

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.

KARRIERE & MANAGEMENT

Woher wissen Unternehmer und Personalchefs bereits beim Einstellungsgepräch, 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 Unter-

nehmer 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 Trainingszentrums 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



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

eintreffen, verarbeiten wir nur einen Buchteil 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 Erzählun-

gen 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, Vorgehensschritte 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 Fragenkatalog 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/

■ Karrieren

Avaya Austria: Georg Hanzer übernimmt ab 1. Oktober die Vertriebsleitung der Avaya Austria GmbH, einem Anbieter von Lösungen für Geschäftskommunikation. Der 46-Jährige tritt damit die Nachfolge von Wolfgang Lesiak an.

Trivadis Delphi: Wolfgang Laaber hat die Position des Niederlassungsleiters des Trivadis Delphi Büros in Wien übernommen. Laaber kann mit 54 Jahren auf eine fast 35-jährige Karriere in der IT-Branche zurückblicken. Zuletzt war er als Geschäftsführer der Delphi Software AG tätig, die er 1993 gegründet hatte. Letztes Jahr wurde diese dann von Trivadis übernommen und firmiert seither als Trivadis Delphi GmbH.

Carl Ueberreuter Verlag: Silvia de Sordi übernimmt nach dem Ausscheiden von Fritz Panzer die alleinige Geschäftsführung der Verlagsgruppe Carl Ueberreuter. Der Fokus liegt dabei

unter anderem auf einer Organisationsentwicklung, in der ein größeres Führungsteam in Entscheidungsprozessen mit eingebunden ist. Mit dem ihr zur Seite gestellten Team wird an einer Verstärkung von zielgruppen- und marktorientiertem Produktmarketing gearbeitet.

Bank Austria: Mit 1. September übernimmt Michael Czaneck die Leitung der Abteilung Retail Risk. Er folgt in dieser Funktion Wolf-

gang Schilk nach, der neue Aufgaben innerhalb der UniCredit Group übernehmen wird. Czaneck ist künftig für das operative und strategische Management des Kreditrisikos in den Divisionen Privatkunden, Klein- & Mittelbetriebe sowie Private Banking verantwortlich. Der 39-Jährige ist seit 1990 für die heutige Bank Austria tätig, davon seit 2006 in leitender Funktion – zuletzt als Head of Reporting & Risk Strategies.

JTI: Vassilis Vovos wird Leiter der JTI Region Central Europa mit Sitz in Wien. Der gebürtige Grieche begann seine Karriere in der Tabakindustrie 1991 bei R.J. Reynolds Tobacco, wo er im Brand Marketing tätig war. Nachdem er zwei Jahre lang in Genf arbeitete, wurde er 2001 zum Vice-President und stellvertretenden General Manager für Frankreich ernannt. Vor seiner beruflichen Karriere studierte Vovos Maschinenbau. ■



W. Laaber. Foto: Trivadis Delphi



S. de Sordi. Foto: ueberreuter



M. Czaneck. Foto: Bank Austria

Der ewige Streit ums Gehalt

■ Gibt es keine Gehaltserhöhung, suchen zwei Drittel einen neuen Job.

■ Vorbereitung bringt ein höheres Gehalt.

Linz. Zwei von drei Arbeitnehmern würden eine negative Gehaltsverhandlung als Anlass sehen, sich umgehend nach einem neuen Job am Stellenmarkt umzusehen, wie eine Umfrage der österreichischen Jobbörse karriere.at enthüllt. 2,2 Prozent der befragten Beschäftigten gaben an, sogar sofort zu kündigen, sollte das gewünschte Ergebnis ausbleiben. Bei der Umfrage wurden 548 Arbeitnehmer und 134 Arbeitgeber mittels Onlinefragebogen befragt.

Vier Prozent der Arbeitnehmer würden laut Umfrage dem Chef ordentlich die Meinung sagen. Nur rund

ein Viertel der Befragten gäbe sich nicht geschlagen und würde härter als zuvor arbeiten.

Mehr Einkommen dank Überstunden

Das Umfrageergebnis zeigt, dass in puncto Gehaltsverhandlungen die meisten Mitarbeiter ihr Einkommen mitbestimmen können: Mehr als die Hälfte – 57 Prozent – der Befragten gaben an, höhere Gehälter zu genehmigen, wenn der Arbeitnehmer gut vorbereitet in die Verhandlung kommt. Viele geleistete Überstunden des Dienstnehmers sind für 19,7 Prozent der Vorgesetzten ein Argument, ein höheres Gehalt auszu zahlen.

Fast jeder vierte Arbeitgeber – 23,3 Prozent – gibt an, dass sie einem Mitarbeiter dann gerne das Gehalt erhöhen, wenn er bereit ist, auch anderen Kollegen im Job weiterzuhelfen. ■