

Taten sagen mehr als Worte

von Hanna Grimm

In [Einzel-Assessments](#) erweist sich, ob Bewerber für eine Führungsposition taugen. Die künftigen Arbeitgeber wollen sich zunehmend zeigen - und nicht nur erzählen - lassen, was die Kandidaten können.

Die Uhr tickt. Der Kandidat hat eine Stunde Zeit, um Schriftstücke, E-Mails und Tabellen zu analysieren. Danach folgt ein [Mitarbeitergespräch](#). Er soll mit einem Angestellten über ein Problem sprechen. Und dann muss der Kandidat eine Sitzung leiten.

Angehende Führungskräfte müssen sich im Einzel-Assessment beweisen - Streit wie hier im Film "Free Rainer" hilft nicht



Mit solchen oder ähnlichen Übungen stellen Unternehmen fest, ob ein Bewerber für eine Führungsposition geeignet ist. Firmen wenden diese Art von Bewertungen nicht nur bei Neueinstellungen und Beförderungen an. Auch wenn sie Stärken und Schwächen ihrer Angestellten erkennen wollen, nutzen Firmen sogenannte Einzel-Assessments.

Test mit schnellem Feedback

Karrierestarter müssen sich oft gegen andere Konkurrenten in [Assessment-Centern](#) durchsetzen. Im Gegensatz dazu stellt in einem [Einzel-Assessment](#) nur ein einziger Bewerber seine Fähigkeiten unter Beweis. In Interviews, Unternehmensplanspielen, simulierten Gesprächen und Präsentationsübungen soll der Kandidat zeigen, ob er das Zeug zu einer Führungsposition hat. In der Regel dauert das Einzel-Assessment einen halben bis einen Tag. Einige Firmen, wie der Versicherer Allianz, verteilen die Übungen auf mehrere Tage. Zwei oder drei Beobachter bewerten den Kandidaten und geben ihm im Anschluss an das Verfahren ein ausführliches Feedback.

Die Methode ist nicht unumstritten. "Ich bin skeptisch, ob man Qualitäten tatsächlich in einer so kurzen Zeit zeigen kann", sagt Ulrich Goldschmidt vom Verband der Führungskräfte in Köln. Er findet es wichtig, dass auch Kandidaten, die schlecht abgeschnitten haben, eine Perspektive zur Weiterentwicklung im Unternehmen bekommen.

Fehlbesetzungen können ein Jahresgehalt kosten

Achim S. von der Personal- und Unternehmensberatung K. hat keine Zweifel. "Das ist gut investiertes Geld", sagt S.. Die Beratung organisiert jährlich Hunderte von Einzel-Tests für Unternehmen. Jedes Auswahlverfahren kostet die Firmen mehrere Tausend Euro. Angestellte in leitenden Positionen tragen große Verantwortung. Eine Fehlbesetzung kann weitreichende Folgen haben. "Es gibt die Faustregel, dass eine Fehleinstellung das Unternehmen bis zu einem Jahresgehalt der jeweiligen Position kostet", sagt S.

Astrid Kaltenegger erinnert sich noch gut daran, wie sie sich 1998 bei der Allianz in einem Personalentwicklungsseminar beweisen musste. Eine ihrer Aufgaben war, ein schwieriges Mitarbeitergespräch zu führen. Kaltenegger erreichte, dass sich der Angestellte öffnete und absolvierte die Übung mit Bravour. "Bei dem Assessment war ich natürlich nervös. Aber als ich einige Situationen erfolgreich gemeistert hatte, gab mir das sehr viel Auftrieb", erklärt Kaltenegger.

Zeigen lassen statt nur erzählen lassen

Andreas Klug, Wirtschaftspsychologe

Der Wirtschaftspsychologe Andreas Klug findet diese Bewertung für Unternehmen unersetzlich. "Zeigen lassen statt nur erzählen lassen", sagt Klug, der [Einzel-Assessment](#) konzipiert und veranstaltet. Nur so können Unternehmen erfahren, ob der Kandidat tatsächlich so gute Führungsqualitäten hat, wie er im Interview behauptet. Doch nicht nur Firmen profitieren von dem Test. "In keinem anderen Verfahren können Kandidaten so überzeugend zeigen, wie gut sie tatsächlich sind", glaubt Klug. Der Wirtschaftspsychologe empfiehlt Bewerbern, die an diesem Verfahren teilnehmen, möglichst natürlich zu sein. Kandidaten sollten die Situation "sportlich" nehmen.

"Das Assessment war mehr als nur ein Karrieresprungbrett für mich", sagt Kaltenegger rückblickend. Für sie war das Feedback der Beobachter das Wertvollste. "Dadurch habe ich Verhaltenweisen an mir erkannt, die ich vorher nie in dieser Klarheit wahrgenommen habe." Heute ist sie in leitender Funktion bei der Allianz Alternative Assets Holding tätig und selbst Beobachterin bei Assessments.

© 2008 Financial Times Deutschland, © Illustration: dpa FTD.de, Printausgabe: 14.03.2008, Online: 20.03.2008

[FAQ: Antworten auf häufige Fragen zum Thema Assessment](#)

[7 Bewertungen](#) ★★★★★