

DAS ASSESSMENT ALS FAKTOR ERFOLGREICHER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

„Erfolg besteht darin, die Fähigkeiten zu haben, die im Moment gefragt sind.“

Henry Ford

von M. Broglie*

In einer Tageszeitung war kürzlich folgender Text zu lesen:

„Die einst gut zusammenspielende Geschäftsleitung ist in den vergangenen Krisenmonaten auseinandergedriftet. Dem CEO gelang es nicht, das Team wieder zu kitten. Das passt zum gefällten Urteil, wonach dieser zwar ein gewiefter Fachmann sei, aber kein Mann mit Führungskompetenz.

Fachunabhängige Fähigkeiten und Kompetenzen, die sogenannten „transferable skills“ sind es, die an Bedeutung gewonnen haben und wesentlich dazu beitragen, Unternehmen und Institution langfristig erfolgreich zu machen. Diese Kompetenzen sind – wie die fachlichen Kompetenzen auch – sichtbar und können in einem Assessment-Verfahren gemessen, aufgezeigt und entwickelt werden.

Es gibt viele Untersuchungen, die sich mit dieser Frage des Nutzens von Assessments beschäftigt haben. Nachfolgend die von Kunden am häufigsten genannten „benefits“ :

USP des Assessment-Verfahrens

1. Verbesserte Treffsicherheit / Verminderung von Fehlentscheidungen bei Personalrekrutierung
Die Methodenvielfalt des Assessmentverfahrens erlaubt es, solche Kompetenzen wie Führungsmotivation, Kommunikations- oder Teamfähigkeit, interkulturelle Kompetenzen, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft, Belastbarkeit und unternehmerisches Potenzial zu prognostizieren. Als externes und neutrales Verfahren ist jedes Assessment immer eine „second opinion“ und damit eine wichtige und notwendige Ergänzung zu internen Interviews oder Leistungsbeurteilungen. Beide zusammen führen zu richtigen und treffenden Personalentscheidungen.



2. Ressourcen-orientierte Förderung und stärkenorientierter Einsatz.

Um als Unternehmen heute nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen Mitarbeiter nach ihren Stärken ausgesucht, plaziert und gefördert werden. Die im Assessment sichtbar gewordenen Stärken werden als Ressourcen genutzt, um notwendige Kompetenzen aufzubauen oder Menschen gemäss ihrer Stärken am richtigen Ort einzusetzen.

3. Wirkungsvolles Personalmarketing

Gute Leute suchen sich gute Unternehmen. Die Attraktivität eines Unternehmens ist heute ein wesentlicher Anziehungsfaktor für erfolgreiche Mitarbeiter und Führungskräfte. Sorgfältiges Rekrutierungs- und Entwicklungsmanagement ist ein Massstab für „attraction and retention“, ein sichtbares Signal dafür, dass „Investment in Human Capital“ nicht eine leere Worthülse im Leitbild ist.

4. Eigenverantwortung und Selbstentwicklung als Faktor der Unternehmenskultur

Rückmeldung über beobachtete Stärken und Schwächen zwingt den Teilnehmenden zur Selbstreflexion und unterstützt die realistische Selbsteinschätzung. Wo stimmen Selbst- und Fremdbild überein, was sind die blinden Flecken, was sind die verdeckten Stärken? In der ehrlichen Auseinandersetzung mit der Selbst- und Fremdwahrnehmung wird Feedback wirksam eingesetzt und damit der Grundstein gelegt für eigenverantwortliche Selbstreflexion und Selbstentwicklung.

Last but not least spielt ein Assessmentverfahren eine implizite, aber deswegen nicht weniger wichtige Rolle bei der Umsetzung des kulturellen Wandels im

Unternehmen.

Damit ein Assessment diesen Nutzen erbringt und qualitativ den zu Recht hohen Ansprüchen genügen kann, sind neben der Validität der eingesetzten Verfahren die Kompetenzen der Assessorinnen von entscheidender Bedeutung.

Anforderungen an den Assessor

1. Wirtschaftskennntnisse und beraterische Kompetenzen

Personalentwicklung orientiert sich an Unternehmenszielen und ist schlüssig daraus abzuleiten. In der Phase der Bedarfserhebung werden die konkreten Fragestellungen fundiert abgeklärt und die zukünftigen Kompetenzen identifiziert, die es braucht, um nachhaltig erfolgreich zu bleiben. Dies erfordert vom Assessor Vertrautheit mit der Situation des Unternehmens und seines Umfeldes und die Fähigkeit durch aktives Zuhören die richtigen Fragen zu stellen, um so die relevanten Bedürfnisse herauszuschälen. Seine unternehmensberaterischen Kompetenzen stehen hier im Zentrum.

2. Konzeptionelle Kompetenzen

Die Chancen und Grenzen der einzelnen Assessment-Verfahren werden in einem nächsten Schritt sorgfältig mit dem Kunden diskutiert. Ziel ist es, einen präzisen Match zu machen zwischen dem Anforderungsprofil und den diagnostischen Instrumenten. Diese Aufgabe erfordert vom Assessor konzeptionelle sowie psychodiagnostische und methodische Kompetenzen. Er braucht einerseits differenzierte Kenntnisse und Erfahrung mit wissenschaftlich validierten Instrumenten. Andererseits muss er fähig sein, aus den definierten Kompetenzen konkrete Verhaltensweisen abzuleiten und Übungen zu entwickeln, in denen diese Verhaltensweisen beobachtet werden können.

3. Beurteilungskompetenzen

Ziel der Potenzialerfassung ist es, Aussagen mit hoher Objektivität, Gültigkeit und Zuverlässigkeit zu gewinnen. Um dies zu

gewährleisten, wird sowohl die Kombination verschiedener methodischer Zugangswege (Interviews, Präsentationen, interaktive Übungen, Management-Simulationen und Persönlichkeits-Fragebogen) wie auch das Mehraugenprinzip genutzt. Die Aufgabe des Diagnostikers erfordert vom Assessor die Fähigkeit, das Verhalten sorgfältig zu beobachten und auf der Basis des erwähnten Mehraugenprinzips objektiv zu beurteilen. Es gilt, Beobachtungen von dahinter liegenden Gründen und möglichen Auswirkungen sorgfältig zu trennen und in einer präzisen Form so zu beschreiben, dass die Inhalte auch für nicht psychologisch geschulte Leser verständlich sind.

4. Kommunikative und Coaching-Fähigkeiten

Das Feedback ist das Herzstück des Assessment-Verfahrens. Hier liegt die Chance, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. Ziel des Feedbacks ist es, dem Kandidaten Gelegenheit zu bieten, sein Selbstbild mit dem Fremdbild zu vergleichen. Das Gespräch mit dem Kandidaten wird genutzt, um ihm zu erläutern, wie es zu den Ergebnissen gekommen ist. In einer offenen und konstruktiven Auseinandersetzung werden relevante Erkenntnisse bezüglich Ressourcen und Lernfeldern abgeleitet.

Im Gespräch mit dem Auftraggeber geht es insbesondere darum, aus den Ergebnissen abzuleiten, wie das Unternehmen die ressourcen-orientierte Positionierung oder Förderung des Kandidaten unterstützen kann. Die Aufgabe des Feedback-Gebers erfordert vom Assessor die Fähigkeit, klar, transparent und einführend zugleich zu kommunizieren, Zusammenhänge verständlich zu erläutern und wirkungsvolle, praxisrelevante Entwicklungsmaßnahmen vorzuschlagen.

Menschen haben ihre Stärken und ihre Entwicklungsfelder. So auch Assessorinnen. Die Chance eines Teams ist es, unterschiedlich stark ausgeprägte Kompetenzen zu nutzen, am richtigen Ort einzusetzen, insbesondere aber, voneinander zu lernen.

**M. Broglie*

*Managing Partner von Challenge Leadership
Development*