

# 1.1 „WER BIN ICH“ - SPURENSUCHE IM WETTBEWERB UM TALENTE

Persönliche Einstellungsargumente finden



Früher gab es relativ einfache und trotzdem gut funktionierende Auswahlmechanismen, um passende Bewerber zu identifizieren. Universitäten stellten ein gewisses „Sieb“ dar, genauso wie Vereine, Verbindungen und das Militär. Unternehmen konnten einigermaßen sicher sein, dass Absolventen hinsichtlich ihrer Einstellungen, Interessen, Meinungen und ihres Verhaltens bestimmte Qualitätsanforderungen erfüllten. Globalisierung und Veränderungen auf dem gesamten Bildungssektor, wie auch die stärkere Differenzierung innerhalb der Studienfächer und die Spezialisierung bei

gleichzeitigem Bestreben um internationale Angleichung, haben diese Ausgangssituation für das Bewerbungsverfahren stark beeinflusst und verändert. Der gesamte Bildungsgang ist deutlich mehr als früher durch individuelle Merkmale und eigene Vorstellungen zur Karrieregestaltung gekennzeichnet. Die mit der Dynamik des bisherigen Lebensweg verbundenen Motive und Ziele auf Basis der zugehörigen Einstellungen, Kompetenzen und Potenziale gilt es nun für den zukünftigen Arbeitgeber nicht nur transparent zu machen, sondern auch als Alleinstellungsmerkmal herauszustellen.

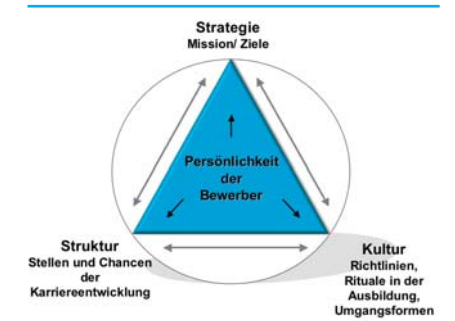
In fünf Schritten zum Erfolg:

1. Anforderungsprofil, Unternehmensziele, -kultur erfassen
2. Persönliche Werte, Motive und Einstellungen aufspüren
3. Fähigkeiten & Fertigkeiten zum Kompetenzprofil erheben
4. Rückmeldung der Perspektive anderer Menschen einfordern
5. Perspektiven zusammenführen und Einstellungsargumente konkret formulieren

## 1. Anforderungsprofil, Unternehmensziele, -kultur erfassen

Ähnlich wie Absolventen geht es auch Unternehmen. Sie definieren gemäß ihren strategischen und strukturellen Anforderungen und ihren Unternehmenskulturaspekten ihre Ansprüche an die zukünftigen Bewerber. Diese Ansprüche bilden dann den Maßstab, an dem Bewerber sich messen können, um ihre Chancen auf eine mögliche Einstellung zu überprüfen. Die in der Stellenausschreibung und auf der Homepage der Unternehmen definierten Kriterien zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter ermöglichen den Bewerbern, sich bei der Frage nach den Chancen auf eine Anstellung auf diese Aspekte ihrer Persönlichkeit und jene Kompetenzen zu konzentrieren, die gefordert sind. Die Höhe in der Übereinstimmung, also die Passung zwischen Anspruch der Unternehmen und dem Profil der Bewerber, entscheidet letztlich über die Einladung zum Bewerbungsgespräch und endlich auch über die Anstellung.

Und so banal es auch klingen mag; die wichtigste Erkenntnis ist so selbstverständlich, dass es fast töricht scheint sie niederzuschreiben. Trotzdem will ich es betonen, da die meisten Bewerber es all zu schnell vergessen: Die Menschen sind verschieden und jeder für sich ist einzigartig. Es ist also Ihre



Aufgabe, Ihre Individualität mit allen für die Bewerbung relevanten Aspekten zu vermitteln. Schauen Sie also zuerst auf die konkreten Anforderungen und die Alleinstellungsmerkmale Ihres Wunschernehmens bevor Sie Ihre Einstellungsargumente auf Basis der Ausprägung Ihrer Persönlichkeitsmerkmale finden und in Passung dazu bringen.

## 2. Werte, Motive und Einstellungen aufspüren

Um erst einmal fest zu stellen, welche Merkmale und welches Angebot ein Unternehmen mitbringen sollte, damit es Ihre Integration erleichtert und die eigene Karriere fördern und unterstützen kann, müssen Bewerber zunächst den Fokus auf sich selbst legen. So sollten sie sich erst einmal mit den eigenen Motiven beschäftigen, die zur Gestaltung des bisherigen Lebens- und Ausbildungsweges geführt haben. Diese sind meist gespeist aus einem gewohnten Lebensstil, aus Erfahrungen, aus Werten und Anschauungen, die unter anderem durch die Sozialisation in der Familie geprägt sind. Eine wichtige Rolle spielen außerdem Lebensvorstellungen, die zur Ausformulierung individueller Ziele geführt haben und führen und natürlich auch die Dispositionen aus dem Erbgut. In Überzeugungen, die zur Wahl des einen und nicht des anderen Weges geführt haben und den damit

verbundenen Entscheidungskriterien, zeigen sich dann die Werte, Motive und Anschauungen und leiten sich Ihre Ziele ab. Für die konsequente Fortsetzung des Lebens- und Karriereweges wird es damit sehr bedeutsam sein, ein Unternehmen zu finden, mit dem die eigenen Ziele verwirklicht werden können und in dem die eigenen Werte gestärkt und akzeptiert werden.

Um sich diesem Teil der Persönlichkeit zu widmen hilft es, sich zum Beispiel folgende Fragen zu beantworten, die auf die Motive schließen lassen, die Ihren Lebensweg und Ihre Ziele begründen helfen.

- Was war/ist für mich wichtig im Privat- und im Berufsleben?  
(z. B. Familie, Neugier, Unabhängigkeit, Status, Kontrolle, Leistung, Anerkennung, Ordnung, Beziehungen, Idealismus, Ruhe, Aktivität, Bildung, Essen, Ehre, etc.)  
Durch welches Verhalten werden diese Motive gezeigt?  
Auf welche Motivaspekte kann ich verzichten – manchmal oder immer?  
Mit welcher Konsequenz für mich/für mein Umfeld?
- Welche Bedeutung haben Macht und/oder Kontrolle für mich?
- Welche Erfahrungen habe ich mit Teamarbeit? Was ist mir wichtig im Team?
- Was bin ich bereit zu leisten?  
Was würde ich nicht leisten wollen?
- Welche Herausforderungen nehme ich gerne an? Welche nicht?
- Welche Rituale sind mir wichtig?  
Welche Umgangsformen erwarte ich?
- Was bewerte ich bisher als Erfolg?  
Was bewerte ich bisher als Misserfolg?

**Tipp:**  
Stellen Sie sich die Frage, an welche Ihrer Motive/Vorlieben sie Ihre Verwandten/Eltern erinnern würden, wenn Sie sie in Bezug auf Ihre beruflichen Ziele um Rat fragen würden?

## Individualität vermitteln

Wer es ausführlicher will, kann mit Hilfe von wissenschaftlich einigermaßen gut fundierten Fragebögen diesen Teil der Persönlichkeit ergänzend erhellen.

z. B.: Fuchs H, Huber A. (2002): Die 16 Lebensmotive - was uns wirklich antreibt; dtv premium Verlag

Bewerber, die sagen können, was ihnen wichtig war und ist und worauf sie ihre Entscheidungen begründen und im Unternehmen bezüglich ihrer Integration und Förderung wert legen wollen, bringen so schon ein Einstellungsargument für sich mit: nämlich mindestens zielorientiertes und ergebnisorientiertes Verhalten neben Bewusstheit im Handeln.

### 3. Fähigkeiten & Fertigkeiten zum Kompetenzprofil erheben

Allein die Werte entscheiden über die Gestaltung des Lebensweges und die Gestaltung der Beziehungen, doch sagen sie nichts über die Ausprägung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen. Diese können aber zum gewichtigen Einstellungsargument werden. Einen recht einfachen Hinweis auf Kompetenzen eines Bewerbers und die damit verknüpften Fertigkeiten und Fähigkeiten liefern die in der Biografie nachweislich benoteten Schul- und Studienfächer, aber auch Zeugnisse aus Praktika, Ausbildungsbeziehungen und ersten Anstellungsverhältnissen. Damit Sie jedoch herausfinden, in welchem Ausmaß Sie die Kompetenzen, die in Anforderungsprofilen benannt sind erfüllen, sollten Sie die

eigene Person noch besser kennen lernen. Hilfreich ist dabei, die eigene Persönlichkeit auf Basis des Verhaltensdreiecks zu betrachten:



### Beispiel: Ziel- und Teamorientierung

#### Situation:

Projektziel schien durch den Konflikt zweier Beteiligter gefährdet. Zwei Kolleginnen stritten sich öffentlich.

#### Handlung:

Nahm den Streit als Konflikt wahr und sprach die Kolleginnen einzeln darauf an. Formulierte meine Beobachtung und meine daraus resultierende Sorge, das Ziel gefährdet zu sehen. Kolleginnen bestätigten jeweils und stärkten die Sorge. Bot Angebote wie Konfliktmoderation oder Mediation an. Beide stimmten zu. Gemeinsam fanden wir Moderator und vereinbarten Termin.

#### Ergebnis:

Kolleginnen legten ihren Konflikt bei und verfolgten wieder konsequent ihr Ziel, so dass das Projektziel am Ende erreicht werden konnte.

Ergänzend auch hier ein Fragebogen:  
Gay F. (2003): DISG-Persönlichkeitsprofil, Gabal Verlag 29 Auflage.

Jedoch niemand anderer als Sie wird zu jenem Zeitpunkt des Geschehens so und nicht anders in der von Ihnen beschriebenen Situation gehandelt haben. Je nachdem wie Sie selber Ihre Handlung in dieser Situation bewerten, werden Sie mit diesem Vorgehen Einstellungsargumente finden, die von der Ausprägung Ihrer Kompetenzen überzeugen können. Da jedoch keiner von uns im Vakuum lebt und Menschen unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe an Verhalten anlegen, sollten Sie immer auch andere Personen zur Ausprägung Ihrer Kompetenzen befragen. Und nicht zu vergessen, sich auch selber zu fragen, ob Sie aus der Nachbetrachtung andere Verhaltensweisen zeigen würden, um das Ergebnis in eine andere Richtung beeinflussen zu können. Dabei geht es dann auch um Ihren Lernerfolg und -fortschritt, der wiederum eine eigene Kompetenz darstellt.

### 4. Rückmeldungen aus dem Blickwinkel anderer Perspektiven

Nicht nur unterschiedliche Maßstäbe in der Bewertung von Situationen und Verhalten zwingen zum Wechsel der Blickrichtung, sondern auch die Tatsache, dass andere Menschen an Ihnen und mit Ihnen Fähigkeiten und Fertigkeiten entdecken, die Ihr Kompetenzprofil überraschend erweitern oder beschränken können. Je mehr Einschätzungen Sie zu Ihrer Person heranziehen, desto mehr Perspektiven erhalten Sie, um das Bild Ihrer Persönlichkeit mit allen Aspekten zu erfassen. Nehmen Sie auch hier wieder die Anforderungen aus der Stellenanzeige und bitten so viele Menschen wie möglich das Verhaltensdreieck auf Sie anzuwenden. Bitten Sie diese, Ihnen Situationen zu benennen, in denen Sie die entsprechende Kompetenz zeigten. Lassen Sie sich konkret beschreiben, welches Verhalten an Ihnen beobachtet werden konnte. Dann bitte Sie um eine Einschätzung, welche Konsequenz daraus entstand, also welches



Ergebnis sichtbar wurde. Sie werden erleben, dass selbst an der Situation beteiligte Personen die Situation unterschiedlich wahrgenommen haben und andere Beobachtungen zur Einschätzung heranziehen wie auch aus einem anderen Wertesystem heraus Bewertungen vornehmen. Und natürlich können Sie die „Gretchenfrage“, welchen Nutzen Sie einem Arbeitgeber aus Perspektive der Anderen bringen auch konkret stellen. Und das sollten Sie auch ergänzend tun!

## 5. Perspektiven zusammenführen und Einstellungsargumente konkretisieren

Nun ist es nur noch ein kleiner Schritt zum Erfolg. Aus der Zusammenführung der Schritte 1-4 können Sie jetzt folgende Fragen beantworten, die Ihre Einstellungsargumente finden helfen und von sich und Ihren Alleinstellungsmerkmalen überzeugen:

- Den Stationen in meiner Biografie liegen folgende Entscheidungskriterien ... zugrunde, die die Motive meiner Bewerbung bei Ihnen wie folgt ... unterstützen.

- Diese ... von Ihnen geforderten Kompetenzen bringe ich in niedriger / mittlerer / hoher Ausprägung mit.
- Beispiele dafür sind ... .
- Meine Motive ..., meine Werte ... stimmen mit Ihren gebotenen Möglichkeiten folgendermaßen überein ... .
- Mit meinen Erfahrungen kann ich in diesem Sinne ... zu Ihren Zielen beitragen.
- Mit meinem Wissen kann ich diesen Nutzen ... bringen.
- Außerdem bescheinigen mir andere ... , dass ich diese Problemstellungen ... aus der Funktion heraus so ... lösen kann.
- etc.

**„Einem Ingenieur ist nichts zu schwer“  
viel Erfolg!**

*Katharina Gutmann*

Diplom-Psychologin, Langenargen

*Die Autorin ist als selbstständige Arbeitswissenschaftlerin, Trainerin und Coach in der systemischen Management- und Organisationsberatung tätig. Zu ihren Kunden gehören international tätige Unternehmen sowie Hochschulen.*