

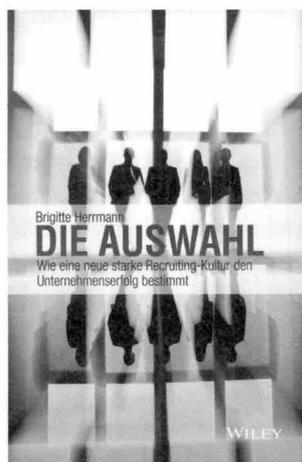
Bewerber als Partner auf Augenhöhe

Der Paradigmenwechsel im Recruiting fällt Personalern oftmals noch schwer, meint Brigitte Herrmann. In vielen Unternehmen fehle es am Bewusstsein für den neuen Stellenwert von Bewerbern. Die Autorin rät dringend dazu, die Prozesse im Sinne von Bewerberfreundlichkeit, Wertschätzung und Augenhöhe zu modifizieren. Denn schließlich ist die Recruiting-Kultur auch der Spiegel der gelebten Unternehmenskultur.

Frau Herrmann, Ihr Buch ist eine schonungslose Analyse des Recruiting-Alltags in Deutschland. Sie berichten über Beispiele aus der Recruiting-Praxis, die man kaum glauben mag und die man auf den folgenden Nenner bringen könnte: von Bewerberfreundlichkeit keine Spur. Unterschätzen viele Unternehmen noch die Auswirkungen einer negativen Bewerbererfahrung?

BRIGITTE HERRMANN Häufig fehlt noch ein klares Bewusstsein dafür, was Bewerbererfahrung – die Candidate Experience – wirklich bedeutet, und darum sind die Sensoren für die Auswirkungen im negativen, aber auch im positiven Sinne noch nicht geschärft. Hinzu kommt auch, dass negative Bewerbererlebnisse vor allem über soziale Medien heute viel offensiver kommuniziert werden und damit deutlich größere Kreise ziehen als noch vor einigen Jahren. Frustrierte Kandidaten schaden der Arbeitgebermarke also deutlich mehr, und dies kann sich angesichts rückläufiger Bewerberzahlen kein Unternehmen mehr leisten. Dabei ist eine positive Candidate Experience im Grunde ganz einfach, wenn die Zuständigen den Bewerbern so begegnen würden, wie sie selbst gerne behandelt werden möchten: wertschätzend, mit echtem Interesse und als Partner auf Augenhöhe.

Liegt der Grund dafür, dass dies noch nicht überall der Fall ist, darin, dass Personalgewinnung in den meisten Unternehmen keine Chefsache ist?



BRIGITTE HERRMANN ►
Die Auswahl. Wie eine neue starke Recruiting-Kultur den Unternehmenserfolg bestimmt.

Wiley, 2016, 302 S., € 19,99
ISBN 978-3-527-50864-8

HERRMANN Ja, das ist ganz klar ein relevanter Faktor. Glücklicherweise erkennen mehr und mehr Unternehmen, wie elementar wichtig Recruiting für den Unternehmenserfolg ist, und justieren die internen Strukturen. Das zeigen auch die Beispiele potenzialintelligenter Unternehmen in meinem Buch. In vielen Firmen ist hier aber noch viel Luft nach oben, und das ist auch nicht verwunderlich, da lange Zeit keine Notwendigkeit bestand, den Status von HR und Recruiting auf einer strategischen Ebene zu etablieren. Dank der geburtenstarken Jahrgänge gab es Bewerber quasi im Überfluss, und Unternehmen konnten darauf vertrauen, ihre Vakanzen besetzen zu können. Über das Thema Bewerbererfahrung machte sich da niemand Gedanken. Heute hat sich jedoch der Wind gedreht, denn angesichts demografischer Entwicklungen und der wachsenden Zahl unbesetzter Stellen im Mittelstand drohen riesige Umsatzeinbußen. Das erhöht den Kittelbrennfaktor für die Unternehmensleitung für ein professionelles und stärkenbasiertes Recruiting.

UNSTIMMIGKEITEN ZWISCHEN HR UND FACHBEREICH

Oft scheitern gute Kandidaten an HR-Mitarbeitern, die keine Kenntnisse aus den jeweiligen Fachbereichen haben. Welches Recruiting-Erlebnis hat Sie besonders schockiert?

HERRMANN Zunächst ist es mir wichtig, zu sagen, dass die meisten Personalern, die ich kennenlernen durfte, einen tollen Job machen. Als besonders brenzlig habe ich jedoch einen Auswahlprozess erlebt, bei dem ein HR Business Partner eine falsche Vorselektion vorgenommen hat. Konkret wurde ein Spezialist mit einem Maschinenbau-Abschluss gesucht, der Leiter des Fachbereichs erhielt vom Business Partner jedoch nur ausgewählte Profile von Physikern oder Elektroingenieuren. Erst auf hartnäckiges Einfordern



BRIGITTE HERRMANN ist Beraterin, Business Coach, Vortragsrednerin & Autorin. Für Unternehmer, Führungskräfte und HR bietet sie Prozessberatung für stärkenbasierte Personalauswahl und -entwicklung.

aller eingegangenen Bewerbungen kam heraus, dass es auch passende Bewerber mit abgeschlossenem Maschinenbaustudium gab. Die daraus resultierenden internen Unstimmigkeiten zwischen HR und Fachbereich wirkten lange nach.

Sie bemängeln unter anderem, dass Personalauswahlprozesse keine Beziehungen auf Augenhöhe sind. Denn der Personaler hat deutlich mehr Raum, diese zu gestalten. Auch Bewerbermanagementsysteme tragen meist nur dem Komfort des Recruiters Rechnung – Bewerbern wird es, wie Sie sagen, oft so schwer wie möglich gemacht. Sie plädieren daher für eine neue starke Recruiting-Kultur. Wie sollte diese aussehen?

HERRMANN Vieles von dem, was schiefläuft, ist – wie bereits erwähnt – einfach systembedingt, basiert auf mangelnder Kommunikation oder auf dem fehlenden Bewusstsein zum neuen Stellenwert von Bewerbern. Dieser neue Kontext erfordert verstärkt, die Perspektive der Kandidaten einzunehmen und die Prozesse im Sinne von Bewerberfreundlichkeit, Wertschätzung und Augenhöhe zu modifizieren. Und dieser Paradigmenwechsel fällt vielen Unternehmen noch schwer, gerade im Mittelstand. Eine neue starke Recruiting-Kultur hat jedoch, so wie ich sie verstehe, mehrere Facetten. Es geht einerseits ganz klar auch um die Stärkung des Recruiting innerhalb der Organisation, denn eine Recruiting-Kultur ist auch immer unmittelbarer Ausdruck der Unternehmenskultur. Und dann beinhaltet das „stark“ auch ein Justieren der Auswahlprozesse in Richtung Stärkenorientierung, ganz im Sinne eines stärkenbasierten Personalmanagements, wie es in der Studie der Robert Bosch Stiftung „Die Zukunft der Arbeitswelt“ empfohlen wird. Eine starke Recruiting-Kultur wird durch diesen Stärkenfokus im Auswahlprozess nicht nur die Passung von Mensch und Job verbessern, sondern sich auch im Rahmen der Candidate Experience auszahlen und die Arbeitgeberattraktivität erhöhen.

Hat sich in den letzten Jahren hier nicht schon viel verändert, eben weil der Arbeitsmarkt ein Arbeitnehmermarkt geworden

ist und Unternehmen eigentlich die Kandidaten überzeugen müssen, beginnend mit einer originellen Stellenausschreibung über ein Gespräch auf Augenhöhe bis hin zu einer wertschätzenden Absage?

HERRMANN Auf jeden Fall hat sich in puncto Personalmarketing schon einiges zum Guten entwickelt, aber noch nicht genug. Denn solange sich Unternehmen trotz „Top Arbeitgeber“-Prädikat mit der Einladung eines Top-Kandidaten vier Wochen Zeit lassen, brauchen sie sich nicht wundern, wenn dieser sich längst anderweitig entschieden hat. Die Folge: verschenktes Potenzial. Und das ist ja neben dem Stärkenfokus ein weiteres Kernthema meines Buchs, denn ich bin der Überzeugung, dass angesichts wachsender Komplexität und Dynamik in unserer Arbeitswelt die Entwicklungsfähigkeit eines Menschen, also sein individuelles Potenzial, enorm an Bedeutung gewinnt. Das größtmögliche Potenzial hat ein Mensch in den Bereichen, in denen seine Stärken und Interessen mit den Anforderungen in Einklang sind, und wenn der Arbeitgeber ihm dazu passende Herausforderungen bietet, kann er es auch entfalten. Das ist längst auch wissenschaftlich erwiesen, und somit schließt sich wieder der Kreis zur wichtigen Identifikation der Stärken – idealerweise im frühestmöglichen Stadium, also im Recruiting.

Welche Konsequenzen ziehen Sie selbst aus Ihren Erfahrungen für Ihre künftige Arbeit als Personalberaterin?

HERRMANN Im Grunde habe ich bereits die Konsequenzen gezogen, als ich dem aktiven Headhunting adieu gesagt habe und mich seitdem auf Prozessberatung, Business Coaching und Vorträge konzentriere. Für mich war der Ansatz der positiven Psychologie wie eine Initialzündung, und ich bin überzeugt, dass für Mensch und Organisation eine Win-win-Situation ganz neuer Qualität entstehen kann.

Frau Herrmann, vielen Dank für das Gespräch. ●

Das Gespräch führte Sabine Schritt.