

EMPLOYER BRANDING • HR STRATEGIE • RECRUITING

Candidate Profiling

HR als Ermittler – Teil 1

Kandidaten und Talente finden und dort abholen, wo sie sich aufhalten. Ein Fall für Human Resources. Doch mit einer Schablone wird die Suche scheitern. Um die geeigneten künftigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu finden, muss HR deren Lebenswelt näherkommen und zum Ermittler werden.

von **Bernhard Schelenz** • 04.11.2016



Kandidaten identifizieren, aufspüren und gewinnen: Ein Fall für HR. (Bild: 123RF)

Anders denken. Beim Thema Mitarbeitergewinnung haben wir Persönlichkeiten zu lange in Schubladen gesteckt. Fangen wir also an, nicht mehr in Clustern zu denken. Die Menschen handeln und fühlen in Lebensphasen und Lebensumständen. Ein leitender Faktor des Lebens kann heißen: «Kinder bekommen», ein anderer «sich räumlich verändern», ein dritter «mit Krankheit in der Familie belastet sein». Die Schublade mit dem Etikett «Generation Y» hilft da kaum weiter, denn Menschen kann man nicht nach dem Geburtsjahrgang clustern, sondern nach Lebensphasen. Das ist eine Tatsache.

Zudem ist festzustellen, dass HR lernen muss, mit einer zunehmenden Vielfalt klar zu kommen. Es ist nicht «einfach», potenzielle Bewerber zu finden – weil wir gar nicht genau wissen, wo wir suchen sollen. Kurzum: HR muss in der Arbeitgeberkommunikation und im Recruiting neue Wege suchen.

Mehr Mut zeigen

Anders denken bedeutet: mehr Mut zeigen. Der Auftrag an HR ist klar: Kandidaten identifizieren, aufspüren und gewinnen. Liest sich wie ein Ermittlungsansatz. Ist es auch. Und Ermittler nutzen konsequent die Methode des Profilings. Der Duden definiert den Begriff so: «Erstellung des Gesamtbildes einer Persönlichkeit aus vielen Einzeldaten, die für sich genommen wenig aussagekräftig sind.»

Wer Krimis liest oder schaut, kennt das Profiling als probate Methode, um einen Unbekannten anhand von Daten möglichst exakt zu beschreiben. Dafür werden feststehende Prozesse genutzt. So schliessen die Kriminalisten auf die Persönlichkeit und deren Merkmale. Beim Recruiting ist es umgekehrt. HR hat den Auftrag, bestimmte Persönlichkeiten mit definierten Merkmalen zu finden. Die Frage, wer zum Profil passt, stellen sich am Ende Ermittler und Personaler gleichermaßen.

Das Leben im Blick

Spätestens jetzt kommt die Erkenntnis vieler HRler: Profiling machen wir doch! Bei der Stellenbesetzung setzt HR tatsächlich vielfach auf die persönlichkeitspsychologische Begutachtung der Bewerber (Stichwort Cultural Fit). In der aktuellen Diskussion taucht Profiling schon mal auf, wenn es um die Personalauswahl geht. Letztlich werden Anforderungen an die Person mit Kenntnissen über sie kombiniert und daraus ein Fazit in Bezug auf die Passung zum Arbeitgeber gezogen. Profiling ist damit ein Werkzeug zur Beurteilung des Kandidaten und Bestandteil des Skill-Managements.

Wir sehen aber noch eine zweite, ebenso wichtige semantische Bedeutungskomponente bei «Profiling». Nach diesem Verständnis werden die Lebensentwürfe von Kandidaten berücksichtigt und die Lebenswelten der Menschen. In diesem Sinne schaut Profiling hier mehr auf das Leben und nicht auf die Skills.

Kriminaliter erheben zunächst Daten, indem sie mit Menschen sprechen, die entscheidende Informationen liefern können. Doch während sich die polizeilichen Profiler dazu mit üblen Gesellen in enge Besuchszellen setzen müssen, können die Recruiter ihre Daten bei sich im Besprechungsraum erheben. Eintrittsinterviews geben z.B. wichtige Hinweise darauf, wie Menschen tatsächlich ticken. Wer mit einer fein abgestimmten und psychologisch durchdachten, standardisierten Fragestellung hier Muster erkennt, Verhalten abgleicht und daraus Schlussfolgerungen zieht, gewinnt verwertbare Daten für das Personalmarketing und die Arbeitgeberkommunikation. Die Merkmalsinterpretation zum Verhalten von bestimmten Bewerberzielgruppen führt zu weiterführenden Erkenntnissen, wie potenzielle Kandidaten von Recruitern besser anzusprechen sind. Aus dem Pulk von Informationen gewinnen Recruiter und HR-Kommunikatoren zielführende Einsichten, um die Bewerberansprache kreativer und damit effizienter zu gestalten.

Augen auf die Details

Der Input bei Mitarbeiterinterviews wird ebenso bunt und vielfältig sein wie ein Menschenleben eben ist. Wer sich daran macht, das persönliche Drehbuch potenzieller Kandidaten zu ergründen, muss ins Detail gehen. Der Schlüssel fürs Profiling liegt darin, Merkmale zu identifizieren: Ankerpunkte können der Wohnort, der Musikgeschmack oder Freizeitgestaltung sein. Aber auch Werte, Wünsche oder Lebenseinstellungen lassen sich erfragen. Anders denken und agieren heisst also auch: Anders fragen.

HR als Ermittler – Teil 2

Um der Lebenswelt künftiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern näher zu kommen, ist detektivischer Spürsinn gefragt. Profiling hilft, Kandidaten sichtbar zu machen. Wer weiss, wo sich die Zielgruppe aufhält und auf welche Muster sie reagiert, kann seine Arbeitgeberkommunikation zielgenauer und passgenauer ausrichten. Wie das aussehen kann, zeigt der zweite Teil von «HR als Ermittler» am 11. November 2016.



Texte: [Bernhard Schelenz](#)

Bernhard Schelenz ist seit 2001 geschäftsführender Gesellschafter der Schelenz GmbH. Die Kommunikationsberatung für Arbeitgeber hat ihren Sitz in Grosskarlbach, Vorderpfalz. www.schelenz-gmbh.de

Weitere Artikel von [Bernhard Schelenz](#)