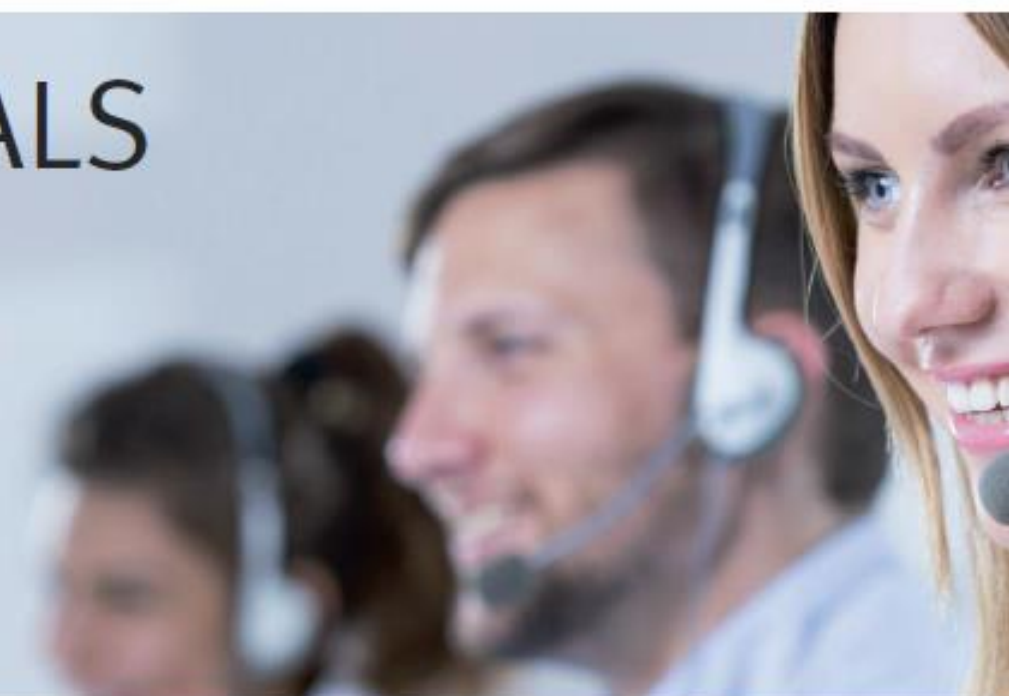


# BESSER ALS IHR RUF



## „Persönlichkeit ist Trumpf“ ruft Oliver Mattern allen Telemarketern zu.

**Wenn eine Branche nicht gerade an der Spitze einschlägiger Attraktivitätsrankings steht und bestenfalls mittelmäßige Imagewerte erzielt, ist es um den regen Zulauf von Talenten meist nicht sonderlich gut bestellt.** Eine Situation, von der Telekommunikationsdienstleister bzw. alle, die Menschen für Tätigkeiten in Call Centern gewinnen möchten, ein Lied singen können. Doch das ist noch lange kein Grund, den Kopf in den Sand zu stecken. Denn der volkstümliche Ausspruch, dass ein jeder Topf den passenden Deckel finde, gilt insbesondere für Arbeitsbeziehungen! Die Herausforderung besteht in diesem Fall jedoch darin, den Topf auffindbar und den Inhalt schmackhaft zu machen. Etwas, das durch ein mit dem Strom Schwimmen und Mainstream-Angebote äußern jedoch kaum hinreichend gelingen dürfte.

Vielmehr kommt es hierbei – und höchstwahrscheinlich in puncto Fachkräftebedarf generell – darauf an, etwas mehr Fantasie bei den Ausschreibungen und bei der Ansprache passender Kandidaten an den Tag zu legen. Denn vielfach scheinen Sender

und Empfänger einander kaum auf Augenhöhe zu begegnen.

Eine Ursachenbetrachtung samt Schnellcheck zur konstruktiven Auseinandersetzung mit der Personalsuche.

### Fundierte Ausgangsbasis in 6 Schritten

Sofern Sie die im folgenden beschriebenen Übungen durchlaufen haben, liegt Ihnen eine konkrete Agenda vor. Diese können Sie nutzen, um daraus konkrete Ausschreibungen zu verfassen oder sie in andere Kommunikationsmaßnahmen einfließen zu lassen. Darüber hinaus können Sie daran intern anknüpfen und Aktivitäten rund um die Arbeitsgestaltung anstoßen. Außerdem können Sie die Ergebnisse nutzen, um damit externe Dienstleister zu briefen bzw. in Folgeschritte einzubeziehen.

### Weniger ist mehr

Statt einer großen Menge von Themen reicht es, nur wenige, diese dafür aber umso kon-

kreter bzw. konsequenter zu bespielen. Das hat den entscheidenden Vorteil, dass der Kern schneller zu erfassen ist und die Frage der vermeintlichen Passung aus Kandidatensicht schneller beantwortet werden kann. Viel hilft in der Kommunikation nicht generell viel. Es führt eher zur Verwässerung des Angebotes und erweckt den Anschein, dass der Anbieter sich nicht darüber im Klaren ist, was er anzubieten hat. Merke: Jedermanns Darling ist oft gleichbedeutend mit niemandes Favorit.

Genau deshalb plädiert der Autor dafür, dass sich Unternehmen von Aspekten lösen, über die sie glauben, berichten zu müssen, weil es alle anderen auch tun. Stattdessen sollten sie auf das tatsächlich Relevante setzen – und zwar sowohl, was die eigenen Stärken betrifft, als auch bezogen auf die Anforderungen, die an künftige Mitarbeiter gerichtet werden. Einfacher gesagt, als getan? Die nachfolgenden Praxistipps sollen dem gezielt entgegen wirken.

### Check 1 Stellenbeschreibung

Überprüfen Sie als Personal-/Recruitingverantwortlicher zusammen mit zwei Mitarbeitern, die genau eine solche Stelle ausüben, eine typische Ausschreibung auf folgende Weise:



- Klären Sie, was an der Stellenbeschreibung wirklich relevant ist und warum?
- Streichen Sie dann alles, was nicht wirklich erforderlich ist.
- Ergänzen Sie hingegen, falls ein sehr relevantes Merkmal fehlt.

## Talent macht Spaß

Um die Außenwelt mit Argumenten zu versorgen, welche die Tätigkeiten bei den passenden Kandidaten in einem besseren Licht erscheinen lassen, braucht es möglicherweise eine innere *Zäsur*.

Das Potenzial, einen gleichermaßen attraktiven und gut nachvollziehbaren Kern herauszustellen, ist allemal da. Denn im Berufsalltag zählen vor allem persönliche Eigenschaften wie Empathiefähigkeit, Kommunikations- und Nervenstärke. Diese sind allesamt sehr stark in den Personen selbst verankert und zu wesentlich geringeren Anteilen berufsbezogen vermittelbar. Wer diese Dinge gut beherrscht, hat in aller Regel auch Spaß daran und dieser ist schon mal eine optimale Voraussetzung, um sich im Job zu bewähren! Gelingt es dann noch, nicht nur den Kerninhalt schnell auf den Punkt zu bringen, sondern zudem auch Sympathie zu erzeugen, führt das auch bei

unsicheren Kandidaten eher dazu, das Angebot in Erwägung zu ziehen. Die Reduktion auf die essenziellen Anforderungen kann also bewirken, dass sich tendenziell mehr Bewerber angesprochen fühlen.

## Check 2 Anforderungsprofil

Schauen Sie nun mit den gleichen Personen auf die Anforderungen an künftige Mitarbeiter:

- Welche Anforderungen sind wesentlich und warum?
- Streichen Sie alle Anforderungen, die nicht zwingend erforderlich sind.
- Ergänzen Sie Anforderungen, falls wirklich etwas Essenzielles fehlt.

## Der Stoff, aus dem die Träume sind

Stellenausschreibungen sind dann besonders erfolgreich, wenn sie eine gute Lösung für ein zentrales Bedürfnis von Kandidaten versprechen!

Es stimmt, die Bedürfnislagen von Menschen sind sehr unterschiedlich und variieren auch im Laufe der Zeit. Dennoch ist davon auszugehen, dass in Summe zwar das Gesamtpaket zählt, jedoch einige wenige Impulse den Unterschied machen. Genau diese gilt es herauszufiltern und in die Kommunikation einfließen zu lassen. Idealerweise, indem die unmittelbare Verbindung eines in den Mitarbeitern angelegten Kernmotivs – beispielsweise der Wunsch nach einer intensiven, „hilfreichen“ Auseinandersetzung mit anderen Menschen – mit der originären Tätigkeit (hier Call Center) gelingt. Dann erstrahlt der Job nämlich für die jeweiligen Personen in einem ganz anderen Licht. Etwas, das eine Forderung nach „der Fähigkeit, lösungsorientiert zu kommunizieren“ kaum erreichen kann.

## Check 3 Angebotspalette

Richten Sie Ihr Augenmerk jetzt auf Ihre Angebote:

- Was sind die wichtigsten Aspekte, die Sie künftigen Mitarbeitern anbieten und warum?
- Streichen Sie auch hierbei alle Aspekte, die unwesentlich sind.

- Ergänzen Sie, falls besonders wichtige Merkmale, die Sie im Angebot haben, fehlen.

## Beidseitiger Gewinn

Im Idealfall verbinden sich die Ziele des Unternehmens und der Mitarbeiter in der Arbeitsrealität. Will sagen: es entsteht ein Nährboden für einen Mehrwert auf beiden Seiten.

Zum Beispiel, indem der Arbeitgeber loyale Mitarbeiter mit hoher Leistungsbereitschaft gewinnt, denen er im Gegenzug einen großen Spielraum bei der Ausgestaltung der Arbeitszeiten gibt. Auf diese Weise wird nicht nur das verfügbare Arbeitskräfteangebot automatisch höher, sondern es steigt auch die Zufriedenheit.

Die gesuchten Personen müssen wahre Meister darin sein, in sehr kurzer Zeit rein durch telefonisch vermittelte Kommunikation Kunden ein gutes Gefühl zu geben. Das ist für sich genommen schon eine echte Kunst. Und diese kommt vielfach von Könnern, die sich dessen gar nicht so sehr bewusst sind oder, die ihre spezifische Kompetenz ggü. anderen ebenfalls wichtigen Fähigkeiten zurückstellen. Mitunter ist das ein Fehler! Denn dieses Feld, das zwar bestimmte Persönlichkeitsmerkmale erfordert, jedoch fachbezogene Kenntnisse auch nachgelagert beisteuern kann, ist somit potenziell für einen sehr breiten Personenkreis attraktiv: von Studierenden über Wiedereinsteiger bis hin zu momentan Arbeitssuchenden!

## Check 4 Zielgruppe

Betrachten Sie jetzt, wer typischerweise mit den Ausschreibungen angesprochen wird:

- Ist der Personenkreis passend gewählt und warum?
- Streichen Sie einen Personenkreis, wenn er definitiv unpassend ist.
- Ergänzen Sie die Palette um eine oder mehrere Zielgruppen, wenn es wirklich angebracht erscheint.

## Spieglein, Spieglein ...

Falls Unternehmen für sich zu dem Schluss kommen, dass ihnen das eine oder andere



I-Tüpfelchen ganz gut zu Gesicht stünde, um im Wettbewerb um Talente zu punkten, lässt sich natürlich auch an der Substanzschraube drehen. Und ein Mehr oder Besser bedeutet dabei nicht zwangsläufig, dass die gesamte Organisationsstruktur umgekrempelt werden muss. In vielen Fällen bietet eine echte Auseinandersetzung mit den Wünschen und Bedürfnissen der bestehenden Mitarbeiter den größten Mehrwert. Vor allem, wenn die Aktivitäten dann auch gezielt nach draußen getragen werden. Nichts ist glaubwürdiger als ein echter Erfahrungsbericht.

Insofern sind positive Rahmenbedingungen gewissermaßen ein Garant für eine Kommunikation, die Gehör findet. Und des einen Leid, kann durchaus des andere Freud sein. So bietet eben auch Schichtdienst seine schätzenswerten Vorzüge. Je nachdem, wie er konkret vonstatten geht und von wem das beurteilt wird, kann planbare Teilzeitarbeit in unkonventionellen Etappen sehr attraktiv sein. Daneben sind kostenlose Getränke, Massagen, Brötchenservice und gemeinsame Unternehmungen mit Führungskräften, die sich ernsthaft um die Belange ihrer Mitarbeiter kümmern auch Güter, die sich zur positiven Differenzierung eignen.

### Check 5 Arbeitsrealität

Überlegen Sie nun gemeinsam, wie es um die Rahmenbedingungen steht:

- Welche Aspekte sind elementar und warum?
- Sind diese bereits Gegenstand der Personalkommunikation? (Ggf. weniger wichtige Elemente streichen).
- Wird das Paket als vollständig erlebt oder fehlt es an etwas? (Falls etwas ergänzt werden soll, klären Sie, was davon relativ schnell und einfach realisiert werden kann).

### Check 6 Die Kür

Kombinieren Sie die Schritte 1-5 und setzen Sie das Puzzle jeweils individuell zusammen:

- Welche Zielgruppe wollen Sie erreichen?
- Wie wird die Aufgabe beschrieben?
- Welches Motiv wollen Sie mit den Anforderungen ansprechen?
- Wie lautet der jeweilige Angebotskern?
- Welche Aspekte fehlen noch?
- Was kann bereits unmittelbar geändert werden?
- Wie viel des Vorhabens kann schon jetzt in der Kommunikation verwendet werden?
- Und last, but not least: Wo und in welcher Form wird das Ganze am besten nach außen getragen?

### Fazit

Alles nur eine Frage der Perspektive? Nein, sicher nicht. Ohne echte Substanz gilt auch hier, dass sich Mitarbeitende bestenfalls vorübergehend auf eine Beschäftigung einlassen,

deren Bestandteile und Bedingungen unter den Erwartungen liegen. Ein Grund mehr also, von vornherein echt und ehrlich zu kommunizieren.

Hüten Sie sich davor, eine Arbeitswelt von Friede, Freude und Eierkuchen zu suggerieren. Denn das ist nicht glaubwürdig und fällt Ihnen früher oder später auf die Füße. Die Kandidaten wissen, dass dort, wo Licht ist, auch Schatten zu finden sein wird. Wenn sich ein Unternehmen allerdings auch dem Schatten stellt und dazu nachvollziehbar Stellung bezieht, können dadurch wichtige Pluspunkte gesammelt werden.

Zugegeben, dazu braucht es Haltung und das verlangt den Verantwortlichen auch eine gewisse Portion Mut ab. Doch wie schon der ehemalige Bundespräsident Scheel sagte, geschieht nichts ohne Risiko, doch ohne Risiko geschieht eben auch nichts. Insofern plädieren wir zum Einsatz von gesundem Menschenverstand sowie einem vernünftigen Umgang mit Versuch und Irrtum. Letzteres, weil Erfolge bei der Personalsuche keinem grundsätzlich immer gleichen Schema folgen und „vernünftig“, weil sich dennoch gewisse Lehren aus einzelnen Aktivitäten zu einem sinnvollen Portfolio verdichten lassen, das zumindest in Teilen steuerbar bleibt.

Kurzum: Öffnen Sie den Blick und fokussieren Sie sich auf Kerninhalte. Kommunizieren Sie bewusst über die Rahmenbedingungen – idealerweise auch über Licht und Schatten. Lassen Sie Mitarbeiter zu Wort kommen. Und sprechen Sie Menschen an, die vor allem spezifische persönliche Stärken besitzen. Stellen Sie das Fachliche dabei nach Möglichkeit in den Hintergrund. Probieren Sie aus, seien Sie mutig und haben Sie Geduld. Viel Erfolg!

**Oliver Mattern**



Oliver Mattern ist Geschäftsführer der auf Employer Branding spezialisierten Marketingberatung menschmark.