

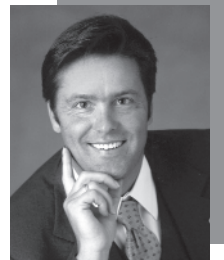


KommEnt

**Fachblatt für
Persönlichkeits-,
Team- und
Organisations-
Entwicklung**

Schwerpunktthema

**„Kompetenzbasierte
Personalauswahl mit
ASSESS by Scheelen®“**



Sonderdruck



Regina J. Euteneier

ist Dipl.-Psychologin, Research und Qualitätssicherung von ASSESS by SCHEELEN®, außerdem Coach und Trainerin

Frank M. Scheelen

...ist Vorstandsvorsitzender der SCHEELEN® AG und Präsident des Q-Pool 100, Exclusiver Lizenzträger ASSESS by SCHEELEN® im deutschsprachigen Raum



Kompetenzbasierte Personalauswahl mit ASSESS by SCHEELEN®

■ Womit beginnt effiziente Personalauswahl?

„Das Gespräch mit dem Bewerber ist das wichtigste Personalauswahlverfahren. Es hat Funktionen, die es unentbehrlich machen: Kontakt herstellen, Sympathie aufbauen, über die künftige Tätigkeit informieren. Diejenige Funktion allerdings, die es vorrangig erfüllen soll, leistet es bislang am schlechtesten - die Prognose beruflicher Leistung“. (Prof. Heinz Schuler, 2002)

Dies steht im scharfen Kontrast zur subjektiven Wertschätzung von Auswahlgesprächen bei Managern bzw. HR-Verantwortlichen und Bewerbern. Nur Unternehmen, die um die Stärken ihrer Bewerber Bescheid wissen können auch eine Prognose und somit eine fundierte Entscheidung abgeben. Das Wissen um die benötigten Kompetenzen und die vorhandenen Potentiale ist unabdingbar, um Mitarbeiter gezielt zu fördern. Nur damit lässt sich ein schlagkräftiges und langfristig wettbewerbsfähiges Team aufbauen. Objektive Kriterien und transparente Entscheidungsprozesse sollen Führungskräfte und HR-Verantwortliche dabei unterstützen, die am besten für eine Position geeigneten Kandidaten auszuwählen.

■ Bedeutung der Persönlichkeit für die Jobperformance.

Während einige frühe Forscher von widersprüchlichen Beziehungen zwischen Persönlichkeit und

Leistung ausgingen, zeigten neuere Studien, beginnend in den 80er Jahren, dass Persönlichkeit einen sehr viel größeren Effekt auf die Leistung hat als bisher angenommen. Die Persönlichkeit gibt Hinweise auf Aspekte der professionellen Leistung, die in keiner starken Beziehung zu Wissen, Fähigkeiten oder Fertigkeiten stehen.

Die richtigen Mitarbeiter streben aus eigenem Antrieb nach Spitzenleistung. Sie setzen alles dafür ein Erfolg zu haben. Mitarbeiter mit dieser inneren Einstellung sind zudem zufriedener mit ihrem Arbeitsplatz, sie haben mehr Freude bei der Arbeit und fühlen sich weniger gestresst. Sie stellen eine Kraft dar, die die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst. An diesen Fakten lässt sich deutlich erkennen, welchen weitreichenden Einfluss Personalentscheidungen auf den Unternehmenserfolg haben. Bringt ein Bewerber die für den Job benötigten persönlichkeitsbedingten Anlagen bzw. Begabungen mit, so können die noch fehlenden fachlichen Kenntnisse durch Training zum größten Teil erworben werden. Der Versuch, im Nachhinein bei Menschen „nicht passende“ Persönlichkeitseigenschaften zu verändern ist indessen reine Zeitvergeudung.

■ Eignungsdiagnostik als nutzen maximierende Maßnahme

Je besser man über um die Kompetenzen und die Einstellungen eines Kandidaten Bescheid weiß, desto solider ist die vorhandene Entscheidungsgrundlage. Diese bedeutsamen Kriterien auf objektive und valide Weise zu erheben und mit den gewünschten

Kompetenzen abzugleichen ist Ziel des Einsatzes unseres ASSESS Expertensystems.

Zum einen lässt sich durch die Ergebnisse der ASSESS Analyse die Passung eines Bewerbers zur Position und Aufgabe gegen eine Vergleichsgruppe generieren. Gemessen werden angeborene, arbeitsbezogene Persönlichkeitseigenschaften wie Denk-, Arbeits- und Beziehungsstile, (siehe Abb. 1) die dann mit branchen- und arbeitsplatzspezifischen standardisierten Anforderungen abgeglichen werden. Zum anderen besteht die Möglichkeit, die Ergebnisse der Reports einem unternehmenseigenen Kompetenzmodell gegenüber zu stellen. Das ASSESS Experten System bewertet die Persönlichkeit eines Kandidaten hinsichtlich der Position und seiner Eignung für Management- oder Führungsaufgaben. Es ist ein „state-of-the-art“ System, das die Ergebnisse eines gesamten Assessment-Satzes verwaltet, bewertet und auswertet und dabei Assessment-Reports so schreibt wie es ein Psychologe tun würde.

Denkstil	Arbeitsstil	Beziehungsstil
<ul style="list-style-type: none"> • Reflektierend • Strukturiert • Ernsthaft • Faktenorientiert • Realistisch 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitstempo • Eigenständigkeit • Arbeitsorganisation • Multi - Tasking • Verlässlichkeit • Akzeptanz von Vorgaben • Stresstoleranz • Wunsch nach persönlichen Freiräumen • Wunsch nach Aufmerksamkeit / Anerkennung • Detailorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstsicherheit • Umgang mit anderen • Wunsch gemocht zu werden • Vertrauen in andere • Verständnis und Einfühlvermögen • Optimismus • Kritiktoleranz • Selbstkontrolle • kulturelle Anpasstheit

Abb. 1 – Überblick über arbeitsbezogene Persönlichkeitsdimensionen: Denk-, Arbeits-, Beziehungsstil

Durch ASSESS erhalten Manager und HR-Verantwortliche in zwei kritischen Bereichen von Personalfragen Unterstützung. Es hilft Entscheidungsträger und Personalverantwortliche, durch konstruktive und valide Hilfsmittel dabei effektive Entscheidungen in den Bereichen Personal-Auswahl, optimale Besetzung und Förderung zu treffen. Des Weiteren unterstützt es bei der Beurteilung von Potentialen und hinsichtlich der Feststellung vorhandener Defizite und bietet konstruktives Feedback für die Weiterentwicklung der vorhandenen Mitarbeiter.

Wie in Abb. 2 ersichtlich, liefert ASSESS wesentliche Informationen über Kandidaten oder Mitarbeiter hinsichtlich einer Vielfalt von Charaktermerkmalen und Eigenschaften, die auf die berufliche Leistung einer Person, wie z. B. Entscheidungsfindung, Durchsetzungsfähigkeit, Teamfähigkeit und praktisches Denken einen großen Einfluss haben. ASSESS bietet sowohl eine umfassende Einschätzung der Stärken als auch eine Beurteilung der Entwicklungsbedürfnisse eines Mitarbeiters, der eine Position optimal ausfüllen soll.

Die Positionierung eines Kandidaten lässt sich mittels des grafischen Profils mit einer spezifischen Vergleichsgruppe klar und einfach erkennen. Dafür sind 70 jobspezifische Vorlagen vorhanden, für die jeweils eigene Normen berechnet wurden.

SUMMARY

The personality measuring system ASSESS connects personality, abilities and competencies. It supplies support both for the production of benchmark profiles as well as for the analysis of potentials and competencies. As computer-assisted procedure it identifies reliable information about competencies, work- and behavior styles of applicants and coworkers and provides the results almost in realtime and in clear and comprehensible form.

Competency models became very popular in the last years here in our country.

The companies which are using ASSESS are better able to align the behavior of their candidates and coworkers at the companies strategy and the company values by different company processes and operations.

By the possibility to connect the individual ASSESS results through a standardized procedure with a specifically provided competency profile the ASSESS expert system offers an increase in value in comparison to other personality measuring instruments. In connection with meaningful requirement analyses companies thereby receive a high realization gain.

Further advantages are fast results by standardized evaluation of the data and the excellent possibilities for a diagram display of the results.

... continuation on page 8

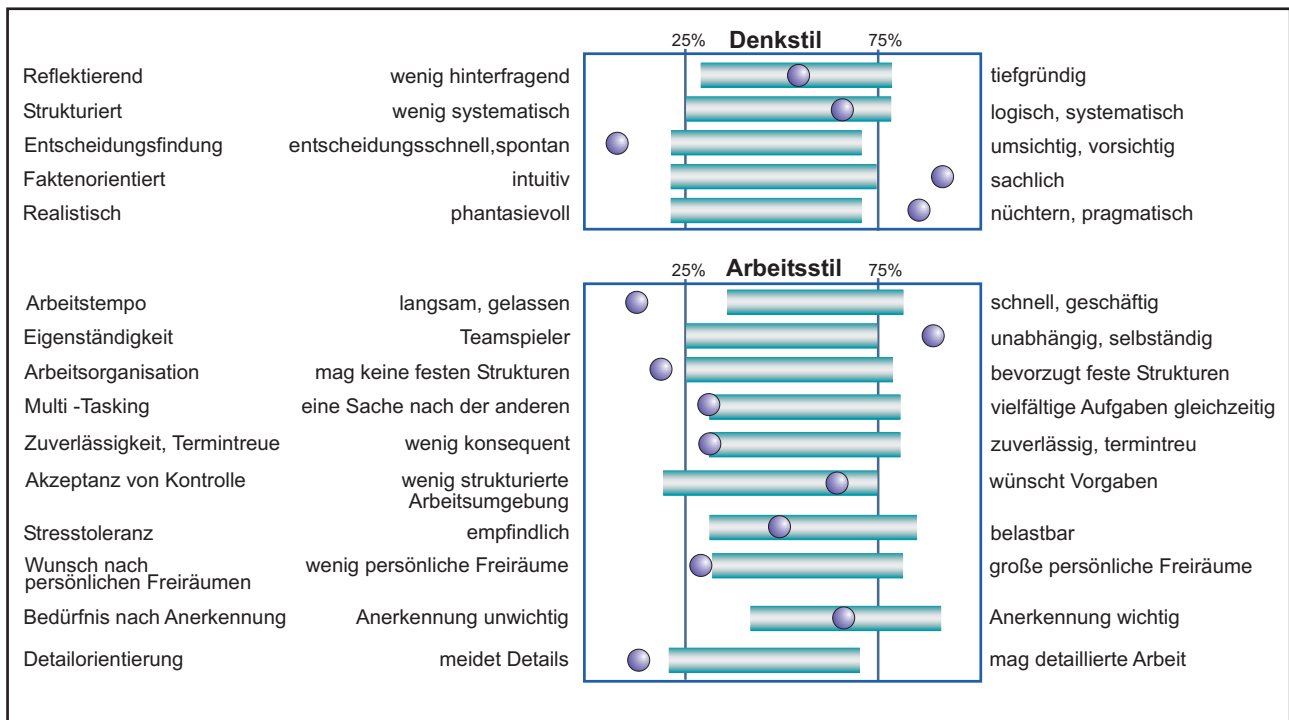


Abb. 2 – Auszug aus grafischem Ergebnis-Profil

■ Was spricht für Potenzialanalysen mit dem ASSESS System?

Massive Kosteneinsparungen bei Reisekosten, Reduktionen bei Fehlbesetzungen, verkürzte Endauswahlverfahren wie zum Beispiel Interviews oder Assessmentcenter, um nur einige Punkte zu nennen. Zudem lässt sich eine signifikant höhere Produktivität bei den durch Potenzialanalyse ausgewählten Mitarbeitern feststellen.

Zum Vergleich, in anderen EU-Staaten werden in durchschnittlich drei von vier Unternehmen „Tests“ eingesetzt. In den anderen westeuropäischen Ländern werden Tests in der Bewerberauswahl bereits in etwa 70 bis 80 Prozent der Unternehmen verwendet. Lediglich Deutschland und Italien bilden mit einer Nutzungsquote von unter 20 Prozent eine Ausnahme. Demzufolge gibt es beträchtliches Zuwachspotenzial beim Einsatz von Potenzialanalysen in Deutschland.

Die Prozesse und Systeme in der Personalauswahl und -entwicklung sollten, wie auch die anderen Schlüsselfaktoren eines Unternehmens, direkt die strategischen Ziele und Zielsetzungen des Unternehmens unterstützen. Diesen Anspruch kann ein Unternehmen jedoch nur verwirklichen, indem es

der Gewinnung von Wissen und Erkenntnissen über Potentiale von Kandidaten und Mitarbeitern ebenso viel Bedeutung beimisst, wie den anderen Faktoren. ASSESS kann genau hier einen erheblichen Beitrag leisten.

■ Beschreibung des ASSESS Expertensystems

Hintergrund und Entwicklung

Das ASSESS Expertensystem wurde von Bigby, Havis & Associates (BHA) entwickelt, einem US-amerikanischen Unternehmen bestehend aus 40 Mitarbeitern - Organisationspsychologen, Management Consultants, und Software Designern. Seit mehr als 20 Jahren unterstützt BHA weltweit Unternehmen mit Produkten und Dienstleistungen im Bereich von Personalauswahl und Entwicklung. BHA arbeitet mit angesehenen internationalen Partnerunternehmen zusammen, die dabei mitwirken, die Auswahl- und Entwicklungsinstrumente weltweit auf den Markt zu bringen und zu etablieren. Seit 2003 besteht eine Partnerschaft mit der SCHEELEN® AG, einem renommierten Beratungs- und Trainingsunternehmen in Deutschland. Die SCHEELEN® AG ist exklusiver Lizenznehmer von BHA für

den gesamten deutschsprachigen Raum. Sie ist federführend mit einem Team von Psychologen bei der Entwicklung und Validierung der deutschen Versionen der Produkte und deren Vermarktung auf dem deutschen, österreichischen und schweizerischen Markt.

Die Hauptkomponente des ASSESS Systems ist der Persönlichkeitsfragebogen. Dieser ASSESS V2 Fragebogen basiert aus konstruktionstechnischer Sicht auf zwei häufig eingesetzten, berufsbezogenen Persönlichkeits-Testverfahren: dem Guilford-Zimmerman Temperament Survey (GZTS), dem Dynamic Factors Opinion Survey (DFOS). Daneben beinhaltet der ASSESS Fragebogen weitere von BHA Psychologen auf wissenschaftlicher Grundlage speziell entwickelte Skalen. Diese Instrumente wurden aus faktorenanalytischer Perspektive entwickelt, anstatt aus einem theoretischen Modell abgeleitet. Das bedeutet, dass die Items aufgrund ihrer statistischen Ladungen auf bestimmte Faktoren (d. h. Kompetenzen oder Eigenschaften) Skalen zugeordnet werden, anstatt auf Grundlage ihrer vorher festgelegten theoretischen Konstrukte.

Die wissenschaftlichen Gütekriterien ASSESS liegen in sehr zufrieden stellenden Bereichen:

Die Objektivität des Verfahrens ist als sehr hoch einzuschätzen: Die Durchführung erfolgt nur durch eigens dafür geschulte Berater, die Auswertung und Interpretation erfolgt computergestützt. Die interne Konsistenz-Reliabilität der einzelnen Skalen liegt zwischen .72 bis .84. Die im Herbst 2005 durch die SCHEELEN® AG in Zusammenarbeit mit einer süddeutschen Universität durchgeführte Studie zur Retest-Reliabilität mit 283 Teilnehmern erbrachte Ergebnisse, die zwischen .72 und .91 liegen. Die prognostische Validität liegt bei ASSESS zwischen .45 und .60 (bei 0 = wäre keine Vorhersage möglich, bei 1 wäre eine perfekte Vorhersage möglich). Nach Prof. Heinz Schuler (1996) liegt die Höhe eines durchschnittlichen Korrelationskoeffizienten in der Berufseignungsdiagnostik im Bereich von .30. Ein Wert im Bereich von $r = .50$ ist für eine Prognose schon als sehr gut zu bezeichnen.

Der ASSESS V2 Fragebogen besteht aus einer 350 Items umfassenden Version, die 24 Persönlichkeitsdimensionen misst. Die Bearbeitung des Fragebogens nimmt etwa 45 Minuten in Anspruch. Ausgehend von diesem Fragebogen können jedoch wahlweise verschiedene Reports generiert werden, die je nach Ergebnissen zwischen 25 und 40 Seiten umfassen:

1. ASSESS Performance Analyse®:

Hierbei wird das Potential eines Kandidaten bezüglich einer Position oder Aufgabe gegen eine Vergleichsgruppe generiert.

Der ASSESS Performance Analyse® Auswahl Report dieser Analyse bietet eine detaillierte Beurteilung der arbeitsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften eines Kandidaten und dient der Feststellung der Passung und des vorhandenen Leistungspotenzials. Der Report beinhaltet detailliertes Feedback für den Kandidaten und Ergebnisteile wie ein reportspezifisches strukturiertes Interview, Interviewproben und Managementvorschläge.

Die zweite Variante, der ASSESS Performance Analyse® Entwicklungs-Report ist ein spezifischer Report für die Personalentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung, der zusätzlich noch die Stärken und Schwächen eines Kandidaten in Bezug auf die spezifischen im Job erwünschten Kompetenzen beurteilt.

2. ASSESS Kompetenz Analyse®:

Wie bei der Performance Analyse gibt es auch hier zwei kundenspezifische Varianten, den ASSESS Kompetenz Entwicklungs- und Auswahl-Report.

Voraussetzung für die Kompetenz Analyse ist ein vorhandenes Kompetenzmodell mit den unternehmensspezifischen, für einen, für eine bestimmte Position oder einen Arbeitsplatz erstellten Kompetenzprofil.

Der ASSESS Kompetenz Auswahl Report dieser Analyse ist an den Personalverantwortlichen gerichtet und beinhaltet umfassendes, konstruktives und klar formuliertes Feedback zu den Ergebnissen und Interviewfragen bezogen auf die gewünschten Kompetenzen. Die zweite Variante ist aufgebaut wie ein Übungsbuch zur Karriereentwicklung und enthält spezifische Informationen und Maßnahmenvorschläge zur Weiterentwicklung.

Die Grundlage für die ASSESS V2 kompetenzbasierten Reports bildet die Beziehung der spezifischen Persönlichkeits-Eigenschaften mit spezifischen Kompetenzen. Bei der Entwicklung dieser Verbindungen stellten die Psychologen von Bigby, Havis & Associates, basierend auf ihren früheren Forschungen, eine Anzahl von Thesen auf:

- Es existiert nicht nur eine einzelne Beziehung zwischen einer Charaktereigenschaft und nur einer Kompetenz. Eine individuelle Eigenschaft oder Kombination von Eigenschaften kann

mehrere Kompetenzbereiche beeinflussen (z.B. kann die Durchsetzungsfähigkeit sowohl beeinflussen, wie ein Mitarbeiter andere Mitarbeiter managt, als auch, wie sie im Team zusammenarbeiten).

- Eine Charaktereigenschaft kann ein Gewinn für eine Kompetenz und eine Last für eine andere sein. (Beispielsweise kann eine starke Durchsetzungsfähigkeit ein Gewinn beim Beeinflussen anderer sein, in einem von Teamgeist geprägten Umfeld kann diese Kompetenz zu einem Problem werden).
- Mehr ist nicht immer besser - für einige Charaktereigenschaften kann die Beziehung zwischen der Eigenschaft und dem was für eine spezifische Kompetenz wünschenswert ist, gekrümmt verlaufen. (Zum Beispiel wären sowohl ein übermäßig hoher als auch ein äußerst geringer Grad an realistischem Denken für eine visionsorientierte Kompetenz wenig wünschenswert).
- Nicht alle Kompetenzen werden durch messbare Persönlichkeits- oder Fähigkeits-Eigenschaften beeinflusst. (Beispielsweise ist die Kompetenz „Geschäftssinn“ oder „Bereitschaft zu ständiger Weiterentwicklung“ nicht durch eine messbare Charaktereigenschaft stark beeinflusst. Deshalb sind diese Kompetenzen durch Methoden, wie strukturierte Interviews oder 360° Feedback präziser zu messen).

3. ASSESS 360 Grad Feedback Analyse

Die 360 Grad Feedbackanalyse ist ein Online-basiertes Multi-Beurteiler Verfahren mit dem in anonymisierter Form Informationen über eine Person gesammelt und zu einem Report verarbeitet werden. Diese Feedback-Informationen stammen von Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen und einer Selbsteinschätzung. Der Fragebogen, der von den Beurteilern beantwortet werden soll, umfasst etwa 60 Fragen, jeweils 5 – 8 Fragen zu den spezifischen Kompetenzen des verwendeten Kompetenzmodells. Derzeit stehen 5 Standardmodelle zur Verfügung, die aufgrund langjähriger Erfahrung aus Unternehmen und eigenen wissenschaftlichen Studien von BHA entwickelt wurden.

Der Auswertungsreport enthält eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse in graphischer und textlicher Form bezüglich der einzelnen Kompetenzen. Darüber hinaus folgt ein Teil mit Entwicklungsvorschlägen zu den einzelnen Kompetenzen und konkrete Maßnahmen mit Umsetzungsempfehlungen.

Die Auswertung erfolgt computergestützt und steht sofort nach Abgabe aller Beurteilungen zur Verfügung.

Vorteile des 360 Grad Feedbacks:

- Durch eine höhere Anzahl von Bewertungen entsteht beim 360°-Beurteilungsverfahren ein ausgewogenes und umfassendes Bild
- Das Feedback stammt von Personen, die in der täglichen Arbeit mit dem Mitarbeiter zu tun haben
- Sie geben in ihren Einschätzungen unmittelbar Einsicht über Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit der Performance des Mitarbeiters
- Es entsteht somit eine qualitativ hochwertige Leistungsbeurteilung
- Die Analyse bietet Einblicke in das Verhalten am Arbeitsplatz, die ein Vorgesetzter alleine nicht hat
- Durch die unterschiedlichen Sichtweisen entsteht ein differenziertes Bild der beurteilten Person

Einsatzbereiche:

- Grundlage für qualitative Führungskräfteentwicklung
- Controlling von Entwicklungsmaßnahmen
- Identifikation von Potenzialträgern und Nachwuchsführungskräften
- Intensivierung der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
- Sichtbarmachen von Fortbildungs- und Entwicklungsbedarf
- Optimierung von Arbeitsprozessen

Aus den Ergebnissen des 360°- Feedbacks lassen sich konkrete Maßnahmen ableiten bzw. Differenzen zwischen Stellenanforderungen und den wahrgenommenen Mitarbeiter-Kompetenzen aufzeigen und zu analysieren.

Arbeitsbezogene Beurteilungen sollten sich immer auf konkrete Anforderungen beziehen und keine allgemeinen Beurteilungen von Menschen darstellen.

■ Kompetenzmodelle

Eine Kompetenz kann definiert werden als Summe aller Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale, die als Grundlage dienen, um eine Funktion in einer Organisation erfolgreich und effektiv so zu erfüllen, dass damit die Erreichung von strategischen Unternehmenszielen unterstützt wird. Die Kombination dieser

Faktoren führt zur Definition der erwünschten und herausragenden Leistung.

Durch die Nutzung eines Profils mit den geforderten Kompetenzen als Grundlage für die Leistungsbewertung kann ein Unternehmen die Einstellungen und Verhaltensweisen von Kandidaten effektiver mit den für das Unternehmen erforderlichen Kompetenzen abgleichen, die es benötigt, um wettbewerbsfähig und erfolgreich zu sein.

Die Wurzeln für solche Kompetenz-Profile gehen bis ins frühe 20. Jahrhundert zurück, als Frederick Taylor, der Vater der Management-Theorien der 20iger Jahre, dafür plädierte, dass Wissenschaftler das Verhalten eines Mitarbeiters in seine Einzelkomponenten aufschlüsseln, um es so besser zu verstehen.

■ Kompetenzbasierte Personalauswahl und -entwicklungsprozesse

Kompetenzmodelle sind weit verbreitet, in den meisten großen Unternehmen anerkannt und gewinnen auch in kleinen Unternehmen immer mehr an Popularität. Der Grund dafür sind die überzeugenden Vorteile, die Kompetenzmodelle mit sich bringen. Sie helfen den Unternehmen, Ziele und Erwartungen sowie gewünschtes Verhalten und persönliche Merkmale klar zu kommunizieren. Ohne solch ein klares Modell sind HR-Prozesse oft schlecht koordiniert, weisen unterschiedliche Vorstellungen von benötigten Kompetenzen auf und stimmen unter Umständen auch nicht mit der Geschäftsstrategie überein. Ein sorgfältig definiertes Kompetenzmodell kann hingegen einen einheitlichen Rahmen und eine vereinigte Sprache für alle HR-Initiativen bieten. Das Unternehmen kann Kandidaten mit den gleichen klar definierten und kommunizierten Erwartungen auswählen, entwickeln und fördern.

Wir gehen davon aus, dass die Anwendung von Kompetenzmodellen, wie in anderen Ländern auch, in den nächsten Jahren noch kräftig ansteigen und an Beliebtheit gewinnen wird. Bei führenden Unternehmen besteht bereits heute großes Interesse an der Entwicklung und Nutzung von Kompetenzmodellen.

Sie definieren die Erwartungen an die Arbeitsstelle und bieten für die Gesprächspartner eine Verständigungs-Plattform über Funktionen und das Unternehmen hinweg. So betrachtet lassen sich damit auch verbindliche Standards festlegen.

Bei Mitarbeitern können durch den Abgleich aktueller und zukünftig erforderlicher Kompetenzen Entwicklungspotentiale und Erfordernisse festgestellt und so zielgerichtet und effizient gefördert werden. Zusammengefasst, die „richtigen“ Kompetenzausprägungen haben letztendlich einen hohen Einfluss auf die Geschäfts-Ergebnisse.

Sowohl innerhalb der Personalauswahl als auch der -entwicklung ist eine Kompetenz das Ergebnis mehrerer miteinander verknüpfter Faktoren, welches sowohl aus angeborenen Charaktereigenschaften (natürliche Fähigkeiten, Persönlichkeit) als auch erworbenen Eigenschaften (Wissen, Erfahrung und Fertigkeiten) besteht. (s. Abb. 3). Diejenigen Mitarbeiter oder Kandidaten, die für eine Position die benötigten Kompetenzen bereits zeigen oder das Potential haben, diese zu entwickeln, werden öfter und beständiger die richtigen nötigen Dinge tun (Verhalten), um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

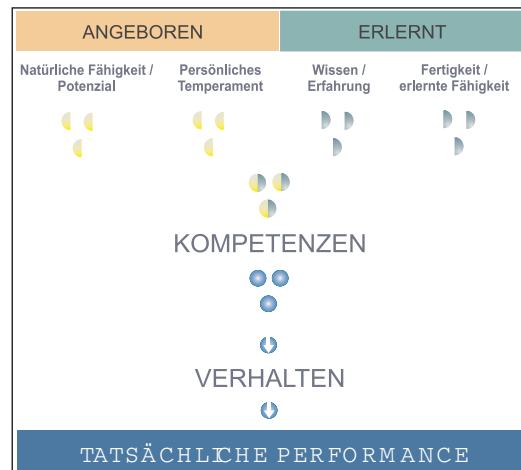


Abb. 3 – Chart mit unterschiedlichen Faktoren

Es ist wesentlich, wenn die Leistung eines Mitarbeiters oder das Potential für eine spezifische Kompetenz bewertet werden soll, dass alle diese Faktoren - angeborene und erworbene - berücksichtigt und bewertet werden. Die erworbenen Faktoren, wie Wissen, Erfahrung, Fertigkeiten und erworbene Fähigkeiten können durch unterschiedliche Methoden gemessen werden. Eine Bewertung vergangener kritischer Erfahrungen, spezifisches und gezieltes Assessment, ein zielorientiertes strukturiertes Interview oder ein 360° Feedback im Bereich der Personalentwicklung sind nur einige Möglichkeiten, um erworbene Kompetenzen festzustellen. Die angeborenen Kompetenzen können durch Messung der intellektuellen Fähigkeiten oder des Potentials, der Motivation, der Werte, der Interessen und der Persönlichkeit untersucht werden. Durch unsere Erfah-

rung und Forschungen haben wir festgestellt, dass das ASSESS Experten System, das sowohl die intellektuellen Kompetenzen als auch die arbeitsbezogene Persönlichkeit bewertet, ein effektives Messinstrument für viele angeborene Faktoren ist, welche die Entfaltung von Kompetenzen beeinflussen.

■ **ASSESS Strategic Success Modelling (SSM) Workshop**

In einem ASSESS-SSM-Workshop wird gemeinsam mit dem Führungsteam für das jeweilige Unternehmen ein individuelles Kompetenzmodell erstellt, das sowohl die allgemeinen Anforderungen des Unternehmens an seine Führungskräfte berücksichtigt, als auch spezifische Anforderungen an einzelne Fachabteilungen einbezieht. Die Auswertungsreports der Mitarbeiter oder Bewerber werden diesem Modell gegenübergestellt. So können die spezifischen Arbeitsplatzanforderungen des Unternehmens in Verbindung mit der Kompetenzmessung der Bewerber und der Mitarbeiter gebracht werden.

Der Ablauf eines ASSESS-SSM-Workshops ist strukturiert gestaltet und wird von externen geschulten Trainern moderiert.

- Job-Diskussion
- Ergebnisse und Verhaltensweisen identifizieren
- Kompetenz-Ermittlung
- Drei Schritte des SSM-Planspiels
- Kompetenz-Verifizierung
- Rückkopplung zum Job im Unternehmensalltag
- Zusätzliche Kompetenzen anfügen
- Kompetenz-Feintuning
- Auswahlverfahren-Anpassung
- Interview-Guide

Die von BHA entwickelten und angewendeten Richtlinien, Verknüpfungen und Skalierungen, die auf Expertenbeurteilungen und früheren Forschungen basieren, verknüpfen Charakter-Eigenschaften mit Job- und Kompetenz-Erfolg. Bei der Entwicklung der letzten Version von der ASSESS Kompetenz Analyse® machten die Psychologen folgende Feststellungen:

- Sie identifizierten die Kern-Eigenschaften für jede Kompetenz, die die ASSESS Persönlichkeitsdimensionen zusammenfassen. Während viele Eigenschaften einen möglichen Einfluss auf die Ausprägung einer Kompetenz haben, wurden nur die kritischen Eigenschaften

mit dem größten Einfluss den einzelnen Kompetenzen zugeordnet.

- Sie identifizierten „wünschenswerte“ und „unerwünschte“ Skalen für jede Eigenschaft mit Bezug zu dieser Kompetenz (diese sind in den Personalauswahl-Reports grafisch durch grün, gelb, rot und in Personalentwicklungs-Reports durch grün und weiß dargestellt).
- Sie entwickelten für jede mögliche Kombination von Eigenschaften Inhalte für Personalauswahl- und Personalentwicklungs-Reports, die den Einfluss (positiv oder negativ) der Profile in Bezug auf spezifische Kompetenzen beschreiben.

Die Kompetenz „Ergebnisorientiertes Handeln“ ist zum Beispiel folgendermaßen definiert:

- Ergebnisorientiertes Handeln bedeutet, sowohl von sich als auch dem Unternehmen die Erreichung oder sogar das Übertreffen vorher festgelegter Ziele einzufordern.
- Menschen die ergebnisorientiert handeln, sind in der Lage, konsequent Ergebnisse einzufordern. Dazu legen sie Ziele fest, erstellen Umsetzungspläne und sorgen dafür, dass diese Ziele im vorgegebenen Rahmen erreicht werden.
- Sie übernehmen persönlich Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens und streben danach gute Ergebnisse zu erzielen, auch wenn sie Hindernissen gegenüberstehen

Bei jeder einzelnen Kompetenz werden die verwendeten Begriffe zusätzlich detailliert erklärt.

Die ASSESS Persönlichkeitseigenschaften, die mit der Kompetenz „Ergebnisorientiertes Handeln“ übereinstimmen, sind:

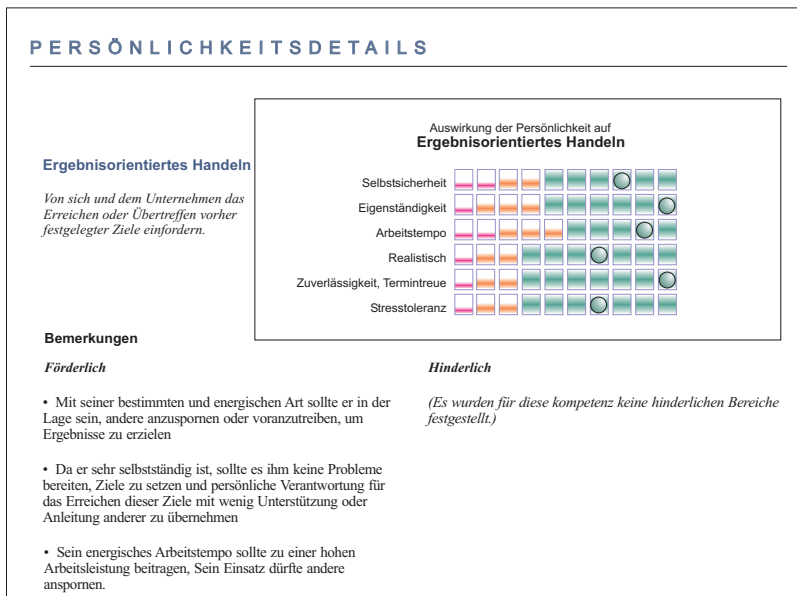


Abb. 4 – Kompetenzbeispiel „Ergebnisorientiertes Handeln“

Die wünschenswerten und unerwünschten Skalen wurden für jede Eigenschaft bestimmt. Die entsprechende Verknüpfung mit ASSESS V2 und ein Beispiel mit interpretierenden Aussagen werden in Abbildung 5 beispielhaft dargestellt.

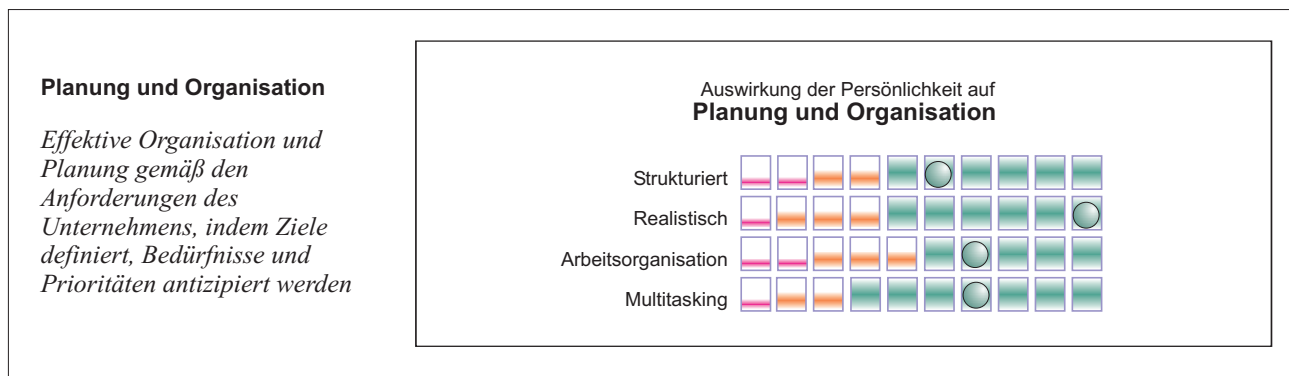


Abb. 5 – Beispiel für Kompetenzgrafik „Planung und Organisation“

Summary continuation from page 2

The scientific control criteria objectivity, reliability and validity are partially higher than with comparable instruments, which is due to the advancement for many years made by the organization psychologists of BHA.

An outstanding feature of ASSESS is the possibility for the standardized matching of the results with an specific competency profile. With the ASSESS system one can have a successful, scientifically certified instrument for the selection and development of personnel.

Überblick ASSESS-SSM-Workshop

- Unterstützt Unternehmen bei der Neuentwicklung maßgeschneiderter Kompetenzmodelle
- Adaptiert bestehende Kompetenzmodelle an neue Erfordernisse
- Ist ein systematisches, valides und effektives Verfahren
- Wird computergestützt durchgeführt durch eigene Software und spezielle Tools
- Der strukturierte Prozess erzeugt Klarheit und gemeinsames Verständnis bzgl. Schlüsselfaktoren für Erfolg
- Involviert Teilnehmer aus verschiedenen Ebenen und Bereichen des Unternehmens
- Moderation erfolgt durch externe Experten

Denkstil	Arbeitsstil	Beziehungsstil
<ul style="list-style-type: none"> • Visionskraft oder Innovationskraft • Systematisches Problemlöseverhalten oder Entscheidungsstärke • Veränderungsinitiative oder Anpassung an Veränderungen • Zivilcourage • Unternehmerisches Denken & Handeln • Fachkenntnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Planungs- und Organisationsfähigkeit • Ergebnisorientiertes Handeln oder Ergebnisse liefern • Qualitätsorientierung oder kontinuierliche Verbesserung oder Grundsatzorientierung • Sicherheits- und Risikobewusstsein • Kundenorientierung oder Kundenservice • Integrität • Belastbarkeit • Kontinuierliches Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamwork und Zusammenarbeit • Überzeugungskraft und Einflussnahme oder verkäuferische Überzeugungskraft • Zielorientierte Führung oder Teamführung • Mitarbeiterentwicklung • Motivationskraft • Unternehmenspolitisches Gespür oder Beziehungsmanagement • Verhandlungsführung oder Konfliktmanagement • Kommunikationsstärke • Schriftliche Kommunikation • Präsentationsfähigkeiten • Besprechungen / Meetings leiten • Aktive Teilnahme an Meetings • Kulturelles Verständnis

Abb. 6 - SSM Kompetenzbibliothek

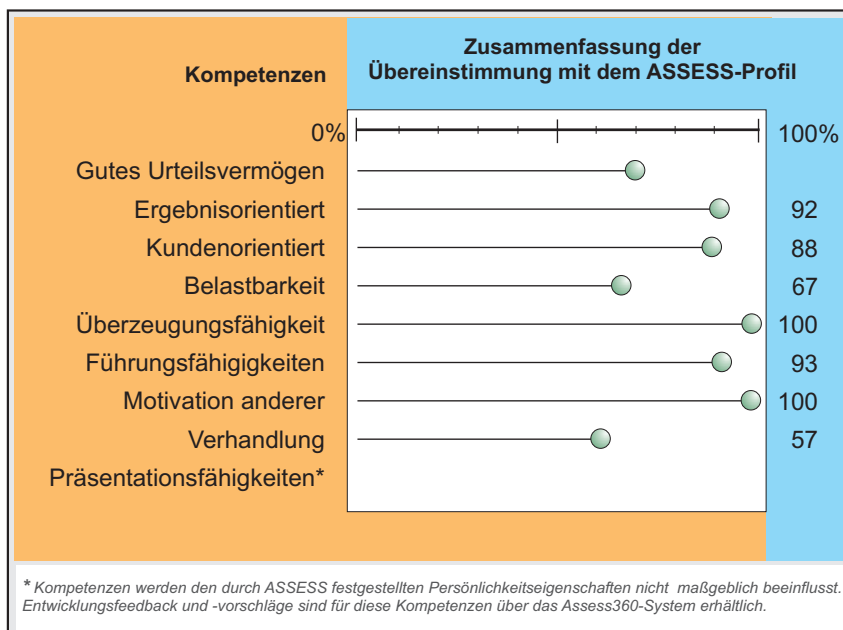


Abb. 7 - ASSESS Kompetenzprofil „Salesmanager“

ASSESS Anwenderbeispiel



Auszug aus einem Interview mit der Woco Unternehmensgruppe, Frankfurt Dezember 2005. Woco steht für innovative Automobiltechnik mit den Schwerpunkten Schwingungstechnik, Akustik und Fahrzeugkomfort. Das Unternehmen hat 4470 Mitarbeiter, davon in 1500 Deutschland und einen Jahresumsatz von 630 Millionen Euro (2004).

„Wir arbeiten seit Oktober 2004 mit dem System, vorerst nur in Deutschland. Geplant ist aber, den Einsatz in den nächsten Jahren auf die ganze Unternehmensgruppe auszuweiten. Denn aufgrund unserer Größenordnung sind wir gezwungen, uns innerhalb eines Standards zu bewegen, wenn es darum geht, unsere Mitarbeiter einzuschätzen und den Bedarf zu ermitteln, welche Schulungen an welcher Stelle in welchen Fachgebieten notwendig sind“, erklärt Isabell Papeheim, Leiterin der Personalentwicklung bei Woco. Zunächst aber liegt der Einsatzschwerpunkt im Entwicklungsbereich als erste Maßnahme, um Klarheit über dort vorhandene Kompetenzen zu erhalten.

Martin Wolf (Inhaber und Geschäftsführer der Woco Unternehmensgruppe) erklärt: „Wir hatten im Vorfeld schon ein paar konkrete Vorstellungen wie das Ganze auszusehen hat. Dazu gehörte unsere Überzeugung, dass das Beziehungsmanagement in allen Führungspositionen wesentlich und wichtig ist, ebenso die Kommunikationsstärke.“ Parallel gibt es für jede Hierarchie aber auch unterschiedliche festgelegte Kompetenzen. Zum Beispiel Innovationsmanagement/Innovationsfähigkeit für die Geschäftsleitung oder Veränderungsmanagement für die Teamleiter. „So

haben wir in zwei Workshops an zwei Tagen die Kompetenzen gegeneinander abgewogen und festgelegt, was in welcher Ebene wichtig ist und was wir wo brauchen“, ergänzt Isabell Papenheim. „Besonders wichtig war uns dabei, dass neben der Abfrage von Standardmerkmalen unsere Woco-spezifischen Werte berücksichtigt werden konnten. Und hier hat uns besonders beeindruckt, wie stark am Kunden orientiert sowohl das System als auch der Anbieter arbeitet.“

Anfangs standen die Führungskräfte dem Einsatz einer Kompetenzanalyse eher reserviert gegenüber. Martin Wolf kann das gut nachvollziehen: „Wer hat schon gerne ein Assessment. Das verursacht zunächst verständliche Unsicherheiten in der Mannschaft. Was ist der Hintergrund? Zu welchen Zwecken dient es?“ Die klare und offene interne Kommunikation des Vorhabens hält er deshalb für extrem wichtig. „Unsere Erfahrungen waren dann aber hervorragend. Dabei half der einfache Aufbau des Systems“, erzählt Martin Wolf weiter. Die knapp 350 Fragen lassen sich etwa 45 Minuten beantworten und im direkt anschließenden Coachinggespräch bekommt jeder Teilnehmer seine Ergebnisse sofort erläutert. Das heißt, er erfährt seinen Entwicklungsbedarf, aber vor allem auch, wo seine Stärken und Potenziale liegen. Das sorgt für Klarheit und Sicherheit. „Selbst jene Mitarbeiter, die sich sonst nicht so leicht von etwas Neuem überzeugen lassen, waren begeistert von der Möglichkeit, mehr über das eigene Selbstbild zu erfahren. Die Leute haben das Instrument letztlich als Wertschätzung ihrer Person empfunden. Denn die Erkenntnisse waren auch für sie sehr wertvoll. Entsprechend groß ist inzwischen auch die Begeisterung für ASSESS“, beschreibt Isabell Papenheim die Reaktion der Betroffenen. Immerhin haben bis auf drei alle 120 Führungskräfte freiwillig teilgenommen. „Mit dem Einsatz von ASSESS ist unsere Personalarbeit wesentlich professioneller geworden. Bisher war es eher eine subjektive Einschätzung. Jetzt können wir gezielt feststellen, welche Kompetenzen besitzen unsere Mitarbeiter und wohin wollen wir sie entwickeln. Aber auch bei Neueinstellungen haben wir im Vorfeld eine objektivere Einschätzungsmethode“, zieht Martin Wolf ein zufriedenes Fazit.

Isabell Papenheim ergänzt: „Das Tool hilft zudem jeder einzelnen Führungskraft, ihre Personalführungsaufgabe noch besser wahrnehmen zu können. Denn mit den Ergebnissen der Analyse und der Fremdeinschätzung durch die Coachinggespräche jedes einzelnen Mitarbeiters im Hintergrund kann sich die Führungskraft mit dem Einzelnen objektiver und zielgerichteter auseinandersetzen.“

Sie kann einfach besser einschätzen, wo Personen produktiver eingesetzt werden können als bislang oder wo jemand Hilfe braucht. Und so lassen sich die vorgegebenen Ziele des jeweiligen Bereichs leichter erreichen.“

■ Zusammenfassung

Das Persönlichkeitsmessverfahren ASSESS verbindet Persönlichkeit, Fähigkeiten und Kompetenzen. Es liefert Unterstützung sowohl für die Erstellung von Benchmark-Profilen als auch bei der Analyse von Potenzialen und Kompetenzen. Es ermittelt als computergestütztes Verfahren zuverlässige Informationen über Kompetenzen, Arbeits- und Verhaltensstile der Bewerber und Mitarbeiter und stellt die Ergebnisse zeitnah in übersichtlicher und eindeutiger Form dar.

Kompetenzmodelle sind in den letzten Jahren auch bei uns sehr populär geworden. Die sie nutzenden Unternehmen sind besser in der Lage, das Verhalten der Kandidaten und Mitarbeiter an der Unternehmensstrategie und den Unternehmenswerten durch verschiedene Unternehmensprozesse und -verfahren auszurichten. Durch die Möglichkeit die individuellen ASSESS Ergebnisse durch ein standardisiertes Verfahren mit einem spezifisch erstellten Kompetenzprofil zu verbinden und abzugleichen bietet das ASSESS Expertensystem einen Mehrwert den andere Persönlichkeitsmessverfahren in dieser Weise nicht geben können.

Verbunden mit aussagekräftigen Anforderungsanalysen erhalten Unternehmen damit einen hohen Erkenntnisgewinn.

Weitere Vorteile sind schnelle Ergebnisse durch standardisierte Auswertung der Daten und die ausgezeichneten Möglichkeiten zur graphischen Darstellung der Ergebnisse.

Die wissenschaftlichen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität sind zum Teil höher als sie es bei vergleichbaren Verfahren sind, was nicht zuletzt aufgrund der jahrelangen Weiterentwicklung durch Organisationspsychologen erreicht wurde. Ein Hauptmerkmal von ASSESS ist die Möglichkeit zum standardisierten Ergebnismatching mit einem Kompetenzprofil.

Mit dem ASSESS System haben sie ein erfolgreiches, wissenschaftlich abgesichertes Instrumentarium zur Personalauswahl- und Entwicklung in der Hand.



Exklusiver Lizenzträger:

SCHEELEN® AG

Klettgaustrasse 21

79761 Waldshut-Tiengen

Tel. +49 (0)7741-9694-0

Fax +49 (0)7741-969420

www.assess-online.de