



## Personalsuche

# Welche Potenziale verschenken Sie?

Bei der Personalsuche steht für Verantwortliche viel Arbeit an. Um mit der grossen Menge an Bewerbenden klarzukommen, gibt es viele Hilfsmittel und Tricks. Doch welche taugen tatsächlich etwas?

Von Bruno Geiger

Es scheint so, als ob die Hälfte aller Arbeitnehmenden eine neue Herausforderung suchen. Auf jede ausgeschriebene Stelle sehen sich die Verantwortlichen mit Dutzenden oder sogar Hunderten von Bewerbungen konfrontiert. Was aus Sicht des Employer Brandings ja ein schöner Erfolg ist, bedeutet für die Verantwortlichen im Auswahlprozess (Recruiter, HR, HRBP, Berater, Linienvorgesetzte, etc.) viel Arbeit. Zudem stellt sich ja immer die zentrale Frage, welches denn nun der/die «beste» und «passendste» Bewerbende ist. In Zeiten von Globalisierung, Digitalisierung, Spezialisierung und Industrie 4.0 sind viele Arbeitsschritte im Selektionsprozess automatisiert worden. Welche Wirkung und eben auch Auswirkungen haben diese Entwicklungen auf Unternehmen, Bewerberinnen und Bewerber? Sind sich Unternehmen bewusst, dass diese «Dossiers» bzw. «Files» im Selektionsprozess nicht nur Bewerbende, sondern auch zukünftige Kunden, Lieferanten oder Geschäftspartner sein können?

### Fachkräftemangel durch Automatisierung der HR-Prozesse?

Das Thema «Fachkräftemangel» ist in aller Munde und viele Unternehmen klagen über das Fehlen von qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern – einige auch zu recht – dies ist unbestritten. Viele Unternehmen setzen in der Suche und Selektion vermehrt auf elektronische Helferlein. Diese treffen auf der Basis von Stichworten und Begriffen aus der Eingabemaske eine Vorauswahl. Im Weiteren sind oft drei, fünf oder sieben Jahre Erfahrung in der gleichen Position, im gleichen Geschäftsfeld oder derselben Branche Pflicht. Doch ist dieses «Sieb» auch richtig

justiert? Wird mit diesen Anforderungen nicht «zu hoch gegriffen»? Fallen nicht gerade da bereits valable Kandidaten durchs Raster? Tools sind bei unbedachtem Einsatz keine Hilfsmittel, sondern forcieren eine «falsche, automatisierte» Vorauswahl.

### Übertriebene Diplomgläubigkeit/-abhängigkeit

Ein weiteres Auswahlkriterium sind Diplome. Arbeitgeber suchen «perfekt passende» (Kader)-Mitarbeitende und basieren die «Qualität» derselben zu stark auf Zertifikaten. Ist dies nicht zu eng fokussiert oder zu stark gewichtet? Dies vor allem im Vergleich zu dem, was von den vorab deklarierten Anforderungen im Job schlussendlich auch effektiv angewandt und umgesetzt werden kann ...

### Entlarvende Kontaktaufnahme im Anschluss an eine Bewerbung bzw. bei Absage

Eine weitere Referenz in der Kontaktaufnahme von Unternehmen mit Bewerberinnen und Bewerbern ist die Rückmeldung nach Eingang der Bewerbung. Hier müssten den Verantwortlichen in HR und Linie die Tränen in die Augen steigen. Da werden automatisch generierte, unpersönliche und fehlerhafte «Standard-Messages» verschickt – und dies nicht etwa vom kleinen Handwerksbetrieb um die Ecke. Nein – solches ist bei «hochprofessionellen» Unternehmen, die sich auf ihren Webseiten mit tadellosen Verkaufsargumenten, Werten, Philosophien, Qualitätsstandards usw. preisen leider «Standard». Schon mal über die (Aus-)Wirkungen solcher stillen Mitteilungen nachgedacht?

Übrigens, dasselbe gilt auch für Mitteilungen bei Absage. Diese sind dann der letzte bleibende Eindruck, den die Unternehmen bei Bewerberinnen und Bewerbern hinterlassen ...

### Was heisst das für Kandidatinnen und Kandidaten?

Zu viele Unternehmen geben so ein schlechtes oder mindestens widersprüchliches Bild ab. Die Glaubhaftigkeit von Versprechungen in (Stellen)-Inseraten, Hochglanzbroschüren und aufwändigen Webseiten sind unmittelbar widerlegt. Als weitere Konsequenz aus den «Stichwort- und Diplomselektionen» sowie den Vorgaben zu «langjähriger Berufserfahrung» beginnen KandidatInnen, ihren Lebenslauf so «zurechtzubiegen», dass sie besser auf die ausgeschriebenen Stellen passen und wenigstens eine Einladung zum Erstgespräch bekommen. Ist das der richtige Ansatz bzw. die richtige Motivation?

### Und was heisst das für die Unternehmen?

Die Suche nach dem «perfekt passenden Puzzlestein» bleibt sehr anspruchsvoll. Die Verantwortlichen haben trotz Tools viel Arbeit – oder sogar noch mehr? Weil in Vorgesprächen oder Erstgesprächen die perfekten CVs in die Realität «zurückbuchstabiert» werden müssen – Zeitverschwendung? Der ebenfalls propagierte Verzicht auf Vorstellungsgespräche und die vollständige «Neutralisierung» der Bewerbungsunterlagen hat denselben Effekt: mehr KandidatInnen müssen angeschaut werden, die Ausfallquote ist grösser, es gibt mehr Leerlauf, die Fluktuation ist höher und die Enttäuschungen sowie der Frust mehren sich. Ist das zielführend?



Die Lücke richtig schliessen – auch bei der Personalauswahl.

Fluktuationsfördernd ist vermutlich auch, wenn mehr als drei Jahre Erfahrung im selben Job, im selben Geschäftsfeld und/oder in derselben Branche vorausgesetzt werden. Wenn jemand so lange schon dasselbe gemacht hat, so ist es wenig erstaunlich, wenn die neuen MitarbeiterInnen bzw. Kaderleute dann sehr rasch wieder einen nächsten Schritt machen wollen. Und so beginnt der Suchprozess viel zu rasch wieder von vorn. Effizienz? Nutzen? Kontinuität? Und ist das in der heutigen Zeit noch realistisch?

Probleme im Unternehmen liegen selten in sachlich-fachlichen Ursachen, sondern basieren zu einem viel höheren Anteil auf Kommunikationsthemen. Wieso also wird so viel Gewicht auf Diplome (also Wissen) gelegt, wo doch allen Bewerberinnen und Bewerbern die grundlegenden Fähigkeiten wie rasches Lernen, hohes Mass an Vernetzung, Kapazität zur Bewältigung von komplexen Zusammenhängen usw. so oder so zugesprochen werden? Sachlich-fachliches lernen solche Persönlichkeiten innert kürzester Zeit. Wieso wird also nicht viel mehr Gewicht auf Querdenken, Kommunikationsfähigkeit, Offenheit im Denken und Handeln, Flexibilität, Tätigkeit in verschiedenen Disziplinen oder einer Vielfalt von Führungserfahrungen gelegt?

### Lösungsansätze

Saubere, ehrliche, realitäts- und praxisnahe Arbeit bei der Erarbeitung von Anforderungsprofilen, Stellenbeschreibungen

und dem Formulieren der Inserate legt die wichtigste Basis. Nur wenn Linien- und HR-Verantwortliche diese Arbeiten abgestimmt und mit der notwendigen Aufmerksamkeit sowie einem gesunden Mass an Realitäts- und Praxisbezug vornehmen, decken sich versprochene Erwartungen und reale Erlebnisse in den Unterlagen, in den Gesprächen und in der Praxis – die Zielgenauigkeit steigt.

Genau überlegen und hinterfragen, welche sachlichen und fachlichen Voraussetzungen wirklich zwingend erfüllt sein müssen, ist entscheidend. Mittlerweile sind (fast) alle Kandidaten gut ausgebildet, flexibel, lernfähig und -willig, dynamisch und weltoffen. Die in die Selektion investierten Ressourcen sparen Sie später um ein mehrfaches wieder ein.

Jedes Instrument im Kontakt mit Kandidaten (Inserate, Briefe, Rückmeldungen, Tools, Plattformen, Mitteilungen, E-Mails, etc.) muss eine hohe Qualität aufweisen – jede Kommunikation hinterlässt einen bleibenden Eindruck – immer.

Ideen, Innovationen, Verbesserungen und Optimierungen entstehen nicht durch «stromlinienförmiges, angepasstes und langjährig eingespurtes Denken und Handeln.» Es braucht in Zukunft – mehr denn je – Mitarbeitende und Führungskräfte mit Charisma und Rückgrat, die offen und ehrlich Fragen stellen und zulassen, bestehendes hinterfragen, kri-

tische Bemerkungen machen und zulassen, interdisziplinär Denken und Handeln und so Raum geben für zukunfts- bzw. lösungsorientierte Kommunikation und Innovationen. Genau solche Mitarbeitende und Führungskräfte passen aber oft nicht in engmaschig angelegte Schemata oder fremdgesteuerte Raster und sind anspruchsvoller zu führen.

Kommunikation wird auch in Zukunft durch sehr viele «Helferlein» unterstützt werden. Solange es jedoch Menschen aus Fleisch und Blut, mit Wünschen, Bedürfnissen, Emotionen und eigenem Willen sind, die einerseits in verschiedenen Funktionen in Unternehmen arbeiten aber auch auf Kunden- und Lieferantenseite verantwortlich für die Zusammenarbeit sind, gibt es einen entscheidenden Faktor, der einen wesentlichen Unterschied zum Mitbewerber machen kann – den Menschen.

Handeln Sie in der Personalselektion deshalb offen – mutig – menschlich!



### Autor

Bruno Geiger ist Betriebsökonom FH mit langjähriger Erfahrung in Führungs- und Stabsfunktionen verschiedener Branchen – national und international. Sein Fokus auf die wirkungsvolle Entwicklung und Leitung von Menschen, Projekten und Organisationen machen ihn zum engagierten Sparring-Partner ([www.geiger-evolution.ch](http://www.geiger-evolution.ch)).