

Einzel-Assessments: Eine sinnvolle Sache

Bei Bewerbungen und Beförderungen muss zuverlässig geprüft werden, ob sich jemand auch für eine Stelle eignet.

von DANIEL HINDER

Die Frage ist nur, wie sich das Potenzial einer Person im Hinblick auf eine künftige berufliche Herausforderung erfassen und einschätzen lässt. Das Einzel-Assessment ist ein verbreitetes Instrument, das für diesen Zweck eingesetzt wird. Auch bei der Personalentwicklung, bei Teambildungen, bei Organisationsentwicklungen und Change-Prozessen können mit Einzel-Assessments zusätzliche Entscheidungsgrundlagen geschaffen werden. Einzel-Assessments besitzen eine sehr gute prognostische Aussagekraft, ob sich eine Person in einer neuen Funktion bewähren kann. Grundsätzlich werden dabei drei Zielsetzungen verfolgt: Erstens soll die Eignung einer Kandidatin oder eines Kandidaten für eine bestimmte Stelle abgeklärt werden. Zweitens wird eine fundierte Standortbestimmung für die involvierte Person möglich. Drittens können die Ergebnisse für eine weitere gezielte Laufbahnplanung ge-

nutzt werden, unabhängig davon, ob eine Anstellung erfolgt oder nicht.

Um diese Ziele zu erreichen, muss eine vier- bis sechsstündige Abklärung durchlaufen werden. Ein Einzel-Assessment erfolgt unter vier Augen und sollte durch eine erfahrene und psychologisch geschulte Fachperson geleitet werden. Im Vorfeld muss eine fundierte Qualifikationsanalyse durchgeführt werden, in der die Schlüsselqualifikationen, die für die Erfüllung einer Aufgabe wichtig sind, evaluiert, definiert und messbar gemacht werden. Nur so können in einem Einzel-Assessment die notwendigen Entscheidungsgrundlagen erarbeitet werden. Zudem wird dadurch vermieden, dass nur eine allgemeine Beschreibung der Persönlichkeit eines Kandidaten erfolgt, die wenig hilfreich ist.

In einem Einzel-Assessment wird ein strukturiertes und ausführliches Interview und ein auf die Fragestellung abgestimmtes Set von Verfahren eingesetzt, insbesondere Leistungs- und Fähigkeitstests (Intelligenz-, Belastungs- und Arbeitstests, berufsbezogene Fähigkeits- und Eignungstests) sowie Persönlichkeitstests (psychometrische und projektive Verfahren, Persönlichkeitsfragebogen, Interessen- und Neigungstests).

Zusätzlich werden bei Bedarf strukturierte Fremdbeurteilungen durch weitere wichtige Personen (wie z.B. Vorgesetzte, Fachkräfte, Personalverantwortliche etc.) und praxisorientierte Simulationen (wie Rollenspiele wie z.B. Führungsgespräche, Verhandlungen mit Kunden etc.) durchgeführt. Gerade bei der Besetzung von Kaderpositionen ist es ausserdem wichtig, die emotionale Intelligenz und soziale Kompetenz ausreichend abzuklären, um die erfolgreiche Übernahme einer Kaderfunktion mit dem erwünschten Führungs-, Leistungs- und Sozialverhalten sicherzustellen. Die einzelnen Verfahren stellen zusammen mit dem Interview sicher, dass eine umfassende Beurteilung einer Person aus unterschiedlichen Blickwinkeln erfolgt und etwaige Widersprüchlichkeiten erkannt und thematisiert werden. Nach der Durchführung des Einzel-Assessments wird ein Gutachten erarbeitet, das die wichtigsten Erkenntnisse für alle involvierten Personen verständlich aufzeigt. Einerseits wird eine Beurteilung der Qualifikationsstruktur der geprüften Person vorgenommen, andererseits Empfehlungen z.B. hinsichtlich Einstellungsentscheid, Entwicklungsmassnahmen etc. gemacht. Das Gutachten bildet



Bild: pd

Daniel Hinder ist dipl. Psychologe FH und dipl. Betriebsökonom FH in 8906 Bonstetten. daniel.hinder@solveras.ch, www.solveras.ch, Tel. 01 701 14 11

schliesslich die Grundlage für die Nachbesprechung, in der nicht nur die Fachperson und die Kandidatin oder der Kandidat, sondern auch diejenige Person teilnimmt, die letztendlich über das

weitere Vorgehen entscheidet. Auf diese Weise können die Ergebnisse umfassend besprochen und Massnahmen begründet und nachhaltig eingeleitet werden.

Einzel-Assessments helfen, eine Person umfassend einzuschätzen. Sie haben aber auch ihre Grenzen. Um zu brauchbaren Ergebnissen zu kommen, muss eine Vertrauensbasis zwischen allen Beteiligten geschaffen werden. Diese wird am besten mit einer weit gehenden Transparenz in Bezug auf die verschiedenen Rollen, die verfolgten Ziele, den geplanten Ablauf, den Umgang mit den Resultaten etc. sichergestellt. Wird eine solche Klärung unterlassen, entstehen Unsicherheiten, und die Offenheit wird zu stark eingeschränkt. Dadurch entsteht die Gefahr, dass die Resultate verfälscht oder fehlerhafte Schlüsse gezogen werden.

Bei der professionellen Durchführung von Einzel-Assessments, die wichtige Entscheidungsgrundlagen sowohl für ein Unternehmen wie auch für die zu beurteilenden Personen liefern, wird der Nutzen für beide Seiten sehr deutlich. Die Gefahr von Fehlentscheiden kann mit Einzel-Assessments deutlich verringert werden. Zudem ermöglichen Einzel-Assessments die Etablierung einer konstruktiven Zusammenarbeit.