

Die 35-Tage-Prüfung

Das in der Sendung «Traumjob» gezeigte Auswahlverfahren hat wenig mit der Alltagspraxis zu tun

Dank Jürg Marquard und SF DRS wird öffentlich, was sich sonst hinter geschlossenen Türen abspielt. Gruppenassessments bei der Personalauswahl einzusetzen, birgt allerdings auch Risiken.

MATHIAS MORGENTHALER

Es sei «das härteste Bewerbungsverfahren, das es in der Schweiz je gab» – mit diesen Worten wurde am Sonntagabend auf SF DRS die Serie «Traumjob» lanciert. In der Tat: Die sechs Kandidatinnen und sechs Kandidaten, welche sich in der Vorselektion gegen 390 andere Bewerber durchgesetzt hatten, durchliefen in der Folge ein Auswahlprozedere, das seinesgleichen sucht: 35 Tage dauerte die Produktionszeit, so lange wurden jene Kandidaten, die bis am Schluss darauf hoffen durften, die mit 200 000 Franken dotierte Projektleiterstelle im Medienimperium von Jürg Marquard anzutreten, auf Herz und Nieren geprüft.

Wichtigstes Selektionskriterium ist in der TV-Sendung, die sich an ähnliche Formate in den USA und Deutschland anlehnt, das Verhalten der Aspiranten in Gruppenassessments. In der Simulation des Ernstfalls soll sich zeigen, wer das Zeug zum Leadertypen hat und wer bloss ein hochstapelnder Theoretiker ist, der rasch die Nerven verliert, wenn es brenzlich wird. Stützen sich Bewerbungsgespräche weitgehend auf die verbale Selbstdarstellung der Kandidierenden ab, so zeigt sich im Assessment das wahre Gesicht.

Ein unübersichtlicher Markt

So weit die Theorie. Doch welchen Stellenwert haben Gruppenassessments in der Personalauswahlpraxis? «Nur 10 bis 20 Prozent der Selektionsentscheide werden mit tauglichen Instrumenten gefällt», sagt Klaus-Dieter Hänsgen, Direktor des Zentrums für Testentwicklung und Diagnostik am Departement für Psychologie der Universität Freiburg. Mit anderen Worten: Die richtige, auf die zu besetzende Stelle abgestimmte Versuchsanordnung zu wählen und die Ergebnisse richtig zu interpretieren, ist eine knifflige Aufgabe, die viel Fachwissen, Erfahrung und Fingerspitzengefühl verlangt. Dass



Jürg Marquard (Mitte) inszeniert vor laufenden Kameras die teuerste Personalauswahl in der Schweiz.

GAETAN BALLY/KEYSTONE

der Markt seit einigen Jahren geradezu mit Persönlichkeitstests und Assessment-Verfahren überschwemmt wird, erschwert die Aufgabe zusätzlich, denn noch besteht in der Schweiz kein anerkanntes Qualitätsgütesiegel. Die Folge nennt Hänsgen den «Hustensaft-Horoskop-Effekt»: Viele Personalverantwortliche denken, ein Saft (ein Persönlichkeitstest) helfe für alles, während Fachleute eine ganze Apotheke brauchen, um verfahrensspezifisch die richtige Wahl treffen zu können. Die Schlussberichte auf solcher Basis fallen dann so beliebig aus, dass alle darin erkennen, was sie ohnehin schon wussten.

Wunderbare Geldquelle oder ...

Linda Pelzmann, Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Universität Klagenfurt, hält deshalb wenig von Assessments: «Diese Auswahlmethode wird grässlich überstrapaziert. Sie ist in erster Linie eine wunderbare Geldquelle, die exakt dem Zeitgeist entspricht, weil sie psychologische Erkenntnisse zu mechanisieren ver-

sucht.» Auch Headhunter Rolf Fink bemängelt, dass die künstlich geschaffene Bewährungssituation oft wenig mit der späteren beruflichen Herausforderung zu tun habe und dass es in der Regel an der erforderlichen Auswertungskompetenz fehle: «Es ist absurd, wenn Firmen Zehntausende von Franken für ein Assessment ausgeben und gleichzeitig Juristen und Finanzbuchhalter mit der Durchführung beauftragen, also Menschen, die von Psychologie etwa so viel verstehen wie Ingenieure von Amöbenzucht.»

... unentbehrliches Instrument?

Raimund Birri dagegen ist ein erfahrener Befürworter der Assessment-Methode. «Viele Firmen befolgen das Peters-Prinzip: Sie befördern gute Leute so lange, bis diese scheitern», sagt Birri. «Das Problem ist immer dasselbe: Ein Leistungsausweis besagt wenig über die Eignung für eine neue Stelle.» Im Assessment dagegen, erläutert Birri, könne man die «Messlatte bewusst sehr hoch legen» und prüfen, wie jemand mit erhöhten Anforder-

ungen umgehe. Birri ist bei der Credit Suisse verantwortlich für die Erfassung und Entwicklung des «Humankapitals». Bei der Mitarbeiterselektion setzt die Grossbank seit 25 Jahren auf Assessments. Der Aufwand ist beträchtlich: Nebst zehn vollamtlichen Assessment-Spezialisten sind auch 120 Manager der obersten Führungsebenen mindestens drei Tage pro Jahr als Beurteiler im Einsatz.

CS-Lehrlinge im Assessment

Als Birri selber vor 10 Jahren in die Direktion aufstieg, wurde er viereinhalb Tage lang geprüft. Inzwischen sind Gruppenassessments auf drei Tage, Einzelassessments (ab Direktionsstufe) auf einen Tag reduziert worden, aber nach wie vor durchlaufen bei der CS im Prinzip alle Mitglieder der Direktion ein solches Auswahlverfahren. Ja mehr noch: Auch Hochschulabgänger und Lehrlinge werden bei der CS vor der Anstellung in Alltagssimulationen getestet. Und wer sich bei der Grossbank auf eine Nichtkaderstelle bewirbt, wird seit neuem in vielen Fällen zum On-

line-Assessment aufgefordert, bevor er sich persönlich vorstellen kann. «Indem wir Bewerber am Computer zu Einstellungs- und Motivationsfragen Stellung nehmen lassen, delegieren wir einen Teil des Selektionsaufwands an die Kandidaten», sagt Birri und ergänzt, dies sei wesentlich billiger als ein persönliches Gespräch.

Nebst solchen Vorteilen sieht Birri aber auch Gefahren, wenn sich Personal- und Linienverantwortliche bei der Auswahl auf Assessments stützen. «Das Assessment dispensiert Chefs nicht davon, einen Entscheid zu fällen und mitzuteilen. Wer dies an ein Instrument delegiert, stiehlt sich aus der Verantwortung.» Ein Instrument, das dem Verantwortlichen die Qual der Wahl abnehme, werde es nie geben. «Menschliches Verhalten vorherzusehen, bleibt eine knifflige Aufgabe, die viel Professionalität verlangt», sagt Birri. Sie ist so heikel, dass Birri sich regelmässig mit den Assessmentverantwortlichen der direkten Konkurrenz (UBS, ZKB) und anderer Grossfirmen austauscht, um dazuzulernen.

ZUR SACHE:

Doris Aebi



ist Headhunterin und Ko-Geschäftsführerin der Aebi + Kuehni AG in Zürich

Headhunterin auf Tauchgang

«BUND»: Frau Aebi, Sie avancieren dank Ihrer Präsenz in der Sendung «Traumjob» zur bekanntesten Headhunterin des Landes. Wie wertvoll ist so viel Publizität kurz nach dem Schritt in die Selbständigkeit?

DORIS AEBI: Als ich im Dezember angefragt wurde, schielte ich nicht auf Publizität. Ich kann nicht beurteilen, ob eine Mehrheit der Leute, die mir wichtig sind, es gut finden, dass ich bei der Sendung mitmache. Mich begeisterte, dass endlich jemand Mut zum Risiko zeigte in der Schweiz. Das gilt für die Produzenten der Sendung und für die Kandidierenden, die ihre Leistungs- und Teamfähigkeit vor so vielen Augen messen lassen.

Sie treten als Beraterin von Jürg Marquard auf. Die meisten Headhunter suchen nicht das Rampenlicht, sondern ziehen im Hintergrund die Fäden ...

... das war ein weiterer Grund für meine Zusage. Ich werde zeigen, dass gute Personalsuche nichts mit Geheimniskrämerei und dunklem Networking zu tun haben muss. Im Wesentlichen geht es darum, die richtige Person in eine bestehende Konstellation einzufügen – wie ein fehlendes Puzzleteil.

Seilschaften und persönliche Beziehungen sind doch aber sehr wichtig in dieser Branche ...

Ich arbeite hier anders als meine Konkurrenz: Ich verzichte bewusst auf das, was viele andere ihr wichtigstes Kapital nennen: auf eine Kandidaten-Datenbank. Das zwingt mich, bei jedem Auftrag die Konstellation im Unternehmen ins Zentrum meiner Überlegungen zu stellen. Es gibt heute genug öffentlich zugängliche Datenbanken. Meine Kernkompetenz ist die gezielte Suche unter neutralem Namen. Das ist harte Knochenarbeit.

Sind Sie nicht im Nachteil gegenüber der Konkurrenz, wenn Sie immer wieder bei null beginnen?

Meine Konkurrenz kann zwar schon nach einem Tag eine 20 Kandidaten umfassende Liste präsentieren. Ob das ein Vorteil ist, möchte ich offen lassen. Personalsuche hat für mich Parallelen zum Fischen: Headhunter mit grosser eigener Datenbank fischen primär im Aquarium. Sie haben rasch jemanden an der Angel, die Auswahl ist aber eingeschränkt. Wer mittels Inseraten sucht, gleicht dem, der die Angelrute neben seinem Boot runterlässt; es besisst nur an, wer ohnehin gerade dort schwimmt. Ich ziehe gerne die Taucherbrille an und suche gezielt im grossen Teich. Jede Variante hat Vor- und Nachteile.

Wie realitätsnah ist das «Traumjob»-Auswahlverfahren?

Gruppenassessments sind auf oberer Kaderstufe ein probates Selektionsinstrument. Meist bleibt es in der Praxis allerdings bei Trockenübungen. Eine 35-tägige, derart praxisnahe Versuchsanordnung sprengt in der Praxis jeden vernünftigen Kostenrahmen und ist nur als Fernsehshow zu vertreten.

Wie testen Sie selber die Eignung verschiedener Kandidaten?

Ich setze bei meiner Arbeit primär auf strukturierte Interviews. Mehrtägige Assessments oder gar computerbasierte Tests werden auf oberster Managementstufe nicht angewandt.

Interview: Mathias Morgenthaler

Frauen rücken im Personalwesen vor

Weniger als die Hälfte der obersten Personalverantwortlichen finden in der Geschäftsleitung Unterschlupf

Das Vorrücken der Frauen in den Personalabteilungen grosser Unternehmen erhöht ihren Einfluss in der Chefetage kaum. Denn selten sitzt eine Personalleiterin in der Geschäftsleitung.

ALEVA CLEMENZ BERGER, SDA

Ein arbeitsloser Personalchef um die fünfzig eines inzwischen liquidierten mittelgrossen Unternehmens beklagt sich in einer Tageszeitung, dass er seit zwei Jahren keine Stelle finde. Das Personalwesen werde heute in der Schweiz von Frauen dominiert. Die Verwunderung ist auf den ersten Blick gross. Verdrängen Frauen die Männer aus Führungsetagen?

Die Antwort ist klar Nein. Tatsache ist, dass bei den hundert grössten Schweizer Firmen lediglich gut ein Dutzend Frauen in der Geschäftsleitung sitzen. Die meisten Verwaltungsräte sind hierzulande

immer noch reine Männergremien. Eine Personalchefin sitzt eben im Gegensatz zu den Chefs von Finanzen und Marketing relativ selten in der Geschäftsleitung.

In Deutschland liegt der Anteil von Frauen in Führungspositionen schätzungsweise bei 11 Prozent. Der EU-Durchschnitt beträgt 14 Prozent. Für die Schweiz fehlen genaue Daten. Der Frauenanteil dürfte nach Ansicht von Norbert Thom, dem Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern, ungefähr bei elf Prozent liegen.

Die Frau, das soziale Wesen?

In Deutschland und der Schweiz wurde tatsächlich festgestellt, dass Frauen in Führungspositionen überwiegend im Personalwesen oder im Marketing tätig sind. Auch Thom sieht eine Affinität der Studentinnen für Marketing und Personalwesen. In beiden Fällen gehe es um Beziehungen zu Menschen, nämlich zu Kunden oder zu Mitarbeitern. Das spreche

Frauen mit ihren Sozialkompetenzen an. Frauen müssten sich aber bewusst sein, dass sie ganz oben nicht die Anwältinnen der Mitarbeiter seien, sondern Geschäftsideen umsetzen müssten, gibt Thom zu bedenken.

Wenig Personalchefs ganz oben

Der Posten als Personalleiterin ist meistens mit weniger Macht und Lohn verbunden. Eine Untersuchung des IOP hat ergeben, dass weniger als die Hälfte der obersten Personalchefs in den grössten Schweizer Betrieben Mitglieder der Geschäftsleitung sind.

Einige haben es dennoch bis ganz nach oben geschafft: Einflussreichste Personalchefin der Schweiz ist Gisèle Girgis. Sie ist HR-Leiterin bei der Migros und Mitglied der Generaldirektion. 60 Prozent der 81 000 Migros-Beschäftigten sind Frauen. Bei der Wahl Girgis' hiess es, sie habe durch ihren Wechsel vom Marketing ins Personalwesen ein Einfluss eingebüsst. Beim Schweizer Rückversiche-

rungskonzern Swiss Re ist seit Anfang Jahr Charlotte Gubler Leiterin der Division Kommunikation und Personalwesen. Sie hat ebenfalls Einsitz in der Konzernleitung.

Die höchste Kaderfrau bei Swisscom heisst Beatrice Brack. Die 44-jährige Betriebswirtin ist Personalleiterin bei Swisscom Mobile. Bei Von Roll ist die 52-jährige Gitta Windisch innerhalb der Geschäftsleitung verantwortlich für die Personalentwicklung und die Rekrutierung des oberen Managements. Nur noch wenige Monate ist die 43-jährige Myriam Meyer Stutz Mitglied der Geschäftsleitung bei Roche Consumer Health und für das weltweite Personalwesen verantwortlich. Ab 1. August ist sie Chefin von Ruag Aerospace.

Bei Novartis ist Denise Chong weltweit die oberste Leiterin Finanzpersonalwesen. In der Schweiz wird das Personalwesen IT von Carmen Wey da Silva geleitet.

Ist das Personalwesen für Kaderfrauen eine Falle? Norbert Thom formuliert es prägnant: «Man

strebt nach Macht, weil es ihm finanziell mehr bringt. Frau will ihr Wissen erweitern.» Kaderfrauen scheinen noch weitgehend im Dornröschenschlaf zu liegen. Das Potenzial wäre eigentlich da: Mehr als die Hälfte der Studierenden an Universitäten sind heute Frauen. Fast die Hälfte aller Frauen in der Schweiz ist inzwischen erwerbstätig. Allerdings arbeitet über die Hälfte von ihnen Teilzeit, bei den Männern sind es nur 10 Prozent.

Teilzeit bremst Karriere

Die Teilzeitarbeit der Frauen erklärt zu einem Grossteil ihre geringe Vertretung in der Teppichetage. Für Führungskräfte ist noch immer kaum Teilzeitarbeit mit Karriere vereinbar. «Führung ist unteilbar, lautet ein Dogma», stellt Thom fest.

Ausserdem würden in der Wirtschaft zwischen 30 und 40 Jahren «die grössten Karriereschlachten geschlagen». Und in dieser Zeit beschäftigen sich die Frauen mit Kindern, falls sie welche wollten.