



MEHR EFFIZIENZ
UND EFFEKTIVITÄT IM
EINSTELLUNGSPROZESS
UND VERBESSERUNG
DER
BEWERBERERFAHRUNG

Ein praktischer Ratgeber



Einleitung

Talentierte Bewerber zu finden ist schon lange eine Herausforderung. Laut der US-Behörde für Arbeitsstatistik haben im Juli 2021 4 Millionen Amerikaner ihren Job gekündigt. Die globale Pandemie hat die große Kündigungswelle oder – wie Josh Bersin es nennt – die “große Abwanderung” weiter befeuert und diesen Talentmangel noch verschärft.ⁱ Die Flut an Kündigungen führt in vielen Unternehmen zu einer hohen Fluktuationsrate, die sich bis auf die oberste Führungsebene erstreckt. Ein aktueller UN-Bericht bestätigt das Problem, dass hoch entwickelte Volkswirtschaften bedingt durch eine alternde Bevölkerung, Abwanderungsmuster und niedrige Löhne mit Arbeitskräftemangel zu kämpfen haben. Wird es Ihnen gelingen, die richtigen Talente für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu finden? Verfügen Sie über einen effizienten und effektiven Prozess, um sicherzustellen, dass Sie weiterhin wichtige Rollen besetzen und Spitzenkräfte halten können? Für viele Unternehmen ist die Antwort auf diese beiden Fragen ein klares „Nein“ und sie haben keine Strategie, wie sie diesen Schwierigkeiten begegnen können.

Branchenübergreifend sehen im Jahr 2021 52 % der Personalfachleute die höchste Priorität für die Personalbeschaffung in der Qualitätsverbesserung in Bezug auf den Einstellungsprozess. Dicht gefolgt von der Stärkung der Talentbindung und der Verbesserung der Besetzungsdauer. (Human Resource Director 2021). Dennoch werden 75 % des Budgets für die Talentakquise für einfache externe Kanäle wie Stellenbörsen und Karriereseiten verwendet (Infinity Social Media 2021). Damit bleiben nur 25 % des Budgets für Employer Branding – um qualifizierte Bewerber anzusprechen – sowie für Auswahlssysteme, um die richtigen Bewerber zu ermitteln.ⁱⁱ

Die Unternehmen haben das Problem erkannt: 57 % der Führungskräfte haben die Gewinnung und Bindung von Talenten als die größte Führungsherausforderung für die Zukunft bezeichnet (Talogy-Forschungsbericht 2021: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft).ⁱⁱⁱ Zugleich sind die Bewerber anspruchsvoller geworden und erwarten einen effizienteren, bewerberfreundlicheren Prozess. Durch einen ineffizienten Prozess verlieren Sie nicht nur Bewerber:innen, er kann auch Ihrem Unternehmen schaden – 83 % der Bewerber:innen erklären, dass sich negative Erfahrungen im Bewerbungsprozess nachteilig auf ihr Bild von einem Unternehmen auswirken. Im Wettbewerb um Marktanteile kann es Sie potenzielle Kunden kosten, wenn Sie Bewerber:innen abschrecken.

Diese Probleme treten auf, wenn es darum geht, Talente für ein breites Spektrum von Funktionen auf allen Ebenen zu gewinnen und einzustellen.



83 % der Bewerber:innen erklären, dass negative Erfahrungen im Einstellungsprozess sich nachteilig auf ihr Bild von einem Unternehmen auswirkt.

ⁱ United Nations: World Economic Situation And Prospects: November 2021 Briefing, No. 155

ⁱⁱ Ibid.

ⁱⁱⁱ PSI Research report 2021: Leading in the future world of work

Die Einstellung von Mitarbeiter:innen ist ein bilateraler

Den meisten Unternehmen ist klar, dass die Einstellung von Mitarbeitern keine Einbahnstraße ist, aber sie handeln nicht entsprechend. Sie beurteilen Bewerber, um diejenigen zu finden, die für die Stelle geeignet sind und Ihnen helfen können, Ihre Ziele zu erreichen. Die Bewerber beurteilen Sie, in der Hoffnung, eine Stelle zu finden, die lohnend und herausfordernd ist und ihnen die beste Chance auf langfristigen beruflichen Erfolg bietet.

Sie müssen einen Prozess für die Talentakquise etablieren, der Bewerber effektiv beurteilt UND Ihr Unternehmen im bestmöglichen Licht präsentiert. Das umfasst eine positive Erfahrung mit Website und Bewerbermanagementsystem, Kontakt mit der Personalabteilung und den Personalverantwortlichen sowie zeitnahe Rückmeldungen. Viele Unternehmen haben eingeräumt, dass sie häufig hochqualifizierte Bewerber für gehobene Führungspositionen verlieren, weil ihr gesamter Prozess umständlich, langsam und mühsam ist. In Anbetracht der vielen verfügbaren potenziellen Lösungen für diese Probleme ist das nicht akzeptabel.^{iv}

Praktische Empfehlungen:

- Stellen Sie sicher, dass Sie den Bewerber:innen stets alle nötigen Informationen zur Verfügung stellen – einschließlich aller grundlegenden Dinge (Arbeitszeit, Arbeitstempo, Sozialleistungen usw.).
- Nehmen Sie sich die Zeit, eine klare Botschaft zu formulieren, mit der Sie für das Unternehmen und die Rolle werben, und stellen Sie sicher, dass die Botschaft klar und konsequent vermittelt wird. Inwiefern ist die Rolle einzigartig, herausfordernd und/oder lohnend?
- Sprechen Sie den Bewerbern gegenüber offen über Ihre Kultur und erwähnen Sie, was gut ist, was schwierig ist und wie der Alltag aussieht. Je früher im Prozess Sie das tun können, desto besser.
- Erwägen Sie, realistische Videos zur Vorstellung der Tätigkeit zu produzieren, die den Arbeitsalltag zeigen und in denen Mitarbeiter von ihrer Arbeit erzählen.
- Erheben und verfolgen Sie die Daten zur Reaktion der Bewerber und passen Sie Ihre Prozesse und Botschaften entsprechend an.

Neue Erwartungen an Talentakquise und Personalverantwortliche

Es geht bei der Talentakquise nicht mehr nur darum, ausreichend Mitarbeiter zu finden, freie Stellen zu besetzen und die Zeit, in der Stellen unbesetzt bleiben, zu verkürzen. Das sind wichtige Kennzahlen, da Ihr Unternehmen nicht weiter wachsen und sich entwickeln kann, wenn das Personal dafür nicht zur Verfügung steht. Bewerber zu gewinnen ist der erste Schritt.

Die aktuell größten Herausforderungen – wie die „große Abwanderung“ – bedeuten, dass wir Schritt für Schritt besser darin werden müssen, passende Mitarbeiter zu finden, die die von Ihnen angestrebte Kultur unterstützen und das Unternehmen voranbringen werden. Sie brauchen Mitarbeiter, die nicht nur zuverlässig, sondern auch zielorientiert sind. Sie brauchen Mitarbeiter, die herausragende Teamplayer sind. Das Talentakquise-Team muss verstehen, dass seine Arbeit nicht nur darin besteht, Bewerber zu finden, sondern auch darin, die richtigen Bewerber zu finden und bei ihrer Auswahl zu helfen.

Ebenso können Personalverantwortliche nicht mehr ein System erwarten, in dem es die Aufgabe der Personalabteilung ist, Bewerber zu finden, und die Personalchefs entscheiden, welche ihnen gefallen. Talentakquise-Team und Personalchefs müssen als Team zusammenarbeiten und dabei eine klare Vorstellung von den gewünschten Kompetenzen sowie einen einheitlichen und effektiven Prozess für die effiziente Beurteilung der Bewerber haben. Beide Parteien sind hierbei dafür verantwortlich, nicht nur einfach qualifizierte Bewerber zu finden, sondern auch Teams aufzubauen, weiterzuentwickeln und zu halten, die die Bewerber- und Mitarbeitererfahrung fördern.

Gehen Sie über die einfachen HR-Kennzahlen hinaus. Das gesamte Team, einschließlich der Personalverantwortlichen, muss die Effektivität des Auswahlsystems, die Passgenauigkeit, die Zufriedenheit der Personalchefs, die Daten zur Reaktion der Bewerber, die Leistungsbewertungen, die Produktivität der Belegschaft und das Mitarbeiterengagement beurteilen.

Wenn professionelle Fußballvereine den Erfolg ihrer Talentsuche beurteilen, dann werden nicht nur die Dauer von Vakanzen und die Fluktuation betrachtet. Vielmehr wird geprüft, welche Leistung die ausgewählten oder verpflichteten Spieler bringen und ob sie zum Erfolg des Teams beitragen werden. Das sollte in einem herkömmlichen Unternehmen nicht anders sein. Leitende Führungskräfte müssen diese neuen Erwartungen kommunizieren und die Mitarbeiter dafür in die Verantwortung nehmen.



Wir müssen Schritt für Schritt besser darin werden, passende Mitarbeiter zu finden, die die von Ihnen angestrebte Kultur unterstützen und das Unternehmen voranbringen werden.

Sichern Sie sich die Unterstützung Ihres Kunden

Wenn Sie ein Auswahlsystem für eine beliebige Ebene des Unternehmens aufbauen, von Berufsanfängern bis zu leitenden Führungskräften, müssen die Personen, die auf das System angewiesen sind, darauf vertrauen. Es ist daher äußerst wichtig, in allen Phasen der Gestaltung des Auswahlverfahrens ihren Input und ihr Feedback einzuholen. Ein Beispiel: Die Leitung einer Pflegeeinrichtung sollte zunächst neue Erwartungen an die Pflege definieren, die die Vision des Unternehmens wiedergeben. Diese Erwartungen müssen jedoch dann anhand der praktischen Erfahrungen von verantwortlichen Pflegefachkräften angepasst werden.

Anschließend müssen die entsprechenden Prozesse entwickelt werden, um dem Personalverantwortlichen die Arbeit zu erleichtern. Das gilt auch für die oberste Führungsebene. BEVOR die Suche nach Bewerbern beginnt, müssen die Beteiligten die benötigten Kompetenzen und Erfahrungen definieren und ein effizientes Auswahlverfahren beschließen, das ihren Anforderungen gerecht wird. Die Erfassung der Wünsche des Kunden ist hiermit nicht abgeschlossen. Holen Sie mindestens einmal jährlich von den Personalchefs Feedback in Bezug auf die praktische Anwendbarkeit Ihrer Prozesse und Instrumente ein.

Gehen Sie, wenn Sie einen neuen Prozess entwickelt haben, nicht einfach davon aus, dass alle damit einverstanden sind. In der Regel wird einfach nur erwartet, dass der Prozess funktioniert. Sobald jedoch Probleme auftreten, wird häufig angenommen, der Prozess sei mangelhaft konzipiert. Planen Sie weit im Voraus eine Kommunikations- und Schulungsstrategie.

Prozess und Effizienz optimieren

In Anbetracht der dargelegten Herausforderungen sind Prozess- und Effizienzoptimierung natürlich von entscheidender Bedeutung. Praktische Leitlinien auf Basis unserer Erfahrung in der Entwicklung von Auswahlssystemen für große und kleine Unternehmen:

- Entwerfen und beurteilen Sie den gesamten Prozess, insbesondere im Hinblick auf die Bewerbererfahrung. Wir wurden einmal gebeten, einen früh im Prozess verwendeten Verhaltenstest zu verkürzen, da es Beschwerden über die Länge des Bewerbungsprozesses gab. Bei der Überprüfung stellten wir fest, dass die Bewerbung selbst – nicht der Test – 45 Minuten dauerte und viele wertlose oder unbedeutende Informationen sammelte.
- Nutzen Sie die Vorteile von Technologie, aber mit Bedacht. Definieren Sie zuerst die gewünschte Funktion anhand des ausgearbeiteten idealen Prozesses. Stimmen Sie den Technologieeinsatz auf diese Funktion ab, nicht umgekehrt.
- Machen Sie sich klar, was an welcher Stelle im Prozess gemessen wird: Welche Fähigkeiten/Kompetenzen werden anhand von Lebenslauf, Bewerbung, telefonischem Kurzinterview, Verhaltenstest und Vorstellungsgespräch bewertet?
- Vergessen Sie nicht, den Prozess für die Auswahl von leitenden Führungskräften auszuarbeiten. Das wird oft vernachlässigt. Sie kommt zwar seltener vor, aber hier steht viel auf dem Spiel. Talente für Spitzenpositionen zu vermitteln ist kritisch. Stellen Sie die Rolle, die Erwartungen und Ihre Botschaft klar. Schulen Sie die am Interview beteiligten Personen. Führungskräfte sind häufig schlechte Interviewer. Stellen Sie sicher, dass Ihr Follow-up-Prozess schnell und bewerberfreundlich ist.
- Gestalten Sie das Interview zielorientiert und effizient. Führen Sie es so objektiv und verhaltensbasiert wie möglich. Aktuelle Untersuchungen bestätigen, dass ein unstrukturiertes Interview zwecklos und möglicherweise kontraproduktiv ist. Wenn Sie mit Panel-Interviews arbeiten, seien Sie sich über Ihre Beweggründe im Klaren. Sie haben Vor- und Nachteile, stellen Sie also sicher, dass sie in Ihrem Kontext zielführend sind.

- Immer mehr Unternehmen folgen dem Trend und nehmen Verhaltenstests in ihren Einstellungsprozess auf. Finden Sie die richtigen Instrumente, die der Branche und der Funktion entsprechen und für die Einstellung von Mitarbeitern konzipiert sind. Gehen Sie im Hinblick auf Zeitpunkt und Art der Anwendung dieser Instrumente bewusst und konsequent vor. Die Anwendung wird wahrscheinlich je nach Tätigkeitsfeld unterschiedlich ausfallen. Für Positionen mit vielen Bewerbern sind oft schnelle, in die Bewerbung integrierte Screening-Instrumente erforderlich. Bei Manager- und Führungsrollen können längere Tests später im Prozess besser geeignet sein. Entscheiden Sie vorab über die spätere Verwendung der Ergebnisse, um die Objektivität und Einheitlichkeit des Prozesses zu erhöhen.

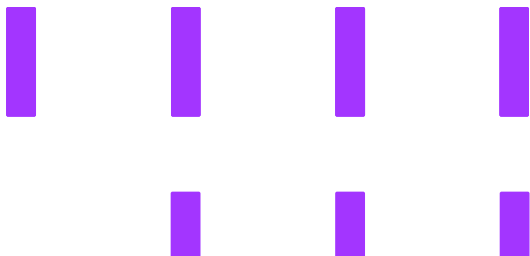
Fazit

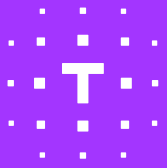
Es ist üblich, nach technischen Lösungen für Probleme zu suchen. Das gilt auch für die Suche und die Auswahl von Talenten. Technologie spielt dabei sicherlich eine Rolle, aber unterschätzen Sie nicht den Wert eines wirkungsvoll, effizient, und bewerberfreundlich gestalteten Prozesses. Dafür müssen Psychologen, Technologieexperten und Personalabteilung gleichberechtigt zusammenarbeiten, um reibungslose und ansprechende Bewerbererfahrungen zu schaffen. In einer Zeit, in der Sie Spitzentalente mehr denn je brauchen, können Sie es sich nicht leisten, gute Bewerber:innen zu verlieren oder immer wieder ungünstige Personalentscheidungen zu treffen.

Sie können es sich nicht leisten, gute Bewerber:innen zu verlieren oder immer wieder ungünstige Personalentscheidungen zu treffen.

Den falschen Geschäftsführer einzustellen, kann ein millionenschwerer Fehler sein, der Sie um Jahre zurückwirft. Der falsche Pflegedienstleiter kann eine ganze Abteilung lahmlegen, so dass sie weder ihre wirtschaftlichen noch pflegerischen Ziele erreicht. Die Einstellung eines ungeeigneten Gruppenleiters beeinträchtigt die Zusammenarbeit des ganzen Teams. In jeder beliebigen Rolle auf allen Unternehmensebenen wirkt sich die Einstellung der falschen Person tagtäglich nachteilig auf das Team und das gesamte Unternehmen aus.

Wenn Sie Investitionen in Ihre Talentakquise planen, sollten Sie ausreichend Zeit und Ressourcen für die Entwicklung eines Prozesses bereitstellen, der sowohl für Sie als auch Ihre Bewerber funktioniert.





TALOGY

