

NEWS

01/08

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Gute oder schlechte Kandidatinnen und Kandidaten?

In Gesprächen mit Vorgesetzten oder in Gesprächen mit Entscheidern über anzustellende Kandidaten erhalten Personalberater oft die Schwarz-weiss-Antwort: «Die ist gut», oder «der ist schlecht». Gerne weicht man einer Differenzierung über die Beurteilung von verschiedensten Eigenschaften aus. Viele Vorgesetzte und Entscheider haben Mühe, die Qualitäten von Menschen zu erkennen und zu beschreiben. Zudem spielt der Faktor Sympathie oder Antipathie eine grosse Rolle. Aber als Chef hat man die Aufgabe zu entscheiden. Deshalb greifen viele zur altrömischen Methode: Daumen rauf oder Daumen runter.

Damit ist wohl ein Entscheid vorhanden, doch diejenigen, die Kandidaten gesucht, interviewt, geprüft und sorgsam ausgewählt haben fragen sich: Was habe ich falsch gemacht? Bis auf kleine, tolerierbare Differenzen haben Anforderungsprofil und Kandidatenprofil übereingestimmt. Der Kandidat hat in der Präsentation einen guten Eindruck hinterlassen. Trotzdem ist der Daumen gefallen und über das «Wieso» hüllt sich der Daumenbesitzer in Schweigen.

Ob in Zusammenarbeit mit dem internen Recruiting oder mit einem externen Personalberater,

die Gründe für eine Ablehnung müssen detailliert und differenziert offengelegt werden. Sie sind ausschlaggebend für die Weiterarbeit am Projekt der Stellenbesetzung. Diejenigen Personen, die neue Kandidaten suchen und auswählen, brauchen genaue Angaben. Der Arbeitsaufwand, bis ein entsprechender Kandidat gesucht, gefunden und dokumentiert wird, ist enorm. Und müssen mehrere derartige Arbeitsaufwände geleistet werden und der Einstellungserfolg bleibt weiterhin aus, dann trägt der verlorene Aufwand dazu bei, den Ordner der vielen betrieblichen Leerläufe zu füllen.

Die Schwarz-weiss-Urteile von Entscheidern begründen sich auch mit Zeitnot. Differenzierte Begründungen für eine Absage zu finden, benötigen Zeit und eine gedankliche Beschäftigung mit den unzähligen Daten aus einem CV, aus Zeugnissen, aus einem Intervieweindruck und dem Stellenprofil. Entscheider verwenden ihre Zeit lieber für Markt, Produktion oder Finanzen, statt für Kandidaten. Das merkt man auch daran, dass viele Entscheider in ein Interview gehen und erst im Interview die Kandidatenunterlagen zu Gemüte führen (was sich in ständigem Blättern darin äussert).

Damit der Zeitaufwand verringert werden kann, stellt SWISSCONSULT auf der folgenden Seite eine Tabelle vor, mit der ein Entscheider durch Notenvergabe angeben kann, was ihm gefallen oder nicht gefallen hat.



Inhaltsverzeichnis:

Gute oder schlechte Kandidatinnen und Kandidaten?

Egozentrische Chefs vernichten wertvolle Ressourcen (und viel Geld)

Die Krux zwischen Planung und Realität

Antworten auf eine Interviewfrage



Kandidatenbeurteilung Notengebung für

Kandidat:

Note 1 = sehr gut
 Note 2 = gut
 Note 3 = befriedigend
 Note 4 = unbefriedigend
 Note 5 = nicht akzeptabel

Eigenschaft	Note
Erscheinung	
Umgangsformen	
Ausstrahlung	
Spontanität	
Sprachlicher Ausdruck	
Anpassungsfähigkeit	
Dominanz	
Eigeninitiative	
Selbständigkeit	
Zielorientierung	
Selbstbewusstsein	
Realitätssinn	
Ausgeglichenheit	
Ehrlichkeit	
Qualitätssinn	
Auffassungsgabe	
Sinn für Wesentliches	
Kombinationsfähigkeit	
Übersicht	
Kreativität	
Lernbereitschaft	
Antriebsmotive	
Geltungstrieb	
Ausbildung	
Weiterbildung	
Facherfahrung	
Weitergehende Kenntnisse	
Verantwortungsbewusstsein	
Machtstreben	
Gehaltsforderung	

Die Noten drücken Empfindungen aus. Sie sind emotional und nicht objektiv. Es sind keine fachlichen Bewertungen eines HR-Sachverständigen, eines Psychologen oder eines Personalberaters, sondern es sind Empfindungen eines Linienmanagers oder eines Entscheiders, der seine Stärken in andern Bereichen als der Personalbeurteilung hat. Sie dienen dem Zweck, der internen Rekrutierung oder dem externen Berater Anhaltspunkte zu geben, weshalb eine subjektive Meinung und ein subjektiver Entscheid entstanden ist. Dadurch werden Entscheidungskriterien nachvollziehbar und die internen Rekrutierer oder externen Berater verzeichnen weniger Leerlauf in ihrer Auswahlarbeit. Die Entscheidung über die Besetzung einer Aufgabe ist von soviel nicht ausgesprochenen Erwartungen, Empfindungen und Vorurteilen abhängig, die niemals in einem Anforderungsprofil Platz hätten. Also behilft man sich mit einem Mittel, das zu besserer Effizienz in der Rekrutierung führt. *jb*

Egozentrische Chefs vernichten wertvolle Ressourcen (und viel Geld)

In jeder Organisation gibt es Führungskräfte, die nicht mit charismatischen Führungseigenschaften behaftet sind und deshalb mit Macht, Mobbing und Hinterhältigkeiten ihren Führungsanspruch durchsetzen wollen. Diese Widerlinge sind momentan Diskussionsthema in vielen Foren und Managementschulen. Selbst die «Harvard Business Review» hat vom Autor Robert I. Sutton den Ausdruck «Assholes» für rüpelhafte Führungskräfte übernommen. Sutton hat ein vielbeachtetes Buch geschrieben, das in deutscher Sprache im Hanser-Verlag erschien (ISBN-10-3-446-40704-9). Sutton unterscheidet zwischen «temporären» und «amtlichen» Widerlingen. Die temporären ha-

ben meist einen gutmütigen Charakter, tendieren aber – wenn das Fass überläuft – zu Tobsuchtsanfällen. Später bereuen sie ihren Ausrutscher. Dadurch werden sie von MitarbeiterInnen und Kollegen skeptisch begutachtet und wenig akzeptiert. Anders ist es bei «amtlichen» Widerlingen. Das sind permanente Aufschneider, Intriganten, Despoten, Mobber und wie er schreibt «Mistkerle». Es mögen fachlich qualifizierte Leute dabei sein, doch Mistkerle verbreiten soviel Demotivation, Erniedrigung und Bedrücktheit, dass die Prozesse, in denen sie etwas zu sagen haben, stagnieren und stocken.

Dass Widerlinge kein Scheinproblem sind, untermauern diverse Untersuchungen:

- Eine Umfrage in Michigan ergab, dass sich 27% der interviewten Arbeitnehmer schikaniert fühlen.
Permanente Feindseligkeiten fühlen sich 36% eines US-Ministeriums ausgesetzt.
- Mobbing in Betrieben führt zu einem wirtschaftlichen Verlust in Deutschland von 15 Milliarden Euro, analysiert der Autor Jürgen Heidenreich im Buch *Kostenfaktor Mobbing*.
- In Grossbritannien hat eine Studie mit 5000 Befragten ergeben, dass etwa 30% einmal pro Woche oder häufiger gemobbt werden.

In einem Klima, in dem Unterdrückung, Angst und Hass herrschen, will sich niemand exponieren. Statt lustvoll eine Leistung zu vollbringen, hat Absicherung höchste Priorität. Wenn Abkanzelungen drohen, wird nichts riskiert und nur das nötigste durchgeführt. Die «Krankheitsrate» steigt, weil am Arbeitsplatz keine Freude aufkommt. Und wer ständige Anwürfe hinnehmen muss, wird jede Gelegenheit zur Rache wahrnehmen und Subversion betreiben.

Obwohl die «Mistkerle» enorme Kosten verursachen, werden sie oft in ihren Funktionen behalten. Viele der verursachten Kosten fallen in allgemeinen Kosten an:

Fluktuationskosten, Abgangsschädigungen, arbeitsrechtliche Streitfälle, Know-how-Verlust, abgesprungene Kunden, unproduktive Arbeitszeit usw. Eine genaue Aufrechnung dieser Kosten mit dem sogenannten «Erfolg» oder der Zielerfüllung würde die Widerlinge umgehend entlarven und zur Einsicht führen, dass destruktive Charakter nicht in führende Aufgaben gehören. *jb*

Die Krux zwischen Planung und Realität

...und meistens kommt es anders, als man denkt. Diese Populärweisheit wird immer dann – spöttisch, bedauernd oder stauend – angewandt, wenn etwas nicht eintrifft, was hätte eintreffen sollen. Die Unternehmensführung baut jedoch auf ein Voraussehen der zukünftigen Geschehnisse und dem Anpassen des Unternehmens dafür. Beispielsweise verkünden die Automobilhersteller, welche Stückzahlen sie 2008 erreichen wollen, und wenn alle Voraussagen zusammen genommen werden, müsste der Markt um 48% wachsen, was unmöglich ist.

Unternehmensführung kennt fünf Schritte:

1. **Zweck & Planung** (Strategie, operative Planung, Jahresbudgetierung)
2. **Aktivitäten & Zuständigkeiten** (Ablauforganisation, Funktionsdiagramm usw.)
3. **Zielerreichung & Bewertung** (Jahresziele, Arbeitsmethodik, Leistungsbewertung, Gehaltsordnung)
4. **Personalentwicklung & Einsatz** (Personalbedarfsermittlung, Stellengestaltung und -besetzung, Wissensmanagement, Personalentwicklung)
5. **Controlling & Reporting** (Strategisches und operatives Controlling und Reporting)

Trotz diesem systematischen Vorgehen erleben alle Führungspersonen permanent Überraschun-



gen. Selbst Unternehmenszwecke erleben ungeplante Veränderungen, Strategien erweisen sich als undurchführbar, Budgetierungen verlangen nach Korrekturen und Ablauforganisationen nach Vereinfachung. Und oft sind diese Überraschungen so gross, dass ein Unternehmen völlig vom geplanten Kurs abkommt. Hinterher ist man dann klüger, aber zumeist auch sehr geschwächt. Wie kann es passieren, dass eine UBS in einem Jahr 21 Milliarden Franken abschreiben muss? Hat die Planung nicht funktioniert?

Es sind drei wesentliche Gründe, weshalb Planungen in der Realität nicht eintreffen:

1. Planung und Budgetierung basieren auf Daten, die der Vergangenheit angehören. Sie werden nach generellen Vorgaben (beispielsweise Einsparungen um 10%) angepasst, doch können ausgerechnet solche Vorgaben geschäftliche Chancen unterbinden oder Entwicklungen verzögern. Bekannt sind auch sinnlose Ausgaben zum Aufbrauchen einer zu hohen Budgetposition (Problem der Systematik).
2. Kompliziertes und zeitlich verzögertes Feed-Back über Management-Informationssysteme. Der Zeitfaktor, bis eine Information vom Markt oder von der Unternehmensbasis im Management wahrgenommen wird, ist zu hoch. Beispielsweise hat die UBS in den USA noch Geld für Hypotheken vergeben, als die Krise längst offensichtlich war (Problem der Information).
3. Die Budgetgläubigkeit und die Abschottung der Manager in obersten Etagen gegenüber Informationen. Statt sich umgehend verändernden Markt-, Technologie- oder Finanzsituationen anzupassen, vergraben sie sich hinter ihren Vorzimmerdamen, lassen weder eigene Mitarbeiter noch Kunden an sich herankommen und sind ständig unterwegs und nicht ansprechbar. Bis auf Veränderungen reagiert wird, verstreicht kostbare Zeit (Menschliches Problem). jb

Antworten auf eine Interviewfrage

Ein Personalberater hat sich zur Gewohnheit gemacht, seinen Kandidaten die Frage zu stellen: **«Weshalb glauben Sie, dass Sie der beste Kandidat für die vakante Aufgabe sind?»** Als Antwort versuchten die meisten – mit Anpreisungen ihrer Vorteile – sich als bestmögliche Alternative zu empfehlen. Doch damit fielen sie beim Personalberater durch. Er akzeptierte nicht, dass Menschen, die sich für führende Aufgaben interessierten, sich so leicht aufs Glatteis bewegen liessen. Er akzeptierte nur Antworten wie:

- Ob ich der beste Kandidat bin, ist nicht meine Entscheidung.
- Ob ich der beste Kandidat bin, weiss ich nicht, da ich die andern nicht kenne.
- Ich glaube nicht, der beste Kandidat zu sein, aber sicher ein Kandidat mit Chancen.

Das sind Antworten von Realisten, welche die Frage richtig verstanden haben und nüchtern beantworten. Diejenigen, die versuchen, ihr Wissen und ihre Erfahrungen in die Waagschale zu werfen, um sich als Bester zu profilieren, sind dem Berater auf den Leim gegangen.

Liebe Leser, verwenden auch Sie knifflige und zum Nachdenken anregende Fragen im Interview? Oder haben Sie die bekannten, abgedroschenen Standardfragen, wie: **«Wo sehen Sie Ihre Stärken und Ihre Schwächen?»** im Programm? Wir sind auf der Suche nach guten Interviewfragen, denn Kandidaten, die mehrere Interviews absolviert haben, kennen häufige Fragen und haben entsprechende Antworten bereit. Auch die Fragen: **«Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?»** oder **«Was tun Sie, um die Position Ihres Chefs zu erreichen?»** sind zu bekannt. Wir bitten Sie, uns interessante Interviewfragen und Antworten mit Bewertung auf bachmann@swissconsult.org zuzusenden. Wir veröffentlichen Ihre Beiträge unter Aktualitäten auf unserer Homepage.

Impressum

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

Druck: DT Druck-Team AG,
Wetzikon

Auflage: 2500 Ex.