Vorwort zur 2. Auflage

Was hat sich seit dem Erscheinen der 1. Auflage verändert? Es ist auffällig, dass seit 2009 nur wenige Standardwerke über Assessment Center (AC) erschienen sind. Ist alles gesagt? Gibt es keine Weiterentwicklungen?

Zwischenzeitlich sind eine Reihe von Büchern geschrieben und Online-Tools entwickelt worden, um AC in Form von Drag-and-drop und Plug-and-play erlebbar zu machen. Eine verlockende, aber auch zugleich kritische Entwicklung. Hierzu zählen insbesondere „Kochrezepte" für unterschiedliche Zielgruppen, z. B. Schüler, Studenten, Führungskräfte, zur Vorbereitung auf die Teilnahme an ACs. Sogar organisationsspezifische Bücher für z.B. Verwaltungen gibt es mittlerweile, als ob Personaldiagnostik branchenspezifisch sei.

Jüngste Untersuchungen zum Bildungsstand von Schülern im internationalen Vergleich geben Entwarnung. An der PISA-Front ist wieder Ruhe eingekehrt. Schüler, Schulen, Lehrer, Eltern und Verbände sowie Bildungspolitiker haben anscheinend die Kurve gekriegt. Der Nachwuchs scheint bestens für die Zukunft gerüstet.

Alleine die Realität an Schulen, Universitäten und in Unternehmen spricht eine andere Sprache. Die Kluft zwischen Anforderungen einerseits sowie Eignungs- und Leistungsprofil andererseits wird größer. Ehrgeizige Eltern treiben ihre Kinder zu Höchstleistungen, zur Kompensation der eigenen Defizite. Das Gefühl für den eigenen Weg geht verloren. Kreativität und Problemlösungsfähigkeit sowie Mut zu Fehlern werden gegen Auswendiglernen nach der Steigerungslogik „Mehr in kürzerer Zeit" sowie der Forderung nach Sicherheit eingetauscht.

Unternehmen haben immer größere Probleme, geeignete Mitarbeiter zu rekrutieren. Eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung McKinsey ergab, dass insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen zunehmend Stellen unbesetzt lassen, weil geeignete Kandidaten nicht gefunden werden. Der Wunsch nach Führungsverantwortung sinkt nach einer Studie des Beratungsunternehmens Universum Communications (Universum Student Survey, Köln 2013), beständig. Der Wunsch nach „ausgewogener Work-Life-Balance" und „Sicherheit und Beständigkeit" nimmt hingegen zu.

Die Bedeutung geeigneter Mitarbeiter heute und morgen für die nachhaltige Entwicklung der Unternehmen ist selbstredend. Wer sonst gestaltet und bedient die internen Prozesse und externen Schnittstellen. Die Art und Weise, wie dieses erfolgt, entschei-

det über Mittelmaß oder „Outperformance“. Mittelmaß hat allerdings wenig Platz auf den Märkten. Es tendiert bestenfalls zu einer Rendite von null.

Der wahre Erfolg einer Personalentscheidung ist erst im Nachgang im „Echtzeitbetrieb“, dem Unternehmensalltag, ablesbar. Daher ist anforderungsgerechten personaldiagnostischen Verfahren höchste Priorität zu geben, um eine größtmögliche Sicherheit für eine Entscheidung zu gewinnen. Der Spielraum für „fehlerhafte“ Personalentscheidungen wird enger, deren Auswirkungen in hoch konkurrierenden Märkten schwerwiegender. Ein entsprechendes Management des Risikos ist somit unabdingbar.

Ich danke dem Springer Verlag herzlich für die Möglichkeit, das Thema Personalrekrutierung mit dem Einsatz entsprechender Tools, insbesondere Assessment Center, unter aktuellen Gesichtspunkten nochmals neu und ergänzt aufzuarbeiten.

Landau, im Mai 2014 Dr. Florian Schuhmacher

Vorwort

Soft Skills in Berufsausbildung und Studium

Die Zeit titelt in ihrer Ausgabe 36/2008 „Jugend ohne Charakter! Die traurigen Streber“: Die Jugend hat die Herausforderung der Leistungsgesellschaft im globalen Wettbewerb angenommen. Der Preis dafür ist hoch: angepasstes Verhalten, Opportunismus, Unscheinbarkeit.

Dies ist gepaart mit den ohnehin schon existierenden (Vor-)Urteilen über die sinkende Qualifikation der heranwachsenden Erwerbsbevölkerung, insbesondere in den sogenannten MINT-Fächern. Bestrebungen um den Erhalt und Ausbau unseres Bildungsniveaus gehen daher verstärkt in Richtung fachliche Bildung. Methodenkompetenz und soziale Kompetenz sowie Persönlichkeitsentwicklung sind hierbei jedoch wichtige Stichworte. Denn ohne diese ergänzenden Kompetenzen können die fachlichen Qualifikationen in immer stärker vernetzten und auf Kooperation beruhenden Produktions- und Dienstleistungsprozessen nicht erfolgreich eingebracht werden.

Zu sehr wird diese Problematik jedoch durch die laufende Bildungsdiskussion in unserer Gesellschaft verdrängt. Chancengerechtigkeit wird mehr als Ergebnisgleichheit denn als Chancengleichheit definiert. Nicht alle Menschen besitzen jedoch das gleiche Potenzial. Menschen haben im Gegenteil sehr unterschiedliche Voraussetzungen; im Sport leuchtet das jedem ein, in der Bildung nicht.

Zu sehr wird in den Schulen nach den Werthaltungen von gut, böse und gerecht, vorgegeben von altväterlicher Gesinnungsethik, die Bildungsarbeit betrieben, statt Selbstverantwortung und Streben nach der Entwicklung einer eigenen und eigenständigen Persönlichkeit in den Vordergrund zu stellen.

Was fehlt, sind Ecken und Kanten, ein klares Profil, der Mut Fehler zu machen, Risiken bewusst einzugehen. Im Endeffekt fehlt es an der unternehmerischen Kompetenz. Um diese Tatsachen zu kompensieren, wird in Unternehmen vielfach auf Patentrezepte vertraut, die wie „Magic Balloons“ in den Beratungshimmel aufsteigen, aber ebenso schnell auch wieder verschwunden sind. Hauptsache, ein anderer trägt die Verantwortung.

Wir benötigen wieder mehr Mut für eigene Entscheidungen. Arbeit muss als Unternehmung im wahrsten Sinne des Wortes empfunden werden und eine offene Feedbackkultur beinhalten, damit unser Kapital von morgen, unser Nachwuchs in den Bildungseinrich-

tungen und unsere Young Professionals in den Unternehmen, die Möglichkeit erhalten, ihr Potenzial zu entdecken und zu entwickeln.

Wir brauchen ein bildungspolitisches und unternehmerisches Umfeld, in dem Fehler als Chancen und nicht als Versagen angesehen werden. Spielerischer Umgang mit Neuem und Kreativität in der Lösungsfindung sind hierbei zu betonen.

Es ist an der Zeit, wieder die Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen und für eigene Entscheidungen und deren Konsequenzen einzustehen.

In diesem Buch schildert Florian Schuhmacher, wie Unternehmen durch ein geeignetes Risikomanagement in der Lage sind, mit Personalentscheidungen verbundene Fehler zu vermeiden. Hierbei ist der Kernpunkt die Entwicklung unternehmensspezifischer Anforderungen für die Auswahl und die starke Betonung fachübergreifender Qualifikationen der Kandidaten. Sehr eingehend wird dargelegt, dass es gerade die Fähigkeiten im Umgang mit sozialen und interkulturellen Kontexten sind, die über den Erfolg oder Misserfolg einer Personalauswahl entscheiden.

Betrachten wir Personalentscheidungen konsequent als langfristige Investitionen und nehmen diese in der Professionalität vor, wie wir es im Umgang mit Anlagegütern oder Kapitalanlagen selbstverständlich tun.

Hamburg, im Januar 2009

Professor Dr. S. G. Schoppe
Universität Hamburg

http://www.springer.com/978-3-8349-4714-7

Assessment Center und Risikomanagement bei Personalentscheidungen
Leitfaden zur Anwendung
Schuhmacher, F.
2014, XX, 235 S., Hardcover
ISBN: 978-3-8349-4714-7