

Möglichkeiten und Grenzen von Assessments

Von Dr. Guido Böhler

In den Sand gesetzte Lohnkosten sind das Wenigste, verglichen mit dem immateriellen Schaden, den eine falsch platzierte Führungskraft anrichten kann. Mit einem Assessment kann man die Erfolgchancen verbessern – allerdings nur bei seriöser Methodik.

Gute Manager sind meistens Menschenkennner, die ihre eigenen Leute gut einschätzen können – jedenfalls an ihrem derzeitigen Job. Der Personalberater als «Assessor» sagt aber Verhaltensweisen eines Kandidaten in neuen Führungssituationen voraus. Das aufwendige Assessment lohnt sich vor allem für Führungskräfte, bei welchen eine Fehlbesetzung Schaden verursachen kann. Auch als Standortbestimmung vor Beförderungen ist es nützlich. Daher ist das Assessment für das obere Kader heute zum Standard geworden.

Manager sind zwar selbst in der Lage, Kandidaten zu beurteilen, aber ein Assessor geht fundierter und systematischer vor. Auch Chefs werden mit der Zeit betriebsblind und sind auf ein «Fremdbild» oder eine Bestätigung von aussen angewiesen, um die Potenziale der Mitarbeiter besser einzuschätzen. Beim Assessment macht sich der Assessor ein Bild über die Persönlichkeit und die Sozialkompetenzen der Kandidaten. Gemeinsam mit dem Auftraggeber setzt er Kompetenzziele und Prioritäten. Solche sind laut Erfahrung der Assessmentfirma «Swiss Coach» vor allem Selbst-, Sozial- und Führungskompetenzen. Konkrete Beispiele: Teamplay und Durchsetzungsvermögen.

Branchen-Kenntnisse

Spezifische Assessments für die Lebensmittelindustrie gibt es nicht, wohl aber branchenspezifische Themen, und der Assessor sollte Branchenkenntnisse haben.

Ein Profi passt die Fragen und Rollenspiele der Branche und Funktion an. Von einem Projektleiter wird z.B. vernetztes Denken und systematisches Vorgehen verlangt. Und Chefs müssen sich nicht nur durchsetzen, sondern auch delegieren können: Je höher die Kaderstufe, desto mehr strategische Aufgaben fallen an. Ein seriöses Assessment besteht aus verschiedenen Modulen wie strukturierten Interviews, Rollenspielen und Fragebogen. Wegen der Diskretionspflicht werden Selektionen normalerweise im Einzelassessment durchgeführt. Dabei können Mitglieder der Geschäftsleitung des Auftraggebers als stille Beobachter teilnehmen.

Anders beim Gruppenassessment: Grosse Firmen schicken oft vier bis zwölf eigene Mitarbeiter in ein Assessment. Diese treten dort in Gruppen auf, daher sind interaktive «Spiele» möglich. Im Unterschied zur Selektion des Einzelassessments besteht für die Kandidaten nicht unbedingt ein Absagerisiko: Es geht um die Klärung ihrer Potenziale. In der Gruppe sind zwar die Beobachtungsmöglichkeiten grösser, aber auch heikle interaktive Effekte kommen vor. Der Assessor sollte dabei berücksichtigen, ob ein Kandidat in einer starken oder schwachen Gruppe landet. Wenn eine Firma Mitarbeiter einem Assessment unterzieht, ist die Informationspolitik sehr wichtig. Bei Indiskretionen, fehlendem oder unklarem Feedbackgespräch können Selbstkündigungen vorkommen.

Aufwand und Sicherheit

Je grösser der Test-Umfang, desto mehr Sicherheit liefert das Assessment. Trotzdem gibt es keine Garantien, denn psychometrische Methoden beruhen auf empirischen statistischen Vergleichen. Nicht immer entsprechen die Zielsetzungen realistischen Zielen. Ausserdem kann sich im Lauf der Tätigkeit die Anforderung ändern: Ein Turn-Around-Manager ist nach vollbrachter Firmensanierung selten ein guter Wachstums- oder Motivations-Manager – und umgekehrt. Wichtig ist auch der menschliche Faktor: Nicht nur das Assessment-Resultat, sondern auch die «Chemie» zwischen Chef und zukünftigem Mitarbeiter muss stimmen. Als Unsicherheitsfaktor wirkt auch der Selbstschutz des Kandidaten gegenüber dem Assessor, den er nicht unbedingt als «Freund» wahrnimmt, sondern eher als «Jury» im Wettbewerb mit andern Kandidaten. Dies ist verständlich: Jeder Mensch benötigt eine Schutzhülle. Der Assessor kann diese nur teilweise durchschauen, da er keine Tiefenpsychologie anwendet. Ein Restrisiko kann auch die Tagesform sein, allerdings sollte diese im Topkader keine Rolle spielen.

Bei den menschlichen «Soft skills» sind Fehlinterpretationen durch bewusste oder unbewusste Täuschung eher möglich als bei den «Hard skills» sprich Fachkompetenzen. Und eine weitere Fehlerquelle kann beim Vergleich von Front- und Backoffice-Funktionen auftreten: Extravertierte und kontaktfreudige Personen, wie sie für den Verkauf gesucht werden, sind im Vorteil. Sie lassen sich weniger stressen als etwa ein Buchhalter des Typs «braver Schaffer», der eher an Auftritte hinter den Kulissen gewohnt ist. Extravertierte Personen können sich auch besser verstellen, und sie tun dies oft unbewusst. Aber ihre kurzfristigen Erfolge können täuschen oder zum Bumerang werden (Stichwort: Blender).

Harte und weiche Fähigkeiten

Generell ist die Flopgefahr beim Assessment ähnlich wie bei andern Arten der Beratung. Dies hängt nicht nur mit der Professionalität und dem Aufwand des Assessments zusammen, sondern auch



mit dem menschlichen und wirtschaftlichen Umfeld, das den Kandidaten erwartet. Führungserfolg hängt nicht nur von der Persönlichkeit ab, sondern auch von der jeweiligen Führungssituation. So kann ein Schönwetterpilot eine Firma durchaus lange ohne sichtbare Nachteile pilotieren, sofern die Schönwetterphase anhält. Doch in «Blitz- und Donner-Übungen» kann der Assessor Stress-Reaktionen testen.

Nach dem Assessment gibt das Assessment-Center (in Grosskonzernen oft eine interne Abteilung) Empfehlungen ab. Gemäss Erfahrung von Swiss Coach befolgt der Auftraggeber diese meistens, vor allem bei Nein-Ergebnissen. Aber eher selten heisst das Fazit eindeutig Ja oder Nein. Ein seriöses Assessment zeigt ein Stärken-Schwächen-Profil auf, das der Assessor mit dem Auftraggeber bespricht und mit dem Anforderungsprofil vergleicht.

Der Assessor ist zwar nur dem Auftraggeber verpflichtet, kann aber in ein Dilemma geraten, wenn ein Kandidat spontan «im Vertrauen» Schwächen eingesteht («ich bin Alkoholiker»). Ein Assessor reagiert korrekt, wenn er auf seine Verpflichtung gegenüber dem Auftraggeber hinweist, also eine Schweigepflicht ablehnt. Oder er überzeugt den Kandidaten, sich selbst zu offenbaren. Aber trotz Verpflichtung: Ein Berater kann auch mit dem Auftraggeber in Clinch geraten, etwa wenn dieser unrealistische Anforderungen stellt. Ein guter Berater thematisiert dann

das Problem und überzeugt den Auftraggeber, den Auftrag neu zu definieren. Auf diese Weise nimmt er dessen Interessen besser wahr, als wenn er nur den Auftrag retten will.

Alternative: Graphologie

Bei ABS Personalberatung, dem grössten Stellenvermittler der Lebensmittel-Branche, findet man Assessments vor allem bei Unsicherheit sinnvoll. Im Durchschnitt kämen sie nur in zehn bis fünfzehn Prozent der Rekrutierungen vor, und diese vor allem in mittleren und grossen Firmen, aber mit steigender Tendenz. Kleine setzen manchmal auf ein (weniger aussagekräftiges, aber günstigeres) graphologisches Gutachten. Generell sei ferner ein Assessment nur eines von mehreren Kriterien der Entscheidungsfindung. Man rät von oberflächlichen Assessments ab, da sie zu Fehlentscheidungen führen können.

Und generell gelte bei Rekrutierungen die Erfahrung, dass Frauen und Männer als Kandidaten gleichwertig seien. Dem Alter wird in Job-Inseraten eher zu viel Bedeutung zugemessen. Auch den Kandidaten gibt ABS Tipps: «Nicht versuchen, sich auf ein Assessment vorzubereiten». In der Tat treten sogar schwer durchschaubare Assessment-«Touristen» auf, die Ratgeberbücher und Erfahrungen bei früheren Assessments sammeln. Ω

Einige Begriffserklärungen der Personal-Beratung

Personalberater: Vermittler von Stellen und Kandidaten. Der Begriff steht auch für die Berufsgattung, welche sich innerhalb einer Firma mit dem Personalwesen befasst.
Kaderrekrutierungsfirmen suchen und vermitteln Kandidaten für Firmen, vor allem im Segment von Kader oder Spezialisten (Executive Search)
Personalvermittler suchen für Bewerber passende Jobs. Die Abgrenzung zur Rekrutierung ist nicht klar definiert.
Assessment: Verfahren, in dem mehrere Beobachter die Verhaltensmerkmale von Kandidaten in Hinsicht auf die Eignung für eine konkrete Position beschreiben und beurteilen. Professionelle Assessoren verwenden validierte Testmethoden und verfügen über Psychologen im Team. Die Kosten für den Auftraggeber betragen bei einem Assessment von ein bis zwei Tagen: 7000–11000 Fr. pro Kandidat und Tag (je mehr Kandidaten, desto günstiger). Zeitaufwand für Kandidaten: ein halber bis zwei Tage.
Interview: Überprüfung von Lebenslauf und Zeugnissen. Methode: kritische Fragen zum Lebenslauf und Visionen mittels meist vorbereiteter Fragen. Je mehr Erfahrung ein Assessor hat, desto freier urteilt er nach Gefühl und Intuition.
Rollenspiel mit dem Ziel der Beurteilung von Sozialkompetenz, emotionaler Kompetenz, Teamfähigkeit. Wie kann sich jemand durchsetzen, wie argumentieren, wie Anforderungen auf strategischer Ebene erfüllen? Man simuliert Berufssituationen wie Mitarbeitergespräche, Teamsitzungen, Preisverhandlungen oder Konfliktsituationen. Der Kandidat erhält eine Aufgabe, etwa die Aufteilung von Budget oder Büros auf mehrere Abteilungen. Die Assessoren beobachten, wie systematisch er vorgeht und wie geschickt er zwischen Einzel- und Gesamtinteressen abwägt.
Persönlichkeitsanalyse: Selbst- und Fremdbild vergleichen und Vorlieben feststellen. Methode: validierter Multiple-Choice-Test.
Leistungsanalysen: Ziel: Beurteilung der Denk-, Sprach- und Gedächtnisleistung (vernetztes Denken, Intelligenz). Methoden: Intelligenztests.
Psychometrische Analysen: Persönlichkeitsanalysen, welche das Selbstbild eines Kandidaten widerspiegeln sowie Leistungsanalysen über die intellektuellen Fähigkeiten.
Präsentationsspiel: Ziel: Beurteilung von Auffassungsgabe, Auftreten und Vorgehensweise. Versteht der Kandidat die gestellte Aufgabe? Geht er strukturiert und lösungsorientiert vor? Methode: Thema erarbeiten allein oder in der Gruppe, offen beobachten.

Rationalisierung an jedem Punkt



Branchen
brauchen
Spezialisten

Branchenspezialisierte
Unternehmenssoftware

mit integrierter Rückverfolgbarkeit
nach internationalen Standards

Senken Sie drastisch Ihre Kosten
durch die EDV-Komplettlösung mit
integrierten Logistikkonzepten für

- Fleisch & Fisch
- Getränke & MOPRO
- Süß- & Backwaren
- Feinkost & Konserven

Entscheiden Sie sich jetzt für eine
gesicherte Zukunft Ihres Unternehmens!

Wir sind für Sie da –
Ihr Branchen-ERP-Spezialist



CSB-System
INTERNATIONAL

CSB-System AG, CH-4703 Kestenholz
Tel.: +41 62 3898989, Fax: +41 62 3932778
mail@csb-system.ch

www.csb-system.com