

# WAS IST RECRUITING?

EINE PHILOSOPHISCHE ANNÄHERUNG



joblocal.

# WAS IST RECRUITING?

## EINE PHILOSOPHISCHE ANNÄHERUNG

Etwa 30.000€ kostet ein Unternehmen monatlich eine vakante Stelle<sup>1</sup>. Doch was bedeutet diese Zahl? Lässt sich der Wert von gewonnenen Mitarbeiter:innen überhaupt beziffern?

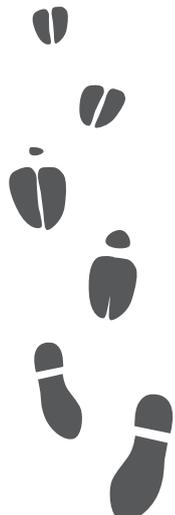
DIESE ÜBERLEGUNG BRINGT UNS ZU DER FRAGE:  
WAS GENAU IST RECRUITING EIGENTLICH?

Uns interessiert in diesem Artikel weder die ökonomisch zu beziffernde Sichtweise von Personalgewinnung, die sich an Kennzahlen orientiert, noch die lexikalische Definition von Personalbeschaffung. Uns interessiert der philosophische Wert vor dem Monetären – der Mensch.

In diesem Artikel möchten wir die Bedeutung von Recruiting für die Gesellschaft aufzeigen und uns ansehen, in welcher historischen Tradition Recruiting steht und auf welchen philosophischen Konzepten Recruiting beruht.

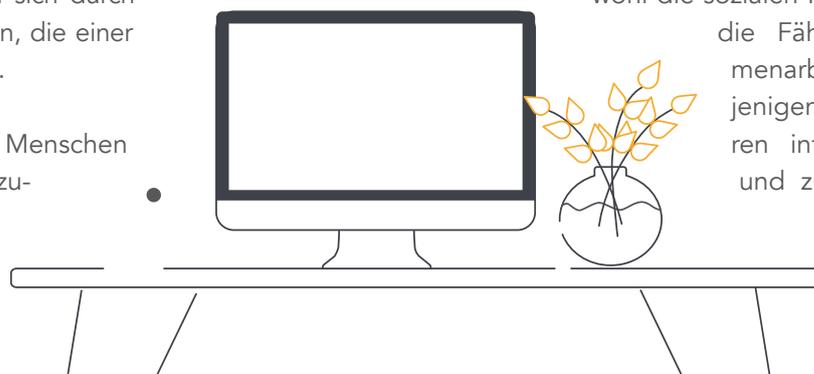
Wir wagen zunächst einen Blick in die Historie des Recruitings. Recruiting, also die Auswahl von geeigneten Arbeitskräften für bestimmte Aufgaben, gibt es fast solange es das organisierte Zusammenleben von Menschen gibt. Die Anfänge des Recruitings liegen also bereits in der Steinzeit begründet. Damals gab es natürlich noch keine formalen Recruiting-Verfahren, aber es lassen sich durchaus gewisse Prozesse erkennen, die einer Form von Rekrutierung ähneln.

In der Steinzeit lebten die Menschen in kleinen Gemeinschaften zusammen, die in erster Linie



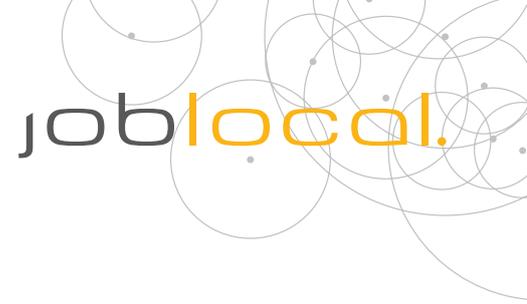
auf Jagen und Sammeln angewiesen waren. Die Aufgaben innerhalb dieser Gemeinschaften waren vielfältig, und es war wichtig, dass jedes einzelne Mitglied zur Sicherung des Überlebens und Wohlergehens der Gruppe beitrug. Entsprechend wurden bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten von Menschen gesucht und bevorzugt. Beispielsweise könnten diejenigen, die gut Fährten lesen konnten, als wertvolle Mitglieder angesehen worden sein. Es ist wahrscheinlich, dass solche Fähigkeiten von älteren oder erfahrenen Mitgliedern der Gemeinschaft erkannt und gefördert wurden.

Ein weiterer Aspekt des „Recruitings“ in der Steinzeit könnte die soziale Integration gewesen sein. Es war wichtig, dass neue Mitglieder in die Gemeinschaft aufgenommen und akzeptiert wurden. Hier spielten sowohl die sozialen Fähigkeiten als auch die Fähigkeit zur Zusammenarbeit eine Rolle. Diejenigen, die gut mit anderen interagieren konnten und zur Harmonie innerhalb der Gruppe



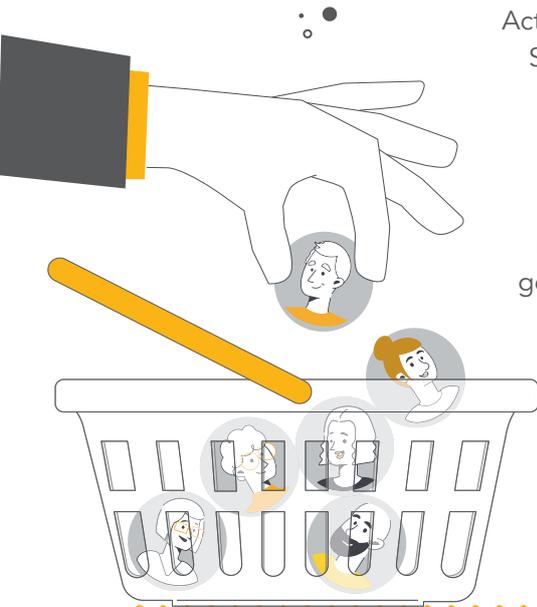
# WAS IST RECRUITING?

EINE PHILOSOPHISCHE ANNÄHERUNG



pe beitragen, wurden höchstwahrscheinlich bevorzugt behandelt. In diesem Kontext kann durchaus von einer frühen Art der Rekrutierung gesprochen werden.

Heute hat sich Recruiting grundlegend geändert und das Feld um Headhunting, Active Sourcing und Stellenbörsen ist ein milliardenschweres Geschäft geworden. Doch in den Grundzügen ist es immer noch gleich geblieben: Es gilt, Menschen für ein Unternehmen zu gewinnen und sie in eine Gemeinschaft aufzunehmen.



Auf der Website einer der führenden Softwareanbieter im Bereich Personalverwaltung steht dazu folgender Recruiting-Tipp: "Persönlicher werden" und mehr "Feingefühl beim Auswählen" walten lassen und nicht mehr so "von oben herab" kommunizieren<sup>2</sup>. Dass diese tatsächlich als wertvolle Tipps verkauft werden, überrascht dann doch. Das Ausüben einer Machtposition des Recruiters, der die Entscheidungsmacht inne hat, ob das Gegenüber den begehrten Job bekommt oder nicht, ist eigentlich längst überholt. In Zeiten von Fachkräfte- und generellem Personalmangel hat sich das Blatt gewendet. Mittlerweile ist der Bewerbende derjenige, der bestimmt, wie er behandelt werden möchte: Und zwar wertschätzend, sprich, seinen Wert als Mensch und nicht nur als Arbeitskraft, schätzend.

Dass das Recruiting eigentlich längst von Wertschätzung, Empathie und Verständnis geprägt sein sollte, dürfte weithin bekannt sein und hoffentlich auch gelebt werden. Dass dies jedoch nicht immer der Fall ist, zeigen aktuelle Praxistipps wie der oben genannte.

Wir versuchen nun, die ethischen und moralischen Dimensionen des Recruitings zu beleuchten und aufzuzeigen, warum Recruiting so wichtig ist und auf welche philosophischen Denkschulen unser Handeln dabei zurückzuführen ist. Wir beleuchten vor allem die drei wichtigsten phi-

losophischen Konzepte, die sich für die Betrachtung von Wertschätzung, Empathie und Verständnis heranziehen lassen:

**Ethik & Gerechtigkeit, Humanismus sowie Utilitarismus & Verantwortung.**

## 1. ETHIK & GERECHTIGKEIT

Die Ethik stellt wahrscheinlich das zentralste Konzept für das Recruiting dar, da es um die Sicherstellung eines der höchsten Güter der Menschen, die Gerechtigkeit, geht. Ethik befasst sich mit den Fragen des richtigen Handelns, der Moral und dem Verhalten gegenüber Anderen. Im Recruiting geht es vor allem darum, ethische Standards einzuhalten, um möglichst faire Entscheidungen zu treffen und die Würde sowie die Rechte von Bewerber:innen zu respektieren. "Ethisch gutes"



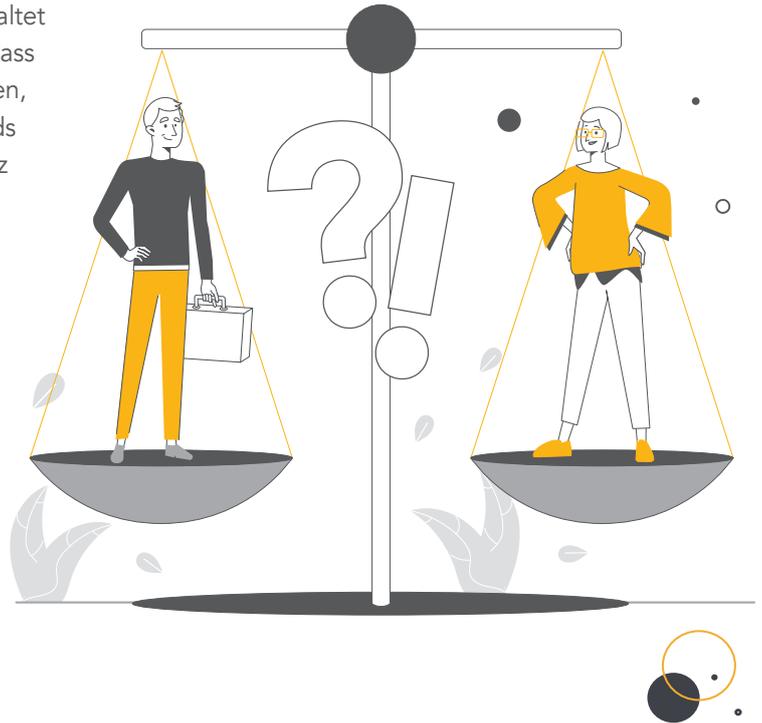
Recruiting beinhaltet beispielsweise die Vermeidung von Diskriminierung bei der Bewerbendenauswahl und die Berücksichtigung ethischer Richtlinien bei der Kommunikation mit Kandidat:innen.

Im Folgenden sehen wir uns an, wie das Konzept Gerechtigkeit im täglichen Business des Recruitings zum Tragen kommt:

## FAIRNESS & CHANCENGLEICHHEIT / DISKRIMINIERUNG & INKLUSION

Das zentrale Anliegen der Ethik ist die Gewährleistung von Fairness und Chancengleichheit. Diese Prinzipien kommen im Recruiting gerade im Auswahlprozess zum Tragen. Dass dieser also transparent und so objektiv wie möglich gestaltet werden soll, ist äußerst wichtig. Um sicherzustellen, dass alle Bewerber:innen fair und gleich behandelt werden, müssen die gleichen Bewertungskriterien und Standards auf alle Bewerbenden angewandt werden. Konsistenz in der Bewertung und Entscheidungsfindung trägt zur Gerechtigkeit bei und verhindert willkürliche Entscheidungen. Konkret dürfen keine ungerechtfertigten Vorurteile, Bevorzugungen oder Benachteiligungen aufgrund von Geschlecht, Ethnie, Religion oder sexueller Orientierung vorliegen. Die Bewerber:innen sollen entsprechend gleich bewertet werden, unabhängig von persönlichen Merkmalen, zu denen auch Behinderungen gehören können, die für die Stelle nicht relevant sind. Da es das Ziel sein sollte, einen inklusiven Arbeitsplatz zu schaffen, der Fairness ermöglicht und allen Mitarbeitenden

erlaubt, ihr volles Potenzial auszuschöpfen, kann man von ethisch rechtem Recruiting sprechen.



## VIELFALT & DIVERSITY

Ein weiteres ethisches Anliegen im Recruiting ist die Förderung von Vielfalt und Diversität. Es geht darum, sicherzustellen, dass der Auswahlprozess nicht zu einer ungleichen Verteilung von Ressourcen, Chancen oder Karriere-

remöglichkeiten führt. Das Streben nach möglichst großer Vielfalt kann dazu beitragen, dass Vorurteilen gegenüber Anderen vorgebeugt oder diese überwunden werden und eine integrative Unternehmenskultur geschaffen wird.

## VERANTWORTUNG & TRANSPARENZ

Die Anerkennung von Verantwortung – im Fall von Recruiting gegenüber den Bewerber:innen – ist ebenfalls in der Ethik begründet.

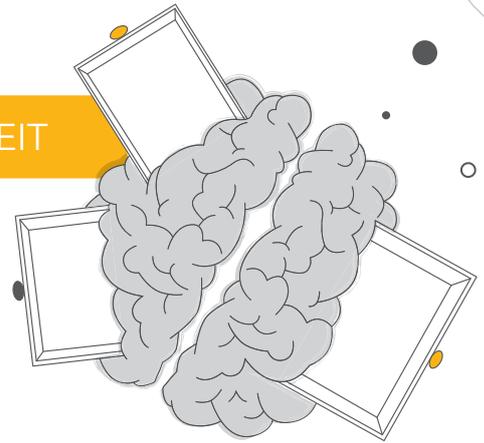
Das beinhaltet neben dem respektvollen Umgang mit Bewerber:innen vor allem die transparente Kommunikation während des gesamten Auswahlprozesses.

Das bedeutet beispielsweise, dass Kandidat:innen proaktiv über den Stand ihrer Bewerbung auf dem Laufenden gehalten werden. Für Bewerber:innen ist es essentiell, Klarheit über die Erwartungen, den Ablauf und die Entscheidungsgrundlagen zu erhalten. Es ist wichtig, dass Bewerbende verstehen, wie der Prozess funktioniert und wie ihre Bewerbung von welchen Personen bewertet wird. Eine klare Kommunikation schafft Vertrauen und trägt zur Wahrung von Gerechtigkeit bei.



## VORURTEILE & UNBEWUSSTE VOREINGENOMMENHEIT

Beide Aspekte, die auch in der Ethik begründet liegen, können leider in den Recruiting-Prozess einsickern, selbst wenn Recruiter:innen bestrebt sind, möglichst objektiv und fair zu handeln. Hier sind einige Gründe, warum Vorurteile auftreten können, und warum es wichtig ist, Maßnahmen zu ergreifen, ihnen entgegenzuwirken:



### IMPLIZITE VORURTEILE

Menschen können unbewusste Vorurteile entwickeln, die auf Stereotypen, kulturellen Prägungen oder persönlichen Erfahrungen beruhen. Diese Vorurteile positiver und negativer Natur können zu einer verzerrten Wahrnehmung von Bewerber:innen führen und ihre Chancen beeinflussen, unabhängig von ihren tatsächlichen Fähigkeiten und Qualifikationen.

### AFFINITÄTSBIAS

Dieser tritt auf, wenn Personen dazu neigen, Bewerber:innen zu bevorzugen, die ihnen ähnlich sind oder mit denen sie Gemeinsamkeiten haben. Dies kann zu einer begrenzten Vielfalt und zur Verstärkung bestehender Ungleichheiten führen.

### STEREOTYPISIERUNG

Stereotype über bestimmte Gruppen können die Beurteilung von Bewerber:innen beeinflussen. Zum Beispiel könnten Geschlechterstereotypen dazu führen, dass Frauen als weniger kompetent in bestimmten Bereichen angesehen werden, obwohl dies nicht der Wirklichkeit entspricht.

Welche Strategien können angewandt werden, um diesen Vorurteilen entgegenzuwirken? Folgende Ansätze können dabei helfen, Recruiting ethisch korrekter zu gestalten:

### ANONYMISIERTE BEWERBUNGSVERFAHREN

Durch das Entfernen persönlicher Identifikationsmerkmale wie Namen, Geschlecht, Alter oder ethnische Zugehörigkeit aus Bewerbungsunterlagen kann der Einfluss von Vorurteilen reduziert werden. Dies ermöglicht eine objektivere Bewertung der Qualifikationen und Fähigkeiten der Bewerber:innen.

### VIelfÄLTIGE INTERVIEW-PANELS

Durch die Einbeziehung von Personen mit unterschiedlichen Hintergründen, Perspektiven und Erfahrungen in Interviewpanels wird die Vielfalt der Bewertung erhöht. Dies kann dazu beitragen, Vorurteile zu erkennen und auszugleichen, da verschiedene Stimmen und Standpunkte gehört werden.

### SCHULUNGEN UND SENSIBILISIERUNG

Sensibilisierungsprogramme und gezielte Schulungen können Recruiter:innen dabei unterstützen, sich der eigenen Vorurteile bewusst zu werden und diese zu überwinden. Diese Programme können helfen, Stereotype zu erkennen, Vorurteile zu bekämpfen und ein Verständnis für die Bedeutung von Vielfalt und Inklusion zu fördern.

### STRUKTURIERTE INTERVIEWFRAGEN UND BEWERTUNGSKRITERIEN:

Durch die Verwendung strukturierter Interviewfragen und klar definierter Bewertungskriterien wird die Vergleichbarkeit der Bewerber:innen verbessert und subjektive Urteile reduziert. Dadurch wird der Einfluss von Vorurteilen minimiert und eine fundiertere Entscheidungsfindung ermöglicht.

# WAS IST RECRUITING?

EINE PHILOSOPHISCHE ANNÄHERUNG

joblocal.

An dieser Stelle lohnt ein Blick in Richtung Künstliche Intelligenz: Ist es ethisch und moralisch überhaupt vertretbar, dass einige wenige Personen – Recruiter – andere Menschen auswählen und darüber befinden, ob sie für eine bestimmte Aufgabe geeignet sind oder nicht? Kann überhaupt eine objektive und faire Auswahl erfolgen? Sind Menschen in ihrer Entscheidung nicht immer voreingenommen? Fließen nicht auch stets Vorurteile und vorgefertigte Meinungen in eine Wahl mit

ein, auch wenn ihnen diese gar nicht bewusst ist, wie wir soeben gelesen haben?

ein, auch wenn ihnen diese gar nicht bewusst ist, wie wir soeben gelesen haben?

Vor dem Hintergrund des Zeitalters von Machine Learning und Künstlicher Intelligenz stellt sich die Frage, ob es nicht viel fairer sein könnte, Maschinen bzw. Computer die Auswahl treffen zu lassen. Zahlreiche Tools können heute bereits alle Daten von Mitarbeitenden und Bewerbenden hinsichtlich Vorurteilen, Bias, Stereotypisierung etc. auswerten.

Natürlich sind diese Fragen komplex und herausfordernd. Umso wichtiger ist es, dass sich Recruiter:innen bewusst sind, dass ihre Entscheidungen Auswirkungen auf das Leben und die Karriere von Bewerber:innen haben. Da sie mit ihren Entscheidungen so eine wichtige Rolle im Leben vieler Menschen spielen, ist es besonders wichtig, sie zu unterstützen und sie beispielsweise mit Schulungen im Bereich KI oder Sensibilisierungsprogramme für diese so bedeutenden Aufgaben vorzubereiten und ethisch korrektes Recruiting ermöglichen.



## 2. HUMANISMUS

Der Humanismus betont die Wertschätzung und den Respekt für die Würde und Autonomie jedes Individuums und geht davon aus, dass Menschen die Fähigkeit besitzen, stetig nach Verbesserung zu streben. Die humanistischen Leitprinzipien, die dem Recruiting zugrunde liegen, ver-

deutlichen die Bedeutung von Wertschätzung in der Beziehung von Unternehmen mit Bewerber:innen. Folgende humanistische Aspekte lassen sich im Recruiting wiederfinden:

### WERTSCHÄTZUNG DER INDIVIDUALITÄT

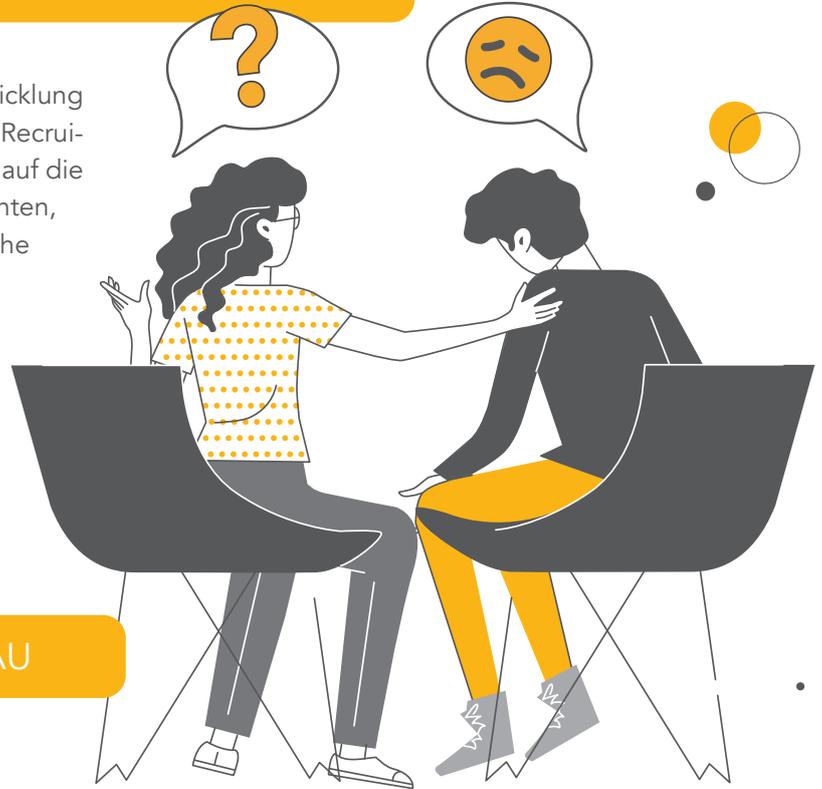
Der Humanismus legt großen Wert auf die Individualität und Einzigartigkeit jedes Menschen. Für das Recruiting bedeutet dies, dass Bewerber:innen nicht nur als Kandidat:innen und Arbeitskräfte, sondern als Menschen mit einzigartigen Fähigkeiten, Erfahrungen und Potenzialen betrachtet werden. Der Fokus liegt darauf, Bewerber:innen nicht nur als möglichst passend für bestimmte Aufgabenprofile und Jobbeschreibungen, sondern als komplexe Individuen

zu begreifen und ihre individuellen Bedürfnisse, Wünsche und Talente zu erkennen und zu berücksichtigen.



## GANZHEITLICHE ENTWICKLUNG & WOHLBEFINDEN

Der Humanismus betont die ganzheitliche Entwicklung und das Wohlbefinden des Einzelnen. Für das Recruiting bedeutet dies, dass Unternehmen nicht nur auf die fachlichen Fähigkeiten eines/r Bewerbers/in achten, sondern auch einen Fokus auf das persönliche Wachstum, die Motivation und das Wohlbefinden legen. Es geht darum, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, welche die persönliche und berufliche (Weiter-)Entwicklung der Mitarbeitenden fördert, um dem stetigen Streben nach Verbesserung, der im Humanismus verwurzelt ist, gerecht zu werden.



## EMPATHIE & BEZIEHUNGSaufbau

Darüber hinaus betont der Humanismus die Bedeutung von Empathie und Mitgefühl. Auf das Recruiting bezogen bedeutet dies, dass Recruiter:innen sich darum bemühen, eine Verbindung zu den Bewerber:innen aufzubauen und ihre Bedürfnisse, Ziele und Werte zu verstehen. Durch empathische Kommunikation und eine unterstützende Beziehung kann das Recruiting und der ganze Bewerbungsprozess

zu einer positiven Erfahrung für die Bewerber:innen werden, die sich gehört und verstanden fühlen – und davon die Entscheidung abhängig machen, wer der/die neue Arbeitgeber:in wird.

Mit der Schaffung eines positiven Bewerbungsverfahrens, in dem Bewerber:innen respektvoll behandelt und ihre

individuellen Bedürfnisse berücksichtigt werden, schlägt sich das Prinzip von Humanismus im Recruiting nieder.

## 3. UTILITARISMUS & VERANTWORTUNG

Der Utilitarismus ist eine ethische Theorie, die besagt, dass die Moralität einer Handlung an ihren Konsequenzen gemessen werden sollte. Demnach ist eine Handlung moralisch richtig, wenn sie das größtmögliche Glück für die größtmögliche Anzahl von Menschen bewirkt. Das Wohlergehen und der Nutzen der Betroffenen stehen im Mittelpunkt dieser philosophischen Denkweise. Bezogen auf das Recruiting

kann es darum gehen, die Auswirkungen der Personalentscheidungen auf das Wohl der Organisation und der beteiligten Personen zu bewerten. Wichtig ist, dass Unternehmen und Recruiter:innen die individuelle und kollektive Verantwortung im Recruiting-Prozess für ihre Handlungen und Entscheidungen übernehmen. Weitere Aspekte des Recruitings, in denen man Prinzipien des Utilitarismus finden kann sind:

# WAS IST RECRUITING?

EINE PHILOSOPHISCHE ANNÄHERUNG

joblocal.

## TEAMDYNAMIK & ZUSAMMENARBEIT



Das Schaffen eines harmonischen Arbeitsumfelds, in dem Mitarbeitende gut zusammenarbeiten können, führt zu erhöhtem

Wohlbefinden und steigert letztendlich die Effizienz und den Erfolg der Organisation und stellt ein Ziel von Recruiting dar. Hier wird ersichtlich, wie sich das Betrachten der Auswirkungen von Einstellungsentscheidungen auf das Teamklima und die Zusammenarbeit auf den Utilitarismus zurückführen lässt.

## DIVERSITÄT & INKLUSION

Die Förderung von Diversität und Inklusion ist – wie wir bereits oben unter dem Punkt Ethik gesehen haben – ein wichtiges Ziel des Recruitings. Indem verschiedene Perspektiven, Hintergründe und Erfahrungen im Unternehmen gehört und gepflegt werden, können innovative Ideen gefördert und

damit ein breiteres Kundenspektrum angesprochen werden. Dies kann zu langfristigen Wachstumspotenzial und einer positiven Reputation des Unternehmens führen und als utilitaristischer Ansatz im Recruiting betrachtet werden.



Es geht also nicht nur um kurzfristige Ergebnisse, sondern auch langfristige Auswirkungen auf das Unternehmen und die beteiligten Personen. Dies beinhaltet die Prognose, wie sich die Einstellung einer Person auf die Unternehmenskultur, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Kundenbeziehungen auswirken kann. Eine langfristige Perspektive trägt dazu bei, nachhaltige Entscheidungen zu treffen, die das Wohl aller Beteiligten maximieren – eines der Grundprinzipien des Utilitarismus.

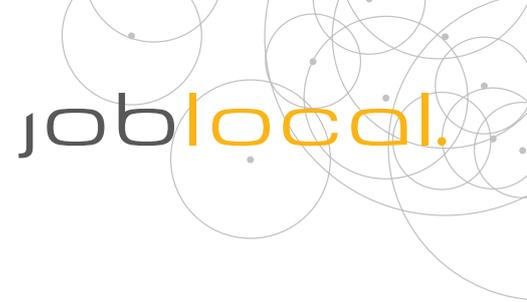
Verantwortungsbewusstes, gerechtes und ethisches Recruiting – ein Recruiting, wie es idealerweise sein sollte – fußt wie wir gesehen haben in all diesen philosophischen Konzepten. Vielleicht ist es hilfreich, sich als Recruiter:in, diese philosophischen Konzepte vor Augen zu führen und bewusst zu machen, in welcher Tradition die Arbeit des Recruitings steht und was die Auswirkungen dieses Berufsfeldes sind.

Damit wäre gewährleistet, dass es beim Recruiting um das Wichtigste geht, das wir haben:

**DEN MENSCHEN – IN SEINER GANZEN, UNVOLLKOMMENEN MENSCHLICHKEIT.**

# WAS IST RECRUITING?

EINE PHILOSOPHISCHE ANNÄHERUNG



## Quellen:

<sup>1</sup> Ein konkretes Fallbeispiel für die Stelle eines Entwicklers mit 61.500€ Jahresgehalt und 159 Tagen durchschnittlicher Recruiting-Zeit wird nach der Formel: Jahresgehalt : Ø Arbeitstage pro Jahr x Faktor x Ø Recruitingzeit = CoV(61.500 € : 249 AT) x Faktor 3 x 159 Werktage = 117.813 € berechnet. Bleibt die Stelle fünf Monate lang unbesetzt, kostet es das Unternehmen also 117.813 €. Das sind pro Werktag 741 € und pro Monat ca. 23.563 €. <https://www.personio.de/hr-lexikon/recruiting/>

<sup>2</sup> <https://www.personio.de/hr-lexikon/recruiting/>

<https://www.hzaborowski.de/2014/07/14/was-ist-recruiting-oekonomie-philosophie-oder-religion/>

[https://www.haufe.de/personal/hr-management/recruiting-infografik-zur-geschichte-des-recruiting-seit-2000\\_80\\_390602.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/recruiting-infografik-zur-geschichte-des-recruiting-seit-2000_80_390602.html)

<https://www.personio.de/hr-lexikon/recruiting/>

<https://www.experteer.de/magazin/die-geschichte-des-headhuntings/#:~:text=Seit%201994%20kann%20Personal%20in,Zeitarbeit%2C%20Arbeitnehmerleasing%20oder%20%2D%C3%BCberlassung.>

<https://employer.it-talents.de/blog/was-ist-recruiting/>

## IHR KONTAKT



### CUSTOMER SUCCESS TEAM

joblocal GmbH  
Telefon: 49 (0) 8031 / 39 10 95 1  
[www.joblocal.de](http://www.joblocal.de)

### IHR RECRUITING-EXPERTE

unterstützt Sie gern rund um HR-Themen.  
Melden Sie sich – wir freuen uns auf Sie!

### JOBLOCAL GMBH

Rosenheimer Straße 64a  
83059 Kolbermoor

### KONTAKT

+49 8031 39 10 95 1  
service@joblocal.de

### NEWS

