

Neue Chefs online auf Herz und Nieren prüfen funktioniert

Manche Arbeitgeber stellen Führungskräfte ein, die sie vorher nie persönlich gesehen haben

NICOLE RÜTTI

Nach mehreren Interviews mit den Beratern gibt es ein Rollenspiel, in dem Frau Müller einen schwierigen Filialleiter zur Raison bringen muss. Als nächste Aufgabe muss die fiktive Kandidatin Müller, die sich für eine Kaderposition eines mittelständischen Betriebes bewirbt, in einer halbstündigen Präsentation darlegen, wie sie in ihrer neuen Rolle den Vertrieb weiterentwickeln und produktiver ausrichten würde.

Neue Markterschliessungen im Ausland: ja oder nein? In welchen Sparten und mit welchen Massnahmen würde Müller die Digitalisierung im Unternehmen vorantreiben? Woran würde man in fünf Jahren merken, dass sie dem Betrieb ihren Stempel aufgedrückt hat? Wie würde sie ihren eigenen Führungsstil beschreiben? Die Assessoren bohren nach. Es folgen ein Projekt-Meeting sowie ein inszeniertes Interview mit einem Journalisten, der Frau Müller kritische Fragen stellt. Das Assessment dauert einen ganzen Tag.

Etwa so könnte ein Evaluationsprozess für die Kaderposition eines

Schweizer Produktionsbetriebes verlaufen: Kandidaten für höhere Chefposten werden auf Herz und Nieren geprüft. Im Assessment erhalten sie gleichzeitig die Möglichkeit, sich ein vertieftes Bild ihres möglichen künftigen Arbeitgebers zu machen.

Corona pusht Digitalisierung

Im Zuge der Pandemie hat die Assessment-Branche wie viele andere Sektoren sowie die Arbeitswelt im Allgemeinen einen grossen Digitalisierungssprung gemacht. Interviews, Strategie- oder Finanzpräsentationen, simulierte Mitarbeiter-, Kunden-, Projekt-Meetings und Business-Cases oder Persönlichkeitstests werden heutzutage oftmals vollständig per Skype, Teams oder Zoom durchgeführt. Falls Frau Müller denn tatsächlich ihre neue Stelle antreten sollte, wird sie ihrem Vorgesetzten und ihren Arbeitskollegen möglicherweise zuvor nie persönlich begegnet sein. Und auch der Arbeitgeber wird Frau Müller nur per Video kennengelernt haben.

Assessment-Firmen mussten bei Ausbruch der Pandemie von einem

Tag auf den anderen auf digitale Evaluationsprozesse umstellen. So auch die in Zürich domizilierte XCG Executive Consulting Group, die jährlich rund 400 Top-Führungskräfte – vom Wirtschaftsführer bis zum hochrangigen Politiker oder Spitzenbeamten – evaluiert. Zu ihren Kunden zählen internationale Konzerne, mittelständische Unternehmen, Private-Equity-Firmen sowie Bundesämter, Universitäten, Spitäler, Verbände oder staatsnahe Betriebe.

Die digitale Umstellung sei dabei nicht allzu schwer gewesen, erklärt Udo Ender, Betriebswirt und Partner von XCG, weil man für internationale Kunden bereits früher Online-Assessments durchgeführt habe. Die Akzeptanz dafür sei im zurückliegenden Jahr aber deutlich gestiegen – sowohl bei den Firmen als auch bei den Kandidaten. Ein grosser Vorteil seien hierbei die grössere Flexibilität und der Effizienzgewinn, fügt Doris Keller Creus, Psychologin und Partnerin von XCG, an. Dank Videokonferenz seien in einigen Fällen mehr als zehn Entscheidungsträger des Kunden weltweit gleichzeitig als firmeninterne Diskussionspartner und Beob-

achter im Evaluationsprozess zugeschaltet worden.

Bei den meisten XCG-Assessments sitzt der Auftraggeber (bzw. die Firmenchefs, Verwaltungsräte oder Geschäftsleitungsmitglieder) als Assessor persönlich mit am Tisch – nun teilweise von unterschiedlichen Orten aus. Damit könnten Reisezeit sowie Reisekosten gespart und Zeitzone einfacher überwunden werden, fügt Keller Creus an. Ausserdem sei es für immer mehr Firmen ausschlaggebend, dass ihre Führungskräfte auch virtuell überzeugend aufträten und ihre Mannschaft für sich einnehmen könnten. Der Funke des Kandidaten müsse auch per Video überspringen, bekräftigt Ender. Die Vorbereitung eines solchen Assessments sei allerdings komplexer und aufwendiger geworden.

Unerwartete Einblicke

Doch eignet sich ein Online-Assessment tatsächlich für Führungspositionen, für die nicht zuletzt der Charakter und die persönliche Ausstrahlung ausschlaggebend sind? Selbstverständlich

gehe hier bei einem rein virtuellen Kontakt etwas verloren – nicht zuletzt ein Teil der nonverbalen Kommunikation, räumen die Assessment-Spezialisten ein. Aber es sei nicht zu unterschätzen, wie nahe man den Kandidaten auch im Video-Gespräch komme, das dank moderner Technologie beinahe jede Mimik und Gestik übertrage. Und wenn Hintergrundfilter fehlten, gewährten Kandidaten teilweise überraschende, unerwartete Einblicke in ihr persönliches Umfeld, die man in den Räumlichkeiten der Assessoren wahrscheinlich nicht hätte gewinnen können, sagt Ender.

Rund einen Drittel der Assessments führt XCG heute online durch. Die Berater erwarten, dass sich der Anteil mit der vermehrten Wiederaufnahme der Reisetätigkeit bei rund einem Viertel einpendeln wird. Die Vorteile von physischen Assessments sind offenkundig und dürften damit auch in Zukunft den Löwenanteil des Bewerbungsprozesses ausmachen. Doch in der Branche hat sich längst eine Mischform durchgesetzt. Die digitale Evaluation gehört mittlerweile zum festen Bestandteil des Assessments.