

NEWS

01/15

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Objektivität in der Kandidatenbeurteilung.

Menschen zu beurteilen, ist immer eine Frage der Optik des Beurteilenden. Es kann keine Objektivität geben, weil jeder Beurteilende eine anders gelagerte Sichtweise besitzt. Jede Kandidatenbeurteilung – und wenn man sich noch so um Objektivität bemüht – ist subjektiv. Objektivität in der Kandidatenbeurteilung ist trotzdem ein anzustrebendes Ziel. Fehleinstellungen sind durch entstandene Schäden materieller und humaner Art sehr kostspielig. Es gibt viele Schätzungen in der HR-Literatur, die von Schäden in der Grössenordnung zwischen 50'000 bis 250'000 Euro ausgehen. Je nach Hierarchiestufe und Aufgabebereich sind noch höhere Verluste errechenbar. Und es bleibt bei der statistischen Feststellung, dass bei vier Einstellungen eine Fehleinstellung vorkommt.

Der Grund, weshalb es zu Fehleinstellungen kommt, ist bei denjenigen Personen zu suchen, deren Ansicht bei einer Einstellung am kräftigsten vertreten wird. Das sind zumeist die direkten Vorgesetzten. Bei ihnen spielen von Anfang an Sympathie oder Antipathie in die Beurteilung mit. Aber auch die geheimen, persönlichen Ziele, die sie bei der Einstellung verfolgen (z.B. ich will niemanden, der an meinem Stuhl sägt, oder ich brauche keinen Top-Mitarbeiter, denn ich will sagen, was geschieht). Sie müssen später den einzustellenden Men-

schen führen, mit ihm diskutieren, ihn kontrollieren und korrigieren und das braucht Sympathie. Sind sich Vorgesetzter und Mitarbeiter nicht genehm, wird die Zusammenarbeit beidseitig blockiert. Somit ist Sympathie seitens des Vorgesetzten eines der wichtigsten Beurteilungskriterien. Sympathie sprengt sogar Anforderungsprofile und Gehaltsbudgets.

Um trotzdem möglichst objektive Grundlagen für eine Einstellung zu berücksichtigen, treiben viele Firmen einen hohen zeitlichen und finanziellen Aufwand. Es werden Assessments angesetzt, die Kandidaten getestet, sogar psychologische Begutachtungen bei externen Psychologen vereinbart. Der betriebene Aufwand ist hoch. Und zudem sind die Methoden modischen Strömungen unterworfen. Mal ist der eine Test in der Gunst der Recruiter, manchmal ein anderer, immer mit dem hohen Anspruch, möglichst objektive Resultate zu erreichen.

Doch: Ist dieser Aufwand sinnvoll? Ist er die hohen Kosten wert? Was nützt er? Lohnt es sich, pro Kandidaten 5'000 bis 10'000 Euro an Kosten einzusetzen, um mehr Objektivität zu erhalten? Aus englischen Untersuchungen wissen wir, dass fast die gleichen prozentualen Erfolge entstehen, ob man Tests und Assessments einsetzt, oder nicht. Bei 500 Einstellungen nur mit Interviews und 500 gleichen oder ähnlichen Einstellungen mit Assessments war der Erfolg fast gleich: 78 Prozent ohne Assessments, 77 Prozent mit Assessments. Die aufwendige Suche nach Objektivität hat den Anschein einer



Inhaltsverzeichnis:

Objektivität in der Kandidatenbeurteilung.

Einsamkeit beherrschen.

Ich bin das Problem!

Klein, fein, erfolgreich!



Versicherung. Viele Vorgesetzte (und evtl. auch HR-Recruiter) wollen schriftlich sehen, welcher der Kandidaten für die zu besetzende Position der scheinbar Beste ist. Einige sind in der Beurteilung ungeübt, andere unsicher und – besonders in Konzernen – zu wenig aktiv, um den Mut zu haben, selber zu entscheiden. Alle versuchen ihre Entscheidungen mit den Resultaten von Tests und Assessments zu untermauern, um im Glauben zu sein, richtig entschieden zu haben. Und allein diese Sicherheit lassen sich viele Unternehmen hohe Summen kosten. Bei hundert Einstellungen können das 500'000 bis zu einer Million Euro sein. Und das, obwohl die Statistiken zeigen, dass die Erfolgsrate damit nicht markant gesteigert werden kann.

Man könnte sich dabei die Überlegung machen, ob es nicht sinnvoller wäre, ein Bruchteil dieser Summe in die Weiterbildung von Vorgesetzten bezüglich Kandidatenbeurteilung zu stecken. Oder für bestimmte Positionen den branchenorientierten SWISSCONSULT-Berater beizuziehen, der aus neutraler Sicht und mit der Erfahrung eines Profis in der Kandidatenauswahl die gewünschte Sicherheit geben kann. Übrigens: Auch ein SWISSCONSULT-Berater kann einen Test machen (mit wenig Aufwand und wenig Kosten), der zusätzlich zu seiner neutralen und fachlich geschulten Meinung die notwendige Sicherheit bietet.

jb

Einsamkeit beherrschen.

Die Arbeitswelt – laut unseren Zukunftsforschern – wird sich verändern. Dank Internet kann die Kommunikation unter Teammitgliedern statt mündlich auch per E-Mail erfolgen. Deshalb braucht es keine gemeinsamen Arbeitsplätze mehr. Home-Office gewinnt an Bedeutung. Zudem will die Y-Generation eine verbesserte Work-Life-Balance und reduzierte Arbeitszeit, damit man mehr Zeit mit der Familie verbringen kann.

Das alles ist durch das Internet und seine Fähigkeiten möglich geworden. Austausch kann man sich

neben dem E-Mail-Verkehr über Video-Konferenzen. Gespeicherte Daten sind aus Wolken abrufbar und ausser Kopf und Computer sind kaum andere Instrumente notwendig.

Organisationen können so sehr gut funktionieren und sind ausserdem günstig, denn grosse Büros an exklusiver Adresse und teure Infrastrukturen (z. B. Parkplätze, Kantinen) sind nicht nötig. Man spart einiges und wird dadurch konkurrenzfähiger. Schliesslich kann man auch nur die Kopfarbeit verkaufen, was alles dahinter an Kosten aufläuft, ist den Kunden egal.

Allerdings gibt es einen Schwachpunkt in der dezentralisierten Organisation. Dieser Schwachpunkt kann als «Einsamkeit des Individuums» bezeichnet werden. Menschen, die sich auf Anzeigen bewarben, in denen Teamfähigkeit verlangt wurde, sollen plötzlich allein arbeiten. Teams, in denen die tägliche persönliche Kommunikation für die einzelnen Menschen sehr wichtig ist, werden aufgelöst. Teams, die von der Face-to-Face-Motivation leben, sollen sich nur noch von Bildschirm zu Bildschirm sehen.

Der Mensch im Home-Office ist allein. Vielleicht kommt seine Gattin oder eines der Kinder mal zu Besuch. Vielleicht meldet sich ein Bekannter an. Schon der Postbote ist eine willkommene Abwechslung. Aber sonst ist er einsam und auf seine Arbeit konzentriert. Manchmal ruft er zur Erfüllung seiner Aufgabe andere Menschen an, kann mit ihnen diskutieren, aber mit dem Auflegen des Telefons ist er wieder allein. Gibt er ein Zwischenresultat seiner Arbeit über Internet ab und kommt nicht in kurzer Zeit eine Antwort, steigert sich seine Einsamkeit. Die Einsamkeit hat Vor- und Nachteile. Vorteile sind sicher, dass die Konzentration auf die Arbeit hoch ist, dass die Kreativität gesteigert wird. In der ganzen Kultur- und Kunstgeschichte sind die entscheidenden Momente in der Einsamkeit entstanden und sowohl Jesus, wie Mohammed oder Buddha haben ihre grossen Ideen in der Einsamkeit gefunden. Alle, die Computerprogramme, Zeitungstexte oder Kochrezepte schaffen, ziehen sich – um



konzentriert und ungestört daran zu arbeiten – in die Einsamkeit zurück. Der kommunikative Mensch empfindet jedoch Einsamkeit als Hindernis für seine Arbeit. Er «erlebt» Arbeit im Gespräch mit andern Menschen. Die Kommunikation fördert seine Motivation. Er braucht permanent Diskussionspartner, nicht über den Bildschirm, sondern von Auge zu Auge.

Einsamkeit verlangt in hohem Mass die Fähigkeit zur Selbstmotivation. Menschen, die vorher in einem hierarchischen Arbeitssystem waren, in dem täglich neue Aufgaben durch andere Menschen kamen, in dem man eher Aufgaben abwehrte, müssen sich im Homeoffice selber organisieren. Sie tragen für die Durchführung ihrer Aufgaben die Verantwortung. Es liegt an ihnen, die Motivation für Arbeitskonzentration und Durchhaltewille zu finden. Es ist kein Chef da, der permanent ins Büro kommt und zur Leistung motiviert. Für kommunikative Menschen ist die Einsamkeit schwer erträglich.

Einsamkeit kann aber organisatorisch beherrscht werden. Das einfachste Mittel dazu ist, einen Tages-Ablaufplan zu erstellen. In diesen baut man ein:

- Wenn ich diese Aufgabe erledigt habe, darf ich mit meiner Gattin einen Kaffee trinken.
- Wenn ich zehn Telefongespräche geführt habe, gehe ich mit dem Hund spazieren.
- Wenn ich im Ablaufplan einen Schritt weitergekommen bin, helfe ich meinem Kind bei den Hausaufgaben.
- Wenn ich heute den Abschluss erreiche, gibt es in der Kneipe ein Vorabendbier.

Zur Selbstmotivation gehört auch die Selbstbelohnung und diese darf durchaus auch opulent sein.

Die zukünftige Veränderung der Arbeitswelt hin zu Home-Offices benötigt ein individuelles Eingehen auf die dadurch entstehenden psychischen Probleme. Wohl gibt es schon Organisationen, die das Ziel der Arbeitsplätze in Home-Offices perfekt umgesetzt haben. Sie stellten aber fest, dass nicht jeder Mensch am einsamen Arbeitsplatz sein Glück findet. Einige scheitern

am Mangel an persönlicher Kommunikation. Und einige finden nicht die Selbstdisziplin zur Konzentration auf die Arbeit. Viele sind unter den Augen eines Chefs aufgewachsen und haben sich an Befehle, Anweisungen, Arbeitsvorgaben und Motivation gewöhnt. Diese sich selber zu geben, braucht einen Lernprozess.

jb

Ich bin das Problem!

Alexander Muster hat einen guten Job. Er ist zuständig für alle Auslieferungen (Maschinenbau) seines Arbeitgebers an Kunden. Er macht seinen Job hervorragend. Selbst Kunden in Indonesien erhalten ihre bestellten Maschinen zur gewünschten Zeit, auch wenn zur Überwindung des Einfuhrzolls allerlei Tricks notwendig sind. Der Korruption darf aber nicht nachgegeben werden, deshalb sind die Tricks legal und mit viel psychologischem Verständnis für die örtlichen Gegebenheiten verbunden. Ja, Alexander Muster macht mit seinem Team einen wirklich guten Job.

Wie in der Praxis üblich, wird aus einem gewinnenden Rennpferd ein Esel gemacht. Alexander Muster und sein Team werden mit allerlei weiteren Aufgaben belastet. Und irgendwann läuft der Esel nicht mehr richtig, seine Fehltritte häufen sich, er bleibt stehen und bricht schlussendlich zusammen. Nachher kommt die grosse Schuldzuweisung:

- Die Geschäftsführung hat den Zusammenbruch verursacht!
- Alexander hat die falschen Leute eingestellt.
- Die Personalabteilung hat keine guten Kandidaten gebracht.
- Die Korruption in unterentwickelten Ländern hat zu grosse Probleme verursacht.

Der wahre Grund liegt aber in der Person von Alexander Muster. Er war zu erfolgsorientiert und hat die Zusatzaufgaben angenommen. Er hat seine Leistung und diejenige seiner Teammitglieder überschätzt. Er hätte sich gegen die Übernahme weiterer Aufgaben wehren müssen. Er hat geglaubt, dass die Ge-



schäftsführung schon sieht, wie weit er und sein Team belastet werden können. Aber als braver Mittelmanager wollte er sich nicht wehren, nicht Verweigerer sein, sondern Leistungsträger.

So, wie es Alexander Muster ergangen ist, so geht es heute vielen Mittelmanagern. Sie leben in einem System, das nach unten, seitwärts und nach oben bestimmte Regeln erfordert. Sollte es aber notwendig sein, diese Muster zu ändern, fehlen die Ideen dazu, die richtige Vorgehensweise, der Mut und die Risikobereitschaft. Man will doch nicht negativ auffallen. Passieren Fehler, sucht man nicht die Strukturveränderung, sondern Ausreden. Alle anderen sind schuldig, Mitarbeiter, Kollegen, sich verändernde Gegebenheiten oder sogar die Geschäftsführung.

Es braucht Mut, sich einzugestehen, dass man selber das Problem ist. Dass man bezüglich der eigenen und der Team-Leistung eine Fehleinschätzung gemacht hat. Dass man kommende Probleme nicht erkannt hat. Dass man den überlastenden Anforderungen nicht entgegengetreten ist usw.

jb

Klein, fein, erfolgreich!

Unternehmensführer haben bei der Wahl eines Personalberaters für die Besetzung von Schlüsselpositionen das Problem, den richtigen Partner zu finden. Jeder bezeichnet sich als ideal, jeder hat die beste Methodik, jeder tritt sympathisch auf, doch welcher kann den Auftrag auch wirklich erfolgreich abschliessen? Ist es der Berater, der vom «Big Player» kommt, der in jeder Weltstadt Büros an bester Lage hat? Ist es der Berater, der eine Firma vertritt, die allerlei Beratungs-Angebote im Programm hat? Oder ist es der Berater, der ganz alleine operiert und sich auf einen spezifischen Markt konzentriert?

Die Antwort ist einfach: Es kommt auf den Auftrag an. Dass in der Schweiz die weltweit operierende Bank Credit Suisse einen neuen CEO einsetzt, der in der Elfenbeinküste geboren wurde, in Frankreich

aufwuchs, schon Minister in Afrika war und erfolgreich ein Versicherungsunternehmen in England führte, kann nur ein international agierender Big Player arrangieren. Sucht aber eine regional operierende Firma einen Vertriebsleiter, dann ist der Big Player falsch. Richtig ist ein Personalberater, der die Branche gut kennt, darin Karriere gemacht hat über ein Kontaktnetz zu den Vertriebspersonen der Branche verfügt. Weniger geeignet sind die Allrounder und Vermittler, die ihre Kandidaten aus den Social Networks und den Kandidatenbanken holen. Einerseits kann der Kunde selber im Internet agieren. Andererseits macht nicht die Kandidatenmenge, sondern die Kandidatenqualität den Erfolg aus.

Grösste Erfolgchancen hat der Personalberater, der sich auf einen begrenzten, möglichst kleinen Markt konzentriert. Er kennt die Personalmarktlage, die Motivation der Führungspersonen, ihre Art der Führung, ihre Glaubwürdigkeit und ihre Lebenseinstellungen. Er spürt intuitiv und wissentlich, welche Charaktereigenschaften in eine vakante Position gehören. Er versteht die Firmenkulturen, die Absatzmärkte und die Absatzprobleme. Und er kennt viele Schlüsselpersonen in seinem Markt persönlich. Sein Wissen hilft auch, irrealer Anforderungsprofile marktgerecht zu machen.

In einem Meeting hat der HR-Verantwortliche der Firma Reemtsma – Olaf Drewicke – einmal erklärt, dass er die Zusammenarbeit mit Personalberatern bevorzugt, die Spezialisten in einem begrenzten Bereich seien. Beispielsweise würde er mit einem Solo-Berater zusammenarbeiten, der sich nur auf Verpackungen spezialisiert hat. Denn für wichtige Jobs in Verpackung gäbe es keine bessere Lösung. Zudem sei der Aufwand einer eigenen Suche zu gross und, gemessen an den Kandidaten des Beraters, zu wenig erfolgreich.

Wie im Markt üblich, kann man auch als Unternehmensführer im Warenhaus oder in der Boutique einkaufen. Billigware vom Discounter verliert schnell an Wert. Boutique-Waren erhalten ihren Wert länger und erreichen einen grösseren Nutzen.

jb

Impressum

Redaktion:
Zentrale der
SWISSCONSULT-Organisation
Dreikönigstrasse 47
CH-8002 Zürich
Telefon +41 (0)44 202 75 60
swissconsult@swissconsult.org
www.swissconsult.org

Druck: DT Druck-Team AG,
Wetzikon

Auflage: 2000 Ex.