

Assessments für versetzbare Mitarbeitende

„Sich selbst sein und ein Optimum herausholen!“

Lassen Sie sich einweihen. Die Bulletin-Redaktion lüftet einige Schleier, welche über den ein wenig geheimnisumwitterten Assessments liegen. Dr. Nicolas Gonin, Geschäftsleitungsmitglied und Managing Partner cedac ag, ermöglicht im Gespräch tiefe Einblicke.

Challenge Leadership Development AG sowie cedac entwicklung assessment beratung ag heissen die neuen DRA-Partner für die Assessment-Center (AC) der konsularischen Karriere.



Dr. Nicolas Gonin, Geschäftsleitungsmitglied und Managing Partner cedac ag

Herr Gonin, Ihre Dienstleistungen wurden vor Jahren mit dem Prix du Service Public sowie mit dem Speyerer Qualitätspreis ausgezeichnet. Was können Sie, was andere nicht können?

Es ist immer eine Genugtuung, wenn man gerade für diejenigen Werte, die einem besonders am Herzen liegen, anerkannt wird. So steht der Prix du Service Public für unser Streben nach einer steten Verbesserung des Assessment-Angebots an die Bedürfnisse der Auftraggeber. Dass wir mit dem Speyerer Preis ausgezeichnet worden sind, ist uns ein Ansporn, unsere Arbeit aufmerksam und sorgfältig weiterzuführen. Und das tun wir seit unseren Anfängen: Als eigenständiges, verwaltungsinternes Kompetenzzentrum haben wir ab Mitte der Neunzigerjahre auf allen Ebenen der Bundesverwaltung Erfahrungen im Bereich Assessments sammeln können. Wir, das sind mein jetziger Partner im Kernteam der cedac ag, Daniel Fahrni, und ich. Wir haben damals in den Assessments mit bundesinternen Assessorinnen und Assessoren zusammengearbeitet und unser Wissen in bundesspezifische Instrumente umgesetzt, welche der komplexen politisch-administrativen Struktur optimal entsprechen.

... was heisst das konkret?

Wir stellten uns die Frage: „Wie können wir Funktionen in einem

politisch-administrativ geprägten Umfeld am besten Rechnung tragen?“ Die in den Assessments eingesetzten Instrumente und Verfahren sollten es ermöglichen, Prognosen darüber aufstellen zu können, welche Personen sich in diesem Umfeld voraussichtlich erfolgreicher bewegen als andere.

Wie sind Sie diese Herausforderung angegangen?

Komplexe Anforderungen an Führungskräfte können nur mit entsprechenden Instrumenten erfasst werden, und so haben wir einen spezifischen Methoden-Mix zusammengestellt. Damit können wir Denk- und Handlungsmöglichkeiten in „eskalierenden“ Situationen erfassen. Wir können Potenziale erkennen, welche in unübersichtlichen und unberechenbaren Situationen zum Tragen kommen. Anders gesagt: Wir erfassen, welche Denk- und Handlungsmöglichkeiten bei jemandem vorhanden sind, wenn es darum geht, in komplexen Lagen handlungsfähig zu bleiben - beispielsweise unter unvorhersehbar wechselnden Rahmenbedingungen.

Erfassen von Denk- und Handlungsmöglichkeiten im politischen Umfeld

Was unterscheidet Sie zudem noch von anderen Firmen auf Ihrem Gebiet?

Unser Streben nach steter Verbesserung, das ich erwähnt habe, bewahrt uns davor, uns auf den Lorbeeren auszuruhen. Wir

entwickeln unsere Instrumente stetig weiter.

In Kooperation mit der Universität Fribourg halten wir auf der Basis der Norm DIN 33430 unsere Assessment-Techniken immer à jour und valid. Wir streben danach, höchsten wissenschaftlichen Anforderungen zu genügen. So haben wir beispielsweise im Vergleich der Testresultate eine spezifische Bundesverwaltungs-Norm erarbeitet. Entsprechend haben wir uns zum Ziel gesetzt, eine „EDA-Norm“ zu erarbeiten, mit der wir dann „Gleiches mit Gleichem vergleichen“ können.

Welche Assessments haben Sie persönlich bereits durchlaufen?

„Feuer gefangen“ habe ich an der Hochschule St. Gallen, wo ich zum Thema Personalauswahl promovierte. Bei der Credit Suisse erlebte ich als Assistent des Ressortleiters Personal- und Organisationsentwicklung auch das Hochschul-Assessment mit.

Mein letztes Assessment habe ich im Oktober 2004 bei den SBB absolviert - und zwar im Rahmen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit: Die cedac ag hat den Leiter der SBB-Diagnostik evaluiert und von der SBB-Diagnostik wurde mein Potenzial als künftiger Managing Partner der cedac ag unter die Lupe genommen. Zu diesem Zeitpunkt haben wir den Schritt vom Bund weg in die Selbstständigkeit getan. Das Feedback-Gespräch gemeinsam mit meinen jetzigen Managing-Partnern war sehr hilfreich und hat uns eine gute Basis für die heutige gemeinsame Tätigkeit gegeben.

Einigen EDA-Mitarbeitenden wird das Wort „Assessment“ etwas sagen; diese haben vielleicht schon direkte Erfahrungen gesammelt. Für andere werden Assessments noch ein Buch mit sieben Siegeln sein. Gehen wir daran, die „Geheimnisse“, welche die Assessments umwehen, zu lüften: Welche historischen Wurzeln haben die Assessments, wo und wann sind sie entstanden?

Nach dem 1. Weltkrieg war die kaiserliche Wehrmacht in Deutschland „überbestückt“. Die Geburtsstunde der Assessments kam mit der Frage: „Wer übernimmt in der neuen Reichswehr welche Posten?“ Verhaltensübungen ermöglichten eine bessere Auswahl.

In den Fünfzigerjahren wurden die Techniken von den grossen ameri-

Wer führt welche Gruppenassessments durch?

Challenge Leadership Development AG

- AC K2 (zweites Assessment der konsularischen Karriere)

cedac ag

- Assessments Zulassungswettbewerb diplomatischer Dienst
- AC K1 (erstes Assessment der konsularischen Karriere)
- Einzelassessments in Spezialfällen

Das AC D1 (erstes Assessment der diplomatischen Karriere) wird weiterhin von der Firma von Wattenwyl & Partner, das AC D2 (zweites Assessment der diplomatischen Karriere, Einzelassessment) von Mercuri Urval durchgeführt.

kanischen Multis aufgenommen. Die Schar der Angestellten war nicht mehr überschaubar. Dennoch sollte bei Beförderungen der persönliche Eindruck einfließen. Als Lösung boten sich Assessments an; sie erlauben das effiziente Kennenlernen von Menschen im Schnellverfahren. In der Schweiz setzt die Crédit Suisse seit den Achtzigerjahren aus dem gleichen Motiv heraus Assessments ein.

Assessments: Schnellverfahren zum Kennenlernen von poten- tiellen Mitarbeitenden

Nicht nur die Auftraggeber, auch die Kandidierenden profitieren von diesem Auswahlverfahren, indem sie in eine neue Organisation oder Funktion vertieft Einblick nehmen können und so eine bessere Entscheidungs-Grundlage haben, ob diese tatsächlich ihren Bedürfnissen entspricht.

Welcher Kerngedanke liegt den Assessments zugrunde?

„Past performance is the best predictor of future performance!“ Zeigen die Kandidierenden im Assessment ein bestimmtes Verhalten, kann dies als valide Voraussage genommen werden, dass sie sich künftig bei Bedarf auch so verhalten können. Darum versuchen wir, die Übungen so zu gestalten, dass job-relevantes Betragen gezeigt werden kann.

**Mehrtägige Assessment-Center
sind sehr aufwändig: Zahlrei-
che Personen, Kandidierende**

wie Beobachtende, werden über eine längere Zeitdauer vom Tagesgeschäft weggeholt. Was sagen Sie dazu?

Abgesehen davon, dass „die richtige Person am richtigen Platz“ dem Unternehmen viel Hin



und Her erspart, welches auch kostenrelevant ist, gibt es einen grossen zusätzlichen Nutzen: In einem Assessment-Center wird unter allen Beobachtenden - meist Schlüsselpersonen und Topkader der Unternehmung - ein „Kultur-Kompatibilitäts-Check“ möglich. Was heisst das? Man spricht zusammen über die Unternehmens-Kultur, betont Relevantes, schält wichtige Gemeinsamkeiten heraus und vergleicht danach mit dem Verhalten der Kandidierenden. Dieses Vorgehen kann wesentliche Prozesse einleiten oder verstärken: die gemeinsame Vision wird gefestigt, die Corporate Identity gelebt, die Netzwerke unter den Beobachtenden gestärkt und verdichtet.

Wie beurteilen Sie das Kosten- Nutzen-Verhältnis bei Assess- ments insgesamt? Könnte man dieselben Ergebnisse nicht auch mit gedrosselem Auf- wand erzielen?

Die Kosten für ein Assessment sind im Vergleich zu denjenigen, die eine Fehlbesetzung verursacht, nicht übertrieben. Ich kann mir aufgrund meiner Erfahrungen nicht vorstellen, wie sich der Aufwand reduzieren liesse, ohne die Qualität der Resultate empfindlich zu beeinträchtigen.

Es gibt selbstverständlich begleitende oder ergänzende Methoden, die im Einzelfall eingesetzt werden können. So setzt beispielsweise General Electric vermehrt auf On-the-Job-Evaluationsinstrumente und Personalentwicklung. Andere Unternehmen setzen Vorscreenings ein mit dem Ziel, Kandidierende noch gezielter auszuwählen.

cedac entwicklung assessment beratung ag

„cedac“: centre développement
assessment conseil

- 1998: Potenzial Identifikation
Evaluation und Entwick-
lung (PIEE VBS)
- ab 2000: vermehrt Assessments
für andere Departement-
mente
- ab 2002: Pilotversuche „Zentrum
für Assessment, Ent-
wicklung und Beratung“
im VBS durch Bundesrat
bewilligt
(Einheit administrativ
dem GS VBS unterstellt)
- ab 2004: cedac AG www.cedac.ch



Was ist ein Assessment-Center (AC)?

Das Wort Assessment-Center heisst wörtlich übersetzt „Einschätzungs-Zentrum“. Will ein Arbeitgeber Ihre Eignung für eine bestimmte Position abklären, kann dies mit einem AC geschehen. Mehrere Bewerberinnen und Bewerber werden eingeladen, damit sie in verschiedenen Übungen und Tests ihre Fähigkeiten zeigen können. Dabei werden sie auf der Basis des Anforderungsprofils der in Frage stehenden Funktion von verschiedenen Assessorinnen und Assessoren beobachtet. Im Laufe des Assessments wird jede Kompetenz in verschiedenen Übungen und von verschiedenen Assessorinnen und Assessoren überprüft, so dass ein breit abgestütztes Bild entsteht. Ein AC dauert meist ein bis zwei Tage. Die resultierende Beurteilung ist wesentlich präziser als Einschätzungen, welche sich auf Zeugnisse und Bewerbungsgespräche stützen. Der Assessmentbericht liefert zusätzliche externe Beurteilungen, welche die internen Beurteilungsinstrumente wie Potenzial- und Leistungsbeurteilung ergänzen.

Wie laufen die Assessment-Center ab, welche Sie durchführen?

Zuerst definieren wir zusammen mit unseren Auftraggebern das Anforderungsprofil. Im EDA geschieht dies unter Berücksichtigung der Chancengleichheit. Darauf basierend leiten wir sinnvolle Übungen ab, zum Beispiel Selbstpräsentationen, Gruppendiskussionen, Expertengespräche, Fallstudien oder Motivations- und Konfliktgespräche. Alle Kandidierenden werden immer von mehreren Personen beobachtet.

Nach dem Assessment besprechen wir die Ergebnisse. Wir geben eine Gesamtempfehlung und Entwicklungshinweise in Form eines mehrseitigen Berichts. Der Nutzen wird optimiert, wenn dieses Feedback auch ins Mitarbeitergespräch einfließt.

Welche Ziele verfolgen Sie zusammen mit der Personal- und Organisationsentwicklung (POE) in der DRA?

„Die richtige Person am richtigen Ort!“ Das ist das Hauptziel, auf welches die Assessments im EDA ausgerichtet sind.

Wenn ich die Ziele eines Assessments kenne, kann ich mich ja einfach während der Übungen entsprechend verhalten, mich entsprechend präsentieren ...

Aufgepasst, die Übungen sind anstrengend. Wenn Sie nach der zweiten, dritten Übung Druck und Müdigkeit zu spüren beginnen, wird das Verstellen zur Bürde. Wenn Sie eine Rolle spielen, laufen Sie Gefahr, einen inkonsistenten Eindruck zu hinterlassen, was sich im Gesamtergebnis negativ niederschlagen kann. Es ist meines Erachtens extrem schwierig, emotionale Prozesse, die unser Verhalten beeinflussen, lenken zu wollen. Das braucht viel Kraft, welche man mit Vorteil anders einsetzt. Wer „schauspielert“ erweist weder sich selbst noch dem Arbeitgeber einen Gefallen. Auch wenn die Stelle verlockend ist - wer im Amt feststellen muss, dass er den Anforderungen nicht entspricht, wird bereuen, dass er oder sie nicht zu sich selbst gestanden ist.

Manchmal hört man, es sei nicht möglich, sich auf Assessments vorzubereiten. Wie sehen Sie dies?

Optimal vorbereitet bin ich, wenn ich mich traue, mich selbst zu sein! Selbstvertrauen ist wichtig. Ebenfalls zentral ist die Einstellung, dass ich nur gewinnen kann. In einem Assessment werden Sie ausschliesslich als Bewerberin oder Bewerber für eine bestimmte Position beurteilt und nicht als Mensch in Frage gestellt - es geht immer um Ihre Eignung in Bezug auf eine angestrebte Funktion. Versuchen Sie daher, sich in einem Assessment so natürlich wie möglich zu verhalten. Es erwartet niemand, dass Sie Ihre schlimmsten Eigenschaften aufzählen oder von Ihren grössten Ängsten berichten.

Tipp: So natürlich wie möglich verhalten

Geben Sie uns ein Beispiel einer Assessment-Center-Übung?

Rollenspiele sind fast immer feste Bestandteile von Assessments. Das Rollenspiel findet zwischen AC-Teilnehmenden und eigens dafür geschulten Mitarbeitenden oder SchauspielerInnen statt. Die Teilnehmenden erhalten zur Vorbereitung Informationen zur Situation und vertreten anschliessend ihre eigene Position so gut wie möglich.

Die Vorbereitungszeit ist in der Regel so bemessen, dass die Betroffenen genügend Zeit

haben, sich mit den Daten und Fakten vertraut zu machen. Ziel eines Rollenspiels ist es, das Gesprächsverhalten der beobachteten Personen in schwierigen Situationen kennen zu lernen. Sie können also davon ausgehen, dass sich in einem Assessment-Rollenspiel Ihre Gesprächspartnerinnen oder -partner nicht immer kooperativ zeigen werden ...

Konkret geben wir zum Beispiel Folgendes vor: Sie haben einen eher „schwierigen“ lokalen Mitarbeiter zu motivieren, innert kürzester Frist einen Auftrag für Sie zu erledigen. Es geht darum, den richtigen Ton zu finden und in der Sache möglichst rasch ans Ziel zu kommen.

Kolleginnen und Kollegen aus dem EDA werden als Beobachtende eingesetzt. Denken Sie nicht, dass eher Aussenstehende hinzugezogen werden sollten?

Es ist sinnvoll, wenn interne Beobachtende teilnehmen, welche die Anforderungen kennen und beurteilen können, welche Fähigkeiten gefragt sind. Wie schon gesagt: Hier werden wertvolle Prozesse in Gang gesetzt, welche ich als „Kultur-Kompatibilitäts-Check“ bezeichne. Es gibt Studien, die zeigen, dass dies sogar der Hauptnutzen von Gruppenassessments in Organisationen ist. Motivierend wirkt, wenn das Beobachten an Assessments karriererelevant ist.

Wie beugen Sie subjektiven Verzerrungen in der Beurteilung vor?

Mit dem Mehraugen-Prinzip: Es werden immer mindestens zwei Beobachtende pro Person eingesetzt. Damit streben wir eine intersubjektive Überprüfbarkeit, einen möglichst hohen Grad an Objektivität an. In den Besprechungen der Assessorinnen und Assessoren leitet uns die Frage: „Sind die anderen Beobachtenden zum gleichen Schluss gekommen?“ Wenn Divergenzen auftauchen, diskutieren wir diese aus; diese Diskussionen können intensiv sein und bringen vertiefte Erkenntnisse.

Mehraugen-Prinzip verhindert weitgehend subjektive Verzerrungen

Werden die Assessments in der Muttersprache der Beurteilten durchgeführt? Werden die Beurteilungsberichte auch entsprechend verfasst?

Wir führen die Assessments in der Muttersprache der Beteiligten durch. Die Berichte werden entsprechend verfasst oder es werden Übersetzungen angefertigt.

Wenn mir meine persönlichen Ergebnisse präsentiert werden, muss ich dann „hart im Nehmen“ sein, muss ich „einstecken“ können?

Wer über eine gut ausgeprägte individuelle Kritik- und Konfliktfähigkeit verfügt, zieht den grösstmöglichen Nutzen aus dem Feedback. Auch als Kandidat oder Kandidatin haben Sie viel in ein Assessment investiert, es lohnt sich, beim Feedback-



Ziele eines Assessment-Center (AC)

Primäres Ziel: die geeignete Person für eine bestimmte Position zu ermitteln

Durch ein AC will der Arbeitgeber herausfinden, welche Teilnehmenden voraussichtlich erfolgreicher, welche weniger erfolgreich in der angestrebten beruflichen Position agieren. In einem Vorstellungsgespräch kann man angeben, über welche Fähigkeiten man verfügt. In einem AC kann man seine Fähigkeiten direkt zeigen. Zudem dient ein AC der Abklärung, wie sich die Kandidierenden unter Stress und Zeitnot verhalten. Deshalb ist der Zeitrahmen bei den Übungen eng gesteckt.

Die Assessments im EDA verfolgen aber auch Entwicklungsziele: sie sollen den Assessment-Teilnehmenden und dem Arbeitgeber aufzeigen, welche Stärken und Schwächen vorhanden sind und wo noch konkreter Entwicklungsbedarf in Bezug auf eine bestimmte Funktion besteht.

Gespräch zu „ernten“. Ob Sie die Hinweise als zutreffend erleben oder ob Sie die Aussagen relativieren im Sinne von „Das sehe ich für mich anders“ - in beiden Fällen kann ein kreativer Prozess in Gang gesetzt werden. Denn: „Widerstand ist ein guter Gradmesser für Wirkung.“ Am wichtigsten ist, dass man sich mit den Rückmeldungen überhaupt auseinander setzen *will*.

Sie entscheiden zusammen mit den EDA-Verantwortlichen mit über die Karriereaussichten von zahlreichen Personen und übernehmen die Verantwortung dafür. Wer unterstützt Sie dabei?

Nicht wir entscheiden - wir bieten Entscheidungshilfen für die Linienvorgesetzten. Dies ist für alle drei Partner, Auftraggeber, Kandidierende und uns als Auftragnehmer entscheidend: ein Assessment ist immer nur *ein* Puzzle-Teil im Entscheidungsprozess.

Auch wenn wir nicht die Verantwortung für den Entscheid übernehmen müssen - der Verantwortung, die wir für unseren Teil des Puzzles tragen, sind wir uns sehr bewusst. Wir bemühen uns entsprechend, nach ethischen und moralischen Prinzipien vorzugehen. Eine grösstmögliche Objektivität der Resultate versuchen wir wie gesagt durch die Wissenschaftlichkeit der Instrumente und das „Mehraugen-Prinzip“ zu gewährleisten. Die Professionalität der Assessment-Expertinnen und -Experten unterstützen wir mit Gruppen, in denen Erfahrungsaustausch betrieben wird, sowie durch regelmässige Supervision.

Wird durch das neue Engagement der cedag ag der Wert derjenigen Assessments nun geschmälert, welche früher durch andere Firmen durchgeführt wurden?

Das EDA-Kompetenzmodell als Grundlage und Ausgangspunkt schafft gute Voraussetzungen für die Kompatibilität. Diese gemeinsame Basis gewährt eine gewisse Vergleichbarkeit. Assessments entwickeln sich jedoch stets weiter; dies ist selbst dann der Fall, wenn die durchführende Firma dieselbe bleibt. Einzelassessments zum Beispiel werden ja meist massgeschneidert. Sie weichen in der Durchführung also

prinzipiell immer voneinander ab, weniger aber in den Resultaten.

Welche Massnahmen können in Betracht gezogen werden, wenn jemand für die Übernahme von Funktionen in einem höheren Funktionsband nicht empfohlen ist?

Im Assessment wird jemand an einem bestimmten Profil gemessen. Diesem nicht zu entsprechen kann frustrierend, im ersten Moment vielleicht auch deprimierend sein. Wichtig in jedem unserer Assessments ist aber nicht das Identifizieren von Schwächen, sondern das Sichtbarmachen der Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten. In diesem Sinn wirken wir im Feedback-Gespräch darauf hin, das Resultat in einem grösseren Rahmen zu sehen. Gemeinsam mit den Kandidierenden öffnen wir den Horizont und werfen einen Blick auf die Lebensplanung: Welches sind die wesentlichen Bedürfnisse, die es zu beachten gilt bei der Karriereplanung, welche Möglichkeiten hat die Person, diese umzusetzen, welche konkreten Massnahmen können ihr auf diesem Weg hilfreich sein? Nicht selten werden dabei Chancen für einen Neuanfang oder eine Neuausrichtung erkannt. Für manche bringt der Bescheid sogar Erleichterung! Denn Würde bringt bekanntlich auch Bürde.

Was ist Ihnen im Zusammenhang mit Assessments sonst noch wichtig zu erwähnen?

Wer mit Offenheit für Verlauf und Resultate und mit Neugierde ein Assessment erlebt, wer zu seinen Stärken und Schwächen

steht, ohne in die Defensive zu geraten, hat gute Chancen, unabhängig vom Ausgang persönlichen Gewinn daraus zu ziehen. Wenn man Sie zu einem AC eingeladen hat, können Sie davon ausgehen, dass man Sie als viel versprechend und wertvoll einschätzt, sonst würde man nicht so viel in Sie investieren. Seien Sie sich dessen bewusst und holen Sie das Optimum für sich heraus. Sie können für Ihr Leben und Ihr Fortkommen in jedem Fall nur gewinnen.

Herr Gonin, besten Dank für das Lüften einiger Schleier.



Vorteile eines Assessment-Center (AC)

Vorteile für das Unternehmen

- Mehrere Bewerbende können gleichzeitig geprüft werden
- Direkter Vergleich der einzelnen Kandidierenden möglich
- Subjektive Bewertungen der Beobachtenden werden untereinander abgeglichen
- Idealerweise reflektieren die Übungen den späteren Arbeitsbereich und zeigen zuverlässig auf, wer über die Qualifikationen für die in Frage stehende Position verfügt
- Stärken-/Schwächenprofil und Entwicklungsbedarf werden aufgezeigt

Vorteile für die Teilnehmenden

- Sie lernen den späteren Aufgabenbereich kennen und können abschätzen, ob sie sich darin wohlfühlen.
- Ein gut konzipiertes AC gibt persönliches Feedback, welches auf Stärken und Schwächen aufmerksam macht und wertvolle Entwicklungshinweise aufzeigt für die eigenen Ziele und Strategien.