



Potenzial oder Kompetenz?

Einen guten Mitarbeitenden einzustellen, ist in organisationaler wie personeller Hinsicht ein Segen. Die Organisation und der Mitarbeitende können sich gleichermaßen weiterentwickeln. Im Zeitalter von Bewerbungs- und Jobcoachings ist es für Unternehmen herausfordernd, unter den «begleiteten» Dossiers die passende Person auszusuchen. Assessments können hierbei helfen.

■ Von Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso

Klassisches Recruiting hat Grenzen

Im klassischen Bewerbungsprozess werden Dossiers zu einer ausgeschriebenen Stelle gesichtet, eine Vorauswahl getroffen und mehrere Kandidaten zu einem Gespräch eingeladen. Die Gespräche laufen nach einem bestimmten Muster ab, die Kandidaten bereiten sich darauf vor; kritische Fragen werden selbstsicher und zur Zufriedenheit des Gesprächspartners beantwortet. In einer zweiten Runde geht es darum, dass ein weiteres Augenpaar einen Blick auf die Kandidaten wirft. Ein Tag zur Probe arbeiten, ist noch nicht in allen Unternehmen üblich. Auch Referenzen werden nicht regelmässig eingeholt, denn die Referenzgeber sind schliesslich bewusst ausgesuchte Personen, die nur Gutes zu berichten haben.

Ein Einschätzungstest macht noch kein Assessment

Seit einigen Jahrzehnten sind Persönlichkeits-tests Teil des Bewerbungsprozesses. Doch auch diese zeigen bestenfalls vergangenheitsbezogene Momentaufnahmen auf, da sie in ihrem Aufbau einerseits durchschaubar sind, andererseits die Kandidaten diese schon im Jobcoaching erarbeitet haben und somit die Inhalte und Ausprägungen bestens kennen.

Gerade bei Führungspositionen ist es unumgänglich, für eine offene Stelle etwas mehr Aufwand zu betreiben, damit im Bewerbungsprozess Kandidaten in ihrem Potenzial und in ihren Kompetenzen umfassend betrachtet werden. So kann späteres Bedauern vermieden werden. Assessments haben in komplexeren Besetzungssettings Einzug gehalten und werden für die infrage kommende Stelle massgeschneidert. Je nach Anforderungen werden Aufgaben, Settings und Situationen zusammengestellt, die am Ende ein vollständiges Bild der Potenziale und Kompetenzen der Kandidaten ausweisen.

Drum prüfe, wer sich bindet

Fachwissen kann in Bewerbungsdossiers mittels Zertifikaten oder Diplomen abgebildet werden. Die Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen sind Bereiche, die situativ in der Führungsrolle abgerufen werden und die sich im klassischen Bewerbungsgespräch nur subjektiv abbilden lassen. Daher zielt das professionell moderierte Assessment genau auf diese Kompetenzen ab. Bei der Besetzung einer Führungsposition können folgende Settings Aufschluss geben (als Auszug zu verstehen):

- **Selbstorganisation:** Entscheidung resp. persönliche Wahl zwischen verschiedenen Jobangeboten. Im Interview werden Absichten und Motive der persönlichen Wahl besprochen.
- **Kommunikationskompetenz:** Alltagssituationen wie Sitzungen, Konflikte oder Entscheidungsdebatten werden dialogisch aufbereitet.
- **Methodenkompetenz:** Erarbeitung einer Problemlösung im betrieblichen Umfeld mit oder ohne Vorgabe einzusetzender Lösungsfindungsverfahren (kreative Methoden zur Lösungsfindung). Im Interview werden sowohl die Lösungsvarianten als auch der Findungsprozess kritisch reflektiert.
- **Sozialkompetenz:** Auslegung und Interpretation von Führungssituationen anhand des Unternehmensleitbild; dialogischer Diskurs über aktuelle Themen des Unternehmens mit anderen Kandidaten oder ausgewählten Personen.

Jedes Setting für sich gibt Aufschluss über Motive und Potenziale der Kandidaten. Mit der Handlung der Kandidaten im Assessment werden Kompetenzen sichtbar gemacht. Die Gesamtbeurteilung der Experten (Assessoren) wird durch ein Interview abgerundet. Die endgültige Entscheidung fällt das Unternehmen.

KURZ ERKLÄRT

Assessment

Der Begriff bezeichnet eine «Einschätzung» oder eine «Beurteilung» und leitet sich vom englischen «to assess» ab. Assessments wurden bereits vor Einzug ins Personalmanagement im Militär- und Sportbereich durchgeführt.

Potenzial

Abgeleitet vom lateinischen «*potentia*» für «Stärke» und «Macht» und bedeutet die «möglichen Fähigkeiten zur Entwicklung».

Kompetenz

Abgeleitet vom lateinischen «*competentia*» für «Eignung» und «*competere*» für «zu etwas fähig» sein. Die Kompetenz bezeichnet die Fertigkeit, die bereits entwickelt ist und gelebt wird.

Druck formt den Diamanten

Auch wenn die genannten Situationen zum Alltag gehören, reagieren Kandidaten unter dem Druck, beobachtet zu werden, echter und intensiver. So werden Ausprägungen rascher sichtbar. Dabei unterscheiden die Assessoren zwischen Potenzial und Kompetenz. Während die Kompetenz ausgeprägt und klar in den Handlungen sichtbar ist, bietet sich das Potenzial als ein Entwicklungsfeld dar, das durch Coaching künftig ausgeschöpft werden kann. Die Entscheidung, ob für die zu besetzende Stelle das Potenzial vor der Kompetenz Vorrang hat, fällt das Unternehmen. Das Assessment stellt genügend Grundlageninformation für die Entscheidung zur Verfügung. Die Assessoren selber geben keine Empfehlung ab, da sie durch den Beobachtungsprozess bereits befangen sind.

Für ein Assessment sprechen viele Punkte, dennoch macht der Koch die Würze aus. Ein Assessment ist nur so gut wie sein Design. Das Angebot reicht von «ab der Stange» bis «massgeschneidert» für ein Unternehmen oder sogar für eine Position. Entscheidet sich ein Unternehmen, den Bewerbungsprozess durch ein Assessment aufzuwerten, entscheidet es sich gleichzeitig dafür, als lernende, entwicklungsorientierte Organisation aufzutreten und wahrgenommen zu werden.

AUTORIN



Angela Taverna, Supervisorin Coach und Organisationsberaterin bso und Erwachsenenbilderin, dipl. HF bei Caleidoscoop GmbH, begleitet Organisationen, Führungs- und Lehrkräfte in der Entwicklung und Reflexion und konzipiert Organisations- und Didaktikdesigns.