

## **Reduktion von Fehlbesetzungen in der Geschäftsleitung**

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

### **Ausgangslage**

Heute verfügen die Personalabteilungen selbst kleiner Unternehmen über genügend Parameter, um die Leistungsfähigkeit der mittleren Führungsebene einzuschätzen. Die Beurteilungskriterien der aktuellen und potentiellen Leistungsfähigkeit von Führungskräften hingegen sind im Brennpunkt einer umfassenden Neuorientierung. Warum?

Bis vor nicht allzu langer Zeit waren in Stellenanzeigen die gebetsmühlenartig wiederholten «führungsstarken Persönlichkeiten», die «neue Herausforderungen suchen» genauso Teil der Personalauswahl wie die eingehende Prüfung der Zeugnisse und ein graphologisches Gutachten.

### **Neue Anforderungen**

Ohne die immer wieder beschworene Globalisierung der Märkte zu zitieren, lässt sich objektiv feststellen, dass heute zusätzliche Gesichtspunkte für die Leistungsfähigkeit des Management berücksichtigt werden müssen:

- die Luft an der Unternehmensspitze wird «in punkto Chemie" immer dünner
- werden anspruchsvolle Führungspositionen falsch besetzt, kann dies für Unternehmensteile oder Unternehmen «das <Aus> bedeuten»
- die Konkurrenz um die besten Manager wächst rasch an
- die Unternehmenschefs müssen die besten Führungskräfte auf allen Stufen (extern und intern) rekrutieren und halten
- Überdurchschnittliche Resultate müssen mit grösstmöglicher Geschwindigkeit erreicht werden
- das langfristige Überleben der Unternehmung hängt auch vom Image am Führungskräftemarkt ab

Trotz der sich rasch wandelnden Marktgegebenheiten entwickelt sich zudem ein neuer, fester Bestandteil der Unternehmenskultur: Die Fähigkeit der Führungskräfte,

- die Synergien - der an selbständige Arbeit gewohnten Mitarbeiter/innen - zu nutzen

- durch ihre Flexibilität mit ihrer gesamten Persönlichkeit auf neue Rahmenbedingungen der Unternehmensstruktur zu reagieren

## **Fusionswelle**

Als weitere Ursache der Entwicklungen kann man die Fusions- und Kaufwelle bei Unternehmen anführen. Hier ist für den Käufer von fundamentaler Bedeutung, ob die «zugekaufte» Mannschaft den vom Käufer/Fusionspartner festgelegten Ansprüchen genügt. Zeugnisse, die Beurteilung technischen Könnens oder die Graphologie greifen hier zu kurz, hier bieten sich Assessments zur Potentialerfassung und als Bewertungshilfe an.

Dieses wissenschaftlich überprüfte Verfahren der Persönlichkeitsbeurteilung erfasst die Eigenschaften einer Person und deren Übereinstimmung mit den Anforderungen einer Führungsposition. Darüber hinaus machen Assessments Aussagen zur generellen Eignung auf Direktionsebene.

## **Ein Beispiel**

Gesucht wird ein Marketingleiter für eine Holding. Nebst fachlich erstklassigem Leistungsausweis muss er vor allem in der Lage sein, mit den rund 30 Firmenchefs im ganzen Land zu kommunizieren. Hier liegt der Knackpunkt des Anforderungsprofils, denn es handelt sich um 30 "Lokalfürsten" in einer technischen Branche, die einen "Theoretiker" sicher abblitzen lassen. Die Unternehmung muss aber das Thema Marketing schnellstmöglich und mit modernem Know-how angehen. Im Vorgespräch mit dem Auftraggeber wird z. B. eine solche Schlüsselanforderung herausgefiltert. Das Assessorenteam plant dann Interviews, Fallstudie, Übungen und Tests entsprechend gewünschtem Profil.

## **Evolution der Assessment-Methode**

Vergleichende Untersuchungen haben mittlerweile gezeigt, dass Assessments anderen Selektionsverfahren (z. B. Graphologie, Bewerbungsgespräch, Referenzen) in der prognostischen Qualität überlegen sind. Dies hat damit zu tun, dass im Assessment «weiche Daten» wie Interviews, Fallstudie, Rollenspiel mit «harten Daten» aus sprachlogischen/quantitativen Tests und Persönlichkeitsinventaren integriert werden. Denn für die «harten Daten» gibt es verbindliche Normen, was ein Manager in der und der Position zu leisten hat, wieviel Punkte er in einem Test erbringen muss etc. Darüber hinaus sind heute Übungen verfügbar, die - im Gegensatz zu früheren Jahren - managementtauglich sind. Die ausschlaggebenden Argumente für das Einzel-Assessment sind letztlich:

- dass es brauchbare Selektionsmethoden
- unter einem Dach
- in kürzester Zeit
- geleitet und oder begleitet von Organisationspsychologen bietet.

## Ein Beispiel aus einem Assessment

Ein Kandidat bringt eine rhetorisch überzeugende Präsentation einer Fallstudie. Der Inhalt seiner Ausführungen ist aber (leider) falsch. Die Richtiglösung ist den Assessoren bekannt, eine systematische Auswertung der vom Kandidaten zu erkennenden Problemkreise und Lösungsansätze wird vorgenommen. Im anschliessenden Rollenspiel wirkt der Kandidat zwar menschlich gewinnend, bringt aber keine stichhaltigen Fakten für seine Anliegen ins Spiel. Im quantitativen Test schneidet er ungenügend ab, weist aber im sprachlogischen Test gute Ergebnisse auf.

Im Interview wird an diesen verschiedenen Trends angeknüpft und dementsprechend befragt. Schliesslich wird nochmals eine Pause eingelegt, die Assessoren beraten sich, wo sie noch weisse Flecken auf ihrer Landkarte haben, nehmen dann das Interview wieder auf etc.: Mosaikstein um Mosaikstein entsteht ein aussagekräftiger werdendes Bild des/der Kandidaten/-in.

In diesem Fall wird der Kandidat nicht empfohlen, da er trotz überzeugenden Auftretens zu wenig Substanz mitbringt.

Nach einer Studie des Instituts für Personal und Organisation der Universität Bern sind heute bereits 35% der befragten Schweizer Unternehmen dazu übergegangen, bei der Besetzung von Geschäftsleitungspositionen eine unabhängige Zweitmeinung in Form eines Einzel-Assessments einzuholen.

## Vorteile des Assessments

- Es dient als Entscheidungsgrundlage für Anstellungen und Beförderungen bei anspruchsvollen Führungspositionen
- Es ermöglicht unmittelbar Überblick über die Leistungsfähigkeit des Kandidaten in persönlicher, sozialer und konzeptioneller Hinsicht
- Die Gutachter nehmen dezidiert schriftlich Stellung zum Potential eines begutachteten Kandidaten (empfohlen oder nicht empfohlen)
- Die Folgen von Fehlselektionen (fehlinvestierte Jahresgehälter, Opportunitätskosten, Belastung der Unternehmenskultur etc.) können entscheidend reduziert werden
- Der Umgang mit einem ausgewählten Kandidaten kann optimiert werden, es gibt präzise Informationen über seine Stärken und Schwächen (selbst der beste Kandidat hat solche)
- Die Trefferquote bei der Besetzung einer Management-Position wird signifikant erhöht (nach verschiedenen Studien um das Doppelte)
- Die Assessment-Resultate empfindet der Kandidat als Spiegelbild, mit dem er kommunizieren kann und dessen Produkt er ist, während andere Verfahren (z. B. graphologische Gutachten) für ihn eher den Charakter einer Kristallkugel haben

Was das Einzel-Assessment nicht leisten kann, ist:

- Die Einschätzung von Fachkönnen. Dies kann die rekrutierende Unternehmung selbst am besten beurteilen
- Eine «perfekte» Vorhersage (es handelt sich um Wahrscheinlichkeitsaussagen, allerdings - im Vergleich mit anderen Selektionsmethoden wie z. B. einzelnstehenden Interviews - mit der besten aller möglichen Prognosen)

## **Ablauf eines Assessments**

Um Unternehmen methodische Hinweise zu geben, listen wir hier obligatorische Anforderungen für einen optimalen Ablauf eines Assessments auf.

Wann kommt es zum Assessment:

- Ein (externer) Executive Searcher hat ein oder zwei Kandidaten für eine zu besetzende Position gefunden oder
- Ein interner Kandidat wird (z.B. von Vorgesetzten) für die zu besetzende Position vorgeschlagen

→ Die Unternehmung hat nun einen oder zwei Favoriten, manchmal sind es auch mehr

- Die Unternehmung wünscht vertiefte Kenntnis der Stärken und Schwächen und eine Stellungnahme von dritter Seite (unabhängig von der Meinung, die sich das Unternehmen gebildet hat und der Meinung des Executive Searchers bzw. der Vorgesetzten des internen Bewerbers )

Das Vorgehen im einzelnen:

- Das Unternehmen erteilt der Unternehmensberatung das/die Assessment-Mandat/e
- Die Assessoren nehmen mit dem Auftraggeber das Anforderungsprofil auf (was sind die «wirklichen Herausforderungen» der Position, liegt der Schwerpunkt auf dem zwischenmenschlichen oder konzeptionellen Gebiet oder auf beiden, was erwartet man auf der Persönlichkeitsebene, wie laufen z. Zt. die unternehmenskulturellen Entwicklungen)
- Das Unternehmen informiert den/die Kandidaten, dass es zur Abrundung des Bildes noch ein Assessment von unabhängiger Seite wünscht. Die Kandidaten erhalten damit den Vorteil einer professionellen Standortbestimmung hinsichtlich ihres Führungspotentials. Nach dem Assessment erhält der Kandidat 1:1 die gleiche Information wie die Unternehmung
- Nun folgt das Assessment der Kandidaten durch zwei erfahrene Organisationspsychologen während eines Tages am Sitz des Beratungsunternehmens oder des Auftraggebers

- Für internationale/Schweizer Unternehmen sollte sichergestellt sein, dass die Durchführung des Assessments in der Muttersprache oder aktuellen/künftigen Arbeitssprache des Kandidaten erfolgt (meist deutsch, französisch oder englisch)
- Das Gutachten wird durch die Assessoren erstellt
- Feedback-/Auswertungsdiskussion mit dem Auftraggeber
- Feedbacksitzung mit Entwicklungsempfehlungen für den Kandidaten
- Die (getrennte) Beratung von Auftraggeber und Kandidat im Umgang mit den Konsequenzen, die sich aus dem Assessment ergeben

## **Vertrauen**

Die Vergabe von Assessment-Mandaten erfordert ein Vertrauensverhältnis. Die Kennenlernphase zwischen Unternehmen und Assessment-Partner verläuft deshalb intensiv. Nur so kann im Assessment ein gutes Ergebnis - mit genauer Bedarfsabstimmung - erzielt werden. Voraussetzung für eine langjährig erfolgreiche Partnerschaft ist die «gute Chemie». Der Assessor ist für die ihn beauftragende Firma langjähriger Betreuer, Berater und strategischer Organisator.

## **Bewertung**

Das Risiko einer Fehlbesetzung von Schlüsselpositionen kann durch den Einsatz von Einzel-Assessments massiv reduziert werden. Langjährige Dilemmata, die sich durch Fehlbesetzungen in Unternehmen entwickeln, sind schmerzhaft für alle Beteiligten. Häufig nutzen Auftraggeber erst nach negativen Erfahrungen die Assessmentmethode. Nach unserer Meinung ist die Zeit reif für eine Professionalisierung der Führungskräfteauswahl.