

# Der Mond und die Personalauswahl

## „Warum“ als wert-volles Wort - Versuch einer Rehabilitierung

**Eine unüberschaubare Menge an Büchern zum Thema Kommunikation wurde in den letzten drei Jahrzehnten geschrieben. Immer mehr Kommunikationstrainer ziehen durch die Lande. Und viele haben – trotz der unterschiedlichen Modelle, die sie vertreten – eines gemeinsam: Sie warnen eindringlich davor, das Fragewort „Warum“ zu verwenden. Zu unrecht, wie der Autor – selbst seit vielen Jahren Kommunikationstrainer - meint. Gekonnt eingesetzt, weist dieses unscheinbare Wort den Weg zu den Werten, Einstellungen und Überzeugungen eines Menschen. Und ist damit z.B. in der Personalauswahl von unschätzbarem Wert.**

**von Dr. Werner Walisch**

Als ich vor Jahren externer Beobachter bei einem Assessment Centers eines kroatischen Kommunikations-Unternehmens war, legte man mir einen Interview-Leitfaden zur Erhebung der Einstellungen und Werte der Kandidaten mit der Bitte um kritische Durchsicht vor. Anfangs war ich sehr davon angetan, dass man diesem Aspekt überhaupt Beachtung schenkte. Bei näherer Betrachtung des Leitfadens stellte sich dieser für mich jedoch als wenig brauchbar heraus. Keine der angeführten Fragen schien mir geeignet, zu den Werten und Überzeugungen eines Menschen vorzudringen. Sie zielten alle auf die Ebene der Fähigkeiten und der Verhaltensmuster der Befragten. Ich wies darauf hin und fragte, warum man nicht einige gezielte Warum-Fragen eingebaut hatte. Eine Psychologin gab mir darauf hin die typische Standardantwort: Warum-Fragen müsse man grundsätzlich vermeiden, weil dadurch nur Rechtfertigungsdruck provoziert würde.

Ähnliches habe ich dutzendfach in Büchern gelesen und von vielen Kommunikationstrainern gehört. Ist das Wort „Warum“ wirklich so verwerflich? Im folgenden möchte ich meine persönliche Sicht dazu darlegen.

### **Unsere lieben Kleinen**

„Sag mal Mama: Warum muss ich jetzt schon schlafen gehen?“

„Warum wird es in der Nacht immer so finster?“

„Und warum steht eigentlich der Mond da oben am Himmel?“

Solche und ähnliche Fragen kennen Sie nur allzu gut, werte Leserinnen und Leser, falls Sie – so wie ich -

Kinder haben. Es sind Fragen, die uns zeigen, dass unsere Kinder zu ergründen beginnen, was hinter den Phänomenen ihrer Lebenswelt steckt. Und es sind Fragen, die uns Mütter und Väter ganz schön unter Druck setzen können. Die uns einmal an den Rand unseres Wissens bringen, und ein anderes Mal hartnäckig die Begründung einer von uns in bester Absicht aufgestellten Regel einfordern.



### **Small-talk beim Mittagessen**

Vor Jahren brachte meine Stieftochter ihren damaligen Freund, nennen wir ihn Martin, mit zu uns nach Hause. Wir luden ihn zum Mittagessen ein. Gulasch stand auf dem Speisenplan. Es ergab sich, dass Martin und ich am Vormittag plötzlich allein in der Küche saßen. Als Kommunikationstrainer stellte ich mich natürlich mutig der Herausforderung zum Small-talk mit einem mir bis dahin unbekanntem 15-jährigen Jungen.

Das insgesamt ca. eine Minute dauernde „Gespräch“ verlief in etwa so:

Ich (in einem freundlichen Tonfall): „Sag mal Martin, isst du eigentlich lieber Nudeln oder Semmeln zum Gulasch?“

Martin: „Warum?“

Ich: „Na ja. Ich esse lieber Semmeln dazu. Und mich würde einfach interessieren, ob das bei dir auch so ist. Das ist alles.“

Martin: „Aha. Und warum?“

Ich (inzwischen leicht irritiert): „Äh. Einfach so. Also wie schaut's aus: Nudeln oder lieber Semmeln?“  
Martin: Wieso?

Irgendwie hatte ich ganz plötzlich keine Lust mehr auf „ungezwungene“ Kommunikation und ging.

## **Der Warum-Boom**

Ähnliche Erfahrungen dürften Auslöser dafür gewesen sein, dass in vielen Büchern und Seminaren zum Thema „Kommunikation“ ausdrücklich davor gewarnt wird, in heiklen Gesprächssituationen Warum-Fragen zu verwenden.

Andererseits gibt es einen geradezu inflationären Warum-Boom, wenn man die sog. Ratgeber-Literatur der letzten Jahre betrachtet. Hier ein kleiner Auszug:

- Warum wir lieben
- Warum nehme ich nicht ab?
- Warum hast du mir das angetan?
- Warum Männer mauern?
- Warum Männer lügen und Frauen immer Schuhe kaufen?
- Warum Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken

Diese Buchtitel suggerieren, dass die passende Antwort auf die richtige Warum-Frage alle Probleme unseres Lebens schlagartig lösen kann. Und die passende Antwort kann selbstverständlich im jeweiligen Buch nachgelesen werden.

Hat der zweifelhafte Ruf des Wortes „Warum“ also seine Berechtigung? Für mich ist die Antwort ein klares „Jein“.

## **Die schlechte und die gute Nachricht**

Die schlechte Nachricht zuerst. Werden Warum-Fragen mit aggressivem Tonfall und entsprechender Körpersprache eingesetzt, kann z.B. bei einem Kritikgespräch sehr schnell eine verhör-ähnliche Atmosphäre entstehen. „Warum sind Sie schon wieder zu spät gekommen?“. „Warum ist der Bericht noch nicht fertig?“. „Warum halten Sie sich nie an die Vorgaben?“. Folge solcher Fragen ist oft, dass sich der/die Angesprochene in die Enge getrieben fühlt. Der (meist virtuelle) blendende Strahl der Tischlampe scheint grell in sein/ihr Gesicht. Und - je nach Persönlichkeit – wird als Reaktion Trotz, Gegenangriff, Rechtfertigung, Rückzug oder Resignation folgen.

Andererseits kann der gezielte und wohldosierte Einsatz des Wörtchens „Warum“ sehr nützliche Dienste leisten. „Warum“ kann in vielen Situationen der Schlüssel zu den Motiven, Werten und Überzeugungen eines Menschen sein. Es kann tiefe Einblicke in die Denkmodelle eines Menschen ermöglichen. Und es kann beim Gesprächspartner ein Gefühl von aufrichtigem und wertschätzendem Interesse auf Seiten des Fragestellers auslösen.

## **„Warum“ als „homöopathisches“ Kommunikationsmittel**

Ähnliches werde durch Ähnliches geheilt. So lautet ein Grundprinzip der Homöopathie. Damit das im „Warum“ enthaltene „Gift“ seine positive Wirkung auf gleichsam homöopathische Weise entfalten kann, scheinen mir folgende Punkte wichtig:

### *1. Aufwärmphase:*

Zu Beginn des Gespräches sollte zunächst eine tragfähige, konstruktive Gesprächsbasis aufgebaut werden. Dem/der Gesprächspartner sollte Zeit gegeben werden, sich auf das Gespräch einzustellen. Die Führungskraft sollte z.B. bei einem Kritikgespräch nicht unmittelbar mit dem Kritikpunkt beginnen, sondern bevor es zur Sache geht, eine kurze Aufwärmphase vorsehen.

## 2. „Vorwarnung“:

In der Praxis bewährt es sich oft, schon vorbeugend darauf hinzuweisen, dass man einige Fragen stellen wird, die auf den/die Gesprächspartner etwas bohrend wirken könnten, aber eine wichtige Funktion haben. Nämlich diese, gemeinsam die Werte, Überzeugungen und Einstellungen des/der Gesprächspartner zu beleuchten.

## 3. Nonverbale Kommunikation:

Wesentlich für die Etablierung bzw. Aufrechterhaltung einer konstruktiven Gesprächsatmosphäre sind auch die nonverbalen Kommunikationssignale. Sind Gestik, Mimik oder Tonfall unangemessen (z.B. anklagend oder herablassend), können sie innerhalb von Sekunden ein bis dahin konstruktives Gespräch zum Scheitern bringen.

## 4. Dosis:

Auch das wohlwollendste Gegenüber wird letztendlich streiken, wenn die Warum-Fragen im Minutentakt abgefeuert werden.

## 5. Kreative Umschreibungen:

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, „warum“ auf andere Weise zu umschreiben, um damit - bei ähnlicher Wirkung - für etwas Abwechslung zu sorgen:

- weshalb ...?
- weswegen ...?
- aus welchen Gründen ...?
- aus welcher Motivation heraus ...?
- was war ausschlaggebend dafür, dass ...?
- wie kam es dazu, dass ...?

## **Anwendungsbeispiel Personalauswahl**

Wenn ich als Personalentwickler Führungskräfte frage, worauf sie bei der Auswahl neuer Mitarbeiter besonders Wert legen, höre ich häufig zwei Schlagworte: „die passende Qualifikation“ und „ein gutes Bauchgefühl“. Beide Aspekte spielen zweifellos in der Personalauswahl eine entscheidende Rolle. Der neue Mitarbeiter sollte selbstverständlich über die für die zu besetzende Stelle nötigen Qualifikationen verfügen. Ebenso wichtig ist, dass die auswählende Führungskraft, die später mit dem neuen Mitarbeiter zusammenarbeiten wird, das Gefühl hat, dass die Chemie zwischen beiden stimmt. Doch selbst wenn diese beiden Kriterien in hohem Maße erfüllt sind, kommt es immer wieder zu Fehlbesetzungen. Eine Ursache dafür liegt oft darin, dass der Fokus kaum darauf gerichtet wird, wie sehr die persönlichen Werte, Einstellungen und Überzeugungen des Bewerbers mit dem Wertesystem der Organisation übereinstimmen. So kann es z.B. passieren, dass sich ein fachlich hochqualifizierter neuer Mitarbeiter als Fehlgriff entpuppt, weil er/sie eine andere Vorstellungen von Kundenorientierung hat, als in der Unternehmenspolitik verankert. Oder eine autokratische Führungspersönlichkeit kommt in eine von einem kooperativ-situativen Führungsstil geprägte Unternehmenskultur. Obwohl es eigentlich auf der Hand liegt, gerade die Einstellungen und Werte eines neuen Bewerbers sorgfältig zu ergründen, wird diesem Bereich in der Praxis der Personalauswahl oft wenig Beachtung geschenkt. Dabei könnten hier Warum-Fragen – unter Beachtung der vorher angeführten 5 Punkte - gute Dienste leisten. Mit ihnen ließen sich wertvolle Informationen über Motive, Werte, Glaubenssätze, Einstellungen und Überzeugungen des Bewerbers erfragen.

Nachstehend ein Auszug aus einem Bewerbungsgespräch mit einigen Beispielen von Warum-Fragen:

(I = Interviewer, B = Bewerber)

I: „Warum haben Sie sich für diese Stelle beworben?“

B: „Weil ich davon ausgehe, dass ich in dieser Position sehr viel mit Menschen zusammen arbeiten könnte. Und das ist mir persönlich sehr wichtig.“

I: „Aus welchen Gründen ist es Ihnen wichtig, mit Menschen zu arbeiten?“

B: „Ich fühle mich nicht wohl, wenn ich reine Schreibtischtätigkeiten machen muss. Deshalb habe ich immer wieder bei Projekten mitgearbeitet, wo Aufgaben in einem Team zu bewältigen waren.“

I: „Was war eigentlich dafür ausschlaggebend, dass Sie schon seit 15 Jahren im gleichen Unternehmen tätig sind?“

B: „Ich bin kein Job-hopper. Wenn ich mich bei einem Unternehmen wohl fühle, bin ich dem Unternehmen gegenüber loyal und gehe nicht gleich beim ersten interessanten Angebot wieder weg.“

Kritische Menschen könnten hier anmerken, dass der Bewerber solche Fragen nicht ehrlich beantworten könnte. Das ist richtig. Aber das gleiche trifft wohl auf alle Fragen zu, nicht nur auf Warum-Fragen, und nicht nur in der Personalauswahl. Außerdem ist für mich persönlich Vertrauen ein grundlegender Wert: Ich bringe Menschen ein gewisses Grundvertrauen entgegen, solange es keinen triftigen Grund gibt, es nicht (mehr) zu tun.

Warum Vertrauen für mich so wichtig ist, fragen Sie sich?

Mhm ... Eine gute Frage! Eine wirklich gute Frage!