

Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner - Impulse für Führungskräfte- Newsletter Nr. 9/05

Worauf bei Personalentscheidungen zu achten ist – oft bleiben wichtige Informationen ungenutzt (Pro. Dr. F. Malik)

Sehr geehrte Frau Wietasch,

niemandem würde es einfallen, Hunde und Katzen gleich zu behandeln, nur weil beide Tiere sind. Hundekenner wissen, dass jeder Hund, selbst derselben Rasse und desselben Wurfes, ein ausgesprochenes Individuum, ja ein Individualist ist. Er behandelt daher auch keine zwei Hunde gleich. Nur Menschen zwingen wir immer wieder in das Dogma der Gleichmacherein, das in den unterschiedlichsten Erscheinungsformen auftritt – in Dienstverträgen, in Anforderungsprofilen, Beurteilungssystemen und Organisationsstrukturen. Wir berauben sie damit des Einzigigen, was sie in Wahrheit wirklich wertvoll – oder, wenn man es zynisch und ökonomisch ausdrücken will – nützlich macht, nämlich ihrer Individualität, ihrer spezifischen Stärken und Fähigkeiten.

Die wertvollste Quelle, die Auskunft gibt über ein Individuum, ist der Lebenslauf. Viele lassen diese Quelle ungenutzt. Und die unterschiedlichen Entscheidungsinstanzen schauen jeweils auf andere Kriterien.

Critical Incidents im Lebenslauf (L. Pelzmann)

Vorauswahl der Kandidaten

Beim **Recruiting** neuer Mitarbeiter wird die Vorauswahl der geeigneten Kandidaten von der Personalabteilung erledigt. Sie verwendet dazu ein reichhaltiges Instrumentarium, auch Testbatterien und Assessment Centers kommen zum Einsatz. Die endgültige Entscheidung, wer auf einen bestimmten Posten platziert wird, treffen aber in vielen Fällen Linien-Führungskräfte. Die hätten gerne **weitere** und vor allem **andere** Informationen für ihre Entscheidung.

Interviews mit Eigentümern und Managern, die Personalentscheidungen treffen, belegen, dass die meisten von ihnen ihre eigene, von den üblichen Tests radikal abweichende Form der Beurteilung entwickelt haben. Sie gehen dabei nach einem Schema vor, das sie selbst ausgearbeitet haben.

- Es beginnt mit der Feststellung, welchen **Beitrag** sie auf einen bestimmten Posten von dem Kandidaten erwarten.
- Dann folgt ein kurzer Bericht, wie weit die **Leistung** des Kandidaten diesen Erwartungen **bisher** entsprochen hat.
- Dazu werden auch Auskünfte von früheren Arbeitsgebern, Kollegen und Mitarbeitern eingeholt.

- Die **Diskrepanz** zwischen dem, was man vom Kandidaten braucht und dem, was er **bisher geleistet** hat, ist ihr Bezugspunkt und bestimmt ihr weiteres Vorgehen.

Zum Unterschied von Linien-Managern nehmen die meisten Personal-Manager selten Bezug auf diese Diskrepanz, sondern arbeiten nach einem ganz anderen Schema. Die Analyse zeigt, dass eine enorme Kluft besteht zwischen dem Bezugssystem der Personal-Manager bei der Vorauswahl und dem Bezugssystem der Linien-Manager bei der endgültigen Bestimmung der Kandidaten.

Diskrepanz

Wirksame Führungskräfte, die viele **gute Personalentscheidungen** und nur wenige Fehlbesetzungen auf ihrem Konto haben, gehen von der **Diskrepanz** zwischen der **Erwartung** und dem tatsächlich eingetretenen **Ergebnis** aus. In diesem Bezugsrahmen strukturieren sie den Entscheidungsprozess durch fünf bis sechs Fragen:

- **Assignment-Frage:** Was erwarte ich von jemandem auf diesem Posten? Was muss von ihm getan werden?
- **Kompetenz-Frage:** Kann das dieser Kandidat? Hat er so eine Aufgabe bisher schon ausgeführt?
 - o Was hat er gut gemacht? Was kann er also aller Voraussicht nach gut ausführen?
 - o Was hat nicht funktioniert?
 - o Was muss er sich noch aneignen, damit er imstande ist, aus seinen Stärken den vollen Nutzen zu ziehen?
- **Vertrauens-Frage:** Dass der Kandidat weiß wie es geht, ist eine Frage der Kompetenz. Eine ganz andere Frage ist, ob er auch den Willen mitbringt, sich voll einzusetzen für diese Aufgabe.
 - o Wie hat er es bisher gehalten? Hat er sich der Aufgabe gewidmet? Oder hat er mehr an seine Karriere gedacht?
- **Umfeld-Frage:** Wie reagiert das Umfeld auf diese Führungskraft?
 - o Worauf muss ich gefasst sein, wenn ich sie vom bisherigen Posten, auf dem sie Hervorragendes geleistet hat, abziehe und woandershin versetze, Wie wird sie dort aufgenommen? Wie kommt sie dort an? Passt sie zu den anderen? Wer steht hinter ihr?
- **Führungs-Fragen:** Würde ich meinen Sohn oder meine Tochter unter ihrer Führung arbeiten lassen?
 - o Warum?
 - o Warum nicht?
- **Verbotene Fragen:** Um sich vor Klagen zu schützen, vermeiden manche die Fragen nach Kreditwürdigkeit, Familienplanung, Religionsbekenntnis und Zugehörigkeit zu politischen Parteien. Allerdings ist es schon interessant, wie der Kandidat umgeht mit „verbotenen“ Fragen.

Lebenslauf-Analysen

Was Menschen im Leben wirklich anstreben, kann man erfassen, wenn man den Lebenslauf von hinten her aufblättert, wie die berühmte Wiener Psychologin Charlotte Bühler (1933) bewiesen hat. Die systematische Auswertung des Lebenslaufs durch Zurückblättern, Auf-

Wiederholungen-Achten und Critical Incidents folgt diese Erkenntnis. Fallstudien zeigen, wie man diese Informationen im Lebenslauf aufspürt und was – aus der Perspektive der Critical Incidents betrachtet – jeden stutzig machen sollte.

Dass man Job-Hopper anhand des Lebenslaufs schnell erkennt, ist allgemein bekannt. Aber aus dem Lebenslauf kann man noch viel mehr Hinweise beziehen: Zum Beispiel, wie viel Eigeninitiative eine Person entwickelt; ob sie imstande ist, aus ihren Stärken Kapital zu schlagen; wie sie ihre Schwächen entschärft, wie sie es mit der korrekten Darstellung ihrer Leistungen hält, ob sie Erfolge „erfindet“. Was man dazu braucht, ist nicht viel mehr, als die Checklist und ein paar Anrufe bei früheren Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten.

Critical-Incidents-Fragen zum Lebenslauf:

- Wird diese Person von sich aus tätig? Ist sie proaktiv oder braucht sie einen Auftrag, um tätig zu werden?
- Richtet sich ihr Ehrgeiz auf etwas, das größer ist als sie selbst? Oder geht es ihr um den eigenen Vorteil und Personenkult?
- Fügt sie sich ein? Oder sprengt sie Beschränkungen?

Den Blick auf Chancen gerichtet oder auf Probleme?

Wirksame Führungskräfte konzentrieren sich auf Chancen, nicht auf Schwierigkeiten, sagt Peter Drucker. Dieser Grundsatz gehört zu den acht Kardinaltugenden effektiver Führungskräfte. Natürlich müssen Probleme angegangen und nicht unter den Teppich gekehrt werden, aber gute Führungskräfte sind systematisch auf der Suche nach Veränderungen – innerhalb und außerhalb des Unternehmens – und fragen, wie sie diese Veränderungen für das Unternehmen nutzen können. Sie sorgen dafür, dass die Chancen von den Problemen nicht überschwemmt werden und **setzen die besten** und leistungsstärksten **Leute auf Chancen an, nicht auf Probleme**. Diesem Grundsatz entsprechend verlangt Peter Drucker von der Personalabteilung, dass sie zwei Listen anfertigt. Auf einer Liste müssen neue Chancen für die Unternehmung stehen und auf der anderen die Personen, die am ehesten geeignet sind, diese Chancen wahrzunehmen. Es gilt dann beide Listen zur Deckung zu bringen, sodass für jede neue Chance auch eine geeignete Person gefunden wird, der man diese Aufgabe übertragen kann. Wie sieht der Lebenslauf einer Person aus, die diesen Grundsatz verkörpert?

Critical-Incidents-Fragen zum Lebenslauf:

- Ist diese Person ein Andersmacher oder Weitermacher?
- Konzentriert sie sich auf Chancen statt auf Probleme?
- Wie hält sie es mit Kompromissen?
- Wie reagiert das Umfeld auf sie?

Checklist: Was Sie stutzig machen sollte!

Bei Interviews mit Bewerbern machen Führungskräfte vor allem vier Fehler:

- sie reden zu viel
- hören zu wenig zu
- stellen die entscheidenden Fragen nicht
- und sie überprüfen die Angaben nicht auf ihren Wahrheitsgehalt.

Nachfolgend eine **Basis-Checklist**, die in keinem Bewerbungsgespräch fehlen sollte, will man dem Kandidaten hinter die Fassade schauen, den Richtigen finden und somit für das

Unternehmen die richtige Entscheidung treffen:

- Wenn ich Ihren früheren Chef anrufe, was wird er mir sagen?
- Wenn ich Ihren Kunden anrufe, worauf muss ich gefasst sein?
- Warum wechseln Sie Ihren Arbeitsplatz?
- Was hätten Sie gerne erreicht auf Ihrem früheren Posten? Warum konnten Sie das nicht?
- Was war die schönste Aufgabe, die Sie je hatten?
- Was war der schlechteste Job, den Sie gemacht haben?
- Beschreiben Sie bitte den besten Chef, den Sie je hatten.
- Beschreiben Sie bitte den schlechtesten Chef für den Sie gearbeitet haben.
- Was war Ihr größter Misserfolg? Wie sind Sie da wieder herausgekommen?
- Worauf sind Sie am meisten Stolz in Ihrem Leben?

Mit Critical Incidents hinter die Fassade schauen:

Critical Incidents – das sind Vorfälle und Verhaltensweisen, die isoliert betrachtet nicht von Belang sind. Mit der Zeit aber lassen sie ein Muster dessen erkennen, was man Persönlichkeit und Charakter nennt. Critical Incident sind Vorboten, Beinahe-Vorfälle, die kaum beachtet werden, weil sie folgenlos bleiben. Sie eignen sich aber hervorragend dazu, um aus schwachen Signalen vorausschauend zu sehen, wo ein Risiko entsteht. Nachdem die Führungskraft zu Macht und Einfluss aufgestiegen ist, sind bestimmte Verhaltensmuster, Charakter und Persönlichkeit für alle sichtbar. Aber sie sind schon viele Jahre vorher erkennbar für den, der die Critical Incidents Methode benutzt (Dr. Linda Pelzmann)

Unser Slogan des Monats:

„Total Quality Management ist wichtig, aber Total Management Quality ist zehnmal so wichtig.“ Prof. Dr. F. Malik

Wir wünschen weiterhin alles Gute und einen erfolgreichen Start in die Nachsommerzeit.

Viel Glück!

**Barbara Wietasch und das
WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an barbara.wietasch@aon.at mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.