

## Interview

### Wie Unternehmen ihre Bewerber vergraulen

Landauf, landab klagen die Unternehmen, das Angebot an hochqualifizierten und wechselwilligen Arbeitnehmern sei extrem dünn. Aber stimmt das wirklich? Oder haben die Personalleute nur noch nicht verstanden, dass man sich für die besten Mitarbeiter ordentlich ins Zeug legen muss? „Fachkräftemangel ist nicht unser Problem“, behauptet Renate Schuh-Eder, Personalberaterin aus München. Viele Firmen hätten allerdings keine Ahnung, wie man die guten Kandidaten an Bord holt.

**SZ:** Die Lust auf Karriere scheint ungebremst zu sein, viele Unternehmen finden trotzdem nicht die richtigen Mitarbeiter. Was machen sie falsch?

**Schuh-Eder:** Viele Firmen suchen Mitarbeiter, die aus dem Stand in einen Job hineinspringen können, weil sie genau diesen Job bei der Konkurrenz machen. Wenn ich Aussagen höre wie „Führungskräfte und Manager haben wir genug“, dann weiß ich, dass diese Firmen gar keine Karriere anbieten wollen. Die Bewerber verstehen das natürlich auch. Wo soll da die Motivation für einen Wechsel herkommen? Mit etwas mehr Gehalt ist es heutzutage nicht getan. Arbeitnehmer schauen sich ihren künftigen Arbeitgeber sehr genau an.

**SZ:** Woran hakt es noch?

**Schuh-Eder:** Diese ewig dauernden Entscheidungsprozesse! Man muss die Suppe essen, solange sie heiß ist. Wenn vom ersten bis zum zweiten Gespräch drei Wochen und bis zu einer Entscheidung noch mal ein Monat vergehen, freuen sich andere Unternehmen, die ihre Prozesse im Griff haben. Außerdem hat das Thema „Human Resources“ in den Unternehmen oft nicht den notwendigen Stellenwert.

Fachvorgesetzte, die in Interviews ungeübt sind, entscheiden allzu oft nach reinem Nasenfaktor. Hat da einer morgens Stress mit seiner Familie, dann kann es schon mal sein, dass die Bewerber vom Tage keine guten Karten haben.

**SZ:** Wie lässt sich die Trefferquote der Personalschaffener erhöhen?

**Schuh-Eder:** Das richtige Recruiting-Tool und den richtigen Mix wählen, genügend Zeit in die Beschreibung der Position investieren, alle Entscheider mit ins Boot nehmen und klare Zeitpläne setzen. Eine Stellenausschreibung zu veröffentlichen, wenn der Fachvorgesetzte demnächst drei Wochen in Urlaub geht, ist hinausgeworfenes Geld.

**SZ:** Was ist noch wichtig?

**Schuh-Eder:** Man sollte die Vorgehensweise unbedingt schriftlich definieren und von oben absegnen lassen. Anschließend muss man notwendige Soft Skills für die Position definieren und mit vernünftigen Diagnose-Werkzeugen abgleichen. Damit wird die Objektivität einer Einstellung erhöht. Und vor allem: langfristiges Personalmarketing betreiben.

**SZ:** Was können die Fachvorgesetzten tun, um Bewerber für sich zu gewinnen?

**Schuh-Eder:** Sie sollten verbindlich und freundlich auftreten, wohlwissend, dass die Zeiten vorbei sind, in denen man aus zehn Star-Bewerbungen auswählen konnte. Arroganz ist fehl am Platz. Wenn ein Kandidat passt, muss man mutig und zügig entscheiden und nicht darauf hoffen, dass sich noch etwas Besseres findet.

**SZ:** Ihre Vorschläge sind nicht über Nacht umsetzbar. Womit beginnen?

**Schuh-Eder:** Authentisch zu sein und Entscheidungen zu treffen.

**SZ:** Worauf legen die momentan besonders stark gesuchten Ingenieure den größten Wert? Freiheit, Geld, Aufstiegsperspektiven?

**Schuh-Eder:** Sie wollen Verantwortung übernehmen und nicht für jeden Firlefanz beim Chef antreten.

Interview: Christine Demmer

## Übersetzer

**Nerd.** Wie jeder leicht feststellen kann, wird dieses Wort oft und gerne benutzt, um einen Mitmenschen zu diskreditieren. Allein: Fragt man den Benutzer nach der Bedeutung, hebt ein furchtbares Geieere an. Da ist offenbar seit den achtziger Jahren Wissen verlorengegangen. Also, hier für die Zwanzigjährigen: Ein Nerd hat fettige Haare, eine Brille mit Glasbausteinen, trägt ein verschwitztes Flanellhemd und sitzt 22 Stunden am Tag vor seinem Rechner. Natürlich ist er männlich. Denn welche Frau würde sich schon 22 Stunden lang mit fettigen Haaren vor ihren Rechner hocken? Und natürlich ist er sozial nicht kompatibel. Wie sollte er auch, bei so wenig Gelegenheit, den Umgang mit Menschen zu üben? Also, ein Nerd ist, eins zu eins übersetzt: ein Computerfreak, ein Fachidiot, ein Sonderling, ein Eigenbrötler. göri



Therapie? Ich doch nicht! Das Wort „Therapie“ löst bei vielen Berufstätigen Ängste aus. Supervision funktioniert ähnlich, verliert aber nie den beruflichen Kontext aus dem Blick. Biografische Fragen werden gestreift, doch der Supervisor hat vor allem das Ziel, seinen Klienten im Job wieder handlungsfähig zu machen. Foto: F1online

## Der neutrale Blick

Bei Problemen im Job hilft Supervision oft weiter. Doch was verbirgt sich hinter dieser Beratungsmethode?

Von Petra Meyer

Die Postkarte ist knallrot. Nur in einer Ecke, unten rechts, schiebt sich ein kleiner schwarzer Fleck ins Bild. Werbung? Moderne Kunst? „Nein“, sagt Wolf Hinsching, „das ist Supervision.“ Eigentlich handele es sich bei dem Punkt um einen Marienkäfer. Allerdings aus nächster Nähe aufgenommen. Deshalb erkenne der Betrachter nur viel Rot und ein Pünktchen Schwarz. Im Job sei das oft genauso. „Meine Klienten sind manchmal irritiert, wissen nicht mehr weiter, weil sie zu nah dran sind.“ Supervision helfe ihnen, auf Distanz zu ihrer beruflichen Situation zu gehen. „So klärt sich ihr Blick, und die Dinge sortieren sich neu.“

Dass Wolf Hinsching, der bereits seit vielen Jahren als Supervisor arbeitet, auf die Postkarte zurückgreift, um seinen Beruf zu erklären, kommt nicht von ungefähr. Wer weiß schon, was sich hinter diesem Wort versteckt? Allerlei Phantasien geistern durch die Köpfe derjenigen, die zu ihm in die berufliche Beratung kommen. Einige denken, Supervision meine Kontrolle, andere hoffen, der Berater serviere ihnen maßgeschneiderte Lösungen für ihr Problem. Oder sie erwarten ein Feuerwerk neuer Methoden, die sichtbar machen, wo es in ihrem Job brennt.

All diese Erwartungen enttäuscht Hinsching bereits im ersten Gespräch. „Wir sprechen miteinander, das ist meist alles. Aufregende Übungen, die den Klienten faszinieren, gibt es bei mir fast gar nicht.“ Zumindest nicht im Einzelgespräch, schon eher für Teams oder Gruppen. Denn da sind sie seiner Meinung nach manchmal durchaus sinnvoll.

### Keine Besserwisserei, keine Tipps: Klient und Supervisor treffen sich auf Augenhöhe

Supervision ist für ihn eine gemeinsame Suchbewegung. Nach den Dingen, die den Blick verstellen. Gut zuhören, auf die innere Stimme achten, möglichst viel wahrnehmen bei sich selbst und beim Gegenüber, das ist sein Handwerkszeug. Wenig spektakulär und doch sehr ungewöhnlich in einer Zeit, in der so viele am liebsten sich selber reden hören. Hinsching sieht sich als eine Art Bergführer, der in schwierigem Gelände erfährt, aber nicht unbedingt der bessere Wanderer ist. Allein seine fachkundige Begleitung, so sagt er, vermittele den Klienten ein sichereres, gelasseneres Gefühl. Beides ist wichtig, denn manch einem wächst im Job vieles über den Kopf: die Führungsrolle, Konflikte mit Kollegen, Veränderungen oder undurchsichtige Arbeitsabläufe.

Thorsten (Name geändert) ist so einer. Er fühlt sich überfordert. „Ich muss etwas verändern, wenn wir am Markt bleiben wollen“, sagt der Mittfünfziger, der seit etwa 20 Jahren eine kleine Firma mit 14 Angestellten leitet. Becker gesteht auch: „Ich brauche Hilfe. Aber ich habe Angst vor diesem Schritt.“ Der Berliner fürchtet, dass ein Supervisor auf seinen Schwächen herumreiten und ihn zu Schritten drängen könnte, die er seit langem scheut. „Du musst“ – dieser innere Druck hängt wie ein Damoklesschwert über Becker. Und noch ein weiteres Schreckgespenst hält ihn ab: der Gedanke an Therapie.

Wolf Hinsching kennt derartige Befürchtungen. „Die Menschen haben viel Angst vor Psychologie, sie ist so wenig greifbar für sie“, sagt er. Berufliche Störungen haben zwar seiner Meinung nach durchaus auch etwas mit der eigenen Biographie zu tun. Darüber zu sprechen

bedeutet für ihn aber längst nicht Therapie. Er stellt auch mal persönliche Fragen, doch verliert er dabei nie die berufliche Rolle und das Unternehmen aus dem Blick. Es geht ihm vor allem darum, seine Klienten im Job wieder handlungsfähig zu machen.

Ohne die persönliche Situation zu verstehen, geht das indes nicht. „Bei der Supervision schält jemand aus dem Dickicht seiner Gefühle und Erfahrungen eigene Lösungen heraus“, sagt er. Es sei wichtig zu sehen, was alles an einem Problem dranhängt. „Erst dann kann sich der Klient ans Aufräumen machen und die Dinge wieder in Bewegung bringen“, sagt der Berater, der auch im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Supervision ist (DGSV).

### Bei der Suche nach einem Supervisor ist entscheidend, dass die Chemie stimmt

Besserwisserei, also den Klienten hereinreden und ihnen vorschreiben, was sie tun sollen, lehnt Hinsching ab. Statt mit dem Finger auf andere zu zeigen, blickt er humorvoll auf seine eigenen Erfahrungen zurück. „Nach meiner Supervisionsausbildung war ich so begeistert von dem Gelernten, dass ich dachte, ich wüsste, wie es geht. Ganz nach dem Motto: Gestern konnte ich das Wort Inschenjör noch nicht schreiben, heute bin ich schon einer.“ Über die Versuchung, sich plötzlich für jemand Größeres zu halten, sei er anfangs gestolpert. Heute plädiert er klar für eine innere Haltung, die den Klienten auf Augenhöhe wahrnimmt, ihn wertschätzt. Und ihm so ermöglicht, sich weiterzuentwickeln.

Denn fremde Tipps haben einen entscheidenden Nachteil: Sie passen oft nicht, gehen am Kern des eigenen Problems vorbei. Doch wer Hilfe sucht, spürt meist großen Leidensdruck. Und der soll ja weichen. Wie bei einem Paar, das ihn aufsuchte. Die Schwierigkeiten begannen, als die Ehefrau in die aufstrebende Agentur mit einstieg. „Schon nach kurzer Zeit waren wir derart in gegenseitigen Vorwürfen und Verletzungen verfangen, dass auch die Ehe zu scheitern drohte“, sagt sie. Drei Jahre lang wurselten sich die beiden durch, lieben und quälen sich gleichermaßen. Dann ist klar: Ohne Hilfe geht es nicht.

Heute ärgern sie sich ein wenig, dass sie sich nicht schon früher Unterstützung geholt haben. „Es ist so entlastend, in einem geschützten Rahmen miteinander zu streiten und die Dinge zu entzerren“, sagt die Frau. Der neutrale Blick von außen wirkt wie Balsam. Und hilft, Privates von Beruflichem zu trennen, kla-

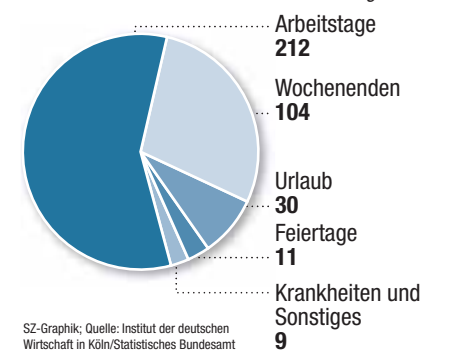
## Supervision

Supervision (englisch für „Aufsicht“ oder „Betreuung“) ist die Begleitung einzelner Personen, Gruppen oder Organisationen bei der Reflexion und Verbesserung ihres beruflichen oder ehrenamtlichen Handelns. Supervision ist keine Instruktion oder Schulung. Es geht vielmehr darum, gemeinsam Störungen zu besprechen, die im Job auftauchen können: Probleme mit der eigenen Rolle, Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten, anstehende Veränderungsprozesse. Coaching hingegen ist zielgerichteter und ergebnisorientierter. Hier werden durchaus auch Ratschläge erteilt und konkrete Vorschläge gemacht. Coaching gilt als Beratungsmethode für Fach- und Führungskräfte. In der Praxis sind die Grenzen zwischen Supervision und Coaching allerdings fließend.

### In Frankfurt und München verdient man am besten

Unternehmen in Frankfurt und München zahlen im Schnitt die höchsten Gehälter. Nach einer Studie des Hamburger Beratungsunternehmens Personalmarkt liegt das Gehaltsniveau in Frankfurt am Main um 18 Prozent und in München um 15 Prozent über dem Bundesdurchschnitt. Ausgewertet wurden mehr als 100 000 aktuelle Gehaltsdaten von 109 Berufen aus deutschen Großstädten. Besonders niedrig ist der Verdienst in Dresden und Leipzig: Dort bekommen Arbeitnehmer elf und 17 Prozent weniger Gehalt als im Bundesdurchschnitt, heißt es. Gestiegen seien die Gehälter in den vergangenen Jahren vor allem in Köln – dort wuchs das Gehaltsniveau um fast vier Prozent. Köln liegt damit nur noch knapp hinter Düsseldorf. Leicht gesunken ist der durchschnittliche Verdienst dagegen in Hamburg und Nürnberg. Die regionalen Unterschiede bei den Gehältern sind den Angaben zufolge aber insgesamt kleiner geworden. In Frankfurt und München habe es schon immer leichte Schwankungen gegeben. dpa/tmn

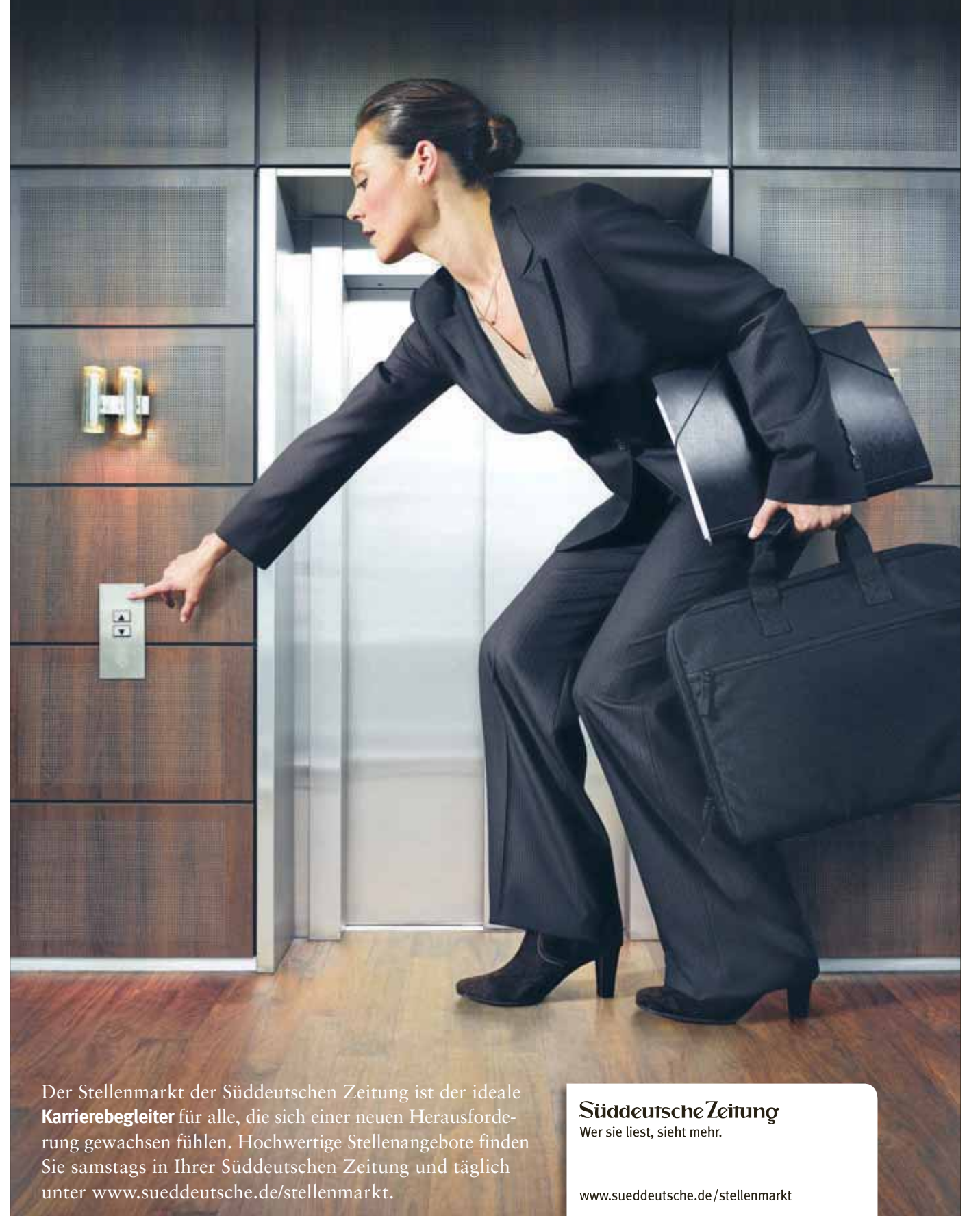
**Work-Life-Balance 2008**  
Von den 366 Tagen des Jahres 2008 entfallen bei einem durchschnittlichen Arbeitnehmer so viele Tage auf ...



*Es ist zwar nur ein Gedankenspiel, aber für manche Arbeitnehmer sicher ein reizvolles: Hätten sie seit dem 1. Januar in einem Rutsch durchgearbeitet, ohne auch nur einen Tag zu fehlen, könnten sie am 1. August ihrem Betrieb den Rücken kehren. Denn von den 366 Tagen des Jahres 2008 verbringt ein durchschnittlicher Beschäftigter gerade 212 Tage an seinem Arbeitsplatz.*

## Bereit für größere Aufgaben?

Nutzen Sie den Stellenmarkt der Süddeutschen Zeitung.



Der Stellenmarkt der Süddeutschen Zeitung ist der ideale Karrierebegleiter für alle, die sich einer neuen Herausforderung gewachsen fühlen. Hochwertige Stellenangebote finden Sie samstags in Ihrer Süddeutschen Zeitung und täglich unter [www.sueddeutsche.de/stellenmarkt](http://www.sueddeutsche.de/stellenmarkt).

**Süddeutsche Zeitung**  
Wer sie liest, sieht mehr.

[www.sueddeutsche.de/stellenmarkt](http://www.sueddeutsche.de/stellenmarkt)