6 November/Dezember 2021 | 14,50 Euro

personal manager

Fachzeitschrift
für Human Resources

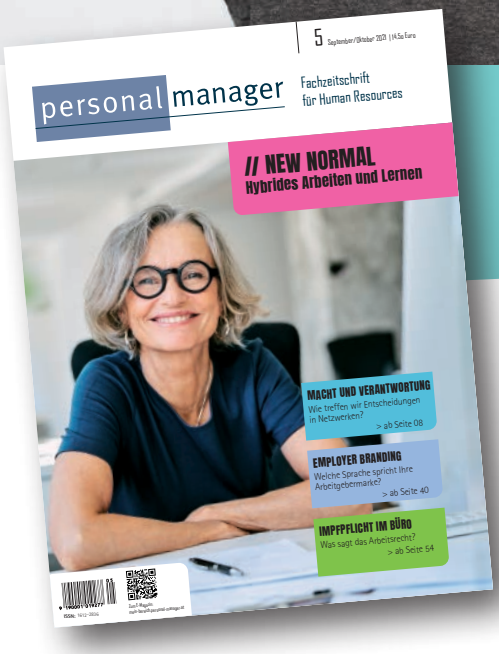
// RECRUITING
passgenau, agil & teamorientiert

GLÜCK IM JOB
Vorbild Skandinavien
> ab Seite 08

HR-SOFTWARE
Die größten Fehler bei der Auswahl
> ab Seite 30

HR ANALYTICS
Erste Schritte in der Datenanalyse
> ab Seite 36

personal manager Fachzeitschrift für Human Resources



Das Premium-Abo der Fachzeitschrift personal manager **zwei Monate lang gratis testen.**

Sie erhalten **eine gedruckte Ausgabe** personal manager und haben Zugriff auf den **digitalen Premium-Bereich:**

- **> HR-Arbeitshilfen**
- **> Update personal recht**
- **> Praxispakete & Nachschlagewerke**
- **> Ausgabenarchiv personal manager**
- **> Webinare live und als Aufzeichnung**

Gratis testen: bit.ly/pmPremium

NEWS & TRENDS
06 **Neues aus der Personalwirtschaft**

AKTUELLES INTERVIEW
08 **Maike van den Boom,** Speakerin, Beraterin, Autorin

HR-EINSICHTEN
10 **Fraunhofer Austria:** Freiheit stärkt die Bindung

TITEL / RECRUITING
13 Hinter die Fassade blicken: **Wie Recruiter mit Profilingtools ihre HR-Arbeit professionalisieren können**
16 **Mitarbeitende der Zukunft:** Generalisten, T-Shaped People, Vernetzer und Pioniere
19 mymuesli: **Ein teambasierter Recruitingansatz**
22 **Recruiting leicht(er) gemacht:** Überzeugen Sie mit guter Vorbereitung und Geschichten
26 **Alles agil – nun auch im Recruiting?**

HR-SOFTWARE
30 **Die richtige HR-Software auswählen –** ohne Teamwork geht es nicht

TRANSFORMATION
34 Beliebte Sackgassen ins Neue. Und wie wir herauskommen. Sackgasse #2: **Radikale Fragen und utopische Ideen sind Zeitverschwendung.** Was wir brauchen, sind Lösungen!

HR ANALYTICS
36 **HR Analytics –** Buzzword oder strategischer Wegbegleiter im Personalmanagement?
39 **Vergütungscontrolling:** Kosten reduzieren und Anreize schaffen

MITARBEITERBINDUNG
42 Back to Work: **Welche Experience bieten Unternehmen ihren Mitarbeitenden an?**

FUTURE HR
45 #Rethinking HR: **Warum positive Vibes HR-Aufgabe der Zukunft sind**

ORGANISATIONSENTWICKLUNG
48 Die resonante Organisation: **Wie gelungene Beziehungen Transformation ermöglichen**

RECHT
51 **Whistleblower:** Wenn Mitarbeitende Verstöße melden
54 Gibt es sie noch? **Arbeitsrechtliche Unterschiede zwischen Angestellten und Arbeitern**
58 Rechts-Check: **Kontrolle durch den Arbeitgeber: Was ist erlaubt?**

SERVICE
62 **HR-Anbieter**
63 **Seminar- und Veranstaltungstermine**

BUCH IM BLICK
64 **Transform your Workforce**

AUSBLICK
66 **Vorschau/Impressum**

08

Die Skandinavier sind die glücklichsten Menschen der Welt. Ob das auch etwas mit ihrer Arbeit zu tun hat, wollte die Autorin und Beraterin Maike van den Boom wissen. Auf ihrer Reise durch Skandinavien hat sie erkannt, dass in den Nordländern die Zukunft der Arbeit schon Realität ist.

12

Wie gelingt es, Bewerberinnen und Bewerber zu durchschauen und Talente zu entdecken? Wovon hängt die Qualität des Recruitings ab? Und welche Vorteile haben agile und teambasierte Formen der Personalgewinnung? Antworten liefert das Titelthema.

10

Kreative Menschen brauchen Freiraum, um ihr Potenzial entfalten zu können. Wie die Fraunhofer Austria Research GmbH Expertinnen und Experten gewinnt und fördert, beschreibt Sonja Dietz in den HR-Einsichten.

45

Was bedeutet es, wenn wir „gute" oder „schlechte Vibes" spüren? Und was hat das mit HR zu tun? Claudia Lorber, Gudrun Gaedke, Eva Planötscher-Stroh und Herwig Kummer beschreiben, warum Vibes im Personalmanagement wichtig sind.

58

Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber haben ein Interesse daran, ihre Beschäftigten zu kontrollieren. Doch dieses Anliegen kann mit dem Recht der Mitarbeitenden auf Privatsphäre kollidieren. **Welche Formen der Kontrolle sind erlaubt?**

Mit unseren Artikeln möchten wir alle Menschen ansprechen.
Daher mischen wir weibliche, männliche und neutrale Formen.

// RECRUITING

passgenau, agil & teamorientiert

© Tengyart | Unsplash

Hinter die Fassade blicken

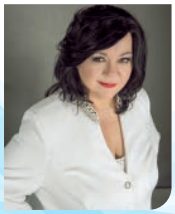
Wie Recruiter mit Profilingtools ihre HR-Arbeit professionalisieren können

Wenn Recruiter nicht genau hinsehen, kann das für Unternehmen teuer werden oder verhindern, dass sie einen großartigen Mitarbeiter einstellen. Denn hinter dem öffentlichen Gesicht, das der Bewerbende im Bewerbungsverfahren zeigt, können sich gefährliche Risiken oder wertvolle Potenziale verbergen. Profilingtools unterstützen Personalisten dabei, ihre Menschenkenntnis zu verbessern und fundiertere Entscheidungen zu treffen.

Um sich den permanenten Veränderungen am Markt stellen und agil in die Zukunft gehen zu können, benötigen Unternehmen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, mit denen es möglich ist, neue Ideen und Konzepte zu entwickeln und die Zukunft der Organisation zu gestalten. Bei der Personalarbeit und besonders bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte stellen sich dabei wesentliche Fragen:

- Ist der Kandidat/die Kandidatin mit den für die Position erforderlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen ausgestattet?
- Weist er oder sie die passenden Charakterzüge und eine geeignete innere Einstellung auf?
- Ist die richtige Person mit dem richtigen Potenzial am richtigen Platz im Einsatz? Und zwar nachhaltig und evaluierbar?

Um diese Fragen beantworten zu können, sollten HR-Verantwortliche nicht nur die offensichtlichen Fähigkeiten, sondern auch die Werte, Charakterzüge und Einstellungen von Bewerbenden gut erkennen. Denn je besser Personalisten über den Menschen Bescheid wissen, desto sicherer sind sie bei Einstellungsentscheidungen, Neupositionierungen, bei der Entwicklung von Potenzialen und dem Zusammenstellen von Teams. Desto besser können sie darüber hinaus auch „unsichtbare" Potenziale eines Mitarbeitenden oder Bewerbenden erkennen und für das Unternehmen nutzbar machen.



© Moni Fellner

// AUTORIN
Patricia Staniek
Kriminologin, Verhaltensanalystin (Profiler), Unternehmensberaterin, Systemische Organisationsberaterin & Wirtschaftscoach

Der Blick hinter das „Öffentliche“

Um Werte, Persönlichkeit, aber auch Fähigkeiten zu erkennen, müssen Personalisten hinter die Oberfläche blicken, die die Bewerbenden im Verlauf des Recruitingprozesses bewusst präsentieren. Natürlich geben schriftliche Dokumentationen wie der Lebenslauf, das Bewerbungsanschreiben, das Motivationsschreiben oder der E-Mail-Verkehr mehr oder weniger aufschlussreiche Hinweise auf die Persönlichkeit eines Bewerbers oder einer Bewerberin. Doch Papier ist geduldig. Auch im Bewerbungsgespräch zeigt jede Bewerberin in der Regel lediglich ihr „öffentliches Gesicht“, hinter dem sie Gedanken, Emotionen, Werte, Moralvorstellungen oder Glaubenssätze, die sie nicht zeigen möchte, zu verbergen versucht. Doch genau dieses geheime Territorium, das der Mensch nicht öffentlich preisgibt, hat im Bewerbungsverfahren eine enorme Relevanz. Darin liegen oft Schätze verborgen, die durch die Anspannung und Aufregung im Bewerbungsgespräch nicht zutage treten können. Manchmal finden sich dort jedoch auch Hinweise auf mögliche Risiken in Form von Informationen über kritische Ereignisse im Leben des Bewerbenden, die bewusst verschwiegen werden – wobei das Verschweigen von kreativer Wahrheitsauslegung bis hin zu bewussten Lügen oder dem Verheimlichen krimineller Taten reichen kann.

Um in dieses geheime Territorium vorzustoßen, lohnt es sich, das Verhalten des Bewerbers im Bewerbungsgespräch genau zu beobachten. Denn wenn Menschen etwas zu verbergen versuchen, kann das Verborgene häufig dennoch als „Hinweis“ sichtbar, hörbar und erlebbar sein, zum Beispiel in der Mimik, Gestik oder Körpersprache, in der Stimme und der Sprache, durch psychophysiologische Phänomene und körperlich wahrnehmbare Stressanzeichen.

Beispiel: Bei einem Gespräch mit einer Bewerberin beschloss die Recruiterin, der Bewerberin eine andere Stelle als ursprünglich angeboten, vorzuschlagen. Sie hielt die Fähigkeiten der Bewerberin für die andere Stelle für idealer. Die Bewerberin antwortete mit „Ja, sehr gerne“ und lächelte dabei. Die Recruiterin sah aber einen Hinweis für eine andere Emotion in Form einer Mikroexpression, also einer raschen, einzelnen mimischen Bewegung – und zwar einer, die ein Indiz für Abneigung sein kann. Alleine es zu sehen, ist zu wenig. Denn auch mimische oder körperliche Hinweise müssen „in Frage gestellt“ und überprüft werden. Sie sprach die Bewerberin darauf an, dass sie den Eindruck habe, die Stelle in der anderen Abteilung gefalle ihr möglicherweise nicht. Daraufhin gab die Bewerberin zu, dass sie nicht in diesem Bereich arbeiten möchte – und es konnte eine andere Lösung gefunden werden. Hätte die Recruiterin diesen mimischen Hinweis nicht gesehen oder nicht hinterfragt, hätte sie die Bewerberin eingestellt und später – wenn diese eine passende Stelle außerhalb des Unternehmens gefunden hätte – wieder verloren. Das Wahrnehmen von mimischen emotionalen Bewegungen in den Gesichtern von Menschen ist eines von mehreren Tools, die Unternehmen für eine Vertiefung der Recruitingarbeit einsetzen können.

Was ist Profiling in der Wirtschaft?

Was bedeutet nun Profiling in der Wirtschaft konkret? Der Begriff Profiling ist nicht geschützt. Beim Einsatz in der Wirtschaft oder speziell im Personalbereich grenzt sich das Wirtschaftsprofiling klar vom Kriminalprofiling ab (siehe Kasten). Allgemein gesagt können HR-Verantwortliche mit Methoden, die ähnlich auch im Kriminalprofiling angewandt werden, den Blick in das geheime Territorium richten. Die Methode Profiling PScn beruht auf der Analyse des wahrnehmbaren Verhaltens eines Bewerbers im Bewerbungsprozess oder eines Mitarbeiters am Arbeitsplatz. Es ersetzt die Personalarbeit nicht, sondern unterstützt Personalisten dabei, in die Tiefe zu blicken und auf eine neue Ebene der Gesprächsführung und Menschenkenntnis zu gelangen.

Profiling PScn besteht aus speziellen Kommunikationstechniken und Vernehmungstaktiken sowie dem sogenannten Facial Action Coding System nach Professor Paul Ekman. Darüber hinaus fließt auch Wissen über Körpersprache, Stimme und Sprachmuster, Verhaltensmuster sowie Stresserkennung ein. Erkenntnisse aus der Emotionswissenschaft

// CERTIFIED PROFILER

Certified Profiler – das von der WKO geprüfte und isozertifizierte Ausbildungsprogramm Profiling PScn – vermittelt Kommunikationstechniken und Vernehmungstaktiken sowie das sogenannte Facial Action Coding System nach Paul Ekman. Hinzu kommt Wissen über Körpersprache, Stimme und Sprachmuster, Verhaltensmuster sowie Stresserkennung.

// DER MYTHOS „PROFILING“

Durch Hollywoodblockbuster und US-amerikanische Serien wurde der Profiler einer breiten Öffentlichkeit bekannt. Was man am Bildschirm sieht, hat jedoch meist wenig mit der Realität des Berufs im europäischen Raum gemeinsam. Vom Gedankenleser oder dem „Straftäter durchschauenden Mentalisten“ ist in der realen Welt keine Spur. Kriminalprofiling ist vielmehr solides Handwerk. Es gründet in den ersten Tätertypologien, die Cesare Lombroso bereits im 19. Jahrhundert erstellte. 1970 wurde beim FBI die „Behavioral Science Unit“ gegründet, deren Spezialisten Täterprofile erstellen. Die ersten Tätertypologien und psychologischen Täterprofile entstanden Ende der 1970er-Jahre im Rahmen des „Criminal Personality Research Projects“ aufgrund von Interviews mit Serienmördern und Sexualstraftätern.

sind genauso Bestandteil von Profiling PScn wie kriminologische und kriminalistische Ansätze, die für die Wirtschaft aufbereitet sind. Hinzu kommen Anti-Bias-Ansätze. Dabei meint der Begriff „Bias" ein unbewusstes Vorurteil, das zum Beispiel im Recruiting problematisch sein kann. Darüber hinaus unterstützt Profiling PScn mit der professionellen Profilerstellung beispielsweise auch die präzise Stellenbeschreibung.

Bei der Analyse liegt der Fokus auf dem Verhalten des Bewerbers oder der Bewerberin im Gespräch. Wir nehmen das, was wir sehen, und stellen es im wahrsten Sinne des Wortes „in Frage". Wir verwenden dafür spezielle Fragetechniken, die sich von den Standardfragen für Bewerbungsgespräche unterscheiden und ein ausgefeiltes System haben. Wir analysieren auf der Grundlage von Erkenntnissen aus polizeilichen Vernehmungen die Fähigkeiten, Talente, Werte, Potenziale, Haltungen und Einstellungen eines Bewerbenden, überprüfen deren Glaubwürdigkeit und suchen nach den für das Unternehmen relevanten Wahrheiten. Dabei wenden wir die Techniken selbstverständlich an, ohne die Bewerberin zu „vernehmen". Mögliche Hinweise auf Schätze oder Risiken werden vielmehr stets hinterfragt. Allein eine Veränderung der Mimik zu sehen und in eine Schublade einzuordnen, ist für die Erkenntnis nicht förderlich. Wir überprüfen jedes möglicherweise wichtige Indiz, das wir bekommen. Die Devise lautet: validieren, evaluieren und gegebenenfalls falsifizieren.

Beispiel: Häufige „Fehler" in Jobinterviews sind das Abfragen des ohnehin klaren Lebenslaufs und das Mitschreiben der Antworten, die in Lebenslauf und Bewerbung zu finden sind. In dem Moment, in dem ich schreibe und auf den Block schaue, entgeht mir das Verhalten des Bewerbers. Wenn ich erkennen will, muss ich hinsehen, hinhören und hinfühlen, nichts besser wissen, sondern alles erfragen, was für die angebotene Stelle Relevanz hat. Fragen werden zu oberflächlich gestellt, tatsächlich Relevantes wird zu wenig hinterfragt und die Fragen sind im Internet recherchierbar und somit nullachtfünfzehn.

Zu besseren Ergebnissen führen Fragen, die mir das Wertsystem meines Bewerbers zeigen. Werte sind die Ausgangsbasis von gelebten Fähigkeiten. Hilfreich sind auch Fragen, die mir etwas über die Charakterzüge der Bewerberin oder des Bewerbers freilegen, oder Fragen, die dazu einladen, Entscheidungen zu treffen. Denn was und wie ein Mensch entscheidet, liefert mir relevante Informationen.

Unterstützen können wir die Profilingmethoden im Recruiting, aber auch in der Mitarbeiterentwicklung, fallbasiert durch das wissenschaftlich validierte Tool „Profiling Values", das auf den Arbeiten von Robert S. Hartman und Ulrich Vogel basiert und das persönliche Wertesystem eines Menschen abbildet. Das Testverfahren besteht nicht aus standardisierten Fragen zu Verhalten, Einstellungen oder Werten, um Persönlichkeitseigenschaften abzubilden. Kandidaten können das jeweils untersuchte Kriterium anhand der Fragen auch nicht erkennen und sich dann für vermeintlich sozial erwünschte Antworten entscheiden. Antwortverzerrungen sowie Manipulationsversuche sind somit ausgeschlossen. Das Verfahren dauert rund 20 Minuten und die Antworten lassen sich sofort auswerten.

Wie lässt sich Profiling im Unternehmen konkret einsetzen?

Recruiter und HR-Verantwortliche können Profiling PScn einsetzen, wenn ...

- das Verhalten eines Bewerbers fachkundig eingeschätzt und beurteilt werden soll.
- sie wissen wollen, welche Talente, Fähigkeiten und Potenziale in einer Bewerberin schlummern.
- sie unter die Oberfläche, also hinter die Fassade der „öffentlichen Person" sehen möchten.
- sie einen Mitarbeitenden suchen, der präzise auf das Stellenprofil passen soll.
- sie Risikofaktoren erkennen möchten.
- sie wissen möchten, welche Informationen über das Verhalten des Bewerbenden bedeutsam sind.
- sie ihre Fehlerquellen bei der Beobachtung reduzieren möchten.
- sie neue Wege im Recruiting gehen möchten.

// FAZIT

Die Werte eines Menschen bestimmen sein Handeln und seine Entscheidungen. Deshalb ist es wichtig, das Wertesystem und die Persönlichkeit eines Bewerbers oder Mitarbeiters zu kennen. Profiling unterstützt HR-Verantwortliche dabei, das Verhalten von Bewerberinnen oder Mitarbeitern besser zu verstehen, um eine nachhaltige Zusammenarbeit zu erreichen und die Kommunikation im Arbeitsumfeld zielgerichteter zu gestalten.

// LITERATURTIPPS

Mein Wille geschehe – Macht und Manipulation entschlüsseln. Von Patricia Staniek. Goldegg 2017.

Status: So verschaffen Sie sich Ansehen, Gehör und Respekt – Macht, Charisma, Ausstrahlung, Machtspiele, Körpersprache, Dominanz. Von Patricia Staniek. Goldegg 2019.

Profiling: Ein Blick genügt und ich weiß, wer du bist. Von Patricia Staniek. 2. Aufl., echomedia 2013.