

 **thos**
HUMAN RECRUITMENT

Menschen entscheiden sich für Menschen.

Ihr Erfolg – mein Ziel!

Kompetenzprofil:

- 10 Jahre Erfahrung als Berater
- 7 Jahre Personalberater
- National und international
- Experten-Team
- Wertschöpfungsketten



Dirk Ohlmeier
Geschäftsführer

Nach langjähriger Erfahrung in der Personalberatung sowohl in Deutschland als auch in Europa unterstützt Dirk Ohlmeier, als Geschäftsführer der Ethos Human Recruitment GmbH, Klienten in der operativen, strategischen und partnerschaftlichen Rekrutierung von Spezialisten bis hin zum gesamten Teamaufbau.

Die Ethos Human Recruitment GmbH hat sich auf die Rekrutierung von mittleren und unteren Führungsebenen spezialisiert. Dabei agiert Ethos HR entlang der jeweiligen unternehmenseigenen Wertschöpfungskette und steht den Unternehmen somit ebenen- und abteilungsübergreifend beratend zur Seite. Eine langfristige und partnerschaftliche Bindung zu den Klienten wird damit aufgebaut. Dies bietet den Unternehmen den Vorteil nicht auf Mitarbeiterveränderungen reagieren zu müssen, sondern aktiv Veränderungen zu forcieren.

Im Mittelpunkt des Handelns der Ethos HR steht die Philosophie „Menschen entscheiden sich für Menschen“. Diese Philosophie spiegelt den zeitgemäßen und individuellen Rekrutierungsprozess der Ethos Human Recruitment GmbH wider.

Wir erarbeiten Ihren USP in der Personalgewinnung. Denn dieser liegt oftmals nicht in Ihrer Unternehmensmarke, Ihren Produkten oder Ihrer Marktposition, sondern in Ihrem Team.

**Hauptgründe für scheiternde Bewerbungsgespräche
in technischen Branchen**



2 Ebenen der Personalgewinnung



- Prozessschritte
- Rahmenbedingungen
- Strukturen
- Menschen
- Erwartungen
- Hoffnungen

Die Wahrscheinlichkeit für ein erfolgreiches Bewerbungsgespräch fällt und steigt mit der Qualität des Rekrutierungsprozesses. Denn durch den vorgelagerten Rekrutierungsprozess werden bereits die Weichen für den Erfolg oder Misserfolg des Bewerbungsgesprächs gestellt.

Das Bewerbungsgespräch darf nicht als einzelner Baustein betrachtet werden. Jedes Bewerbungsgespräch ist Teil des Rekrutierungsprozesses. Deswegen muss, um die Gründe für scheiternde Bewerbungsgespräche aufzeigen zu können, auch der vorgelagerte Prozess in die Betrachtung mit einbezogen werden.

Aus diesem Grund möchte ich den folgenden Impulsvortrag in zwei Bereiche teilen. Zuerst schauen wir uns die drei größten Optimierungen an, die ich aus meiner Sicht in Rekrutierungsprozessen ausmachen konnte. Um dann im nächsten Schritt die drei Hauptgründe für das Scheitern im eigentlichen Bewerbungsgespräch aufzuzeigen.

Da ich täglich Bewerbungsgespräche begleite, möchte ich Ihnen die jeweiligen Gründe an Beispielen verdeutlichen, die ich selber erlebt habe.



- Zusammenarbeit HR und Fachabteilung
- Abstimmung Anforderungs- und Stellenbeschreibung
- Einigkeit über Rahmenbedingungen
- Beispiel: Werksleiter – Medizintechnik

Problem

Wir stellen immer wieder fest, dass die Abstimmung zwischen HR und Fachabteilung auf Grundlage vorherigen Besetzungen erfolgt. Daher ist die erste Frage, die Sie sich stellen müssen, sprechen Sie mit einer Stimme? Um den „richtigen“ Mitarbeiter für Ihr Unternehmen zu finden, müssen Sie sich 100% darüber klar sein, wen Sie suchen.

Lösung

Die eindeutige Definition der fachlichen und vor allem der menschlichen Anforderungen an den Bewerber ist unablässig für den Erfolg des Rekrutierungsprozesses. Dazu zählt auch die Festlegung der Rahmenbedingungen. Vertrauen Sie nicht allein auf das Übersenden der Stellenbeschreibung, sondern suchen Sie das direkte Gespräch mit dem jeweiligen Fachabteilungsleiter. Erst in diesem Gespräch werden Sie einzelne Anforderungen eindeutig herausarbeiten können. Gehen Sie die Prozessschritte von Anfang an gemeinsam und vermeiden Sie somit Missverständnisse.

Beispiel

Zu Beginn eines jeden Rekrutierungsprozesses setzen wir uns mit den Verantwortlichen der Fachabteilung und HR zusammen, um die Anforderungen für die Vakanz zu klären. So auch im Fall der Rekrutierung eines Werksleiters für die Medizintechnik. In diesem Gespräch wurde schnell deutlich, dass die Personalabteilung zwar alle nötigen Anforderungen zusammengetragen hatte, diese allerdings nicht mehr den veränderten Markt- und Teamgegebenheiten und damit den Erwartungen des Fachabteilungsleiters entsprachen. Nach eindeutiger Klärung konnte die Vakanz in 6 Wochen erfolgreich besetzt werden.



- Gemeinsamer Start – Gemeinsames Ende
- Prozessbeteiligung sorgt für Kompromissbereitschaft
- Begleitung von finalen Interviews
- Beispiel: Controlling Team – Luft- und Raumfahrt



Problem

Immer wieder gehen die Fach- und Personalabteilung einzelne Prozessschritte nicht gemeinsam und treffen Entscheidungen ohne Rück- oder Absprache. Unserer Erkenntnis nach resultiert dieses Problem daraus, dass die Verantwortlichen und die Zuständigkeiten nicht klar im Prozess definiert sind.



Lösung

Gehen Sie die einzelnen Schritte vom Anfang bis zum Ende des Prozesses gemeinsam. Denn wenn Sie der Fachabteilung direkten Einblick auf den Bewerbermarkt gewähren, vereinfacht dies nicht nur die interne Kommunikation und verhindert Missverständnisse, sondern steigert auch die Kompromissbereitschaft. Zusätzlich sind Ihre unterschiedlichen Sichtweisen eine Bereicherung für die Entscheidungsfindungen.



Beispiel

Bei der Rekrutierung eines Controlling Teams für die Luft- und Raumfahrtbranche standen wir vor der Herausforderung, dass einzelne Prozessschritte entweder der Personal- oder Fachabteilung zugeteilt waren. Kandidatenprofile qualifizierte allein die Personalabteilung. Bewerbungsgespräche mit der getroffenen Auswahl führte allein die Fachabteilungsleitung. Durch diese Aufteilung ging das Unternehmen nicht nur an Potenzialen vorbei, sondern erschwerte den Prozess unnötig und Unstimmigkeiten zwischen den Abteilungen wurden größer, da beide unterschiedliche Prioritäten erfüllen wollten.



- Fokussierte Prozessabfolge
- Interne Zeitangaben für Prozessschritte
- Konsumverhalten Bewerber
- Beispiel: Programmierer - Logistik

Problem

Als Personalberater werden wir immer wieder dann von Unternehmen angesprochen, wenn eigene Maßnahmen seit einem halben Jahr oder länger nicht zum Erfolg führten. Ein Grund für diese sehr späte Einsicht ist, dass es intern keinen implementierten Rekrutierungsprozess mit Zeitangaben, Risikopositionen gibt.

Lösung

Phrasen, wie „Gut Ding braucht Weile“ gehören in der Rekrutierung der Vergangenheit an. Durch die Digitalisierung sind wir es heute gewöhnt, alles immer und sofort bekommen zu können. Diese Merkmale des Konsumverhaltens übertragen Bewerber heute auf den Bewerbungsprozess. Um Schritt halten zu können, benötigen Sie einen klar strukturierten Prozess, bei dem alle Angaben (Zeitvorgaben für Prozessschritte, Verantwortungen, Kosten für Maßnahmen) festgelegt sind.

Beispiel

Bei der Rekrutierung eines Programmierers in der Logistikbranche waren unsere zeitlichen Fristen einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren. Nach Eingang der Bewerbung erhalten die Kandidaten innerhalb von 72 Stunden eine Ab- oder Zusage. In dieser Zeit werden auch im Telefoninterview die Rahmenbedingungen geklärt. Innerhalb der nächsten 72 Stunden nach dem Telefonat werden persönliche Interviews geführt. In diesem Fall gelang es uns, die Vakanz innerhalb von 4 Wochen erfolgreich zu besetzen.

3 Erfolgsfaktoren im Rekrutierungsprozess



Abstimmung



Zusammenarbeit



Rahmenbedingungen

Zusammenfassung



Abstimmung

Beginnen Sie den Prozess erst, wenn alle offenen Fragen um die Vakanz detailliert und eindeutig geklärt sind.



Zusammenarbeit

Gehen Sie den gesamten Rekrutierungsprozess gemeinsam mit allen Verantwortlichen. Klären Sie schon zu Beginn die Zuständigkeiten. Informieren Sie alle Beteiligten regelmäßig über die Prozessschritte.



Rahmenbedingungen

Betrachten Sie Ihren internen Rekrutierungsprozess. Haben Sie dabei ein Augenmerk auf das heutige Konsumverhalten und optimieren Sie Ihren Prozess. Legen Sie einzelne Prozessschritte, einen Zeitplan und einen alternativen Plan B, der greift, sobald eigene Maßnahmen nicht zum Erfolg führen, fest.



- Abhaken technischer Anforderungen
- Übersehen menschlicher Potenziale
- Ablehnen möglicher Kompromisse
- Beispiel: Leiter F&E – Konstrukteur

Problem

Insbesondere in technischen Branchen erleben wir immer wieder, dass Bewerber wie Maschinen auf Herz und Nieren geprüft werden. Fachliche Kompetenzen werden durch eine Checkliste abgefragt. Menschliche Kompetenzen werden dabei nicht betrachtet.

Lösung

Vor Beginn des Gespräches muss Ihnen klar sein, welche Kompromisse sie zugunsten menschlicher und fachlicher eingehen wollen. Sorgen Sie im Gespräch für einen Ausgleich zwischen fachlichen und persönlichen Fragestellungen. Bedenken Sie, dass Sie die fachlichen Anforderungen durch Weiterbildungen o.ä. beeinflussen können, den Charakter des Bewerbers hingegen werden Sie nicht verändern können. Der Bewerber muss von Beginn an in das Team und zum Fachabteilungsleiter passen.

Beispiel

Bei der Rekrutierung eines Konstrukteurs durften wir erleben, dass sich der Leiter F&E detailliert auf das Bewerbungsgespräch vorbereitet hatte. Im Gespräch selber wurde der Bewerber tief gehend auf seine fachlichen Qualifikationen geprüft. Im Verlauf des Gespräches schaute der Leiter F&E den Bewerber kein einziges Mal direkt an. Nach Prüfung der Qualifikationen beendete der Leiter F&E das Gespräch mit der Aussicht, dass man sich freuen würde den Bewerber zu einem finalen Interview einzuladen. Der Bewerber allerdings lehnte die Position ab, da er das Verhalten als „unmenschliche“ bezeichnete.



- Einseitige Betrachtung
- Zeitgemäße Gesprächsführung
- Effektive Teams
- Beispiel: Service-Ingenieur Leipzig

Problem

Alle sprechen über den Wandel auf dem Bewerbermarkt. Aber in Unternehmen erhält diese Erkenntnis keinen Einzug. Nicht die Mitarbeiter alleine müssen sich bei Ihnen bewerben, auch Sie müssen den Bewerbern etwas geben. Ihr Unternehmen ist aktiv auf der Suche, nicht unbedingt der Kandidat.

Lösung

Begegnen Sie Ihren Bewerbern auf Augenhöhe! Stehen Sie mit Ihren Bewerbern im direkten Dialog. Zeigen Sie Ihm Interesse, weisen Sie auf den Mehrwert Ihres Unternehmens hin. Aber beachten Sie auch, dass Sie nichts über Ihren Bewerber erfahren, wenn Sie diesen über das Unternehmen ausfragen oder mit Standardfragen zu Stärken und Schwächen konfrontieren. Aus Kandidatensicht wird es als Mehrwert wahrgenommen, wenn diesen bereits im ersten Gespräch das Unternehmen gezeigt wird und mögliche Kollegen vorgestellt werden.

Beispiel

Die Position des Service-Ingenieurs in Leipzig war bereits seit 6 Monaten unbesetzt, bevor wir beauftragt worden sind. Bis zum Bewerbungsgespräch lief der Prozess reibungslos. Im Bewerbungsgespräch allerdings sprach der Geschäftsführer zu Beginn über sich und das Unternehmen, wollte dann vom Bewerber hören, was dieser über das Unternehmen wisse, abschließend wurden dem Bewerber Fragen zum beruflichen Werdegang gestellt. Dieser Geschäftsführer war noch immer der Meinung, dass der Bewerber glücklich sein könne über die Chance des Bewerbungsgesprächs und sich deswegen verkaufen müsse.



- Authentische Positionsbeschreibungen?
- Gesteuerte Erwartungshaltungen
- Vorbereitete Bewerbungsgespräche
- Beispiel: Strategischer Einkauf – Macher

Problem

„Ehrlichkeit währt am Längsten“, so zumindest heißt es im Volksmund. Dennoch erleben wir immer wieder, dass Unternehmen die Erwartungshaltung durch interessante Versprechen hochtreiben, damit Sie möglichst viele Interessenten generieren. Diese Erwartungen dann aber nicht einhalten können.

Lösung

Steuern Sie die Erwartungshaltung sowohl Ihrer Fachabteilungen als auch Ihrer Bewerber. Versprechen Sie Ihren Bewerbern in der Stellenanzeige nicht mehr als Sie halten können. Schmücken Sie die Vakanz nicht unnötig aus. Somit verhindern Sie Enttäuschungen in den ersten Gesprächen und ggf. im Verlauf der Probezeit. Des Weiteren müssen Sie sich und die Fachabteilungsleiter auf die Bewerbungsgespräche vorbereiten. Durch ein Bewerbungsgespräch signalisieren Sie dem Kandidaten Interesse. Dieses Interesse sollten Sie dann auch zeigen und darstellen können.

Beispiel

Wir wurden beauftragt, einen strategischen Einkäufer zu rekrutieren, der in Lage sein sollte gesamte Prozesse zu ganzheitlich zu optimieren. Es wurde ein Macher gesucht, der anpackt. Im Bewerbungsgespräch stellte der Fachabteilungsleiter die Vakanz als Sachbearbeiter Position mit wenig Handlungsspielraum vor, wodurch das dargestellte Bild so stark von den Erwartungen der Kandidaten abwich, dass diese enttäuscht waren und Ihr Interesse an der Position stark abnahm.

Wie sieht es bei Ihnen aus?

Was ist Ihre individuelle Herausforderung?



Menschen entscheiden sich für Menschen.

Dirk Ohlmeier, Geschäftsführer der Ethos Human Recruitment GmbH

Friedrichstr. 79

10117 Berlin

Mobil +49 178 31 38 069

Telefon +49 30 49 20 70 71

Email info@ethos-hr.de

www.ethos-hr.de