



PERSONAL- UND RECRUITING-NEWSLETTER 15 | 2011

EDITORIAL:

Liebe Leser und Leser-innen (*dies bleibt der einzige Fall in diesem Newsletter, dass ich genderspezifische Doppelanreden verwende – selbstverständlich würden bei „Liebe Leser“ auch alle weiblichen Leser angesprochen sein*).

die Politik sowie ein Großteil der Republik diskutiert (nicht erst seit Sarrazins Buch) über Zuwanderung, Integration und den zukünftigen Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften für eine leistungsfähige Volkswirtschaft. Die Zahlen des statistischen Bundesamtes zeigen allerdings auch, dass brutto mehr (vermutlich qualifizierte) Bürger aus Deutschland auswandern als (häufig minderqualifizierte) Einwanderer zu uns kommen.

Wäre es daher nicht sinnvoll, zu untersuchen, warum eine solch große Anzahl Menschen Deutschland den Rücken kehrt? Neben Altersruhesitz im Ausland, der lockenden Sonne, der relaxteren Mentalität mancher Völker gibt es sicherlich auch berufsrelevante Gründe für die relativ hohe Auswanderungsrate.

Ich vermute, dass viele Auswanderer auch aus (vermeintlich oder tatsächlichen) besseren Berufschancen auswandern. Dass sie sich nach geringerem Verwaltungs- und Bürokratieaufwand sehnen (bis sich oftmals das neue Land als nicht nur genauso bürokratisch sondern auch noch als korrupt und rechtsunsicher entlarvt). Dass tatsächlich mehr unternehmerische Freiheiten winken. Dass Steuern und sonstige Abgaben in einem subjektiv empfunden gerechterem Verhältnis stehen etc.

Sicherlich sinkt der Anteil der Auswanderer, wenn man die Rückkehrer in die Rechnung mit einbezieht – also „Ex-Auswanderer“, die wieder zurück kehren. Trotzdem sollten m. M. nach die Gründe für die Aus-

wanderungen analysiert werden. Wäre es nicht Teil einer Debatte um die Zukunftssicherung Deutschlands, zu überlegen, ob diese Kritikpunkte vielleicht berechtigt sind und ob man unser Land so gestalten könnte, dass noch mehr Menschen sich in Deutschland so wohl fühlen und sie dauerhaft auch hier arbeiten wollen?

Ggf. sollte auch mehr Aufklärung betrieben werden über die Vor/Nachteile des persönlichen Standortes Deutschland. Somit würde manche Enttäuschung vermieden und vermehrt Arbeitskräfte in Deutschland gehalten werden.

Vielleicht existiert hier ein genau so großer Hebel für die nationale Zukunftssicherheit wie in der Integration und Qualifizierung von Einwanderern und deren Nachkommen (teils über mehrere Generationen) – also sollte man das eine tun aber das andere nicht unterlassen. Beide Seiten der Migrationsthematik müssten von einer verantwortungsvollen Politik betrachtet werden.

Neben diesem kleinen Denkanstoß finden Sie im neuen Newsletter auch den ersten Artikel über Profiling als Erfolgsfaktor. Welche Chancen bieten sich durch die Nutzung aussagekräftiger Profilingtools der neuesten Generation? In den nächsten zwei Newslettern kommen die Fortsetzungen.

Weiterhin schreibt Gastautor Dr. Matthias Braun über Verhaltensänderung – wie sie gelingen kann, was man tun muss, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen – denn eine dauerhafte Veränderung „ist einfach, aber nicht leicht“.

Ein weiterer Artikel beschäftigt sich mit mangelnder Kompetenz und der entsprechenden Selbsteinschätzung – „zu dumm

um es selbst zu merken“ – vielleicht kennen Sie auch solche Extremfälle. Wie sieht dagegen die Selbstwahrnehmung von überdurchschnittlich kompetenten Personen aus – ein vielleicht überraschendes Ergebnis. Durch welche Masken sich Inkompetenz auch tarnt bzw. schwerer erkennbar wird, klären wir dann im nächsten Newsletter.

Jetzt wünsche ich Ihnen eine produktive Zeit, deren Ergebnisse Sie zufrieden stellen – das ist häufig der wahre, weil inhaltlich gefüllte und sinnstiftende „Spaß an der Arbeit“ – dazu in einem späteren Newsletter ausführlicher.



Mit besten Grüßen
Steffen Strzygowski

Consens Consult Personalberatung
Erfolg beginnt mit der richtigen Einstellung

VERHALTENSÄNDERUNG AB MONTAG WIRD ALLES ANDERS – ODER AUCH NICHT

Haben Sie sich auch schon einmal vorgenommen, dass ab nächster Woche „alles anders“ wird? Vielleicht nachdem Sie sich zum wiederholten Male in die immer gleiche missliche Lage gebracht hatten? Oder nach der Lektüre eines guten und absolut einleuchtend klingenden Lebenshilfebuches? Vielleicht auch nach dem Besuch eines Anti-Rauchen-Seminars?

Und haben Sie es - wie viele andere Menschen auch - dann doch nicht geschafft, „alles“ oder wenigstens diese eine Sache „anders“ zu machen und doch wieder zur Zigarette gegriffen? Warum geht es sehr vielen, vielleicht sogar den meisten Menschen so? Veränderung ist einfach, aber nicht leicht und gelingt nur, wenn die folgenden 9 Voraussetzungen erfüllt sind:

1. Sie haben ein Motiv, eine Motivation, sich zu verändern. Sei es, dass Sie unter einem bestimmten Zustand oder Verhalten leiden (aus Defizitbewusstsein) oder dass Sie spüren, „mir könnte noch viel besser gehen“ (Wachstumsbewusstsein).
2. Sie können alle Bestandteile Ihres bisherigen Verhaltens benennen und verstehen. Insbesondere ist es erforderlich, Einsicht in die eigenen bisherigen Abwehrstrategien gegen Veränderungen zu erlangen. Denn das jeweilige Verhalten ist nun einmal das bislang Beste für Sie gewesen.
3. Sie kommen dem eigenen inneren Konflikt auf die Spur, d.h. Sie beginnen die Symptome als Wegweiser zur Lösung desjenigen inneren Konfliktes zu erkennen, den es zu lösen gilt, damit Sie sich dauerhaft verändern können.
4. Sie sind entspannt und bewusst, d.h. Sie können insbesondere Ihre inneren und äußeren Stressoren loslassen und sich neben sich und Ihre Gefühle stellen. Dieses dissoziierte Wahrnehmen erleichtert den Prozess der Lösung der inneren Konflikte und Blockaden.
5. Sie sind entspannt genug, um das neue Verhalten auch auszuprobieren.
6. Dabei verstärkt Erfolg das neue Verhalten, d.h. nur wenn das neue Verhalten sofort erkennbaren und spürbaren Nutzen bringt, wird es auch als die bessere Alternative wahrgenommen und verinnerlicht. Das neue Verhalten wird dann wiederholt und evtl. variiert, was weitere Erfolgserlebnisse bringt.
7. Die Entscheidung, „ich will das wirklich“, ist bereits gefallen. Beobachten Sie sich selbst, wie Sie über Ihr Vorhaben denken und sprechen und achten Sie dabei auf verräterische Formulierungen wie „eigentlich“, „vielleicht“ und „würde“, „sollte“ oder „könnte“. Derartige Worte zeigen, dass die Entscheidung noch nicht gefallen ist. Dann lohnt sich eine nochmalige Überprüfung der Punkte 2. und 3., wobei hier oftmals kompetente Unterstützung von außen sehr gewinnbringend bzw. erforderlich ist.
8. Das neue Verhalten wird neurologisch „gespurt“. Das alte Verhalten ist neurologisch aufgrund ständiger Nutzung als neuronaler „Highway“ in Ihrem Gehirn gebahnt. Hier ist also Rückbau erforderlich! Im Gegenzug erfolgt gleichzeitig der Ausbau des neuronalen Netzes für das neue Verhalten.
9. Sie bauen damit das neue Verhalten endgültig in Ihr eigenes System und Leben ein: Manchmal sind mit dem neuen Verhalten Unverträglichkeiten mit bisherigen Lebenserfahrungen, Werten, Gewohnheiten oder Normen anderer verbunden. Das wird als diffuses Unwohlsein oder Unsicherheit empfunden oder einem über den Ärger mit anderen bewusst gemacht. Solange das nicht bewusst reflektiert und/oder mit Personen des Vertrauens besprochen wird, kann es zu Gelähmtsein und Vermeidung führen.

In guten Gesprächen von Akzeptanz und Verständnis und auf der Basis einer win-win-Strategie wird dabei immer eine gute Lösung gefunden werden. Manchmal wird Ihr neues Verhalten aber womöglich auch von außen geradezu sabotiert und unterdrückt, weil es die Machtverhältnisse ändern würde oder die Mechanismen der Bedürfnisbefriedigung anderer behindert. Dann hilft nur eines: Change it or leave it!

Veränderung ist möglich

Was in der Theorie vielleicht etwas komplex klingt, ist für jedermann/frau machbar. Und in einem geführten Prozess, wie z.B. dem Charisma-Training, gelingt es außerdem mühelos und schnell.



Dr. Matthias Braun ist Rechtsanwalt und selbständiger Mental-Trainer und Coach. Er gründete das Institut für mentale Leistungssteigerung, das ein breit gefächertes Trainings- und Coaching-Angebot aus den Bereichen Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung, Kommunikation und Teambildung anbietet. Dr. Matthias Braun ist außerdem Experte für nachhaltige Burnout Prävention. <http://www.drbraun-mentalcoach.de> und <http://www.burnoutwatchers.de>.

ERFOLGSFAKTOR PROFILING

Stellenfehlbesetzungen und Unproduktivität am Arbeitsplatz bestimmen den Erfolg und Mißerfolg eines Unternehmens. Profiling bietet ein hohes Maß an Sicherheit um Positionen mit geeigneten Mitarbeitern zu besetzen.

Heute benutzen Studenten der Ingenieurwissenschaften multifunktionale High-Tech-Taschenrechner statt eines Rechenschiebers, die Lagerhaltung und -verwaltung von zehntausenden von Artikeln geschieht per Computer und zwar nicht nur schneller und genauer, sondern meist auch günstiger als vorher. Überdimensionierte Tennisschläger aus Verbundwerkstoffen haben hölzerne Schläger abgelöst und haben die Strategie des Spiels von Grund auf geändert. Fast über Nacht haben Fax, E-Mail und FedEx den Charakter von Kommunikation von Grund auf den Kopf gestellt. So selbstverständlich diese Beispiele sein mögen, wenige Jahre zuvor waren diese neuen Methoden nicht vorstellbar. In jedem einzelnen Fall waren es einige Vordenker, die die Gelegenheit ergriffen, um sich in ihrem Feld einen Konkurrenzvorteil zu erkämpfen. Es war ihr Unwille hinzunehmen, dass alles bleibt wie es ist, der sie zu diesen Taten trieb.

Laut einer Studie des Gallup Institutes sind 67% der deutschen Arbeitnehmer nicht zufrieden an ihrem Arbeitsplatz.

Unabhängig voneinander schätzen Gallup und das Profound Institute, dass die deutsche Volkswirtschaft jährlich 214 bis 221 Milliarden Euro durch die Unproduktivität unzufriedener Arbeitnehmer verliert. Auch wenn wir solche Forschungsergebnisse als überzogen erachten und ignorieren, bleibt es eine Tatsache, dass es in jeder Branche überall auf der Welt Menschen gibt, die nicht die Leistung erbringen, die von ihnen erwartet wird. Tragisch daran ist, dass dies als Normalität betrachtet und hingenommen wird. Würden Sie in einem produzierenden Gewerbe 30 bis 40 Prozent Ausschuss akzeptieren? Anders gefragt: Können Sie sich Unproduktivität in einem stark aneinander gebundenen Umfeld überhaupt leisten?

Wir glauben fest daran, dass in wenigen Jahren Stellenfehlbesetzungen und Unproduktivität am Arbeitsplatz genauso wenig akzeptiert werden, wie es heute mit Ausschuss in der Produktion geschieht. Getrieben von den Quantensprüngen auf dem Gebiet der Datenverarbeitungstechnik haben psychometrische Verfahren in den letzten Jahren enorme Durchbrüche erzielt. Das Ausmaß dieser Verbesserungen wird eine Neubewertung aller Aspekte der Personalwirtschaft und der Personalführung bewirken.

Was bedeutet „Psychometrisches Verfahren“?

Nach der allgemein anerkannten Definition von Lienert (1961) ist ein psychometrisches Verfahren ein **wissenschaftliches Routineverfahren zur Untersuchung eines oder mehrerer empirisch abgrenzbarer Persönlichkeitsmerkmale, mit dem Ziel einer möglichst quantitativen Aussage über den relativen Grad der individuellen Merkmalsausprägung.**

Ein psychometrisches Verfahren ist ein nach wissenschaftlichen Kriterien entwickeltes Verfahren zur Messung der Ausprägung bestimmter Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale. Es besteht aus Aufgaben und Fragen. Aus der Art und Weise der Beantwortung sind Rückschlüsse darüber möglich, wie sich die Teilnehmer voraussichtlich bei vergleichbaren Anforderungen in realen Alltagssituationen verhalten werden.

Was ist Profiling?

Profiling ist eine **Eignungsmethodik, die im Berufsleben angewendet wird. Profiling wird zur Auswahl geeigneter Bewerber und zur Prognose des Beruferfolgs eingesetzt.** Im Vordergrund steht hier die Frage, wer für einen bestimmten Arbeitsplatz geeignet ist oder wer die Anforderungen am besten erfüllt.

Die Basis von Profiling ist ein gut definiertes Stellenprofil. Was man beachten muss: Beim Profiling geht es um das Messen der Leistungsfähigkeit der Probanden in einem bestimmten Umfeld, an einem bestimmten Arbeitsplatz, in der Zusammenarbeit mit bestimmten Personen.

Profiling misst nicht abstrakt das Potential eines Probanden, wie es eine Potentialanalyse tut, sondern die konkrete Leistungsfähigkeit

Warum setzen Firmen Profiling ein?

Profiling

- a) erleichtert die Auswahl von Bewerbern.
- b) macht Personalentscheidungen sicherer.
- c) vermindert die Gefahr von personellen Fehlentscheidungen ganz erheblich.
- d) hilft dem Bewerber, den richtigen Arbeitsplatz zu finden, der seinen Fähigkeiten und Kenntnissen entspricht.
- e) unterstützt das Unternehmen darin, dass die richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz beschäftigt werden, um bessere Voraussetzungen für eine hohe Arbeitszufriedenheit und Arbeitseffizienz zu schaffen und damit unnötige Ausbildungskosten zu vermeiden.
- f) ist zudem eine sehr ökonomische und einfache Methode der Informationsgewinnung, denn es hilft, viel Zeit und enorme Kosten zu sparen, die durch Fehlbesetzung und/oder Unproduktivität entstehen.
- g) erhöht die Personalproduktivität und minimiert gleichzeitig die Aufwendungen für Training und Coaching.

Warum wird soviel Kritik an dieser Methodik geübt?

Man zweifelt ihre Aussagefähigkeit an, man befürchtet, dass sie ein falsches Bild vom Menschen zeichnen. Kritische Einstellungen gegenüber psychologischen Verfahren sind sicherlich dann berechtigt, wenn es sich um selbstkonstruierte Verfahren handelt, die den wissenschaftlichen Anforderungen nicht genügen. Die Vorbehalte gegenüber sorgfältig konstruierten Verfahren, die den modernsten wissenschaftlichen Voraussetzungen genügen, lassen sich jedoch nicht aufrechterhalten und beruhen in den meisten Fällen auf Unkenntnis. Ein weiterer Punkt ist, dass viele Kritiker psychometrischer Verfahren ihre Erfahrungen mit Instrumenten der ersten oder zweiten Generation gemacht haben. Die Fortschritte der Instrumente der aktuellen **fünften Generation** sind ihnen gar nicht bewusst. Das ist so als wolle man Erfahrungen, die man einst mit dem Telex gemacht hat, nun auf E-Mail übertragen.



Nilgün Aygen

Veröffentlicht in „Profiler 3“,
mit freundlicher Genehmigung
von Profiles International GmbH,
Frankfurt am Main

ZU DUMM UM ES SELBST ZU MERKEN - MERKWÜRDIGES ZUM DUNNING-KRUGER-EFFEKT ...

Vor einigen Tagen las ich in der FTD (Financial Times Deutschland) mal wieder einen Artikel über die angewandte Dummheit im täglichen Leben – über Menschen, die soooo inkompetent sind, dass sie ihre eigene Inkompetenz gar nicht merken und sich ständig selbst überschätzen. Als Beispiel wurde aus der Castingshow „DSDS“ ein besonderes Prachtstück präsentiert: „Menderes Bagci ist siebenmal beim Casting zu `Deutschland sucht den Superstar` angetreten. Jedes Mal hat Bagci vor seinem Auftritt in die RTL-Kameras gestrahlt und gesagt: „Ich weiß, dass ich es schaffe, ich bin ein guter Musiker, ein echt guter Sänger.“ Jedes Mal hat Dieter Bohlen Bagci auf gewohnt uncharmante Art rausgeschmissen.“ (Zitat FTD <http://www.ftd.de/lifestyle/outofoffice/inkompetente-mitarbeiter-zu-dumm-um-das-zu-begreifen/50153754.html>)

Schon Charles Darwin kannte vermutlich diese komplett falsche Selbstwahrnehmung: „**Unwissenheit erzeugt viel häufiger Selbstvertrauen als Wissen**“, versäumte es aber, diesem Effekt seinen Namen zu verleihen.

Jetzt heißt dieses Phänomen - benannt nach den „Entdeckern“ Prof. David Dunning und Prof. Justin Kruger, Dunning-Kruger-Effekt oder kurz DKE. Ich vermute, dass er tatsächlich nicht nur einigermaßen verbreitet ist, sondern aktuell mit der zunehmenden Anzahl von narzisstischen Persönlichkeiten sich auch noch weiter ausbreiten wird.

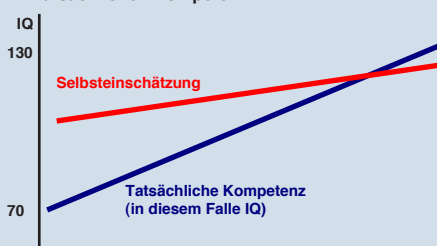
Folgerungen aus der Studie sind unter anderem:

- **Inkompetente Menschen treffen falsche Entscheidungen.**
- **Inkompetente Menschen realisieren nicht, dass sie falsche Entscheidungen treffen.**

Doch der Dummheit folgt nicht nur ein aufgeblasenes Selbstbild, sondern auch die Leistungen anderer können nicht richtig eingeschätzt werden. Daraus folgt, dass ein Dummkopf an der Macht sich ein Imperium der Idiotie schaffen wird. (Auch das Phänomen Beratungsresistenz erscheint da plötzlich in einer neuen Facette). Eine hohe Ausprägung funktionaler Inkompetenz verhindert oftmals die Erkenntnis ihrer selbst, eine kaum zu bewältigende Hürde – wenn auch oft mehr für die Umwelt als für den/die Betroffene/n. Die andere Seite der Medaille: Der Selbstüberschätzung von unterdurchschnittlich Leistungsfähigen steht auf der anderen Seite eine Unterschätzung von Spitzenkräften gegenüber: wirklich überdurchschnittlich fähige Menschen bewerten ihre eigene Kompetenz in diesem Bereich oft als eher zu niedrig.

Nehmen wir das Beispiel „Fähigkeit zum Aufgabenlösen“, gerne auch Intelligenz genannt. Generell gilt, dass die Funktion der Selbsteinschätzung bei allen Kompetenzaspekten tendenziell sehr ähnlich verläuft:

Die Selbsteinschätzung in Relation zur tatsächlichen Kompetenz



Die inkompetenten Menschen überschätzen sich und erkennen die höhere Kompetenz von leistungsstärkeren nicht. Top-Performer dagegen schätzen sich selbst als schwächer ein als sie tatsächlich sind. Für diese Top-Performer sind ihre eigenen (weit überdurchschnittlichen) Fähigkeiten oft normal und selbstverständlich. Ich vermute, dass sie als eine Art Kompetenzvermutung anderen Mitmenschen eine höhere Leistungsfähigkeit zutrauen, als tatsächlich vorhanden ist. Damit rücken sie sich selbst zu sehr in Richtung Durchschnitt.

Ein weiteres Beispiel von DKE aus einem anderen Bereich, den viele Leser gut nachvollziehen können: Ca. 90% aller Autofahrer schätzen ihre eigenen Autofahrfähigkeiten besser als der Durchschnitt ein. Dabei wählt sich jeder die Beurteilungskriterien passend aus. Dass hier bei ca. 50% der Befragten vermutlich eine mehr oder weniger große Selbstüberschätzung vorliegt, ist offensichtlich. Dies trifft natürlich nur auf unsere Mitmenschen zu, nicht auf Sie persönlich oder mich, wir sind zwei Ausnahmen. ;-)

Die Selbstüberschätzung mancher Betroffener geht oft Hand in Hand mit der Schuldzuweisung an Dritte. Kommt es zu Misserfolgen, liegen die Ursachen nie beim Betroffenen, sondern immer bei Dritten. Der Kunde ist schuld, die Lehrer haben ihn benachteiligt, die Kollegen mobben ihn, der Chef versteht ihn nicht. Diese Opferrolle mag subjektiv zwar ein gewisses „Wohlbefinden“ erzeugen, verhindert allerdings ein Problembewusstsein und erst recht die Lösung der Probleme.

Zusammenfassend kann man sagen:

- Inkompetente Menschen überschätzen regelmäßig ihr eigenes Können.
- Inkompetente Menschen unterschätzen die überlegenen Fähigkeiten von anderen.
- Inkompetente Menschen sind nicht in der Lage, das Ausmaß ihrer Inkompetenz zu erkennen.
- Inkompetente Menschen können durch Bildung ihre Kompetenz teilweise steigern und lernen, sich und andere besser einzuschätzen.

(Diese Aussagen sind für jeden Kompetenzbereich einzeln richtig. Wahlweise lässt sich Inkompetenz auch ersetzen durch „niedrige Intelligenz“ – vulgo dumm.)

Abschließend sei Selbstverständliches trotzdem noch einmal erwähnt: Natürlich kann nicht jeder Mensch jedes Ziel erreichen – das ist dummes Geschwätz von Motivationsgurus oder Esoterikfreaks – und hat genauso schädliche Folgen wie DKE oder die Opferrolle. Aber eine realistische Selbstwahrnehmung und Selbsteinschätzung sind wichtig, um sich die richtigen Aufgaben zu suchen (beruflich und als Persönlichkeitsentwicklung).

Steffen Strzygowski, Consens Consult Personalberatung

Impressum

Personal- und Recruiting Newsletter – Aktueller Newsletter der Consens Consult Personalberatung

Anschrift: **Consens Consult Personalberatung**

Spitzingseestr. 1b . 83059 Kolbermoor . V.i.s.d.P.: Steffen Strzygowski . Telefon: +49-(0)8031- 901 68 50 . www.consens-consult.de
Gestaltung: Büro Hochweiss, Nürnberg