Agilität in der Eignungsdiagnostik

SPECIAL | Sonderveröffentlichung

«Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.» Henry Fords Aufforderung nicht stehen zu bleiben, ist aktueller denn je. Organisationen, die mit Vorgehensweisen von gestern Probleme von heute lösen wollen, haben möglicherweise grosse Schwierigkeiten. Dieser Artikel widmet sich dem aktuellen Thema der Agilität und deren Auswirkungen auf Selektionsprozesse.

Der Ruf nach Agilität

Viele Organisationen haben sich in den letzten Jahren verändert. Sie haben sich entwickelt, Strukturen und Prozesse optimiert, sowie ihre Kultur der Zusammenarbeit und Führung in Bewegung gebracht. Dadurch sind sie agiler geworden. Agilität bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation, in Zeiten von Wandel und Unsicherheit flexibel, aktiv, anpassungsfähig und initiativ zu handeln

IT-Entwickler agiles Handeln. Diese Forderungen basierten auf der Erfahrung, dass herkömmliche Vorgehensweisen nicht mehr taugten. Neu sollten Mitarbeitende die Arbeit als wiederkehrende, kurze Zyklen verstehen. In kleinen Teams sollte Neues ausprobiert und rasch auf Veränderung oder Misserfolge reagiert werden. Ziel dieser Arbeitsweise war, sich in einem dvnamischen und schnell wandelnden Umfeld erfolgreich zu behaupten. Somit änderten sich auch die Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte.

Erfolgsfaktoren für Mitarbeitende

Mitarbeitende und Führungskräfte, die sich erfolgreich in agilen Unternehmen bewegen wollen, sehen sich laufend verändernden Herausforderungen gegenübergestellt. Es geht darum, sich neugierig auf diesen Weg einzulassen und bereit zu sein, bisherige Arbeitsweisen zu hinterfragen und allenfalls auch über Bord zu werfen. Erfolg hat, wer Bereits in den 1990er Jahren propagierten sich flexibel an sich verändernde Bedingungen anpasst, rasch agiert, selbstorganisiert arbeitet und den Mut hat, Prototyping der Perfektion vorzuziehen. Mit einer grossen Portion Offenheit, Einsatz und Widerstandsfähigkeit kann ein dynamisches, sich rasch wandelndes Umfeld zum Schlaraffenland für die eigenen Weiterentwicklung werden. Auf der anderen Seite gilt es, loszulassen.

Das Bedürfnis nach Kontrolle innerhalb einer kaum überschaubaren Komplexität muss ebenso verabschiedet werden wie das Streben nach dem genialen Endprodukt

«auf einen Schlag». Der Abschied von starren Verhaltensweisen und das Erlernen neuer Arbeitsformen sind zentrale Voraussetzungen, um mit der Veränderungsgeschwindigkeit einer Organisation mithalten zu können.

Erfolgsfaktoren für Unternehmen

Getrieben von Marktentwicklungen reagieren agile Organisationen rasch auf neue Anforderungen. Sie gehen auch komplexe Themen zügig mittels überschaubarer Schritte an. Klar definierte Kommunikations- und Informationsprozesse sind essentiell, um trotz hohem Tempo den Überblick zu wahren. Ebenso wichtig ist eine gelingende interdisziplinäre Zusammenarbeit in Form von team- und bereichsübergreifendem Miteinander. Spezialisten tauschen sich mit Querdenkern aus, um Innovationen zu ermöglichen. Innovationen sind keine revolutionäre Einzelleistung, sondern Teil eines gemeinsamen, evolutionären Prozesses. Es geht darum, hierarchieübergreifend zu handeln und erste Schritte zu tun.





Statement Heidi Weber Rüegg / ACT Assessment & Development Centrum GmbH:

Agilität ist auf dem Weg vom «Hype» zum «Daily Business». Das beeinflusst und fordert alle Unternehmen. Umso wichtiger ist es, die richtige Person im Unternehmen zu wissen. Denn ohne die passenden Menschen erwachen auch die agilsten Methoden nicht zum Leben.

Macht sich ein Unternehmen auf den Weg zur agilen Organisation, setzt es sich mit der eigenen DNA, also mit der Firmenidentität, Werthaltung und Kultur auseinander. Dazu gehört, dass auch die Erwartungshaltung an

(neue) Mitarbeitende überdacht und dem agilen Umfeld angepasst werden muss.

Wie wirkt sich Agilität auf die Mitarbeiter-Selektion aus?

Wurden in der Vergangenheit meist langfristige Anstellungen angestrebt, dominiert heute ein eher kurz- und mittelfristiger Horizont, Agile Unternehmen stellen sich die Frage: «Wer ist für unsere aktuelle



Passende Stellenbesetzung

Funktion - damit die Partnerschaft mit den grösstmöglichen Nutzen stiftet.

WILHELM Assessments sind dank qualifizierter Beurteilung exakt auf die Anfor-



52 persorama Sonderveröffentlichung | SPECIAL SPECIAL | Sonderveröffentlichung



Statement Claire Barmettler / advenias ag:

Für mich ist Agilität wertvoll, weil sie die Vorgesetztenrolle neu definiert: von der begrenzenden Steuerung zur ermöglichenden Führung. Agilität in Unternehmen bedeutet für mich, dass Mitarbeitende wichtiger sind als Prozesse. Starre Abläufe und Vorgaben werden abgelöst durch selbstverantwortetes und zielgerichtetes Handeln.

Situation die passende Person, um mit ih- unterschiedliche Meinungen? Wie gelingt müssen und welche Verhaltensweisen, rem Wissen, ihrer Einstellung und ihrer es ihr, sich im Spannungsfeld zwischen Fähigkeiten oder Haltungen damit verbun-Persönlichkeit einen Beitrag zum Unter- eigenen Ansprüchen und den Erwartungen den sind. Die Auftragsklärung sowie der nehmenserfolg zu leisten?» Daraus leiten aus dem Umfeld zu bewegen? Diese und stetige Austausch mit dem Auftraggeber sich spezifische Anforderungen ab, die andere Fragen sind nicht neu. Sie geben nehmen bei der Diagnostik von Agilität z.B. fachliche, methodische, führungtech- jedoch deutliche Hinweise auf individuelle einen hohen Stellenwert ein. Wir empnische und persönliche Aspekte beinhalten. Agilität und sind daher künftig stärker in fehlen, diese Klärung individuell, regel-Wesentlich ist, dass diese Anforderungen Auswahlprozesse zu integrieren. nicht mehr für die nächsten Jahre in Stein gemeisselt sind und zudem mit dem Aspekt Wie lässt sich Aqilität im der individuellen Agilität ergänzt werden. Ist eine Person fähig und bereit zu inter- prüfen? disziplinärer Zusammenarbeit? Wie rasch Oberste Priorität hat die Klärung, wie ein im Sinne einer isolierten Einzelleistung

Rahmen von Assessment Centern

adaptiert und integriert sie Feedback in Unternehmen Agilität definiert. Nur so zeigt. Vielmehr wird sie im Rahmen von vorläufige Lösungen? Wie gut lässt sie sich wird die Bedeutung der Agilität greifbar direkter Interaktion und Zusammenarbeit auf sich verändernde Anforderungen ein? und eine Prüfung möglich. Anschliessend sichtbar. In Gruppen-Assessments ergibt Wie schnell handelt sie? Wie gelingt es ihr, stellt sich die Frage, welche Relevanz die sich Interaktion per Definition, jedoch sind selbstorganisiert tätig zu sein? Wie stark einzelnen Aspekte der Agilität haben, in im Rahmen von Einzel-Assessments neue strebt sie nach Perfektion? Wie integriert sie welchem Ausmass sie vorhanden sein Lösungsansätze nötig – beispielsweise in

mässig und in engen Zyklen vorzunehmen. Assessmentanbieter sind ihrerseits gefordert, Verfahren zu entwickeln, um Aspekte der Agilität verlässlich zu messen. Bezeichnend ist, dass sich Agilität nicht



Statement Katrin Fellner / assessment-training.ch Die Frage, die sich Führungskräften und Personalverantwortlichen vermehrt stellt, ist jene, wie Individuen erfolgreich integriert werden, deren Persönlichkeit den Ansprüchen agiler Unternehmen weniger entspricht. Nicht jeder Mensch ist gewillt und fähig, geforderte Flexibilität zu leisten und mit geforderter Geschwindigkeit und Leistung Schritt zu halten. Dieser Aspekt sollte in Diskussionen rund um das Thema Agilität mehr aufgegriffen werden.

Form webbasierter Simulationen, welche neu zusammengesetzt und Mitarbeitende Anspruchsniveaus und kognitive Herausin den Prozess einbezogen und reale Kooperationen hergestellt werden.

Agile Assessorinnen und Assessoren

Die Evaluation der Agilität im Assessment Center verlangt auch eine direkte Interaktion mit agilen und kompetenten Assessorinnen und Assessoren. In der Berufswelt werden Teams immer wieder

agiles Arbeitsverhalten bedingen. Weitere gleichzeitig als Mitglieder von verschie- forderungen in der persönlichen Interak-Möglichkeiten bestehen, indem Teile des denen Projektteams geführt. Deshalb muss tion mit den Assessorinnen und Assesso-Assessments direkt in die Unternehmen im Assessment durch unterschiedliche ren ein Mehrwert durch eine gültige und verlegt, Teammitglieder oder Vorgesetzte Rollen, geforderte Geschwindigkeiten, zuverlässige Evaluation generiert werden.

> «Celui qui fait toujours ce qu'il sait déjà faire restera toujours ce qu'il est déjà.» L'encouragement exprimé par Henry Ford à ne pas rester immobile n'a pas perdu de son actualité, au contraire. Les organisations qui cherchent à résoudre les problèmes d'aujourd'hui avec des procédés d'hier rencontrent vraisemblablement de grandes difficultés. Cette article est consacré à l'agilité et ses conséquences sur les processus de sélection.

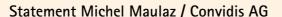
IAP. BASEL



Ihr Kompetenzzentrum für Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie

Assessment & Development Center · Führungsentwicklung · Change Management · Team- & Einzelcoaching · Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung · Gesundheitsmanagement

Institut für Angewandte Psychologie Greifengasse 1 · Postfach · CH - 4005 Basel Tel. 061 681 23 00 · iapbasel@iapbasel.ch www.iapbasel.ch



Agilität ist heute zweifelsohne in der Wirtschaft, NPOs und Organisationen der öffentlichen Hand eine notwendige Kernkompetenz auf allen hierarchischen Stufen. Zur Überprüfung in ACs sind insbesondere wir Assessoren gefordert! Stellen wir uns kritisch die Frage: Kennen wir das zu überprüfende Kompetenzprofil ausreichend gut? Agieren wir mit dem Kandidaten auf Augenhöhe? Verfügen wir als Assessoren über genügend Business-Orientierung? Und sind wir fähig, geforderte Agilität zu erkennen und lassen wir uns nicht durch zu viel Impression Management blenden?



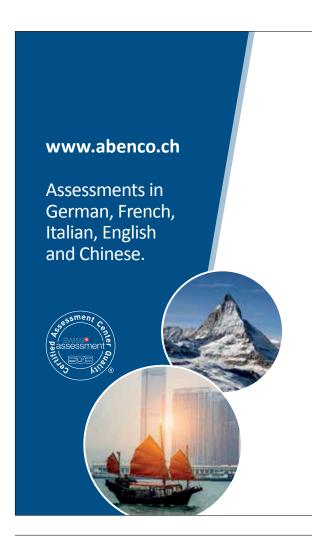
assessment

Das Ziel von Swiss Assessment ist die Förderung der Qualität der Management-Diagnostik. Die zertifizierte Mitgliedschaft gilt als anerkanntes Qualitätslabel. Folgende Mitglieder haben das mehrstufige Auditverfahren (SQS/Universität Zürich) erfolgreich durchlaufen und dürfen den Qualitätsstempel verwenden:

- ACT Assessment & Development Centrum GmbH
- adt zurich gmbh
- Avenir Consulting AG
- BENOIT CONSULTING AG
- cedac entwicklung assessment beratung AG
- Convidis AG
- Direction Plus sa
- HR Kompetenzzentrum AG
- IAP Basel Institut für Angewandte Psychologie
- IAP Zürich Institut für Angewandte Psychologie
- Militärakademie an der ETH Zürich MILAK
- morciano global AG
- mpw Beratungsteam AG
- Netzwerk Kadertraining GmbH
- Pädagogische Hochschule Zürich
- papilio AG
- Prisma World AG
- SBB CFF FFS
- VICARIO CONSULTING SA
- Wilhelm AG, HR Consulting



Weitere Informationen finden Sie unter www.swissassessment.ch





Assessments für Ost und West

Benoit Consulting arbeitet mit wissenschaftlich gestützten, in der Assessmentpraxis anerkannten, bestens erprobten Tools.

Benoit Consulting 只使用最优秀的评估工具,这些工具通常拥有公认的科学依据且在日常工作中被验证过。

Partner





www.gapiconsult.com www.eurasiacompetence.com

