

# HRM-Dossier

Thomas Baumer

## Prognostisches Assessment

Fähigkeiten und persönliche Entwicklung  
voraussehen



### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Thomas Baumer

### **Prognostisches Assessment**

Fähigkeiten und persönliche Entwicklung voraussehen

SPEKTRAMedia, Zürich, 2013:

ISBN 978-3-908244-94-3

© 2013 by SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich, Tel. 043 311 01 80,  
Fax 043 311 01 81, [info@SPEKTRAMedia.ch](mailto:info@SPEKTRAMedia.ch), [www.SPEKTRAMedia.ch](http://www.SPEKTRAMedia.ch)  
jobindex media ag, Hofackerstrasse 32, CH-8032 Zürich, Tel. 044 269 50 10,  
Fax 044 269 50 11, [info@jobindex.ch](mailto:info@jobindex.ch), [www.jobindex.ch](http://www.jobindex.ch)

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. [www.fair-kopieren.ch](http://www.fair-kopieren.ch)).

Dieses Buch basiert auf Erfahrungen des Autors, auf Gesprächen mit Fachleuten aus dem HR und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autor können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise der Autor dankbar.

Thomas Baumer

# Prognostisches Assessment

Fähigkeiten und persönliche Entwicklung  
voraussehen



**Thomas Baumer**

(Betriebsökonom HWV; Gründer und VR-Präsident)

CICB Center of Intercultural Competence AG

CACB Center für Assessment und Coaching

Rue Georges Jordil 6

1700 Freiburg

[www.cicb.net](http://www.cicb.net); [www.cacb.ch](http://www.cacb.ch)

[baumer@cicb.net](mailto:baumer@cicb.net)

Thomas Baumer ist Gründer und VR-Präsident der CICB Center of Intercultural Competence AG sowie Geschäftsführer des CACB Center für Assessment und Coaching. Er ist Betriebsökonom und hat 20-jährige Erfahrung im Management verschiedener internationaler Unternehmen, u.a. als Division Manager im Swissair Training Center. Auf geschäftlichen wie privaten Reisen hat er bisher mehr als 100 Länder besucht und ist Senior Fellow der International Society for Philosophical Enquiry (ISPE). Das von ihm verfasste zweibändige Handbuch Interkulturelle Kompetenz wird von vielen Fachleuten als Standardwerk in diesem Bereich anerkannt.

Als Assessor führte er bisher über 500 Assessments durch, entwickelte wesentliche Aspekte des prognostischen Assessments und prägte diesen Begriff im deutschsprachigen Raum. Das prognostische Assessment erlaubt – zusätzlich zu den mit bekannten Assessment-Methoden erzielbaren Resultaten wie Stärken/Schwächen der Persönlichkeit sowie Chancen/Risiken hinsichtlich einer zu besetzenden Position – überprüfbare Aussagen zur Weiterentwicklung der Persönlichkeit, zu den dazu benötigten Voraussetzungen sowie zum entsprechenden Zeithorizont.

*Der einfacheren Lesbarkeit halber wird nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen. Die im Buch aufgeführten Beispiele sind authentisch und aktuell.*

*Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes wurden sämtliche Personen- und Unternehmensdaten verändert. Allfällige verbleibende Übereinstimmungen sind rein zufällig.*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einblick in die Thematik</b> .....	<b>6</b>
<b>Verlässliche Verhaltensprognose – wie geht das?</b> .....	<b>7</b>
Wann und wozu braucht es ein prognostisches Assessment? .....	8
Wie wird eine prognostische Aussage erstellt?.....	10
Wo liegen die Grenzen?.....	13
Wie erkenne ich eine professionelle prognostische Analyse?.....	20
Kann ich selbst eine prognostische Aussage machen?.....	21
Soll man sich auf ein Assessment vorbereiten und kann man es zu seinen Gunsten beeinflussen? .....	22
<b>Checklisten</b> .....	<b>25</b>
Prognostische Aussagen.....	25
Qualitätssicherung.....	26
<b>Beispiele und Erfahrungsberichte</b> .....	<b>28</b>
Assessment mit Coaching (Herr A.) .....	28
Drei unterschiedliche Bewerber für die gleiche Kaderposition .....	38
– Bewerberin mit schwachen Fähigkeiten und hohem Potenzial (Frau G.).....	39
– Bewerber mit starken Fähigkeiten und hohem Potenzial (Herr M.) .....	43
– Bewerber mit psychischer Labilität (Herr Z.).....	46
Entwicklungs-Assessment (Herr R.) .....	51

# Einblick in die Thematik

Die Stellenbesetzung, insbesondere von Kaderpositionen und bei Top-Führungskräften, erfordert zuverlässiges Erfassen der Persönlichkeit sowie von Möglichkeiten und Grenzen der Weiterentwicklung.

Das vorgestellte prognostische Assessment wurde in langjähriger Forschung sowie mit der Erfahrung aus über 500 Assessments im Auftrag unterschiedlichster Unternehmen, auf verschiedenen Kaderstufen und in unterschiedlichem kulturellem Umfeld, entwickelt und verfeinert.

Eine präzise Aussage ist möglich: zu Fähigkeiten, Potenzialen (Talenten, die noch nicht oder erst teilweise bekannt oder genutzt sind) und erreichbaren Zielen mit den notwendigen Rahmenbedingungen sowie dem dafür benötigten Zeitraum. Eine Überprüfung der Resultate nach dieser Frist stellt die Nachhaltigkeit sicher.

Es liegt auf der Hand, dass eine Tätigkeit erfolgsversprechender und befriedigender erlebt wird, wenn sie stark den eigenen Fähigkeiten wie auch eigenen Neigungen entspricht. Es geht also darum, dass der betroffene Mensch eine passende Tätigkeit findet sowie, aus Sicht des Arbeitgebers, dass für eine Tätigkeit der passende Mensch gefunden wird.

Da sich Tätigkeiten, vor allem aber Menschen, verändern und weiterentwickeln, soll das Verknüpfen von Menschen mit Tätigkeiten bzw. umgekehrt nicht nur kurz-, sondern auch längerfristigen Erwartungen entsprechen.

Damit leistet das Buch einen Beitrag dazu, dass aus Sicht der Arbeitgeber hinsichtlich aktueller Bedürfnisse sowie erwünschter Weiterentwicklung weniger Fehlbesetzungen und aus Sicht der Arbeitnehmer weniger Unter- oder Überforderungen und damit weniger Unzufriedenheit oder persönliches Unglück erfolgen. Für beide Seiten ergeben sich weniger Fehleinschätzungen und damit weniger Zeit- und Ressourcenverschwendung.

Zudem wird eine begründete und zutreffende Aussage erwartet, ob ein Anforderungsprofil, dem jetzt noch nicht entsprochen wird, z. B. in einem oder zwei Jahren, durch einen Kandidaten erfüllt werden kann. Mit anderen Worten: Es müssen Fähigkeiten, die zurzeit (ganz oder teilweise) noch nicht entwickelt oder noch gar nicht bekannt sind (z. B. verborgene Talente), erkannt und beschrieben werden, und es sind klare Voraussetzungen und Empfehlungen zu beschreiben, wie diese Fähigkeiten bis zum gewünschten Zeitpunkt erreichbar sind. Warum und wie dieses Ziel erreicht werden kann, aber auch wo die Grenzen liegen, zeigt dieses Dossier auf.

# Prognostisches Assessment

## Fähigkeiten und persönliche Entwicklung voraussehen

Dieses HRM-Dossier zeigt auf, wie menschliche Fähigkeiten, Potenziale, die persönliche Weiterentwicklung sowie deren Grenzen erfasst und vorausgesagt werden können: Eine bei der Personalselektion sowie der innerbetrieblichen und persönlichen Weiterentwicklung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer wichtige Erwartung.

In einer Wegleitung und Beschreibung verschiedener Methoden werden Hintergründe, Aufbau, Durchführung und Vorgehen bei der Analyse und Erstellung von Gutachten dargelegt. Eine Auswahl von Testverfahren, interaktiven Übungen sowie individuell anpassbaren Bausteinen für Einzel-Assessments stellt den Bezug zur Praxis dar. Anhand leicht nachvollziehbarer Beispiele werden Informationen, objektive Testresultate und Verhaltensbeobachtungen genauso kritisch beleuchtet wie gefühlsmässig und intuitiv erfasste Gedanken der Assessoren.

Es wird aufgezeigt, dass und wie eine zuverlässige prognostische Aussage im Zusammenhang mit einem Assessment möglich ist. Die dargelegten Grundlagen sind somit sofort im eigenen Alltag umsetzbar.

*Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzelexemplare beziehbar bei SPEKTRAMedia oder jobindex media ag bzw. sind im Abonnement mit «HR Today» erhältlich.*

*SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich  
jobindex media ag, Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich*

ISBN 978-3-908244-94-3

ISBN 978-3-908244-94-3



9 783908 244943 >