



vom mikro-management- tiefflieger zur führungskraft über recruiting, employer branding und richtiges führen auch in krisensituationen. ein gespräch mit marco behrmann.

In einer idealen Welt werden Bewerber für eine offene Position in einem Unternehmen nach sachlich aufgestellten Kriterien ausgewählt, um einen perfekten Match für beide herzustellen. Das Ergebnis: Leistung, Wachstum und Effizienz für das Unternehmen und motivierte, kreative und loyale Mitarbeiter. In der modernen komplexeren Welt sieht die Realität aber oft völlig anders aus: Gerade Personalabteilungen, Recruiter und Führungskräfte scheinen mehr und mehr überfordert zu sein mit Selektionsgesprächen und Mitarbeiterauswahl – und letztlich auch mit den Anforderungen an die Führung aller Mitarbeiter. Trügt dieser Eindruck?

Keineswegs. Das Ergebnis falscher Entscheidungen als Recruiter oder Führungskraft sind ja nicht nur Fehlbesetzungen. In Zeiten von Fachkräftemangel einerseits, manchmal aber vielen Bewerbern pro Spezialstelle spielt auch die Frage der Selektivität eine große Rolle. Wie viele Bewerber pro Vakanz Sie haben und wie viele davon wirklich geeignet sind, hat einen immensen Einfluss auf die Qualität der Per-

sonalauswahl. Das wird Selektionsproblem genannt, das Verhältnis der Basisrate der Bewerber zur Selektionsrate der hoffentlich geeigneten Ausgewählten. Ganz rational gesehen ist es so: Wir können entweder den Falschen einstellen oder den Richtigen ablehnen. Alle anderen Entscheidungen wären richtig. Das Ergebnis ist tatsächlich eine Überforderung der Personalabteilungen, die oft auch heute noch nach subjektiven und vagen Kriterien wie „Sympathie“ und „Passung zum bestehenden Team“ oder auch nach persönlichen Motiven entscheiden. Wenn ich um Unterstützung gebeten werde, dann meist mit der Aufgabenstellung: „Wie können wir unsere Personalauswahl-Prozesse verbessern, auch um Weggänge zu vermeiden?“ Oft wird auch zu wenig auf Kompetenz und Potenzial eines Bewerbers geschaut, sondern nur nach dem Ist-Zustand. Gerade beim Potenzialbegriff haben viele Führungskräfte und auch Recruiter kein persönliches Konzept: Was bedeutet eigentlich das Potenzial einer Person? Meist wird in den Lebenslauf geschaut und eine

Beziehung zum Lebenslauf der Führungskraft gezogen, aber es findet keine sachliche Beurteilung statt. Das ermittelt nur einen Teil der wirklichen Leistungsmöglichkeiten der Person – und möglicherweise bleibt der eigentlich relevante Teil außen vor und Fehlentscheidungen werden selbst produziert.

Verkürzt ausgedrückt: Könnte man dann sagen, dass, anstatt auf das mögliche Potenzial zu schauen, eher das Bauchgefühl entscheidet?

Ja, oft entscheidet das Bauchgefühl, oder das, was die Führungskraft selbst für ein intuitives Kompetenzprofil hält. Dann entscheiden Faktoren wie, ob einem ein Bewerber ähnlich ist, ähnliche Interessen hat, eine Zusammenarbeit reibungslos und konfliktfrei funktionieren könnte usw. Das mögen wichtige Kriterien sein, aber definitiv nicht die einzigen und schon gar nicht die zentralen, wenn es um echte Kompetenz des Bewerbers geht. Noch dazu müssen sie möglichst präzise gemessen oder bestimmt werden.

Wie werden Kompetenz und Potenzial eines Bewerbers analysiert?

Dazu entwirft man zunächst das Kompetenz-Modell einer Organisation, also die Kriterien, die in der Organisation gebraucht werden: Leistungsmotivation, Selbstständigkeit, Durchhaltevermögen, Verhandlungskompetenz, Kreativität beispielsweise. Gerade in Verlagen wird Durchhaltevermögen und etwas Out-of-the-box-Denken und -Handeln sehr geschätzt. Wie wird dies erfasst? In den Bewerbungsunterlagen selbst sind ja nur Indikatoren festzustellen, das muss dann im Bewerbungsgespräch natürlich genauer abgeprüft werden. Und da heißt das Schlüsselwort Strukturierung. Also zum Beispiel eine Frage, die ich vorbereitet habe und die gezielt auf die Eigenschaften, die ich gerade erfrage, abzielt. Zur Einschätzung und Gewichtung einer Antwort muss diese dann klassifizierbar sein, konkret: War das jetzt eine mittelmäßige, war das eine sehr gute oder war das eher eine unterdurchschnittliche Antwort. Es braucht also einen klar definierten Leitfaden – und nicht der Bewerber führt dabei, sondern der HR-Experte oder die Führungskraft führen strukturiert das Gespräch und hören viel zu.

Man hat ja den Eindruck, dass bis zur Abgabe der Bewerbung der Prozess durch die Digitalisierung, etwa Bewerber-Datenbanken, extrem strukturiert funktioniert – bis hin zu den unsäglichen Textbaustein-E-Mails. Was wiederum zu einer Flut von Bewerbungen führt. Danach folgen aber unstrukturierte, intransparente Prozesse, karge Absagen – wenn überhaupt reagiert wird – und das Gefühl, nicht wirklich mit

den eigenen Kompetenzen wahrgenommen zu werden.

Eine Bewerbung ist ja kein einseitiger Prozess. Der Kandidat bewirbt sich beim Unternehmen, und wir gehen davon aus, dass er sich intensiv mit dem Unternehmen beschäftigt hat. Und das Unternehmen wiederum bewirbt sich beim Kandidaten, weil es hier einen zukünftigen Mitarbeiter finden will. Da muss klar signalisiert werden, dass man sich im Unternehmen Mühe gibt, also nicht „irgendwie eine Stunde Gespräch und dann schauen wir hinterher mal“. Employer-Branding ist extrem relevant, gerade in Zeiten von Fachkräftemangel und in Zeiten von Generation Y. Die Leute werden anspruchsvoller – und sie dürfen das auch sein. Es gibt sehr viele Dinge, die man heute machen kann, auch um den Prozess attraktiv zu gestalten. Und mindestens das Signal, wir bemühen uns und wir legen Wert auf Qualität, sollte gegeben sein.

Das hat dann auch klare Auswirkungen auf die Mitarbeiter-Fluktuation zu einem späteren Zeitpunkt, wenn der Bewerber dem Unternehmen angehört. Wie ein Unternehmen tickt, kriege ich im Bewerbungsprozess auch schon mit. Wie sieht die E-Mail aus, werde ich gewinnend behandelt oder ist das eher eine strukturelle Sache, bei der ich als Bewerber das Gefühl habe, ich rede mit Computern. Vorhandene oder fehlende Herzlichkeit ist ja auch ein klares Signal, für das Bewerber sehr sensibel sind. Ich will als Bewerber eine Kultur erfahren, die meine Werte verkörpert oder teilt. Dann werde ich mich da entfalten können und wollen.

Employer Branding im Bewerbungsprozess – haben Sie den Eindruck, das Thema ist in den Personalabteilungen angekommen?

Teilweise ja – teilweise fällt es einfach aus Budget- und Zeitgründen hinten runter. Meistens fängt man in einem Unternehmen ja erst an, über solche Dinge nachzudenken, wenn die Fluktuation rapide steigt oder man insgesamt in Schieflage gerät. Oder wenn auffallend viele gut qualifizierte Bewerber einem Unternehmen im Bewerbungsprozess absagen.

Ein schönes Beispiel gibt es von Verizon, einem amerikanischen Telefonanbieter. Dort hat man festgestellt, dass ein enorm hoher Teil abgelehnter Bewerber danach auch ihre Verträge bei Verizon gekündigt haben, und zwar über den üblichen Anteil unzufriedener Bewerber hinaus. Das hat die Organisation deutlich zum Nachdenken gebracht. Bewerber sind auch Kunden. Bewerber sind auch Referenzgeber. Gewinnende Arbeitgeber behandeln Bewerber, wie Kunden behandelt werden sollten – die eigentlichen Geldgeber.



Mangelhaftes Employer Branding kann im Zweifel also bares Geld kosten?

Bei der Mitarbeiterauswahl machen Sie idealerweise eine Erfolgsprognose. Sie prognostizieren Leistung, Loyalität und Zufriedenheit. Und alles das ist gut und notwendig, damit es dem Unternehmen gut geht – besonders in schweren oder komplexer werdenden Zeiten. In diesen Prozess auch Geld oder Ressourcen zu investieren, ist nicht nur absolut sinnvoll, das hat sich auch schnell refinanziert durch die richtigen Mitarbeiter an den richtigen Positionen mit niedriger Fluktuation. Das ist das klare Ergebnis einer strukturierten Auswahl.

Recruiting und Employer Branding muss sich Ihrer Meinung nach heutzutage verändern. Wie steht es um das Thema „Führung“?

Auch hier muss sich einiges vorwärtsbewegen – und das sind auch keine Dinge, die man vorher noch nie gehört hat. Man muss den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viel Eigenverantwortung geben, idealerweise flache Hierarchien haben, Möglichkeiten zur aktiven Beteiligung anbieten und generell die Bedürfnisse, die die

Mitarbeitenden im 21. Jahrhundert haben, einfach auch bedienen und einen entsprechenden Rahmen dafür schaffen. Das hat man aber Ende des 20. Jahrhunderts auch schon postuliert und natürlich gibt es hier unterschiedliche Konzepte. Das derzeit aktuelle Schlagwort ist Agilität. Im Kern geht es darum: Führung selbst muss sich durchaus selbst hinterfragen. Es geht eben nicht mit Führung durch Hierarchie, sondern es geht heutzutage wirklich wachstumsorientiert nur noch mit Führen durch eine gewisse Art von Team-Orientierung und Miteinander, Freiwilligkeit, Möglichkeiten und Beteiligung.

Am Wissen darüber scheitert in der Regel es nicht. Wenn Sie Führungskräfte fragen, wie man gut führt, bekommen Sie recht schnell plausible Antworten. Es liegt in der Regel an Ängsten, an eigenen Gewohnheiten, an fehlendem Vertrauen, Unsicherheit oder Fähigkeiten, das auch in die Tat umzusetzen. Also auch hier wieder Emotionalität statt systematischer Führung. Ganz häufig machen Führungskräfte ja den Fehler, die Probleme der Mitarbeiter zu lösen anstatt dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter Lust ha-

ben, die Probleme selber zu lösen. Das hat auch viel mit strukturierter Kommunikation zu tun.

Wie kann denn eine sinnvolle Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aussehen?

Es geht nicht darum zu reden, damit man geredet hat, sondern es geht immer darum, dass ein Problem leichter gelöst ist – vor allem ein emotionales Problem, ein Missverständnis oder ein Konflikt, der auch da ist, wenn er nicht adressiert wird. Auch die Wahl des richtigen Kommunikationskanals ist sehr wichtig. Nehmen wir E-Mails. E-Mails sind ein wunderbares Tool, das aufgrund seiner Effizienz dem Management dient. Und das funktioniert auch sehr gut, wenn beim Mitarbeiter und der Führungskraft Vertrauen da sind und wenn man gegenseitig weiß, woran man ist. Wenn dieses nicht da ist, fangen beide möglicherweise an, zwischen den Zeilen zu lesen und sich vorsichtig zu verhalten – und Missverständnisse sind an der Tagesordnung. Deswegen sage ich: Bei Konflikten besteht E-Mail-Verbot! Und dann ist der Dialog übrigens immer besser als der Monolog, das ist auch wichtig. Man muss dann auch zuhören und aufeinander eingehen.

Dass eine Führungskraft auch bei harter Kritik trotzdem wertschätzend sein kann, das ist für viele ein echtes Lernthema. Denn die Kritik in der Sache und die Wertschätzung der Person sind zwei völlig unterschiedliche Dinge. Hier muss ich als Führungskraft stabil und klar in meiner Haltung sein und eine auch kritische Realität emotionsfrei beschreiben können. Also Feedback, Kritik, Anforderungen formulieren, aber dabei gleichzeitig absolut motivierend und aktivierend und resonant mit dem Mitarbeiter sein. Das Prinzip der Resonanz ist hier ein ganz wichtiges. Wenn ich negativ abstrahle, mich misstrauisch oder gar abwertend gebe, dann wird mein Mitarbeiter sich nie motivieren. Ich muss also positiv abstrahlen, Zuversicht verkörpern und trotzdem Klartext sprechen können.

So etwas lässt sich aber in ruhigem Fahrwasser besser regeln und einhalten, als wenn in einem Unternehmen „die Hütte brennt“.

Ja, in guten Zeiten ist Führung leichter. Die schwierigen Situationen sind die, in denen man sich als Führungskraft einen Unterschied machen kann. Man muss als Führungskraft ein paar persönliche Mechanismen entwickelt haben, um auch mit stürmischeren Situationen in Sachen Mitarbeiterkommunikation umgehen zu können, einen Stress-Mechanismus sozusagen. Ich kann diesen Stress weitergeben oder ich kann ihn abpuffern. Oder ich versuche als

Führungskraft auch hier einen positiven Spin hinzubekommen um eine schwierige Situation so zu nutzen, dass daraus wieder etwas entstehen kann. Pfiifige Führungskräfte fragen sich in solchen Situationen sofort: Was ist denn die Strategie der Organisation? Man braucht eine Strategie, man muss den Kontext einschätzen und kurz nachdenken, bevor man handelt. Sonst kommt es zu Aktionismus oder auch Panik, weil die Führungskraft die Situation möglicherweise nicht richtig einschätzt oder Persönlichkeitsprogramme das Verhalten bestimmen. Ich nenne das eine Kontext-Kompetenz, deren Fehlen das größte Manko des beginnenden 21. Jahrhunderts ist. Oft genug schwebt man nicht über den Dingen – und auch das meine ich im positiven Sinn –, sondern spielt Mikro-Management-Tiefflieger. Die Führungskraft muss ja Übersetzer der strategischen Anforderungen des Unternehmens an die Welt des Mitarbeiters sein, auch ein Filter – und eben nicht Ansager für jede einzelne Handlung.

Viele Verlage entwickeln sich, natürlich auch getrieben durch die Digitalisierung, von den klassischen Silos zur Matrix-Organisation, zu rollierenden Teams, die sehr viel Synergien nutzen. Und hier liegt sehr viel Potenzial für Wachstum, Effizienz, Kreativität und Innovation. Dies braucht aber dann auch wieder Führungskräfte, die mit diesem Change gut umgehen können und eben Motivation hervorrufen, anstatt sie zu dämpfen. Und – um den Bogen wieder zu schließen – die Marke als Employer, die wir vom ersten bis zum letzten Kontakt mit aktuellen, potenziellen, abgelehnten und ehemaligen Mitarbeitern verkörpern, bestimmt die Attraktivität als Arbeitgeber in der Zukunft.



marco behrmann

Studium der Psychologie in Mannheim und Portland, Oregon, USA. Promotion in Hohenheim zum Thema Verhandlungskompetenz. 2004–2007 Berater und Trainer bei S & F Personalpsychologie Managementberatung und HR Diagnostics. Ab 2004 Berater und Trainer bei der Ceveygroup. Dort Senior Consultant für Ceveyconsulting, seit Gründung 2013 auch für SMARTinSALES sowie verantwortlich für Science, Learning & Technology für Ceveysystems. Aktuelle Beratungsschwerpunkte in den Themen Führen, Verhandeln, Verkaufen, Kultur- und Teamentwicklung, Projekt-Leadership, multikulturelle Kooperation und Persönlichkeit. Internationale Beratungserfahrung und Expertise in Assessment, Recruiting, Personalauswahl und Personalbeurteilung, Leadership Appraisal, Performance Management und Personalentwicklung.