

Personalauswahl im Interrelation-Center

Oliver Bartels



Wie kommt es, dass so viele Neubesetzungen unbefriedigend verlaufen – trotzdem doch gerade in der Bewerberauswahl alles dazu getan wird, um „noch objektiver“, „noch genauer“ und „noch detaillierter“ auszuwählen?

Anders gefragt: Brauchen wir hier überhaupt ein Mehr desselben – oder ist es Zeit für eine überzeugende Alternative zum Assessment Center? Oliver Bartels liefert diese in Form seines Interrelation-Centers, das bereits vielfach am Markt erfolgreich angewendet wurde. In seinem Artikel schildert er sehr praxisbezogen dessen Grundlagen und wie es funktioniert.

Absolut verständlich: Jedes Unternehmen will für sich die besten Mitarbeiter haben. Und Fehleinschätzungen bei der Stellenbesetzung kosten Geld und Performance.

Das Dilemma ist nur, dass wir immer die Katze im Sack kaufen: Ein Schulzeugnis sagt nichts über die Persönlichkeit eines Bewerber aus, ein Arbeitszeugnis ebenso wenig.

Der Umstand, dass ein Bewerber sich in der Vergangenheit in einem anderen System so verhalten hat, dass dieses Verhalten vom Zeugnisaussteller als passend empfunden wurde sagt leider nun einmal nichts darüber aus, ob der Bewerber sich auch in dem System, in dem er sich um eine Stelle bewirbt, wieder ähnlich verhalten wird und auch nicht darüber, ob dieses Verhalten von dem anderen, neuen System als passend erlebt wird.

Die Verfahren zur Bewerberauswahl werden traditionell seit den 1950er Jahren in Unternehmen angewandt und haben sich von den Methoden und der zugrunde liegenden Haltung her seitdem nur verfeinert, aber nicht grundlegend verändert.

Und das, obwohl Mitarbeiter (und Kunden) heute in einem völlig anderen Umfeld agieren: Den klassischen Lebenslauf – schulische (dann ggf. universitäre) Ausbildung, betriebliche Ausbildung und dann eine Stelle einnehmen und einen sicheren und gut bezahlten Arbeitsplatz innehaben – gibt es nicht mehr. Und gleichzeitig haben sich die

Marktbedingungen derart geändert, dass der passende Mitarbeiter auf der passenden Stelle wichtiger ist, denn je.

Die Frankfurter Allgemeine Zeitung schreibt hierzu in einem Artikel am 19. August 2005: *„Zwischen 5 und 25 Prozent der getroffenen Personalentscheidungen werden innerhalb der ersten beiden Jahre durch das Unternehmen oder den neuen Mitarbeiter selbst korrigiert. Weitere 10 bis 15 Prozent der Einstellungen werden aus Unternehmenssicht als nicht befriedigend angesehen, dennoch aus „Kontinuitätsgründen“ beibehalten. Auf der Managementebene werden lediglich 81 Prozent der Stellenbesetzungen als wirklich gute Entscheidungen wahrgenommen, mit denen sowohl die Unternehmen als auch die jeweiligen Mitarbeiter langfristig zufrieden sind.“*

Fehlbesetzungen ziehen erhebliche Opportunitätskosten nach sich.

Diese addieren sich auf das 1,5- bis 3fache des Jahresgehalts bei einer neu eingestellten Führungskraft. Für die Rekrutierung fallen Kosten in der oben genannten Höhe zum Beispiel für Anzeigenschaltung, verlorene Arbeitszeit durch Bewerbermanagement und Bewerbungsgespräche, Reisekostenübernahme von Bewerbern etc an. Hinzu kommt die verminderte Arbeitsleistung während der Einarbeitungszeit. Bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses nach Ablauf der Probezeit kommen dann im Nachgang noch Trennungskosten für Abfindungen und potenzielle gerichtliche Auseinandersetzungen hinzu.

Da ist es verständlich, dass Verantwortliche in Unternehmen gerne genau wüssten, wen sie sich in ihr Unternehmen holen und ob der in Aussicht gefasste Bewerber auch halten wird, was der „Anschein“ verspricht. Gerne möchten wir vorhersagen, wie der Bewerber sich machen wird.

Nur leider versagt eine „Eignungsdiagnostik“, die uns glauben machen möchte, aus geschickt gestellten Fragen oder aus der Beobachtung unter Laborbedingungen könnten die erwarteten Vorhersagen getroffen werden.

Wenn wir die Stellenbesetzung in Unternehmen betrachten, können wir für die traditionellen Bewerberauswahl-Verfahren folgende typische Charakteristika ausmachen:

1. Die Auswahl erfolgt standardisiert als Bewerbungsgespräch und/oder Assessment Center (AC).
2. Sie wird delegiert und/oder externen Beratern überlassen.
3. Die Besetzung erfolgt häufig unter dem Anspruch der Objektivität.

1. Standardisierte Personalauswahlverfahren in Unternehmen

1.1. Bewerbungsgespräch

Am häufigsten werden Stellen aufgrund von Bewerbungsgesprächen besetzt.

1. Beteiligte und Dauer

Beteiligt sind im Bewerbungsgespräch zum einen der Bewerber, auf der anderen Seite ein oder mehrere Unternehmensvertreter – etwa Abteilungsleiter, Vorgesetzte des Abteilungsleiters, Verantwortliche aus der Personalabteilung oder Mitglieder der Arbeitnehmervertretungen.

Bewerbungsgespräche dauern im Allgemeinen zwischen 30 und 90 Minuten.

2. Der Ablauf des Bewerbungsgesprächs

Im Bewerbungsgespräch werden standardisierte und ritualisierte Abläufe angewandt. Es gibt genaue Spielregeln, die es einzuhalten gilt: Bewerber werden zum Beispiel bei der Lektüre der klassischen Bewerbungsratgeber häufig angehalten, etwa angebotenen Alkohol während des Bewerbungsgesprächs strikt abzulehnen und nur zu rauchen, wenn es der Auswählende auch tut.

Weiterhin gibt es standardisierte Abläufe und Fragentypen: Ein Bewerbungsgespräch gliedert sich häufig in folgende Phasen, wobei außer der Aufwärmphase und der Verabschiedung die Reihenfolge variieren kann (siehe Kasten)

Typische Phasen eines Bewerbungsgesprächs

1. Aufwärmphase mit dem Frageklassiker:

„Haben Sie uns gleich gefunden?“

2. Stärken, Schwächen, Perspektiven des Bewerbers

Fragen zum beruflichen Werdegang

3. "Was wissen Sie über unser Unternehmen"?

Fragen zum Unternehmen und zur Position

4. "Haben Sie noch Fragen?"

Fragen des Bewerbers

5. Informationsteil

Der Auswählende gibt Auskünfte zur künftigen Stelle, dem Unternehmen und zu Rahmenbedingungen

6. Verabschiedung

Abb. 1: Typische Phasen eines Bewerbungsgesprächs

Quelle: Oliver Bartels

Diese Standards geben beiden Seiten unbestritten gleichermaßen Sicherheit:

- Erstens die Sicherheit, dass die Rollen klar verteilt sind. Stellen Sie sich für einen Augenblick vor, ein Bewerber würde im Bewerbungsgespräch die Frage des Personalchefs nach den Hobbys des Bewerbers mit einer Gegenfrage nach den Hobbys des Personalchefs beantworten. Oder etwa die Frage „Haben Sie Kinder?“ mit „Nein, SIE?“ beantworten.
- Weiterhin herrscht beiderseitig die Sicherheit wie das Gespräch in etwa starten wird: „Haben Sie gut hergefunden?“
- Und der Bewerber weiß in etwa welche Fragen ihn erwarten und auch, welche Fragen rechtlich unzulässig sind. Die Rechtsprechung bundesdeutscher Gerichte und die Kommentierung zur Unzulässigkeit von Fragen im Bewerbungsgespräch füllt Bände.

1.2. Assessment Center

Assessment Centers (AC) werden von Unternehmen zur Auswahl von Bewerbern auf Führungspositionen und für Nachwuchsführungskräfte eingesetzt (siehe Kasten).

Zur Geschichte der Assessment Centers

Die Entwicklung des heute so benannten Assessment Centers ist eng mit der deutschen Wehrmachtpsychologie verbunden. Das Verfahren wurde Heerespsychotechnik genannt. Ab 1927 durfte kein Offizier der Reichswehr ernannt werden, ohne das heerespsychotechnische Verfahren erfolgreich durchlaufen zu haben. Es bestand aus einzeln und in Gruppen durchgeführten Arbeitsproben sowie verschiedenen Interviews, Intelligenz- und Persönlichkeitstests. Auch die Militärs anderer Staaten bedienten sich nach deutschem Vorbild der AC-Methode zur Auswahl ihres Offiziersnachwuchses. Nach den Weltkriegen gelangte das ursprünglich militärische Auswahlverfahren in die Wirtschaft. Es wurde zunächst in den USA in den 1950er Jahren zur Auswahl von Nachwuchsführungskräften angewandt und weiterentwickelt.

Quelle: Hesse/Schrader, 2002

Die Diskussion um die Fragwürdigkeit dieser „Eignungsdiagnostik“ füllt Bibliotheken (Hesse/Schrader 2002).

1. Beteiligte und Dauer

Im AC werden in einem halben bis ca. drei Tagen unterschiedliche Einzelverfahren angewandt. In dieser Zeit werden in der Regel sechs bis zwölf Teilnehmer von drei bis sechs Personen beobachtet.

2. Der Ablauf des AC

Es kommen verschiedene Verfahren (siehe Kasten) zum Einsatz, die sich wie folgt unterscheiden lassen:

- Der Bewerber vor allen (Präsentation),
- der Bewerber für sich allein (Aufgaben lösen),
- jeder gegen jeden (Diskussion),
- einer gegen den anderen (Rollenspiel).

Die einzelnen Verfahren im Assessment Center

- Arbeitsproben
- Gruppendiskussion
- Gruppenaufgaben mit Wettbewerbscharakter
- Vorträge
- Einzel- und Gruppeninterviews
- Unternehmensplanspiele
- Teste zu Intelligenz, Leistungsfähigkeit, Persönlichkeit,
- Biographische Fragebögen.

Quelle: Hesse/Schrader, 2002

2. Traditionelle Auswahlverfahren auf dem Prüfstand

Wie bereits beschrieben, besteht ein unbestrittener Vorteil der traditionellen Auswahlverfahren, darin, dass Bewerber und Auswählender gleichermaßen, woran sie sind. Allerdings – ist das auch bei näherem Hinsehen von Vorteil für das Ziel des Bewerbungsverfahrens, nämlich den passenden Bewerber auszuwählen?

Der deutschsprachige Buchhandel kann aktuell mehr als 800 Titel zum Stichwort Bewerbungsratgeber liefern, in denen Bewerber erfahren, wie sie sich verhalten müssen, damit sie als der „Richtige“ empfunden werden. Ich verurteile keinesfalls die Autoren dieser Titel; denn sie geben den Bewerbern Sicherheit. Und ich verurteile auch nicht die Bewerber, die sich anhand dieser Bücher vorbereiten, denn sie wollen ja die ins Auge gefasste Stelle. Auch verurteile ich nicht die Entscheider, die nach den bewährten Abläufen vorgehen, denn sie wollen sich keinen „Fehler“ bei der Stellenbesetzung leisten.

Aus der Auswertung der Einzelverfahren erhoffen sich Organisatoren und Beobachter von ACs Erkenntnisse über die Persönlichkeit, die Leistungsmotivation und das Verhalten der Bewerber im Arbeitsalltag in der Organisation. Sie glauben, daraus die „Eignung“ des Bewerbers „erkennen“ zu können – und ziehen daraus ihre Schlüsse.

Leider entstehen dabei aus evolutionärer Sicht drei Probleme, auf die ich im Folgenden eingehen möchte:

1. Den Beobachtungen wird „Objektivität“ zugebracht.
2. Es wird angenommen, dass das im AC gezeigte Verhalten mit dem Verhalten des Bewerbers im Arbeitsalltag in Verbindung gebracht werden kann.
3. Es werden mit Beobachtungen bzw. Beurteilungen vorgenommen, die außerhalb des „relevanten Systems“ stehen.

2.1. Den Beobachtungen wird „Objektivität“ zugebracht

Zuhören und Beobachten sind aus meiner Sicht durchaus passende Ansätze, wenn man etwas wahrnehmen möchte. Die Crux der Beobachtung entsteht jedoch aus evolutionärer Sicht dann, wenn man davon ausgeht, dass der Beobachter immer Teil seiner Beobachtung ist. Oder mit anderen Worten: Aus evolutionärer Sicht kann kein Beobachter etwas „objektiv“, also außerhalb seiner subjektiven Wahrnehmung wahrnehmen.

Was heißt das?

Nun, kein Objekt bleibt in der Beobachtung unverändert. Die Beobachtung hat also immer einen Einfluss auf das Beobachtete. Beobachtende (etwa im AC) können diesen Einfluss zwar identifizieren, aber nicht kalkulieren. Heinz von Foerster brachte dies in

seinem Satz "Objectivity is a subject's delusion that observing can be done without him" auf den Punkt (von Foerster 1990).

Die Beobachtung im AC ist also dann unbrauchbar, wenn ich als Beobachter daraus „objektive“ Schlüsse auf das Verhalten, das künftige Verhalten oder die Haltung des Bewerbers ziehen möchte.

Eine weitere „Säule“ des klassischen Bewerbungsgesprächs und des ACs besteht darin, dass mehrere Vertreter des Unternehmens teilnehmen: das „Doppelt hält besser - Prinzip“. Aus evolutionärer Sicht jedoch wird eine Beobachtung jedoch nicht objektiver, nur weil mehrere Beobachter diese machen.

Dazu ein kleiner Exkurs:

Im Mittelalter galt im deutschen Rechtssystem das aus dem Mathäus-Evangelium (Matth.18,16) abgeleitete Prinzip „Aus zweier Zeugen Mund wird allwegs der Wahrheit kund“ Die Beobachtung wurde also als „wahr“ fingiert, wenn sich zwei Zeugen fanden, die das gleiche beobachtet haben wollen. Heute gilt in der deutschen Gerichtsbarkeit das Prinzip der *freien Beweiswürdigung*, das bedeutet das Gerichte aus freier Überzeugung (=rein subjektiv) entscheiden, ob eine tatsächliche Behauptung für wahr oder für nicht wahr zu erachten sei (vgl. § 286 ZPO).

2.2. Vom AC-Verhalten wird auf den Arbeitsalltag geschlossen

Die Sicherheit in der sich die Interviewer eines Bewerbungsgesprächs und die Beobachter durch den das AC wiegen, ist auch aus einem weiteren Grund trügerisch:

Nehmen wir nur einmal für einen kurzen Moment an, es gäbe so etwas wie die objektive Beobachtung. Dann wird jeder Bewerber, der sich einigermaßen auf das Bewerbungsgespräch vorbereitet, natürlich versuchen, die Klippen des Bewerbungsgesprächs zu umschiffen – mit dem Ergebnis, dass die Interviewer „objektiv“ standardisierte Antworten auf standardisierte Fragen hören werden.

Und die Beobachter könnten, gäbe es objektive Beobachtungen, „objektiv“ beobachten wie „gut“ sich der Bewerber „objektiv“ in einem AC verhält. Aber das alleine ließe bei der unterstellten Objektivität der Beobachtung keine Schlüsse auf künftiges Verhalten des Bewerbers außerhalb der Laborbedingungen zu. Die Ernüchterung ist meist groß „wenn der Bewerber im Arbeitsalltag ganz anders „ist“, als er es im AC „war““.

Aus evolutionärer Sicht gehen wir nicht davon aus, dass sich Menschen in verschiedenen Systemen gleich verhalten. Die Ausprägung jedes Verhaltenskriteriums, etwa Leistungsmotivation oder Ehrgeiz, hängt aus meiner Sicht ganz erheblich von der Struktur des Unternehmens ab und davon, ob die Struktur von den dort Arbeitenden als passend zu den eigenen Erfahrungen und persönlichen Strukturen (also der Art und Weise, wie der Bewerber „gestrickt“ ist), empfunden wird. Oder mit anderen Worten formuliert: Menschen entstehen im System. Systemisches Denken impliziert, dass ein Mensch sich verhält: Er verhält sich in verschiedenen Systemen unterschiedlich – und das zur gleichen Zeit (Radatz 2003).

2.3. Beobachtungen/ Bewertungen durch Personen außerhalb des relevanten Systems

In jedem AC und in jedem persönlichen Bewerbungsgespräch bleiben zweifelsohne der persönliche Eindruck, den der Interviewer bzw. Beobachter gemacht hat und das, was die Unternehmensvertreter inhaltlich aus den Ausführungen des Bewerbers gehört haben. Das ist aus evolutionärer Sicht nicht zu bemängeln – ja, sogar sehr sinnvoll.

Aus evolutionärer Sicht ist die Beobachtung der Unternehmensvertreter allerdings dann für das künftige System nicht relevant, wenn diese Vertreter zwar Mitglieder des Unternehmens, aber nicht zumindest Mitglieder des künftigen Teams (=relevantes System) des Bewerbers sind. Oder anders ausgedrückt: Was nutzt die Beobachtung eines (Zentral-)Personalleiters bezüglich eines Bewerbers, der später in einer 100 km entfernten Filiale als Abteilungsleiter arbeiten soll?

Interrelation und Intrarelation

Ich habe mich des Wortes Interrelation aus dem Englischen bedient.

Dort bedeutet es *wechselseitige Beziehung*. Im Lateinischen bedeutet *inter* zwischen und *relatus* wörtlich das Hin- und Zurücktragen. Ich möchte das Wort benutzen für eine Handlung, ein Tun zwischen (mindestens-) zwei Personen, die in der Interrelation eine gemeinsame Wirklichkeit konstruieren. Im Gegensatz dazu verstehe ich Intrarelation als das Konstruieren der Wirklichkeit einer Einzelperson. Intrarelation ist etwa die Wirklichkeit, die wir in uns erzeugen können wenn wir über ein klassisches Bewerbungsgespräch nach dem Ende des Gesprächs alleine reflektieren, um zu der Entscheidung zu gelangen, welcher Bewerber der „Geeignete“ ist. Ein Austausch zwischen Bewerber und uns findet in der Reflektion nicht mehr statt: Wir sind also ab diesem Zeitpunkt in unserer Konstruktion der Wirklichkeit allein auf uns gestellt.

In diesem Sinne wäre etwa auch ein Coachinggespräch für mich eine Intrarelation, da die Wirklichkeitskonstruktion durch den Coachee in einem Beratersystem erfolgt (Radatz, 2003).

Interrelation und Intrarelation, so wie ich sie verstehen möchte, haben beide ihren Platz in unserem Leben und wir tun beides fortlaufend – denn wir können nicht nicht konstruieren. Ich werbe hier auch nicht für das eine oder das andere. Ich bin aber davon überzeugt, dass wir erfolgreicher in unseren Konstruktionen sind, wenn wir bewusst entscheiden, welche Wirklichkeiten wir besser alleine konstruieren und welche mit allen relevanten Beteiligten.

Ich bin überzeugt, dass bestimmte Entscheidungen im Unternehmen nur innerhalb des relevanten Systems getroffen werden können – und zwar all jene Entscheidungen, bei denen eine gemeinsame Wirklichkeit für den Erfolg erforderlich ist. Hier kann die Interrelation (siehe Kasten) nicht zwischen Vertretern oder Delegierten erfolgen, sondern muss höchstpersönlich vorgenommen werden.

An einem einfachen Beispiel dargestellt: Wenn Sie einem Vertreter Ihrer Geliebten in Ihrem Namen einen Heiratsantrag machen, macht dies für Ihre künftige Beziehung zu Ihrer Geliebten womöglich einen Unterschied. Aus meiner Sicht fehlt es dort an der Interrelation der relevanten Beteiligten.

3. Prämissen einer evolutionäre Stellenbesetzung

Wenn wir den Ansatz der subjektiven Beobachtung weiter verfolgen, ihn um Standardfragen bereinigen, und die Idee begraben, Menschen hätten in jedwedem System die gleiche Leistungsmotivation und das gleiche Verhalten, dann können wir die subjektive Beobachtung nutzen – und sie auf festere Beine stellen.

Wir erhalten dann ein höchst subjektives Auswahlverfahren, in dem Auswählende und Bewerber subjektiv entscheiden, ob sie sich eine erfolgreiche Zusammenarbeit vorstellen können.

Das Interrelation-Center fußt auf den zentralen Prämissen der evolutionären Haltung:

1. Der Abschied von der Objektivität und die Überwindung des Erkennens zugunsten des Konstruierens
2. Der Abschied von „Richtig und Falsch“ und der Beginn des Denkens in Viabilitäten.

3.1. Abschied von der Objektivität und die Überwindung des Erkennens zugunsten des Konstruierens

Die evolutionäre Führungshaltung hat ihre Grundlage darin, dass sich die Führungskraft und jeder einzelne Mitarbeiter als Teil der Welt sieht und sich selbst – die eigene Meinung, Erfahrungen und Bewertungen – kontinuierlich in alle persönlichen Handlungen mit einbezieht (Radatz, 2003). Es geht dabei maßgeblich um das Überwinden des Erkennens und den Beginn des Konstruierens (Radatz 2003).

Wenn wir also davon ausgehen, dass Zuschreibungen wie Talent, Potential und Eigenschaften einer Person Erfindungen im Sinne von Konstruieren sind, dann sind unsere „Erkenntnisse“ – etwa jene, die wir als Beobachter in ACs über Menschen gewinnen, ebenso Erfindungen. Und wenn wir sie als solche für uns annehmen können, dann machen die „Beobachtungen“ in klassischen ACs so keinen Sinn mehr. Ich ersetze daher in der Evolutionären Stellenbesetzung die Beobachtung einzelner durch das gemeinsame Konstruieren.

In einer Haltung des Konstruierens ersetzen wir die Betrachtung des Individuums durch die Betrachtung der Beziehung zwischen Individuen: Denn erst die Beziehung zu anderen erschafft unsere „Wirklichkeit“ (Whitney, 2001). Wir beobachten in ACs mithin nicht Individuen, sondern die Beziehung zwischen uns selbst als Mitglieder des relevanten Systems und den Bewerbern. Der Versuch der Auswählenden, den Bewerber „objektiv“ zu verstehen ist somit obsolet.

3.2. Der Abschied von „Richtig und Falsch“ und der Beginn des Denkens in Viabilitäten

Weiterhin geht es in einer evolutionären Führungshaltung um den Abschied vom Denken in Kategorien wie „Richtig und Falsch“ und hin zum Denken in Viabilitäten (Passungen):

Wenn alles um uns herum durch die Beziehung zu anderen zu unserer Wirklichkeit wird, dann ist auch die Frage, wen wir als passenden Bewerber empfinden, von unserer Beziehung zu eben diesem Bewerber konstruiert. Ein Bewerber kann also von mir als passend oder unpassend empfunden werden – was stets meine subjektive Schlussfolgerung aufgrund meiner Sichtweise der Rahmenbedingungen, meiner Ziele und Erfahrungen und meiner Wünsche darstellt und nicht eine für immer und alle gültige, objektive, „richtige“ Schlussfolgerung.

Wenn wir durch die Beziehungen zu anderen unsere Wirklichkeit erfinden, dann ist unser Team oder das Unternehmen, das wir leiten, eine gemeinsame Erfindung aller darin Arbeitenden. Und wenn ich weiters davon ausgehe, dass die gemeinsame Wirklichkeit interrelational ist, das heißt in den Beziehungen zwischen Individuen gemeinsam erschaffen wird, erhalte ich eine andere Realität, je nachdem, wer an der Realitätsfindung beteiligt ist.

Natürlich können wir dem zustimmen – wir machen es uns nur in der Situation nicht immer bewusst. Mein Empfinden, wen ich als passend empfinde, kann ich nicht unabhängig von der gerade gegebenen Situation im Unternehmen und unabhängig von meinen höchstpersönlichen Vorlieben, Zielen und Wünschen sehen.

Ich kann daher auch nicht stellvertretend für andere eine Passung konstruieren. Daraus folgt unter anderem:

1. Die Bewerberauswahl ist nicht delegierbar, weder an interne Mitarbeiter eines Unternehmens und schon gar nicht an externe Berater (etwa Headhunter).
2. Aus meiner Sicht sollte möglichst das gesamte Team als das relevante System bei der Auswahl beteiligt sein – und auch die Fragen, die im Prozess wechselseitig gestellt werden, sollten mit dem Ziel ausgewählt und gestellt werden, eine gemeinsame Realität zu erzeugen. Wer immer andere Ziele wählt, erhält in jedem Fall auch ein anderes Ergebnis.
3. Wenn wir in unseren Teams unsere Realität interrelational erschaffen wollen, sollte der Prozess geeignet sein, sich in wertschätzender Weise (z.B. anlehnend an das Appreciative Inquiry Modell nach Cooperrider/ Whitney) die eigene positive (Team-) Realität zu erschaffen; denn es sollte ja klar festgelegt werden, wie die Zusammenarbeit und das neue Team im Optimalfall aussehen sollten – und nicht vorrangig, was nicht entstehen sollte.

4. Das Interrelation-Center

Das von mir entwickelte Interrelation-Center fußt auf den Prämissen evolutionären Denkens. Es beschreibt einen subjektiven Auswahlprozess, in dem Betroffene im Sinne der Mitglieder des relevanten Systems in einem interrelativen Prozess eingeladen werden, gemeinsam mit potentiellen neuen Teammitgliedern das zukünftige Team bzw. die Zusammenarbeit zwischen den bestehenden Teammitgliedern, dem Teamleiter und dem/ den neuen Teammitglied(ern) passend zu konstruieren.

Der Auswahlprozess im Interrelation-Center beschränkt sich im Prinzip auf die folgenden zentralen Fragen:

4.1. Fragen auf Unternehmensseite

- Was macht uns als Team einzigartig?
- Passt der Bewerber ins System?
- Möchte ich mit dem Bewerber/ den Bewerbern in unserem System zusammenarbeiten?

Diese Fragen werden vom gesamten relevanten System (Team, Abteilung, Bereich) gestellt und können nur von diesem aus der subjektiven Einschätzung seiner Mitglieder beantwortet werden. Ihre Einschätzung gewinnen die Mitglieder des relevanten Systems situativ aus der Interrelation mit dem Bewerber.

4.2. Fragen auf Seiten des Bewerbers

- Passt das System für mich als Bewerber?
- Möchte ich in diesem arbeiten?
- Was möchte ich zu diesem Team beitragen, wenn ich erst einmal Teil des Teams bin?

Diese Fragen können nur aus der subjektiven Sicht des Bewerbers und nur von diesem beantwortet werden. Seine subjektive Sichtweise gewinnt der Bewerber aus der Interrelation mit dem Team.

5. Design des Interrelation-Centers

Das Interrelation Center umfasst in seinem zentralen Prozess eine Phase der Interrelation zwischen Bewerber und System und eine Phase der Entscheidung des Bewerbers für das System und des Systems für den Bewerber.

Wir Berater des ISCT haben diesen Prozess bereits in vielen Unternehmen erfolgreich moderiert; er kann aber auch von internen Beratern (z.B. HR-Verantwortlichen) oder von Teamleitern moderiert werden; in der zuletzt geschilderten Situation übernimmt der Teamleiter allerdings die Doppelrolle von Moderator und gleichzeitigem Teilnehmer am Prozess.

5.1. Reflexionsphase des Teams

1. Das Team, das auf der Suche nach einem neuen Mitglied ist, startet zunächst ohne die Bewerber eine Reflexionsphase. Darin erhält das Team eine kurze Einführung in den Ablauf und die Ziele des Prozesses.

Dann erarbeitet das Team – am besten schriftlich – die für das Team passenden Antworten zur folgenden Fragestellung in einem Brainstorming am Flipchart:

Welche Handlungen muss der Bewerber künftig im Team setzen, damit er für uns der Passende ist?

Als Methode für diesen Prozess hat sich die 100%- Bewertung bewährt (Radatz, 2005 in Bartels, 2005).

5.2. Begrüßung der Bewerber

Die eingeladenen Bewerber werden begrüßt und der Tagesablauf sowie die Ziele des Prozesses vorgestellt. Anschließend erhalten die Bewerber Gelegenheit, Fragen zum Ablauf zu stellen (Es erfolgt zum jetzigen Zeitpunkt keine Vorstellung der Teilnehmer, etwa deren Funktionen im Unternehmen oder ähnliches).

5.3. Interrelationsphase

1. Neu erfunden werden

In der Methodik des „Neu erfunden Werdens“ (siehe Kasten) erfindet zunächst das Team jeden Bewerber und dann die Bewerber gemeinsam das Team.

Der Interrelation-Center-Start: „Neu erfunden werden“

1. Erfindung durch das Team

Die Teammitglieder erfinden die Bewerber der Reihe nach.

Zunächst wird Bewerber A von den Teammitgliedern „neu erfunden“. Das heißt, die Teammitglieder „tratschen“ locker über Bewerber A in dessen Anwesenheit und versuchen gemeinsam und laut, die untenstehenden Fragen über Bewerber A zu beantworten. Sie lassen Sie sich dabei völlig von Ihren eigenen Einschätzungen leiten! Sie können sich innerhalb des Teams auch durchaus NICHT einer Meinung sein.

Bewerber A sagt gar nichts, während die anderen in seiner Anwesenheit über ihn reden, kann aber die für ihn wichtigsten Informationen mitschreiben. Der Moderator sorgt dafür, dass nach ca. 10 Minuten Schluss ist. Dann kommen (für wiederum 10 Minuten) nach demselben Verfahren auch die anderen Bewerber an die Reihe.

Wichtig ist es dabei meiner Erfahrung nach, den Beteiligten Anleitungsfragen vorzugeben, damit diese in ihren „Erfindungen“ im wertschätzenden Feld bleiben und keine persönlichen Angriffe oder Verletzungen entstehen, die später im Falle der Aufnahme wie auch der Ablehnung des Bewerbers negative Gefühle beim Bewerber entstehen lassen und in der Folge ein negatives Image des Teams bzw. Unternehmens hinterlassen könnten.

Wertschätzende Anleitungsfragen, mit denen ich gute Erfahrungen gemacht habe, sind:

- Was könnten die Träume, Ideale und Ziele von A in seinem Berufsleben sein?
- Was könnten Teamkollegen bzw. ein Teamleiter an A schätzen?
- Wie könnten wir uns vorstellen, dass A arbeitet? Welche Handlungsgrundsätze legt er vermutlich seiner Arbeit zugrunde? Welche fachliche Qualifikation setzt er erfolgreich ein?
- Was bringt A ganz speziell in dieses Team ein, wenn er von uns ausgewählt wird? Was „hat“ das Team von ihm?

Auflösung:

Nach der Erfindungsrunde erhalten die Bewerber die Gelegenheit, das Gehörte zu ergänzen und, wenn sie mögen, dazu Stellung zu nehmen bzw. das Gehörte auch aus ihrer Sicht zu „korrigieren“.

2. Die Neuerfindung des Teams

Die Bewerber erfinden nun umgekehrt das Team: Das heißt, sie „tratschen“ locker über das Team in Anwesenheit der Teammitglieder und versuchen gemeinsam und laut, die untenstehenden Fragen über das Team zu beantworten. Sie lassen Sie sich dabei völlig von Ihren eigenen Einschätzungen leiten und können sich innerhalb des Teams auch durchaus NICHT einer Meinung sein.

Die Teammitglieder sagen gar nichts, während die Bewerber über ihr Team reden. Sie können aber die für sie wichtigsten Informationen mitschreiben.

Der Moderator sorgt dafür, dass nach ca. 15 Minuten Schluss ist.

Wertschätzende Anleitungsfragen dazu:

- Was könnten die Träume, Ideale und Ziele des Teams sein?
- Was schätzen die anderen Teams des Unternehmens an diesem Team? Was dessen „Kunden“?
- Wie können wir uns vorstellen, dass Kommunikation im Team stattfindet?
- Was macht dieses Team einzigartig?

2. Auflösung:

Nach der Erfindungsrunde erhalten die Teammitglieder die Gelegenheit, zum Gehörten Stellung zu nehmen, es zu ergänzen und wenn sie mögen, aus ihrer subjektiven Sicht „richtig zustellen“.

2. Persönliche Vorstellung der Teammitglieder

Im Anschluss an das „Neu erfunden werden“ berichtet jedes Teammitglied kurz, wer er ist (im Sinne von „Als wer möchte ich mich heute erfinden?“), in welcher Rolle er sich im Moment im Team sieht und welche Handlungen er in nächster Zukunft vorhat, im Team setzen.

3. Vorstellung des Teams durch die Teammitglieder

Das Team stellt anhand des Strukturbilds (siehe Abb. 2) des evolutionären Teammodells (siehe Abb. 1) Charakteristika ihres Teams dar, wie es sich in Zukunft optimaler Weise gestalten soll – indem sie die noch leere Struktur des Teams mit von ihnen erlebten, ganz konkreten Charakteristika des Teams füllen; also dessen gewünschte Identität, Entscheidungs- und Meetingstrukturen, Kommunikationsstrukturen und die Spielregeln seiner operativen Handlungen aus ihrer gemeinsamen Sicht beschreiben.

Dabei ist die Struktur z.B. auf eine Pinwand aufgemalt und die Teammitglieder kleben post-its mit ihren Anmerkungen in die jeweiligen Felder (für ein Beispiel aus der Praxis siehe Abb. 3). Die Strukturkreise können hier in zwei Bereiche geteilt werden: in einen, der die Identität, die Entscheidungs- und Meetingstrukturen, die Kommunikationsstrukturen und die Spielregeln für die operativen Handlungen nach innen (also innerhalb des Teams selbst) darstellt; und in einen, der dieselbe Struktur nach außen (also gegenüber den Kunden) darstellt. Wenn in dieses Strukturbild Beiträge in Form von Post-its eingefügt werden, dann können diese einerseits Charakteristika betreffen, die derzeit schon im Team erlebt werden (und erhalten bleiben sollen), sowie andere Charakteristika, die eine Veränderung betreffen.

Alle Bewerber sind in dieser Phase anwesend. Die Teammitglieder schaffen damit einen Abgleich ihrer individuellen jeweiligen Wirklichkeit hin zur Interrelation im Team (siehe Kasten *Interrelation und Intrarelation*) und stellen zugleich das Ergebnis ihrer Interrelation allen Bewerbern vor.

Die Bewerber reflektieren im Anschluss daran in Anwesenheit des (schweigenden) Teams folgende Fragen:

- Was haben wir Relevantes gehört?
- Was bedeutet das Gehörte für meinen persönlichen Beitrag/ für unsere persönlichen Beiträge in diesem Team?
- Welche offenen Fragen haben wir gegebenenfalls?

In meiner Praxis habe ich gute Erfahrungen damit gemacht, dass die verschiedenen Statements zu diesen Fragen von den Bewerbern gleich auf einer Flipchart mitnotiert werden, damit sie auch später noch zur Verfügung stehen. Für die Reflexionsphase reicht eine Dauer von 15 Minuten.

Die Teammitglieder beantworten danach die von den Bewerbern notierten Fragen.

Schließlich reflektieren die Teammitglieder ihrerseits im Beisein der Bewerber folgende Fragen:

- Was haben wir Relevantes in der Reflexion der Bewerber gehört?
- Was bedeutet das Gehörte für unser Team/ für die Zukunft in unserem Team?
- Welche offenen Fragen haben wir gegebenenfalls?

Auch hier reichen 15 Minuten aus, um – wiederum am besten schriftlich – die drei Fragen auf Flipchart zu beantworten.

Die Bewerber beantworten die Fragen der Teammitglieder.

4. Konstruktion von potentiellen persönlichen Beiträgen zum Team durch die Bewerber

Jeder einzelne Bewerber (die anderen warten außerhalb des Raumes) stellt nun dem Team vor, welche Handlungen er im Team der Zukunft setzen möchte – also wie er die aufgemalte und mit vielen Post-its versehene Struktur vorhat zu ergänzen, wenn er ausgewählt wird. Der Bewerber bringt also (ebenfalls per Post-It) seine Beiträge direkt in das Modell des Teams ein. Idealerweise verwendet er dafür eine andere Farbe Post-its als die

Teammitglieder verwendet haben, um den Unterschied zwischen deren Teamkonstruktion und seinen persönlichen Beitragspotentialen zu verdeutlichen.

Die Teammitglieder reflektieren daraufhin im Beisein des Bewerbers, was sie aus ihrer Sicht Relevantes gehört haben und welche Fragen sie gegebenenfalls noch haben.

Diese Fragen beantwortet der Bewerber. Dann nimmt er seine Post-its ab – und dann folgt der nächste Bewerber; so lange, bis alle Bewerber die Möglichkeit hatten, ihre eigenen potentiellen Beiträge im Team darzustellen (für ein Beispiel siehe Kasten).

Die Teamstruktur konstruieren – ein Beispiel aus der Praxis

Ein Team aus der Pharmabranche suchte nach einem neuen Vertriebsmitarbeiter. Die Bewerberauswahl gestaltete sich als sehr heikel, da in den vergangenen 7 Monaten bereits 4 neu eingestellte Mitarbeiter „verbraucht“ worden waren, und der Job einerseits sehr viel Know-how erforderte, andererseits einen Platz im „Rampenlicht“ des Kunden darstellte. Kurz: Das Unternehmen konnte es sich schlicht nicht mehr leisten, noch einen Fehlgriff zu starten.

Hier wurde das Interrelation-Center angewendet. Bevor der konkrete Prozess mit den 3 neuen Bewerbern stattfand, kam das Team zusammen, um zwei Stunden in die Definition von Handlungen zu investieren, die der optimale Bewerber in Zukunft im Team optimal setzen sollte. „Auf die Kunden UND das Team gleichzeitig fokussieren“, „Das Office mit Wissen von draußen versorgen“, „für einen guten Zusammenhalt zwischen den Vertriebsmitarbeitern sorgen“, „Wissen im Team weitergeben“ oder „bestehende Spielregeln im Team leben“ waren nur einige der Handlungs-Charakteristika, auf die es dem Team ankam.

Diese Charakteristika fanden auch in der Konstruktion des gewünschten zukünftigen Teams (Erstellung des Team-Strukturbilds) in einer späteren Phase Niederschlag.

Hier wurden etwa Statements genannt wie (für die Identität) „bestes Team des Unternehmens“, „im Dienste des Kunden unterwegs“, „schafft einen spürbaren Unterschied für die Kunden“, „Toleranz bei Fehlern“; (für die Prozesse nach innen) „reibungsloser Ablauf zwischen Außen- und Innendienst“, „Kunde merkt gar nicht, dass ein Prozess innen stattfindet“, „alles wie aus einer Hand“; (für die Prozesse nach außen) „innerhalb eines Tages ist die Ware beim Kunden“, „Kunde braucht nicht mehr nachfragen – automatische Lieferung“; (für die Entscheidungs- und Meetingstrukturen nach innen) „keine Trennung der Meetings zwischen Back office und Vertrieb“, „Vertrieb entscheidet situativ, wenn Kundensituation es erfordert“; (für die Kommunikationsstrukturen nach innen) „Optimierung der informellen Kommunikation“, „mehr gemeinsame Austauschmöglichkeiten über Best Practices“; (als Spielregeln für die operativen Handlungen nach außen) „Was der Kunde will, ist machbar“, „Erledigung Kundenanfragen binnen 24 Stunden“; (als Spielregeln für die operativen Handlungen nach innen) „Aufgaben für Back Office immer 24 Stunden bevor sie erledigt sein sollen“, „Back Office 10 Stunden durchgängig besetzt“.

Diese Statements wurden von den Bewerbern durch deren Beitragsangebote ergänzt und innerhalb eines Tages war ein Bewerber ausgewählt, der sich bereits an diesem Tag optimal ins Team integriert hatte und heute – nach 5 Monaten – wirkt, als wäre er seit Jahren in diesem Team zu Hause.

5.4. Entscheidungsphase

1. Gemeinsamer Skalenwert der Passung

Wenn alle Bewerber ihren Beitrag vorgestellt haben, legt jedes Teammitglied zu jedem einzelnen Bewerber für sich einen Skalenwert auf einer Skala von 0-10 fest. Der Skalenwert 0

bedeutet dabei in der Skala, die vom Bewerber offerierten Handlungen passen subjektiv überhaupt nicht zum Team und der Bewerber wird insgesamt als zum gegenwärtigen Zeitpunkt/ zur gegenwärtigen Situation nicht passend empfunden. Der Skalenwert 10 steht dafür, dass der Bewerber voll und ganz als passend empfunden wird.

Jedes Teammitglied erklärt wo, es – bezogen auf die gemeinsamen Kriterien aus der Reflektionsphase des Teams (vgl. 5.1.) – diesen Bewerber subjektiv auf der Skala einschätzt.

Der jeweils betroffene Bewerber ist bei der Skaleneinschätzung durch die einzelnen Teammitglieder anwesend. Er erklärt, wo er auf der gleichen Skala (0 = keine Passung in diesem Team; 10 = volle Passung) aus seiner Sicht steht.

So kommen nach und nach alle Bewerber an die Reihe.

2. Entscheidung des Teams

Im Anschluss daran entscheidet das Team gemeinsam mit dem Teamleiter aufgrund der von den Mitgliedern der Teams festgelegten Skalenwerte, für welchen Bewerber es sich entscheidet. Hierfür hat sich meiner Erfahrung nach folgende Regelung als praktikabel erwiesen:

Alle von allen als passend empfundenen Kandidaten, können grundsätzlich eingestellt werden – das bedeutet im Umkehrschluss, dass Kandidaten, die von einem Teammitglied als absolut nicht passend (0 Punkte auf der Skala) empfunden werden, nicht berücksichtigt werden.

Auf diese Weise wird vermieden, dass Bewerber in ein Team gelangen, die von Anfang an von einem oder mehreren Teammitgliedern abgelehnt werden. Denn meiner Erfahrung nach haben solche neuen Teammitglieder ohnehin keine Chance im Team: Egal, wie intelligent, ehrgeizig und zielstrebig, dynamisch oder gewitzt sie auch sein könnten, in diesem System hätten sie keine Möglichkeit dazu, da die Dynamik nicht zulassen würde, dass sie ihre positiven Eigenschaften welcher Art auch immer zum Tragen bringen könnten. Potentiale würden auf diese Weise nicht ausgeschöpft werden – und es käme auf der Seite des neuen Mitarbeiters zu einer hohen Frustration; und auf der Seite der bestehenden Teammitglieder würde die Aufmerksamkeitsfokussierung maßgeblich in Richtung „Hinausekeln“ des ungeliebten neuen Teammitglieds gelenkt.

Bei mehreren Bewerbern, die von allen als passend empfunden werden, entscheidet die Mehrheit, welcher Bewerber den Zuschlag erhalten soll. Zwar können so einzelne Teammitglieder „überstimmt“ werden, aber zumindest wird nur innerhalb der Gruppe von Bewerbern abgestimmt, die von allen als passend empfunden wurden.

5.5. Reflexions-, Lern- und Abschlussphase

Abschließend bietet sich eine als Ideensupermarkt (siehe Kasten) gestaltete Reflexionsrunde des Teams und aller Bewerber zum Prozess und Ablauf des Interrelational Centers an.

Diese setzt sich zum Ziel, aus dem vergangenen Prozess für zukünftige Interrelational Centers zu lernen – und das Interrelational Center in seinem Prozess an die Anforderungen und Bedürfnisse des Teams noch besser anzupassen.

Aber auch inhaltlich darf reflektiert werden – unter anderem anhand von folgenden Fragestellungen:

- Wie sind wir mit den Bewerbern umgegangen?
- Was hätten wir anders machen können?
- Was haben wir selbst über unser Team gelernt?
- Was haben wir über jeden einzelnen von uns gelernt?
- Inwieweit hat uns der Prozess als Team weiterentwickelt?
- Wie können wir in Zukunft noch besser durch unser Verhalten dafür sorgen, dass Interrelation – das gemeinsame Erfinden und Konstruieren – entsteht?

6. Fazit

Die Bewerberauswahl kann im Unternehmen unglaubliche Ressourcen auf allen Hierarchieebenen binden – und dennoch nicht erfolgreich sein. Wird aber das zukünftige Team als relevantes System von Beginn an in die Bewerberauswahl eingebunden und von Beginn an alles auf die „subjektive Karte“ gesetzt, eröffnen sich neue Chancen für die Bewerberauswahl.

Die Bewerber werden dann zwar nicht einem „objektivierten Verfahren“ unterzogen, aber auf deren subjektive Passung geprüft – situativ, und von jenen, die's wissen müssen: Die zukünftigen Kollegen und der zukünftige Vorgesetzte.

Der Tag (bzw. in kleinen Teams der Halbttag), an dem das Interrelation-Center durchgeführt werden kann, ist in seiner Ressourcenbindung begrenzt und erfordert nicht viel Vorbereitung. Und er zwingt die Bewerber dazu, von einer „Vorbereitung der optimalen Antworten“ abzusehen und sich auf ihre persönlichen Ziele und potentiellen Beiträge zum zukünftigen Team zu besinnen. Aber nicht nur das: Er ermöglicht dem nach Verstärkung

suchenden Team gleichzeitig, quasi als „Nebenprodukt“, (wieder einmal) über ihr optimales Team der Zukunft nachzudenken – und sich auf diese Weise qualifiziert weiter zu entwickeln.

Reflecting Team: Der Ideensupermarkt

Der Ideensupermarkt wurde am ISCT auf Grundlage des „Reflecting Team Modells“ (Andersen, 1990) für die Arbeit in Teams weiterentwickelt. Dabei geht es im Unterschied zu einem Brainstorming darum, dass zu einem Thema

- alle Assoziationen, Ideen, Annahmen, Meinungen, Erfahrungen, Widersprüche – kurz, alles was wem auch immer dazu einfällt, genannt wird; während einer festgelegten Dauer von z.B. 10 Minuten. Es wird bewusst NICHTS aufgeschrieben! Die Beitragspender sind gleichzeitig Zuhörer und Weiterentwickler.
- Nach Verstreichen der festgelegten Ideensupermarkt-Zeit werden alle Beteiligten aufgefordert, in ungeordneter Reihenfolge zu schildern, was sie alles im Ideensupermarkt „eingekauft“ haben. Diese Meldungen werden aufgeschrieben und bilden die Grundlage für die Erstellung von konkreten Maßnahmen.

Quelle: Tom Andersen, 1990

Literatur

Andersen, T. (1990): **Das reflektierende Team**. Stuttgart: 1990.

Bartels, O. (2005): **BalancedChange**, in: LO – Lernende Organisation, Nr. 28 – November/Dezember 2005.

Hesse/Schrader (2002): **Assessment Center**. Frankfurt am Main: 2002.

Radatz, S. (2000): **Beratung ohne Ratschlag**. 3. Auflage: 2003. Wien: 2000.

Radatz, S. (2003): **Evolutionäres Management**. Wien: 2003.

Radatz, S. (2005): **Das evolutionäre Beratungsmodell**, in: Mohe, M. (Hrsg.): Innovative Beratungskonzepte. Stuttgart: 2005.

Von Foerster, H. (1990): **Ethik und Kybernetik zweiter Ordnung**. Vortrag, gehalten auf dem Internationalen Kongreß *Systeme et therapie familiale* in Paris am 4. Oktober 1990.

Watzlawick, P. (2004): **Wie wirklich ist die Wirklichkeit?** München: 2004.

Whitney, D. und Cooperrider, D. (2001): **Appreciative Inquiry**, in: Lernende Organisation No. 3, Wien 2001

Für Informationen zu Seminaren und Lehrgängen passend zu diesem Thema, kontaktieren Sie bitte:

Silvia Schauer

☎ +43 1 409 55 66-42

✉ s.schauer@isct.net