



HR performance

businesspartner für personalverantwortliche

Sonderheft



Online-Assessments 2015

Persönlichkeitstests als Diagnose- und Entscheidungsinstrument

Die erste Adresse für Online Assessment.*

Ob für die Auswahl von Auszubildenden, Trainees, Mitarbeitern oder Experten, für das 360°-Feedback in der Führungskräfteentwicklung oder für das Self Assessment zur Karriereplanung – *cut-e* liefert innovative Online Assessment-Produkte für HR-Profis und Linienmanager:

- **Internationaler Marktführer**
- **Über 4 Millionen Assessments pro Jahr**
- **Tests und Fragebögen in über 40 Sprachen**
- **Intelligente, maßgeschneiderte Lösungen**
- **Innovative, verlässliche Technologie**
- **Wissenschaftlich fundierte Verfahren**

Möchten Sie einen **Test oder Fragebogen** von *cut-e* einmal selbst **kostenlos** und **unverbindlich ausprobieren**? Fordern Sie Ihr persönliches Login unter www.cut-e.de/probelogin an!



* *cut-e* ist die erste Adresse für Online Assessment für: Airbus, Allianz, ALTANA, AOK, Axel Springer, Bang & Olufsen, Beiersdorf, Bertelsmann, Carlsberg, Commerzbank, Credit Suisse, Daimler, Danone, Deloitte & Touche, Deutsche Bahn, Deutsche Rentenversicherung, Deutsche Telekom, E.ON, EnBW, Freie und Hansestadt Hamburg, Hermes, Hewlett-Packard, HSH Nordbank, Krones, Landeshauptstadt Düsseldorf, Linde, Lufthansa AirPlus, Mitsubishi, Olympus, Paul Hartmann, Philip Morris, ProSiebenSat.1, PwC, R+V Versicherung, REWE, Santander Consumer Bank, Siemens, Stadt Frankfurt am Main, Universität St. Gallen, VDI, Volksbanken Raiffeisenbanken, Volksfürsorge, VOLKSWAGEN, Willi Betz, Wüstenrot & Württembergische

www.cut-e.de



smart. valid. preferred.

Luxus oder Dummheit

Wie der Teufel das Weihwasser, so scheuen viele Personalverantwortliche und Betriebsräte den Einsatz von Persönlichkeitstests in der betrieblichen Praxis. Weltweit setzen Unternehmen und die Wissenschaft auf diagnostische Instrumente. Die Zahl der eingesetzten Tests wächst unaufhörlich. Das Portfolio wird breiter, tiefer und spezifischer. Selbst in Kindergärten und Schulen halten die Tests Einzug. Unsere Wahrnehmung bleibt immer subjektiv. Nur mit Hilfsmitteln gelingt es uns, zu objektiveren Aussagen zu kommen. Seit Jahrzehnten leisten Tests bei der Diagnose unentbehrliche Entscheidungshilfen. Sie sind Teil von Entscheidungsprozessen, Teil einer Entscheidungskultur. Sie helfen dabei, die bessere Wahl zu treffen. Sie bieten allen Beteiligten zusätzliche und werthaltige Informationen. Die Kandidaten erfahren mehr über ihre Stärken und Schwächen, und die Unternehmen können die Informationen aus ihrer Sicht bewerten und gegebenenfalls gemeinsam diskutieren.

Können wir uns den Luxus wirklich leisten, bei der Einstellung von Mitarbeitern, bei der Auswahl von Führungskräften und bei der Besetzung von wichtigen Stellen auf die Ergebnisse von Tests zu verzichten? Unternehmen verlieren viel Geld, Zeit und Reputation, weil sie leichtsinnig auf zusätzliche Hilfen verzichten und dann Positionen falsch besetzen. Es wird Zeit, dass wir einsehen, dass es dumm ist, die millionenfachen Erfahrungen der Diagnostik zu negieren.

Fachartikel, Praxisberichte und Marktübersicht

Dieses Sonderheft bietet erstmals einen tieferen Einblick in diesen Markt. Die Autoren kommen sowohl aus der Wissenschaft, aus Unternehmen und aus der Beratung. Sie beschäftigen sich seit vielen Jahren mit Tests. Mit dem Fokus auf Online-Assessments wollen wir zeigen, wie einfach, schnell, global und flexibel sich Tests heute durchführen lassen.

Wer sich heute durch die Bewerbungsunterlagen Mittdreißiger arbeitet, wird erschlagen von der Vielfalt der Tätigkeiten und Begrifflichkeiten, die in deren Lebenslauf auftauchen. Und er wird Verständnisschwierigkeiten haben, was mit der einen oder anderen Aktivität gemeint ist.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre! Über unseren Infotag zu diesem Thema halten wir Sie auf dem Laufenden. Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, schreiben Sie an:



Ihr
 Franz Langecker
 langecker@datakontext.com



- 4** **HR zukunftssicher gestalten**
 Online-Assessments im Talentmanagement
- 8** **Führungspotenziale 2.0**
 Kriterien für den erfolgreichen Einsatz von Online-Potenzialanalysen
- 12** **Zukunftssichere Personalentscheidungen – unterstützt mit Diagnostik**
 Die Lösung der Probleme von morgen erfordert neue Talente
- 16** **Assessments für das Top-Management**
 Herausforderung, Nutzen und Stolpersteine
- 20** **Welche Talente braucht ein Unternehmen?**
 Personalentscheidungen „von der Stange“ können teuer werden
- 22** **Den Hürdenlauf meistern**
 Datenschutz, Betriebsrat und Einwilligung beachten
- 24** **Online-Assessment für den Vertrieb**
Bringen Sie Ihr Herz in Schwung
- 26** **E-Assessments klug kombinieren, um Talente zu erkennen**
- 28** **EQ im Talent Management**
- 29** **Wenn Talent so wertvoll ist, warum messen Sie es dann nicht?**
- 30** **Wie sich Führungskräfte am Talentmanagement beteiligen**
 – und ein gutes Online-Assessment dies unterstützt
- 31** **Gibt es das Sieger-Gen?**
 Der EgoDrive als eines der wichtigsten Talente, sich durchzusetzen
- 32** **Mobiles Assessment**
 Smartphones und Tablets schaffen neue Herausforderungen
- 33** **Firmenprofil e³ skillware**
- 34** **Anbieterübersicht Online-Assessments**
- 38** **Ausblick**
- 37** **Impressum**



Lesen Sie das komplette Sonderheft der HR Performance als **eMagazin** unter www.datakontext.com/oa2015 oder scannen Sie den Code ein.

HR zukunftssicher gestalten

Online-Assessments im Talentmanagement

Effiziente Personalarbeit ist in Zeiten des Personalmangels eine wichtige Angelegenheit. Der Mangel an qualifizierten Bewerbern fordert Unternehmen in Deutschland dazu auf, nach intelligenten Lösungen zu suchen. Dementsprechend steigt der Bedarf nach zuverlässigen Instrumenten zur Personalauswahl und -entwicklung. Treffsichere und valide Eignungstests bringen erhebliche Vorteile mit sich, da sie „als relativ zeit- und situationsstabile Persönlichkeitsmerkmale zu Prognosezwecken herangezogen werden können und im Rahmen von Förderungs- und Bildungsmaßnahmen eine wichtige Aufklärungsfunktion erfüllen.“ (Müller G., 2000)

O nline-Assessments für die Identifikation und Entwicklung von Talenten

Individuelle Potenziale, Leistungen und Fähigkeiten können hervorragend durch den Einsatz von Online-Assessments ermittelt werden. Vorteile entstehen dadurch sowohl den Unternehmen als auch den Mitarbeitern, denen passgenaue Stellenangebote und Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden können, da umfangreiche Kenntnisse über ihre Kompetenzen und Fähigkeiten vorhanden sind. Der Unternehmensvorteil ist die Professionalisierung der Personalprozesse. Derart individuelle Lösungen erzielen im Endeffekt deutliche finanzielle und zeitliche Einsparungen.

Ein weiterer Vorteil für Unternehmen: Sie können aus einer Vielzahl von sehr unterschiedlichen Anbietern auswählen. Der Markt ist aktuell sehr vielfältig und unterscheidet im wesentlichen Anbieter, die den Schwerpunkt der Eignungsdiagnostik mitsamt dem psychologischen Know-how im Hintergrund haben, sowie Anbieter, die eher aus dem Bereich der IT-gestützten Software-Lösungen kommen. Anna Burschik von Lumesse beschreibt die Verzahnung ihrer Talent-Software und ihre Erfahrung damit so: „Als Softwareanbieter arbeiten wir mit verschiedenen Content-Anbietern zusammen. Falls Kunden bereits in Kooperation mit einem Content-Partner stehen, können wir dessen Inhalte integrieren.“

Aus ihrer Sicht sind Online-Assessments dementsprechend ein Kernbestandteil zur Identifikation von Talenten. Sie bilden die Basis für die strategischen Prozesse wie Laufbahn- und Nachfolgeplanung.

Online-Assessments bieten vielfältige Lösungen im Personalmanagement an, z.B. für die folgenden Bereiche:

- Recruiting und Auswahl
- Bewerbermanagement

- Training und Personalentwicklung
- Talentmanagement
- Nachfolgeplanung
- Performance Management
- Zielverfolgung
- Kompetenzerfassung
- Führungskräfteentwicklung

Big Data und die Vermessung von Talenten

Mitarbeiterdaten aus eignungsdiagnostischen Prozessen können effizient genutzt werden. Aufbau und Sammlung von Benutzerdaten werden unterschiedlich bewertet und umgesetzt. Grundsätzlich wird von den Anbietern ein breites Spektrum abgebildet. Dieses reicht von der Vollautomatisierung aller Prozessschritte und der vollständigen Integration von Tests in Bewerbungs- oder Entwicklungsprozesse bis hin zur individuellen Messung von Verhalten im Führungsalltag. Damit ist eine ganzheitliche Darstellung von Talenten im Unternehmen zukunftsfähig geworden – auch im Bereich der Eignungsdiagnostik.

„Nicht selten werden viele Daten generiert, jedoch nicht umfangreich genutzt und ausgewertet“, sagt Oliver Dangel von der Solics GmbH, „wir haben daher bei einem unserer Kunden ein maßgeschneidertes Reporting-System aufgebaut, um die Ergebnisse von fast 40.000 Kompetenz-Assessments pro Jahr zielgerichtet auszuwerten und die Ergebnisse in der Nachfolgeplanung, bei Stellenbesetzungen als auch für die Personalentwicklung / Learning & Development zu nutzen.“

Auf die gleiche Frage nach alternativen Wegen zu der „Vermessung von Talenten“ und der Nutzung von Big Data antwortet der Sales Manager von rexx systems, Matthias Dietrich:

„Wir bieten in unserem webbasierten rexx HR zahlreiche Funktionen und Daten, um ein möglichst ganzheitliches Bild von Talenten im Unternehmen abbilden zu können. Dazu zählen u.a. ein flexibles Skillmanagement, Performance-Informationen über Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen, organisatorische Daten wie Karriere- und Ausbildungshistorie sowie Einschätzung auf Basis einer Leistungs-Potenzial-Matrix. Darauf aufbauend unterstützen wir mit unserer Softwarelösung dann auch die Prozesse in der Nachfolgeplanung und Weiterbildung.“ Die Abbildung der Online-Assessments übernehmen Experten aus dem Bereich der Eignungsdiagnostik: „Die Integration ist dabei nahtlos. Teilnehmer können über rexx HR vorselektiert und eingeladen werden, und nach absolvierten Tests werden die Ergebnisse übernommen und in der jeweiligen Akte gespeichert. Diese können dann für Auswertungen mit anderen Daten, wie z.B. Einschätzungen im Skillmanagement oder absolvierten Trainings für eine ganzheitliche Darstellung, integriert werden.“

Die Integration der Ergebnisse in das gesamte HR- und Steuerungssystem ist natürlich eine Herausforderung. Auch Fragen zur Verknüpfung der IT des Unternehmens und des Datenschutzes sind wichtig.

Grundsätzlich kann man sagen, dass die Wirkung von Online-Assessments im Unternehmen durch den strategischen Einsatz der Verfahren besser und umfangreicher wird.

Schnittstelle Bewerbermanagementsysteme und Eignungsdiagnostik

Sowohl Online-Bewerbungen als auch Bewerbungen per E-Mail müssen in die Bewerbermanagementsysteme integriert werden. Nicht zu vergessen die schriftlichen Bewerbungen auf Papier. Effizienz im Bewerbermanagement ermöglicht einen optimierten und schlanken Abwicklungsprozess, der Arbeitsabläufe automatisiert und bei der Personalauswahl Entscheidungshilfen liefert. Heutzutage kommt noch eine viel größere Herausforderung on top: Social Media und mobile Geräte wollen auch integriert werden. Die Firma milch & zucker hat dafür eine Online-Recruiting-Lösung mit umfangreichen Matching-, Selection- und Hiring-Funktionen im Gepäck: „Wir setzen auf die automatische Datenübernahme aus sozialen Netzwerken auf Wunsch des Users, zudem auf die Bereitstellung einer Plattform für den Austausch zwischen Führungskräften/Talenten und/oder zwischen den Talenten sowie die Unterstützung von mobilen Geräten. Dazu zählen die Auslieferung aller Daten und die optimierte Darstellung aller Funktionen für die mobile Darstellung.“

Die Wirkung von Online-Assessment-Instrumenten im Unternehmen

Generell gilt, dass ein Online-Assessment dann einen Nutzen stiften kann, wenn das Instrument zur Problemsituation passt. Die DIN 33430 bzw. ISO 10667 beschreiben, wie ein Auswahlprozess erfolgreich wird. Viele Online-Assessments vereinfachen und unterstützen diese Prozesse, ohne dass Mehraufwand entsteht. Zudem sollten Tests für die konkreten Fragestellungen relevant und berufsbezogen sein, indem sie Gründe für

Mehr- oder Minderleistungen erklären. Die Aussagen müssen also die Wirklichkeit im Job reflektieren. Und weiter soll der Anwender die Ergebnisse in Beobachtungen oder Interviews verifizieren können, so dass der Wahrheitsgehalt überprüft werden kann.

Der Anwender kann ein externer Personalberater sein, eine interne Führungskraft oder ein Personalmanager. Erfahrungen mit diagnostischen Situationen und eine solide Kenntnis im Umgang mit den Werkzeugen erhöhen die Aussicht auf Lerneffekte bei den beteiligten Personen. Die zutage tretenden Stärken und Schwächen in Reflexionsprozessen führen zu einer stärkeren Auseinandersetzung mit Zielen und Möglichkeiten. Insgesamt entsteht eine Sensibilisierung der Teilnehmenden und dadurch in letzter Konsequenz sogar eine Veränderung der Unternehmenskultur. So gesehen geht der Einsatz von Testverfahren in einem Unternehmen weit über die Beantwortung von Fragen nach Personalauswahl oder Personalentwicklung hinaus. Eine verantwortungsvolle Einbettung in die Strategie des Unternehmens ist daher sinnvoll, bietet sich an und erhöht die Lerneffekte für die Organisation.

Eignungsdiagnostik hat ein enorm großes Wirkungsfeld. Ein Coaching- oder Personalentwicklungsprozess, der mit einer Potenzialanalyse im Sinne einer Standortbestimmung startet, überspringt je nach Fähigkeit des Beraters und des eingesetzten Verfahrens mehrere Stunden der mühseligen Befragung und Bestandsaufnahme von persönlichen und biografischen Daten. Die Beschaffung und Auswahl von Personal, sowohl intern als auch extern, kann durch den Einsatz von diagnostischen Verfahren um ein Vielfaches beschleunigt, effizienter und passgenauer gestaltet werden. Diagnostische Prozesse sollten strategisch aufgesetzt werden, Unternehmensziele und Visionen sollten in die zu eruiierenden Kompetenzen eingebettet werden, damit zukünftig Mitarbeiter eingestellt und gefördert werden, die Unternehmensziele erkennen, verstehen und erreichen wollen.

Der Auswahlprozess – Anforderungsanalysen sind der erste Schritt

Die Passung von Persönlichkeit und Anforderung steht mit der Leistungsfähigkeit in einem unmittelbaren Zusammenhang. Denn es heißt nicht umsonst seit Konfuzius: „Tue was du liebst und du musst nie wieder arbeiten“. Professionell diagnostizierte Eignung ist nichts anderes als herauszufinden, was Menschen gern tun und was sie gut tun. Und, im Umkehrschluss dessen, was ihnen gut tut.

Dementsprechend sollte unternehmensseitig das Wissen darüber vorhanden sein, was überhaupt diagnostiziert werden soll. Die Anforderungen sollten genauestens bekannt sein. Gültigkeit bzw. Belastbarkeit von Annahmen ist die Standarddefinition von Validität. Der Grundsatz der Validität gilt für jedes Testverfahren, also warum nicht auch für den gesamten Auswahlprozess? Die Belastbarkeit der Annahme: „ein Verkäufer muss extrovertiert sein“, ist zunächst nicht gegeben. Verschiedene Beobachtungen und Untersuchungen haben dieses triviale Urteil bereits widerlegen konnten. Im Einzelfall kann diese Forderung dennoch genau der Anforderung entsprechen. Beispielsweise in einem Verkaufsegment, in denen Kunden explizit proaktiv angesprochen werden müssen. Es genügt aber nicht, an dieser Stelle mit der Ermittlung der Eigenschaft „Extrover-

sion“ schon zufrieden zu sein, denn die Extroversion sagt möglicherweise etwas über die Quantität der Kundenansprache aus, aber nicht über deren Qualität. Wir müssen also weiterfragen: Was suchen wir noch? Oder: „Was suchen wir genau?“ Hierfür hat sich die Methode der kritischen Ereignisse (Critical Incident Technique) bewährt, da sie präzise Antworten auf die Frage ermöglicht. Bei dieser Methode wird das Know-how des erfolgreichen Fachpersonals im Detail abgerufen, um eine Liste der erfolgreichen Verhaltensweisen zusammenstellen zu können. Grundsätzlich werden Verhaltensweisen gesucht, die in einem direkten Zusammenhang mit der Arbeitsleistung stehen. Dabei soll bestimmten klassischen Auswahlfehlern entgegengewirkt werden.

Beliebigkeit im Auswahlprozess

Personalauswahl ohne genaue Definition der Anforderungen funktioniert nicht. Menschen haben zum Beispiel eine ganz natürliche Tendenz, diejenigen Eigenschaften bei anderen Menschen sympathisch zu finden, die sie selbst besitzen – bzw. diese im Anderen explizit zu suchen. Diese pauschalen und sympathiegesteuerten Projektionen bringen den Leistungs- und Unternehmenszielen meistens nichts. Genaue Anforderungskennntnis wirkt dem entgegen und erhöht die Trefferquote leistungsrelevanter Eigenschaften oder Verhaltensweisen signifikant. Klassiker bei diesen Fehlerquellen sind darüber hinaus beispielsweise:

- Die Besten finden wollen für Stellen, in denen nicht die Besten gebraucht werden
- Die Besten nur in Schulnoten o.ä. erkennen und auswählen, obwohl der Erfolg maßgeblich an anderen Kriterien hängt
- fehlende Passung zwischen Anforderung und Arbeitsleistung
- Berücksichtigung irrelevanter Kriterien
- Kandidaten ablehnen, weil die Potenziale nicht berücksichtigt werden (können)
- Kandidaten einstellen, die nicht geeignet sind

Die moderne technische Forderung an Assessment-Systeme ist es, relevante Information mit hoher Geschwindigkeit in unternehmensspezifische

Kontexte zu setzen, aus diesen heraus Eignungszuordnungen dokumentiert werden können. Das spezifische Anforderungsprofil spielt dabei eine herausragende Rolle, es ist der Schritt eins. Schritt zwei ist Technologie.

Auswahl und Vorauswahl – Lassen Sie die IT die Schwerarbeit machen

Bewerbungsmappen sind aus wissenschaftlicher Sicht kein probates Mittel für objektive Personalauswahl. Bis zu 90 Prozent der Personaler bewerten Tippfehler, Flecken oder formale Kriterien einer Bewerbungsmappe als ebenso wesentliche wie fachliche Kriterien.

Moderne Assessment-Technologie kann Vorauswahlkriterien, wie sie in Bewerbungsmappen angegeben werden, individuell und gezielt abfragen. Einsatzfähigkeit, Berufserfahrung, Fachkenntnisse und Methodenwissen sind stellenspezifisch skalierbar und können innerhalb weniger Minuten eruiert werden. „Soft Skills“ wie Intelligenz und Persönlichkeit werden meistens erst im zweiten Schritt eruiert. Vorab steht die Analyse der fachlichen Expertise. Aber auch an der Bereitschaft, den Ort für einen Arbeitgeber zu wechseln oder an einer zu aufwendigen täglichen Anfahrt kann eine Besetzung scheitern.

Es entsteht automatisch eine Vergleichbarkeit der Kandidaten, weil alle die gleichen Fragen beantworten. Dadurch kann ein Ranking erstellt werden. Bewerbungsmappenstapel könnten damit der Vergangenheit angehören.

Anforderungsprofile sind das Ende der Einbahnstrasse

Der Bewerbermarkt verändert die Testsituation. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Arbeitskräfteverknappung in Deutschland stellt sich die Frage, ob sich der Stellenwert von Tests in Unternehmen verändert. Ist es schon Realität, dass potenzielle Kandidaten Testverfahren und andere Auswahlprozedere gar nicht mehr akzeptieren müssen und umgekehrt



ihre Arbeitgeber testen? Bestimmte Fachkräfte können sich heutzutage ja schon den Job gewissermaßen aussuchen.

Dieser Gedanke ist zu einseitig und berücksichtigt nicht die Matchingproblematik, die aus der Arbeitskräfteverknappung entsteht. Die verschärfte Arbeitsmarktsituation ist im Gegenteil sogar ein weiterer Pluspunkt für die Tests, da sie extrem effizient zwischen allen Beteiligten vermitteln und zur Passung von Arbeitgebern, der stellenspezifischen Anforderung und dem potenziellen Arbeitnehmer beitragen. Wir müssen weg von dem einseitigen Testgedanken. Nicht nur der Arbeitnehmer wird auf Eignung getestet, auch das Unternehmen offenbart sich über die Definitionen seiner Anforderung und wird in seinem Bedarf transparent.

Intelligenz- und Persönlichkeitstests bestehen durch ihre Güte

Es ist ein schon länger bekanntes Phänomen, dass psychologische Testverfahren trotz der bereits mehrfach ausgewiesenen Güte und ihrer Treffgenauigkeit nur selten eingesetzt werden. Woran liegt das? Die empirische Studie mit Personalverantwortlichen aus 116 deutschen Unternehmen von Nils Benit liefert einige Antworten auf diese Frage. Geringe berufliche Augenscheinvalidität ist offensichtlich bei einigen Verfahren ein Problem. Erscheint ein Test nicht offensichtlich oder logisch nachvollziehbar, weil die berufsbezogene Aufgabenstellung fehlt, wirkt sich das negativ auf seine Glaubwürdigkeit aus. Der Hauptgrund für die allgemeine Zurückhaltung ist aber gar nicht bei den Testverfahren zu suchen – diese haben in vielen unabhängigen Studien ihre Glaubwürdigkeit mehrfach bewiesen. Hauptproblematik ist der „unzureichende Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis“, schreibt Nils Benit in der Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie als ein Ergebnis seiner Studie.

Intelligenz- bzw. Persönlichkeitstests werden von etwa einem Drittel der in dieser Studie befragten Unternehmen bereits eingesetzt. Intelligenztests für Auszubildende sind mit 24 Prozent der Sieger bei der Einsatzhäufigkeit von Testverfahren. Auf Platz zwei stehen Persönlichkeitstests bei der Entwicklung von Führungskräften mit etwas über 16 Prozent. Für die externe Personalauswahl kommen beide Verfahren zum Einsatz, Persönlichkeitstests mit knapp 21 Prozent und Intelligenztests sogar mit fast 34 Prozent.

Datenschutz sieht Relevanz vor

Datenschutz steht für die Idee, dass jeder Mensch grundsätzlich selbst entscheiden kann, wem wann welche seiner persönlichen Daten zugänglich sein sollen. Auch Oliver Dangel von Solics betont die Relevanz von der korrekten Integration bei großem Datenvolumen: „Selbstverständlich werden hier die Belange von Datenschutz und Betriebsrat berücksichtigt“, wenn 40.000 Assessments pro Jahr bei Nachfolgeplanung, Stellenbesetzungen und Personalentwicklung eingesetzt werden.

Datenschutzerhebungen, „an denen der Erhebende ein berechtigtes Interesse hat“, sind laut Bundesdatenschutzgesetz zulässig. Was ist ein berechtigtes Interesse? Damit könnte ein hoher Bezug zu den Tätigkeiten

gemeint sein, die am Arbeitsplatz tatsächlich ausgeführt werden. Dementsprechend sind die Anbieter und Entwickler von Testverfahren aufgefordert, tätigkeitsnahe Frageformate zu erarbeiten, um die Eignung von Kandidaten zu überprüfen und dadurch eine Berechtigung zu erzeugen. Das Bundesdatenschutzgesetz sieht Relevanz vor, also Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit im Zusammenhang. Das Ergebnis des Online-Assessments soll die spätere Leistung reflektieren. Ob Personalauswahl, Personalentwicklung, Personalbindung, Talentmanagement – das gewählte Online-Assessment soll etwas vorhersagen, was für die spätere Beurteilung und alle weiteren Maßnahmen wichtig ist.

Was erlaubt ist, geht aus dem BDSG eindeutig hervor. Im Rahmen von Eignungstests dürfen nur diejenigen personenbezogenen Daten gesammelt werden, die für den Bewerbungsprozess relevant sind. Werden personenbezogene Daten gespeichert, müssen diese besonders gegen unbefugten Zugriff geschützt werden. Der Verarbeitung von personenbezogenen Daten muss zugestimmt werden.

Auch die Mitbestimmung des Betriebsrats ist geregelt. Mitbestimmungsrechte hängen davon ab, ob Tests als Personalfragebogen, allgemeine Beurteilungsgrundsätze oder Auswahlrichtlinie anzusehen sind. Mitbestimmungsrechte existieren nur bei nicht leitenden Angestellten. Manche Tests sind mitbestimmungsfrei, sofern sie von Psychologen durchgeführt werden. Einzelne Tests dürfen ohne Mitbestimmung durchgeführt werden. Standardisierte Einführungen bedürfen allerdings grundsätzlich der Mitbestimmung. ◀

Literaturangaben:

Burandt & Kanzeck, 2010

Nachtwei und Schermuly, 2009

Nils Benit (Scientist-practitioner gap in Deutschland: Eine empirische Studie am Beispiel psychologischer Testverfahren, Nils Benit und Renate Sellner 2013)

Hossiep, 2000

Prof. Kersting, (DIN33430)

Prof. Dr. Uwe Kanning, Hochschule Osnabrück

Datenschutz Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Datenschutz>

Uwe Kanning: „Business-Horoskope“, 17.09.2014 Süddeutsche Zeitung von Andreas Wenleder

Autorin

Jennifer Julie Frotscher

ist Diplom-Kunsttherapeutin und zudem seit einem Jahrzehnt als Expertin für Persönlichkeit und Eignungsdiagnostik sowie Management-Beraterin tätig.

Sie arbeitet als unabhängige Expertin für eignungsdiagnostische Testverfahren, Potenzialanalysen und Persönlichkeitsprofile in der D-A-CH Region. Weiterhin ist sie Initiatorin und Betreiberin von PE personalityexperts, dem Expertennetzwerk für Personalauswahl, Personalentwicklung, Führung und Online-Assessment.



Führungspotenziale 2.0

Kriterien für den erfolgreichen Einsatz von Online-Potenzialanalysen

W

Wenn man die Entwicklung der Managementdiagnostik verfolgt, zeigt sich ein interessantes Phänomen. Vieles, was unter anerkannten Experten als Standards definiert und als „State of the Art“ propagiert wird, taucht in der Praxis wenig auf. Eine Erklärung könnte darin liegen, dass bei der Durchführung der Managementdiagnostik häufig externe BeraterInnen involviert sind. Als Praktiker und Beobachter der Szene schöpft man den Verdacht, dass BeraterInnen den Kunden am liebsten das verkaufen, was ohne großen Aufwand verfügbar ist bzw. was den besten finanziellen Ertrag liefert. Eine zweite Erklärung liefert die Vorliebe für Modeerscheinungen. Unternehmen bzw. HR-Verantwortliche machen auch gerne bei dem mit, das dem vorherrschenden Trend entspricht. So ein Trend ist und war der Einsatz von Online-Potenzialanalysen für Führungskräfte. Unter diesem Begriff werden, pointiert formuliert, mittlerweile alle möglichen (und unmöglichen) Selbsteinschätzungsverfahren subsumiert, „die am Ende ein farbiges Profil ausspucken“.

Was macht Persönlichkeitstests so attraktiv?

Die Attraktivität von Persönlichkeitstests bei der Messung von Führungskräfte-Potenzialen liegt vermutlich in zwei Argumenten begründet: der Ökonomie von Persönlichkeitstests, sowie deren »Magie« und Pseudoobjektivität.

Ökonomie

Persönlichkeitstests erfüllen das Kriterium der Ökonomie. Sie werden online vorgegeben und ausgewertet. Die Bearbeitungsdauer liegt im Durchschnitt bei 30 Minuten. Das Ergebnis ist sofort verfügbar. Es beinhaltet ein Ergebnisprofil und eine ausführliche automatisierte Erklärung der Ergebnisse. Professionelle Testanbieter liefern dem Kunden dazu ein Tool zur Testverwaltung. Die Preise unterliegen einer breiten Streuung. Das Kosten-/Nutzenverhältnis von fundierten Persönlichkeitstests ist meist als gut zu bezeichnen.

Magie und Pseudoobjektivität

Persönlichkeitstests haben etwas Magisches an sich. Denn in der Diagnostik geht es darum, berufsrelevante Informationen über eine Person

zu erheben, die uns sagen sollen, wie jemand „wirklich wirklich“ ist. Im direkten Kontakt mit der Person sehen wir ihr Verhalten, die AUSSEN-Seite. Selbstverständlich wird in Gesprächen versucht, hinter die Fassade zu blicken. Wesentliches bleibt dabei dennoch verborgen. Wir wissen, dass der Eindruck, den eine Person in einem persönlichen Gespräch bei uns hinterlässt, viel mit uns selbst zu tun hat. Sympathisch sind uns jene Menschen, die uns ähnlich sind. Unsympathisch vor allem jene, die sich in wesentlichen Werthaltungen von uns unterscheiden. Unsere Meinungs- und Urteilsbildung bleibt trotz aller Bemühungen zur Objektivität radikal subjektiv.

Bitten wir eine Person, einen Persönlichkeitstest zu bearbeiten, haben wir letztlich ein Profil mit Farben und Balken vor uns liegen. In dieses Ergebnis kann die Hoffnung hineinprojiziert werden, endlich zu erfahren, wie das Gegenüber nun wirklich ist. Und genau dies geschieht auch. Ein Testergebnis mit einer Person in Verbindung zu bringen, gleicht einem magischen Akt. Die Schleier lüften sich. Das Unbekannte wird offenkundig. Endlich gibt es Klarheit und Orientierung. Der flinke Verstand schafft es, in Windeseile zunächst noch unbedeutende Details neu zu arrangieren. Das Bild wird schlüssig. Die Balken und Ziffern suggerieren Objektivität. Ein Wert von 95 Prozent bedeutet plötzlich ein deutliches Mehr an Ausprägung als ein Wert von 89 Prozent. Wir kennen das ja von der Personenwaage. Jedes Kilo weniger erleichtert uns. Der „magische Akt“ der Erforschung von Unbekanntem macht die Anwendung von Persönlichkeitstests attraktiv.

Professionelle Managementdiagnostik investiert hingegen in Aufklärung. Das Zustandekommen des Testergebnisses, die subjektive Selbsteinschätzung und der Vergleich mit der Normstichprobe werden betont. Wie wir wissen, vertragen sich Aufklärung und Magie nicht so gut. Eine weniger professionelle Managementdiagnostik nährt die magische Komponente mit dem Slogan „Der Test sagt die Wahrheit!“, um so den Verkauf anzukurbeln.

Kriterien für den Einsatz von Persönlichkeitstests als Potenzialanalyse

Die Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Persönlichkeitstests, wie auch der dahinterliegenden Konzepte, ist groß. Einst griff man vor allem auf Persönlichkeitstests zurück, die an Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen entwickelt wurden. Die Mehrzahl der heute eingesetzten



Instrumente sind Produkte, die von Beratungsfirmen entwickelt wurden. Diese Tendenz hat gute und schlechte Seiten. Positiv ist, dass Beratungsfirmen eine größere Nähe zum Markt/zu den Kunden und damit zur Anwendungspraxis mitbringen. Sie kennen dadurch die Anforderungen der Unternehmen und erleben „Führung“ aus nächster Nähe. Negativ ist, dass die Testverfahren oftmals strengen wissenschaftlichen Kriterien nicht standhalten bzw. eine Überprüfung innerhalb der wissenschaftlichen Community nicht möglich ist. Wir werden im Folgenden die wichtigsten Kriterien diskutieren, die ein Persönlichkeitstest erfüllen sollte, wenn er als Instrument für eine Führungskräfte-Potenzialanalyse eingesetzt wird.

Anwendungskontext Führungskräfte und Manager

Persönlichkeitstests sind für den Forschungsbereich und für Anwendungsbereiche in einem klinischen, beruflichen oder anderen Kontext entwickelt worden. Der 16-PF ist beispielsweise ein wissenschaftlich fundiertes Persönlichkeitsinventar, das in vielen Feldern – wie Forschung, Klinik, Pädagogik und Berufswelt – eingesetzt wird. Der Kontext Führung hat bei der Konstruktion keine Rolle gespielt. Das zeigt sich z.B. auch an den Bezeichnungen der Faktoren. Seiner wissenschaftlichen Fundiertheit steht die Ferne zur Tauglichkeit für einen Praxiseinsatz bei Führungskräften gegenüber. Falsch eingesetzt, verliert jeder Test seine Aussagekraft. Jeder Persönlichkeitstest, der im Rahmen der Managementdiagnostik eingesetzt wird, sollte in Bezug auf das Messmodell und die Konstruktion auf den Führungskontext zugeschnitten sein.

Vergleichspopulation

Fast jeder Persönlichkeitstest vergleicht das Selbstbild des Teilnehmers mit den Selbstbildern der Vergleichspopulation. Der Vergleichspopulation kommt bei der Ergebnisfindung demnach eine sehr große Bedeutung zu. Wird ein Persönlichkeitstest für den Kontext Führung verwendet, dann bedarf es auch einer speziellen (und auch aktuellen) Norm für Führungskräfte. Für den internationalen Einsatz sind länderspezifische Normen gleichfalls eine unbedingte Voraussetzung. Unsere Forschungen haben gezeigt, dass bereits große Unterschiede zwischen deutschen, österreichischen und Schweizer Führungskräften auftreten. Da die Qualität der Normen von internationalen Testverfahren für ein Unternehmen/HR schwer einzuschätzen ist, empfiehlt sich die Verwendung von etablierten, in der jeweiligen Landessprache entwickelten Testverfahren.

Unverfälschbarkeit

Die Erfüllung des Kriteriums Unverfälschbarkeit kann die Treffsicherheit erhöhen, nicht jedoch sicherstellen. Geht es für die Testteilnehmer um wichtige berufliche Weichenstellungen, steigt die Wahrscheinlichkeit einer bewussten Verfälschung durch eine „positive Selbstdarstellung“. Man spricht auch von sozial erwünschtem Antwortverhalten. Persönlichkeitstests verwenden Forced-Choice-Vorgabeformate und Lügenskalen, um diesem Phänomen entgegenzuwirken. Bei der Forced-Choice-Vorgabe hat der Teilnehmer z.B. aus zwei oder mehreren (gleich attraktiven) Antwortmöglichkeiten diejenige auszuwählen, die am ehesten auf ihn zutrifft. Als Mindeststandard gilt, dass der Persönlichkeitstest in der Lage sein sollte, Verfälschungstendenzen zumindest zu erkennen. So weiß man als Anwender zumindest, dass das Ergebnis des Online-Tools wenig darüber aussagt, wie sich die Person „wirklich selbst sieht“.

Passend zum Anforderungsprofil

Für Unternehmen gibt es zwei Wege, zu ihren Anforderungsprofilen zu kommen. Entweder sie entwickeln eigenständig unternehmensspezifische Anforderungsprofile, oder sie orientieren sich an den Kompetenzmodellen und Anforderungsprofilen von extern zugekauften Instrumente. Sind keine eigenen Anforderungsprofile für Führungskräfte vorhanden, ist die Übernahme eines externen Kompetenzmodells der einfachste Weg. Gibt es bereits Anforderungsprofile, stellt sich beim Einsatz von Online-Tests die Frage „Wer passt sich an wen an?“. Die Entwicklung eines – auf die Anforderungen des Unternehmens zugeschnittenen – Persönlichkeitstests ist vor allem aus ökonomischen Gründen eine sehr selten gewählte Alternative. Faktoren eines Testverfahrens einfach wegzulassen oder diesem neue Faktoren hinzuzufügen, macht auch wenig Sinn. Denn fundierte Testverfahren haben ein stabiles theoretisches Konstrukt. Der Informationsgehalt der Testergebnisse wird nicht nur durch den Informationsgehalt der einzelnen Faktoren bestimmt, sondern auch von den Beziehungen der Faktoren untereinander.

Ein gangbarer Weg besteht darin, ein Testverfahren zu finden, das an das bestehende Anforderungsprofil anschlussfähig ist. Hierbei geht es nicht um eine vollständige, sondern um eine bestmögliche Passung. Um das Testverfahren mit der bestmöglichen Passung zu finden, ist unbedingt auf das hinter den Überschriften liegende Verständnis der Persönlichkeitsfaktoren zu achten.

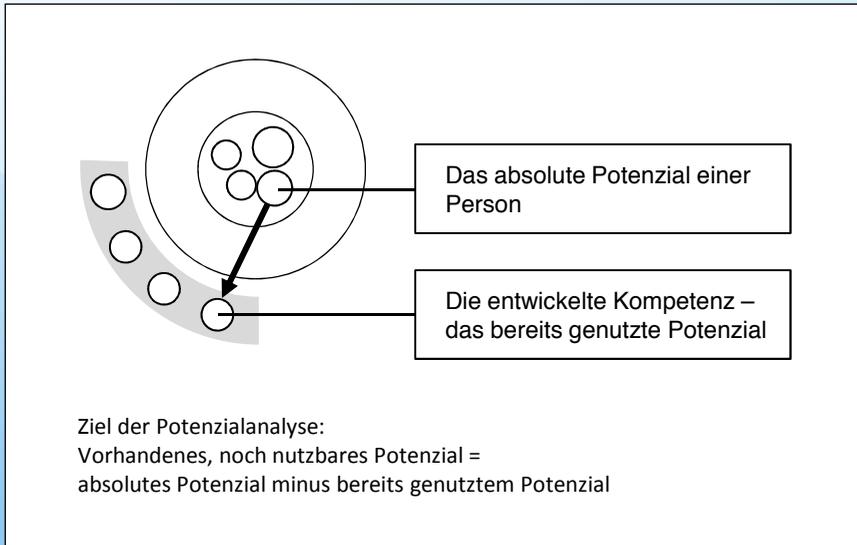


Abb. 1: Die Definition von vorhandenem Potenzial

Eignung zur Potenzialaussage

Der Begriff Potenzialanalyse legt vielleicht nahe, dass wir ausschließlich Potenziale messen. Das ist jedoch keineswegs der Fall. Die Potenzialanalyse hat die noch unentfalteten, nutzbaren Potenziale im Visier. Das schon genutzte Potenzial und das noch nicht genutzte, noch vorhandene Potenzial ergeben in Summe das weitestgehend konstante, absolute Potenzial einer Person. Findet Kompetenzentwicklung statt, werden gewissermaßen Anteile des ungenutzten Potenzials in Kompetenzen überführt. Durch diese „Verwandlung“ der Anteile des Potenzials in Kompetenz wird das unentfaltete, noch nutzbare Potenzial geringer. Bei der Potenzialanalyse messen wir das absolute Potenzial und die bereits entwickelten Kompetenzen. Die Differenz aus diesen beiden Messgrößen ergibt das noch nutzbare Potenzial (Abbildung 1).

Das bedeutet, dass der Persönlichkeitstest in der Lage sein sollte, die Potenzialebene und die Kompetenzebene getrennt voneinander zu messen, um nachfolgend die Potenzialaussage aus der Differenz der beiden

Ebenen ableiten zu können. Da es kaum Tests gibt, die mit einem solchen Messmodell ausgestattet sind, besteht der Mindestanspruch an einen Persönlichkeitstest darin, dass er – zumindest unter Einbeziehung anderer Instrumente – einen Beitrag für die Potenzialaussage liefert.

Multimethodales Vorgehen

Persönlichkeitstests sind reine Selbstbildverfahren. Eine Person wird aufgefordert, sich anhand von unterschiedlichen Aussagen selbst einzuschätzen. Das Selbstbild der Person ist daher immer subjektiv und kann mehr oder weniger realistisch sein. Eine Besonderheit gibt es noch zu beachten, wenn das Verfahren mit Normgruppen arbeitet: Wenn die Selbsteinschätzung auch weitgehend realistisch ausfällt – das Ergebnis eines Selbstbildverfahrens sagt nie etwas darüber aus, wie eine Person „wirklich ist“, sondern lediglich etwas darüber, ob eine Person in ihrem Selbstbild anderen Personen (der Vergleichspopulation) in deren Selbstbild ähnlich ist oder nicht (siehe Abbildung 2). Von dieser subjektiven, relationalen Ergebniserzeugung kann kaum eine fundierte und

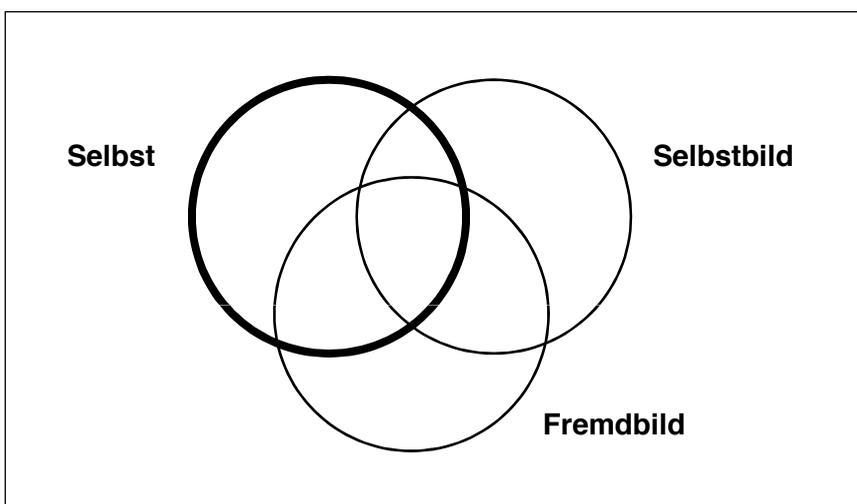


Abb. 2: Die Ansatzpunkte von Instrumenten der Managementdiagnostik

„sichere“ Aussage über die Führungspotenziale einer Person abgeleitet werden. Persönlichkeitstests sollten deshalb immer nur im Rahmen eines multimethodalen Vorgehens (z.B. Erhebung eines „unabhängigen“ Fremdbilds – Durchführung eines strukturierten Interviews, ohne Information über die Ergebnisse der Online-Selbsteinschätzung) eingesetzt werden.

SELBST

Das Selbst umfasst, wie ein Mensch „wirklich wirklich“ ist. Das Modell von einem Selbst geht hypothetisch davon aus, dass es so etwas wie einen „stabilen Kern“ der Persönlichkeit gibt. Dadurch werden Prognosen für zukünftiges Verhalten möglich. Das Ziel in der Managementdiagnostik besteht darin, dem Kern bzw. dem Selbst möglichst nahezukommen.

SELBSTBILD

Das Selbstbild ist die Einschätzung einer Person von sich selbst. Es ist immer subjektiv und wird bei einem Persönlichkeitstest mit den Selbstbildern der Vergleichspopulation in Relation gesetzt.

FREMBILD

Das Fremdbild ist das Bild, das andere von einer Person haben. Das Fremdbild wird von beobachtbarem Verhalten gespeist. Die Qualität des Fremdbilds hängt mit der Anzahl der jeweiligen Beobachter und deren Übereinstimmungsgrad zusammen.

Kompetenz des Beraters

Die Kompetenz eines Beraters wird an seinem fundierten psychologischen Background und seinem Vermögen, die Alltagswirklichkeit des Unternehmens zu verstehen sowie auf die spezifische Situation des Unternehmens eingehen zu können, sichtbar. Fragestellungen der Managementdiagnostik sind immer auch mit „Kulturthemen des Unternehmens“ verflochten. Die Arbeit an Kulturthemen verlangt ein Prozessdesign, bei dem Dialogschleifen den Austausch zwischen den involvierten Personengruppen sicherstellen. Beraterangebote, die einfache Lösungen versprechen und den Onlinetest in den Mittelpunkt stellen („Der Test sagt die Wahrheit!“) entlarven die geringe Professionalität des Beraters.

Abbildung 3 zeigt uns einen Überblick der besprochenen Kriterien. Die Kriterien sind so gereiht, dass – zum Zwecke eines Ausschlussverfahrens – von oben nach unten vorzugehen ist. ◀

Weiterführende Literatur:

Lackner, Alfred: Praxishandbuch Managementdiagnostik.
Stuttgart: Schaeffer-Pöschl, 2012

K.-o.-Kriterien für den Einsatz von Persönlichkeitstests als Potenzialanalyse

Anwendungskontext Führungskräfte und Manager

Wurde das Instrument für den Einsatz in der Managementdiagnostik entwickelt?

Vergleichspopulation

Gibt es aktuelle Normen für Führungskräfte in der Landessprache?

Unverfälschbarkeit

Ist der Test so konstruiert, dass sozial erwünschtes Antwortverhalten verunmöglicht bzw. zumindest erkannt wird?

Passend zum Anforderungsprofil

Ist der Persönlichkeitstest anschlussfähig an ein bestehendes Anforderungsprofil?

Eignung zur Potenzialaussage

Ermöglicht das Testkonstrukt und Messmodell eine Potenzialaussage?

Multimethodales Vorgehen

Mit welchen Verfahren wird der Test kombiniert?

Kompetenz des Beraters

Geht der Berater auf das Unternehmen ein und bringt er eine umfassende Beratungskompetenz mit?

Abb. 3: Die K.-o.-Kriterien für den Einsatz von Persönlichkeitstests als Führungs-Potenzialanalyse

Autor

Univ. Lektor Mag. Alfred Lackner

Leiter des Referats Personalpsychologie im Berufsverband österreichischer PsychologInnen (BÖP)

Leiter des Curriculums Personalpsychologie an der österreichischen Akademie für Psychologie (ÖAP)

Mitglied des Leitungsteams der Fachsektion Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologie im Berufsverband österreichischer PsychologInnen (BÖP)

Kontakt: al@lackner.kabas.at



Zukunftssichere Personalentscheidungen – unterstützt mit Diagnostik

Die Lösung der Probleme von morgen
erfordert neue Talente

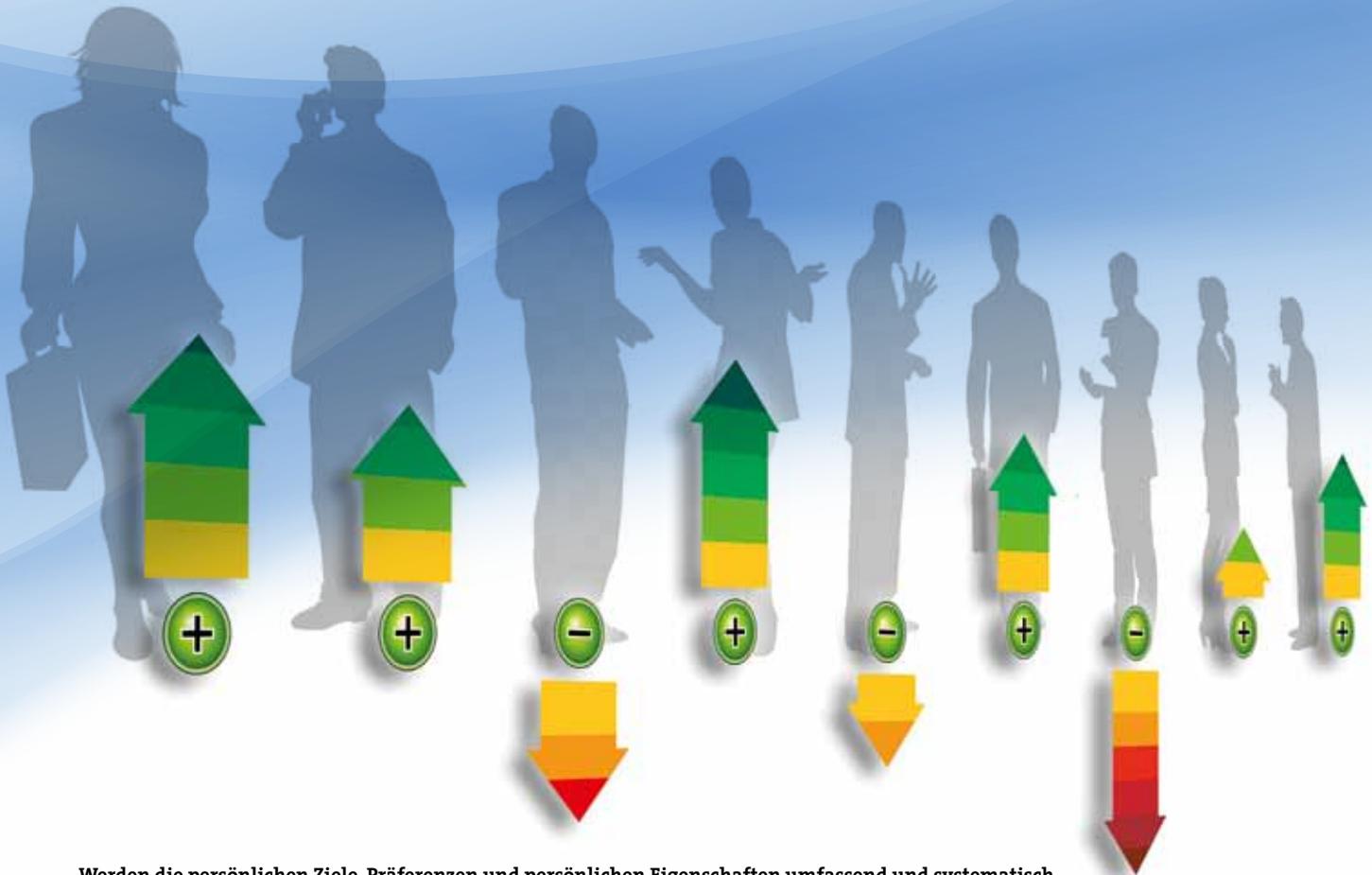
N

och zählen der CV und die Zeugnisse. Wir suchen nach der Kausalität des Erfolges: Was spricht dafür, diese Person für jenen Job einzustellen? – Eine bekannte Lösungsmethode, mit einem bekannten Vorgehen. Ausbildungsstandards, Sprachen, Erfahrungen, Beurteilungen etc. Natürlich verlangt man von den Bewerbern auch perfekte Bewerbungsunterlagen etc. Vorstellungstermin mit dem späteren Chef – fertig!

Gilt das morgen immer noch? Wie berücksichtigen wir, dass der Erfolg immer weniger vom Einzelnen und seiner Qualifikation abhängt? Wie erkennen wir die Kompetenzen, in einer Gruppe kreativ zu arbeiten und gemeinsam erfolgreich zu werden? Wie können wir abschätzen, welcher Kandidat dem Druck gewachsen ist? Fachliches Wissen aus der Vergangenheit und Erfahrungen spielen in der digitalisierten Welt, in der sich Daten, Wissen und nutzbare Informationen alle paar Wochen verdoppeln, einfach nicht mehr die Rolle. Das betrifft auch das Arbeiten im Management. Der einsame Entscheider mit Top-Down-Ansatz hat ausgedient.

Von HR immer noch unterschätzt: Digitalisierung

Mit der Digitalisierung entstehen völlig neue Herausforderungen. Es werden vielleicht schon in drei bis vier Monaten Probleme gelöst werden, von deren Existenz man heute noch gar nichts weiß. Problem bedeutet in diesem Sinne nicht irgendetwas Gefährliches – nein, es sind einfach



Werden die persönlichen Ziele, Präferenzen und persönlichen Eigenschaften umfassend und systematisch berücksichtigt, ergeben sich meist mehr und bessere Perspektiven für die Mitarbeiter. Auch die Möglichkeiten, intern Nachfolger für Schlüsselpositionen zu finden, verbessern sich erheblich.

„ungelöste Aufgaben“, „neue Herausforderungen“, für die man Lösungen sucht. Geschwindigkeit in der Problemlösung bedeutet Wettbewerbsvorteile. Wenn z.B. das Datenvolumen auf dieser Welt mit exponentiellen Steigerungsraten wächst, werden hierdurch gleichzeitig Möglichkeiten geschaffen, die noch keiner kennt. Aus der Kausalität der alten Tage (Produkt -> Markt -> Vertrieb -> Umsatz) wird ein netzartiges Gebilde aus Co-Relationen, mit vielen Produktnutzen, vielen Marktarten, ganz neuen Vertriebsnetzen und vielleicht auch Nutzungsmöglichkeiten, die über das bisherige Umsatzdenken hinausgehen.

Mündige Mitarbeiter machen Unternehmen für solche neuen Möglichkeiten bereit. Mitarbeiter, die eine möglicherweise bisher nie beachtete oder unbekannt Kombination von Eigenschaften, Netzwerken und Fähigkeiten haben, um die Lösungen zu sehen. Der einzelne Beitrag muss noch nicht einmal neu sein, aber eines ist sicher – es werden täglich neue Relationen, Verbindungen und Strukturen sein, die weit über die Möglichkeiten des einzelnen Mitarbeiters im Unternehmen hinausgehen. Die Performance folgt neuen Wegen.

Systematische Zukunftsorientierung? – Wie soll das gehen?

Die wichtigste Forderung einer neuen Eignungsbeurteilung ist die Kontext- und Prozessorientierung. Das ist die notwendige Ergänzung zum Profil der Mitarbeiter. Im Gegensatz zur alten Aufgaben- und Abschluss-

Orientierung (jemand muss eine bestimmte Aufgabe allein erledigen) geht es ab heute darum, in jeder Situation neue, zusätzliche Aspekte einzubinden, die das Ergebnis oder den Lerneffekt verbessern. Keiner sagt, dass nichts beendet oder erreicht wird, aber die neue Sichtweise wehrt sich vehement gegen die Vorstellung, dass es dauerhafte Routinen gibt. Der Personaler als Enabler und Facilitator des betrieblichen Wandels. Der wird wissen müssen, was benötigt wird, um diesen Wandel zu unterstützen. Der Wandel ist ständig und überall. Der intelligent gesuchte Weg wird zum Ziel!

Echte Zukunftsorientierung fängt demnach im Denken und Handeln eines jeden Mitarbeiters an und zieht sich als roter Faden durch alle Prozesse. Kreative Mitarbeiter, die ihre Erfindung mit Stolz konservieren wollen, werden zu Hürden, weil sie sich dem Besseren verschließen. Aus dem einsamen genialen Erfinder wird letztlich eine Bedrohung, wenn er/sie andere nicht teilhaben lässt, damit diese mitdenken und miterfinden können.

Das wird eine massive Auswirkung auf die Such-Algorithmen im Personalbereich haben und offensichtlich auch dort in der Qualifikation der HR-Mitarbeiter tiefe Spuren hinterlassen. Früher hatte keiner ein schlechtes Gefühl, wenn auf Grund des berühmten Fleckens in der Bewerbung auf die Unfähigkeit des Bewerbers geschlossen wurde. Morgen müssen Hunderte von Informationen über Arbeits-, Sicht- und Handlungsweisen im Kontext zukünftiger Problemlagen verarbeitet und valide in Entschei-

dungsvorlagen umgesetzt werden, wobei diese in jeder Suche und Eignungsbeurteilung wieder anders aussehen können (und müssen).

Die Forderung an Assessment-Systeme (Beurteilungssysteme)

Wir wissen, bereits ab 20 unterschiedlichen Beurteilungskriterien ist ein Vier-Augen-Prinzip überlastet. Jetzt geht es aber um mindestens 80 und mehr Kriterien. Mehr Interviews oder mehrere Beurteiler bringen keinen nennenswerten Zusatznutzen, insbesondere dann nicht, wenn keine Job-Verhaltens-Anforderungen fixiert sind.

Sinnvolle Hilfe bieten **Online-Assessments**, die sehr schnell viele persönliche Informationen in einen entscheidungsrelevanten Kontext setzen und Eignung dokumentieren können. Dazu muss das System allerdings wissen, was man denn genau sucht, um entsprechende Beurteilungshilfen bereitzustellen. Darüber hinaus steht das alles in einem Kontext, der entscheidenden Einfluss auf das Ergebnis hat, z.B.:

- Welche Wahrnehmungsmöglichkeiten und Motivatoren sind ausgeprägt, und wie stehen sie im Vergleich zu dem da, was am Arbeitsplatz anfällt?
- Auf welche Medien und Argumente spricht jemand an; sieht der Kandidat dabei eher die Chancen oder eher die Risiken?
- Was will die Person für sich erreichen – warum will sie einen Beitrag leisten und steht dies in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen im Unternehmen?
- Wie sehen die Priorisierungsregeln bei Entscheidungen aus, wie werden die Sichtweisen anderer dabei berücksichtigt?
- Welche Erwartungen hat die Person, um für sich zu beschließen, das volle Engagement im Unternehmen zu zeigen? Dies betrifft sehr klar auch die Wertesysteme und die Art, wie im Haus Wertschätzung vermittelt wird.



Online-Assessments als Datenlieferant

Kontexte bedeuten, dass es Rankings- und Substitutionsregeln statt Ausschlusskriterien gibt. Um eine echte Entscheidungshilfe zu sein, sollten die Kriterien qualifiziert und transparent eingeordnet sein. Die Nutzung differenzierter Anforderungsprofile und das Verständnis für die Performance im Job ist notwendig. Alternativ verweisen manche Online-Assessment auch auf differenzierte Normgruppen. Beides funktioniert, aber es steigt die Qualifikationsanforderung auf der Nutzer- bzw. Beurteilerseite. Es gibt viel neuen Lern-Stoff für die Personaler!

Leider können typisierende Aussagen in gut formulierten, aber einfachen Testreports von vier oder fünf Grundtypen dem Leser eine trügerische Sicherheit vorspiegeln. Auf Grund der limitierten Anzahl der Kriterien können sie aber keine differenzierte Sicht aufmachen. Es bleibt letztlich unscharf, welche Eigenschaft gemessen wird und was dem Erfolg im Job wohl hilft oder abträglich ist.

Personaler werden zukünftig eher Lotsendienste erbringen, die durch diese Datenvielfalt zur Eignungsaussage führen. Sie brauchen exzellente Moderationsfähigkeiten, betriebswirtschaftliche und psychologische Kenntnisse und Dialogfähigkeit mit den Fachabteilungen, um deren Anforderungen es ja geht. BIG DATA erfordert IT-Kenntnisse, wie man solche Daten beschafft und auswertet.

Erste Hilfe auf dem Weg zur Eignungsdiagnose für morgen

Unverzichtbarer Bestandteil ist eine individuelle Auseinandersetzung mit dem Anforderungsprofil. Wie viel Vergangenheit steckt da drin, wie viel Zukunft? Weiterhin will ein Anwender Hilfe z.B. über einen Profilabdeckungsgrad haben. Das ist der Nordstern im Ozean der vielen Eigenschaften und Präferenzmuster. Sofern das Anforderungsprofil den idealen Kandidaten abbildet, ist der Profilabdeckungsgrad unverzichtbar, um die Abweichung von Ideal zu qualifizieren. Hinzu kommt, dass es nicht nur die guten Seiten im Menschen gibt – es gibt auch die schlechten: kontraproduktive Angewohnheiten, zunehmende Aggressivität unter Druck, schlechte Erfahrungen, die jemanden davon abhalten etwas Wichtiges/Richtiges zu tun, was er aber könnte, aber nicht mehr will (z.B. nach unqualifizierten Rückmeldungen von Vorgesetzten etc.). Mögliche Risikofaktoren sind genauso wichtig und sollten aus dem System kommen, bevor (!) man das erste Gespräch führt. Damit wird der Weg in ein strukturiertes Interview geebnet. ◀

Autor

**Dipl.-Kfm.
Felix Wiesner**

Spezialist für Personal- und Talentmanagement und Nachfolgeplanung in Unternehmen (BDU e.V. Fachverband Personalmanagement)
Tel: +49 621/861935-01
Mail: wiesner@GFCL.de



Unser Leser
ab 2034 →



Jahresabonnement **HR Performance** für 125,- Euro.

- ✓ 8 Ausgaben pro Jahr plus Sonderhefte
- ✓ Online-Archiv mit Zugriff auf aktuelle und frühere Ausgaben
- ✓ Digitale Zusatzservices
- ✓ Für Abonnenten zusätzlich als eMagazin erhältlich
- ✓ Buchprämie

Jetzt abonnieren unter

>> www.datakontext.com/hrperformance >> abo@datakontext.com >> Fax: 089/21 83 96 - 0225



www.datakontext.com/newsletter



facebook.com/hrperformance



[#hrselect](https://twitter.com/hrselect)



[HR Performance](#)

Assessments für das Top-Management

Herausforderung, Nutzen und Stolpersteine

Assessment-Center in der Auswahl für „normale“ Positionen sind in zahlreichen Unternehmen seit vielen Jahren die Regel. Aber bei den Funktionen ganz oben in der Unternehmenshierarchie werden aus unterschiedlichen Gründen oft nicht dieselben Maßstäbe angelegt. Im Folgenden wird auf die Besonderheiten von Assessments im Leitungsbereich von Unternehmen eingegangen. Beweggründe und grundsätzliche Methoden sind zwar ähnlich. Aber hier gilt es einige Spezifika zu beachten. Eine kompetente Durchführung dieser sogenannten Management-Audits erfordert tiefgehende Expertise, versiertes Vorgehen und kommunikatives Geschick.

Der Begriff Assessment kommt aus dem angelsächsischen Sprachraum, bedeutet so viel wie Bewertung oder Beurteilung und hat sich in den letzten Jahrzehnten im deutschsprachigen Raum gut eingebürgert. In höheren Hierarchien ist auch der Begriff Management-Audit verbreitet, was eine gedankliche Linie zu Zertifizierungen und Auditierungen anderer Unternehmensbereiche zieht, z.B. im Finanz- oder Qualitätsmanagement. So wird die Ressource Mensch bzw. Führungskraft ebenfalls einer Beurteilung unterzogen. Das ist sicher sinnvoll, aber es sollte vorab klar unterschieden werden, dass es sich bei der „Human Resource“ nicht nur um die wichtigste, sondern um eine einzigartige Ressource handelt. Der Mensch ist nicht nur als Einziger in der Lage, alle Ressourcen intelligent kombiniert einzusetzen, sondern er ist auch die einzige Ressource, die sich durch ihren Gebrauch nicht abnützt, sondern an Qualität und Kraft durch ihre Anwendung sogar noch zunimmt, solange sie nicht überbeansprucht wird. Dies wirft ein besonderes Licht auf die Bewertung menschlichen

Potenzials. Nicht zu Unrecht weisen die Forschungen auf dem Gebiet des Humankapitals in Richtung immer größerer Wichtigkeit. Dennoch wird beim Faktor Mensch noch häufig auf sogenannte „Intangible Assets“, also nicht wirklich quantifizierbare Aktiva, verwiesen. Ein Top-Management Assessment ist somit ein sehr wertvoller Beitrag, herkömmliche Unternehmensbilanzen im positiven Sinne anzureichern. Denn Finanzkennzahlen spiegeln noch keinerlei Unternehmenskultur wider und sagen damit noch nichts über den Nährboden aus, auf dem menschliche Kreativität und Leistungskraft entfaltet werden können. Und schließlich riecht der Fisch bekanntlich vom Kopf her, weshalb eine intensive Befassung mit demselben schlüssig erscheint.

Einzelassessment oder Assessment-Center

Während Assessment-Center schon in der Auswahl für Lehrlinge oder Trainees zur Anwendung kommen und für zahlreiche Funktionen ein adäquates Mittel darstellen, sind sie für das Top-Management ungeeignet. Artificielle Situationen, Gruppenübungen und permanente Beobachter sind für gestandene Manager lästige Trockenübungen, die nicht als akzeptables Beurteilungsmittel angesehen werden. Das erprobte Einzelassessment mit schriftlicher Online-Erhebung, eingehendem Gespräch und persönlichem Feedback ist hingegen eine grundsätzlich akzeptierte Vorgehensweise, solange die Vorab-Kommunikation entsprechend ausfällt. Einen Top-Manager schickt man besser nicht zum „Test“, sondern zeigt ihm die Investition in sich selbst und das Unternehmen auf, damit seine Leistungspotenziale noch besser zur Entfaltung kommen und mögliche Barrieren erkannt und abgebaut werden können. Für denjenigen, der das Assessment durchführt, ist der sogenannte doppelte Dreischritt dann eine geeignete Vorgehensweise.

„Das Vorhalten des Spiegels muss stets in wertschätzender, aber auch konstruktiv-kritischer Weise erfolgen.“

Top-Management-Assessment Vorgehensweise im doppelten Dreischritt

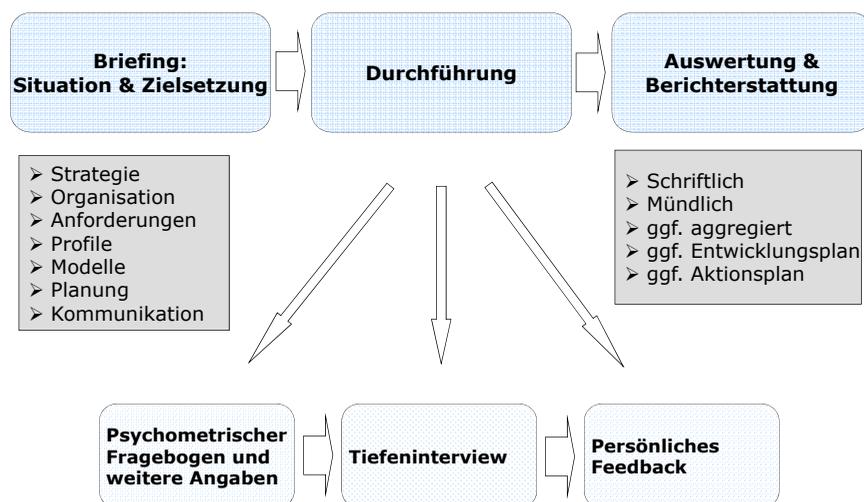


Abb. 1: Schema des Vorgehens beim Top-Management-Assessment

Wichtig ist, dass diese Maßnahme immer einen bestimmten Bezugsrahmen und eine Zielsetzung hat. Natürlich geht es um eine Beurteilung der menschlichen Potenziale, jedoch sollte das Ganze jeweils auf spezifische Anforderungen hin projiziert werden und einer konkreten Zielsetzung dienen, beispielsweise im Rahmen der Besetzung einer CEO-Stelle oder im Zuge der individuellen Personalentwicklung eines Geschäftsleitungsmitglieds oder um die Teamarbeit im Management zu verbessern. Stets aber profitiert der Teilnehmer in persönlicher Weise, denn er bekommt einen Spiegel vorgehalten, der frei von persönlichen Beziehungen ist. Denn sonst erhält man nur Rückmeldungen aus dem privaten oder beruflichen Bereich mit dem Problem, danach weiter miteinander auskommen zu müssen. Ein Top-Management-Assessment ist somit eine große Chance, objektives Feedback zu bekommen, denn bekanntlich bekommt man immer weniger Rückmeldung, je höher man in der Hierarchie aufsteigt.

Der Berater sollte in der Briefing-Phase so viele Informationen wie möglich sammeln und Zusammenhänge verstehen, um auf diesem hohen Niveau überhaupt in ein Gespräch auf Augenhöhe gehen zu können. Hier wird klar, dass es jahrelanger Erfahrung bedarf, um in diesen Assessments bestehen zu können. Es genügt nicht, ein Anforderungsprofil, den Lebenslauf und die Website des Unternehmens zu überfliegen. Vielmehr ist zur Vorbereitung eine intensive Befassung mit dem Geschäft des Unternehmens und dem Werdegang der Person vonnöten. Jedoch empfiehlt es sich auch nicht, so viel Wissen anzureichern, dass man versucht ist, diese Informationen im Gespräch loszuwerden. Das wirkt aufgesetzt und stößt den Teilnehmer vor den Kopf, weil es letztlich Informationen aus zweiter Hand sind und er oder sie darüber sicher eine dezidierte Meinung hat.

Der Einsatz psychometrischer Verfahren ist nachdrücklich zu empfehlen, denn auf diesem Niveau hat man es mit Top-Leuten zu tun, die im

zwischenmenschlichen Umgang in der Regel sehr geschliffen sind. Die tatsächliche Persönlichkeit dahinter ist umso schwerer zu erkennen. Typisierungen sind hier weniger zu empfehlen, da sie schablonenartig arbeiten. Eher sind individuelle Profiling-Verfahren angeraten. Textlastige Berichtsformate sind im Vergleich zu skalenorientierten Darstellungen weniger zur Hypothesenbildung vorab geeignet. Die Vorbereitung des Beraters bzw. der beurteilenden Person ist somit eine komplexe Angelegenheit, die ganzheitliche Analytik, tiefgehendes Geschäftsverständnis sowie ein feines Gespür für Menschen erfordert. Hypothesen sind zwar erlaubt, jedoch dürfen sie nicht die große Offenheit behindern, die zur möglichst objektiven Einschätzung eines Top-Managers unbedingt nötig ist.

Das Assessment-Interview als Kernstück

Das Gespräch bzw. das sogenannte Interview gehört zu den schwierigsten Aufgaben in einem Top-Management-Assessment. Wer hier mit einer vorbereiteten Struktur nach „Schema F“ beginnt, hat schon verloren und wird sich der Person kaum nähern können. Das Ganze würde als Pflichtübung verstanden und entsprechend absolviert. Es empfiehlt sich eine sehr kurze Vorrede zu Zweck und Ziel der Maßnahme – denn für Top-Manager ist Zeit eine äußerst kritische Dimension – und dann ein unmittelbarer Einstieg in relevante Themen. Das kann eine konkrete aktuelle Herausforderung für das Unternehmen sein, die dem Berater in der Vorbereitung klar geworden ist, oder eine Thematik, die beim Teilnehmer in seiner aktuellen Rolle Interesse weckt. Allgemeine Themen sind hier tabu, genauso wie oberflächliche Informationsfragen, die bei einer profunden Vorbereitung gar nicht auftreten würden. Es gilt, die Erwartung des Top-Managers hinsichtlich dieses Gesprächs zu übertreffen. Am einfachsten gelingt dies, wenn er das Interview von Anfang an als ein interessantes Business-Gespräch un-

ter Fachleuten empfindet. Dann öffnet er sich, ist auf die Themen fixiert und agiert in seiner natürlichen, individuellen Weise.

Allerdings liegt hier für den Berater auch eine Gefahr. Denn häufig sprudelt der Teilnehmer in den ersten Minuten nur so aus sich heraus mit Fachbegriffen, Akronymen und komplexen Marktzusammenhängen, so dass der Berater droht den Anschluss zu verlieren. Denn so viel kann man nicht vorbereiten, dass man hier überall kompetent mitreden könnte. Deshalb darf man diese Minuten nicht ohne Einhaken und Nach- bzw. Verständnisfragen vergehen lassen, sonst wird man später im Gespräch doch als unwissend ertappt bzw. als aufgesetzt entlarvt. Dann ist gleichsam die Luft aus dem Ballon und der Teilnehmer fühlt sich im schlimmsten Fall verschaukelt. Hier ist äußerst schnelle Auffassungsgabe und Situationsintelligenz gefragt, so dass man den Teilnehmer zwar steuert, aber auf einem Terrain, das ihm gefällt. Darüber hinaus muss der Berater aber auch während des Gesprächs die Persönlichkeit des Teilnehmers gleichsam „scannen“, um neben der Gesprächsführung auch zu einem Urteil zu kommen. Dies alles simultan in guter Weise zu schaffen, gleicht einer sportlichen Höchstleistung und ist entsprechend anstrengend, jedoch auch enorm lehrreich.

Es empfiehlt sich, in der ersten halben Stunde weniger die Beurteilung im Auge zu haben als die saubere Eröffnung und Fortführung des Business-Gesprächs. Später ist leichter Gelegenheit, in sich selbst hineinzuhören, das intuitive Element des Beurteilens zu integrieren und natürlich auch das Verhalten des Teilnehmers zu bewerten. Hierfür ist es sinnvoll, einfache Bewertungsstrukturen zu haben, in die man notiert. Es ist jedoch Vorsicht

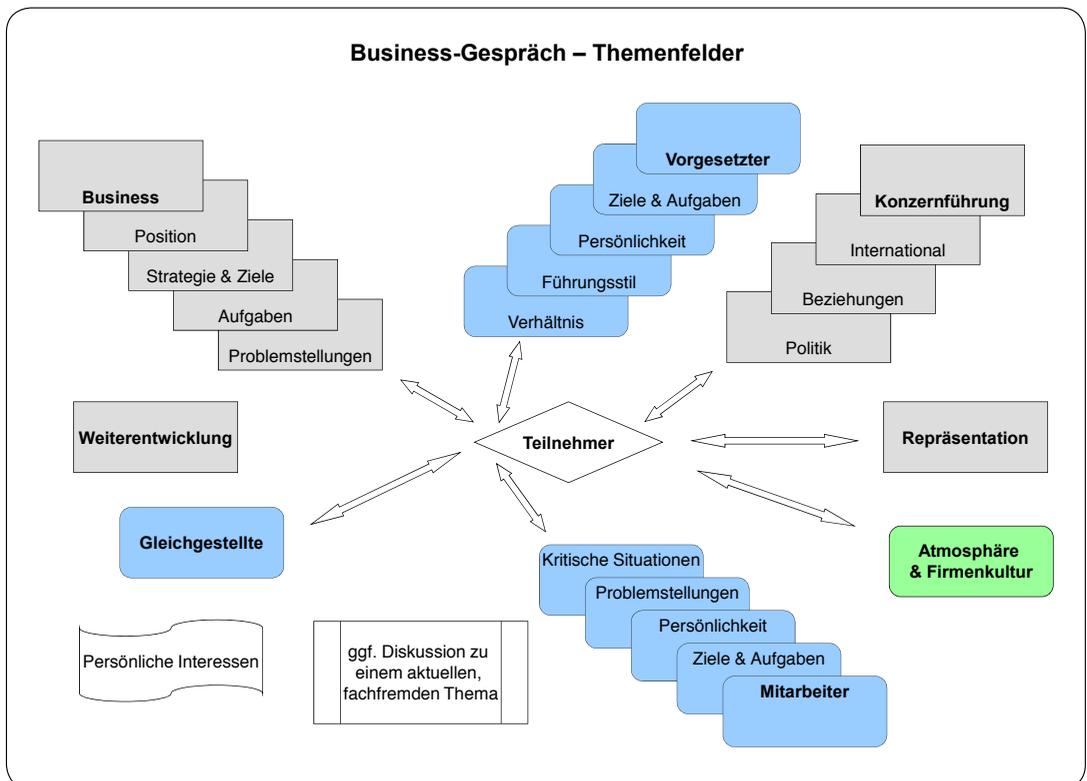
geboten beim unmittelbaren Festhalten von Eindrücken, denn der Top-Manager beobachtet genau und urteilt hier auch umgekehrt. Extensives Notieren schadet dem Gesprächsfluss und lenkt den Berater letztlich auch auf Nebengeleise. Über die Zeit hat der Beurteilende in der Regel geeignete Kürzel für seine urteilenden Aspekte entwickelt.

Obwohl wie erwähnt eine explizite Struktur des Interviews ungeeignet ist, braucht der Berater implizit ein grundsätzliches Schema. Das folgende Schaubild zeigt auf, wie die Blaupause des Urteilenden aufgebaut sein kann, um sicherzugehen, dass keine wichtigen Aspekte vergessen

werden. In der Regel dauert ein solches Assessment-Interview zwischen 90 Minuten und zwei Stunden. Figurativ führt man sozusagen eine Art Ortsbegehung durch. Alle relevanten Verantwortungs- und Aufgabenbereiche werden berührt, um dabei die Sicht des Kandidaten zu erfahren. So sieht man die Welt gleichsam mit den Augen des Teilnehmers.

„Einen Top-Manager schickt man besser nicht zum „Test“, sondern zeigt ihm die Investition in sich selbst und das Unternehmen auf.“

Abb. 2:
Business-
Gespräch
Themenfelder



Persönliches Feedback und Reporting

Hat sich der Berater ein Bild gemacht und ist an allen wichtigen Themenfeldern vorbeigekommen, so ist es an der Zeit, in angemessener Form Rückmeldung zu geben. Dabei empfiehlt es sich nicht, eine Pause zu machen, um sich mit sich selbst oder einem Kollegen zu beraten. Denn dies stellt für den Top-Manager eine Art Prüfungssituation dar, in der er gleichsam einen Rang niedriger abwarten muss, bis die Beurteilenden ihn wieder zu sich bitten. Der souveräne Berater leitet direkt ins Feedback über und spannt den Bogen von der Ausgangssituation im Sinne von Zweck und Ziel über all die inhaltlichen Aspekte hin zur letztlich entscheidenden Frage: Wie passen der Teilnehmer und die Anforderungen zueinander? Diese zentrale Passungsfrage ist von Interesse, nicht ob jemand gut oder schlecht ist, sondern ob seine Fähigkeiten und Aufmerksamkeiten zu den Aufgaben passen oder eben nicht.

Eine lange Litanei der Aufzählung der Stärken des Teilnehmers sollte man auf diesem Niveau vermeiden. Denn die Top-Leute kennen ihre Stärken, und je länger man dort verweilt, desto skeptischer werden sie mit Blick auf die Urteilskraft des Beraters. Sie wollen sich schließlich verbessern, etwas lernen und neue Ein- und Ausblicke gewinnen. Daher ist es angeraten, das Feedback mit Blick auf die Entwicklungsfelder des Teilnehmers gut zu strukturieren und nicht mehr als zwei bis fünf Entwicklungslinien aufzuzeigen. Auch sind diese Themenfelder nicht nur zu begründen, am besten anhand von Beispielen aus dem Gespräch, sondern auch mit Anregungen zur persönlichen Verbesserung zu versehen. Das Vorhalten des Spiegels muss stets in wertschätzender, aber auch konstruktiv-kritischer Weise erfolgen. Sich hier auf die Beratungsebene zu begeben, in der man sowohl persönlicher Consultant des Teilnehmers ist als auch den Berater des Auftraggebers verkörpert, ist essentiell und führt zu einer authentischen Haltung in dieser schwierigen Rolle. Gelingt diese Brückenfunktion überzeugend, so ist die Akzeptanz des Top-Management-Assessments beim Teilnehmer gesichert und führt in aller Regel zu Einsichten, die persönliche Entwicklung befördern. Das verbale Feedback am Ende des Gesprächs kann auch persönliche Aspekte beinhalten, die nicht an den Auftraggeber weitergegeben werden. Denn häufig öffnen sich Teilnehmer sehr weit. Die Privatsphäre ist zu schützen, und mit dem Vertrauen muss verantwortungsvoll umgegangen werden. So ist der letzte Teil des Gesprächs noch schwieriger als der Anfang, weil die zwischenmenschliche Sensitivität einen sehr hohen Stellenwert bekommt. Hier überzeugend und auf den Punkt zu kommunizieren, hinterlässt einen nachhaltigen, positiven Eindruck beim Teilnehmer. Mit einem überzeugenden Feedback werden häufig die Erwartungen des Teilnehmers bei weitem übertroffen.

Der Bericht an den Auftraggeber erfolgt in der Regel schriftlich und mündlich. Grundsätzlich gibt es verschiedenste Strukturmöglichkeiten für einen guten Report, er sollte jedoch stets ein Executive Summary von wenigen Sätzen enthalten. Hier gilt es, die Essenz mit Blick auf die Zielsetzung prägnant zu formulieren. Die weiteren Ausführungen kann man beispielsweise passend in Stärken, Schwächen bzw. Entwicklungsfelder und konkrete Handlungsempfehlungen gliedern. Auch die nominale Bewertung von bestimmten Kriterien oder Kompetenzen in Diagrammen und Skalen ist hilfreich. Ein guter Bericht enthält alle relevanten Persönlichkeitseigenschaften in der Projektion auf die Anforderungen. Ein exzellenter Bericht enthält jedoch auch noch den Transfer auf das Geschäft des Kunden und

lässt die aktuellen Businessstemen sowie die herrschenden Konstellationen einfließen. Dann schwingt man sich von einer reinen psychologischen Beurteilung auf zu einem integrierten Beratungsansatz, der den Kunden in seiner Situation tatsächlich voranbringt. Dies verlangt oftmals eine Menge Mühe und den tiefen Einstieg in die Themen des Kunden. Aber es lohnt sich. Der Auftraggeber spürt das tiefe Interesse und schätzt die profunde Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und den Personen. Schließlich gibt es nur eine Todsünde in der Beratung: mangelndes Interesse am Kunden. Und ein weiterer Punkt kristallisiert sich aus der Erfahrung heraus: Am besten schreibt man den Bericht im Entwurf sofort nach Beendigung des Feedbacks und der Verabschiedung des Teilnehmers. Hier ist alles noch präsent und die entscheidenden Punkte fließen gleichsam aus der Feder. Wenn nur ein bisschen zeitlicher Abstand, eine kurze Befassung mit einer anderen Thematik dazwischenkommt, dann ist dieses unmittelbare „In-die-Form-Gießen“ der Assessment-Inhalte nicht mehr gegeben. Mit einigen Tagen Abstand kann meiner Erfahrung nach kein wirklich guter Bericht mehr verfasst werden.

Fazit

Die kompetente Beurteilung der menschlichen Fähigkeiten an der Unternehmensspitze wird zunehmend wichtiger und muss professionell erfolgen. Im Top-Management hat sich das Einzel-Assessment bewährt, wenn folgende Aspekte berücksichtigt werden: saubere Vorab-Kommunikation, kompetente Auseinandersetzung mit der Zielsetzung, umfangreiche Vorbereitung, geeignetes psychometrisches Verfahren, versiertes persönliches Gespräch mit ausreichend Zeit und direkt anschließendem vertraulichen Feedback sowie ein umfassendes Reporting, das in enger Verbindung mit dem Geschäft des Unternehmens und den handelnden Personen in der aktuellen Konstellation steht. Der Berater benötigt viel Erfahrung und die Bereitschaft, in extrem kurzer Reaktionszeit mit hoher Auffassungsgabe die Komplexität aus schwieriger Geschäftssituation und menschlicher Einzigartigkeit zu durchdringen und möglichst objektiv zu bewerten. Ein Top-Management-Assessment ist eine beurteilende Höchstleistung, die sehr viel Freude machen kann und enormen Nutzen stiftet. Ganz nebenbei gibt es kaum eine Tätigkeit, die lehrreicher ist. Von Top-Leuten kann man eine Menge erfahren und unheimlich viel lernen. ◀

Autor

Dr. Uli Vogel

ist Geschäftsführender Gesellschafter der **profilingvalues GmbH** und der **profilingvalues SL (www.profilingvalues.com)**. Er ist seit über 15 Jahren in der Eignungsdiagnostik tätig und hat über 5.000 Einzelassessments selbst durchgeführt.



Welche Talente braucht ein Unternehmen?

Personalentscheidungen „von der Stange“ können teuer werden

Begabung ist gefragt. Während mancherorts kurzlebige „Supertalente“ gekürt werden, sind Betriebe auf der Suche nach fähigen Mitarbeitern für eine langfristige Bindung. Da ist rechtzeitig die Unternehmensnachfolge zu sichern, sind qualifizierte Führungskräfte vonnöten oder Fachkräfte begehrt. Um den Bestand einer Firma zu gewährleisten, ist die Talentsuche – also die Beschaffung und Entwicklung des geeigneten Personals – unabdingbar.

Dem sollten die Auswahlprozesse Rechnung tragen, um die Personalentscheidung letztlich zum Beginn einer erfolgreichen Zusammenarbeit zu machen. Damit die entsprechenden Entscheidungen nachhaltig positive Wirkung zeigen, müssen sie unbedingt in Bezug zur Unternehmensrealität gefällt werden.

Vision und Kompetenz

Das bedeutet: Die Antwort auf die Frage, ob Bewerber wirklich die „richtigen“ Talente mitbringen, muss sich an der Vision orientieren, wo ein Unternehmen in fünf oder zehn Jahren stehen will. Erst wenn die damit verbundenen Ziele definiert sind, zeigt sich, über welche Eigenschaften „der Mitarbeiter der Zukunft“ verfügen sollte. Auf diese Weise wird deutlich, welche Kompetenzen künftige Beschäftigte besitzen sollten und wie sich das Potenzial der vorhandenen Belegschaft ausschöpfen lässt. Basis von Personalbeschaffung und -entwicklung sollte also grundsätzlich die Unternehmensstrategie sein.

Davon ausgehend werden zunächst die fachlichen, persönlichen, methodischen sowie sozialen Kompetenzen beschrieben, die bei den Mitarbeitern gegeben sein müssen, um die Unternehmensvision zu realisieren. Am Ende dieses Prozesses steht das unternehmensspezifische Kompetenzmodell, das sich mithilfe verschiedener Instrumente, Prozesse und Verfahren in Personalarbeit umsetzen lässt.

Dabei hat sich die Potenzialdiagnostik besonders bewährt. Denn mit ihrer Hilfe lässt sich anhand strukturierter Informationen messen, ob und in welchem Maß ein Bewerber für eine ausgeschriebene Position geeignet ist. Wer seine Bewerber mit entsprechenden Verfahren testet, vermeidet unter Umständen teure Fehlentscheidungen bei einer Stellenbesetzung. Denn die Kosten für Vergütung während Probezeit, Neurekrutierung und

-besetzung sowie Folgekosten können sich schnell auf einen sechsstelligen Betrag summieren.

Anforderungsprofile schärfen

Allerdings: Potenzialdiagnostische Verfahren lassen sich nur dann sinnvoll anwenden, wenn die qualitativen und quantitativen Anforderungen einer beruflichen Aufgabe im jeweiligen Unternehmen valide erhoben worden sind. Erst auf der Basis eines solchen Anforderungsprofils kann treffsicher erfasst werden, ob ein Bewerber die entsprechenden Kompetenzen mitbringt oder nicht. Erfasst ein potenzialdiagnostisches Verfahren die falschen Skills, so wird die Entscheidungssicherheit natürlich nicht erhöht.

Ist das Anforderungsprofil klar, können sich Personaler durch psychologisch fundierte Online-Assessments unterstützen lassen. Es ist erwiesen, dass solche wissenschaftlich konzipierten potenzialdiagnostischen Verfahren wesentlich dazu beitragen, den richtigen Bewerber für die richtige Stelle auszuwählen.

Die Vorteile internetbasierter Verfahren liegen dabei auf der Hand. Einfache Bedienbarkeit und schnelle, ökonomische Ausführung sind ihre Erfolgsfaktoren. Allerdings erfassen die meisten ein bestimmtes Set an Kompetenzen. Das birgt unter Umständen Nachteile, denn der Anwender muss gegebenenfalls hinnehmen, Merkmale zu testen, die nicht exakt seinen unternehmensspezifischen Anforderungen entsprechen.



Die Tätigkeit im Fokus

Wer die Talentsuche möglichst konkret gestalten will, sollte individualisierbare Assessments verwenden. Moderne Verfahren schneiden die Potenzialanalyse auf die spezifischen Anforderungen einer Tätigkeit zu – so, wie sich diese aus der Vision ergeben. Bei einem solchen Vorgehen würde man etwa bei einem Vertriebler unter anderem Abschlussstärke, Erfolgswille und Durchsetzungsstärke prüfen, bei einem IT-Spezialisten analytisches Denken, Stressresistenz und Stabilität. Bei einer Führungsnachwuchskraft wären unter anderem Steuerung, Führungsmotivation, Selbstreflexion, Veränderungsbereitschaft, Empathie, Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung gefragt.

Hat ein Bewerber das Assessment absolviert, so wird im nächsten Schritt ein Gutachten erstellt, das die Ausprägung der getesteten Kompetenzen anhand von Diagrammen darstellt. Hilfreich ist außerdem, wenn der Kandidat in einem Benchmarking mit allen Testkandidaten der gleichen Hierarchieebene oder spezifischen Zielgruppen verglichen wird. Mit einer umfangreichen Datenbasis können detaillierte, vergleichende Ergebnisauswertungen zur Verfügung gestellt werden.

Bewusstsein für Qualität

Übrigens: Beim Einsatz von Online-Assessments ist der Datenschutz zu beachten, denn hierbei werden personenbezogene Daten verarbeitet. Deshalb sind die Sicherheitsstandards des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) maßgeblich. Auch wenn Unternehmen mit externen Dienstleistern kooperieren, sind sie selbst dafür verantwortlich, dass die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden. Hilfreich ist es hier, wenn Dienstleister einen Standardvertrag zur Vereinbarung nach § 11 BDSG (Auftragsdatenverarbeitung) anbieten.

Bei der Auswahl des passenden potenzialdiagnostischen Online-Assessments ist dessen Wissenschaftlichkeit ein wesentliches Qualitätsmerkmal. Hilfreich bei der Bewertung ist die DIN-Norm 33430, die „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ festlegt. Wichtig sind insbesondere drei Kriterien, um Aussagen über die Wissenschaftlichkeit zu treffen: Objektivität, Reliabilität sowie Validität.

Objektivität bedeutet, dass das Ergebnis nicht von den Rahmenbedingungen abhängt. Da es sich bei Online-Assessments um standardisierte

Verfahren handelt, ist dieses Merkmal hier grundsätzlich gegeben. Reliabilität und Validität sind klassische Kennziffern zur Bewertung der Güte.

Reliabilität erfasst die Messgenauigkeit. Sie gibt an, wie exakt die jeweilige Kompetenz gemessen wird. Der maximale Wert beträgt hier 1, Werte ab 0,7 können als gut und ab 0,8 als sehr gut gelten. Validität bezeichnet die Aussagefähigkeit eines Testergebnisses, also ob ein Verfahren tatsächlich geeignet ist, die gewünschte Kompetenz zu messen. Hier erzielen Assessments mit einem Wert von über 0,3 ein sehr gutes Ergebnis.

Niedrigere Kündigungsraten

Es spricht also einiges für den Einsatz individualisierbarer Online-Assessments. Bei der Personalentwicklung werden die Stärken einer Person im Hinblick auf die Anforderungen einer Position analysiert, um gezielte Fördermaßnahmen einzuleiten. Beim Recruiting hingegen können Personalabteilungen entlastet werden, weil sich bei der Vorauswahl durch die Potenzialanalyse der Kreis der Bewerber eingrenzen lässt.

Unterstützung können Personaler zudem bei der Vorbereitung strukturierter Interviews erwarten. Kombiniert man psychologische Assessments mit einem anforderungsbezogenen Interview, so lassen sich Bewerber gezielt vorab auswählen oder anforderungsbezogen interviewen.

Davon profitieren vor allem personalintensive Branchen mit hoher Fluktuation – wie Callcenter, Versicherungen oder Pharmaziefirmen. Zum einen kann ein solches Angebot den Personalbeschaffungsprozess standardisieren und somit effektiver gestalten. Gleichzeitig lassen sich die Kündigungsraten verringern, wenn von vornherein nur noch Mitarbeiter mit dem exakt passenden Anforderungsprofil eingestellt werden. Schließlich können auch kleinere Unternehmen auf diese Weise den Anschluss an die Standards ihrer Branche halten.

Insgesamt liegt ein wesentlicher Nutzen von individualisierbaren Online-Assessments darin, dass Personaler ihre subjektive Einschätzung eines Kandidaten anhand objektiver Kriterien überprüfen. Optimal ist es, wenn sie maßgeschneiderte Assessments für individuelle Zwecke verwenden, die dem Kompetenzmodell ihres Unternehmens entsprechen. Dann wird die Talentsuche nicht aus dem Bauch heraus entschieden, sondern mit den Anforderungen des Unternehmens und der zu besetzenden Position in Einklang gebracht. ◀

Autor

Dr. Michael Thomas

ist Diplom-Psychologe und Geschäftsführer der e³ skillware GmbH software for human resources, die potenzialdiagnostische Verfahren entwickelt.
mthomas@ehochdrei-skillware.de
www.ehochdrei-skillware.de



A photograph of a hurdle race in progress, showing the lower legs and feet of several runners as they clear the hurdles. The runner in the foreground on the right is wearing a red jersey with the number 738. The hurdles are white with black tops. The background is a blurred crowd of spectators.

Den Hürdenlauf meistern

Datenschutz, Betriebsrat und Einwilligung beachten

O nline-Assessment-Center, Online-Recruiting und Führungskräfteauswahl – was ist aus Sicht des Datenschutzbeauftragten und des Betriebsrates zu beachten?

Die Digitalisierung von Geschäftsverkehr und Privatleben eröffnet dem HR-Verantwortlichen neue Horizonte. Neben dem herkömmlichen Bewerbungsverfahren erfreuen sich Online-Bewerbungsverfahren unterschiedlichster Ausprägung immer größerer Beliebtheit. So werden mittlerweile nicht nur Bewerbungen über Portale der Unternehmen oder Cloud-Services abgewickelt, sondern auch dem Bewerbungsgespräch vorgelagerte Persönlichkeitstests oder Assessment-Center werden zunehmend durch Online-Varianten ersetzt. Den Personalverantwortlichen erleichtert dies die Durchführung der Bewerbungsverfahren einschließlich Bewerberauswahl und Bewerbermanagement erheblich, werden die Unternehmen doch mit Bewerbungen häufig regelrecht übersättigt. Daneben können durch Online-Verfahren sachliche und personelle Ressourcen eingespart werden. Alle Online-Verfahren bringen jedoch mit sich, dass zum Teil hochsensible Daten der Bewerber automatisiert verarbeitet werden, so dass einige datenschutzrechtliche Spielregeln zu beachten sind, die im Folgenden dargestellt werden.

Warum ist Datenschutz bei Online-Verfahren besonders wichtig?

Bei Online-Verfahren zur Auswahl von Bewerbern, Führungskräften oder in der Nachfolgeplanung werden neben den Stammdaten der potentiellen Kandidaten, den sog. Betroffenen, nicht nur deren Lebensläufe erfasst, sondern ggf. auch Profile aus sozialen Netzwerken oder eigenen Tests herangezogen, um die Eignung der Betroffenen beurteilen zu können. Derartige personenbezogene Daten unterfallen bei der automatisierten Verarbeitung immer dem Schutzbereich des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG). Dies gilt insbesondere für die sog. „besonderen Arten“ personenbezogener Daten gemäß § 3 Absatz 9 BDSG, die besonders sensibel sind und deshalb ein höheres Schutzniveau als „normale“ Daten verlangen. Sensibel sind insbesondere Gesundheitsdaten und damit auch Persönlichkeitsprofile, während umgekehrt das bisherige Einkommen oder Prüfungsnoten keines besonderen Schutzes bedürfen. Dabei hat der Ge-

setzgeber über die Definition des Beschäftigten in § 3 Absatz 11 BDSG Beschäftigte und Bewerber datenschutzrechtlich gleichgestellt.

Was geht und was geht nicht bei Online-Verfahren?

Personenbezogene Daten dürfen nur erhoben, verarbeitet und genutzt werden, wenn der Betroffene einwilligt oder das Gesetz dies erlaubt. Anderenfalls liegt eine Ordnungswidrigkeit vor, die im Einzelfall mit einer Geldbuße von bis zu 300.000 Euro geahndet werden kann, ggf. auch darüber hinaus. Dabei ist gesetzlich alles im Online-Verfahren gestattet, was auch in der „Offline-Welt“ zulässig ist. Durch Online-Verfahren dürfen deshalb die von der Rechtsprechung für Offline-Verfahren entwickelten Regelungen für Frageverbote des (zukünftigen) Arbeitgebers nicht unterlaufen werden. Der Arbeitgeber darf also Informationen „aus dem Internet“ oder „sozialen Netzwerken“ nicht mit dem Ziel auswerten, Informationen über die Betroffenen zu erhalten, die von diesen in Gesprächen nicht offenbart werden müssten. Die Verwertung solcher Daten ist arbeitsrechts- und datenschutzrechtswidrig, so dass diese Daten erst gar nicht erhoben, jedenfalls aber bei der Auswahlentscheidung nicht berücksichtigt werden dürfen.

Geht das Online-Verfahren über eine Erfassung von Lebenslauf und Leistungen hinaus und erstreckt sich insbesondere auf Persönlichkeitstests mit anschließender Profilbildung, ist dies ohne eine Einwilligung der Betroffenen unzulässig, sofern nicht ausnahmsweise bestimmte Charaktereigenschaften für die zu besetzende Position unverzichtbar sind und die Feststellung der Eignung während einer Probezeit zu spät käme, etwa bei der Besetzung hochrangiger Führungspositionen, bei denen jede Fehlentscheidung die Existenz des Unternehmens gefährden kann. Ist eine Einwilligung erforderlich, muss diese „freiwillig und informiert“ sein. Die Betroffenen müssen wissen, zu welchem Zweck die Tests durchgeführt werden, welches Profil daraus gebildet wird, wie das Profil in die Auswahlentscheidung einfließt und welche Folgen es hat, wenn die Einwilligung nicht erteilt wird. Ist es faktisch so, dass ohne Einwilligung der Betroffene vom Verfahren ausgeschlossen wird, fehlt es an der Freiwilligkeit der Einwilligung. Hierauf basierende Entscheidungen wären angreifbar, die hierdurch erlangten Daten über die Betroffenen zwingend zu löschen. Datenschutzrechtlich problematisch sind im Übrigen automatisierte Einzelentscheidungen. Hier trifft kein Mensch mehr die Auswahlentscheidung, diese wird vielmehr der durch Erfahrung gewonnenen „Intelligenz“ im jeweiligen Online-Verfahren überlassen. In Online-Verfahren sollte deshalb stets ein menschlicher „Filter“ die Letztentscheidung verantworten und

dabei ggf. auch außerhalb des Online-Verfahrens gewonnene positive Eindrücke in die Entscheidung miteinfließen lassen können, so dass hierdurch ggf. schlechte Ergebnisse im Online-Verfahren kompensiert werden.

Was hat der Datenschutzbeauftragte mit Online-Verfahren zu tun?

Aufgabe des Datenschutzbeauftragten ist es, auf die Einhaltung des Datenschutzes im Unternehmen hinzuwirken. Er ist damit Aufsichtsbehörde im Unternehmen, ohne jedoch eigene Entscheidungen treffen zu können. Er kann mahnen und die Aufsichtsbehörde informieren, wenn ihm Online-Verfahren datenschutzrechtlich als fragwürdig erscheinen, unterbinden kann er sie jedoch nicht.

Wesentlicher Bestandteil der Tätigkeit des Datenschutzbeauftragten ist die Durchführung der sog. Vorabkontrolle. Verfahren, die besondere Risiken für die Persönlichkeit der Betroffenen mit sich bringen, so wie dies bei Persönlichkeitstests und Persönlichkeitsprofilbildungen der Fall ist, aber auch bei Potenzialanalysen und Assessment-Tests der Fall sein kann, sind vor ihrer erstmaligen Durchführung vom Datenschutzbeauftragten auf ihre Zulässigkeit zu prüfen. Geschieht dies nicht, wird der Datenschutzbeauftragte einer wesentlichen Funktion beraubt, was aber nicht zur Unzulässigkeit des Verfahrens führt, solange eine wirksame Einwilligung oder gesetzliche Erlaubnis zur Datenverarbeitung vorliegt (siehe oben).

Auch wenn der Datenschutzbeauftragte auf den ersten Blick nur als Spielverderber erscheinen mag, der dem Unternehmen die Nutzung von Online-Verfahren erschwert, ist dies nicht richtig: Tatsächlich kann der Datenschutzbeauftragte dafür sorgen, ein Verfahren datenschutzkonform auszugestalten, die praktische Anwendung kontrollieren, die im Unternehmen Beteiligten in Datenschutzfragen durch Schulungen sensibilisieren und damit zum Ansprechpartner für alle Datenschutzfragen werden, so wie dies das Gesetz als Aufgabe des Datenschutzbeauftragten vorsieht. Nicht vergessen werden sollte, dass die Missachtung des Datenschutzbeauftragten zwar das Verfahren nicht rechtswidrig macht, gleichwohl aber Maßnahmen der Aufsichtsbehörden nach sich ziehen kann, die bis zum Verbot bestimmter Verfahren und Ordnungsgeldern zur Durchsetzung der Verbote führen können. Die Einbindung des Datenschutzbeauftragten bringt damit mehr Vorteile, als sie Aufwand verursacht, wenn dies nur frühzeitig genug und ernsthaft geschieht.

Wie lange dürfen Daten aus Online-Verfahren gespeichert werden?

Daten aus Bewerbungsverfahren sollten spätestens zwei bis drei Monate nach der Auswahlentscheidung vollständig gelöscht werden, es sei denn, die Bewerbung war erfolgreich; dann sind die Daten in die Personalakte zu überführen und dürfen dort auch gespeichert werden.

Anders ist dies bei Daten erfolgloser Bewerber nur, wenn eine Einwilligung des Bewerbers vorliegt, etwa zur Aufnahme in einen Kandidatenpool. Eine solche Einwilligung sollte im Bewerbungsprozess unbedingt eingeholt werden, wenn der Bewerber nicht ohnehin sein Profil in einem Online-Portal selbst pflegt. Im Übrigen ist das Unternehmen frei darin, die Nutzung von Online-Portalen einschließlich Cloud-Services zur Voraussetzung einer Bewerbung zu machen. Will das Unternehmen keine Bewerbungen per E-Mail oder auf Papier, kann es diese schlichtweg ignorieren, wenn darauf in der Ausschreibung hingewiesen wird.

Daten von Beschäftigten bedürfen einer besonderen Betrachtung. Stammen und die in die Auswahlentscheidung eingeflossenen Daten aus der Personalakte, können dort verbleiben. Anders ist dies mit aus Daten der Personalakte und Fremddaten erstellten Persönlichkeitsprofilen oder Potenzialanalysen. Diese sind ebenso wie Bewerberdaten zwei bis drei Monate nach der Auswahlentscheidung ohne eine auf die weitere Speicherung gerichtete Einwilligung des Betroffenen zu löschen. In der Personalakte ist dann lediglich ein Vermerk über die Beteiligung des Betroffenen am Auswahlverfahren und ggf. die wesentlichen Gründe der (Nicht-)Berücksichtigung aufzunehmen.

Was hat der Betriebsrat mit Online-Verfahren zu tun?

Aufgabe des Betriebsrats ist die Wahrung der Rechte der Arbeitnehmer. Damit ist der Betriebsrat für die Arbeitnehmer „Ersatz-Datenschutzbeauftragter“, denn auch der Datenschutz gehört zu den Rechten der Arbeitnehmer. Neben dem Datenschutzbeauftragten kann damit auch der Betriebsrat datenschutzrechtswidrige Online-Verfahren rügen und, soweit diese sich auf Auswahlentscheidungen unter bereits für das Unternehmen tätigen Arbeitnehmern beziehen, über deren Einführung mitentscheiden. Anders als im Datenschutzrecht fallen jedoch Bewerber nicht in den Anwendungsbereich des BetrVG, so dass insoweit der Betriebsrat kein Mitbestimmungsrecht bei den Online-Bewerbungsverfahren für noch Nicht-Arbeitnehmer hat.

Soweit der Betriebsrat selbst an Auswahlentscheidungen des Arbeitgebers zu beteiligen ist, weil ihm durch das Betriebsverfassungsgesetz Mitbestimmungsrechte eingeräumt werden, ist der Betriebsrat denselben datenschutzrechtlichen Verpflichtungen unterworfen wie der (potenzielle) Arbeitgeber, wenn ihm die Bewerbungsunterlagen und Ergebnisse aus Online-Verfahren sämtlicher Bewerber vorgelegt werden, so wie dies die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts verlangt.

Fazit

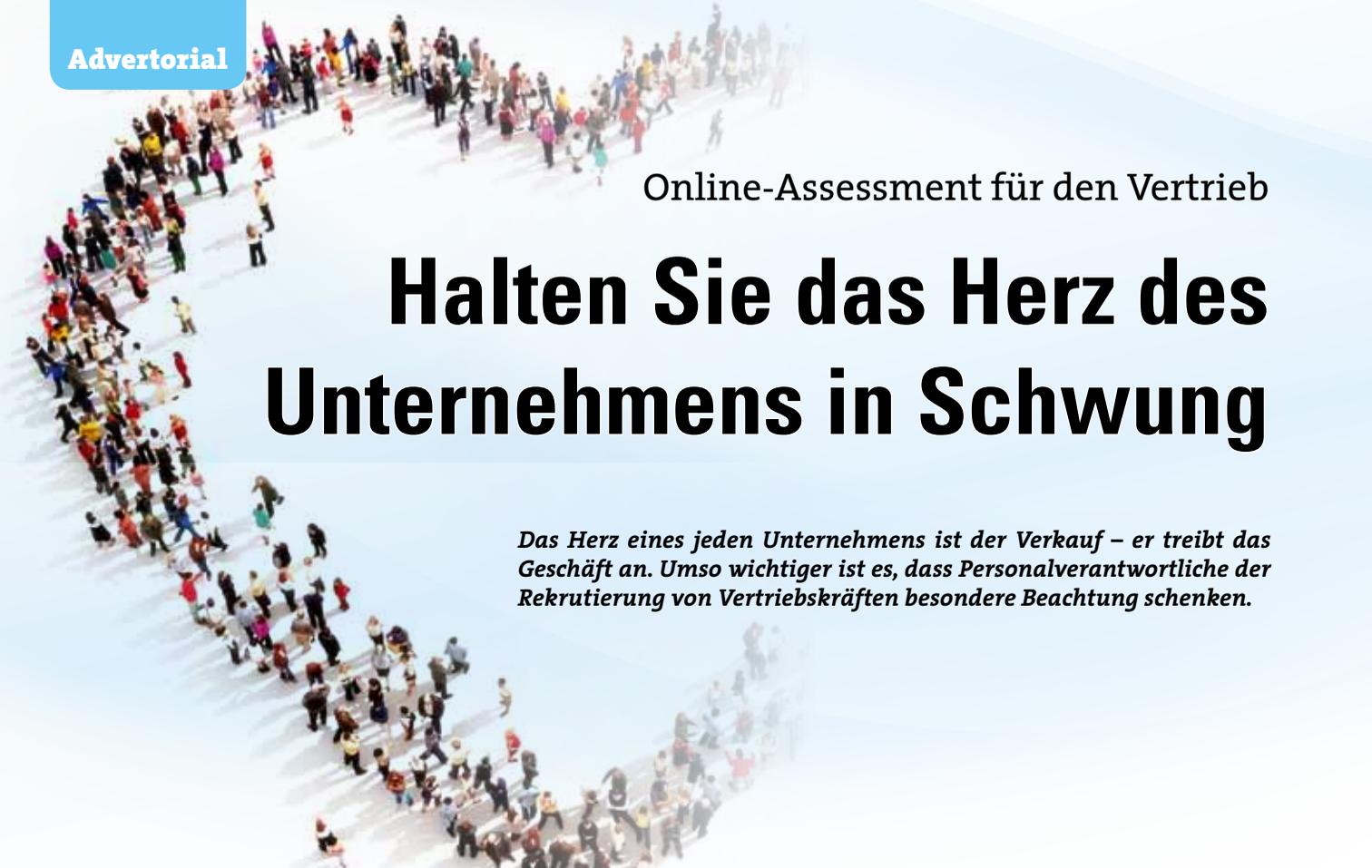
Online-Verfahren zur Bewerberauswahl, Führungskräfteauswahl oder Nachfolgeplanung bedürfen stets einer datenschutzrechtlichen Bewertung unter Beteiligung des betrieblichen Datenschutzbeauftragten und des Betriebsrats. Werden die Rechte vom Datenschutzbeauftragten oder Betriebsrat ignoriert, kann dies Verbote oder Geldbußen durch Gerichte oder Aufsichtsbehörden zur Folge haben. Datenschutzrechtlich problematisch sind insbesondere solche Online-Verfahren, die über die Bewertung von Lebenslauf und Zeugnissen hinaus die Persönlichkeit der Kandidaten aufgrund von Profilbildungen oder Assessment-Tests in die Auswahlentscheidung einbeziehen. Diese bedürfen abgesehen von Ausnahmen, wie der Auswahl hochrangiger Führungskräfte, einer freiwillig und informiert erteilten Einwilligung der Kandidaten. ◀

Autor

Sascha Kremer

Fachanwalt für IT-Recht,
externer Datenschutzbeauftragter,
LLR Legerlotz Laschet
Rechtsanwälte Köln





Online-Assessment für den Vertrieb

Halten Sie das Herz des Unternehmens in Schwung

Das Herz eines jeden Unternehmens ist der Verkauf – er treibt das Geschäft an. Umso wichtiger ist es, dass Personalverantwortliche der Rekrutierung von Vertriebskräften besondere Beachtung schenken.

W

as, meinen Sie, ist das Erfolgsrezept umsatzstarker Unternehmen? Ein gutes Produkt? Gutes Marketing? Sicher, beide Antworten sind richtig. Doch was nützen diese Dinge, wenn niemand das Produkt verkauft? Der Motor eines Unternehmens, oder wie ich es nenne: das Herz eines Unternehmens, ist der Vertrieb. Dort arbeiten die Mitarbeiter, die den Gewinn erwirtschaften.

Studien belegen seit Langem, dass der Vertrieb sich oft wie folgt aufteilt: 16 Prozent sind gute Verkäufer (Top-Performer), 68 Prozent liegen im Mittelfeld (Average Performer) und 16 Prozent sind im unteren Bereich angesiedelt (Bottom Performer). In der Regel klafft zwischen der Verkaufsleistung von Bottom- und Top-Performern eine Lücke von sage und schreibe 64 Prozent – engagierte und leistungsstarke Mitarbeiter für den Vertrieb zu finden, sollte also eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet sein.

Die wichtigste Frage lautet: Warum leisten Verkäufer nicht immer das, was von ihnen erwartet wird? Meine über zwanzigjährige Erfahrung lehrt mich, dass es dafür vor allem sechs Gründe gibt:

1. Es fehlt an Fachwissen.
2. Es fehlen die nötigen Ressourcen.
3. Es fehlen die nötigen mentalen Fähigkeiten.
4. Es fehlt die passende berufliche Motivation.
5. Es fehlt die passende Persönlichkeit.
6. Es fehlt schlicht an Verkaufskompetenz.

Fachwissen kann durch Aus- und Weiterbildung geschult werden, fehlende Ressourcen können mittels einer gründlichen Prozessanalyse in der

Organisation behoben werden. Über die mentalen Fähigkeiten, die berufliche Motivation sowie die Persönlichkeit kann eine Potenzialanalyse Aufschluss geben. Ob und über welche Verkaufskompetenzen der Mitarbeiter verfügt, lässt sich mit einem 180°-Kompetenz-Feedback ermitteln. Zwei Fragen führen Sie dabei zum optimalen Verkaufsteam: Sind die richtigen Mitarbeiter an Bord? Und: Tun die Mitarbeiter das Richtige?

Verkaufen kann nicht jeder

Mithilfe einer Eignungsdiagnostik wird zunächst die persönliche Eignung zum Anforderungsprofil überprüft. Ein Job-Match-Assessment speziell für Vertriebskräfte bietet etwa das weltweit operierende Unternehmen Profiles International mit seinem Profiles Sales Assessment (PSA) an. Es analysiert drei Dimensionen einer Person im Hinblick auf mentale Fähigkeiten (Kann er die Arbeit machen?), berufliche Interessen (Will er die Arbeit machen?) und Verhaltensmerkmale (Wie wird er die Arbeit machen?). Das Wissen um die genauen Anforderungen einer Position ist der erste Schritt zur passgenauen Stellenbesetzung. In der Praxis ist es oft sinnvoll, das Anforderungsprofil über eine Benchmark der eigenen, erfolgreichen Verkäufer abzubilden. Denn gerade diese haben mehrmals bewiesen, dass sie es mit ihren Produkten, unter ihren Marktbedingungen und mit ihrer Zielgruppe geschafft haben.

Eine gute Eignungsdiagnostik misst nicht „gut“ oder „schlecht“, sondern lediglich „passt“ oder „passt nicht“. Darüber hinaus sollte sie immer nur ein Teil einer umfangreichen Maßnahmen-Palette sein. Der Vorteil moderner Online-Instrumente ist, dass die Ergebnisse sofort in vielen Sprachen verfügbar sind. Das heißt, Personalentscheidungen können unmittelbar getroffen werden. Zugleich sind die Ergebnisse objektiver,



Das Profiles Sales Assessment (PSA) zeigt, ob ein Kandidat geeignet für den Vertrieb ist.

da eine Einschätzung des Mitarbeiters oder Bewerbers nicht allein auf einer subjektiven Momentaufnahme, wie es ein persönliches Gespräch darstellt, fußt.

Ein Mitarbeiter oder Bewerber, der eine hohe Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil aufweist, gilt als sogenannter A-Kandidat. Ein C-Kandidat hat hingegen eine erkennbare Abweichung vom Anforderungsprofil. Diese Abweichungen müssen in einem Interview hinterfragt beziehungsweise geklärt werden.

Ist ein Bewerber eingestellt, eignet sich ein 180°-Verkaufs-Kompetenz-Feedback-System, wie beispielsweise das Profiles Sales CheckPoint, um den Mitarbeiter kontinuierlich weiterzuentwickeln. Denn nur mit viel Zuwendung und Förderung halten Sie Ihr Herz in Schwung. ◀

Autorin

Nilgün Aygen

ist Geschäftsführerin der weltweit tätigen Profiles International in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Mit ihrem Buch „Die Besten für den Vertrieb. Die Prinzipien des Verkaufs für die Mitarbeiter-Rekrutierung nutzen“ (Gabler Verlag 2011)

bietet sie einen Leitfaden zum Thema Recruiting im Vertrieb.



E-Assessments klug nutzen, um Talente zu erkennen

Einzelverfahren früh und sinnvoll kombinieren

Die Marktdurchdringung von Onlineverfahren gegenüber „Offline“ nimmt in der Personalauswahl weiter zu (siehe cut-e Assessment Barometer/aktuelle Studie im Heft), seit einiger Zeit auch erweitert im mobilen Internet unter dem Schlagwort Mobile Recruitment. Die Vorteile liegen klar auf der Hand. Online-basierte Testverfahren sind erstens eine effiziente Methode fürs High Volume Recruiting und zweitens in internationalen Auswahlverfahren schlicht notwendig, um Prozesse praktikabel zu halten.

Warum ein Paradigmenwechsel notwendig ist

Allerdings gibt es auch eine Schattenseite der Medaille, die insbesondere daher rührt, dass die ersten Nutzenstudien von Online-Assessments eben aus dem High Volume Recruiting kommen. Hier waren lange Zeit genügend Bewerber vorhanden, so dass der Fokus stark auf dem „Aus-sieben“ lag, auch auf die Gefahr hin, dass vielversprechende Talente fälschlicherweise durch das Raster fallen. Der Versand standardisierter Absage-E-Mails an diese Talente wird auch Beta-Fehler genannt, wäh-

rend Fehleinstellungen Alpha-Fehler genannt werden. Sinkende Bewerberzahlen und die Erkenntnis, dass Gleichförmigkeit nicht gleich Produktivität und noch weniger Kreativität und Innovation bedeutet, haben hier zu einem Umdenken geführt.

Warum Talente verloren gehen

Umdenken bedeutet, die Paradigmen, aus denen die Auswahlpraxis besteht, auf die Probe zu stellen und zu schauen, ob sie zum einen noch zeitgemäß, zum anderen nicht sogar langfristig innovationshemmend sind. Dies beginnt bei der Auswahl der Screening-Kriterien im Lebenslauf. Albert Einstein verließ das Gymnasium ohne Abschluss wegen Disziplinlosigkeit, Steve Jobs hatte bereits nach einem Jahr College genug. Allein hier zeigt sich ein Problem, das sich für alle Auswahlverfahren verallgemeinern lässt: Sie erfassen jeweils nur einen Ausschnitt beruflicher Eignung, während viele andere Bereiche im Verborgenen bleiben. Lebenslaufscreening fokussiert sich auf erreichte Ergebnisse und ignoriert tatsächliches Verhalten. Kognitive Tests können keine Auskunft über soziale Kompetenzen geben.

Wie Verfahren smart kombiniert werden:

- **Anforderungsanalyse:** Welche Kompetenzdimensionen sind überhaupt relevant?
- **Welche Verfahren bilden diese Anforderungsdimensionen ab ?**
- **Analytische Fähigkeiten:** kognitive Testverfahren
- **Präsentations- & Kommunikationsfähigkeiten:** Videointerview
- **Sind die Verfahren zuverlässig und aussagekräftig (DIN 33430)?**
- **Wie läuft der Entscheidungsprozess ab bzw. wann kommen Bewerber in den nächsten Prozessschritt?**
- **Evaluation:** Hat sich ein Verfahren bewährt oder müssen zumindest einige Aspekte überdacht/überprüft werden?

Daher gilt es, verschiedene Verfahren so zu kombinieren, dass diese in die blinden Flecke der jeweils anderen Verfahren vordringen und so kompletter ein besseres Bild über die tatsächliche Eignung eines Bewerbers liefern.

Wie dies in der Praxis umgesetzt wird

Viele Unternehmen setzen weiterhin auf eine sequentielle Auswahlstrategie. Dies bedeutet, dass sich die verschiedenen Auswahlverfahren aneinanderreihen, indem zum Beispiel eine Shortlist erstellt wird, der das nächste Verfahren folgt usw. Dieses Vorgehen hat zwei entscheidende Nachteile: Es verlängert erstens unnötig die Time-to-Hire, also die Zeit, die zwischen einer Vakanz und einer Stellenbesetzung vergeht, mit der Konsequenz, dass Top-Bewerber in der Zwischenzeit abspringen können. Zweitens gehen Talente verloren, da die verschiedenen Verfahren jeweils nur einen reduzierten Ausschnitt der Eignung zeigen. Eine Kombination verschiedener Verfahren dagegen ist nun einmal mehr als die Summe ihrer Teile. Daher sollten Sie statt sequentieller Auswahlstrategie auf eine kombinatorische setzen.

Dies bedeutet konkret, dass am Anfang des Trichters die Stellschrauben etwas weiter gefasst werden sollten. Auch Kandidaten mit B-Lebenslauf sollten die Chance bekommen, sich in einem weiteren Auswahlschritt beweisen zu können. E-Assessment haben hier den Vorteil, dass sie ökonomisch sind. Auf effiziente Art und Weise kann hier genau identifiziert werden, welcher Bewerber qualifiziert genug ist, um in nachfolgende, personalintensivere und teurere Auswahlverfahren wie etwa Assessment-Center eingeladen zu werden.

Das Instrumentarium hierzu ist reichhaltig. Es gilt nur, die Einzelverfahren schon zu einem frühen Zeitpunkt sinnvoll zu kombinieren, um nachher auch wirklich die Talente von morgen im Assessment-Center zu haben. ◀

Kleines ABC der E-Assessments

PERSÖNLICHKEITSINVENTARE, MOTIVATIONS- UND INTERESSENTESTS

Fragebögen, in denen Bewerber Selbstauskünfte über Verhaltensmuster geben. Erfasst werden Verhaltens-tendenzen. (Dispositionen).

KOGNITIVE TESTVERFAHREN

Erfasst wird die Maximalleistung bei der Bearbeitung von logischen Problemstellungen. Klassisch wird unterteilt in numerische, verbale und figurale Intelligenzfacetten. Daneben gibt es viele weitere spezifische Fähigkeitstests.

SITUATIONAL JUDGEMENT TESTS

Test, bei denen die Verhaltensintentionen bei stellenspezifischen Situationen erfasst werden. Grundlegend gilt, dass medial reichhaltigere Testformate (Situationsbeschreibung als Video statt Textform, freie Antwortformate statt Multiple Choice) eine höhere Aussagekraft haben.

ONLINESIMULATIONEN (AUCH SERIOUS GAMING)

Verhaltenssimulation, die relevante Verhaltensaspekte abdeckt und Arbeitsaufgaben auch spielerisch simuliert. Viele klassische Assessment-Center-Aufgaben wie die Postkorbübung gibt es zwischenzeitlich auch als Onlinelösung.

(ZEITVERSETZTE) VIDEOINTERVIEWS

Videobasierte Lösung für Vorgespräche und Screenings. Die beste Aussagekraft haben strukturierte und standardisierte Interviewsysteme.

Autor

Falko Brenner

viasto GmbH
Diagnostic Research & Analytics
falko.brenner@viasto.com

Falko Brenner verantwortet bei viasto – dem führenden Anbieter für zeitversetzte Videointerviews – den Bereich Forschung & Entwicklung. Sein Spezialgebiet sind personaldiagnostische Fragestellungen rund um Einstellungs- und Videointerviews.



EQ im Talent Management

EQ statt IQ ist die neue Erfolgsformel auch im Talent Management. Und das nicht erst seit dem internationalen Bestseller von Daniel Goleman Mitte der Neunziger Jahre. Wer klug mit seinen Gefühlen umgeht und das „emotionale“ Einmaleins beherrscht, hat mehr Erfolg. Denn nicht allein die Fachkompetenz entscheidet über das berufliche Weiterkommen von Mitarbeitern und Führungskräften.

Emotionale Intelligenz beschreibt eine soziale Fähigkeit, mit der eigene Gefühle und die anderer wahrgenommen, verstanden und ausgedrückt werden können. EQ hilft uns, Schwächen so auszugleichen und Stärken so einzusetzen, dass Arbeitsbeziehungen in Führung und Vertrieb konstruktiv gestaltet werden können:

- **EIGENE EMOTIONEN KENNEN:** diese Fähigkeit ist entscheidend für das Verstehen des eigenen Verhaltens und der eigenen Antriebe
- **EMOTIONEN BEEINFLUSSEN:** Gefühle so handhaben, dass sie der Situation angemessen sind, statt zu dramatisieren oder zu verharmlosen. Beschreibt z.B. die Fähigkeit, sich selbst zu beruhigen und die Gefühle der Angst/Enttäuschung abzuschwächen
- **EMOTIONEN IN DIE TAT UMSETZEN:** Emotionen so beeinflussen, dass sie bei der Realisierung von Zielen helfen. Dies bedeutet auch, kurzfristige (emotionale) Vorteile hinauszuschieben und impulsive Reaktionen zu unterdrücken.

EQ ist messbar! Das Hogan-Online-EQ-Verfahren beschreibt emotionale Intelligenz in folgenden sechs Kompetenzen:

 <p>Bewusstsein Wie gut Personen mit ihren Emotionen in Verbindung zu sein scheinen</p>	 <p>Erkennung Wie gut Personen die Emotionen Anderer zu erkennen scheinen</p>
 <p>Selbstkontrolle Wie gut Personen in der Lage zu sein scheinen, positive emotionale Zustände aufrecht zu erhalten zu können</p>	 <p>Einfluss Wie gut Personen Stimmungen, Gedanken und Verhalten Anderer bewusst zu beeinflussen scheinen</p>
 <p>Ausdruck Wie gut Personen gewünschte emotionale Zustände Anderen mitzuteilen scheinen</p>	 <p>Empathie Wie gut Personen die Gefühle Anderer zu spüren scheinen</p>

... auf sich selbst bezogen

... auf den Umgang mit Anderen bezogen

Wie „ticken“ Personen mit hohen EQ-Werten? Sie

- haben gute zwischenmenschliche Fähigkeiten; verstehen schnell, was andere fühlen und warum sie sich auf eine bestimmte Art und Weise verhalten
- sind selten launisch oder streitsüchtig
- bewahren die Ruhe in stressigen Situationen und können gut mit Druck umgehen
- neigen dazu, enthusiastisch zu sein und optimistisch zu bleiben

Und mit niedrigen EQ-Werten? Sie

- überschätzen sich leicht
- sind nicht offen für Feedback, weisen Kritik von sich oder suchen nach Ausreden
- scheinen ernsthaft und leidenschaftlich, aber auch anmaßend und redselig

Warum spielt EQ im Talent Management eine Rolle?

1. In der Führung

- a. Umgang mit Gefühlen und deren angemessener Ausdruck zur Schaffung einer produktiven, positiven und angstfreien Arbeitsatmosphäre
- b. Einschätzung und Beeinflussung von Teammitgliedern für besseren Zusammenhalt, effektivere Konfliktlösungen und gemeinsame Erreichung der Ziele

- c. Authentizität und nachhaltige Wirkung in der Führung durch Erkennen eigener Gefühle

2. Im Vertrieb

- a. Verkäufer lernen, zu verstehen, wie sie selbst „ticken“, bevor sie lernen, wie andere „ticken“.

3. Beim Auslandseinsatz

- a. Richtiger Umgang mit Gefühlen und angemessener Ausdruck in anderen Kulturkreisen
- b. Angemessene Interpretation der Gefühle anderer, um wirkungsvolle Sozialkompetenz sicherzustellen

4. Im Team

- a. Bessere Zusammenarbeit durch sozial geschärften „gesunden Menschenverstand“
- b. Angemessene Lösungen von zwischenmenschlichen Konflikten

5. Für Berufseinsteiger

- a. Entwicklung emotionaler Kompetenz im Berufsleben, die aufgrund fehlender Arbeitserfahrung defizitär sein kann, Aufbau beruflicher Netzwerke und anderer Entwicklungschancen

6. Bei Multi-Generationen-Arbeitsplätzen

- a. Erleichterung der Zusammenarbeit durch ein gemeinsames Verständnis von Gefühlen trotz unterschiedlicher Kommunikationsstile, Verhaltensmuster und Grundwerte

Ein geschärfter EQ verhilft also zum Erfolg – egal, ob Sie die eigene Karriere fördern wollen oder aber eine von Vertrauen geprägte Kultur schaffen möchten. ◀



Autorin
Nicole Neubauer

Marketing und Business Development
nicole.neubauer@metaberatung.de

Wenn Talent so wertvoll ist, warum messen Sie es dann nicht?

Jean Martin und Oliver Barth, Experten von CEB, dem führenden mitgliederbasierten Beratungsunternehmen, erläutern die Bedeutung von Talent Measurement.

Welche Art von Zahlen wird zur Darstellung der Unternehmenssituation herangezogen? Die meisten würden Umsatzwachstum, Gewinn vor Steuern und Cashflow nennen.

Diese Werte können genau gemessen werden, denn nahezu jede Abteilung eines Unternehmens ist mit „Business Intelligence“-Software und -Dashboards verbunden, um für Geschäftsentscheidungen relevante Leistungs- und Effizienzkriterien heranziehen zu können. Jedoch verlassen sich einer CEB-Studie zufolge die meisten Führungskräfte bei Personalentscheidungen rein auf ihre Intuition.

Management und Messung von Talent

HR-Manager stehen unter immer größerem Druck, Führungskräfte mit den notwendigen Talenten zur Durchführung strategisch wichtiger Aufgaben zu versorgen, und müssen daher ihre Talentmanagement-Ergebnisse verbessern. Dazu sollten sie sich auf drei strategische Bereiche konzentrieren: Gewinnung & Bindung von Leistungsträgern, Talentauswahl und -entwicklung sowie die Steigerung der Leistungsfähigkeit aller Angestellten.

Erstaunlicherweise nutzen laut einer aktuellen CEB-Umfrage nur 50 Prozent der befragten Unternehmen objektive Talentdaten als Basis für die genannten strategisch relevanten Mitarbeiter-Entscheidungen.

Die 1-Million-Euro-Fragen

Wüssten Sie nicht gerne, wie Ihre Mitarbeiter im Vergleich zu jenen abschneiden, die andere Unternehmen gewinnen oder einstellen? Oder wie gut Ihre Mitarbeiter in der Lage sind, auf veränderte strategische Prioritäten zu reagieren und sich darauf einzustellen? Wer ein High Potential ist? Oder wie Sie die Fluktuation verringern können?

Jedes Unternehmen kann diese Fragen durch solide, objektive Talentdaten beantworten. Als führendes mitgliederbasiertes Beratungsunternehmen ermöglicht CEB weltweit mehr als 10.000 Organisationen den Zugang zu gesicherten Erkenntnissen, Werkzeugen und praktikablen Lösungen zur Optimierung ihrer Unternehmensfunktionen.

Bessere Personalentscheidungen mit Talentdaten

Mit dem CEB-Angebot an Talentmanagement-Lösungen können Führungskräfte ihre Talentinvestitionen maximieren, indem sie bei Mitarbeiter-Entscheidungen genauso sorgfältig und diszipliniert vorgehen, wie bei anderen unternehmerischen Entscheidungen. Das Angebot umfasst unter anderem die SHL Talent Measurement™-Lösungen, die solideste Plattform der Branche. Die Beratung findet zu jeder Phase des „Employer Life Cycle“ statt: Von der Rekrutierung der Bewerber über die Entwicklung als Führungskraft bis hin zur Nachfolgeplanung.

Mit den CEB-Tools lässt sich die Leistung eines Mitarbeiters genau vorhersagen, indem seine Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie Motivationsfaktoren gemessen werden. Dadurch kann exakt eingeschätzt werden, wie effektiv er in einer bestimmten Funktion sein wird bzw. welches Potenzial er für zukünftige Aufgaben hat.

Hierbei handelt es sich um eine der wichtigsten Erkenntnisse des Talentmanagements – eine klare Rendite für jeden in die Mitarbeiter investierten Euro. Keine Führungskraft der Welt würde darauf verzichten wollen.

The Talent Measurement Effect

Welche Wettbewerbsvorteile unsere Kunden durch die CEB SHL Talent Measurement™-Lösungen erzielt haben, erfahren Sie in unserem Report. Einfach kostenlos runterladen unter: ceb.shl.com/de-talentmeasured

Arbeitsfelder:

Wissenschaftlich fundierte und weltweit millionenfach angewandte objektive Standardverfahren, darunter Persönlichkeitsfragebogen, Fähigkeitstests, Motivationsfragebogen sowie 360° Feedback. Beratung in jeder Phase des „Employee Lifecycle“.

Referenzkunden:

Über 10.000 Geschäftskunden, darunter über 50 Prozent der Global-Fortune-500-Unternehmen und über 80 Prozent der DAX 30-Unternehmen.

Kontakt:

CEB SHL Talent Measurement
Speicherstr. 59
60327 Frankfurt

Tel.: +49 (0) 69 / 920 71 - 13
info.germany@shl.com
ceb.shl.com/de

Wie sich Führungskräfte am Talentmanagement beteiligen

– und ein gutes Online-Assessment dies unterstützt

Das Talentmanagement ist umso erfolgreicher und nützlicher, je kompetenter und aktiver sich die Führungskräfte dabei engagieren. Das belegt z. B. eine Studie der Boston Consulting Group.

Damit die Führungskräfte sich stärker engagieren, brauchen sie eine positive Haltung zu dieser Aufgabenstellung, klare Handlungsanweisungen und angemessenes Handwerkszeug. Ein innovatives Online-Assessment kann für Führungskräfte ein sehr nützliches Arbeitsmittel sein. Es hilft Ihnen, zu erkennen, wo die individuellen Stärken des Mitarbeiters liegen und wie sie gefördert werden können.

Ein Online-Assessment wird häufig und gerne genutzt, wenn es einfach zu handhaben ist, zusätzliche Erkenntnisse liefert und verständlich und klar in seinen Aussagen ist. Es muss wissenschaftlich fundiert sein und objektive Einschätzungen liefern. Nur dann kann es entscheidend dazu beitragen, dass tatsächlich die richtigen Mitarbeiter im Talentprogramm sind und sie dort eine effektive Förderung entsprechend ihren Potenzialen erhalten. Solch ein Online-Assessment speziell für das Talentmanagement ist heute bereits verfügbar. Nach einer kurzen Schulung nutzen es die Führungskräfte eigenständig.

Die Talentförderung wird besonders erfolgreich, wenn sie gezielt auf den persönlichen Stärken des Mitarbeiters aufsetzt. Fachunabhängige Kompetenzen wie z. B. Zusammenarbeit, Engagement, Arbeitsstil, Flexibilität, Analysefähigkeit, strategische Kompetenz und Innovationsfähigkeit gewinnen zunehmend an Bedeutung. Ein Online-Assessment für das Talentmanagement sollte sie präzise erfassen, ebenso die beruflichen Motive und die Lernfähigkeit der Kandidaten. Denn ohne eine zielgerichtete Motivation und eine angemessene Lernfähigkeit ist eine Förderung nur selten erfolgreich.

Ein gutes Online-Assessment gibt der Führungskraft klare, personenbezogene Hinweise, wie sie als Talentcoach die Weiterentwicklung des Mitarbeiters am besten unterstützt. Und es gibt auch dem Mitarbeiter individuelle Anregungen, wie er seine Stärken noch besser nutzen und entwickeln kann.

Ein Talentmanagement, das von solch einem Online-Assessment unterstützt wird, ist fundierter und führt zu deutlich mehr Nutzen und Erfolg – für den Mitarbeiter, seine Führungskraft und das Unternehmen! ◀

CNT – damit Mensch und Aufgabe zueinander passen



Abb.: Talent entsteht aus der Kombination von Lernfähigkeit, Stärken und Motivation.

Autor

Christoph Nagler

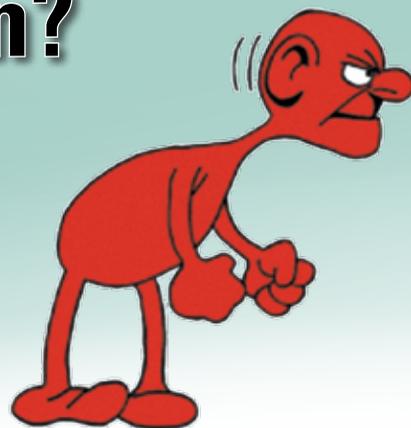
Geschäftsführer
CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH
Kleine Johannisstraße 20
20457 Hamburg
Tel.: 040/369 882-0
Fax: 040/369 882-33
ch.nagler@cnt-gesellschaften.com
www.captain-system.de



Gibt es das Sieger-Gen?

Der Ego-drive als eines der wichtigsten Talente, sich durchzusetzen

Seit 30 Jahren wird der P.A.T., Personality Assessment Test, in Europa von Unternehmen genutzt, um aus Bewerbern oder bestehenden Mitarbeitern die herauszufiltern, die in Führungs- oder Vertriebspositionen die größten Erfolgsaussichten haben.



Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren ist der Ego-drive – das Sieger-Gen. Ego-drive ist das innere Bedürfnis, andere zu überzeugen, um dadurch persönliche Zufriedenheit zu erlangen. Ein Mensch mit Ego-drive braucht solche „Überzeugungssiege“ zur Verstärkung der eigenen Selbstachtung. Eine „Niederlage“ schwächt die Selbstachtung ab. Ist dann aber genügend Ego-drive vorhanden, so führt dies nicht zur Entmutigung, sondern regt eher zu noch größerer Leistung in der nächsten Verhandlungssituation an. Ego-drive ist weder Ambition, Aggression, Energie noch Arbeitswilligkeit oder Fleiß. Es ist das Gefühl der Zufriedenheit als Ergebnis des Erfolges, sozusagen die Mitgift aus der Jugend. Wer Ego-drive hat, will diesen Erfolg immer wieder erleben und sucht nach weiteren Chancen. Dieses Talent misst der P.A.T.

Ist Ego-drive trainierbar?

Der Ego-drive wird in den jungen Jahren angelegt und verändert sich nicht mehr wesentlich. Dies, das zeigen die Langzeitbeobachtungen, kann man auch nicht trainieren – jedenfalls nicht z.B. in einem 2-Tages-Verkaufstraining. Wir haben über viele Jahre Führungs- und Verkaufsmannschaften trainiert und untersucht.

Der P.A.T. im praktischen Einsatz

Die Märkte werden immer enger und umkämpfter. Hier braucht es gestandene Persönlichkeiten, die sich langfristig behaupten können. Nun gibt es Testverfahren, die sagen „automatisch“, wenn jemand ein guter Verkäufer zu sein scheint. Wer einmal mit dem P.A.T. gearbeitet hat, sieht sehr schnell, dass Verkäufer von unterschiedlichen Unternehmen, in differenzierten Märkten, mit jeweils anderen Produkten und vielfältigen Kunden sehr unterschiedliche Stärken brauchen. Wenn jemand z.B. Kraftwerke verkauft, dann wird er in fünf Jahren vielleicht einen Abschluss machen können. Hier wäre zu viel Ego-drive nicht gut, weil dieser Verkäufer zu wenige Erfolgsergebnisse haben kann. Verkauft jemand aber Versicherungen und will jeden Tag mehrere Abschlüsse erzielen, dann wäre zu wenig Ego-drive sehr hinderlich für einen langfristigen Erfolg.

30 Jahre Langzeitbeobachtung

Wir haben das besondere Glück, dass eine Führungskraft den P.A.T. selbst vor 30 Jahren das erste Mal und dann im Abstand von etwa fünf Jahren noch zweimal durchgeführt hat. Hier hat sich deutlich gezeigt, dass trotz der gestiegenen Anforderungen und Aufgaben (Vertriebsleiter, Geschäftsführer, Vorstandsvorsitzender) und der langen Zeitspanne ihre Stärken unverändert geblieben sind. Natürlich hat sich dieser Mensch in seinen Interessen, Neigungen und fachlichen Themen sehr stark weiterentwickelt. Seine Persönlichkeit ist dennoch stabil geblieben.

Eine andere Unternehmerpersönlichkeit stand zu Beginn ihrer Entwicklung unter starkem Einfluß ihres persönlichen Umfeldes. Das zeigte sich im P.A.T.-Ergebnis in Unzufriedenheit, Frustration und persönlichen Problemen. Mit der Erkenntnis daraus, einigen Gesprächen und einer gezielten Förderung kamen die Stärken nach und nach zum Vorschein. Heute leitet dieser Mensch das Unternehmen als Mehrheitsgesellschafter.

Fazit für die Praxis

Viele Verfahren liefern Schubladen, Tortendiagramme, Farbcluster o.Ä. und pressen die Menschen so in ein Schema/Raster. Und das häufig mit Tests, von denen sogar die Autoren gesagt haben, dass sie für die Personalauswahl ungeeignet wären.

Mit dem P.A.T. erhalten Sie ein präzises Bild mit vielen weiteren Erfolgsfaktoren und einer sehr hohen Vorhersage-Validität. ◀

Autor

Frank Ullmann

Frank Ullmann HR Development
Krahkampweg 80
40223 Düsseldorf

Tel.: +49 211/902 3330
ullmann@ullmann.net
www.talentecheck.com



Mobiles Assessment

Smartphones und Tablets schaffen neue Herausforderungen

Welche Chancen bieten mobile Anwendungen im Testing? Was ist beim Einsatz zu bedenken? Wie können die mobilen Anwendungen mit dem bestehenden Online-Recruitment integriert werden? cut-e hat sich umfangreich mit dem Nutzen dieses Angebotes beschäftigt. Im Folgenden klären wir die Frage „Wie mobil muss Assessment heute sein?“ und zeigen auf, wie cut-e Online-Assessment mobil umsetzt.



Der Einsatz von mobilen Anwendungen im Recruitingbereich beschäftigt Unternehmen seit der Markteinführung von Smartphones und Tablets. Wie kann man als Unternehmen damit potenzielle Bewerber erreichen und wie kann man sich als Unternehmen mit mobilen Anwendungen im Personalmarketing besser positionieren? Online-Assessment und mobile Endgeräte, passt das überhaupt zusammen?

Ähnlich wie bei der Übertragung von papierbasierten Verfahren auf einen PC ergeben sich bei der Übertragung von PC- bzw. onlinebasierten Testverfahren auf mobile Endgeräte verschiedene Herausforderungen an die Darstellung und Handhabung. Deshalb müssen die Instrumente an die entsprechende Umgebung angepasst werden, womit sich die Frage nach genuiner App vs. Web-App stellt. Auch der Fairnessaspekt muss hier berücksichtigt werden. Einen Fragebogen ohne Zeitlimit auf einem Smartphone zu beantworten, birgt vermutlich keine außerordentlichen Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Tests hingegen, die unterschiedliche Anforderungen mit sich bringen und dabei auch noch einem Zeitlimit unterliegen, stellen hier eine besondere Herausforderung dar.

Die Übertragung von Testanwendungen auf Tablets macht sicherlich Sinn. Hier kann die Optimierung der Oberfläche sogar einen besonderen Reiz darstellen. Der Einsatz von Smartphones dagegen ist im Bereich des kognitiven Testens eher nachteilig, da die Objektivität der Messung durch viele Eigenschaften besonders in der Bedienbarkeit des mobilen Endgeräts und der Darstellung von Inhalten beeinträchtigt wird. Für Marketingzwecke mag der Einsatz von kognitiven Tests auf mobilen Endgeräten vertretbar sein, für ein seriöses Auswahlverfahren allerdings nicht empfehlenswert. Darüber hinaus erfordern genuine Apps immer einen Installationsprozess, was wiederum eine Hürde darstellt, besonders beim einmaligen Testen eines Kandidaten, wie es in einem Auswahlprozess der Fall ist. Um Bewerbern die Möglichkeit zu geben, sich auf Tests vorzubereiten und mehrmals üben zu können, erscheint eine genuine App wegen der gestalterischen und technischen Möglichkeiten durchaus at-

traktiv und sinnvoll. Für Marketingzwecke ergibt sich der Vorteil, unmittelbar mit den Bewerbern in Kontakt zu treten und diese frühzeitig an das Unternehmen zu binden.

cut-e beobachtet weiterhin die Trends und hat bereits jetzt neue Verfahren und Tests für das mobile Assessment mit Kunden entwickelt und umgesetzt. Auch bei unseren bestehenden Verfahren werden die neuen technologischen und gestalterischen Möglichkeiten bei den anstehenden Updates berücksichtigt.

cut-e ist seit zwölf Jahren am Markt und entwickelt und implementiert webbasierte Tests und Fragebögen für die Personalauswahl und -entwicklung.

cut-e arbeitet für viele internationale Top-Unternehmen und führt mehr als acht Millionen Online Assessments pro Jahr durch und gehört damit zu den internationalen Marktführern der Branche.

cut-e unterstützt Unternehmen dabei, genau die Menschen mit den Fähigkeiten und der kulturellen Passung zu identifizieren, die zum Unternehmenserfolg beitragen. ◀

cut-e GmbH

Kleiner Burstah 12
20457 Hamburg
Telefon: 040.32503890
E-Mail: info.germany@cut-e.com

cut-e: smart. valid. preferred.

Firmenprofil

Kontaktdaten

e³ skillware GmbH
software for human resources
Am Borsigturm 31
D-13507 Berlin
030 4373135-0
info@ehochdrei-skillware.de
www.ehochdrei-skillware.de

e³ skillware

e³ skillware ist ein modular aufgebautes und zum Patent angemeldetes Online-Assessment-Tool. e³ skillware bietet eine große Auswahl einzelner skills zur Gestaltung individueller Online-Assessments und enthält zusätzlich unsere bewährten zielgruppenorientierten Verfahren.

sales.skillware

sales.skillware erfasst die für vertrieblichen Erfolg ausschlaggebenden skills und besitzt empirisch nachgewiesen eine hohe Prognosegenauigkeit für vertrieblichen Erfolg. Verkäufer mit einem überdurchschnittlichen Vertriebspotenzialindex erreichen eine um 31 Prozent höhere Zielerreichungsquote als ihre Kollegen!

leadership.skillware

leadership.skillware erfasst die wichtigsten Führungskompetenzen und beschreibt den individuellen Führungsstil (z.B. nach Blake/Mouton, Bass/Avolio). Damit unterscheidet sich dieses Verfahren deutlich von anderen.

Ansprechpartner

Anita Baudisch
anitabaudisch@ehochdrei-skillware.de



e³ skillware: Maßgeschneiderte Online-Assessments selber gestalten und durchführen



skillware ist ein einzigartiges, zum Patent angemeldetes Online-Assessment-Tool, mit dem Sie individuell und gezielt skills und Potenziale bei Bewerbern und Mitarbeitern erfassen.

Das Besondere an e³ skillware: Sie entscheiden, welche skills für Ihre Personalentscheidung wichtig sind, und gestalten Ihr individuelles Online-Assessment mit wenigen Mausklicks selbst! e³ skillware ist damit ideal für eine auf die spezifischen Bedürfnisse Ihres Unternehmens zurechtgeschnittene Personalrekrutierung und Personalentwicklung – bis hin zur Abbildung Ihres unternehmensspezifischen Kompetenzmodells in einem Online-Assessment.

e³ skillware wurde auf der Grundlage der Kriterien für die wissenschaftliche Testentwicklung (DIN 33430) entwickelt; die Qualität wird zusätzlich durch die Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Detlev Liepmann von der Freien Universität Berlin gesichert.

Weitere Vorteile von e³ skillware sind:

- schnell und einfach durchführbar
- zuverlässig im Ergebnis
- keine Softwareinstallation oder Einbindung in Ihre IT-Infrastruktur
- geringer Zeitaufwand für Anwender und für Kandidaten
- umfangreiche Auswertung als PDF direkt nach Durchführung abrufbar
- attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis

Gerne präsentieren wir Ihnen e³ skillware persönlich im Rahmen einer kostenlosen und unverbindlichen Onlinepräsentation. Alles was Sie dazu benötigen, sind ca. 30 Minuten Zeit und ein PC mit Internetzugang. Schreiben Sie eine Mail mit dem Betreff Onlinepräsentation an kontakt@ehochdrei-skillware.de und wir nehmen für eine Terminabstimmung Kontakt mit Ihnen auf.

Online-Assessments

	CEB Frau Bianca Brennecke Speicherstraße 59 60327 Frankfurt Tel.: 0 69/92 07 11 39 Fax: 0 69/92 07 11 55 E-Mail: bbrennecke@ executiveboard.com www.ceb.shl.com/de	CNT GmbH Herr Christoph Nagler Kleine Johannisstraße 20 20457 Hamburg Tel.: 0 40/3 69 88 20 E-Mail: office@ cnt-gesellschaften.com www.captain-system.com	cut-e GmbH Frau Susan Dietz Kleiner Burstah 12 20537 Hamburg Tel.: 0 40/32 50 38 99-27 Fax: 0 40/3 25 03 89-1 E-Mail: info.germany@cut-e.com www.cut-e.de
1. Produkt(e)	Persönlichkeitsfragebogen, Motivationsfragebogen, Fähigkeitstest, Fertigkeitstest	CAPTain	Online-Assessment zur Personalauswahl und -entwicklung
2. Anzahl der Tests/Subtests	1.100	9	über 60 Verfahren
3. Anbieter	SHL Talent Measurement Solutions	CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung	cut-e GmbH
4. Anzahl der Tests pro Jahr weltweit	über 32 Millionen	14.000	8 Millionen
5. Was wird erfasst:			
– Persönlichkeitsmerkmale	✓	✓	✓
– Potenziale	✓	✓	✓
– Verhalten und Kompetenzen	✓	✓	✓
– Motive und Werte	✓		✓
– kognitive Leistungsfaktoren	✓		✓
– fachliche Kriterien/Faktoren	✓		✓
– Weitere			Integrität
6. Paper pencil	✓		
7. Online	✓	✓	✓
8. Supervisiert/Re-Test	✓		✓
9. Betriebliche Funktionsbereiche			
– Führungskräfte	✓	✓	✓
– Mitarbeiter	✓	✓	✓
– High Potentials	✓	✓	✓
– Teams	✓	✓	✓
– Azubis	✓	✓	✓
– Weitere	Executives	Vertriebsmitarbeiter, Projektmanager	Experten
10. Einsatzgebiete			
– Personalauswahl	✓	✓	✓
– Training	✓	✓	✓
– Personalentwicklung	✓	✓	✓
– Coaching	✓	✓	✓
– Nachfolgeplanung	✓	✓	✓
– Talentmanagement	✓	✓	✓
– 360°-Feedback	✓		✓
– Weitere	Executive Development	Personalführung	
11. Integrationstechnologie (z.B. CSV, XML, FTP)			
– zu Talentmanagementsystem	✓	✓	✓
– zu Bewerbermanagementsystem	✓	✓	✓
– Jobboards/Karriereseiten	✓		✓
12. Anzahl Anforderungsprofile/Normgruppen	3–100 (je nach Test)	Unternehmensspez. Anforderungsp.	über 50
13. Interviewleitfaden	✓		✓
14. Testdauer (einzelne Verfahren) in Minuten	5–40 (je nach Test)	30–60	ab 2 bis max. 20
15. Anzahl Sprachen (Fragebogen/Reports)	über 50 (je nach Report)	15/6	über 40
16. Dokumentation Gütekriterien			
– Validität, Reliabilität, Objektivität	✓	✓	✓
17. Dokumentation Datenschutz	✓	✓	✓
18. Schulungsdauer für Berater in Stunden	8–16 (je nach Inhalt)	12–16	4–8

Online-Assessments

	InSystMasterData (IMDE) Herr Daniel David Thönen Mareestrasse 21 FL 9490 Vaduz Tel.: +41 79 300 3116 E-Mail: ddt_imde@yahoo.com www.imde.net	Profiles GmbH Herr Stefano Pica Solmsstraße 83 60486 Frankfurt/Main Tel.: 0 69/24 70 43-25 Fax: 0 69/24 70 43-22 E-Mail: sp@ profilesinternational.de www.profilesinternational.de	Profilingvalues GmbH Herr Dr. Ulrich Vogel Steinerstraße 15A 81369 München Tel.: 0 89/7 87 47 55 Fax: 0 89/78 74 75 79 E-Mail: info@ profilingvalues.com www.profilingvalues.com
1. Produkt(e)	Talent Finder®, Talent Recruiter®, Talent Developer®	ProfileXT (PXT)	profilingvalues
2. Anzahl der Tests/Subtests	23	3	3
3. Anbieter	IMDE	Profiles International	Profilingvalues GmbH
4. Anzahl der Tests pro Jahr weltweit	250.000 +	über 1.000.000	fünfstelliger Bereich
5. Was wird erfasst:			
– Persönlichkeitsmerkmale	✓	✓	✓
– Potenziale	✓		✓
– Verhalten und Kompetenzen	✓		
– Motive und Werte			✓
– kognitive Leistungsfaktoren		✓	
– fachliche Kriterien/Faktoren	✓		
– Weitere		berufliche Interessen	
6. Paper pencil		✓	
7. Online	✓	✓	✓
8. Supervisiert/Re-Test		✓	
9. Betriebliche Funktionsbereiche			
– Führungskräfte	✓	✓	✓
– Mitarbeiter	✓	✓	✓
– High Potentials	✓	✓	✓
– Teams	✓		✓
– Azubis			✓
– Weitere	Spezialisten, Verkäufer, Projektleiter		
10. Einsatzgebiete			
– Personalauswahl	✓	✓	✓
– Training	✓	✓	✓
– Personalentwicklung	✓	✓	✓
– Coaching	✓	✓	✓
– Nachfolgeplanung	✓	✓	✓
– Talentmanagement	✓	✓	✓
– 360°-Feedback			
– Weitere	Suche		betriebliches Gesundheitsmanagement
11. Integrationstechnologie (z.B. CSV, XML, FTP)			
– zu Talentmanagementsystem		✓	✓
– zu Bewerbermanagementsystem		✓	✓
– Jobboards/Karriereseiten			
12. Anzahl Anforderungsprofile/Normgruppen	23	weit über 1.000	24.000
13. Interviewleitfaden	✓	✓	
14. Testdauer (einzelne Verfahren) in Minuten	15–60	90	20
15. Anzahl Sprachen (Fragebogen/Reports)	10 +	46	5
16. Dokumentation Gütekriterien			
– Validität, Reliabilität, Objektivität	✓	✓	✓
17. Dokumentation Datenschutz	✓	✓	✓
18. Schulungsdauer für Berater in Stunden	8–40	8–16	14

t-droste
 Herr Terence Droste
 Hündekausen 56–58
 53804 Much
 Tel.: 0 22 45/60 02-0
 Fax: 0 22 45/60 02-19
 E-Mail: info@t-droste.de
 www.t-droste.de

Online-Center
beliebig viele
t-droste
5.000
✓
✓
✓
✓
✓
✓
modular und firmenspezifisch
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
✓
beliebig
✓
je nach Modulanzahl
beliebig/2
✓
4–8

Sie möchten auch einen Eintrag in einer Anbieterübersicht der HR Performance buchen?

Gern hilft Ihnen

Herr Marcus Kipp

Tel.: 02234/98949-91,
 Fax: 0 89/21 83-96-02 19,
 E-Mail: kipp@datakontext.com
 bei Ihren Wünschen.



IMPRESSUM

HR Performance
 businesspartner für personalverantwortliche
 Sonderheft: Online-Assessments

Chefredaktion:
 Franz Langecker
 Tel.: 02234/98949-75
 E-Mail: langecker@datakontext.com

Redaktion:
 Chiara Bauer (CvD)
 E-Mail: redaktion@datakontext.com

Lisa Siebelmann
 E-Mail: siebelmann@datakontext.com

Online-Redaktion:
 Jessica Herz
 E-Mail: herz@datakontext.com

Verlag:
 Verlagsgruppe Hühig Jehle Rehm GmbH –
 DATAKONTEXT
 Augustinusstraße 9d
 50226 Frechen-Königsdorf
 Tel.: 02234/98949-30
 Fax: 02234/98949-32
 www.datakontext.com/hrperformance

Vertrieb:
 Jürgen Weiß
 Tel.: 02234/98949-71
 E-Mail: weiss@datakontext.com

Abo-Service:
 Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG
 Frau Jutta Müller
 Tel.: 08191/97000-641
 E-Mail: aboservice@hjr-verlag.de

Abonnement HR Performance:
 Jahresabonnement: 125,00 Euro
 Einzelheft: 15,00 Euro
 Jeweils zzgl. Versandkosten
 MwSt. im Preis enthalten

Nachdruck:
 Nachdruck nur mit ausdrücklicher Genehmigung des
 Verlages und unter voller Quellenangabe. Für
 eingescannte Manuskripte und Bildmaterialien, die
 nicht ausdrücklich angefordert wurden, übernimmt
 der Verlag keine Haftung.

Das Abonnement verlängert sich zu den jeweils gültigen Bedin-
 gungen um ein Jahr, wenn es nicht mit einer Frist von acht Wo-
 chen zum Ende des Bezugszeitraumes gekündigt wird.

Anzeigen-/Mediaberatung:
 Marcus Kipp
 Tel.: 02234/98949-91
 E-Mail: kipp@datakontext.com

Sonderdrucke:
 Kerstin Giffel
 Tel.: 02234/98949-90
 E-Mail: giffel@datakontext.com

Satz/Layout:
 Michael Paffenholz,
 Landsbergstraße 36, 50678 Köln,
 Tel. 0221/46753547

Druck:
 AZ Druck und Datentechnik GmbH
 Heisinger Str. 16
 87437 Kempten

Druckauflage:
 9.700 Stück
 22. Jahrgang 2014
 ISSN 1866-3753

Erscheinungsweise:
 Sonderheft

Bildnachweis:
 DATAKONTEXT; Kundenbilder; (Coloures-pic,
 giorgos245, iQoncept, vege, violetkaipa, Bertold
 Werkmann) © www.fotolia.de



<http://www.datakontext.com/azubi2014>



<http://www.datakontext.com/recruiting2015>



<http://www.datakontext.com/oa2015>

■ **Vergütung: Compensation & Benefits 2015**

Das Angebot an entgeltwerten Nebenleistungen wächst rasant. Überblick und Bewertung

Erscheinungstermin: 04.12.2014 • Anzeigenschluss: 12.11.2014

■ **Digitale Personalakte 2015**

Die Personalakte entwickelt sich zum zentralen Informations-, Organisations- und Entscheidungstool.

Erscheinungstermin: 26.02.2015 • Anzeigenschluss: 29.01.2015

■ **Personal.Manager
Expats/Impat Guide 2015**

Dienstleister, Services und Termine im Bereich Expats und Impats

Erscheinungstermin: 09.04.2015 • Anzeigenschluss: 12.03.2015





HARRISON ASSESSMENTS

1 Fragebogen (25 Min)

175 Erfolgskriterien

26 Sprachen

>6000 Job- und Kompetenzprofile

Individuelles Customizing

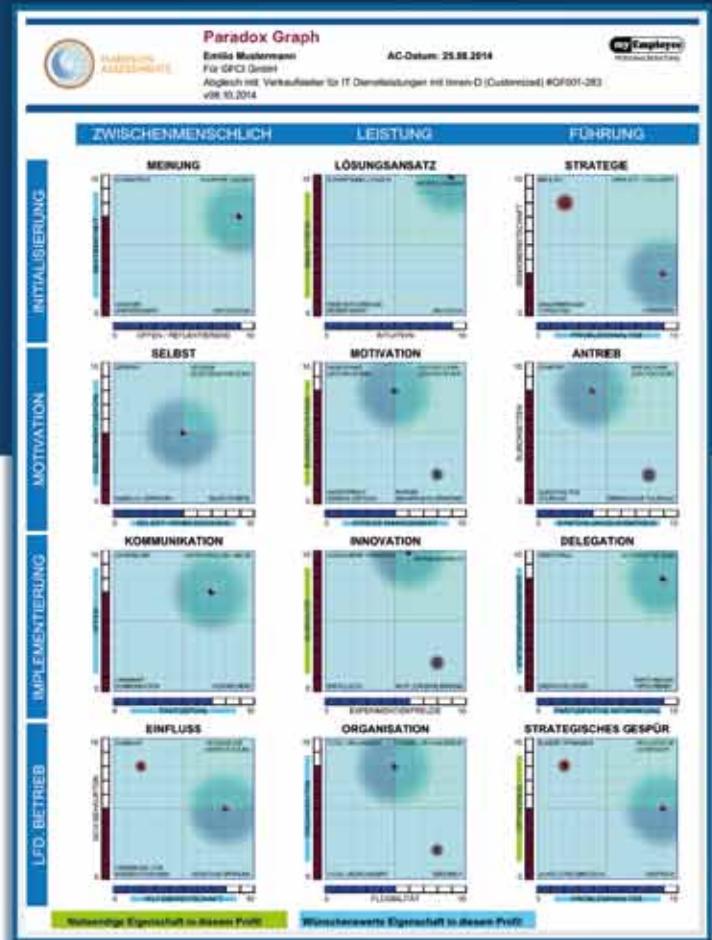
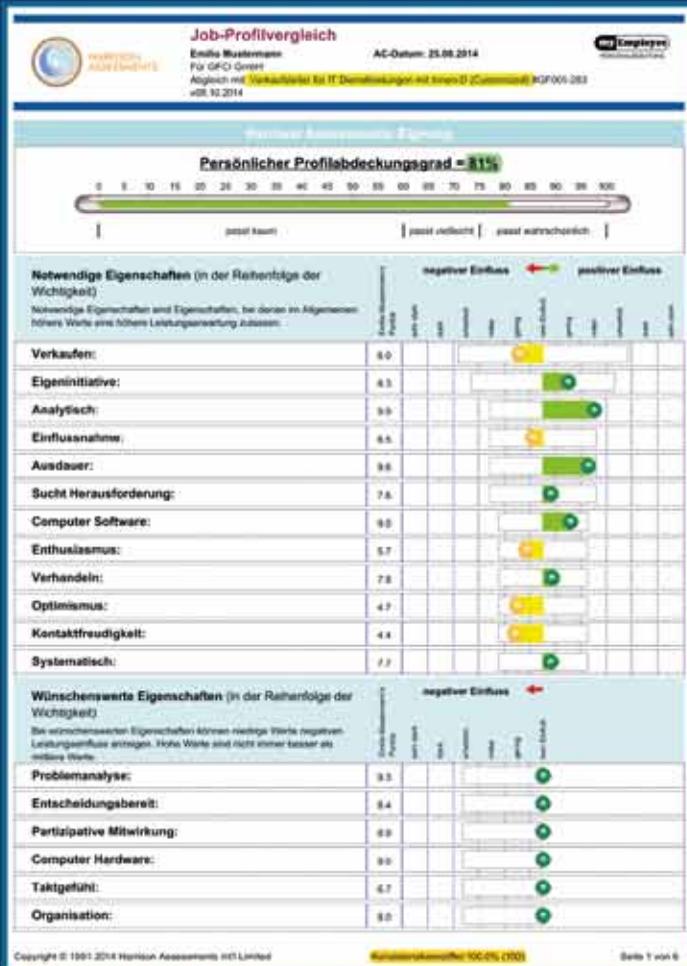
Entscheider - orientierte Berichte

Aussagefähige Potenzialanalyse

Stressverhalten wird sichtbar

Konsistenzkennziffer

HR XML Schnittstellen



Recruiting, Eignungsdiagnose
 Personalentwicklung, Trainings
 Führungskompetenzen
 Performance Management
 Organisationsentwicklung
 Talent-Management, Nachfolgeplanung
 Engagement & Bindungsanalysen

www.HarrisonAssessments.de

Harrison@my-employee.com

Telefon: 0621 86193-501



Für Profitabilität und nachhaltigen Unternehmenserfolg
 Bestellen Sie Ihr kostenfreies HATS Probe-Assessment

my Employee GFCI GmbH

12 Jahre HARRISON ASSESSMENTS
 Master Distributor - HR Strategieberatung

Augustanlage 57
 65165 Mannheim

www.my-employee.de | info@my-employee.com