

# Arbeitgeber-Knigge

## "Unsere Stärken? Äh..."

**Top-Leute können sich ihre Arbeitgeber aussuchen. Ungewohnt für die Chefs: Sie müssen um Kandidaten werben - oft geht das schief. Passive Haltung, Angst vor Rivalen, Warteschleifen: Der erfahrene Headhunter Heiner Fischer beschreibt die fünf schlimmsten Fehler von Firmen auf Fachkräfte-Balz.**

Oft genug zerbrechen sich Bewerber den Kopf, wie sie sich so geschmeidig präsentieren, dass sie ihren Wunsch-Job bekommen. Und kassieren manche Demütigung in Zeiten, in denen sich Firmenschreibtische unter Mappen-Massen biegen und Personaler mehr damit beschäftigt sind, Bewerber abzuwehren als klug auszuwählen.

Drehen wir den Spieß mal um: In manchen Branchen erleben hochqualifizierte junge Akademiker gerade goldene Zeiten und können schnell aufsteigen. Es ist die "Generation Y" mit der Macht der Demografie hinter sich. Diese Gewinner des Arbeitsmarkts sind selbstbewusst, extrem anspruchsvoll, wählerisch wie eine Diva beim Dorftanztee.

Unternehmen müssen sich als attraktive Arbeitgeber beweisen, wenn sie am kürzeren Hebel sitzen. Und das tun sie im "War for Talent", wie Personaler oft sagen - weniger martialisch: im Wettbewerb um die besten Köpfe. Ob Ingenieure oder Informatiker, ob Autoindustrie oder Telekommunikation, es grassiert der Fachkräftemangel. Gute Führungsleute können sich den Arbeitgeber aussuchen, nicht umgekehrt. Und wegen der zunehmenden Spezialisierung in der Wirtschaft kommt für manche Positionen nur noch eine Handvoll Kandidaten in Frage. Darum müssen Unternehmen bereits für die Suche viel Geld in die Hand nehmen. Umso wichtiger ist es, dass diese Investition sich lohnt und der Kandidat nicht abspringt.

Auch Unternehmen müssen sich also an ein paar Benimmregeln halten. Heiner Fischer hat einen kleinen Arbeitgeber-Knigge zusammengestellt. Der Geschäftsführer von Herbold Fischer Associates ist erfahrener Headhunter, spezialisiert auf mittleres und Top-Management in der Industrie. Er schildert die häufigsten Fehler, mit denen Unternehmen ihre Kandidaten verschrecken.

### **Fehler eins: "Dann lassen Sie die Bewerber mal kommen"**

Ein Satz, den Headhunter häufig hören und mit dem alles gesagt ist: Arbeitgeber mit dieser Attitüde ziehen dann auch regelmäßig im "War for Talent" den Kürzeren. Warum? Weil sie nicht begreifen, dass Top-Leute meist gar keinen Grund zu wechseln haben. Und wenn doch, dann können sie sich unter zahlreichen Jobs den besten aussuchen. Dies sind keine Bewerber, denen man die Bedingungen diktieren

kann. Es sind Kandidaten, die man gewinnen, um die man kämpfen muss. Wer Top-Leute will, muss sie auch top behandeln - und zwar vom ersten Tag an.

### **Fehler zwei: "Sind Sie nicht etwas überqualifiziert für diesen Job?"**

Top-Leute sind auch top-selbstbewusst. Das schreckt bei den Auswahlgesprächen vor allem die künftigen direkten Vorgesetzten ab, die schnell Konkurrenz wittern. Und ein Grund, selbst den besten Kandidaten abzuschießen, findet sich immer. Es empfiehlt sich also, dass bei solchen Gesprächen ein Vertreter aus höheren Managementebenen dabei ist.

### **Fehler drei: "Meine Aufgaben wären also genau welche?"**

Ein Kandidat will genau erfahren, was er zu tun hat. Oft genug geschieht es aber, dass sich die Verantwortlichen nicht abgestimmt haben. Dann erzählt der Personaler etwas anderes als der Bereichsleiter, der Geschäftsführer etwas anderes als der Headhunter. Am Ende lässt der Kandidat lieber die Finger von dem Job, weil er befürchten muss, im Gerangel der Kompetenzen aufgegeben zu werden. So banal es klingen mag: Am Anfang muss ein präzises Aufgabenprofil stehen, auf das alle verpflichtet sind.

### **Fehler vier: "Warum Sie gerade hier arbeiten sollten? Tja..."**

Arbeitgeber stellen Bewerbern gern die Frage, warum sie sich ausgerechnet für sie entscheiden sollen. Umgekehrt ist jedoch kaum ein Unternehmen in der Lage, diese Frage einem Kandidaten zu beantworten. Das ist aber bitter nötig. Wenn man etwa einen Spezialisten einem Konkurrenten abwerben will, muss man gute Gründe auf seiner Seite haben - und sie auch nennen. Unternehmen sollten sich also die Mühe machen, eine "Attraktivitätsbilanz" aufzustellen und darin alle Argumente zu sammeln, die aus Arbeitnehmersicht für das jeweilige Unternehmen sprechen.

### **Fehler fünf: "Wir lassen von uns hören..."**

Kein erfolgreiches Unternehmen käme je auf die Idee, einen Kunden längere Zeit auf eine Reaktion warten zu lassen. Bei Kandidaten sehen das viele nicht so eng. Da vergehen schon einmal Wochen, bis die versprochene Antwort eintrudelt. Ganz abgesehen davon, dass attraktive Kandidaten meist mehrere Angebote haben und der Schnellste den Zuschlag erhält: Lange Warte- und Reaktionszeiten - häufig verbunden mit entsprechenden Umgangsformen - vermitteln eine Unternehmenskultur, die ein Unternehmen nicht gerade attraktiver macht.

Erfolgreiche Arbeitgeber hingegen behandeln ihre Kandidaten genauso zuvorkommend wie ihre Kunden. So gehen sie im "War for Talent" regelmäßig als Sieger hervor.