

## Wie passt der Bewerber ins Team?

---

Die sprichwörtliche "Chemie" sollte stimmen, wenn ein neuer Mitarbeiter ausgewählt wird und ins Team kommt. Doch wie lässt sich das schon im Auswahlprozess sicherstellen?

„Diese Woche stellen sich die Bewerber vor,“ sagt der Teamleiter zum Abschluss der wöchentlichen Teambesprechung zu seinen Kollegen und Mitarbeitern. Nachdem alle in den letzten Jahren sehr gute Arbeit geleistet haben, sind ihre Aufgaben immer mehr geworden und die Unternehmensleitung hat dem Team zwei weitere Stellen zugesprochen.

Der Erfolg kommt nach Meinung aller Teammitglieder vor allem daher, dass sie perfekt zusammenarbeiten. Jeder weiß, was seine Aufgaben sind. Alle können sich aufeinander verlassen. Sie stimmen sich intensiv untereinander ab und geben alle relevanten Informationen an die Kollegen weiter. Ihre Arbeitsstile sind bekannt und jeder akzeptiert und schätzt die Arbeit des anderen. Und auch auf der persönlichen Ebene schätzen und respektieren sich alle. Man weiß, wie der Kollege tickt und hat erkannt, dass dies zum eigenen Charakter und zum eigenen Arbeitsstil passt.

Doch jetzt sollen zwei neue Mitarbeiter kommen. Auf die Stellenausschreibung der Personalabteilung, an welcher der Teamleiter mitwirken konnte, haben sich einige Kandidaten beworben. Sie alle wollen „teamfähig“ sein. Das stand ja auch als typische Floskel in der Anzeige. Doch was bedeutet das konkret? Jeder im Team hat so seine groben Vorstellungen, aber formulieren oder im Bewerbungsgespräch abfragen kann sie keiner. Also lässt man die Bewerbungsgespräche einfach mal auf sich zukommen. Danach soll es das Bauchgefühl irgendwie richten.



### **Teams sollen gemischt sein**

Die meisten Menschen verstehen sich mit solchen Kollegen am besten, die gleich „ticken“. Das bedeutet, sie verfolgen ähnliche Werte und Ziele, sie verhalten sich entsprechend und haben den gleichen Arbeitsstil. Viele Teamentwickler und Organisationsforscher halten das aus Sicht der Teamleistung aber nicht für optimal. Sie plädieren dafür, dass sich in Teams viele unterschiedliche Charaktere finden. Sie bringen ihre jeweiligen Stärken ein und kompensieren die Schwächen der anderen. Die Teamleistung soll dadurch besser sein.

Doch im Alltag kann das zu Problemen führen. Da seufzt „der Kreative“ in der Teambesprechung hörbar, wenn sein Teamkollege, „der Zahlenmensch“, erstmal wissen will, was der Verbesserungsvorschlag denn in Zukunft an Leistungsverbesserungen in Euro pro Quartal und aufgeschlüsselt nach Produkten bringen wird. Da stöhnt „der Macher“, wenn „der Kommunikative“ erst noch einmal einen Workshop einberufen will, damit alle ihre Meinung sagen können und ein tragfähiger Konsens gefunden wird. So sind Konflikte vorprogrammiert und im schlimmsten Fall bringt sich keiner mehr ein.

Vor dem Hintergrund solcher Erfahrungen beäugen und bewerten die Mitarbeiter sehr genau, in welche „Persönlichkeits-Schublade“ ein Bewerber oder neuer Kollege aus ihrer Sicht gesteckt werden muss. Dann entwickeln sich sehr schnell Vorurteile, die den täglichen Umgang miteinander erst einmal prägen – und schwierig machen. Bewerber werden nicht nach ihrer Leistung für das Team, sondern nur danach beurteilt, ob man selbst gut mit ihnen zurechtkommt und sie eingespielte Regeln und Verhaltensnormen einhalten.

### **Persönlichkeitstests, um den Charakter zu ergründen**

Wie gut passt eine Person ins Team? Wo bestehen Lücken und wo kann es Reibungen geben? Wie lassen sich bestimmte Verhaltensweisen von Kollegen besser deuten? Wie geht man mit Menschen im Team um, die anders ticken als man selbst? Um solche Fragen zu beantworten, dafür nutzen manche Personalmanager und Teamentwickler sogenannte Persönlichkeitstests, die in den letzten Jahrzehnten entwickelt und auf den Markt gebracht wurden. Dazu zählen beispielsweise:

- Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI)
- DISG-Persönlichkeits-Profil
- INSIGHTS Management Development-Instruments (INSIGHTS MDI)
- Hermann-Dominanz-Instrument (H.D.I.)
- NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI)
- Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)

Viele dieser Tests sind in der Fachwelt umstritten. Sie unterscheiden sich stark in Bezug auf ihre wissenschaftliche Fundierung oder ihre Tauglichkeit für das Berufsleben oder für Einstellungsverfahren. Wer solche Tests einsetzt, sollte also immer sehr kritisch prüfen, ob der Test für seine Fragestellung wirklich geeignet ist.

### **Modell der neurobiologisch-psychologischen Forschung**

Also doch auf das Bauchgefühl verlassen? Die Intuition und die daraus abgeleiteten Entscheidungen müssen gar nicht so schlecht sein. Der Mensch hat schließlich von Natur aus eine Begabung, andere einzuschätzen, ihre Absichten zu ergründen, ihr Verhalten zu interpretieren. Das ist seit Jahrzehnten eine notwendige Bedingung fürs Überleben. Und so sammelt jeder im Laufe seines Lebens „Regeln“, mit deren Hilfe er seine Mitmenschen beurteilt und bewertet.

Gleichwohl ist die Herausbildung eines Charakters ein sehr komplexer Vorgang, den sich natürlich auch die Neurobiologen und Entwicklungspsychologen genauer angeschaut haben – wie Gerhard Roth, der in seinem Buch "Persönlichkeit,

Entscheidung und Verhalten: Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern" (2008) einige Erklärungen liefert. Er unterscheidet in einem Modell vier wichtige Stufen beziehungsweise Ebenen, die uns alle prägen:

- 1 **Temperament** Ausdauer, Geduld, Selbstvertrauen, Kreativität und Offenheit gegenüber Neuem, Vertrauen, Misstrauen, Pünktlichkeit, Ordnungsliebe, Zuverlässigkeit und Intelligenz sind angeboren und liegen schon vor der Geburt in großen Teilen fest. Diese Merkmale sind durch Erfahrung und Erziehung nur schwer zu beeinflussen.
- 2 **Emotionale Prägung** In den frühen Jahren der Kindheit lernen wir, was gut und lustvoll einerseits und schlecht und schmerzhaft andererseits ist. So wird festgelegt, wie wir mit Stress, Furcht, Erfolg, Unsicherheit und Risiken umgehen. Es bilden sich Leistungsmotivation und Ehrgeiz aus sowie die Abhängigkeit von Lob und Anerkennung.
- 3 **Bewusstes soziales Verhalten** Durch soziale Erfahrungen in der späten Kindheit und in der Jugend entwickeln sich Moral und Ethik, Empathie, Mitleid, Hilfs- und Kommunikationsbereitschaft. Es zeigt sich, welche Bedeutung das Streben nach Erfolg, Anerkennung, Ruhm, Macht, Liebe und soziale Nähe haben.
- 4 **Sprachliche Kommunikation** Zuletzt entwickeln wir ein Bild dessen, wer oder was man sein will und wie man gegenüber anderen erscheinen möchte. Wir lernen Selbstdarstellung und Diplomatie, aber auch Verstellung und Selbstbetrug, um voranzukommen.



Unser Fühlen, Denken und Handeln wird von allen Ebenen beeinflusst, aber in sehr unterschiedlicher Weise. Temperament und emotionale Prägung beeinflussen uns sehr stark und sind im Erwachsenenalter gar nicht oder nur sehr schwer veränderbar. Bewusstes soziales Verhalten und sprachliche Kommunikation lassen sich zwar verändern, steuern aber unser Fühlen, Denken und Handeln nur insoweit, wie es die beiden ersten Ebenen zulassen. Sie lassen sich aneignen und trainieren und geben oft eine nützliche Fassade ab. Doch fallen sie gerade in Stresssituationen auch schnell ab, sodass das „wahre Ich“ (Ebene 1 und 2) zum Vorschein kommt.

Nicht zuletzt deshalb kann es in Bewerbergesprächen durchaus auch sinnvoll sein,

einen Bewerber unter Druck zu setzen. Er soll in eine Stresssituation geraten, damit sein Temperament und seine emotionale Prägung zum Vorschein kommen. Diplomatie, Verstellung und etwas Schauspielerei haben sich Bewerberprofis durch einschlägige Ratgeber oder gar Seminare antrainiert.

Deshalb erscheinen solche Kandidaten, bei denen ihr eigentliches Ich im Gespräch überhaupt nicht zum Vorschein kommt, auch so „aalglatt“. Die zukünftigen Kollegen vermissen „den Menschen“ hinter der Fassade, die sich der Bewerber extra für das Gespräch zurechtgelegt hat und die er nun herunterspult. Weil zu wenig Persönliches zum Vorschein kommt, bleiben viele skeptisch – allerdings lassen sich manche auch von einer guten Show beeindrucken und wählen dann diesen Kandidaten für die freie Stelle aus.



### **Bewerber werden an der Teamkultur gemessen**

Jedes Unternehmen hat eine Kultur beziehungsweise ein Betriebsklima. Und in vergleichbarer Weise haben auch jede Abteilung und jedes Team eine „Mikro-Kultur“ oder Teamkultur. Der renommierte Experte für Organisationskulturen, Edgar H. Schein, hat diese in seinem Buch Organisationskultur (2003) beschrieben:

„Organisationskultur ist das Muster von Grundannahmen, die eine Gruppe erfunden, entdeckt oder entwickelt hat ... und die sich soweit bewährt haben, dass sie als gültig betrachtet werden und deshalb neuen Mitgliedern als die richtige Haltung gelehrt werden sollen, mit der sie ... wahrnehmen, denken und fühlen sollen.“

Edgar Schein macht damit klar, wozu eine Organisationskultur auch da ist: Sie soll neue Mitglieder selektieren helfen. Das umfasst zwei unterschiedliche Perspektiven:

- 1 Sie soll dem bestehenden Team helfen, die Frage zu beantworten: „Passt der Neue in unser Team?“
- 2 Sie soll dem Bewerber helfen bei seiner Frage: „Will ich in diesem Team arbeiten?“

Was das in der Praxis bedeutet, weiß jeder, der sich schon einmal bei einem oder mehreren Unternehmen beworben hat. Meistens gewinnt man sehr schnell einen Eindruck, was die jeweilige Kultur ausmacht. Die dunklen Anzüge, das gepflegte und distanzierte Auftreten der Mitarbeiter gegenüber dem Bewerber, der bei der Allianz oder der Deutschen Bank sein Vorstellungsgespräch hat. Und dagegen die „Duz-Kultur“ bei Ikea. Der eine Bewerber fühlt sich eher im formalen Rahmen wohl, der andere mag die

lockere Art. So findet jedes Unternehmen über kurz oder lang die Bewerber, die am besten zu ihm und seiner Organisationskultur passen.

Terrence Deal und Allen Kennedy haben in ihrem Buch „Corporate Cultures – the rites and rituals of corporate life“ (1982) vier Organisationstypologien unterschieden. Die zwei Merkmale der Unterscheidung sind:

- **Risiko** In welcher Form sind die Organisation und ihre Mitglieder bereit, Risiken einzugehen?
- **Feedback** Wie schnell erhalten die Mitglieder einer Organisation eine Rückmeldung, ob ihr Verhalten und ihre Handlungen richtig oder falsch sind?

Mit diesen beiden Merkmalen lässt sich eine Matrix mit vier Feldern und vier Organisationstypologien aufspannen:

		<b>Risikobereitschaft</b>	
		gering	hoch
<b>Feedback</b>	langsam	<b>Verfahrenskultur</b> Hierarchie Dienstweg Wert = Kontinuität Sport = Jogging	<b>Risikokultur</b> Techniker/Tüftler-Kult Technologie Konferenzrituale Wert = Erfahrung Sport = Golf
	schnell	<b>Harte Arbeit/ Viel Spaß</b> Teamkult Kundenorientierung Spielrituale Wert = Umsatz Sport = Basketball	<b>Macho-Kultur</b> Starkult Spielertypen „Alles oder Nichts“ Wert = Risiko Sport = Squash

### Typologie von Unternehmenskulturen

Andere Autoren sind dem Phänomen der Organisationskultur ebenfalls nachgegangen. Sie haben vergleichbare Typen entdeckt. Zum Beispiel unterscheidet:

- Charles Handy das Führungsprinzip, die Arbeitsweise und das Motivationsprinzip
- Christian Scholz und Wolfgang Hofbauer die Zeitperspektive, die Ausrichtung und die Risikoeinstellung
- Geert Hofstede (bei IBM) den Machtabstand, die Unsicherheitsvermeidung, die Individualisierung und die Maskulinität
- Manfred Kets de Vries und Danny Miller heben die „Pathologie“ von Organisationskulturen hervor mit Führungskräfte-Phantasien und neurotischen Mustern

Vergleicht man unterschiedliche Modelle zur Beschreibung von Organisationskulturen, lassen sich folgende Merkmale identifizieren:

- prozessorientiert versus ergebnisorientiert
- aufgabenorientiert versus mitarbeiterorientiert
- professionell versus beschränkt
- offen versus geschlossen
- stark kontrolliert versus locker kontrolliert
- pragmatisch versus normativ

Mithilfe solcher Merkmale und Kategorien lassen sich Organisationskulturen beschreiben und charakterisieren. Im Bewerbungsprozess gleichen die Teammitglieder und die Bewerber diese Kategorien so gut es irgendwie geht miteinander ab: „Passen die Persönlichkeit und der Charakter, das Temperament und die emotionale Prägung des Bewerbers zur bestehenden Teamkultur?“, fragen sich die Mitarbeiter. „Entspricht diese Teamkultur meinen Vorstellungen und Werten und meinem Selbstverständnis?“, fragt sich der Bewerber.

### **Fazit**

Wenn es darum geht, den passenden Bewerber für eine freie Stelle zu bekommen, dann spielen die Anforderungen und Aufgaben am Arbeitsplatz, die Stellenausschreibung und Anzeige sowie das Bewerberprofil und seine Kompetenzen eine wichtige Rolle. Bei der konkreten Bewerberauswahl schauen die Kollegen und der Teamleiter aber auch besonders auf die Persönlichkeit, den Charakter und den Typ des Bewerbers. Sie prüfen vor allem, ob er in die bestehende Teamkultur passt und ob seine Arbeitsweise kompatibel ist – oder ob es eher zu Problemen kommen könnte; dann lieber nicht.

So reproduzieren sich Teams, ihre Kulturen und Arbeitsstile meist immer wieder selbst, weil nur die dazu passenden Bewerber ausgewählt werden und – zumindest langfristig – bleiben. Das widerspricht der Forderung vieler Teamentwickler, die in Teams mit unterschiedlichen Persönlichkeitstypen und ihren jeweiligen Stärken und Schwächen mehr Leistungspotenziale vermuten.

Deshalb dürfte es für den Erfolg eines Teams auch entscheidend sein, welches Spektrum an unterschiedlichen Mitarbeitertypen es toleriert. Wie flexibel die Teamkultur auf andere Arbeitsstile reagiert. Wie schnell es dem Team gelingt, ungeschriebene Regeln und offen formulierte Normen anzupassen, so dass alle miteinander auskommen, Abläufe funktionieren und Konflikte, die ja auch sehr produktiv sein können, nicht eskalieren und zur Lähmung der gesamten Teamarbeit führen.

Diese Teamkompetenz zeigt sich in besonderer Weise in einem Bewerbungsgespräch, wenn der Teamleiter und einige der Kollegen mit einem Bewerber persönlich sprechen. Sie sollten vor der Entscheidung über die Einstellung die Gelegenheit haben, sich zu beschnuppern – und sie sollten keine schnellen Vorurteile bilden, sondern eine gewisse Toleranz für und Neugierde auf den Neuen beweisen.