

## **(R)evolution in der Mitarbeiterauswahl**

**Wie die Jobsuche zukünftig Menschen ermutigen könnte, das Wirtschaftssystem zu verändern, statt ihm blind zu dienen.**

Dem kollektiven Zwang, wirtschaftlich immer weiter wachsen zu müssen, können wir uns nur schwer entziehen. So fühlen wir uns getrieben, im globalen Wettbewerb immer besser, immer schneller, effizienter, kostengünstiger und leistungsfähiger zu werden – koste es, was es wolle. Wer nicht mithalten kann, ist nicht gut genug. Das marktwirtschaftliche Denken hat sich nach dem zweiten Weltkrieg erstaunlich tief in unsere Seelen eingegraben und Schritt für Schritt unsere Fähigkeit zum Teilen, Tauschen, Schenken, Leihen – kurz zu solidarischem Handeln untergraben. Doch wie kann es sein, dass wir als vernunftbegabte Wesen dieses selbstzerstörerische System so wenig kritisch hinterfragen? Selbst grüne Politiker arrangieren sich mit dem Dieselskandal und kämpfen entschlossen gegen Fahrverbote, um die Wirtschaftskraft Baden-Württembergs nicht zu schmälern. Ist Arbeit und Konsum unsere neue Religion? Oder ist es vielleicht einfach nur die Angst davor unseren Status zu verlieren, die uns zu Marionetten des Systems macht?

### **Folge deinen Interessen!**

Der Glaube an das ewige Mantra „Wohlstand durch Wachstum“ bröckelt: Wir hadern, wir zweifeln, wir wünschen uns, dass sich das Hamsterrad langsamer dreht und ertappen uns sogar bei dem Gedanken es vollständig anzuhalten und auszusteigen. Eine innere Stimme wird laut: „Stopp, das bist doch gar nicht *du!*“ Aber kann ich einfach stehen bleiben, wenn alle um einen herum weiter rennen? Schülern in der Berufsorientierung rät man einen Beruf zu ergreifen, den sie gerne machen. Doch warum entstehen in unserer freien, demokratischen Welt mit den unendlichen Möglichkeiten plötzlich Mauern im Kopf, wenn wir uns die Frage, wie wir unser Leben beruflich sinnstiftender gestalten können, noch einmal mit 30, 40, 50 oder 60 Jahren stellen? Mauern, die unendlich hoch erscheinen, unüberwindbar, die uns entgegenschreien wir seien Träumer oder weltfremde Spinner, die den Rebell in uns beschwichtigen wollen, mit den Worten, „es geht dir doch gut, sei doch zufrieden, mit dem, was du hast“. Und manchmal schleicht sich sogar plötzlich ganz leise ein schlechtes Gewissen ein, das uns sagt, „du bist aber undankbar“ und so wird die Stimme in uns wieder leiser – bis nur noch ein ungutes Gefühl zurückbleibt, das man zu ignorieren versucht.

Vermutlich spüren dies die Schüler auch bereits, wenn man ihnen rät, dass sie doch ihren Interessen folgen sollen, denn sind wir in unserer Berufswahl wirklich so frei? Schließlich bestimmen die Art des Jobs und die Menge an Geld, die wir verdienen und wieder ausgeben – der persönliche Beitrag zum Wirtschaftswachstum also – unsere gesellschaftliche Anerkennung und damit leider nur allzu oft auch unser Selbstwertgefühl. Als die Flüchtlingswelle nach Deutschland kam, sagte mir ein Jugendlicher, den ich auf seinen externen Schulabschluss vorbereitete: „Warum regt ihr euch so über Flüchtlinge auf? Jetzt sind wir wenigstens nicht mehr ganz unten.“

Das ist ein trauriger Ausdruck unserer Leistungsgesellschaft und zeigt, wie früh sich die Angst regt, den Abschluss und damit den Anschluss an die Gesellschaft zu verpassen. Der

„War for Talents“, der aufgrund der Digitalisierung und der damit immer anspruchsvoller werdenden Jobs entbrannt ist, tut sein übriges. „Eine neue Elite braucht das Land!“ fordern die Wirtschaft, die Politik und all jene, die sich um die Wettbewerbsfähigkeit des Landes sorgen. Der Run auf die Gymnasien und Universitäten ist groß. Und mit der Einführung des PISA-Tests und des Bachelor- und Mastersystems ist der Druck auf Schüler und Studenten gestiegen, im internationalen Wettbewerb zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes Deutschland zu bestehen. Wie schwer muss es in dieser Situation für einen jungen Menschen sein, den gelassenen Blick nach Innen zu bewahren, um eigene Ideale zu erhören und nicht den Blick nach außen, auf Geld, materielle Absicherung und die Anforderungen des Arbeitsmarktes und damit des Systems zu richten?

Man mag nun meinen, dass die Wirtschaft angesichts steigender Burn-out-Zahlen und schwindender Loyalität zum Unternehmen das Problem erkannt hat. Und tatsächlich appellieren immer mehr Personaler und HR-Verantwortliche an Bewerber, sie sollten Leidenschaft für den Job mitbringen und „authentisch sein, statt sich hochzurüsten“. Doch an der Personalauswahl ändert dies nur wenig.

Für die Selektion neuer Mitarbeiter sind weiterhin harte Fakten ausschlaggebend. Unternehmen werben zwar mit Diversity – der sozialen Vielfalt in ihrem Unternehmen – und einer guten Work-Life-Balance, doch seien wir ehrlich: Lieben Personaler nicht immer noch geradlinige Lebensläufe, die eine gewisse Anpassung an unser Wirtschaftssystem zeigen? Lebensläufe, welche die Garantie versprechen, dass dieser Kandidat auch möglichst pflichtbewusst zur Erwirtschaftung des eigenen unternehmerischen Erfolgs beitragen wird? Oder warum sonst haben es Geisteswissenschaftler schwer einen Job zu finden, genauso wie Mütter von Kleinkindern oder Menschen ohne Schulabschluss? Doch auch für viele andere, die die permanente Selbstdarstellung nicht mögen, ist es nicht besser: Gefordert wird in starren Stellenprofilen die „eierlegende Wollmilchsau“. Bewirbt man sich dann um eine dieser Stellen folgen Wochen oder Monate des quälenden Wartens, nach denen man vielleicht zu einem Vorstellungsgespräch oder Assessment-Center eingeladen wird, in dem das oberflächliche zur Schau stellen in künstlichen Set-ups weiter geht. Dieser Prozess reduziert Menschen auf den Status Quo ihres Lebenslaufes und nimmt ihnen damit den Mut und das Vertrauen, sich selbst – abseits des hierarchischen Aufstieges – weiterentwickeln zu können. Ein enormes Potenzial geht damit für uns alle verloren.

Denn viele Menschen wünschen sich mehr von ihrer Arbeit als einfach nur ihr Wissen und ihre Fähigkeiten für die Gegenleistung eines monatlichen Gehalts in ein Unternehmen einzubringen. Sie sehnen sich danach *persönlich* weiter zu wachsen, sich mit einem Ziel zu identifizieren, Werte zu leben und vielleicht auch die Welt ein kleines bisschen besser zu machen. Kurz: Nach einer Arbeit, die sinnstiftend ist und ein höheres Ziel verfolgt als Geld zu verdienen und zum Unternehmensergebnis beizutragen. Doch wie können diese Menschen und passende Unternehmen zukünftig zueinander finden?

Geben wir uns nicht weiterhin der Täuschung, dem Gefühl der Machtlosigkeit, hin. „Seien wir doch endlich realistisch und verlangen das Unmögliche, um wahre Veränderung zu bewirken“ (Che Guevara): **Die Abschaffung des Bewerbungsprozesses!**

### **Bewerben ohne Werben**

Stellen wir uns folgendes Szenario vor: Bei der Suche nach dem passenden Team beziehungsweise dem passenden Team-Partner steht nicht mehr der Lebenslauf und die

Stellenanzeige im Fokus, sondern die Menschen selbst. Es gibt somit kein Foto, kein Lebenslauf und kein Zeugnis, mit denen man sich verkaufen oder darstellen könnte und auch keine starren Kriterien, denen man zu entsprechen hat. Auf einer Online-Plattform können sich Bewerber, Unternehmen und auch Personalvermittler auf Augenhöhe begegnen. Dort bekommen nicht nur Unternehmen die Chance, die entsprechenden Team-Mitglieder, ihre Ziele und gelebten Werte sowie die Unternehmenskultur und Aufgaben transparent zu machen, sondern auch Bewerber die Möglichkeit, ein Profil zu erstellen, in dem sie zum Beispiel beschreiben, was sie antreibt, wie und mit welchen Fähigkeiten und Erfahrungen sie sich gerne einbringen, wie sie gerne arbeiten oder was sie in ihrem nächsten Job gerne lernen möchten.

Selbstverständlich besteht auch dabei weiterhin die Gefahr, dass Bewerber die Entscheidung von Größe und Bekanntheit des Unternehmens abhängig machen und dass Unternehmen nach Lebenslauf-basierten Fakten filtern, sollten Bewerber diese weiterhin angeben – denn all das liegt in der Natur des Menschen. Und dennoch bietet das Prinzip „Bewerben ohne werben“ einen entscheidenden Mehrwert: Es hilft Menschen und Unternehmen dabei, den Blick nach Innen zu wenden, um sich bewusster mit den eigenen Wünschen, Werten und Zielen auseinanderzusetzen, statt zu versuchen, den Erwartungen anderer zu entsprechen. Es ist ein Seins-Prozess, der Menschen und Organisationen dazu auffordert sich zu demaskieren, sich selbst zu zeigen, in dem Vertrauen darauf, dass dann auch die passenden Mitarbeiter oder die richtigen Unternehmen den Wert des jeweils anderen erkennen werden. Je größer das Bewusstsein innerhalb einer Organisation bezüglich der Werte, Ziele und gelebten Kultur ist und je größer der Mut, zu ihnen zu stehen und sie zu veröffentlichen, desto denkbarer ist es, komplett auf die Bewerber-Vorauswahl zu verzichten und auf die Selbstauswahl der Kandidaten zu vertrauen.

Eine Weiterführung der Idee wäre dann, Mitmachtage anzubieten, die den Kandidaten die Chance geben, das Team kennenzulernen und die Arbeitsatmosphäre zu erspüren, ohne dass eine Selektion seitens der Personal- oder Fachabteilung stattfindet. Es gilt das Prinzip „First Come First Serve“: Statt strategischer Spielchen, indem Kandidaten gesammelt und verglichen werden, in der Hoffnung dass noch jemand „Besseres“ kommt, sind beide Parteien dazu aufgefordert sich von Beginn an intensiver mit der DNA des jeweils anderen auseinanderzusetzen und sich klar zu positionieren. Nach diesem Tag stimmen die Mitarbeiter über diesen Kandidaten ab.

Damit bekommen zukünftig nicht nur die Mitarbeiter bei der Mitarbeiterauswahl eine gleichberechtigte Stimme, wie zum Beispiel bei der sipgate GmbH in Düsseldorf, sondern auch der Bewerbende selbst, indem er selbst entscheidet, ob er sich eine Aufgabe zutraut und an dem Tag teilnimmt, ohne vorher aussortiert werden zu können. Es wäre ein volldemokratischer Entscheidungsprozess, durch den sich vielleicht auch mehr Menschen ermutigt fühlen, sich über ihre bisherigen Erfahrungsgebiete hinaus zu bewerben. Das würde ihnen die Möglichkeit geben, sich nach ihren eigenen Wünschen weiterzuentwickeln und den inneren Selbstwert zu stärken, wodurch das reine Statusdenken in seine Schranken gewiesen werden könnte. Eventuelle Lücken in der Qualifikation ließen sich durch zielgerichtete Unternehmens- oder Selbstlernprogramme schließen. So könnte ein Quereinsteiger mit einer hohen Motivation und der Bereitschaft sich weiterzubilden, ein „besserer“ Mitarbeiter werden, als jemand, der alle Qualifikationen mitbringt, aber keine besondere Beziehung zur Tätigkeit hat. Auf diese Weise lässt sich auch einem Fachkräftemangel entgegenwirken.

„Bewerben ohne werben“ ist ein Ansatz, der im ersten Moment weit entfernt von bisherigen Recruiting-Methoden ist. Und dennoch – weder Bewerbungsprozesse noch unser Wirtschaftssystem sind gottgegeben, sie sind keine Naturgesetze. Für eine Umsetzung ist es entscheidend, dass die Idee des Seins-Prozesses auf fruchtbaren Boden fällt, um sich langsam entwickeln zu können. Doch wie können wir schon heute einen Anfang schaffen? Wie kann ich als Mitarbeiter die Idee aufgreifen und weitertragen, um sie in mir und innerhalb meines eigenen Unternehmens wachsen zu lassen? Eine Möglichkeit wäre es, mit den Kollegen Unternehmens-Werte, -Ziele und die -Kultur aus der Sicht eines jeden einzelnen zu beleuchten und so konkret wie möglich aufzuschreiben. Sind es die Werte und Ziele, die auch auf der Unternehmenswebsite zu finden sind, oder weichen diese von der Wahrnehmung der Mitarbeiter ab? Da jeder Mensch auch persönliche Wünsche und Ziele mitbringt, die sich nicht immer eins zu eins in der Unternehmens-DNA wiederfinden, sollten wir beginnen, diese ebenfalls konkret zu benennen. So lernen wir Schritt für Schritt zu uns selbst zu stehen und Bedürfnisse und Motive zu äußern, statt sie, aus Angst abgelehnt zu werden, zu verleugnen. Dieser Bewusstseinswandel bietet uns allen die Chance unsere Potenziale als Andersdenker, Freigeister, Idealisten und Visionäre, die in jedem von uns stecken, zu nutzen und zu mutigen, selbstbewussten, vertrauensstarken und agilen Organisationen mit gemeinsamen Zielen und Werten zusammenzuwachsen, um die Welt in der wir leben wieder selbstbestimmt zu gestalten.

**Christina Breitenbücher arbeitet seit über vier Jahren als freiberufliche Dozentin in berufsvorbereitenden Bildungsprojekten mit Schwerpunkt im Bewerbungstraining und in der nachhaltigen Berufsorientierung. Nachdem sie ihren ursprünglichen Job im Produktmanagement für Konsumgüter gekündigt hat, rief sie zudem mit beyou – bewusst bewerben eine Website und einen Blog ins Leben, um Menschen zu ermutigen ihren eigenen Weg zu finden und zu gehen.**

©November 2018, Christina Breitenbücher