

Qualitätssteigerung in Personalselektions- und Entwicklungsprozessen oder... ... sind Zertifizierungen im HRM sinnvoll?

Herbstanlass Arbeitskreis Assessment Center
Regensdorf, 19.11.2012

Univ.-Prof. Dr. Robert J. Zaugg
Universität Freiburg/Schweiz
robert.zaugg@empiricon.ch

- Trends im Human Resource Management
- Entwicklungen im Bereich Personalselektion
- Entwicklungen im Bereich Personalentwicklung
- Führungsverständnis 3.0
- Forschung und Standards zu Qualität in Assessment Centern
- Qualität von Personalselektion und Entwicklungsprozessen
- Massnahmen zur Qualitätssteigerung in Assessment Centern
- Schlussfolgerungen/Fazit
- Diskussionsthese

Wenn Du nicht vorwärts gehst, gehst Du rückwärts.



Heute würde sich der mehrfache Gewinner olympischer Goldmedaillen Mark Spitz nicht einmal mehr für die Olympischen Spiele qualifizieren.

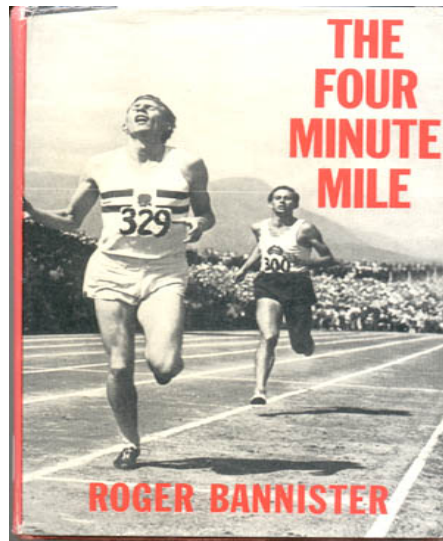
Schmetterling 200m

Mark Spitz:

2:00,70 Minuten (28. 8.1972, München)

Michael Phelps:

1:51,51 Minuten (29.7.2009, Rom)



Heute würde Roger Bannister beim Zieleinlauf der Spitze noch gut 100 Meter vor sich haben.

Roger Bannister:

3:59,4 Minuten

(6.5.1954, Oxford)

Hicham El Guerrouj:

3:43,13 Minuten

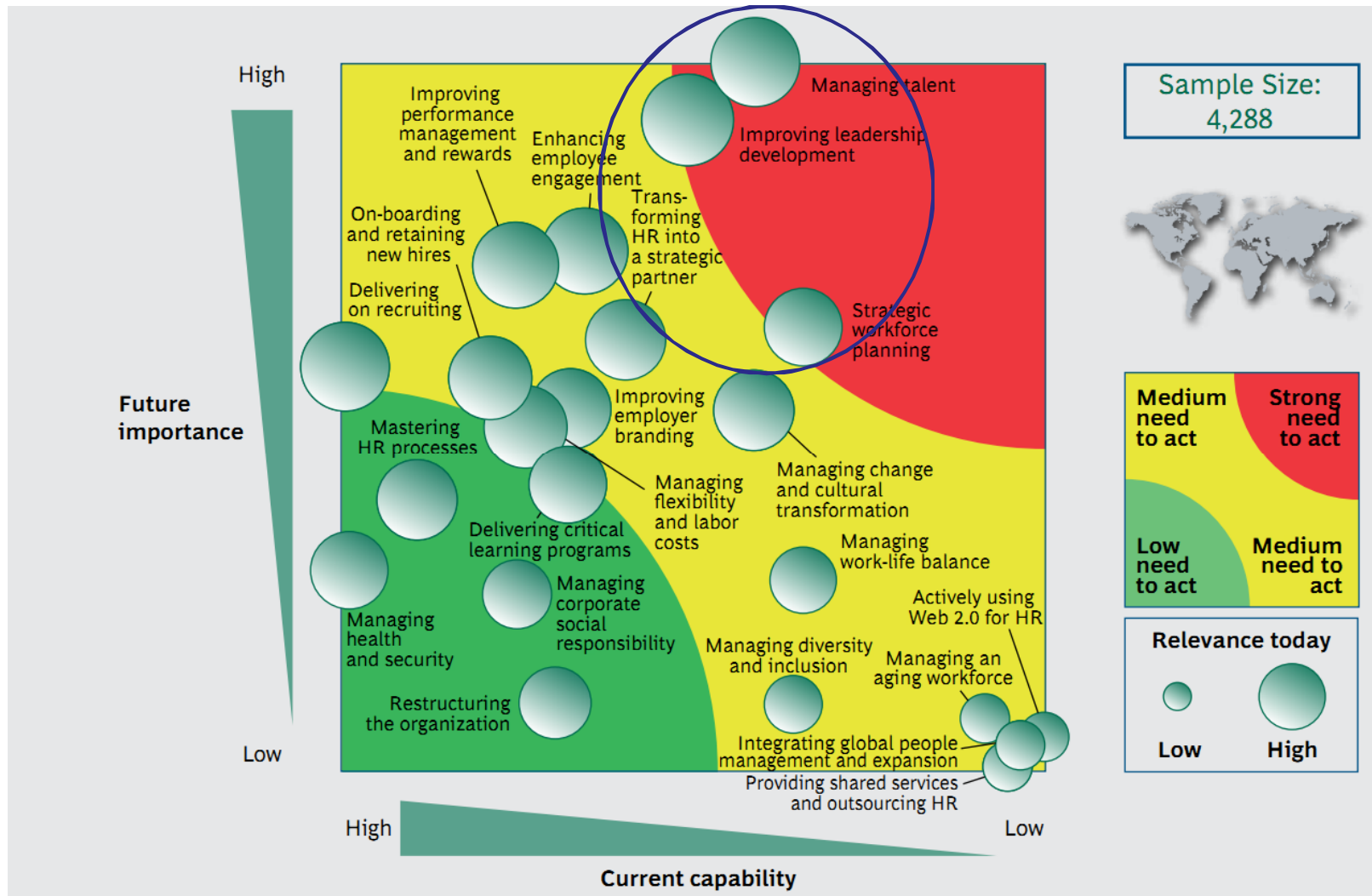
(7.7.1999, Rom)

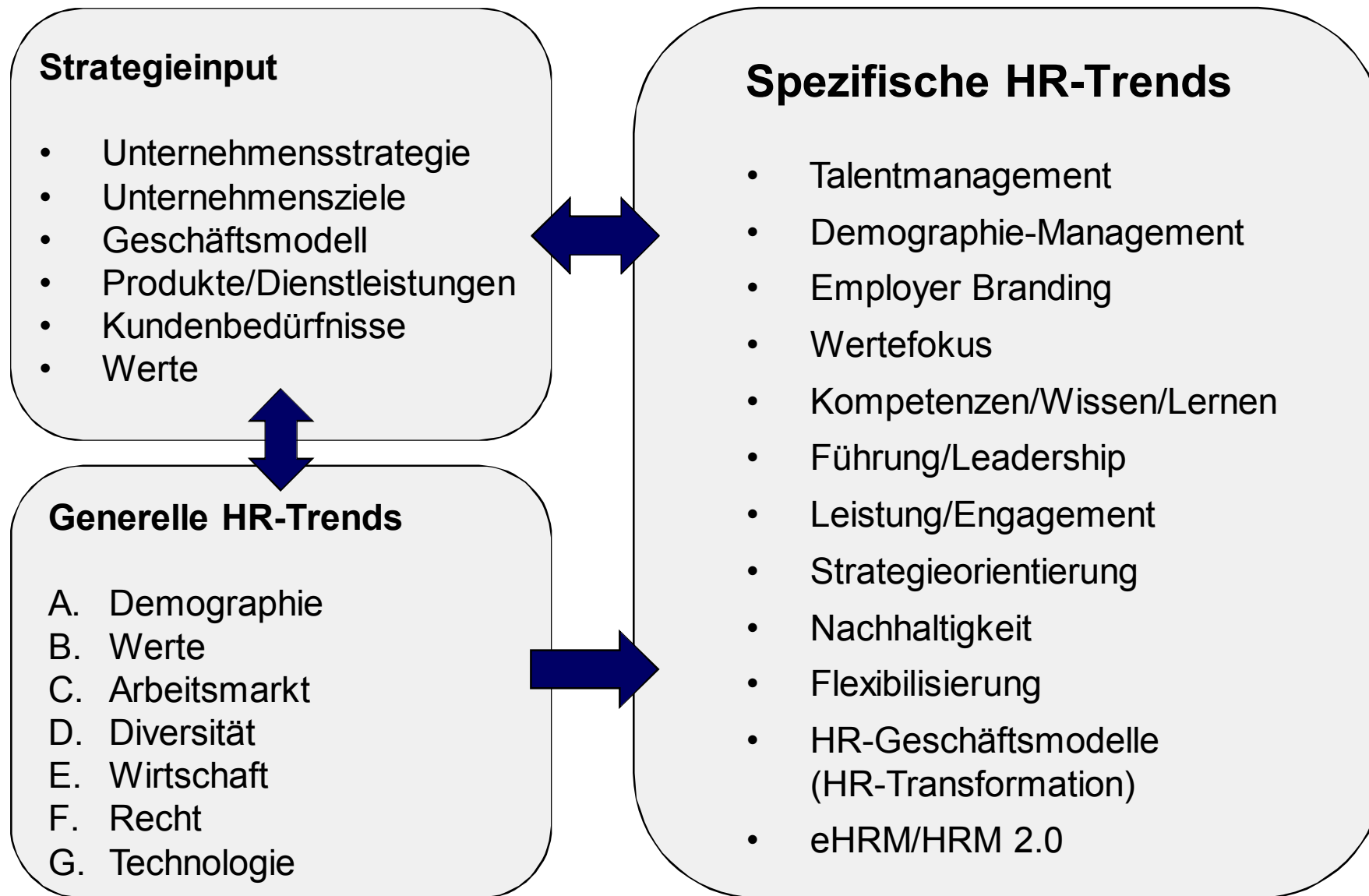


Heute kann der Commodore 64 (64 KB), der Bestseller der 80er Jahre, nicht einmal mit dem iPod (2 GB) meiner Tochter Elena mithalten.

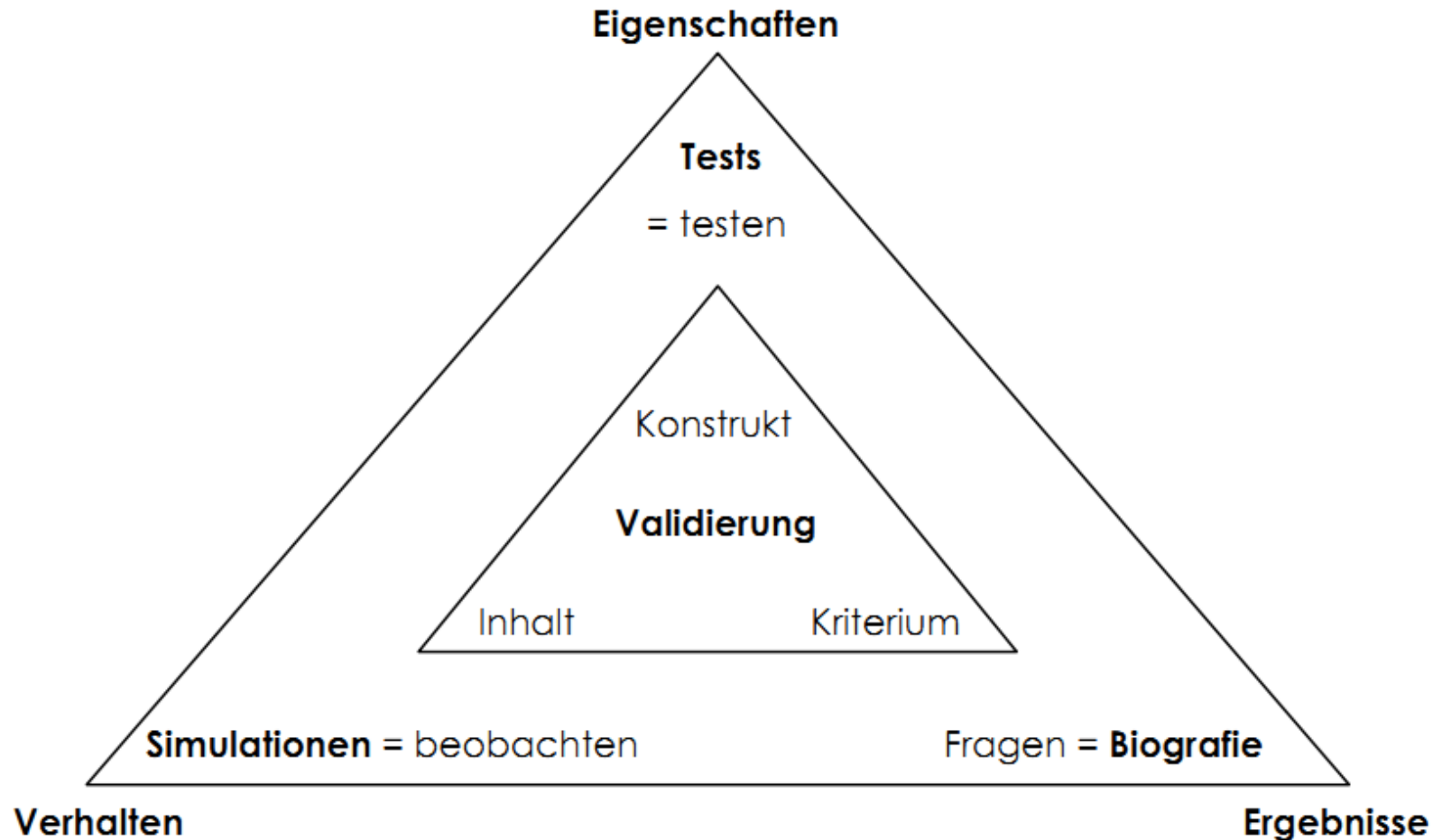


Was die Führungskräfte und HR-Fachpersonen weltweit beschäftigt:





Quo Vadis mit den Ansätzen der Eignungsdiagnostik und ihren Validierungslogiken:



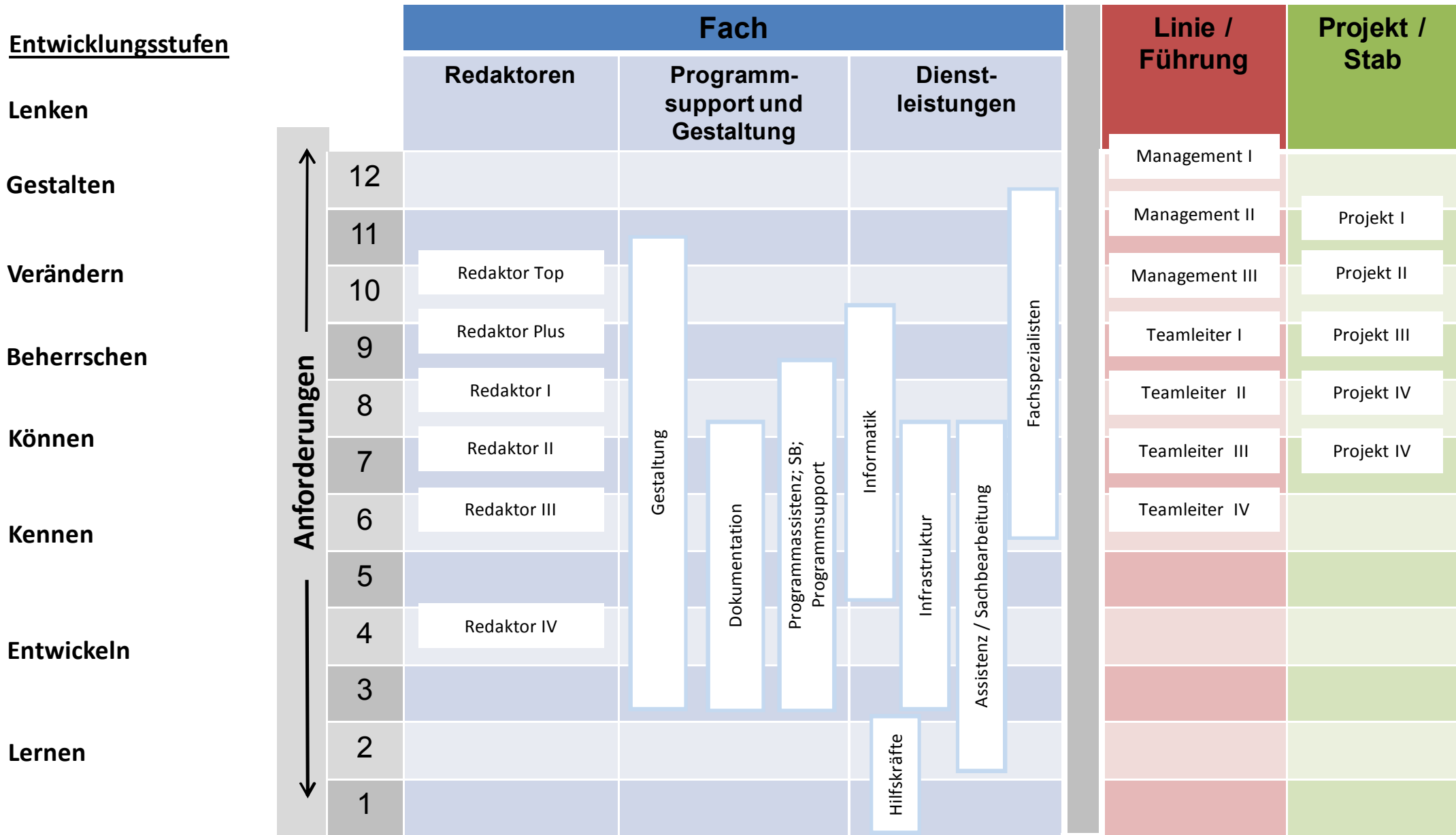
- Social Media Recruiting
 - Trend oder Hype?
- Demographische Entwicklung: Arbeitnehmermarkt am Horizont
 - Selektion verliert im Vergleich zu heute relativ an Bedeutung gegenüber Attraktion und Entwicklung
 - Zunehmende Bedeutung der Selbstselektion
- Fokus verstärkt auf «Fit» zum Team, Passung ins Unternehmen sowie auf weiche Komponenten
 - vor allem im Dienstleistungssektor
- Speed, Speed, Speed...
 - Alles wird schneller, wird es auch besser?

- Neues Verständnis vom Talent Management:
 1. Weg vom Goldfischteich - hin zum Kollektiv
 2. Talent als die dominante Ressource

«Das Kapital verliert seine Rolle als wichtigster Produktionsfaktor in unserem Wirtschaftssystem. Kapital wird von Kreativität und Innovationskraft – also von menschlichen Talenten – als wichtigsten Produktionsfaktoren abgelöst. Wenn Talent zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird, dann kann man durchaus feststellen, dass der Kapitalismus durch den «Talentismus» ersetzt wird.»
(Klaus Schwab, Gründer und Executive Chairman WEF)

- Längerer Zeithorizont der Personalentwicklung und stärkerer Strategiebezug:
 - Verknüpfung mit strategischer Personalplanung (Strategic Workforce Management)
- Ausgeprägte Selbstverantwortung in der Personalentwicklung
 - Karrierelandkarten
- Komplettierung der individuellen Sicht durch die kollektive Sicht
 - Skills Management mit höchsten Anforderungen an Führung, HR und Technik

Laufbahnlandkarte





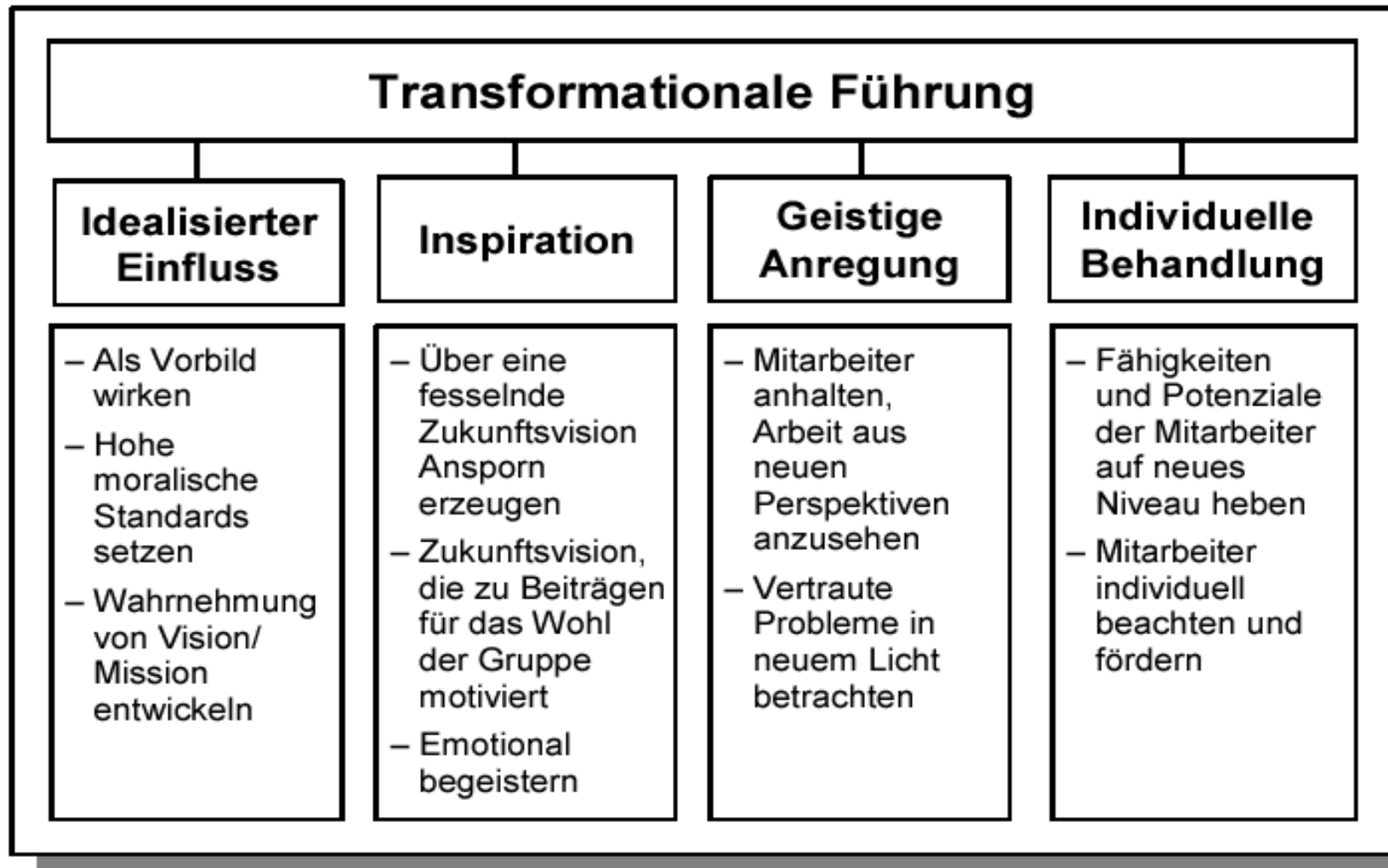
Ulrich et al. 2008

→ Führungskompetenzen gewinnen relativ zu Fachkompetenzen an Bedeutung.

- ▶ Weg von den drei «K» (Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren) hin zu den drei «E» (Energie, Emotion, Empowerment).
- ▶ Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser!
- ▶ Führungskräfte schaffen Energie (→ Organisationale Energie).
- ▶ Mut zu mehr Emotionalität (→ Transformational Leadership; NeuroLeadership).
- ▶ Reduktion und Langsamkeit als Chance: Ausbruch aus der Beschleunigungsfalle.
- ▶ Grenzen der Führung akzeptieren: Auch der Chef/die Chefin weiss nicht alles.
- ▶ Keine Exkulpation durch Sachzwänge: Eigenverantwortliches Handeln.
- ▶ Diversity als Chance: Querdenker (Moskitos statt Synchronschwimmer).

Fazit für das AC als Selektions- und Entwicklungsinstrument:

Persönlichkeitsdimension und «Soft Skills» werden immer wichtiger.



- Wenig Forschung zu AC-Qualität bis 2004.
- Seither intensive und kontroverse Diskussionen von Autoren wie Kanning et al., Kersting, Höft oder Krause
- Breiter Graben zwischen Wissenschaft und Praxis
- Einige „mehr oder weniger“ wissenschaftliche Standards bestehen:
 - Task force on AC Guidelines (2000)
 - Etablierung von professionellen Richtlinien und ethischen Erwägungen für Anwender von Assessment Centern
 - DIN 33430 (2002)
 - Darlegung von Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen
 - Kanning (2004)
 - Erarbeitung und Validierung von Standards der Personaldiagnostik
 - Arbeitskreis Assessment Center (2004)
 - Ausarbeitung von Standards und Best Practices der Assessment Center Technik

Vorbemerkungen

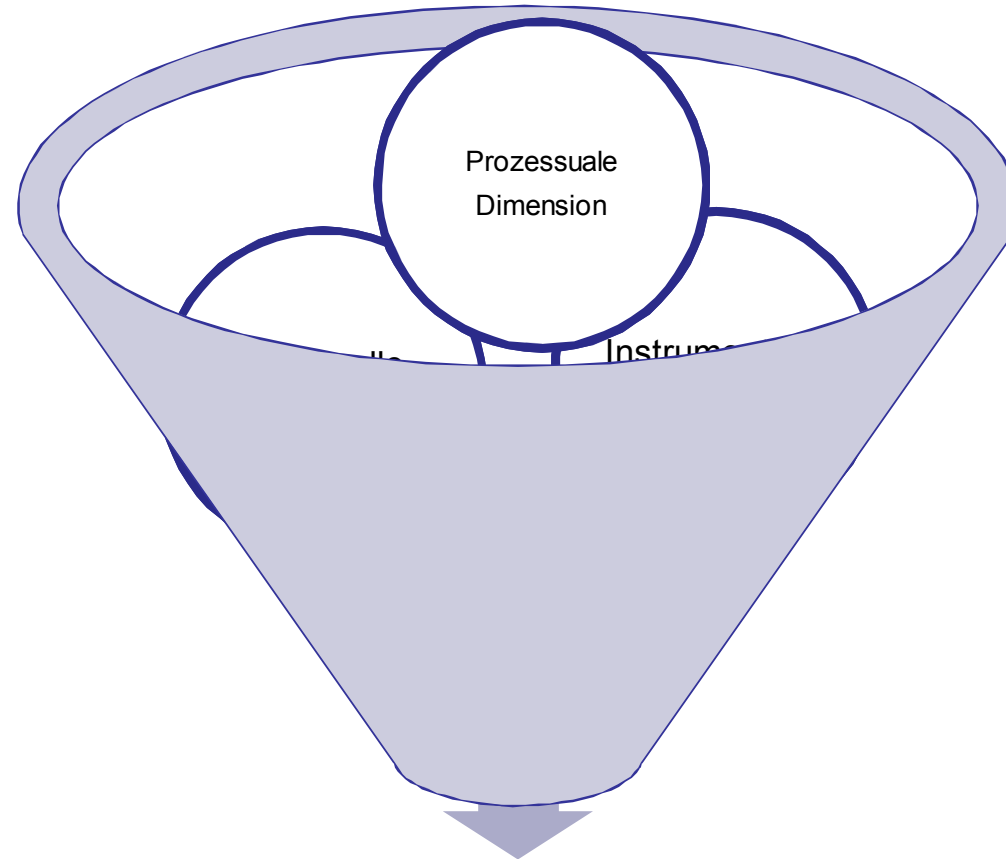
- ▶ Zertifizierungsprozesse sind für die betroffenen Institutionen häufig mit einem grossen Aufwand verbunden.
- ▶ Die angewandten Kriterien orientieren sich meistens stark an der Praxis und sind nicht durchgängig wissenschaftlich fundiert («Messen wir was wir messen sollten?»)

Zertifizierungen im HRM sind sinnvoll, wenn...

- ▶ sie dazu dienen, HRM-Prozesse und HRM-Instrumente systematisch zu überprüfen und gezielt sowie kontinuierlich weiter zu entwickeln («Der Weg ist das Ziel.»)
- ▶ die externe Sicht dabei hilft, «blinde Flecken» zu identifizieren und Verbesserungspotentiale zu erkennen.
- ▶ interne Teams dadurch motiviert werden.

Zertifizierungen im HRM sind problematisch, wenn...

- ▶ es primär darum geht, ein «Label» zu erhalten, das zu Akquisitionszwecken eingesetzt werden soll.
- ▶ Kriterien zwar formell aber nicht inhaltlich erfüllt werden («Nicht alles was auf einem Blatt Papier steht, ist umgesetzt.»).
- ▶ Der Prozess mit der Erteilung des Zertifikats abgeschlossen ist.



Qualität der Personalselektion und –entwicklung
Qualität von AC

Einflussfaktoren zur Erhöhung der Qualität:

1. Prozessuale Dimension

Systematische Prozesse zur Personalselektion und Entwicklung unerlässlich:
Klare Abläufe, klare Zuständigkeiten, klare Ergebnisse, durchgängige «Logik»

2. Personelle Dimension

Qualifizierte und engagierte Personen, z. B. Assessoren, Personalentwickler,
Führungskräfte, Multi-Personen-Mix

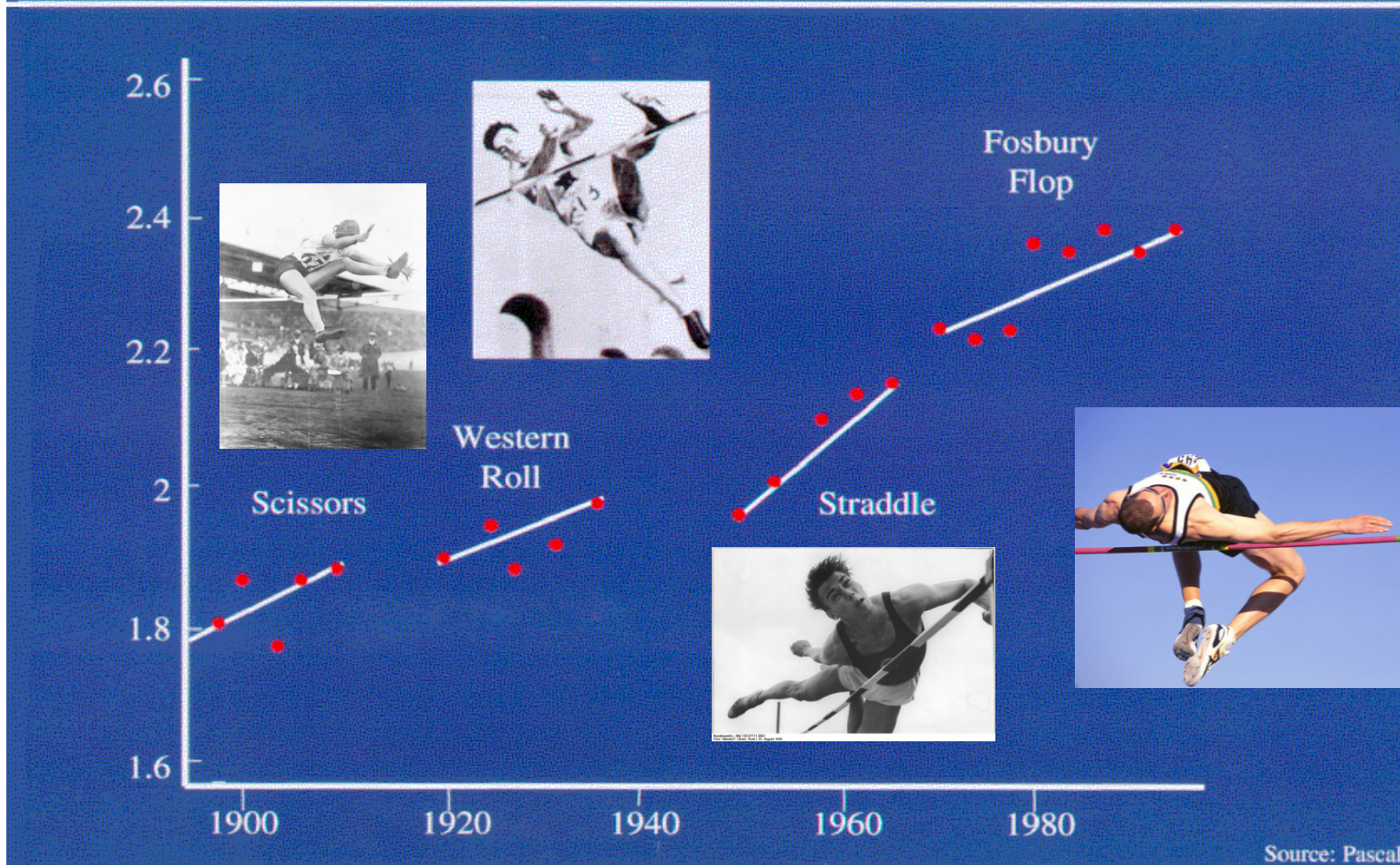
3. Instrumentelle Dimension

Einfach handhabbare, verständliche und effektive Instrumente, Multimethoden-Mix

4. Kulturelle Dimension

Offenheit, Transparenz, Fehlertoleranz, Feedbackkultur, Einbettung in das
Führungssystem

Olympic Gold Medal Winners in High Jump



Javier Sotomayor (Kuba)
2,45 m
27.7.1993 Salamanca



“Wenn du entdeckst, dass du ein
totes Pferd reitest, steig ab.”

Weisheit der Dakota-Indianer



- **Strategie:** Suchen wir stets nach Fähigkeiten und Verhaltensweisen, welche unser Unternehmen zur Strategierealisierung braucht?
 - Aufbau von systematischen und kontinuierlichen Kontrollzyklen
 - Strategische Ausrichtung des AC
 - Verknüpfung AC mit Strategic Workforce Management
- **Prozesse:** Sind die Abläufe, sprich die HR-Prozesse vor, während und nach dem Assessment systematisch und vollständig abgebildet? Werden sie gelebt?
 - Entwicklung und Einführung von Prozessen und Prozesskultur
 - Schaffung durchgängiger Prozesse
 - Integrierte Betrachtung der HRM-Prozesse
- **Vernetzung:** «Check the Big Picture and Align»
 - AC-Spezialisten sind nur im Zusammenspiel mit dem ganzen HR sowie der Linie erfolgreich
 - Intensiver Dialog mit allen Anspruchsgruppen
 - Sprache der «Kunden» sprechen

- **Assessoren-Schulung und -Training:** Nicht jeder Senior-Manager ist automatisch ein guter Assessor Aufbau von systematischen und kontinuierlichen Kontrollzyklen
 - Wiederkehrender Eignungs-Check
 - Wie steht's mit Assessorinnen?
 - Tätigkeit als Assessor als Entwicklungsmassnahme
- **Kreuzvalidierung des AC:** Kombination der Stärken und Schwächen unterschiedlicher Methoden und Verknüpfung mit AC-externen Instrumenten (z. B. 360-Grad-Feedback)
 - Experimentelle Kombination ohne hemmenden Respekt vor Komplexität
 - «Get the best of everything.»
 - Gezieltes Expectation-Management
- **Kultur, Werte und Führung:** Kulturelle Verankerung von Feedback- und AC-Kultur
 - AC als Mittel zur Kulturentwicklung
 - Gezielter Einsatz im Leadership Development
 - Kulturelle Voraussetzungen für ein wirkungsvolles AC schaffen

Die Bedeutung zur Gewinnung und Entwicklung von Talenten steigt, und damit auch die Bedeutung von Assessment Centern...

...aber gleichzeitig kann ein Assessment Center alleine je länger je weniger prognostizieren.

Aus einem AC resultieren wertvolle Hinweise...

...aber nur im Follow-Up wird Wert effektiv geschaffen.

Führungskompetenzen gewinnen stark an Bedeutung...

...gehören aber den zu den am schwersten zu messenden Kompetenzdimensionen.

«AC with an attitude!»



Die nahtlose Einbindung von Assessments in die übrigen HRM-Aktivitäten wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Inhouse-AC erhält dadurch einen Qualitätsvorsprung.





Univ.-Prof. Dr. Robert J. Zaugg

Dozent an der Universität Freiburg/Schweiz und Gründer der empiricon AG.

Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bern (Lizentiat 1991, Promotion 1996, Habilitation 2005, Ordinariat 2006). Lehrtätigkeit an den Universitäten Bern, Freiburg/Schweiz, Zürich und an der University of California in Berkeley sowie an der Wissenschaftliche Hochschule in Lahr. Dozent und Referent von Fach- und Kaderschulungen. Managementtrainer und Berater. Vizepräsident der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) sowie Stiftungsrat der SGO-Stiftung. Verwaltungsratsmitglied.

Gründer und Inhaber der empiricon AG.

Die Kernkompetenzen der empiricon AG sind fundiertes Wissen im HR-Management sowie quantitative und qualitative Evaluationen unter Anwendung unterschiedlichster Methoden der empirischen Sozial- und Marktforschung.

Forschungs- und Beratungsschwerpunkte:
Leadership sowie Personal- und Organisationsmanagement

Univ.-Prof. Dr. Robert J. Zaugg
empiricon
AG für Personal- und Marktforschung
Langmauerweg 12
Postfach 299
CH 3000 Bern 7
robert.zaugg@empiricon.ch