

# Agilität in der Eignungsdiagnostik

«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.

Bereits in den 1990er Jahren propagierten 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 dynamischen und schnell sich 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 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, die agile Mitarbeitende auszeichnen, 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



WILHELM  
COMPETENCE  
IN HR SOLUTIONS.  
SINCE 1979.

## Passende Stellenbesetzung

Die geeignete Person in der passenden Funktion – damit die Partnerschaft mit Ihren Mitarbeitenden auch auf lange Sicht den grösstmöglichen Nutzen stiftet.

WILHELM Assessments sind dank qualifizierter Beurteilung exakt auf die Anforderungen einer Stelle ausgerichtet.



www.wilhelm.ch





#### 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 ihrem Wissen, ihrer Einstellung und ihrer Persönlichkeit einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten?» Daraus leiten sich spezifische Anforderungen ab, die z. B. fachliche, methodische, führungstechnische und persönliche Aspekte beinhalten. Wesentlich ist, dass diese Anforderungen nicht mehr für die nächsten Jahre in Stein gemeisselt sind und zudem mit dem Aspekt der individuellen Agilität ergänzt werden. Ist eine Person fähig und bereit zu interdisziplinärer Zusammenarbeit? Wie rasch adaptiert und integriert sie Feedback in vorläufige Lösungen? Wie gut lässt sie sich auf sich verändernde Anforderungen ein? Wie schnell handelt sie? Wie gelingt es ihr, selbstorganisiert tätig zu sein? Wie stark strebt sie nach Perfektion? Wie integriert sie

unterschiedliche Meinungen? Wie gelingt es ihr, sich im Spannungsfeld zwischen eigenen Ansprüchen und den Erwartungen aus dem Umfeld zu bewegen? Diese und andere Fragen sind nicht neu. Sie geben jedoch deutliche Hinweise auf individuelle Agilität und sind daher künftig stärker in Auswahlprozesse zu integrieren.

#### Wie lässt sich Agilität im Rahmen von Assessment Centern prüfen?

Oberste Priorität hat die Klärung, wie ein Unternehmen Agilität definiert. Nur so wird die Bedeutung der Agilität greifbar und eine Prüfung möglich. Anschliessend stellt sich die Frage, welche Relevanz die einzelnen Aspekte der Agilität haben, in welchem Ausmass sie vorhanden sein

müssen und welche Verhaltensweisen, Fähigkeiten oder Haltungen damit verbunden sind. Die Auftragsklärung sowie der stetige Austausch mit dem Auftraggeber nehmen bei der Diagnostik von Agilität einen hohen Stellenwert ein. Wir empfehlen, diese Klärung individuell, regelmässig 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 im Sinne einer isolierten Einzelleistung zeigt. Vielmehr wird sie im Rahmen von direkter Interaktion und Zusammenarbeit sichtbar. In Gruppen-Assessments ergibt sich Interaktion per Definition, jedoch sind im Rahmen von Einzel-Assessments neue Lösungsansätze nötig – beispielsweise in



#### 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 agiles Arbeitsverhalten bedingen. Weitere Möglichkeiten bestehen, indem Teile des Assessments direkt in die Unternehmen verlegt, Teammitglieder oder Vorgesetzte in 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

neu zusammengesetzt und Mitarbeitende gleichzeitig als Mitglieder von verschiedenen Projektteams geführt. Deshalb muss im Assessment durch unterschiedliche Rollen, geforderte Geschwindigkeiten,

Anspruchsniveaus und kognitive Herausforderungen in der persönlichen Interaktion mit den Assessorinnen und Assessoren ein Mehrwert durch eine gültige und 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.



#### Statement Michel Maulaz / Convidis AG

*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?*

# SWISS 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](http://www.swissassessment.ch)

## IAP.BASEL

### Ihr Kompetenzzentrum für Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie

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

#### IAP Basel

Institut für Angewandte Psychologie  
Greifengasse 1 · Postfach · CH – 4005 Basel  
Tel. 061 681 23 00 · [iapbasel@iapbasel.ch](mailto:iapbasel@iapbasel.ch)  
[www.iapbasel.ch](http://www.iapbasel.ch)



[www.abenco.ch](http://www.abenco.ch)

Assessments in  
German, French,  
Italian, English  
and Chinese.



**BENOIT**   
**CONSULTING AG**

## 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](http://www.gapiconsult.com)



[www.eurasiacompetence.com](http://www.eurasiacompetence.com)

**mpw**  
mensch psychologie wirtschaft



Wegweisend in  
Assessments, Coaching  
und Entwicklung

[www.mpw.ch](http://www.mpw.ch)

