

Assessments – eine kritische Würdigung

Bei einer Stellenbesetzung spielen zahlreiche Faktoren eine Rolle. Um die Person zu finden, die am besten zu einem Unternehmen passt, empfiehlt sich ein Assessment-Verfahren, das konstruktiv und fair ist. Von Rolf Weber und Stefan Bommeli

Es ist es zunehmend schwieriger, Mitarbeitende auszuwählen, die zum jeweiligen Unternehmen passen. Wenn wenige Kandidaten zur Verfügung stehen, die sich um eine Funktion bewerben, neigt man erfahrungsgemäss eher dazu, eine Vakanz möglichst rasch zu besetzen und so Kandidaten einzustellen, die in einer anderen Zeit nicht den Vorrang erhalten hätten. Wenn sich dagegen viele Kandidaten um eine Funktion bewerben, findet oft ein qualifizierter Kandidat den Zuschlag nicht, weil er trotz seiner Eignung unter anderen gewissermassen untergeht und letztlich derjenige gewählt wird, der sich am besten verkauft. Derartige Fehlentscheidungen führen zu Fluktuationen, zu neuen kostspieligen Beschaffungsaktivitäten und zu anhaltender Überlastung in unterbesetzten Teams. Gerade weil die aufgrund von Assessments durchgeführten Entscheidungen wesentlich zuverlässiger sind, finden Assessments vermehrt Akzeptanz. Häufig aber wird die Komplexität von Assessments unterschätzt, und fehlende Professionalität in der Anwendung kann die Zuverlässigkeit der erwarteten Resultate deutlich einschränken.

Enger Zusammenhang zu den künftigen Aufgaben

In einem Assessment-Verfahren erfassen wir Persönlichkeitsstruktur, Verhaltensformen und Grundhaltungen eines Menschen. Wir erachten es als unsere Aufgabe, einen Kandidaten so zu erfassen, dass wir ihm beschreibend gerecht werden. Unsere Abklärung zeigt ein Bild auf, wie er als Kandidat von aussen erlebt wird, wie er wirkt.

Es geht entweder um die Frage, ob er die notwendige Eignung mitbringt, um die anstehenden Aufgaben erfolgreich zu bewältigen (Selektion); oder um die Frage, welche nächsten Schritte für einen Kandidaten beziehungsweise für eine Kandidatin im Sinne der Entwicklung sinnvoll sein könnten (Entwicklungs-Assessment, Potenzialanalyse, Standortbestimmung).

Die Kandidierenden werden mit einer Reihe von Interviews, Präsentationen, Aufgabenstellungen, Fragebögen

und Tests konfrontiert, deren Ergebnisse und Erkenntnisse schliesslich zu einem Ganzen gefügt werden, und zwar immer in Form eines ausführlichen Berichtes.

Bei allen Assessment-Verfahren ist es entscheidend, dass die Auswahl der Übungen so getroffen wird, dass diese jene Fähigkeiten und Fertigkeiten testen, die mit den Anforderungen der zukünftigen Aufgaben in einem engen Zusammenhang stehen. Es müssen also das mögliche Umfeld berücksichtigt und konkrete Verhaltensweisen abgeklärt werden, um zu sagen, ob der Kandidat erfolgreich sein wird oder nicht.

Dabei muss ein Assessment mehr leisten, als nur «in die Vergangenheit zu blicken». Aussagen, wonach ein Kandidat etwas in Zukunft kaum meistern wird, weil er es in der Vergangenheit noch nie gemacht hat, greifen zu kurz. Gerade jüngere (aber keineswegs nur jüngere) Kandidaten haben noch eine erfolgversprechende Entwicklung vor sich. Daher sind die wirklichen Fragen eher: Ist dieser Entwicklungsschritt mit Blick auf die unmittelbare Zukunft – beruflich und persönlich – möglich und wie wird er begünstigt?

Vermutungen, Hypothesen und Intuition

Entscheidend ist die Wirkung. Eine blosser Auflistung von Skills oder Einzelbetrachtungen wird einem Menschen nicht gerecht. Aber auch mit einem ganzheitlichen Ansatz wird man niemals sagen können, wie ein Mensch wirklich ist – wir können nur beschreiben, wie ein Mensch wirkt. Im Bericht erhält der Kandidat also ein umfangreiches Feedback, ob er so wirkt, wie er wirken will.

Die Beobachtung konzentriert sich auf gezeigte Verhaltensweisen und geäusserte Gedanken. Diese sind Ausdruck dessen, was der Kandidat beziehungsweise die Kandidatin «in sich trägt», was er oder sie denkt und fühlt, glaubt, hofft oder ablehnt. Der Assessor hat die Aufgabe, diesen «Kern» zu verstehen, damit Aussagen über zukünftiges Verhalten möglich werden: Beobachtetes Verhalten

muss also hinterfragt, verdichtet und in einen Kontext gebracht werden. Ein Assessment ist somit nicht nur eine Analyse, sondern eine Synthese zwischen der heutigen und zukünftigen Wirkung einer Person.

Ein Assessment, das sich nur damit zufriedengibt, festzustellen und zu beobachten, wie sich jemand verhält und was er sagt, und diese Beobachtungen protokollarisch aufzulisten, genügt heute nicht mehr. So lassen sich für die Praxis entscheidende Fragen nicht erhellen, beispielsweise, wie jemand sich in Führungsaufgaben verhält, wie er in möglichen Konfliktsituationen wirkt, wie und ob er seine Empathie auch im Arbeitsalltag umsetzen kann.

Fakten versus Intuition: Eine intensive Diskussion ist im Gange, ob sich ein Assessment nur auf harte Fakten – also eindeutige und interpretationsfreie Beobachtungen sowie Ergebnisse von validierten Tests – stützen darf oder ob auch die individuelle Wahrnehmung, ob Vermutungen, Hypothesen und folglich die Intuition der Assessoren einfließen darf. Die Autoren vertreten die Meinung, dass gerade Letzteres entscheidend ist, um gehaltvolle Aussagen machen zu können:

- Ein Mensch wirkt nicht in Einzelaspekten, sondern als ganze, facettenreiche Persönlichkeit. Die Beschreibung von reiner Beobachtung wäre zu oberflächlich.
- Nicht nur Fakten sind eine Realität sondern auch Gefühle, denn sie bewirken und begründen den Erfolg im Umgang mit anderen Menschen massgeblich.
- Reine Fakten sind vergangenheits- oder zumindest gegenwartsgeprägt. Erst die sorgfältige Interpretation und geschulte Intuition des Assessors machen Verhaltensaussagen über die Zukunft möglich.

Es wird klar, dass eine solche Arbeitsweise die Assessoren enorm verpflichtet. Sie müssen überaus selbstkritisch, vorsichtig und vertieft beobachten, hinterfragen, zusammentragen, Sachliches von Interpretation unterscheiden, Eindrücke verarbeiten – und letztlich dem Kandidaten mit grossem Wohlwollen, mit Ehrlichkeit und auch Bescheidenheit begegnen. Der Assessor ist auch ein Coach, der sich zwar zurücknimmt, der aber mit seiner ganzen Person und gemeinsam mit dem Kandidaten nach Klarheit und Lösung forscht (siehe Kasten Seite 34).

Besondere Formen des Assessments

Neben der klassischen Form des (Einzel-)Assessments bewähren sich zunehmend weitere Assessment-Varianten, die auf besondere Anforderungen ausgerichtet sind:

• Development Center

Ein Development Center ist ein meist eineinhalb- bis zweitägiges Gruppen-Assessment. Die Teilnehmenden erhalten im Unterschied zum Selektions-Assessment bereits während des Anlasses ein individuelles Feedback durch die Beobachtenden – neben professionellen Assessoren meist auch firmeninterne Beobachterinnen und Beobachter, die vorgängig auf die neue Rolle vorbereitet werden. Dies ermöglicht den Teilnehmenden, ihre erzielte Wirkung fortlaufend zu reflektieren, anzupassende Verhaltensweisen zu erkennen und unmittelbar Verhaltensweiterungen umzusetzen.

• Executive-Assessment

Bei diesem Toplevel-Assessment werden persönlichkeits- und führungsbezogene Abklärungsdimensionen mit dem spezifischen Fach- und Methoden-Know-how einer Funktion zu einem ganzheitlichen Bild verbunden. Neben den Elementen eines fundierten Einzel-Assessments besteht diese Abklärung aus Übungselementen, bei denen zusätzliche Fachspezialisten und Know-how-Träger als Beobachter und Gesprächspartner einbezogen werden. Im Assessment-Bericht werden die unternehmerischen, fachlichen und persönlichkeitsbezogene Elemente zu einem Ganzen verbunden. Die zeitliche Beanspruchung für ein derartiges Assessment beträgt zwei Tage und eignet sich für beispielsweise für Geschäftsleitungsmitglieder.

• Self-Assessment plus

In einem Self-Assessment beurteilt ein Kandidat sich selber im Fachbereich und in seinem Führungsverhalten. Eine Beurteilung erfolgt des Weiteren vom Führungsgesamtverantwortlichen (CEO).

Die Selbsteinschätzung (CEO und Kandidat) sowie die durch Fragen erhobenen Selbsteinschätzungen des Kandidaten ergeben einen dreiteiligen Raster, der durch ein ausführliches Interview ergänzt wird. Diese Assessment-Form wird ebenfalls durch einen Bericht mit anschliessendem Feedback abgeschlossen und hat eine ausgezeichnete Akzeptanz auf höchstem Niveau gefunden.

Erfahrungen zeigen, dass diese Resultate sehr zuverlässig und ausgewogen sind und dem Unternehmen dienen, vorgesehene Schritte einzuleiten, Begleitungen durch Coachings abzurufen und möglicherweise das Gremium neu auszurichten.

Zukunft des Assessments

Assessments werden in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen:

- Die Anforderungen in Bezug auf die Führungskompetenz in Topfunktionen steigen – Anforderungen, die bei weitem nicht nur fachlicher Art sind, sondern vor allem im zwischenmenschlichen Bereich an besondere Herausforderungen und Fähigkeiten appellieren.
- Nur wenige Führungskräfte erhalten in ihrem hektischen Alltag ein umfassendes Feedback zu ihrer Wirkung. Dies, obschon Feedback und Selbstreflexion nahezu die einzigen Möglichkeiten sind, sich persönlich weiter zu entwickeln. Ein Assessment kann hier in kurzer Zeit und in verdichteter Form Feedback geben.

Ein Assessment darf und muss kritisch betrachtet werden – und damit auch die Anbieter von solchen Assessments. Sie können jedoch wesentliche und wertvolle Beiträge liefern, um wichtige personelle Entscheide abzustützen, um aber auch Menschen auf solche Funktionen vorzubereiten und gezielt weiterzubringen. Entsprechend positiv sind die Reaktionen und Rückmeldungen der meisten Kandidatinnen und Kandidaten, die ihr eigenes Assessment als sehr konstruktives, faires und überaus interessantes Erlebnis schildern. ■



Rolf Weber
Stefan Bommeli
 Weber & Partners
 Human Resources AG
 www.weber-partners.ch



Qualitätskriterien im Vergleich	
Wofür wir uns einsetzen	Was wir dagegen ablehnen
Anzahl von Assessoren bei der Abklärung	
Zwei ausgebildete Assessoren und eine Begleitperson: Erst der Vergleich der Wahrnehmungen in einer kritischen Diskussion lassen Resultate mit verbindlicher Aussagekraft zu.	Ein Assessor genügt nicht, um sorgfältige und ausgewogene Aussagen zu erarbeiten. Er läuft vielmehr Gefahr, Verhaltensweisen zu einseitig und zu subjektiv zu interpretieren.
Ausbildung der Assessoren	
Eine psychologisch geschulte Fachkraft (Hoch-/ Fachhochschule) und ein Assessor mit Führungs- und Coaching-Erfahrung.	Assessoren ohne psychologische Ausbildung und Führungserfahrung
Dauer eines Assessments	
Ganzer Tag (9 bis 18 Uhr).	Eine kurze Begegnung und allenfalls einige Tests reichen für eine fundierte Abklärung nicht aus.
Belastung	
Der Assessment-Tag sollte sich wie ein intensiver Arbeitstag gestalten, damit der Kandidat sich wohl fühlt und sein Bestes geben kann.	Es macht wenig Sinn, den Kandidaten ständig unter Druck zu setzen oder ihn im Dunkeln darüber zu lassen, worum es wirklich geht.
Den Auftraggeber kennen	
Assessoren müssen die Firma, das zwischenmenschliche Umfeld und die Firmenwerte kennen, damit sie spezifische Fragen stellen können.	Standard-Assessments mit unspezifischen Aufgaben- und Fragestellungen.
Schriftlicher Bericht	
Individualität gewährleisten durch einen sorgfältig formulierten und in der Sprache dem Empfänger angepassten Bericht, der in sich abgeschlossen ist und klare Aussagen macht.	Assessments ohne Bericht; mit vorgefertigten Textmodulen oder mit Berichten, die während des Assessment-Tages auf die Schnelle entworfen werden.
Empfehlungen und Hinweise	
Klare Empfehlung bei Selektions-Assessments: Geeignet oder nicht geeignet. Konkrete und spezifische Hinweise, welche Entwicklungsschritte ein Kandidat unternehmen könnte (besonders ausführlich beim Entwicklungs-Assessment).	Keine eindeutige Stellungnahme. An Bedingungen geknüpfte, vage Empfehlungen. Keine konkreten und umsetzbaren Hinweise zur Weiterentwicklung.
Empfehlungen und Hinweise	
Kandidat und Auftraggeber erhalten den gleichen Bericht und Einblick in alle Testresultate.	Nur der Auftraggeber erhält einen Bericht oder der Kandidat erhält nur eine geschönte Version. Keine Transparenz, wie die Assessoren zu ihren Ergebnissen und Aussagen kommen.
Feedback	
Möglichkeit eines Feedback-Gesprächs nach Erhalt des Berichts, um offene Themen und Fragen zu klären. Oftmals wird dadurch erster Entwicklungsschritt eingeleitet.	Kein Feedbackgespräch. Kein Einblick in Testergebnisse. Keine Transparenz bei Übungen wie Präsentationen, Interviews, Diskussionen usw.