



# Change Management greifbar gemacht

Assessment – der individuelle Weg  
zur Veränderung

lucia.dahinden@bdo.ch  
Leiterin Unternehmensberatung  
Personal und Führung  
BDO Visura Zürich

*Viele Beispiele aus der Praxis zeigen, dass sich Assessments als Grundlage in Veränderungsprozessen nutzbringend einsetzen lassen und sich nicht alleine auf die Personalauswahl beschränken.*

Herr K. hat vor kurzem einen neuen Abteilungschef bekommen, der wesentlich jünger ist. Er tut sich mit dieser neuen Situation schwer und findet immer wieder Gelegenheiten, seine Ansprüche zu dokumentieren. Laufende Bemühungen seines Vorgesetzten, kooperativ die Konflikte beizulegen, scheitern. Er schlägt Herrn K. deshalb vor, ein Assessment zu machen, weil die aktuelle Situation für alle Beteiligten nicht mehr tragbar ist. Ein Assessment wird einerseits darüber Auskunft geben, wie hoch das Führungspotenzial des Mitarbeitenden ist, und anderer-

seits eine Lösung aufzeigen, wie diese Kräfte raubende Konstellation künftig zu umgehen ist. Dies kann in Form einer Führungsaufgabe in einem anderen Bereich sein oder der Verbleib in der aktuellen Position ohne Führungsaufgabe.

## *Der «klassische» Einsatz von Assessments*

Der Einsatz von Assessments ist eine übliche Methodik im Personalselektionsprozess. So werden in einem

ersten Schritt die Anforderungen an die neu zu besetzende Stelle definiert. Mit entsprechenden Instrumenten (Persönlichkeitstests, wirklichkeitsnahen Übungen, in denen der Kandidat verschiedene Situationen meistern muss) sowie Interviews mit mehreren Assessoren, ergeben eine erste Einschätzung, was die Person an Fähigkeiten und Potenzialen mitbringt. Dabei wird der Fokus auf die Persönlichkeit gelegt. Damit verbunden sind auch Aussagen zu Werthaltungen und Glaubenssätzen, die wiederum auf das Verhalten der Person entsprechenden

Einfluss nehmen. Auf diese Weise kann die Leistungsfähigkeit und das Erfolgspotenzial des Kandidaten für die neu zu besetzende Stelle eingeschätzt werden.

Im Falle von Herr K. und seinem Vorgesetzten stellt der Einsatz eines Assessments einen der verschiedenen Lösungswege aus einem Konflikt dar und zeigt, dass Assessments nicht alleine zur Personalauswahl eingesetzt werden können.

### *Kultur der Offenheit*

Eine weitere alternative Anwendung verdeutlicht das zweite Beispiel. Die Firma X führt Assessments unmittelbar nach dem Selektionsentscheid durch. Bei der Auswahl beschreitet sie im Normalfall den herkömmlichen Weg mit Vorstellungsgesprächen und Referenzauskünften. Erst nach Vertragsabschluss wird das Assessment eingesetzt. Dabei werden folgende Fragen geklärt: Welche Aktivitäten sind notwendig, um die Einarbeitungsphase möglichst kurz und effizient zu gestalten? – Wo braucht die Person Unterstützung, um in der neuen Position erfolgreich zu sein? Ergo: Die Firma bekennt sich vorbehaltlos zur gewählten Person und konzentriert sich mit Hilfe von Assessments auf den künftigen Erfolg. Das hat zur Folge, dass die eingestellten Personen hochmotiviert sind, weil sie Unterstützung erhalten und deshalb auch bereit sind, diese anzunehmen. Dies kreiert eine Kultur der Offenheit und ein Bekenntnis zu den eigenen Stärken und Schwächen.

### *Assessment im Restrukturierungsprozess*

Ein weiteres Unternehmen macht sich die Erkenntnis zunutze, dass Assessments auch einen kulturprägenden Einfluss haben. Aufgrund der verän-

dernten Marktsituation sah sich die Firma Y gezwungen, zu restrukturieren. Die Umsetzung zeigte, dass die neuen Strukturen noch nicht bei allen Personen die gewünschten Veränderungen bewirkten. Es stellte sich deshalb die Frage, was getan werden kann, um die vollzogenen Neuerungen umzusetzen? Der Weg führte ebenfalls zum Assessment. Im Team wurden die wichtigsten Verhaltenskriterien definiert, welche für die Neuausrichtung zentral waren. Ein Team von externen Assessoren führte mit den Schlüsselpersonen (Führungskräfte und Projektleiter) Einzelassessments durch und evaluierte bei jeder Person das individuelle Chancen-/Gefahrenpotenzial in Bezug auf die vorgegebenen Verhaltenskriterien. Dies führte in Einzelfällen dazu, dass spezifische Themen gezielt geschult wurden. Andere Personen wurden durch einen externen Coach in der Umsetzung begleitet. In einem weiteren Fall kam es zu einer Stellenumbesetzung, da durch das Assessment klar wurde, dass diese Person die Neuausrichtung in keiner Art und Weise mittrug und dies auch nicht anstrebte. Massgeblicher Erfolgsfaktor während des ganzen Prozesses war der Umstand, dass der Geschäftsleiter selber dieses Projekt führte.

### *Verhaltensänderungen*

Die Liste könnte durch weitere Beispiele aus der Praxis beliebig verlängert werden, welche den alternativen Einsatz von Assessments aufzeigen. Veränderungsprozesse jeglicher Art sind immer davon abhängig, dass Verhaltensänderungen stattfinden. Die wirkliche Veränderung muss jedoch in den Köpfen stattfinden. Dabei kann eine Einschätzung von Dritten unterstützend sein, mit deren Hilfe Werte und Glaubenssätze aufgezeigt werden, die das Verhalten im Alltag dominieren. Ist der Wille zur Veränderung vorhanden und die entsprechende

Unterstützung verfügbar, können neue Wege zur Zielerreichung entdeckt und beschrrieben werden.

Im Falle von Herr K. zeigte das Assessment, dass grosse Umsetzungs-Qualitäten vorhanden waren, in den sozialen und teamorientierten Kriterien jedoch ein anderes Verständnis, als von der Firma gefordert, evaluiert wurde. Die Firma hat ihm deshalb vorgeschlagen, ihn vermehrt in Projektteams einzusetzen, wo seine Qualitäten gefordert sind. So steht Herr K. nun vor der Wahl, seine Ansprüche beiseite zu legen und den erweiterten Aufgabenkreis anzunehmen oder sich auf die Suche nach einer Führungsfunktion ausserhalb seines jetzigen Arbeitgebers zu machen. ■ ■ ■

