



Das Assessment: Kostenfaktor oder sinnvolle Investition?

Ein sorgfältiges Auswahlverfahren liefert wertvolle Hinweise auf die Eignung eines Menschen für seine zukünftige berufliche Aufgabe. Als Potenzialanalyse eingesetzt erhält eine Organisation durch das Assessment wichtige Informationen über die Fähigkeiten ihres Kaders.

Die Aufgaben des Assessments

Grundsätzlich soll ein Assessment drei Ziele erreichen:

- Weitgehende Verhinderung von Fehlbesetzungen
- Bestimmung derjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche eine hohe Wertschöpfung für eine Organisation erwirtschaften
- Hinweise auf Potenziale, aber auch Defizite einer Person vermitteln.

Der letzte Punkt stellt einen unmittelbaren Nutzen für die assessierte Person dar, erhält diese doch so ein unabhängiges Feedback über die eigene Persönlichkeit mit ihren Stärken und Schwächen. Ein solches unvoreingenommenes Feedback führt dazu, dass die betroffene Person in ihrer Selbsteinschätzung realistischer wird. Das Assessment wird zu einem wichtigen Instrument für die persönliche Karriereplanung, indem es hilft, Umwege zu vermeiden. Im Rahmen einer Potenzialabklärung führt ein Assessment zu einer gesteigerten Motivation, noch bessere Resultate zu erreichen und die persönlichen Stärken bewusst und gezielt einzusetzen.

Ein Assessment kann auch als Bestandteil eines umfassenden Personalentwicklungsprogramms eingesetzt werden. Als Potenzialanalyse gibt es Auskunft über die Stärken und Schwächen der assessierten Personen sowie über ihre noch nicht umgesetzten Fähigkeiten. Damit eine Organisation einen möglichst grossen Nutzen aus diesen Potenzialanalysen ziehen kann, definiert sie sinnvollerweise einige Kernkompetenzen, die sie als wichtig für den zukünftigen Erfolg ansieht. Die Vision der Unternehmung, ihre strategische Ausrichtung sowie die in Zukunft zu erwartenden Veränderungen und Herausforderungen bilden die Eckpfeiler für diese Arbeit. Sind diese Kernkompetenzen einmal bestimmt und mit den Ergebnissen der Potenzialanalysen verglichen, lassen sich für die assessierten Personen individuelle Lernprogramme zusammenstellen. Die Qualität der Personalentwicklung steigt, und die Unternehmensleitung hat einen guten Überblick über die Potenzialstruktur ihres Kaders. Die massgeschneiderten Entwicklungsprogramme garantieren, dass die

Führungskräfte einer Firma den Anforderungen der Zukunft gewachsen sind - ein grosser Wettbewerbsvorteil in den hart umkämpften Märkten der Gegenwart.

Lohnt sich ein Assessment?

Es stellt sich die Frage, ob die finanziellen Aufwendungen für ein solches Assessment als blosser Kostenfaktor zu betrachten sind oder ob man sie als eine Investition betrachten muss. Diese Frage ist von einiger Bedeutung, denn eine Investition tritt immer in Konkurrenz zu anderen finanziellen Vorhaben, während es bei reinen Kostenfaktoren darum geht, diese möglichst tief zu halten. Bei der Frage, ob sich ein Assessment überhaupt lohnt, gilt es deshalb eine sorgfältige Kosten-Nutzen-Analyse vorzunehmen. Dies ist in der Praxis nicht ganz einfach. Die Kosten für ein Assessment sind schnell bestimmt, aber bei der Nutzen-Seite wird es komplexer. Die Wertschöpfung eines Aussendienst-Mitarbeiters für seine Firma lässt sich anhand seiner akquirierten Aufträge relativ einfach bestimmen, aber den Nutzen einer Führungskraft für seine Firma kann man nicht auf Franken und Rappen genau ausdrücken. Um diesem Missstand abzuhelpfen, wurden verschiedene komplexe Nutzenmodelle entwickelt, die sich aber aufgrund ihrer fehlenden Praxisnähe nicht durchsetzen konnten.

Anstelle komplizierter Berechnungen helfen einige pragmatische Überlegungen weiter: wenn wir davon ausgehen, dass die Kosten für eine Entlassung samt Neurekrutierung einen halben bis zwei Jahreslöhne ausmachen, während die Kosten für ein Assessment üblicherweise zwischen 5'000.- und 10'000.- Franken liegen, dann wird schnell klar, dass sich ein Assessment lohnen kann.

Die Wertschöpfungsdifferenz unterschiedlich produktiver Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt konservativ geschätzt 50 - 100% auseinander. Das macht bei Führungskräften einen beträchtlichen Betrag aus. Auch diese Betrachtungsweise macht den Wert eines Assessments deutlich.

Entscheidungen werden besser, wenn die notwendigen Informationen zur Verfügung stehen. Ein seriöses Assessment liefert bedeutend mehr Informationen als die Bewerbungsunterlagen und ein Interview. Eine steigende Vorhersagekraft ist allerdings auch mit höheren Kosten verbunden. Hier gilt es herauszufinden, wo das optimale Kosten-Nutzen-Verhältnis liegt.

Aussagekraft eines Assessments

Die entscheidende Frage für den Einsatz eines Auswahlverfahrens lautet, wie gut dieses die zukünftige Job-performance einer Bewerberin oder eines Bewerbers voraussagt. Diese Frage ist relativ gut erforscht. Am wenigsten aussagekräftig ist das unstrukturierte Interview, danach kommt das strukturierte Interview, gefolgt vom Einzel-Assessment und dem Assessment-Center. Die Gefahr beim Interview liegt darin, dass der Interviewer geneigt ist, sich auf seine Intuition zu verlassen. Dabei können eigene Wünsche und Erwartungen in den Bewerber hineinprojiziert werden, vor allem wenn die Auswahl knapp ist. Hinzu kommt, dass verbal

geübte Menschen sich gut in einem positiven Licht darstellen können, was eine objektive Beurteilung erschwert.

Was zeichnet ein qualitativ hoch stehendes Assessment aus? Hier gilt es vier Dimensionen zu beachten: die verwendeten Instrumente, die Durchführung des Assessments sowie die Assessoren. Hinzu kommt eine sorgfältige Abklärung des zukünftigen beruflichen Umfeldes des Kandidaten oder der Kandidatin. Ein umfassendes Assessment erfasst die Persönlichkeit eines Kandidaten anhand wissenschaftlich validierter Testverfahren. Zusätzlich überprüft es das konkrete Verhalten des Bewerbers in berufsrelevanten Situationen und zieht anhand eines strukturierten Interviews Schlüsse über die Eignung eines Bewerbers für seine zukünftige Aufgabe.

Eine seriöse Ausbildung und eine breite Erfahrung der Assessoren sind unabdingbare Voraussetzungen, damit ein qualitativ hochwertiges Ergebnis resultiert.

Die Akzeptanz des Assessments

Eine weitere wichtige Anforderung, die an ein Assessment gestellt werden muss, ist seine Akzeptanz beim Kandidaten. Dieser wird das Assessment in einen Zusammenhang mit seiner zukünftigen Organisation bringen. Eine frühzeitige Information des Kandidaten über die Durchführung des Assessments steigert die Akzeptanz. Im Verlauf des Assessments muss auch für den Kandidaten ein zusätzlicher Nutzen entstehen. Durch ein differenziertes Feedback der Assessoren erhält er zusätzliche Sicherheit über seine Bewährung in der neuen Aufgabe. Ausserdem bekommt er Hinweise auf mögliche Engpässe, was ihm die Einarbeitung erleichtert. Falls gewünscht, stehen die Assessoren auch für nachfolgende Coaching-Gespräche zur Verfügung.

Zusammenfassung

Der Nutzen eines Assessments ist in der Literatur unbestritten, wobei die Ansichten über das Ausmass dieses Nutzens auseinander gehen. Ähnlich wie im Gesundheitswesen eine Zweitmeinung eingeholt wird, vermittelt ein Assessment zusätzliche Informationen aus unabhängiger Quelle. Die Chance des Assessments liegt dabei nicht nur darin, Fehlbesetzungen zu vermeiden, sondern die optimale Persönlichkeit für eine bestimmte Aufgabe zu eruieren. Dabei kann das Assessment auf Spannungsfelder zwischen der neuen Führungskraft und der bestehenden Organisationskultur hinweisen. Sofern sie nicht zu stark sind, können solche Spannungsfelder durchaus fruchtbar sein und Anlass zu einer Verbesserung der Produktivität bilden. Das Assessment ist also nicht ausschliesslich ein Instrument zur Personalauswahl, sondern es stellt auch ein wertvolles Führungsinstrument dar. Für jüngere Führungskräfte kann es als Grundlage für weiterführende Massnahmen in der Personalentwicklung dienen.

Literatur

- Barthel, E., Nutzen eignungsdiagnostischer Verfahren bei der Bewerberauswahl, Europäische Hochschulschriften, Reihe 6, Psychologie, Band 273, 1988.
- Boudreau, J. W., Economic considerations in estimating the utility of human resource productivity improvement programs, *Personnel Psychology*, 36, 1983, 551-557.
- Boudreau, J.W., Utility analysis for decisions in human resource management, M.D. Dunette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, 1991, 621-745.
- Collins, J., *Good to Great*, HarperCollins, New York 2001.
- Goslar, H., Lindstam, St., Vorhersagekraft und monetärer Nutzen kombinierter eignungspsychologischer Verfahren, *Personal* 2, 1999, 86-91.
- Jetter, W., *Effiziente Personalauswahl*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2. Aufl. 2003.
- Holling, H., Reiners, W., Monetärer Nutzen verschiedener Selektionsstrategien in Assessment Centern; in: Holling, H., Gediga, G., (Hrsg.), *Evaluationsforschung*, Hogrefe, Göttingen 1999.
- Hürzeler, R., Spogat, I., Auf Herz und Seele, *Facts* 7/1999, 74ff.
- Jaggi, P., Trost, G., Assessment als Grundlage für individuelle Förderung, *io management* Nr. 11, 2003, 60-64.
- Moll, R., *Nutzenanalyse von Assessment Centern*, Lizentiatsarbeit, Universität Bern, 2000.
- Paschen, M., Return on Investment von Assessment-Centern, *Management&Training*, 1/2001
- Payne, T., Anderson, N., Assessment Centres, Selection Systems and Cost-effectiveness: An Evaluative Case Study, *Personnel Review*, 21,4, 1992, 48-56.
- Sarges, W., (Hrsg.), *Management Diagnostik*, Hogrefe, 3. Aufl. Göttingen 2000.
- Schuler, H. (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*, Hogrefe, Göttingen 2001.
- Speck, P., Effiziente Personalbeurteilung, *Personal*, 7, 1988, 284-287.

© Dr. Felix Helg