

Inside HR

Hier verraten **Top-Personaler:innen**, worauf sie beim Recruiting wirklich achten. Diesmal: **Karin Maria Schertler**, Chief People & Culture Officer bei der Serviceplan Group.

Was darf in keinem Lebenslauf fehlen?

Ein gutes Motivationsschreiben, das kurz und aussagekräftig einen ersten Eindruck von der Persönlichkeit der Kandidat:in vermittelt. „Gut“ bedeutet in diesem Kontext: Transparenz darüber, was einen antreibt und was man in der Welt bewegen möchte. Der rote Faden der eigenen Ambition wird idealerweise sichtbar und nachvollziehbar.

Worauf achten Sie bei einem Vorstellungsgespräch als Erstes?

Ich achte sehr genau auf die Energie, die jemand ausstrahlt. Und ob jemand authentisch ist. Will die Kandidatin oder der Kandidat glaubwürdig etwas bewegen oder sind das alles einstudierte Texte?

Welche Fragen stellen Sie Bewerber:innen immer?

Was treibt dich an? Was gibt dir Energie? Was zieht dir Energie? Warum willst du genau zu uns?

Und was sollte jede:r Bewerber:in immer fragen?

Nach der Unternehmenskultur und den Unternehmenswerten. Denn ein guter Match zwischen den eige-

„Man sieht sich immer zweimal... Beim Recruiting ist es deshalb wie beim Fußball: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel.“

nen Werten und denen der neuen Organisation ist wichtig, um in seine Kraft zu kommen. Fachliche Skills kann man lernen. Bei einem Werte-Mismatch wird es deutlich herausfordernder. Dann die Frage nach der Vision und der Haltung des Arbeitgebers zu relevanten Themen. Und: die Frage nach einem Kennenlernen mit dem Team oder zumindest einigen Vertreter:innen.

Woran merken Sie sofort, dass ein:e Kandidat:in nicht passt? Wann gehen die Warnlampen an?

Die Warnlampen gehen an, wenn sich Widersprüche im Verlauf des Gesprächs herauskristallisieren oder wenn sich einfach kein guter Gesprächsfluss entwickeln will. Ge-

rade für Jobs in People-Business-Branchen ist das immer ein Anlass, genauer hinzuschauen.

Wie wichtig sind Ihnen klassische Kennzeichen wie gute Noten, Referenzen, Elite-Abschlüsse?

Bei Berufseinsteiger:innen spielen sie eine deutlich wichtigere Rolle als bei erfahreneren Bewerber:innen. Je mehr Berufserfahrung jemand mitbringt, desto mehr gewinnen Referenzen an Bedeutung. Das persönliche Gespräch ist jedoch entscheidender. Denn Persönlichkeits-skills sowie emotionale und soziale Intelligenz spielen eine immer wichtigere Rolle.

Womit überzeugt jemand, die/der zum Beispiel keine Referenzen hat?

Mit Leidenschaft, einer klaren Vision sowie Disziplin und Ausdauer, sich die Skills als Autodidakt erworben zu haben. Und mit der eigenen Persönlichkeit. Da mangelt es meist nicht an Referenzen.

Welche geheimen Codes gibt es zwischen Personaler:innen etwa in Zeugnissen wirklich?

Zeugnisse sind so eine Sache. Wenn, dann sind sie nur einer von vielen Puzzlesteinen, die ein Gesamtbild ergeben.



Karin Maria Schertler (54) ist seit über 15 Jahren bei der Serviceplan Group. Seit November 2022 ist sie Personalchefin der Agenturgruppe. Zuvor war sie General Manager und Head of Transformation and Organisational Effectiveness. In ihrer jetzigen Rolle als Chief People & Culture Officer sind ihre Schwerpunkte die globale Digitalisierung aller Personalprozesse und das Thema New Work

Wie sagen Sie ab – immer ehrlich? Oder verstecken Sie negatives Feedback hinter förmlichen Floskeln? Wenn ja, was bedeuten diese wirklich?

Wenn wir eine Absage erteilen, tun wir dies im Bewusstsein, dass man sich in unserer Branche immer zweimal – mindestens – sieht. Daher gilt es, auch diesen Prozess gut und auf Augenhöhe zu managen. Wenn wir absagen, liegt es ja daran, dass es (noch) nicht den Perfect Fit zwischen Kandidat:in und der vakanten Rolle gibt. Das kann in unserer schnelllebigen Welt morgen schon wieder anders aussehen. Somit ist

es im Recruiting wie beim Fußball: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel.

Wie ehrlich sollten Bewerber:innen im Vorstellungsgespräch sein – und was besser verheimlichen?

Dinge, die einem wichtig sind für die eigene (Job-)Zufriedenheit, sollte man ansprechen. Auch wenn es bedeuten kann, dass es keinen Perfect Fit gibt. Ansonsten verlagert man mögliche Konflikte nur und tut sich und dem neuen Arbeitgeber keinen Gefallen. Je klarer Themen auf den Tisch kommen, desto leichter ist zu klären, ob sich beidseitig Lösungen finden lassen.

Und wie sagt man als Bewerberin oder Bewerber richtig ab – und zu welchem Zeitpunkt?

Sobald man sich sicher ist, dass man die Stelle nicht möchte. Was ein absolutes No-Go ist: absagen, wenn der unterschriebene Vertrag bereits beim neuen Arbeitgeber vorliegt.

Gibt es wirklich keine zweite Chance für den ersten Eindruck?

Doch, natürlich gibt es die. Wir sind ja keine Roboter. Manchmal braucht es auch einfach einen zweiten Anlauf, nachdem man darüber geschlafen hat. Und das gilt für beide Seiten. ■