

## STELLENBESETZUNG

# Bewerbern richtig absagen und als Arbeitgeber punkten



VON KARL-HEINRICH  
BRUCKSCHEN

Dr. Karl-Heinrich Bruckschen ist seit über 20 Jahren als Unternehmensberater tätig. Als »Recruiting-Qualitäter« unterstützt er bei »upo – Bausteine für Rekrutierungserfolg« zahlreiche Unternehmen dabei, die Stellschrauben für ihr Recruiting optimal zu justieren.

[www.rekrutierungserfolg.de](http://www.rekrutierungserfolg.de)

**Nachdem eine Stelle erfolgreich besetzt worden ist, muss noch den nicht zum Zuge gekommenen Bewerbern abgesagt werden – eine unbeliebte Aufgabe, aber bei richtiger Vorgehensweise auch eine Chance, das Image als Arbeitgeber aufzupolieren.**

»Leider müssen wir Ihnen mitteilen ...« Ob es gefällt oder nicht, das hat jeder schon mal gelesen. Absagen gehören natürlich zum Leben dazu: im privaten oder geschäftlichen Bereich und gerade auch bei Bewerbungen. Dabei machen Bewerbungsabsagen keinen Spaß – weder den abgesagten Bewerbern noch den absagenden Arbeitgebern. Vielleicht wird gerade deshalb häufig auf Bewerbungsabsagen verzichtet.

»Keine Antwort ist auch eine Antwort«, wird von Arbeitgebern gerne mal gesagt und verbrannte Erde hinterlassen. Bewerber erwarten nämlich eine Reaktion. Keine Reaktion wird als Missachtung gesehen und der Arbeitgeber bleibt in schlechter Erinnerung. Da dies über Freunde und Bekannte, über Bewertungsplattformen und Foren weitergetragen wird, können die Auswirkungen für das Unternehmen gravierend sein. Der Kardinalfehler ist also, auf Bewerbungsabsagen zu verzichten.

Aber auch fehlerhafte und unpassende Absagen hinterlassen einen negativen Eindruck. Fehler können sogar richtig teuer werden.

## Die Form wahren

Bewerbungsabsagen sind in erster Linie Geschäftskorrespondenz. Sie können bei genannter E-Mail-Adresse per E-Mail oder postalisch zugeschickt werden. Für beides gelten zunächst die üblichen Regeln für (Geschäfts-) Korrespondenz. Der Absagebrief gehört auf den Briefbogen, an die E-Mail eine korrekte Signatur.

Als Hilfestellung zu Formalien kann die DIN 5008 oder der Duden herange-

zogen werden. Besonderes Augenmerk verdient die Anschrift und die persönliche Anrede. Auf eine Massenansprache à la »Sehr geehrte/r Bewerber/in« muss verzichtet werden. Die richtige Wiedergabe des Namens und der Adresse ist wichtig, auch die Reihenfolge. Ich erhalte beispielsweise häufig Post an »Karl-Heinrich Dr. Bruckschen« – eine Folge der Zuordnung des Titels zum Nachnamen-Feld.

Mit dem Betreff wird der Bezug zur Bewerbung hergestellt: »Ihre Bewerbung vom ... auf die Stelle ...« und schon weiß der Empfänger Bescheid.

Idealerweise besteht der inhaltliche Teil des Absageschreibens aus fünf Elementen:

- Einleitung mit Dank,
- eigentliche Absage mit klarer Aussage,
- kurze Erläuterung,
- Abschied und
- gute Zukunftswünsche.

## Passend und natürlich schreiben

Die Bewerbungsabsage ist eine Formalität. Dennoch muss sie nicht extrem bürokratisch sein, vor allem nicht in der Sprache. Daher sollten kurze, nicht verschachtelte Sätze möglichst aktiv formuliert und auf Substantivierungen verzichtet werden. Außerdem sollte das Schreiben – gerade wegen der negativen Botschaft – sehr freundlich und positiv gehalten sein.

Bewerber fühlen sich trotz persönlicher Anrede oft nicht angesprochen. Wenn beispielsweise kein Bezug auf ein Telefonat oder das Bewerbungsgespräch genommen

wird, ist die Absage als Standardschreiben überführt. Hier helfen nach Bewerbungsphase differenzierte Textvorlagen, die anhand von Zusatzinformationen auf den konkreten Bewerber angepasst werden können (z. B.: »Vielen Dank für das angenehme Gespräch am ...«).

Es gibt eine Vielzahl von Ratgebern zu Bewerbungsabsagen, jede Menge Vorlagen und Textgeneratoren, die man nutzen kann. Allerdings verbirgt sich in diesen Vorlagen häufig die »Floskelritis«. Abhilfe bieten individuelle und auf das Unternehmen abgestimmte Textbausteine. So erhalten Bewerber eine unverwechselbare Botschaft.

### Absage begründen – AGG-Klagen vermeiden

Viele Bewerber möchten auch gerne wissen, warum sie eine Stelle nicht bekommen. Seit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) wird die Nennung von Gründen in Absageschreiben intensiv diskutiert. Die Meinungen von Personalmarketing-Experten und Juristen liegen dabei weit auseinander. Aus juristischer Perspektive wird jede Absage-Begründung abgelehnt, da keine Begründungspflicht besteht und ohne Begründung eine mögliche Grundlage für AGG-Klagen entfällt.

Andererseits sind standardisierte Absageschreiben ohne Begründung für Bewerber wenig hilfreich. Bewerber wollen aus den Absagegründen eigene Verbesserungen ableiten, sich beispielsweise weiterbilden oder die Qualität der Unterlagen steigern. Erfahrungen zeigen, wie dankbar und erfreut Bewerber auf konkrete Hinweise reagieren. Aus Sicht des Personalmarketings ist damit eine für den Bewerber hilfreiche Absagebegründung ein unverzichtbarer Pluspunkt im Wettbewerb um Talente.

Klar muss nur sein, dass weder unmittelbare noch mittelbare Diskriminierungsaspekte als Begründung angeführt werden dürfen. Die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz gelisteten Benachteiligungsgründe sind Rasse oder ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Orientierung.

Eine unmittelbare Diskriminierung liegt also vor, wenn ein Bewerber aufgrund eines dieser Punkte abgelehnt wird. Allerdings muss auch eine mittelbare Diskriminierung vermieden werden, die beispielsweise vorliegen kann, wenn Bewerber aus Stadtteilen mit sehr

hohem Migrantenanteil nicht berücksichtigt werden und sonst keine erkennbaren Absagegründe vorliegen.

Den besten Schutz vor AGG-Klagen bietet ein gut strukturiertes und dokumentiertes Auswahlverfahren und nicht

der Verzicht auf ein begründetes Absageschreiben. Eine Absage ist leicht zu begründen und einer aus welchen Gründen auch immer erfolgten AGG-Klage besser zu begegnen, wenn:

- Anforderungen an zukünftige Stelleninhaber vorab festgelegt werden. Die Anforderung sollte für die erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit nachvollziehbar erforderlich sein.
- eine Einstufung zu jedem Bewerber über die verschiedenen Auswahlphasen (Unterlagenanalyse, Testverfahren, Bewerbungsgespräch, Assessment Center etc.) in Bezug auf die Anforderungen erfolgt und die Ergebnisse dokumentiert werden.

So vorbereitet sind kurze Begründungen im Absageschreiben und Rückfragen kein Problem.

### Schnell, aber nicht zu schnell sein

Wann ist nun aber der richtige Zeitpunkt für die Versendung einer Bewerbungsabsage? Bewerber erwarten eine schnelle Rückmeldung – meist innerhalb einer Woche, wie Studien zeigen. Davon ist die Unternehmensrealität oft weit entfernt. Eine Bearbeitung nach Ende von Bewerbungsfristen sowie unklare Anforderungsprofile und Zuständigkeiten führen häufig zu Rückmeldungen erst nach mehreren Wochen oder sogar Monaten.

Vorab festgelegte Anforderungen ermöglichen hingegen, jede eingehende Bewerbung sofort zu bewerten. Bewerber, die wichtige Anforderungen nicht erfüllen, können dann sofort eine Absage erhalten. Aber bitte dabei ein paar Tage vergehen lassen, da sonst der Eindruck entstehen könnte, dass sich niemand die Bewerbungsunterlagen ange-

sehen hat. Ideal sind drei bis fünf Tage nach Bewerbungseingang.

Bei einem mehrstufigen Auswahlverfahren gilt dieser Zeitrahmen analog. Auch nach einem Test oder Gespräch können Bewerber, die nicht in Frage kommen, nach

drei bis fünf Tagen ihre Absage erhalten. Ist eine Entscheidung noch nicht möglich, macht sich eine Zwischenmeldung gut. Favoriten bleiben so eher bei der Stange und ziehen ihre Bewerbung nicht zurück.

Wer also Bewerbererwartungen in Hinblick auf eine zügige Rückmeldung erfüllt, punktet in Sachen Bewerbermeinung und profitiert mittelfristig von seinem guten Image.

### Das gewisse Extra bieten

Arbeitgeber können natürlich noch mehr tun, um ihre Wettbewerbsposition zusätzlich zu verbessern:

- Bei postalischer Absage muntern praktische Give-aways den Bewerber auf.
- Das Angebot eines telefonischen persönlichen Feedbacks ermöglicht Bewerbern, Schwachstellen bei zukünftigen Bewerbungen zu vermeiden.
- Bei sehr guten Bewerbern, die vielleicht später für andere Stellen in Frage kommen, kann die Aufnahme in einen Bewerberpool angeboten werden.
- Bei Top-Kandidaten, die nicht zum Zug gekommen sind, kann eine Weiterempfehlung an Partner-Unternehmen angeboten werden.
- Einladungen in soziale Netzwerke des Unternehmens sind ein Signal, mit dem Bewerber in Kontakt bleiben zu wollen.

### Aufwand, der sich auszahlt

Bewerbungsabsagen sind trotz ihrer negativen Konnotation eine wichtige Stellschraube für das Arbeitgeber-Image. Gerade in arbeitnehmerseitig enger werdenden Arbeitsmärkten zahlt sich der zusätzliche Aufwand für ein individuelles, bewerberorientiertes Absageverfahren daher schnell aus. ■

## »Der beste Schutz vor Klagen ist eine gute Dokumentation des Auswahlverfahrens«