

Assessment & Coaching – Auswahl und Entwicklung von Kadern

von Leo H. Hüffer¹, Dr. Leo Hüffer & Partner AssessmentCoaching, Zug

Assessment und Coaching sind Themen, die immer wieder auftauchen, und denen die Unternehmen in Zeiten des Mangels an qualifizierten Fachkräften eine erhöhte Bedeutung beimessen. Wir haben deshalb einen namhaften Fachmann um einen aktuellen Überblick über die beiden Aktivitäten gebeten.

Die New Economy geht von der Leitidee eines dauernden, starken Unternehmenswachstums aus. Findet Wachstum nicht statt, gilt das als Misserfolg. Auch eine sich steigende Eigenkapitalrendite ist „Pflicht“. Zugleich werden viele Produkte untereinander austauschbarer als je zuvor (Stichwort Internet). Ausserdem sind die Kostenstrukturen relativ fix und den Käufern sogar bekannt.

Es stellt sich die Frage, wie in einem solchen Umfeld „planmässiges Wachstum“ erreicht werden kann. An welchen Schrauben kann man drehen? Vereinfacht gesagt, kann Unternehmenswachstum praktisch nur durch Kompetenz-Wachstum der Leistungsträger erreicht werden: Die Grenze ist der Mensch. In einer Welt der Vergleichbarkeit wird seine Rolle wichtiger als bisher. Das ist eine gute Nachricht: individuelles Wachstum und Unternehmenswachstum gehen Hand in Hand. Wollen die Unternehmen wachsen, müssen sie in ihre Leute investieren.

Unter der „Ressource Mensch“ konnte man sich bis vor kurzem nicht viel vorstellen - es war abstrakt „das Personal“. Heute hingegen tritt die einzelne Kaderperson mit ihren Fähigkeiten und Schwächen verstärkt in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit.

Das Unternehmen besitzt zwei bedeutende Prozesse, mit denen es sein Wachstum anfeuern kann: die **sorgfältige Auswahl** sowie die **aktive, vorausschauende** Entwicklung Ihrer Führungskader. Die Abfolge ist klar: erst Selektion, dann Entwicklung. Wer kennt nicht Kolleginnen und Kollegen, die eingestellt wurden, sich aber in ihren Fähigkeiten nicht entwickeln wollen oder können. Dieser Fehler ist so gut wie möglich zu meiden. Das geht nur durch ein Höchstmass an Sorgfalt und Gründlichkeit in der Kaderauswahl. Auszuschliessen sind solche Fehler trotzdem nicht.

¹ Leo H. Hüffer ist in der Schweiz und verschiedenen Ländern Europas tätig. Er hat neben seiner täglichen Praxis als Unternehmensberater u.a. einen Lehrauftrag an der Universität Zürich für Personalberatung, Assessments und Coaching

Personal- und Beförderungsentscheidungen werden deshalb vielfach erst nach umfassender Evaluierung mit entsprechend hoher Verdichtung vorgenommen. Der Übergang vom Sichtflug zum instrumentengestützten Flug ist erfolgt. Das Stichwort Nr. 1 ist hier „**Assessment**“. Das ist die Potenzialeinschätzung einer Person durch andere Personen. Die Parallelen im Alltag kennt jeder: Tagtäglich wählen wir andere Menschen aus oder werden von ihnen ausgewählt - ein unentrinnbarer Prozess von „Ja“ und „Nein“, von Befürwortung und Ablehnung.

Im Assessment geschieht das alles mit hoher Systematik: zunächst wird durch intensive Diskussion ein Anforderungsprofil erarbeitet. Das ist weit mehr als der schriftliche Stellenbeschrieb, wie er vielfach vorgelegt wird. Denn wichtiger ist eigentlich das, worüber **geredet** wird und was aus Gründen des Anstands nicht aufgeschrieben werden darf: was sind die eigentlichen Herausforderungen in der Position?, woran ist der vorherige Stelleninhaber gescheitert? etc.

Diese Anforderungen werden dann vom Assessment-Spezialisten in eine „Simulation“ der Arbeitsplatz-Realität übersetzt. Für den Kandidaten heisst es, dass er verschiedene Übungen durchläuft: er bearbeitet Unternehmens-Fallstudien, präsentiert, stellt sich der Diskussion. In Rollenspielen muss er zeigen, dass er über soziales Fingerspitzengefühl verfügt. In Persönlichkeitsfragebögen nimmt er eine Selbsteinschätzung vor. Auch die Frage der rechnerischen und verbalen Kapazitäten wird mit kniffligen Aufgaben ausgelotet, die am Computer gelöst werden müssen.

Schliesslich erfolgt meist ein umfassendes Interview, in dem Praxissituationen gemeinsam durchleuchtet werden. Wer seine Leistungen gut darstellen und überzeugend schildern kann, liegt im Vorteil. Je plausibler die präsentierten Erfahrungen ausfallen, desto mehr Vertrauen in den künftigen Erfolg entsteht bei den Beurteilern.

Die grosse Frage für den Kandidaten lautet: wie schneide ich am besten ab? Die Antwort ist einfach gesagt, aber nicht immer einfach getan: Seien Sie ganz Sie selbst. **Geben Sie sich, wie Sie sind.** Stehen Sie zu Stärken und Schwächen, scheuen Sie sich nicht um Ihre Begrenzungen; jeder ist irgendwo limitiert. Nutzen Sie die Gelegenheit, sich durch das Assessment besser kennenzulernen: man lernt nie aus. Ausserdem erkennen Fachleute Sachverhalte und können sie auch ausdrücken, wo der Alltagsverstand nicht ausreicht.

Der grosse Unterschied zwischen Kandidaten ist nicht unbedingt ihre Leistungsfähigkeit, vielmehr ist es ihr Umgang damit: die einen kennen ihre Stärken und Schwächen *ganz genau*; die anderen hingegen wollen es gar nicht so genau wissen. Oder sie hatten noch nicht Gelegenheit, es wirklich herauszufinden. Einige „Profis“ haben schon zwei oder drei Assessments hinter sich. Sie stellen sich immer wieder „der Realität“ – nämlich wie sie *von anderen* gesehen werden.

Ist die Person einmal eingestellt/befördert, dann läuft der Entwicklungs-Prozess weiter: Stichwort Nr. 2 ist „**Coaching und Management Development**“ - die Führungskraft wird individuell gecoacht und besucht regelmässig Veranstaltungen, in denen sie Schlüsselkompetenzen vertieft (Verhandlungen, Präsentationen, Planung und Organisation, Selbstführung etc.).

Diesen Prozess persönlichen Lernens wird der Kadermitarbeiter auf seine Leute übertragen. Die permanente „Wachstumsverpflichtung“ dem Unternehmen gegenüber kann nur dann eingelöst werden, wenn alle Beteiligten eine permanente Lernkurve aufweisen – ansonsten stagnieren sie, fallen zurück oder sogar aus dem Prozess heraus. Das passende Bild hierzu ist

ein Ruderer, der in einem Strom aufwärts fährt – sobald er zu rudern (zu lernen) aufhört, treibt er zurück.

Diese „Entwicklungsverpflichtung“ mag in der Konsequenz längst nicht für alle Berufsgruppen gelten - bei markt- und frontnahen Funktionen ist sie eine Realität. Erfahrungsgemäss werden die Chancen der Auswahl und Entwicklung gerade von jungen Leuten als Selbstverständlichkeit gesehen. Wie enttäuschend für sie, wenn ihr Unternehmen diesbezüglich nichts oder zu wenig anbietet. Innerlich haben sie dann fast schon gekündigt. Denn nichts ist schlimmer, als sich in seinem Lernpotenzial blockiert zu sehen.

Dauernd werden neue „Skills“, die zunächst nur einer kleinen Schicht zugänglich waren, popularisiert: jeder soll sie können. Als Assessor und Coach erlebt man die Situation in der Wirtschaftspraxis als permanente Erhöhung der Lern- und Leistungsanforderungen. Auch schliesst man neben den „Champions“, mit denen man es meist zu tun hat, auch Bekanntschaft mit Menschen, die nicht mehr geben können als sie schon geben (Stichwort Peters-Prinzip; Burnout).

Die Entwicklung hin zu Assessment und Coaching scheint durch beinahe nichts aufzuhalten zu sein – sie ist eng mit den **Wettbewerbsbedingungen** und der Notwendigkeit des **Wachstums** verbunden. Sie werden also eher noch eine **Zunahme** der Assessment- und Coachingaktivitäten erleben und mit diesen Fachgebieten verstärkt in Berührung kommen. Ich lade Sie dazu ein, das als **Chance** für Ihren eigenen Weg zu sehen.