

# Akuter Bewerbermangel in Unternehmen: Ist die Zeit für „harte“ Auswahlverfahren vorbei?

Kombinieren Sie Candidate Experience und treffsichere Diagnostik

***Für viele Unternehmen stellt sich die Frage, ob sie durch den zunehmenden Fachkräftemangel auf umfassende Personalauswahlverfahren verzichten sollten, um überhaupt noch Stellen besetzen zu können. Die Angst, Bewerber abzuschrecken, ist groß. Zwar sind die Ansprüche der Bewerber gestiegen, im Vordergrund muss aber immer noch das Ziel stehen, gute Mitarbeiter zu finden und an das Unternehmen zu binden.***

## **F**achkräftemangel und die Befürchtungen der Unternehmen

Der Fachkräftemangel ist in aller Munde: Medien berichten immer häufiger, dass Unternehmen händeringend nach geeignetem Fachpersonal suchen. Wie groß die Herausforderung für die moderne Personalarbeit ist, hängt stark von der Größe und vom Image des Unternehmens, vom Standort und auch von der Branche ab.

Aber wie kann eine Personalabteilung wirklich nachhaltig in dieser prekären Situation reagieren? Wenn sich (zu) wenige Bewerber für eine Stelle interessieren, kann schnell der Eindruck entstehen, dass sich das Investment in ein umfangreiches Auswahlverfahren nicht lohnt. Ein sauberer Auswahlprozess bedeutet für das Unternehmen die Investition von Ressourcen und zudem kann es Bewerber abschrecken, die es bei anderen Unternehmen schneller zum gewünschten Arbeitsvertrag schaffen. Reichen also nicht eine Sichtung der Bewerbungsunterlagen sowie ein knappes Gespräch?

An dieser Stelle muss sich jedes Unternehmen die Frage stellen, wie sinnvoll es ist, die Anforderungen an die Bewerber zu senken. Es muss beurteilt werden, was schlimmer ist: Das Einstellen eines „schlechten“ Kandidaten, der weniger effizient, weniger kundenorientiert, vielleicht auch fehlerträchtiger arbeitet, oder eine Stelle im schlimmsten Falle unbesetzt zu lassen.

## Ergebnisse der Forschung

Eines ist klar: Die Anforderungen am Arbeitsplatz steigen seit Jahren. Das „Humankapital“ wird zur wichtigsten Ressource in Unternehmen und beeinflusst den Unternehmenserfolg maßgeblich (Benit, 2013). Wissenschaftliche Studien zeigen, dass insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und steigender Globalisierung die Bedeutung der Eignungsdiagnostik zu- statt abnehmen sollte (Kersting, 2011). Je weniger geeignete Personen in einer heterogenen Bewerbergruppe vorhanden sind, desto folgenreicher ist es, Potenzialträger zu übersehen. Es zeichnet sich zudem ab, dass Bewerber anspruchsvoller werden. Speziell die sogenannten „High Potentials“ wissen genau, was sie sich von einem Auswahlprozess erhoffen. Positiv bewertet werden insbesondere Auswahlverfahren, deren Passung zu den späteren beruflichen Anforderungen für die Bewerber ersichtlich ist (Hausknecht, Day & Thomas, 2004). Zusätzlich sollten die Messeigenschaften (diagnostische Gütekriterien, die die Qualität von Verfahren mitbestimmen) der im Auswahlprozess eingesetzten Verfahren berücksichtigt werden. Qualitätskriterien und -standards für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen sind auch Gegenstand der DIN 33430 (Westhoff et al., 2010), die zur Beurteilung des Gesamtprozesses herangezogen werden kann. Es ist also nicht sinnvoll, die Anforderungen allgemein abzusenken – zumindest dann nicht, wenn man nachhaltig erfolgreich sein möchte.

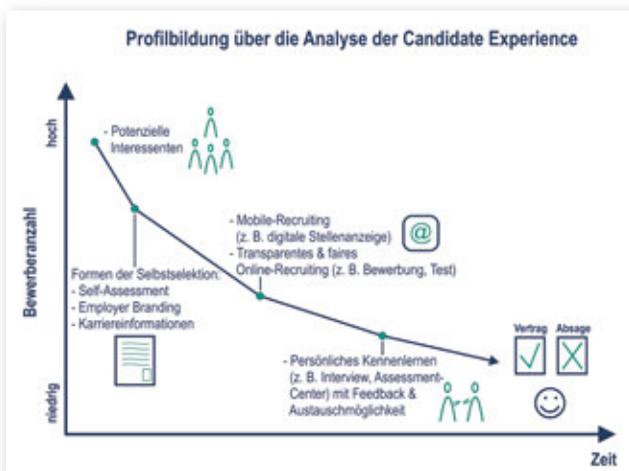


Quelle: ITB

Sinnvoller erscheint es zu überlegen, was die Ziele der HR-Arbeit sind:

- Unternehmen möchten mehr qualifizierte Bewerbungen erhalten.
- Mehr Kandidaten sollen aktiv im Bewerbungsprozess verbleiben. Es soll insgesamt weniger Dropout („Bewerberverlust“) verzeichnet werden.
- Die Weiterempfehlungsrate soll gesteigert werden, denn positive Mund-zu-Mund-Propaganda von Bewerberinnen und Bewerbern steigert die Attraktivität von Unternehmen nachweislich (Van Hove & Lievens, 2005).
- Auswahlverfahren beeinflussen die Wahrnehmung eines Unternehmens (Ryan & Ployhart, 2000). Instrumente sollten entsprechend so gestaltet sein, dass sie positiv auf das Image einwirken. Auch Bewerberinnen und Bewerber, die eine Absage erhalten haben, sollen dem Unternehmen weiterhin wohlgesonnen gegenüber stehen.

Werden die oben genannten Punkte zum Einsatz von Auswahlverfahren berücksichtigt, so steht eine fundierte Diagnostik nicht im Widerspruch zu den aufgeführten Unternehmenszielen. Das Zauberwort lautet: Candidate Experience!



Bei der Gestaltung des Auswahlprozesses muss also vor allem die Passung zur Zielgruppe und Zielposition berücksichtigt werden. Alle Auswahlsschritte sollten möglichst fair konzipiert und zudem transparent kommuniziert werden. Geheimnisse sind an dieser Stelle kontraproduktiv. Ein inhaltlich wertvolles Feedback für alle Kandidaten steigert die Akzeptanz weiter. Bewerber fühlen sich somit gut aufgehoben und informiert, herausgefordert und zudem wertgeschätzt.

## Was ist Candidate Experience überhaupt?

„Candidate Experience (CX) bezeichnet den Gesamteindruck, den ein potenzieller Bewerber (Kandidat) im Rahmen des Rekrutierungsprozesses vom potenziellen Arbeitgeber erhält. Es geht dabei um das individuelle Erleben in einem Bewerbungs- und Auswahlprozess an allen direkten und indirekten Kontaktpunkten mit dem Unternehmen.“ (Kootz, 2014, S. 65).

Ferner gibt es weitere „Stellschrauben“, die die Akzeptanz von Auswahlverfahren steigern: Kandidaten wünschen sich insbesondere in frühen Auswahlstufen den „Komfort“, Verfahren online, also von zu Hause oder unterwegs, durchzuführen. So entfallen zunächst lange Anreisezeiten für vergleichsweise kurze Verfahren. Die Zielgruppe der „digital natives“ ist dabei sehr anspruchsvoll, sodass die technischen Anforderungen steigen (um nur einige Schlagwörter zu nennen: Responsive Design, Gamification, geringste Ausfallzeiten; für weitere Informationen siehe Weise, 2011). In späteren Bewerbungsstufen und bei schon konkretem Interesse beider Seiten rückt der persönliche Kontakt in den Fokus. Ein Ansprechpartner, der auf Fragen oder Ähnliches reagieren kann, wird geschätzt. (Gertz, 2015).

Fazit: In einer solch komplexen Welt dürfen die Anforderungen für die Mitarbeiter von morgen auf keinen Fall gesenkt werden. Es sollten lediglich ein paar zusätzliche Rahmenbedingungen beachtet werden, sodass der Bewerber den Zweck des Einsatzes, die Fairness und Berufsbezogenheit des Verfahrens erkennt. Dadurch behält der Bewerber das Unternehmen auch bei einer möglichen Absage in positiver Erinnerung, und einer zukunftssichernden Personalstrategie steht nichts mehr im Wege. ◀

### Literatur

- Benit, N. (2013). Man kann nicht immer alles haben? Vereinbarkeit von Validität und Akzeptanz bei eignungsdiagnostischen Auswahlverfahren. Dissertation, Universität Hildesheim.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V. & Thomas, S. C. (2004). Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 57, 639–683.
- Gertz, W. (2015). Eine gute Visitenkarte abgeben. *Personalwirtschaft*, 8, 18–21.
- Kersting, M. (2011). Schlaraffenland ist abgebrannt – warum sich die Bewerberauswahl ändern muss. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4, 23–26.
- Kootz, J. (2014). Kundenorientiertes Personalrecruiting – Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Customer Experience Management. Dissertation, Universität Trier.
- Ryan, A. & Ployhart, R. (2000). Applicant perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, 26, 565–606.
- Van Hove, G., & Lievens, F. (2005). Recruitment-Related Information Sources and Organizational Attractiveness: Can Something Be Done About Negative Publicity? *International Journal of Selection and Assessment*, 13(3), 179–187.
- Weise, D. (2011). Rekrutierung der Net Generation: E-Recruiting mit Hilfe von Web 2.0 Tools. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Westhoff, K., Hellfritsch, L. J., Hornke, L. F., Kubinger, K. D., Lang, F., Moosbrugger, H., Püschel, A. & Reimann, G. (Hrsg.). 3. Auflage (2010). *Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430*. Lengerich: Pabst.

### Autoren

#### Dr. Alexander Zimmerhofer

ist Diplom-Psychologe und Gesellschafter bei der HR-Beratung ITB Consulting in Bonn.



#### Jennifer Hampel

ist M.Sc.-Psychologin und Beraterin bei der ITB. Die ITB berät Organisationen unter anderem bei Themen der Personalauswahl und -entwicklung.

**E-Mail:** info@itb-consulting.de

