

REPORT

© Frühling 2011

The Perfect Match:

Fragen eines Talent-Scouts

Mitarbeiter wundern sich manchmal darüber, dass es niemanden interessiert, was sie am besten können oder was sie am liebsten machen.

Gerade bei hochqualifizierten und kreativen Wissensarbeitern wird dieses Vorgehen allmählich zum Luxus. Rigoros angewendete Kompetenzmodelle, Anforderungskataloge und Job-Profile bergen das Risiko, einen Diamanten zu übersehen. Denn über eine verengte Perspektive hinaus geht dabei die unausgesprochene Annahme mit ein, dass das, was hier festgelegt ist, der Weisheit letzter Schluss sei. Seltene Talentkombinationen, die erst bei näherem Hinsehen ins Bild passen, fallen durch den Rost.

Über das traditionelle „Job sucht Mitarbeiter“ hinaus weitet sich die Optik: „Mitarbeiter sucht Job“. Vorübergehend steht das Entdecken von Talenten an erster Stelle. Gespräche mit Bewerbern und Mitarbeitern sind dann auch explorative Interviews, um besser als bisher zu erkennen, wo jemand optimal für das Unternehmen und sich selbst eingesetzt werden könnte. Diese Art von eigentlichem Talent Management macht Mühe und kostet Zeit. Andererseits stellt damit das Unternehmen sicher, dass das intellektuelle, soziale und psychologische Kapital, das ein Talent ausmacht, voll zum Tragen kommt.

Die folgende Fragensammlung, praktisch ein Leitfaden für ein Talent-Interview, zielt darauf ab, das, was ein Mitarbeiter oder Bewerber bietet, ganzheitlicher und umfassender wahrzunehmen. Die Fragen lassen sich in einem Gespräch verwenden oder der oder die Befragte beantwortet sie vorerst einmal für sich alleine.

Kurz und bündig:

Personalauslese ist eigentlich ganz einfach. Man sucht jemanden, dessen Eignungsprofil mit dem Anforderungsprofil des Jobs übereinstimmt. Neuerdings geht es auch umgekehrt: Talent sucht stimulierendes Umfeld.

Talent-Interview

1. Was können Sie am besten?

Hier läge idealerweise auch Ihr tatsächlicher beruflicher Schwerpunkt. Wenn nicht, was lässt sich da machen? In das zu investieren, wofür Sie, aus welchen Gründen auch immer, nicht begabt sind, könnte eine strategische Sackgasse sein. Besser ist es, vorhandene Stärken weiter auszubauen anstatt eines Tages bestenfalls im Durchschnitt zu liegen.

2. Was machen Sie am liebsten?

Ihre Antwort muss nicht identisch sein mit der zur Frage 1. Ist es etwas Produktives und Legales, haben Sie unter Erfüllungs- und Selbstverwirklichungsaspekten Ihr „Ding“ gefunden.

3. Was könnten Sie gern besser?

Angesprochen sind Defizite, die Sie vor allem selbst erleben und die Ihnen nicht ausschließlich von dritter Seite eingeredet werden.

4. Welche Talente schlummern noch nicht entwickelt in Ihnen?

Sie zu benennen, bedeutet noch nicht, sie auch entwickeln zu müssen. Im Augenblick genügt evtl. schon eine Idee.

5. Auf welchen Gebieten sind Sie schon besser geworden?

Dies kann ein Hinweis darauf sein, wo Sie mit Erfolg noch mehr investieren sollten.

6. Wo sind Sie trotz aller Bemühungen nicht wirklich besser geworden?

Hier verschwenden Sie Ihre Zeit und Energie.

7. Was machen Sie beruflich überhaupt nicht gern?

Das ist Ihr persönlicher „job from hell“.

8. Mit welcher Art von Leuten arbeiten Sie am besten zusammen?

Kommen Sie mit den ständigen und wenig überlegten neuen Ideen von Kreativen nicht zurecht oder treiben Sie überorganisierte und überstrukturierte Analytiker in den Wahnsinn?

9. In welcher Art von Unternehmenskultur, Klima und Atmosphäre arbeiten Sie gern?

Ihre Leistung und Ihr Engagement hängen nicht nur von Ihnen selbst ab.

10. Welche Art von Führung passt am besten zu Ihrer Art zu arbeiten?

Ohne die alte, aber leider wahre Leier vom „miserablen Management“ noch einmal anzustimmen: Was erwarten Sie unabdingbar von einem Vorgesetzten?

11. Was bedauern Sie, wenn Sie über Ihre bisherige Laufbahn nachdenken?

Es geht darum, gemachte Fehler in der Vergangenheit nicht unbewusst zu wiederholen.

12. Im Hinblick auf Ihre berufliche Entwicklung, was macht Sie stolz oder erfüllt Sie mit einem guten Gefühl?

Hier lauert ein Hinweis, was Sie in Zukunft tun sollten.

13. Was halten andere in Ihrem Umfeld für Ihre Stärken?

Sie verfügen vielleicht über Talente, die Sie selbst gar nicht wahrnehmen, weil Sie Ihnen als zu unwichtig, nebensächlich oder selbstverständlich erscheinen.

14. Welche Botschaft zum Thema „Karriere“ würden Sie gerne an andere, z.B. Ihre Kinder, weitergeben?

Hier kann sich ein weiterer Hinweis darauf ergeben, was Sie „eigentlich“ tun sollten.

15. Was hat Ihnen Ihr bisher bester Boss beigebracht?

Manchmal kennen uns andere besser als wir uns selbst.

16. Wie können Sie Ihre Zeit in Ihrem gegenwärtigen Job besser einsetzen, um für das Unternehmen einen echten Gegenwert zu schaffen?

Hier ergeben sich vielleicht wichtige Hinweise für Chefs und Personalentwickler, auch wenn die nicht unbedingt danach gefragt haben.

17. Eine Frage, die **auf keinen Fall** gestellt werden darf: Was sind Ihre Schwächen?

Darauf eine ehrliche Antwort zu erwarten oder keine „Schwäche“ genannt zu bekommen, die nicht vor allem eine Stärke ist (z.B. ungeduldig = ergebnisorientiert), grenzt an Naivität. Auch dann, wenn man nur wissen will, wie der Angesprochene sich aus der Situation windet, beschädigt eine derartige Frage die Atmosphäre, denn so spricht man nur mit jemandem, den man nicht für voll nimmt.

Job-Kandidaten und Mitarbeitern werden derartige Fragen noch zu selten gestellt. Doch sind die Antworten darauf die Basis, Eignung, Neigung und Anforderungen, auch im Sinne des Unternehmens, besser in Übereinstimmung („Match“) zu bringen. Und auch darum wird es in Zukunft immer intensiver gehen.

Wenn Sie das angesprochene Thema interessiert und Sie in Ihrem Haus etwas unternehmen wollen, sprechen Sie uns an. Ihr Partner:

Rolf Rüttinger

protalent[®]
TALENT MANAGEMENT PARTNERS
Kirchplatz 9A, D-82049 Pullach
TELEFON +49.89 74443849, Telefax +49.89 7934360
E-Mail: info@protalent-partners.de • www.protalent-partners.de