



Pape

create for recruiting

Personalmeldungen Q III 2015

Themen
Moderne Auswahlverfahren: Assessment Center
Executive Search



Moderne Personalauswahlverfahren: Assessment Center

Der demografische Wandel bringt es mit sich, dass gute erfahrene Fachkräfte und talentierter Nachwuchs immer knapper werden. Je knapper aber fähige Arbeitskräfte sind, desto aktiver müssen diese umworben werden. Der Markt wandelt sich somit von einem Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt. Der Faktor Mensch muss Chefsache und das Personalwesen „proaktiver“ werden – durch attraktives Recruiting, Programme zur Mitarbeiterbindung und gezielte Personalentwicklung. Auch die Recruiting-Prozesse in den Unternehmen werden sich weiter gravierend verändern. Informationen im Internet werden immer stärker miteinander verknüpft. Im Falle einer offenen Stelle wird künftig nicht mehr nur das Stellen- und Unternehmensprofil aufgezeigt, sondern auch weitere Links, die den potenziellen Mitarbeitern helfen, eine Entscheidung für oder gegen Ihr Unternehmen zu fällen. Dazu zählen beispielsweise

- » Kommentare/Bewertungen zum Arbeitgeber im Netz
- » Standortfaktoren wie Infrastruktur, Mietpreise, Kitas, Schulen, medizinische Versorgung, kulturelle Angebote und regionale Freizeitmöglichkeiten

Unternehmen müssen sich also unter anderem auch fragen, wie attraktiv das Unternehmen insgesamt und der Unternehmensstandort für zukünftige Mitarbeiter sind und was man tun kann um die Attraktivität ggf. zu steigern. Sie sind somit gut beraten ihr Personalwesen zum zentralen Punkt in Ihrer Unternehmensstrategie zu machen. In modernen Unternehmen sollte die Devise heißen: Der Kunde im Vordergrund, der Mitarbeiter im Mittelpunkt und die Verwaltung im Hintergrund.

Nach wie vor ist in den meisten Branchen die Qualität der Produkte eine Grundvoraussetzung, um im Wettbewerb bestehen zu können. In vielen Bereichen ist diese allerdings kaum mehr zu steigern, so dass sich Anbieter in dieser Hinsicht nicht mehr nennenswert unterscheiden. Das Unterscheidungsmerkmal verlagert sich somit auf den Service. Mitarbeiter werden zum Dienstleister für den Kunden, sie bieten nicht nur ein Produkt, sondern Problemlösungen, Unterstützung und weiterführende Beratung an. Nur durch die Qualität dieser Dienstleistung und durch eine hohe Kundenorientierung kann sich ein Unternehmen auf Dauer unterscheiden und erfolgreich behaupten.

In diesem Licht muss man auch die Personalauswahl betrachten. Unter den verschiedensten Verfahren wird das Assessment Center künftig noch mehr an Bedeutung gewinnen und auch in vielen Unternehmen des Mittelstandes Einzug halten. Ein Assessment-Center bietet viele Vorteile:

- » Gezielte Assessment-Center-Übungen ermöglichen es, die potenziellen Mitarbeiter anders und besser kennen zu lernen als im klassischen Vorstellungsgespräch.
- » Die Bewerber können intensiv getestet werden – hinsichtlich ihrer Kommunikation, Teamfähigkeit und Reaktionen in Stress-Situationen.
- » Die Leistungen der verschiedenen Bewerber können direkt miteinander verglichen werden.
- » Durch die Teilnahme mehrerer Beobachter und deren Austausch kann die Entscheidungsfindung objektiviert werden.





Die Qualität des Teams entscheidet über die Qualität des Assessment-Centers. Ein ideales Team setzt sich in der Regel wie folgt zusammen:

- » Ein Moderator: Leitung des Assessment-Centers
- » Mehrere Beobachter: spätere Vorgesetzte, Personal-Referenten oder Psychologen
- » Ein Assistent: Beaufsichtigung der Bewerber im Vorbereitungsraum

Typische Übungen für ein modernes Assessment-Center sind

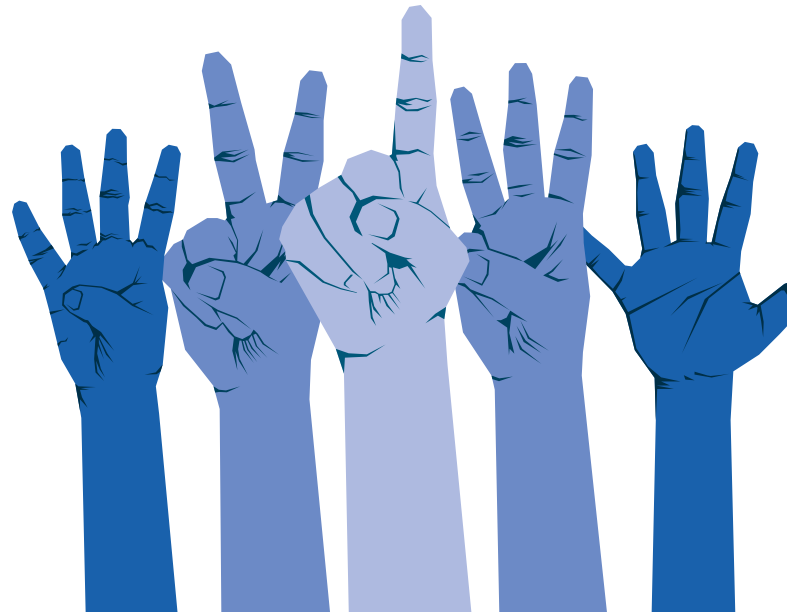
- » die Vorstellungsrunde bzw. die Selbstpräsentation, die als Einstieg in das Assessment-Center gilt. Diese dient der Überprüfung von rhetorischen Fähigkeiten, freier Rede, Selbstdarstellung und Selbstvermarktung. Sie sollte immer in Anknüpfung an die aktuell vakante Stelle sein.
- » das Rollenspiel, in dem ein Gespräch – wie z.B. ein Mitarbeitergespräch oder ein Verkaufsgespräch – simuliert wird. Dies dient der Überprüfung von Führungskompetenz, Kommunikations- und Gesprächsverhalten, Flexibilität, Empathie, Argumentation, Konfliktbewältigung.
- » die Gruppendiskussion, bei der die Bewerber ein Thema, das einen Unternehmensbezug oder einen aktuellen Bezug haben kann, miteinander diskutieren. Dies dient der Überprüfung von: Rhetorik, Empathie, Überzeugungskraft, Gruppenverhalten, Argumentationsfähigkeit.
- » die Einzelaufgabe: wenn irgend möglich sollte jedem Bewerber eine für die Stelle typische Aufgabe gegeben werden, die er einzeln löst um seine Arbeitsweise und die Herangehensweise an bestimmte Problemstellungen zu prüfen. Die Lösung kann dann im Plenum vorgestellt werden. Wie tief man in die fachliche Prüfung geht und was ggf. in ein persönliches Gespräch verlagert wird, muss individuell entschieden werden.



Um alle relevanten Kriterien leicht abrufen und einheitlich bewerten zu können, muss ein Bewertungsbogen erstellt werden, der pro Übung für jeden Bewerber ausgefüllt werden kann. Wichtig ist dabei die (qualitative und quantitative) Messbarkeit der Kriterien. Bereiche, die der Beobachtung unterliegen, sind beispielsweise:

- » Körpersprache – welche Gesten zeigt der Bewerber?
Welche non-verbale Signale sendet er?
- » Kommunikation – und die einzelnen Aspekte wie Zuhören, Argumentieren, Gesprächsführung.
- » Verhalten in der Gruppe – und Aspekte wie Teamfähigkeit, Alpha-Tier-Züge, Durchsetzungsfähigkeit.
- » Emotionen – und Punkte wie Stressresistenz, Belastbarkeit, Konfliktfähigkeit.
- » Kundenorientierung: wie wichtig ist für den Bewerber die Fokussierung auf den Kunden und wie verhält er sich in schwierigen Situationen (z.B. bei unberechtigten Beschwerden)?

Insgesamt ist entscheidend, dass das Assessment Center in einer zwar fordernden, aber angenehmen Atmosphäre stattfindet, die aber auch typisch ist für das Betriebsklima im Unternehmen. Aufgaben und Themen sollten realitätsnah und mit einem Bezug zur betreffenden Stelle ausgewählt werden. Die Teilnehmer sollten im Nachgang zu der Veranstaltung ein kurzes konstruktives Feedback erhalten.



Executive Search

**„Executive Search“, „Direct Search“, „Direktansprache“, „Direktsuche“.
Was versteht man darunter?**

Alle Begriffe bedeuten im Grunde das Gleiche: Die aktive Suche und direkte Ansprache von Zielpersonen zum Zweck, diese für einen Unternehmenswechsel zu motivieren und zu qualifizieren. Im Gegensatz dazu steht die passive Suche, bei der man z.B. über Anzeigen sucht und somit nur indirekt Einfluss auf das Ergebnis nehmen kann. Während bei einer Anzeige die Hoffnung mitschwingt, dass der oder die Richtige dabei ist, kann man bei der aktiven Suche direkten Einfluss auf die Qualität und Gewinnung der richtigen Mitarbeiter nehmen. Vorausgesetzt natürlich, der Executive-Search-Berater macht seinen Job gut und richtig.

Die Bezeichnung “Executive Search” kommt aus den USA und stammt davon ab, dass man früher die Firmenköpfe, also die “Executives” auf diese Art und Weise gesucht hat. Das erste und älteste Unternehmen mit dieser Methodik war die 1926 gegründete »Thorndike Deland Associates« in New York. Inzwischen hat sich diese anfangs rein elitäre Suche für Top-Führungskräfte stark ausgeweitet, schon längst werden nicht nur Top-Manager so gesucht. Selbst Ingenieure, Assistentinnen, Köche, Filialleiter, Fachpersonal – viele Berufsgruppen sind inzwischen im Visier dieser Suchform. Sie ist sehr populär geworden, weil sie, wenn auch teuer, sehr zuverlässig ist. Und die Qualität der Kandidaten überzeugt. Der Großteil aller anspruchsvollen Führungspositionen in Deutschland wird nach wie vor über Executive Search besetzt. Auch wir suchen seit 23 Jahren für unsere Klienten vorwiegend mittels der direkten Ansprache und leisten eine kritische Selektion und intensive Überzeugungsarbeit!



Reinhard Potzner, Dipl.-Kfm., Personalberater

Senior Partner, PAPE Consulting Group AG, München
Fach- & Führungspositionen mit hoher
Kundenorientierung

Office Nordbayern:

Mittelehrenbach 316 * 91359 Leutenbach

Telefon: +49 (0)9199 69 78 39

Mobil: +49 (0)160 44 68 002

reinhard.potzner@pape.de

www.karriere-durch-kundenorientierung.de

Headquarters:

Herzog-Heinrich-Straße 18 | 80336 München

www.pape.de

THEMEN:

Executive-/Direct Search

Active Sourcing

Anzeigengestützte Suche

TYPISCHE POSITIONEN:

Geschäftsführer Vertrieb

Leiter Marketing/Leiter UK

Senior Consultant CRM

Senior Consultant Marktforschung

Director Business Development

Leiter Vertrieb

Key Account Manager

Gebietsverkaufsleiter

BRANCHEN:

Handel/Dienstleistung/Medien

Healthcare

Wohnungswirtschaft/Immobilien

Industrie/Handwerk



Pape

create for recruiting