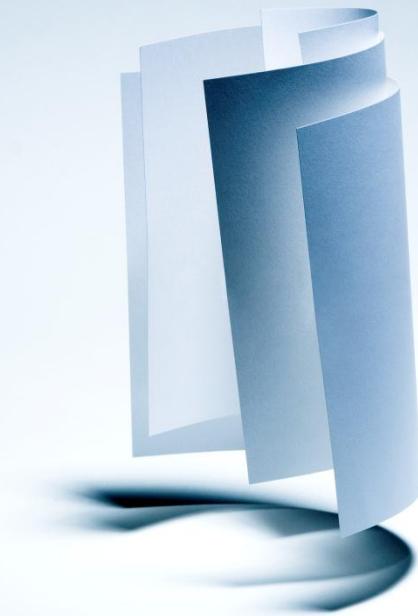


# SONDERDRUCK



## Thema: Business Reviews

### Akzeptanz von Business Reviews – vom fairen Umgang mit Kandidaten

## Akzeptanz von Business Reviews – vom fairen Umgang mit Kandidaten

*Angesichts der sich immer mehr zuspitzenden Situation am Arbeitsmarkt, derzeit vor allem in der IT-Branche, wird es – auch aus Imagegründen – für die Unternehmen immer wichtiger, die Auswahl-situation so zu gestalten, dass sie aus Teilnehmersicht akzeptiert wird. Wir zeigen in unserer Studie, welche Akzeptanz unser eignungsdiagnostischer Ansatz der Business Reviews genießt und wie er sich auf die Imagebildung auswirkt.*

### „Soziale Validität“ eignungsdiagnostischer Methoden

In jedem Unternehmen sind personelle Fehlentscheidungen, insbesondere im Management, zu vermeiden. Andererseits hängt unter Umständen die berufliche Zukunft der Kandidaten maßgeblich vom Ergebnis der Auditierung ab. Die Anforderungen an die Qualität der Eignungsdiagnostik sind daher extrem hoch, denn gerade heute, wo sich die Arbeitsmarktsituation – zumindest in Teilbereichen – extrem verschärft hat, muss den Unternehmen daran gelegen sein, dass diejenigen Kandidaten, die mit einer „negativen Erfolgsprognose“ aus dem Auswahlprozess ausscheiden

- > sich gleichwohl fair und angemessen behandelt gefühlt haben
- > die diagnostische Situation als solche als ihrer beruflichen Realität, ihrem Erfahrungshintergrund (auch: Lebensalter) und ihrer bisheriger Leistung als „stimmig“ betrachten
- > ihnen die Grundlage für die Entscheidung objektiv und transparent dargestellt wird (die „Begründungsführung“)

Dies wird gemeinhin mit dem Begriff der „sozialen Validität“ (mit den Aspekten *Information, Partizipation/Kontrolle, Transparenz und Urteilkommunikation/Feedback*) beschrieben; Grundintention der sozialen Validität ist das Bemühen, die eignungsdiagnostische Situation als fair und partnerschaftlich im Sinne einer gemeinsamen Problemlösung zu gestalten; das soll den Bewerbern auch eine „Selbstselektion“ ermöglichen.

Sind diese Bedingungen erfüllt, dann besteht eine große Wahrscheinlichkeit, dass der abge-

lehnte Kandidat sein Ergebnis akzeptiert und gleichwohl gegenüber Dritten positiv über seine Erfahrungen berichtet – zumindest sind das die Ergebnisse, die man entsprechenden Studien über die Akzeptanz von Assessment Center entnehmen kann.

Korrespondierende Erfahrungen, zumindest empirisch berichtete, liegen – nach unseren Recherchen – für Management Audits aktuell nicht vor, und in dieser Lücke positioniert sich unser Beitrag.

### Unsere Studie zur Akzeptanz von „Business Reviews“

#### *Ausgangssituation*

Gerade im IT-Sektor herrscht eine außerordentliche Nachfrage an qualifizierten Fach- und Führungskräften. In dem konkreten Projekt waren in einem weltweit agierenden Unternehmen mit starker IT-Ausrichtung die Führungspositionen neu zu besetzen; die Kandidaten wurden im Rahmen dieses Recruiting-Prozesses (mit Unterlagenanalyse und vorab durchgeführtem Telefoninterview) eignungsdiagnostisch begutachtet, und dazu haben wir unseren Ansatz eines Management Audits, das „Business Review“, verwendet, das an anderer Stelle ausführlicher dargestellt wurde („*Business Review statt Management Audit*“).

Durch seine besondere Gestaltung entspricht das Business Review im besonderen Maße den

Anforderungen an die „soziale Validität“ eignungsdiagnostischer Verfahren, wie wir im Folgenden zeigen wollen.

#### *Methode*

Das im vorliegenden Projekt eingesetzte Business Review (Einzelfverfahren, 6 Stunden Dauer) umfasste

- > eine fachliche Präsentation, auf die der Kandidat sich im Vorfeld vorbereiten musste (konkrete Aufgabenstellung aus dem Unternehmens- und Aufgabenkontext)
- > die „Disputation“ zu dieser Präsentation
- > ein ausführliches, biografiebezogenes Lebenslaufinterview
- > eine Durchsprache/Interpretation dem Positionskontext entnommener relevanter Tabellen und Grafiken

Neben einem Berater fungierte eine personalentscheidungsbeauftragte Führungskraft aus dem oberen Management des Fachressorts als Assessor; am Ende des Business Reviews erhielt der Kandidat ein ausführliches Feedback und das sich daraus ableitende Ergebnis (Zusage/keine Zusage). Abschließend wurden die Kandidaten gebeten, einen Evaluationsbogen zum erlebten Business Review auszufüllen und diesen auf schriftlichem Wege zu retournieren.

## Stichprobe

Insgesamt wurden im Projektzeitraum 58 Business Reviews durchgeführt; die Rücklaufquote ausgefüllter Evaluationsbögen betrug 66%; dies entspricht einer üblichen Response-Quote.

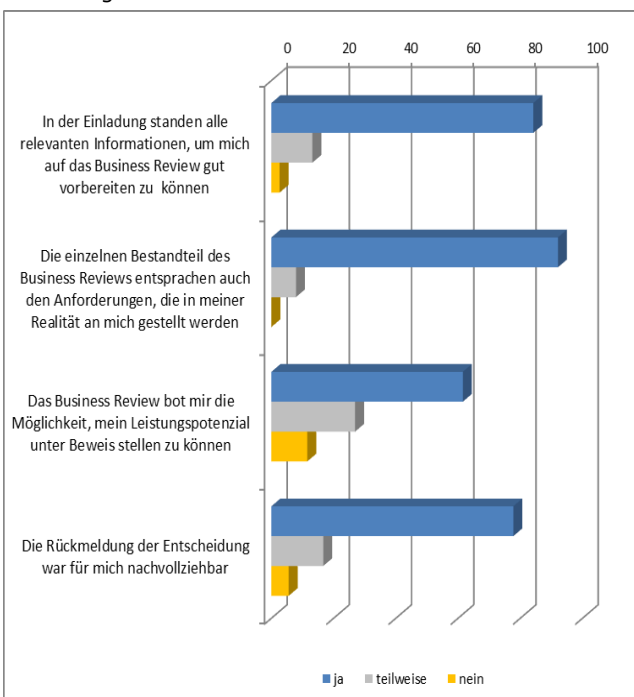
Auf die Altersklasse der über vierzigjährigen entfielen fast 40% der Zielgruppe – gemäß der von uns vertretenen Philosophie, das Lebensalter und den damit verknüpften Erfahrungshintergrund von Kandidaten angemessenen zu würdigen, zeigt sich die Richtigkeit des gewählten Ansatzes des Business Reviews.

## Die wichtigsten Ergebnisse unserer Untersuchung

Ein Blick auf die unten stehende Abbildung (Abb. 1) zeigt, dass alle hier im Fokus des Interesses stehenden Aspekte der sozialen Validität aus-gesprochen positiv bewertet wurden.

Im Einzelnen: der erste Aspekt betrifft die *Information*: 84% der Befragten gaben an, dass sie sich

Abbildung 1



im Vorfeld ausreichend informiert fühlten und sich damit auch entsprechend gut vorbereiten konnten – die Anforderungen waren in der Einladung entsprechend dezidiert beschrieben worden (wie bereits erwähnt, war den Kandidaten im Rahmen vorgeschalteten Telefoninterviews hinreichend Gelegenheit geboten worden, dezidierte Informationen über das Unternehmen und die entsprechende Position zu sammeln).

Im Hinblick auf den Aspekt der *Realitätsnähe* zeigt sich, das 92% der Befragtenangaben, Aufbau und Inhalte der Business Reviews entsprechen auch den tatsächlichen Anforderungen, denen sie sich in ihrer Realität stellen müssen; dies ist für einen weiteren Aspekt der sozialen Validität, den der *Transparenz* von entscheidender Bedeutung, denn Kandidaten müssen, selbst erkennen können, dass die Gestaltungselemente der eignungsdiagnostischen Situation auch in ihrem Arbeitsalltag wichtigen Bestandteile des beruflichen Erfolgs sind.

Mit dem Aspekt der *Partizipation/Kontrolle* wird gefordert, dass das Verfahren dem Teilnehmer die Möglichkeit bieten sollte, durch eigenes Handeln sein Leistungspotenzial unter Beweis stellen zu können. In unserer Studie zeigt sich, dass die Mehrheit der Kandidaten, 62%, dies bejahen, mit „teilweise“ antworten 27% und 11% sahen dies als nicht gegeben an.

Interessant ist dabei, dass sich kein „Ergebnisabhängiger Effekt“ zeigt (Abb.2): jeweils die Mehrheit der derjenigen, die ein Angebot bekamen wie auch der, die kein Angebot bekamen, sahen dies als gegeben an. Ähnliches gilt für den letzten Aspekt, der *Urteilkommunikation/Transparenz hinsichtlich der Ergebnismeldung*: für 78% war die Rückmeldung der Entscheidung nachvollziehbar, für 17% war sie das teilweise nachvollziehbar und für 5% war sie das nicht.

Abbildung 2

	„Das Business Review bot mir die Möglichkeit, mein Leistungspotenzial unter Beweis stellen zu können“		„Die Rückmeldung der Entscheidung war für mich nachvollziehbar“	
	Angebot	Kein Angebot	Angebot	Kein Angebot
Ja	55%	67%	81%	75%
Teilweise	36%	20%	13%	20%
nein	9%	13%	6%	5%

## Kommentierung

Der „faire Umgang“ mit Kandidaten ist vielen Unternehmen heute ein wichtiges Anliegen geworden; insbesondere, wenn es sich bei der Zielgruppe um Personen handelt, die bereits eine geraume Strecke ihres Berufslebens hinter sich gebracht haben, auf einen respektablen Erfahrungshintergrund zurückblicken können und Anspruch auf Würdigung dieser Sachverhalte in der Auswahl-situation haben.

Wir konnten mit unserer Studie zeigen, dass der von uns angewendete Verfahrensansatz des Business Review dieser Fairness-Gebot in hohem Maße genießt – bei den „Gewinnern“ wie bei den „Verlierern“.

## Autor

Mario Lukié, Managing Partner  
managerberater, Köln  
Kontakt:  
[mario.lukie@manager-berater.com](mailto:mario.lukie@manager-berater.com)

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Mario Lukié  
- Managing Partner -

## Für Sie das Beste!

### **Wir verstehen Ihr Geschäft!**

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

### **Wir arbeiten lösungsorientiert!**

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-how vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

### **Wir entwickeln Vorsprung!**

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gern stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!