

### Grundsätzliche Überlegungen

Die Anforderungen der meisten Tätigkeiten in Wirtschaftsunternehmen – und seit einigen Jahren auch in sozialen Organisationen und öffentlichen Verwaltungen – haben sich in bedeutender Weise verschoben.

Die Geschwindigkeit und Intensität der Transformationsprozesse verlangen von den beteiligten Führungskräften und Mitarbeiter/innen eine Umstellungsfähigkeit, die weit über das hinausgeht, was bisherige Veränderungen in der Arbeitswelt erfordert haben.

Mitarbeiter/innen potenzialgerecht optimal zu platzieren und zu fördern bringt zweifellos erhebliche Wettbewerbsvorteile. Umgekehrt gilt allerdings auch:

Wer es versäumt, Mitarbeiterpotenziale zu entwickeln oder die Gefahr teurer Fehlbesetzungen unterschätzt, wird entscheidende Einbußen hinnehmen müssen. Nach vorsichtigen Schätzungen kann zum Beispiel bei Führungspositionen die Leistungsdifferenz bei 40%–70% des Jahreseinkommens liegen.

Auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist es deshalb erforderlich ein hochwertiges und praxistaugliche Analyseverfahren einzusetzen, um die Stellen im Führungsbereich optimal zu besetzen, die Auswahl und Zulassung zu Qualifizierungsprogrammen zu steuern und nachfolgende Maßnahmen punktgenau zu platzieren.

### Potenzialbeurteilungen und Auswahlssysteme in Ihrer Organisation erfolgreich installieren und durchführen

Die Vorhersagequalität von Potentialbeurteilungen und Auswahlssystemen kann erheblich variieren. Ausschlaggebend für die "Treffsicherheit" ist eine fachlich einwandfreie Konzeption, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung, wie sie nur durch Personen mit entsprechender Berufsausbildung und Erfahrung gewährleistet werden kann.

Ein hochwertiger und praxistauglicher Ansatz beinhaltet insbesondere folgende Komponenten:

- Basierend auf dem bestehenden Anforderungsprofil für Führungskräfte
- Standardisiert und einheitlich für alle Bereiche des Unternehmens
- Implementieren eines qualifizierten Beobachter/innenpools
- Fachkompetente Konzeption des Verfahrens und der einzelnen Übungsbau-  
steine

- Unabhängige Moderation zur fachkompetenten Durchführung und Maßstabs-sicherung

**Sie wollen** die Gefahr teurer Fehlbesetzungen durch eine deutliche Steigerung der "Treffsicherheit" bei Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen vermindern.

In uns finden Sie kompetente Ansprechpartner.

Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir ein System zur Analyse von Potentialen und zur Personalauswahl, das maßgeschneidert zu Ihrer Organisation passt.

Im Dialog mit Ihnen klären wir, welche Besonderheiten speziell bei Ihnen zu beachten sind. Und wir begleiten Sie bei der Durchführung, der Nachbereitung und der langfristigen Optimierung Ihrer Verfahren.

### Kurzinformationen zu unseren Analyse-Instrumenten

#### Das multimodale Interview

Das multimodale Interview besteht aus einer feststehenden Abfolge von mehreren Komponenten. Es wurde mit dem Ziel konstruiert möglichst viele in der Interviewforschung festgestellte Defizite zu überwinden. Die im Gesprächsaufbau zusammengestellten freien und strukturierten bzw. standardisierten Sequenzen werden von den Beteiligten als harmonisch und sachgerecht erlebt. Diese Form des Interviews kann auch auf sehr spezielle Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle wie zum Beispiel soziale Kompetenz, Loyalität usw. hin erarbeitet werden.

Die festgelegte Abfolge und das standardisierte Vorgehen stellen ein Höchstmaß an Vorhersagequalität sicher.

#### Das Assessment-Center

Das Assessment-Center gehört wie das multimodale Interview zu den wenigen personalpolitischen Instrumenten, die transparent sind, allen Teilnehmern/innen die gleichen Chancen einräumen und bei allen Beteiligten eine hohe Akzeptanz erzielen. Es gehört nach wie vor zu den prognosesichersten Verfahren und es bewirkt zusätzlich bei den Beobachtern/innen und den Teilnehmern/innen eine

Steigerung der sozialen Kompetenzen.

Das Assessment-Center wird als Auswahlinstrument sowie als Instrument der strategischen Personalentwicklung eingesetzt. Gerade in den letzten Jahren findet es eine vermehrte Anwendung in der Potentialanalyse und Poolbildung von Führungskräften und Führungsnachwuchskräften.

Es hat folgende Kennzeichen:

- die Grundlage ist ein Anforderungsprofil
- das Ergebnis ist ein Fähigkeitsprofil
- Methodenvielfalt der Übungen (Präsentation, Rollenspiel, Teamaufgabe...)
- mehrere Teilnehmer/innen über einen längeren Zeitraum
- Mehraugenprinzip der Beobachtung
- strukturiertes Vorgehen mit Formblättern, Checklisten, Zeitangaben etc.

### **Persönlichkeitsfragebogen**

Experten schätzen, dass über 90 % der gescheiterten Beschäftigungsverhältnisse Unstimmigkeiten zwischen der Persönlichkeit eines Menschen und den Anforderungsbedingungen der Position aufweisen.

Neben den Leistungsmerkmalen einer Person sind also die Persönlichkeitsmerkmale als eigenständiger Faktor wirksam für den Berufserfolg. So ist auch erklärbar, dass Menschen mit bestimmten Persönlichkeitsmustern verstärkt in bestimmten Berufssparten und Positionen vorzufinden sind und auch eine größere Arbeitszufriedenheit aus ihrer Tätigkeit ableiten.

Persönlichkeitsfragebogen können im Rahmen der Vorauswahl sowie in einem Assessment-Center oder einer Potentialanalyse gewinnbringend eingesetzt werden. Sie liefern zusätzliche Informationen, die nicht automatisch mit einem Assessment-Center erfasst werden. Diese Fragebogen geben Auskunft über das für eine Person typische Verhalten.

## **Intelligenztests**

Intelligenztests messen die intellektuelle Leistungsfähigkeit einer Person in bezug auf bestimmte Komponenten (Umgang mit sprachlichem, numerischem und figuralem Material, Gedächtnisfähigkeit, allgemeines schlussfolgerndes Denken etc.). Intelligenz spielt bei der Ausübung fast aller Berufe eine große Rolle.

Die Leistungsfähigkeit von Intelligenztests ist vielfach belegt. Sie sind eines der besten Vorhersagekriterien, wenn es z. B. um den Ausbildungserfolg geht. Im Bereich der Führungskräfteauswahl können diese Tests wertvolle zusätzliche Informationen geben. Wichtig ist dabei die Auswahl eines Tests, der für diese Zielgruppe speziell zugeschnitten ist.

## **Spezielle Leistungstests**

Mit der Verwendung spezieller Leistungstests wird der Zweck verfolgt, Aussagen über bestimmte Fähigkeiten von Personen machen zu können. Sie messen z. B. das Konzentrationsvermögen, die Daueraufmerksamkeit, motorische Fähigkeiten, Fremdsprachenkenntnisse etc. Ihr Einsatz ist sinnvoll, wenn zur Ausübung einer Tätigkeit besondere Fähigkeiten oder Kenntnisse benötigt werden.