

# Nicht immer Liebe auf den ersten Blick

Das Verhalten von Organisationen ist Entscheidungskriterium im Bewerbungsprozess



## DAS PROBLEM

In ihrem Buch „The War for Talent“ haben Michaels, Handfield-Jones und Axelrod (2001) vor mehr als einer Dekade einen zunehmend kompetitiven Rekrutierungsmarkt beschrieben. Seitdem betreiben Organisationen ihre Personalbeschaffung mit beträchtlichem Aufwand. Forscher bestärken die Praktiker in dieser Auffassung. Sie belegen, dass Maßnahmen, die organisationale Fähigkeiten steigern, einen positiven Einfluss auf das Humankapital eines Unternehmens haben. Dazu zählt auch die Rekrutierung. Demzufolge ist eine Organisation gut beraten, ihre Personalbeschaffung effektiv zu managen, wenn sie im Markt erfolgreich konkurrieren will.

Employer-Branding-Aktivitäten gelten als ein wichtiger Schlüssel, um neuere Talentquellen zu erschließen. Schließlich können Organisationen damit ihre Strategien und Taktiken verbessern, um die Aufmerksamkeit von potenziellen Mitarbeitern auf sich zu lenken, bevor diese eine Bewerbung einreichen. Allerdings besteht die Personalbeschaffung nicht nur aus dem Bewerbungsvorgang an sich, sondern umfasst viele weitere Schritte. Eine wichtige Frage dabei lautet: Was passiert, nachdem ein Unternehmen einen Bewerber zur Abgabe seiner Bewerbung veranlassen konnte?

## DIE WISSENSCHAFT

Neueste Forschungsergebnisse von Walker et al. (2013) verschaffen uns einen Einblick, wie Arbeitssuchende auf die „Behandlung“ durch die Unternehmen zwischen der Abgabe einer Bewerbung und dem eigentlichen Jobangebot reagierten. Aus Perspektive der Organisation ist diese Phase besonders erfolgskritisch: Wächst das zarte Pflänzchen der Anziehung zwischen Bewerber und Institution, das dann möglicherweise zur Annahme des Arbeitsangebots führt?

Wenn Bewerber auf ein Unternehmen aufmerksam werden, bewerten sie die Organisation auf Basis von öffentlich zugänglichen Informationen, wie zum Beispiel Imagevideos, Zeitungsartikeln oder Broschüren. Es ist nicht ungewöhnlich, dass Jobwechsler die Authentizität dieser Informationen infrage stellen und ein Gefühl der Unsicherheit in Bezug auf die Organisation verspüren. Tatsächlich zeigen die Forschungsergebnisse von Walker et al. (2013), dass ein Bewerber die ihm widerfahrene Behandlung während dieser Zeitspanne als Signal für die Qualität der Beziehung in der Organisation interpretiert. „Werde ich als Mitglied dieser Organisation gute Arbeitsbeziehungen pflegen können?“, ist eine typische Frage, die sich Bewerber in dieser Phase stellen. Signale, die beispielsweise Gerechtigkeit, Fairness oder Wertschätzung vermitteln, erhöhen die At-

Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv. Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

#### DER AUTOR



**CHRISTIAN VÖLKL** ▶ Principal Consultant der HRpepper GmbH & Co. KGaA. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in der Neuausrichtung zentraler Unternehmensfunktionen, der Ausprägung innovativer HR-Strukturen sowie der Gestaltung integrierter Lern- und Arbeitswelten.

traktivität der Organisation und umgekehrt. Mit anderen Worten: Das nach außen gezeigte Beziehungsverhalten der Organisation dient als ein Indikator für die zukünftigen Arbeitsbeziehungen und wird zu einem wichtigen Faktor im Entscheidungsprozess von Stellensuchenden.

Man könnte annehmen, dass sich der Eindruck der Interessenten relativ schnell auf Basis ihrer ersten Interaktionen mit dem Unternehmen herausbildet. Walker et al. (2013) waren in der Lage, empirisch zu belegen, dass dies nicht immer Liebe auf den ersten Blick ist. Die Wahrnehmung der Beziehungsqualität kann sich im Laufe der Zeit verändern. Sie scheint im Laufe des Rekrutierungsprozesses dynamisch und formbar zu sein. Deswegen besteht in dieser Phase für Organisationen die Herausforderung darin, das anfängliche Interesse eines Bewerbers aufrechtzuerhalten und seine Sorge zu reduzieren, die mit der Unsicherheit in Bezug auf die zu erwartenden Arbeitsbeziehungen einhergeht.

Schriftliche und mündliche Interaktionen spielen dabei eine wichtige Rolle, welche Wahrnehmung ein Bewerber von einer Organisation entwickelt. Unternehmen haben die Möglichkeit, den Aufbau von positiven Beziehungen zu befördern, indem sie zum Beispiel mit zeitlich unmittelbarer Korrespondenz auf den Bewerbungseingang reagieren. Eine gute zeitliche Koordinierung ist essenziell, Qualität ist aber mindestens genauso wichtig. Walker et al. (2013) haben herausgefunden, dass die Korrespondenz mit Bewerbern Gerechtigkeitssignale übermittelt, und empfehlen, auf die Qualität jeglicher Interaktionen zwischen Organisation und Bewerber zu achten. Tatsächlich geht es dabei nicht nur um die übermittelte Information an sich, sondern auch um die Art und Weise, wie mit Bewerbern umgegangen wird.

#### DIE PRAXIS

Was können Unternehmen tun, um sicherzustellen, dass sich die positiven Ergebnisse der Anbahnungsphase in allen nachfolgenden Phasen des Beschaffungsprozesses fortsetzen? Zunächst empfiehlt es sich, Rekrutierung als sogenannten End-to-End Prozess aus der Perspektive eines Bewerbers zu betrachten. Dabei bestimmt das schwächste Prozessglied den Gesamterfolg. Zweitens können Anleihen bei Service- und Experience-Design-Techniken genommen werden, wie sie zunehmend in Unternehmen angewendet werden, um sich im Wettbewerb zu differenzieren. Beispielsweise lässt sich mit Verfahren wie der Customer-Journey-Technik herausfinden, wie Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und potenziellen Käufern am besten gestaltet werden können, um das Kaufinteresse in tatsächliches Kaufverhalten münden zu lassen. Die Anwendung solcher Verfahren für die Personalbeschaffung kann wertvolle Hinweise für die Gestaltung von Karriere-Webseiten, Bewerberkorrespondenz oder Kandidatengesprächen liefern und somit helfen, aus Bewerbern neue Mitarbeiter werden zu lassen. ●

#### Literatur

- Michaels, E. / Handfield-Jones, H. / Axelrod, B. (2001): *The War for Talent*, Boston
- Walker, H. J. / Bauer, T. N. / Cole, M. S. / Bernerth, J. B. / Feild, H. S. / Short, J. C. (2013): *Is This How I Will Be Treated? Reducing Uncertainty Through Recruitment Interactions*, in: *Academy of Management Journal*, 56 (5), 1325–1347

