

Was macht eigentlich Ihr Headhunter?

Assessments: Meiden Sie Fallstricke

Vor wichtigen Personalentscheiden durchlaufen Kandidatinnen und Kandidaten häufig ein Assessment. Dessen Qualität ist mitentscheidend für die Qualität der Selektion.

Was taugen Assessment und Standortbestimmung wirklich? Handelt es sich um hochstilisierte Dienstleistungen mit geringer Aussagekraft oder gar um Plattformen für Blender und Selbstinszenierer? Oder stützen sie Entscheide tatsächlich besser ab? Wer Unternehmen kennt, die trotz Assessment die falsche Führungskraft eingestellt haben, wird sich diese Fragen unweigerlich stellen.

Wie zuverlässig sind Assessments und wozu dienen Standortbestimmungen?

Der Wunsch, mehr über jemanden zu erfahren, als Dossiers und Vorstellungsgespräche dies zulassen, regt sich vornehmlich bei der Neubesetzung von Schlüsselpositionen. Man möchte die

Gefahr eines Fehlentscheids verringern. Verwandt mit dem Assessment ist die Standortbestimmung, auch Potenzialanalyse genannt. Genutzt wird sie etwa vor Beförderungen oder Umplatzierungen. Auch im Rahmen von Kündigungen werden Standortbestimmungen angeboten, um harte Abgänge abzufedern und einen Neustart zu vereinfachen.

Wer eignet sich am besten für die Position, die wir neu besetzen wollen? Welche Stärken und Schwächen hat die Spitzenkandidatin oder der Spitzenkandidat auf unserer Shortlist? Welche Karriereperspektiven können wir einer erprobten Teamleiterin in Aussicht stellen? Es gibt zahlreiche Situationen, in denen Unternehmen mehr Klarheit und Gewissheit über die Persönlichkeitsstruktur von Menschen gewinnen möchten: über ihre Motive, über kognitive und emotionale Fähigkeiten, über die Kongruenz von Selbst- und Fremdwahrnehmung oder über das Verhalten und Reagieren unter Stress.

MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER

EXECUTIVE SEARCH – ASSESSMENT – DEVELOPMENT

Kennzeichen eines hochwertigen Assessments

Was in einer Person steckt, kann auch das beste Assessment nie vollends ergründen. Die Persönlichkeitsstruktur ist dafür zu komplex. Es bleibt immer die Restungewissheit und damit das Restrisiko zurück. Was jedoch möglich ist: ein Assessment so aufzubauen, dass der Diagnosewert maximiert wird. Ein hochwertiges Assessment zeichnet sich durch folgende Kriterien und Kompetenzen aus:

- Der Auftraggeber hat die Ausgangslage klar umrissen, die Anforderungen an den künftigen Stelleninhaber oder die Stelleninhaberin sind präzise formuliert.
- Das Assessment nutzt psychodiagnostische Verfahren, die mit hoher Wahrscheinlichkeit verhindern, dass gute Selbstvermarktung mit Kompetenz verwechselt wird.
- Die oft praktizierte Abstützung auf mehrheitlich computergenerierte Resultate ist nicht zielführend. Sie wird der Aufgabe und Persönlichkeitsanalyse nicht gerecht.
- Die diagnostische Kompetenz der Assessmentleiter stellt das A und O dar. Sehr gute Analysefähigkeiten, entsprechendes Know-how und mehrjährige berufliche Erfahrung in der Diagnostik und Interpretation von erkennbaren Persönlichkeitsmerkmalen sind dabei unabdingbare Voraussetzungen. Assessment-Verantwortliche müssen in der Lage sein, aus den Eindrücken und Auswertungen die richtigen Schlüsse zu ziehen und eine entsprechende Synthese zu bilden.
- Ein Assessmentbericht ist massgeschneidert, sorgfältig und differenziert ausformuliert. Die Aussagen darin sind klar begründet und orientieren sich streng entlang der Vorgaben und ihrer Fragestellungen.

Ausgangslage zweifelsfrei klären

Wer Assessments anbietet, muss wissen, was der Auftraggeber fordert und was die aktuelle Situation spezifisch verlangt. Ohne exakten Kriterienkatalog bleibt unklar, was analysiert, beleuchtet und hinterfragt werden soll. Ein professionelles Assessment vermeidet Blindflüge und unpräzise definierte Vorgaben. Das Assessment beginnt erst, wenn die Ausgangslage sorgfältig im Detail geklärt ist. Auch «Pauschalarrangements», d.h. Angebote, die der Suche automatisch noch ein Assessment folgen lassen, sind kritisch zu hinterfragen.

Den blossen Schein entlarven

Im Rahmen eines Assessments wird häufig der Simulation von realitätsnahen, praktischen Alltagssituationen nach definierten Kriterien und Testverfahren viel Platz eingeräumt. Hier lauern weitere Fallstricke. Zum einen stellt sich die Frage, ob eine Geschäftssituation im Assessment-Center überhaupt realitätsnah hergestellt werden kann. Selbst unter Beizug von Schauspielern bleibt die Situation künstlich organisiert, und sie läuft in der Regel weit abenteuerlicher ab, als im Alltagskontext. Zudem ist aus der Psychologie hinreichend bekannt, dass Menschen auf Beobachtungssituationen reagieren, was die Wahrnehmung verzerrt. Und schliesslich bietet die Assessmentbühne eine ideale Plattform für Menschen, die sich gerne eindrucksvoll inszenieren. Selbstbewusste, rhetorisch begabte Kandidatinnen und Kandidaten versprühen Energie, können begeistern – und verschleiern so mitunter, dass ihre Antworten formelhaft, mit wenig Selbstbezug erfolgen. Während der Spielsituation fehlt zudem Zeit für kritisches Nachfragen. Gute Selbstvermarkter laufen unter Assessment-Bedingungen zur Höchstform auf. Das Nachsehen haben Kandidatinnen und Kandidaten, die fähig sind, Menschen adäquat zu führen und nachhaltige Lösungen zu erarbeiten, sich jedoch weniger eloquent verkau-

MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER

EXECUTIVE SEARCH – ASSESSMENT – DEVELOPMENT

fen können. Gewiss, gut präsentieren zu können ist nicht nur im Kundenkontakt wichtig, sondern auch in der Führungsarbeit gefragt. Ein hochwertiges Assessment überschätzt aber nicht den äusseren Eindruck, und vor allem verwechselt es nicht Vortäuscher mit High Potentials.

So unterstützen wir Sie, mit unseren Assessments die richtige Wahl zu treffen:

Fachwissen, Sachverstand und Erfahrung

Seit 25 Jahren sind wir ein Team von Führungserfahrenen Spezialisten aus Wirtschaft, HR, psychologischen Wissenschaften und Medizin.

Sechsaugenprinzip

Unsere Assessments sind wissenschaftlich systematisch, analytisch zielgerichtet und methodisch ausgefeilt. Drei Assessoren sind jeweils bei einem Assessment involviert (Interviewer, Beobachter, Diagnostiker).

Hochwertige und exakte Diagnosen

Wir erbringen hohe diagnostische Eigenleistungen und liefern differenzierte und aussagekräftige Resultate.

Keine Konserven

Wir stützen uns nicht auf computergenerierte Auswertungen und modulare Standardberichte ab.

Substanz und klare Empfehlungen

Unser Reporting liefert eine solide Entscheidungsgrundlage. Die Berichte sind verständlich ausformuliert, mit strengem Fokus auf das Anforderungsprofil und Ihre Erwartungen.

Diagnostik Kompetenz ist das A und O

Persönliche Eigenschaften der Kandidaten und Kandidatinnen sind schwer messbar, auch wenn man uns dies weisszumachen versucht. Deren Interpretationsspielraum ist gross. Deshalb ist diagnostische Kompetenz im Assessment-Center das A und O, ihr kommt die zentrale Rolle zu. Kompetente Interviewer sind fähig, zielgerichtet zu fragen, zu hinterfragen und nachzuhaken. Sie sind in der Lage, auf Nebenschauplätze zu fokussieren, ohne den Blick auf die essentiellen Fragestellungen zu verlieren. Diagnostisch sehr erfahrene Assessoren sind fähig, die Resultate richtig zu interpretieren, in den Gesamtzusammenhang zu stellen und eine aussagekräftige Synthese aller Ergebnisse zu bilden, die aufgrund von Tests, Gesprächen und Interviews gewonnen wurden.

Tendenzen nicht überbewerten

Vom Computer erzeugte Standardberichte können innert Stunden Hinweise darauf geben, welche Tendenzen in einer Persönlichkeitsstruktur zu finden sind. Eine genauere, differenzierte Aussagekraft bieten solche Berichte kaum. Ein Algorithmus ist ein Regelwerk, das Eingabedaten in Ausgabedaten umwandelt. Die im Assessment relevante Hinterfragung, Differenzierung und Feinabstimmung auf die ganz spezifische Situation fehlt. Software kann die Persönlichkeit eines Menschen nur sehr begrenzt erfassen. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse über das menschliche Gehirn sind unverändert unzureichend. Gute Assessments oder Potenzialanalysen nutzen daher computergenerierte Tests nur als Hilfsmittel.

Fazit: Fachwissen, Sachverstand und diagnostisches Know-how sind Voraussetzungen für ein aussagekräftiges Assessment.

Wer vor einer Shortlist sitzt und mit Kandidatinnen und Kandidaten gesprochen hat, versucht oft ein

MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER

EXECUTIVE SEARCH – ASSESSMENT – DEVELOPMENT

Unser Executive Search

Seit 25 Jahren rekrutieren wir Leistungsträger in Schlüsselfunktionen für das Topmanagement (Geschäftsleitung und Verwaltungsrat) und für wichtige Fachpositionen.

Unser Auftrag lautet:

Verantwortungsvolle Positionen mit verantwortungsbewussten Persönlichkeiten zu besetzen, welche die Balance zwischen Risikobereitschaft und Verantwortungsbewusstsein halten.

Wir beschränken die Suche nicht auf die üblichen Kanäle wie Online-Plattformen oder Datenbanken, sondern verbinden sorgfältige Research-Arbeit mit intelligenter Vernetzung.

Unsere Erfahrung in der Persönlichkeitsdiagnostik schafft einen wichtigen Mehrwert für unsere Kunden.

Unsere Kunden schätzen unsere Leistungskonstanz, unsere Fairness, die überzeugenden Ergebnisse und unsere transparente Preisgestaltung.

Wir sind überzeugt von der Nulldelegation: Unsere Mandate werden von A bis Z aus einer Hand abgewickelt. Wir beschäftigen keine Projektleiter oder Assistenten.



Yolanda Mussetti, Geschäftsführerin und Inhaberin, MBA in Leadership & Ethics, Managementweiterbildung St. Galler Business School, Human Resources Management HWV/FH. Langjährige Berufs- und Führungserfahrung in Dienstleistung und Industrie, u.a. während mehreren Jahren als Leiterin Personal und zentrale Dienste in einem grossen internationalen Industrieunternehmen. 1996 Gründung der Mussetti Sacchetto & Partner.

MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER

Dorfstrasse 5

CH-8700 Küsnacht

Telefon: +41 (0)44 912 14 36

info@mussettipartner.ch

www.mussettipartner.ch

Bauchgefühl für die mutmasslich richtige Person zu entwickeln. Dieses Gefühl kann stimmen. Oder eben auch nicht. Ein Assessment objektiviert subjektive Eindrücke und liefert wichtige Entscheidungskriterien, die den Informationsgehalt von Dossier, Vorstellungsgesprächen und Referenzen deutlich aufwerten. Damit das Assessment diesen Zweck erfüllt, braucht es Profis, die ein Verfahren beherrschen, das auf Fachwissen und Sachverstand sowie auf diagnostischem Know-how beruht.