

DIE MITARBEITER AM HEBEL

Beim Gros der Firmen ist die Auswahl neuer Mitarbeiter die Domäne von HR und Führungskräften. Einige Pioniere beschreiten einen anderen Weg: Sie lassen ihre Mitarbeiter den neuen Kollegen selbst auswählen. HR spielt hier eine andere Rolle.

Annette Neumann, freie Journalistin, Berlin



Stellenanzeige schalten und dann beten, dass eine Vielzahl qualifizierter Bewerbungen die Postmappen füllt. Das funktioniert in der heutigen Zeit schon längst nicht mehr, beobachtet Hermann Arnold, der im Jahr 2000 den Softwareanbieter Haufe Umantis mitbegründet hat. Auch der Weg, passende Kandidaten zu identifizieren und aktiv anzusprechen, ist ein mühsamer. Warum also nicht einen neuen Weg beschreiten und die Suche nach einem neuen Kollegen auf

mehrere Schultern verteilen? Arnold hat es einfach ausprobiert: Die 200 Mitarbeiter von Haufe Umantis sind aktiv an der Rekrutierung beteiligt. Sein Treiber war die Überzeugung, dass mehr Involvement zu einem stärkeren Verantwortungsbewusstsein führt und durch die Vielzahl an Perspektiven eine bessere Einstellungsentscheidung getroffen werden kann (siehe auch Infokasten auf Seite 15). Der Experte für neue Formen der Zusammenarbeit hat die Erfahrung gemacht, dass eine Organisation, die ihren Mitarbeitern mehr Verantwortung

übertragen möchte, sie insbesondere in zwei Bereiche gut involvieren kann. Erstens in die Beurteilung der fachlichen Voraussetzungen für die jeweilige Rolle und zweitens in die Beurteilung, ob der Bewerber zur Kultur passt (Cultural Fit).

DAS TEAM VON ANFANG AN MIT EINBEZIEHEN

Was soll der Bewerber mitbringen, welche Berufserfahrung wünschen wir uns und welche fachlichen und persönlichen Kompetenzen sind für die Rolle nötig? Welche Aufgaben soll er übernehmen und was bieten wir ihm als Unternehmen? Bereits im ersten Schritt der Bedarfsanalyse sollte das Team mit einbezogen werden. Die gemeinsame Erarbeitung eines Anforderungsprofils ist auch eine Chance für das Team, Aufgaben zu reflektieren: Welche Projekte wollen

wir angehen, und gibt es dabei Aufgaben, die ich gerne selbst übernehmen würde? Auch die Stellenanzeige kann gut in die Hände des Teams gelegt werden. Idealerweise übernehmen ein bis zwei Teammitglieder, die gut im Formulieren sind, diese Aufgabe, holen sich dann das Feedback von den anderen ein und formulieren sie gegebenenfalls um. „Das Wording sollte die Sprache des Teams sein. Das spricht die Bewerber mitunter besser an, als wenn die Formulierungen aus der Feder von HR kommen.“ Auch habe es eine gute Wirkung auf den Bewerber, wenn sich das Team als Team vorstellt. Unabhängig davon, ob das Team den Rekrutierungsprozess komplett alleine steuert oder mit Unterstützung von HR und/oder den jeweiligen Vorgesetzten durchführt, wichtig ist: Der Prozess muss vorab klar definiert und es muss für alle Beteiligten transparent sein, wer für welche Aufgaben die Verantwortung trägt.



„Wenn ein Team den neuen Kollegen selbst auswählt, statt ihn aufs Auge gedrückt zu bekommen, fühlen sich alle für dessen Einarbeitung verantwortlich.“

Elena Lange, People & Culture Lead, Empaua GmbH

MODELLE ZUR ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Ob bei der Stellenanzeige, dem Vorstellungsgespräch im Einstellungsteam oder bei dem Entschluss, wer für welche Rolle eingestellt wird – für die Entscheidungsfindung gibt es zwei Möglichkeiten: eine demokratische mit bestimmter zu erreichender Mehrheit oder eine Entscheidungsfindung nach dem Konsent-Prinzip. Letzteres bedeutet: Ein oder zwei Personen übernehmen die Verantwortung für eine Aufgabe, die anderen werden darüber informiert und falls keiner größere Einwände bezüglich der Entscheidung hat, wird sie umgesetzt. Diese Methodik mit definierter Verantwortlichkeit hat nicht nur den Vorteil, dass diese Vorgehensweise effizient ist, sondern der Einzelne fühlt sich gegenüber dem Team verpflichtet, die Aufgabe gut zu erfüllen. Arnold: „Egal, welche Methode gewählt wird, um Entscheidungen herbeizuführen: Jeder, der an der Teamrekrutierung beteiligt ist – neben den Teammitgliedern auch HR oder Führungskraft – sollte eine gleichwertige Stimme haben beziehungsweise verfügt über die gleiche Entscheidungsmacht.“

Der Wissenschaftler Günther Ortmann, der seit geraumer Zeit das Forschungsprojekt „Hierarchiefreie Führung“ bei einem internationalen Konzern begleitet, beobachtet: „Viele Unternehmen, die selbstorganisiert arbeiten wollen, befinden sich im Experimentiermodus. Es gibt kein allgemeingültiges Rezept für das Vorgehen. Welches Verfahren geeignet ist und welche Rollen mit welchen Verantwortlichkeiten eingeführt werden sollten, muss erprobt und gegebenenfalls angepasst werden.“

Der Trial-and-Error-Prozess zahlt sich seiner Erfahrung nach aus, denn die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Auswahlprozess trägt zur Entwicklung einer positiven Unternehmenskultur bei: „Wenn Mitarbeiter erfahren, dass ihnen zugetraut wird, Entscheidungen zu treffen, dann stärkt es deren Loyalität. Auch die Integration des neuen Kollegen wird erleichtert, wenn er weiß, dass er von allen Kollegen gewollt ist.“

Hermann Arnold vergleicht die Pioniere der selbstorganisierten Unternehmen mit den Flugpionieren, die das Flugzeug erst erfinden mussten: In vielen Organisationen sei das Konzept der Teamrekrutierung noch nicht so weit ausgereift, dass es in der Breite gelebt werden könnte. Seiner Erfahrung nach lassen tendenziell eher kleinere Organisationen das Team an den Steuerhebel, während in größeren Organisationen meist die Führungskraft oder HR die Einstellungsentscheidung exekutieren.

DER CULTURAL FIT HAT EINEN HOHEN WERT

Ein Beispiel für eine Organisation, in der HR die Verantwortung für die Einstellung neuer Mitarbeiter hat und gleichzeitig die Mitarbeiter stark in den Auswahlprozess involviert sind, ist die Berliner Salesforce-Beratung Empaua mit 50 Mitarbeitern an sechs Standorten. Dabei legt der internationale Anbieter von Cloud-Computing-Lösungen insbesondere Wert auf den Cultural Fit: „Wir wollen keine Fachidioten einstellen, sondern Menschen, die Verantwortung übernehmen wollen und unternehmerisch denken. Ob jemand zu uns passt, ist uns wichtiger als die technischen Fähigkeiten, und diese Passung kann das



„Auch Vorgesetzte und HR sind keineswegs davor gefeit, ihresgleichen auszuwählen, nach Sympathie einzustellen oder Fehleinschätzungen hinsichtlich der Kompetenzen zu fällen.“

Hermann Arnold, Chairman, Haufe-umantis AG

jeweilige Team gut beurteilen“, sagt Elena Lange. In ihrer Rolle „People & Culture Lead“ hat sie vor rund drei Jahren den teamverantwortlichen Recruiting-Prozess in fünf Schritten eingeführt und begleitet diesen (siehe Infokasten auf Seite 16). Das heißt: Sie achtet darauf, dass die Prozessschritte eingehalten werden und ist für die Kommunikation verantwortlich – sowohl mit dem Bewerber als auch intern mit dem vierköpfigen Recruiting-Panel, wovon ein Mitglied aus HR ist.

An einem Beispiel macht sie die Transparenz des Prozesses deutlich: „Wenn ich den

Kandidaten zum Discovery Day einlade (Prozessschritt drei), erhält er die Information, wer mit ihm wann Interviews führen wird. Auch das Team ist vorbereitet und kann auf der Grundlage des One-Pagers (Prozessschritt zwei) Fragen stellen, die bis zu einem gewissen Grad die kulturelle Passung erkennen lassen, zum Beispiel: Was macht Arbeit für Dich bedeutsam? Wie baust Du persönliche Beziehungen zu Kollegen auf? Elena Lange: „Daraus lassen sich Schlüsse ziehen, welche Ziele jemand hat und ob er offen auf andere zugeht.“ Ob ein Kandidat ausreichende technische

VORTEILE EINER TEAMENTSCHEIDUNG

INFO 1

Die Verantwortung des Teams für die Mitarbeitergewinnung hat folgende zentrale Vorteile:

- Die **Ausarbeitung des Anforderungsprofils** ist qualitativ besser, da viele verschiedene Meinungen und Ansichten berücksichtigt werden.
- Das Team fühlt sich **verantwortlich**, wirbt in den **eigenen Netzwerken** (im Internet und im realen Leben) und spricht geeignete Kandidaten an.
- Die **Ansprache** von möglichen Kandidaten erfolgt **authentisch** und in der Sprache der Kandidaten.
- Für Kandidaten ist das Kennenlernen des Teams ein wichtiger Entscheidungsfaktor. In diesem Prozess lernen sich die zukünftigen Kollegen auf optimale Weise kennen.
- Die **Qualität der Einstellungsentscheidung** ist durch die Vielzahl an Meinungen und Ansichten besser als bei einigen wenigen Entscheidern.
- Die **Einarbeitung** des Kandidaten erfolgt durch das **gesamte Team**, da dieses in hohem Maße am Erfolg der eigenen Entscheidung interessiert ist.

Quelle: Hermann Arnold, Chairman der Haufe-umantis AG

Kompetenzen (zum Beispiel für die Rolle des Entwicklers) mitbringt oder über Beratungskompetenz verfügt (für die Rolle des Salesforce-Beraters) sind Auswahlkriterien, die die Teams aufgrund ihrer Job Erfahrungen gut beurteilen können. Auch die Case Study, bei der der Kandidat in die Rolle des Kundenberaters schlüpft, gebe Aufschluss über dessen Eignung. Auf der Grundlage des Feedbacks des Teams entscheidet Elena Lange über die Einstellung.

Für den Erfolg des Prozesses ist wichtig, dass alle Beteiligten genau wissen, wofür sie verantwortlich sind. Für den Bewerber mag dieser Prozess aufwendig sein. „Aber wir wollen die Hürden, wie zum Beispiel den One-Pager, bewusst als starken Filter einbauen, um den Pool an geeigneten Bewerbern zu verkleinern.“ Auch für die Organisation ist der Prozess aufwendig. Lange dazu: „Wir machen uns lieber am Anfang viel Mühe und ernten dadurch eine deutlich höhere Trefferquote.“

HR SETZT DEN RAHMEN

Ob der Team-Rekrutierungsprozess funktioniert, hängt davon ab, ob die Beteiligten über ausreichende zeitliche Ressourcen verfügen und das entsprechende Commitment mitbringen. Arnold: „Im Vorfeld sollten die zeitlichen Anforderungen geklärt werden, um sicherzustellen, dass sich die Mit-

arbeiter zum Beispiel die Termine für ein Interview im Kalender blocken.“ Auch bei der der Bedarfsanalyse lauert eine Stolperfalle. Boris Gloger, der Unternehmen auf dem Weg zur agilen Organisation begleitet, hat die Erfahrung gemacht: „Mitarbeiter neigen oftmals dazu, nur diejenigen einstellen zu wollen, die nicht besser sind als sie selbst. Um zu gewährleisten, dass der Neue ergänzende Qualitäten mitbringt, sollte die Führungskraft oder HR vorab mit dem Team die gewünschten Kompetenzen definieren und damit den entsprechenden Rahmen für die Teamentscheidung setzen.“

Wenn alle für den Einstellungsprozess verantwortlich sind, kann es passieren, dass einzelne Teammitglieder zu spät auf eine Bewerbung reagieren und folglich Kandidaten abspringen. Bei Empaua gibt es daher ein System, das transparent macht, wer wann mit einem Kandidaten gesprochen hat. HR hat hier die wichtige Funktion, das System zu überwachen und mit den Kollegen in den Dialog zu gehen, wenn sie Unterstützung brauchen. Diese könnte so aussehen, dass HR ein Kriterienraster einführt, welches das Einstellungsteam bei der Vorauswahl unterstützt: „Ausbildungswege, relevante Erfahrungen, das für die Rolle angemessene Gehalt und die Motivation für die Bewerbung könnten mögliche Kriterien sein“, sagt Arnold.



„Ein Unternehmen, das mit der Selbstorganisation experimentiert, braucht dringend HR als Begleiter und Wächter des Veränderungsprozesses.“

Günther Ortman, Inhaber einer Forschungsprofessur für Führung, Universität Witten/Herdecke

FAHRPLAN FÜR DEN TEAM-AUSWAHLPROZESS

INFO 2

Recruiting-Prozess in fünf Schritten:

- ① **First Check:** HR und ein Kollege der Fachabteilung führen ein telefonisches Interview mit dem Kandidaten.
- ② **One-Pager:** HR schickt dem Kandidaten zwei Videos und einen Blog-Post zur Philosophie der Arbeit in selbstorganisierten Teams zu, mit der Aufforderung, eine Seite darüber zu schreiben: Welche Eindrücke hast du, welche Ideen und kritischen Fragen sind dir dazu gekommen?
- ③ **Discovery Day und Feedback des Teams:** Ziel ist es, dass sich beide Seiten intensiver beschnuppern können. Das Recruiting Panel führt Interviews und lässt den Kandidaten je nach Rolle, für die er sich bewirbt, eine Case Study bearbeiten. Falls das Panel Potenzial für eine Einstellung sieht, gibt das Team ein schriftliches Feedback zum Cultural Fit, den Skills und dem Potenzial des Kandidaten, macht Vorschläge für die in Frage kommenden Rollen und schlägt im Abgleich mit den Kollegen ein Gehalt vor. Der HR-Leiter schickt das Feedback ohne Korrektur an den Kandidaten ab, mit der Bitte um Stellungnahme.
- ④ **Salary Proposal:** Der Kandidat erklärt, welche Rolle(n) er mit welcher Verantwortung übernehmen will und nutzt das Peer-Feedback für seinen Gehaltsvorschlag. HR unterstützt den Prozess bei Bedarf, das heißt, macht transparent, wenn sich der Kandidat über- oder unterschätzt. Dann einigt man sich auf ein faires Gehalt.
- ⑤ **Objection Round:** Das Proposal wird an alle Panel-Mitglieder gesendet. Wenn es keine größeren Einwände gibt (Konsent-Prinzip), wird der neue Kollege eingestellt.

Quelle: Eigene Recherchen auf Basis der Teamrekrutierung bei Empaua

Auch Boris Gloger von der gleichnamigen Unternehmensberatung schreibt HR eine wichtige Rolle bei der Prozessbegleitung zu. Das bedeutet nachzusteuern, wenn bestimmte Prozessschritte noch nicht richtig verstanden wurden: zum Beispiel dann, wenn beim Vorstellungsgespräch Fragen gestellt werden, die den Bewerber verunsichern, oder wenn das Team das eigene Unternehmen zu wenig vorstellt und stattdessen ausschließlich den Bewerber „ausfragt“. Die Experten sind sich einig: Für das Team ist die Auswahl eines neuen Kollegen ein Lernprozess, wobei HR im Sinne eines Dienstleisters als Unterstützer und Feedbackgeber gefragt ist.

Ob dem Team viel Entscheidungskompetenz übergeben wird oder ob zum Beispiel die Vorauswahl gemeinsam mit HR getroffen wird, ist auch eine Frage der Führungskultur. Wenn HR oder Vorgesetzte ihre Besitzstände beziehungsweise ihre Machtposition bedroht sehen, kann das für den Veränderungsprozess ein starker Hemmschuh sein. Es braucht Mut, loszulassen, und Vertrauen in das Team, gute Entscheidungen treffen zu wollen. Machen Unternehmen die Erfahrung, dass sich durch die Teamrekrutierung passende neue Kollegen gewinnen lassen, entstehen Erfolgsbeispiele, die wiederum anderen Unternehmen Mut machen, diesen Weg auszuprobieren.