Interview für Persorama, Edgar Bühler Swiss Assessment

# Internes versus externes Assessment

**Grössere Organisationen mit eigener Assessment-Abteilung sehen sich immer wieder mit der Frage konfrontiert: wann sollte man ein internes Assessment durchführen, wann ein externes Assessment anstreben? Was sind die relevanten Kriterien, um diese Frage beantworten zu können? Was spricht für einen externen Partner und wann ist die interne Durchführung die geeignetere Variante? Persorama versucht, im Gespräch mit Michael Giger, Leiter Diagnostik bei den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB), Antworten auf diese Fragen zu finden.**

Assessment bei der SBB.

Certified Assessment Center Quality
SWISS assessment
SQS
www.swissassessment.ch



**Welche Bedeutung haben Assessments für die SBB?**
Assessments sind für uns ein wertvolles Tool, sowohl im Rahmen von Rekrutierungsprozessen auf Kaderstufe, als auch bei der Entwicklung von Mitarbeitenden. Wir möchten durch ein Assessment eine professionelle, möglichst objektive Drittsicht auf funktionsrelevante Kompetenzen erhalten. Mein Team «SBB Diagnostik» ist die interne Fachstelle für Assessments. Zusätzlich arbeitet die SBB mit unterschiedlichen externen Partnern zusammen. Das Portfolio umfasst rund 10 Firmen, welche je nach Bedarf hinzugezogen werden.

Bilder: SBB CFF FFS

SBB Kader im Gleisfeld

**Welche Überlegungen/Gründe sind ausschlaggebend für eine interne Durchführung von Assessments?**
Interne Assessments setzen wir vor allem in der Talentförderung ein. Der wichtigste Faktor, der für eine interne Durchführung spricht, ist das Verständnis betriebsinterner Themen, Strukturen und Prozesse. Es geht dabei um Bahn-Wissen und Fragestellungen mit spezifischem SBB-Bezug sowie Kenntnis betriebsinterner Führungs- und Entwicklungsinstrumente. Die Psychologen von «SBB Diagnostik» arbeiten punktuell mit geschulten internen Assessoren zusammen. Dabei handelt es sich um bewährte Führungs- und Fachkader. Als gewünschte Nebeneffekte beobachten wir dabei einerseits eine Professionalisierung im Beobachten und Beurteilen von Verhalten, was der Linie in ihrem Führungsalltag zu Gute kommt. Andererseits werden durch die angeleiteten Diskussionen ein gemeinsames Verständnis und eine Definition erfolgreichen Verhaltens in der SBB gefördert.

Basiskader

**Welche Überlegungen/Gründe sind ausschlaggebend für eine Durchführung mit externen Partnern?**
Ein Vorteil externer Partner ist, dass sie von den Teilnehmenden potenziell als unabhängiger wahrgenommen werden als interne Assessoren. Einer meiner Vorgänger hat es mit einem Zwinkern einmal so ausgedrückt: «je politischer ein Assessment ist, desto externer sollte es durchgeführt werden».
Wir haben zudem zu wenig interne Ressourcen, um alle Assessments selbst bewältigen zu können. Und schliesslich unterstützen wir, dass HR und interne Verantwortliche eine Wahl haben, mit wem sie Assessments durchführen möchten. Wir stellen uns, als interner Anbieter «SBB Diagnostik», damit auch der Konkurrenz auf dem Markt.

**Gibt es auch Zusammenarbeit (intern/extern) bei der Durchführung von Assessments?**
Tatsächlich ziehen wir immer wieder externe Partner als Ergänzung bei internen Assessment-Vorhaben hinzu. In diesen Fällen sehen wir unsere Aufgaben in dem inhaltlich-konzeptionellen Aufbau des Assessments und in dessen Organisation. Nach dem Briefing der externen Assessoren können diese für das Team «SBB Diagnostik» unterstützend eingesetzt werden. Damit gelingt es uns, Auftragsspitzen zu brechen und bei Bedarf gleichzeitig eine grössere Anzahl von Assessments parallel durchzuführen. Nicht zu unterschätzen ist auch die wertvolle Aussensicht auf unsere internen Bewertungsmassstäbe und Testinstrumente.

**Für welche Zielgruppen werden interne, für welche externe Assessments durchgeführt?**
Assessments für Top-Kader finden grundsätzlich extern statt. Assessments für Talente, z.B. das Trainee-Programm oder die Talentprogramme für Basis- und Mittleres Kader, werden intern durchgeführt. Die Vergabe von Assessment-Mandaten bei Stellenbesetzungen oder für Spezial-Abklärungen erfolgt situativ.

**Welche Kompetenzen eines externen Anbieters sind für ein Engagement ausschlaggebend?**
Wir als interne Fachspezialisten sind die «Gatekeeper» für externe Firmen. Wir formulieren Vorgaben, die der Anbieter zwingend erfüllen muss, um einen Dienstleistungsrahmenvertrag mit der SBB abschliessen zu können. Inhaltlich reichen diese Vorgaben nahe an die Anforderungen für die Zertifizierungs-Standards von Swiss Assessment heran. Wir prüfen vor Beginn einer Zusammenarbeit und während laufender Mandate stichprobenartig als auch periodisch, ob unsere Vorgaben eingehalten werden.

**Welcher Mehrwert entsteht bei der Zusammenarbeit mit externen Anbietern?**
Ein wesentlicher Vorteil ist die kurzfristige Verfügbarkeit. Oft sind externe Anbieter mit grösseren personellen Ressourcen ausgestattet. Wie oben erwähnt, ist die Aussensicht ein Mehrwert, ein externer Partner kann Punkte wahrnehmen, die intern möglicherweise durch «Betriebsblindheit» übersehen werden. Externe Partner verfügen tendenziell über eine breiter abgestützte Erfahrung mit Leistungsbenchmarks, da sie häufig für viele verschiedene Unternehmen arbeiten.

**Welche Risiken birgt die Zusammenarbeit mit externen Anbieter?**
Externe Anbieter stehen unter einem grossen wirtschaftlichen Druck, d.h. sie müssen ihre Produkte zwingend verkaufen. So laufen sie möglicherweise Gefahr, Auftraggeber auch unter Umgehung von Qualitätsstandards zufrieden zu stellen, um sich für Folgeaufträge zu empfehlen. Wir beobachten zudem im Assessmentmarkt hinsichtlich Qualität und Professionalität der angebotenen Dienstleistungen eine grosse Heterogenität. Internen Auftraggebern fiele es ohne unsere Unterstützung bisweilen sehr schwer, die «schwarzen Schafe» selbst zu erkennen, da diese sich oftmals recht ansprechend präsentieren. Die Qualität eines Assessments zeigt sich meist in Details, die von wenig versierten Auftraggebern leicht übersehen werden können.

**Werden durch externe Partner durchgeführte Assessments evaluiert?**
Wir evaluieren aus Ressourcengründen nicht alle, aber eine Auswahl der extern durchgeführten Assessments. Zusätzlich werden alle Abteilungen, die mit externen Partnern zusammenarbeiten, einmal jährlich schriftlich zu ihren Erfahrungen mit externen Assessmentdienstleistern befragt.

**Michael Giger, lic. phil. I**
Michael Giger leitet das von Swiss Assessment zertifizierte Team SBB Diagnostik. Seit 2006 arbeitet er für die SBB. Während seines Psychologiestudiums lag sein Schwerpunkt auf der Arbeits- und Organisationspsychologie, heute arbeitet er als Führungskraft und auch als Fachpsychologe Verkehrspsychologie.

Wir verfügen ausserdem auch über ein klassisches finanzbezogenes Controlling bezüglich Aufwand und Ertrag der bezogenen Dienstleistungen.

**Welchen Mehrwert bringen intern durchgeführte Assessments für die SBB?**
Wir als interner Partner kennen das Geschäft der SBB gut, kennen den Alltag,

Fachkader

IAP. BASEL

**Ihr Kompetenzzentrum für Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie**

Assessment & Development Center · Führungsentwicklung · Change Management · Team- & Einzelcoaching · Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung · Gesundheitsmanagement

**IAP Basel**
Institut für Angewandte Psychologie
Greifengasse 1 · Postfach · CH – 4005 Basel
Tel. 061 681 23 00 · iapbasel@iapbasel.ch
www.iapbasel.ch



SWISS assessment

Das Ziel von Swiss Assessment ist die Förderung der Qualität der Management-Diagnostik. Die zertifizierte Mitgliedschaft gilt als anerkanntes Qualitätslabel. Folgende Mitglieder haben das mehrstufige Auditverfahren (SQS/Universität Zürich) erfolgreich durchlaufen und dürfen den Qualitätsstempel verwenden:

- ACT Assessment & Development Centrum GmbH
- adt zurich gmbh
- Avenir Consulting AG
- BENOIT CONSULTING AG
- cedac entwicklung assessment beratung AG
- Convidis AG
- Direction Plus sa
- HR Kompetenzzentrum AG
- IAP Basel – Institut für Angewandte Psychologie
- Militärakademie an der ETH Zürich MILAK
- mpw Beratungsteam AG
- Netzwerk Kadertraining GmbH
- Pädagogische Hochschule Zürich
- papilio AG
- Prisma World AG
- SBB CFF FFS
- VICARIO CONSULTING SA
- wider & morciano GmbH
- Wilhelm AG, HR Consulting

Certified Assessment Center Quality SWISS assessment SQS

Weitere Informationen finden Sie unter www.swissassessment.ch

in dem sich die Mitarbeitenden bewegen, kennen ihren «Slang» und auch die bisweilen unterschiedlichen «Kulturen» der einzelnen Divisionen. Wir wissen auch, welche Führungsinstrumente zur Verfügung stehen – auch als Alternative, wenn ein Kandidat für ein spezifisches Mandat nicht empfohlen werden kann, aber dennoch im Unternehmen bleiben und entwickelt werden soll.


## RÉSUMÉ

Les grandes organisations comprenant leur propre service d'assessment se voient régulièrement confrontées à la question de savoir si un assessment devrait être effectué en interne ou en externe. Quels sont les critères pertinents pour répondre à cette interrogation? Qu'est-ce qui plaide en faveur d'un partenaire externe, et dans quels cas la variante interne est plus appropriée? Persorama tente, dans l'échange avec Michael Giger, Responsable Diagnostic des CFF, de trouver des réponses à ces questions.


**Welche Risiken bergen intern durchgeführte Assessments für die SBB?**
Ein Risiko ist die Betriebsblindheit – die Gefahr der «Scheuklappen» gegenüber Neuem. Ebenso können die Distanz und die auch vom Kandidaten erwartete, objektive Aussensicht unter Umständen nicht vollumfänglich gewährt werden. So wird internen Assessments mitunter vorgeworfen, die involvierten Assessoren seien gegenüber einzelnen Kandidaten befangen gewesen.

**Wie evaluiert die SBB intern durchgeführte Assessments?**
Wir sind nach den Standards von Swiss Assessment zertifiziert. Deshalb durchlaufen wir im Rahmen der Re-Zertifizierung alle 3 Jahre ein halbtägiges Audit vor einer Jury von Fachexperten, die die Qualität der eingesetzten Verfahren und des Bewertungsprozesses prüft. Zudem evaluieren wir jährlich nach wissenschaftlichen Kriterien, ob unsere Einschätzungen und Prognosen zutreffen und befragen systematisch unsere internen Auftraggeber.

**Welche Empfehlungen kann die SBB anderen Unternehmen mit auf den Weg geben, bei der Entscheidung internes oder externes Assessment?**
Die Unternehmung sollte für sich Entscheidungsvorgaben für eine interne respektive externe Vergabe definieren. Die für die Unternehmung relevanten Kriterien stellen so sicher, dass die Entscheidung ziel- und nutzenorientiert getroffen werden kann. Ich finde es auch sinnvoll, nicht alle Assessments an denselben Anbieter zu vergeben. Zudem lohnt sich eine regelmässige Evaluation. Man darf sich ruhig die Freiheit nehmen, mal ein konkretes Assessment als Beisitzer zu besuchen, den Anbieter auch zu wechseln und/oder mit verschiedenen Anbietern zusammenzuarbeiten.