

# Fit fürs Einzel-Assessment

**Immer häufiger für Fachhochschulabgänger.** Bei der Besetzung von Kardepositionen werden vielfach Einzel-Assessments durchgeführt. Mit dem Assessment wird abgeklärt, ob sich ein Kandidat für eine Funktion eignet und das nötige Potenzial mitbringt. Wie läuft ein Einzel-Assessment ab und was ist zu beachten?

**VON DANIEL HINDER** Mit Einzel-Assessment werden in Selektionsprozessen, bei der Personalentwicklung, bei Teambildungen und -entwicklungen, bei Organisationsentwicklungen und Change-Prozessen aussagekräftige Grundlagen für die Personalauswahl geschaffen. Einzel-Assessments besitzen eine sehr gute prognostische Aussagekraft, ob sich eine Person in einer spezifischen Funktion bewähren kann. Oft werden dabei die folgenden Zielsetzungen verfolgt: Einerseits soll die Eignung und das Potenzial einer Kandidatin oder eines Kandidaten in Bezug auf eine bestimmte Funktion abgeklärt werden. Andererseits wird eine fundierte Standortbestimmung für die involvierte Person möglich. Schliesslich können die Ergebnisse für eine weitere gezielte Laufbahnplanung genutzt werden.

Ein Einzel-Assessment beinhaltet eine halb- bis ganztägige Abklärung und wird durch eine oder mehrere psychologisch geschulte Fachpersonen geleitet. Um die notwendigen Entscheidungsgrundlagen im Einzel-Assessment überhaupt erarbeiten zu können, wird vorher eine fundierte Qualifikationsanalyse durchgeführt, in der die Schlüsselqualifikationen evaluiert, definiert und messbar gemacht werden. Dadurch wird vermieden, dass eine zu allgemeine Beschreibung der Persönlichkeit und des Verhaltens einer Kandidatin oder eines Kandidaten erfolgt. In einem Einzel-Assessment geht es also nicht darum, eine Person in all ihren Facetten zu erfassen, sondern deren Fähigkeitsprofil im Hinblick auf ein spezifisches Anforderungsprofil zu beurteilen.

## Differenzierte Abklärung

Neben einem strukturierten Interview wird in einem Einzel-Assessment ein auf die Fragestellung abgestimmtes Set von Verfahren eingesetzt, vor allem Leistungs- und Fähigkeitstests (Intelligenz-, Belastungs- und Arbeitstests, spezifische Fähigkeits- und Eignungstests) sowie Persönlichkeitstests (psychometrische und projektive Verfahren, Persönlichkeitsfragebogen, Interessen- und Neigungstests). Zusätzlich werden praxisorientierte Simulationen (wie Rollenspiele von z.B. Führungsgesprächen, Verhandlungen mit Kunden, Präsentationen usw.) durchgeführt. Die einzelnen Verfahren und der Einbezug verschiedener Assessorinnen und As-

sessoren stellen sicher, dass eine gezielte Beurteilung einer Person aus unterschiedlichen Blickwinkeln erfolgt und etwaige Widersprüchlichkeiten erkannt und thematisiert werden.

Nach der Durchführung des Einzel-Assessments wird ein Gutachten erstellt, das die wichtigsten Erkenntnisse verständlich aufzeigt. Einerseits wird eine Beurteilung der Qualifikationsstruktur der geprüften Person vorgenommen, andererseits werden Empfehlungen z.B. hinsichtlich Einstellungsscheid, Entwicklungsmassnahmen usw. abgegeben. Das Gutachten bildet schliesslich die Grundlage für die Nachbesprechung, an der nicht nur die Fachperson und die Kandidatin oder der Kandidat, sondern oft auch diejenige Person teilnimmt, die letztendlich über das weitere Vorgehen entscheidet. Auf diese Weise können die Ergebnisse umfassend besprochen, Massnahmen begründet und nachhaltig eingeleitet werden.

## Offenheit und Transparenz wichtig

Obwohl Einzel-Assessments helfen, eine Person umfassend einzuschätzen, haben sie 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 usw. 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, die für ein Unternehmen mit hohen Kosten und für eine Kandidatin oder einen Kandidaten mit negativen Erfahrungen verbunden sind, können so deutlich verringert werden.

Es gibt einige Literatur und dementsprechend viele Tipps, wie Einzel-Assessments erfolgreich durchlaufen werden können. Nachstehend werden einige, die aus Sicht des Autors Sinn machen, aufgezeigt:



**DANIEL HINDER,**  
**DIPL. PSYCH. FH/**  
**DIPL. BETRIEBSÖKONOM FH**  
führt eine psychologische Praxis für Beratungen, Trainings und Assessments in Bonstetten ZH. Seit 1998 ist er in den Bereichen Karriere- und Laufbahnberatung, Assessment und Development Center sowie Coaching und Supervision tätig.

- Es beruhigt, wenn man vorher Informationen über das Unternehmen, die Anforderungen, den Ablauf des Einzel-Assessments usw. sammelt.
  - Sich innerlich auf das Einzel-Assessment vorzubereiten hilft, dass man an sich glaubt und sich positiv einstellen kann.
  - Um ruhig, locker und entspannt an die Sache herangehen zu können, sollte man ausgeruht und ausgeschlafen zu einem Einzel-Assessment erscheinen.
  - Die Anreise sollte so geplant werden, dass kein zusätzlicher Stress generiert wird und die Pünktlichkeit sichergestellt ist.
  - Das persönliche Erscheinungsbild, die Umgangsformen usw. können einen guten oder weniger guten Eindruck machen.
  - Da häufig aktuelles Wissen gefragt ist, sollten im Vorfeld regelmässig die Tagespresse und aktuelle Geschehnisse verfolgt werden.
  - Sich mit Testknackern und Ähnlichem vorzubereiten, ist oft kontraproduktiv, da im Einzel-Assessment mit grosser Sicherheit nicht das kommt, was man erwartet.
  - Die Vorbereitung einer profilierten Selbstpräsentation (Stärken-/Schwächenprofil, persönliche/berufliche Ziele usw.) ist meistens lohnenswert.
  - Es kann hilfreich sein, sich vorher Feedbacks zu der eigenen Körpersprache, zu Mimik, Gestik, Sitzhaltung, Tonfall, Sprechtempo, Lautstärke usw. einzuholen.
  - In Gesprächssituationen sollte man auf ausgewogene Gesprächsanteile achten, das Gegenüber ausreden lassen und dabei Blickkontakt halten.
  - Bestätigung suchendes Verhalten hinterlässt oftmals keinen so guten Eindruck, da dieses als Unsicherheit interpretiert werden kann.
  - Wenn man etwas benötigt (z.B. ein Getränk, eine Unterbrechung, sollte man selbstbewusst auftreten und höflich darum bitten.
  - Es muss berücksichtigt werden, dass auch in den Pausen das persönliche Verhalten beobachtet und beurteilt wird.
  - Man darf sich durch Fehler oder nur unvollständig bearbeitete Aufgaben nicht entmutigen lassen, da es viele Übungen gibt, die keine optimale Lösung zulassen.
- Die wichtigste Regel ist aber die folgende: Authentisches Verhalten und Auftreten ist von grosser Bedeutung, d.h., man sollte sich nicht verstellen oder eine bestimmte Rolle einnehmen, sondern einfach sich selbst bleiben! <