

PORTFOLIO ASSESSMENT

Das Portfolio-Assessment ist ein pragmatischer Ansatz in Richtung AC-Entwicklungsmilieu: Die Qualität des Systems basiert auf dem konsequenten Prozessablauf SELBSTBILD > FREMDBILD > FEEDBACK. Die einfache Architektur dieser Methode hilft den zeitlichen und finanziellen Aufwand in einem erträglichen Rahmen zu halten.

Titel	Inhalt	Seite
Personal-Rekrutierung	Kurzbeschreibung Portfolio-Assessment	2
Assessment - quo vadis?	Alpha-Artikel Assessment-Technik	3 - 4
Gut trainierte Bewerber	Alpha-Artikel Instrumentierung	5 - 6
HRM-Qualitätsmanagement	Personal-Rekrutierung	7 - 10

NEU Vom gleichen Autor: **ABC der Wissensgesellschaft**

Umfassendes Nachschlagewerk zur wertebasierten Unternehmensführung mit Fokus auf die Identifikation, Steuerung, Bewertung und Kommunikation von immateriellen Unternehmenswerten. Zielgruppenspezifische Beiträge für das strategisch orientierte Management, die Aus- und Weiterbildung, Finanzmärkte, Personalentwicklung, Nachhaltigkeit und Corporate Communications.



Die Wissensgesellschaft ist in aller Munde — doch was ist das überhaupt? Was sind die wesentlichen Begriffe und Konzepte, welche die Wissensgesellschaft kennzeichnen und wie können Unternehmen deren Forderungen konkret umsetzen? Was sind beispielsweise die allseits auftauchenden „Yellow Pages“ oder was ist eine „Wissensbilanz“?

Mit diesen und weiteren Fragen setzt sich der Autor in diesem Lexikon auseinander. Von After Action Review (Debriefing) über Data Mining, Intelligent Agents und Nachhaltigkeit des Wissens bis zu zentralen Fragen wissensbasierter Organisationen werden aktuelle Strömungen aufgegriffen und deren Einfluss auf die Entwicklung der Wissensgesellschaft verdeutlicht. Das Buch bietet einen breiten Einstieg in das Thema Wissensmanagement, klärt Begrifflichkeiten und dient somit auch als praktisches Nachschlagewerk für (angehende) Wissensprofis.

ABC der Wissensgesellschaft Doculine-Verlags-GmbH 1.Auflage 2007 ISBN 978-3-9810595-4-0

Autor: Thomas Auer www.doculine.com

Buch-Flyer mit Inhalts- und Bezugsangaben auf www.hrm-auer.ch/grundlagen.php

Personal-Rekrutierung & -Entwicklung

AUER CONSULTING Portfolio-Assessment



Was ist ein Portfolio-Assessment?

Das Portfolio-Assessment (PFA) ist eine Technik, mit welcher:

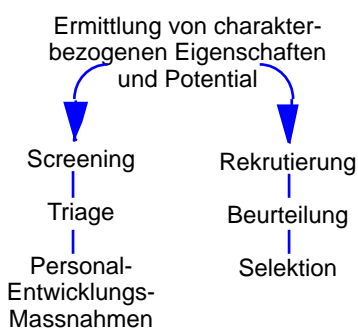
- ein(e) Kandidat(in)
- von einem Assessor
- durch adaptives Testen
- auf charakterbedingte Eigenschaften beobachtet und beurteilt wird. Die quantifizierte und nonverbale Berichterstattung schliesst Interpretationsvarianzen aus.

Welche Ziele hat das PFA in der Personal-Selektion und -Entwicklung?

Das PFA liefert eine unternehmensneutrale KandidatInnen-Beurteilung. Es basiert auf der 1971 von BCG vorgestellten Portfolio-Analyse. Das PFA bietet sich als Tool in jenen Fragestellungen an, in welchen trotz dem Verzicht auf eine AC-Durchführung persönlichkeitsbezogene Kriterien überprüft werden sollen.

Das PFA hat eine zweifache Ausrichtung: Einerseits ist es ein aussagefähiges und kostengünstiges Screeningverfahren für die Entwicklung der internen Personal-Ressourcen. Andererseits ist das PFA ein Rekrutierungsverfahren, das auf eine Standardisierung verzichtet, indem die Test-Struktur entsprechend den im Anforderungsprofil definierten Kriterien aufgebaut wird.

Auer Consulting PFA



Einsatz des Portfolio-Assessment

Das PFA eignet sich für Selektions- und Entwicklungsprozesse, bei welchen die persönlichkeitsbezogenen Kriterien eine dominante Position im Anforderungsprofil einnehmen. Konkret geht es um Personalentscheide, in denen:

- Funktionswechsel von KandidatInnen vorgesehen sind
- die Beurteilung absolut neutral sein soll
- ein AC-Verfahren zu aufwendig ist
- anstelle von "erübbaren" Fähigkeitsmerkmalen charakterbezogene Eigenschaften beurteilt werden sollen

Was wird beim PFA beobachtet?

Das Beobachtungsspektrum basiert auf den im Anforderungsprofil definierten Kriterien. Durch die Selbst/Fremdbildtechnik wird eine möglichst hohe Akkuranz angestrebt. Die Schlüsselqualifikationen werden durch Plausibilitätstests mehrfach hinterfragt. Die adaptive Testtechnik ist für die KandidatInnen nur bedingt transparent, um opportunistische Antworten und Reaktionen möglichst auszuschliessen.

Die Beobachtungskriterien lassen sich den Kategorien geistige und soziale Fähigkeiten sowie Antrieb/Motivation zuordnen.

Daraus erfolgt eine Aussage zu den folgenden Merkmalen:

- Analytisches, abstraktes Denkvermögen
- Belastbarkeit und Frustrationstoleranz
- Kommunikative Fähigkeiten
- Flexibilität, Offenheit gegenüber Neuem
- Entscheidungsfreude und -Dynamik
- Handlungsorientierung, Führung

Wer führt ein PFA durch und was ist seine Aufgabe?

Das PFA ist das synergische Resultat eines bemerkenswerten Werdeganges, eigenen (zum Teil traumatischen) Assessment-Erfahrungen, betriebswirtschaftlichem und technischem Know How, gepaart mit einer ansprechenden analytischen Intelligenz und Beobachtungsgabe sowie einem gesunden Mass an Lebenserfahrung. Somit ist das PFA an die Person des Entwicklers gebunden und kann nicht delegiert werden.

Die Aufgabe des PFA-Assessors ist eine optimierte Aussage zu charakterbezogenen Eigenschaften; auf die Beurteilung von erübbaren Fähigkeitsmerkmalen wird verzichtet.

Wie erfolgt die Auswahl zur PFA-Teilnahme?

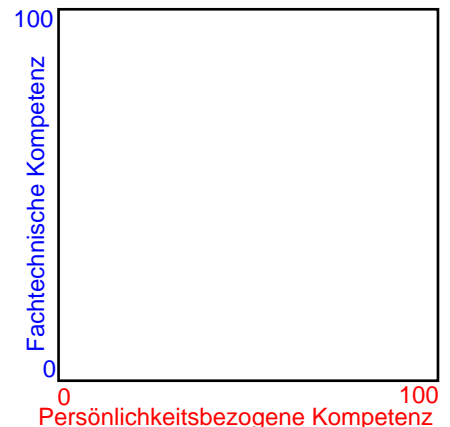
Bei Rekrutierungen erfolgt eine konventionelle Auswahl aufgrund der abrufbaren Qualifikationen, während bei Personalentwicklungsprozessen die Nomination durch die Linie (Vorsicht vor sympathiebedingten Entscheiden!) erfolgt. Ein Screeningverfahren ist dann sinnvoll, wenn auch potenzialaufweisende "Mauerblümchen" erfasst werden sollen.

Warum ein quantifizierter Bericht?

Auch die objektiven verbalen Berichte unterliegen der Kommunikationsregel, wonach jede Botschaft erst beim Empfänger entsteht. Die quantifizierte Form der Berichterstattung zeigt einen gewichteten Mittelwert des Erfüllungsgrades eines vorgegebenen Anforderungsprofils. Sie eignet sich damit zum direkten Vergleich einer unbeschränkten Zahl von KandidatInnen und deren Eignungsprofile.

Welchen Nutzen bringt das PFA?

- Das PFA ist eine unternehmensneutrale Beurteilungstechnik, die zu tiefen Kosten eine supplementäre Aussage zu charakterbezogenen Merkmalen ermöglicht.
- Dem Auftraggeber wird durch die quantifizierte Berichterstattung eine Entscheidungsgrundlage geliefert, welche kommunikative Fehlinterpretationen ausschliesst.
- Das PFA kann als Selektions-, als Entwicklungs- und/oder als supplementäres Instrument eingesetzt werden.
- Beim PFA ist die Beurteilung durch ein die wiederkehrende Sequenz "Selbstbild-Fremdbild- Feedback der Diskrepanzen" einer AC-Architektur nahe.



Die Portfolio-Analyse

ist ein Instrument der strategischen Unternehmensplanung. Sie ist ein akkurates Mittel zur quantitativen Darstellung einer Zeitaufnahme, sofern eine präzise Differenzierung von zwei Operandenebenen möglich ist. Beim Portfolio-Assessment werden die fachtechnische und die persönlichkeitsbezogene Kompetenz in einer Matrix dokumentiert, die sich am individuellen Anforderungsprofil orientiert und dessen Erfüllungsgrad in beiden Achsen quantitativ darstellt.

Auer Consulting & Partner
Obere Bahnhofstrasse 13
8910 Affoltern am Albis
Tel. 01 - 760 39 39
Email aut@bluewin.ch

ALPHA - Publikation
nachfolgende Seiten

Assessment - Methodik: Quo Vadis?

Die Portfolio-Analyse als Instrument der Kandidatenbeurteilung

Von Thomas Auer*

Auf der Suche nach der optimalen Methode lernte der Autor verschiedene zeitgenössische Assessments kennen. Seine Suche führte zwar zu keinem eindeutigen Resultat, dafür aber zu einer Idee.

Heute steht eine Vielzahl von Assessmentmodellen und -Methoden zur Verfügung. Ihre jeweiligen Vor- und Nachteile können nur im Verhältnis zu den Eigenheiten der zu besetzenden Position gemessen werden. Allen gemeinsam ist das Ziel einer möglichst genauen Beurteilung der persönlichkeitsbezogenen Kompetenz, während die fachliche Kompetenz konventionell (Ausbildung, Werdegang, Zeugnisse, Referenzen) evaluiert wird. Die zur Zeit populärsten Assessmentverfahren können zwei Kategorien zugeordnet werden:

o 1 Standardisierter Multiple Choice Test mit anschliessender Gesprächsführung:

Der Kandidat absolviert unter Zeitdruck einen mehrstündigen schriftlichen Test zu verschiedenen Fähigkeitsmerkmalen. Beim anschliessenden Analysegespräch ist einerseits eine sehr hoch qualifizierte Interviewtechnik des Assessors vorausgesetzt, da der Multiple Choice Test nicht explizit auf die Eigenheiten der zu besetzenden Position eingeht. Andererseits erlaubt die Standardisierung eine EDV-gestützte Test-Durchführung und -Auswertung.

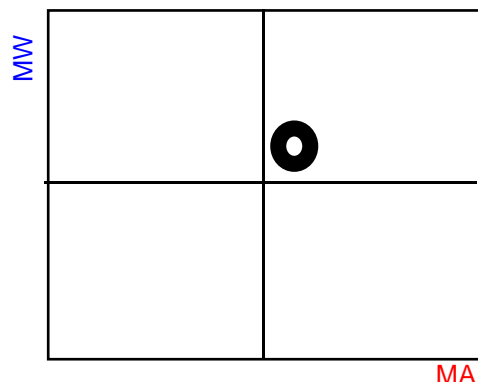
o 2 Assessment-Center:

Mehrere Bewerber (6-8) und mehrere Beurteiler (Linienvorgesetzte, Personalabteilung, externe Berater, evtl. Psychologen) führen Interviews, Fallstudien, Gruppengespräche ohne Gruppenleiter, Rollenspiele etc. durch. Empirische Studien belegen dieser Methode eine äusserst hohe Validität, da die Fähigkeitsmerkmale im Methodenverbund mehrfach und von mehreren Beurteilern gleichzeitig erfasst werden. Assessment-Centers sind jedoch sehr aufwendig und können 2 - 3 Tage oder noch länger dauern.

Beide Methodengruppen haben den gemeinsamen kleinsten Nenner, dass sie sehr kostenintensiv sind. Gesucht wurde demnach ein Verfahren, welche die oben genannten Vorteile für die Praxis genügend gut vereinigt und trotzdem mit einem vertretbaren Zeit- und Kostenaufwand durchgeführt werden kann. Ein Derivat aus der strategischen Unternehmensplanung dient als Instrument für dieses neue Verfahren: Das Portfolio-Assessment basiert auf der 1971 von Boston-Consulting Group vorgestellten Technik.

Die Portfolioanalyse

In den frühen Siebziger Jahren stellte die Boston Consulting Group die Portfolioanalyse als ein neues Instrument der strategischen Unternehmensplanung vor. Bei dieser Methode wird der Ist-Zustand einer möglichst eigenständigen und homogenen Produkt/Marktkombination festgehalten und in einer 4-Feld-Matrix positioniert, deren horizontale Achse den relativen Marktanteil (MA) und die vertikale Achse das Marktwachstum (MW) wiedergibt. Dieser Ansatz erlaubt, allgemein-gültige Norm-Strategien für die individuellen Produkt/Marktkombinationen abzuleiten. Verschiedene Weiterentwicklungen dieser Technik werden heute für die Evaluation von unterschiedlichen Fragestellungen eingesetzt.



Das Beispiel zeigt die Momentaufnahme einer gut positionierten Marktleistung: Ein hoher Marktanteil in einem Markt mit überdurchschnittlichem Wachstum.

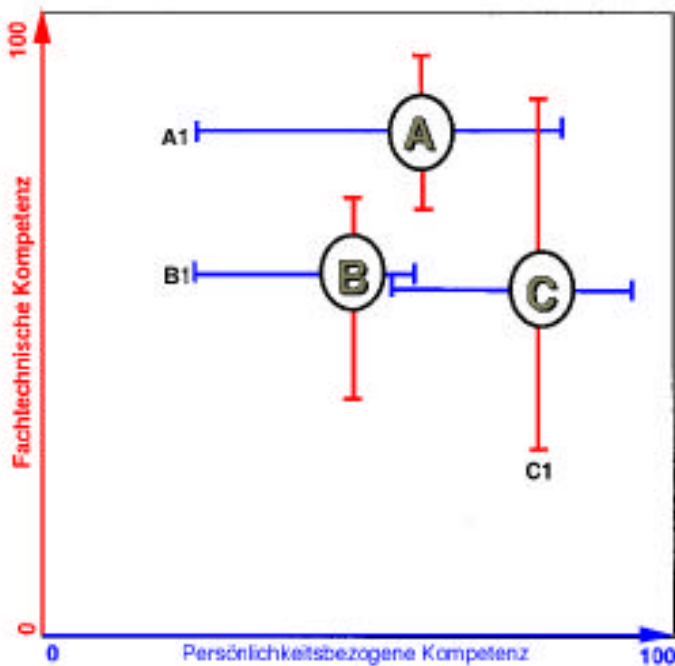
Wie funktioniert das Portfolio-Assessment?

In Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber wird bestimmt, welche funktionspezifische Kriterien zur Beurteilung angewendet und wie diese gewichtet werden. In der vertikalen Achse werden die abrufbaren Qualifikationen und in der horizontalen Achse die persönlichkeitsbezogenen Qualifikationen eingetragen. Daraus entsteht ein grafisches Anforderungsprofil, dessen optimale Erfüllung in der rechten oberen Ecke der Matrix resultiert.

Die Beurteilung der fachtechnischen Kompetenz erfolgt konventionell aufgrund der eingegangenen Unterlagen (Aus- und Weiterbildung, Zeugnisse, Interview und Referenzen). Das gewichtete Resultat wird in der vertikalen Achse eingetragen. Die Ausreisser (die maximal und minimal erfüllten Kriterien) werden ungewichtet in die Matrix eingetragen. Die Beurteilung der persönlichkeitsbezogenen Kompetenz erfolgt in einem strukturierten Gespräch. Die Erkenntnisse werden mit den Resultaten eines Selbstbild-Test des Kandidaten verglichen, welcher auf einem Fragebogen mit Gegensatzpaaren basiert. Kritische Schlüsselqualifikationen werden mit Plausibilitätstests mehrfach hinterfragt. Hier ist es die grosse Herausforderung für den Assessor, qualitative Aussagen in einen quantitativen Wert zu konvertieren. Das gewichtete Resultat wird in der horizontalen Achse eingetragen. Auch hier werden die Ausreisser markiert.

Das Portfolio-Assessment in der Praxis

Eine Handelsfirma (Medizintechnik) mit 11 Mitarbeitern suchte einen Verkaufsleiter mit Budgetverantwortung für die ganze Schweiz. Gefragt waren Verhandlungssicherheit auf hohem Niveau, Resultatorientiertheit, technisches und naturwissenschaftliches Verständnis, Führungserfahrung, sehr gute Sprachkenntnisse in Französisch und ein brauchbares Englisch sowie eine starke Belastbarkeit. Dem Auftraggeber wurden die drei valablen Top-Kandidaten A, B und C präsentiert. Das Portfolio-Assessment zeigte das Resultat in Grafik 1. Offensichtlich verfügte Kandidat A über eine überlegene fachliche Kompetenz bei einer ansprechenden persönlichkeitsbezogenen Kompetenz. Der Auftraggeber wählte jedoch Kandidat C aus!



Begründung: Kandidat A zeichnet sich durch einen militärisch-autoritären Führungsstil (Ausreisser A1) aus. Die potentiellen Direkt-Untergeordneten sind mehrheitlich hochspezialisierte Individualisten, die mit einem kooperativen Führungsstil besser zu Höchstleistungen motiviert werden können. Bei Kandidat B wurde eine geringe Frustrationstoleranz (Ausreisser B1) festgestellt, um einer der Schlüsselqualifikationen (Belastbarkeit) genügen zu können. Bei Kandidat C wurden die mangelhaften Englischkenntnisse (Ausreisser C1) als korrigierbares Handicap angesehen. Für ihn sprach auch die hohe persönlichkeitsbezogene Kompetenz, welche gerade in der Medizintechnikbranche (Betreuungsmarkt) bedeutend ist.

Diskussion: Auch das Portfolio-Assessment kann sich dem Prädikat "Subjektiv" nicht entziehen. Wie bei allen anderen Kandidaten-Beurteilungsmethoden spielen die Faktoren Sympathie, Interpretationsvermögen, Beobachtungsgabe und Interviewtechnik des Assessors genau so eine Rolle wie das "Sich verkaufen können", die Tagesform und der Prüfungsstress des Kandidaten. Der Vorteil des Portfolio-Assessment liegt darin, dass es die persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen mit Bezug auf die individuellen Eigenheiten der Stelle ermittelt; mit einer bemerkenswert guten Reproduzierbarkeit und zu relativ tiefen Kosten.



*Der Autor ist Geschäftsführer von Auer Consulting & Partner,
Zwillikerstrasse 58
CH-8908 Hedingen
Tel. +41 (0)1 776 18 10
Mail auer@hrm-auer.ch



Gut trainierte Bewerber

Durch reflektierendes adaptives Testen die Idealbesetzung finden

Thomas Auer*

Zum Thema Vorstellungsgespräch sind viele Bücher erhältlich. Noch informativer ist das Internet: Beim Suchbegriff Assessment finden sich Hunderte von Beiträgen mit Tipps zu aktuellen Eignungstests. So können sich Bewerber auf Interviews und konventionelle Tests ideal vorbereiten. Dadurch wächst in den Unternehmen die Gefahr, dass ungeeignete Bewerber eingestellt werden.

Kaderpositionen sind heute häufiger als früher zu besetzen. Für die Verantwortlichen bedeutet dies nicht nur eine quantitative Zunahme des HRM-Aufwandes: Auch bei den Auswahlmethoden ist der Denkraum der klassischen Instrumente zu sprengen! Parallel zur grösseren Zahl von Vakanzten wächst nämlich auch das Angebot an Ratgebern: Bewerbungsstrategien von der Blindbewerbung bis hin zum Assessment-Center-Training sind auf Papier, Compact Discs und durch persönliches Coaching verfügbar. Internet-Newsgruppen diskutieren Eignungstests-Erfahrungen und tauschen die aktuellen Testbatterien mitsamt der Interpretationshilfen.

Nicht-transparente Teststruktur

Somit sind Eignungstests überholt, welche auf einer konventionellen Architektur beruhen, weil sie opportunistische Reaktionen geradezu provozieren. Das Ziel ist eine Teststruktur, bei welcher das Beobachtungsziel nicht oder nur bedingt transparent ist. Der systematische Einsatz einer "Bauch-Technik" ist eine Weichenstellung zur optimierten Beurteilung der persönlichkeitsbezogenen Kompetenz: Das reflektierende adaptive Testen beobachtet den Mikrohabitus und erlaubt Rückschlüsse auf das Makroverhalten.

Ein Beispiel aus dem Beginn des Industriezeitalters zeigt die intuitive Anwendung dieser Technik: Nach dem Vorstellungsgespräch lädt der Meister zu Brot und Käse ein. Aufmerksam beobachtet er den Gesellen, wie präzise dieser die Rinde vom Käse schneidet. Das gibt ihm Aufschluss darüber, wie kostenbewusst der Geselle im täglichen Leben handelt. Dieser profane Test bringt auch heute noch eine objektivere Aussage als ein strukturiertes Interview, weil offene Fragen in der Regel zweckdienliche Antworten zur Folge haben. Heute steht der adaptiven Technik eine Vielzahl von verfeinerten Instrumenten zur Verfügung. Zum Beispiel sind:

- Konfrontation mit Unbekanntem
- Analogien aus dem Privatleben
- Nicht lösbare Aufgaben
- Provokationen
- Zitatvorgaben
- Fallstudien-Torso

Techniken, um die Kommunikation von charakterbedingten Eigenschaften zu registrieren. Um die Interpretations-Subjektivität zu reduzieren, wird dabei eine konsequente Selbst-/Fremd-bildtechnik eingesetzt. Diese Beobachtungen lassen Rückschlüsse auf geistige und soziale Fähigkeiten sowie Antrieb und Motivation zu. Daraus wiederum erfolgt eine Aussage zu Merkmalen wie:

- Analytisch-abstraktes Denken
- Belastbarkeit
- Frustrationstoleranz
- Kommunikative Fähigkeiten
- Flexibilität
- Offenheit gegenüber Neuem
- Entscheidungsdynamik
- Handlungsorientierung
- Führung

Das Beobachtungsspektrum ist nicht standardisiert (Was bringt es, beim Leuchtturmwärter zum Beispiel das Kriterium Teamfähigkeit zu überprüfen?). Die Beurteilung der fachlichen und der persönlichkeitsbezogenen Kompetenz basiert auf den individuell im Anforderungsprofil definierten Kriterien. Die Schlüsselqualifikationen werden durch mehrfache Plausibilitätstests hinterfragt. Der Einsatz der unterschiedlichen Selbst-/Fremdbildmethoden ermöglicht einen optimierten Objektivitätsgrad.

Nutzen für alle Teilnehmer

- Die dem Anforderungsprofil angepasste Teststruktur stellt für alle Teilnehmer eine gültige, einheitliche Messlatte für die Eignungsfeststellung und/oder die Karriereentscheidung dar.
- Unternehmen erhalten einen neutralen Überblick über vorhandenes Führungspotential. Es kann der Grundsatz "Nachwuchskräfte aus den eigenen Reihen" realisiert werden.
- KandidatInnen profitieren durch das kontinuierliche Feedback: Aufgrund der differenzierten Rückmeldungen können Selbstbilder durch die Gegenüberstellung von Fremd- und Selbsteinschätzung bestätigt oder korrigiert werden.
- Der Weiterbildungsbedarf wird individuell und nicht - wie so oft - nach dem Giesskannenprinzip ermittelt.
- Vorhandene, jedoch nicht bekannte Fähigkeitenpotentiale können wahrgenommen werden.

Reflektierendes adaptives Testen im praktischen Einsatz

Das reflektierende adaptive Testen ist ein kostengünstiges Verfahren mit einer zweifachen Ausrichtung: Einerseits ist es eine aussagefähige Methode für Personalentwicklungsprozesse. Es dient als Screening-Technik zur Selektion des Kadernachwuchses und/oder wird als supplementäres Instrument (Second Opinion) bei Ungewissheit eingesetzt. Andererseits dient es als Rekrutierungsinstrument. Konkret unterstützt es Personalentscheide, bei denen zum Beispiel:

- Funktionswechsel anstehen;
- eine unternehmensneutrale Beurteilung erwünscht ist;
- ein Assessment-Center zu aufwändig ist;
- die persönlichkeitsbezogenen Kriterien das Anforderungsprofil dominieren;
- für eine neu geschaffene Stelle die bestmögliche Besetzung gesucht wird.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Mit dem reflektierenden adaptiven Testen sollen die KandidatInnen weder blossgestellt noch hinter das Licht geführt werden; das Ziel ist ein möglichst hoher Objektivitätsgrad über deren persönlichkeitsbezogenen Eigenschaften und Potenziale.



T. Auer: "Konventionelle Eignungstests provozieren opportunistische Reaktionen".

*Der Autor ist Geschäftsführer von Auer Consulting & Partner,
Zwillikerstrasse 58
CH-8908 Hedingen
Tel. +41 (0)1 776 18 10
Mail auer@hrm-auer.ch

HRM-Qualitätsmanagement nach ISO-9001:2000 CDI

Verfahren 1.2.

Auftragsbearbeitung Personalberatung

1.2. Personal-Rekrutierung

1.2.1. Briefing

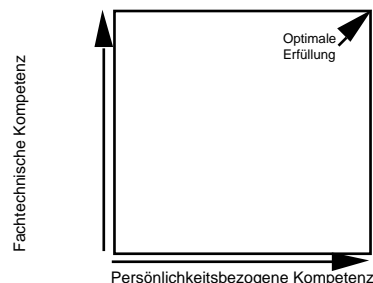
Bei der Auftragserteilung (Briefing) werden die fachliche Kompetenz, die persönlichkeitsbezogene Kompetenz und die Rahmenbedingungen definiert und gemäss dem Anforderungsprofil gewichtet

1.2.1.1. Fachliche Kompetenz

Zusammen mit dem Auftraggeber werden die fünf wichtigsten Schlüsselqualifikationen (abrufbare Daten) gewählt und ihrer Wichtigkeit entsprechend individuell gewichtet. Jede Gewichtung wird mit 10 (maximaler Wert) multipliziert. Die Summe der gewichteten Werte ergibt den Maximalwert der fachlichen Kompetenz und wird als vertikaler Wert in die Anforderungsmatrix eingetragen.

1.2.1.2. Persönlichkeitsbezogene Kompetenz

Zusammen mit dem Auftraggeber werden die fünf wichtigsten Schlüsselqualifikationen (persönlichkeitsbezogene Kriterien) gewählt und ihrer Wichtigkeit entsprechend individuell gewichtet. Jede Gewichtung wird mit 10 (maximaler Wert) multipliziert. Die Summe der gewichteten Werte ergibt den Maximalwert der persönlichkeitsbezogenen Kompetenz und wird als horizontaler Wert in die Anforderungsmatrix eingetragen.



1.2.1.3. Rahmenbedingungen

Zusammen mit dem Auftraggeber werden die Rahmenbedingungen (Zeitraumen, Salärbandbreite, Perspektiven, KandidatInnen-Alter usw) definiert und dokumentiert.

1.2.1.4. Soziales Umfeld

Um allfälligen "Chemie-Problemen" so weit wie möglich zu begegnen, erfolgen Kurzinterviews mit MitarbeiterInnen im Umfeld der zu besetzenden Stelle (Gespräche mit zukünftigen Kollegen in der vertikalen und horizontalen Achse). Die Erkenntnisse dieser Gespräche werden unter der Zusicherung und der Wahrung höchster Diskretion auf einer Gesprächsnotiz festgehalten.

1.2.1.5. Medienwahl für Stelleninserate

Zusammen mit dem Auftraggeber wird das optimale Medium sowie der Kostenrahmen und die Anzahl Schaltungen für die Stelleninserate definiert.

1.2.2. **Schaltung Inserat**

1.2.2.1. Kreation Inserat

Das Erscheinungsbild des Inserates wird gemäss Kundenwunsch mit dem Logo/ Schriftzug des Auftraggebers oder neutral (Logo Auer) gestaltet. Der Inhalt geht klar auf die definierten fachlichen und persönlichkeitsbezogenen Anforderungen ein. Je nach Charakteristik der zu besetzenden Position wird eine entsprechende Tonalität gewählt.

1.2.2.2. Freigabe des Inserates

Das gestaltete Inserat wird dem Auftraggeber in Originalgrösse per FAX oder Email zugestellt. Nach Eintreffen des durch Unterschrift autorisierten "Gut zum Druck" wird das Inserat dem gewählten Medium mit einem Schaltungsauftrag zugestellt. Mit dem Schaltungsauftrag wird ein Belegexemplar nach erfolgter Publikation verlangt.

1.2.2.3. Kontrolle

Jedes Belegexemplar wird auf Vollständigkeit und Richtigkeit überprüft und mit der Bezeichnung des Mediums inklusiv Erscheinungsdatum im Kundendossier abgelegt.

1.2.3. **Vorselektion**

1.2.3.1. Auswahl der KandidatInnen

Die Vorselektion erfolgt nach den folgenden Kriterien:

- Erfüllung der Rahmenbedingungen
- Erfüllung der fachtechnischen Kompetenz (abrufbare Qualifikationen)
- Kurzanalyse beruflicher Werdegang
- Aufmachung und Originalität der Bewerbung

1.2.3.2. Einladung zum Erst-Interview

Vorselektionierte KandidatInnen werden schriftlich zu einem Erstgespräch eingeladen.

Die Einladung umfasst:

- das Datum und die Zeitdauer des Interviews
- einen Lageplan der Räumlichkeiten
- eine Beschreibung des Rekrutierungsverfahrens
- eine Aufforderung, 3 berufliche Referenzadressen bereitzustellen
- eine Aufforderung, eine Terminverschiebung sofort anzumelden
- Parkmöglichkeiten und Verbindungen des öffentlichen Verkehrs

Wenn die Zeitdifferenz zwischen Einladung und Termin 10 Tage unterschreitet, erfolgt eine telefonische Kontaktaufnahme.

1.2.3.3. Absage-Botschaften

Ausgeschiedenen KandidatInnen wird die Absage schriftlich mitgeteilt. Der Grund der Absage wird objektiv mitgeteilt, wobei juristisch abgesicherte Formulierungen verwendet werden. Dem Absagebrief werden die überlassenen Dossiers beigelegt.

1.2.4. **Erst-Interview**

1.2.4.1. Vorbereitung

Erstellung eines Fragenkatalogs aufgrund der Unklarheiten in den Dossiers. Die CV-Analyse umfasst die Vollständigkeit und Dynamik des beruflichen Werdeganges sowie die Zusammenhänge von Weiterbildung und Funktion.

1.2.4.2. Selbstbildtest

Der Selbstbildtest besteht aus 50 Gegensatzpaaren zu 21 persönlichkeitsbezogenen Kriterien. Jedes Kriterium wird mindestens einmal durch eine Plausibilitätsfrage hinterfragt. Das Antwortspektrum der Gegensatzpaare umfasst 10 Felder, um den KandidatInnen eine Eigen-Einschätzung innerhalb der Extreme zu ermöglichen. Die Beantwortung des Fragebogens erfolgt unter Zeitdruck.

1.2.4.3. Strukturiertes Gespräch

Das erste Gespräch wird gemäss dem Anforderungsprofil strukturiert. Dabei dient die vorgängige CV-Analyse (Pos. 1.2.4.1.) als Leitfaden, um ein erstes Fremdbild zu generieren. Persönlichkeitsbezogene Tests werden zu diesem Zeitpunkt nur dann eingestreut, wenn die konventionelle Gesprächsführung Unsicherheiten provoziert.

1.2.5. **Selektion der Top-KandidatInnen und Selbst/Fremdbild-Beurteilung**

1.2.5.1. Selektion der Top-KandidatInnen

Das Fremdbild dient zur Erstellung des ersten Eignungsprofil-Portfolios. Dieses Portfolio dient als primäre Entscheidungs-Grundlage, welche KandidatInnen umgehend für die zweite Runde eingeladen werden. Ausgeschiedenen KandidatInnen wird die Absage schriftlich mitgeteilt. Der Grund der Absage wird objektiv mitgeteilt, wobei juristisch abgesicherte Formulierungen verwendet werden. Dem Absagebrief werden die überlassenen Dossiers beigelegt.

1.2.5.2. Vergleich mit Selbstbildtest

Die Selbstbildtests werden vor dem Vergleich mit dem Fremdbild ausgewertet. Plausibilitäts-Überprüfungen werden für alle 21 Kriterien durchgeführt, während für den Fremdbild-Vergleich nur die definierten Schlüsselkriterien beurteilt werden.

1.2.5.3. Einholung von Referenzen

Die angegebenen Referenzen werden telefonisch befragt. Anstelle von standardisierten Fragen wird die Referenzperson mit dem subjektiv wahrgenommenen ersten Fremdbild konfrontiert. Die Rückmeldungen werden als zusätzliches Fremdbild registriert.

1.2.5.4. Erstellen Leitfaden für das Zweit-Interview

Die Diskrepanzen aus dem Vergleich "Selbst > Fremd > Fremdbild" werden registriert und als Leitfaden für das zweite Interview dokumentiert.

1.2.6. **Zweitgespräch**

1.2.6.1. Feedback Erst-Interview / Selbstbildtest

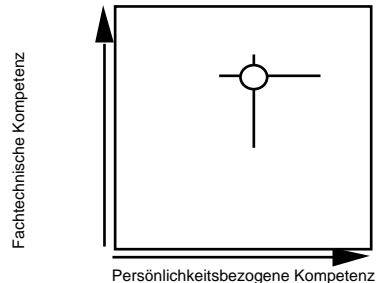
Das Zweitgespräch beginnt mit einem ausführlichen Feedback zu den Erkenntnissen des Erst-Interviews. Neben noch offenen Fragen werden Plausibilitätsabweichungen im Selbstbildtest und Abweichungen zu den Fremdbildern besprochen.

1.2.6.2. Persönlichkeitstests

Mit adaptivem Testen werden charakterbedingte Eigenschaften beobachtet, wobei das eigentliche Beobachtungsziel für die KandidatInnen nicht oder nur bedingt transparent ist. Das Beobachtungsspektrum umfasst die im Anforderungsprofil definierten persönlichkeitsbezogenen Kriterien.

1.2.6.2. Erstellung Portfolio

Die qualitativen Erkenntnisse aus den Tests werden quantifiziert und in das Auswertungsblatt eingetragen. Die Summe der Resultate ergibt einen gewichteten prozentualen Erfüllungsgrad des Anforderungsprofils. Dieser Wert wird in die Matrix eingetragen. Das maximal und minimal erfüllte Kriterium wird als absoluter Wert ebenfalls in die Matrix eingetragen. Als "Ausreisser" ergeben diese Werte einen Hinweis auf das Zustandekommen des Mittelwertes:



1.2.7. Berichterstattung und Dokumentenverwendung

1.2.7.1. Erstellung Schlussbericht

Der Schlussbericht dient als Briefing für das entscheidende Interview, das vom Auftraggeber mit den KandidatInnen durchgeführt wird. Er umfasst:

- die persönlichen Daten der KandidatInnen
- eine graphische Darstellung von beruflichem Werdegang & Weiterbildung
- Aussergewöhnliches (Beobachtungen)
- das Portfolio mit Kommentar der Ausreisser
- keine Favoriten-Empfehlung

Über ein Resultats-Feedback an die KandidatInnen entscheidet der Auftraggeber.

1.2.7.2. Verwendung der Dokumente

Der Schlussbericht enthält nur die Resultate der Rekrutierung. Die Auswertungsdokumente und das Selbstbildtest-Formular werden nach dem Mandatsende vernichtet. Die KandidatInnen werden diesbezüglich vorgängig informiert. Eine Kopie des Schlussberichts wird in der Kundendatei abgelegt.

Dokumentation:

Code:	Titel	Pos.
1G	Formular Briefing	1.2.1.1. ff
1H	Formular Job-Umfeld	1.2.1.4.
1I	Formular Interview-Einladung	1.2.3.2.
1J	Formular Selbstbild-Test	1.2.4.2.
1K	Formular Erstgespräch	1.2.4.3.
1L	Formular Referenzauskünfte	1.2.5.3.
1M	Formular Zweit-Interview	1.2.5.4.
1N	Formular Auswertung (PF)	1.2.6.2.
1O	Formular Schlussbericht	1.2.7.1.