Juni 6/2007

LEADER®

Das Unternehmermagazin für den Wirtschaftsraum Espace Mittelland

LEADER Das Unternehmermagazin für Espace Mittelland | www.leaderonline.ch | Einzelverkaufspreis Fr. 8.50

KARRIERE

WIE MAN ERFOLGREICH WEITERKOMMT

SPECIAL

Ulrich Bangerter, Geschäftsleitungsvorsitzender der egb immobilien AG, über den geplanten Zusatzbau beim Mega-Center Burgdorf.

SCHWERPUNKT

Daniel Fahrni, Managing Partner cedac AG, über Sinn und Unsinn von Assessments.

SCHWERPUNKT

Andreas Schächtele über die Umstrukturierungen im Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung der BFH.

«Das Erfolgsrezept heisst Authentizität»

Assessments werden häufig als Entscheidungsgrundlage hinzugezogen, wenn es um die Neubesetzung einer Schlüsselstelle geht. Was aber macht ein gutes Assessment aus? Woraus setzt sich ein Assessment zusammen? Kann man bei einem Assessment «schummeln»? Daniel Fahrni, Managing Partner der cedac AG, gibt zu diesen und weiteren Fragen Antwort.

Daniel Fahrni, Managing Partner der cedac AG

INTERVIEW: SELINA BACKES
BILD: ZVG

Assessments sind ein beliebtes Mittel in der Personalrekrutierung. Aus welchem Grund entscheiden sich Unternehmen, die Eignung von Stellenbewerbern in einem Assessment abklären zu lassen?

Daniel Fahrni: Unternehmen entscheiden sich aus drei Hauptgründen für Assessments. Ein wichtiger Punkt ist die Kostenersparnis, denn die Fehlbesetzung einer Kaderfunktion verursacht Kosten von etwa einem Jahresgehalt und schafft zudem ein Image-Problem. Assessments können viele Fehlbesetzungen verhindern. Ein zweiter Punkt, der für Assessments spricht, ist die maximale Objektivität in der Entscheidungsfindung: Es können eine Vielzahl von Anforderungskriterien an Führungskräfte unabhängig und neutral überprüft werden. Der dritte Grund, weshalb Unternehmen sich auf Assessments verlassen, ist die Systematik der Beurteilung aufgrund des Methodenmix.

Was versteht man unter diesem «Methodenmix»?

Um abzuklären, welcher Kandidat für eine Stelle am geeignetsten ist, werden verschiedene Methoden angewendet, die wissenschaftlich abgestützt und geprüft sind. Wir sind ausserdem dem Vier-Augen-Prinzip verpflichtet, eine Entscheidung wird also nie von einer einzelnen Person getroffen. Unsere Assessoren sind Fachleute – in der Regel Psychologen oder Führungspersonen aus der Wirtschaft und Verwaltung. Sie beherrschen spezielle, sehr systematische Techniken der Interviewführung. Was viele Unternehmen nicht wissen, ist, dass es Normen für die Durchführung der Assessments gibt. Wir orientieren uns an der DIN 33430, der Norm für die «Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen», die garantiert, dass die Assessments den Anforderungskriterien entsprechen. Damit haben die Kunden bei der Wahl ihres Assessment-Anbieters ein Instrument, das es ihnen erleichtert, von aussen zu beurteilen, welcher Anbieter gute Arbeit leistet.

Dies ist also nicht immer der Fall?

Für Unternehmen ist es schwierig, die Qualität eines Anbieters abzuschätzen. Das ist ähnlich wie bei einem Automechaniker: Wenn dieser erklärt, was am Auto kaputt ist, dann muss man ihm dies glauben, weil man selbst zu wenig davon versteht – dies heisst allerdings noch lange nicht, dass der Mechaniker gut ist und Recht hat. Es gibt in unserem Business viele Anbieter, die keine geeignete Ausbildung haben und denen somit die nötige Professionalität und Fachkompetenz abgehen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass es auch immer wieder kritische

Stimmen gegenüber Assessments gibt. Ein Assessment, das wie ein Computerspiel oder ein beliebiger Psychotest-Fragebogen daherkommt, ist tatsächlich nicht ernst zu nehmen. Seriöse Anbieter stützen ihre Assessments immer auf ein differenziertes Anforderungsprofil ab, sie führen das Assessment mit zwei geschulten Assessierenden durch und verfügen über einen Methodenmix. Ich erachte es ausserdem als sehr wichtig, dass der Assessment-Anbieter nicht auch in der Personalsuche tätig ist. Ein solcher Anbieter hat logischerweise ein Interesse an der Platzierung eines Kandidaten und dies beeinträchtigt die Neutralität des Urteils.

Ab welcher Personalstufe machen Assessments Sinn?

Je komplexer und anspruchsvoller eine Stelle, desto wichtiger ist eine systematische Evaluation, wie sie mit Assessments möglich ist. Dies kann Führungskräfte, aber auch Fachexperten, Ingenieure oder Projektverantwortliche betreffen. Bei solchen Schlüsselpositionen ist eine Fehlbesetzung fatal, weil sie unter anderem viel Geld und die erneute Suche viel Zeit kostet.

Wie wird ein Assessment zusammengestellt? Gibt es «Lösungen aus der Schublade»?

Die Grundlage für jedes Assessment bildet das Anforderungsprofil, das gemeinsam mit dem auftraggebenden Unternehmen entwickelt wird und das sich auf die spezifischen Bedürfnisse dieses Unternehmens ausrichtet. Davon ausgehend werden die Aufgaben entwickelt – diese können sehr unterschiedlich sein. Der Methodenmix kann beispielsweise so aussehen: Eine auf die Funktion zugeschnittene Management-Fallstudie, in der die Kandidaten ihre Fähigkeit, sich in einer stellenspezifischen Situation zurechtzufinden, unter Beweis stellen müssen, Leistungstests, Motivations-Tests, und strukturierte Interviews, die Aufschluss über das bisherige Berufsleben der Kandidaten geben. Unsere Verantwortung dabei ist, die Tools so zusammenzustellen, dass sie den wissenschaftlichen Anforderungen und den Anforderungen der zukünftigen Stelle genügen und gleichzeitig von den Kandidaten akzeptiert werden. Deshalb gibt es keine «Assessments aus der Schublade», sondern wir erarbeiten für jeden Kunden und für jeden Auftrag ein neues Assessment.

Wie lange dauert ein solches Assessment üblicherweise?

Wir führen halb- und ganztägige Assessments durch. Aber mit der Durchführung ist ja nur ein kleiner Teil der Zeit abgedeckt, die das Assessment tatsächlich in Anspruch nimmt, und diese hängt davon ab, was der Auftraggeber wünscht. Die Ausarbeitung eines klaren Anforderungsprofils und die Vorbereitung einer Management-Fallstudie dauern etwa einen halben Tag, die Auswertung und das Schreiben der Gutachten nehmen rund einen Tag in Anspruch. Wichtig ist schliesslich das rund eineinhalbstündige Feedback, das alle Kandidaten erhalten – also auch diejenigen, welche die Stelle nicht bekommen haben. Der professionelle Umgang mit denjenigen, welche dem Anforderungsprofil nicht völlig entsprachen, liegt uns besonders am Herzen. Sie sollen vom Assessment profitieren, auch und gerade weil es für sie nicht wunschgemäss gelaufen ist.

Kann sich ein Kandidat auf ein Assessment vorbereiten?

Die optimale Vorbereitung ist, ausgeruht, gesund und in einer positiven Spannung zum Assessment zu erscheinen. Wer meint, man könne sich in einem Kurs vorbereiten, der täuscht sich. Wer im Assessment etwas vorgeben will, benötigt sehr viel Energie dafür und kann somit seine eigentlichen Stärken nicht mehr richtig zur Geltung bringen. Die Täuschung wird schnell ersichtlich, was für den Kandidaten sehr unangenehm ist. Versucht wird es jedoch immer wieder – gerade auf der Verhaltensebene ist dies häufig zu beobachten, wenn beispielsweise Kandidaten ein breites Lachen aufsetzen, wenn ihnen eigentlich nicht danach zu Mute ist. Das Erfolgsrezept heisst Authentizität.

Bisher sprachen wir nur von Assessments zur Neubesetzung von Stellen. In welchen Fällen kann eine solche Evaluation auch sonst Sinn machen?

Assessments sind ein sehr gutes Mittel, um Potenzial innerhalb eines Unternehmens zu entdecken. Sie werden eingesetzt für die Suche von Talenten, Nachwuchskräften oder für die Nachfolgeregelung, Wird beispielsweise die Nachfolge für einen Finanzchef gesucht, der bald in Pension geht, ist es sinnvoll zu prüfen, ob es eine geeignete interne Persönlichkeit gibt – diese hat den grossen Vorteil, das Unternehmen bereits gut zu kennen. Es kommt nicht selten vor, dass in Unternehmen ungenutztes Potenzial schlummert, das nur darauf wartet, entdeckt zu werden. Eine weitere Möglichkeit ist der Einsatz von Assessments bei Umstrukturierungen. Hier kann das Assessment mögliche künftige Einsatzgebiete aufzeigen.

Was kann ein Assessment – und wo liegen seine Grenzen?

Ein Assessment kann innert kurzer Zeit zuverlässige und unabhängige Entscheidungsgrundlagen für die Besetzung einer Funktion liefern. Dabei muss man jedoch beachten, dass ein Assessment immer nur ein Mosaikstein in der Entscheidungsfindung ist. Es kann keine «Menschen durchleuchten» und soll nicht Privates ergründen. Wir konzentrieren uns auf die Evaluation von Fähigkeiten und Eignung im beruflichen Bereich.

Die cedac AG mit Sitz in Bern ist Spezialist für Assessments, die in den Sprachen Deutsch, Englisch, Italienisch und Französisch durchgeführt werden. Das Unternehmen orientiert sich am « Verfahren zur berufsbezogenen Eignungsbeurteilung (DIN 33430)» sowie an den Vorgaben des « Arbeitskreises Assessment Center e.V.».

www.cedac.ch