

Welche Rolle Online-Assessments bei der Rekrutierung und Karriereplanung spielen können, zeigt das Schweizer Informations-technologie-Unternehmen Ruf Gruppe.

Karriere II: Die Besten

Aus dem lokalen Arbeitsmarkt wird ein europäischer und absehbar ein globaler. Grenzen und Hürden werden überall abgebaut. Auch in der Schweiz wurde die restriktive Handhabung der Arbeitserlaubnis weitgehend gelockert. Beim Wettbewerb um die Besten werden die bisherigen Strategien, im lokalen Umfeld oder gar am Standort des Unternehmens die Kandidaten zu rekrutieren, nicht mehr ausreichen. Grenzenlose Suche auf einem grenzenlosen Markt. Die Firma Ruf setzt auf Online Assessments zur Potenzialanalyse ihrer Bewerber und Mitarbeiter.

So leicht es erscheint, eine Position mit einem geeigneten Bewerber zu besetzen, so schwierig erweist sich häufig die Umsetzung. Entweder

es finden sich überhaupt keine Interessenten für eine Stelle oder die Bewerber sind ungeeignet. In anderen Bereichen werden die Personalabteilungen mit Bewerbungen geradezu überhäuft und können die Flut nicht bewältigen. Die Talente werden dann oft nicht identifiziert. Sie passen entweder nicht auf die ausgeschriebene Stelle oder der Prozess dauert zu lange und die Bewerber haben bereits andere Angebote angenommen. Die immer noch am häufigsten eingesetzten Potenzialanalyseverfahren wie Bewerbungsgespräche haben nicht die Aussagekraft, die für eine fundierte Entscheidung notwendig ist. (Abb. 1)

Der Gewichtsanteil für die Sozialkompetenzen liegt je nach Stelle zwischen 40 und 70 Prozent. So kann aus dem technisch herausragenden Fachmann sehr schnell eine Fehlbesetzung werden, wenn die sozialen Fähigkeiten fehlen, die für diese Position erfolgskritisch sind. Deshalb setzt die Firma Ruf auf eine Kombination mit Online Assessment Verfahren. Die so erhobenen Informationen bieten zusätzliche Aussagen zu sozialen und persönlichen Kompetenzen der Bewerber. Bei Ruf gibt es ausführliche Erfahrungen sowohl mit typbasierten Instrumenten als auch mit der Erfassung von berufsbezogenen Persönlichkeitsmerkmalen, Interessen, Aufgaben- und Arbeitsumfeldpräferenzen. Ein Online-Fragebogen, der

in 30 Minuten bearbeitbar ist, liefert die Begründung, warum die Chancen bei der Wahl dieses Kandidaten die Risiken überschreiten. (Abb. 2) Nicht nur bei der Rekrutierung von Mitarbeitern werden neue Anforderungen an die Prozesse und an die verfügbaren Informationen gestellt. Auch bei der Einarbeitung und der kontinuierlichen Personalentwicklung und langfristigen Laufbahnplanung können Online Assessments relevante Informationen liefern und zusätzliche Transparenz und Objektivität schaffen.

Informationen über die Motive und die Fähigkeiten eines Mitarbeiters lassen sich durch entsprechend sensibilisierte Vorgesetzte effektiv nutzen, um eine persönliche Bindung an die neuen Aufgaben und Ziele herzustellen. Diese emotionale Bindung ist eine der Grundlagen für den Erfolg. Ein bewusster und selbstbewusster Umgang mit den eigenen Motiven und Fähigkeiten lässt sich gut einsetzen um die Passform zu anderen Mitarbeitern hinreichend genau abzuschätzen. Das muss natürlich ein Stück weit geübt und trainiert werden.

Der Einarbeitungsprozess eines neu gewonnenen Mitarbeiters kann



*Felix Wiesner,
Spezialist für Eignungsdiagnostik,
Edingen
Kontakt: felix.wiesner@my-employee.com*

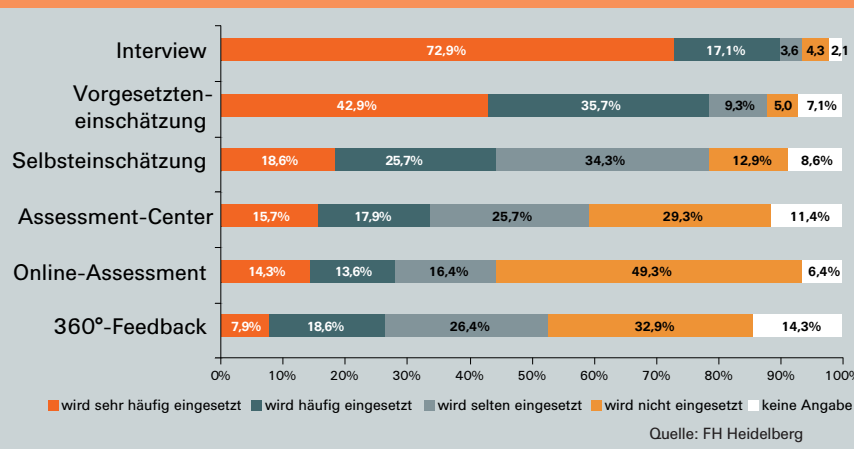


*Res Rieder, Rpm Consulting, externer Personalleiter, Ruf Gruppe, Schlieren/Schweiz
Kontakt: res.rieder@bluewin.ch*

Stichwörter in diesem Beitrag

- Persönlichkeitsmerkmale
- Aufgabenpräferenz
- Arbeitsumfeldpräferenzen

Abb. 1: Durch den Einsatz welcher Verfahren stellen Sie die Potenziale von Mitarbeitern fest?



als Bindeglied zwischen Personalauswahl und Personalentwicklung gesehen werden. Die Firma Ruf hat in der Phase der Einarbeitung ein Patensystem erarbeitet. In den ersten Wochen lernen sich Firma und Mitarbeiter intensiv kennen. Der neue Mitarbeiter soll inhaltlich und personell die Eckpunkte kennen lernen und Orientierung finden. Es wird ein Programm aufgestellt, wer wann für Gespräche bereit steht und welche Inhalte vermittelt werden sollen. Diese Prozesse setzen natürlich ein bereits im Vorfeld definiertes

Anforderungsprofil voraus. Einem Manager bei Ruf, der diese Kriterien für eine neue Stelle nicht nennen kann, wird die Neubesetzung so lange verweigert, bis genau diese Kriterien – abgestimmt mit den Unternehmenszielen – vorliegen. Auch für die regelmäßig stattfindenden Feedback-Gespräche werden die Ergebnisse aus dem Online Assessment einbezogen. Die Vorgesetzten werden über die Teilnahme ihrer Mitarbeiter informiert und erhalten von der Personalabteilung einen entsprechenden Bericht als Unterstützung für das Gespräch.

So kann das Ergebnis besprochen und mit dem beobachteten Verhalten und den Leistungen verglichen werden. Der Einstieg ist gemacht, sich auch über Stärken und Schwächen zu unterhalten, und somit ist das Potenzialanalyseverfahren auch ein wesentliches Unterstützungsinstrument für die Führungskräfte. Die Vorgehensweise basiert auf der schlichten Annahme, dass jeder Mitarbeiter eine möglichst gute Leistung bringen will und jede konkrete Hilfe zur Selbsthilfe bereitwillig aufgreift. Dadurch verändert sich auch das Selbstverständnis der Vorgesetzten: Statt einer überlegenen Fachkompetenz wird die Fähigkeit gefordert, Hindernisse im Leistungsprozess für die Mitarbeiter vorausschauend aus dem Weg zu räumen.

Dieses Vorgehen wird nicht zuletzt auch zur Mitarbeiterverbundenheit beitragen. Ruf ist wie viele Firmen im Hightechbereich stark auf die Wissensarbeiter angewiesen. Hapert es an der Motivation und Identifikation, schlägt sich dies tendenziell sofort in den Unternehmenszahlen nieder. Hierbei spielen die Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Mitarbeiter erwarten kein übermäßiges Mitgefühl, aber die Gewissheit, dass sie als wertvolles Teammitglied geschätzt werden aufgrund ihrer Kompetenzen, ihrer Leistung und ihres Engagements. Mit einem onlinegestützten Potenzialanalyse-Verfahren wie bei Ruf wird ein Unterstützungsinstrument angeboten, um die wertvollen sozialen und persönlichen Kompetenzen zu thematisieren.

Insgesamt trägt dieses Vorgehen zu einem einheitlicheren Verständnis der geforderten Kompetenzen bei und unterstützt Auswahl- wie auch Entwicklungsprozesse sehr effektiv. Auch der Personalmarketingaspekt ist nicht zu verachten, eine ausführliche Beschäftigung mit den Kompetenzen wirkt auch auf Bewerber attraktiv. Im Wettbewerb um die besten Köpfe sind also Unternehmen gut vorbereitet, die sich nicht nur mit den Potenzialen ihres zukünftigen, sondern auch mit dem Potenzial ihres aktuellen Humankapitals beschäftigen.

Abb. 2: Abgleich mit Profil „Teamentwicklung Vertrieb“

