

Interview mit Dr. Roger Gfrörer

4. April 2019 in Zürich

Roger Gfrörer ist seit 2008 Leiter der Career Services der Universität Zürich, eine dienstleistungsorientierte Schnittstelle zwischen Studiumsabschluss und Berufseinstieg.

«Es geht eher darum, Aufmerksamkeit zu wecken und dann auch zu beweisen, dass die Aufmerksamkeit zu Recht geweckt wurde.»

Aurelia Ehrensperger: Am Kurs «Fit für die Karriere» zeigtest du den TeilnehmerInnen Möglichkeiten auf, den Bewerbungsprozess selbstbestimmt und professionell zu gestalten. Weshalb nehmen die Leute deinen Rat in Anspruch, um einen Lebenslauf zu schreiben und welchen Stellenwert hat dieses Dokument?

Roger Gfrörer: Wir haben viele Leute, die sich noch nie beworben haben oder schon sehr lange nicht mehr. Unser Anspruch ist es, dazu beizutragen, dass die Absolventinnen und Absolventen in die bestmögliche, auf sie zugeschnittene und passende Position wechseln können, sei das ein Doktorat, ein Master, ein Beruf. Ein Lebenslauf ist das beste Instrument, um ein möglichst vollständiges Portfolio aller Kompetenzen zu erarbeiten. Wie stelle ich mich dar, dass ich mit den richtigen Merkmalen von der anderen Seite wahrgenommen werde, damit die auch eine Entscheidung treffen können, ob ich überhaupt zu ihnen passe? Wir fordern auch immer dazu auf, die Perspektive zu wechseln: Wie werden in einem Unternehmen Stellen besetzt? Es hilft schon, sich in deren Position hineinzusetzen, um herauszufinden, welche Informationen relevant sein können, damit Recruiter in ihrer Entscheidung unterstützt werden und das Gefühl bekommen: «ja, bei der oder dem bin ich sicher». Es wäre ja schlimm, wenn ich aufgrund meiner falschen Entscheidungen auf einer Stelle lande und merke, dass es nicht zu mir passt. Es geht ja nicht um das Verkaufen, sondern darum zu zeigen, was du kannst, keine übertriebene Selbstdarstellung. Es trägt dazu bei, dass du nachher das machst, wo du deine Kompetenzen einsetzen kannst und dein Potenzial einbringst. Und wenn das nicht passt, dann ist das nicht deine Stelle.

AE: Der Lebenslauf scheint eine hohe Relevanz im Bewerbungsverfahren aufzuweisen. Was ist eigentlich ein «standardisierter Lebenslauf»?

RG: Bei der Google-Suche findet man zu diesem Ausdruck den «Europass» [Anm. A.E.: Europaweit standardisierte Vorlage, die Ausbildung, Berufserfahrung und Kompetenzen umfasst]. Bei den Unterlagen geht es darum, die essentiellen Informationen des Werdegangs aufzuzeigen. Dazu zählen in chronologischer Abfolge die Kontaktdaten, die Ausbildung, Berufs- bzw. Praxiserfahrungen, sowie zusätzlich weitere Erfahrungen und Interessen. Auf Unternehmensseite können so standardisiert – vielleicht auch mit einer Online-Maske – Kompetenzen erfahren und auf diese Weise vergleichbar

gemacht werden. Das ist bei den Massen an Bewerbungen, die sind ja heute auch viel schneller erstellt und verschickt als früher, entscheidend.

AE: *Gibt es eine Kategorie die du zu dem standardisierten Lebenslauf hinzufügen würdest?*

RG: In meinem eigenen Lebenslauf führe ich unter «Interessen» Musik und auch die Skireisen auf, die mir sehr wichtig sind – das *bin* ich. Ich denke, das ist auch wichtig, weil hier erkennbar wird, was die Person sonst noch gemacht hat. Ich sehe da auch, ob jemand begeisterungsfähig ist und mit Elan an Dinge herantreten kann, da erfahre ich etwas über die Persönlichkeit der Bewerberin. Ich kann mir vorstellen, dass das auch an Bedeutung gewinnt, weil die Unternehmen zunehmend auf einen *cultural fit* der Mitarbeitenden achten. Jedes Unternehmen hat eine eigene Kultur und ich möchte wissen, ob jemand da hineinpasst – das kann ganz unabhängig von den sonstigen Fähigkeiten sein.

AE: *Wäre das eine mögliche zusätzliche Kategorie «persönliche Werte»?*

RG: Das ist eine spannende Frage. Die Werte eines Kandidaten sind natürlich sehr interessant und in Zusammenhang mit dem *Employer Branding* [dt. Arbeitgebermarketing] findet das auf Arbeitgeberseite statt. Mit der gezielten Ansprache wird eine erste Selektion der Bewerberinnen und Bewerber angestrebt. Es werden hunderte von Arbeitsstunden investiert, um das Leitbild und die Werte so zu formulieren, dass man möglichst die geeigneten Kandidaten anspricht. Es wäre sehr interessant, diesen Aspekt im Bewerbungsprozess auch auf Seite der Bewerber einzubauen.

AE: *Auf einer Postkarte begegnete ich dem Statement: «Sie haben da eine Lücke im Lebenslauf» «Ja, war geil!». Was sind eigentlich «Lücken» im Lebenslauf?*

RG: Es ist sicher die Frage, was denn überhaupt eine Lücke ist. Sind das drei Monate als man anfangs 20mal eine unproduktive Phase hatte und auf der Couch TV-Serien schaute? Oder hat die Person vielleicht eine kriminelle Vergangenheit? Oder waren es gesundheitliche Gründe? Kurze Lücken von weniger als einem halben Jahr fallen nicht besonders auf, eher wenn sie häufiger vorkommen oder längere Zeit dauerten, ist damit zu rechnen, dass Fragen dazu gestellt werden. Es ist auch eines dieser relativ rasch auffindbaren negativen Selektionskriterien. Wir beobachten aber auch, dass sie entstehen, weil sie vergessen gehen oder das Gefühl besteht, es sei nicht relevant. Dabei will der Arbeitgeber doch wissen, mit wem er es zu tun hat. Lücken können da auch interessant sein. Aber es ist auch sehr individuell, beim Beispiel der Krankheit ist es auch eine persönliche Entscheidung, wie man damit umgehen möchte. Im Gespräch kann man auch sagen, die Sache sei abgeschlossen oder man berichtet von den Entwicklungsschritten aus dieser Zeit.

AE: *Es klingt fast so, als sollten auch die sogenannten «Lücken» möglichst wirksam eingesetzt werden, also auch wieder zu Gunsten einer «gelungenen» Story.*

RG: Ja das stimmt schon. Was mach ich mit dem dritten Mal Scheitern? Ich glaube, es ist schon die Idee, dass man sich weiterentwickelt, dass man schaut, was man gerne macht und kann. Wenn ich auf der Unternehmerseite bin und mit einer Person spreche, die eigentlich gar nicht genau weiss, was sie will und ob sie bei mir arbeiten möchte und dann habe ich jemand, die unbedingt bei mir arbeiten *möchte* ... es ist halt kompetitiv. Das ist hart. Es ist ein Markt und der ist einem Wettbewerb unterlegen. Und wenn es den Leuten egal ist, dass sie nicht wissen, was sie möchten und sich immer wieder am selben Ort wiederfinden, dann ist das ja okay. Aber vielen ist das ja auch nicht wohl und dann ist es auch nicht mehr die Frage des Recruitings, sondern die Frage, ob man nicht versuchen möchte, auszubrechen, damit man nicht immer am selben Punkt landet. Ich finde es sehr interessant, welche Schlussfolgerungen jemand aus den Erfahrungen macht, das kommt dann halt auch auf die Klientel an. Es ist auch ein Zeichen der Selbstreflexion. Als Recruiter kommt die Frage auf, wollen wir mit jemandem arbeiten, der immer wieder aufsteht und gegen die gleiche Wand rennt, obwohl er vielleicht am falschen Ort ist? Man kann ganz viele Fehler machen, einfach nicht zu oft denselben.

AE: *Ich möchte gerne noch eine These mit dir diskutieren: «Eine Lücke, die aus einer existentiellen Krise hervorgeht, ist aussagekräftiger für den Umgang mit beruflichen Herausforderungen als eine Auslandsaufahrt».*

RG: Da stimme ich überein. Ich bin auch überzeugt, dass die multiple Karriere immer mehr kommt, also mehrere Karrieren nebeneinander.

AE: *Facebook, Insta, LinkedIn etc. ermöglichen es, verschiedene Selbsterzählungen in Umlauf zu bringen.*

RG: Da stellt man natürlich die Sicherheitseinstellungen so ein, dass nicht alle alles sehen und dann ist die Frage, was will ich, was die anderen sehen? Da kommen vielleicht auch Berichte über die Pfadileiterin oder die Resultate des Halbmarathons und da kann man sich fragen, will man das, muss man das? Ich finde auch, das muss nicht sein. Das mag arrogant klingen, aber ich bin überzeugt, ich habe eine Story zu erzählen, die unter Umständen interessant sein könnte. Ich bin überzeugt, das zeugt auch von einer gewissen Leidenschaftlichkeit und ich finde das wichtig.

AE: *Auf diesen digitalen Plattformen ist es ja zentral sich «gut» zu präsentieren, geht es letztlich auch um Inszenierung?*

RG: Ich glaube es geht eher darum, Aufmerksamkeit zu wecken und dann auch zu beweisen, dass die Aufmerksamkeit zu Recht geweckt wurde. Weil genau dies ist die Angst der Recruiter und die Frage, wie klärt man das am besten? Sind das Tests, Zeugnisse, Probezeit? Die Probezeit ist eigentlich das Effizienteste. Mit *Assessment Centern* kann man 45 % des künftigen Aufgabenerfolgs vorhersagen und wenn man vorher aufgrund einer schlecht ausgeführten Vorselektion der Bewerbungsunterlagen einen schlechten Pool hat, dann hast du nur die wenig passenden und dann kannst du mit dem

besten Tool das nicht mehr gross korrigieren. Bei der UBS gibt es einen sehr weit entwickelten computerbasierten Recruiting-Prozess mit Videointerviews, allerdings ist das Feedback der Studis nicht gut, es sei sehr unpersönlich und man hat gern eine menschliche Interaktion. Die ersten vier Schritte sind nur maschinell, man interagiert nur mit Maschinen. Andere fangen an Gesichter zu vermessen, das erinnert an schlimme Dinge. Ich habe das Gefühl, solange keine Gedankenscreens möglich sind, ist der Prozess auf beiden Seiten von Unsicherheiten begleitet. Und was sich aufgrund der technischen Möglichkeiten verändert hat, ist, dass man schnell super viele Bewerbungen verschicken kann, und was macht die andere Seite, die auf einmal super viele Bewerbungen hat? Da werden wieder moderne Tools eingesetzt, um diese zu reduzieren. Ich glaube die persönliche Empfehlung, der persönliche Kontakt könnte eine Strategie sein, wie man das umgehen könnte – auch als Unternehmen möchte ich doch auch von meinen Leuten wissen, ob die jemanden gut finden und nicht eine Maschine, die aufgrund von Algorithmen entscheidet. Oder auch interessant ist das *Crowd Sourcing*, also «wir» als Unternehmen suchen uns die Kandidaten aus, weil wir so viele Informationen zur Verfügung haben. Das heisst, wir screenen beispielsweise alle, die den #uzh verwenden, und sehen Studis, die wir cool finden und versuchen, die für uns zu gewinnen. Es gibt auch Campus Teams, das sind Absolventen, die berufserfahren sind und in Kontakt stehen mit einer Gruppe von Studis, die ihnen dann melden, wenn sie spannende Leute sehen. Das sind vielleicht Gegentendenzen, die sich auftun.

AE: *Abschliessend etwas provokativ gefragt: Ist der Lebenslauf ein «Narrativ des Kostümierens» und Arbeitnehmende quasi leere Signifikanten, die beliebig auf Inszenierungswünsche der Arbeitswelt reagieren?*

RG: Das klingt für mich so Karl Marx: Es gibt Kapital und der arme Mensch tanzt nach der Pfeife des Kapitals und ich drehe es mal provokativ um: die armen Unternehmen bekommen *gefakte* Bewerbungen von Menschen, die eigentlich nur eines möchten: möglichst wenig arbeiten und möglichst viel Geld verdienen. Ich glaube es ist recht symmetrisch, *longterm*. Natürlich hat man das Gefühl, man ist ohnmächtig und wenn du dich in einen Recruiter hineinversetzt, dann sind die auch recht ohnmächtig. Es gibt einfach unterschiedliche Phasen der Ohnmacht. Du entscheidest ja, ob du dich für das Unternehmen bewirbst, das Unternehmen kann ja nicht sagen, «bitte bewirb dich nicht, wir wollen doch gar nichts mit deiner Bewerbung zu tun haben!», und dann musst du die ja behandeln, es gibt ja auch Online-Bewertungen des Bewerbungsprozesses und der Unternehmen als Arbeitgeber. Und dann verschiebt sich die Ohnmacht wieder bis zum Vorstellungsgespräch oder der Anstellung. Auch dann – wie in der Prinzipal-Agenten-Theorie – der Prinzipal weiss nie, was der Agent tatsächlich macht, was er tatsächlich leisten kann und *in total* ist es gerechter, als es klingt.

*Aurelia Ehrensperger, Zürich
aurelia.ehrensperger@uzh.ch*