

Job-Ghosting: Wenn Bewerber:innen plötzlich untertauchen

Wie beugt man dem unerwarteten Abtauchen von Kandidat:innen vor und wie gelingt es, das Beste aus der Situation zu machen? epunkt hat 164 Personalverantwortliche zu ihren Erfahrungen mit Ghosting befragt und wertvolle Tipps von Arbeitspsychologin Bettina Kapfer erhalten.

→
[epunkt.com](https://www.epunkt.com)





Ob beim Dating oder auf der Suche nach dem Perfect Match im Job: Wer schon einmal gehostet wurde, weiß, in welcher Gefühlsachterbahn man dabei unfreiwillig landet. Was ist passiert? Habe ich etwas falsch gemacht? Ist mein Angebot nicht gut genug? Muss ich echt wieder ganz von vorne anfangen?

Von Tinder in den Talent Pool

Ghosting kommt immer häufiger auch im Bewerbungsprozess vor und verursacht neben erheblichen Kosten für die unbesetzte Schlüsselposition auch rohe Verzweiflung in den Abteilungen, die die fehlenden Ressourcen ausgleichen müssen. Wir waren neugierig, wie es österreichischen Arbeitgebern damit geht und haben 164 Unternehmensvertreter:innen und Personalverantwortliche befragt.

Ganz ehrlich: Bei einigen Antworten ist uns die Kinnlade runtergeklappt 😊

Hurra, die Mitarbeitersuche hat ein Ende, die Idealbesetzung für eine offene Stelle ist gefunden! Doch dann taucht die Person plötzlich ab, E-Mails und Anrufe bleiben unbeantwortet.



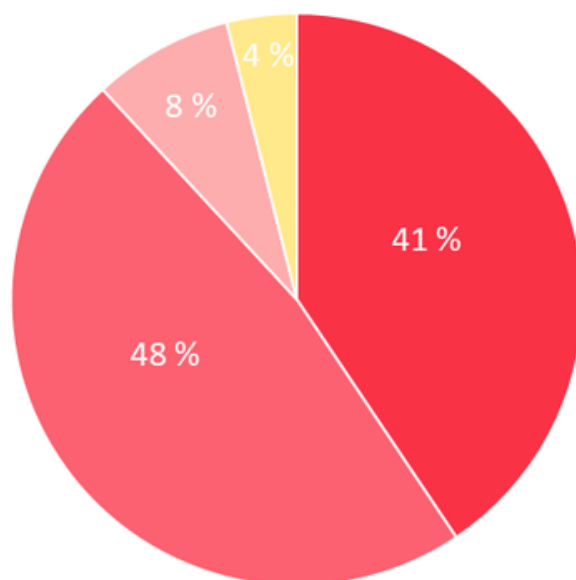
Die Umfrageergebnisse

Haben Sie schon mal die Erfahrung gemacht, dass Bewerber:innen den Kontakt plötzlich abbrechen und nicht mehr auf Kommunikationsversuche reagieren?

→ Ja: 96 %

→ Nein: 4%

Wenn ja, wie häufig ist Ihnen Ghosting im Bewerbungsprozess begegnet?

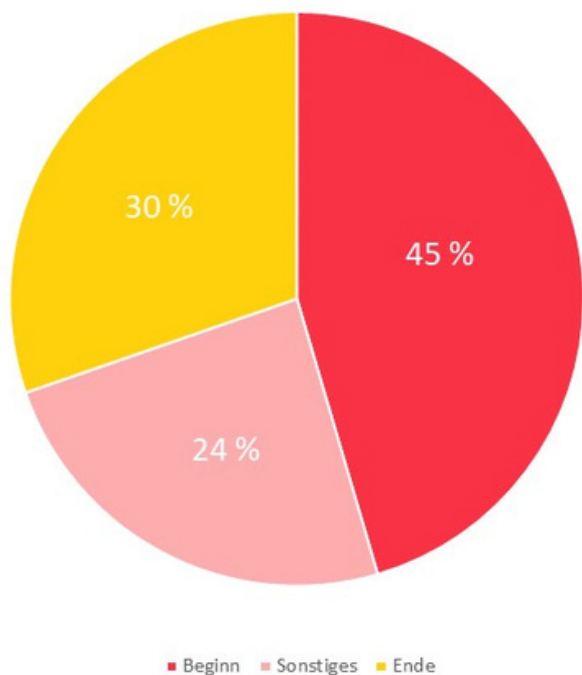


■ Selten ■ Gelegentlich ■ Oft ■ Sonstiges

(n=164)



Verschwanden die Kandidat:innen eher zu Beginn oder gegen Ende des Bewerbungsprozesses?



24 % gaben unter „Sonstiges“ an:

- Mittendrin
- Sowohl als auch
- Beides. Manche sind mit der Fülle an Angeboten überfordert und trauen sich nicht mehr persönlich abzusagen, andere tauchen zu den vereinbarten Gesprächen gar nicht mehr auf
- Zu jedem Zeitpunkt: Beginn, mittendrin, Ende
- Nach den ersten externen Gesprächen

Gründe für die Funkstille: Wartezeiten, Selbstwert oder Stelleninserat?

„In der Vergangenheit war Ghosting ein Phänomen, das eher vonseiten der Unternehmen ausging“, weiß [Bettina Kapfer](#). Die Arbeitspsychologin kennt die „alte Schule des Ghostings“ noch aus eigener Erfahrung als junge Rechtsanwaltsanwältin und auch von ihren Klient:innen: „Fast jede:r hat das schon einmal erlebt, dass auf eine Bewerbung keine Rückmeldung erfolgt ist oder man sich im besten Fall wie eine Nummer behandelt fühlte. Das hat lange funktioniert, aber nachdem wir inzwischen einem Bewerber:innenmarkt gegenüberstehen, dreht sich das Spiel.“

Bettina Kapfer über die 5 häufigsten Gründe, warum Kandidat:innen plötzlich abtauchen:

→ **Konfrontationsangst:** Menschen tun sich oft schwer, über Gefühle und Bedürfnisse zu sprechen, andere zurückzuweisen, Nein zu sagen. Sich der Situation zu entziehen, ist dann der einfachste Weg. Man vermeidet damit gleichzeitig die Konfrontation mit den eigenen Ängsten: manche Leute haben Bedenken, sie könnten doch noch überredet werden oder das Gegenüber könnte gekränkt sein. Sehr vieles kann man auf den Selbstwert zurückführen. Wenn dieser stark im Außen verankert ist und darauf aufbaut, was man von anderen zurückbekommt – Lob, Wertschätzung, Zustimmung – dann wird es schnell ‚gefährlich‘.

→ **Intransparente Kommunikation und lange Wartezeiten:** Lange Wartezeiten sind Gift für den Bewerbungsprozess. Zu schlechter Kommunikation zählt auch, wenn der Prozess unklar ist. Vor allem aber, wenn Dinge kommuniziert werden, die nicht eintreffen: „Ich melde mich nächste Woche bei Ihnen“ – zwei Wochen später hat man immer noch nichts gehört. Das ist eigentlich eine Art des **Mini-Ghostings** seitens des Unternehmens.



→ **Mangel an psychologischer Sicherheit:** Unternehmen unterschätzen, wie stressig die Situation für Bewerber:innen ist. Die meisten sitzen entweder in einem Job, der sie unglücklich macht, oder sie waren bereits so unglücklich, dass sie schon gekündigt haben und nun sitzt ihnen das AMS im Nacken, womöglich haben sie finanzielle Sorgen. In dieser Drucksituation ist es wichtig, dass jemand Sicherheit kommuniziert bekommt und sich auf das Gesagte verlassen kann.

→ **Negative Eindrücke vom Unternehmen:** Unprofessionelles Verhalten der Ansprechperson oder der Eindruck, dass die Werte auseinander driften. Es gäbe auch immer noch Unternehmen, die unangebrachte oder sogar unzulässige Fragen im Bewerbungsprozess stellen.

→ **Ungenauere Job Description:** Wenn der Job stark vom Stelleninserat abweicht, ist das ein Beziehungsbruch und ein Faktor, der dazu führen kann, dass die Kandidat:innen sich gar nicht mehr vorstellen können, für das Unternehmen zu arbeiten.

» „So unangenehm es ist, aber Ghosting ist eine Antwort. Es ist ein ‚Ich habe kein Interesse.‘ Im Dating wie im Bewerbungsprozess. Es ist nur nicht die schön ausformulierte, begründete Antwort, die wir uns in einer guten Kommunikation wünschen.“

Bettina Kapfer, Arbeitspsychologin

„Er ist am ersten Arbeitstag einfach nicht aufgetaucht“: O-Töne der Befragten

27 % der Befragten hatten das Gefühl, es gäbe bestimmte **Profile oder Positionen, bei denen Ghosting häufiger aufträte**. Sie nannten allen voran Assistenzpositionen, IT-Profile wie Helpdesk, Sysadmin, Netzwerkadmin oder auch sehr stark nachgefragte Positionen wie Senior Developer. Im niedrigeren Gehaltssektor sei das Phänomen häufiger anzutreffen, auch bei jungen Absolvent:innen (genannt wurden speziell die Jahrgänge ab 2000), allerdings – O-Ton – „nie in sehr guten Positionen“.

Ghosten die Jungen häufiger?

Dass die Generation Z häufiger ghostet, möchte Arbeitspsychologin Bettina Kapfer nicht verallgemeinern:

„Ich würde sagen, dass die junge Generation gut darin ist, für sich einzustehen. Sie buckeln nicht mehr für die Arbeitswelt, sondern schauen in erster Linie auf sich und das ist eine andere Kompetenz. Man macht es sich ein wenig zu einfach, wenn man behauptet, die Jungen haben keine Sozialkompetenzen mehr. Damit schiebt man das Problem zum Gegenüber. Die Generation reagiert vielleicht sensibler darauf, wie sie behandelt wird.“



Was die Umfrage-Teilnehmer:innen zu Ghosting seitens der Kandidat:innen sagen:

→ „Viele Unternehmen nehmen sich auch nicht die Zeit, Bewerber:innen abzusagen oder ihnen zu den vereinbarten Zeiten das versprochene Feedback zu geben & darüber redet niemand. Ich finde es gut, dass nun die Arbeitnehmer:innen einmal in der starken Position sind und sich hoffentlich die zwei Kräfte nun auf Augenhöhe in der Mitte finden. Bis dahin wird es wohl noch etwas dauern :) Unternehmen verändern sich schwerer, denken immer noch, sie wählen aus, können 4 Runden im Auswahlprozess machen und sich monatelang Zeit nehmen. Da müssen sich auch Arbeitgeber künftig mehr an der Nase nehmen – nicht nur für das Employer Branding, sondern in dem, was sie täglich leben und tatsächlich tun!“

→ „Kommt auf die interne Blacklist.“

→ „Die Zeiten ändern sich, wir werden uns daran gewöhnen müssen. Recruiting wird immer mehr zu Vertriebsarbeit.“

→ „Nervt.“

→ „Kandidat:innen, die ghosten, haben soziale Defizite: Umgang mit möglicherweise konfliktbeladenen Situationen, sie wollen nicht kommunizieren, oder es ist ihnen einfach egal. Für mich wäre es ein Zeichen von Anstand und Respekt, einen Termin abzusagen/eine Jobzusage abzulehnen.“

→ „Bei uns ist es schon gelegentlich passiert, dass der Bewerbungsprozess durch war, der Bewerber war ausgesucht und alles inkl. Eintrittstermin war ausgemacht. Am ersten Arbeitstag ist er allerdings nicht erschienen. Hat sich weder gemeldet noch war er/sie erreichbar. Zu diesem Zeitpunkt ist es besonders ärgerlich, da mit der Bewerbersuche wieder von vorne angefangen werden musste. Es wurde alles vorbereitet (Arbeitsplatz, Projekte etc.).“

→ „Leider ist diese Unzuverlässigkeit und wenig Verbindlichkeit eine Nachwirkung der Pandemie (viel online, dann fällt es eh nicht auf, ob ich komme oder nicht).“



→ „Der Grund für das Ghosting ist sehr schwierig zum rausfinden. Hilfreicher wäre wenn man wissen würde an was es gelgen hat. Personalabteilungen sollten mittlerweile in der Lage sein ehrliches Feedback anzunehmen und den Bewerbungsprozess dementsprechend zu verändern.“

→ „Ghosting empfinde ich als respektlos dem/der gegenüber, der/die sich für mich Zeit genommen hat. Von Rückfragen zu Bewerbungen, die einfach unbeantwortet bleiben, bis hin zu Nichterscheinen zum Kennenlerngespräch oder gar dem Schnuppertag war bei uns schon alles dabei. Mich frustriert am meisten der Kontrast zwischen dem hohen Anspruch der 'jungen Generation', wie man von anderen behandelt werden möchte und den eigenen Umgangsformen, die man an den Tag legt. Zum Glück sind nicht alle so :-)"

→ „Es ist sicher von der Branche und der zu besetzenden Position abhängig. Wir suchen hoch qualifizierte Akademiker:innen, die sich aus der ganzen Welt bei uns bewerben. Aus Amerika und vorrangig aus dem arabischen und asiatischen Raum kommen die qualifiziertesten Bewerber:innen.“

→ „Ein negativer Effekt ist möglichst gering zu halten. Die Thematik in die Mitarbeiter-Meetings einbringen und gemeinsam behandeln.“



→ „Ein:e Kandidat:in sorgt damit nicht nur für längere und mühsamere Prozesse im Unternehmen, sondern verwirkt sich auch die Chance auf eine spätere Kontaktaufnahme. Wertschätzung und Respekt sind wichtige Werte für uns – wer nicht einmal die Zeit hat, eine kurze SMS zu schicken oder zumindest im Nachhinein einen gewichtigen Grund liefert für keine Antwort/kein Erscheinen, hat auch keinen Platz mehr bei uns ;-)"

→ „Ich finde es ehrlich gesagt nicht so schlimm, wenn Kandidat:innen ghosten. Diese Kandidat:innen haben in meinen Augen eben kein richtiges Interesse an dem Unternehmen/der Position. Jedoch disqualifiziert man sich durch so ein Verhalten auch für andere mögliche Positionen. Leider ist der umgekehrte Fall weitaus öfter der Fall. Ich selbst habe dies 2020 und 2021, als ich als Quereinsteigerin in HR Fuß zu fassen versucht habe, erlebt. Von ca. 130 Bewerbungen bekam ich nur auf ca. 40 überhaupt eine Antwort/Absage, der Rest hat sich nicht mehr gemeldet. Und das, wohlgermerkt im HR/Recruiting-Bereich. Daher denke ich, dass es von manchen Kandidat:innen, die ghosten, einfach das gespiegelte Verhalten der Unternehmen ist.“

→ „Bei einem Überangebot am Jobmarkt und dem oftmals stressigen Arbeitsalltag in der Baubranche ist gelegentliches Ghosting von Bewerber:innen unvermeidlich. Ärgerlich wird es aber vor allem dann, wenn schon viel Aufwand (Gespräche, Kennenlerntag, Vorbereitung von Unterlagen) in den/die potenzielle:n Kandidat:in gesteckt wurde oder der Suchprozess bereits beendet wurde, weil bereits ein Vertrag vorlag.“



Auswirkungen

Am häufigsten genannt wurden:

1. Verzögerung des Auswahlprozesses (wenn im Endspurt des Auswahlprozesses die Antwort ausbleibt)
2. Ressourcenaufwand für die erneute Mitarbeitersuche (wenn nach der Zusage gehostet wird)
3. Die Produktivität des gesamten Teams leidet
4. Enttäuschung, Frustration
5. Projekte verzögern sich
6. Ein:e Teilnehmer:in verriet: Da sich so viele nicht mehr gemeldet haben bzw. nicht zum Gespräch erschienen sind, wurde die Lehrstelle abgeschafft

Was haben Sie versucht, um Ghosting entgegenzuwirken?

- „Viele – erfolglose – Kontaktversuche!“
- „Nichts, keine Zeit!“
- „Vertrauen aufbauen, ein Gefühl vermitteln, dass man offen über alles reden kann, am Laufenden bleiben, SMS, Whatsapp und Signal.“
- „In Kontakt bleiben bis zum Arbeitsbeginn.“
- „Auch bei längeren Prozessen regelmäßige Updates geben, Kontakt halten, Termine für nächste Telefonate/Feedbacks vereinbaren.“
- „Rückmeldung auf Bewerbungen innerhalb von 24 Stunden + direkte Ansprechperson.“

→ „Gespräch mit Kolleg:innen im Recruiting für Lösungen.“

→ „Einladung ins Haus, sich den Prozess anzuschauen (Größe & Arbeitsbereich), Kennenlernen des Teams - und die Möglichkeit, offen zu sagen, ob der Job wirklich gefallen würde. Das hat sich sehr bewährt, einige Bewerber:innen haben mitten im Gespräch abgebrochen und wir waren darüber nicht beleidigt - im Gegenteil!

→ „Stärkere emotionale Bindung gleich zu Beginn herstellen, Verbindlichkeit bestärken.“

→ „Falls solche Fälle eintreten, ist, um interne Komplexitäten (über mehrere Abteilungen kommunizieren) zu reduzieren, das 'KISS-Prinzip' anzuwenden.“



» Wenn es mal keine neuen Infos gibt: auch das ist eine Info, die wichtig für den Kandidaten, die Kandidatin ist. Ehrlichkeit und Transparenz im Bewerbungsprozess sind wichtig, damit das Gegenüber einem vertrauen kann.

— [Lisa Schätz, Teamlead Sourcing](#)



Wie kann man als Recruiter:in Ghosting vorbeugen?

1. Personalisieren, was das Zeug hält:

Den Bewerbungsprozess so persönlich wie nur möglich zu gestalten, baut bereits zu Beginn eine Bindung auf und zeugt von Wertschätzung. Videocalls, Telefonate oder eine personalisierte E-Mail oder WhatsApp-Nachricht lässt Kandidat:innen spüren, dass die Kommunikation nicht automatisiert stattfindet. Tipp: So rasch wie möglich dafür sorgen, dass ausgewählte Personen die Führungskraft und das Team kennenlernen.

2. Schnelle & transparente Kommunikation:

„Wenn man Kandidat:innen transparent mitteilt: So sieht unser Prozess aus, wir sind ein großes Unternehmen, Personalentscheidungen werden von mehreren Personen getroffen, es gibt Urlaubsabwesenheiten – dann kommt auch eine jüngere Generation, die schnelle Kommunikation gewöhnt ist, damit klar“, so Bettina Kapfer. „Wenn ich weiß, dass mein Prozess eher langwierig wird, muss ich die Kommunikation verdichten.“



Lisa Schätz, Teamlead Sourcing:

»Die Erfahrung hat gezeigt, dass man möglichst schnell von der schriftlichen Kommunikation auf Plattformen zu einem Telefonat oder Videocall wechseln und nach privaten Kontaktdaten fragen sollte. WhatsApp, SMS & Co. – alles ist möglich, um in Kontakt zu bleiben. Kandidat:innen werden auf Karriereplattformen oft mit Nachrichten überhäuft, da kann man schnell den Überblick verlieren und auf eine Nachricht vergessen. Zudem sind Kandidat:innen vielleicht nicht regelmäßig auf der jeweiligen Plattform aktiv. Deshalb möglichst zeitnah Kontaktdaten außerhalb der Plattform austauschen – am besten gleich die eigenen Kontaktdaten in der Nachricht oder in der Signatur verwenden und auf diese verweisen.«





3. Aktives Pre-Boarding:

Lange Kündigungsfristen machen es umso wichtiger, dafür zu sorgen, dass neue Mitarbeiter:innen eine Verbindung gegenüber dem Unternehmen aufbauen und sich nicht für andere Optionen begeistern lassen. Neben dem persönlichen Kennenlernen kann man sie bereits vor Dienstbeginn zu Teamevents einladen, einen detaillierten Einschulungsplan übermitteln, für Fragen jederzeit offen sein, sie in den Newsletter aufnehmen, Willkommenspakete versenden, eine virtuelle Kaffeepause mit dem zukünftigen Termin veranstalten, ... der Kreativität sind hier keine Grenzen gesetzt. Sie werden damit wenig Konkurrenz haben.

4, Zahlen, Daten, Fakten nutzen:

[Bettina Kapfer](#) rät dazu, den Bewerbungsprozess in einzelne Phasen zu strukturieren: Was erwarten wir uns auf die Ausschreibung? Bewerben sich so viele Kandidat:innen wie erhofft? – Die erste Form des Nicht-Interagierens ist ja, dass sich jemand erst gar nicht bewirbt, obwohl er/sie qualifiziert wäre.

Nachdem man die Gespräche geführt hat, analysiert man, wie viele Kandidat:innen sich zurückmelden. Sind es Einzelfälle, die ghosten oder gibt es da ein strukturelles Problem? Bricht die Kommunikation häufig nach einem Online-Interview ab? **Dann kann ich eine Hälfte im persönlichen Gespräch kennenlernen und schauen, ob es einen Unterschied in diesen beiden Gruppen gibt.** Vielleicht kommt der eine oder die andere drauf, tatsächlich zu unpersönlich vorzugehen, weil die Prozesse so effizient gestaltet sind, dass alles online und mit automatisierten E-Mails abläuft. So bekommt man als Kandidat:in wenig Gespür für ein Unternehmen.

Ganz im Gegensatz dazu, wenn man persönlich willkommen geheißen wird, etwas zu trinken bekommt, ein nettes Gespräch führt und die Interaktion zwischen den Menschen im Unternehmen miterlebt.

Fragen Sie sich: Wo passieren die Abbrüche wirklich? Stellen Sie Hypothesen auf und testen Sie, was funktioniert hat. Die Erkenntnisse teilen Sie mit der gesamten Abteilung, die dann damit arbeiten kann. **Mit Zahlen, Daten und Fakten lassen sich Maßnahmen besser implementieren.**

Arbeitspsychologin Bettina Kapfer: Wie man das Beste aus der Situation macht

» Ich empfehle, standardisiertes Feedback einzuholen und es nicht zu scheuen. Gerade die Personen noch einmal anzuschreiben, die ghostet haben. Da steckt viel wertvolle Information drin. Es gibt neuralgische Punkte, an denen Menschen wirklich ehrlich sind. Leider tauchen oft erst im Exit-Gespräch Themen auf, die jemanden von Anfang an gestört haben.

Diese Momente, in denen Menschen „nichts zu verlieren“ haben, kann man nutzen. Und auch die eigenen Mitarbeiter:innen befragen, da diese oft ein sehr gutes Gespür haben. Das kann einem nur helfen. Der Umgang mit Rückschlägen ist ein ganz wichtiger Resilienzfaktor des Menschen und das kann man auch auf Unternehmen umlegen. Sie können diese Situationen nutzen. «



»Ghosting ist eine Antwort. Nur nicht die schön Ausformulierte, die wir uns wünschen.«

Das Interview mit Arbeitspsychologin Bettina Kapfer in voller Länge:



Was sind aus psychologischer Sicht die Hauptgründe, warum Kandidat:innen im Bewerbungsprozess ghosten und sich einfach nicht mehr melden?

B. K.: Ich ziehe gerne die Parallele zum Beziehungsleben, denn je stärker Tinder und andere Plattformen aufgekommen sind, desto stärker war das Thema Ghosting im Gespräch. Die Distanz in Beziehungen, die Unverbindlichkeit tritt durch digitale Kommunikation stärker auf als früher. Früher hat man viel direkter gesprochen, es war selbstverständlich, dass man zum Telefon greift. Heute haben viele Leute Angst davor, zu telefonieren. Es kommt eine Generation, die auf kurze Textnachrichten setzt – was total ok ist, es ist eben eine neue Generation, mit anderen Kommunikationswegen. Telefonangst ist aber nur ein kleiner Teil. Man kann ja auch ein E-Mail schreiben. Der größte Faktor, der noch in den Köpfen der Leute ist, ist, dass sich die Unternehmen auch nicht zurückgemeldet haben in den letzten Jahren. Fast jeder hat das schon einmal erlebt, dass er sich beworben hat und im besten Fall wie eine Nummer behandelt wurde. Es war lange so, dass sich Unternehmen die Leute aussuchen konnten, das hat man gespürt. Das hat lange funktioniert, aber nachdem wir einem Bewerber:innenmarkt gegenüberstehen, dreht sich das Spiel.

So unangenehm es ist, aber Ghosting ist eine Antwort. Es ist ein „Ich habe kein Interesse.“ Im Dating wie im Bewerbungsprozess. Es ist nur nicht die schön ausformulierte, begründete Antwort, die wir uns in einer guten Kommunikation wünschen.

Sehr viele Dinge kann man auf den Selbstwert zurückführen. Wenn der Selbstwert stark im Außen verankert ist und darauf aufbaut, was man von anderen zurückbekommt – Lob, Wertschätzung, Übereinstimmung – wenn man das schlecht aushält, wird es schnell „gefährlich“. Das sind dann die Menschen, die sich schwertun mit dem Neinsagen und innerlich angespannt sind, während sie sich im Außen sehr schwertun, ein Nein auch zu kommunizieren und für sich selbst einzustehen. Ein sehr unangenehmer Spannungszustand, bei dem man nur empfehlen kann, daran zu arbeiten. Auch das ‚Vermeidungsverhalten‘ ist auch Dauer nichts Nachhaltiges.

Ghostet die junge Generation häufiger?

B. K.: Ich würde sagen, dass die jungen Generationen gut darin sind, für sich einzustehen. Sie buckeln halt nicht mehr für die Arbeitswelt, sie buckeln nicht mehr für die Unternehmen, sondern sie schauen in erster Linie auf sich und das ist eine andere Kompetenz. Das gefällt mir als Psychologin gut, wobei Ghosting nicht gutzuheißen ist.



Man macht es sich aber ein wenig zu einfach, wenn man behauptet, die Generation Z habe keine Sozialkompetenzen mehr. Damit schiebt man ein Problem zum Gegenüber. Die Generation reagiert vielleicht sensibler darauf, wie sie behandelt wird.

Gibt es bestimmte Faktoren im Bewerbungsprozess, die das Risiko des Ghostings erhöhen?

B. K.: Schlechte Kommunikation und lange Wartezeiten. Zur schlechten Kommunikation zählt auch, wenn der Prozess nicht klar ist. Oder umgekehrt: wenn Dinge kommuniziert werden, die dann nicht eintreffen: „Ich melde mich nächste Woche bei Ihnen“ – und zwei Wochen später hat man immer noch nichts gehört. Das ist eigentlich auch eine Art des Mini-Ghostings seitens des Unternehmens.

Unternehmen unterschätzen, wie stressig die Situation für jemanden ist, der sich gerade bewirbt. Die wenigsten Leute bewerben sich einfach nur aus Jux und Freude. Die meisten sitzen entweder in einem Job, der sie unglücklich macht und wollen weg, oder sie waren bereits so unglücklich, dass sie schon gekündigt haben und nun sitzt ihnen das AMS im Nacken oder sie haben sogar schon finanzielle Sorgen. In dieser Drucksituation ist es wichtig, dass ich Sicherheit kommuniziert bekomme und mich auf das Gesagte verlassen kann. Um wieder die Parallele zum Beziehungsleben aufzugreifen: Wenn ich einen neuen Partner suche und von ihm nur widersprüchliche Signale bekomme, kann ich mich nicht gut darauf einlassen und bin an dem Punkt, dass mir das Gegenüber erst beweisen muss, dass das mit uns etwas Langfristiges werden kann.

»Im Normalfall matcht man das eigene Commitment mit jenem, das man kriegt: wenn ich mich als Kandidatin voll reinschmeiße und das Unternehmen total zurückhaltend ist, wäre das super strange. Ich werde schauen, dass ich mich meinem Gegenüber annähere. Da kann man sich als Unternehmen fragen, wie man das eigene Engagement wieder weiter nach oben bekommt und seine Kandidat:innen dorthin mitnimmt.«

Wenn da der Gedanke aufkommt: „Der hat sich eh nicht um mich gekümmert, dem sind meine Bedürfnisse nicht wichtig, der kommuniziert irgendetwas und macht dann ganz etwas anderes“ – in beiden Fällen wird das Commitment sinken. Dass meine Taten mit meinen Worten übereinstimmen, dass ich kommuniziere, wie der Prozess abläuft, dass ich von Beginn an Sicherheit schaffe und vermittele, dass sich das Gegenüber auf mich verlassen kann, sind die grundlegenden Punkte.

Lange Wartezeiten sind Gift für den Bewerbungsprozess. Ein weiterer Grund kann unprofessionelles Verhalten sein: Es gibt immer noch Unternehmen, die Fragen stellen, die sie nicht stellen dürfen. Und wenn der Job stark von der Stellenausschreibung abweicht, ist das ein Beziehungsbruch, der dazu führen kann, dass die Leute sich gar nicht mehr vorstellen können, für das Unternehmen zu arbeiten.

Wie wirkt sich Ghosting auf die betroffenen Unternehmen aus?

B. K.: Es besteht die Gefahr, dass mir andere Leute davonlaufen, weil sie das Gefühl haben, sie schaffen das nicht mehr. Die Abteilung, die Unterstützung braucht, ist im Regelfall 40 Stunden zu knapp besetzt.



Je nachdem wie groß die Abteilung ist – wenn es 40 Leute sind und jeder eine Überstunde macht, okay – aber im worst case stöhnt das Team unter den Überstunden. Wenn die Teammitglieder dann nicht das Gefühl haben, dass Unterstützung kommt, weil das Unternehmen wahrnimmt, dass die Abteilung unter Aufbringung all ihrer Kräfte versucht, die Aufgaben zu bewältigen und daher aktiv sucht, dann werden die Leute grantig. Dann haben Unternehmen das Problem, dass sie eine Nachbesetzung suchen, während die überlastete Abteilung schaut, wie sie das sinkende Schiff verlassen kann, wenn es in Richtung Burnout geht. Denn das ist ansteckend. Burnout heißt nicht nur, zu viel zu arbeiten, sondern auch, den Sinn dahinter nicht zu spüren oder die Werte im Unternehmen nicht als stimmig mit den eigenen zu sehen. **Einer der stärksten Werte der jüngeren Generationen ist: Ich will als Mensch gesehen werden.** Ich bin nicht nur eine Figur, die man an einen Schreibtisch setzt und die dann maschinell irgendetwas abarbeitet. Wenn die das Gefühl haben, das Unternehmen tut nicht genug, um diese Arbeitsbelastung zu reduzieren, dann kann es passieren, dass sie selbst ihre Konsequenzen ziehen. Das muss nicht zwingend eine Kündigung sein; es reicht ja auch, wenn jemand die Belastung nicht mehr aushält und in einen Krankenstand muss. Da habe ich meine Fürsorgepflicht als Arbeitgeber nicht gut gehandelt.

Gibt es bestimmte Maßnahmen oder Strategien, die Unternehmen ergreifen können, um Ghosting zu reduzieren?

B. K.: Klare Kommunikation & Transparenz:
Wenn man Kandidat:innen transparent kommuniziert: „So sieht unser Prozess aus, wir sind ein großes Unternehmen, Personalentscheidungen werden von mehreren

Personen getroffen, es gibt Urlaubsabwesenheiten“ – dann kommt auch eine jüngere Generation, die schnelle Kommunikation gewöhnt ist, damit klar. Aber wenn sie nachfragen, niemanden erreichen, eine E-Mail schicken und eine Woche lang keine Antwort kommt, **dann fängt das Detachment an, man entfernt sich und geht davon aus, dass man dort nicht geschätzt wird.** Und das kann die Wahrscheinlichkeit von Ghosting erhöhen. Insbesondere, wenn ein anderes Unternehmen einen besseren Prozess hat und sich den Bewerber oder die Bewerberin schon geschnappt hat. Dann kann es sein, dass seitens der Kandidatin, des Kandidaten durchaus Interesse für die offene Position dagewesen wäre, aber die Person sich aus einem Sicherheitsbedürfnis heraus für ein anderes Angebot entscheidet („Ich nehme lieber das Zweitbeste, bevor ich gar nichts bekomme“).
Daher: Wenn ich schon weiß, dass mein Prozess eher langwierig wird, würde ich die Kommunikation verdichten. Das ist natürlich ein Trade-off: ich habe eine belastete Personalabteilung, die möglichst persönlich mit vielen verschiedenen Menschen interagieren soll. Aber einen Textbaustein wie „Es tut mir leid, es gibt derzeit noch nichts Neues, aber ich melde mich verlässlich“ kann man vorbereiten.

Ein Unternehmen, das ich begleite, würde ich anhalten, sich die Zahlen anzusehen und den Bewerbungsprozess in den einzelnen Phasen zu strukturieren. Was erwarten wir uns auf die Ausschreibung? Bewerben sich so viele Kandidat:innen wie erwartet? – Die erste Form des Nicht-Interagierens ist ja, dass sich jemand erst gar nicht bewirbt. Es gibt Fachkräfte, die auf die Stelle passen würden, aber die bewerben sich nicht.



Nachdem man die Gespräche geführt hat, analysiert man, wie viele Kandidat:innen sich zurückmelden. Sind es Einzelfälle, die ghosten oder gibt es da ein strukturelles Problem? Bricht die Kommunikation häufig nach einem Online-Interview ab? Dann kann ich eine Hälfte im persönlichen Gespräch kennenlernen und schauen, ob es einen Unterschied in diesen beiden Gruppen gibt. Vielleicht kommt der eine oder die andere drauf, tatsächlich zu unpersönlich vorzugehen, weil die Prozesse so effizient gestaltet sind, dass alles online und mit automatisierten E-Mails abläuft. So bekommt man als Kandidat:in wenig Gespür für ein Unternehmen.

Wo passieren die Abbrüche wirklich? Hypothesen aufstellen und dann testen, damit man sieht, was funktioniert hat. Die Erkenntnisse werden mit der gesamten Abteilung geteilt, die dann damit arbeiten kann. Mit Zahlen, Daten und Fakten lassen sich Maßnahmen besser implementieren. Ich bin ein Fan davon, zu analysieren, was gut läuft und mehr davon zu machen.

Viktor Frankl hat gefragt „Wofür ist das eine Gelegenheit?“ Der Umgang mit Rückschlägen ist ein ganz wichtiger Resilienzfaktor des Menschen und das kann man auch auf Unternehmen umlegen. Sie können diese Situationen nutzen.

Bettina Kapfer hat lange Jahre als Juristin gearbeitet, bevor sie einen Neustart als Psychologin gewagt hat. Aufgrund Ihrer früheren Erfahrungen mit großen Stressbelastungen widmet sie sich heute ganz den Themen Stressmanagement, Resilienz stärken und Zeitmanagement. Als Arbeitspsychologin unterstützt sie mit Trainings, Workshops und Coaching Unternehmen dabei, ihre organisationale Resilienz zu stärken und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Menschen sich auf Montage freuen.



Weitere Premiuminhalte und exklusives Recruiting-Wissen gibt's hier.