

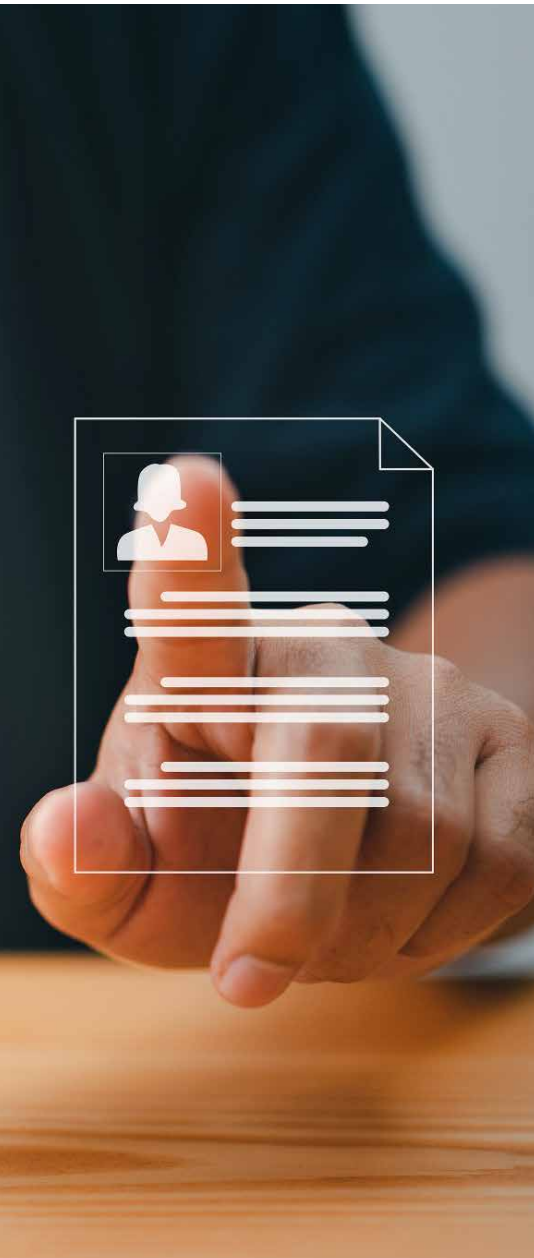
Erfolg mit krummen Dingen

Personal I Rekrutierende sind mehr als zufrieden, wenn sie den hundertprozentig passenden Kandidaten für ihr Unternehmen an Land gezogen haben. Unter den heutigen Bedingungen wird das wegen des Fachkräftemangels aber immer schwieriger. Wir zeigen, warum auch der Blick über den Tellerrand lohnen kann.

Die Verordnung (EWG) Nr. 1677/88 ist besser unter dem Begriff Gurkenkrümmungsverordnung bekannt. Seit Juni 2009 ist sie, die sinnbildlich für die europäischer Regelungswut steht, zwar

außer Kraft gesetzt, gilt aber dennoch in vielen Großhandelsunternehmen nach wie vor als maßgebender interner Standard. Sie definiert, ab welchem Krümmungsgrad eine Gurke welcher Handelsklasse zugeord-

net wird. Kurz gesagt – je krümmter die Gurke, desto niedriger die Handelsklasse. Zieht man das Gemüse im heimischen Garten selbst, verliert die Krümmung der Gurke an Relevanz. Egal, wie verbogen sie



Wir sehen in unserer täglichen Praxis im Recruiting, dass viele Unternehmen offener dafür werden, sich im Bewerbungsprozess auch mit Kandidatinnen und Kandidaten zu beschäftigen, die nicht zu hundert Prozent dem gesuchten Profil entsprechen

Rainer Haske
Geschäftsführer der Dr. Schwerdtfeger
Personalberatung GmbH & Co. KG

ist, solange sie schmeckt, lacht des Hobbygärtners Herz.

Gerade wird selten

Der Rekrutierenden Herz lacht in der Regel laut, wenn sie den hundertprozentig passenden Kandidaten für ihr Unternehmen an die Angel bekommen haben. Aber unter den Bedingungen, die in der modernen Arbeitswelt eingezogen sind, wird es immer schwieriger, jemanden zu finden und nachhaltig fürs Unternehmen zu begeistern, der wirklich alles für die Aufgabe mitbringt. Sisyphos lässt herzlich grüßen! Vor diesem Hintergrund erscheint es mitunter absurd, welche Maßstäbe manche Unternehmen im Zuge der Personalauswahl zu Grunde legen und sich dadurch den Zugang zu hochmotivierten Kandida-

tinnen und Kandidaten leichtfertig selbst abschneiden. Insbesondere wenn es um jene geht, die keinen stromlinienförmigen Werdegang haben und sich mit einem „krummen“ Lebenslauf um eine neue berufliche Perspektive bewerben.

„Wir beobachten aktuell drei Entwicklungen, die sich gegenseitig in ihrer Wirkung beeinflussen“ bemerkt Rainer Haske, Geschäftsführer der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG. „Zum einen den sich durch den beginnenden verstärkten Austritt der Babyboomer-Generation verschärfenden Fachkräftemangel, zum anderen wachsende Veränderungen in den Werdegängen der nachfolgenden Generationen gepaart mit sich verändernden Erwartungen an die Unternehmen in ihrer Funktion als Arbeitgeber

und zudem Unternehmen, die im Rahmen der Personalauswahl nach wie vor in alten Schemata denken und agieren. Diese Gemengelage birgt die Gefahr, dass Unternehmen und Mitarbeitende nicht mehr zueinanderfinden.“

Vor einigen Jahren bekamen Personalverantwortliche im Zuge der Besetzung von Fach- und Führungspositionen nicht nur viele Bewerbungen auf den Schreibtisch, sondern überwiegend auch eben solche, die sich durch schnurgerade Werdegänge auszeichneten. Der optimal passende Ausbildungshintergrund plus erste Erfahrung im gewünschten Aufgabenfeld.

Perfektion pur

Kandidatinnen und Kandidaten, die nicht über einen dieser geraden Lebensläufe verfügten, im Laufe der Karriere auch mal den einen oder anderen Umweg genommen hatten, standen schnell im Abseits und hatten im Wettbewerb um den ersehnten Job in der Regel deutlich schlechtere Chancen.

Solche Umwege können zum Beispiel abgebrochene Ausbildungen oder Hochschulstudien, Zeiten der Beschäftigungslosigkeit, aber auch häufige Wechsel des Arbeitgebers nach relativ kurzer Zeit oder Wechsel von Branche und Aufgabenfeld sein. Auch Veränderungen zwischen Unternehmenstypen können Umwege markieren, also der Wechsel vom Konzern in den Mittelstand und zurück oder ähnliche Konstellationen. Im Prinzip alles, was nicht die Stringenz eines Werdegangs unterstützt.

Die Uhr steht mittlerweile aber im Hinblick auf krumme Lebensläufe auf Veränderung. Das System wird durch die Effekte, die auf und im Arbeitsmarkt wirken, zunehmend durchlässiger und Unternehmen beginnen, sich für die Einstellung von Kandidatinnen und Kandidaten zu öffnen, die es vor wenigen Jahren vermutlich noch nicht einmal zum Vorstellungsgespräch geschafft hätten. Anzumerken ist, dass diese Öffnung keineswegs mit einem Verzicht auf Kompetenz oder Potenzial verbunden sein muss.

Nur, weil jemand zu Beginn seiner Karriere Schwierigkeiten hatte, seinen Weg zu finden, heißt das ja nicht automatisch, dass dies zu einem späteren Zeitpunkt im Leben nicht der Fall war. Außerdem kann man mehrere Arbeitgeberwechsel nach kürzeren Phasen der Beschäftigung nicht immer per se dem Kandidaten oder der Kandidatin negativ anlasten, auch wenn dies im ersten Moment bisweilen oft so geschieht.

Unternehmensinsolvenzen können ein Grund sein. Aber einfach auch der Start in einen neuen Job, der sich dann nicht als das entpuppt, was man sich erhofft hatte oder

einem versprochen wurde. Soll man in so einem Fall dann nicht die Reißleine ziehen und dem Ärger ein Ende bereiten dürfen, nur um den Lebenslauf aufgehübscht zu halten? Es ist zutiefst menschlich, im Leben auch mal eine Entscheidung zu treffen, die sich als nicht optimal erweist. Jemanden dafür büßen zu lassen, sollte es nicht sein.

Neue Offenheit

„Wir sehen in unserer täglichen Praxis im Recruiting, dass viele Unternehmen offener dafür werden, sich im Bewerbungsprozess auch mit Kandidatinnen und Kandidaten zu beschäftigen, die nicht zu 100 Prozent dem gesuchten Profil entsprechen“ so Rainer Haske. „Das liegt zum einen sicherlich an den Entwicklungen des Arbeitsmarktes insgesamt, aber wir machen auch die Erfahrung, dass die Unternehmen, zunehmend auf das Entwicklungspotenzial der Kandidatinnen und Kandidaten blicken. Der Gedanke ‚Hire for Attitude - Train for Skills‘ blitzt dabei immer häufiger auf. Allerdings auf eine für die Branche typische und passende pragmatische Art. Denn ohne eine gewisse fachliche Kompetenz ist und bleibt es für Bewerbende nach wie vor schwierig, Unternehmen von sich zu überzeugen.“

Allerdings haben viele Unternehmen diesen Entwicklungs- und Erkenntnisgrad noch nicht erreicht, beharren starr auf hochgestochenen, noch bis ins allerkleinste Detail ausformulierten Anforderungen und stehen sich und einer erfolgreichen Stellenbesetzung damit selbst im Weg.

Fakt ist, dass die Lebensläufe insgesamt bunter werden. Der Mitarbeitende, der 30 oder 40 Jahre in einem Betrieb tätig ist, wird zunehmend zu Seltenheit. In den Post-Babyboomer-Generationen wird der Arbeitgeber nicht nur häufiger, sondern auch schneller gewechselt und die Vertreterinnen und Vertreter dieser Altersgruppen bewerten das auch nicht mehr so negativ, wie es frühere Generationen getan haben. Im Gegenteil. Ein Wechsel zeigt, dass jemand vorankommen und sich entwickeln will. Dass er oder sie in der Lage ist, sich auf eine neue Arbeitsumgebung einzustellen. Dass man nicht mehr ewig in einer Position verharret und auf das Wohl und Wehe seines Arbeitgebers hofft, sondern selbst aktiv sein berufliches Schicksal in die Hand nimmt. Jüngere Generationen befürworten und unterstützen diese Denkansätze.

„Sobald der regelmäßige Wechsel des Arbeitgebers in erkennbares Jobhopping, also häufige berufliche Veränderungen innerhalb sehr kurzer zeitlicher Folge, ausartet, gehen nach wie vor bei den Unternehmen die Alarmglocken an. Es gibt eine Grenze zwischen dem, was als krumm, aber

KURZ-VITA – RAINER HASKE



- Jahrgang 1984, verheiratet, drei Kinder, wohnhaft in Emstek
- Duales Studium (Ausbildung zum Industriekaufmann bei einem international agierenden Unternehmen der Agrartechnik + Wirtschaftsingenieurstudium an der FHWT Diepholz)
- Zusätzlich berufsbegleitendes Masterstudium (MBA Vertriebsingenieur an der Zentralen Fachhochschule für Fernstudien)

Berufsleben

- 7 Jahre Erfahrung im internationalen Vertrieb in global agierenden Maschinen- und Anlagenbau-Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche
- Wechsel in die Personalberatung im Jahr 2012
- Nach Stationen als Teamleiter Agrar und Prokurist seit Januar 2020 Geschäftsführer der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG
- Aktives Engagement in verschiedenen sportlichen und sozial-caritativen Vereinen in der Region

spannend, oder einfach nur als zu viel angesehen wird. Alles, was nicht mehr nachvollziehbar erklärbar ist, wirkt sich nach wie vor kontraproduktiv für den Bewerbungsprozess aus“, stellt Rainer Haske fest.

Positive Auszeit

Anders ist dies mittlerweile zunehmend bei der Bewertung von Sabbaticals. Dabei han-

delt es sich um Phasen, in denen Menschen geplant und bewusst für einen begrenzten Zeitraum aus dem Arbeitsleben aussteigen, um anderweitig neue Erfahrungen zu sammeln. Wurden diese vor einigen Jahren noch argwöhnisch als neomodischer Quatsch beäugt, so haben sie mittlerweile deutlich an Akzeptanz gewonnen. Viele nutzen ein Sabbatical nämlich, um für längere Zeit ins Ausland zu reisen, verbessern dort ganz nebenbei ihre Fremdsprachenkenntnisse und gewinnen in Sachen interkulturelle Kompetenz hinzu. Andere widmen sich sozialen Projekten und erweitern hier ihre Expertisen. Allesamt keine unspannenden Faktoren für Unternehmen, die auf der Suche nach Verstärkung sind. Wer den möglichen Wert von Sabbaticals erkennt, kann zudem auf Bewerbende treffen, die nicht nur aus eigenen Stücken ihr Skill-Set erweitert haben, sondern nach der Auszeit im Regelfall auch mit besonders großem Engagement und hoher Motivation im Job wieder durchstarten wollen.

Manchmal wirkt ein Lebenslauf krumm, weil im Verlauf der Karriere die Branche gewechselt wurde oder im nächsten Schritt ein Wechsel angestrebt wird. Hat man so einen Fall auf dem Tisch, lohnt sich ein genauerer Blick. Unternehmen sollten sich dann fragen, was konkret an Branchenkompetenz für die Aufgabe benötigt wird und/oder ob man sich fehlendes Branchen-Knowhow nicht auch on-the-job aneignen kann. Muss beispielsweise jemand, der eine Führungsaufgabe im Rechnungswesen übernimmt, zwingend über einen Hintergrund in der Agrartechnik verfügen oder ist es nicht wichtiger, hier die kaufmännischen Kompetenzen genauer unter die Lupe zu nehmen? Braucht es im Werkstattbereich eine Fachkraft, die zwingend eine Ausbildung in der Landtechnik absolviert hat oder kann man auch jemanden aus dem Kraftfahrzeugbereich mit einem Fokus auf Autos oder Nutzfahrzeugen einarbeiten, der entsprechendes Engagement für und Interesse an der Aufgabe mitbringt?

Branchenfremd als Chance

Generell kann es für Unternehmen spannend sein, sich mit Mitarbeitenden aus anderen Branchen zu verstärken, um neue Sichtweisen auf und Lösungsansätze für die alltäglichen und auch die großen Herausforderungen zu gewinnen, denen sich Unternehmen stellen müssen.

Manchmal starten Menschen auch nach einer längeren Zeit im Beruf noch einmal komplett neu durch. Das geschieht sicherlich nicht allzu oft, aber wenn jemand sich nach einer längeren Tätigkeit für eine Ausbildung in einem ganz anderen Feld ent-

scheidet und die damit einhergehenden Konsequenzen, wie zum Beispiel erhebliche finanzielle Einbußen, in Kauf nimmt, dokumentiert dies besonders große Leidenschaft und Begeisterung für das neue Betätigungsfeld. Wer jemanden einstellt, der solch einen Weg gegangen ist, gewinnt im besten Fall hochmotivierte Verstärkung für seine Organisation.

Brüche im Lebenslauf zeigen sich auch in vielen Werdegängen von Frauen, die aus der Familienphase in den Beruf zurückkehren möchten. Die Führungsposition ist plötzlich futsch. Die Inhalte der Aufgabe verändern sich drastisch. Man findet sich plötzlich in einem ganz anderen Team wieder. Mit solchen Situationen sind viele Frauen bei der Wiederaufnahme der Beschäftigung konfrontiert. Hier lohnt sich ein genauer Blick. Wer vor der Elternzeit ein Team erfolgreich und souverän geführt hat, verliert durch Mutterschaft und Elternzeit schließlich nicht automatisch sein Potenzial in Sachen Führung, Motivation und Entwicklung von Mitarbeitenden. Gleiches gilt für fachliche Themen. Die sind, je nach Dauer der Familienphase, mitunter nicht auf dem allerneuesten Stand, aber wer bereits über mehr als nur Grundwissen verfügt, in dem Bereich schon gearbeitet hat, der bringt normalerweise auch die Fähigkeit mit, sich die aktuellen Themen schnell auf den Schirm ziehen zu können. Außerdem ist es in vielen Unternehmen mittlerweile bereits gängige Praxis Mitarbeitende, die in Elternzeit sind, weiterhin über fachliche Themen auf dem Laufenden zu halten – sei es durch Newsletter, regelmäßigen Austausch mit der Führungskraft oder das Angebot, während der Familienphase weiterhin an Fortbildungen teilnehmen zu können. Das sichert so ganz nebenbei nicht nur aktuelles Fachwissen und Expertise, sondern kann zudem trotz der Abwesenheit im beruflichen Alltag und räumlicher Distanz die Bindung der Mitarbeitenden ans Unternehmen stärken.

Es kann sich für Unternehmen sehr bezahlt machen, Lebensläufe, die Familienphasen oder Zeiten beinhalten, in denen Angehörige gepflegt werden, nicht per se mit dem Stempel „uninteressant“ zu versehen, sondern den Chancen und Möglichkeiten, die sich darin verbergen können, Raum für Entfaltung zu geben.

Krumm und erfolgreich

Es liegt in der Natur der Sache, im Recruitingprozess die Personen in den Fokus zu nehmen, die einen stringenten Lebenslauf haben und eine hohe Passung mitbringen. In den meisten Fällen ist das auch ein sehr guter und richtiger Weg.

DAS RÄT DER EXPERTE

- Seien Sie offen für Bewerbende, deren Lebenslauf den einen oder anderen Umweg enthält. Fragen Sie im Vorstellungsgespräch nach, warum es dazu gekommen ist. Geben Sie Kandidatinnen und Kandidaten die Chance, ihren individuellen Weg und damit auch ihre Motivation für alle weiteren Schritte erklären zu können. Vielleicht schlummert genau hier das Potenzial, dass Ihr Unternehmen erfolgreich weiterbringt.
- Wenn sich jemand in Ihrem Unternehmen bewirbt, der nicht aus der Branche Agrartechnik kommt, winken Sie nicht gleich dankend ab. Prüfen Sie genau, ob und inwieweit die zu besetzende Position überhaupt Branchenexpertise erfordert, oder ob man dieses Know-how nicht doch im Rahmen der Einarbeitung schulen kann. Sie gewinnen so vielleicht jemanden für Ihre Organisation, der ganz neue Ideen, Methoden und Erfahrungen einbringen kann, die für Ihr Haus ein Gewinn sein können.
- Stellen Sie Fragen und geben Sie Raum für Antworten! Nutzen Sie das Vorstellungsgespräch, um Bewerbende kennenlernen zu können. In den wenigsten Fällen werden Unternehmen heutzutage noch von Massen an Bewerbungen überrollt, wenn sie eine Stelle ausschreiben. Führen Sie lieber ein, zwei Gespräche mehr und geben Sie jenen, die auf den ersten Blick nicht die Top-Besetzung sind, aber in ihrem Skill-Set doch einige interessante Talente für die Aufgabe mitbringen, eine Chance.



Fotomachweis: stock.adobe.com - Drazen

Die Suche nach dem perfekten Kandidaten für eine zu besetzende Stelle anhand eines geraden Lebenslaufes wird schwieriger.

Wer sich aber in einer Region oder Branche bewegt, in denen Fach- und Führungskräfte knapp sind oder zunehmend knapper werden, der sollte sich angewöhnen, einen zweiten Blick zu riskieren und jene, deren CVs mehr Bewegung enthalten, stärker zu berücksichtigen. Außerdem gibt es in Wirtschaft und Gesellschaft viele Menschen, die es ihrer krummen Lebensläufe wie zum Trotz geschafft haben, die moderne Welt zu prägen und zu beeinflussen. Von Mark Zuckerberg über Steve Jobs und Günter Jauch bis hin zu

Erich Sixt und Ferdinand Alexander Porsche.

Wer ewig auf die hundertprozentig passende Person wartet, verpasst vielleicht die Chance auf die zu 80 oder 90 Prozent geeignete Verstärkung, die sich mit der richtigen Unterstützung im Zuge der Einarbeitung schnell und gut in die Aufgabe hineinfinden und eine wertvolle Bereicherung für das Unternehmen sein könnte. ■

purnhagen@personal-schwerdtfeger.de
alexander.bohnsack@dlv.de