



Erfahrung zählt. Potenzial entscheidet.

Warum Unternehmen Auswahlprozesse neu denken müssen.

Silvia Abderhalden von exclusiv.li im Gespräch mit Dr. Arzu Tschütscher

Ein Lebenslauf erzählt, wo ein Mensch war. Er zeigt Ausbildungen, Funktionen und berufliche Stationen. Doch beantwortet er auch die entscheidende Frage: Kann dieser Mensch die Herausforderungen von morgen erfolgreich bewältigen?

Genau diese Frage beschäftigt Dr. Arzu Tschütscher. Denn die Arbeitswelt verändert sich grundlegend. Neue Berufsbilder entstehen, bestehende Aufgaben verändern sich und Künstliche

Intelligenz beschleunigt diesen Wandel zusätzlich. Trotzdem beurteilen Unternehmen Menschen häufig noch nach Kriterien, die vor allem die Vergangenheit abbilden.

Das Extended Assessment setzt genau dort an: mit einem zweiten Blick auf den Menschen, auf seine Fähigkeiten, seine Denkweise und sein Potenzial. «Wir suchen Menschen oft nach ihrer Vergangenheit aus, obwohl wir eigentlich wissen müssten, ob sie für die Zukunft geeignet sind.»

Silvia Abderhalden: Was unterscheidet Ihr Extended Assessment von einem klassischen Assessment Center?

Dr. Arzu Tschütscher: Zunächst ist mir wichtig zu betonen, dass ich klassische Assessment Center keineswegs grundsätzlich kritisiere. Professionell konzipierte Assessments können einen wertvollen Beitrag leisten. Das Extended Assessment ist jedoch keine Weiterentwicklung eines klassischen Assessment Centers, sondern verfolgt einen anderen Ansatz.

Während klassische Assessments häufig mit standardisierten Übungen arbeiten, beginnt das Extended Assessment bei der konkreten Funktion. Jede Fallstudie wird individuell für genau diese Position entwickelt. Bewertet wird deshalb nicht die Leistung in einer Standardsituation, sondern die Fähigkeit, reale Herausforderungen dieser konkreten Funktion erfolgreich zu bewältigen.

«Extended» bedeutet für mich einen erweiterten Blick auf Eignung: auf die Anforderungen der konkreten Position, auf das tatsächliche Potenzial und auf die Fähigkeiten, die es braucht, um eine Funktion erfolgreich auszufüllen. Das Extended Assessment ersetzt den Lebenslauf nicht. Es ergänzt ihn dort, wo er an seine Grenzen stösst. Denn die entscheidende Frage lautet nicht nur, welche Erfahrungen bringt eine Person mit, sondern vielmehr, verfügt sie über die Fähigkeiten, die diese konkrete Aufgabe verlangt?

Sie sprechen vom «zweiten Blick» auf den Menschen. Was bedeutet dieser zweite Blick konkret? Wie läuft ein Extended Assessment ab?

Wenn ich eine Person für eine bestimmte Aufgabe auswähle, geht es letztlich um eine entscheidende Frage: Kann dieser Mensch diese Aufgabe erfolgreich erfüllen?

Dafür reicht es nicht aus, nur auf die berufliche Vergangenheit zu schauen. Entscheidend ist, was eine Person für die zukünftige Aufgabe mitbringt.

Genau deshalb beginnt das Extended Assessment nicht mit einer standardisierten Übung, sondern mit der konkreten Funktion und den Anforderungen dieser Position. Gemeinsam mit dem Unternehmen analysiere ich, welche Herausforderungen diese Rolle tatsächlich mit sich bringt: Welche Entscheidungen müssen getroffen werden, welche Risiken müssen erkannt werden und welche Kompetenzen entscheiden über den Erfolg?

Erst daraus entwickle ich eine individuelle, positionsspezifische Fallstudie. Die Kandidatin oder der Kandidat bearbeitet also keine allgemeine Aufgabe, sondern eine Fragestellung, wie sie später im Unternehmen tatsächlich auftreten könnte.

Anschliessend präsentiert die Person ihre Lösungsansätze einem Gremium des Unternehmens und diskutiert diese. Dadurch wird sichtbar, was ein Lebenslauf nur begrenzt zeigen kann: Wie denkt jemand? Wie analysiert jemand komplexe Situationen? Wie setzt die Person Prioritäten? Wie trifft sie Entscheidungen? Wie geht sie mit Unsicherheit, Kritik und unterschiedlichen Perspektiven um?

Warum reicht der Lebenslauf heute immer weniger aus, um das Potenzial eines Menschen zu beurteilen?

Der Lebenslauf zeigt Erfahrungen, Funktionen und berufliche Stationen. Er zeigt aber nur begrenzt, wie jemand denkt, Probleme löst oder mit neuen Herausforderungen umgeht.

Gerade durch die technologische Entwicklung und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz verändern sich viele Berufsbilder grundlegend. Deshalb reicht es heute nicht mehr aus zu sagen: Diese Person hat diese Aufgabe bereits gemacht, also ist sie automatisch die richtige Wahl.

Nehmen wir beispielsweise eine Compliance-Verantwortliche oder einen Risk Manager. Vor wenigen Jahren bestand ein grosser Teil der Arbeit darin, regulatorische Anforderungen zu kennen und korrekt anzuwenden. Heute übernehmen digitale Systeme und Künstliche Intelligenz immer mehr Recherche- und Dokumentationsaufgaben. Entscheidend wird deshalb, ob jemand Entwicklungen einordnen, Risiken früh erkennen, unterschiedliche Interessen abwägen und tragfähige Entscheidungen ableiten kann. Genau diese Fähigkeiten lassen sich aus einem Lebenslauf kaum entnehmen.

Sie sprechen davon, dass Unternehmen künftig stärker auf unterschiedliche Perspektiven achten müssen. Welche Rolle spielen dabei verschiedene Generationen, und wie verändert das die Zusammensetzung von Teams?

Unterschiedliche Generationen bringen unterschiedliche Erfahrungen und Blickwinkel mit und genau darin liegt ein grosser Wert für Unternehmen.

Ein jüngerer Mensch hat vielleicht noch nicht denselben Erfahrungsschatz aufgebaut, bringt dafür aber oft einen unverstellten Blick mit. Er hinterfragt Bestehendes und denkt neue Wege, ohne durch frühere Erfahrungen eingeschränkt zu sein.

Ein erfahrener Mensch wiederum verfügt über einen vollen Rucksack an Wissen und Erlebnissen. Er erkennt Zusammenhänge, kann Situationen einordnen und weiss aus Erfahrung, welche Aspekte in einer Entscheidung nicht übersehen werden dürfen.

Wenn diese unterschiedlichen Perspektiven zusammenkommen, entsteht eine wertvolle Kombination: Offenheit und neue Ideen treffen auf Erfahrung und Einordnung.

Gerade in einer Zeit, in der Künstliche Intelligenz viele Aufgaben verändert, wird diese Vielfalt noch wichtiger. KI lernt aus vorhandenen Daten und kann dadurch bestehende Denkmuster oder Verzerrungen, sogenannte Biases, übernehmen. Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Denkweisen helfen dabei, Zusammenhänge zu verstehen, Annahmen zu hinterfragen und bessere Entscheidungen zu treffen.

Die Zukunft gehört deshalb nicht nur der Suche nach der besten Einzelperson, sondern der bewussten Zusammensetzung von Teams, in denen menschliche Erfahrung, kritisches Denken und unterschiedliche Perspektiven ihre Stärke entfalten.

Weshalb begleiten Sie diese Assessments persönlich?

Weil genau darin einer der grössten Mehrwerte meines Ansatzes liegt. Ich beurteile Funktionen nicht aus einer rein theoretischen Perspektive, sondern aus eigener Erfahrung. Ich kenne die

Strukturen, die Anforderungen und die Realität, in der diese Entscheidungen später wirksam werden müssen.

Ich begleite ausschliesslich Positionen, die ich selbst über viele Jahre verantwortet habe. Ich war CFO, CRO und COO, Mitglied von Geschäftsleitungen sowie Verwaltungsrätin und kenne deshalb die Anforderungen solcher Rollen aus eigener Praxis.

Ich kenne den Entscheidungsdruck, unter dem Führungskräfte handeln müssen, ebenso wie die Zielkonflikte zwischen Strategie, Risiko, Finanzen, Menschen und operativem Geschäft. Ich weiss, welche Fragen Verwaltungsräte stellen und welche Erwartungen Geschäftsleitungen an ihre Führungskräfte haben.

Dadurch kann ich nicht nur beurteilen, ob eine Lösung auf dem Papier überzeugt, sondern auch, ob sie unter realen Bedingungen tragfähig wäre.

Ihre Erfahrung aus der Praxis wird durch einen wissenschaftlichen und interdisziplinären Hintergrund ergänzt. Wie beeinflusst das Ihre Arbeit?

Meine berufliche Erfahrung wird durch meinen wissenschaftlichen Hintergrund ergänzt. Ich habe Betriebswirtschaft studiert, zwei juristische Masterabschlüsse im Banken-, Finanzmarkt, Gesellschafts- und Stiftungsrecht erworben und mehrere Jahre im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement und Governance geforscht.

Gerade in Führungsfunktionen bewegen sich Fragestellungen heute selten innerhalb nur einer Disziplin. Entscheidungen müssen häufig gleichzeitig wirtschaftliche, rechtliche, regulatorische, strategische und gesellschaftliche Aspekte berücksichtigen.

Diese interdisziplinäre Perspektive fliesst sowohl in die Entwicklung der Fallstudien als auch in die Beurteilung der Ergebnisse ein. Sie hilft dabei, eine Aufgabe nicht isoliert zu betrachten, sondern die verschiedenen Dimensionen zu verstehen, die für eine erfolgreiche Funktion entscheidend sind.

Sie unterscheiden klar zwischen einer Einschätzung und einer fundierten Beurteilung. Was bedeutet dieser Unterschied für Ihre Arbeit?

Eine Einschätzung entsteht oft aus einem Eindruck, einem Gespräch, einem Lebenslauf oder einer Momentaufnahme. Eine fundierte Beurteilung braucht mehr: eine konkrete Fragestellung, eine Beobachtung und nachvollziehbare Kriterien. Genau deshalb arbeite ich mit positionsspezifischen Fallstudien. Ich möchte nicht beurteilen, ob jemand in ein bestimmtes Bild passt, sondern sichtbar machen, wie eine Person an eine konkrete Aufgabe herangeht.

Dabei werden Fähigkeiten sichtbar, die für den nachhaltigen Erfolg in einer Funktion entscheidend sind: Denkweise, Strukturierungsfähigkeit, Urteilsvermögen, Kommunikation, Problemlösungskompetenz und Reflexionsfähigkeit.

Mein Ziel ist keine schnelle Einschätzung eines Menschen, sondern eine fundierte Grundlage für eine wichtige Entscheidung. Eine Entscheidung, die sowohl für das Unternehmen als auch für die Person selbst Bedeutung hat.

Welche Rolle spielt Künstliche Intelligenz dabei?

Künstliche Intelligenz macht Wissen und Informationen heute in Sekunden verfügbar.

Entscheidend wird vielmehr, was ein Mensch mit diesem Wissen macht: Kann er Zusammenhänge erkennen? Kann er Informationen einordnen? Kann er kritisch hinterfragen, gute Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen?

Künstliche Intelligenz verändert deshalb nicht nur den Wert von Wissen, sondern ganze Kompetenzprofile. Routinetätigkeiten werden zunehmend automatisiert. Gleichzeitig gewinnen Urteilsvermögen, interdisziplinäres Denken, Kommunikationsfähigkeit, Lernfähigkeit und die Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen, deutlich an Bedeutung.

Die Entwicklung der Künstlichen Intelligenz zeigt, dass künftig nicht nur die bisherige Erfahrung zählt, sondern vor allem die Fähigkeit, sich auf neue Situationen einzustellen und mit unbekannten Herausforderungen umzugehen.

Genau diese Aspekte möchte ich im Extended Assessment sichtbar machen.

Unternehmen erhalten eine fundiertere Grundlage für eine der wichtigsten Entscheidungen: die Auswahl eines Menschen für eine konkrete Aufgabe. Viele Unternehmen organisieren die Identifikation geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten heute zunehmend selbst – unterstützt durch digitale Plattformen, soziale Netzwerke und KI. Umso wichtiger wird die Qualität der eigentlichen Auswahlentscheidung. Genau dort setzt das Extended Assessment an. Gleichzeitig gewinnen auch Kandidatinnen und Kandidaten einen realistischen Einblick in die tatsächlichen Anforderungen der Funktion. Beide Seiten erkennen früh, ob Aufgabe, Erwartungen und Kompetenzen tatsächlich zusammenpassen.

Was gewinnen Unternehmen durch das Extended Assessment?

Sie gewinnen einen vertieften Einblick darin, wie eine Person tatsächlich denkt, analysiert, priorisiert, kommuniziert und Entscheidungen trifft. Genau diese Aspekte entscheiden oft darüber, ob jemand in einer Funktion langfristig erfolgreich sein kann.

Dadurch können kostspielige Fehlbesetzungen reduziert werden. Gleichzeitig erweitert sich der Blick auf den Talentpool über die naheliegendsten Kandidatinnen und Kandidaten hinaus.

Im Kern zählt die Passgenauigkeit: die richtige Person mit den richtigen Voraussetzungen für die richtige Aufgabe – und damit nachhaltigere Entscheidungen, die sowohl dem Unternehmen als auch dem Menschen gerecht werden.

Wenn wir den Blick weiter öffnen: Welche Bedeutung hat dieser Ansatz für unsere Arbeitswelt und Gesellschaft?

Wir sprechen heute intensiv über Fachkräftemangel, den demografischen Wandel und die Frage, wie wir Menschen länger im Arbeitsleben halten können, um die nachhaltige Stabilisierung der AHV zu gewährleisten.

Aus meiner Sicht gehört noch eine weitere Dimension dazu: Schauen wir wirklich auf die Kompetenzen, bevor wir jeman-

den absagen – oder verlassen wir uns zu oft auf offene Fragen, die nie gestellt werden?

Das beginnt auch damit, wie wir Menschen auswählen und beurteilen. Erwerbsbiografien werden vielfältiger. Menschen wechseln Branchen, bilden sich weiter oder orientieren sich im Laufe ihres Berufslebens neu.

Der Ansatz betrifft alle Generationen. Besonders sichtbar wird die Problematik jedoch bei Menschen, deren beruflicher Weg nicht dem klassischen Muster entspricht.

Ein höheres Alter, eine Karriereunterbrechung, ein Branchenwechsel oder eine nicht geradlinige Laufbahn führen noch immer dazu, dass Menschen teilweise bereits vor einem persönlichen Gespräch aussortiert werden.

Ein nicht geradliniger Lebenslauf ist zunächst weder ein Vorteil noch ein Nachteil. Er wirft lediglich Fragen auf. Das Extended Assessment schafft die Möglichkeit, genau diese Fragen anhand einer konkreten Aufgabenstellung zu beantworten. Dadurch gewinnen Unternehmen mehr Klarheit vor der Entscheidung, und Kandidatinnen und Kandidaten die Chance, ihr tatsächliches Potenzial sichtbar zu machen.

Oft zeigt er genau jene Eigenschaften, die in einer dynamischen Arbeitswelt wichtiger werden: Anpassungsfähigkeit, Lernbereitschaft und Resilienz.

Wenn wir Potenzial besser erkennen, geben wir nicht nur Unternehmen eine bessere Entscheidungsgrundlage. Wir schaffen auch mehr Möglichkeiten für Menschen, ihre Erfahrung und ihre Kompetenzen einzubringen.

Was wünschen Sie sich, dass Unternehmen und Menschen aus diesem Ansatz mitnehmen?

Ich wünsche mir, dass wir Menschen wieder ganzheitlicher betrachten. Eine berufliche Laufbahn zeigt wichtige Stationen, aber nicht immer das gesamte Potenzial eines Menschen.

Eine gute Personalentscheidung braucht Zeit, Genauigkeit und den Mut, genauer hinzuschauen. Der Aufwand für einen solchen zweiten Blick ist grösser als eine rein formale Auswahl. Aber die Qualität der Entscheidung ist auch eine andere.

Denn am Ende geht es nicht nur darum, eine Stelle zu besetzen. Es geht darum, Menschen und Aufgaben so zusammenzubringen, dass beide Seiten langfristig profitieren.

Es gibt Talente, die auf den ersten Blick nicht sichtbar werden. Menschen, deren Potenzial vielleicht erst in einer neuen Aufgabe, in einem neuen Umfeld oder mit der richtigen Herausforderung zur Entfaltung kommt.

Ich wünsche mir, dass Unternehmen wieder mehr Mut zum zweiten Blick entwickeln. Nicht jeder überzeugende Lebenslauf führt zur besten Besetzung. Und nicht jedes ungewöhnliche Profil ist ein Risiko. Wer Potenzial sichtbar macht, trifft bessere Entscheidungen – für Unternehmen ebenso wie für Menschen. **ex.**

Wir bedanken uns bei Frau Dr. Arzu Tschütscher-Alanyurt für das Interview.



Kurzvita

Dr. Arzu Tschütscher-Alanyurt ist promovierte Betriebswirtin mit zwei juristischen Masterabschlüssen (LL.M.). Sie bringt langjährige Führungserfahrung aus der Versicherungs-, Banken- und Telekommunikationsbranche mit, ist Mitglied der Geschäftsleitung eines führenden Schweizer Vermögensverwalters und Aufsichtsrätin der Finanzmarktaufsicht Liechtenstein (FMA). Mit ihrer eigenen Firma, der Tschütscher Networks & Expertise AG (TNE AG), berät sie zudem Unternehmen in den Bereichen Strategie, Corporate Governance, Finanzen, Risikomanagement und Personalvermittlung – letzteres mit dem von ihr entwickelten Extended Assessment.

Mehr unter: www.tschuetscher.info

Kontakt: arzu@tschuetscher.info