

Wer die richtigen Führungskräfte ins Unternehmen holen möchte, muss den Dialog mit den Bewerbern perfektionieren.

# Recruiting...

...mehr als „Personalsuche“:  
Wertschöpfender  
Bewerberdialog !

*Von Prof. Dr. Stefan Sorg, Februar 2013*

---

## **Recruiting muss mehr sein als „Personalsuche“: Wertschöpfender Bewerberdialog!**

Recruiting findet seine spezielle Herausforderung bei der Spezies Führungskraft: die Rezepturen der klassischen Personalbeschaffung passen hier nicht. Viele Kandidaten und Kandidatinnen würden deren teils rigiden Formalien auch nicht akzeptieren.

Uns fällt aber auf: die Kommunikation und die Interessenklärung zwischen dem Unternehmen und dem individuellen Bewerber für die Führungsposition wird kaum öffentlich aufgearbeitet. Vorsprung durch Diskretion? Wir haben diesem Prozess hohe Aufmerksamkeit geschenkt. Wir nennen ihn „**Bewerberdialog**“ und klären gerne darüber auf.

Die Gestaltung des Bewerberdialogs bestimmt wesentlich mit über den Erfolg eines Recruiting. In seinem Verlauf können kostspielige Fehler auftreten: Die Besten scheiden aus dem Dialog aus. Eine Kompromisslösung mit absehbarem Verfallsdatum kommt zum Zug. Oder es gibt – vorläufig – keine Besetzung.

Was sind die Klippen eines wertschöpfenden, aufklärenden und zielstrebigem Dialogs? Einige Leitgedanken zu diesen Klippen sowie zu deren Vermeidung stellen wir kurz vor.

Jedem Unternehmen ist zu raten, einem roten Faden für einen **wertschöpfenden** Bewerberdialog zur Rekrutierung von Führungskräften zu folgen!

### **1. Vorsicht mit schematischen Filtern....**

Die Rekrutierung von Führungskräften folgt zwei Grundmustern. Zum einen speist sie sich aus der internen Rekrutierung bzw. der Beförderung/Berufung vorhandener Mitarbeiter auf die vakante Führungsposition. Schön, wenn hier gründliche Entwicklungsarbeit mit paßgenauen Folge- und Neubesetzungen ihre Früchte trägt.

Zum anderen betreibt man – aus verschiedenen Gründen – die Gewinnung neuer Kräfte von außen. Aufwändige Suchverfahren (ohne oder mit externer Unterstützung) werden gestartet, mit teils ernüchternden Ergebnissen. Waschkörbe voll mit Bewerbungen können blenden. Was lief hier falsch? Offenbar konnten sich zu viele in das Raster einordnen...

Die Faktenlage sieht jedoch anders aus. In aller Regel sind es nur wenige Bewerber, die sich als wirklich geeignete und zum Unternehmen „passende“ Kandidaten erweisen.

Ein heikles Thema ist der Nutzen durch den Filter der angesetzten Formalkriterien. Sie trennen vermeintlich die Spreu vom Weizen. So manches Killerkriterium (z.B. „Prädikatsexamen“) erweist sich jedoch als Verhinderung eines effektiven Suchprozesses.

Es geht darum, für „Überraschungen“ offen zu sein, interessante Kandidaten *nicht vorzeitig* im Suchverfahren aus den Augen zu verlieren oder gar aktiv auszuschließen... Sind sie im Netz

hängengeblieben, gilt es sicherzustellen, sie *von Beginn an* individuell und mit wachsender „Nähe“ ins Gespräch zu ziehen.

## **2. Auf die „Besten“ passen keine Schablonen...**

Recht irreführend ist die Vorstellung, exakt vorgegebene Anforderungen seien stets die richtige Schablone zur erfolgreichen Besetzung! Schlüsselpositionen zu besetzen, bedeutet, der gesuchten Persönlichkeit Spielräume für eigene und überraschende Ideen und Lösungen zuzugestehen.

Oft erst im Dialog mit den KandidatInnen kann sich die maßgebliche gemeinsame Vorstellung von der künftigen Aufgabe und dem korrespondierenden Anforderungsprofil entwickeln. Auf Unternehmensseite muss zu Beginn des Recruitingprozesses nicht volle Klarheit über das maßgebliche Stellen- und Kandidatenprofil vorherrschen – das begünstigt eher die Offenheit und muß keineswegs ein Nachteil sein.

## **3. Mehrdeutigkeiten bereits im frühen Gesprächsstadium eliminieren!**

Der Bewerberdialog beginnt im Allgemeinen mit der Direktansprache oder einer Suchanzeige – sei es intern oder extern. Sehen wir jetzt genauer hin.

Erste Kontakte dienen der *Absicherung des gegenseitigen Verständnisses*. Präzisierungen werden eingefordert, Bedenkzeiten erbeten, Einschätzungen ausgetauscht, Versuchsballons gestartet („ich verdiene heute...“), Kommentare zu Unterlagen eingeholt oder abgeliefert.

Erweist sich die Kandidatenvorstellung von der ausgelobten Position als unrealistisch, oder passen vorgelegte Dokumente nicht zum Kommunikationsstil des Bewerbers? „Details“ können sich als entscheidende Hürde für Bewerber und/oder Unternehmen erweisen.

Es gilt also, den Dialog mit dem Bewerber (der Bewerberin) konsequent zuzuspitzen. Verbindlichkeit, Detaillierung und Gewichtung steigen:

- Bezieht der Kandidat bei „kritischen“ Punkten klare(re) Positionen?
- Sind Erwartungsdifferenzen sichtbar geworden und erscheinen sie überbrückbar?
- Hat sich das Bewerberinteresse im Dialogverlauf intensiviert?

Folgerichtig kommt es auch zu Dialogabbrüchen. Das bedeutet nicht nur ein „Ausfiltern“ von Kandidaten, sondern kann auch Impulse für die Schärfung des Bedarfsprofils liefern.

Zu fordern ist ein zupackendes Niveau der Dialoge von Anfang an. Die Präsentation vor dem Topmanagement sollte nur mit solchen Kandidaten stattfinden, die „im Prinzip“ alle Voraussetzungen zur Erfüllung der Anforderungen an die vakante Position mitbringen.

## **4. Die persönliche Vorstellung muss erfolgversprechend sein!**

Die Praxis sieht oft anders aus. Es kommt zwar zu „der“ entscheidenden Vorstellung mit wenigen Kandidaten. Doch die Erfahrungen sind ernüchternd. Manche „Vorstellung“ hätte überhaupt nicht stattfinden dürfen.

Warum geraten offizielle Kandidatenvorstellungen zur puren Zeitverschwendung? Dies passiert vor allem dann, wenn zentrale Fragen nicht vorgeklärt wurden. Erst beim „Showdown“ kommen sie explizit zur Sprache und führen zum schnellen Abbruch (typisch z.B. Residenzpflicht, Sicherung von Besitzständen, Bindungsklauseln des bisherigen Arbeitgebers, familiäre Schief lagen oder andere Sonderbelastungen, ...).

### 5. Bei Schlüsselpositionen: enge Einbindung des Topmanagements!

Der wertschöpfende Bewerberdialog verfolgt eine konsequente Konkretisierung der künftigen Zusammenarbeit mit der neuen Führungskraft – das kann nur unter stetiger Mitwirkung der obersten Ebene gelingen. Frühes Einbinden und waches Hinhören des Managements entscheiden mit über den Recruitingenerfolg.

*Der Autor und Ansprechpartner:*



*Prof. Dr. Stefan Sorg,  
Geschäftsführer der IOT Dr. Sorg Unternehmensberatung  
E-Mail: [stefan.sorg@iot-consulting.de](mailto:stefan.sorg@iot-consulting.de)*

*Hinweis:*



*Der Beitrag basiert auf einem Artikel von Prof. Dr. Stefan Sorg zum Thema „Der Gesprächsfaden sichert den Erfolg: Wer die richtigen Führungskräfte ins Unternehmen holen will, muss den Bewerberdialog perfektionieren“ – veröffentlicht im Personalmagazin.*