

RECRUITING

Vergessen Sie bloß nicht, sich die dritte Frage zu stellen! *Arbeitsverhältnisse bereits im Vorfeld auf Erfolg polen!*

Von Felix Wiesner



Am Hurra!!-Punkt: Ein neuer Mitarbeiter - Hurra! Ein toller neuer Job! - Hurra!

Die Situation ist doch der Klassiker - Sie suchen einen neuen Mitarbeiter für eine Schlüsselposition. Vom Personalberater angefangen, der Ihnen einen eindrucksvollen Track Record hinlegte, über die Unterlagen bis hin zu den Vorstellungsgesprächen - alles passte. Exzellente Branchenkenntnisse, exzellente Zeugnisse und Referenzen, und auch dem Kandidaten war zuzutrauen, dass er umgehend die Akzeptanz im Unternehmen finden würde.

Alles klar! Der Kandidat fängt an und dann kommen diese komischen Anrufe und fragenden Mails.

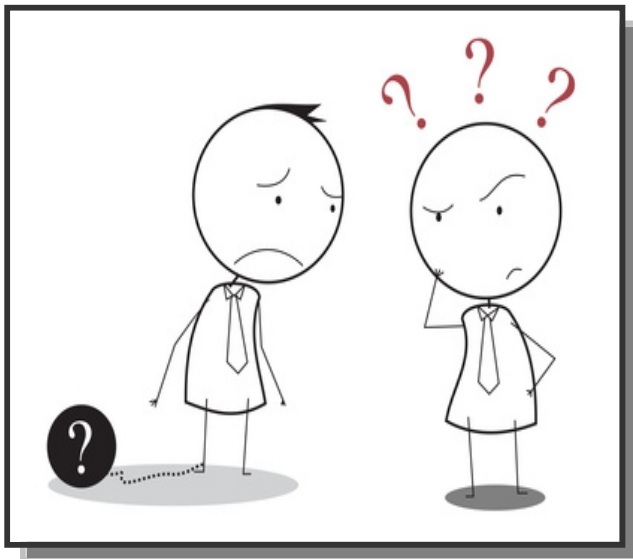
Es ist nicht so, dass dies nur bei Neueinstellungen so ist - es passiert ebenso bei internen Versetzungen und Mergern.

Sie sprechen mit den Beteiligten und hoffen, dass es besser wird - tuts aber nicht. Da steht etwas als massives Hindernis im Weg, das schon allein wegen der Größe und Unzu-

gänglichkeit ein Problem für den Entscheider darstellt. „Es kann nicht sein, was nicht sein darf!“ Jetzt gibt's nur zwei Wege:

1. Schönreden, ignorieren, hoffen und im Hintergrund auf die Beteiligten einwirken
2. Beenden und neu suchen.

Während der erste Weg irgendwie sozialverträglicher ist und den Konflikt zu überdecken vermag, kommt die zweite Variante einer klatschenden Niederlage gleich, die das Urteilsvermögen der Entscheider öffentlich in Frage stellt. Variante 2 kostet auch richtig Geld und man muss diese Fehlerkosten verdauen können. Dennoch: Variante 2 wäre sicher besser, weil diese massiven Hindernisse ja nicht verschwinden. Sie werden in der späteren Entwicklungen zu Leistungsbremsen, Verlustbringern und schließlich zu den berüchtigten Altlasten. Und selbst, wenn man einen bewussten Traditionsbruch herbeiführen wollte - man kann ohne Absicht tüchtig daneben langem!



Was läuft falsch?

Was aber läuft da in dem Prozess so völlig schief, dass diese massiven Hindernisse gar nicht erkannt werden?

Die wahrscheinliche Antwort: Man hat nur 2 der wesentlichen 3 Fragen im Bewerbungsprozess beantwortet. Die dritte, Frage wurde gar nicht gestellt; man ließ sich von exzellenten Ergebnissen bei früheren Arbeitgebern blenden und hoffte auf nahtlose Weiterführung der Erfolge.

Beantwortet wurden sicherlich:

1. Kann der Kandidat unseren Job machen?

Die Frage nach den Kenntnissen und dem Wissen, den Referenzen aus der Branche etc.

2. Will der Kandidat unseren Job machen?

Die Frage, die am ehesten die oberflächliche Motivation und die Antwort auf die Ausstattung der Stelle betrifft, in der es ein wenig um die Passung zum Vorgesetzten und den Standort geht.

Hingegen wurde die alles entscheidende Frage nicht beantwortet, die in den meisten anspruchsvollen Jobs zwischen Erfolg und Mißerfolg verantwortlich wäre:

3. Können wir dem Kandidaten da „freie Hand“ geben?

Können wir wirklich zulassen, dass unser(e) Kandidat(in) den Job unabhängig von Vorschriften so ausführt, wie er/sie das will? (1 + 2, Können und Wollen sind ja bereits geprüft)

Es ist die **dritte Frage**, die nicht vergessen werden darf, weil sie über das Leistungsniveau entscheidet.

Es ist keine Gesinnungsschnüffelei!

Es ist natürlich in Einstellungsgesprächen viel einfacher, das gegenseitige Verhältnis mit einem Vertrauensvorschuß zu beginnen, als „kleinlich“ die Charaktereigenschaften, den Führungsstil, die Motive und Motivationen und das Verhalten unter Stress und im Konflikt zu erfassen. Einerseits hören wir immer wieder dass dies **Gesinnungsschnüffelei** wäre, andererseits sind diese Verhaltenskriterien die **wichtigsten Stellgrößen für Motivation und Leistung**, also das Performance Management im Unternehmen. Nun ja, es ist eine Frage des Stils und des Vorgehens. Denn wenn wir uns das ganze aus der Sicht Ihres einst erfolgreichen Bewerbers ansehen, gibt's ja auch dort das starke Bedürfnis nach Erfolg und Anerkennung, das mit der neuen Stelle verbunden wird.

Wir haben auf der einen Seite Personalentscheider, die etwas hilflos der Frage gegenüber stehen, welche Informationen das eigentlich sein sollen und wie man sie denn erhebt, und auf der anderen Seite haben wir die qualifizierten Kandidaten, die natürlich an ihren bisherigen Erfolg anknüpfen wollen und sich der potenziellen Hindernisse und Widrigkeiten gar nicht bewusst sind, weil sie ja „freie Hand“ haben.

Vorauswahl und Passung

In Deutschland wird der Einstellungsprozess bis hin zu Vorstands- und Aufsichtsratspositionen heute am stärksten durch Faktoren determiniert, die doch relativ schnell geändert werden können. Ob Branchenkenntnisse, Technologie-wissen, das technische Grundverständnis zu Apparaten etc. Selbst Sprachkenntnisse, und die Kenntnis über Kulturen lassen sich mit gutem Willen und etwas Anstrengung in bis zu 5 Monaten auf einen akzeptablen, professionell nutzbaren Stand bringen.

Was sich aber ab einem bestimmten Alter nur noch schwer ändern lässt, ist die Motivation, mit der man zur Arbeit geht und wie man sie machen will. Interessen und Verhaltensweisen von Kollegen und Mitarbeitern, lösen unbewusste, individuell verschiedene Reaktionen aus und werden wiederum von den Mitarbeitern vor ihren Erwartungen gespiegelt und wahrgenommen. Auch der Bereich, wie man Problemlösungen angeht, und wie man etwas hinterfragt - da machen sich dann Kulturunterschiede ganz schnell und deutlich bemerkbar.

Aber: Wie lässt sich das in einem normalen Bewerbungsgespräch erfassen und skalieren? **Interne Interviewer schaffe das eher gar nicht, der Headhunter will seinen Kandidaten durchkriegen und ist bei schwierigen Positionen an dem Schritt eher nicht so interessiert!**

Das ganze schreit daher geradezu nach einem moderierten, begleiteten Prozess durch einen unabhängigen dritten, der weder dem Unternehmen, noch dem Headhunter noch dem Kandidaten verpflichtet ist. Geeignete Testverfahren und Gespräche dokumentieren das Vorgehensmodell des Kandidaten. Dies schafft objektive Einstellungs- bzw Erfolgskriterien und bringt so völlig neue, nachvollziehbare und akzeptierte Gesprächsinhalte im Sinne dieser dritten Frage an den Tisch.

Passung zur Organisation

Es sind die Charaktereigenschaften der Person, die mit den Charaktereigenschaften der Firma zusammenpassen müssen. Ein „harter Hund“ und „Sanierer“ ist ein Fremdling in einem Umfeld, in dem über Regelwerke geführt wird. Er wird niemals Erfolg haben und umgekehrt. Unternehmenskultur ist etwas, was man innerhalb des Unternehmens gar nicht recht wahrnimmt. Was glauben Sie, wie das an der Schnittstelle von Daimler und Chrysler oder zwischen BMW und Rolls Royce gekracht hat? Natürlich wissen auch Vorstände von diesen Kompatibilitätsproblemen, aber sie können das potenzielle Problem aus der Innensicht der Unternehmen nicht operationalisieren. Das kann keiner, der Teil des Ganzen ist. Vielleicht erinnert sich noch jemand an einen Herrn Lopez der von Opel zu VW ging ... oder ... nehmen Sie den Fall, der dem eingangs ge-

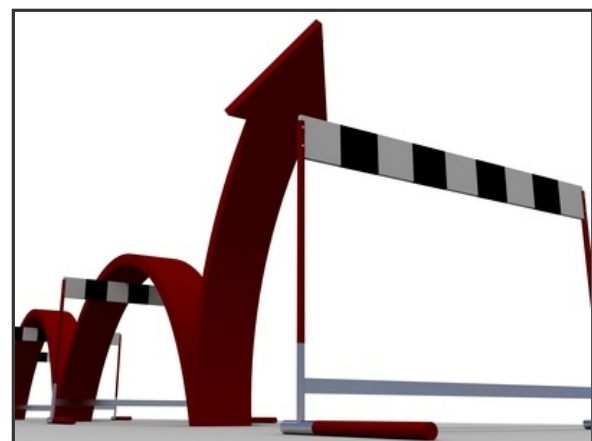
schilderten in Ihrem Umfeld am nächsten liegt. Diese kulturellen Faktoren können aber konfliktfrei und konstruktiv im Einstellungsprozess untersucht werden. Es sind die Fragen nach dem Klebstoff, der für Die-da-drin vollkommen normal ist, und die sich für Neuankömmlinge mit anderen Faktoren fremd anfühlen: Wie wird man in dieser Firma zur Leistung motiviert? Oder: Wie geht man in dieser Firma in Konflikten miteinander um? Uvm. Sie betreffen die firmenspezifische Auffassung von

- ▶ Sozialer Intelligenz
- ▶ Offener Kommunikation
- ▶ Konfliktbewältigung
- ▶ Werten
- ▶ Eigenverantwortlichkeit
- ▶ Strategischen Priorisierungsregeln

Dies sind die wichtigsten Einstellungskriterien, die aus unserer Sicht den fachlichen Erfahrungen und Kenntnissen gleichwertig, wenn nicht sogar übergeordnet sind.

Wie gehen wir vor?

Wir denken auch, dass eine grundsätzlich fehlende fachliche Zuordnung auf der fachlichen Seite ein ebenso massives Leistungshindernis darstellt, aber wir geben den dahinter liegenden Details am Anfang des Selektionsprozesses kein großes Gewicht. Viel wichtiger ist uns die Abschätzung, ob der Kandidat in das Umfeld des Unternehmens integriert werden kann und ob ihm/ihr die Arbeit Spaß machen würde, wie das Unternehmen will, dass sie erledigt wird.



Wir bauen bestimmte Qualifikationshürden, die nacheinander von den Kandidaten genommen werden müssen

Wir berücksichtigen die vergangenen Erfolge sicher nicht in dem Maße, wie dies innerhalb des Unternehmens geschieht. Es gibt nur wenige Credits aus der Vergangenheit. Für uns ist die Frage wesentlich wichtiger, ob der neue Manager die Disziplin des „kritischen Denkens“ wirklich selber beherrscht, wie hoch sein Autonomiegrad ist und wodurch sich das ausdrückt, welche Beweggründe er/sie hat, um sich dem Druck der Konkurrenz zu stellen, wie Widerstände aufgelöst werden etc. Für uns sind die Erfolge der Vergangenheit eher ein willkommener Anlaß, um im Interview den tatsächlichen eigenen Anteil an dem Erfolg zu hinterfragen - Welche Lerneffekte hat der Kandidat daraus gezogen - denn es wäre ja fatal, wenn sich der Kandidat auch noch nach x Jahren nur in Erfolgen sonnt, aber keine neuen mehr produziert. Welche Mitarbeiter haben sich bei dem Erfolg besonders hervorgetan - was war wichtig, was nicht?



Für unsere Online Assessments nutzen wir nach Absprache Harrison Assessments oder Saville Consulting WAVE

Das ganze wird begleitet von einem Online Assessment, das die Stärken der Kandidaten betont, das uns aber auch die Antwortkonsistenz und kontraproduktive Tendenzen zeigt.

Wer etwas über seine eigenen Stärken hört, hört gut zu!

Ein echtes, wertschätzendes persönliches Feedback haben bisher nur sehr wenige Manager erhalten. Das wird sehr gut angenommen!

ÜBER MY.EMPLOYEE PERSONALBERATUNG

Die my-Employee Personalberatung wurde 1997 als GFCI GmbH, Mannheim gegründet und ist bis heute vornehmlich im Bereich der Pre- und Post Merger Integration aktiv. 2002 wurde der Geschäftsführer Felix Wiesner auf ein Integrationsprojekt in Australien aufmerksam, bei dem Harrison Assessments sehr erfolgreich zur Integration von Unternehmenskulturen eingesetzt wurde. Nach dem Kauf der Vertriebsrechte für Deutschland, Österreich und die Schweiz wurde das Verfahren aufwändig für den deutschen Markt lokalisiert und übersetzt. MY-EMPLOYEE GFCI ist heute Generalimporteur für Harrison Assessments und Ausbildungszentrum für Online Assessments.

Website der Firma: www.my-employee.de V.i.S.d.P.: Felix Wiesner Geschäftsführer

myEmployee Personalberatung GFCI GmbH - Augustaanlage 57 68165 Mannheim Kontakt: INFO@my-employee.com

Testakzeptanz: Überall hoch

Wer in der Mitarbeiterauswahl den Eindruck vermittelt, dass getestet wird, ob der Mitarbeiter auch gut genug für das Unternehmen ist, wird die besten Kandidaten bereits vor dem ersten Kontakt verloren haben. Heute geht es darum, ein auf langfristige Zusammenarbeit und Wachstum angelegte Beziehung zu begründen. Das ist ein erheblich höherer Anspruch - aber der einzige, der zu guten Mitarbeitern führt. Um dies beiderseitig abzusichern, werden Tests akzeptiert.

Für die Eignungsbeurteilung gehen wir auch nicht auf die sicherlich immer vorhandenen guten Absichten ein, die der Kandidat hat. Wir kümmern und um das tatsächlich erreichte. Wir wollen die repetitiven Elemente im Verhalten der Kandidaten kennenlernen, die Verhaltensmuster, mit denen der Erfolg gestern sichergestellt wurde und morgen erzielt wird. Uns interessiert: Wie werden Mitarbeiter zur Höchstleistung gebracht, wie werden die Mitarbeiter belohnt und bestraft, - und wie passt das zum Vorgehensmodell im Hause, dem Führungsstil, der den besonderen Klebstoff, das Wir-Gefühl unter den Mitarbeitern ausmacht.

Wir wollen dass am Ende des Tages alle mit der Wahl glücklich und erfolgreich werden.

Personalentscheider wünschen sich immer häufiger eine unabhängige kritische Meinung, die ihnen Hinweise gibt, die das Fehlbesetzungs-Desaster, Verlustbringer und die Peinlichkeiten am Ende grundsätzlich noch vermeiden könnte. Ein unabhängiges, gut dokumentiertes Tiefeninterview, z.B. auf der Basis von Harrison Assessments und Ihren eigenen Anforderungsprofilen, gibt diese zusätzliche Sicherheit. Diese Investition von nur ca. 2000€ bewahrt Sie ggf. vor Millionenverlusten.

Wenn Sie das wollen, werden Sie uns finden!