

Fachartikel zum Thema  
Neuorientierung und Bewerbung  
16. Januar 2024  
Von Stefan Müller

## **Bewerber-Wertschätzungs-Mangel**

Im vergangenen Jahr durfte ich Klientinnen und Klienten in ganz unterschiedlichen Branchen in ihrem Prozess der beruflichen Neuorientierung begleiten. Sie hatten bzw. suchten Positionen und Aufgaben in einer Bandbreite vom C-Level bis zum Key Account Management.

Die gute Nachricht: Alle konnten sich beruflich weiterentwickeln, z.B. mehr Verantwortung übernehmen, das Einkommen steigern und/oder die Begleitumstände mehr an ihre Anforderungen anpassen. Und die Neuorientierung erfolgte i.d.R. während der Restlaufzeit des alten Vertrags, es sei denn, der ausdrückliche Wunsch nach einem Sabbatical stand im Vordergrund.

Unabhängig von der Karrierestufe und den Zielfunktionen machte ich aber die erschreckende Erfahrung, dass der Führungs- und Fachkräftemangel keineswegs zu einem durchgängig besseren Bewerbermanagement bei Personalberatern und Unternehmen geführt hat. Mehr als die Hälfte der Bewerbungen blieben komplett unbeantwortet (!), d.h. abgesehen von automatischen Zugangsmeldungen in den Portalen gab es oft nicht einmal einen Zwischenbescheid, geschweige denn eine persönliche Antwort bis hin zur Absage.

Aber selbst wenn es eine Reaktion gab, fiel sie häufig wenig aufmerksam und wertschätzend aus. Aus den gemeinsam gemachten Erfahrungen möchte ich ein paar Beispiele aufzählen:

- Eine Bewerbung auf Bereichsleitererebene beantwortet die Zielfirma erstmalig nach vier Wochen mit einer Einladung für einen Termin in weiteren zwei Wochen. Der Hinweis der Bewerberin, dass inzwischen zwei andere Prozesse auf der Zielgerade seien, wird lapidar mit „so schnell können wir nicht agieren“ beantwortet.
- Eine Bewerberin will sich auf eine sehr gut passende Position direkt unterhalb der Unternehmensleitung bewerben, steht aber unmittelbar vor einer Dienstreise nach China. Sie schaut in das Firmenportal und sieht, dass sie die Daten ihres Lebenslaufs nochmals aufwändig einpflegen müsste. Also fragt sie die genannte Ansprechpartnerin bei HR, ob sie einfach den Lebenslauf und ein Anschreiben senden dürfe. Klare Antwort: Nein, sie habe sich an den vorgegebenen Prozess zu halten. Ergebnis: Die Bewerbung wird fallengelassen.

- Ein Bewerber bewirbt sich auf eine Vertriebsposition und wird zwei Stunden später zu einem Termin in drei Tagen eingeladen. Das Gespräch vor Ort wird vom Assistenten des Geschäftsführers durchgeführt, der nach 50 Minuten auf Beendigung drängt wegen eines Anstusstermins mit einem bereits eingetroffenen Geschäftspartner. Der Bewerber will noch einige Fragen stellen, der Assistent sagt ihm zu, dass ihn der Geschäftsführer selbst anrufen wird. Dies geschieht – nicht. Der Bewerber fragt nach, der Assistent ist überrascht und sichert zu, dass der Geschäftsführer anrufen wird. Dies geschieht – nicht. Der Bewerber fragt nochmals nach, der Assistent entschuldigt sich und nennt einen Tag für den Rückruf. Dieser geschieht – nicht. Seitdem ist ein Vierteljahr vergangen ohne Rückruf oder Absage.
- Ein Bewerber soll einen wesentlichen Teil der Führungsverantwortung in einem „zu“ groß gewordenen Start-up übernehmen. Das Gespräch mit dem Gründer verläuft einseitig: Er preist im Wesentlichen seine Leistung und gibt indirekt zu erkennen, dass er eine Kopie seiner selbst sucht, gleichzeitig aber nicht loslassen kann und letztlich nur sich selbst vertraut.
- Ein Bewerber für eine Außendienstposition führt Gespräche mit dem potenziellen Vorgesetzten. Dieser sagt Rückmeldungen und dann weitere Termine zu, nicht eine einzige Zusage wird pünktlich eingehalten. Der Bewerber bleibt geduldig und nimmt alle Verschiebungen gelassen, bis es schließlich zum Vertragsgespräch kommt. Dabei werden die Konditionen abgesprochen. Der Arbeitsvertrag kommt – natürlich wieder verspätet – ohne Kommentar mit einem um € 600,- niedrigeren Fixum als mündlich vereinbart.
- Ein Bewerber bekommt abends einen Arbeitsvertrag mit dem Zwang, am nächsten Tag zuzusagen. Er traut seinen Augen nicht: Die Dienstwagenregelung sieht trotz eines definierten Gesamtbetrags vor, dass jegliches Zubehör mit 40% des Listenpreises zum Zeitpunkt der Fahrzeugbestellung sofort an den Arbeitgeber zu zahlen ist, Rückzahlung ausgeschlossen. Die 1%-Regelung gilt selbstverständlich für den vollen Listenpreis. Obwohl private Nutzung zugesagt ist, darf mit der Tankkarte nur für dienstliche Fahrten getankt werden, für private Fahrten ist selbst zu tanken. Ergebnis: Der Mitarbeiter wäre vom ersten Tag an angreifbar, mit der „dienstlichen Tankfüllung“ noch privat um die Ecke gefahren zu sein, damit würde er sich ggf. einer fristlosen Kündigung aussetzen.

Die Aufzählung ließe sich beliebig fortsetzen.

Diese Erfahrungen sind umso irritierender, als dass mir Unternehmen nach wie vor davon berichten, auf eine Anzeige in diversen Jobbörsen kaum passende oder allenfalls ganz wenige geeignete Bewerbungen zu erhalten!

Nun hat sich in der Wirtschaft zwar teilweise die Stimmung geändert. Die Einstellungsbereitschaft der Unternehmen in Deutschland hat einen Dämpfer

erhalten“, das Ifo-Beschäftigungsbarometer sank im September 2023 auf den niedrigsten Wert seit Februar 2021, wobei es zuletzt wieder positive Tendenzen gab. Klaus Wohlrabe, Leiter der Ifo Umfragen sagte damals „Der robuste Aufbau an Beschäftigung der letzten Monate ist zum Erliegen gekommen“. Trotzdem ist die Nachfrage nach Arbeitskräften in Deutschland weiterhin sehr hoch, es fehlt an vielen Stellen an Führungs- und Fachkräften, sagt die Bundesagentur für Arbeit. Warum? Nicht überraschend unter anderem deshalb, weil die hohe Zahl der Abgänge aus der Generation der Babyboomer kompensiert werden muss, dafür aber nicht genügend qualifizierte Nachfolger\*innen zur Verfügung stehen.

Warum dann dieser oft wenig motivierende und wertschätzende Umgang mit Bewerberinnen und Bewerbern?

Zunächst einmal fällt mir auf, dass schon bei der Erstellung einer Ausschreibung ganz alte Muster fröhlich weiterwirken. Da wird oft ein Studium verlangt ohne zu bedenken, dass drei Jahre duale Berufsausbildung und anschließend einige Jahre Praxis möglicherweise zu wesentlich mehr Kompetenzen führen als drei Jahre vorwiegend theoretisches Studium zum Bachelor. Da wird fließendes Englisch verlangt, obwohl nachher kaum Anwendungsmöglichkeiten bestehen. Da werden Vorerfahrungen gefordert ohne zu überlegen, was ggf. innerhalb kurzer Zeit erlernbar wäre – getreu dem Motto „bevor du ins Wasser darfst, musst du schwimmen können“. Wenn dann in der Erstauswahl anhand solcher Kriterien aussortiert wird, gehen garantiert Bewerber verloren, die eine fehlende Qualifikation locker kompensieren könnten.

Dann erlauben viele Unternehmen nur noch Online-Bewerbungen in ihren Bewerbungsportalen, was bei einfacher Handhabung völlig in Ordnung geht. Sobald allerdings der Umgang damit zu kompliziert wird, werden gerade jene Bewerber abgehalten, die es nicht nötig hätten, den Job zu wechseln und nicht die Zeit oder Lust dazu haben, viele Spalten und Zeilen auszufüllen. Andererseits scheint es erhebliche Probleme in der Wahrnehmung der so eingegangenen Bewerbungen zu geben, anders ist kaum zu erklären, dass insbesondere auf diesem Weg ca. zwei Drittel überhaupt keine Resonanz finden, also offenkundig gar nicht zugeordnet, bearbeitet oder zumindest beantwortet werden. Stand heute scheint hier auch die KI noch nicht wirklich zu funktionieren...

Generell mag der Personalmangel in den HR Abteilungen selbst oder deren Aufstellung eine wesentliche Rolle spielen und möglicherweise auch der Grund dafür sein, dass mit Bewerber\*innen nicht adäquat kommuniziert wird. Seitens der Unternehmensleitungen, die über Kapazitäten bei HR entscheiden, wird dabei aber übersehen, dass in heutiger Zeit der unprofessionelle Umgang mit Bewerber\*innen einen Niederschlag in diversen sozialen Medien und z.B. bei kununu findet, also weitere Kandidatinnen und Kandidaten gleich davon abhält, sich mit dieser Firma überhaupt zu beschäftigen. Und die Bewertungen zudem auf die eigene Belegschaft doppelt abstrahlen: Als (nicht) Empfehlende für potenzielle Bewerber\*innen und bzgl. der eigenen Befindlichkeit als Mitarbeitende.

Ein ganz anderes Thema ist die Frage, was von Bewerber\*innen verlangt wird: Immer mehr Personalvermittler und einige Firmen sind dazu übergegangen, auf Anschreiben ganz und auf Zeugnisse zumindest im ersten Schritt zu verzichten. Das klingt erst einmal nach erheblicher Erleichterung für den Bewerbenden, die Frage bleibt, ob dadurch die Beachtung erhöht und die Schwelle zum persönlichen Gespräch gesenkt wird. Wenn es stattdessen dann zu einem mehrwöchigen Prozess mit diversen Einzelsessions und ggf. Assessments kommt, stellt sich wieder die Frage, ob das Bewerbende aus dem vollen Berufsalltag heraus meistern können. Zwar werden heute viele Erstgespräche online durchgeführt, die beiderseitige Erfahrung der eingeschränkten Wahrnehmung lehrt allerdings, dass der zweite, spätestens dritte Termin persönlich und vor Ort angesetzt werden sollte.

Ganz oft werden Bewerber\*innen nach ihren Einkommensvorstellungen gefragt und anhand der fehlenden oder nicht in den Erwartungskorridor passenden Antwort aussortiert. Muss das wirklich so sein? Manche Unternehmen nennen mittlerweile ganz offen das Einstiegsgehalt und geben dem Bewerbenden so die Möglichkeit, die Position einzuordnen und über eine Bewerbung zu entscheiden. Warum wird diese Transparenz seitens der meisten Firmen trotzdem vermieden? Ich vermute die Sorge, dass einige in der Belegschaft erkennen könnten, inadäquat bezahlt zu sein...

Ein Blick in die Zukunft: Die KI könnte das Erstgespräch ersetzen, es gibt einige Unternehmen, die damit bereits arbeiten oder solche Einsätze planen. Dass dabei die Erkennung von Sprachmelodie, Mimik, Blick und Gestik von einer Art emotionalem Lügendetektor bewertet wird, könnte zu der Annahme verleiten, auf diese Weise Fehlbesetzungen zu verhindern. Aber auch hier gilt: Will sich der potenzielle Bewerbende ohne Wechseldruck diesem Prozedere wirklich stellen und generiert nicht gerade dieses Setting eine neue Form der Angst? Davon abgesehen: Die KI ist immer ein Abbild der hinterlegten Kriterien, nach aktuellem Stand führt das z.B. bei unperfektem sprachlichem Ausdrucksvermögen (v.a. in einer Fremdsprache) und bei kulturellen Unterschieden zu Fehleinschätzungen.

Zusammengefasst sollte in jedem Unternehmen die Frage gestellt werden, wie echte Wertschätzung für Bewerbende transportiert wird – unabhängig von freiem Wasser und Obst, einem Jobrad und Firmenevents. Dass hierbei die individuelle Wahrnehmung, das Gefühl der differenzierten Auseinandersetzung mit Persönlichkeit und Kompetenz und schließlich das Angebot einer vertraglichen Vereinbarung auf Augenhöhe von zentraler Bedeutung sind, sollte eigentlich klar sein. Ganz wichtig aber ist die innere Haltung, als Searcher oder Unternehmensvertreter nicht mehr auf einem hohen Ross zu sitzen, sondern Vertreter eines betrieblichen „Bewerbers um die Bewerber“ zu sein. Bewerber\*innen spüren sehr wohl, ob man über sie oder mit ihnen entscheidet, ob es nur eine Fassade der Fairness oder echte Augenhöhe gibt – vom ersten Kontakt bis zum Vertragsangebot.