



Foto: iStockphoto

Mit prognostischen Assessments in die Zukunft blicken

Viele Assessments orientieren sich nur am akuten Bedarf. Was wirklich drinsteckt im potenziellen Mitarbeiter, wird oft nicht klar erkannt. Eine neue Methode ermöglicht zuverlässige Aussagen zur Weiterentwicklung der Persönlichkeit.

Die Besetzung von Kaderpositionen, insbesondere bei Top-Führungskräften, erfordert das zuverlässige Erfassen der Persönlichkeit sowie der Möglichkeiten und Gren-

zen in Bezug auf die Weiterentwicklung. Auch der erfahrenste Menschenkenner kann sich täuschen, auch bewährte Testverfahren können unvollständig sein oder gar falsche Resultate liefern – und Fehleinschätzungen können materiell und immateriell teuer zu stehen kommen.

Das prognostische Assessment ist ein Instrument, um das Potenzial der Mitarbeitenden besser beurteilen zu können. Es hat sich im Laufe der Jahre durch Forschung und Analysen aus über 500 Assessments in den unterschiedlichsten Unternehmen und für verschiedene Positionen entwickelt.

Marketing- oder Geschäftsleiter?

Der Geschäftsleiter eines mittelständischen Unternehmens sucht per sofort einen Marketingleiter. Da er selbst in drei bis vier Jahren pensioniert wird, soll der Kandidat neben seiner Eignung als Marketingleiter auch für eine mögliche spätere Beförderung zum Geschäftsleiter beurteilt werden.

Herr M. bewirbt sich für diese Stelle und kann nach dem Assessment als Marketingleiter empfohlen werden, jedoch zeigen sich starke Bedenken hinsichtlich der Anforderungen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten zur Position des Geschäftsleiters. Seine gegenwärtigen Fähigkeiten entsprechen in den relevanten Bereichen seinem Potenzial, das heisst, er ist einschätzbar, zeigt wenig Widersprüche und wird sich nicht wesentlich verändern. Vorteil: Er passt ins Umfeld und in die Position, und «man weiss, was man hat». Der Einstieg wird ihm nicht schwerfallen. Nachteil: Eine wesentliche Weiterentwicklung ist nicht zu erwarten.

Frau S. zeigt im Assessment in vielen Bereichen ein hohes Potenzial, das aber nur teilweise entwickelt und genutzt ist. Sie ist sensibel, aber emotional stabil, und sie erfasst eine hohe Komplexität auch bei anspruchsvollen Multi-Tasking-Aufgaben. Im strukturierten Vorgehen sowie in der Kommunikation gibt es jedoch widersprüchliche Hinweise. Die Analyse zeigt



Thomas Baumer ist Betriebsökonom und seit über zehn Jahren als Assessor und Coach tätig. Er ist Gründer der Center of Intercultural Competence AG und des Centers für Assessment und Coaching. baumer@cicb.net www.cacb.ch

auf, dass sie für den Start als Marketingleiterin eine Vorbereitung und Einarbeitung braucht. Wenn sie auf Unterstützung zählen kann, bis sie sich sicher fühlt, wird sie die Aufgaben gut bewältigen können und im beabsichtigten Zeitraum auch die Potenziale im strategischen Bereich weiterentwickelt haben, um mit hoher Kompetenz und Selbstsicherheit die Position der Geschäftsleiterin übernehmen zu können.

Aussagen auch zu Zeiträumen

Der aktuelle Geschäftsleiter muss nun entscheiden, welche Priorität für ihn wichtiger ist: Hat er die Ressourcen, um in die Weiterentwicklung von Frau S. zu investieren, oder wählt er Herrn M. und sieht sich später nach einem Nachfolger um? Da die Persönlichkeit von Frau S. gut in die Unternehmenskultur passt und der längerfristigen Einarbeitung vor der Übernahme der Gesamtleitung ein hoher Stellenwert beigemessen wird, entscheidet sich der Geschäftsführer für Frau S. Um sicherzugehen, dass ihre Potenziale optimal freigesetzt werden, und um das Risiko von heiklen Situationen, insbesondere bei der Einarbeitung, weitmöglichst auszuschliessen, wird sie im ersten halben Jahr mit einem Coaching, das auf maximal ein Jahr ausgedehnt werden kann, unterstützt.

Im Gutachten zu einem prognostischen Assessment ist eine präzise Aussage

Im Gutachten zu einem prognostischen Assessment ist eine präzise Aussage möglich: zu vorhandenen Fähigkeiten, zu Potenzialen und zu erreichbaren Zielen.

möglich: zu vorhandenen Fähigkeiten, zu Potenzialen (Talenten, die noch nicht oder erst teilweise bekannt oder genutzt sind) und zu erreichbaren Zielen mit den notwendigen Rahmenbedingungen sowie dem dafür benötigten Zeitraum.

In welchen Bereichen, wie weit und in welchem Zeitraum eine Weiterentwicklung bezüglich bestimmter Eigenschaften (zum Beispiel wichtiger Kriterien bei einer Stellenbesetzung) gemacht werden kann, wird durch die verfeinerte Analyse aller Informationen möglich. Beispiel: Knappe Leistungen bei leichten Aufgaben und bessere Leistungen bei erhöhtem Schwierigkeitsgrad zeigen ein suboptimales Nutzen des Potenzials auf. In Verbindung mit ungleichmässigen Leistungen bei Belastungen sowie Unaufmerksamkeiten unter bestimmten Voraussetzungen kann, bei wiederkehrenden Hinweisen in die gleiche Richtung, eine zuverlässige Aussage gemacht werden, zum Beispiel dass ein Potenzial wie Belastungsfähigkeit oder Erfassen von hoher Komplexität klar ausgewiesen ist, doch nur unter bestimmten Voraussetzungen freigesetzt und genutzt werden kann. Manchmal sind solche Potenziale gar nicht bekannt, da Rahmenbedingungen nicht erkannt respektive bewusst oder unbewusst vermieden werden.

Widersprüche erklären

Es geht darum, mehrdeutige, unklare oder widersprüchliche Informationen zu erkennen und zu erklären. Dabei helfen auch Methoden, ähnlich der Differenzialdiagnose in der Medizin, wo eine Aussage nicht direkt erfolgt, sondern durch Ausschliessen anderer Optionen oder Erklärungen Schlüsse gezogen werden können. Die in der Testpsychologie grundsätzlich geltenden Kriterien Objektivität, Reliabilität und Validität müssen genau beachtet, aber auch hinterfragt werden. Denn auch Tests, die den erwähnten Kriterien genügen, können zu falschen Resultaten führen.

So gibt es zum Beispiel Tests, welche – um nochmals auf das obige Beispiel zurückzukommen – die Assessoren anweisen, nach zwei leichten Aufgaben aufzuhören, wenn der Kandidat diese nicht erfolgreich löst. Dass der Kandidat bei erhöhtem Schwierigkeitsgrad erfolgreich sein könnte, wird nicht in Betracht gezogen. Das prognostische Assessment zeigt, dass der Schlüssel zu einer Persönlichkeit, das heisst ein Hinweis, durch den andere Unklarheiten oder Widersprüche erklärt werden können, manchmal in einer unerwarteten Kleinigkeit aufscheint.

Fazit: Im prognostischen Assessment werden «objektive» und subjektive Informationen nicht nur zusammengefügt, sondern auch ausgeschlossen – doch muss dies immer begründet sein. Diese erhöhte Komplexität in Ablauf und Analyse führt dazu, dass Potenziale definiert werden können, auch wenn sie nicht oder nur teilweise entwickelt oder genutzt sind.

Thomas Baumer

Checkliste für die prognostische Aussage

- Sind die beteiligten Personen professionell und erfahren, die verwendeten Verfahren geeignet und zuverlässig?
- Wo stimmen erster Eindruck, Testergebnisse, Beobachtungen und Erkenntnisse aus vertiefter Analyse aller Informationen überein, wo nicht?
- Gibt es bei gleicher oder ähnlicher Aufgabenstellung bei leichteren Aufgaben Probleme, während schwierigere gelöst werden können?
- Ist das Verhalten unter Belastung einheitlich?
- Treten Persönlichkeits-Eigenschaften (wie beispielsweise Impulsivität) auf, falls ja, wann und in welcher Form, und bestätigen sie sich in unterschiedlichen Situationen?
- Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit bestimmte Verhaltensweisen oder Eigenschaften zutage treten?
- Erscheinen Fähigkeiten und/oder Neigungen, die (beruflich oder nebenberuflich) nicht oder nur teilweise genutzt werden, und gibt es Schwachpunkte, die (objektiv oder subjektiv) eine Rolle spielen?
- Fortlaufendes kritisches Beurteilen und Hinterfragen (Diskutieren, Begründen etc.) sämtlicher Verfahren, Abläufe und Daten (objektive wie subjektive) und Zuordnung in Bestätigungen, Ergänzungen, Widersprüche und Neutrales.
- Auswertung, Zuordnung und Gewichtung sämtlicher Informationen, einschliesslich Widersprüchen und Unklarheiten.
- Überprüfung auf Konsistenz der Einzelergebnisse, Erkenntnisse und Zusammenhänge.