

Rekrutierung bei Topsharing: Erfolgskritische Situationen

Die Methode der erfolgskritischen Situationen

Auch bei der **Rekrutierung** von Personen für Topsharing-Stellen geht es um die Überprüfung der Eignung der Bewerbenden für die offene Stelle. Dazu gehört bei Topsharing-Stellen insbesondere die Prüfung der Eignung für die Zusammenarbeit im Topsharing.

Die Methode der erfolgskritischen Situationen (Critical Incident Technique – CIT; Flanagan 1954) dient dazu, im Bewerbungsverfahren möglichst realitätsnah zu prüfen, wie gut die Bewerbenden mit anspruchsvollen Situationen der Stelle umgehen können. Dabei werden die Bewerbenden vor typische herausfordernde Situationen der künftigen Stelle gestellt, zu welchen sie direkt im Bewerbungsverfahren z.B. während des Einstellungsinterviews oder an Schnuppertagen Lösungsstrategien vorschlagen müssen. Übertragen auf die Arbeit im Topsharing können mithilfe der Methode schwierige Situationen der Zusammenarbeit im Topsharing simuliert werden. Es kann damit geprüft werden, inwiefern sich die Bewerbenden mit schwierigen Situationen des Topsharing auseinandergesetzt haben und ob die Art der gemeinsamen Lösungsfindung zielführend ist bzw. den Erwartungen einer Gemeindeverwaltung entspricht.

Untenstehend sind drei typische erfolgskritische Situationen zur Arbeit im Topsharing aufbereitet, welche je nach Verwaltung mehr oder weniger von Bedeutung sein könnten. Die jeweils hinterlegten Lösungsstrategien bilden das Spektrum der Antwortmöglichkeiten von ungenügend bis sehr gut ab und können als Orientierung für die Bewertung durch die Vertretenden der Gemeindeverwaltung genutzt werden. Aufgrund dieser vorgefertigten Lösungsstrategien kann es gelingen, die Strategien und Verhaltensweisen der Bewertenden objektiver miteinander zu vergleichen, was die Entscheidung über eine Einstellung erleichtern kann.

Anleitung

Schildern Sie den Bewerbenden im Laufe des Bewerbungsgespräch nach Bedarf eine oder mehrere der untenstehenden erfolgskritischen Situationen. Erläutern Sie einleitend, warum die Fragen gestellt werden. Machen Sie den Bewerbenden dabei klar, dass es um die Art der Zusammenarbeit in herausfordernden Topsharing-Situationen geht (vgl. Einleitungstext oben) und dass Sie die Antworten bewerten und mit jenen von anderen Bewerbenden vergleichen werden. Falls Sie Nachfragen stellen wollen, achten Sie darauf, dass Sie bei allen Bewerbenden dieselben Nachfragen stellen.

Treffen Sie unter Einbezug der Bewertungshilfe (vgl. Tabellen) für alle Bewerbenden eine Einschätzung in Punkten (0-6 Punkte je nach Umfang und Qualität der Aussagen, Details vgl. Tabellen Bewertungshilfe) und bewahren Sie die Bewertung für die Entscheidung über die Einstellung auf. Vergleichen Sie zum Schluss des Bewerbungsverfahrens die Leistung der Bewerbenden und berücksichtigen Sie diese bei der Personalauswahl.

Wichtig: Es geht darum, dass die Bewerbenden mit den Strategien und Verhaltensweisen der Bewertungshilfe reüssieren. Es geht nicht darum, dass sie 1:1 wiedergeben, was in der Bewertungshilfe steht. Auch weitere gute und sehr gute Strategien und Verhaltensweisen, die bei der Bewertungshilfe noch nicht aufgeführt sind, müssen entsprechend berücksichtigt werden (vgl. jeweils letztes Feld in Tabelle «gut» und «sehr gut»).

Die Situationen sowie die Lösungsstrategien und Verhaltensweisen inkl. der Be-punktung können bzw. sollen bei Bedarf situations- und gemeindespezifisch angepasst werden. Wichtig ist jedoch, dass die erfolgskritischen Situationen bei allen Bewerbenden in der gleichen Art gestellt und bewertet werden.

Erfolgskritische Situation 1: Kritik an Topsharing durch Gemeinderatsmitglied

Stellen Sie sich vor, ein Mitglied des Gemeinderats, das schon von Anfang an gegen das Topsharing war, beklagt sich bei einer der ersten Gemeinderatssitzung lauthals und in aller Ausführlichkeit darüber, dass das Topsharing nicht funktioniert. Mehrmals habe er am Freitag* (einer der Tage, an dem die bewerbende Person nicht arbeiten wird und die andere Person des Topsharings vor Ort ist) versucht, an Dokumente und Informationen (z.B. Baupläne und dazugehörige Informationen*) heranzukommen und keine befriedigende Unterstützung erhalten. Erst am Montag darauf konnte er daher die Arbeit weiterführen. Gegenüber Auftragnehmern (z.B. Bau-firmen*) sei dies peinlich und unprofessionell. Wie würden Sie mit dieser Situation umgehen und was wäre Ihrer Ansicht nach eine angemessene Stellungnahme in der Situation?

*Bei Bedarf bitte stellenspezifisch abändern

Minimalanforderung (1-2 Pt.) erreicht: Wenn mindestens 3 der Aspekte berücksichtigt werden

- Zuhören, Ausreden lassen, Verständnis zeigen
- Allfälliges Richtigstellen von Sachverhalten, die ungerechtfertigt kritisiert wurden
- Bisher umgesetzte oder künftig vorgesehene Verbesserungen darlegen (z.B. Stellenpartner*in wird sich fachlich einarbeiten; andere Stellvertretungslösungen für dringende Situationen etc.)
- Richtigstellen, dass das Topsharing trotz dieser Situation funktioniert

Gut (3-4 Pt.): Wenn zusätzlich mindestens 3 dieser Aspekte berücksichtigt werden

- Situation bedauern (nicht entschuldigen, wenn nicht gerechtfertigt)
- Lösungsorientierte Vorschläge und Wünsche aller Teilnehmenden sammeln, ausarbeiten und schriftlich festhalten
- Auf Dynamik in der Gemeinderatssitzung achten, sicherstellen, dass es nicht zu einer Topsharing-Klagerunde wird, wenn nötig unterbrechen oder Topsharing-Befürwortenden den Ball zuspielen
- Auf weitere **Vorteile**, die das Topsharing mit sich bringt, aufmerksam machen
- (weitere gute Aspekte)

Sehr gut (5-6 Pt.): Wenn zusätzlich mindestens 3 dieser Aspekte berücksichtigt werden

- Feinfühlig-zielführender Umgang mit Kritik und mit der spezifischen Situation (z.B. nachfragen, was genau peinlich und unprofessionell ist und entsprechend richtigstellen)
- Das Ausmass der Peinlichkeit und Professionalität auf Basis der Analyse angemessen einordnen
- Gefäss für laufende kontinuierliche Verbesserung nutzen
- Die Situation mit der/dem Tandempartner*in nachbesprechen, den Umgang damit und gemeinsame Haltungen reflektieren und Verbesserungen ableiten
- (weitere sehr gute Aspekte)

Schlecht (0 Pt.; ggf. Abzug)

- Nicht ausreden lassen
- Aussprache von Entschuldigungen, wenn Entschuldigungen unnötig sind
- Rechtfertigungen
- (Gegen-) Anschuldigungen
- Zu langes Nachfragen und Diskutieren an der spezifischen Situation und an Fehlern der Beteiligten
- Starke Verunsicherung und Ahnungslosigkeit, wie mit der Situation umgehen

Erfolgskritische Situation 2:

Zuverlässigkeit und Kommunikation Tandempartner*in

Stellen Sie sich vor, nach ca. einem halben Jahr verhält sich Ihr(e) Tandempartner*in hinsichtlich der Zuverlässigkeit anders, als Sie es zu Beginn der Zusammenarbeit abgemacht und festgehalten hatten. Vermehrt ist es wöchentlich oder häufiger vorgekommen, dass Ihr(e) Stellenpartner*in sehr kurzfristig Termine abgesagt, Sie nicht über ihre ungeplanten Abwesenheiten informiert oder Mitarbeitende mit offenen Fragen zurückgelassen hat*. Sie sind jeweils verständnisvoll eingesprungen, auch wenn Sie nicht wussten, was genau die Gründe für das Verhalten waren. Soeben meinte sie wiederum, dass sie sofort nachhause müsse und die heutige Sitzung um 16:00 Uhr nicht führen könne, und dass Sie diese doch bitte für sie absagen oder übernehmen mögen. Wie würden Sie in dieser Situation bzw. in den nachfolgenden Tagen reagieren?

*Bei Bedarf bitte stellenspezifisch abändern

Minimalanforderung (1-2 Pt.) erreicht: Wenn mindestens 3 der Aspekte berücksichtigt werden

- Nicht untätig ignorieren, sondern auf jeden Fall so bald als möglich ansprechen
- Wenn organisatorisch möglich, die Situation unter Kontrolle bringen, nicht auf Widerstand gehen
- So bald wie möglich ankündigen, dass ein Gespräch gewünscht ist und gemeinsame Zeit einplanen
- Gespräch planen, Wünsche an die künftige Zusammenarbeit zusammenstellen

Gut (3-4 Pt.): Wenn zusätzlich mindestens 3 dieser Aspekte berücksichtigt werden

- Sammlung aller vorgefallenen Situationen inkl. Details mit Datum
- Vorsichtige, aber klare Ansprache der Gesamtsituation (z.B. Feststellung äussern, Situationen inkl. Details einzeln darlegen)
- Gründe für das unzuverlässige Verhalten suchen (z.B. vorsichtige Nachfragen zu Überlastung, private Situation)
- Wünsche hinsichtlich der künftigen Zusammenarbeit äussern (z.B. vorausschauende Planung, bessere Absprachen, Erläuterung der Gründe in der jeweiligen Situation, gemeinsames Risikomanagement)
- Unterstützung anbieten im Rahmen des Möglichen
- (weitere gute Aspekte)

Sehr gut (5-6 Pt.): Wenn zusätzlich mindestens 3 dieser Aspekte berücksichtigt werden

- Eigene Perspektive, eigenes Befinden und Gefühle diesbezüglich darlegen
- Bezug nehmen zu bisherigen Vereinbarungen und Abmachungen (z.B. mündlich) für die künftige Zusammenarbeit treffen
- Vorbereitung auf mögliche emotionale Reaktion oder Rückzug / Bagatellisierung
- Fortlaufende Reflexion der Zusammenarbeit
- Zeitlich versetzte Nachbesprechung mit der/dem Topsharing-Partner*in planen zur Überprüfung des weiteren Verlaufs; mögliche Unterstützungsleistung (z.B. Aufgabenübernahme / -abtausch) vereinbaren
- (weitere sehr gute Aspekte)

Schlecht (0 Pt.; ggf. Abzug)

- Situation unreflektiert ignorieren und einmal mehr denken, dass es schon besser wird (o.ä.)
- Nicht tolerieren, auf Widerstand gehen und einfordern, dass die Sitzung wie geplant durchgeführt wird
- Emotionale Reaktion z.B. beleidigt sein und dies spüren lassen
- Anschuldigungen, Anfeindungen in der Situation

Erfolgskritische Situation 3:

Arbeitsqualität und gemeinsame Prägung der Fehlerkultur

Angenommen, es ist wiederholt vorgekommen, dass Mitarbeitende Fehler gemacht hatten, die Mehraufwände und mittelhohe Kosten nach sich zogen. In einem Fall gab es auch eine Situation, in der sich ein Mitarbeiter gegenüber einer kantonalen Instanz ungeschickt verhalten hat, was in gewisser Weise dem Aussenbild der Gemeinde geschadet hat. Ihr(e) Tandempartner*in hat jeweils als Erste/r reagiert und hat sich Ihrer Ansicht nach insofern ungünstig verhalten, weil er/sie die Fehler als Nichtigkeit abgetan und nicht weiter darauf reagiert hat. Sie stellen fest, dass dies nicht der Arbeitsqualität und der Fehlerkultur entspricht, welche Sie Ihrer Einschätzung nach zu Beginn der Zusammenarbeit gemeinsam abgesprochen und festgehalten haben. Was würden Sie tun, um die Arbeitsqualität und die Fehlerkultur wieder in die Richtung der Vereinbarung zu verändern?*

*Bei Bedarf bitte stellenspezifisch abändern

Minimalanforderung (1-2 Pt.) erreicht: Wenn mindestens 3 der Aspekte berücksichtigt werden

- Nicht untätig ignorieren, sondern auf jeden Fall so bald als möglich ansprechen
- Darlegen, dass das Verhalten nicht der gewünschten Arbeitsqualität und der Fehlerkultur entspricht
- Definition von Strategien und Massnahmen zur künftigen Vermeidung von derartigen Fehlern
- Eigene Perspektive aufzeigen und nachvollziehbar darlegen, warum die Arbeitsqualität und die Fehlerkultur aus der eigenen Perspektive nicht stimmen

Gut (3-4 Pt.): Wenn zusätzlich mindestens 3 dieser Aspekte berücksichtigt werden

- Sammlung aller vorgefallenen Situationen inkl. Zusammenstellung der Details mit Datum und Beteiligten
- Ansprache der einzelnen Situationen (z.B. Feststellung äussern, Situationen inkl. Details darlegen)
- Gründe für das Verhalten versuchen zu verstehen (z.B. Nachfragen zu Überlegungen, Einschätzung der Situation) und Perspektivenabgleich
- Wünsche hinsichtlich der künftigen Arbeitsqualität und der Fehlerkultur äussern
- (weitere gute Aspekte)

Sehr gut (5-6 Pt.): Wenn zusätzlich mindestens 3 dieser Aspekte berücksichtigt werden

- Perspektivenübernahme (ggf. könnten dennoch gute Motive zum Verhalten geführt haben)
- Gemeinsame Reflexion und Abgleich der Anforderungen an Arbeitsqualität und Fehlerkultur, Festhalten der Ergebnisse
- Gemeinsame Reflexion und Abgleich der Führungsarbeit in Bezug auf Arbeitsqualität und Fehlerkultur, Überlegungen zum Vorleben
- Gemeinsame Reflexion der Grenzen der Arbeitsqualität
- (weitere sehr gute Aspekte)

Schlecht (0 Pt.; ggf. Abzug)

- Situation unreflektiert ignorieren und annehmen, dass es schon besser wird (o.ä.)
- Sich zu vorschnell von der Verminderung der Arbeitsqualität überzeugen lassen (Pragmatismus, Abkürzungen)
- Sich selbst verunsichern lassen und z.B. denken, dass man zu gewissenhaft ist