

Assessments: lohnende Investition

Nicht zuletzt wegen des Fachkräftemangels stehen viele KMU vor der Herausforderung, ihre Mitarbeitenden auf einem ausgetrockneten Markt suchen zu müssen. Entsprechend hoch ist denn auch der Zeitaufwand, bis sie die geeigneten Führungs- oder Fachkräfte finden.

VON BEATRICE ERB*

Es ist durchaus nachvollziehbar, dass KMU nach langer Suche beim Auftauchen eines potenziellen Kandidaten erleichtert sind und hoffen, die Vakanz bald besetzen zu können. «Ein Kandidat muss Fachkompetenz und Erfahrung mitbringen. Aber selbstverständlich muss er auch zu unserem Team, unserer Unternehmung und unseren Kunden passen. Genau deshalb ein Assessment durchführen? Nicht doch, das ist nur etwas für grosse Unternehmen! Wir verfügen über genügend Erfahrung und Menschenkenntnis und können uns auch ohne externe Unterstützung ein fundiertes Urteil bilden.» So klingt es oft, wenn man Firmeninhabern und Geschäftsleiter/innen von KMU empfiehlt, eine wichtige Stellenbesetzung mittels professionellem Assessment zu begleiten. Die Tragweite einer Fehlbesetzung wird dabei häufig unterschätzt.

Grösse ist kein Kriterium. Unabhängig von der Grösse bestimmen gut qualifizierte, fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Erfolg einer Unternehmung massgeblich mit. Im Unterschied zu Grossunternehmen haben Fehlbesetzungen bei kleineren und mittleren Unternehmen jedoch weit aus gravierendere Folgen, denn sie kosten sehr schnell sehr viel Geld! Das kann existenzgefährdend sein. Es ist daher geradezu absurd, wenn Entscheidungsträger glauben, dass professionelle Unterstützung in der Personalauswahl mittels Assessment für ein KMU keinen Sinn mache.

Was ein Assessment für KMU leisten muss. Basierend auf der Grundidee des Assessment Centers, geht es im Assessment um das «Zeigen lassen», das Vorführen von Kompetenzen und Potenzialen¹. Das ist der grosse Gegensatz zum Interview, bei dem es um das «Er-

zählen lassen» geht. Ein Assessment ist also ein Beurteilungsverfahren, in dem durch die Beobachtung der Leistung und des Verhaltens der Teilnehmer in Simulationen, Rollenspielen, Tests und Fallstudien Rückschlüsse auf Kompetenzen, Persönlichkeitseigenschaften und Potenziale gezogen werden².

Messbar und sichtbar. Zu einer guten Vorbereitung gehört das Klären der Ausgangslage ebenso wie der Einbezug von zukünftigen Fragestellung und Herausforderungen. Nur aus einem differenzierten Anforderungsprofil lassen sich die zu beurteilenden Kompetenzen definieren. Diese sollten nicht einfach aus Zielen für die zu besetzende Position abgeleitet werden, sondern auch wissenschaftliche Erkenntnisse einbeziehen; denn mit seinen Kompetenzen soll der zukünftige Mitarbeitende Wirkung erzielen. Das Modell, auf dem die Kompetenzbeurteilung in-



KMU-TAG-WORKSHOP

Einen etwas anderen Blick auf den sogenannten Fachkräftemangel wirft Beatrice Erb beim Organisator-Workshop am KMU-Tag 2016 am 28. Oktober.

Rollator oder Rolling Stones – Perspektivenwechsel für die Arbeitswelt. Demografische Herausforderungen und akuter Fachkräftemangel treffen sowohl Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmer.

Wer ist betroffen von diesen Veränderungen? Die Älteren, die Jüngeren? Löst die von der Werbung als Silver Agers und Golden Agers verehrte und als qualitätsbewusst wahrgenommene Generation der über 50-Jährigen das Problem des Fachkräftemangels oder sind sie nur als Konsumenten interessant? Ein Paradigmen- und Perspektivenwechsel ist gefragt und wird am Beispiel der Arbeitnehmer 50plus erläutert. Wie der Umgang mit neuen Realitäten erfolgreich gelingt und welche Toolbox dabei helfen kann, erfahren Sie am Workshop.

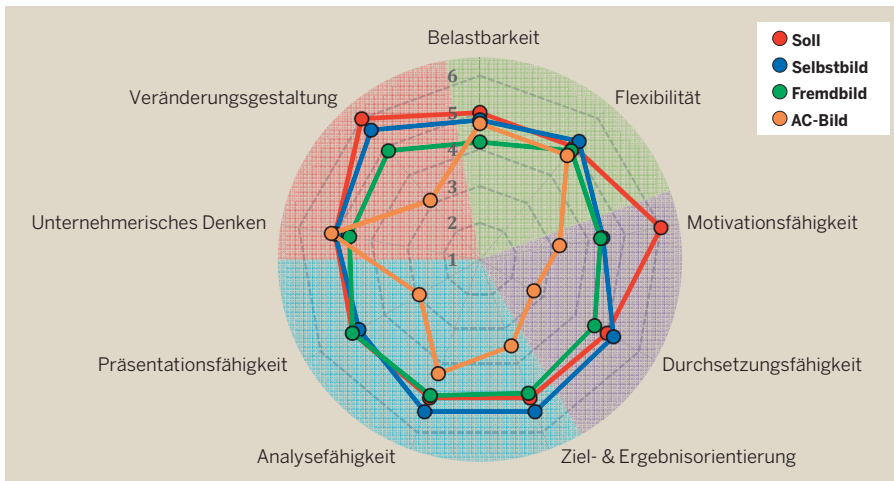
LITERATUR:

^{1,2} Paschen M., Beenen A., Turck D., Stöwe Ch., 2013, Assessment Center professionell, 3. überarbeitete Auflage, Seite 17, Hogrefe, Göttingen.

* **Beatrice Erb** ist Inhaberin und Geschäftsführerin der BplusE GmbH (www.bpluse.ch). Mit über 20 Jahren Beratungs- und Management-Erfahrung bietet sie in den Bereichen Assessment und Coaching konkrete Mehrwerte.

Dieser Artikel ist ein Auszug aus einem Buchbeitrag von Beatrice Erb. Ende März 2014 erschienen in dem Buch «Erfolgsfaktor Mensch – Personalführung und Umgang mit Veränderung», herausgegeben von hr4hr, dem Expertinnen- und Expertennetz für HR-Themen im KMU.

Mehr Informationen auf www.hr4hr.ch. Bestellung über beatrice.erb@bpluse.ch



Kompetenzprofil nach dem BplusE-Kompetenzmodell®. Diese Grafik zeigt die für ein Assessment ausgewählten Kompetenzen mit den entsprechenden Ausprägungen der Selbst- und Fremdeinschätzungen und den entsprechenden Sollwert. Farblich hinterlegt sind die vier Kategorien persönlich (P) / gemeinsam (G) / aufgabenorientiert (A) / strategisch (S).

nerhalb eines Assessments basiert, das sogenannte Kompetenzmodell, ist das Herzstück eines Assessments. Es bietet nebst der Auseinandersetzung mit der Stelle zwei grosse Pluspunkte: Kompetenzen werden auf einen Blick sichtbar – und messbar (s. Grafik aus dem BplusE-Kompetenzmodell®).

Mehr Sicherheit für die beste Wahl. Nach erfolgter Analyse werden die Aufgaben, Fallarbeiten, Tests und Rollenspiele für das Assessment aufbereitet. Hier ist ein Assessmentpartner

wichtig, der neben psychologischem und diagnostischem Know-how auch Erfahrungen aus der Unternehmensentwicklung vorweisen kann und die Sprache seiner Auftraggeber versteht. Deshalb ist es in einem KMU sinnvoll, Entscheidungsträger ins Assessment zu involvieren. Nur so können sich diese von Realitätsbezug und Branchenverständnis der Assessmentpartner überzeugen und werden die Ergebnisse des Assessmentberichts als wichtigen Teil der Entscheidungsfindung akzeptieren.

Checkliste zur Auswahl des passenden Assessmentpartners

Erfahrung des Assessment Partners	Unternehmensentwicklung und Assessmenterfahrung im KMU-Umfeld: Kennt sich der Assessmentpartner im entsprechenden Umfeld aus? Versteht er die Sprache des Auftraggebers? Ist eine Kombination von Erfahrung in der Unternehmensentwicklung und im Durchführen von Assessmentverfahren vorhanden?
Methodik des Verfahrens	Sind die eingesetzten Methoden wissenschaftlich fundiert, realitätsnah und auf das KMU und seine Produkte und/oder Dienstleistungen abgestimmt (Fallarbeiten, Rollenspiele usw.)?
Vorbereitung	Werden genaue Ziele definiert? Ein Anforderungs- und ein Kompetenzprofil aufgesetzt?
Involvieren der Entscheidungsträger	Werden wichtige Entscheidungsträger in die Durchführung involviert?
Assessoren vorbereiten	Werden Assessoren, welche seitens des Auftraggebers im Assessment mitwirken, vorbereitet, geschult und mit den nötigen Beurteilungsinstrumenten ausgerüstet?
Qualitätsstandards	Weist der AC-Partner Qualitätskriterien aus, wie Ausbildung der Assessoren, wissenschaftlich validierte Testverfahren, Mitgliedschaft in Berufsverbänden wie Swiss Assessment, www.swissassessment.ch?
Feedback	Erhalten die Auftraggeberin wie auch die Kandidatin oder der Kandidat ein qualifiziertes, persönliches Feedback durch die Assessorin?
Begleitung und Entwicklung	Gerade im KMU-Umfeld ist nach dem Assessment oft eine Begleitung der neuen Stelleninhaberin und/oder des Managements erforderlich. Kann der Assessmentpartner dies gewährleisten?

Liebe Monica

Mein Vorgänger war ein charismatischer Leader. Trotz seines patriarchischen Führungsstils trauern ihm strategisch wichtige Mitarbeiter nach und kritisieren meinen kooperativen Führungsstil.

Kurt K.

Lieber Kurt K.

Was ist das Geheimnis eines Charismatikers? «He knows the way, he shows the way and he goes the way.» Es ist ein weit verbreiteter Irrtum, dass der kooperative Führungsstil keine Leadership mehr braucht – ganz im Gegenteil. Eine Führungskraft, und nicht nur die an der Unternehmensspitze, muss eine Vision haben und dafür mit allem Tun einstehen. Die Mitarbeiter möchten wissen, wo die Reise hingeht. Orientierung gibt zuerst Sicherheit, dann Fokus und bündelt zuletzt die Kräfte in eine klare Richtung.

Generelle Bemerkung: In den aktuellen Märkten ist es nicht einfach, eine Vision zu haben. Ohne geht es aber auch nicht. Es geht darum, mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen das Unternehmen hin zur Vision zu steuern. Wenn Sie selbst an Ihre Vision glauben und die Mitarbeiter dafür begeistern können, dann ist ihre Wirkung auch charismatisch. Charismatisch heisst letztendlich Farbe bekennen und sich selbst treu sein.

Monica Camuglia



Haben auch Sie Fragen und Probleme bezüglich Führung? Monica Camuglia (monica.camuglia@contradanza.ch) gibt gerne Rat.