

Thomas Friederichs

# Die besten Mitarbeiter gewinnen

Eine neue Recruitingkultur implementieren und umsetzen

MIT  
**ARBEITS  
HILFEN**  
ONLINE

**HAUFE.**



## Die besten Mitarbeiter gewinnen

---

Ihre Arbeitshilfen online:

- Interviewfragen
- Beobachtungsbogen
- Checkliste Referenzen

Und so geht's:

- einfach unter [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen) den Buchcode eingeben
- Oder direkt über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen

---

**Buchcode:**

4PD-27VF

**[www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)**

---





**Die besten Mitarbeiter gewinnen**



# **Die besten Mitarbeiter gewinnen**

Eine neue Recruitingkultur implementieren und umsetzen

Thomas Friederichs

1. Auflage

Haufe Gruppe  
Freiburg · München

### **Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

---

Print: ISBN: 978-3-648-03119-3

Bestell-Nr.: 04529-0001

Epub: ISBN: 978-3-648-03120-9

Bestell-Nr.: 04529-0100

EPDF: ISBN: 978-3-648-03121-6

Bestell-Nr.: 04529-0150

Friederichs

### **Die besten Mitarbeiter gewinnen**

1. Auflage 2012

© 2012, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 170

Telefax: (089) 895 17290

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[online@haufe.de](mailto:online@haufe.de)

Produktmanagement: Ulrich Leinz

Redaktion: Lektoratsbüro Peter Böke, 10825 Berlin

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, 47799 Krefeld

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailing

Druck: Schätzl Druck, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b>	<b>11</b>
<b>Perspektivwechsel: Die neue Recruitingkultur entwickeln</b>	<b>13</b>
Perspektivwechsel 1: Restriktive Haltungen überwinden	15
Perspektivwechsel 2: Nicht auf Bewerber warten, sondern nach Kandidaten suchen!	18
Perspektivwechsel 3: Vom Auswahl- zum Gewinnungsprozess	22
Ziel: Den Perspektivwechsel im Unternehmen umsetzen	23
<b>1 Personalsuchmethoden aktiv gestalten</b>	<b>27</b>
1.1 Firmeninterne Personalsuche	28
1.2 Aktive Suche mithilfe eines Personalberaters	29
1.2.1 Aufgaben der Personalberatung	29
1.2.2 Unabhängigkeit des Personalberaters	30
1.2.3 Branchenkenntnisse des Personalberaters	30
1.2.4 Wann werden Personalberatungen eingesetzt?	31
1.2.5 Wie Personalberater vorgehen	32
1.2.6 Anzeigengestütztes Vorgehen von Personalberatern	37
1.3 Vor- und Nachteile der Stellenanzeige für das Gewinnen von erfolgreichen Kandidaten	38
1.3.1 Wer wird durch eine Stellenanzeige angesprochen?	38
1.3.2 Stellenanzeige als Werbung für das Unternehmen?	41
1.4 E-Recruiting – Personalsuche mithilfe des Internets	46
1.5 Websearch – Personalsuche mithilfe von Datenbanken	49
1.6 Personalsuche auf Firmenkontaktmessen	50
1.7 Was kosten die unterschiedlichen Suchmethoden?	50
1.8 Übersicht: Vor-, Nachteile und Eignung der wichtigsten Personalsuchmethoden	55
<b>2 Der Kandidat im Mittelpunkt der Personalgewinnung</b>	<b>57</b>
2.1 Zielgruppe der Personalsuche: Bewerber und Kandidaten	57
2.1.1 Der Unterschied zwischen Bewerber und Kandidaten	58
2.1.2 Der Bewerber aus Sicht des Unternehmens	59
2.1.3 Ein Kandidat wird vom suchenden Unternehmen umworben	61
2.1.4 Der Kandidat aus Sicht des Personalberaters	62
2.1.5 Wer ist der Initiator im Rekrutierungsprozess?	63
2.1.6 Erfolgversprechende Kandidaten müssen umworben werden	64
2.1.7 Die Spannungskurve des Kandidaten beachten	67

# Inhaltsverzeichnis

2.2	Bewerber und Kandidaten richtig einschätzen – Motivationsebenen	70
2.2.1	Die Weg-von-Motivation des Bewerbers	71
2.2.2	Die Hin-zu-Motivation des Kandidaten	74
2.2.3	Die Perspektive des Kandidaten einnehmen	75
2.2.4	Die Persönlichkeit des Kandidaten richtig einschätzen – das DISG-Modell	77
	<b>Exkurs: Die besondere Situation der Ingenieure</b>	<b>86</b>
<b>3</b>	<b>Der Gewinnungsprozess</b>	<b>91</b>
3.1	Ein Stellenprofil entwickeln	93
3.1.1	Perspektivwechsel	93
3.1.2	Typische Fallen erkennen und vermeiden	93
3.1.3	Expertentipps – So machen Sie es richtig	94
3.1.4	Mit Kernfragen ein Stellenprofil entwickeln	95
3.1.5	Anreize für den Jobwechsel schaffen	98
3.1.6	Eine realistische Erwartungshaltung entwickeln	101
3.2	Die passende Suchmethode auswählen	104
3.2.1	Perspektivwechsel	104
3.2.2	Warum die Wahl der Suchmethode so wichtig ist	104
3.2.3	Expertentipps – So machen Sie es richtig	107
3.3	Eingang der Bewerbungen prüfen und bewerten	110
3.3.1	Perspektivwechsel	110
3.3.2	Typische Fallen erkennen und vermeiden	111
3.3.3	Bewertung mithilfe von Zeugnissen und Referenzen	113
3.3.4	Bewertung des Auswahlprozesses mit Verhältniszahlen	119
3.4	Das telefonische Vorab-Interview	128
3.4.1	Perspektivwechsel	128
3.4.2	Ziele des Vorab-Interviews	128
3.4.3	Vorbereitung auf das Telefoninterview	129
3.4.4	Durchführung des Telefoninterviews	129
3.5	Das erste Vorstellungsgespräch	134
3.5.1	Perspektivwechsel	134
3.5.2	Schritt 1: Vorbereitende Maßnahmen	136
3.5.3	Schritt 2: Einleitung	138
3.5.4	Schritt 3: Fragen zu Lebenslauf, Motivation und Ziele des Interessenten	139
3.5.5	Risikobereich: Dem Kandidaten nicht auf Augenhöhe begegnen	145
3.5.6	Schritt 4: Darstellung der Position	147
3.5.7	Risikobereich: Unzuverlässigkeit gegenüber dem Kandidaten	150
3.5.8	Schritt 5: Screening – Einschätzen und Bewerten des Kandidaten	151
3.5.9	Schritt 6: Offene Fragen und Abschluss	154

3.5.10	Empfehlungen für den Gesprächsabschluss	156
3.5.11	Verstärken Sie die Hin-zu-Motivation Ihres Kandidaten	157
3.5.12	Nach dem Vorstellungsgespräch: Worauf kommt es aus Sicht des Unternehmens an?	159
3.5.13	Typische Fallen erkennen und vermeiden	159
3.5.14	Fragenkatalog: Vorstellungsgespräch	160
3.6	Das zweite Vorstellungsgespräch	163
3.6.1	Perspektivwechsel	163
3.6.2	Besprechung von zentralen Vertragsinhalten	164
3.7	Die Vertragsverhandlung	165
3.7.1	Risikobereich: Falsches Timing	165
3.7.2	Die Frage nach der angemessenen Vergütung	166
3.7.3	Wohnortwechsel in der Vertragsverhandlung	167
3.7.4	Risikobereich: Dem Kandidaten zuviel Bedenkzeit lassen	168
3.8	Kündigungcoaching und Gegenangebotsbehandlung	169
3.8.1	Perspektivwechsel	169
3.8.2	Typische Fallen erkennen und vermeiden	169
3.8.3	Risiken für das suchende Unternehmen	171
3.8.4	Expertentipps – So schützen Sie sich vor bösen Überraschungen	173
3.9	Integrationsbegleitung für den neuen Mitarbeiter	175
3.9.1	Perspektivwechsel	175
3.9.2	Integrationsbegleitung durch den Personalberater	176
3.9.3	Kündigung in der Probezeit – Was ist schief gelaufen?	176
3.9.4	Integrationsmaßnahmen für den neuen Mitarbeiter	179
	<b>Ausblick</b>	<b>180</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>181</b>



---

# Geleitwort

Ein Fachkräftemangel, der durch immer weiter steigenden Bedarf nach qualifiziertem Personal auf allen Ebenen zukünftig verstärkt werden wird. Eine Demographie, die diesen Trend noch verschärft. Ein verändertes Informations- und Leseverhalten, aber auch ein deutlich gesteigertes Anspruchsdenken. Dies stellt Führungskräfte bereits jetzt und in Zukunft zunehmend vor die Herausforderung, wie sie ihr Unternehmen personell in Qualität und Quantität so aufstellen, dass es sich den sich immer schneller drehenden Veränderungen nicht nur anpassen kann, sondern sich innovativ weiter entwickelt.

Auch nach mehr als 30-jähriger Tätigkeit im Bereich HR-Management und Consulting muss ich jedoch immer wieder feststellen, dass es den Königsweg für die Findung und Gewinnung neuer Mitarbeiter nun einmal nicht gibt. Zu vielfältig sind die Vorstellungen und Meinungen auf allen Seiten. Zu vielfältig sind die Informationswege, zu vielfältig die Märkte für Stellenangebote. Unstrittig dürfte aber sein, dass immer wieder entscheidende Fehler in diesem Findungs- und Gewinnprozess gemacht werden, die ohne weiteres mit ein wenig mehr Hineindenken oder auch Hineinhören in die Sichtweisen und Vorstellungen des Anderen hätten vermieden werden können.

Aus diesem Grund begrüße ich es sehr, dass ein Praktiker, der auch heute noch täglich beratend und unterstützend an diesen Prozessen beteiligt ist, sein Wissen und seine Erfahrungen für die Praxis von Unternehmen und sonstige Institutionen niedergeschrieben hat.

Selbstverständlich sollen hier auch konkrete Handlungsalternativen aufgezeigt werden. Primäres Ziel dieses Buches ist jedoch, den Leser bei der Lektüre zum konkreten Reflektieren seiner bisherigen Handlungen zu veranlassen, um auf dieser Basis Handlungsmaximen ggf. zu verändern bzw. anzupassen.

Um dieses Ziel erreichen zu können, haben wir mit voller Überzeugung die Entstehung und Veröffentlichung dieses Buches im Rahmen unserer Möglichkeiten unterstützt.

Frankfurt am Main, im August 2012

Dietmar Faller  
Vorstandsvorsitzender  
Baumann Unternehmensberatung AG



---

# Perspektivwechsel: Die neue Recruitingkultur entwickeln

„In Deutschland verzeichnen wir bei zunehmender Lebenserwartung eine auf niedrigem Niveau stagnierende Geburtenrate. Dies beeinflusst den Bevölkerungsaufbau so grundlegend, dass (...) eine Reihe qualitativer Umstrukturierungen die Folge sein werden“, schrieb im Jahr 2002 Walter Link, der Bundestagsabgeordnete und Vorsitzende der Enquête Kommission „Demographischer Wandel“ im Abschlussberichts dieser Kommission und warnte: „Die Arbeitsstrukturen werden sich ändern (...). Der demographische Wandel wird in viele Bereiche menschlichen Lebens ausstrahlen, wobei die Konsequenzen noch nicht im einzelnen absehbar sind.“

Als Walter Link 2002 auf diese Entwicklung aufmerksam machte, war die Welt in Sachen Personalgewinnung noch in Ordnung. Wer qualifiziertes Personal suchte, schaltete eine Stellenanzeige — eventuelle auch schon online — oder beauftragte für höhere Positionen einen Personalberater. Es gab ausreichend qualifizierte Bewerber. Eine Stelle zu besetzen war nicht das Problem.

Das sieht heute anders aus. Wer heute ausschließlich eine Stellenanzeige schaltet, kann die Erfahrung machen, dass nicht eine einzige müde Bewerbung eintrudelt. Sicherlich gibt es in der Republik ein Nord-Süd-Gefälle. Für Unternehmen im Süden der Republik hat der *War for Talents* schon längst begonnen und wird unter dem neuen Begriff Fachkräftemangel weitergeführt. Aber auch Unternehmen im Norden und Nordosten spüren inzwischen, wie es zunehmend schwieriger und schwieriger wird, offene Stellen mit Fachkräften zu besetzen.

## Neue Wege müssen beschritten werden — trotz offener Fragen

Viele Firmen haben darauf inzwischen reagiert, indem Sie neue Suchmethoden implementiert haben, um Mitarbeiter zu gewinnen. So ist zum Beispiel

- **Employer Branding** — wenn man es ernst meint — ein sicherlich notwendiger und auch zielführender und doch zugleich ein ungemein aufwändiger Weg. Und dies sowohl bezüglich der Implementierung als auch der Verpflichtung, die ein Unternehmen durch eine starke Arbeitgebermarke eingeht. Und obwohl Befürworter des Employer Brandings vielfach Stärkungen, Steigerungen und Verbesserungen in allen unternehmerischen Disziplinen versprechen, scheinen viele kleine und

mittelständische Unternehmen diesen Aufwand immer noch zu scheuen. Und vielleicht zurecht. Gibt es für diese eine Art Employer Branding light?

- Im Bereich **Personalrecruiting durch Social Media** liegen Sieg und Niederlage immer wieder sehr nah beisammen: Von seriöser und zudem kalkulierbarer Personalstrategie wird noch einige Zeit kaum die Rede sein können. Und vielleicht liegt das Problem in der Schwierigkeit der — wie es formelhaft immer wieder heißt — Kommunikation mit den Bewerbern auf Augenhöhe. Das kann bei Xing funktionieren. Denn wer bei Xing ein Profil betreibt, tut dies beruflich. Doch sobald ein Unternehmen in die „private“ virtuelle Social-Media-Welt eindringt, um sich dort zu profilieren, wie zum Beispiel bei Facebook, wird die Kommunikation dann nicht immer in eine Schiefelage geraten? Können Unternehmen sich auf eine Art und Weise ähnlich privat zeigen, wie es die potenziellen zukünftigen Mitarbeiter bereits tun, und das ohne unseriös zu wirken? Erfahrung sammeln tut hier sicherlich weiterhin not. Und vielleicht sind kleine, überschaubare Projekte ein Einstieg.

Es ist keine Frage: Trotz der Unwägbarkeiten, trotz des hohen Aufwands müssen Unternehmen auch diese Wege beschreiten. Unternehmen müssen sich bewegen und verändern, um neue, passende und qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Denn — das ist klar — ohne Mitarbeiter keine Unternehmung!

## Die Personalauswahl neu verstehen

Mit diesem Buch wollen wir die bewährten Suchmethoden und die internen Abläufe der Personalauswahl im neuen Licht sehen und einer Revision unterziehen. Und das soll hier in diesem Buch in drei Bereichen passieren:

1. Wie lässt sich die Suche nach neuen Mitarbeitern mittels Stellenanzeigen und der Kooperation mit Personalberatern und dem Zusammenspiel beider deutlich *aktiver* gestalten? Und wie lassen sich die bewährten Suchwege neu und zeitgemäß verstehen? (Siehe Kapitel 1)
2. Wie kann die Gruppe der Bewerber *profilierter* gesehen werden? Wie erkennen Sie unter den Bewerbern Ihre *Zielperson*? Und mit welchem Suchweg erreichen Sie diese? Wie bewegen Sie diese Zielperson dazu, auf Ihren Suchweg zu reagieren und mit Ihnen Kontakt aufzunehmen? (Siehe Kapitel 2)
3. Wie können Sie sich in diesem Prozess zwischen Unternehmen und Bewerber selbst besser verstehen? Wie schaffen Sie den mentalen Wechsel im Bewerbungsprozess und bei den einzelnen unternehmensseitig Beteiligten, sodass Sie Ihrer Zielperson sagen können: *Wir bewerben uns bei Ihnen*. (Siehe Kapitel 3)

---

## Perspektivwechsel 1: Restriktive Haltungen überwinden

Um die Abläufe der Personalgewinnung neu gestalten zu können ist es hilfreich zu verstehen, woher man kommt und durch welche Interessen und Erfahrungen das eigene Handeln bestimmt wird. In diesem Bereich haben wir in unserer langjährigen Arbeit als Personalberater einige Erfahrungen gesammelt, von denen wir Ihnen zwei erzählen wollen. Die erste Geschichte lautet:

### Ein Geschäftsführer sucht einen Nachfolger

Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens sucht einen externen Manager als Nachfolger. Er gewinnt ihn, stellt ihn ein, kündigt ihn als Nachfolger an und findet dann heraus, dass der Bewerber nicht das Zeug hat, seinen Job zu übernehmen. Er trennt sich von ihm. Der Amtsinhaber — der sich selbst blamiert vorkommt und meint, einen schweren Fehler begangen zu haben — beauftragt, da sich an der Situation, dass ein Nachfolger gesucht werden muss, nichts geändert hat, einen Personalberater mit der heiklen Aufgabe. Und tatsächlich: Der Personalberater präsentiert Kandidaten, die der Amtsinhaber jedoch nun sehr kritisch prüft. Und er sieht stets Mängel, die dazu führen, dass dem jeweiligen Kandidaten abgesagt werden muss. Sowohl für den Amtsinhaber als auch für den Personalberater wird die Sache, je länger sie dauert, zunehmend unerfreulich.

Woran liegt es, dass kein passender Nachfolger gefunden werden kann? Da die Absagegründe für sich genommen dem Personalberater nicht schlüssig vorkommen, entwickelt er die Vermutung, dass der unbefriedigende Projektverlauf nicht an der mangelnden Eignung der Kandidaten für die Position liegen kann. Er bittet den Amtsinhaber als Auftraggeber zum Gespräch und das wirkt klärend: Es gibt eine unbewusste Restriktion. Der Amtsinhaber macht, wenn er den Kandidaten absagen lässt, keinen Fehler! Würde er einem Kandidaten zusagen und ihn einstellen, könnte er — wie schon beim ersten Mal — einer Fehleinschätzung erlegen sein und hätte erneut einen Fehler gemacht. Indem er keinen Nachfolger einstellt, vermeidet er dieses Risiko. Und die Verantwortung dafür, dass kein Nachfolger eingestellt wird, kann er auf den Personalberater schieben. Nachdem diese Restriktion erkannt war, gelang es, einen geeigneten Kandidaten zu gewinnen und die Nachfolge zu regeln.

Selbstverständlich sind nicht alle restriktive Haltungen derart verborgen und nur mittels sehr feinsinnigem psychologischen Gespür zu erkennen. Zudem ist gerade die Nachfolgersuche — wie Sie sicherlich auch sagen würden — eine der schwierigsten Aufgaben. Doch auch in der Situation, dass ein Abteilungsleiter einen Gruppenleiter sucht, kann einiger Sprengstoff liegen, wie die folgende Geschichte erzählt.

### **Ein Abteilungsleiter sucht einen Gruppenleiter**

Der Bewerber macht einen sehr starken, fachlich idealen Eindruck. Er hat einen stringenten Lebenslauf, der klar zum Ausdruck bringt, dass er ehrgeizig ist und bereit, für den nächsten Schritt hart zu arbeiten. Es kann sein, dass der Abteilungsleiter diesen Bewerber, wenn er ihn als Gruppenleiter einstellt (wofür er ideal geeignet wäre), als Gefahr für seine eigene Position ansieht. Diese Einschätzung wird er sich so klar wahrscheinlich gar nicht selbst eingestehen, auf keinen Fall aber wird er sie so formulieren. Er wird jedoch Gründe suchen, diese Gefahr zu eliminieren.

In diesem Beispiel liegt das Motiv, nämlich Konkurrenz zu vermeiden, recht offen zutage. Solchen unbewussten Restriktionen kann gut begegnet werden, wenn ein Kollege aus der Personalabteilung den Gewinnungsprozess gemeinsam mit der Führungskraft steuert. So ist mehr Objektivität bei der Beurteilung der Passgenauigkeit der Kandidaten gewährleistet.

### **An wen richtet sich dieses Buch?**

Dieses Buch richtet sich an die Mitarbeiter aus den Personalabteilungen und zusätzlich an die Vertreter der Fachabteilungen. Denn es reicht nicht, wenn eine der beiden Seiten einen überzeugenden Auftritt liefert. Es müssen beide sein. Nach unserer Erfahrung ist das Auftreten der Fachabteilung mindestens ebenso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger, wie das Auftreten von Mitarbeitern aus der Personalabteilung, denn mit diesen Personen muss der Interessent später tagtäglich zusammenarbeiten. Macht die Fachabteilung im Vorstellungsgespräch also einen Fehler, hat er gravierende Folgen: der Interessent sagt ab.

Ein typischer Fehler: Wenn Vertreter der Fachabteilung glauben, die eigene Aufgabe besteht nur darin, den Bewerber auf fachliche Eignung zu prüfen, ist dies ein großer Irrtum. Denn mit dieser Haltung wird versäumt, beim Bewerber Treffer zu landen. Ein zweiter Fehler versteckt sich in der folgenden Formulierung: Sitzt mir gegenüber wirklich ein „Bewerber“? Oder ist es nicht doch viel eher ein „Inte-

ressent“ oder „Kandidat“? Sie machen diese Unterscheidung nicht oder halten sie für bedeutungslos? Dann freuen Sie sich auf die Lektüre dieses Buches, denn Sie werden etwas lernen, was Sie erfolgreicher machen wird.

Erfolgreicher heißt in diesem Sinne, Sie erhalten nicht nur weniger Absagen Ihrer Zielpersonen, sondern es gelingt Ihnen, diese für Ihr Unternehmen zu gewinnen. Und zwar durch die richtige Suchmethode und einen effektiven Gewinnungsprozess. Beides muss funktionieren und überzeugen. Denn auch Ihr Wettbewerber schläft nicht, auch er will die Besten gewinnen! Und legt sich schwer ins Zeug, damit ihm das gelingt. Auch er buhlt um genau die Know-how-Träger, die Sie gerne an Bord hätten.

Wir lesen häufig im Wirtschaftsteil der Zeitung, es gebe zu wenige Ingenieure dieser oder jener Fachrichtung. Gemessen am mengenmäßigen Bedarf der Firmen stimmt diese These sogar; nicht alle Firmen, die Ingenieure benötigen, können diese auch einstellen. Andere aber schon, nämlich diejenigen Firmen, die den besseren Eindruck im Gewinnungsprozess hinterlassen haben. Das bedeutet, die wenigen Ingenieure wechseln zu den Firmen, die insgesamt am attraktivsten wirken. Die anderen, schlechteren Firmen gehen leer aus. Zu behaupten, es gebe einfach nicht genug Ingenieure, ist also nicht richtig; es gibt nur nicht so viele, dass einer übrig bleibt und das Angebot der schlechteren Firma annehmen muss. Vielleicht hätte es sogar einen gegeben, der Ihr Angebot spannend gefunden hätte, aber er wusste einfach nichts von der Vakanz.

Es liegt also ein Fehler vor, und zwar in der Auswahl der Personalsuchmethode oder in der Art und Weise, wie Entscheider mit Interessenten umgehen. Ersteres liegt daran, dass die Suchmethode vorab festgelegt wird, ohne den Bezug zur Situation auf dem Arbeitsmarkt für die konkret gesuchten Know-how-Träger sowie zur Firma, zur Vakanz und zu den Zielpersonen herzustellen und zu analysieren. Zum Beispiel wird eine passive Methode (z. B. eigene Stellenanzeige der suchenden Firma in einer Zeitung) gewählt, um einen Ingenieur der Elektrotechnik mit Spezialkenntnissen der Automatisierungstechnik zu gewinnen. Der Blick auf den Markt zeigt, dass es weniger von diesen Ingenieuren gibt, als es Vakanzen für eben diese gibt. Hier hat eine passive Methode von Anfang an eine hohe Wahrscheinlichkeit, zu scheitern.

Der falsche Umgang mit Interessenten liegt in erster Linie daran, dass Entscheider nicht zwischen *Bewerbern* und *Kandidaten* unterscheiden. Da diese Unterscheidung aber sehr wichtig ist, werden wir sie gleich an dieser Stelle vornehmen:

## **Perspektivwechsel 2: Nicht auf Bewerber warten, sondern nach Kandidaten suchen!**

In diesem Buch wird zwischen Bewerber und Kandidat auf der einen Seite sowie zwischen Zielperson und Interessent auf der anderen unterschieden. Diese begrifflichen Unterscheidungen sollen deutlich machen, worauf es im Gewinnungsprozess ankommt und worin der Perspektivwechsel, den dieses Buch vorschlägt, besteht.

### **Zielperson**

Wenn Sie ein Stellenprofil entwickeln, das bestimmte Anforderungen an die Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie den Charakter des zukünftigen Stelleninhabers formuliert, haben Sie eine imaginäre Zielperson vor Augen („So sollte die Person sein“). Wir können uns auch vorstellen, dass eine solche Person in der Firma xy arbeiten müsste. Das heißt, eine **Zielperson** ist derjenige Mensch — egal, ob wir ihn schon kennen oder nicht —, den wir mit unserem Suchweg erreichen wollen. Wahrscheinlich ist, dass diese Zielperson noch nicht ahnt, dass Sie begonnen haben, nach ihr zu suchen. Das heißt auch, sie kann noch kein Interessent oder gar Kandidat oder Bewerber sein. Das heißt aber auch, wir wiederum wissen noch nichts über die Motive dieser Person (ist sie zufrieden, will sie gerade wechseln, was stellt sie sich als nächsten Karriereschritt vor?).

Erreichen wir die Zielperson mit unserem Suchweg nicht bzw. reagiert sie nicht, dann bleibt sie „nur“ Zielperson. Dabei ist es unerheblich, ob sie auf unsere Anzeige nicht reagiert oder auf eine Direktansprache hin kein Interesse bekundet.

### **Interessent**

Reagiert sie hingegen, dann wird diese Person von der Zielperson zum **Interessenten**. Wir haben jetzt in dieser Person jemanden, der sich zumindest interessiert zeigt. Das heißt: diese Person möchte durchaus mehr über unser Projekt bzw. die Vakanz erfahren. Sie ist zu diesem Zeitpunkt aber noch kein Kandidat oder Bewerber.

Ein Beispiel zur Verdeutlichung: Sie beauftragen einen Headhunter mit einer bestimmten Suche und dieser spricht Zielpersonen während ihrer Arbeitszeit kurz an mit dem Angebot, sich abends einmal ausführlicher über die Vakanz zu unterhal-