

Der Aufräumer



Bankhaus Wölbner-Vorstand Eric Hirsch

Die Bewerberfalle

Psychologin Penny Schiffer weiß, mit welchen sozialen Kompetenzen Personalchefs zu überzeugen sind – und wie man sich auf Vorstellungsgespräche richtig vorbereitet VON CLAUD SPITZER

Japanisch wäre schön. Koreanisch. Oder gar Chinesisch. Wer eine exotische Sprache – möglichst vom boomenden asiatischen Markt – perfekt beherrscht, hat bei Dieter Schumacher einen Stein im Brett. Man zeigt mir damit, dass man sich flexibel auf neue Herausforderungen wie die zunehmende Globalisierung unserer Branche einstellen kann und die eigene Kommunikationsfähigkeit für extrem wichtig hält“, sagt der Personalchef der Bremer Logistic Group (BLG).

Schumacher legt auf solche Persönlichkeitsmerkmale mindestens so großen Wert wie auf die Fähigkeit, die komplexen Prozesse in der Speditionswirtschaft zu beherrschen. Wenn sein Unternehmen etwa einen Systemanalytiker sucht, dann stehen Eigenschaften wie Kundenorientierung, Einsatzfreudigkeit und Belastbarkeit im Vordergrund. „Bei Bewerbern, die dieselbe Fachkompetenz aufweisen, unterscheiden diese Soft Skills den exzellenten vom sehr guten“, behauptet Schumacher.

Soft Skills werden zwar als Auswahlkriterien bei den Personalchefs immer wichtiger. Doch die Bedeutung des Begriffs ist alles andere als eindeutig definiert. „Jedes Unternehmen nimmt zudem eine andere Gewichtung vor“, sagt Penny Schiffer, Diplom-Psychologin und Trainerin für soziale Kompetenz. Die Geschäftsführerin der Osnabrücker Beratungsgesellschaft Consento bildet Nachwuchsführungskräfte, Team- und Projektleiter aus und qualifiziert Personalverantwortliche darin, die Bedeutung von Soft Skills richtig einzuschätzen.

Schwammige Begriffe

„Vorrangiges Ziel unserer Übungen ist, eine Atmosphäre zu schaffen, die es möglich macht, erkenntnisreiche Gespräche zu führen“, sagt die Beraterin. Nur wenn das klassische Bewerbungsinterview sich zu einem offenen Wortwechsel entwickle, habe es einen realen Nutzen für die Beteiligten. Das erfordert von den Personalern eine hohe Bereitschaft, ihr eigenes Verhalten im Bewerbungsverfahren zu überprüfen und sich dem gegenüber ein Stück weit zu öffnen. „Andernfalls tauscht man nur vorbereitete Statements und standardisierte Floskeln aus, und es wird keinem Personalchef gelingen, aus potenziellen Mitarbeitern das herauszukitzeln, was man gern über sie erfahren möchte“, so Schiffer.

Wichtig dabei: Beide Seiten müssen sich vorab auf eine präzise Definition der Begriffe einigen und möglichst anhand von konkreten Beispielen die denkbaren Situationen durchspielen. „Wer pauschal gefragt wird, ob er flexibel sei, kann in der Regel nur mit Ja antworten“, sagt Josef Stukenborg, Personalchef des Raumfahrtkonzerns Astrium. „Ein Unternehmen, das in der heutigen Zeit darauf verweist, nach motivierten und flexiblen Mitarbeitern zu suchen, macht etwas falsch. Das sind schließlich Banalitäten und Selbstverständlichkeiten.“

„Oft bleiben Begriffe in der Tat schwammig“, bestätigt Schiffer. Das kann durchaus Taktik sein. Viele der häufig fragten und unter dem Begriff „Emotionale Intelligenz“ zusammengefasst. „Wer pauschal wie Menschenkenntnis oder Selbstkontrolle lassen sich schließlich nicht objektiv messen. Für Bewerber heißt das: Stärken herausarbeiten und anhand von Beispielen aus dem eigenen Leben darstellen. Um etwa Motivation und Engagement zu unterstreichen, kann es bereits reichen, auf die Übernahme eines Ehrenamtes zu verweisen.“



Teamarbeit ist einer der Begriffe, den Personalmanager höchst unterschiedlich auslegen

Entfällt die Klärung der Begriffe, kommt es dagegen schnell zu Missverständnissen. Was ist beispielsweise Teamfähigkeit – ein Wert an sich oder eine Sekundärtaugend? Ein Mitarbeiter, der sich ohne eigene Ambitionen in eine bereits existierende Gruppe einordnet, wird einem Unternehmen vielleicht mehr schaden als nützen. Teamfähigkeit zeigt sich womöglich viel eher darin, dass man sich innerhalb laufender Prozesse klar positioniert, den eigenen Standpunkt betont und damit Akzente setzt.

Oder Flexibilität: Manche verstehen daher, auch am Wochenende oder bis spät in die Nacht zu arbeiten und Überstunden

einzuplanen. Andere gehen eher davon aus, dass die Fähigkeit gefragt ist, Konzepte neu zu überdenken und Arbeitsprozesse umzugestalten. „Das sind sehr unterschiedliche Dinge, die über kurz oder lang zu Konflikten führen können“, warnt die Psychologin.

Firmen, die die Bedeutung von Soft Skills erkannt haben, überprüfen sie meist in ausführlichen Interviews, mit psychologisch ausgetesteten Tests oder in so genannten Assessment Centern. So checkt das Reiseunternehmen TUI jeden Bewerber auf Herz und Nieren: Im Assessment Center werden Belastbarkeit und Kommunikationsfähigkeit, zwei Schlüsselqualifikationen der Tou-

risimus-Branche, unter die Lupe genommen. Als weitere Soft Skills fordert Personalchef Andreas Stieghorst „geistige Flexibilität, Weltoffenheit und Toleranz“.

Assessment Center als Selbsttest

Alles entscheidende Faktoren, sagt Schiffer. Welche Soft Skills allgemein wichtig sind, könne man gleichwohl pauschal nicht sagen, meint sie. „Auch wenn soziale Kompetenzen auf allen Hierarchiestufen gefragt sind, hängen die exakten Schwerpunkte von den jeweiligen Gegebenheiten ab.“ Wer im Vertrieb arbeite, müsse sicherlich besser verhandeln und präsentieren können, als jemand, der vorrangig in der Produktion tätig ist. Bei Teamleitern sind dagegen eher Konfliktfähigkeit und Einfühlungsvermögen gefragt.

Die erforderlichen Fertigkeiten im Umgang mit anderen Menschen richten sich also nach Funktion und Position im Unternehmen sowie nach der Branche. Im IT-Bereich zählen Networking und Kontaktmanagement naturgemäß mehr als in der Mineralöl- oder der Metallindustrie.

Penny Schiffer empfiehlt, auf das Angebot an einem Assessment Center teilzunehmen, in jedem Fall einzugehen. „Bei einer gewissenhaften Vorbereitung ist das stets eine gute Trainingsmöglichkeit – selbst wenn aus der erhofften Anstellung nichts werden sollte.“ Nirgendwo sonst lasse sich ähnlich gut erkennen, wie resistent man gegen plötzlich auftretende Krisen- und Konfliktsituationen ist und wie man bei emotionalem Druck vorgeht. Routinierte Personalern wissen nach dem Assessment Center genau, wer auf Stressmomente panisch reagiert und wer ihnen konzentriert und nach Lösungen suchend begegnet.

Sind Soft Skills überhaupt lern- oder trainierbar? Manche ja, andere nicht, meint Schiffer. Kreativität und Humor etwa sind kaum zu lernen, an Teamfähigkeit und Verhandlungsgeschick dagegen lasse sich arbeiten. Dabei müssten zunächst die eigene Willenskraft und die Beobachtungsgabe im Fokus der Bemühungen stehen, so die Psychologin. „Zu lernen, ein Team zu führen, ist kaum möglich, wenn man das nicht wirklich will.“ Zudem sei es zwingend nötig, sich selbst zu fragen, ob man eventuelle Manipulationsversuche des Gegenübers erkenne. „Andernfalls“, so Schiffer, „läuft man bei der Bewerbung gleich in eine Falle, aus der es kaum ein Entrinnen gibt.“

„Zu lernen, ein Team zu führen, ist kaum möglich, wenn man das nicht wirklich will.“

Kurs für effizientes Training

Für Autodidakten

Auf knapp 250 Seiten schildern Penny Schiffer und Boris von der Linde ihre Erkenntnisse aus der Trainingsarbeit im Bereich der sozialen Kompetenzen: „Mit Soft Skills mehr erreichen“, Verlag Moderne Industrie, ISBN: 3-478-74217-X



So erfragen Personalmanager im Bewerbungsgespräch die Soft Skills der Kandidaten

Ablauf Während eines Bewerbungsgesprächs werden Soft Skills in fünf Phasen getestet. Zu Beginn steht die so genannte Warm-up-Phase, in der es dem Personalmanager darum geht, die allgemeine Kommunikationsfähigkeit zu prüfen. Es folgt die Darstellung des weiteren Vorgehens. Hier stellt der Interviewer kurz die Mittel vor, die er im Gespräch verwenden will – und re-

Möglichkeit zum Feedback, das seinem Gegenüber erneut die Chance gibt, die Befähigung im Bereich der sozialen Kompetenzen zu prüfen.

Gebiete Soft Skills lassen sich grob in neun Gebiete gliedern: Einfühlungsvermögen, Kundenorientierung, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft, Verhandlungsgeschick, Präsentations-

techniken sowie Networking und Kontaktmanagement. Mit speziellen Fragen, von denen hier einige vorgestellt werden, testen Personalmanager die für sie relevanten Fähigkeiten:

Konfliktfähigkeit ermitteln Personalmanager zum Beispiel mit der Frage: „Warum wehren sich manche Menschen gegen Veränderungen?“ Oder sie fragen: „Was macht den Umgang mit bestimmten Menschen schwer?“

Teamfähigkeit wird oft anhand der folgenden Fragen getestet:

- „Welches sind die Vor- und Nachteile der Teamarbeit?“
- „Wie würden Sie ruhige oder zurückhaltende Mitglieder einer Arbeitsgruppe fördern?“
- „Welche Entscheidungen sollten nicht im Team getroffen werden?“
- „Was müssten Sie noch lernen, um Teamleiter zu werden?“

Einfühlungsvermögen kann mit folgenden Fragen erschlossen werden:

- „Woran erkennen Sie, ob sich andere Menschen in Ihrer Gegenwart wohl fühlen?“
- „Auf welche Signale achten Sie im Kontakt mit anderen Menschen?“
- Worauf achten Sie, wenn Sie versuchen, die Körpersprache Ihres Gegenübers zu interpretieren?“

Talent zur **Kundenorientierung** ermitteln Personalmanager etwa mit der Frage: „Warum fällt es manchen Menschen schwer, sich in die Wünsche der Kunden hineinzuversetzen?“

Durchsetzungsvermögen kann zum Beispiel mit den folgenden Fragen getestet werden:

- „Wie schätzen andere Menschen Sie hinsichtlich des Durchsetzungsvermögens ein?“
- „Wie können Sie sich durchsetzen, ohne zugleich die gute Beziehung zum anderen zu gefährden?“
- „Wie drückt sich mangelnde Durchsetzungsstärke bei Führungskräften aus?“

Schwer abzugrenzen davon ist die **Überzeugungskraft**. Sie wird im Bewerbungsgespräch oft anhand der folgenden Fragen ermittelt:

- „Wie gelingt es Ihnen im privaten Umfeld, Ihre Mitmenschen zu überzeugen?“
- „An welchen Stellen setzen Sie sich eher durch, wenn suchen Sie den Kompromiss?“
- „Schildern Sie aus Ihrem bisherigen Werdegang ein Beispiel für erfolgreiche Überzeugungsarbeit.“
- „Was ist der Unterschied zwischen Überzeugung und Durchsetzung?“

Wenn das **Verhandlungsgeschick** geprüft werden soll, haben sich diese vier Fragen als hilfreich erwiesen:

- „Welche Verhandlungstechniken kennen und nutzen Sie?“
- „Wie setzen Sie eine kooperative Verhandlung durch, wenn die Gegenpartei dies torpedieren will?“
- „Welche Manipulationstechniken kennen und verwenden Sie?“
- „Wie finden Sie heraus, was Ihre Verhandlungspartner wollen?“

Um herauszufinden, wie gut Bewerber in den Disziplinen **Networking** und **Kontaktmanagement** sind, setzen Personalmanager oft die folgenden Fragen ein:

- „Was fällt Ihnen zum Thema Small Talk ein?“
- „Wie beginnen Sie mit fremden und dennoch für Sie wichtigen Personen ein Gespräch?“
- „Schildern Sie die für Ihre Karriere wichtigen Kontakte knüpfen und pflegen?“
- „Planen Sie, wen Sie wann ansprechen? Falls ja, wie?“



Psychologin Schiffer rät Bewerbern, vor dem Vorstellungsgespräch die eigenen sozialen Kompetenzen zu überprüfen

An den traditionsreichen Privatbankhäusern geht der Wandel, den die Finanzbranche derzeit erlebt, nicht spurlos vorüber. Einige von ihnen, wie das Bankhaus Wölbner, wollen und müssen sich neu positionieren. Der Mann, der eingesetzt wurde, um das Hamburger Geldinstitut für den Markt der Zukunft neu aufzustellen, ist Eric Hirsch.

„Wenn man alte Zöpfe abschneiden will, muss man vorsichtig, aber auch entschlossen vorgehen“, sagt Hirsch. Ein Jahr nach seinem Wechsel von der Absa Bank in Johannesburg/Südafrika auf den Vorstandssessel an der Hamburger Ost-West-Straße zieht Hirsch eine positive Zwischenbilanz: „Wir sehen intern heute schon viel jünger aus als vor zwölf Monaten.“ Die beiden früheren Vorstände Hans-Martin Freier von Tucher und Michael Marquardt haben das Haus verlassen, jeder zweite der Top-20-Manager musste seinen Sessel räumen, die rund 150 Mitarbeiter haben in den vergangenen Monaten viel Neues gelernt.

Anfang 2001 war das Haus fast ausschließlich im Brot-und-Butter-Geschäft aktiv, verdiente an den Finanztransaktionen für die Kunden, nahm Überweisungen vor, verkaufte Holland-Immobilienfonds. Inzwischen liegt der Fokus der Banker auf dem Business mit den wohlhabendsten Kunden, den „Modern Performers“. Zu dieser Gruppe zählen in Deutschland acht Prozent der Bevölkerung. „Diese Menschen sind dynamisch, flexibel, erfolgreich und eigenständig, ihnen ist Liquidität wichtig, sie bevorzugen kurzfristige Investitionen“, beschreibt Hirsch die Zielgruppe seiner Bank.

Solche Top-Kunden werden von fast allen umworben: von freien Vermögensverwaltern, Finanzspezialisten, Steuerberatern, Anwälten und den Großbanken. „In der Private-Banking-Abteilung der Großbanken werden sie jedoch nur betreut, bei uns werden sie beraten“, behauptet Hirsch.

Eric Hirsch hat die Beratung der elitären Kundschaft, die bisher aus einem halben Dutzend wohlhabender Hanseaten besteht, zur Chefsache gemacht. Im wahrsten Sinne des Wortes. „Für diese Kunden bin ich der Ansprechpartner. Und nur ich. Schließlich kann nur der CEO sicherstellen, dass der Kunde als Partner wirklich sämtliche Ressourcen der Bank nutzen kann.“ Ein Relationship-Manager könne von seinem Vorgesetzten immer wieder zurückgepfiffen werden. Der promovierte Jurist sieht seine Rolle in der Tradition der Investmentbanker zu Beginn des 20. Jahrhunderts: „J.P. Morgan zum Beispiel hat persönlich seinen Kunden Risikopraktik zur Verfügung gestellt, weil er ihre Bedürfnisse optimal bedienen wollte.“

Um künftig ein weiteres halbes Dutzend Ultrareiche in der Branche des Hauses beraten zu können, suchen Headhunter im Auftrag von Hirsch derzeit einen weiteren Vorstand. Das Anforderungsprofil, das Hirsch den Personalmanagern vorgegeben hat: Erfahrung im Steuerbereich und Kreditgeschäft, Merging- und Corporate-Finance-Hintergrund.

Der Wandlungsprozess, den Hirsch angeschoben hat, ist längst nicht abgeschlossen. „Wir sind etwa auf der Hälfte des Weges“, konstatiert der Hobby-Golfer. Jetzt gelte es, den Kunden vorzuleben, was sich im Haus geändert hat.

Früher füllten die Bankbeschäftigten Übersetzungsmuster aus, sinniert er, heute müssen sie Unternehmen bewerten können. „Die fundamentale Ausbildung, über die Mitarbeiter in deutschen Banken überwiegend verfügen, hilft beim Anpassen an neue Anforderungen“, lobt Hirsch die Qualität seiner Belegschaft. Seinen Managern schenkte er am ersten Arbeitstag ein Buch von Spencer Johnson mit dem Titel „Who moved my Cheese“.

Eric Hirsch wird Fingerspitzengefühl und Entschlossenheit nachgesagt. „Ich bin in meiner Karriere immer wieder Neues angegangen, habe bei null angefangen oder Bestehendes verändert. Das lehrt, strukturiert zu arbeiten und zu vermitteln, und es lehrt geduldig zu sein.“ Dass er kein Wölbner-Eigenenwächter ist, betrachtet er als Vorteil: „Ich muss keine Rücksicht auf Seilschaffer oder Leichen im Keller nehmen.“

Unterstützt wird der Aufräumer bei Wölbner von einem Psychologen-Team, das regelmäßig untersucht, welche Energien im Unternehmen vorhanden sind. Die jüngste Analyse ist erfreulich: „Die positive Energie ist klar gestiegen“, sagt Hirsch.

„Die positive Energie ist bei uns klar gestiegen“

Eric Hirsch

Jürgen Hoffmann