

# Fähigkeiten sichtbar machen

Viele Grossunternehmen schicken Kaderaspiranten in ein Assessment. Unabhängige Fachleute überprüfen sie dort auf ihre Eignung. Auch für die öffentliche Verwaltung kann es sich lohnen, Kandidaten von externer Stelle beurteilen zu lassen. Die Frage ist allerdings, in welchen Fällen ein Assessment Sinn macht – und wann ein herkömmliches Bewerbungsgespräch genügt. Von Markus Aerni\*

Welches Potenzial steckt in einem Kandidaten? – Mittels Assessments werden Fähigkeiten, Motive und Potenziale sichtbar gemacht.

Bild: Sergey Nivens/Fotolia



Der Begriff Personalassessment wird häufig missverstanden. Kurz gesagt geht es dabei darum, zielgerichtet psychologische und andere Merkmale von Personen zu erfassen. Dadurch will man zu einer ausgewogenen Beurteilung, zu einer Einschätzung und «Bewertung» kommen.

Im Personalbereich haben Assessments meist zum Ziel, die Selbst-, Sozial- und Führungskompetenzen einer Person zu ermitteln, und zwar im Hinblick auf eine bestimmte Funktion. Die Fachkompetenzen, die aus dem Lebenslauf ersichtlichen Fakten wie Herkunft, Schulen, berufliche Aus- und Weiterbildung sowie das Privatleben sind hingegen kaum Gegenstand der Abklärungen.

Personalassessments sind in verschiedensten Situationen sinnvoll einsetzbar: In Einstellungsprozessen und zum erfolgreichen Einstieg in eine neue Herausforderung. Vielfach auch als Standortbestimmung, indem sie als Ausgangsbewertung für die Entwicklungsplanung eines Menschen im Berufsleben dienen. Ebenso Sinn macht der Einsatz von Assessments in Unternehmen und Verwaltungen als Basis für die Nachfolge- und Laufbahnplanung, für Führungs- und Teamentwicklungsprozesse, für das Talentmanagement und sogar als Instrument für das Personalmarketing.

Die in einem Assessmentbericht formulierten Beobachtungen zur Person

sind im Idealfall eine vollkommen unabhängige Fremdsicht von Experten. Wesentlich ist, dass die Assessierenden die Teilnehmenden bisher nicht kannten und vorgängig auch über keine Informationen zur Person verfügen: Das Gutachten ist dann wertvoll, wenn es frei von jeglichen subjektiven Eigeninteressen, Fremdbeeinflussungen oder Machtspielen ist.

## Objektive Aussensicht

Im Personalassessment geht es darum, eine Person durch unabhängige Fachpersonen in einem (möglichst) objektiven, standardisierten und klar strukturiert-operationalisierten Verfahren zu beobachten und zu beurteilen. So ist dafür ge-

sorgt, dass alle Teilnehmenden verlässlich, nachvollziehbar und vergleichbar eingeschätzt werden. In ganzheitlichen Verfahren sind drei Dimensionen Gegenstand der Abklärungen:

### ■ Fähigkeiten und Kompetenzen

Hier kommen die wichtigsten – vor allem beruflichen – Erfahrungen, das Methodenwissen (nicht Fachwissen), die Erkenntnisse und die daraus gemachten Lernerfahrungen zur Sprache. Dies stets anhand praktischer Beispiele, die dem im Anforderungsprofil festgelegten Komplexitätsniveau entsprechen müssen.

### ■ Bedürfnisse und Motive

Diese Faktoren werden insbesondere als Selbsteinschätzung erhoben. Das ermöglicht den Assessoren, beim Einschätzen der Teilnehmenden Fremd- und Selbstbild zu vergleichen und Parallelen ebenso wie Ungleichheiten herauszuschälen. Eine weitere Frage ist: Welches Niveau an Motivation zur Leistungserbringung und Handlungsbereitschaft erreichen die Teilnehmenden?

### ■ Potenzial

Welche intellektuellen, emotionalen Leistungsmöglichkeiten zeigen die Teilnehmenden? – Bis zu welchem Niveau an Komplexität und Unsicherheit bleiben sie in bisher nicht oder wenig gewohnten Themenbereichen denk- und handlungsfähig? – Wie weit vernetzt können sie denken und bis zu welchem Druck handeln sie in ungewohnten Berufssituationen den Erwartungen entsprechend?

Als Referenz im gesamten Assessmentprozess dient zwingend ein Anforderungsprofil, das die Erwartungen an die künftigen Stelleninhaber widerspiegelt. Dieses muss sorgfältig auf die betreffende Funktion, auf das Stellenprofil und das zugrundeliegende Kompetenzmodell abgestimmt sein. Das Profil wird vom Auftraggeber gemeinsam mit dem Assessment-Dienstleister in einem strukturierten Prozess erarbeitet: Es sind die aktuellen und zukünftigen Einflussfaktoren und Herausforderungen der Funktion zu eruieren. Gleichzeitig ist festzulegen, welche Motive, Fähigkeiten und Kompetenzen sowie welches Denk- und Handlungspotenzial die zukünftigen

Stelleninhabenden mitbringen müssen, um die Tätigkeit erfolgreich ausüben zu können.

### Ein Schritt im Auswahlprozess

Personalassessments sind – bei richtiger Ausgestaltung und professioneller Methodik (siehe Kasten «Erfolgsfaktoren für Personalassessments» auf Seite 18) – ein wichtiger Schritt im Auswahl- oder im Entwicklungsprozess: Im üblichen Rekrutierungsprozess dienen sie vorab der vertieften Abklärung nicht unmittelbar erkennbarer Merkmale und weiterer noch offener Fragen nach einem Erstinterview, respektive unmittelbar vor dem definitiven Entscheid.

Assessments dürfen nicht dazu dienen, «im Stillen» bereits gefällte Personalentscheide zu rechtfertigen. Ebenso wenig sollen die Assessorenteams zu Königsmachern hochstilisiert werden! Die alleinige Entscheidungskraft gehört in die Linie, ebenso wie die Verantwortung, die Personalentscheide aufgrund aller zur Verfügung stehender Informationen zu fällen. So sollte beispielsweise eine Beförderung nie allein auf der Basis einer Assessmentperformance entschieden werden.

### Sinnvoll bei Kaderstellen

Auch für Städte und Gemeinden kann es sich in gewissen Fällen lohnen, Assessments durchführen zu lassen. So greift beispielsweise die Verwaltung der Stadt Zürich auf dieses Instrument zurück: «Assessmentcenters werden bei uns dann eingesetzt, wenn für eine Position im Kaderbereich rekrutiert wird. Es sollen die Selbst-, Sozial- und Führungskompetenzen auf hohem Niveau abgefragt werden», sagt

Andrea Braun-Bächtiger, Leiterin Personal- und Berufsbildung bei der Abteilung Grün Stadt Zürich. Das Assessment diene als Ergänzung zum klassischen Bewerbungsgespräch. Dabei müssen die Kandidaten anspruchsvolle Fallstudien, Rollenspiele und Präsentationen absolvieren. Dies erlaube es, «einen tieferen Einblick in die verschiedenen Kompetenzen eines potenziellen neuen Mitarbei-

tenden zu erhalten», sagt Braun-Bächtiger. «Gleichzeitig stellen der Abschlussbericht und das Empfehlungsschreiben eine spannende Entscheidungshilfe bei der Auswahl des Kandidierenden dar.»

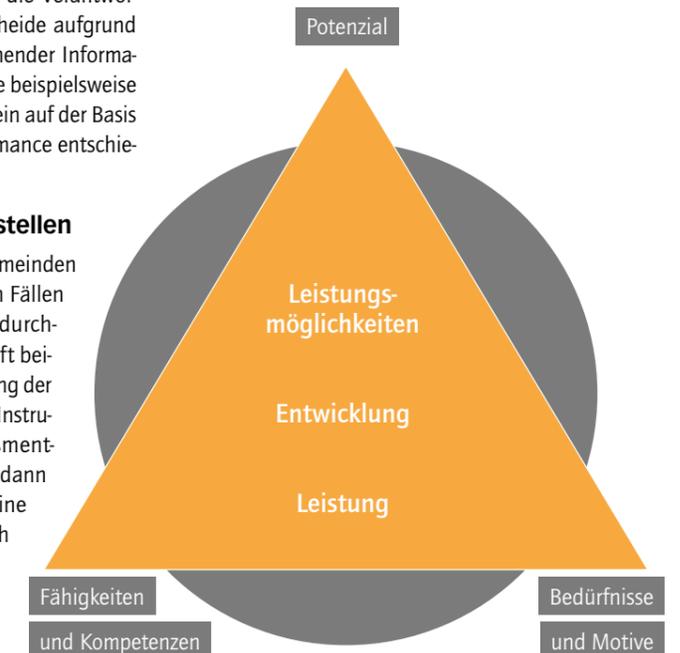
Gemäss den Erfahrungen der Cedac AG in den letzten Jahren tragen im Umfeld von Politik und Verwaltung folgende Faktoren und Massnahmen zum Erfolg bei Auswahl und Evaluation der Bewerben entscheidend bei:

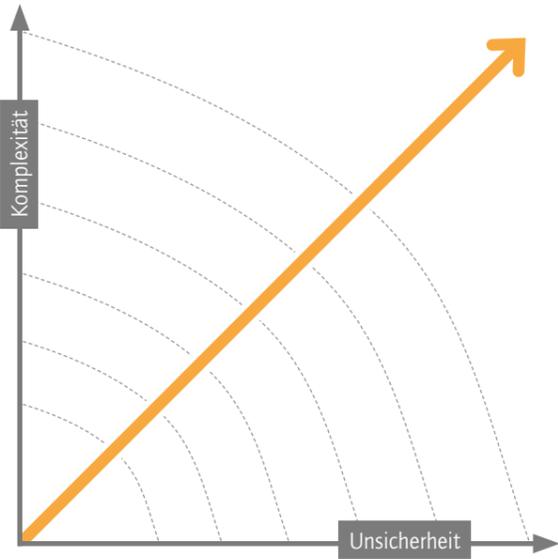
### ■ Unabhängigkeit und keine Doppelspurigkeiten

Verwaltungen stehen unter besonderer Beobachtung. Darum haben Unabhängigkeit und Objektivität hier einen sehr hohen Stellenwert. Beides ist bei professioneller externer Unterstützung gewährleistet, wobei es nach unseren Beobachtungen wichtig ist, dass Search und Assessment nicht durch denselben ex-

Die bei Personalassessments im Wesentlichen geprüften Dimensionen sind: die Fähigkeiten und Kompetenzen, die Bedürfnisse und Motive sowie das Potenzial.

Grafik: Cedac





Welches Niveau an Unsicherheit und Komplexität vermögen die Teilnehmenden zu bewältigen? – Ein Assessment liefert die Antwort. Grafik: Cedac

in den Medien und in der Öffentlichkeit schon mehrfach viel Staub aufgewirbelt.

■ **Verwaltungsinternes Potenzial nutzen**

Orientierung und Perspektive über die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten sind wichtige Motivationsmomente für Mitarbeitende. Mit Blick auf eine klar strategisch ausgerichtete Laufbahn- und Nachfolgeplanung und das Talentmanagement sind auch in öffentlichen Verwaltungen die leistungsstarken und -willigen Mitarbeitenden zu identifizieren und zu fördern. So steigt die Attraktivität als Arbeitgeber, was sich schnell herumspricht, gerade auch in den sozialen Medien (*siehe zum Beispiel www.kununu.com*).

■ **Potenziale ausloten**

Die Erfahrungen zeigen, dass bei der Evaluation von Verwaltungskadern zu oft lediglich die Fähigkeiten und Kompetenzen – Selbst-, Sozial- und Füh-

rungskompetenzen – zur Diskussion stehen. Erst die Erfassung der Potenziale jedoch gibt Auskunft darüber, wie sich eine Person in einem voraussichtlich anspruchsvolleren Umfeld und bei steigenden Anforderungen am Arbeitsplatz bewähren wird.

Den vermutlich grössten Nutzen ziehen sowohl Auftraggeber als auch Teilnehmende aus den Entwicklungshinweisen, die auf den Beobachtungen aufbauen und sinnvollerweise mit den Erfahrungen und der Berufspraxis der Assessierenden angereichert sind. Wichtig auch: Ein Assessment sollte von allen Beteiligten als Investition in einen Menschen betrachtet, so in die Führungsarbeit integriert und auch so in allen Prozessphasen verfolgt werden. ■

\* Markus Aerni leitet die Zürcher Geschäftsstelle der Cedac AG. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Bern bietet Assessment-Dienstleistungen für Unternehmen und die öffentliche Hand an.

**Erfolgsfaktoren für Personalassessments**

■ Der Auftraggeber (alle betroffenen Parteien, bei Top-Positionen sind das beispielsweise Verwaltung und Politik) und der Auftragnehmer arbeiten gemeinsam und sorgfältig ein für alle Entscheidungsträger stimmiges Anforderungsprofil aus. Es muss alle für die Funktion wesentlichen Dimensionen enthalten und der Massstab für alle Beurteilungen sein.

■ Die gewählten Kompetenzen müssen den entscheidenden gegenwärtigen und möglichen erkennbaren künftigen Herausforderungen der Funktion entsprechen.

■ Zielwerte (= Erwartungsniveaus) zum Denk- und Handlungspotenzial sind festzulegen: Damit lässt sich die Fähigkeit der Teilnehmenden im Umgang mit Komplexität und Unsicherheit ausloten. Gleichzeitig kann abgeschätzt werden, ob eine Person in der Lage ist, mit den künftigen, neuen Anforderungen mitzuwachsen.

■ Zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer soll ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, ein Klima der Wertschätzung herrschen. Die Kommunikation soll reibungslos laufen.

■ Die Teilnehmenden sind – vom Auftraggeber oder Auftragnehmer – frühzeitig über den Ablauf des Assessments zu informieren. Die Information muss während des ganzen Prozesses fließen bis hin zu einem aufbauenden Feedback mit Überreichung des gesamten Assessmentberichts mit möglichen Entwicklungsfeldern und der Auswertung der absolvierten Online-Tools.

■ Das Assessment darf gegenüber den Teilnehmenden nicht als Druckmittel zur Durchsetzung von bereits gefällten Entscheiden oder zur Bestätigung von vorgefassten Meinungen eingesetzt werden.

■ Assessments sollen von sämtlichen Beteiligten als Anerkennung des Auf-

traggebers gegenüber den (künftigen) Mitarbeitenden und als Möglichkeit einer unabhängigen, professionellen Fremdsicht mit konkreten möglichen Entwicklungsschritten verstanden werden.

■ Der Anbieter muss gewährleisten können, dass in den Assessmentprozessen das Vier-Augen-Prinzip umgesetzt wird. Ebenso muss er dafür sorgen, dass die Gender-Diversität, die geforderte Kultur- und Sprachenvielfalt sowie die Fach- und die Managementenerfahrung der Assessierenden berücksichtigt werden.

■ Der Assessment-Anbieter muss die in der Branche gängigen und für den Auftraggeber nachvollziehbaren Qualitätskriterien nachweisen, ein Qualitätsmanagementsystem ausweisen können oder gar dem Pool der nach den Vorgaben von «swiss assessment» zertifizierten Firmen angehören (*www.swiss-assessment.ch*).



Mehr Informationen finden Sie unter: [www.sanu.ch/gemeinwesen](http://www.sanu.ch/gemeinwesen)

**Weiterbildungsangebote für das Gemeinwesen der Zukunft**  
Für die Planer, Nachhaltigkeits- und Unterhaltsverantwortlichen Ihrer Gemeinde

- ▶ **Strassen und Grünflächen in der Gemeinde**  
Kostengünstiger Unterhalt und ökologische Gestaltung  
4.5.2015 in Uster oder 5.5.2015 in Münchenbuchsee | [www.sanu.ch/15GMG-d](http://www.sanu.ch/15GMG-d)
- ▶ **Tot oder Lebendig: Friedhöfe der Zukunft**  
30.6.2015 in Bern | [www.sanu.ch/15GMFH](http://www.sanu.ch/15GMFH)
- ▶ **CH-Botanik intensiv**  
10-tägiger Kurzlehrgang, Module einzel buchbar  
April bis August 2015 | [www.sanu.ch/15NLB0](http://www.sanu.ch/15NLB0)
- ▶ **Grundlagen eines modernen, effizienten und ökologischen Grünunterhalts**  
Halbtägiger Behördenkurs  
24.6.2015 in Aarau | [www.sanu.ch/15GMMAPU](http://www.sanu.ch/15GMMAPU)
- ▶ **FACHBEWILLIGUNGSPRÜFUNG PLANZENSCHUTZMITTEL**  
20.4.2015 in Biel | Anmeldungen unter [www.sanu.ch/15GMB-d](http://www.sanu.ch/15GMB-d)

**Wir bieten Ihnen auch individuelle Lösungen an.**

▶ [sanu future learning ag](http://sanu.futurelearning.ch) | kompetenz | nachhaltige entwicklung  
+41 32 322 14 33 | [sanu@sanu.ch](mailto:sanu@sanu.ch) | Dufourstrasse 18 | PF 3132 | 2500 Biel 3

**Start August 2015:**

**Projektmanager Natur und Umwelt**

Der erfolgreiche Lehrgang zur/zum Natur- und Umweltfachfrau/fachmann wurde überarbeitet und ist mit einem zusätzlichen Diplom noch attraktiver  
Neuer Titel:

▶ **Projektmanager Natur und Umwelt zur** Vorbereitung auf die eidg. Berufsprüfung Natur- und Umweltfachfrau/fachmann

Zusätzliches Zertifikat:

▶ **Projektmanager IPMA Zertifikat Level D**

Neu mit Vertiefung:

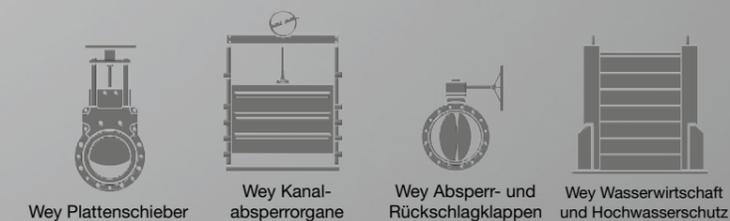
▶ **Fachrichtung Biodiversität und Raum oder Betriebliches Umweltmanagement**

47105

**That's the Wey.**



Als Hersteller kennen wir unsere Produkte natürlich wie kein anderer. Darum wissen wir auch wie kaum ein anderer Bescheid über deren praktische Anwendung. Mit gebündeltem Know-how leisten wir in allen Teilen der Welt und in verschiedensten sensiblen Einsatzbereichen qualitativ hochwertige Arbeit. Auf Grund dieser Erfahrungen können wir bereits bei der Beratung Lösungen aufzeigen, die auch wirklich funktionieren. Über Generationen hinweg. Jahrein, jahraus.



**Auf Wey Produkte und Dienstleistungen ist Verlass. Jahrein, jahraus.**

