

## ASSESSMENT-CENTER FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

# Den A-Player entdecken

Das Führungsverhalten ist einer der wesentlichsten Faktoren zur Bindung der Mitarbeiter. Vor allem Kliniken sollten daher unbedingt das Verhalten und die Fähigkeiten zukünftiger oder aktueller Führungskräfte einschätzen und gezielt entwickeln können. Eine besonders effiziente Methode hierfür stellt das Assessment-Center (AC) dar.



Abbildung 1: Kompetenzpyramide – Kompetenzen nach Veränderbarkeit.

Das Assessment-Center oder auch die Potenzialanalyse sind eignungsdiagnostische Verfahren, bei denen die Kandidaten in unterschiedlichen Bausteinen hinsichtlich ihrer Leistung und ihres Potenzials bezüglich der Anforderungen an eine bestimmte Position bewertet werden.

Welche Potenziale sind vorhanden? Welches Führungsverhalten und -verständnis besteht und welcher Entwicklungsbedarf existiert? Wie weit passt ein Kandidat in das Team und die Kultur bzw. welche Führungskultur bringt er mit? Das sind typische Fragen, die das AC (bzw. die Potenzialanalyse, das Management Appraisal, das Management Audit – die Begriffe sind synonym zu verwenden) beantwortet. Inhaltlich unterscheiden sich diese Instrumente kaum, sie spiegeln eher die verschiedenen Zielgruppen und die entsprechenden Ebenen, auf denen sie

eingesetzt werden (Bewerber, Nachwuchs- oder Führungskräfte), wider.

## ÜBERFACHLICHE KOMPETENZEN: EIN MUSS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Ob jemand eine gute Führungskraft ist oder beruflichen Erfolg hat, hängt nicht nur von seiner fachlichen, sondern v.a. auch von seiner überfachlichen Kompetenz ab. Beispiel aus der Praxis: Ein Chefarzt, der in seinem Fachgebiet zwar eine Koryphäe ist, aber aufgrund mangelnder Sozial- bzw. Führungskompetenz bereits einige Mitarbeiter verloren hat, verursacht unnötige Kosten.

Um zu wissen, welches Verhalten und welche Eigenschaften die „richtigen“ sind, sollte auf Basis der Herausforderungen und Anforderungen der Position das Anforderungsprofil bzw. Kompetenzmodell erstellt werden.

## KOMPETENZEN SIND VARIABEL

Abbildung 1 zeigt die Veränderbarkeit von Kompetenzen (Eigenschaften, Fähigkeiten und Verhalten). Die persönliche Kompetenz beinhaltet die Motive, Einstellungen und Werte, die ein Mensch während der Kindheit und des Heranwachsens verinnerlicht hat. Diese Kompetenzen lassen sich durch äußere Einflüsse nur sehr schwer verändern und benötigen eine intensive, tiefgreifende Reflexion der eigenen Persönlichkeit. Die soziale Kompetenz beinhaltet all jene Fähigkeiten, die im zwischenmenschlichen und interaktiven Austausch wichtig sind (z.B. Team-, Kommunikationsfähigkeit, Führung). Die Veränderung der sozialen Kompetenz benötigt daher mehrere Schleifen.

Relativ leicht ist die methodische Kompetenz (z.B. unternehmerisches Denken und Handeln, Problemlösekompetenz) veränderbar. Die Entwicklung dieses Feldes bedeutet, z.B. Problemlösungsmethoden zu erlernen und im Alltag einzusetzen. Am leichtesten zu ändern ist die fachliche Kompetenz, sofern derjenige die Motivation besitzt (die wiederum Teil der persönlichen Kompetenz ist).

## DIE AC-METHODIK

AC und Potenzialanalysen ermöglichen die Einschätzung der aktuellen Leistung eines Mitarbeiters (Performance) wie auch der möglichen zukünftigen Leistung (Potenzial). Bei der Potenzialeinschätzung liegt der Schwerpunkt des Verfahrens v.a. auf der persönlichen Kompetenz (wie z.B. der Lern- und Veränderungsbereitschaft, der Flexibilität, der Leistungsmotivation).

Die Instrumente werden derart konzipiert, dass sie die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen und Anforderungen an die Position darstellen. Die Erfassung des Potenzials ist bei allen zu-

künftigen Positionen wichtig, da das Potenzial Aufschluss über den möglichen Erfolg gibt.

## QUALITÄTSKRITERIEN

Assesment-Center sind nur dann valide, wenn gewisse Qualitätskriterien eingehalten werden. In qualitativ hochwertigen AC werden die Auswahl der Übungen und deren Stimmigkeit gegenüber den Anforderungen an die zu besetzende Stelle mit größter Sorgfalt und in enger Absprache mit den beauftragenden Häusern vollzogen. Darüber hinaus werden geschulte Beobachter mit langjähriger Erfahrung und psychologischem Hintergrundwissen eingesetzt, wodurch es z.B. auch introvertierten Kandidaten möglich ist, ihre Stärken herauszustellen.

Thomas Giesemann, Leiter Strategisches Personalmanagement der AMEOS Gruppe, die das Instrument im Rahmen der Nachwuchsgewinnung und zur Potenzialanalyse der Nachwuchsführungskräfte bereits eingesetzt hat, meint: „Durch die Anwesenheit von mehreren Beobachtern entsteht ein umfassendes und objektives Bild in der Einschätzung des Kandidaten.“ Als Beurteilungsgrundlage dient das Anforderungsprofil. Die einzelnen Dimensionen werden operationalisiert (Abb. 2), wodurch eine konkrete und eindeutige Beobachtung ermöglicht wird. Grundsätzlich gilt, je mehr Informationen über einen Kandidaten gesammelt werden, desto genauer ist die Vorhersagemöglichkeit des Verhaltens.

## INHALTE

Um einen umfassenden Eindruck z.B. über das Verhalten eines Chefarztes zu erhalten, werden im AC häufig die folgenden drei Bausteine eingesetzt:

- Interview zur Erfassung der Motive und der Einstellungen des Chefarztes,
- fiktive Managementaufgabe oder Fallstudie, die den realen Herausforderungen der Einrichtung entspricht,
- Rollensimulation, in der der Chefarzt als Führungskraft sein Führungsverhalten unter Beweis stellt.

Nach dem Verfahren erhält der Kandidat in der Regel direkt mündlich und einige

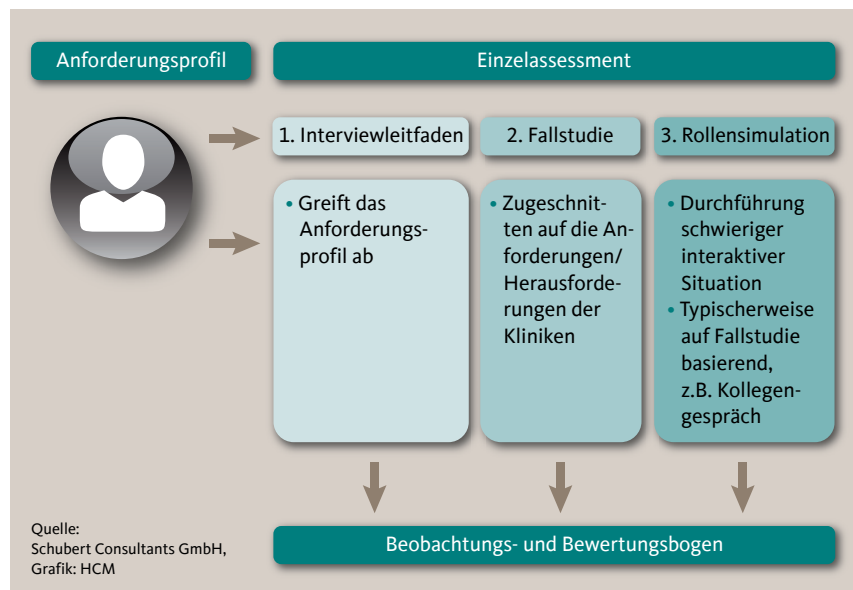


Abbildung 2: Aufbau und Systematik von Assessment-Centern.

Tage später schriftlich ein individuelles Feedback zu seinen wesentlichen Stärken und Entwicklungsfeldern sowie gezielte individuelle Personalentwicklungsempfehlungen. „Das Feedback im Anschluss an das Verfahren sollte immer nur von geschulten Beobachtern gegeben werden, da diese aufgrund von Erfahrungswerten wertschätzendes und gleichzeitig konstruktiv kritisches Feedback geben können“, sagt Giesemann.

## FAZIT AUS DER PRAXIS

Dr. Erol Gercek hat vor Antritt seiner Position als Klinikdirektor der Unfallchirurgie des Stiftungsklinikums Mittelrhein ein 3-stündiges Assessment-Center durchlaufen und erklärt: „Ich habe in dem Verfahren viel gelernt. Die Übungen waren sehr realitätsnah konzipiert, sodass mir einige Probleme, die es heutzutage zu lösen gilt, bereits im Assessment-Center begegnet sind.“

## DECKUNGSBEITRÄGE STEIGERN

Anhand eines (stark vereinfachten) Rechenbeispiels kann verdeutlicht werden, wie hoch der finanzielle Nutzen von Assessment-Centern sein kann. Basierend auf Erfahrungswerten und Berechnungen generiert ein Top-Leistungserbringer in einer Schlüsselposition (ein sogenannter A-Player) einen 71 Prozent höheren Deckungsbeitrag als ein durchschnittlicher Leistungserbringer (B-Player) und dieser

wiederum einen 88 Prozent höheren als ein Mitarbeiter, der Unterdurchschnittliches leistet.

Unter der Annahme, dass ein „B-Chefarzt“ in einem Krankenhaus einen Deckungsbeitrag von 250.000 Euro generiert, erzielt ein A-Player einen Deckungsbeitrag von 427.500 Euro, ein C-Player dagegen nur von 30.000 Euro. Ein Assessment-Center, das einen A-Player bzw. einen B-Player von einem C-Player unterscheidet, kostet pro Teilnehmer circa 3.500 Euro. Im Vergleich zu den genannten Spannen der Deckungsbeiträge eine lohnende Investition.

AMEOS hat den Mehrwert von Assessment-Centern bereits erkannt. „Ich sehe im Assessment-Center ein objektivierte Instrument in der Personalgewinnung. Wenn das AC professionell vorbereitet wird, halte ich die Fehlbesetzungsquote für geringer als ohne den Einsatz dieses Instruments. Wir bei AMEOS sind mit dem bisherigen Ablauf sehr zufrieden und setzen auch bei der Besetzung weiterer Führungspositionen auf das AC“, sagt Giesemann.

## PETRA SCHUBERT

Inhaberin und Geschäftsführerin der Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG, Köln, Kontakt: info@schubert-consultants.de

