

Warum Assessments?

Von Leo H. Hüffer, Dr. Leo Hüffer & Partner, Zug

In jeder Verkaufschulung lernen wir, dass zuerst der Nutzen klar sein muss, bevor wir vom Produkt sprechen. Deshalb erwarten Sie hier vielleicht Nutzensargumente für das Assessment. Ich lade Sie ein, für einmal auch ohne „vorgeschobene Karotten“ weiterzulesen.

Wir beurteilen dauernd

Wir alle machen fortwährend eine Art von Assessment anderer Menschen; wir beurteilen, werten und entscheiden.

Auch Sie tun das jetzt gerade und fragen sich, was dieser Text Ihnen „bringt“. Denn in der Unternehmung, wo finanzielle Chancen und Risiken uns zu erhöhter Wachsamkeit veranlassen, müssen wir aufpassen, dass wir schlechte Führungsleistungen rasch abstellen. Dazu „behalten wir die Leute scharf im Auge“.

Die Bewertung der Führungsleistung einer Person durch andere ist unentrinnbarer Teil des Arbeitslebens. Wir sagen uns: „der kann's“ und „der kann's nicht“, und schon geht ein Kollege an oder von Bord.

Entschieden wird sowieso

Entschieden wird ohnehin, die Frage ist nur auf welcher Basis. Studien zeigen, dass ein Drittel der Personalentscheide gut, ein Drittel „so lala“ und der Rest schlichtweg ungenügend ist. Argumente für eine Verbesserung der Kaderrekrutierung sind also vorhanden.

Wieso werden Sie nicht konsequent beherzigt? Nach meiner Erfahrung hängt es vor allem damit zusammen, dass in manchen Führungspositionen realistische und sachliche Praktiker sitzen, die uninteressiert sind an Dingen ohne unmittelbaren Nutzen.

Nach aussen zeigen sie ihre analytisch-bewertende Seite und dabei kommt die Auswahl von Kadern und ihre systematische Förderung nicht gut weg.

Bei dieser Materie liegt die Messbarkeit nicht auf der Hand. (Nach einer Studie des Instituts für Personal und Organisation der Universität Bern sind allerdings heute 35 % der befragten Schweizer Unternehmen dazu übergegangen, bei der Besetzung von Geschäftsleitungspositionen eine Zweitmeinung in Form eines Assessments einzuholen.)

Diese Führungskräfte müssen erst durch schmerzliche Erfahrung in Form von Fehlbesetzungen – häufig in einem Prozess von 5-7 Jahren Dauer - lernen, dass nur mit den besten Spielern zu gewinnen ist.

So lange Ärger und Schmerz nicht gross genug sind, werden „hemdsärmelige“ Methoden eingesetzt.

Die Besten gewinnen

Wir kommen aber nicht an der einfachen Wahrheit vorbei: die Teams, die die besten Spieler vereinen, holen den Titel. Der Coach des französischen WM-Teams, der unmittelbar nach dem Sieg seiner Mannschaft nach dem Geheimnis seines Erfolgs gefragt wurde, sagte: „Entscheidend war, was wir für die Auswahl und Förderung der Fussballer getan haben, als sie Jugendliche waren. Die Wurzeln des Erfolgs liegen manche Jahre zurück.“

Und der heutige Aussenminister Joschka Fischer meinte nach seinen ersten vier unruhigen Regierungsjahren in Hessen: „Ich musste erst lernen, dass die richtigen Leute im Team 80 % des Erfolgs ausmachen.“

Lassen Sie sich kein X für ein U vormachen

Beim Assessment selber ist es wichtig, nicht auf vordergründige Merkmale von Leuten „abzufahren“. Die Versuchsanlage des Assessments hilft, den Bewertungsprozess eines Kandidaten für eine Führungsposition kontrolliert ablaufen zu lassen. Für die Fragen von Interesse:

- kann diese Person sich durchsetzen
- macht sie das Richtige
- erkennt/löst sie die Probleme und
- kann sie mit den Menschen umgehen

gibt es Verfahren in Form von Interviews, Übungen und Tests, in denen der interessierende Verhaltensbereich exakt erfasst wird.

Ein Fragebogen ist nicht viel mehr als ein Gespräch auf Papier, nur brauchen wir weniger Zeit dafür: statt eine Stunde zwanzig Minuten, statt einen Tag zwei Stunden. Der USP des Assessments ist seine Verfahrensmässigkeit, seine Ökonomie.

Was bringt's?

Das Assessment

- dient als Entscheidungsgrundlage bei Anstellungen und Beförderungen
- ermöglicht unmittelbar Überblick über die Leistungsfähigkeit eines Kandidaten in persönlicher, sozialer und konzeptioneller Hinsicht
- bringt eine klare Empfehlung (empfohlen oder nicht empfohlen)
- reduziert die Anzahl der Fehlselektionen bis auf ganz wenige Fälle
- ist unter allen Selektionsmethoden die mit der höchsten Treffquote
- hilft, mit einer neurekrutierten Person optimal umzugehen, da Stärken und Schwächen bekannt sind

- empfiehlt eine konkrete Entwicklungsstrategie für den Kandidaten, um Stärken auszubauen
- hilft den (abgelehnten) Kandidaten, an ihren Schwächen zu arbeiten

Wie läuft's ab?

Hat eine Unternehmung einen oder mehrere Favoriten für eine Position, erteilt sie der Unternehmensberatung das Assessment-Mandat. Nun

- wird das Anforderungsprofil im Dialog mit dem Auftraggeber entwickelt
- der Kandidat vom Unternehmen informiert, dass zur Abrundung des Bildes noch ein Assessment von neutraler Seite gewünscht wird
- der Kandidat vom Beratungsunternehmen eingeladen und
- während eines Tages an seinem Ort nach Vereinbarung assessiert

Es erfolgt

- ein schriftlicher Feedback an den Auftraggeber
- eine Feedbacksitzung mit dem Kandidaten
- die getrennte Beratung von Auftraggeber und Kandidat im Umgang mit den Konsequenzen aus dem Assessment

Grenzen des Assessments

Das Assessment

- kann kein fachliches Können sichtbar machen (dies kann die rekrutierende Firma selbst besser)
- kann und darf nicht der Unternehmung den Entscheid abnehmen (den muss der Auftraggeber selbst fällen)
- bietet trotz aller Sorgfalt keine „100 %-igen“ Prognosen (drückt allerdings die Quote von durchschnittlich 33 Fehlselektionen bei 100 Stellenbesetzungen)
- erfasst ca. 5 % der Merkmale einer Person unscharf (was aber beim Feedbackanlass oft vom Kandidaten selber korrigiert wird)
- kann in den Händen von unprofessionellen Beratern zu einer menschlich unbefriedigenden Erfahrung für Kandidaten werden (was die Auftraggeber-Unternehmung rasch korrigiert, da sie sich einen schlechten Berater nicht leisten kann)

Fazit

Assessments helfen, den Prozess der Beurteilung von Führungspotential wesentlich zu verbessern. Das Risiko einer Fehlbesetzung wird reduziert; Kosten werden gespart und Nerven geschont.