

# ORGANISATOR

DAS MAGAZIN FÜR KMU [www.organisator.ch](http://www.organisator.ch)

06. August 2018

## **Personalauswahl: Auch die Persönlichkeit und Motivation müssen stimmen**

Beim Besetzen vakanter Stellen achten die Unternehmen meist stärker auf die fachliche Qualifikation der Bewerber als auf deren Persönlichkeit und Motivation. Dabei sind diese beiden Faktoren für das erfolgreiche Wahrnehmen einer Position oft mindestens ebenso relevant.

*Michael Schwartz*



*Persönlichkeit und Motivation sollten bei der Personalauswahl stärker beachtet werden. (Bild: Fotolia.com)*

„Verflucht, der neue Vertriebsmitarbeiter findet keinen Draht zu den Schlüsselkunden.“ „Mist, der neue IT-Leiter eckt bei den Fachbereichsleitern an.“ Solche Klagen hört man von den Personalverantwortlichen in Unternehmen oft einige Zeit, nachdem sie

eine vakante Position in ihrer Organisation neu besetzt haben. Denn nicht selten entpuppt sich in der alltäglichen Zusammenarbeit der ehemalige „Traumkandidat“ doch nicht als der Richtige. Deshalb trennen sich Wege nach einigen Wochen oder Monaten wieder.

### **Auch auf die Persönlichkeit achten**

Doch warum erweisen sich die „Traumkandidaten“ so häufig als Flops? Eine zentrale Ursache hierfür ist: Oft wird bei der Personalauswahl primär auf die fachliche Qualifikation der Bewerber bzw. Kandidaten geachtet. Denn diese lässt sich anhand der (Arbeits-)Zeugnisse und der Herausforderungen, die sie bisher bewältigen, relativ leicht bewerten. Anders sieht dies bei Faktoren aus wie:

- Was motiviert den Bewerber, was treibt ihn an?
- Findet er einen Draht zu den Kunden, Mitarbeitern oder Lieferanten des Unternehmens?
- Hat er die nötige Ausdauer, um auch schwierige Projekte/Vorhaben zum Erfolg zu führen?

Dies zu ermitteln, erfordert Zeit und Energie. Doch die Mühe lohnt sich, denkt man an die Kosten und Folgeprobleme einer Fehlbesetzung.

### **Ein detailliertes Anforderungsprofil erstellen**

Ermitteln Sie deshalb im Vorfeld eines Personalauswahlverfahrens auch genau, über welche persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften der „Neue“ verfügen sollte – zum Beispiel, indem Sie den bisherigen Stelleninhaber oder seine Kollegen befragen. So lassen sich Herausforderungen ermitteln, die für die ausgeschriebene Position typisch sind und die der künftige Stelleninhaber meistern muss. Ein Beispiel: Seine Arbeitssituation ist meist durch einen hohen Zeitdruck und eine geringe Planbarkeit geprägt. Dann kann eine Anforderung lauten: „Der künftige Stelleninhaber arbeitet auch in einem hektischen Arbeitsumfeld zielorientiert und konzentriert.“ Das erleichtert es Ihnen auch, Stellenanzeigen so zu formulieren, dass sie genau die richtigen Bewerber ansprechen.

Als hilfreich erweist es sich beim Ermitteln der persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften, die der Neue braucht, meist, ein Persönlichkeitsanalyse-Tool wie die MSA Motivstrukturanalyse zu Rate zu ziehen. Sonst geraten für den beruflichen Erfolg wichtige Dimensionen schnell in

Vergessenheit. Anhand der 18 Grundmotive, die bei der MSA untersucht werden, können Sie zum Beispiel ermitteln: Wie ausgeprägt sollte bei dem Neuen auf einer Skala von 1 bis 10 die Teamorientierung, der Pragmatismus, die Selbstsicherheit oder die Risikobereitschaft sein?

### **Bewerbungsgespräche sind Verkaufsgespräche**

Aus dem schriftlich fixierten Anforderungsprofil sollten Sie einen Interview-Leitfaden ableiten und diesen in allen Auswahlgesprächen benutzen. Das gewährleistet, dass Sie am Schluss die Bewerberprofile gut vergleichen können – weil alle Bewerber dieselben Kernfragen beantwortet haben.

Doch seien Sie beim Bewerten der Antworten vorsichtig, denn Bewerbungsgespräche sind letztendlich Verkaufsgespräche. In ihm versucht das Unternehmen sich in einem möglichst positiven Licht zu präsentieren, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu profilieren. Dasselbe gilt für die Bewerber: Auch sie geben Ihnen geschönte Antworten. So wird zum Beispiel kein Bewerber in einem Bewerbungs- bzw. Vorstellungsgespräch sagen:

- „Bei Widerständen schmeiße ich die Flinte schnell ins Korn.“ Oder:
- „Auf kritische Rückmeldungen reagiere ich wie eine Mimose.“ Oder:
- „Am stärksten motiviert mich Geld.“

Auch deshalb empfiehlt es sich, zumindest wenn Schlüsselpositionen in einem Unternehmen neu zu besetzen sind, mit einem Persönlichkeitstest wie die MSA, um zu ermitteln: Decken sich die Analyseergebnisse mit dem Eindruck, den wir vom Kandidaten im Gespräch hatten oder sollten wir bei bestimmten Punkten nochmals nachhaken?

### **Die Persönlichkeit können Sie nicht verändern**

Dies ist auch deshalb wichtig, weil die Praxis zeigt: Fehlendes Fachwissen können Sie neuen Mitarbeitern im Bedarfsfall meist noch in Schulungen vermitteln. Anders sieht dies bezogen auf die Persönlichkeit und Motivstruktur aus. Diese können Unternehmen nicht ändern – weshalb eine ungenügende Passung in diesem Bereich fast zwangsläufig irgendwann zur Entscheidung führt: Wir trennen uns wieder.

**Zum Autor:** Michael Schwartz leitet das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis (ilea), Esslingen bei Stuttgart ([www.ilea-institut.de](http://www.ilea-institut.de)), das unter anderem MSA-Motivberater ausbildet. Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Beratertätigkeit als Führungskraft und Projektmanager in der (Software-)Industrie.