

Mit dem Spiel zum besten Personal

Martin Herzberg

Wer spielt, verliert sich rasch in der dem Spiel eigenen Welt. Er vergisst, seine alltägliche Maske vor sich herzutragen und zeigt seinen Charakter ganz ungeschminkt. Diese Begleiterscheinung des Spiels können wir uns bei der Personalsuche zunutze machen. Ob Lernende, Fachkräfte oder Führungspersonen – die Spielagogik kann helfen, passende Mitarbeitende zu finden.

Schwer vorstellbar, dass ausgerechnet das Spiel helfen soll, die geeignetste Mitarbeiterin oder den geeignetsten Mitarbeiter zu finden. Schliesslich ist Personalselektion eine todernte Angelegenheit. Oder weshalb sonst bedienen wir uns in diesem Prozess konsequent der Sprache des Militärs oder gar der Nationalsozialisten?

Wie will das Unternehmen sich darstellen?

Unternehmen, die eine Stelle zu besetzen haben, stehen heutzutage vor beachtlichen Herausforderungen. Aktuelle Schlagworte sind Fachkräftemangel, mangelnde Schulleistungen für die Berufsbildung, die Ü50-Thematik und der damit einhergehende Brain-Drain, also die Abwanderung des Humankapitals.

Dies bedingt einen Wertewandel: Es reicht heute nicht mehr aus, ein schlichtes Stelleninserat zu schalten, um die richtigen Bewerbenden anzuziehen. Institutionen, insbesondere jene, die höherkarätige Stellen zu besetzen haben, tun gut daran, sich als valable Arbeitgeber zu präsentieren. Gerade Bewerbende aus der Generation Y und Z legen viel Wert auf das Image und den Wertekanon der Unternehmen, für die sie sich interessieren.

Die Suche nach der optimalen Stellenbesetzung beginnt also im eigenen Unternehmen. Hier stellen sich Fragen: Wie wollen wir uns darstellen? Welche Werte werden in unserem Unternehmen hochgehalten? Welche werden tatsächlich gelebt und sind nicht nur vollmundige Worthülsen im Firmenleitbild? Wie steht es um die Kultur des Teams, in welchem die Stelle zu besetzen ist? Welche Kriterien sollte das neue Teammitglied erfüllen, um optimal

hineinzupassen? Welche Visionen und Ziele verfolgen wir? Welche davon möchten wir von dem oder der Neuen mitgetragen wissen?

Die Suche nach neuen Mitarbeitenden beginnt also nicht mit dem Radarblick auf den Arbeitsmarkt, sondern mit einem suchenden Blick in die eigene Institution. Erst dann folgt die Fragestellung nach den Qualifikationen und Voraussetzungen des künftigen Teammitglieds oder des neuen Vorgesetzten. Unschwer zu erahnen, dass dies für viele Unternehmen eine Herausforderung darstellt – und in einen eigentlichen Präsentationsprozess mündet, an dessen Ende erst die klar umrissene Stellenausschreibung steht.

Diese Vorgehensweise entstammt natürlich der Philosophie und der Weisheit des Spiels. Auch ein spielagogisches Assessment funktioniert letztendlich wie ein Spiel. Und ein Spiel braucht Regeln, die für alle klar und verständlich sind und die ein Zusammenspiel erst möglich machen. Es obliegt der Arbeitgeberseite, diese Regeln aufzustellen und zu kommunizieren.

Eine Institution sollte sich also bei der Personalfindung die Frage nach der Grundhaltung und den Werten stellen. Und schon wieder müssen Fragen geklärt werden, bevor der eigentliche Findungsprozess beginnt. Die Fragen lauten: Wie wollen wir als Unternehmen bzw. Institution nach aussen auftreten? Passen diese kampfbetonten Begriffe überhaupt zu uns (s. Kasten 1)? Gibt es alternative Bezeichnungen für eine künftige Kollegin, einen neuen Kollegen im Findungsprozess? Welchen Style geben wir uns? Oder ganz einfach gesagt: Welches Bild wollen wir nach aussen über uns vermitteln, während wir nach neuen Mitarbeitenden suchen?

Die Antworten dürften entscheidend sein, insbesondere weil sie damit dem Aussenauftritt eines Unternehmens ein Alleinstellungsmerkmal beifügen.

Die Philosophie der Spielagogik

Die Agogik ist ein Prozess von sozialer Bildung, ein Werkzeug zur Selbsterziehung sowie ein Instrument zur Gestaltung von kooperativen und kommunikativen Prozessen. Konkret und kurz wird Agogik definiert als „das Lehren und Begleiten von Menschen in der Selbst-, Sach- und Sozialkompetenz“.

Kasten 1.

Etymologie – ein staunender Blick in die Geschichte der Wörter

Das aktuell gebräuchliche Vokabular bei der Personalfindung darf durchaus als martialisch bezeichnet werden: Es herrscht ein regelrechter „Kampf“ um die besten Talente. Unternehmen suchen Arbeits-„Kräfte“. „Head-Hunter“ machen Jagd auf „Top-Shots“. Wer Personal „rekrutiert“, sucht also „Rekruten“. Wer sich andererseits um eine Stelle bewirbt, ist ein „Anwärter“. Wo aus mehreren Bewerbenden ausgewählt werden kann, trifft man eine „Selektion“. Dabei wird „ausgesondert“, was nicht ins Profil passt. Dafür werden „KO(Knock-Out)“-Kriterien zur Hand genommen. Die Person, die schlussendlich für den Job am geeignetsten erscheint, ist der „Sieger“ und erhält den „Zuschlag“. Einige Teile dieser Nomenklatur lassen sich durch ihre Herkunft aus der englischen Sprache begründen. Andere mögen wohl tatsächlich ihren Ursprung in der militärischen Vergangenheit haben. Genügend Personal zur Verfügung zu haben – zur Sicherstellung von „Mannschaftsstärke“ – war in Kriegszeiten schon immer essenziell.

Wer die Wortwahl der Personalfindung aus etymologischer Sicht betrachtet, wird sich hier und da eines Schmunzelns ob des unfreiwilligen Wortwitzes nicht erwehren können: So ist beispielsweise der Ausdruck „Rekrut“, auf den die Rekrutierung bzw. das Recruiting zurückgeht, ein Gewächs französischer Herkunft. „Recrue“ bedeutet Nachwuchs, gemäss seinem Ursprung im Lateinischen „recrescere“: nachwachsen. Amüsant, dass ein börsennotiertes Milliardenunternehmen beim „Recruiting eines neuen Finanzchefs“ wort- und sinngemäss eine Nachwuchs-Buchhaltungsfachkraft sucht.

Interessanterweise sind die hier beschriebenen Aspekte der Agogik weitgehend deckungsgleich mit der Spielphilosophie. Der Begriff „Spiel“ wird umschrieben als „eine freiwillige Handlung oder Beschäftigung, die innerhalb festgesetzter Grenzen von Zeit und Raum nach freiwillig angenommenen, aber unbedingt bindenden Regeln verrichtet wird, ihr Ziel in sich selber hat und begleitet wird von einem Gefühl der Spannung und der Freude und einem Bewusstsein des ‚Andersseins‘ als ‚das gewöhnliche Leben‘“. (Johan Huizinga: Homo ludens – vom Ursprung der Kultur im Spiel, Rowohlt Verlag, Hamburg 1997)

Das Spielen hat sich der Mensch nicht angeeignet. Es ist ihm angeboren, nachweislich sogar genetisch verankert. Man darf mit Fug und Recht das Spiel als das älteste Kulturgut des Menschen bezeichnen. Dabei hat das Spiel einen ganz entscheidenden Vorzug: Wer spielt, wird umgehend Teil des Spiels. Wer spielt, verliert sich ganz rasch in dieser eigenen Welt. Der Mensch vergisst dabei, seine alltäglichen Masken und Kulissen vor sich herzutragen. Er wird im Spiel ganz sich selbst.

Dies ist keine neue Erkenntnis, wie ein Zitat belegt: „Im Spiel verraten wir, wessen Geistes Kind wir sind“, postulierte schon Ovid vor über 2000 Jahren.

Im Spiel offenbart sich der Charakter

Wer ganz bei sich selber ist, zeigt seine grundlegenden Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen ungeschminkt. Wer spielt, offenbart sein angelerntes Kommunikations- und Kooperationsverhalten. Sind Menschen in ein Spiel „verwickelt“, zeigt jedes Gruppenmitglied ganz schnell sein Innerstes. In einem spielagogischen Teamentwicklungsprozess – der Vorlage für das Assessment – führt dieser Umstand dazu, dass der leitende Coach sehr schnell erkennt, wer wie funktioniert. Aber eben nicht nur der Coach: Die individuellen Verhaltensweisen werden für alle Beteiligten sofort sichtbar.

Beim spielagogischen Assessment gilt es zusätzlich, eine Gruppe von Beobachtenden zu bestimmen und Beurteilungskriterien festzulegen, die bei den Assessment-Teilnehmenden erkannt werden sollen.

Die Auswahl der Kriterien, nach denen die Kandidierenden beurteilt werden, richtet sich primär nach dem Anforderungsprofil, das für die zu besetzende Stelle erforderlich ist. Sind es bei einer Fachkraft Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Kommunikationskompetenz oder Sorgfalt, so sind es bei angehenden Lernenden eher Ausdauer, Lernbereitschaft und Engagement. Bei der Bewerbung für eine Leitungsfunktion stehen andere Aspekte im Vordergrund. Strategisches Denken oder umsichtiges Handeln dürften bei diesen Bewerbenden genauso gefragt sein wie die Fähigkeit zu klarer und bestimmter Kommunikation.

Gerade bei der Auswahl einer geeigneten Führungsperson ist die hausinterne Vorbereitung unter Berücksichtigung der Unternehmenswerte essenziell. Hier ist eine gehörige Portion Selbstreflexion angebracht. Gibt es Tabus in der höheren Etage? Kooperiert die Chefetage nach ungeschriebenen Gesetzen und Regeln, die eigentlich nicht öffentlich gemacht werden sollen? Und von denen neue Mitarbeitende erst nach und nach erfahren dürfen? Welche Persönlichkeitsstruktur – neben den fachlichen Qualifikationen – passt am besten zur bestehenden Führungscrowd? Setzt die Institution, zum Beispiel bei einer Teamleitung, den Schwerpunkt auf Fachkönnen oder auf Führungskompetenzen?

Letztlich ist es unerheblich, welche Stelle auf welchem Niveau besetzt werden soll. Die akkurate Auswahl der gewünschten Beobachtungs- und Beurteilungskriterien bestimmt die Art der spielagogischen Assessment-Interventionen. Oder kurz gesagt: Es gibt ein Spiel für alles, was bei den Kandidierenden sichtbar gemacht werden soll.

Ablauf und Auswertung des Assessments

Spielagogische Assessments verfügen über einen bemerkenswerten Vorteil gegenüber klassischen Bewerbungs-

prozeduren: Die Kandidierenden, die nach der Erstausswertung in die engere Wahl gekommen sind, werden gemeinsam zum Assessment eingeladen. Das spielagogische Assessment legt die Annahme zugrunde, dass Menschen in einer sozialen Interaktion ihre Kooperations- und Kommunikationskompetenzen am besten darstellen können. Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit ist an jedem Arbeitsplatz auf jeder Hierarchiestufe gefragt, also macht es Sinn, dies im Auswahlverfahren abzubilden.

Erfahrungsgemäss liegt die Gruppengrösse bei spielagogischen Assessments für angehende Lernende bei circa zehn bis zwölf Personen. Bei Berufsfachpersonen darf die engere Wahl aus sechs bis zehn, bei Führungsfachleuten aus drei bis fünf Personen bestehen. Mit der Einladung werden die Kandidatinnen und Kandidaten über die Vorgehensweise informiert. Sie haben ein Recht darauf zu erfahren, wie dieses Assessment ablaufen wird. Hierbei ist es angebracht, klar zu kommunizieren, dass ein spielagogischer Prozess stets mit Spiel zu tun hat. Nicht alle erwachsenen Menschen bringen positive Erfahrungen mit dem Spiel mit.

Die Assessment-Leitung führt die Bewerbenden durch die spielagogischen Interventionen. Dabei handelt es sich um praxisnahe Übungsfelder. Die Begleitpersonen, ausgerüstet mit einem Beurteilungsbogen, notieren derweil ihre Beobachtungen und Gedanken. Im Vorfeld werden die beobachtenden Personen auf potenzielle Wahrnehmungs-

fehler hingewiesen, um ein möglichst klares Beurteilungsbild zu erhalten (siehe Kasten 2).

Im abschliessenden Einzelgespräch werden Analysen und Eindrücke mit den Kandidierenden besprochen. An einem runden Tisch deklarieren die Beobachtungspersonen ihre Impressionen und Schlussfolgerungen. Daraus folgt der Entscheid für die geeignetste Kandidatin oder den geeignetsten Kandidaten.

Was spielagogische Assessments bringen

Um den Nutzen von spielagogischen Assessments möglichst objektiv darzustellen, ist es am sinnvollsten, Beteiligte zu Wort kommen zu lassen. Eine Institution aus dem Gesundheitswesen liess ihr Assessment-Team in der Durchführung und Beobachtung von spielagogischen Assessments schulen. Dieses Verfahren wird seit einigen Jahren für die Beurteilung von angehenden Lernenden eingesetzt. Der Erfolg damit führte dazu, dass eine weitere Institution dieses Verfahren für die Besetzung von Lehrstellen übernommen hat.

Bei der Auswahl von Fachpersonal auf Kaderstufe fällt den beteiligten Beobachtenden auf, dass sich ihr Bild eines Kandidaten oder einer Kandidatin im Laufe des Assessments verändert. Eine Person berichtete von „mehr Tiefenschärfe, und die Schwachstellen und Stärken der Kandidierenden traten stärker hervor“. Das spielagogische Assessment wird als sinnvolle Ergänzung zum traditionellen Entscheidungsprozess wahrgenommen. Eine Person kommt zum Schluss: „Ich hätte nie gedacht, dass mit dieser Methode so viel zu erreichen ist.“

Ein Auftraggeber beurteilt den materiellen Aufwand für das spielagogische Assessment als „gut investiert, im Wissen, was andernorts für ein Assessment bezahlt wird“. Eine Aussage, die den spielagogischen Assessment-Prozess am umfassendsten beschreibt: „Ich durfte einmal mehr erleben, wie diese Assessmentform – auch aufgrund ihrer intensiven hausinternen Vorbereitung – die Auseinandersetzung in der Institution vertieft und die Persönlichkeiten der Bewerberinnen und Bewerber rasch und mehrperspektivisch zum Vorschein bringt.“

Detaillierte Informationen bei:
spielbar® Hasler & Herzberg
 Dorfstrasse 50
 4469 Anwil BL
www.spielbar.ch



Martin Herzberg ist dipl. Erwachsenenbildner HF und dipl. Teamcoach IC®.

herzberg@spielbar.ch

Kasten 2.

Beispiele für Wahrnehmungsfehler

Primär-Effekt: Der erste Eindruck bildet sich bereits innerhalb von wenigen Sekunden. Alle folgenden Wahrnehmungen und Informationen werden so gewertet, dass sie den ersten Eindruck nachhaltig stützen und ins bereits gemachte Bild passen. Der erste Eindruck, den ein Mensch von einem anderen bekommt, wirkt. Andere Eigenschaften werden nicht gesehen oder übersehen.

Rezenz-Effekt: Dem Primäreffekt steht der sogenannte Rezenz-Effekt gegenüber, bei dem später eingehende Informationen stärkeres Gewicht erhalten. Im Verkauf oder bei Präsentationen nutzt man dies unter dem Grundsatz, dass das zuletzt Gehörte besondere Aufmerksamkeit bekommt. Wichtig für die Führungsarbeit: Ereignisse, die kurz vor einem Personalgespräch stattfinden, wirken stärker auf die Beurteilung als Ereignisse, die länger zurückliegen.

Projektion: Sympathie oder Antipathie speisen sich in der Regel aus Eigenschaften, die wir an uns selbst mögen oder ablehnen. Daraus können Wahrnehmungsverzerrungen oder Beurteilungsfehler entstehen. Menschen, mit denen wir etwas gemeinsam haben – zum Beispiel Wohnort, Studienort, Arbeitsort, Kleidung, Ausbildung – werden positiver von uns eingeschätzt.