

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 392 294 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN UNTER WWW.ALPHA.CH

QUALITÄT IN DER REKRUTIERUNG VON FÜHRUNGSPERSONEN

# Merkmale des professionellen Assessments

Gilt es Schlüsselpositionen zu besetzen, vertrauen Unternehmen in der Evaluation geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten zurecht immer häufiger auf Einzel-Assessments. Trotz Branchenstandards fehlt dazu jedoch ein spezifischer Kriterienkatalog. Dennoch lassen sich Indikatoren festmachen, die ein professionelles Assessment auszeichnen. *Von lic. phil. Mauro Vignali*

Personalentscheide sind die schwierigsten und wichtigsten Entscheide in einem Unternehmen. In kaum einem anderen Bereich wirkt sich ein Fehler derart langfristig aus und ist ähnlich problematisch zu korrigieren. Deshalb ist es verständlich, dass sich immer mehr Unternehmen auf wissenschaftlich fundierte und praxisbewährte Methoden verlassen, wenn es Schlüsselpositionen neu zu besetzen gilt.

### Einzel-Assessment als Standard

Einzel-Assessment haben sich dabei als Standardverfahren weitgehend durchgesetzt. Dieser Markt ist in den letzten Jahren stark angewachsen und heute kaum mehr überschaubar. Ob der Fülle der eingesetzten Methoden und den teilweise weit auseinanderliegenden Angeboten fühlen sich HR-Verantwortliche verunsichert. Diese Problematik akzentuiert sich, wenn zwei Assessment-Anbieter

die gleiche Kandidatin oder den gleichen Kandidaten beurteilen, aber zu gegensätzlichen Einschätzungen gelangen. Solche Einschätzungen haben offensichtlich nur noch bedingt mit den effektiven Fähigkeiten der Kandidaten zu tun, was dann auch zu einer Fehleinstellung führen kann. Zurecht stellen sich HR-Verantwortliche die Frage, anhand welcher Indikatoren sie die Qualität eines Angebots kompetent beurteilen können.

### AC-Standards nur bedingt umsetzbar

In den Ausbildungsgängen für HR-Fachleute wird primär das klassische Assessment-Center (AC), das Gruppenverfahren beschrieben. Einzel-Assessments werden oft nur am Rande als Variante des Assessment-Centers erwähnt. Das steht im Gegensatz zur Praxis, in der eine Mehrheit von HR-Verantwortlichen hauptsächlich mit Einzel-Assessments konfrontiert ist.



Mauro Vignali: «HR-Verantwortliche sollen die Qualität von Assessment-Angeboten im Markt fundiert einschätzen können.»

Die Erfahrung zeigt, dass die (Qualitäts-)Standards für Assessment-Center, die u. a. vom Arbeitskreis Assessment-Center Schweiz (www.akac.ch) definiert wurden, für Einzel-Assessment nur bedingt umsetzbar sind. So ist zum Beispiel die Forderung, in einem Assessment spezifische Arbeitsproben zu konstruieren, aus Kostengründen nicht realistisch, wenn

nur ein/e Kandidat/-in daran teilnimmt. Generell fehlt ein spezifischer Kriterienkatalog für Einzel-Assessments. Dennoch lassen sich Indikatoren definieren, die ein professionelles, qualitativ hochstehendes Assessment auszeichnen.

### Qualitative Merkmale

*Arbeitssimulationen als Kern des Assessments:* In Übereinstimmung mit den AC-Standards beinhaltet ein professionelles Einzel-Assessment vorwiegend Arbeitssimulationen wie auch eine systematische Verhaltensbeobachtung. Nur wenn beide Kriterien erfüllt sind, kann das effektive Führungsverhalten einer Kandidatin oder eines Kandidaten in seiner ganzen Breite und Tiefe beurteilt werden.

*Ergebnisorientierte Leistungsbeurteilung:* Im Führungsalltag stehen die konkreten Resultate im Vordergrund, die Mitarbeitende mit ihrer Arbeit erzielen. Die Fähigkeit, im Geschäftsleben die Zielvorgaben zu erreichen, ist letztlich das entscheidende Kriterium, das über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. Deshalb ist es in Ergänzung zu den AC-Standards

sinnvoll, auch im Assessment primär auf eine ergebnisorientierte, praxisrelevante Leistungsbeurteilung zu fokussieren.

*Normierte und angemessen komplexe Arbeitssimulationen:* Praxisnahe und damit aussagekräftige Arbeitssimulationen sollten ein ausreichend breites Spektrum an Fähigkeiten abdecken und angemessen komplex sein. Wichtig auch, dass sie der Führungsebene der evaluierten Position entsprechen; das Mitglied einer Geschäftsleitung ist mit anderen Herausforderungen konfrontiert als ein Teamleiter.

(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

### THEMEN

- › **Für Immer aufgeräumt** S. 00  
Selbstbegrenzter Lesestapel
- › **Business Travel** S. 00  
Verhalten bei Geschäftsreisen
- › **Stellentrend-Barometer** S. 00  
Anteil Stelleninserate nach Berufsgruppe
- › **Sesselrücken** S. 00  
HR-Leader in neuen Positionen
- › **Aktuelle Bildungsangebote** S. 00

(Fortsetzung von Seite 1)

Diese Unterschiede sollten sich auch im Beschrieb der Arbeitssimulation manifestieren. Mit wenigen Zeilen lässt sich kaum eine realitätsnahe Herausforderung beschreiben. Vielmehr sind dafür erfahrungsgemäss mehrseitige Instruktionen erforderlich. Zudem sollten die Ergebnisse der Kandidaten mit den Resultaten einer relevanten Kontrollgruppe verglichen werden können. Solche Simulationen ermöglichen es, erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führungskräften zu unterscheiden. Dann sind sie ergebnisrelevant und können einen Beitrag für eine fundierte Empfehlung leisten.

**Leitung von Teamsitzungen:** Eine erfolgskritische Anforderung für die meisten Führungskräfte ist die Leitung von anspruchsvollen Teamsitzungen. Die entsprechenden Fähigkeiten sollten auch in einem Assessment überprüft werden.

**Zweifelhafte «Persönlichkeitstests»:** Sogenannte Persönlichkeitstests sind mit Vorsicht zu geniessen. In der Regel handelt es sich dabei um Fragebögen, welche die Kandidat(inn)en selbstständig bearbeiten und in denen sie sich selbst beurteilen. Zum einen hat das mit einem Test an sich nichts zu tun. Zum andern kann allein davon kein objektives Fremdbild abgeleitet werden, was aber gerne von Anbietern behauptet wird. Bei Instrumenten zur Persönlichkeitsbeschreibung ist darauf zu achten, dass die Fragen berufsbezogen und für den Berufserfolg relevant sind. Nur wenn ein Persönlichkeitstest zudem normiert und validiert worden ist, lässt sich sein Einsatz im Kontext von Selektionsentscheidungen überhaupt vertreten.

**4-Augen-Prinzip und Methodenvielfalt:** Aus der Forschung ist bekannt, dass bei einem einzelnen Assessor subjektive Wahrneh-

mungsverzerrungen unvermeidbar sind. Fließen solche Verzerrungen unkontrolliert in die Beurteilung ein, beeinträchtigt das zwangsläufig die Objektivität der Ergebnisse. Beurteilungen müssen deshalb stets von mindestens zwei Assessoren konsolidiert werden. Die Qualität der Ergebnisse lässt sich zusätzlich verbessern, wenn in einem Assessment verschiedene Methoden angewendet werden.

**Transparente und fundierte Ergebnisberichte:** Ein qualitativ hochwertiger Ergebnisbericht zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass die Befunde transparent und nachvollziehbar sind. Aus dem Bericht muss klar ersichtlich werden, auf welchen Beobachtungen die Bewertungen basieren. Das verhindert, dass z.B. Selbstaussagen der Kandidaten aus einem Interview im Bericht unbesehen als Fakten übernommen werden.

**Qualitätssicherung und Follow-up:** Für die Professionalität eines Assessment-Anbieters spricht, wenn er eine systematische Qualitätskontrolle betreibt; indem er den prognostischen Erfolg seiner Empfehlungen laufend überprüft, kann er sein Assessmentkonzept laufend verbessern und die prognostische Validität steigern.

Diese Liste von Merkmalen eines Einzel-Assessments ist weder vollständig noch abschliessend. Sie beinhaltet jedoch wichtige qualitative Kriterien, mit denen ein Assessment beurteilt werden kann. HR-Verantwortliche können sie als Orientierungshilfe nutzen, um die Angebote kompetenter und differenzierter einschätzen zu können.

*Mauro Vignali, Psychologe lic. phil. und Geschäftsführer Vignali Management Development AG, bietet zwei Seminare am 16.3. und 29.3.2012 zum Thema «Beurteilung von Assessments und Persönlichkeitstests» in Zürich an ([www.vignali.ch](http://www.vignali.ch)).*

## FÜR IMMER AUFGERÄUMT

### Tipp 6: Selbstbegrenzter Lesestapel



**Ausgangssituation:** Wir sammeln eine Unmenge an Magazinen, Zeitungsberichten, Internetausdrucken etc. zu Themen, die uns wichtig erscheinen. Daneben nimmt die Informationsflut täglich zu. Das komplette Wissen des Mittelalters ist so umfangreich wie drei Wochenendausgaben der Frankfurter Allgemeinen. Wenn Sie sich das einmal bewusst gemacht haben, fällt es leichter zu akzeptieren, dass man sowieso nicht alles wissen kann und auch nicht wissen muss.

Bei all dem, was Sie aber dennoch lesen möchten, sollten Sie konsequent bleiben. Schaffen Sie sich daher selbstbegrenzende Systeme. Wenn der vorgesehene Platz voll ist, werfen Sie die älteren, unten liegenden Unterlagen weg. Am besten eignet sich hierzu ein Fach im Regal, da es eine natürliche Begrenzung nach oben hin hat. Dieser limitierte Lesestapel hilft dann, indem er Ihnen die Entscheidung abnimmt, was Sie nicht lesen werden. Eine ausführliche Anleitung zum Einrichten eines Lesefachs gibt es hier zum Download: [www.für-immer-aufgeräumt.de/Schritt6](http://www.für-immer-aufgeräumt.de/Schritt6)

*Von Jürgen Kurz, tempus GmbH. ([www.für-immer-aufgeräumt.de](http://www.für-immer-aufgeräumt.de))*

## BUSINESS TRAVEL

### Verhalten bei Geschäftsreisen: Was Männer von Frauen lernen können



Shutterstock.com

Auch 2011 müssen sich Schweizer Frauen oft noch zwischen Karriere und Familie entscheiden oder beides miteinander kombinieren. Denn laut Bundesamt für Statistik sind mehr als ein Fünftel aller 40-jährigen Frauen mit Hochschulabschluss in der Schweiz kinderlos und fast 50% der erwerbstätigen Frauen arbeiten in Teilzeit. Die meisten haben sich aus familiären Gründen dazu entschieden. Zum Beispiel, weil die Betreuungszeiten der Kinderkrippen und der Schulen oft nicht den Bedürfnissen Vollzeit-erwerbstätiger entsprechen. Auch aufgrund des demografischen Wandels

stehen berufstätige Frauen im Alltag anderen Herausforderungen gegenüber als Männer. Sie müssen Geschäftstermine und -reisen sowie Kinder und Haushalt parallel managen; dabei das Berufs- und Privatleben flexibel gestalten. Das betrifft auch Geschäftsreisen: Diese sind vor allem Männersache. Der subjektive Eindruck am Flughafen oder im Hotel entsteht nicht rein zufällig, sondern wird von Zahlen gestützt. Bei Flügen liegt der Anteil von Frauen bei 14,76%, bei Männern bei satten 85,24%. Aber nicht nur das Zahlenverhältnis ist unterschiedlich, auch die Art und Weise der Planung und des Reisens selbst: Eine Studie von AirPlus zeigt, dass Frauen ihre Geschäftsreisen vorausschauender und sparsamer planen. Zwischen der Buchung und dem Antritt liegen 22,93 Tage, bei Männern sind es durchschnittlich nur 18,9 Tage – vermutlich eine Folge des anders gelagerten Alltagsmanagements von Frauen, die Beruf und Familie unter einen Hut bringen müssen. Zudem fliegen Frauen meist Economy; buchen demnach günstiger. Gemessen am Gesamtanteil von 65,7% der Flüge in Economy in 2011 (bis Oktober), buchen Frauen mit 11,8% deutlich häufiger in Economy als in Business Class (5%). Laut einer Studie der Universität Bad Honnef können sie sogar besser mit den Strapazen einer Geschäftsreise umgehen und empfinden den Trip oft als Kurzurlaub. Die Studie belegt zudem, dass Frauen – gegenüber ihren männlichen Kollegen – deutlich stärker davon überzeugt sind, dass die berufsbedingte Reisetätigkeit karrierefördernd ist.

*Von Klaus Stapel, Geschäftsführer AirPlus International, einem führenden Anbieter von Lösungen für das Business Travel Management. ([www.airplus.com](http://www.airplus.com))*