rekrutierungswissen und dazu passende digitalisierte, sinnvolle Instrumente. In einigen Firmen herrscht noch die Meinung: „Personal kann jeder“. Also gehen Sie so vor, wie es Ihnen Ihr Bauchgefühl sagt.

### 2. Es gibt kein konkretes Anforderungsprofil

Es wurde kein Anforderungsprofil erstellt. Doch das ist nötig, denn darin hält der Vorgesetzte fest, welche Kriterien die Idealperson haben müsste in Bezug auf Fachkompetenz, Methoden-, Persönlichkeits- und Selbstkompetenz. Das Anforderungsprofil kann der Personaler allein nicht übernehmen, denn die Führungskraft weiß am besten, wer fachlich und persönlich das Team am besten ergänzt.

### 3. Die Anforderungen werden nicht gewichtet

Das Anforderungsprofil wurde zwar erstellt, aber es wurde keine Gewichtung vorgenommen. Ein Beispiel: Die passende Person in der Verkaufsbearbeitung sollte Verhandlungsgeschick mitbringen. Völlig vergessen wird jedoch, diese Fähigkeit im Vorfeld zu klassifizieren. Muss oder kann der neue Sachbearbeiter Verhandlungsgeschick sein? Damit die Bewerberauswahl erfolgreich ist, muss der Vorgesetzte genaue Angaben machen. Solange man sich hier jedoch in vagen Formulierungen verfängt, kann es nur mit viel Glück klappen.

### 4. Die Stellenausschreibung ist ungenau

Die Stellenausschreibung ist ein Schnellschuss aus der Hüfte. Man kopiert alte Stelleninserate und glaubt, dass sich darauf dann ein Allrounder bewirbt. Auf diese Weise wird jedoch keine auf die Zielgruppe zugeschnittene Stellen-

anzeige geschaltet. Dabei geht es um die textliche Ausformulierung und auch um die Wahl des passenden Kanals: Fachzeitschriften, Webseiten, Online-Portale, Social Media, Headhunter, Direktansprache, Videos, Messen oder Empfehlungen von Mitarbeitern – je nachdem, wo Sie suchen, müssen Sie anders agieren. Suchen Sie jemanden aus der Generation Z? Dann sollten Sie Ihr Inserat auch in angemessener Sprache formulieren. Ist hier wirklich die Erwähnung der guten Sozialleistungen angebracht – oder vielleicht eher ein Hinweis auf die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten?

### 5. Der Prozess ist intransparent

Es findet keine transparente und verbindliche Kommunikation über den Ablauf des Bewerbungsprozesses statt. Der Bewerber geht aus dem Gespräch und weiß nicht, wie es nun weitergeht. Kein Wunder, wenn er zwischenzeitlich woanders zusagt, und zwar bei einer Firma, die diese Prozesse vorbildlich im Griff hat.

## Recruiting ist People Management

Beim Recruiting geht es nicht um neue Maschinen oder Roboter, sondern um Menschen. Heute müssen sich Unternehmen bei den Kandidaten bewerben und nicht andersherum. Und das gelingt, indem Sie vor allem wertschätzend und anständig vorgehen. Sie brauchen außerdem nicht einhundert Bewerbungen für eine offene Stelle erhalten, es reichen auch zehn, denn Qualität geht vor Quantität. Seien Sie sich bewusst: Eine Fehlrekrutierung kostet Unternehmen mitunter zwischen sechs und 18 Monatsgehälter. Nehmen Sie sich also besser die Zeit, um überlegt und klug zu rekrutieren. •



**Diana T. Roth** ist Trainerin, HRM-Coach, Fachdozentin und Gründerin der Roth-Akademie HRM. Sie arbeitet seit 30 Jahren als Personalerin in mittelständischen Unternehmen. Roth ist Podcasterin („Abenteuer HRM“) und Autorin. Ihr aktuelles Buch heißt „Zu jung! Zu alt! Zu schwanger! Zu qualifiziert! So tickt die Arbeitswelt!“.



# Einfach zur passenden Weiterbildung

Mehr als 4.000 Trainer,  
Berater und Coachs

Rund 100.000 Seminare,  
Fernlehrgänge und E-Learnings

Über 400 Tagungs-  
locations

**Seminarmarkt.de**  
Die Weiterbildungsplattform