



MARTIN SALZWEDEL



ist Berater, Trainer und Führungskräfte-Coach bei Unternehmen weltweit. Er ist Gründer von Communications Consulting International (CCI), war 8 Jahre lang Dozent und Projektleiter für die St. Galler Business School und ist heute Senior Consultant und Leiter des Instituts für Persönlichkeitsentwicklung der Boston Business School. Nach einem Lehramts- und Musikstudium und praktischer Arbeit in Orchestern als Cellist, arbeitete er u.a. in den USA für ein internationales Beratungsunternehmen sowie für einen internationalen Medienkonzern.

Die richtige Person zur richtigen Zeit am richtigen Platz

Erfahrungen bei der Bewerberauswahl im Kulturmanagement

Beitrag von Martin Salzwedel, March (Breisgau)

Wie die Überschrift impliziert, gibt es eine Menge Möglichkeiten, diesen Satz abzuwandeln. Egal wie man den Satz verändert: „Die richtige Person zur falschen Zeit am richtigen Platz“, oder „Die richtige Person zur richtigen Zeit am falschen Platz“, es gibt ein ungewolltes Ergebnis.

Da im Management einer Kulturorganisation eine sehr große Vielfalt an Kompetenzen erforderlich ist, die unter Umständen mehr Variationen erfordern, als die Besetzung einer freien Stelle in der klar definierten und bestens organisierten Linienfunktion eines Wirtschaftsunternehmens, kommt der Vorgehensweise bei der Bewerberauswahl im Kulturbereich eine enorm wichtige Bedeutung zu.

Häufig hört man, „Bei so vielen Bewerbern wird schon eine oder einer dabei sein, die/ der gut ist.“ Dieser Satz birgt enorme Gefahren, denn es ist vollkommen gleichgültig, wie viele Bewerber man hat. Es kommt darauf an, die richtige Frau/ den richtigen Mann zu einem konkreten Zeitpunkt für eine definierte Aufgabe auszuwählen. Es kommt also auf die Methode der Auswahl und der dazu verwendeten Beobachtungskategorien an.

Als Markt Manager und Bezirksdirektor im Vertrieb eines internationalen Medienkonzerns habe ich über eintausend Bewerberinterviews geführt. Bei den ersten 200 – 300 Interviews kam es immer wieder vor, dass eine Bewerberin/ ein Bewerber in der Lage war, ein gewünschtes äußeres Bild und damit verbundene Erwartungen über einen Zeitraum von eineinhalb Stunden aufrecht zu halten, die dann nach der Einstellung bitter enttäuscht wurden. Mit wachsender Erfahrung und immer ausgefeilteren Interviewtechnik erhöhte sich die „Trefferquote“ beachtlich. Führungskräfte im Kulturbereich und die Mitglieder der Auswahlgremien haben jedoch weder die Möglichkeit noch die Zeit zu üben, bis sie die notwendige Erfahrung haben.

Gerade wenn eine Position für eine konkrete Aufgabe zu besetzen ist, wie beispielsweise die Organisation einer Jubiläumsveranstaltung oder eines Festivals, die dann auch noch zeitlich begrenzt ist, gibt es keine Möglichkeit Lernerfahrungen zu sammeln. Die Auswahl muss beim ersten Versuch passen.



... Bewerberauswahl im Kulturmanagement

In Wirtschaftsunternehmen werden sowohl zu diagnostischen Zwecken als auch zur Bewerberauswahl gerne so genannte „Assessment Center“ durchgeführt. Die Bewerberinnen und Bewerber müssen eine Anzahl von Übungen durchführen. Die bekannteste ist wohl die „Postkorbübung“, bei der 30 Minuten Zeit gegeben werden, eine Ablage nach Prioritäten zu sortieren, obwohl zur gewissenhaften Erledigung 60 Minuten notwendig wären. Nach Erledigung einer Reihe von Übungen gibt es dann ein individuelles Feedback mit Anmerkungen zum Potenzial des Bewerbers für eine weitere Karriere im Unternehmen. Diese Übungen sind sicherlich sehr aufschlussreich, bergen aber zwei Gefahren:

1. Da die Bewerber die Übungen in der Regel einzeln machen, sitzen alle anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Assessment Centers während dieser Zeit vor der Tür und warten. Dadurch wird viel Stress aufgebaut, der nicht unbedingt die Beobachtung und die Auswahl erleichtert. In vielen Fällen wird das sogar erschwert. Es kommt vor, dass die Teilnehmer in einem Zeitraum von 10 Stunden lediglich etwas mehr als eine Stunde aktiv sind. Der Rest ist Wartezeit. Das kann man sich leicht ausrechnen, wenn es fünf bis sechs Teilnehmer gibt und auch Zeit gebraucht wird für Austausch innerhalb des Auswahlremiums.
2. Am Ende des Tages gibt es eine Gewinnerin/ einen Gewinner, die/ der die Stelle bekommt. Alle anderen sehen sich selbst als Verlierer, weil sie die Leistungen der Mitbewerber selbst nicht erlebt haben. Dadurch haben sie keine Möglichkeit, die eigenen Leistungen mit denen der anderen zu vergleichen und dadurch die Entscheidungsfindung der Berufungskommission nachvollziehen zu können.

In meiner jahrzehntelangen Beraterpraxis habe ich mit verschiedensten Kolleginnen und Kollegen zusammen das Konzept eines Bewerberauswahlworkshops verfeinert. Dies hat dazu geführt, dass wir eine sehr hohe Zufriedenheit bei unseren Kunden erzielt haben. Rückblickend – die ersten Auswahlworkshops im Kulturbereich haben wir vor über 14 Jahren durchgeführt – kann man sagen, dass sich bei den auf diese Weise begleiteten Stellenbestellungen wirklich die richtige Person zur richtigen Zeit am richtigen Ort eingefunden hat.

Was zeichnet nun den modernen Bewerberauswahlworkshop aus und was unterscheidet ihn vom traditionellen „Assessment Center“?

1. Beim Workshop sind alle 5 – 6 Bewerber zusammen im Raum. Jeder sieht also die „Performance“ seiner / ihrer Mitbewerberinnen und Mitbewerber. Dadurch entsteht eine viel bessere Atmosphäre unter den Bewerbern mit weniger Stress und Konkurrenzdruck. Am Ende sehen sich diejenigen, die für Stelle nicht berücksichtigt werden nicht als Verlierer, sondern sie können sich realistisch einschätzen und die Entscheidung nachvollziehen. Manchmal hört man Kommentare von Bewerbern, wie „Ich



... Bewerberauswahl im Kulturmanagement

glaube, ich bin in meinem derzeitigen Job gut aufgehoben. Die Anforderungen für diese Stelle liegen mir nicht so gut.“ Mehrmals sind Bewerber zur Mittagszeit gegangen, weil ihnen die Anforderungen im Laufe des Vormittags so deutlich wurden, dass sie lieber in ihrer derzeitigen Stelle bleiben wollten. Beide Seiten werden so davor bewahrt, einer falschen Vorstellung und damit einem Irrtum aufzusitzen, der schwer zu korrigieren ist.

2. Die Übungen für den Workshop entwickeln wir gemeinsam mit dem Auftraggeber, in der Regel sind es vier bis fünf. Je mehr die Übungen den konkreten Anforderungen der Stelle entsprechen, desto leichter ist es für die Auswahlkommission, Beobachtungen zu machen und zu einer Entscheidung zu kommen.

Wie läuft der gesamte Beratungsprozess ab?

In einer ca. 3-stündigen Veranstaltung mit möglichst vielen Mitgliedern der Findungskommission erarbeiten wir vor der Ausschreibung das genaue Anforderungsprofil. Jeder darf die ihm wichtigen Aspekte nennen. Diese werden visualisiert. Häufig sammeln wir über 30 Kriterien, die kein Bewerber alle in sich vereinen kann. Dann bekommt jedes Mitglied sechs oder sieben Klebepunkte. Diese klebt er/ sie neben die visualisierten Einzelaspekte der Anforderungen. Mehrere Punkte bei einem Kriterium, das als äußerst wichtig erscheint sind zulässig. Die sechs oder sieben Kriterien mit den meisten Punkten bilden das Anforderungsprofil und gleichzeitig die Grundlage für den Anzeigentext in der Ausschreibung. Als nächstes wird definiert zu wie viel Prozent die Einschätzung einer Kompetenz auf der Basis der schriftlichen Bewerbungsunterlagen bzw. auf der Basis der Bewerberauswahlworkshops gemacht wird. Dann werden die Übungen entwickelt und ein Beobachterbogen erstellt.

Der Text für die Einladung der Bewerber zum Workshop lautet so:

Sehr geehrte Frau Bewerberin,

Sie haben sich für die Stelle als ... bei ... beworben. Es sind sehr viele Bewerbungen eingegangen. Sie haben durch Ihre Bewerbung einen so guten Eindruck gemacht, dass wir uns freuen, Sie zu unserem Auswahlworkshop begrüßen zu können. Da alle Anwesenden heute nach unserer Einschätzung für die Stelle qualifiziert sind, wollen wir den Tag nutzen um herauszufinden, wer von Ihnen zum jetzigen Zeitpunkt am besten zu der Aufgabe bei uns in der Organisation passt.

Ziele des Workshops

Der eintägige Workshop soll ...

- für Sie ein Stück Klarheit darüber schaffen, ob die Aufgabe der angestrebten Position Ihren Vorstellungen, Interessen und Fähigkeiten entspricht. („Was kommt auf mich zu? Ist das wirklich die Aufgabe, die ich mir vorstelle?“).



... Bewerberauswahl im Kulturmanagement

- den Mitgliedern der Auswahlkommission, die weiterhin mit der Betreuung und Zusammenarbeit zu tun haben werden, Sicherheit in der Entscheidungsfindung geben, dass Bewerber und die Aufgabe zueinander passen.
- allen eine Hilfe dafür sein, sich in einer „Lifesituation“ über das übliche Maß eines Bewerbungsgesprächs hinaus kennen zu lernen und sich dazu gegenseitig für die angestrebte Position die notwendigen Hintergründe und Informationen zu geben.
- sicherstellen, dass Bewerber und Mitglieder der Auswahlkommission keinem Missverständnis aufsitzen in Bezug auf die Erwartungen, Ansprüche, Profile, Potenziale und Aufgabengebiete der zu besetzenden Position.

Der Workshop beginnt für Sie am _____ um 09:30 Uhr und dauert bis gegen 17 Uhr. Dieser Workshop erfordert keine Vorbereitung und auch keine weiteren Unterlagen. Zwischen 17:30 und 19:30 wollen wir dann in Einzelgesprächen etwaige Fragen klären. Wir wünschen Ihnen trotz der sicherlich vorhandenen Nervosität einen schönen und auch für Sie aufschlussreichen Tag.

Dieser Text wird an alle aussichtsreichen Bewerberinnen und Bewerber geschickt. Mit sechs Teilnehmern an einem Tag haben wir die besten Erfahrungen gemacht. Der Tag beinhaltet dann eine Reihe von Aufgaben, die vor allem von Mitgliedern der Auswahlkommission und den anderen Teilnehmern ausgeführt werden. In der ersten Sequenz malen die Teilnehmer ein Bild von sich. Ein Laptop mit Beamer, Moderationsmaterial und Stifte, sowie Flipchart und Pinnwand stehen zur Verfügung. Die Auswahlkommission beobachtet das Kommunikationsverhalten, die Präsentationsfähigkeiten und persönliche Aspekte wie Ausstrahlung, Kontaktverhalten und eigenes Marketing.

Andere Aufgaben erledigen die Teilnehmer in kleinen Gruppen oder in der großen Gruppe. Die Gruppenarbeitsergebnisse werden präsentiert. Es kann durchaus auch eine Einzelübung geben oder ein Kammingespräch in formloser Atmosphäre. Die Beobachter halten ihre Eindrücke in einem strukturierten Dokument fest, sind aber weitgehend passiv. Am Ende stehen immer Einzelgespräche, in denen der erfahrene Moderator des Tages auch den Bewerbern, die eine Absage bekommen, wertvolles Feedback für die Zukunft gibt und die Entscheidung der Kommission begründet.

Gegenüber einem Assessment Center hat der Auswahlworkshop folgende Vorteile:

- Bewerber und Beobachter sind Zeugen und Akteure einer „realen“ Arbeitssituation.
- Die Bewerber können in verschiedenen Szenarien über einen längeren Zeitraum erlebt werden.
- Entspannte Atmosphäre durch die situative Moderation eines erfahrenen Trainers.



... Bewerberauswahl im Kulturmanagement

- Angstabbau bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmer, keine Prüfungsstimmung.
- Zeit- und kostengünstige Rahmenbedingungen: Keine aufwendigen Fahrten für Einzelinterviews, Transparenz für den Auftraggeber, Entscheidungsfindungsprozess wird erheblich begünstigt durch Präsentation von „Arbeitsaufgaben“, wie sie der Auftraggeber sich gewünscht hat, dadurch größtmögliche Realitätsnähe.
- Beteiligung aller am Auswahlprocedere, dadurch können mögliche Akzeptanzprobleme gar nicht entstehen.

Es darf davon ausgegangen werden, dass mit einem Auswahlworkshop der geeignete Kandidat gefunden wird, weil durch das Vorgehen die Potenziale der Bewerberinnen und Bewerber im Abgleichprozess klar erkennbar werden. Im Übrigen liegt das Schwergewicht der Durchführung dieses Workshops auf der Erfahrung der Kandidaten, so dass eine Entscheidung von den Kandidaten selbst genauso sicher getroffen werden kann wie vom Auftraggeber. Verlegenheitsbewerber oder Bewerber, die nur ihren Marktwert testen wollen, werden dies nicht über einen ganzen Tag verbergen können.

Zum Abschluss ein paar Anekdoten aus der Praxis:

Bei der Besetzung einer Geschäftsführerstelle für einen Verband von Kultur- und Bildungsanbietern wurde ein Profil erstellt, das klar als „Vermittler“ definiert war. Es galt, viele inaktive Mitglieder kurzfristig anzusprechen und mittelfristig in die Arbeit zu integrieren. Im Workshop tauchte ein sehr charismatischer, international erfahrener Bewerber auf, der alle Kommissionsmitglieder begeisterte. „Solch einen tollen Bewerber haben wir bei der Bewertung der Stelle gar nicht erwartet,“ waren weit verbreitete Kommentare seitens der Beobachter. Jeder hätte gerne solch einen charismatischen Geschäftsführer für den Kulturverband eingestellt, aber es war die richtige Person an der richtigen Stelle zum falschen Zeitpunkt. Zu einem anderen Zeitpunkt wäre er sicherlich die Idealbesetzung gewesen. Auf meine Intervention hin haben wir uns dann wieder an das vorher definierte Profil gehalten und letztendlich einen Bewerber ausgewählt, der eher introvertiert war und dem Persönlichkeitsprofil eines Vermittlers entsprach. Nach nunmehr über 15 Jahren in dieser Position kann man feststellen, dass es eine optimale Besetzung war.

Bei der Besetzung einer stellvertretenden Leitung in einer großen Musikschule, präsentierte sich ein sehr junger Bewerber. Er beeindruckte die Kommission mit gutem Auftreten, musikalischer und pädagogischer Feinfühligkeit und klaren persönlichen Werten derart, dass nur eine Frage blieb: „Was hält sie in unserer Stadt für einen längeren Zeitraum?“ Auf seine Beteuerungen hin, dass er auch an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert sei, bekam er die Stelle. Als ihm ein Jahr später eine wesentlich attraktivere Leitungsstelle in der Landeshauptstadt angetragen wurde, verließ



... Bewerberauswahl im Kulturmanagement

er die im Auswahlworkshop erhaltene Stelle. Auch wenn dieses Format keine Garantie dafür übernehmen kann, dass ideale Bewerber auch langfristig bleiben, wenn sie etwas Attraktiveres angeboten bekommen, so hat die Kommission nach einem Tag Beobachtung jedoch genau diesen Punkt als potenzielle Klippe identifiziert. Leider hat sich das dann bewahrheitet.

Bei der Besetzung einer Leitungsstelle im IT-Bereich, stellte ein Kandidat am Anfang seiner Präsentation klar, dass nach seiner Erfahrung über 97% aller Computerfehler vor dem Bildschirm säßen. Diese humorvoll gemeinte Feststellung machte eines deutlich: Mit Computern konnte dieser Administrator gut umgehen, mit Menschen weniger. Da es zu seinem Profil gehörte, den Anwendern bei Neueinführungen Sicherheit und Ruhe zu geben, sie zu betreuen sowie Schulungen anzubieten, wurde ihm selber klar, dass er mit dieser Aufgabe nicht glücklich werden würde und verließ den Workshop nach dem Mittagessen. Auch das ist ein ganz wichtiger Nutzen des Workshopformats: Dieser Bewerber ist keinem Missverständnis aufgesessen, das später zu vielen Komplikationen hätte führen können.

Bei einem Workshop kannte ich einen der Bewerber recht gut. Ich wusste um seine Qualitäten, die er in den ersten Stunden des Workshops nie unter Beweis stellen konnte. Erst im Laufe des Tages lief er zu immer besserer Form auf. Nach ca. 2 Stunden, die Zeit eines sonst üblichen Bewerbungsinterviews, lag er abgeschlagen auf dem letzten Platz der sechs Bewerber. Am Ende des Tages bekam er die Stelle. Rückblickend kann man sagen, dass es eine ideale Besetzung war. Auf meine Frage, was denn am Anfang des Workshops los war, antwortete er knapp: „Ich war sehr nervös.“

Bei internen Bewerbungen für eine Führungsposition habe ich es bereits mehrmals erlebt, dass beispielsweise der im Kollegenkreis sehr beliebte Betriebsrat sich für die Leitung beworben hatte. Grundsätzlich ist es eine gute Idee, solch einen Bewerber um des inneren Friedens willen einzuladen, selbst wenn ihm die Kommission keinerlei realistische Chancen einräumt. Glücklicherweise konnte dieser Bewerber dann im Laufe des Tages erkennen, dass andere Bewerber bei den konkreten Aufgaben sehr viel besser abschnitten als er. Das konnte er auch neidlos anerkennen. Somit war die Grundlage einer fruchtbaren Zusammenarbeit mit dem späteren Chef/ der späteren Chefin bereits im Auswahlworkshop gelegt. Und das ist mit Sicherheit keine Kleinigkeit. ¶



Impressum



KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

V.i.S.d.P.: Dirk Heinze

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: ca. 19.750

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt