

Zu erkennen, ob ein Bewerber in ein bestimmtes Job-Profil passt, ist eine Frage der richtigen Technik

Auf die acht Minuten kommt es an

Von Eva Stanzl

Fehlentscheidung bei der Einstellung kann einen Betrieb viel Geld kosten.

Auch Bewerber tun gut daran, zu wissen, wo sie sich am besten entfalten.

Wien. Ein Mitarbeiter, der vor neuen Ideen nur so sprudelt, diese sofort Angriff nimmt, aber dann kein Projekt zu Ende führt, könnte Chaos in einer Firma auslösen, wenn neben der Vision auch die Umsetzung zu seiner Arbeit zählt. Jemand, der zielorientiert arbeitet und kein Problem mit Regeln hat, wäre dagegen schon besser für die Durchführung eines Projekts geeignet.

Woher wissen Unternehmer und Personalchefs bereits beim Einstellungsgespräch, welchen Typ Mensch sie vor sich haben, und ob dieser in das Profil der freien Stelle passt? Wie finden sie die Person mit idealen Eigenschaften? Und umgekehrt: In welcher Situation muss ein Mitarbeiter sein, um seine individuellen Begabungen optimal entfalten zu können?

Präzise Vorstellungen von Aufgabe und Jobprofil wären wohl für alle Unternehmer höchst zielführend. "Eine Fehlentscheidung beim Einstellen von Mitarbeitern ist teuer: Sie kann drei bis zwölf Monatsgehälter kosten - je nachdem, welche Auswirkungen sie auf die Abteilung hat", betont Peter Schütz, Gründer der Österreichischen Trainingszentrens für NLP und NLP-Therapie in Wien. In seinem Seminar "Das 8-Minuten-Personalinterview" zeigt er, wie psychologische Methoden das Recruiting effektiver machen können.

Als Grundvoraussetzung sei es dabei natürlich hilfreich, wenn ein Unternehmen ein gemeinsames Profil der besten Mitarbeiter erstellt, damit klar wird, zu wem genau ein neuer Mitarbeiter passen soll. Das Stelleninserat sollte dieses Profil beinhalten, damit sich die geeigneten Personen melden können.

Weltbild entscheidet

Schließlich sollten Personalchefs lernen zu erkennen, ob ein Bewerber schon nach kurzer Zeit das Handtuch werfen würde, weil er sich im vorhandenen Team nicht wohl fühlt, oder ob er gut ins Team passt. "Jeder Mitarbeiter sollte entsprechend seinem Weltbild geführt werden", sagt Schütz.

Menschen erfahren die Welt über die sinnliche Wahrnehmung. NLP-Grundlagen zufolge ist ihre Wahrnehmung jedoch unterschiedlich strukturiert. Sie setzen Information verschieden um, innerhalb von biologischen Grenzen und abhängig von Erziehung. Von den externen Reizen, die auf die Sinnesorgane eintreffen, verarbeiten wir nur einen Bruchteil bewusst. Den Rest filtern wir aus.

Welche Anteile bewusst wahrgenommen werden, hängt vom gegenwärtigen Zustand, von der Motivation und von Erfahrungen aus der Kindheit ab. Wenn also zwei Menschen über ein gemeinsames Erlebnis berichten, können ihre Erzählungen



Bewerberin vor Job-Interview: Wie weiß man, in welchem Job man am besten ist? Foto: Corbis

sehr unterschiedlich ausfallen - man denke an gemeinsam unternommene, aber unterschiedlich erlebte Urlaube. Die Strukturen, mit denen Wahrnehmung und Verarbeitung gefiltert werden, sind die sogenannten "Metaprogramme".

Der Schlüssel zu den Metaprogrammen anderer Menschen ist ihre Sprache, betont Schütz: Formulierungen seien das Tor dazu, wie jemand "tickt".

Nehmen wir den Unterschied zwischen einem Wissenschaftler, der winzige Veränderungen unter dem Mikroskop erkennen können muss, und einem Politiker, der vom Großen und Ganzen eines Themas in einer Wahlrede überzeugen muss: Der Forscher benötigt einen Sinn für Detail, der Politiker muss dagegen den Überblick bewahren. Und um ihre Anliegen darzulegen, würden sie sich unterschiedlicher Formulierungen bedienen.

Sprache als Schlüssel

In einem Job-Interview würde eine Detail-orientierte Person auf die Aufforderung, über eine Arbeitserfahrung zu erzählen, Vorgänge Schritt für Schritt beschreiben. Sie würde nähere Bestimmungen und Eigennamen verwenden, etwa: "Zuerst wurde ein Marketingplan von uns erstellt, weil wir durch die Fusion unter enormem Zeitdruck standen. Die Geschäftsleitung hat den Plan dann nach zähen Verhandlungen mit unserem Herrn Klein bewilligt." In Firmen wären Detail-Orientierte am besten etwa in der Buchhaltung, im Qualitätsmanagement oder im Zählen spezieller Einheiten eingesetzt.

Personen, denen es hingegen wichtig ist, den Überblick zu bewahren, könnten sich besser in der strategischen Planung entfalten. Die Überblicks-Person kann generelle und Detail-orientierte Sprache verstehen, sie wird sich jedoch schnell langweilen, wenn zu viele nähere Bestimmungen vorkommen. Generelle Sprache ist oft ohne Hinweise: "Wir haben einen Marketingplan gemacht und er wurde bewilligt."

Schütz hat einen Fragen-Katalog erarbeitet, der Aufschluss über diese Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster gibt. Er kann als Ergänzung zu Aufnahme-Gesprächen und Assessment Centers dienen - ein Mini-Assessment Center im Kurzformat. Und zwar in nur acht Minuten, so der Trainer und Therapeut.

Etwa können Recruiter herausfinden, ob Bewerber eher auf ihre Ziele gerichtet sind - oder eher danach trachten, Probleme zu vermeiden. Oder ob sie sich ihre eigene Motivation schaffen und über die Qualität ihrer Arbeit selbst entscheiden - oder die Rückmeldungen anderer brauchen, um überzeugt zu sein, dass ihre Arbeit gut ist. Ob sie Anweisungen als Einschränkung empfinden - oder sich freuen, das "Richtige" zu tun.

Die Methode funktioniert, wenn Unternehmenschefs wissen, wen genau sie in welcher Funktion brauchen. Allzu oft scheitert aber die erfolgreiche Besetzung einer Stelle daran, dass Chefs sich zu wenig mit diesem zentralen Punkt auseinandersetzen. In jedem Fall ist das Seminar auch zur Erkenntnis der eigenen Metaprogramme äußerst empfehlenswert.

Info: "Das 8-Minuten-Interview", 8. bis 11. September, Österreichisches Trainingszentrum für NLP, www.nlpzentrum.at; www.schuetz.at/rec/

URL: http://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/international/38488_Auf-die-acht-Minuten-kommt-es-an.html

© 2012 Wiener Zeitung