



**CHANCEN NUTZEN // SOFT SKILLS**

Persönliche Kompetenzen sind die Grundlage für mehr Wertschätzung und Achtsamkeit im Unternehmen

**Arbeiten mit HERZ, Hand & VERSTAND**

**→ UNTERNEHMENSFÜHRUNG** Menschen, die die weichen Fähigkeiten genauso beherrschen wie fachliche und methodische Kompetenzen, sind gefragte Chefs und Mitarbeiter. Entsprechende Fähigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich verbessern ihre Chancen im Beruf, aber auch im privaten Umfeld.

**M**alermeister Peter Pinsel führt seinen Betrieb vorbildlich: Die Zahlen stimmen, die Kunden sind zufrieden, aber er tut sich sehr schwer, neue zu finden. Sicher, das geht heute vielen Handwerkern so, doch Peter Pinsel möchte wissen, was er ändern kann und engagiert einen Unternehmensberater. Dabei wird klar,

dass der Malermeister ein tüchtiger, fachlich bestens aufgestellter Unternehmer ist, doch er tut sich in zwischenmenschlichen Beziehungen eher schwer. Es wäre gut, wenn er ein paar entscheidende »Soft Skills«, also persönliche Kompetenzen, ausbauen würde.

Gleichzeitig hat Malermeister Peter Pinsel die Erfahrung gemacht, dass auch vielen der Bewerber, die sich für eine Stelle in seinem Betrieb interessierten, wichtige Soft Skills fehlen. Auf seine Stellenanzeige haben sich zwar schon einige Kandidatinnen und Kandidaten beworben, die Bewerbungsunterlagen bei zweien lesen sich auch vielversprechend, was die fachlichen Kompetenzen angeht. Doch das allein genügt unserem Malermeister nicht. Er wünscht sich Mitarbeiter, die die Werte des Unternehmens teilen, die gut mit den anderen Mitarbeitern können und die bei seinen anspruchsvollen Privatkunden gut ankommen.

58 • MAPPE 01/20

**Andere Werte leben und vermitteln** Sicher ist es am besten, wenn ein Bewerber die weichen Fähigkeiten schon mitbringt. Denn diese persönlichen Kompetenzen zu entwickeln ist schwieriger als Fachwissen zu vermitteln. »Für ein angefordertes Stellenprofil wird ein Kandidat, der die persönliche Eignung dafür nicht hat – weil schlicht diese Fähigkeit nicht vorhanden ist – auch mit Training und Weiterbildung seine Schwachstelle nie in eine herausragende Fertigkeit umwandeln können«, weiß Anita Schleiss, Geschäftsführerin Nabhauer Consulting, Persönlichkeits- und Organisationsentwicklerin für Menschen und Unternehmen auf [www.personalitycheck-online.com](http://www.personalitycheck-online.com).

Doch auch der Chef kann etwas tun: »Selbst wenn es heute bei einigen Menschen an Kompetenzen wie Höflichkeit und Hilfsbereitschaft mangelt und eine Verrohung in der Gesellschaft zu beobachten ist, ist jeder Unternehmer frei, sich anders aufzustellen, andere Werte zu leben und diese auch seinen Mitarbeitern und Azubis zu vermitteln«, motiviert Klaus Steinseifer. Der Unternehmensberater weiß, dass ein gutes Miteinander im Betrieb Chefsache ist: »Es kommt auf die Teamkompetenz des Unternehmers an.« Mehr im Kasten auf Seite 60.

### Soft Skills in Stellenausschreibung aufnehmen

Auf Soft Skills sollte schon in der Stellenausschreibung geachtet werden. Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (Kofa) unterstützt kleine und mittlere Unternehmen darin, Fachkräfte zu finden und zu binden und sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren. Für das Rekrutierungs- und Auswahlverfahren von Fachkräften empfiehlt das Kofa: »Sofern für die Bewältigung der anfallenden Aufgaben bestimmte soziale und persönliche Kompetenzen (Soft Skills) erforderlich sind, kann es sich anbieten, diese zusammen mit dazugehörigen Tätigkeitsbeschreibungen in die Ausschreibung aufzunehmen, um den potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern von vornherein die Möglichkeit zu geben einzuschätzen, inwiefern die eigene Ausprägung dieser Kompetenzen den Anforderungen entsprechen wird.« Das lautet dann beispielsweise so: »Mit Engagement, Zuverlässigkeit und geschickter Kommunikation gewinnen Sie schnell das Vertrauen von Kunden.« Im nebenstehenden Kasten finden Sie dazu eine Checkliste.

**Wie kann man die Soft Skills feststellen?** »Am einfachsten lassen sich Soft Skills durch objektiv beobachtbares Verhalten überprüfen. Daher kann auch die Art und Weise, wie Sie am Arbeitsplatz auftreten, Auskunft über Ihre vorhandenen oder fehlenden Soft Skills geben. Wie ist Ihr Umgang mit Kunden und Kollegen? Wie bearbeiten Sie Ihre Aufträge? Sind Sie immer der Letzte, der kommt, und der Erste, der geht? Oder schalten Sie auch mal das Licht aus? Ihr Verhalten im Job lässt viele Schlüsse über Ihre außerfachlichen Kompetenzen zu«, meint [www.berufsstrategie.de](http://www.berufsstrategie.de).

Klaus Steinseifer empfiehlt ein hochwertiges Betriebspraktikum. »Hierbei kann man gut erkennen, was für ein



Foto: privat

**Klaus Steinseifer**  
Unternehmensberater im Handwerk

**»Jeder Unternehmer ist frei, sich anders aufzustellen, andere Werte zu leben und diese auch seinen Mitarbeitern und Azubis zu vermitteln.«**

Menschentyp der Bewerber ist, ob es möglich ist, ihm in der Ausbildung die Unternehmenswerte zu vermitteln. Schwieriger ist es im Vorstellungsgespräch. Bei einem Meister kann ich mir die »Inselfrage« stellen, also, ob ich mir vorstellen könnte, mit ihm eine Woche auf einer einsamen Südseeinsel zu verbringen. Ich kann ihn nach Besonderheiten in seinem Leben fragen, er kann mit seiner Lebenserfahrung vieles reflektieren. Das kann ich einen Azubi nicht fragen. Da muss ich eher erklären, was er bei mir im Betrieb erreichen kann.«

**Es gibt diverse Tests**, die übrigens auch online von Bewerbern geübt werden können. Darauf verweist Prof. Jan Lies von der FOM Hochschule Dortmund. »Grundsätzlich ist die Probezeit dazu da, die Eignung eines Bewerbers festzustellen. Alles, was im Bewerbungsschreiben oder -gespräch geprüft wird, kann nur ein erster Eindruck sein. Dieser ist weder zu unter- noch zu überschätzen. Wenn schon ein Bewerbungs- »

### SO ERMITTELN SIE DIE SOFT SKILLS EINES BEWERBERS

#### Richtig fragen

Welche für die Stelle erforderlichen und sinnvollen Soft Skills bringt die Bewerberin oder der Bewerber für die zu besetzende Stelle mit? Mit den richtigen Fragen erhalten Sie Hinweise.

#### Soft Skills im Bewerbungsschreiben erkennen

- Welche Bewerbungsmotive werden genannt und sind sie nachvollziehbar?
- Wird auf Ihr Unternehmen und die ausgeschriebene Stelle eingegangen?
- Über welche (besonderen) Erfahrungen, Fertigkeiten und Kenntnisse verfügt die Bewerberin oder der Bewerber?

#### Soft Skills im Bewerbungsgespräch erfassen

- Wie haben Sie von diesem Job erfahren?
- Was hat Sie an der Stelle fasziniert?
- Was hat Sie dazu bewogen, sich zu bewerben?
- Was interessiert Sie am meisten an dieser Stelle?
- Welche Aufgaben glauben Sie zu bekommen?
- Was haben Sie davor gemacht?
- Warum haben Sie den vorherigen Job beendet?

Quelle: Kofa Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung  
Quelle: [www.arbeitgeber.campusjaeger.de](http://www.arbeitgeber.campusjaeger.de)



Foto: privat

➔ **Prof. Jan Lies**  
FOM Hochschule Dortmund

**»Alles, was im Bewerbungsschreiben oder -gespräch geprüft wird, kann nur ein erster Eindruck sein. Dieser ist weder zu unter- noch zu überschätzen.«**

schreiben durch Nachlässigkeit auffällt, dann werden Skills wie Eigenständigkeit, Zuverlässigkeit oder Motivation genau zu prüfen sein. Das Gespräch selbst sollte vor allem für Bewerber und Arbeitgeber dokumentiert werden. Das hilft

allen Beteiligten, Stärken zu fördern und Schwächen zu bearbeiten«, meint Professor Jan Lies.

**Strukturierte Interviews können hilfreich sein** im Vorstellungsgespräch. »Wer die richtigen Leute finden will, sollte nicht auf sein Bauchgefühl hören, sondern methodisch vorgehen, etwa in Form von strukturierten Interviews«, rät der Anbieter von HR-Softwarelösungen Personio, der sich auf kleine und mittelständische Unternehmen spezialisiert hat. Zusammen mit Bitkom Research hat Personio eine Studie erstellt, die zeigt, dass Unternehmen mit strukturierten Interviews erfolgreicher einstellen. »Während 96 Prozent der großen Unternehmen (ab 500 Mitarbeiter) strukturierte Interviews führen, kommen sie in 69 Prozent der mittleren (100 bis 500 Mitarbeiter) und in 31 Prozent der kleinen Unternehmen

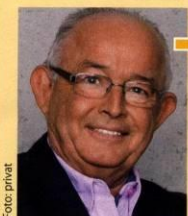


Foto: privat

➔ **Interview mit Klaus Steinseifer**  
Unternehmensberater, Hemmingen

**»Man sollte nie einen Bewerber nur nach dem Zeugnis einstellen.«**

**Mappe: Welchen Stellenwert räumen Sie den Soft Skills im Handwerk ein? Reicht es nicht, dass man sein Handwerk beherrscht?**

**Klaus Steinseifer:** Es reicht nicht. (Fast) alle guten Handwerker beherrschen ihr Fach, die Technik. Ein erfolgreicher Handwerker bringt mehr mit, ich nenne es die persönlichen Kompetenzen. Das sind sehr viele. Fachliche und persönliche Kompetenzen bilden die Grundlage einer erfolgreichen Unternehmensführung. Aber: Die persönlichen Kompetenzen eines Unternehmers sind wichtiger als die fachlichen, denn letztere können ersetzt werden, das Fachliche kann auch ein anderer machen.

**Mappe: Was sind aus Ihrer Erfahrung die zehn wichtigsten Soft Skills im Handwerk für Unternehmer und für Mitarbeiter?**

**Klaus Steinseifer:** Für Unternehmer ist das wichtigste seine Auftrittskompetenz, also wie er von anderen Menschen, Mitarbeitern und Kunden wahrgenommen wird. Dann folgt die positive Einstellung, dass ihm der Job Spaß macht, dann die Eigenmotivation, das heißt sich jeden Tag selbst zu motivieren. Dazu die Selbstkritikfähigkeit – auch

Fehler zugeben zu können; die Analysekompetenz, damit ist gemeint, die Fakten des Betriebs zu kennen und zu wissen, was Trend wird; das Selbstmanagement, also Aufgaben zu erkennen und auch delegieren zu können; Arbeiten mit Prioritäten, z. B. nicht ständig auf E-Mails zu reagieren; die eigenen Mängel zu erkennen und Transparenz darüber zu schaffen; eine Ordnungskompetenz – am Schreibtisch, aber auch sonst im Betrieb; Ideenmanagement; Planungskompetenz mit einer Zielplanung, wo die betriebliche und die eigene Entwicklung hin geht; Organisationskompetenz in allen Bereichen des Betriebs sowie Verkaufskompetenz und Führungskompetenz.

Bei den Mitarbeitern, die nicht mit Führungsaufgaben betraut sind, sind bis auf die Führungskompetenz im Prinzip dieselben Kompetenzen wichtig.

**Mappe: Welche Soft Skills sind bei den meisten Menschen selbstverständlich vorhanden?**

**Klaus Steinseifer:** Das ist die Teamfähigkeit. Die wird schon im Kindergarten erlernt, dann in der Schule und in Vereinen und spä-

ter in der Ausbildung. Diese Erfahrung mache ich auch in meinen Azubi-Seminaren, wo alle füreinander da sind und sich helfen. Daher verstehe ich auch gar nicht, warum diese Kompetenz häufig in Stellenanzeigen ganz oben auf der Qualifikationsliste steht.

**Mappe: An welchen Soft Skills fehlt es Ihrer Erfahrung nach am meisten bei den Mitarbeitern heute?**

**Klaus Steinseifer:** Es fehlt oft das Verständnis, wie ein Unternehmen wirtschaftlich funktioniert. Es liegt am Chef, offenzulegen, was im Unternehmen wirklich verdient wird und dies mit einer Nachkalkulation transparent zu machen. Hier können auch Lehrlingsbaustellen helfen.

Leider bekommen viele junge Menschen heute im Elternhaus und in der Schule kaum Werte und soziale Kompetenzen vermittelt. Diese Aufgabe müssen dann die Unternehmen in der Ausbildung übernehmen.

**Mappe: Auf was sollten Unternehmer bei der Einstellung neuer Mitarbeiter achten im Hinblick auf die Soft Skills?**

**Klaus Steinseifer:** Man sollte nie einen Bewerber nur nach dem Zeugnis einstellen. Vielmehr muss ich mir die Inselfrage stellen, spüren, ob ich mit ihm klarkommen kann. Dazu braucht es Menschenkenntnis und ein gutes Bauchgefühl.

**Mappe: Vielen Dank für das Gespräch.**

<http://www.mappe.de>

Das vollständige Interview finden Sie auf [mappe.de](http://www.mappe.de)

## Lara Droll ist Seminarteilnehmerin der Steinseifer-Seminare



Foto: privat

Interview mit Lara Droll  
Malergeschäft Rinderspacher, Bretten-Neibsheim

### »Soziale Faktoren wie Teamfähigkeit und Einfühlungsvermögen sind elementar für Mitarbeiter.«

**Mappe: Welche Soft Skills müssen Ihre Mitarbeiter unbedingt haben?**

**Lara Droll:** Selbstverständlich geht es im erfolgreichen Handwerk nicht ohne persönliche und soziale Kompetenz. Selbstdisziplin, Selbstbeobachtung und Motivation sind Grundvoraussetzung, um Baustellen termingerecht und in hoher Qualität fertigzustellen. Soziale Faktoren wie Teamfähigkeit und Einfühlungsvermögen sind ebenfalls elementar für Mitarbeiter, die täglich in Interaktion mit anderen Menschen stehen. Sie müssen sich auf die verschiedenen Situationen einstellen können – wie rede ich mit dem Kunden, wie mit meinem Vorarbeiter, meinen Teamkollegen und Mitarbeitern.

**Mappe: Welche Ihrer eigenen Soft Skills oder persönlichen Kompetenzen sind für Ihre Aufgabe als Unternehmerin am wichtigsten?**

**Lara Droll:** Für uns ist sicher die Selbstmotivation ein entscheidender Faktor, um sich jeden Tag erneut den Herausforderungen der Selbstständigkeit zu stellen. Es ist keiner da, der uns auf die Schulter klopft, um uns zu loben. Trotzdem muss ich jeden Tag meine Leistung abrufen und Freude an meiner Arbeit finden. Auch das Auftreten empfinde ich persönlich als sehr wichtig. Beim Chef ist ein gepflegtes und ansprechendes Äußeres Grundvoraussetzung. Für mich zählt hier vor allem Authentizität, denn dadurch schaffe ich Vertrauen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist emotionale Intelligenz. Ich muss mich auf die verschiedensten Situationen einstellen und mit allen Arten von Menschen umgehen können. Dazu braucht es Empathie und Menschenkenntnis. Für mich zählt hierzu auch der Punkt Kritikfähigkeit. Eine Führungskraft muss sich an die eigene Nase fassen können und Fehler auch mal zugeben. Belastbarkeit, ein

gutes Zeitmanagement und Risikobereitschaft sind Fähigkeiten, die für Unternehmer ebenfalls elementar sind. Ohne diese persönlichen Kompetenzen kommt man meines Erachtens gar nicht auf die Idee, sich selbstständig zu machen. Was jedoch einen erfolgreichen Unternehmer unterscheidet sind Visionen.

**Mappe: Wie ist das Miteinander von Jung und Alt in Ihrem Betrieb, der Umgang miteinander?**

**Lara Droll:** Wir haben als Team für unseren Betrieb eine Wertekultur entwickelt, die den Umgang miteinander klar definiert. Es gibt in unserem Team Mitarbeiter, die schon über 40 Jahre bei uns arbeiten. Wir schätzen ihre Erfahrung und versuchen, eventuelle körperlichen Schwächen auszugleichen, indem die Jüngeren unterstützen. Wer unsicher ist, darf dies sagen und bekommt die notwendige Unterstützung von den Kollegen. So sollen die Mitarbeiter voneinander lernen. Die Älteren geben ihre Erfahrung auf den Baustellen weiter, doch auch die Jüngeren helfen, wenn es z. B. technische Probleme gibt. Ein schönes Beispiel finde ich auch, dass ein Azubi seinem Vorarbeiter beim Online-Shopping behilflich war.

**Mappe: Vielen Dank für Ihre Ausführungen.**

<http://www.mappe.de>

Das vollständige Interview finden Sie auf [mappe.de](http://www.mappe.de)

(50 bis 100 Mitarbeiter) zum Einsatz.« Der Softwareanbieter ist der Überzeugung: »Wer nach Intuition einstellt, liegt zu 80 Prozent daneben.« Denn Menschen sind voreingenommen und subjektiv, wenn es darum geht, ihre Mitmenschen zu bewerten.

Auf dem Markt der Personaldienstleister wird außerdem Software angeboten, die den Recruiting-Prozess unterstützen soll. Ein Algorithmus erstellt aus Personendaten des Bewerbers ein umfassendes Profil der Soft Skills.

**Konkrete Verhaltensweisen abfragen** Grundsätzlich sollten sich Unternehmer im Interview beim Vorstellungsgespräch auf verhaltensspezifische Fragen konzentrieren, die sich auf eine Situation in der Vergangenheit bezieht, zum Beispiel wie er sich in einer bestimmten Situation verhalten hat. Wer danach fragt, was der Kandidat in einer bestimmten Situation tun würde, bekommt sicher nur die Wunschantwort. In

dem Leitfaden für strukturierte Interviews von Personio empfehlen die Autoren, Soft Skills gezielt abzufragen. »Nehmen Sie eine gewünschte Kompetenz und stellen Sie verhaltensbezogene Fragen dazu«, lautet der Rat. Als Beispiel sind die sechs Kompetenzen Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke, analytisches Denken, Kreativität, Belastbarkeit und Sorgfalt genannt. Beispielfragen für Belastbarkeit könnten demnach sein: 1. Sind Sie einmal gescheitert? Wie sind Sie damit umgegangen? 2. Stellen Sie sich vor, Sie sind erkältet, haben Ärger zuhause und nun fragt der Chef, ob Sie bis zum Abend ein Projekt fertigstellen können. Was tun Sie?

Nach Abschluss des Interviews werden die Kandidaten auf Basis der Antwort(en) nach einem bestimmten Verfahren bewertet. Berücksichtigt wird auch, wie wichtig eine Kompetenz für die entsprechende Arbeitsstelle ist. »Am Ende erhält jeder Kandidat einen Wert, der sich vergleichen lässt. Dieses Ergebnis können Sie kombinieren mit Ihrem Bauchgefühl. >>>

MAPPE 01/20 • 61

Diana und Heiko Scheuerle sind Seminarteilnehmer der Steinseifer-Seminare



Foto: privat

Interview mit Diana und Heiko Scheuerle  
Malerwerkstätte Scheuerle GmbH, Herrenberg-Gültstein

»Letztendlich überzeugt der Mensch im Gesamten.«

In dem Betrieb sind elf ausgebildete Maler und Lackierer beschäftigt. Auftragsspitzen werden durch ein gut ausgebildetes Leiharbeiterpersonal abgedeckt. Ein Azubi wird gesucht, ebenso weitere Fachkräfte.

Mappe: Welche Ihrer eigenen Soft Skills sind für Ihre Aufgabe als Unternehmer am wichtigsten?

Heiko Scheuerle: Wir denken, dass meine Frau und mich als Unternehmerpersönlichkeiten das Zusammenspiel von mehreren Soft Skills auszeichnen: Unser jeweiliges Charisma und unsere innere Einstellung bzw. Stärke, unsere gelebte Empathie und soziale Kompetenz im Umgang und Miteinander mit unseren Mitarbeitern und Kunden, unser besonders hohes Maß an Struktur und gemeinsamer Zielorientierung, unsere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, um sich immer wieder erneut und motiviert den Herausforderungen des Unternehmeralltags zu stellen! Ganz wichtig ist für uns die Resilienzfähigkeit. Das bedeutet, in Stresssituationen einen kühlen Kopf bewahren zu können, um dann souverän reagieren zu können. Eine ausgewogene Work-Life-Balance ist unserer Meinung dabei enorm wichtig! Für uns besteht der Ausgleich zum

Arbeitsalltag darin, Zeit mit der Familie zu verbringen, Sport zu treiben und Ruhe und Gelassenheit durch mentale Trainings oder Coachings zu finden. Wir sind aus Überzeugung Unternehmer und unternehmen gerne!

Mappe: Welche Soft Skills müssen Ihre Mitarbeiter unbedingt haben?

Heiko Scheuerle: Zuerst einmal muss ich mich als Unternehmer fragen, welche Soft Skills in meinem Betrieb denn überhaupt wünschenswert sind, um Ziele erreichen und Werte transportieren zu können. Im besten Fall fühlen die Mitarbeiter den Spirit des Unternehmens und des Unternehmers und identifizieren sich damit. In einem persönlichen Bewerbungsgespräch lässt sich meines Erachtens schnell herausfinden, ob ein potenzieller Mitarbeiter zum Unternehmen passt oder eher weniger. Ich verlasse mich gerne auf meine Menschenkenntnis und auch auf mein Bauchgefühl. Natürlich sind ein höfliches, freundliches Auftreten, ein sauberes Erscheinungsbild, persönliches Engagement, Teamfähigkeit, Belastbarkeit und auch ein hohes Maß an Flexibilität wünschenswert, aber letztendlich überzeugt der Mensch im Gesamten, nicht stur einzeln

nach seinen Soft Skills bewertet. Unsere Erfahrung hat außerdem aufgezeigt, dass sich Menschen weiterentwickeln und dazulernen können, auch bzw. gerade auch, was die Soft Skills betrifft.

Mappe: Wie beurteilen Sie die soziale Kompetenz junger Menschen heute?

Diana Scheuerle: Junge Menschen wachsen heute in einer sich rasant verändernden Welt auf. Die Gesellschaft wandelt sich ständig. Wo finden die jungen Menschen heute noch Stabilität und Beständigkeit, die eigene Familie in der Regel ausgenommen? Werden ihnen noch Werte vermittelt und wenn ja welche und von wem? Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es, wie vermutlich in jeder Generation, junge Menschen gibt, die bereits eine relativ hohe Sozialkompetenz mitbringen, dass es aber auch viele junge Menschen gibt, denen es an Selbstvertrauen und einer guten Kommunikationsfähigkeit mangelt. Wir beobachten schon länger, dass die Informationsvermittlung über elektronische Medien leider oft auch ein Zurückdrängen zwischenmenschlicher Kommunikation mit sich bringt. Es gibt viele Gründe, warum wir dafür plädieren, dass die Eltern und auch die Schulen, als Bildungsträger, stärker ihrer Verantwortung nachkommen sollten, um die sozialen Kompetenzen der jungen Menschen zu stärken.

Mappe: Vielen Dank für Ihre Antworten.

<http://www.mappe.de>

Das vollständige Interview finden Sie auf [mappe.de](http://www.mappe.de)



Fragen Sie sich, ob es zusammenpasst und diskutieren Sie ggf. mit Kollegen, falls warum nicht«, empfiehlt Personio.

**Soft Skills zeigen sich in der Praxis** Malermeister Heiko Scheuerle erkennt die persönlichen Kompetenzen eines Bewerbers »ganz klar im Vorstellungsgespräch und danach im Praktikum. Manchmal differieren die persönliche Darstellung des Bewerbers und das tatsächliche Verhalten im Praktikum. Es ist für beide Seiten, also Arbeitgeber und Bewerber, wichtig, sich gegenseitig im Berufsalltag kennen-zulernen«, ist der Unternehmer überzeugt.

Lara Droll vom Malergeschäft Rinderspacher weiß, dass man im Bewerbungsgespräch einen Menschen nur ober-

flächlich kennenlernen kann. »In der Regel ist der Bewerber etwas aufgeregt und versucht sich im besten Licht darzustellen. Was tatsächlich dahintersteckt, erkennt man erst nach ein paar Tagen auf der Baustelle. Hier zeigt sich, welche Kompetenzen er wirklich mitbringt – beruflich und persönlich. Meist merkt man ganz schnell, wie sich der neue Mitarbeiter ins Team einfügen kann und ob ihn die anderen Mitarbeiter akzeptieren. Meine persönliche Erfahrung zeigt zum Beispiel, dass Mitarbeiter die im Bewerbungsgespräch eher zögerlich waren und angaben, noch nicht alles perfekt zu beherrschen, sich am Ende als leistungsfähiger herausstellen als Mitarbeiter, die angeben, alles zu können.«

Bärbel Daiber