

# GENAU, GENAUER, GENAU DANEBEN

Bei der Auswahl externer Partner braucht es neben Objektivität auch eine intuitive Ergänzung.

Von Dr. Thomas Federl

**„Das Problem an Ausschreibungen für Trainingsmaßnahmen ist, dass man die ausschlaggebenden Qualitäten einer Trainings anbietenden Firma nicht zu Papier bringen kann!“**



„Ein Gespräch bedeutet, dass der Andere Recht haben könnte.“ Das Problem an dieser Aussage des 2002 verstorbenen Philosophen Hans-Georg Gadamer, die mich immer wieder nachdenklich stimmt, ist der Konjunktiv. Nur: Wüsste ich, dass der Andere Recht hat, wäre ich wahrscheinlich in einem Lehrgespräch oder bei meinem Chef. Wüsste ich, dass er nicht Recht hat, wäre ich eventuell in einem Verkaufsgespräch oder bei Gericht. Wozu diese Überlegungen? Wegen des folgenden Satzes: „Das Problem an Ausschreibungen für Trainingsmaßnahmen ist, dass man die ausschlaggebenden Qualitäten einer Trainings anbietenden Firma nicht zu Papier bringen kann!“ Dieser Satz entstammte einem Gespräch, weswegen Gadammers Aussage anzuwenden ist und sich das Problem mit dem Konjunktiv stellt.

Dass Ausschreibungen im öffentlichen Dienst in diesem Zusammenhang unumgänglich sind und dass der Satz von einem Trainingsanbieter im Rahmen eines Verkaufsgesprächs zu einer Ausschreibung eines Trainings für höhere Führungskräfte formuliert wurde, steigert den Reiz.

### **WAS SIND DAS FÜR QUALITÄTEN, DIE MAN NICHT ZU PAPIER BRINGEN KANN?**

Was macht überhaupt die Qualität eines Trainings für höhere Führungskräfte aus? Und gelten in Zeiten von großen Veränderungen – wie wir sie in der Rentenversicherung haben – andere Anforderungen?

Ein solches Training muss die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dort abholen, wo sie stehen, Verständnis für die eigene Rolle erzeugen und

Verhaltensänderungen bei den Führungskräften bewirken – aber das weiß natürlich jeder und daher steht das auch als Konzept in jedem Angebot. Ein Auto kann man Probe fahren und wenn man zufrieden ist, kauft man sich ein baugleiches – nicht unbedingt dasselbe. Selbst bei einem Haus – das man nicht Probe bauen kann – gibt es zumindest die Möglichkeit, einen Plan zu zeichnen oder gar ein Modell zu bauen. Bei Trainings ist das ein wenig verzwickter: Ein Training kann man nicht Probe lernen. Man kann auch keine Zeichnung von dem künftigen Training oder ein Modelltraining anfertigen. Es gibt nur ein Konzept.

Aber immerhin: In einem Konzept kann man Lernziele und Lerninhalte formulieren, mögliche Methoden beschreiben und Lehrmaterialien, die eingesetzt werden sollen, benennen.

Auch das macht natürlich jeder Anbieter, aber hier gibt es schon Unterschiede, denn nicht in jedem Angebot finden sich Elemente von Coaching, wiederholtes und vom Trainingsanbieter unterstütztes Einbinden der Vorgesetzten der Teilnehmenden, die Forderung an die Lernenden, den eigenen Lernprozess aktiv zu gestalten, und nicht jedem Angebot gelingt es, die richtige Dosis Selbsterfahrung einzubauen, ohne in praxisfernes Theoretisieren zu verfallen oder gar unangemessene therapeutische Wirkung zu versprechen.

### **OBJEKTIVITÄT?**

Anhand eines Angebotes kann man klären, ob der Anbieter die „Sprache“ des Nachfragers spricht, ob Ziele und Stile übereinstimmen, ob das methodische Repertoire des Bewerbers

## **TRANSFERPLANUNG UND -SICHERUNG**

**BERATUNG**

ausreicht und passt. Erfahrene Personalentwickler lesen das schon bei der ersten Durchsicht der Bewerbungsunterlagen nicht selten zwischen den Zeilen, wodurch sie angreifbar werden, denn Objektives steht in und nicht zwischen den Zeilen!

Und Objektivität, also die Abwesenheit von Einflüssen durch die Bewertungsauswertenden, ist bei Auswahlverfahren von besonderer Bedeutung! Sie ist das Gegenteil der Subjektivität, deren Definition bei Wikipedia ich Ihnen nicht vorenthalten möchte: „Unter Subjektivität versteht man die subjektive, d. h. individuelle

**WIEDERHOLTES EINBINDEN DER VORGESETZTEN**

Wahrnehmung eines Individuums. Subjektivität wird oft mit Unsachlichkeit gleichgesetzt, mit Voreingenommenheit und mit der Beeinflussung durch persönliche Gefühle, Interessen oder Vorurteile, aber auch mit Geschmack, Individualität und Sensibilität. Künstlerischer Ausdruck ist ohne Subjektivität nicht denkbar.“ Mit dieser Definition nähern wir uns einer Antwort auf die zuvor gestellten Fragen: Bei der Beurteilung von Bewerbungsunterlagen sind – darüber werden sich alle damit Befassenden schnell einig – Unsachlichkeit und Voreingenommenheit sowie Vorurteile zu vermeiden. Aber könnte eine Bewerber beurteilende Person nicht Recht haben, wenn sie sich durch persönliche Gefühle oder Interessen sowie Geschmack leiten ließe, Individualität und Sensibilität an den Tag legte oder gar den künstlerischen Ausdruck (und auch dieser kann in Bewerbungsunterlagen durchschimmern) positiv bewertete? – Jetzt bin ich gespannt: Haben Sie gerade gedacht: „Im Prinzip ja, aber persönliche Interessen passen doch nicht wirklich in diese Aufzählung“, oder waren Sie einfach nur ein wenig unaufmerksam und finden diese Aussage nun richtig?

S. 54

**WICHTIG IST TATSÄCHLICHES INTERESSE!**

Ich kenne viele lautere persönliche Interessen. Für mich beanspruche ich zum Beispiel ein tatsächliches Interesse an den Führungskräften, denen ich die beste aller möglichen Weiterbildungen geben möchte – ich halte dafür auch ebenso persönlich meinen Kopf hin; denn meine „Kunden“ können ganz schön sauer werden, wenn ich die falsche Auswahlentscheidung treffe.

Im Folgenden möchte ich davon ausgehen, dass wir die unlauteren Bewerber geschickt herausgefiltert haben und nur noch nach Qualität suchen. Stellen Sie sich vor, die eingereichte Unterlage einer Trainingsfirma für unsere höheren Führungskräfte enthält die obenstehende Übersicht (siehe Grafik).

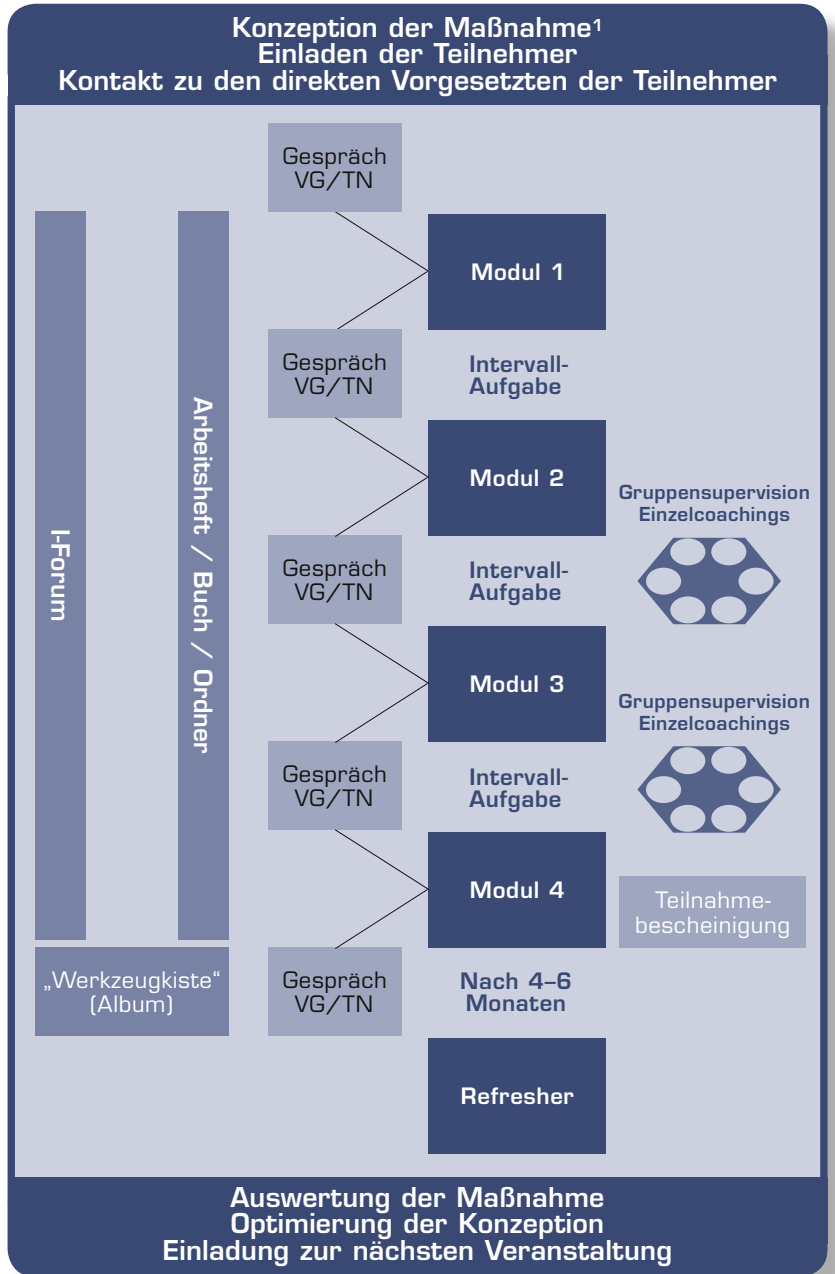
**PROBEHANDELN, REFLEKTIEREN**

Können Sie daran erkennen, ob die Maßnahme erfolgreich wird? – Wohl eher nicht! Aber natürlich hatte der Anbieter reichlich kommentierendes Beiwerk hinzugefügt (siehe die herausgestellten Begriffe in diesem Artikel). Eben diese Schlagworte und solche strukturierenden Übersichten sind die bewertbaren Inhalte der

Papierform einer Bewerbung. Natürlich sind auch die Überschriften für die Inhalte der angeboten vier Module wichtig, zu denen im Konzept noch einiges zu lesen sein muss. Doch ganz ehrlich: Ich kenne viele solcher guten Konzepte – das alleine genügt mir aber nicht: Handelt es sich hier nicht eher um das Vokabelabfragen?

**Strukturierende Übersichten und reichlich kommentierendes Beiwerk sind die bewertbaren Inhalte der Papierform einer Bewerbung.**

**SELBSTMONITORING**



Ich werde nie vergessen, meine Französischlehrerin nach zehn Jahren bei der Abiturfeier meiner jüngeren Schwester wiedergesehen zu haben, um von ihr zu hören: „Sie waren mein liebster Schüler!“ – „Na, an den Noten habe ich das aber nicht gemerkt!“ Und sie: „Ach, Noten bekommt man für Vokabeln, Sie konnten sprechen!“

Ob ein Trainingsanbieter nur seine Vokabeln beherrscht oder wirklich sprechen kann, erfährt man nicht durch eine schriftliche Bewerbung.

### UND DIE TRAINER SELBST?

Persönlichkeit, Ausstrahlung, Humor, Vorbild, Führungskompetenz, Leadership, Managementfähigkeiten – um nur die in der

## SICHERSTELLEN DER KONTINUITÄT

Schriftform unleserlichsten Kompetenzen zu nennen – erkennt man nicht wirklich in der eingereichten Unterlage.

Muss man deshalb auf diese wichtigen Merkmale und Kompetenzen verzichten? – Ich bin mir sicher: nein! Schon aus dem persönlichen Interesse an den höheren Führungskräften: Man stelle sich vor, jemand von denen würde einmal mein Chef oder meine Chefin. Ich sollte, wenn nicht anderen, dann wenigstens mir selbst den Gefallen tun, wirklich, wirklich, wirklich alle Mittel einzusetzen, damit die Teilnehmer optimal lernen!

Wenn aber wesentliche Kriterien den schriftlichen Unterlagen nicht zu entnehmen sind, ist das Vorstellungsgespräch unverzichtbar. Und daran muss auf Nachfragerseite jemand teilnehmen, die oder der die unleserlichen, aber wichtigen Eigenschaften dann auch erkennen kann. Am besten sind es mehrere – vielleicht müssen die sich streiten –, wenn sie es ehrlich tun, steigert das die Qualität ungemein.

### DIE WIRKLICH BESTEN?

Die wirklich Besten findet man aber auch so noch nicht. Barry J. Gibbons, der Autor des Buches „Manager, Visionäre, Wahnsinnige“<sup>2</sup>, meinte, es sei die Aufgabe der Personaler, gute Mitarbeiter zu finden, zu halten und zu fördern. Glauben Sie bitte nicht, Personalentwickler, die Trainer engagieren, müssten etwas anderes tun. Trainer sind Mitarbeiter mit einem Zeitarbeitsvertrag und – im Idealfall – einem erfrischend anderen Horizont.

Erlauben Sie mir an dieser Stelle noch eine persönliche Geschichte: Als mein Vater gestorben war, hatte meine Mutter genaue Vorstellungen vom Grabstein: Er sollte mannshoch und aus hellem Stein sein, senkrecht durchgeschnitten und die Teile ca. 20 Zentimeter auseinandergestellt werden. Im oberen Drittel sollten in die linke und rechte Hälfte waagrecht von der Mitte aus bis jeweils etwas über die Mitte des



Die Schönheit kommt aus der Kombination einer klaren Vorstellung und eines sein Handwerk beherrschenden Künstlers.

Halbsteins ca. 20 Zentimeter hohe Schlitze geschnitten werden. So würde optisch ein Kreuz entstehen.

Ich kannte einen Bildhauer, Thomas Reuter, der sich mit uns traf und die Idee schnell verstand. Er sagte dann nur: „Und um das mit der Dynamik kümmere ich mich.“ Die Dynamik entstand durch einige auf den ersten Blick kaum wahrnehmbare Verdrehungen,

die rechte Winkel vermieden – wunderschön, wenn Sie mich fragen, wie die Grundidee meiner Mutter! Die Schönheit kam aus der Kombination einer klaren Vorstellung und eines sein Handwerk beherrschenden Künstlers. Das Ergebnis steht in Adlkofen bei Landshut auf dem Friedhof in einer der vier Ecken – mein Vater hat solch einen Grabstein verdient! Und es wäre schade, sähe der Stein nur so wie die ursprüngliche Idee aus.

Gut, dass ich Bildhauer einkaufen kann, weil sie meine Freunde sind.

Wenn ich Trainer einkaufe, muss ich nicht mit ihnen befreundet sein. Ich erwarte allerdings von mir selbst, dass ich Werke von ihnen gesehen – und das heißt Trainings live erlebt – und für brillant gehalten habe.

<sup>1</sup>Die Konzepte GmbH führte für die Deutsche Rentenversicherung in den vergangenen Jahren mehrfach und erfolgreich das hier beschriebene Training durch.

<sup>2</sup>Ich habe dieses Buch mit dem Untertitel „Spinner, Exzentriker, Querdenker und andere Meister des Geschäftserfolgs – von Benetton bis Schrempf“ einmal als Lehrmaterial von der hier beschriebenen Trainingsfirma bekommen. Ich vermute, dass man das Buch speziell für mich ausgesucht hat, um mir mein Lernfeld zu präsentieren. Lassen Sie sich davon jedoch bitte nicht verwirren: Eventuell würde man für Sie etwas anderes Passendes herausuchen?!

**Trainer sind Mitarbeiter mit einem Zeitarbeitsvertrag und – im Idealfall – einem erfrischend anderen Horizont.**



**Dr. Thomas Federl**  
Leiter der Trägerübergreifenden Koordinierungsstelle der Bildungsabteilung der Deutschen Rentenversicherung Bund