



STELLEN

GRÖSSTER STELLENMARKT DER ZENTRALSCHWEIZ

NEUE LUZERNER ZEITUNG NEUE URNER ZEITUNG NEUE SCHWYZER ZEITUNG NEUE OBWALDNER ZEITUNG NEUE NIDWALDNER ZEITUNG NEUE ZUGER ZEITUNG

Best Jobs!

WWW.BJBAG.CH

BEST JOBS BAGGENSTOS AG
TEL. 041 220 10 00

KADERSTELLEN / KAUFMÄNNISCHE BERUFE	1 / 5
MARKETING / WERBUNG / PR / INFORMATIK	8 / 9
TECHNISCHE / GEWERBLICHE BERUFE	9

SOZIALE / PÄDAGOGISCHE / MEDIZINISCHE BERUFE	13
TOURISMUS / HOTELLERIE / GASTGEWERBE	15
DIVERSE BERUFE / STELLENGESUCHE	14 / 15

DOMMEN NADIG

Personal Luzern - für Bau und Technik
www.dommen-nadig.ch Tel. 041 220 15 50

Risikomanagement in der Personalselektion

Wie lässt sich die Entscheidungssicherheit bei der Personalselektion verbessern? Welche Massstäbe gibt es, um das unternehmerische Risiko zu kalkulieren?

Im finanz- und betriebswirtschaftlichen Kontext werden für Entscheidungssituationen klare Kriterien festgelegt, um der Gefahr von Fehlentscheidungen vorzubeugen. Das durch das Controlling entwickelte Korsett von Rentabilitäts-, Amortisations- und Opportunitätsrechnungen findet grosse Akzeptanz.

Anders bei Personalentscheidungen. Im Bereich der Personalselektion scheitert die Vorgehensweise oftmals schon an der Bereitschaft, ein aussagekräftiges und realistisches Anforderungsprofil schriftlich zu formulieren, geschweige denn, dieses während des gesamten Auswahl- und Entscheidungsprozesses diszipliniert einzuhalten.

Ein Praxisansatz

Der Weg zum Erfolg liegt nicht in der Erhöhung der Komplexität durch den Einsatz von noch umfangreicheren Verfahren. Die Frage nach der «perfekten» Se-

lektionsmethodik entwickelt sich in der Praxis oft zu einer Ideologiefrage. Gleichzeitig haben Auswahlentscheidungen auf der ausschliesslichen Basis der Intuition (Bauchgefühl) mit einem professionellen Risikomanagement nichts zu tun.

Aus dem ganzen Selektionsprozess sollen nachstehend zwei Kernelemente herausgegriffen werden, welche bei konsequenter Umsetzung einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung von Fehlbesetzungen leisten können.

«Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist

kein Wind ein günstiger.» Mit dieser alten Weisheit hat es bereits der römische Philosoph Seneca auf den Punkt gebracht. Anders gefragt: Sind die definierten Anforderungen auch tatsächlich die richtigen Anforderungen der zu besetzenden Stelle?

Ein klassisches Beispiel ist die aktuelle Entscheidung bezüglich des neuen SRG-Generaldirektors, welche eine Verunsicherung innerhalb des Verwaltungsrates und eine mediale Polemik ausgelöst hat. Liegt der Fokus auf dem publizistischen Leistungsausweis, oder wird doch eher ein Manager mit Führungs-

und Restrukturierungsqualitäten gesucht?

In der Praxis existieren oft keine stellenorientierten Anforderungsprofile, oder der Anforderungskatalog gleicht eher einer Aneinanderreihung von undifferenzierten Wunschvorstellungen. Ein wertvoller Ansatz ist die mehrstufige Aufschlüsselung von «Nice-to-have»-Anforderungen bis hin zu den Ausschlusskriterien («Killerkriterien»). Die kumulative Erfüllung aller Anforderungswünsche erweist sich in der Praxis als unrealistisch. Verschiedene Anforderungskriterien schliessen sich

oft gegenseitig aus und müssen deshalb zwingend priorisiert oder gewichtet werden.

Multimodales Interview

Die multimodale Interviewform ist die Weiterentwicklung des halbstandardisierten Interviews. Diese enthalten einen festen Fahrplan, damit a) die anforderungsrelevanten Fragen gestellt und b) die Gespräche und deren Ergebnisse überhaupt erst miteinander vergleichbar sind.

Diese Form enthält Elemente eines Assessment Centers, da unterschiedliche Situationen innerhalb des Gesprächs geschaffen werden. Mögliche Elemente sind z. B. Selbstvorstellung des Bewerbers, biografiebezogene Fragen sowie situative Fragen, z. B. über kritische Führungssituationen (critical incidents).

Investitionsentscheid

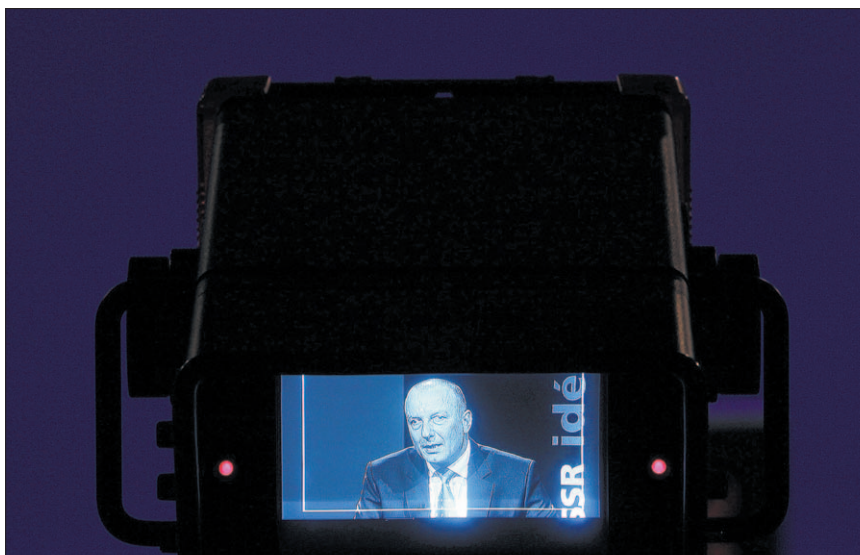
Ein durch unprofessionelles Handeln verursachtes Risiko im Entscheidungsprozess ist nicht akzeptabel. Nicht anforderungsgerechte Entscheidungen können Folgekosten in erheblichem Ausmass verursachen und die «Investition in die Zukunft» scheitern lassen. Das Selektionsverfahren hat es verdient, mit der gleichen Sorgfalt und Vorbereitung wie vergleichbare erfolgskritische und risikobehafte-

te Investitionsentscheidungen umgesetzt zu werden.

Mit einer vertieften Auseinandersetzung mit den tatsächlich erfolgskritischen Anforderungen und einer für die Entscheidungsträger transparenten und nachvollziehbaren Umsetzung des Selektions- und Entscheidungsprozesses können die Risiken einer Fehlentscheidung signifikant reduziert werden.

ALEXANDER GONZALEZ

Die kürzliche Wahl von Roger de Weck zum SRG-Generaldirektor sorgte für Polemik.
REUTERS



Zur Person



Alexander Gonzalez ist seit 2006 selbstständiger Unternehmensberater und unterstützt KMU bei der Suche nach Fach- und Führungspersönlichkeiten auf Mandatsbasis. Zuvor war er während zehn Jahren als Finanz- und Personalchef bei einer internationalen KMU in der Zentralschweiz tätig. Er ist Vizepräsident des Wirtschaftsverbandes der Stadt Luzern.

www.alexandergonzalez.ch