

# wissens management

Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration

## Tools & Methoden: Digital Workplace mit M365, GSuite & Co. 22

Die sieben häufigsten Digitalisierungsfehler 8

Hyperpersonalisierte Kommunikation  
im Marketing 34

Der hausgemachte Fachkräftemangel 40

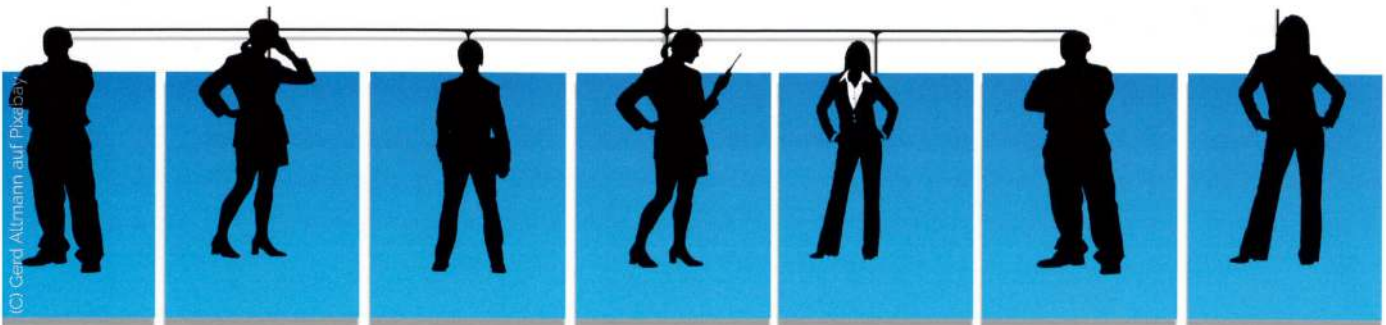
Künstliche Intelligenz: Fluch oder Segen? 44

### Online-Events

Alles Wissenswerte rund um Wissensmanagement & Digitalisierung in virtuellen Workshops  
[www.wissensmanagement.net/events](http://www.wissensmanagement.net/events)

# Der hausgemachte Fachkr

Ein subjektiv erlebter Fachkräftemangel begleitet uns bereits seit längerem. Die Ursachen dafür liegen teilweise im Markt, aber auch in der Art und Weise, wie Unternehmen ihre Prozesse gestalten und mit Bewerbern umgehen. Diese berichten auch 2021, dass sie von Unternehmen außer einer Standardmail, die den Eingang der Unterlagen bestätigte, nie wieder etwas gehört haben. Einfacher kann sich ein Betrieb als Arbeitgeber nicht disqualifizieren.



Prinzipiell gilt: Zurückgewiesene Bewerber fühlen sich gekränkt und tendieren dazu, sich zukünftig nicht mehr bei Unternehmen vorzustellen, die sie einmal abgelehnt haben. Forciert wird das durch nachlässiges Recruiterverhalten, wenn beispielsweise der mittlere Stapel zunächst vertröstet und später, nachdem die Stelle besetzt wurde, vergessen wird. Sind die HR-Abteilungen wirklich so kurzsichtig, dass sie das nicht erkennen? Doch damit nicht genug: Wie enttäuschte Kunden teilen abgelehnte Bewerber ihre negativen Erfahrungen in ihrem persönlichen Netzwerk – als Faustregel gilt: Jede Absage an einen guten Bewerber schädigt das Image bei bis zu acht weiteren Fachkräften! Da dies schon eine Weile läuft, ernten viele Unternehmen gerade die Früchte ihrer früheren Recruiting-Saat. Das Paradoxe: Statt etwas zu ändern, wird der Fachkräftemangel beklagt. Das Schöne: Man ist damit nicht allein. Vor Corona wurden Unternehmen dadurch regelmäßig in ihrer Entwicklung ausgebremst. Aber auch in der Krise und danach bleiben gute Mitarbeiter gefragt. Arbeitgeber halten sie bis zuletzt, dann absorbiert sie der Markt direkt. Nach wie vor werden zwei von drei Stellen unter der Hand vergeben. Es wird also auch weiterhin nur ein kurzes Zeitfenster geben, in dem Recruiter tatsächlich Zugriff auf gute Bewerber haben.

## Die Rotationsgeschwindigkeit und ein neues Rollenverständnis

Der Fachkräftemangel ist bei weitem nicht so bedrohlich, wie es auf den ersten Blick scheint. Allerdings ist

die Zahl der passiv Suchenden und prinzipiell Wechselbereiten über die Corona-Zeit enorm gewachsen. Und eines ist Fakt: Fehler im Recruiting lassen sich durch spätere Personalentwicklungs-Maßnahmen kaum kompensieren. In der Regel gilt: Wenn es nicht passt, dann passt es nicht – und früher oder später zieht eine Partei die Reißleine. Jede vierte Einstellung scheitert im Schnitt und schlägt mit 15 bis 36 Monatsgehältern zu Buche, wie eine Kienbaum Studie belegt. Was tun, um sich das zu ersparen? Um passende Mitarbeiter zu rekrutieren, sind drei Dinge maßgeblich: Ich muss wissen, was ich will, ich muss schaffen, dass sich ein passender Kandidat bei mir vorstellt, und ich muss ihn für mein Unternehmen gewinnen.

### Schritt 1: Sich klarmachen, was man will!

Der Recruitingprozess wird zum Glücksspiel, wenn man nicht weiß, was wozu passen soll. Werden keine „Critical Incidents“ für die zu besetzende Stelle erhoben, hat dies schwerwiegende Recruiting-Fehler zur Folge. Besonders beliebt: Den Bewerber nach Sympathie auswählen, nach seiner Ähnlichkeit zum Vorgesetzten oder dem früheren Stelleninhaber. Was also tun? Gerade für Positionen, die regelmäßig zu besetzen sind, lohnt es sich, wenn sich HR, die Linie und ein bis zwei Mitarbeiter zusammensetzen und überlegen, welche Tätigkeiten erfolgskritisch sind. Dabei können Datenbanken wie der „Futuromat“ helfen. Im BerufeNET zu finden, zeigt er die typischen Kern- und ergänzenden Tätigkeiten jedes Berufsbildes an. Anschließend wird dokumen-

# äftemangel

tiert, wie sich der Stelleninhaber optimal verhalten soll, welche Vorgehensweise eher durchschnittlich ist, und welches Verhalten gar nicht geht. Abschließend gilt es, jene Fragen zu finden, die genau diese Inhalte treffen. Die eignungsdiagnostische Forschung belegt, dass situative und vor allem biografische Fragen die höchste Validität haben, sprich tatsächlich aussagekräftige Ergebnisse erzielen.

## Schritt 2: Neue Wege bei der Suche einschlagen

Post & Pray-Recruiting allein, das brav eine Stelle veröffentlicht und dann betet, dass sich der richtige Bewerber ins Unternehmen verirrt, funktioniert heute nur noch in den seltensten Fällen. Wenn der Bewerber nicht zum Unternehmen kommt, muss das Unternehmen eben zum Bewerber. Mittlerweile gibt es viele innovative Recruiting-Methoden, -Techniken und -Tools, mit denen das gelingt. Es mag zunächst nach Bullshit-Bingo klingen, aber hinter jedem Begriff stehen erfolgreiche Verfahren, um auch in schwierigen Zeiten den Personalbedarf zu decken: Active Sourcing, Bumerang Recruiting, Crowd-Recruiting, Big Data Recruiting, Team Recruiting, Peer Recruiting, Blockchain Recruiting, Social Media Recruiting, semantische Suchen, Meta-Suchen, Karrierewebsites, Recruitingbots, Sourcing Events, Speeddatings, Teilnahme an Bewerbermessen, Kooperationen mit Hochschulen und Schulen. Und für Azubis Methoden wie Influencer Marketing, aber auch „Mikis und Kukis“ – die Gewinnung von Kindern von Mitarbeitern und Kunden. Hilfreich sind dabei Tools wie Firstbird, der Talentmanager von Xing, Talentwunder, Textkernel, Trufts, Tandemploy und viele andere. Die Welt dreht sich weiter, auch wenn manche Unternehmen noch in ihrer eigenen Recrui-

ting-Welt leben. Das Problem: Wirklich rekrutiert wird da, wo die Bewerber sind und nicht da, wo man sie am liebsten hätte.

## Schritt 3: Professionalisierung der Prozesse und Führungskräfte

Um den passenden Bewerber im Interview nicht zu übersehen, braucht es professionelle Prozesse und Recruitingskills. Und zwar bei allen, die am Einstellungsprozess beteiligt sind. Vor allem der Einfluss der Führungskräfte auf die Qualität im Recruiting wird noch viel zu häufig übersehen. Den Richtigen zu erkennen ist nur eine Seite der Medaille. Wie verhindert man, dass passende Bewerber wieder gehen? Prinzipiell gilt zwar auch im Recruiting, dass man nichts überstürzen sollte. Dennoch muss das Eisen geschmiedet werden, solange es heiß ist. Gute Leute sind gefragt und nach kurzer Zeit wieder weg vom Markt. Dass man sauber prüfen muss, ob die Passung stimmt, ist kein Wettbewerbsnachteil. Im Gegenteil: Die Sozialpsychologie belegt, dass wir die Zugehörigkeit zu einer Gruppe umso mehr schätzen, je höher die Zugangshürden sind. Also sollten Unternehmen bei Vorstellungsgesprächen ruhig über mindestens drei Runden gehen und zwingend auch die Probezeit voll ausnutzen.

## Fazit

Auch während und nach Corona bleiben gute Bewerber gefragt. Um diese zu gewinnen, sollten professionelle Prozesse eingeführt, neue Methoden im Recruiting genutzt und das untere Management mit an Bord genommen werden.



Christian Bernhardt ist Dozent für nonverbale Kommunikation und Kommunikationspsychologie. Sein Fachbuch „Nonverbale Kommunikation im Recruiting“ erschien 2019 bei Springer-Gabler. Er hält Vorträge und Trainings zu den Themen Recruiting und Kommunikation und berät Unternehmen in Deutschland und der Schweiz.

✉ [bernhardt@wissensmanagement.net](mailto:bernhardt@wissensmanagement.net)

