

Assessments – oder die Kunst, die Richtigen zu finden

Daniel Fahrni führt im Auftrag von Unternehmen und Institutionen Assessments durch. Er widerspricht der weit verbreiteten Ansicht, wonach Assessorinnen und Assessoren Königsmacher sind. Und er erklärt, wie man für Top-Positionen jene Kandidatinnen und Kandidaten findet, die passen.

Interview: Matthias A. Deloséa



Daniel Fahrni, 1958, lic. phil. | Managing Partner cedac AG

Herr Fahrni, Sie entscheiden über die Karriere von Personen, die sich unter Umständen über lange Zeit hinweg auf eine Funktion vorbereiten oder von einem Job geträumt haben. Wie gehen Sie mit dieser Verantwortung um?

Nicht wir entscheiden! Die Verantwortung für den Auswahlentscheid liegt immer beim Auftraggeber. Assessmentfirmen sollten sich nicht in die Rolle der Königsmacher drängen lassen. Sie sind die Zuträger von – allerdings wichtigen – Informationen und Entscheidungsgrundlagen. Dabei sind wir höchster Qualität verpflichtet: Die Wahl der Instrumente und Verfahren, das Vieraugenprinzip sowie der Einsatz professioneller Assessorinnen und Assessoren garantieren unseren Kundinnen und Kunden, dass sie ein sehr aussagekräftiges und valides Profil der Kandidierenden erhalten. Wir übernehmen die Verantwortung dafür, dass der Assessment-Prozess gemäss den hohen Standards der DIN-Norm 33430 durchgeführt wird (vgl. Kasten).

Trotzdem: Sie begegnen in den Feedbackgesprächen auch abgewiesenen Kandidatinnen und Kandidaten. Wie reagieren diese, wenn sie für die Übernahme einer höheren Funktion nicht empfohlen sind?

Die Erkenntnis, nicht dem Anforderungsprofil zu entsprechen, kann für Assessment-Teilnehmende tatsächlich schwierig sein. Aber: Die Besinnung auf den eigenen Lebensentwurf und die eigentlichen Bedürfnisse hilft die-

sen Personen nicht selten, Chancen für eine Neuausrichtung zu erkennen. 95% der Führungskräfte geben an, dass wir ihre Stärken und Schwächen richtig erkannt haben, neun von zehn sind der Meinung, dass ihnen das Aufzeigen ihrer Stärken und Schwächen weiterhilft.

Wie beurteilen Sie denn, ob jemand ein «Leader-Typ» ist?

Die zentrale Frage, die uns beschäftigt, ist: Können die Kandidierenden – gemessen an ihrem Profil – mit der zu erwartenden Unsicherheit und Komplexität des Jobs umgehen?

Was verstehen Sie unter Unsicherheit und Komplexität?

Topkader bewegen sich oft auf dünnem Eis: Rasante Produktentwicklung, Reorganisationen, Entlassungen, rasch wechselnde regulatorische Rahmenbedingungen, Umweltfragen, Medienkampagnen – diese Unsicherheiten und Komplexitäten gilt es ziel- und ergebnisorientiert zu managen. Wir stellen fest, dass es Führungskräfte gibt, die dieser Situation nicht gewachsen sind. Sie reduzieren diese Komplexitäten ungerechtfertigt, was dem Unternehmen hohe Verluste zufügen kann. Andere werden krank oder verlassen ihre Stelle frühzeitig. Nun gibt es aber auch diejenigen, die genau solche Herausforderungen suchen und benötigen: Sie blühen auf, wenn sie ihre Rolle immer wieder neu definieren oder über die Grenzen ihres Unternehmens hinweg Einfluss ausüben können.

Wie lässt sich der Umgang mit Komplexität und Unsicherheit messen?

Wir evaluieren, ob jemand über Denk- und Handlungsmöglichkeiten verfügt, um eskalierende und komplexere werdende Situationen zu meistern. Dazu verwenden wir einen Methodemix, bestehend aus psychometrischen Tests, Managementaufgaben, analytischen und strukturierten Interviews sowie Simulationen. Selbstverständlich sind sämtliche Module präzise auf das Anforderungsprofil abgestimmt. Bei Bedarf nutzen unsere Auftraggeber zusätzlich die Möglichkeit, die Fähigkeit zur Stressverarbeitung sowie die körperliche Fitness der Kandidierenden zu evaluieren. Mit Hilfe eines speziellen, gemeinsam mit Fachleuten der Privatklinikgruppe Hirslanden entwickelten Verfahrens leiten wir entsprechende Empfehlungen und Entwicklungsmassnahmen ab.

Liefert ein Assessment demnach alle Antworten in einem Auswahlprozess?

Nein! Eine systematische und unabhängige Beurteilung der Leistungen und Leistungsmöglichkeiten sowie des Verhaltens von Kandidierenden in einem Assessment sollte immer bloss ein Mosaikstein in einem Auswahlprozess sein, ein Prozess, mit dem man ein Maximum an Sicherheit für die richtige Auswahl von Führungskräften gewinnen will. Nicht zuletzt, um kostspielige Fehlbesetzungen auszuschliessen!

DIN 33430: Gegenstand ist der gesamte Prozess der Eignungsbeurteilung, der als eine Einheit angesehen wird. Die DIN 33430 ist eine Prozess- und keine Produktnorm. Sie bezieht sich auf

- die Planung von berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen,
- die Auswahl, Zusammenstellung, Durchführung und Auswertung von Verfahren sowie
- die Interpretation der Verfahrensergebnisse und die Urteilsbildung.

Ausserdem formuliert sie Anforderungen an die Qualifikation der an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen.

ANZEIGE

Führungsseminar Management by Excellence

Ganzheitliche Unternehmensführung für Unternehmer und Führungskräfte, die nach dem Höchsten streben

Im Fokus des Seminars **Management by Excellence** steht die ganzheitliche Unternehmensführung nach dem Excellence-Modell der EFQM. Es ist auf die künftig noch höheren Anforderungen an das oberste Führungskader ausgerichtet und stellt ein Konzept modernster Prägung dar.

Das Seminar ist eine ideale Symbiose zwischen Theorie und Praxis und berücksichtigt die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden. In allen Phasen steht die systematische Optimierung der Wettbewerbsstärke im eigenen Unternehmen im Zentrum der Zielsetzung.

Referenten der Fokus-Workshops

 Josef Achermann Swissmill CEO	 Franz Odermatt GIB Management AG Mitglied der GL
 Julius Candinas IBC Energieversorgung Mitglied der GL	 Prof. Dr. Hans Ruh Blue Value AG Präsident des VR
 Dr. Roger Harr Frenkenklinik Inhaber	 Daniel Suter Verkehrshaus der Schweiz Direktor
 Anton Lauber Schurter AG Geschäftsleiter	 Divisionär Ulrich Zwygart Höhere Kaderausbildung der Armee, Kommandant

Organisation und Kosten

14 Tage, 7 Blöcke
Kurs ab 15. Mai 2007
Kurs ab 08. November 2007
CHF 12'800.– bzw. CHF 11'800.–
für Mitglieder

TQM Forum Schweiz
Tel. 041 417 10 16
excellence@tqm-forum.ch
www.tqm-forum.ch

TQM FORUM
Das Kompetenzzentrum für Business Excellence
Partner der EFQM

Wirkungsvolles Führungstraining

**entsteht nur im Zusammenspiel.
Stucki verbindet:**

Handlungsorientiertes Lernen

- Alltagsbezogene Lernprojekte
- Reflektierte Erfahrung



Arbeitsalltag

- Führungsgrundsätze
- Firmenprojekte
- 361° Feedback

Theoretisches Know-how

- Denkmodelle
- Persönlichkeitsprofile

führt zu Spitzenleistung



stucki

Stucki Leadership-Teambuilding AG
Moosweg 36, 3645 Thun-Gwatt

Telefon: +41 33 334 13 00
E-mail: info@stucki.ch
Internet: www.stucki.ch