



stimmen kann.

Viele offene Vakanzen geben das Bild einer ineffizienten Organisation. Kann denn eine Firma noch funktionieren, wenn 2 bis 3% aller Stellen zur Besetzung ausgeschrieben sind? Menschen auf Vorrat, das hatte man einmal in den 80er Jahren. In einer schlanken Organisation sollte es keine brachliegenden Aufgaben geben. Jeder Unterbruch und jedes Warten in einem Ablauf stört. Zudem zeigt die Praxis, dass ausgerechnet die wertvollsten MitarbeiterInnen, die sich initiativ um Lücken kümmern, unter der Last der Arbeit leiden und möglicherweise ihre Konsequenzen durch eine Kündigung ziehen. Den andern, die Arbeit nach Vorschrift machen, passiert nichts.

Das Besetzen von vakanten Schlüsselpositionen muss deshalb sehr professionell erfolgen. Über Effizienz in der Stellenbesetzung orientiert eine Power-Point-Darstellung, die über die Homepage der SWISSCONSULT ([www.swissconsult.org](http://www.swissconsult.org)) betrachtet werden kann. Interessenten dafür klicken den Titel Aktualitäten an, dann effiziente Personalrekrutierung. Öffnen Sie die angegebene Datei, gehen Sie auf Bildschirmpräsentation und lassen Sie den Inhalt ablaufen. jb

## Team, Begriff für ein optimales Ideal.

In allen Personalsuchanzeigen wird Teamorientierung verlangt. Jede Arbeitsgruppe, jede Abteilung, eigentlich jede Ansammlung von Menschen nennt sich Team. Aber meist geht es nicht um wirkliche Teams, sondern um Menschengruppen. Eine Gruppe kennt einen hierarchischen und sozialen Charakter. In einer Gruppe wird die Hackordnung festgelegt, es gibt Gewinner und Verlierer, Freunde und Feinde und vielerlei Beziehungsspiele. In einem Team hingegen geht es um optimale Problemlösungen. Nicht einzelne gewinnen oder verlieren,

sondern alle miteinander.

Ein Team kennt keine Hierarchie, keine Ränkespiele, sondern Lösungsorientierung und gegenseitiger Respekt. In Gruppen herrscht eher Konferenzstil, wobei nacheinander gesprochen und Egozentrik eine grosse Rolle spielt (zu beobachten bei internationalen Treffen von Politikern). Im Team wird miteinander gesprochen. Wichtig ist die Lösung! Diejenige Person führt das Gespräch, die am meisten vom aktuellen Problem versteht. Teamgespräche sind sach- und konsensorientiert. Teamführer dürfen nie ihre hierarchische Stellung betonen und ihren Einfluss geltend machen, sondern nur Unterstützung bieten, damit eine Lösung erreicht wird. Das Team entscheidet, der Teamleiter verantwortet.

Teamorientiert oder teamfähig zu sein, bedeutet deshalb, das eigene Ego und jeglichen streitbaren Ehrgeiz beiseite zu lassen. Ein Team besteht aus Menschen, die psychisch auf Distanz bleiben. Sie konzentrieren sich auf eine Aufgabe. Teamfähig sein heisst deshalb, mit andern Menschen Lösungen finden und nicht gegen Menschen kämpfen. Teamfähig ist jemand, der mit Menschen zusammen eine Lösung findet, die er im Prinzip gar nicht leiden kann. Teamfähig heisst nicht, pflegeleicht oder überangepasst zu sein, sondern die Fähigkeit zu besitzen, die eigenen, humanprimitiven Bedürfnisse abzuschalten und sich auf Lösungen zu konzentrieren.

In Unternehmen werden vielfach Gruppen gebildet, die sich Team nennen, aber statt Lösungen anzustreben, einen Zerfleischungsprozess liefern. Mit gruppendynamischen Mitteln wird versucht, aus Gruppen Teams zu machen. Die Lösung liegt aber beim Individuum. Wer über Selbsterkenntnis und Übersicht verfügt, kann sein Ego einem Gesamtziel anpassen, wer nicht, wird nur gruppenfähig sein, aber nie teamfähig. jb

### Impressum

Redaktion:  
Zentrale der  
SWISSCONSULT-Organisation  
Dreikönigstrasse 47  
CH-8002 Zürich  
Telefon +41 (0)44 202 75 60  
[swissconsult@swissconsult.org](mailto:swissconsult@swissconsult.org)  
[www.swissconsult.org](http://www.swissconsult.org)

Druck: DT Druck-Team AG,  
Wetzikon

Auflage: 2000 Ex.

# NEWS

04/10

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

## Kritik im Kandidaten- Interview.

Kandidaten-Interviews sollen mehrere Anforderungen erfüllen:

- Über Firma und Aufgabe informieren.
- Zur Bewerbung motivieren.
- Informationen über den Lebenslauf des Kandidaten erbringen.
- Informationen über den Charakter des Kandidaten zeigen.

Zwei dieser Anforderungen stehen manchmal im Widerspruch. Informationen über den Charakter sind durch Fragestellungen erreichbar, die nicht immer motivierend sind.

Ein Beispiel: Der Interviewer stellte folgende Frage: Ich habe Ihren Lebenslauf gelesen. Trotzdem möchte ich von Ihnen eine Kurzdarstellung Ihrer Biographie hören, weil ich feststellen möchte, was Ihnen wichtig und was Ihnen unwichtig erscheint. Der Kandidat beginnt mit dem Erzählen bei seiner Geburt, beschreibt das Elternhaus, seine Geschwister und seine Lieblingsspielzeuge. Als er nach fünf Minuten immer noch nicht über die Primarschule hinausgekommen ist, wirft der Interviewer ein, er soll sich doch kürzer halten. Dieser Einwand (Kritik) wurde vom Kandidaten schlecht aufgenommen. Er wehrte sich mit den Worten: «Sie haben doch gesagt, Sie wollen wissen, was ich als wichtig erachte und ganz wichtig finde ich meine frühe Jugend». Die einvernehmliche Stimmung im In-

terview ist gestört. Der Kandidat hat den Einwand als verletzend empfunden, sicher nicht als motivierend.

Kritik ist aber durchaus ein Mittel, das vom Interviewer angewandt werden muss. Kritik oder auch eine gemässigte Provokation zeigt viel vom Charakter des Kandidaten. Im vorangehenden Beispiel kann der Interviewer aus der Antwort erkennen, dass die Selbstsicherheit des Kandidaten wenig ausgeprägt, sein ganzheitliches Denken schwach entwickelt und seine Verletzlichkeit hoch ist. Es stellt sich aber immer die Frage, wie Kritik eingesetzt wird. Sie kann verständnisvoll, schelmisch, mit einem Lächeln oder sogar mit der Ankündigung sein, dass jetzt eine provokative Frage kommt. Sie kann aber auch herrisch, arrogant, bewusst beleidigend, aggressiv oder rechthaberisch sein. Dann ist klar, dass sie auch gezielt ankommt und zwischen den Interviewpartner einen Graben aufreisst.

Alle Kandidaten haben aber verschieden hohe Empfindlichkeitsschwellen. Viele sind sehr schnell eingeschnappt, andere wiederum haben ein übersteigertes Selbstbewusstsein, was sich bei Castingshows im Fernsehen illustriert. Selbst wenn Dieter Bohlen berechtigt, aber knallhart Kritik anbringt, glaubt der Kandidat von sich noch immer, er sei der Grösste. Der Grad der Empfindlichkeit ist auch eine Erkenntnis aus dem Interview, aber man sollte sich als Interviewer dieser Schwelle vorsichtig annähern und nach Möglichkeit nicht überschreiten. Die Folge ist, dass schon vor



Inhaltsverzeichnis:

Kritik im Kandidaten-  
Interview.

Brauer ins Land der  
Brauer?

Unbesetzte Arbeits-  
plätze sind  
Schadensquellen.

Team, Begriff für  
ein optimales Ideal.



einer Anstellung auf das Arbeitsverhältnis Schatten fallen.

Kritik gehört zum Interview. Auch ein Kandidat muss wissen, wie seine Bewerbung ankommt, wie er auf sein Gegenüber wirkt und welche Chancen ihm eingeräumt werden. Alle diesbezüglichen Aussagen des Interviewers sind sicher nicht allein positiv, sondern es gilt auch, das Negative klar zu benennen. Für den Interviewer interessant und sehr aussagekräftig sind die Antworten der Kandidaten auf kritische Feststellungen. Aus ihnen können Werte für Charaktereigenschaften entnommen werden, beispielsweise für:

- Selbstsicherheit
- Ängstlichkeit
- Mut
- Beharrungsvermögen
- Verletzlichkeit
- Wankelmüt
- Fähigkeit zur Selbstkritik
- Übersicht
- usw.

Kritik ist Bestandteil eines Interviews, doch der Interviewer muss sich der durch Kritik erzeugten Demotivation bewusst sein. Er muss deshalb der Form, in der er Kritik anbringt, grösste Beachtung schenken. jb

## Brauer ins Land der Brauer?

*Unser neuer Berater, Josef Wolf, Spezialist für die Getränkeindustrie, nimmt Stellung zur aktuellen Diskussion um den Fachkräftenachzug aus dem Ausland (speziell in der Getränkeindustrie).*

Ich mag meine Bundesregierung. Sie hat sich das verdient. Gute Politik zu machen ist nicht sehr einfach. Gute Politik heisst langfristig planen, hart arbeiten und stets überzeugen. Trotzdem sieht es nicht gut aus – mit der Politik – rein äusserlich. Aber der FC Bayern wird auch bald wieder Meister, obwohl ihn alle knüppeln. Langfristig gesehen.

Nun zur Frage des Fachkräftebezugs aus dem Ausland: Grundsätzlich steht bei diesen Überlegungen

der Mensch im Vordergrund. Wir kennen alle Probleme aus der Vergangenheit bei uns oder in anderen typischen Einwanderungsländern. Wir sprechen hier von Interaktion der Kulturen. Die haben wir nicht immer so ganz im Griff. Selbst, wenn es unsere Brüder aus Ost und West sind. Wenn wir also Fachkräfte einführen wollen, dann müssen wir auch deren Kultur einführen.

Zuwanderer-Kultur hat eine mehrtausendjährige Geschichte. Ursprünglich brachten die Einwanderer ihre Kultur einfach mit. Wir sprechen von Verschmelzung, Assimilation. Das ist wie in der Genetik, neue Impulse, Überlebensstrategien, Vielfalt. In der Summe entstehen so modernere, angepasste Kulturen, die Erneuerung wird gleich mitgeliefert. Am Ende blicken wir auf ein eher positives Resultat, die Gewinne sind deutlich höher als die Verluste. Beginnen aber Zuwanderer Gruppen, Enklaven und Parallelgesellschaften zu bilden, beginnen sich die «Eingeborenen» gegen die Fremden zu wehren. Man begegnet den Neuen mit Misstrauen. Das ist eine vererbte Eigenschaft. Die Griechen hatten dafür auch einen klaren Begriff: Xenophobie, die Angst vor dem Fremden.

Bei den Brauern etwa könnte man sich – beispielsweise – chinesische Kollegen vorstellen. Sie brauen Bier auch in China nach deutschen Werten. Wenn Sie aber hier brauen, dann wollen sie auch akzeptiert werden und sich ggf. ein Stück Heimat mitbringen. Können wir das akzeptieren? Warum etwa sollte ein Chinese mit einer Gabel essen? Stäbchen sind hygienischer, seit 5000 Jahren.

Also, nur ein Beispiel. Chinesische Brauer werden aufgrund ihres heimatischen Bierbooms auch gut zuhause gebraucht. Sie haben halt vorgesorgt. Vielleicht sollten wir auch ganz schnell vorsorgen, bevor es zu spät ist. Trotzdem würde ich als Verbraucher ein wenig chinesisches Bier made in Germany nicht übel finden. Wer es nicht glaubt: wollen wir es einmal verkosten?

Rein technisch gesehen würde ich aber lieber auch ernsthaft in die



richtige Ausbildung investieren wollen als in den Medien ständig über Defizite zu spekulieren und mal dies, mal jenes als Heilmittel zu postulieren. Es kann ja nicht gut sein, dass wir unsere Verpflichtung zu einer verantwortungsvollen Wirtschaftspolitik einfach durch hektischen Import umgehen, Import von Arbeitskräften. Ohne über die Konsequenzen nachzudenken und ohne die Voraussetzungen zu schaffen. Deutschland hat ja seit einigen Jahrzehnten die nachhaltige Versorgung mit Nachwuchskräften am rechten Ort nicht ernsthaft durchgezogen.

Wir sprechen von nachhaltiger Ausbildungsstrategie, um stets ausreichend geeignete Fachkräfte zu erhalten. Ausbildung ist eine langfristige Sache, strategisch zu planen und verantwortlich zu realisieren. Dazu haben wir vor über 100 Jahren den Begriff «sozialer Rechtsstaat» geprägt. Die Verantwortung dafür muss die Politik übernehmen. Und Politik ist Sache der Bürger. Die Bürger sind wir. Fragen?

Abschliessend noch ein Wort zur Globalisierung. Gute Geschäftsleute handeln nach dem Prinzip «Geben und Nehmen». Nicht zufällig kommt hier das Geben zuerst. So ist das in der Wirtschaft. Es müsste eigentlich auch Teil unserer Kultur sein. Wenn wir also nehmen wollen, etwa Arbeitskräfte aus dem internationalen Markt – wir tun das ohnehin schon ausgiebig – müssen wir uns mit dem Geben ganz schnell beeilen. Sonst werden wir unhöflich und unglaublich. Geben wir den zukünftigen globalen Arbeitskräften etwas. Geben wir auch unserem potenziellen Nachwuchs etwas. Vor Gott sind alle gleich. Gleicher gibt es nicht. Nicht in unserer Kultur. jw

## **Unbesetzte Arbeitsplätze sind Schadensquellen.**

Die Wirtschaft hat 2001 und 2009 je eine Rezession durchgemacht, in

der alle Unternehmen überflüssige Kapazitäten abgespeckt haben. Man darf deshalb davon ausgehen, dass heute alle Mitarbeitenden eines Unternehmens mit ihrer Aufgabe voll ausgelastet sind. Sollte dies nicht der Fall sein, dann sind die Aufgaben der Effizienzoptimierung nicht oder schlecht gemacht worden.

Ein volles Aufgabenpensum einer Stelle kann kurzfristig (bei Urlaubs-, Krankheits- oder Weiterbildungsabwesenheiten) durch andere Mitarbeitende übernommen werden, doch zeigt sich in der Praxis, dass vom ganzen Aufgabenbereich nur Teile wirklich gut übernommen werden. Andere Teile werden mehr schlecht als recht durchgeführt und von einzelnen Teilaufgaben weiss man, dass nichts gemacht werden und zugewartet wird, bis der Stelleninhaber zurückkommt. Das hängt selten vom «guten Willen» der Übernehmenden ab, sondern hauptsächlich von fehlendem Detailwissen.

Eine nicht besetzte Arbeitsstelle ist deshalb eine permanente Gefahrenquelle für Fehler. Fehler, die insbesondere bei Kundenkontakten zu Unzufriedenheit und Streitigkeiten führen können. Aber auch im internen Ablauf treten durch Inkompetenzstörungen auf, die Verzögerungen oder sogar Fehler verursachen. Kommen sie im hierarchisch untersten Level vor, mögen gewisse Auswirkungen noch tolerierbar sein. Aber in dritter, zweiter oder sogar ersten Führungsebene können Fehler und Verzögerungen schwerwiegende Folgen haben.

Konsultiert man die Stellenausschreibungen der Homepages von Firmen ist erstaunlich festzustellen, dass manchmal die gleiche Aufgabe (und zwar meistens wichtige Schlüsselpositionen im Unternehmen) während Monaten oder sogar über Jahre ausgeschrieben sind. Ein Beobachter muss sich fragen, ob denn die Aufgabe gar nicht wichtig ist, ob die Anzeige veraltet und nicht gelöscht ist, ob zur Besetzung der Stelle die falschen Methoden angewandt werden oder ob die Anzeige fiktiv ist. Top-Kandidaten merken schnell, dass etwas nicht

