



„Es sollte schon auch jemand sein, der zu uns passt.“

Guten Tag,

sitze ich mit Auftraggebern zusammen, um Stellenausschreibungen zu besprechen, fällt irgendwann dieser Satz. Er fällt oft spät, wenn alle anderen Felder abgegrast sind. Ausbildungsabschlüsse, Berufserfahrung, Zusatzkompetenzen sind häufig schnell geklärt. Gefragt, was einen Menschen auszeichnet, der zu ihrem Unternehmen passt, werden die Antworten meist schwammig. So finden wir sie dann auch in den Ausschreibungen wieder: „**Teamfähig, konfliktfähig, belastbar, flexibel.**“

In aller Regel wird mir zwar zugestimmt, wenn ich sage, dass das Gelingen eines Arbeitsverhältnisses primär auf der Beziehungsebene entschieden wird und nicht auf der Sachebene. Sind die Kontakte gut, der Umgang respektvoll und von gegenseitiger Akzeptanz geprägt, ist fast jedes Problem lösbar. Herrschen Überlegenheitsgefühle, gegenseitige Abwertung und Konkurrenz vor, werden kleine Reibungen sehr schnell zu unlösbar scheinenden Gegensätzen. Trotz dieser Zustimmung wird jedoch noch immer hauptsächlich auf der Grundlage von vermeintlich harten Fakten rekrutiert und befördert. Führungskräfte zum Beispiel werden in aller Regel aufgrund ihrer Fachkenntnisse ins Amt gehoben. Das ist Ursache zahlreicher Schwierigkeiten, wenn die erforderlichen weichen Qualifikationen im leitenden Umgang mit Menschen nicht auch vorhanden sind.

Wie kommt das?

Drei Gründe spielen meines Erachtens eine große Rolle.

Ein Studienabschluss, eine bestimmte Ausbildung sind belegbar. Die Überprüfung der so genannten weichen Fähigkeiten (Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, etc.), ist aufwendiger. Hier Kriterien zu entwickeln, braucht Konzentration und Zeit. Kriterien jedoch sind Voraussetzung dafür herauszufinden, ob jemand diese Fähigkeiten mitbringt oder nicht. Entscheidend für eine erfolgversprechende Personalauswahl ist es, auch und insbesondere die weichen Anforderungen der Stelle präzise zu definieren. Es ist z. B. ein großer Unterschied, ob „Konfliktfähigkeit“ sich darauf bezieht, dass neue Kollegen Tag für Tag mit schimpfenden Reklamationskunden sprechen müssen oder ob sie für Projekte zuständig sind, die im Unternehmen umstritten sind. Da dieser Tage jedoch in Unternehmen fast alles unter Zeitdruck geschieht, greift man am Ende zu den oben genannten, nichts sagenden Standardbegriffen.

Ein weiterer Grund ist, dass die Auswahl aufgrund von belegbaren Fakten als objektiv oder gar neutral und damit unanfechtbar in ihrer Richtigkeit und ihrer qualitativen Aussage gilt. Das ist schlicht falsch. Zum einen belegt ein Studienabschluss z. B. in keiner Weise wirkliches Interesse am Fach. Zum anderen gibt zwischen Menschen keine Objektivität, keine Neutralität. Es ist umfangreich erforscht, dass unser emotionaler Standpunkt zu einer Person, einem Thema einer Situation feststeht, bevor der Verstand überhaupt zu arbeiten begonnen hat. Grob beschrieben: **Das limbische System, also das „emotionale“ Gehirn braucht 200 bis 300 Millisekunden für eine Bewertung eines Reizes.** Der Neokortex, das „kognitive“ Gehirn, braucht wesentlich länger. Hinzu kommt, dass wir eine einmal gefundene emotionale Überzeugung kaum mehr loslassen. In einer Studie der Universität Innsbruck zeigt Tobias Greitmeyer, dass Menschen auch dann an Überzeugungen festhalten, wenn ihnen mitgeteilt wird, dass sie gezielt mit falschen Informationen gefüttert wurden. **„Belief Perserverance“**, so der Fachbegriff. Ist die Meinung geformt, dient sie als Filter für jede weitere Information. Daniel Kahnemann (Nobelpreis Wirtschaft 2002) formuliert „wir interpretieren Fakten so um, dass sie zu den Überzeugungen passen, die wir bereits haben, damit es in unserem Kopf möglichst wenig Widersprüche gibt.“ Oder wie David Servan-Schreiber schreibt: „Man kann einem Gefühl nicht befehlen, stärker zu werden oder zu verschwinden, so wie man dem Verstand befehlen kann, zu sprechen oder zu schweigen.“

Was also tun?

Im besten Falle gibt es transparente und erklärbare Kriterien, mit denen wir unsere emotional bereits getroffene Entscheidung abgleichen, um diese zu unterfüttern oder in Frage zu stellen. Nochmals sinngemäß Servan-Schreiber: Gefühle müssen unbedingt mittels rationaler Analyse den jeweiligen Umständen angepasst werden, um das soziale Gefüge im Gleichgewicht zu halten. Und dafür brauchen wir unseren Verstand.

Der dritte Aspekt ist die bereits erwähnte Zeit. Die konkrete Beschreibung von weichen Anforderungen, das Entwickeln von entsprechenden Fragen oder Übungen für den Auswahlprozess, die diese überprüfen (was ohne die genaue Beschreibung übrigens gar nicht funktionieren kann) und ein ausreichendes Zeitbudget für im Bewerbungsgespräch - das alles kostet Zeit. Und alles was Zeit kostet, wird in Unternehmen nicht gern gesehen. Schnell soll es gehen. Immer.

Last but not least ist sinnvoll, im Bewerbungsverfahren so genau wie möglich, die weichen Kompetenzen der Kandidaten zu überprüfen, weil diese sehr viel schwerer nach zu schulen sind als Fach- und Methodenkompetenzen. Selbstverständlich ist eine gewisse Anpassung an Unternehmenskulturen, Umgangsstile und Ton möglich. Fehlen aber grundsätzliche Fähigkeiten für eine Stelle wie z. B. Entscheidungsfähigkeit, Empathie, Toleranz, ist deren Entwicklung bei Erwachsenen sehr langwierig und meiner Erfahrung nach, häufig gar nicht mehr im erforderlichen Maß möglich. Es ist daher sinnvoll, bei Kandidaten lieber auf das verhandlungssichere Englisch zu verzichten (und umgehend mit dem Trainings dafür zu beginnen) als z. B. auf Feingefühl im Umgang mit anderen Kulturen.

Wie lassen sich nun weiche Anforderungen überprüfen? Das hängt unter anderem von dem Grad der eigenen Professionalität und Erfahrung als Interviewer ab. Es ist keine Schande, wenn man hier noch nicht so erfahren ist – man sollte es nur eingestehen und entsprechende Instrumente wählen. Zudem spielt eine Rolle, wie wichtig die zu besetzende Funktion im Unternehmen ist und wie viel Zeit/Geld zur Verfügung steht. Ich nehme ein Beispiel aus dem Grenzbereich Konfliktfähigkeit/Belastbarkeit. Ich hatte eine Stelle zu besetzen, von der ich wusste, dass der souveräne Umgang mit z. T. sehr schwierigen externen Partnern eine zentrale Anforderung war. Diese externen Partner neigten, so nicht ihr Wille geschah, zu herablassender, abwertendem und arrogantem Umgang(-ston). Zudem bestand eine ökonomische Abhängigkeit von ihnen, derer diese sich wohl bewusst waren.

Eine rein „handwerkliche“ und durchaus professionelle Herangehensweise für Menschenn mit mittlerer Interviewerfahrung wären hier so genannte „Dreiecksfragen“.

Frage 1: Situation präzise beschreiben lassen.

Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie von wichtigen Geschäftspartnern provoziert oder in einer Weise behandelt wurden, die Sie verärgert hat? (Wenn dem nicht so ist, kann wahlweise eine andere berufliche Reibungs- oder Konfliktsituation gewählt werden.) Was war die Situation? Wer war beteiligt? Was war Ihre Rolle? Wodurch wurden Sie gereizt? etc.

Frage 2: Lösungsversuche abfragen

Wie haben Sie sich verhalten? Wie sind Sie mit Ihrem Ärger umgegangen? Wie haben Sie versucht, zu einem Ergebnis im Sinne des Unternehmens zu kommen?

Frage 3: Ergebnis abfragen

Wie ist die Situation ausgegangen? Waren Sie damit zufrieden? etc.

Dreiecksfragen entfalten ihre volle informative Wirkung, wenn Sie sehr genau darauf achten, ob Sie wirklich Antworten bekommen. Kandidaten weichen z. B. gern auf Konflikte zwischen anderen Personen aus, die sie als „rettender Engel“ moderiert haben. Achten Sie darauf, ob die Beschreibungen der Situation für Sie verständlich, vollständig und glaubwürdig ist. Die Beschreibung der eigenen Lösungsversuche konkret, das Ergebnis nachvollziehbar.

Lassen Sie sich einen gelösten und einen ungelösten Konflikt beschreiben, achten Sie auf Stimmigkeit von Aussage und Körpersprache. Aus Dreiecksfragen entstehen häufig sinnvolle Folgefragen (Wie würden Sie das heute machen? Was haben Sie seither gelernt?) und weitere Erkenntnisse (Ist mein Gegenüber in der Lage, zurückliegende Situationen zu reflektieren?) Steht entsprechend Zeit und Geld zur Verfügung bietet sich für dieses Beispiel natürlich auch ein Rollenspiel an.

Fortgeschrittene Interviewer können im laufenden Interview an irgendeiner Stelle in die Tonlage und Wortwahl der oben genannten Geschäftspartner wechseln. Sie sind plötzlich auch arrogant und überheblich, halten dies ein, zwei Minuten durch und beobachten in welche Richtung sich die Kandidatin in dieser Stresssituation entwickelt. Unsicher? Aggressiv? Passiv? Zickig? Aber hier bitte wirklich Vorsicht! Diese Technik ist ungeheuer effektiv, aber auch ziemlich unangenehm für die Kandidaten. Sie sollten sie nur nutzen, wenn Sie sehr erfahren sind. Dazu gehört in meinem Verständnis auch, nach Ende der zwei Minuten kurz zu erläutern, warum Sie das gemacht haben. (Manchmal ergeben sich hieraus nochmals neue, interessante Gesprächsverläufe.) Und Sie sollten nur so vorgehen, wenn Sie eine Real-Situation abbilden möchten. In diesem Fall wusste ich, dass der potenzielle neue Stelleninhaber irgendwann tatsächlich von diesem Ton und dieser Art überrascht werden würde und dann spontan reagieren müsste. D. h. ich wollte die spontane Reaktion erleben.

Personalauswahl ist immer auch eine Stilfrage. Es ist sehr leicht und auch verführerisch, das damit verbundene Machtgefälle auszureizen. Ich habe immer wieder Situationen erlebt, in denen mir von Kollegen erklärt wurde, sie hätten ein Stressinterview geführt, wo sie für meinen Geschmack nur gemeine und für die Stelle auch nicht unbedingt erforderliche Fragen gestellt hatten. Sie wussten, dass jemand, der eine Stelle sucht, auf jede Frage antwortet. In Zeiten selbstbewussterer Arbeitnehmer und des Fachkräftemangels ist es etwas anders geworden – gleichwohl bleibt der eine der Interviewende und der andere „tanzt vor“. Das ist eine Situation die neben Kompetenz auch Verantwortungsgefühl und Augenmaß erfordert.

Lange Rede... meine Kunden weisen häufig auf den großen Zeitaufwand hin, den dieses Vorgehen mit sich bringt. Meine Erfahrung aber ist, die Fokussierung auf die richtige Person und nicht primär auf die perfekte Qualifikation, erspart Ihnen später unzählige Konflikt- und Entwicklungsgespräche. Ganz zu schweigen von unerfreulichen Wechseln in der personellen Besetzung. Auf die mittlere Distanz gesehen, sparen Sie Zeit und installieren erfreulichere Arbeitsbeziehungen.

Kira von Moers

Die wichtigsten Voraussetzungen für Entwicklung ist die innere Bereitschaft dazu, besser noch der Wunsch. Diese zu entdecken und fruchtbar zu machen ist mein Beruf. Kernelemente meiner Arbeit sind Sachverstand, Praxisrelevanz, Humor und Augenhöhe mit meinem Gegenüber. Meine vergangenen und aktuellen beruflichen Erfahrungen ermöglichen es mir, die Summe aus Selbstreflexion, Wissenserwerb und Übungseinheiten gemeinsam mit meinen Kunden und Klienten in konkrete Handlungsansätze zu transferieren.



[Zum Profil
von Kira von Moers](#)



Kundengespräche am Telefon

17. / 18. September 2015

Kunden am Telefon begeistern

[Mehr lesen »](#)



Gesprächs- und Argumentationstechnik

21. / 22. September 2015

Mit Argumenten überzeugen

[Mehr lesen »](#)



Stimm- und Sprechtraining

22. / 23. September 2015

Mit Ihrer Stimme überzeugen

[Mehr lesen »](#)



Beschwerde-management

28. / 29. September 2015

Ein Praxisworkshop

[Mehr lesen »](#)

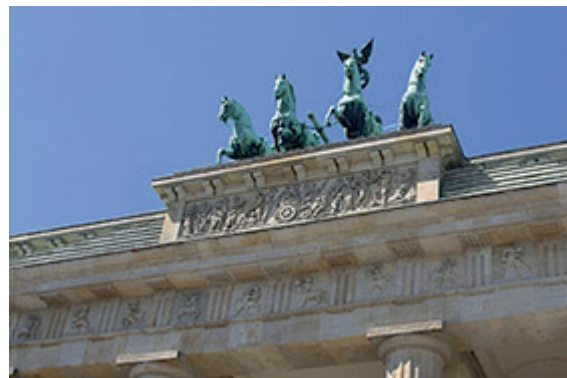


Zeit- und Selbstmanagement

28. / 29. September 2015

Sich auf das Wesentliche besinnen

[Mehr lesen »](#)



Alle Trainings kennenlernen

[Zur Trainingsübersicht »](#)

Wir freuen uns auf Sie!

Mit freundlichen Grüßen
Ihre

Ina Jachmann

TrainerSocietät Berlin

Johann-Georg-Straße 6
10709 Berlin

Telefon 030 - 39 88 56 18

E-Mail i.jachmann@tsberlin.de

www.tsberlin.de



Downloads 2015

[Trainingsprogramm 2015 als PDF](#)

[Ansicht 2015 als PDF](#)

