

Postkorbmethode

1. Kurzbeschreibung der Methode

Die Postkorbmethode ist eine Übung, die ursprünglich in Assessment Centern zur Auswahl von Führungskräften durchgeführt wurde. Die typischen Aufgaben einer Führungskraft wurden mit Hilfe der Bearbeitung von Briefen und Aktennotizen durchgespielt. Der Teilnehmer der Übung musste die Vielfalt der erhaltenden Informationen aufnehmen, strukturieren und Entscheidungen hinsichtlich der Erledigung und Delegation von Aufgaben treffen. Zusätzlich wurden Stresskomponenten (z.B. Zeitdruck) eingebaut. Mittlerweile wird die Postkorbmethode ebenfalls für das Personal unterer Ebenen angewandt.

Eine abgewandelte Form der Postkorbübung lässt sich als Unterrichtsmethode in allen Unterrichtsfächern anwenden, in denen es um das Bearbeiten von Texten geht.

2. Primäre und sekundäre Quellen

2.1 Primäre Quellen

Die Postkorbmethode hat sich aus praktischen Anforderungen entwickelt, die an Führungskräfte gestellt werden. Sie besteht dementsprechend in der Simulation eines klassischen Posteingangs, wobei der Posteingang neben tatsächlichen Briefsendungen die ganze Palette der unternehmensinternen Kommunikation enthalten kann.

2.2 Sekundäre Quellen

Brenner, Doris/Brenner, Frank: Assessment Center. Gezielt vorbereiten und trainieren. München: Humboldt-Taschenbuchverlag Jacobi KG 2000, 26-57.

Kommentar: Ein Beispiel für die Postkorbübung wird differenziert erläutert.

Schmidt, Thomas / Faber, Manfred / Middelmann, Thomas: Angstfrei ins Assessment Center. Wien/Frankfurt: Wirtschaftsverlag Ueberreuter 2000, 82-88; 166-185.

Kommentar: Mit ausführlichem praktischem Beispiel einer Postkorbübung inklusive Lösung.

Rompeltien, Bärbel: Last Minute Programm für das erfolgreiche Assessment Center. Frankfurt/New York: Campus Verlag 1999, 150-169.

Kommentar: Dieses Buch gibt zum einen kompakte Erläuterungen der Methoden in Assessment Centern und zum anderen ausführliche praktische Beispiele und Hinweise.

Siewert, Horst H.: Spitzenkandidat im Assessment-Center. Die optimale Vorbereitung auf Eignungstests, Stressinterviews und Personalauswahlverfahren. Landberg am Lech: mvv-verlag im verlag moderne industrie 1994, 88-100.

Kommentar: Hierbei handelt es sich um eine gut strukturierte Darstellung der Postkorbmethode. Es werden die geforderten Kompetenzen wie Entscheidungs-, Planungskompetenz usw. jeweils getrennt abgehandelt.

Leuthner, Roman: Einstellungstest und Assessment-Center. Die richtige Vorbereitung - die besten Strategien. München: Wilhelm Heyne Verlag 2002, 96-99.

Kommentar: Leuthner gibt zum einen eine kompakte Zusammenfassung der wesentlichen Aspekte der Postkorbmethode und zum anderen konkrete Hinweise, wie ein Teilnehmer die Postkorbübung bewältigen kann.

3. Theoretische und praktische Begründung

3.1 Theoretische Begründung

Dem Verfasser ist keine wissenschaftliche Abhandlung zur Postkorbmethode bekannt. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass diese Methode aus den konkreten praktischen Anforderungen der Führungskräfte entwickelt wurde und nicht aus theoretisch hergeleiteten Modellen.

Jedoch lassen sich Prinzipien aus der Postkorbübung ableiten, die auch in der konstruktivistischen oder anderen handlungsorientierten Didaktiken gelten und dort umfassend theoretisch begründet sind. Zum einen kann mittels der Postkorbübung die Selbstständigkeit des Teilnehmers gefördert werden. Dieser muss unter Stressbedingungen wesentliche und unwesentliche Aspekte der Aufgabenstellung selbst unterscheiden. Es reicht folglich nicht aus, überwiegend rekonstruktiv zu arbeiten. Die Methode fördert vor allem konstruktives Handeln und entscheiden. Der Teilnehmer kann hier durchaus seine eigenen Lösungsansätze konstruieren. Wird die Übung als eine Form der Teamarbeit durchgeführt, können ebenfalls soziale Kompetenzen mit einbezogen werden.

3.2 Praktische Begründung

Aus beruflicher Perspektive heraus bildet die Postkorbmethode je nach ihrem Einsatz mit bestimmten Schwerpunkten die beruflichen Anforderungen ab, denen Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter unterer Ebenen gerecht werden müssen. Ein wesentlicher Teil der Arbeit ist dadurch bestimmt, eine Vielzahl von Anforderungen, Mitteilungen, Sachinformationen, Vorschlägen und Anfragen zu koordinieren. Die Bedeutung der einzelnen Vorgänge, ihr jeweiliger Zeithorizont sowie ihr Störpotential, sind sehr unterschiedlich. Forderungen und Anfragen der Kollegen und Geschäftspartner werden oftmals mit erheblicher Dringlichkeit vorgetragen. Dies macht das Setzen von Prioritäten nötig. Es muss abgeschätzt werden, in welchem Fall unmittelbarer Handlungsbedarf besteht, welche Entscheidungen selber getroffen oder delegiert werden müssen. Die Fülle der Anforderungen kann nicht ohne eine effiziente Arbeitsorganisation und klare Zielsetzung bewältigt werden. Diese komplexe Anforderungssituation soll in einer Postkorbübung abgebildet und praktisch durchgespielt werden. Ziel ist es herauszufinden, ob der Bewerber in einer Stresssituation Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden kann bzw. jeweils angemessene Delegationsentscheidungen trifft.

Im Unterricht lassen sich diese Anforderungen nicht einfach übernehmen. Aber die Postkorbmethode kann für den Unterricht in fast allen Fächern und insbesondere in der Erwachsenenbildung dennoch erfolgreich genutzt werden. Auch hier gilt es komplexen Anforderungen gerecht zu werden. So ist es für alle Lerner auf allen Stufen relevant, wesentliche Aussagen von unwesentlichen unterscheiden zu können. Ebenso wie in der beruflichen Ausrichtung der

Übung kann das Treffen selbständiger Entscheidungen bzw. die Einigung in einer Gruppensituation eingeübt werden.

4. Darstellung der Methode

Die Postkorbübung als eine klassische Einzelübung in Assessment Centern soll Aufschluss über die Kompetenzen des Bewerbers geben. Die geforderten Kompetenzen können sehr vielfältig sein: Auffassungsgabe, Entscheidungsfreude, Fähigkeit zur Planung und Organisation, Analysefähigkeit, fachliche Kompetenz und Stresstoleranz.

Meist sind 15-20 Schriftstücke bzw. mitgeteilte Vorgänge innerhalb eines eng begrenzten Zeitrahmens zu bearbeiten. Meist sind Zusammenhänge von Teilaspekten der Aufgabenstellung zu erkennen und Bearbeitungsprioritäten zu setzen. Zusätzlich werden unter Umständen weitere Schwierigkeiten eingebaut, wie telefonisch mitgeteilte Zusatzinformationen, plötzliche Verkürzung der Bearbeitungszeit usw.

Die Lösungen des Postkorbbearbeiters werden im Allgemeinen schriftlich durch Anweisungen auf den Schriftstücken oder in Form zusätzlicher Notizen abgegeben.

Für die konkrete Bearbeitung eines Postkorbes wird in der Literatur ein systematisches Vorgehen empfohlen. Zuerst sollte sich der Teilnehmer einen Überblick über die Unterlagen verschaffen. Vor allen Dingen gilt es die festgelegten Rahmenbedingungen wie Datumsangaben, Uhrzeiten, ablaufende Fristen, Zuständigkeiten bestimmter Personen usw. genauestens zu beachten. Dies ist erforderlich, um eventuelle inhaltliche Problemzusammenhänge, zeitliche Überschneidungen oder Abhängigkeiten zwischen den Vorgängen herauszufinden.

Weiterhin wird vorgeschlagen, die Schriftstücke nach Wichtigkeit und Dringlichkeit zu strukturieren, z.B. sollte ein dringlicher und wichtiger Vorgang als erstes von einem entsprechend kompetenten Mitarbeiter bearbeitet werden. Ein wichtiger und nicht dringlicher Vorgang kann dagegen (zumindest kurzfristig) aufgeschoben werden.

Wesentlich bei der Postkorbübung ist, dass gefällte Entscheidungen auch stets vom Teilnehmer begründet werden können. Um dies zu überprüfen, werden nach der Postkorbübung häufig Interviews bzw. Reflexionen durchgeführt.

Ein möglicher Kritikpunkt der Postkorbübung besteht darin, dass zwischenmenschliche Interaktionen lediglich auf Eckdaten reduziert werden. Es ist außerdem fraglich, ob in der knapp bemessenen Zeit mit den angegebenen Daten das komplexe Gefüge eines Unternehmens auch nur annähernd abgebildet werden kann. Ein bestimmter Unternehmer- bzw. Mitarbeitertyp wird durch diese Übungsform eventuell einseitig bevorzugt. Ein alternativer Unternehmertyp könnte zum Beispiel ein vorausschauender sein, der mögliche Stresssituationen im Vorhinein erkennt und somit in deutlich vermindertem Maße kurzfristig reagieren muss.

Die Postkorbübung als eine Unterrichtsmethode muss im Vergleich zu der Übung in Assessment Centern abgewandelt werden. So sollen bei der Postkorbmethode im Schulunterricht Erkenntnisse eher vermittelt und nicht vordergründig unter Stress überprüft werden, welche Kompetenzen der Teilnehmer bereits hat. Aus diesen Überlegungen ergeben sich Modifizierungen in der methodischen Vorgehensweise.

So müsste die Postkorbmethode im Unterricht erst allmählich eingeführt werden. Zu Beginn könnten die Schüler beispielsweise ohne zeitliche Begrenzung mit Hilfestellung des Lehrers die Übung durchführen. Jedoch sollte darauf hingearbeitet werden, die äußere Unterstützung mehr und mehr zu verringern und den Schwierigkeitsgrad unter Umständen zu erhöhen. An die Stelle des Stress sollte ein Wettkampfegeist entstehen, die Aufgabe durchaus unter Zeit-

und Situationsdruck erfolgreich (z.B. als Team) zu bewältigen. Das Bloßstellen einzelner Teilnehmer ist in jedem Fall zu verhindern!

5. Beispiele

Beispiele zur Postkorbmethode in Assessmentcentern finden sich in der oben angegebenen Sekundärliteratur.

Zwei Beispiele für die Postkorbübung als Unterrichtsmethode sollen im Folgenden dargestellt werden:

5.1 Die Postkorbübung zur Vorbereitung auf Bewerbungssituationen oder berufliche Stresssituationen:

Gegen Ende der Sekundarstufe I steht die Bewerbung für einen Ausbildungsplatz im Vordergrund. In diesem Fall können „Postkörbe“ auf die verschiedenen Anforderungen der Schüler abgestimmt werden. Will sich ein Schüler beispielsweise bei einer Bank bewerben, können mögliche Stresssituationen des Bewerbungsgespräches oder der Berufspraxis bereits durchgespielt werden. Jedoch müsste der Schüler auf die Bewältigung des Postkorbes ausreichend vorbereitet werden.

Weiterhin können „Postkorbstationen“ entwickelt werden, die auf verschiedenste Weise in theoretischer oder praktischer Weise zu bearbeiten sind. Anfragen zu den Aufgaben können schriftlich vorliegen oder von anderen Mitschülern in den Rollen der Kollegen und Kunden näher gebracht werden.

Die Aufgaben bzw. Anfragen können folgendermaßen lauten:

- Bei dem Bewerbungsgespräch sollen Sie erklären, warum Sie sich gerade für die Bank X entschieden haben. Die Antworten müssen auch von der Vortragsart überzeugend sein. Sie werden mittels Kassettenrekorder aufgezeichnet und anschließend reflektiert.
- Schreiben Sie aus dem Text zur Unternehmensgeschichte der Bank X die wichtigsten Informationen raus.
- Ein Kunde reagiert ungehalten, da eine für sein Konto bestimmte Überweisung angeblich nicht getätigt wurde. Versuchen Sie den Fall aufzuklären.
- Kurz vor Geschäftsschluss drängen fünf Kunden zu ihrem Schalter. Diese haben jeweils vollkommen unterschiedliche Anfragen, wie Kontoeröffnung, Beschwerde wegen zu hoher Gebührenberechnung, Geldüberweisung usw.

Bei der Kreierung der Postkörbe können und sollten die Schüler aktiv beteiligt werden. So kommt neben der aktiven Bewältigung der Aufgaben noch die Planung und materielle Organisation der jeweiligen Postkörbe hinzu. Nach Durchführung der Postkorbübung sollte über die Übung reflektiert werden: Was hat sie überhaupt gebracht? Was könnte daran verbessert werden? Wenn wichtige Informationen fehlen, wo können diese beschafft werden? Können Bankangestellte vielleicht in die Klasse eingeladen oder kann eine Postkorbübung vielleicht sogar in einer Bank durchgeführt werden?

5.2 Die Postkorbübung im Fremdsprachenunterricht

Im Fremdsprachenunterricht muss einzeln oder in Teamarbeit ein Postkorb bearbeitet werden. Aufgaben und Anfragen müssen an den Kenntnisstand der Schüler angepasst sein. Die Aufgaben der Postkörbe können in der entsprechenden Fremdsprache formuliert sein und sind in schriftlicher oder mündlicher Form verfasst. Die Antworten sollten in der Fremdsprache schriftlich oder mündlich (durch Aufnahme auf Kassettenrekorder) formuliert werden. Die Mitschüler können als Fragende oder Antwortende verschiedene Rollen einnehmen. Außerdem könnende handlungsorientierte Elemente wie das Lesen einer Stadtkarte usw. eingebaut werden.

Die Aufgaben bzw. Anfragen könnten beispielsweise folgendermaßen lauten:

- Sie müssen dem einheimischen Taxifahrer in Französisch erklären, wohin sie wollen. Außerdem gilt es abzuklären, was die Fahrt kosten wird (Mitschüler können den einheimischen Taxifahrer spielen, welcher nur die Fremdsprache versteht)
- Ein Franzose, der kein Deutsch spricht, fragt mit einer Stadtkarte in der Hand, ob sie ihm bei der Suche nach einer bestimmten Straße helfen können (der Tourist kann ebenfalls von einem Mitschüler gespielt werden)
- Ein Engländer und eine Französin haben sich verliebt, verstehen allerdings kaum die Sprache des anderen. Ihre Aufgabe ist es, zwischen beiden zu übersetzen und der jungen Liebe zu einem Happy End zu verhelfen (Alle Rollen werden von Schülern gespielt, sind vorbereitet oder werden improvisiert)
- Sie sind in einem Autounfall verwickelt, sie müssen dem einheimischen Polizisten den Tathergang berichten. Ihre Aussage wird auf Tonband aufgenommen.

Anmerkung: Bei einem wirklichen Aufenthalt im Ausland können verschiedene Aufgaben in authentischer Umgebung durchgeführt werden.

Am Ende einer solchen Postkorbübung sollte stets eine Reflexion stehen. Dazu kann sowohl die Selbsteinschätzung des Teilnehmers gehören als auch ein Feedback von Lehrern und Mitschülern.

6. Reflexion

6.1 Methodenkompetenz

An die Teilnehmer einer Postkorbübung werden hohe Forderungen an Stress- und Frustrationstoleranz gestellt. Letztendlich zielt die Übung darauf ab, den Teilnehmer an die Grenzen seiner Belastbarkeit zu führen. Es soll dadurch offen gelegt werden, ob er auch unter Stress angemessene Sach- und Personalentscheidungen trifft. Der Zeithorizont der Übung ist dementsprechend oftmals so bemessen, dass der Teilnehmer der Übung die gestellten Aufgaben gar nicht bewältigen kann. Weiterhin müssen verschiedenste Interessen beachtet und koordiniert werden, auch wenn diese sich gegenseitig auszuschließen scheinen, z.B. die Interessen der Unternehmensführung und des Betriebsrates oder die privaten Interessen im Spannungsfeld mit den beruflichen.

Wird die Postkorbmethode auf den Bereich Schule oder Weiterbildung übertragen, muss die zu erwartende Methodenkompetenz auf das Niveau der Lerner angepasst werden. Einzelne Anforderungen können herausgelassen oder in ihrem Anforderungsgrad reduziert werden.

6.2 Methodenvielfalt

Postkorbübungen in Assessment Centern lassen sich auf die jeweilige Anforderungen eines Unternehmens anpassen. Sie können darin differieren, ob Fachkenntnisse bzw. Branchenkenntnisse vorausgesetzt werden, Vorgänge der privaten Lebensführung miteinbezogen werden, bestehende Abläufe optimiert oder richtig eingeschätzt werden sollen.

Die Postkorbübung im Unterricht kann in der Komplexität der Anforderungen an die jeweiligen fachlichen Anforderungen angepasst werden. So kann die Übung auf verschiedene Weise variiert werden. Die Postkorbübung kann im Unterricht z.B. wahlweise

- einzeln oder in Teamarbeit,
- selbstständig oder mit umfangreicher Unterstützung des Lehrers,
- mit eindeutiger oder widersprüchlicher Aufgabenstellung,
- mit enger zeitlicher Begrenzung oder ohne zeitlicher Begrenzung,
- mit oder ohne zusätzliche Störfaktoren durchgeführt werden.

6.3 Methodeninterdependenz

In der Postkorbmethode ist das Übernehmen einer bestimmten Rolle angelegt, wie die Rolle eines Personalchefs. Auch im schulischen Bereich können entsprechend des unterrichteten Faches Rollen zugeschrieben werden, z.B. „Forscher“ im Zusammenhang mit Geographie oder „Tourist“ im Fremdsprachenunterricht. Somit gibt es bei der Postkorbmethode Verflechtungen mit der Methode des Rollenspiels. Denkbar ist auch die Abbildung von der Interaktion mehrerer Personen, wie z.B. die Kollegen eines Unternehmens. Dann müssen direkt mehrere Rollen wie Geschäftsleitung, Betriebsratsvorsitzender usw. übernommen werden, welche jeweils aus ihrer Rolle heraus in Verhandlung treten müssen.

Weiterhin kann die Postkorbmethode noch besonders gut mit dem Stationenlernen in Verbindung gebracht werden. Dann sind an verschiedenen Stationen jeweils bestimmte Anfragen oder Probleme zu klären.

An der Durchführung der verschiedenen Varianten der Postkorbübung sollte sich jeweils eine Reflexion anschließen, damit sich die Beteiligten ihre Erfahrungen mitteilen und einer Bewertung unterziehen können.

7. Praxiserfahrungen

Die Euphorie Mitte der 80er Jahre hinsichtlich der Methoden der Assessment Center hat sich gelegt. Die Aussagekraft der Methoden wie der Postkorbübung wurde relativiert. In diesem Sinne werden mittlerweile neben den psychischen Faktoren vermehrt bei Einstellungen auch Fachkenntnisse mit einbezogen, da letztere eher einer objektiven Überprüfung unterzogen werden können. Gleichwohl kann durch die Methode geschulten Beobachtern (!) deutlich werden, welche Kompetenzen ein Bewerber mitbringt.

Die Postkorbmethode ist als Unterrichtsmethode noch kaum erschlossen worden. Aus diesem Grunde können hier noch keine Praxiserfahrungen aufgeführt werden.