

Proaktivität im Recruitingprozess

Ein Blick in die Karriereteile der großen Tageszeitungen zeigt, dass es kaum noch eine Stellenanzeige gibt, die nicht die Anforderung, »proaktiv zu sein« an zukünftige Mitarbeiter stellt. Was aber bedeutet es, »proaktiv« zu sein? Und wie erkennt man als Personalist proaktive Bewerber? Eine Studie gibt Antworten rund um das Thema proaktives Verhalten und Bewerbung.

Von Helga Jäger

Durchforsten Sie demnächst gezielt Tageszeitungen und fokussieren Sie dabei auf das Wort »proaktiv«, dann werden Sie auf Folgendes stoßen: Wirtschaftsmaßnahmen sind neuerdings proaktiv, die Politik zeigt proaktive Lösungen auf, Waschmittel werden mit proaktiver Waschkraft beworben und zu guter Letzt wird in den Stellenanzeigen noch nach proaktiven Mitarbeitern gesucht.

Proaktivität – Modewort oder hilfreiches Konzept?

Immer wieder stolpert man in der Alltagssprache über Modewörter, die häufig verwendet und weitertransportiert werden, ohne das Konzept dahinter zu kennen. Leider ist Proaktivität so ein Modewort geworden. Eigentlich schade – denn dahin-

ter steckt ein aussagekräftiges Konzept. »To be proactive« – aktiv zu sein alleine reicht nicht mehr! Ist also Proaktivität einfach die Steigerungsform der Aktivität? Wörtlich übersetzt bedeutet proaktiv zu sein, »voraushandelnd zu sein«, eine Wortkreation, die ursprünglich aus dem lateinischen stammt (»pro« bedeutet »für« und »activus« steht für »tätig«).

Das Gegenstück zu »proaktiv« wird als »reaktiv« bezeichnet. Im psychologischen Sinne jedoch bedeutet es viel mehr als die Steigerungsform der Aktivität.

Der Prototyp der proaktiven Persönlichkeit zeigt Initiative und Aktivität, verfolgt seine Ziele, versucht Veränderungen herbeizuführen und identifiziert sowie nützt entsprechende Gelegenheiten.



Zu Beginn der 90er-Jahre wurde im englischen Sprachraum erstmals ein Fragebogen zur Messung dieses Persönlichkeitsmerkmals entwickelt. Proaktivität wurde fast rund um den ganzen Lebenszyklus eines Mitarbeiters untersucht, von der Arbeitssuche, in Zusammenhang mit beruflicher Leistung, der Bildung sozialer Netzwerke im Berufskontext, sogar Verbindungen zwischen Unternehmertum und dem proaktiven Persönlichkeitsmerkmal wurden konstatiert.

Insgesamt sprechen die Ergebnisse dafür, dass proaktive Personen überdurchschnittlich erfolgreich agieren. Es spricht also alles dafür, solche proaktiven Bewerber an Board des Unternehmens zu holen. Was können Personalverantwortliche tun, um diese proaktiven Bewerber zu erreichen, anzuziehen und gezielt anzusprechen?

Suche nach proaktiven Bewerbern

In einer aktuellen Studie (siehe Kasten) wurde der Zusammenhang untersucht, welche Bewerbungsarten (persönlich, tele-

fonisch, schriftlich oder Internetbewerbung) proaktive Stellensuchende besonders bevorzugen und welche speziellen Rekrutierungsinstrumente (Stellenanzeigen in Jobbörsen und Unternehmenshomepages, Online-Fragebogen, Online-Assessments, webbasierte Tests, Online-Recruiting-Spiele etc.) vom zukünftigen Arbeitgeber verwendet werden sollten, um Proaktivität zu fördern. Diese Studie wurde im Rahmen einer Dissertation analysiert (»Arbeitssuche und Bewerbungstechniken in Zusammenhang mit dem Konzept der proaktiven Persönlichkeit«), teilgenommen haben 213 Probanden.

Die Studie zeigt: Die Wahl der Rekrutierungsmethoden wirkt sich nicht nur direkt auf das Unternehmensimage aus (beispielsweise modern vs. traditionell), sondern es wird auch durch die Wahl unterschiedlicher Rekrutierungskanäle eine gewisse

Vorselektion der Bewerber im Hinblick auf Proaktivität möglich.

Wie wird der Bewerbungsprozess von Seiten der proaktiven Bewerber wahrgenommen?

Es zeigt sich, dass ein hoher Zusammenhang (siehe Tabelle) zwischen proaktiven Bewerbern und der Art, wie der Bewerbungsprozess gesehen wird, vorhanden

Durch die Wahl der Rekrutierungskanäle ist eine Vorselektion der Bewerber im Hinblick auf Proaktivität möglich.

ist.

- Proaktive Bewerber sehen die Arbeitssuche als Herausforderung, die man durch Eigeninitiative bewältigen kann.
- Hohe Zusammenhänge zeigen sich auch zwischen der Initiative im Bewerbungsprozess und dem Persönlichkeitsmerkmal. Proaktive Bewerber scheinen insgesamt sehr viel aktiver beim Bewerben zu sein.
- Nicht nur die Initiative, sondern auch das Wissen und die Anwendung verschiedener Bewerbungswege stehen laut dieser Studie in Zusammenhang mit der

**WIR HABEN UNSERE GESAMTE
WEBSEITE FÜR SIE ÜBERARBEITET.
UND FÜR MENSCHEN WIE SIE.**

**(ABER HAUPTSÄCHLICH
FÜR SIE)**

Nie war es einfacher und effizienter, Ihr Unternehmen zu präsentieren und qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Profitieren auch Sie von den neuen Funktionen und Dienstleistungen für eine erfolgreiche Online-Rekrutierung.

**FINDEN SIE JETZT DEN PASSENDEN
KANDIDATEN AUF WWW.MONSTER.AT**



monster.at
Ihr neues Leben ruft™



Proaktivität. Bewerbungswege umfassen hier die Bewerbung direkt auf Unternehmenshomepages, die Recherche in Tageszeitungen, im Internet und die Bewerbung via Online-Assessments u. v. m. Insgesamt geben 80 % der Studienteilnehmer an, Jobbörsen im Internet zu kennen, aber nur die Hälfte verwendet diese auch tatsächlich.

- Die Ergebnisse bei proaktiven Personen zeigen, dass sie durch möglichst viele verschiedene Rekrutierungskanäle, vor

allem durch alle Formen der elektronischen Bewerbung angesprochen werden. Reaktive Personen setzen auf klassische Stellenanzeigen in Tageszeitungen.

Nach den Fragen zu den bevorzugten Bewerbungsmethoden wurden die Teilnehmer auch in Bezug auf ihr Verhalten unter die Lupe genommen.

- Zu diesem Verhalten gehört unter anderem die Erstellung eines Qualifikationsprofils und einer eigenen Stärken- und

Schwächenanalyse vor der Bewerbung. Auch hier gibt es laut dieser Studie einen Zusammenhang zwischen der Proaktivität und der Selbsteinschätzung vor der Bewerbung (siehe Tabelle). Gut vorbereitete, proaktive Stellensuchende sollten sich vor der Bewerbung eingehend über das Unternehmen informiert haben. Die gute alte Frage nach den Stärken und Schwächen ist nach wie vor aktuell – und sollte also doch in keinem Bewerbungsf formular und keinem Vorstellungsgespräch fehlen. Die Stärken- und Schwächenanalyse ist eine wichtige Möglichkeit zur Selbstreflexion.

- Proaktive Bewerber stechen nicht nur durch Selbstreflexion, sondern auch in Bezug auf die Informationssammlung vor der Bewerbung hervor. Je proaktiver eine Person ist, desto eher werden Informationen über das Unternehmen und die Branche vor der Bewerbung gesammelt. Diese Personen betreiben also bereits vor der Bewerbung eine Analyse und gezielte Sammlung von Information – und dies stellt einen entscheidenden Unterschied zu anderen dar. Daraus lässt sich ableiten, dass das Abfragen von Unternehmensinformation im Bewerbungsprozess für HR-Manager zu empfehlen ist, um die proaktiveren Bewerber auszusieben.

Tabelle: Merkmale und Gestaltungshinweise in Zusammenhang mit Proaktivität

Merkmale bei Bewerbern	Zusammenhang mit Proaktivität	Gestaltungsmöglichkeiten für die Personalisten
Bewerbungsprozess als Herausforderung sehen	hoch	Keine zu starke Hilfestellung im Prozess. Hürden tlw. absichtlich belassen (bspw. Person für Rückfragen angeben, kein vordefinierter Lebenslauf der uniformiert, ...). Mehrstufige Auswahlverfahren und Assessment-Center sind attraktiver für proaktive Personen.
Informationssammlung über das Unternehmen und die Branche vor der Bewerbung	hoch	Personalimageanzeigen in Tageszeitungen, die auf detaillierte Stellenprofile auf der eigenen Unternehmenswebseite verweisen. Wissen der Bewerber zum Unternehmen abfragen. Informationskanäle über das Unternehmen erfragen. Formale Kriterien für die Bewerbung getrennt von der Stellenanzeige auf der eigenen Homepage publizieren. Branchenwissen in Selektion einbauen.
Stärken-Schwächen-Analyse vor Bewerbung	mittel	Stärken/Schwächen der Bewerber erfragen. Einschätzung der Passung zur ausgeschriebenen Stelle abfragen. Ggf. schriftliche Selbsteinschätzung einfordern. Selbstreflexionsübungen in bspw. Assessment-Centern.
Kenntnis, Anwendung Online-Assessments (webbasierte Tests, Online-Bewerbungsspiele)	mittel	Nutzung neuer, kreativer oder ungewöhnlicher Ausschreibungsverfahren. Nutzung webbasierter Verfahren. Kreative und unkonventionelle Imagekampagnen.

Studie

Titel: Arbeitssuche und Bewerbungstechniken in Zusammenhang mit dem Konzept der proaktiven Persönlichkeit

Autorin der Studie: Dr. Birgitta Wallner, YouGovPsychonomics AG

Befragungszeitraum: 2007 – 2008

Teilnehmer: 213 befragte Personen

www.psychonomics.at

Proaktiv in die Zukunft starten

Welche Schlussfolgerungen und Tipps für den Arbeitgeber lassen sich nun aus dieser Studie ableiten, um gezielt proaktive Bewerbern herauszukristallisieren?

Die Autorin Dr. Wallner von der YouGov-Psychonomics AG, einem Organisationsforschungs- und Beratungsinstitut, sagt dazu: »Proaktive Bewerber zeichnen sich durch hohe Internetaffinität, viel Erfahrung mit verschiedensten Bewerbungsarten und gezielter Informationssammlung vor der Bewerbung aus. Mehrstufige und anspruchsvolle Selektionsverfahren schrecken sie nicht ab, sie wollen diese Herausforderung sogar.«

Unternehmen sollten in Zukunft weniger Worthülsen wie »proaktiv« in ihren Stellenanzeigen verwenden, sondern überlegen, was Proaktivität wirklich kennzeichnet. Damit lässt sich (siehe Tabelle) das gesamte Bewerbungsverfahren akzentuieren und vertiefen. □