

# Ausbildung Systemisches Coaching bei GST München

---

## Systemische Aspekte in der Mitarbeiterauswahl

---

*am Beispiel der Position eines Vertriebsingenieurs in zwei unterschiedlichen  
High-Tech-Unternehmen im Großraum von München*

Abschlussarbeit  
von Dorothee Mayrhofer

---

## Inhaltsverzeichnis

Prolog	3
Begriffsklärungen	4
Klassische Aspekte der Bewerberauswahl	5
Kennzeichen von kleinen bis mittleren Unternehmen (KMU)	6
Unternehmen sind komplexe Systeme mit sehr vielfältigen Strukturen	7
Wann passt ein Bewerber wirklich?	9
Aufwand/Nutzen eines unternehmensbezogenen, spezifischen Auswahlprozesses	12
Schlüsselszene Auftragsklärung	13
Weitere systemische Lösungsansätze im Personalrecruiting	14
Fazit	16
Quellen	17

## Prolog

**>>Es gibt keine guten oder schlechten Bewerber, sondern passende und nicht passende Bewerber (Dorothee Mayrhofer, 2014)<<**

Während meines BWL-Studiums habe ich gelernt, dass ich in der Personalauswahl mit den passenden Instrumenten die richtigen von den falschen Bewerbern trennen kann. Seit 24 Jahren beschäftige ich mich nun als Personalberaterin mit dem Recruiting von Ingenieuren und Physikern für kleine bis mittelständische Unternehmen im High-Tech-Umfeld. D.h. wir bekommen das Mandat, die passenden Bewerber anzusprechen und nach persönlichen Erstgesprächen eine Vorselektion vorzunehmen. Anschließend bekommt das Unternehmen von uns 3 – 5 ausführliche Kandidatenprofile, auf deren Basis sie dann ihren weiteren, von uns begleiteten Auswahlprozess fortsetzen.

Viele dieser Unternehmen sind mittelständisch, oft auch inhabergeführt, haben hierarchiearme Strukturen und alle wichtigen Entscheidungsprozesse laufen über den Geschäftsführer, der mit seiner Person und seiner Denkweise das ganze Unternehmen prägt. Außerdem sind diese Unternehmen oft durch eine längere Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter geprägt und der Einzelne hat einen relativ großen Einfluss auf Entscheidungsprozesse. Gerade bei mittelständischen Unternehmen, die langfristig denken und handeln, ist es den Entscheidungsträgern besonders wichtig, dass der neue Mitarbeiter nicht nur zur Aufgabe, sondern zum gesamten Unternehmen und besonders zur Unternehmenskultur passt.

In der Akquisitionsphase eines neuen Such- und Auswahlprojektes begegne ich gerade bei Neukunden oft der Fragestellung "Sie können doch gar nicht wissen, wen wir suchen". Das Erstaunliche ist, dass man mit der notwendigen Wertschätzung, Empathie und dem Interesse sich auf das Unternehmen, seine Kultur, seine Menschen einzulassen, spätestens im zweiten gemeinsamen Projekt nur noch Kandidaten vorschlägt, die passen könnten. Vor meiner Coachingausbildung war es anfangs noch unbewusste Erkenntnis des o.e. Satzes. Nach der Ausbildung erkenne ich nun, warum das so ist. Neben klassischen Coachingsettings wende ich die Ausbildung nun in einer viel fundierteren Auftragsklärung und in einer qualifizierteren Auswahl an.

## Begriffsklärungen

System (altgriechisch *sýstema* „das Gebilde, Zusammengestellte, Verbundene“) steht für die Gesamtheit von aufeinander bezogenen oder miteinander verbundenen Elementen, *Wikipedia* (1)

Eine gängige Systemtheorie basiert auf der Kybernetik mit der Idee des rückgekoppelten Regelkreises. Nach Hoffmann (1981) weist das kybernetische Modell dem Coach die Aufgabe zu, das verborgene und vor allem den Betroffenen selbst nicht bewusste Regelsystem der systemimmanenten Kommunikation zu analysieren. (*GST-Skript, S 4*)

Im Gegensatz zur weit verbreiteten Gucklochhaltung, die Heinz von Foerster 1981 beschrieben hat, ist es besser die Teil-der-Welt-Haltung einzunehmen und sich bewusst zu sein, dass die Wirklichkeit ein Zusammenspiel aus Beruf, Organisation aber auch das Privatleben ist.

In der Systemik gibt es die Aussage >das ist< nicht. Heinz von Foerster schreibt weiter: Die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung. Es gibt keine „einzige“, „wahre“ Beschreibung eines Gegenstandes, keine „objektive“ Erkenntnis, und das ist auch sehr sinnvoll. Um sich zu orientieren und handeln zu können, muss jedes erkennende System die Umweltkomplexität in die ihm gemäße Komplexität transformieren. (*GST-Skript, S. 4*)

Eine Bewertung im Bewerbungsauswahlprozess in „richtig oder falsch“ passt nicht zum Werkzeugkasten eines Systemikers. Daher kann es auch keine schlechten Bewerber geben, aber auch nicht den allgemein herbei gesehten High-Potential, der für alle Aufgabenstellungen passt.

Auf der anderen Seite stehen feste Werte bei den Unternehmen auf der Webseite – aber offen ist, ob sie auch so in den Prozessen umgesetzt werden. Und wenn sich die Rahmenbedingungen, z.B. in der Krise ändern – werden sie oft nicht mehr so gelebt, wie sie zuvor kommuniziert wurden. Bei finanzgetriebenen Unternehmen kann die Diskrepanz noch unvermeidbarer sein.

## Klassische Aspekte der Bewerberauswahl

### Grundsätze erfolgreicher Personalauslese aus dem BWL-Studium (1986-1990):

Erster Grundsatz: keine wirksame Bewerberauslese ohne Kenntnisse der Anforderungen des jeweils zu besetzenden Arbeitsplatzes

Zweiter Grundsatz: Die Bewerberauslese soll stets unter dem Gesichtspunkt des Verhältnisses zu den Anforderungen, die die vakante Position stellt, erfolgen

Dritter Grundsatz: Alle bewußten und unbewußten subjektiven Einflüsse bei der Bewerberauswahl sind zugunsten objektiver Merkmale zu vermeiden

*(Betriebliche Personalwirtschaft, Prof. Dr. rer. pol. Udo Stopp, expert Verlag, S. 56, 17. Auflage)*

Auf Basis dieser Grundsätze haben schon Generationen von Personalern versucht die Auswahl objektiv messbar zu machen, um mit wissenschaftlichen Auslesemethoden, wie psychologischen Testverfahren oder im Assessment Center allgemein gültige Bewertungen zu erlangen.

Die Lebenslauf Analyse erfolgt nach Fakten (Lücken + Häufigkeit der Wechsel, Noten). Man glaubt die kausale Ursachen-Wirkungskette zu erkennen und irrt doch häufig. Man macht es sich sehr leicht, wenn man auf die Beurteilung eines anderen Verantwortlichen (z.B. Professor) ungefiltert baut, ohne dessen Anforderungen und Unterrichtsweise zu kennen. Eine schlechte Note ist aber auch noch von vielen Faktoren abhängig (Nebenjobs, familiäres Umfeld, schlechter Tag etc.). Nur ist für viele Personalere einfacher die Verantwortung abzuschieben, als zu benennen, dass man den Bewerber dennoch gut findet.

Noch kritischer sehe ich standardisierte Testverfahren, die niemals die abteilungsspezifischen Besonderheiten erfassen können.

Meine jahrelange Berufspraxis zeigt: Je unsicherer der Entscheidungsträger ist und je weniger er sich mit der gesamten Unternehmensstruktur/-kultur auskennt, umso häufiger erhofft er sich durch nachweisbare Entscheidungen auch die Richtigen zu fällen.

Doch das System eines Unternehmens lässt sich nicht in solchen Tests begreifbar machen. >>Ambivalenzen und Unsicherheiten können ihren Schrecken verlieren, indem Kunden die möglichen Auswirkungen ihrer Entscheidungen reflektieren bzw. man den Charme visualisiert, was im besten Fall passieren könnte bzw. was passiert, wenn man nicht handelt<<. *Dr. Heide Völtz, 2014*

## Kennzeichen von kleinen bis mittleren Unternehmen (KMU)

„**Kleine und mittlere Unternehmen**,..... ist die Sammelbezeichnung für Unternehmen, die definierte Grenzen hinsichtlich Beschäftigtenzahl, Umsatzerlös oder Bilanzsumme nicht überschreiten. Die Einordnung erfolgt in der Regel unabhängig von der gewählten Rechtsform oder der Eigentümerstruktur. Unternehmen, die die Grenzen überschreiten, werden Großunternehmen genannt.“

Die Kommission der Europäischen Union sieht folgende Definition:

Typ	Anzahl Beschäftigte		Umsatzerlös in Mio. €		Bilanzsumme in Mio. €
Kleinstunternehmen	< 10	sowie entweder	≤ 2	oder	≤ 2
Kleine Unternehmen	< 50	sowie entweder	≤ 10	oder	≤ 10
Mittlere Unternehmen	< 250	sowie entweder	≤ 50	oder	≤ 43

(2) Wikipedia, [http://de.wikipedia.org/wiki/Kleine\\_und\\_mittlere\\_Unternehmen](http://de.wikipedia.org/wiki/Kleine_und_mittlere_Unternehmen)

Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland umfasst nach quantitativer Definition

- rund 99,7 % aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen,
- in denen knapp 65,9 % aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten angestellt sind,
- rund 38,3 % aller Umsätze erwirtschaftet werden, sowie
- rund 83,0 % aller Auszubildenden ausgebildet werden.

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: Kennzahlen zum Mittelstand 2009/2010 in Deutschland, 21. März 2009 - Institut für Mittelstandsforschung (IfM) der Universität Mannheim: [Bedeutung des Mittelstands in Deutschland](#), 13. Dezember 2005

„Neben diesen *quantitativen* Merkmalen werden aber auch *qualitative* Aspekte, wie die Einheit von Eigentum und unternehmerischer Verantwortung als charakteristisch für den Mittelstand angesehen (Eigentümer-Unternehmer).

Allgemein akzeptierte statistische Kriterien zur Abgrenzung existieren nicht. ... In der Praxis ist die Frage der Abgrenzung besonders für Maßnahmen der Mittelstandsförderung relevant.“ (3) <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/71994/mittelstand-v9.html>

## Unternehmen sind komplexe Systeme mit sehr vielfältigen Strukturen

Die moderne Personalauswahl steht bislang unter dem eignungsdiagnostischen Paradigma der objektiven Messbarkeit von Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen bei den Kandidaten/-innen. Es wird dabei suggeriert, es gäbe messgenaue und von den Beobachtern unabhängige Verfahren zur Erkennung der „wahren“ Eigenschaften der Interviewten im Auswahlprozess. Subjektivität, „Bauchgefühl“ und Intuition auf Seiten der Interviewenden werden dabei als Störfaktoren und Messfehler identifiziert, die es nach Möglichkeit auszuschalten, zumindest aber in ihrem Einfluss zurückzudrängen, gilt.

Erkenntnisse aus Kognitionspsychologie, Neurologie, empirischer Sozialforschung, Systemik oder auch aus der Interkulturalitätsforschung machen deutlich, wie wenig dieser Ansatz die sich tatsächlich im Interview vollziehenden sozialen und psychologischen Prozesse abbildet. Und auch in der Praxis findet ein Modell, welches Intuition und Bauchgefühl nicht als relevante Indikatoren für die Passung der Bewerber in die Auswahlentscheidung einbezieht, letztlich keine Akzeptanz. (4) Tim Riedel, <http://www.interpool-hr.com/de/abschlussarbeit-psychologie-statistik-soziologie-betriebswirtschaft-validierungsstudie-zur>

Edgar H. Schein hat den inneren Aufbau einer Organisationskultur 1984 mit dem Kulturebenenmodell wie folgt beschrieben:

Kulturebene	Merkmale	Erkennbarkeit
Symbolebene	Sprache, Rituale, Kleidung, Umgangsformen, Artefakte (von Menschenhand geschaffen)	sichtbar
Normen- und Werteebene	Verhaltensvorschriften, Regeln, Verbote, Richtlinien, Tabus	Teils sichtbar in Artefakten, teils unsichtbar
Paradigmenebene	Nicht hinterfragte Meinungen über Personen, Verhaltensweisen, soziale Beziehungen	Unsichtbar, meist unbewusst

## Wann passt ein Bewerber wirklich?

Die Erfahrung zeigt, dass die Auswahlentscheidung zu 40 % auf fachlichen und zu 60% auf persönlichen Kriterien basiert. Auch wenn zu Beginn eines Suchprozesses immer wieder Erwartungshaltung seitens der Unternehmen geäußert wird: 80% fachliche und 20% persönliche Passgenauigkeit. Später zeigt die Realität, dass der menschliche Faktor eigentlich der Wichtigste ist. Auch wenn es kaum jemand offen zugibt, zeigt die jahrelange Erfahrung, dass in mittelständischen Strukturen in der letzten Konsequenz meist der Mensch in all seiner Eigenart und nicht seine fachliche Erfahrung entscheidet. Als Personalberaterin habe

ich es in den letzten 20 Jahren nicht nur einmal erlebt, dass letztlich Profile umgeschrieben, Aufgaben innerhalb der Teams umverteilt werden, nur damit der Bewerber, der menschlich überzeugt, auch organisatorisch passt.

Schwierig wird dies bei mehrstufigen Entscheidungsprozessen, die leider allzu häufig die Regel sind. Hier lässt sich der Vorgesetzte mit Zahlen/Fakten besser überzeugen, als mit Bauchgefühlen:

1. Stufe: Computergestützte Vorauswahl

2. Stufe: Selektion der schriftlichen Unterlagen durch Personalsachbearbeitung, die oft den Arbeitsplatz und die Kollegen noch nie gesehen hat und keine Entscheidungskompetenz hat

3. Stufe: Interview mit Vorgesetztem und HR

Letzte Stufe: Abschlussgespräch, bei dem der Abteilungs-/Fachbereichsleiter das erste Mal dazu stößt

Hier gehen stufenweise die wichtigen informellen Informationen verloren und die kybernetischen Regelkreise sind erst in der letzten halben Stunde komplett. Auch erleben wir, dass sich der Bewerber immer wieder von einer anderen Seite zeigt. Hier muss man dann abwägen und entscheiden, welche Seite die richtige/häufigste/prägnanteste ist?

Klassische Einstellungstests, Zeugnisanalyse sowie der formelle Lebenslaufcheck spiegeln erst recht eine vermeintliche Sicherheit wider, die aber absolut nicht gegeben ist.

Für große, anonymisierte Organisationen, in denen durch Umorganisationen, Fusionen, häufigen Vorgesetztenwechsel die Systeme sowie einem steten Wandel unterliegen, mag dies in Ordnung sein. Für mittelständische Strukturen, die auf Langfristigkeit zielen, kann sich so ein „systematisierter“ Prozess als wenig zielführend erweisen.



## Systemischer Auswahlprozess

*am Beispiel der Position eines Vertriebsingenieurs in zwei unterschiedlichen High-Tech-Unternehmen im Großraum von München*

### Beschreibung der Organisationsstruktur des Unternehmens A

In Planegg (Landkreis München) befindet sich die europäische Vertriebs- und Serviceorganisation eines international agierenden amerikanischen, börsennotierten Technologieunternehmens mit insgesamt 1500 Mitarbeitern. Das Unternehmen bezeichnet sich als Weltmarktführer für Komponenten für die Laserablenktechnologie. In der sehr selbstständig agierenden Europazentrale (30 Mitarbeiter) sind die meisten Mitarbeiter schon seit über 10 Jahren beschäftigt und arbeiten sehr eigenständig und erfolgreich. Dennoch spürt man die quartalsbezogene Sicht des Mutterunternehmens, so dass die Ergebnisse und die Leistung nur über die Zielerfüllung gemessen werden. Der neue Technical Sales Engineer wird als zusätzlicher Mitarbeiter für ein 4-köpfiges Vertriebsteam gesucht, der selbstständig einen Teil von Deutschland betreuen wird. Bemessungsgrundlage für den variablen Gehaltsbestandteil sind 20% persönliche Ziele und 80% Zielerfüllung der Umsatzvorgaben. Der Vertriebsleiter ist ein Individualist, der seinen Mitarbeitern große Freiräume gewährt, aber auch wenig Unterstützung im operativen Geschäft bietet, weil er selbst viel geschäftlich unterwegs ist.



professionelles high - tech - recruiting

Wir sind die europäische Vertriebsorganisation eines amerikanischen Herstellers von Laserstrahlablesystemen und verfügen über jahrzehntelange Erfahrung im Bereich der optischen Scantechnologie. Unser Produktportfolio umfasst: Scankomponenten, Multilichtmechanismen, Spezialoptiken, Interfaces und Software. Diese werden in den unterschiedlichsten Bereichen der Industrie (Schneiden, Schweißen, Markieren), in der Medizintechnik, der Biotechnologie und in der Messtechnik eingesetzt.

Zur Verstärkung unserer Salesorganisation in der Europazentrale in Planegg bei München suchen wir einen engagierten und erfahrenen

### Technical Sales Engineer (m/w)

- Laserablesysteme

Sie sind für den Vertrieb unserer technisch anspruchsvollen Baugruppen und Scanlösungen in Süddeutschland und Österreich zuständig. Dabei übernehmen Sie die selbstständige Verantwortung für die technische Betreuung unserer anspruchsvollen Kunden sowie das Key-Account-Management für das bestehende Business, das Sie zudem erfolgreich weiterentwickeln. Die Kunden sind hierbei sowohl die verschiedenen Laserhersteller als auch die Systemintegratoren, mit denen Sie zukünftige Projekte diskutieren und definieren. Technisch werden Sie von unseren Applikationsingenieuren in Planegg unterstützt.

Sie verfügen bereits über erste Erfahrung im Vertrieb erklärungsbedürftiger technischer Produkte und haben idealerweise bereits Einblicke in die Welt der Optoelektronik. Ihr Studium der Physik, Physikalischen Technik, Lasertechnik, Elektrotechnik oder Feinwerktechnik haben Sie erfolgreich abgeschlossen. Sie sind gewohnt selbstständig zu agieren und verfügen über ein vertriebsorientiertes, kommunikatives und sicheres Auftreten. Sehr gute Englischkenntnisse für die enge Zusammenarbeit mit unserer Muttergesellschaft und eine Reisebereitschaft von ca. 30 % runden Ihr Profil ab.

Reizt Sie der Umgang mit komplexen Technologien in einem international agierenden Unternehmen? Dann freuen wir uns darauf Sie kennen zu lernen. Ihre Bewerbung senden Sie bitte an die von uns beauftragte Beratungsgruppe wirth + partner, Zepfelinstrasse 69, 81669 München oder per Email an [info@wirth-partner.com](mailto:info@wirth-partner.com). Erste Fragen beantworten Ihnen gerne Frau Dorothee Mayrhofer und Frau Corinna Matejcek unter Tel. 089/ 4 99 99 80.

beratungsgruppe  
wirth + partner ▲▲▲

www.wirth-partner.com

## Beschreibung der Organisationsstruktur des Unternehmens B

Nur 15 km davon entfernt hat ein weiterer Hersteller von Systemen für die Laserablenktechnologie seinen Firmensitz. Das Unternehmen B ist ein sehr wichtiger Wettbewerber des Unternehmens A. Dieses Unternehmen ist ein typisch deutscher Mittelständler, hat insgesamt 175 Mitarbeiter, agiert ebenfalls weltweit. Die Unternehmensführung denkt mittel- und langfristig und das 7-köpfige Vertriebsteam denkt als Team. Die Gehaltsstruktur basiert auf einer Teamumsatzvorgabe und jede Region wird von zwei Kollegen betreut, damit sie sich gut vertreten können. Wichtige Angebote, Mails werden nach dem 4-Augen-Prinzip gegengecheckt, bevor sie das Unternehmen verlassen.



**Technisch anspruchsvolle Lösungen im Bereich der Lasermaterialbearbeitung**

Mit unseren innovativen Scan-Lösungen zur hochpräzisen Positionierung eines Laserstrahls sind wir führender Anbieter in unserem Markt. Als stetig wachsendes, weltweit erfolgreiches, mittelständisches Unternehmen mit über 160 Mitarbeitern entwickeln und produzieren wir seit mehr als 20 Jahren anspruchsvolle High-Tech-Lösungen für unterschiedlichste Anforderungen und Einsatzgebiete in der industriellen Lasermaterialbearbeitung, Bio- und Medizintechnik sowie Wissenschaft und Forschung an unserem Unternehmenssitz im Großraum München.

Für unser Europa-Vertriebsteam suchen wir einen weiteren teamorientierten und engagierten

### technischen Vertriebsingenieur (m/w)

**Ihre Aufgaben:**

- Ausbau der Kundenbasis (Laserhersteller, Systemintegratoren und OEM-Kunden) durch den Vertrieb von technisch anspruchsvollen Baugruppen sowie Scan-Systemen und Optiken; Schwerpunkt: Lasermaterialbearbeitung
- technische Beratung von Kunden aus den unterschiedlichsten Marktsegmenten
- intensive Zusammenarbeit mit unserer Entwicklungsabteilung, dem Produktmanagement und der Fertigung sowie den anderen Abteilungen bei uns am Standort
- Steuerung von kundenspezifischen Sonderprojekten
- kontinuierliche Suche nach neuen Marktsegmenten und Erarbeiten neuer Produktideen in enger Zusammenarbeit mit dem Produktmanagement

**Ihr Profil:**

- Abgeschlossenes Studium der Physik, Physikalischen Technik, Elektrotechnik, Feinwerk- oder Mikrotechnik/ Mechatronik mit Schwerpunkt in der Lasertechnik bzw. in den Optischen Technologien oder vergleichbare Ausbildung
- idealerweise erste Erfahrungen im Vertrieb erklärungsbedürftiger, technischer Produkte
- mit Ihrem Engagement und Ihrer fachlichen Kompetenz bauen Sie langfristige Kundenbeziehungen auf
- lösungsorientierte, analytische und selbstständige Arbeitsweise
- ausgeprägte Bereitschaft, im Team zu agieren
- Sie kommunizieren, präsentieren und verhandeln sicher und verfügen über gute Englischkenntnisse
- Bereitschaft zu gelegentlichen europaweiten Reisen

Sehen Sie Ihre Zukunft in einer eigenverantwortlichen Aufgabe in einem erfolgreichen Unternehmen mit kurzen Entscheidungswegen? Dann freuen wir uns darauf, Sie kennen zu lernen. Ihre Bewerbung senden Sie bitte an die von uns beauftragte Beratungsgruppe wirth + partner, Zeppelinstraße 69, 81669 München oder per E-Mail an [info@wirth-partner.com](mailto:info@wirth-partner.com). Für erste Fragen stehen Ihnen Frau Mayrhofer und Frau Zehetner unter der Tel.-Nr. 089 / 4 59 95 80 gerne zur Verfügung

**beratungsgruppe**  
wirth + partner ▲▲▲

[www.wirth-partner.com](http://www.wirth-partner.com)

## Offen ausgesprochen und verdeckte Anforderungen in der Ausschreibung

Unternehmen A	Unternehmen B
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studium der Physik, Physikalischen Technik, Lasertechnik, Elektrotechnik oder Feinwerktechnik</li> <li>• erste Erfahrung im Vertrieb erklärungsbedürftiger technischer Produkte, möglichst in der Optoelektronik</li> <li>• gewohnt selbstständig zu agieren</li> <li>• vertriebsorientiertes, kommunikatives und sicheres Auftreten</li> <li>• Sehr gute Englischkenntnisse</li> <li>• Reisebereitschaft von ca. 30 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgeschlossenes Studium der Physik, Physikalischen Technik, Elektrotechnik, Feinwerk- oder Mikrotechnik/</li> <li>• Mechatronik mit Schwerpunkt in der Lasertechnik bzw. in den Optischen Technologien oder vergleichbare Ausbildung</li> <li>• idealerweise erste Erfahrungen im Vertrieb erklärungsbedürftiger, technischer Produkte</li> <li>• mit Engagement und fachliche Kompetenz bauen Sie langfristige Kundenbeziehungen auf</li> <li>• lösungsorientierte, analytische und selbstständige Arbeitsweise</li> <li>• ausgeprägte Bereitschaft, im Team zu agieren</li> <li>• Sie kommunizieren, präsentieren und verhandeln sicher und verfügen über gute Englischkenntnisse</li> <li>• Bereitschaft zu gelegentlichen europaweiten Reisen</li> </ul>

Aus dem Anforderungsprofil lässt sich die Arbeitsweise des Teams, die Erwartungshaltung des Vorgesetzten, der Rahmen der Eigenständigkeit und das tägliche Mentoring nicht herauslesen.

Auch hinter Begriffen wie Reisebereitschaft (1 x pro Monat, 3 x pro Woche?) steckt immer wieder etwas anderes - jedes Unternehmen sieht das aus seiner Sicht. Die Vertriebsingenieure im Unternehmen B empfinden bereits 1 x pro Monat als normale Reisebereitschaft. Auch der Klassiker „teamfähig“ wird in beiden Unternehmen ganz anders interpretiert. Mal entscheidet man fast alles zusammen – mal stimmt man sich nur einmal pro Woche ab. Auch objektiv ist Teamarbeit in einem 3 Mann-Unternehmen etwas ganz was anderes, wo jeder alles und gleichzeitig macht, als die Zusammenarbeit zwischen abgegrenzten Abteilungen in einem 1000-Mann-Unternehmen.

Ein 35 jähriger Bewerber, der Physik studiert hat und in den letzten 2 Jahren im Vertrieb von optoelektronischen Komponenten gearbeitet hat und der keines der beiden Unternehmen kennt, wird kaum erkennen, wo er besser hin passt. Auch ein computergestütztes Auswahlverfahren wird diesen Bewerber in beiden Fällen positiv bewerten.

Spannend wird es auch dann, wenn der Bewerber bisher in der Applikation, also vertriebsnah gearbeitet hat oder, wenn es ein alter Vertriebshase ist, der in den letzten Jahren Regionalvertrieb vom Homeoffice aus gemacht hat. Wer passt besser in welches Team? Wo werden die Bedürfnisse des Einzelnen eher befriedigt und wer kann so all seine Stärken ausspielen. Der eine agiert sehr erfolgreich als Teamplayer und sucht den informellen Gedankenaustausch an der Kaffeemaschine, den anderen lenkt das mehr ab, als

es nützt. Der eine braucht eigene Erfolge, um sich zu motivieren, der andere ist froh, wenn er sich nicht so deutlich zeigen muss.

Der Vorgesetzte im Unternehmen A ist ein eher egozentrischer Typ, der wenn er die richtigen Zahlen geliefert bekommt, den Mitarbeiter absolut in Ruhe lässt. Die Vorgesetzte im Unternehmen B ist daher eher der Muttertyp, die will, dass es allen gut geht. Was ist besser? Hier gibt es keine allgemeingültige Antwort – was den einen nervt braucht der andere Mitarbeiter, um gut arbeiten zu können.

Wenn man den Samen in die falsche Erde pflanzt (falsche Unternehmenskultur), zu viel oder zu wenig gießt (leitet bzw. führt) und dann auch zu wenig düngt (Personalentwicklung), dann wird der beste Samen keine prächtig blühende oder ertragreiche Pflanze hervorbringen.

## **Aufwand/Nutzen eines unternehmensbezogenen, spezifischen Auswahlprozesses**

Die Suche nach dem individuellen Puzzlestein „Der Mitarbeiter passt besser“ kann aufwendig werden. In diesem Fall sind persönliche Kontakte, Gespräche hier wichtiger, als eine ausführliche Lebenslauf- und Zeugnisanalyse. Aus diesem Grund sind Konzepte „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“, die früher als Vitamin B eher verrufen waren, so erfolgreich. Hier kennt man den Menschen in all seinen Facetten und weiß, ob er zu einem passt und ob man mit ihm zusammenarbeiten kann/möchte.

Die mehrfach angesprochenen Bauchentscheidungen im Sinne des systemischen Denkens sind gute Entscheidungen, auch wenn sie rationell nicht begründbar sind. Für die man auch gerade stehen muss, wenn es keine belegbare Fakten gibt und für die man angreifbar ist, wenn sie falsch waren.

Prozessorientierte Auswahlverfahren, in denen es einen Ansprechpartner, der aber auch Entscheidungsbefugnisse hat, für den Bewerber gibt, helfen weiter, wenn man Kontakte zu Unbekannten aufbauen muss. Dieser Ansprechpartner, der den gesamten Auswahlprozess (von der ersten telefonischen Kontaktaufnahme bis hin zur Entscheidungsfindung) begleitet hat den Menschen in all seinen Facetten kennengelernt. Er kann eine fundiertere Aussage treffen, als jemand, der ihn nur in einen oder zwei Vorstellungsgesprächen erlebt hat. Das klingt im ersten Ansatz sehr aufwendig und teuer. Wenn man aber versteht, dass Personaleinstellungen, und zwar nicht nur die auf dem obersten Level, strategische Investitionsentscheidungen sind, dann relativiert sich hier vieles.

Auf der anderen Seite ist alles im Fluss – sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeiter entwickeln sich weiter bzw. es gibt immer wieder gravierende Änderungen bei

Fusionen/Übernahmen oder nach notwendigen Umstrukturierungen. Hier muss es dann auch erlaubt sein zu fragen, ob die bisherigen Mitarbeiter noch zum künftigen Konzept passen – also immer noch passen? Mir ist es bis heute ein Rätsel, warum finanzgetriebene Entscheidungsträger bzw. Berater à la McKinsey nie den Faktor „falsche, unmotivierte, unproduktive Mitarbeiter nach einer Restrukturierung/Kulturänderung“ in ihre Excel-Sheets für die Unternehmensbewertung mit aufnehmen?

## Schlüsselszene Auftragsklärung

Um systemisch als Personalberaterin denken und handeln zu können, kommt der klaren Auftragsklärung vor Beginn der Zusammenarbeit, aber auch zu Beginn einer jeden neuen Suche ein wichtiges Augenmerk zu. Nur wenn ich genau weiß, wie der ideale Puzzlestein (Bewerber) aussehen würde, kann ich anfangen qualitativ hochwertig rechts und links des Weges zu suchen.

Und dann gibt es gerade in KMUs und Familienunternehmen viele nicht ausgesprochen und nirgends niedergeschriebene Werte, Regeln und Strukturen, die das Unternehmen stark prägen. Oft sind sie den Unternehmern und den dort arbeitenden Mitarbeitern gar nicht als solche bewusst.

Gerade bei Nachbesetzungen, wo es Probleme mit dem Vorgänger gab, ist es wichtig erst mal das System und die Bedürfnisse zu erkunden, damit die nächste Einstellung nicht wieder zum Scheitern verurteilt ist.

Vor der Ausbildung war ich geneigt mir sagen zu lassen, wen das Unternehmen braucht.

Inzwischen wende ich die breite Palette der systemischen Fragen an, um das System zu erkunden und zu erfahren, was für das Unternehmen, den Vorgesetzten und auch das Team wichtig ist.

Am Beispiel des Unternehmens B könnten die systemischen Fragen wie folgt lauten:

- Beschreibende, erklärende Fragen: *Wie schaut ein typischer Vertriebsprozess aus?*; dabei meist Einsatz von offenen W- Fragen (möglichst ohne das wertende Warum zu verwenden), um den anderen zum Denken zu bringen: *Welche Vertriebskompetenzen sind heute bereits im Team vertreten. Wofür braucht der neue Kollege bereits Lasererfahrung?*

Zirkuläre Fragen: *Nehmen wir an eine Kamera würde die Zusammenarbeit im Team filmen - was sieht sie in dem Moment?*

Fragen nach Unterschieden/Skalierungsfragen: *Nehmen wir an, der neue Kollege möchte alles alleine machen. Wieviel Freiraum gewähren Sie ihm auf einer Skala von 1 – 10 und wo wollen Sie in 1 Jahr hin?*

Kriterien der Zielerreichung festlegen: *Woran würde man merken, dass die Kollegen künftig mehr unterwegs beim Kunden sind?*

Hypothetische Fragen: *Angenommen das neue Teammitglied integriert sich nicht – woran würden Sie das merken?*

Perspektivwechsel: *Was könnte schlimmstenfalls passieren, wenn der Kandidat keinerlei Vertriebserfahrung mitbringt?*

In unklaren Strukturen lasse ich mir dann gerne auch noch das „Soziale Atom“ nach Moreno mit all seinen unterschiedlichen Beziehungspfaden aufzeichnen.

Später kann ich dann als Brückenbauer ähnliche Fragen auf der Bewerberseite stellen und eine grobe Vorauswahl treffen, welche Puzzlesteine zusammen passen.

Noch wichtiger ist das Ganze als ganzheitlicher Entscheidungsprozess (schriftliche Bewerbung, Vorstellungsgespräche, Kennenlernen des Teams, Einarbeitungsprozess) zu verstehen. Die klassischen Vorstellungsgespräche (möglichst wenig standardisiert und vor allem auf Augenhöhe geführt) helfen einem, den Anderen kennenzulernen. Oft sind es aber die informellen Plaudereien am Telefon, nach dem Gespräch, rund um die Terminvereinbarung, die einem helfen den Menschen kennenzulernen und zu erfahren, was ihm wichtig ist.

## **Weitere systemische Lösungsansätze im Personalrecruiting**

### **Wie finde ich als Unternehmer die „spezifische Perle“, die ich brauche und die zu mir passt:**

Der erste Faktor ist Zeit. Mich verwundert es immer wieder, wie lange manche Menschen recherchieren, diskutieren und nachdenken, welches das beste Urlaubsziel im kommenden Jahr sein könnte. Und wie schnell sie innerhalb von zwei bis drei Stunden Investition im Bereich von 80 – 100.000,-- EUR bzw. Lebensentscheidungen treffen. Wenn man die sachlichen Fakten aus dem Gesprächsverlauf abzieht, bleibt für das gegenseitige Kennenlernen oft kaum mehr als eine halbe Stunde. Manchmal wundere ich mich auch auf welcher dürftiger Informationsbasis Bewerber diese langfristige Entscheidung eingehen. Denn häufige Wechsel werden in der Zukunft meist dem Bewerber angekreidet.

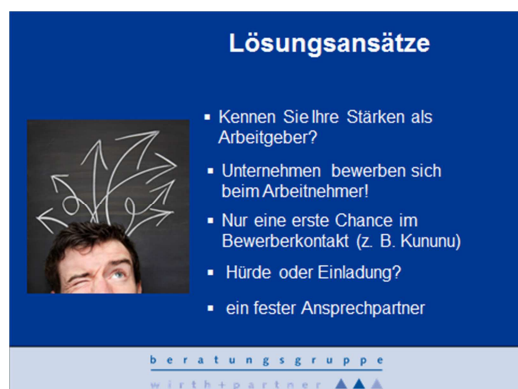
## Wo kann ich als Coach Bewerber im Rahmen eines systemischen Bewerbungscoachings unterstützen, um vom passenden Unternehmen erkannt zu werden?

- Offene Stärken/Schwächen- und Bedürfnisanalyse auf Seiten des Bewerbers
- „Wünsch Dir was“ in der Wechselsituation: Was soll in der neuen Position gleich – was sollte anders sein? Wobei die *WEG VON* Antworten meist schneller gefunden werden, als die Beantwortung der Frage: *HIN ZU*
- Erkennen von Hinweisen auf das System des Unternehmens, die Erwartungshaltungen, den Gestaltungsrahmen etc. und durch gemeinsame Dechiffrieren von Anzeigen sowie das Sammeln von Informationen über den ganzen Prozess hinweg
- Abkehr von der Einfalt der Anschreiben, die es trotz der Vielfältigkeit der Personen und der Systeme immer wieder gibt. Ratgeber raten leider oft zu Schrotkugelbewerbungen, die niemanden unglücklich, aber auch kaum jemanden glücklich machen
- Vorstellungsgespräch auf Augenhöhe – bei sich bleiben

## Quantität /Qualität der Bewerbungsprofile

Inzwischen ist es in Mangelberufen (u.a. Ingenieure und Physiker) heutzutage gar nicht mehr so einfach für Unternehmen eine nennenswerte Zahl an Profilen zu generieren, um eine fundierte Auswahl durchführen zu können. D.h. um die Schlüsselfrage „passend oder unpassend“ stellen zu können, müssen Unternehmen häufig erstmal Bewerber in ausreichendem Maße motivieren sich zu bewerben. Wie Andreas Scheuermann in der SZ zitiert wird, machen sich die Unternehmen in der Bewerberansprache glatt und gleich (alle sind global, innovativ und achten auf die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter). Durch die makellose Oberfläche verdecken die Unternehmen Brüche und Zacken, die sie für kluge Bewerber attraktiv machen würden.

Folgende Gedanken dazu sind meinem Vortrag auf der LASER-Messe 2015 in München entnommen worden, der sich an einstellende Unternehmer richtete.



**Lösungsansätze**

- Kennen Sie Ihre Stärken als Arbeitgeber?
- Unternehmen bewerben sich beim Arbeitnehmer!
- Nur eine erste Chance im Bewerberkontakt (z. B. Kununu)
- Hürde oder Einladung?
- ein fester Ansprechpartner

beratungsgruppe  
wirth+partner ▲▲▲



## Fazit

Und wenn die Unternehmer über den intensiven Such- und Auswahlprozess stöhnen, gilt folgende Schlussbotschaft:



**Die gute Nachricht am Schluss!**

„Für jedes Unternehmen und jede Aufgabe braucht man nur einen richtigen Bewerber...“

... und das ist für jedes einzelne Unternehmen immer ein anderer!“

beratungsgruppe  
wirthpartner ▲▲▲

„Statt nach der eierlegenden Wollmichsau zu fänden, muss das Unternehmen wissen was und wen sie braucht. Wenn alle den gleichen Berufseinsteiger, mit denselben Kompetenzen suchen, treibt das Aufwand und Preis in die Höhe und am Ende frustriert man nur den neuen Mitarbeiter“, wird Falk Runge 2014 in der SZ zitiert.

Auch der Drang der Arbeitgeber, sich selbst nur von der Sonnenseite erscheinen lassen, kann nach hinten losgehen. Die Mitarbeiter sehen sich dann nämlich mit demselben grauen Alltag konfrontiert, wie bei der vorherigen Firma und sind enttäuscht und bringen sich damit nicht mit ihrer vollen Leistung ein.

Die passenden Puzzlestücke (Arbeitgeber, Bewerber und Kollegen) müssen ja nur zueinander passen, um eine feste Verbindung einzugehen.



Taufkirchen, 01.09.2015

---

Dorothee Mayrhofer



## Literatur und Inspiration

- GST-Skript Weiterbildung Systemisches Coaching, 2012
- Betriebliche Personalwirtschaft, Prof. Dr. rer. pol. Udo Stopp, expert verlag, 17. Aufl.
- Sonja Radatz Einführung in das systemische Coaching, Carl Auer Verlag, 2010
- Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: Kennzahlen zum Mittelstand 2009/2010 in Deutschland, 21. März 2009 - Institut für Mittelstandsforschung (IfM) der Universität Mannheim: Bedeutung des Mittelstands in Deutschland, 13. Dezember 2005
- Edgar H. Schein: Organisationskultur. »The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide«, EHP Bergisch Gladbach 2003, ISBN 3-89797-014-7
- Systemische Beratung in fünf Gängen - ein Leitfaden / Helga Brüggemann; Kristina Ehret-Ivankovic; Christopher Klütmann; Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2006
- Coaching für die neu ernannte Führungskraft / Astrid Schreyögg; Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss., 2010
- Führen Sie schon oder herrschen Sie noch? : eine Anleitung zum fairen Management / Heinz Siebenbrock; Marburg : Tectum-Verl., 2013
- Professional Coaching : Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder / Michael Loebbert (Hrsg.) ; Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2013
- Ein höheres Handwerk von Christine Demmer, SZ Sonderbeilage Zukunft Personal 2014 v.11./12. Oktober
- Wikipedia, [https://de.wikipedia.org/wiki/System\\_%28Begriffskl%C3%A4rung%29](https://de.wikipedia.org/wiki/System_%28Begriffskl%C3%A4rung%29)
- Wikipedia, [http://de.wikipedia.org/wiki/Kleine\\_und\\_mittlere\\_Unternehmen](http://de.wikipedia.org/wiki/Kleine_und_mittlere_Unternehmen)
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/71994/mittelstand-v9.html>
- <http://www.interpool-hr.com/de/abschlussarbeit-psychologie-statistik-soziologie-betriebswirtschaft-validierungsstudie-zur>

### Vorträge:

- Sensor & Test 2015, Dorothee Mayrhofer, Coaching im Mittelstand
- <http://www.sensor-test.de/sensor-test-2015-fuer-besucher/aktionsprogramm/karriere-als-ingenieur/job-tea-time/>
- LASER World of Photonics 2015, Dorothee Mayrhofer, Recruitingprozesse erfolgreich gestalten
- [http://banner.world-of-photonics.com/evdbf\\_de.php?pagepart=event-detail&r\\_event\\_id=28243730](http://banner.world-of-photonics.com/evdbf_de.php?pagepart=event-detail&r_event_id=28243730)
- DGSF Tagung 2014, Dr. Heide Völtz, Coaching im Erlebnisfeld von Unsicherheiten und Ambivalenzen im Kundensystem