

**Zeitschrift:** Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 90 (1983)

**Heft:** 5

**Rubrik:** Personalvermittlung

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 02.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Personalvermittlung

## Wie finde ich die ideale Stelle?

### Stellenmarketing

Gibt es sie überhaupt, die ideale, die richtige, die Wunsch-Stelle? Müssen wir nicht ständig Kompromisse machen? Wie sollen wir gewichten bei unseren Interessen: vielseitige, selbständige Aufgaben, Sprachgebrauch, Aufstiegsmöglichkeiten, Verhältnis zum Chef und zum Team, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Arbeitsweg, Salär und Sozialleistungen? Wie gehen wir vor, um diese Vorstellungen in die Realität umzusetzen? Gibt es Entscheidungshilfsmittel oder sollen wir intuitiv wählen?

Fragen, mit denen Robert Stalder als Geschäftsleiter der m-ploy und seine Personalberater/-innen immer und immer wieder konfrontiert werden. Jährlich finden in dieser grössten und ältesten Dauerstellenvermittlung des Kantons Zürich über 3500 Beratungsgespräche statt. R. Stalder versucht in der Folge, auf diesen Fragenkomplex etwas näher einzutreten.

### Wunschstellen-Hitparade

Was ist das, die ideale Stelle? Sicher ist die Wunsch-Stelle primär individuell verschieden. Zusammenfassend kann man aufgrund von x-tausenden von Bewerber-Interviews sagen, dass Mitdenken, echte Sachbearbeitung, Kreativität, häufiger Kontakt, weniger Schreibmaschinenschreiben (bei Frauen) im Vordergrund stehen. Es gibt natürlich noch andere Komponenten, die neben der eigentlichen Tätigkeit bewusst und vielmehr auch unbewusst gepunktet werden: Loyalere Chef, harmonisierendes Arbeitsteam, Arbeitszeit/Arbeitsweg, Arbeitsplatzsicherheit, Sozialleistungen und natürlich nicht zuletzt das Gehalt. Wir stellen allerdings fest, dass heute gerade bei der Generation der über 25jährigen ganz eindeutig der Arbeitsinhalt, die transparente Mitwirkung am Betriebsgeschehen an Bedeutung zunehmen.

### Ohne Aus- und Weiterbildung geht es nicht

Bevor wir wünschen oder gar fordern können, braucht es von uns sicher eine Vorschuss-Leistung, bzw. gute gezielte Ausbildung im In- und Ausland. Hans Keller z.B. stellt bei seiner Suche nach einer Stelle als Personalassistent fest, dass er – aufgrund der vorher erwähnten Hit-Liste der beliebten Aufgaben – einer grossen Anzahl von Konkurrenten gegenübersteht. Der Andrang nach solchen Aufgaben übersteigt oft das 10fache der vorhandenen Arbeitsplätze. Personalchefs wünschen sich in der Regel Assistenten mit Praxis oder zumindest schulische Vorkenntnisse. Herr Keller besuchte während mehr als einem Jahr den Personalassistentenkurs in einem der wenigen Ausbildungsinstitute, nahm eine Stelle im Salärbüro ein und vergrösserte so die Chance, seine Wunsch-Stelle zu finden.

### Am Anfang steht das Nachdenken

Nehmen wir an, Sie hätten die notwendigen theoretischen, zum Teil auch bereits die praktischen Grundlagen erworben. Und nun suchen Sie eine neue Stelle, eine so-

genannte bessere natürlich. Darunter verstehen Sie eine Aufgabe, die ihnen vermehrt auch persönliche Befriedigung bringt, einen Arbeitgeber, der Sie fordert, Ihnen aber auch etwas bietet, ein angenehmes Umfeld, Lob, Motivation für weiteres Tun. So haben Sie es etwa schon gehört, gelesen oder gedacht. Haben Sie es auch schon aufgeschrieben? Die Fachzeitschriften sind voll von Artikeln über Organisation, Planung, Systematisierung. Nehmen Sie sich einmal eine Stunde Zeit: Halten Sie Ihre Wünsche, Ihre Idealvorstellungen, Ihre kurz- (1–3 Jahre) und mittelfristigen (3–6 Jahre) Ziele fest.

### Das Ergebnis bedeutet nicht immer Stellenwechsel

Machen Sie einen Fragenkatalog: Was haben Sie bis heute beruflich erreicht? Was hat Ihnen Spass gemacht? Wo liegen Ihre Stärken, wo Ihre Schwächen? Was haben Sie bei der Beurteilung durch Ihre Vorgesetzten (es soll noch solche geben, die sogenannte Qualifikationsgespräche durchführen und hie und da loben!) an Positivem oder Verbesserungswürdigem gehört? Könnte ich eventuell ein Hobby mit dem Beruf verbinden? – Stellen Sie in Ihrem Wunschkatalog aber auch gegenüber, was Sie heute bereits erreicht haben. Kreuzen Sie an, wo Sie bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber voll, teilweise, bedingt oder nicht auf die Rechnung kommen.

Gibt es überhaupt grosse Lücken? Hier – beim jetzigen Arbeitgeber – kennen Sie die positiven und negativen Aspekte der Stellung, der Vorgesetzten, das Team. Wieviele unbekannte Faktoren bringt Ihnen eine neue Aufgabe in einer anderen Firma? Schon öfters hat die Beantwortung dieser Fragen dazu geführt, dass der vermeintlich Unzufriedene seinem Arbeitgeber treu blieb. Aber eben – diese Bilanz musste er vorher ziehen und nicht einfach bei der erstbesten Gelegenheit davonlaufen.

### Suchen – aber mit System

Gut, Sie haben sich entschlossen zu wechseln. Aber hoffentlich nicht, weil ihr Kollege mehr verdient oder weil Ihr Chef letzthin wieder eine schlechte Laune hatte. Sie haben es sich überlegt. Haben nachgedacht. Bilanz gezogen. Sie sind nach reiflicher Überlegung zum Schluss gekommen... Sie haben sich Ihr eigenes Stellenprofil erstellt. Wie finde ich nun diese richtige, ideale Stelle? Nur – mit Gefühl und Intuition, sprich schöne Bürlandschaft, netter Chef, aufgestelltes Team? Beziehung, Empfehlung ist einer der Wege, das Studium der Stellen-Inserate ein anderer. Weiter können Sie sich an eine Personalberatung wenden oder selber ein Chiffre-Inserat aufgeben.

### Das Stellen-Inserat

Sicher der meistbeschränkte Weg, eine neue Stelle zu finden. So, wie die Firma ihre Inserate in jenen Zeitungen oder Zeitschriften plazierte, wo sie sich die richtige Zielgruppe erhofft, so sollen auch Sie sich diejenigen Blätter besorgen, wo Ihre Berufskategorie vor allem anzutreffen ist. Noch vor einem Jahr hatte der Stellensuchende mehr als nur Qual der Wahl. Im Stellen-Anzeiger des Tages-Anzeigers zählte man pro Woche gut und gerne an die tausend Angebote für kaufmännische Berufe. Auch hier gilt es systematisch vorzugehen: Streichen Sie farbig an. Schneiden Sie aus. Gruppieren Sie. Vergleichen Sie. Treffen Sie eine erste Vorselektion, wo Sie sich melden wollen. Vielleicht können Sie im Bekanntenkreis erste Eindrücke wahrnehmen und ebenfalls verarbeiten. Und der ganze Vorgang sollte heute – bei einer veränderten Arbeitsmarktsituation – recht speditiv durchgezogen werden.

### *Wenn Bekannte und Verwandte raten*

Beziehungen, Mund-zu-Mund-Propaganda, Empfehlungen, scheinen im positiven und negativen Sinne noch sehr oft zum neuen Arbeitgeber zu führen. Aber aufgepasst: Oft wird eine Firma pauschal schlecht gemacht oder auch hochgejubelt. Dabei gilt es auch hier, genau hinzusehen. Ein einzelner verrückter Chef einer Abteilung oder Gruppe darf doch nicht für das ganze Arbeitsklima einer Unternehmung verantwortlich gemacht werden. Und umgekehrt: Nur weil Rita ihre Kolleginnen so nett und lässig findet und der Chef «wahnsinnig tolerant und grosszügig» ist, finden Sie bestimmt in einer anderen Abteilung mit anderen Aufgaben, Umfeld und Vorgesetzten ganz andere Voraussetzungen an.

### *Das Chiffre-Inserat*

Es widerspiegelt kurz und klar, ohne jedoch unrealistisch zu sein das Stellenprofil mit gewünschten Aufgaben sowie vorhandenen Kenntnissen und Spezialwünschen wie Arbeitsort, Teilzeit, etc... Es darf vielleicht bei dieser Gelegenheit darauf hingewiesen werden, dass bei der derzeit herrschenden Arbeitsmarktsituation die Stellensuchenden mit Sonderwünschen ganz eindeutig benachteiligt sind. Und es sind nicht wenige – vor allem weibliche Stellensuchende – die heute vor allem reduziert arbeiten möchten. Unsere Personalberatung zählt wöchentlich mindestens ein Drittel der stellensuchenden Frauen mit Teilzeitwünschen. Um heute für solche Wünsche Gehör zu finden, braucht es mehr Geduld und Kompromissbereitschaft für andere Belange wie weniger attraktive Arbeitsgebiete. Die Reaktionen auf ein Chiffre-Inserat sind auch heute noch erfreulich gut – zumindest quantitativ – doch auch hier sollen Sie gewichten, sich vorher informieren (evtl. telefonisch), damit Sie für Vorstellungsgespräche nicht unnötig Zeit investieren. Und was Sie bei den Reaktionen auf ein Chiffre-Inserat auch feststellen werden: Von den Antworten sind manchmal fast die Hälfte stereotype Werbeschreibungen von Stellenvermittlungsfirmen.

### *Die Personalberatung*

Ein anderer möglicher Weg, der je nach Güte dieser Dienstleistung für Sie sehr wertvoll ausfallen kann ist die Personalberatung. So wie Sie für Ihre Ferien das Reisebüro, für die Anlageberatung die Bank, für die Haftpflicht die Versicherung als Dienstleistung, als Spezialisten konsultieren, empfiehlt sich auch der Weg zum Personalberater. Hier wird in einem individuellen, persönlichen Gespräch nach Erfassen der Lebenslaufdaten eine Bilanz gezogen, eine Art Ist-Zustands-Analyse gemacht. Wo stehen Sie heute? Was sind Ihre Stärken, Ziele, Wünsche... Der erfahrene Berater soll Ihnen helfen, aus seiner Praxis heraus Wege aufzuzeichnen, pro und contra abzuwägen, kritisch Fragen zu stellen, Illusionen zu nehmen, Sie auf den Boden der Realität zu stellen, Tips zu geben, Sie zu begleiten (nicht wörtlich) bei den Kontakten mit Arbeitgebern, Ihnen bei der Entscheidung zu helfen. Eine potente Personalberatung mit regelmässigen Kontakten zu hunderten von Arbeitgebern ist in der Lage, Ihnen auch gezielte Stellen zuzuselektionieren, die oft nicht in der Zeitung stehen.

### *Die Bewerbung um eine Stelle*

Eine nicht unerhebliche Zahl von Arbeitgebern gibt sich heute zufrieden mit einer telefonischen Anmeldung für ein Gespräch. Auch hier bei einer telefonischen Kontaktnahme, können Sie Leerläufe vermeiden, indem Sie – wohl vorbereitet mit einem Zettel – dem Anrufenden ein paar gezielte Fragen stellen.

Die meisten Arbeitgeber wünschen jedoch eine schriftliche Bewerbung. Sie enthält normalerweise einen Lebenslauf in tabellarischer Form mit Personalien, Aus- und Weiterbildung, Praxis, Sprach- und andere Spezialkenntnisse, Angabe von Referenzen, möglicher Stellenantritt und evtl. Salärvorstellungen. Zum Bewerbungsschreiben gehören lückenlose Zeugnisse von Ausbildung und Praxis (senden Sie nie Original-Zeugnisse!) und ein Begleitbrief, (der sich auf die Stelle bezieht und auch darauf hinweist, wieso Sie sich von dieser Stelle speziell angesprochen fühlen, dass Sie glauben, aufgrund Ihrer Kenntnisse, Stärken und Neigungen für diese Aufgaben besonders geeignet zu sein.) Stellen Sie – wenn Sie sich einmal entschlossen haben zu wechseln – gleich ein paar Bewerber-Dossiers (z.B. in Plastik-Schnellheftern) zusammen, damit Sie auf Inserate möglichst schnell reagieren können.

Falls eine Handschriftprobe gewünscht wird, können Sie das Begleitschreiben handschriftlich abfassen. Schreiben Sie wohl leserlich, doch geben Sie sich keine spezielle Mühe, eine «Sonntagsschrift» hinzukriegen. Sie wollen sich ja echt präsentieren, ungekünstelt wie Sie sind. Das graphologische Gutachten soll in der Hand Ihres künftigen Arbeitgebers – wenn er die Graphologie richtig handhabt – sowieso nur ein Entscheidungshilfsmittel und nicht mehr sein.

### *Das Vorstellungsgespräch*

Auch hier gilt wieder: Bereiten Sie sich sorgfältig vor, notieren Sie, was Sie fragen wollen. Und achten Sie darauf, das Anstellungsgespräch darf keine Einbahn-Situation werden. Sicher hat der Arbeitgeber das Recht, Sie auszufragen, Sie kennenlernen zu wollen. Aber das genau gleiche Recht dürfen Sie für sich in Anspruch nehmen. Erkundigen Sie sich genau über Ihre Aufgaben. Ob ein Stellenbeschrieb existiert. Welches sind Ihre Kompetenzen, wer Ihr Vorgesetzter, Ihre Mitarbeiter, wo arbeiten Sie? Was haben Sie für Arbeitshilfsmittel zur Verfügung? Wie lauten die Anstellungsbedingungen (Funktion, Stellenantritt, Arbeitszeit, Salär, Grati, Sozialleistungen, Probezeit, Kündigungsfrist, allenfalls Umsatzbeteiligung/Provision, Konkurrenzklausele, Parkplatz etc...)? Genieren Sie sich nicht, diese Fragen aufzulisten und offen – nicht versteckt – beim Anstellungsgespräch zur Hand zu nehmen.

### *Referenz-Auskünfte über den Arbeitgeber*

Nein – es ist kein Druckfehler. Auch der Stellensuchende hat das Recht, sich über den Arbeitgeber zu erkundigen. Gerade in der wirtschaftlich unsicheren Zeit wollen Sie ja nicht mit einem Arbeitgeber, der morgen auf Kurzarbeit geht oder in einem halben Jahr Konkurs anmeldet, einen Vertrag eingehen. Es gibt Auskünfte, die Ihnen auch über die finanzielle Gesundheit einer Unternehmung Aufschluss geben. Und vor allem: Versuchen Sie, alles daran zu setzen, mit Ihrem Vorgänger unter vier Augen sprechen zu dürfen, Ihren künftigen Arbeitskollegen persönlich kennenzulernen. Ein Arbeitgeber, der hier Hemmungen hat, Ihnen solche Gespräche zu gewähren, muss etwas verstecken, bei dem ist etwas faul, bei dem werden Sie nicht lange glücklich arbeiten können.

### *Das Entscheidungsdiagramm*

Nachstehende Vergleichsliste kann Ihren Entscheid nicht abnehmen. Aber sie veranlasst Sie zu gründlichem Nachdenken über alle wichtigen Aspekte Ihres Entschides. Erleichtert Ihnen ein systematisches Vorgehen, verschafft Ihnen Übersicht und hilft so, eine glückliche Wahl zu treffen.

«Gewichten» Sie unter A die verschiedenen Kriterien mit 1 bis 5 Punkten, d.h. je wunschkonformer, desto mehr Punkte (z.B. wenn Ihnen Arbeitszeit oder Sicherheit am Arbeitsplatz wenig wichtig erscheinen, setzen Sie eine 1 oder eine 2. Ist Ihnen jedoch eine der beiden genannten Kriterien sehr wichtig, gewichten Sie mit 4 oder 5). Tragen Sie im Kopf von Kolonne B jene Arbeitgeber ein, mit denen Sie eingehend gesprochen haben und die Ihnen eine passende Stelle anbieten. In die einzelnen Kolonnen der Firmen setzen Sie nun hinter jedem Kriterium zwei Zahlen: Die erste ist die Bewertung des Betriebes, wiederum eine Zahl zwischen 5 (sehr gut) und 1 (sehr schlecht). Nun multiplizieren Sie die Zahl unter A mit derjenigen in der Firmenkolonne. Zum Schluss addieren Sie die ausmultiplizierten Zahlen in der Firmenkolonne und erstellen eine Rangliste. Die Firmen mit der höchsten Punktzahl nehmen Sie in die engste Wahl.

Wichtigste Kriterien für die Bewertung eines Stellenangebotes:	A Wie wichtig ist Jedes dieser Kriterien für Sie?	B Wie bewerten Sie die Kriterien der Stellenangebote?			
		FIRMA Meier	FIRMA Hübner	FIRMA Keller	FIRMA Keller
1. Interesse am Arbeitsbereich (Den Fähigkeiten angemessen? Selbständig? Verantwortung? Abwechslungsreich? Kontakt mit Menschen? Anwendung vorhandener oder Erwerb neuer Kenntnisse? Attraktive Branche? usw.)	5 x	2 = 10	3 = 15	1 = 5	5 = 25
2. Betriebsklima	4 x	3 = 12	4 = 16	2 = 8	4 = 16
3. Entwicklungsmöglichkeiten (Branche im Aufwind? Dynamisches Unternehmen? Bedarf an Kader- nachwuchs? usw.)	2 x	4 = 8	5 = 10	3 = 6	3 = 6
4. Arbeitsweg (Nähe Wohnort? Gute Verkehrs- verbindungen? Parkplatz? usw.)	1 x	5 = 5	2 = 3	2 = 2	4 = 4
5. Sicherheit des Arbeitsplatzes	3 x	4 = 12	2 = 6	2 = 6	3 = 9
6. Arbeitsplatz (Schöne Lage? Nähe Einkaufs- und Verpflegungsmöglichkeiten? Einla- dende Büros? Zweckmässig ausge- rüsteter Arbeitsplatz? usw.)	3 x	5 = 15	3 = 9	1 = 3	3 = 9
7. Arbeitszeit	1 x	5 = 5	3 = 3	5 = 5	4 = 4
8. Einkommen (Salär, Gratifikation, Verbilli- gung von Mahlzeiten oder Einkäufen, Kostenbeiträge an Weiter- bildung, usw.)	4 x	3 = 12	2 = 8	4 = 16	3 = 12
9. Sozialleistungen	4 x	4 = 16	3 = 12	2 = 8	4 = 16
10. Sonstiges (z.B. Parkplatz? usw.)	1 x	4 = 4	3 = 3	3 = 3	2 = 2
(copyright m-play Zürich)					
	TOTAL	99	85	62	103

In unserem Beispiel werden Sie sich entweder für die Firma Keller (103 Punkte) oder Meier (99) entscheiden. Bei einem solchen Kopf-an-Kopf Rennen dürfen Sie sicher Ihre Intuition, Gefühle, Sympathien etc. ebenfalls mit ins Spiel bringen.

### Die positive Grundeinstellung

Ihr Optimismus, den Sie ausstrahlen, ist meiner Meinung nach das wichtigste Element, auch bei der systematischen Suche nach einer neuen Aufgabe. Lassen Sie es nicht mit sich einfach geschehen, träumen Sie nicht blind in die neue Stelle hinein nach dem Motto: Es wird schon irgendwie gehen. Erfolg oder Misserfolg lässt sich programmieren.

Ich wünsche Ihnen jedenfalls bei der nächsten Suche nach einem neuen Arbeitgeber nicht vor allem viel Glück, sondern dass Sie in sich gehen, planen, sich organisieren, Stellenmarketing für sich betreiben, sich informieren, gut wählen und richtig (auch mit einem Schuss Intuition) entscheiden.

Robert Stalder  
m-play Stellenberatung Zürich

## Konstanten in der Ausbildung von Führungskräften

Modeströmungen sind zwar in der Managementausbildung gang und gäbe; ob sich mit ihnen aber langfristig Staat machen lässt, ist zweifelhaft. Es gibt Bildungsziele, die alle Zeiten überdauern und darum noch heute Gültigkeit haben. Über sie nachzudenken, lohnt sich.

### Die universale Ausbildung

Zur Menschenbildung gehört die Ausbildung von Kopf, Herz und Hand. Was für die Ausbildung schlechthin gilt, das gilt insbesondere für den Manager, der in unserer Zeit Gefahr läuft, «kopflastig» zu werden. Über lauter Sachentscheiden, Sachgeschäften und Rationalisierungen verkümmern Gemüt und andere Werte, die nicht weniger hoch sind.

Zur Ausbildung des Herzens: In welchen Chef-Etagen darf der Manager Gefühle zeigen? Darf er etwa weinen oder zeigen, dass er traurig, bewegt, fröhlich oder wütend ist? Er hat gelernt, seine Gefühle zu verbergen. Er ist zwar nicht gefühllos, doch verdrängt er seine Emotionen ins Unterbewusstsein. Von dort aus beeinflussen sie dann aber – ohne dass er sich dessen bewusst ist – seine rationalen Entscheide.

Zur Ausbildung des Kopfes: Die meisten Manager verfügen über Verstand und breites Fachwissen. Wer auch morgen ein erfolgreicher Manager sein will, braucht mehr als Fachwissen. Er muss die Welt, in der er lebt, verstehen. Er muss sich mit Fragen der Kultur- und Geistesgeschichte, der Sozialpsychologie, der Politik, der Kunst, der Volkswirtschaft, des Rechts, der Philosophie usw. auseinandersetzen. Die Aufzählung ist nicht vollständig; sie will aufzeigen, dass sich Manager allen Fragen, die Menschen beschäftigen, stellen sollten.

Zur Ausbildung der Hand: Ein Manager, der seine manuellen und/oder sportlichen Fähigkeiten verkümmern lässt, wird einseitig und nimmt schliesslich an Leib und Seele Schaden.

Ob ein Manager regelmässig schwimmt und kocht, oder ob er lieber reitet und ein Musikinstrument spielt, ist nebensächlich. Wichtig ist allein, dass er auch jene Fähigkeiten entwickelt, die nur einen indirekten Einfluss auf seinen Beruf haben. Damit leistet er einen wichtigen Beitrag für sein physisches und psychisches Wohlbefinden. Dies wiederum ist eine der Grundlagen für seinen Erfolg.

### Die lebenslange Ausbildung

Man hat unsere heutige westliche Gesellschaft schon als Lerngesellschaft bezeichnet. Das Schlagwort der éducation permanente droht zu einer Platitude zu werden. Sie hat aber ihre Berechtigung, denn was für jeden Menschen gilt, trifft auch für den Manager zu. Die sich immer rascher folgenden technischen Neuerungen, die zunehmend komplexer werdenden Probleme, die gesellschaftspolitischen und andere Entwicklungen können nur von jenem Manager gemeistert werden, der ständig bereit ist, Neues zu lernen. Das heisst nicht, dass der Manager von heute und morgen immer mehr Kurse besuchen müsste. Es bedeutet vielmehr, dass der Manager lernen muss, sein ganzes Leben als eine Kette von Lernprozessen aufzufassen.



## Die aktivierende und dialogische Ausbildung

«Wenn alles schläft und einer spricht, den Zustand nennt man Unterricht.» Mit diesem Spottvers hat man in den vierziger und fünfziger Jahren den schlechten Schulunterricht apostrophiert. In der Managerausbildung dürfte es eigentlich nicht mehr vorkommen, dass ein Referent mehrere Stunden spricht und die Zuhörer einigermassen interessiert zuhören. Das reine Dozieren von Wissen sollte der Vergangenheit angehören. Es ist nämlich nicht so, dass nur der Trainer etwas weiss und sein Wissen über die Teilnehmer ausgiesst; auch die Teilnehmer bringen Erfahrungen und Wissen mit: Entscheidend ist, die Erfahrungen und das Wissen der einzelnen Teilnehmer und des Trainers für alle fruchtbar zu machen. Werden in der Managerausbildung solche Methoden eingesetzt, entsteht eine Lehr- und Lerngemeinschaft (im Jargon moderner Psychologen: eine Lernstatt), in der jeder sowohl Lehrender als auch Lernender ist.

Das setzt allerdings voraus, dass man aufeinander hören und miteinander reden kann. Am Anfang der Managerausbildung steht darum die Gesprächsführung.

## Wer keine Gespräche führen kann, ist kein Manager

Führung ist meistens Gespräch. Führung geschieht nie im luftleeren Raum, sondern immer mit Menschen (mit einem einzelnen oder einer Gruppe).

Darum kann nicht genug betont werden, wie wichtig die Gesprächsführung für den Manager ist. Muss man überhaupt lernen, Gespräche zu führen?

Seit frühester Kindheit hat man ja schon Tausende von Gesprächen geführt; zunächst mit den Eltern und Geschwistern, hernach mit Kameraden und Bekannten und schliesslich mit Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Das hat zwar seine Richtigkeit. Trotzdem gibt es immer wieder Manager, welche die elementaren Regeln der Gesprächsführung missachten.

Viele Manager haben vor allem das Zuhören nie gelernt oder – falls sie es je konnten – wieder verlernt. Sie führen zumeist Monologe. So kapseln sie sich immer mehr von ihrer Umwelt ab. Sie nehmen gar nicht zur Kenntnis, was ihnen ihre Mitarbeiter zu sagen haben. Sie verzichten auf Informationen, die ihnen wichtig und nützlich sein könnten.

Solche Manager vereinsamen zunehmend, und die Gefahr, dass sie Fehlentscheide treffen, wird grösser.

## Die harte Ausbildung

Manager sein ist kein Schleck! Der Manager ist eingeklemmt zwischen Kundenwünschen, Lieferfristen, Ansprüchen der Geldgeber, Interessen der Mitarbeiter, staatlichen Restriktionen und zunehmendem Konkurrenzdruck. Trotzdem erwartet man, dass er Höchstleistungen vollbringt und Erfolg hat.

In diesem oft grausamen Kampf um den Erfolg braucht der Manager eine gehörige Portion Härte und eine grosse psychische Belastbarkeit. Schon bei der Auswahl künftiger Manager sind diese Kriterien zu beachten.

Auch die Ausbildung hat zu berücksichtigen, dass die Anforderungen des Berufs für den Manager hart sind und oft bis an die Grenze seiner Belastbarkeit gehen.

## Die praxisnahe Ausbildung

Etwas vereinfacht kann man sagen: «Ein Erwachsener lernt, was ihm nützt.» Diesen Grundsatz hat auch die Managerausbildung zu berücksichtigen.

Irgendeine Entscheidungstechnik oder irgendein «Management-by» System mag noch so wissenschaftlich fundiert und effizient sein – wenn der Manager keine Möglichkeit sieht, das Dargebotene in seiner Praxis einzusetzen, wird er sich enttäuscht abwenden.

Auf diesem Hintergrund ist es richtig, dass dem «On-the-job-Training» in vielen Unternehmen grosses Gewicht beigemessen wird. Wo der Praxisbezug fehlt, pervertiert die Ausbildung zur leeren Phrasendrescherei.

Wir haben zu Beginn der universalen Bildung das Wort geredet. Dort ist die Gefahr des fehlenden Praxisbezugs besonders gross. Wenn es nicht gelingt, dem Manager zu zeigen, welche Einflüsse die Sozialpsychologie, die Kunst und die Politik auf seine berufliche Wirklichkeit haben, soll man lieber die Finger davon lassen.

Auch die universalen Bildungsbemühungen müssen den Manager und seine beruflichen Realitäten ins Auge fassen. Es darf gerade hier nie um schöngestigte Phrasen gehen.

## Die zielgerichtete Ausbildung

«Wenn man nicht genau weiss, wohin man will, landet man leicht da, wo man gar nicht hin wollte.» Dieser Satz steht in Robert F. Magers fundamentalem Buch «Lernziele und Unterricht». Spätestens seit dem Management by Objectives ist der moderne Manager gewohnt, in Zielen zu denken.

Dem angehenden Manager wird während seiner Ausbildung immer wieder vor Augen geführt, wie wichtig das Setzen und Vereinbaren von Zielen ist.

Es ist darum absolut selbstverständlich, dass man sich bei jeder Ausbildungsmassnahme im voraus darüber Klarheit verschafft, welches Ziel erreicht werden soll.

Es kann mit Befriedigung festgestellt werden, dass sich bei der Ausbildung der Manager im grossen und ganzen die operationalen Lernzielformulierungen nach R.F. Mager durchgesetzt haben. Man vermittelt also einem angehenden Manager z.B. nicht mehr einfach Kenntnisse über Führungstechniken, sondern man befähigt ihn beispielsweise, Aufträge zielgerichtet, vollständig und adressatengerecht zu erteilen.

## Statt eines Schlusswortes

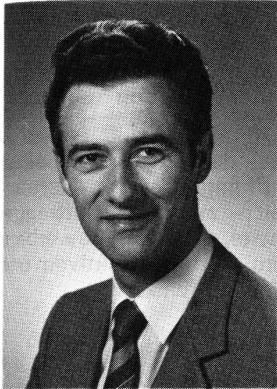
Im Zentrum der Ausbildung von Führungskräften steht der Mensch. Um die Probleme der Welt von morgen erfolgreich lösen zu können, brauchen wir nicht in erster Linie Technokraten und Spezialisten, sondern Menschen, die zwar auch über Fachkenntnisse verfügen, die auch hart und zielstrebig arbeiten und Mitarbeiter führen können usw., die aber auch um die Vorläufigkeit all ihres Tuns wissen. Der Manager von morgen bemüht sich um ein ganzheitliches, harmonisches Leben, da er weiss, dass dies eine der Grundvoraussetzungen für den Erfolg ist. Er wird sich auch vom Unternehmen, von den Kunden, von den Mitarbeitern usw. nicht «auffressen» lassen.

Er hat für alles Zeit, was er will, denn er weiss, was er will!

Jürg A. Egli, Institutsleiter des IMAKA,  
Institut für Management und Kaderausbildung, Zürich

## Die Suche nach den Besten

### Personalselektion durch den Personalberater – Welche Vorteile ergeben sich für Firmen und Bewerber?



Hans W. Tanner,  
Personalberatung Fritz Müller AG,  
St. Gallen

Die Faktoren, welche sich auf die Unternehmensführung unmittelbar auswirken, werden zusehends komplexer und immer mehr von externen Einflüssen bestimmt. Die Schnelligkeit, mit der man auf neue Situationen reagieren muss, erhöht die Anforderungen zusätzlich. Je härter der Konkurrenzkampf wird, um so mehr Gewicht erhalten die Bereiche Marketing und Verkauf. Als Folge davon werden noch strengere Massstäbe für die Leistungsbeurteilung gesetzt. Mitarbeitern, welche die gesetzten Ziele nicht erreichen, wird vielfach nahegelegt, sich nach einer anderen Stelle umzusehen. Eine «Methode», die das Unternehmen nicht nur teuer zu stehen kommt, sondern für beide Vertragsparteien Unannehmlichkeiten mit sich bringt.

Die Anforderungen an die Personalselektion sind deshalb gerade in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten noch höher, denn der neue Mitarbeiter soll nicht nur im Zeitpunkt der Stellenbesetzung die Anforderungen erfüllen, sondern sich auch später bei veränderter Marktsituation bewähren. Gerade auch unter diesem Aspekt bietet die Personalsuche und Personalauswahl über einen erfahrenen Personalberater Arbeitgebern und Arbeitnehmern wesentliche Vorteile.

### Personalselektion in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten

Die Personalselektion wird in Zeiten abgeschwächter Konjunktur wesentlich schwieriger, obwohl Arbeitgeber nicht selten die Ansicht vertreten, die Auswahl sei leichter, wenn mehr Bewerbungen eingehen. Es gilt jedoch zu bedenken: Wenn sich Unternehmen gezwungen sehen, Mitarbeiter zu entlassen, so trifft dies oft Leute, die nicht oder nur knapp genügen. (Leider im Zusammenhang mit betrieblichen Umstrukturierungen immer wieder vorkommende Härtefälle – vor allem auch bei älteren Mitarbeitern – seien hier ausdrücklich ausgeschlossen!) Unter den zahlreicher eintreffenden Bewerbungen befinden sich viele von Arbeitskräften, die den Anforderungen nicht entsprachen oder aus charakterlichen Mängeln die Stelle verlassen mussten. Oft sind es nicht einmal Gründe, die sofort erkennbar sind, sondern erst sorgfältig geführte Gespräche und andere für die Beurteilung angewandte Methoden ergeben ein genaueres Bild über die wirklichen Gründe des Stellenwechsels.

In wirtschaftlich unsicheren Zeiten geht es nun aber erst recht darum, eine Stelle längerfristig optimal zu besetzen.

Der neue Mitarbeiter soll nicht nur die gegenwärtig an ihn zu stellenden fachlichen und persönlichen Anforderungen erfüllen, sondern sich auch später in einer möglicherweise stark veränderten Unternehmenssituation bewähren.

Deshalb gewinnen Aspekte wie berufliche Zielsetzung, private Gegebenheiten, Flexibilität, Führungsqualitäten, Lernbereitschaft usw. an Bedeutung.

Diese Voraussetzungen werden jedoch vorwiegend von Bewerbern erfüllt, welche sich dank ihrer Tüchtigkeit bereits eine gute Stelle erarbeitet haben. Es liegt auf der Hand, dass sich ein solcher Bewerber auf das Stelleninserat einer Firma nur zögernd meldet, denn – soll er seine Karten aufdecken, bevor er weiss, ob für seine Bewerbung überhaupt eine Chance besteht? Und was passiert in der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation, wenn der Arbeitgeber etwas erfährt? Das Risiko scheint zu hoch zu sein.

Gerade in diesem Fall hat die treuhänderische Funktion des Personalberaters sowohl für die auftraggebende Firma als auch für die Bewerber entscheidende Bedeutung, weil er für beide Seiten der kompetente und neutrale Berater ist.

Aus den genannten Gründen sind es nicht nur kleinere oder mittlere Unternehmen, die mit dem Personalberater zusammenarbeiten, sondern auch Grossunternehmen, welche über eigene Personalfachleute verfügen.

Aber auch wenn es darum geht, im Hinblick auf die Besetzung einer wichtigen Position den Arbeitsmarkt zu «testen», wird – aus den geschilderten Überlegungen – nur durch die Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Personalberater eine objektive und umfassende «Bestandesaufnahme» möglich sein.

### Vom Auftrag der Firma bis zur Auswahl des neuen Mitarbeiters

Jede Personalberatungsfirma setzt bei der Bearbeitung eines Auftrages etwas andere Akzente. Wichtig scheint mir, dass der Personalberater schon bei der Entgegennahme des Auftrages zusammen mit dem Kunden nicht nur die fachlichen und persönlichen Anforderungen erarbeitet, die an den neuen Mitarbeiter zu stellen sind, sondern alle im Hinblick auf eine erfolgreiche Anstellung wesentlichen Bedingungen klärt.

Dazu gehören unter anderem folgende Punkte:

#### Die Position:

Tätigkeitsbereich, Kompetenzen, hierarchische Eingliederung, Zielsetzung, Entwicklungsmöglichkeiten, Einarbeitung, Grösse und Zusammensetzung des Teams usw.

#### Das Unternehmen:

Grösse, Anzahl Mitarbeiter, Führungsstil, Organisation, Hilfsmittel (EDV), Produktionsprogramm bzw. Dienstleistungsangebot, Umsatz, Marktstellung, Zukunftsaussichten, Sicherheit des Arbeitsplatzes usw.

#### Anstellungsbedingungen und Sozialleistungen:

Gehalt, Gratifikation, Provision usw., Pensionskasse, Versicherungen, Ferienregelung, Kantine usw.

#### Gründe der (Neu)Besetzung dieser Stelle:

(Evtl. Lehren aus dem vorherigen Anstellungsverhältnis) usw.

Ein Beispiel: Einer unserer Kunden erteilte uns den Auftrag, einen Verkaufsleiter zu suchen. In einem längeren persönlichen Gespräch in der Firma habe ich alle wichtigen Punkte in bezug auf fachliche Anforderungen, persönliche Eigenschaften, Tätigkeitsgebiet, Entwicklungsmöglichkeiten, Gehalt, Sozialleistungen usw. besprochen. Gleichzeitig bot sich mir die Möglichkeit, den Vorgesetzten des neu einzustellenden Verkaufsleiters und einen Teil der ihm unterstellten Mitarbeiter kennenzulernen. Im Gespräch mit dem Kunden habe ich weitere Einzelheiten über den gegenwärtigen Geschäftsverlauf, Entwicklungstendenzen usw. erfahren, die ich mit den in unserer Personalberatung bereits bestehenden Informationen in Beziehung setzte.

Es zeigte sich, dass für den Verkaufsleiter keine Stellenbeschreibung bestand, obwohl er mit den ihm unterstellten Aussendienst-Mitarbeitern, aber auch mit dem Chef der Verkaufsadministration und anderen internen Stellen sehr eng zusammenarbeiten muss. Auf meinen entsprechenden Hinweis hat die Firma daraufhin mit der Ausarbeitung der Stellenbeschreibungen begonnen, was gleichzeitig verschiedene Anregungen zur Vereinfachung von Arbeitsabläufen brachte.

Ich verzichte darauf, hier die einzelnen Phasen der Abwicklung des Mandates (vom Texten des Inserates bis zur Selektion der Bewerber) zu beschreiben. Es bleibt lediglich zu erwähnen, dass es mir nach Abschluss der Selektion möglich war, dem Auftraggeber drei qualifizierte Bewerbungen zu unterbreiten. Jeder der Bewerber erfüllte die gestellten Anforderungen in fachlicher und persönlicher Hinsicht. Die Geschäftsleitung hat die Kandidaten zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen und die Überlegungen aus ihrer Sicht nachher mit meinen Vorschlägen zusammen aufbereitet. Der beste Bewerber wurde zu einem zweiten Gespräch in die Firma eingeladen, an welchem ich ebenfalls anwesend war. Es wurde nicht nur über weitere Einzelheiten der Anstellung und des Vertrages verhandelt, sondern auch im Zusammenhang mit der anfangs erwähnten Stellenbeschreibung mancher wichtige Aspekt besprochen.

Dieses Beispiel macht deutlich, dass die Funktion des Personalberaters nicht nur die eigentliche Personal-

Suche und Personal-Selektion umfasst, sondern sich – je nach den gegebenen Umständen – auf jede Phase der Auftragsabwicklung erstrecken muss.

Unsere Personalberatung konnte somit in diesem Fall die Geschäftsleitung der Auftraggeberfirma weitgehend entlasten und bei der Entscheidungsfindung unterstützen.

Für die Bewerber hatten wir die Funktion eines Treuhänders, bei welchem sie im Rahmen des Vorstellungsgesprächs alles Wesentliche über die ausgeschriebene Stelle erfahren konnten – unter Wahrung der vollen Diskretion.

Das geschilderte Vorgehen bei der Bearbeitung eines Auftrages zeigt, dass nur die auf gegenseitigem Vertrauen gründende Zusammenarbeit – zwischen Auftraggeber und Personalberater einerseits, zwischen Bewerbern und Personalberater andererseits – zum effektiven und vor allem auch dauerhaften Erfolg führen kann.

### Zusammenfassung

Aus unternehmerischer Sicht erhält die professionelle Beratung in Personalfragen gerade in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten zusätzlich Gewicht, geht es doch darum,

- Fehleinstellungen und die damit verbundenen Kosten und Unannehmlichkeiten zu vermeiden
- die Positionen mit Mitarbeitern zu besetzen, welche die an sie zu stellenden fachlichen und persönlichen Anforderungen auch in einer veränderten Unternehmenssituation erfüllen
- durch Personalplanung und fachmännische Personal-selektion die Fluktuation tief zu halten
- und schliesslich mit qualifizierten Mitarbeitern aller Stufen auf die Herausforderungen der Zukunft besser vorbereitet zu sein.

Hier kann der Personalberater als Spezialist für die Personal-Selektion eine wichtige Dienstleistung erfüllen.

### Vorteile der Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Personalberater:

für den Unternehmer	für den Bewerber
<ul style="list-style-type: none"> <li>- breiteres Bewerber-Potential, da "Schwellen-angst" aufgrund der treuhänderischen Funktion des Personalberaters entfällt</li> <li>- vertrauliche Gesprächsführung mit dem Bewerber, bevor diesem Unternehmen/Position usw. bekanntgegeben werden</li> <li>- dadurch objektivere Abklärung von Fragen im beruflichen und privaten Bereich</li> <li>- Präsentation der Firma/Stelle durch neutralen Personalberater</li> <li>- Personalberater ist nicht "betriebsblind": objektivere Beurteilungskriterien</li> <li>- fundierte Kenntnis des Arbeitsmarktes</li> <li>- fachmännisches Einholen von Referenzauskünften</li> <li>- Kontakt zu erstklassigen Graphologen</li> <li>- kompetente Beratung von der Auftragserteilung bis zum Anstellungsgespräch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalberater erteilt dem Bewerber bei positivem Gesprächsverlauf Auskunft über alle interessierenden Aspekte, ohne dass der Kandidat gegenüber der Firma "die Karten aufdecken muss"</li> <li>- neutrale Darstellung des Unternehmens/der Position usw.</li> <li>- Beratung betreffend Gehaltsfragen und Anstellungsbedingungen</li> <li>- Ratschläge für das weitere Vorgehen in der Bewerbungsphase</li> <li>- Gelegenheit, berufliche Zielsetzungen mit einem Personalfachmann zu besprechen</li> <li>- Vorstellungsgespräch kann auch Laufbahnberatung einschliessen</li> <li>- keine Kosten für diese umfassende Dienstleistung</li> </ul>
Minimales Risiko einer Fehlbesetzung	Personalberater hat Funktion eines Treuhänders; absolute Diskretion ist gewährleistet.