

# Lesen Sie keine Dienst-Zeugnisse!

## „Hiring the Best“ – Reinhard Sprenger über Personalauswahl und -bindung

Im Seminar „Hiring the Best – Gute Führungskräfte und Mitarbeiter gewinnen und halten“ von und mit Dr. Reinhard K. Sprenger, veranstaltet vom ÖPWZ, spricht der bekannte Bestseller-Autor und Management-Trainer über Auswahl und Binden von Mitarbeitern. Wie immer provokant in seinen Aussagen regt Sprenger mehr denn je zum Nachdenken und Umsetzen an. [Von Christine Wirl](#)

„Es gibt keine wichtigere Entscheidung im Unternehmen als die Personalauswahl. Und doch wird dies oft mit eher geringer Professionalität durchgeführt.“ Mit dieser Behauptung eröffnet Reinhard Sprenger sein Seminar „Hiring the Best“. Es wäre nicht ein Seminar von und mit Reinhard Sprenger, kämen da nicht sofort grundlegende, fundierte Begründungen dazu, warum er diese Behauptung aufstellt. „Es ist unfair einen Mitarbeiter ‚handgelenkmäßig‘ einzustellen, sich jahrelang mit ihm herumzuschlagen und ihn dann irgendwann zu entlassen. Dann hat er unter Umständen weniger Chancen am Arbeitsmarkt!“

Für Sprenger ist die Personalauswahl wichtiger als die Personalentwicklung. „Bei der Personalauswahl sollen nicht die Besten, sondern die Passendsten in Relation zur Aufgabe gesucht werden.“ Und er unterscheidet: „Wenn jemand für einen bestimmten Job aufgenommen werden soll, entscheidet der Chef, wenn aber jemand für keine bestimmte Aufgabe eingestellt wird, sondern ‚fürs Unternehmen‘, dann müssen sich den Kandidaten unbedingt mehrere Führungskräfte und/oder Beteiligte anschauen.“

### Kriterien der Personalauswahl

Sprenger fragt: „Sind Sie bereit, für die Personalauswahl Zeit zu investieren?“ Denn er ist davon überzeugt, dass für die Per-

sonalauswahl mehrere Interviews von jeweils mindestens einer Stunde verwendet werden müssen, und das ungestört, ohne Handy und ohne anderweitige Unterbrechungen. Jedes Auswahlverfahren ist für Sprenger Diagnose und Personalmarketing zugleich, ebenso ist es auch ein Spiegel der Unternehmenskultur. „So wie man mit den Bewerbern für einen neuen Job umgeht, so zeigt sich auch die Qualität des Unternehmens. Jeder Kandidat soll sich wohlfühlen, auch wenn er abgelehnt wird. Das erreicht man dadurch, dass man sich wirklich Zeit für ihn nimmt. Man sollte z.B. auch erwägen, ihm die Reisekosten zurückzuerstatten.“ Anforderungsprofile sind das Um und Auf der Personalauswahl. Und er warnt davor „nicht zu schnell von der Wahrnehmung in die Interpretation zu verfallen. Nur weil einer Hobby-Fußballer ist, muss er noch lange kein Team-Player sein.“

Das Anforderungsprofil muss beinhalten:

- Die verlangten Fähigkeiten: Welche Fähigkeiten und Kenntnisse muss er für diesen Job allgemein mitbringen?
- In welchen erfolgskriterischen Situationen erweist sich das? Diese Frage führt sofort zur Definition der erfolgskriterischen Situationen, daraus ergibt sich dann das entsprechende Interview.

Das gut vorbereitete, am Anforderungsprofil orientierte und vertiefend geführte Interview ist nicht nur ein Signal der Wert-



Reinhard Sprenger

schätzung, sondern auch die Möglichkeit, den Kandidaten genauer kennen zu lernen.

Führungskräfte sollten lt. Sprenger Folgendes aufweisen:

- cool head,
- warm heart,
- working hands.

Vor allem aber die Probezeit muss seriös vorbereitet sein, professionell begleitet und dann ausgewertet werden. „Man soll 3–4 erfolgskritische Situationen nachprüfen. Die Einstellung erfolgt NACH der Probezeit“, sagt Sprenger. „Die Führungskraft sollte einen Plan für die Probezeit vorlegen – und wenn sie dazu nicht bereit ist, dann ist die Führungskraft das Problem.“ Ist die Probezeit vorbei, dann meint Sprenger: „Kommen Zweifel auf, dann immer gegen den Kandidaten entscheiden. Denn ist das Misstrauen erst einmal da, geht es nie wieder weg.“

Sprenger spricht sich ganz klar gegen das Lesen von Dienst-Zeugnissen aus: „Heizen Sie mit Dienst-Zeugnissen lieber Ihr Zimmer warm ein, denn der Heizwert liegt weitaus höher als der Erkenntniswert. Ein Zeugnis zeigt die subjektive Wertung des

Ausstellers und beeinflusst mein Verhalten als Interviewer. Natürlich erzielen dann meine Fragen an den Kandidaten genau die erwarteten Ergebnisse. Vertrauen Sie niemals Fremdbeobachtungen, sondern nur der Eigenbeobachtung. Das Urteil anderer erzeugt oft Anpassungsleistung, man will mit der Meinung anderer gerne harmonisieren. Daher: Lesen Sie keine Zeugnisse, dafür aber den Lebenslauf und steigen Sie dort vertiefend ein“, plädiert Sprenger.

### Die Kraft der Selbstbindung

„Ich kann erst dann in Wahrheit zu einer Partnerschaft Ja sagen, wenn ich auch Nein dazu sagen kann“, erklärt Sprenger die „Abhängigkeits-Falle“ – sowohl im privaten Bereich als auch im beruflichen Kontext. „Ich wähle etwas erst dann wirklich freiwillig, wenn ich es auch abwählen kann, sonst fühle ich mich dazu gezwungen.“ Und weiter zum Wort Bindung: „Sie binden Leute nur dann, wenn man sie nicht binden will. Es geht um Eigenbindung, nie um Fremdbindung. Alles was man festhält, flieht. Alles was man loslässt,

sucht die Bindung – vielleicht“, sagt Sprenger und plädiert dafür, niemals die Gründe zu unterlaufen, wenn jemand gehen will.

„Denn wenn jemand gehen will und bleibt, dann kommt es zur Katastrophe. Aber wenn jemand in Freiheit bleibt, dann funktioniert es. Mitarbeiter binden wollen ist der größte Unsinn!“, sagt Sprenger und setzt dabei voll auf die Kraft der Selbstbindung.

Interessanterweise ist der Haupt-Kündigungsgrund eine schlechte Beziehung zum unmittelbaren Vorgesetzten. Sprenger: „Gute Leute verlassen schlecht führende Vorgesetzte.“

Ein weiterer Kündigungsgrund für gute Leute ist die Unterforderung, das so genannte Boreout-Syndrom. (Ganz im Gegensatz zum Burnout-Syndrom, siehe Seiten 54–55).

Sprenger über das Geheimnis Mitarbeiterführung: „Eine Beziehung zwischen Menschen funktioniert nur so, wie die Menschen eben sind und nicht, wie sie sein sollten. Ich muss es schaffen, dass der andere (Mitarbeiter, Partner) das tut, was uns beiden nützt. Wir müssen den Punkt finden, bei dem wir beide Ja sagen. Wenn wir den nicht finden, müssen wir uns trennen“, erklärt Sprenger. Und weiter: „Gemeinsame

Wege beginnen nicht nur, sie enden auch. Jeder ist gut beraten, sich das immer wieder vor Augen zu führen. Und wer Sicherheit sucht, dem sei gesagt: Die einzige Arbeitsplatzsicherheit bietet die Zeitarbeit.“

Damit ein guter Mitarbeiter bleibt rät Sprenger: „Schenken Sie ihm das Wichtigste, was Sie haben: Ihre Lebenszeit. Sprechen Sie mit ihm, zeigen Sie Wertschätzung, schaffen Sie es, dass er sich selbst vertraut. Das einzig legitime Ziel von Führung ist Selbstführung.“

Als Führungskraft ist man gut beraten mit Mitarbeitern auch Ausnahmen zu diskutieren. „Wenn sich jemand darüber beschwert, dass beim anderen eine Ausnahme gemacht wurde ist die Frage gültig: ‚Haben Sie dadurch einen Nachteil, weil er einen Vorteil hat? Vielleicht bist du der nächste, der diese Ausnahme braucht?‘“

### Fazit

Wieder ein ganz tolles Seminar mit Reinhard Sprenger, bei dem man wünscht, dass es nicht so schnell zu Ende gehen sollte.

Sprengers Sätze treffen und betreffen sehr oft und manches muss man sich erst sehr langsam verinnerlichen, um den Wert einer Aussage, eines so nebenbei gesagten Satzes zu begreifen. So z.B. der Satz: „Jeder Mensch ist ein Abgrund. Man schaut, wenn man hinabsieht – schauen Sie besser nicht hin! Ihre Seele wird Schaden nehmen, wenn Sie sich über sich aufklären.“ Reinhard Sprenger ist souverän wie immer im Vortrag, großartig, wenn er sich in ebenso philosophische wie lebenspraktische Gedanken hineinsteigert und dann seine Zuhörer fragt. „Sind Sie noch bei mir?“ **T**

### Info

Zwei Tage mit Dr. Reinhard K. Sprenger

**Die Essenz von Führung – Menschen führen zum Erfolg**

26. Februar 2008, Wien

**Die Magie des Konflikts – Konflikte als Chancen**

27. Februar 2008, Wien

ÖPWZ

Mag. Barbara Halapier

Tel. 01/533 86 36-58

E-Mail: barbara.halapier@opwz.com

www.opwz.com

gfp

## Bitte Lächeln!

Gehen Sie mit einem Lächeln an die Arbeit und freuen Sie sich auf die kommenden Herausforderungen.

Wie meinen Sie? Zu viel? Zu hoch? Zu weit? Zu schwer? Keine Sorge. Sie schaffen das, denn jetzt haben Sie gefunden was Ihnen vielleicht gefehlt hat. Die richtige Unterstützung.

Die GFP ist seit 35 Jahren das größte private Unternehmen für Persönlichkeits-, Unternehmensentwicklung und Erwachsenenbildung in Österreich.

Lassen Sie uns gemeinsam den speziellen Entwicklungsbedarf ausloten und ungenutzte Potentiale wecken.

Es wird Sie glücklich machen, wenn Sie sehen was in Ihnen, Ihrem Unternehmen, Ihrem Team, ..., in Ihrer Zukunft steckt.

Sie können also schon anfangen zu lächeln.

GFP Gesellschaft für Personalentwicklung GmbH  
Tel.: +43 1 888 55 34, info@gfp.at, www.gfp.at

SEMINARDESIGNER  
2008 PROFESSIONAL

## Professionelle Seminargestaltung per Mausklick



www.seminardesigner.at