

# „DEN BLICK VON AUßEN NACH INNEN RICHTEN“

**Wie muss sich Recruiting künftig ausrichten?** Die Personalsuche und -auswahl steht vor riesigen Herausforderungen: Neue Aufgabenfelder und Techniken kommen auf die Recruiter zu. Die Potenzialberaterin Brigittte Herrmann fordert vor allem ein neues Verständnis der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und einen stärkeren Fokus auf das, was den Menschen in seiner gesamten Persönlichkeit ausmacht. Die Personalwirtschaft sprach mit der Autorin des Buches „Die Auswahl“.

Das Interview führte **Annette Neumann** freie Journalistin, Berlin.



**Brigittte Herrmann, Rednerin,  
Potenzialberaterin und Autorin**

**Personalwirtschaft: Frau Herrmann, Sie plädieren in Ihrem Buch dafür, die individuellen Stärken des Menschen in den Mittelpunkt des Recruiting-Prozesses zu stellen. Die momentane Auswahl passiere meist nach stereotypen Kriterien. Warum müssen deutsche Personalwirtschaftler umdenken?**

Brigittte Herrmann: Die Frage ist ja, wann werden sich Menschen bewusst, dass ein Perspektivenwechsel nötig ist. Der frühzeitige aktive Blick nach außen auf die Entwicklungen des Arbeitnehmermarktes und die daraus resultierenden Konsequenzen hat oft noch nicht stattgefunden. Über Jahrzehnte sind Unternehmen ja gut mit dem Motto „Wir haben das Sagen und die Wahl“ gefahren. Es gab ja generationsbedingt genug Arbeitnehmer am Markt.

**Wozu hat diese Haltung geführt?**

Herrmann: Die Konsequenz daraus ist das fehlende Gleichgewicht im Auswahl-

verfahren. Unternehmen sehen sich hier immer noch zu oft in der Rolle des „Mächtigen“, eine Haltung, die sich durch das gesamte Verfahren zieht. Da wird in Stellenanzeigen von „wir erwarten von Ihnen“ gesprochen und es gibt beispielsweise keinen klaren Ansprechpartner für den Interessenten oder die Hürden in der Online-Bewerbung werden für ihn zum Alptraum. Oder es werden Interviews und Assessment Center noch in einer Weise durchgeführt, die eher an ein Verhör erinnern. Wer heute über Fachkräftemangel jammert, Bewerber aber immer noch wie Antragsteller behandelt, hat die Realitäten des Marktes noch immer nicht verstanden.

**Gleichzeitig warnen Sie davor, dass sich das Machtgefälle umkehren könnte. Wie kann eine gleichberechtigte Business-Partnerschaft entstehen?**

Herrmann: Tja, die Umkehr der Macht könnte man bei manchen Statements

wie „Bewerber wie Kunden behandeln“ auch vermuten. Ich frage mich nur, inwieweit das langfristig wirklich das Richtige ist. Auch wenn sich manche Kandidaten beispielsweise durch Bonusprogramme für einen Job ködern lassen, sind das diejenigen, die ein Unternehmen wirklich braucht? Wichtig ist mir dabei: Recruitainment & Co. als solches sind eine gute Idee, wenn dieses gut gemacht ist, aber Schnäppchenjäger oder Fun-Fanatiker sollten damit nicht gewonnen werden. Bei dieser Taktik wird das ganze Spiel letztendlich nur gedreht und es entwickelt sich automatisch wieder ein Machtgefälle, nur diesmal umgekehrt. Ein ausgewogenes Verhältnis auf Augenhöhe bedeutet für mich ein Setting wie unter gleichberechtigten Geschäftspartnern, da wird auch nicht über Bonusprogramme verhandelt.

**Wie können Unternehmen den Such- und Auswahlprozess künftig neu jus-**

**tieren, um dieses Verhältnis auf Augenhöhe zu realisieren?**

Fakt ist: Aufgrund der großen Unternehmensvielfalt gibt es kein Patentrezept. Wichtig zu erkennen ist, welche Kompetenzen Menschen morgen mehr als heute benötigen. Durch die zunehmende Komplexität, Volatilität und Beschleunigung unserer Arbeitswelt sind ganz andere Fähigkeiten, zum Beispiel Veränderungskompetenz und Selbstorganisation, nötig, und durch die wachsende Vielfalt an Abschlüssen wird es immer wichtiger, Erfahrungen und bestehendes Wissen in andere Kontexte zu übersetzen.

**Was wird sich darüber hinaus verändern?**

Unternehmen sind noch zu sehr fixiert auf die Vakanzen, die es aktuell gibt. Wichtig ist aber auch die Zukunftsperspektive, also wie sich ein Job in den nächsten drei bis fünf Jahren entwickeln wird. Auch die Zuständigkeiten bei der

Personalsuche und -auswahl werden sich verlagern: Für Führungskräfte wird es immer wichtiger zu wissen, wie gutes Recruiting wirklich geht, sprich: Wie gewinne ich die Richtigen für mein Unternehmen und wie gelingt es, den gesamten Menschen zu erkennen, um damit den bestmöglichen Platz in der Organisation für ihn zu finden?

### Welche Rolle spielen Matching-Tools bei dieser Herangehensweise?

Herrmann: Recruiting-Tools sind eine wertvolle Ergänzung, wenn sie richtig eingesetzt und ausgewertet werden. Konkret bedeutet das, dass bei diagnostischen Tools und allen voran den Entwicklungen im Bereich People Analytics die Ergebnisse immer auch mit gesundem Menschenverstand und dem Bewusstsein, dass nichts in Stein gemeißelt ist, gelesen und gewertet werden sollten. Einerseits ist es in unserem Optimierungsbestreben nachvollziehbar, mehr Objektivität und Wirtschaftlichkeit in die Prozesse zu bringen. Andererseits erlebe ich dann, dass wertvolle Interessenten durch vorab zu eng oder falsch gesetzte Filtermechanismen gerade in der Vorselektion einfach durchs Raster fallen. Denken wir nur an die Vergleichbarkeit von individuellen Begabungen und allgemeinen Lebenskompetenzen, die bislang nicht wirklich abgefragt werden, aber einen enormen Wert darstellen können.

### Inwiefern sind individualisierte, an Stärken ausgerichtete Prozesse der richtige Weg?

Herrmann: Prozesse in HR und auch Führung sind oftmals noch an Defiziten und nicht individuell an den Stärken des Einzelnen ausgerichtet. Und obgleich ich

## » Ich bin sicher, dass Organisationen langfristig nur dann erfolgreich bleiben, wenn sie ihren Fokus von reiner Umsatzmaximierung konsequent in Richtung der Stärken und Interessen der Menschen verlagern.

persönlich das Mantra „Stärken stärken“ kaum noch hören kann, ist es im Kern genau das. Denn es geht schlichtweg darum zu erkennen, was ein Mensch am besten kann und am liebsten tut, denn genau diese Bereiche sind es, in denen er sich bestmöglich weiterentwickeln kann und will. Bezogen auf den Auswahlprozess legen die Beteiligten allzu oft den Fokus auf das Erfüllen ihrer Besetzungswünsche. Das nenne ich herzblind.

### Warum wirkt sich das Erkennen der Charakter-Stärken positiv auf das Recruiting aus?

Herrmann: Der Ansatz der Charakterstärken entspringt der Positiven Psychologie. Die Grundidee ist, dass ein Mensch seine am stärksten ausgeprägten positiven Eigenschaften idealerweise mit seinem beruflichen Tun in Einklang bringen kann. Die daraus entstehende verbesserte Passung von Mensch und Job wirkt wie ein kleiner Energizer, der nicht nur die Leistungskraft stärken, sondern auch Identifikation, Sinnerleben und die Produktivität positiv beeinflussen kann. Viele Unternehmen agieren schon im Rahmen der Personalentwicklung in diese Richtung. Doch warum so lange warten, wenn diese Herangehensweise bereits in einem früheren Stadium – im Recruiting – wertvolle Erkenntnisse liefern kann?

Das hört sich plausibel an, aber wie findet man heraus, welche Stärken ein Bewerber mitbringt?

Herrmann: Wenn man im Recruiting den Blick von außen nach innen richtet, sprich, was sehe ich und was erkenne ich dahinter, findet man heraus, was ein Mensch tatsächlich zu bieten hat. Statt plakatives Abfragen von Stärken und Schwächen, sollte man offene Fragen stellen, zum Beispiel: „Was gibt Ihnen Energie?“ oder „Durch welche Eigenschaften haben Sie eine Krise bewältigt?“, die den Bewerber dazu bringen, authentisch und natürlich zu antworten, anstatt vorbereitete Antworten abzurufen. Durch eine solche Fragetechnik oder einen Stärkentest treten individuelle Charakterstärken, zum Beispiel Urteilsvermögen, hervor, die man künftig aktiv für Arbeits- und Teamprozesse nutzen kann. Auch liefert diese Vorgehensweise wichtige Erkenntnisse darüber, bei welcher Aufgabe und in welchem Umfeld dieser Mensch aufblühen kann.

### Erwarten Bewerber nicht eher den herkömmlichen Auswahlprozess?

Herrmann: Nein, Bewerber erleben ein stärkenbasiertes Auswahlverfahren als deutlich angenehmer und wertschätzender. Und dieser positive Eindruck verbessert natürlich auch das Kandidatenerlebnis, was dann im Zeitalter von Bewerbungsplattformen auch auf die Arbeitgeberattraktivität ausstrahlt.

Wenn dann der passende Mitarbeiter ausgewählt worden ist, welches Umfeld brauchen Menschen im Unternehmen,

### damit ihre Stärken Wirkung entfalten?

Herrmann: Es gibt nicht das passende Umfeld für alle Mitarbeiter. Wichtig ist, das Ohr am Mitarbeiter zu haben und ganz individuell zu fragen: „Was brauchst Du, um erfolgreich zu sein?“ und dann gemeinsam mit dem Mitarbeiter nach realistischen Umsetzungsmöglichkeiten zu suchen. Für den einen mag das zum Beispiel das Einzelbüro mit Rückzugsmöglichkeit und für den anderen der feste Homeoffice-Tag sein. Damit Mitarbeiter ihr volles Potenzial bestmöglich entfalten können, ist eine Umgebung, die Wachstum und positives Erleben fördert, sehr wichtig. Am Ende entsteht eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten. Das Interview führte Annette Neumann, freie Journalistin, Berlin.

### BUCHTIPP



Brigitte Herrmann: Die Auswahl. Wie eine neue starke Recruiting-Kultur den Unternehmenserfolg bestimmt. Wiley Verlag, 2016.