

„Wie gut erkennen wir ungenutztes Potential?“

Auch Henrik Zaborowski schwört auf KPIs im Recruiting-Prozess. Doch er warnt im Interview davor, sich nur noch von der Macht der Zahlen leiten zu lassen.

INTERVIEW: LENA ONDERKA



Henrik Zaborowski ist Recruiting-Experte und berät als Selbstständiger Unternehmen bei der Talentgewinnung. Dabei ist seine Devise stets: „Auf den Menschen kommt es an“.

► **Personalwirtschaft:** Herr Zaborowski, Sie sagen, dass zwischen den gängigen Key Performance Indicators noch etwas fehlt. Was meinen Sie?

Henrik Zaborowski: Daten und die mit ihnen verbundenen KPIs sind hilfreich, klar. Wenn ich Recruiting mache, muss ich danach herausfinden, was das eigentlich bringt. Einfach Geld und Zeit in Recruiting-Maßnahmen zu investieren, ohne deren Erfolg zu messen, ist Wahnsinn. Doch eines sollten wir nicht vergessen: das Potenzial, das in den Bewerbenden ruht.

Wie kann dieses Potenzial gemessen werden?

Aus meiner Sicht ist das Potenzial nicht als KPI messbar. Was allerdings gemessen werden kann, ist die Häufigkeit, mit der HR oder Fachbereiche einfach nur den Lebenslauf scannen und danach entscheiden, ob ein Kandidatin oder ein Kandidat für eine Stelle geeignet ist. Denn dieses Scannen ist nicht immer hilfreich.

Warum ist der Lebenslauf nicht entscheidend?

Aus einem Lebenslauf lässt sich vor allem die fachliche Passung aufgrund von Fachwissen und bisheriger Erfahrung in dem gesuchten Job ablesen. Dieses Wissen kann man sich während der Ausübung des Jobs aneignen. Viel wichtiger sind die grundlegenden Fähigkeiten und die Motivation der Bewerbenden. Um diese Fähigkeiten zu sehen, müssen wir viel früher eine bessere Eignungsdiagnostik einsetzen.

Was bedeutet das konkret?

Generell sollten Fachbereiche, die für ihre offenen Positionen kaum Bewerbungen bekommen, mit jeder Bewerberin und jedem Bewerber telefonieren. Außerdem kann mittels eines Intelligenz- und Persön-

lichkeitstests das Potenzial eines Kandidaten erkannt werden. Denn damit lassen sich die grundlegenden Fähigkeiten feststellen, die eine Person besitzt. Dann sollten im Vorstellungsgespräch noch gezielte Fragen gestellt werden, mit denen Sie den Bewerberinnen und Bewerbern Szenarien beschreiben und sie fragen, wie sie damit umgehen würden. Das ist natürlich ein hoher Aufwand.

Warum sollten Personalerinnen und Personaler dies betreiben?

Weil wir gerade für die Spezialistenstellen keine Leute mehr finden. Oftmals bekommen Personalerinnen und Personaler keine so große Anzahl an Bewerbungen wie früher. Man kann heute nicht mehr nur nach dem Lebenslauf auswählen und dann mit Menschen Vorstellungsgespräche führen, die die entsprechenden beruflichen Meilensteine vorzeigen können. Wir müssen uns auch mit Leuten zu einem Gespräch treffen, die noch nie in dem ausgeschriebenen Feld gearbeitet haben, aber die nötigen Fähigkeiten und Eigenschaften mitbringen, um den Job erfolgreich auszuüben. Das erkenne ich aber aus einem Lebenslauf nicht. Dafür muss ich mich intensiver mit den Menschen beschäftigen. Das kann durch Fragen, aber auch in Form von Arbeitsproben oder einem Probearbeitstag geschehen. Und dabei wird es zu positiven Überraschungsmomenten kommen. Aus meiner Erfahrung behaupte ich, dass 30 Prozent der Bewerberinnen und Bewerber, die anhand der Unterlagen abgelehnt werden, den Job eigentlich ausüben könnten. Das lässt sich zwar nicht sicher messen, aber das sollte man als Personalerin und Personaler sowie auch als Fachbereich wissen. Wir sehen und glauben

im Zweifel nur die Sachen, die wir messen können. Davon müssen wir uns verabschieden.

Neben einer grundlegenden Offenheit scheint das Vorstellungsgespräch zu einem zentralen Orientierungspunkt im Recruiting-Prozess zu werden. Sollte es auch eine KPI geben, die die Qualität von Bewerbungsgesprächen misst?

Ja, das wäre sinnvoll. Wobei schon lange von den Eigendiagnostikern auf die geringe Validität eines unstrukturierten Vorstellungsgesprächs hingewiesen wird. Aber es ist noch etwas Weiteres für die Potenzialerkennung entscheidend: das Mindset bei der Personalauswahl. Nehmen wir an, Unternehmen finden keinen Controller. Dann sollten sie sich die Ausgangsfrage stellen: Was müssen Controller eigentlich können? Die Antwort lautet oft: Sie müssen vor allem Excel-Profis sein. Das heißt, Personalerinnen und Personaler könnten Excel-Profis finden, denen man das Controlling dann beibringt.

Gibt es weitere Beispiele?

Klar. Nehmen wir die neuen Jobprofile, die in den vergangenen Jahren entstanden sind. Eines wären die Data Scientists. Sie müssen extrem gut mit Zahlen umgehen können und die nötigen IT-Tools beherrschen. Das waren und sind daher oft gelernte Naturwissenschaftler und Mathematiker, die sich für das Thema begeistern und sehr IT-affin sind. Als der Job ganz neu aufkam, mussten sich die Menschen das spezielle Wissen zur Data Science selbst aneignen. Einen anderen Weg gibt es bei neu entstehenden Jobs nicht. In dem Fall gehen die Arbeitgeber das auch mit, weil sie wissen, dass es keine fertigen Spezialistinnen und Spezialisten gibt. Warum räumen wir nicht auch Menschen bei „alten“ Jobs die Möglichkeit ein, sich einzuarbeiten? Wenn man nur nach den fertigen Mitarbeitenden sucht, dann bekommt man heute mit einer hohen Wahrscheinlichkeit keine mehr.

Sollte es deshalb auch eine KPI geben, mit der das Menschenbild der Recruiterinnen und Recruiter analysiert wird?

Wir haben die Menschen zu einem Ding gemacht und wollen eigentlich Maschinen einstellen, jemanden, die

„Als Mensch können wir zahlreiche verschiedene Dinge tun. Das muss im Recruiting wieder mehr Aufmerksamkeit erhalten.“

oder der bereits funktioniert und um die oder den man sich nicht mehr kümmern muss. Dabei wird auch die Vielfalt übersehen, die uns Menschen innewohnt. Das ist aber nicht die Schuld von HR, sondern liegt an unserem Wirtschaftssystem. Als Mensch können wir zahlreiche verschiedene Dinge tun und sind meist nicht nur in einem Gebiet gut. Das muss im Recruiting wieder mehr Aufmerksamkeit erhalten. Gerne auch durch eine entsprechende KPI.

Was würde diese genau messen?

Wie gesagt, ich glaube nicht, dass man Talent messen kann. Aber HR könnte messen, wie vielen Bewerberinnen und Bewerbern der Fachbereich absagt, ohne zumindest ernsthaft mit ihnen gesprochen zu haben. Und ab einer gewissen Anzahl könnte der Fachbereich verpflichtet werden, Gespräche zu führen.

Sie sind also eigentlich ein großer Freund der gängigen KPIs, warnen aber gleichzeitig vor deren Nutzung. Wie passt das zusammen?

Ich warne nicht vor der Nutzung, ich sage, dass KPIs nicht alles sind. Ich sehe die gängigen KPIs als Plan A an, um den Recruiting-Prozess zu optimieren und das Beste aus dem Markt herauszuholen. Doch wenn wir bei der Nutzung der traditionellen KPIs merken, dass der Markt abgegrast ist, dann brauchen wir einen Plan B. Und hier kommt die Erkennung von bisher ungenutztem Potenzial der Bewerbenden ins Spiel. Personalerinnen und Personaler sollten sich ein Zeitlimit setzen. Wenn nach so und so viel Monaten noch nicht eine bestimmte Anzahl von Bewerbungen erhalten und nicht eine gewünschte Anzahl an Vorstellungsgesprächen geführt wurde und die Stelle noch nicht besetzt ist, dann sollten sie mal die Leute einladen, die den Job noch nicht gemacht haben. Es ist Zeit anzufangen, den Menschen hinter der Fassade in seiner Vielfalt zu sehen. Dabei kann es auch helfen, sich daran zu erinnern, dass Karrieren meist durch Zufall entstehen. ■

