

Das Assessment – weniger Risiken bei Personalentscheidungen

Für arrivierte Unternehmer ein Erfolgsrezept: die Kompetenz und das Engagement ihrer Mitarbeitenden. Damit sich die richtigen Personen am richtigen Ort entfalten können, braucht es Gespür bei Personalentscheiden.

VON PETRA BEATRIX PÄTZOLD*

Das richtige Gespür gilt nicht nur bei (Neu-)Einstellungen, sondern auch in anderen geschäftspolitischen Situationen: bei der Vergabe von Projekt- oder Sonderaufgaben an Mitarbeitende, bei Auswahlentscheidungen für den Einstieg in Karriereentwicklungen, bei der Zusammenstellung von Projektteams oder bei der Auswahl externer Partner oder Berater etc.

Erprobte Methode. Diese Auswahl zeigt die Häufigkeit, in der Entscheidungen über das Potenzial von Mitarbeitenden durch Führungskräfte getroffen werden, sei es durch die Personalleiterin oder durch den Unternehmer selbst. Fest steht: Je erfolgsrelevanter eine Personalentscheidung ist, umso weniger risikobehaftet sollte sie sein. Für diesen wichtigen Prozess eignen sich verschiedene Auswahlverfahren. Eine seit Jahrzehnten erprobte Methode ist das Assessment-Center (abgeleitet aus dem Englischen «to assess» = bewerten, beurteilen, einschätzen). Es ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung der Kandidatin oder des Kandidaten. Die charakteristischen Merkmale des Assessments sind:

- > die Vorgehensweise ist strukturiert
- > die Kandidaten durchlaufen verschiedene praxisnahe Übungssituationen (Rollenspiele, Tests, Fallstudien, Interviews etc.)
- > mehrere Beobachter beobachten und bewerten das Verhalten eines Kandidaten
- > es werden vorher definierte Anforderungskriterien bewertet

> die Ergebnisse sollen Hinweise auf zukünftiges Verhalten der Kandidaten geben.

Einzel- oder Gruppen-Assessment. Die Wahl der Methode hängt von verschiedenen Faktoren ab. Auf jeden Fall sollte die Entscheidung zugunsten des Einzel-Assessments dann getroffen werden, wenn es notwendig erscheint, sich im Verlauf des Auswahlverfahrens sehr individuell auf einen Kandidaten konzentrieren zu können. In bestimmten Situationen – zum Beispiel bei der Besetzung einer Stelle auf einer höheren Managementebene – demonstriert das Einzel-Assessment ein höheres Mass an Wertschätzung gegenüber der Kandidatin; was gleichzeitig der Reputation des Unternehmens zugutekommt. Ein Einzel-Assessment dauert in der Regel einen Tag.

Das Gruppenverfahren (für 5 bis 8 Personen) eignet sich idealerweise als Instrument in der Personalentwicklung. Es wird häufig dann praktiziert, wenn das Führungspotenzial des unteren oder mittleren Kadern beurteilt werden soll (Dauer 1 bis 3 Tage).

Chancen für die Beteiligten. Viele mittelständische Unternehmen sammeln Erfahrungen mit dem Assessment-Center und profitieren von der Grundidee dieses Verfahrens – vor allem dann, wenn es darum geht, die Treffsicherheit bei der Personalauswahlentscheidung zu erhöhen. Gleich zu Beginn des Prozesses (siehe Abbildung im Kasten) zeichnet sich ein professioneller Assessment-Anbieter (Assessor) unter ande-

rem dadurch aus, dass er in einem Vorgespräch mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber die Fragestellung detailliert klärt: Wie sieht das Anforderungsprofil der Stelle aus? Welche (Team-/Führungs-)Kultur wird in dem Unternehmen gelebt? Worauf legt der Auftraggeber bei der Besetzung der Stelle besonderen Wert? Diese Informationen sind entscheidend, um eine ideale Passung zwischen dem potenziellen Mitarbeitenden und der Stelle bzw. dem Unternehmen zu erreichen. Die individuellen Faktoren fliessen bei der Durchführung und Auswertung des Assessments ein. Da das Fachwissen der Kandidaten meist recht zuverlässig anhand von Zeugnissen einschätzbar ist, liegt der Fokus beim Assessment im Bereich des Sozialverhaltens und der Persönlichkeitsmerkmale der Kandidatin (siehe Kasten). Fazit: Ein hoher Praxisbezug und Assessment-Übungen,



PETRA BEATRIX PÄTZOLD ist beratend für Unternehmen in den Bereichen Marketing und (Change-)Kommunikation tätig, agiert als Beobachterin in Assessment-Center und bietet Coachings an.

info@paetzold-communication.ch

die die tatsächlichen Anforderungen der zu besetzenden Stelle widerspiegeln, liefern aussagekräftige Ergebnisse, die den Aufwand des Verfahrens rechtfertigen. Darüber hinaus muss die Objektivität der Beurteilung durch den Einsatz mehrerer professionell ausgebildeter Beobachter garantiert sein. Mit dem ausführlichen schriftlichen Bericht erhält der Auftraggeber eine fundierte und neutrale Beurteilung des Kandidaten (Stärken, Schwächen, Empfehlungen etc.) – als Ergänzung und Impusllieferant für die Personalauswahl.

Schlussphase nicht unterschätzen.

Auf der Seite der Kandidatinnen und Kandidaten wird nach dem Assessment-Center das persönliche Vier-Augen-Gespräch geschätzt, in dem das Ergebnis mitgeteilt und begründet wird. Wesentlich ist bei dieser sogenannten Standortbestimmung, in welcher Art und Weise dies geschieht. Es gehört zum guten Ton, dem Kandidaten nach seinem Einsatz eine detaillierte und wohlwollende Rückmeldung zu geben. Mittels konkreter Beispiele aus den Assessment-Übungen und Entwicklungsempfehlungen liegt hier die Chance, ihn auf dem Weg zu einem realistischen Selbstbild und beim Erkennen möglicher Defizite zu unterstützen. Nur so kann der Bewerber seine Potenziale weiter ausbauen. Selbst wenn der Kandidat nicht für die Stelle ausgewählt wurde, profitiert er von der Auseinandersetzung mit dem Feedback. Da der Assessor in seiner Haltung und Integrität indirekt auch den Auftraggeber repräsentiert, ist die Schlussphase des Assessments in seiner Wirkung nicht zu unterschätzen. Denn: Ein exzellentes Abschlussgespräch ist gleichzeitig auch ein Imagegewinn für das Unternehmen.

KURZ BEFRAGT



Hans Diem ist Inhaber der Assessment Art AG und hat in 20 Jahren mehr als 1000 Führungskräfte in Einzel-Assessments und über 500 Fach- und Führungskräfte in Assessment-Center und Development-Center beurteilt. Publikation: «Bewusst handeln – achtsam leben» www.assessment-art.ch

Was zeichnet Ihrer Meinung nach ein erfolgreiches Assessment aus?

Hans Diem: Das Streben nach objektiven Methoden und transparenten Qualitätskriterien ist für mich eine wesentliche Voraussetzung. Gleichzeitig bin ich davon überzeugt, dass Spitzenqualität neben der

reinen Methodik auch das Element der subjektiven Wahrnehmung, das Gefühl – das mit zunehmender Erfahrung entsteht und ein relevanter Indikator ist – berücksichtigen sollte. Nur so kommt es zu einer fundierten ganzheitlichen Auseinandersetzung mit dem Menschen.

Welchen Ansatz verfolgen Sie in der Zusammenarbeit mit den Assessment-Beteiligten?

Partnerschaftlichkeit unter Gleichwertigen bei unterschiedlichen Rollen – so lautet meine Devise in der Zusammenarbeit mit Auftraggeber, Kandidat und mir selbst. Beim Auftraggeber bin ich darauf angewiesen, dass ich alle relevanten Informationen erhalte, die mit der Stellenbesetzung im Zusammenhang stehen. Das ist abhängig von einer guten Vertrauensbasis. Und was konkret die Zusammenarbeit mit dem Kandidaten betrifft: Ich vertrete die Ansicht, dass der Mensch in einer entspannten Atmosphäre am meisten leisten kann; das heisst, wenn er sich als Mensch und Partner wertgeschätzt fühlt. Das geschieht zum Beispiel durch Transparenz, indem der Kandidat nach jeder Übung ein mündliches Feedback und am Schluss eine fundierte Gesamtzusammenfassung erhält sowie den gleichen schriftlichen Bericht wie der Auftraggeber.

ABLAUF EINES ASSESSMENTS (EXTERNER ASSESSMENT-ANBIETER)



1. Vorbereitungs-/ Planungsphase:

- > Auftrag klären
- > Anforderungen definieren (Funktionsbeschreibung, Anforderungsprofil, charakteristische Alltagssituationen)
- > Übungen auswählen

2. Durchführungsphase

- > Beobachten, beschreiben und bewerten

3. Nachbereitungsphase:

- > Ergebnisse zu einem Gesamtbild zusammenfassen (Fragestellung beantworten)
- > Feedback geben
- > Ergebnis evaluieren

DAS KOMPETENZMODELL DER ASSESSMENT ART AG

Persönlichkeit	> Persönlichkeitsformat > Leistungsorientierung und Leistungsmotivation
Selbstkompetenz	> Kontakt- und Kommunikationsverhalten > Organisations- und Arbeitsverhalten
Sozialkompetenz	> Teamfähigkeit > Konfliktfähigkeit
Führungskompetenz	> Führungs- und Lenkungsfähigkeit > Durchsetzungs- und Entscheidungsvermögen
Strategische Kompetenz	> Problemlöseverhalten > Strategisches und vernetztes Denken