

Recruiting – Stichwort «Active Offering»

# «Gute Bewerber sind sichtbar»

Eine möglichst perfekte Übereinstimmung von Job-Profilen in Stellenangeboten und den Kompetenzen eines Bewerbers galt bisher als ideales «Matching» in der Personalgewinnung. Doch «Schema F» wird in der komplexen Arbeitswelt der Zukunft immer weniger greifen. Das gilt für Arbeitgeber ebenso wie für Stellensuchende. Wie Jobs und passende Arbeitnehmende dennoch zueinander finden können, erläutert Ulrike Clasen, Geschäftsführerin der Netzwerk Kadertraining GmbH im Interview mit Persorama.

**Persorama: Die Digitalisierung verändert unsere Arbeitswelt, Digital Natives stellen ganz neue Anforderungen an Unternehmen. Wenn Sie einen Blick in die Zukunft werfen: Wie können Rekrutierer und Stellensuchende wegkommen von den gewohnten Verhaltens- und Arbeitsmustern?**

**Ulrike Clasen:** Arbeitgeber müssen sich daran gewöhnen, dass gut ausgebildete, aktive, flexible und agile Bewerber proaktiv auf sie zugehen und Jobs samt Aufgaben und Bedingungen individuell verhandeln. Wie professionell sich Unternehmen bei Bewerbungsprozessen verhalten, wird transparent über Bewertungsplattformen in den Sozialen Medien diskutiert. Insofern gilt es, eine neue Kultur in Bewerbungsprozessen zu finden, in dem Bewerber und Arbeitgeber sich auf Augenhöhe gegenüberstehen.

**Welche Kompetenzen sind also künftig in Unternehmen und bei Personaldienstleistern gefragt?**

Die Frage ist für mich, wie der Bewerbungsprozess professionalisiert werden kann. Arbeitgeber sollten sich auf Auswahlverfahren konzentrieren, die eine Personalauswahl als Investitionsentscheidung wirklich rechtfertigen – zum Beispiel nachweislich aussagekräftige Assessments, IQ-Tests

und strukturierte Interviews. Wichtig sind künftig mehr IT-Kenntnisse, um intelligente Softwarelösungen auch gezielt nutzen zu können. Und die Fähigkeit, sich als HR agil in sozialen Netzwerken zu bewegen, um zum Beispiel mit «Active Sourcing» tatsächlich passende Kandidaten aufspüren zu können.

**Was erfordert dies an neuem Verhalten auf der Seite der Stellensuchenden?**

In der digital vernetzten Wirtschaft werden immer mehr Aufgaben softwarebasiert erledigt und in automatisierte Prozesse übersetzt – auch über klassische Branchengrenzen hinweg. Die Arbeitsteilung wird weiter zunehmen, viele Tätigkeiten flexibel ausgelagert werden. Wechselnde Projektaufträge auf allen Hierarchiestufen und in allen Berufsfeldern werden am Arbeitsmarkt häufiger angeboten als Festanstellungen. Arbeitnehmende werden sich daher viel öfter als heute neu bewerben müssen. Dies erfordert nicht nur eine ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstorganisation, sondern auch zur Selbstvermarktung.

**Wie kann eine solche Selbstorganisation und Selbstvermarktung aussehen?**

Arbeitnehmende der Zukunft sind es gewohnt, in veränderten Arbeitssituationen und in neuen Teams mit wechselnden Vor-

gesetzten zusammenzuarbeiten. Sie sind agil, können sich flexibel auf neue Situationen einstellen und sind es gewohnt, selbstständig dazuzulernen. Sie haben ein hohes Mass an Veränderungsbereitschaft und ihnen ist bewusst, dass sie viel auf ihre Kommunikationsfähigkeit und ihr Netzwerk setzen müssen. Hierbei ist das Netzwerk nicht im Sinne von Seilschaften zu verstehen, sondern es geht vielmehr um das Wissen darüber, mit wem sie gerne zusammenarbeiten möchten. Bei der Stellensuche sind Bewerber künftig im Sinne eines «Job Huntings» selbst aktiv, um sich und ihre Kompetenzen in einem «Active Offering» den Unterneh-



## Zur Person

Ulrike Clasen leitet das Netzwerk Kadertraining mit 25 Experten aus dem Bereich Business Coaching und Personal- und Unternehmensentwicklung. Die Netzwerkpartner sind spezialisiert auf die Begleitung von Menschen in Veränderungsprozessen. [www.kadertraining.ch](http://www.kadertraining.ch); [www.active-offering.ch](http://www.active-offering.ch)

men zu zeigen. Sie wissen ganz genau, wo und wie sie arbeiten möchten und sie wissen, wie sie mit ihren Kompetenzen und Potenzialen Nutzen stiften können.

### Was bedeutet «Active Offering» genau?

Das Active Offering meint eine neue Haltung: Die Wechselwilligen und die Mitarbeitenden, welche eine neue Herausforderung suchen, warten nicht mehr auf die Ausschreibung einer passenden Stelle per Inserat. Vielmehr gehen sie aktiv auf die Suche und setzen sich damit auseinander, welches Unternehmen ein interessantes Umfeld anbietet, spannende Projekte und Aufgaben, die zu ihnen passen würden. Sie suchen gezielt den Kontakt zu den Entscheidern aus den Unternehmen. Das können Linienleiter, HR-Verantwortliche oder persönliche Netzwerkkontakte sein, die im Wunsch-Unternehmen arbeiten. Auf diese gehen sie aktiv zu, um sich und ihre Kompetenzen zu zeigen und darüber zu sprechen, welche Möglichkeiten für sie bestehen, im jeweiligen Unternehmen zu arbeiten. Im Gespräch prüfen die Kandidaten genau, ob das ein Unternehmen ist, in dem man sich wohlfühlen könnte. Dies ist in meinen Augen ein völlig neuer Ansatz, der auch dazu führt, dass die richtigen Personen am Ende am richtigen Platz sind.

### Sind Unternehmen heute schon auf diese aktiven Bewerber vorbereitet?

Zum Teil schon, denn die Unternehmen von heute sind unterwegs mit grossen Employer Branding-Strategien. Potenzielle Kandidaten werden zum Beispiel mit Videos vom zukünftigen Chef beworben oder es werden attraktive Büros, engagierte Teams und spannende Projekte gezeigt. Die Unternehmen gehen selbst im Active Sourcing auf die Bewerber zu – vor allem, wenn es in speziellen Branchen wie IT, Pharma und Gesundheitswesen oder im handwerklich-technischen Bereich Stellen für Fach- und Führungskräfte zu besetzen gibt. Darüber hinaus werden eigene Netzwerkkontakte und die der eigenen Mitarbeitenden bei vielen Unternehmen bereits gezielt in der Rekrutierung eingesetzt.

### Welche Rolle spielt Networking in Verbindung zu Job Hunting und Active Offering?

Das Networking ist das A & O im Arbeitsmarkt der Zukunft. Das heisst konkret,

Kontakte aufzubauen, die beruflich nützlich sein können – über soziale Netzwerke ebenso wie an Veranstaltungen – und diese dann auch zu pflegen.

### Netzwerkbeziehungen für die eigene Karriere zu nutzen: Hat das nicht immer noch einen Beigeschmack?

Es kommt natürlich immer auf das eigene Verhalten in solchen Netzwerken an. Ich beobachte oft mit Freude, dass Menschen unbefangen aufeinander zugehen und sich austauschen, über Möglichkeiten sprechen und so gegenseitig zum Beispiel Chancen einer Kooperation ausloten. Hier entsteht eine neue Kultur des Miteinanders, die mir gefällt. Da sind Unternehmen, die sich öffnen und Gespräche anregen, weil sie wissen, dass sie auf Fach- und Führungskräfte angewiesen sind und die sich entsprechend wertschätzend und respektvoll gegenüber potenziellen Kandidaten verhalten. Auf der anderen Seite treten Bewerber selbstbewusst auf, wissen um ihren Wert als Arbeitskraft und können ihre Leistungen adäquat darstellen. In diesem Sinne bedeu-

tet Netzwerken Unterstützung und Förderung auf beiden Seiten.

### Job Hunting klingt erst einmal anstrengend für Menschen, die eine Festanstellung gewohnt sind. Braucht es da in der Schweiz eine neue Kultur?

Wir erleben ja schon heute auch in der Schweiz deutlich mehr Entlassungen als noch vor einem Jahrzehnt. Firmen müssen sich immer schneller verändern, neue Geschäftsfelder entwerfen, restrukturieren, internationalisieren etc. Das hat einfach Auswirkungen auf das Stellengefüge, ob uns das nun gefällt oder nicht. Also ist auch der Arbeitnehmende gefordert umzudenken, auch jenseits der 50. Wer dies positiv sieht, erlebt weniger die Anstrengung als die Freude und Motivation, immer wieder etwas Neues und Spannendes dazuzulernen und sich stetig weiterzuentwickeln. Dann macht auch Job Hunting und Active Offering Freude und das ist genau die Energie, die es braucht, um als Arbeitnehmender für Arbeitgeber attraktiv zu sein.

*Interview: Michaela Geiger*

zh  
aw

School of  
Management and Law



## Ihr nächster Karriereschritt

**Weiterbildungen mit Start August 2017**

- MAS Human Capital Management
- CAS HR-Marketing
- CAS International HR Management
- CAS Human Capital & Leadership
- CAS Strategisches Human Capital Management und HR-Controlling

**Informationen:**  
[www.zhaw.ch/zhcm](http://www.zhaw.ch/zhcm)

**Info-Apéro, Zürich**  
**15.5.2017 & 3.10.2017**

Zürcher Fachhochschule