

# Zeig mir, wer du bist!

Persönlichkeit spielt bei der Auswahl von Bewerbern eine immer wichtigere Rolle

Vor elf Jahren erschien ein Buch des kalifornischen Psychologen Daniel Goleman, das im Nu die internationalen Bestsellerlisten stürmte: „Emotionale Intelligenz“. Damit wird treffend umschrieben, was bei der Auswahl von Stellenaspiranten heute zunehmend den Ausschlag gibt – nämlich nicht nur erlerntes fachliches Können, sondern auch menschliche Qualitäten.

Der Grund für diesen Paradigmenwechsel liegt unter anderem im wirtschaftlichen Strukturwandel, der produktive Tätigkeiten zunehmend in den Hintergrund drängt und den Stellenwert von Dienstleistungen immer mehr erhöht. Service, Kundenorientierung, Partnerschaft: Solche Schlagworte tauchen mittlerweile in fast jeder Unternehmensbroschüre auf. Das Dilemma besteht darin, dass kein Studiengang und keine Lehre sie offiziell vermittelt, sondern ein Bewerber erst in Stellenanzeigen damit konfrontiert wird.



## „Soft Skills“ sind die halbe Karriere

Nur zu 50 Prozent, das zeigen internationale Studien, ist Erfolg im Arbeitsleben heute noch eine Frage der „Hard Skills“, also der Fachkompetenz. Die andere Hälfte wird von „Soft Skills“ bestimmt, die sich weder in Zeugnissen noch in Schul- oder Examensnoten hinreichend wiedergeben lassen. Das gilt erst recht bei Führungskräften, die sowohl in der Selbstorganisation als auch im Umgang mit anderen besonders gefordert sind.

Eine repräsentative Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) bei

über zweitausend Unternehmen offenbart, welche Eigenschaften besonders geschätzt werden: Ganz oben auf der Wunschliste stehen Leistungswille, die Fähigkeit zu selbstständigem Arbeiten, Verantwortungsbewusstsein und Teamgeist. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Boston Consulting Group, die in einer Studie rund 80 Einzelinterviews zum Thema „Soft Skills“ ausgewertet hat: Als entscheidende Faktoren nennt die Studie kommunikative und soziale Kompetenz, verbunden mit strategischem und vernetztem Denken.

## Ein Schlüssel, der viele Türen öffnet

Die Summe solcher Fähigkeiten bezeichnet man auch als „Schlüsselqualifikationen“ – ein Terminus, der 1974 von Dieter Mertens, dem damaligen Leiter des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg, geprägt wurde.

Für Mertens standen dabei noch hauptsächlich Flexibilität und Lernfähigkeit im Vordergrund, die er als „Schlüssel“ zur schnellen Umstellung auf neues Fachwissen verstand. Seitdem haben Psychologen, Arbeits- und Berufsforscher den Begriff um zahlreiche Facetten ergänzt. Heute steht er oft für die gesamte Persönlichkeit eines Bewerbers und schließt damit den Kreis zu Golemans „Emotionaler Intelligenz“.

Während letztere – wie der klassische Intelligenzquotient – dem Menschen angeboren und nicht erlernbar ist, gibt es durchaus Schlüsselqualifikationen, die sich erwerben und perfektionieren lassen. Das betrifft in erster Linie die Methodenkompetenz – den Maßstab für die Fähigkeit, gelernte fachliche Grundlagen auch praktisch umzusetzen. Bei sozialer Kompetenz, die über den erfolgreichen Umgang mit anderen Menschen entscheidet, ist das Antrainieren schon schwieriger, wenn auch keineswegs unmöglich.

## Das ideale Bewerberprofil ist angeboren

Persönlichkeitskompetenz schließlich meint vorwiegend Eigenschaften, die dem Menschen in die Wiege gelegt sind. Solche „Soft Skills“ umfassen zum Beispiel Mut, Optimismus, Selbstvertrauen, Stressfestigkeit und nicht zuletzt eine gesunde Prise Humor. Wer eine Führungsposition anstrebt, braucht überdies Begeisterungsfähigkeit – laut einer Umfrage der Managementberatung Towers Perrin die wichtigste Eigenschaft, die Mitarbeiter sich von ihrem Vorgesetzten wünschen.

Weil all diese Mosaiksteine bei der Auswahl eines Bewerbers mitentscheiden, sind Einstellungsgespräche nicht gerade einfacher geworden. Zwar gibt es zunehmend Testverfahren, die nicht nur über Intelligenz und Fachwissen, sondern auch über emotionale Fähigkeiten Aufschluss geben – aber endgültige Sicherheit können auch sie nicht garantieren. Personalchefs werden künftig also vermehrt die für sie entscheidenden „Soft Skills“ brauchen: Menschenkenntnis und Intuition. Denn der Wettbewerb um die Gunst der Kunden wird immer komplexer, vielschichtiger und globaler. Gewinnen kann ihn nur, wer Persönlichkeiten ins Rennen schickt.

Die Personalberater bei RKM sind deshalb schon seit langem darauf eingestellt, Bewerber nicht nur auf Erfahrung und Wissen abzuklopfen, sondern auch auf menschliche Qualitäten. So können sie schon im Vorfeld abwägen, ob ein Mitarbeiter in ein bestimmtes Team und zu bestimmten Aufgaben passt oder nicht. Das gibt Kunden mehr Sicherheit, für ein gegebenes Anforderungsprofil genau den richtigen Kandidaten zu finden – unter fachlichen Gesichtspunkten ebenso wie unter emotionalen.

Nachrichten: Seite 2

Die RKM-Arbeitsrecht-Ecke:  
Sonderzahlungen

Das aktuelle Urteil:  
Entlassungszeitpunkt

Interview

RKM: Seite 3

Leistung verpflichtet  
RKM unter neuem Namen

Undercover Agent

RKM-Osteraktionen  
für Kunden und Mitarbeiter

Sponsoring

Die letzte Seite: Seite 4

Was Sie schon immer  
wissen wollten:  
Spaß-Nobelpreis 2003:  
Ideale Keks-Eintunkzeit

in & out

Kreuzworträtsel  
Die Gewinner der Ausgabe 1

Besten Dank

für die vielen Glückwünsche  
und die durchwegs  
positive Resonanz  
auf unsere erste Ausgabe  
der RKM-Kundenzeitung.

Beflügelt durch dieses Lob  
und Ihre Anregungen  
haben wir uns mit  
Engagement und Tatendrang  
an die zweite Ausgabe  
gemacht und hoffen,  
Ihnen auch dieses Mal  
Lesefreude  
an den Arbeitsplatz  
bringen zu können.

Wir haben für Sie aktuelle  
Themen aus dem Bereich  
Arbeit, Personal und Recht  
betrachtet  
und die wichtigsten Punkte  
zusammengestellt.

Wir wünschen Ihnen  
viel Freude beim Lesen  
und freuen uns natürlich  
über Ihre Leserbriefe.

Ihr Redaktionsteam

## Die RKM-Arbeitsrecht-Ecke

Geht es dem Arbeitgeber wirtschaftlich gut, werden gerne Sonderzahlungen wie z. B. Weihnachtsgeld bezahlt. Gehen die Umsätze aber zurück, soll hiervon Abstand genommen werden. Licht ins Dunkel bringt Dirk Monheim, Fachanwalt für Arbeitsrecht.

### Frage:

Wie muss eine vertragliche Klausel zu Sonderzahlungen formuliert sein, damit man sich einseitig hiervon lösen kann?

### Antwort:

Zunächst ist anzuführen, unter welchen Voraussetzungen es überhaupt das Geld geben soll. Dann ist festzuhalten: „Die Zahlung erfolgt, auch wenn sie mehrmals hintereinander geleistet wird, freiwillig und ohne einen Rechtsanspruch“. Danach ist zur Sicherheit, da die Notwendigkeit hierfür noch nicht vom BAG geklärt ist, weiter anzuführen: „Der Arbeitgeber behält sich vor, die Leistung aus wirtschaftlichen Gründen wieder einzustellen und dies dem Arbeitnehmer mit einer Frist von \_\_\_ mitzuteilen. Zu solchen Gründen gehören insbesondere eine wirtschaftliche Notlage des Unternehmens oder ein Rückgang oder ein Nichterreichen des erwarteten Umsatzes“. Weitere Gründe können angeführt werden.

### Frage:

Was macht man, wenn die augenblicklichen Arbeitsverträge diese Punkte anders regeln?

### Antwort:

Grundsätzlich ist hier, wenn der Arbeitnehmer nicht freiwillig einer Umformulierung zustimmt, eine Änderungskündigung nötig. Diese wird aber, sofern das Kündigungsschutzgesetz anzuwenden ist, in aller Regel nicht funktionieren, außer man kann nachweisen, ohne die Änderung den Betrieb still legen oder zumindest Mitarbeiter entlassen zu müssen. Von daher bleibt es wohl dabei, eben „nur“ künftige Verträge wie eben dargestellt zu fassen.

## Das aktuelle Urteil

Wenn es ganz schlecht kommt, kann es unumgänglich sein, sich aus betrieblichen Gründen von einigen Arbeitnehmern zu trennen. In diesem Fall schreibt §17 KSchG vor, dass der Arbeitgeber der Bundesagentur für Arbeit Anzeige erstatten muss, bevor er die Mitarbeiter innerhalb von 30 Kalendertagen entlässt. Wird gegen diese Pflicht verstoßen, werden die Entlassungen erst später wirksam, schlimmstenfalls gar nicht mehr, §18 KSchG. Welcher Zeitpunkt aber ist unter Entlassung zu verstehen?

Bisher galt, dass hierunter der Zeitpunkt des tatsächlichen Ausscheidens zu verstehen ist. Der EuGH hat Anfang 2005 entschieden, dass diese Auslegung jedoch gegen die sog. „EU-Massentlassungsrichtlinie“ verstoße. Daher müsse die Anzeige in jedem Falle vor Ausspruch der Kündigung gemacht werden. Interessant ist, dass sich das BAG davon aber nicht beeindruckt ließ und in einem in Kenntnis der EuGH-Entscheidung ergangenen späteren Urteil ausdrücklich festgehalten hat, dass entscheidender Zeitpunkt weiter das tatsächliche Ausscheiden ist, bis der Gesetzgeber es ändert. Nun ist natürlich die Gesetzgebung genau zu beobachten, denn auf Dauer wird wohl kein europarechtswidriger Zustand geduldet werden.

## Interview

### Warum ist der beste Bewerber nicht immer der beste Kandidat?

Zur Person: Doris Brenner, Autorin des Buches

„Neue Mitarbeiter suchen – auswählen – einstellen“.

Sie arbeitet seit 1998 als freie Beraterin mit den Schwerpunkten Personalentwicklung und Karriereberatung, verfügt über Fach- und Führungserfahrung in Linienfunktionen der Industrie und war lange Zeit im strategischen und operativen Personalwesen tätig. Mehr unter: [www.karriereabc.de](http://www.karriereabc.de)

RKM: Guten Tag, Frau Brenner! Trotz hoher Arbeitslosenzahlen hört man immer wieder, dass Firmen nur schwer den passenden Mitarbeiter finden. Woran kann das liegen?

DB: Viele Führungskräfte neigen dazu, das Anforderungsprofil mit einer Vielzahl von formalen Qualifikationen wie einem Hochschulabschluss oder fließenden Englischkenntnissen vollzupacken. Diese stellen gleichzeitig auch K. o.-Kriterien dar. Die Praxis zeigt, dass häufig diese Anforderungen in der täglichen Arbeit nicht wirklich erfolgsrelevant sind oder die Kenntnisse nicht zum Einsatz gebracht werden können. Eine Überqualifikation des Kandidaten kann daher schnell zu Demotivation und Frustration führen. Mit der Folge, dass er wieder kündigt.

RKM: Wie lässt sich dieses Problem aus Ihrer Sicht lösen?

DB: Eigentlich sehr einfach. Um für beide Seiten eine dauerhafte und erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten, sollte die Firma schon im Vorfeld viel genauer überlegen, welche Qualifikationen und Fähigkeiten für die Stelle wirklich benötigt werden. Passgenauigkeit ist hier das Zauberwort. Das heißt konkret, das Anforderungsprofil sollte

die möglichst exakte Beschreibung dessen sein, was auf der zu besetzenden Stelle als erfolgskritische Faktoren zu berücksichtigen ist.

Es kann in machen Fällen mehr Sinn machen, einen Mitarbeiter einzustellen, der vielleicht keinen Hochschulabschluss hat, aber dafür die entsprechenden Qualifikationen, zum Beispiel durch mehrjährige Berufserfahrungen, mitbringt. Theoretische Kenntnisse sind wichtig – doch was für ein Unternehmen wirklich zählt, ist ein Mitarbeiter, der die gestellten Aufgaben sicher bewältigt und passende Lösungen findet.

RKM: Wie werden Ihre teilweise „unkonventionellen“ Ratschläge von den Unternehmen aufgenommen?

DB: Unternehmen neigen in der Regel dazu, sich an klassischen Vorgehensweisen zu orientieren. Entscheidend ist jedoch die Fähigkeit, Menschen zu überzeugen und damit ihre Bereitschaft zu fördern, auch mal neue Wege zu gehen. Das hat viel mit Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit zu tun. Ich habe damit bisher sehr gute Erfahrungen gemacht. Wenn sich Vorgehensweisen dann auch in der Praxis bewähren, ist das eine sehr gute Grundlage für eine erfolgreiche und auf Dauer angelegte Zusammenarbeit.



Doris Brenner

RKM: Welchen Tipp würden Sie Personalentscheidern mit auf den Weg geben?

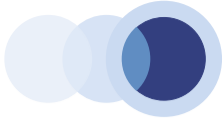
DB: Seien Sie mutig und fokussieren Sie Ihre Anforderungen im Stellenprofil auf das, was zählt. Stellen Sie sich die Frage „Was brauche ich wirklich“.

RKM: Frau Brenner, vielen Dank für das interessante Gespräch!

### Impressum

RKM GmbH  
Personaldienstleistungen  
Herzog-Heinrich-Straße 1  
80336 München  
[www.rkm.de](http://www.rkm.de)

Redaktion:  
Annegret Bamberg  
Bianca Dietze  
[redaktion@rkm.de](mailto:redaktion@rkm.de)



# Leistung verpflichtet

## Von der Zeitarbeit zu Personaldienstleistungen RKM unter neuem Namen...

Schon lange ist die klassische Zeitarbeit nicht das einzige Aufgabenfeld von RKM. Dass wir am 23. Januar 2006 unseren Firmennamen der größeren Produktpalette anpassten, war nur ein logischer Schritt: von "RKM Zeitarbeit GmbH" zu "RKM GmbH Personaldienstleistungen". Viele werden die Umstellung gar nicht bemerkt haben, denn "RKM" als Begriff für anspruchsvolle Arbeit in Sachen Personalmanagement blieb Ihnen, blieb uns ja erhalten...

Wir befinden uns heute in einer für unsere Branche spektakulären Marktsituation.

Unsere Leistungen haben in der Wirtschaft immer mehr Gewicht. Sie sind differenzierter, individueller, komplexer – und zu einem festen Bestandteil in der Personalplanung der Unternehmen geworden...

Werfen wir zuerst einen Blick auf den Ursprung. Zeitarbeit war bei RKM immer schon die anspruchsvolle Alternative für kaufmännisches, gewerbliches und technisches Personal. Hinzu kamen mit der Zeit hochqualifizierte Spezialangebote in den Bereichen Automotive, Aviation, CallCenter und IT/Engineering...

Darüber hinaus bietet RKM heute ein erweitertes Leistungspaket, das ganz auf den Markt – und seine neuen Bedürfnisse – zugeschnitten ist. Personal-Outsourcing z. B., Projektmanagement, Onsite-Management und Preferred Supplier, die im März 2006 neu geschaffene Alternative zum Onsite-Management (←mehr dazu im aktuellen RKM-Flyer "AUS EINER HAND"), bilden feste Säulen im erweiterten RKM-Portfolio. Denn – auch der neue Name verpflichtet...



Darauf hätt' ich wetten können!

Als Undercover Agent kriege ich ja so ziemlich alles mit, was hier bei RKM abläuft. Zeitarbeit? Klar, das Wort ist wirklich eine Nummer zu klein geworden. Platzte schon aus allen Nähten, wenn Sie mich fragen. Wurde höchste Eisenbahn, dass da ein neuer Firmenname gekommen ist.



Nach dem vergangenen Rekordwinter wurde es wirklich Zeit, sich mit Herz und Gefühl auf eine neue Jahreszeit einzustellen.

Und wer könnte ein besserer Frühlingsbote sein als der Osterhase? RKM hat ihn mit herzlichen Grüßen auf Tournee zu Kunden und Mitarbeitern geschickt. Beteiligt waren die Teams in Bremen, Bremerhaven, Landshut, Flensburg und alle Münchner Teams. Das Bremer Team veranstaltete zusätzlich eine Mailing-Aktion mit Ostereier-Malfarbe und Süßigkeiten.

Bei so viel österlicher Aufbruchsstimmung muss der Frühling ja ein voller Erfolg werden...

## RKM als Sponsor

...ein Thema mit vielen Facetten

Sponsoring wird bei Unternehmen aus gutem Grund immer beliebter: Es ist keine Einbahnstraße wie Werbung, sondern bietet eine breite Plattform für Dialog und Interaktion. Das Prinzip beruht auf Geben und Nehmen: Der Sponsor unterstützt einen Verein oder eine Institution mit Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen. Im Gegenzug erhält er ein Forum, um in der Öffentlichkeit besser wahrgenommen zu werden. Nicht zuletzt beweisen viele Unternehmen durch gezieltes Sponsoring, dass sie nicht nur auf ihren Profit sehen, sondern aufgrund ihrer Finanzkraft auch soziale Verantwortung übernehmen.

Auch RKM beteiligt sich auf diese Weise am öffentlichen Leben – ganz direkt im lokalen Umfeld, als aktiver Förderer

gemeinnütziger Einrichtungen oder Projekte. Die Niederlassung Bremen zum Beispiel engagiert sich bei einem Schützenverein, von dem ein Teil der Mitglieder über RKM bei einem namhaften Unternehmen beschäftigt sind. So gehen Arbeit und Freizeit nahtlos ineinander über, und RKM bildet dabei eine Art gesellschaftliches Bindeglied.

Ein weiterer Sponsoring-Partner der Bremer ist der Sportverein „Schwinger SC“, für dessen Fußballdivision kostenlos T-Shirts, Taschen und Trainingsanzüge mit dem RKM-Logo zur Verfügung gestellt werden. Außerdem unterstützte die Niederlassung einen Kindergarten, indem sie Mittel für die Anschaffung von Spielzeug bereitstellte. Es müssen also nicht immer große Etats und Aktionen sein – auch kleine Gesten können einem Sponsor in seinem Umfeld nachhaltige Sympathiepunkte bringen.



## Was Sie schon immer wissen wollten

Spaß-Nobelpreis  
2003



[Für die Erforschung der idealen  
Keks-Eintunkzeit]

Warum zerbröseln jeder 5. Keks beim Eintunken in Kaffee? Anstatt einfach mit der Angewohnheit zu brechen, den Keks zu wässern oder aber den einen Keks verloren zu geben, forschte Len Fisher nach den Ursachen...

Der Keks, von einem Physiker betrachtet, ist kein Gebäckstück mehr sondern ein poröser Körper mit vielen Röhren und Leerräumen, in denen Fett- und Zuckerleber für die nötige Festigkeit sorgen.

Beim Eintunken des Kekses wird

die Flüssigkeit sehr schnell über die Kapillarkräfte der Röhren in das Innere gesaugt. Jedoch muss der Keks wieder aus dem Tee heraus genommen werden, bevor der Zucker- und Fettleber kollabiert...

Gelingt das nicht schnell genug – in einem von fünf Fällen, zerfällt der Keks und findet sich nach dem Austrinken am Boden der Tasse wieder. Aber auch die Haltung des Kekses beim Eintunken spielt eine Rolle. Möglichst waagrecht ist am besten...

### ...in

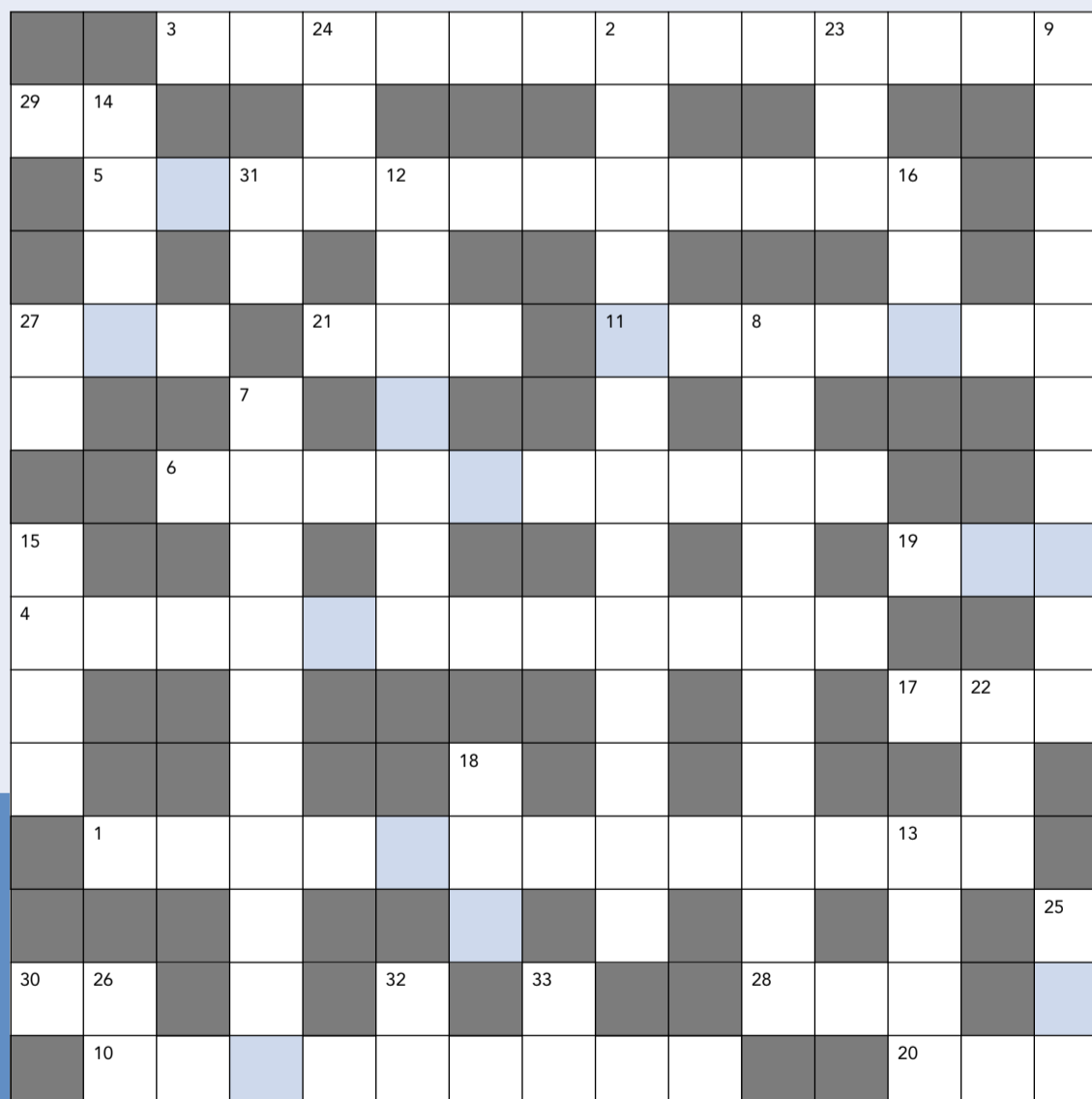
- Mallorca
- Frühlingsgefühle
- Sonnenbrille tragen
- Kurze Hosen
- Rundum zufrieden sein

### ...out

- Warten
- Mütze, Schal und Handschuhe
- 6-Gänge-Menü beim Edelgastronomen
- Frühjahrsmüdigkeit

## Das RKM-Kreuzworträtsel

...Schwedenrätsel



### Waagrecht

- 1 Gefälligkeit, Unterstützung
- 3 Zweigeschlechtlichkeit
- 4 Aufrollbare Strickleiter
- 5 Alte chin. Silbermünze
- 6 Markanter Gipfel der Walliser Alpen [4478 m h]
- 10 Bezeichnung für ein Sammelwerk der Wörter einer Sprache
- 11 Flüssigkeitsmaß versch. Größen
- 17 Endpunkt einer Achse
- 19 Wind am Gardasee
- 20 Datenverarbeitung [Abk.]
- 21 Abfahrt [Abk.]
- 27 Sehr begrenzt
- 28 Autokennzeichen für Erlangen-Höchstadt
- 29 Assyrische Gottheit
- 30 Ein Jupitermond

### Senkrecht

- 2 Auferlegte Schweigepflicht für Beamte und Angestellte
- 7 Militärische Tarnung [franz.]
- 8 Dorniger Zierstrauch
- 9 Reitbahn
- 12 Erscheinungsbild, äußere Gestalt [lat.]
- 13 Linker Nebenfluss des Rheins
- 14 Stadt im Südwesten
- 15 Name zweier Helden des Trojanischen Krieges
- 16 Nordeuropäisches Huftier
- 18 Bejährt
- 22 Oberlandesgericht [Abk.]
- 23 Aromatisches Getränk
- 24 Trocken, herb [franz.]
- 25 Autokennzeichen für Leverkusen
- 26 Berg bei Samaden [Schweiz]
- 27 Spanischer Artikel
- 31 Auswärtiges Amt [Abk.]
- 32 Autokennzeichen für Hagen
- 33 Saarländischer Rundfunk [Abk.]

Die Gewinner  
des letzten  
Kreuzworträtsels:

Bettina Zorn  
Martin Niklas  
Christina Möller

*Wir gratulieren!*

Einsendeschluss: 31.05.06  
Der Rechtsweg ist ausgeschlossen...

Senden Sie die Lösung an:  
redaktion@rkm.de

oder an

RKM GmbH  
Personaldienstleistungen  
Redaktion  
Herzog-Heinrich-Straße 1  
80336 München

### Lösung



1. Preis: Einkaufsgutschein von Saturn-Hansa im Wert von EUR 50
  2. Preis: Mini-Abo [1/4 Jahr] des Spiegel
  3. Preis: Einkaufsgutschein von Sport Scheck im Wert von EUR 30
- Alle Gewinner werden schriftlich benachrichtigt.