

## Wer Wie Was Wird.

17dez2010, [Clemens Widhalm](#)

**Menschen werden wegen Ihrer fachlichen Kompetenz eingestellt und wegen ihrer Sozialkompetenz wieder gefeuert – so wird die leidvolle Erfahrung von Mitarbeiterfluktuation in Unternehmen oft umschrieben. Andere sagen wieder: Auf die persönliche Qualifikation kommt es an. Die fachliche Eignung wird schon im Vorfeld abgeklärt, bevor die Shortlist der Kandidaten festgelegt wird.**



Wieder andere überprüfen Potenziale und Verhaltenstendenzen ihrer Kandidaten schon frühzeitig wesentlich aufmerksamer und nutzen zum Beispiel Potenzialanalysen.

Irgendwann kommt es dann hoffentlich doch zu den Interviews. Wer sich für einen attraktiven Job beworben hat, fragt sich naturgemäß: Worauf muss ich achten, um da gut abzuschneiden? Wie kann ich einen guten Eindruck machen? Von welcher Seite zeige ich mich am besten?

Und Leitfäden gibt es ja genug, wie wir typische Fragen in Job-Interviews wirkungsvoll beantworten könnten. Auch Tipps zum Einsatz von körpersprachlichen Elementen sind vielerorts erhältlich. Auch zur richtigen Business Etikette sind zahlreiche Ratgeber zu finden. Einer gründlichen Vorbereitung steht bei nötiger Einsatzbereitschaft also nichts im Wege, oder?

### Rüstungswettlauf am Jobmarkt

Im wechselseitigen Aufrüsten der Methoden von Jobbewerbern und Jobanbietern haben letztere entsprechend reagiert: Potenzialanalysen zeigen immer deutlicher auf, welche Denk-, Verhaltens- und Einstellungsmuster Menschen prägen. Mit der Methode des Behavioral Interviews erkennen sie immer klarer, wie Menschen wirklich gestrickt sind und welches zukünftige Verhalten daher zu erwarten ist.

Was könnte jetzt die Antwort der Bewerber sein? Ist es Schauspielunterricht? Oder der Einsatz von NLP-Techniken um effektiver Verbindung aufbauen und überzeugen zu können? Manche mögen diesen Weg gehen. Einige von ihnen setzen sich im Auswahlverfahren damit auch durch. Doch was passiert, wenn sie dann einen Job bekommen, in dem sie dann doch nicht über die zuerst vorgespielten Skill-Sets verfügen? Hier ist auf beiden Seiten mit Frustration zu rechnen, was letztere Taktik fraglich erscheinen lässt.

Was bedeutet das nun? Ist es also sinnlos, sich für einen Job zu bewerben, wo das eigene Persönlichkeitsprofil nicht mit den Vorstellungen der ausschreibenden Stelle zusammenpasst? Müssen Menschen schicksalhaft akzeptieren, wie sie geprägt sind? Was bleibt uns, um überzeugen zu können?

Um nützliche Antworten zu finden, betrachten wir folgendes einfache Modell:

#### Die Drei Dimensionen

WER wir sind	WIE wir handeln	WAS wir erreichen
Einstellungen	Verhaltensweisen	Ergebnisse
Haltungen	delegieren	KPIs
Selbstvertrauen	zusammenarbeiten	Profitabilität
Initiativkraft	coachen	Kunden
Flexibilität	verhandeln	Marktanteil
Verlässlichkeit	Feedback geben	Innovationsrate
Leidenschaft	planen	Unternehmenskultur
etc.	etc.	etc.

Neue Mitarbeiter werden eingestellt, damit sie für das Unternehmen etWAS erreichen, das zum Unternehmenserfolg beiträgt (rechte Spalte).

Personalverantwortliche ermitteln dann, WIE Personen handeln müssen, also was zu tun ist, damit die Ergebnisse erreicht werden können (mittlere Spalte).

Damit Menschen die erforderlichen Handlungen glaubwürdig, wirkungsvoll und über lange Zeiträume durchführen können, ist ihre persönliche Identität entscheidend, also WER sie wirklich sind (linke Spalte).

### Der Schlüssel ist Kongruenz

Was würde passieren, wenn gesetzte Handlungen nicht zu den Persönlichkeiten passen? Nur zu bekannt sind Beispiele von Führungskräften, denen ihr Tun nicht abgenommen wird und damit keine natürliche Autorität besitzen. Allzu gut kennen wir Teams, die dann mit niedrigem Engagement höchstens durchschnittliche Ergebnisse liefern. Denn Unternehmen mit engagierten Mitarbeitern übertreffen den Mitbewerb um 47% – 202% (Watson Wyatt). Entscheidend sind also die Authentizität der Menschen und die Kongruenz von Sein und Tun. Denn Verhalten wird durch Einstellung, Werte, Prägungen etc. maßgeblich bestimmt. Verhalten zeigt, WER Menschen sind.

### Konsequenz für Bewerbungsgespräch

Ja nichts vorspielen. Die Unverwechselbarkeit kann besonders wertvoll machen. Echtheit ist überzeugender als ein dargestelltes Klischee einer Wunderführungskraft. „Schnitze das Leben aus dem Holz das du hast“, stellte schon der russische Schriftsteller Leo Tolstoi fest.

### Ist Persönlichkeit Schicksal?

Wenn so entscheidend ist, WER Menschen wirklich sind, erhebt sich die drängende Frage: Kann entwickelt werden, WER Menschen wirklich sind? Schließlich sind wir ja geprägt durch all die bisherigen Erfahrungen, und die können (und sollen) wir nicht ungeschehen machen. Anders betrachtet finden wir genau hier den Hebel: Neue Prägungen können Menschen verändern. Bei Schicksalsschlägen ist das leicht nachvollziehbar. Aber auch bei deutlich neuen Lebensumständen, wie zum Beispiel die Versetzung ins anderssprachige Ausland oder bei der Übernahme einer neuen Verantwortung.

Wenn Menschen es wirklich wollen, überlassen sie die weitere Prägung nicht dem Zufall (da würde sich wenig ändern), sondern steuern ihr Verhalten derart, dass sie zielgerichtet Erfahrungen sammeln, die sie in die gewünschte Richtung weiter bringen. So können Menschen auch entwickeln, WER sie sind, indem sie konsequent verändern WIE sie handeln und durch Erfolgserlebnisse dabei bestärkt werden, WAS sie erreichen. Die Methode ist alt und bewährt: „Sei, was du scheinen willst“, sagte schon Sokrates vor über 2.400 Jahren.

Ein Prozess, der durch verantwortungsvolle Personalentwicklung und Führung freilich unterstützt werden kann ...