

Das Assessment-Verfahren

Von Fritz Renggli, Dr. phil.,
Managementberater und Assessment-Spezialist*

Das Assessment-Verfahren ist heute die meist verbreitete Methode zur Beurteilung des Potenzials, der Fähigkeiten und Kompetenzen sowie der Bedürfnisse und Motive einer Persönlichkeit. Eingesetzt wird das Assessment primär bei der Kaderrekrutierung sowie bei der Erfassung des Entfaltungspotenzials von Nachwuchskräften. Ziel eines Assessments ist es, das Risiko einer Fehlbesetzung zu minimieren, bzw. Nachwuchskräfte ihren individuellen Fähigkeiten entsprechend zu fördern.

Wie lässt sich nun aber feststellen, ob eine Person einer Kaderposition gewachsen ist? Woran lässt sich erkennen, ob eine Nachwuchskraft eher Voraussetzungen für eine Managementlaufbahn oder aber für eine Karriere als Fachspezialist mitbringt?

Wissenschaftliche Untersuchungen kommen zum Schluss, dass für solche Abklärungen multidimensionale Verfahren unumgänglich sind. Angesichts der Tragweite entsprechender Entscheidungen genügt es nicht, sich auf die Ergebnisse einzelner Persönlichkeits- oder Leistungstests abzustützen. Leistungstests sagen etwas aus über das Leistungspotenzial einer Person, weniger aber über die Umsetzung desselben im Arbeitsalltag. Persönlichkeitstests sind von den flexiblen Personen bis zu einem gewissen Grad durchschaubar und dadurch auch manipulierbar, was zur Folge hat, dass die elektronisch erstellten Testprofile oft Wunschbilder einer Anwärtlerin/eines Anwärters und weniger realitätskonforme Persönlichkeitsbeschreibungen zum Ausdruck bringen. Es gilt, solche Tendenzen durch den Einsatz sowohl methodisch wie auch in der Testkonstruktion verschiedenartiger Instrumente zu erkennen und durch spezifisch ausgebildete und erfahrene Fachexpertinnen/-experten interpretieren zu lassen.

Anforderungsprofil

Bei einem Auswahlassessment geht es stets darum, die Fähigkeiten, Kompetenzen und Motive einer Person dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Position gegenüber zu stellen. Je

präziser das Anforderungsprofil, desto konkreter können Abweichungen festgestellt und beschrieben werden.

Genügt es, wenn jemand innerhalb einer vorgegebenen Struktur zielorientiert seine Aufgaben verrichtet oder ist zusätzlich taktisches, allenfalls sogar strategisches Denken aus einer übergeordneten Sicht erforderlich? Genügt es, wenn jemand im direkten Kontakt mit seinen Mitarbeitenden zurechtkommt oder ist zudem der erfolgsorientierte Umgang mit indirekt beteiligten Personen und Gruppen erforderlich? Muss zudem das taktische Verhalten direkt, allenfalls sogar indirekt beteiligter Personen oder Gruppen antizipiert werden können?

Im Weiteren gilt es zu konkretisieren, in welcher spezifischen Ausprägung die zur Diskussion stehende Position Selbst- und Sozialkompetenz erfordert.

Assessment-Center, Einzel-Assessment, Gruppen-Assessment

Assessments können als Einzel-Assessment oder in Gruppen durchgeführt werden. Bei Auswahl-Assessments gilt es abzuklären, inwieweit Spitzenkandidatinnen/-kandidaten dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Position zu genügen vermögen. In diesem Falle kommt praktisch nur das Einzel-Assessment in Frage.

Assessment-Center eignen sich vorwiegend für die Beurteilung grosser Gruppen von Job-Anwärtern oder Nachwuchskräften. Ein Assessment-Center dauert in der Regel zwei bis drei Tage, wobei Mitglieder des oberen Managements als Assessorinnen/Assessoren eingesetzt sind. Diese werden vorgängig in die Assessment-Methodik eingeführt und bezüglich objektiver Leistungsbeurteilung geschult. Geleitet wird ein Assessment-Center von Moderatorinnen/Moderatoren. Das Assessment-Center bietet die Möglichkeit, das Verhalten einer Person im Rahmen gruppenspezifischer Prozesse zu beobachten. Der Aufwand für ein Assessment-Center ist beträchtlich!

Als Alternative wird heute vermehrt das Gruppen-Assessment eingesetzt; es ist eine Kombination der beiden vorgenannten Verfahren. Mehrere Nachwuchskräfte mit ähnlichen Voraussetzungen werden für einen Tag zusammengenommen. Neben Einzelaufgaben und bilateralen Versuchsanordnungen haben sie auch Aufgaben im Team zu bearbeiten. Leadassessorinnen/-assessoren sind externe Assessment-Spezialistinnen/-Spezialisten, als Beobachter sind eigens geschulte Mitglieder des oberen Kaders sowie des HRM eingesetzt. Auf diese Weise lässt sich der Aufwand in Grenzen halten, die Vorteile des Assessment-Center sind trotzdem gegeben.

Der Assessment-Prozess

Im Rahmen des Assessments hat die zu begutachtende Person verschiedenartig konzipierte Aufgaben zu bearbeiten, wobei die individuell zusammengestellten Aufgabenstellungen die spezifischen Anforderungen der entsprechenden Position repräsentieren. Jede der zu beurteilenden Anforderungsdimension soll durch mindestens zwei vom Konstrukt her völlig verschiedene Instrumente erfasst werden. Als Instrumente werden neben standardisierten Leistungs- und Persönlichkeitstests auch komplexe Simulationen strategischer Aufgabenkonstellationen sowie anspruchsvoller Führungssituationen eingesetzt. Dazu kommen Präsentationen, jobspezifische Situationsanalysen und Entscheidungsfindungen sowie strukturierte Interviews. Die relevanten Beobachtungsdimensionen sind im Voraus definiert, die Beurteilungskriterien genau umschrieben, so dass auch qualitative Bewertungen einen hohen Zuverlässigkeitsgrad aufweisen. Dieses Bestreben wird durch eine spezifische Zusammensetzung des Assessment-Teams unterstützt. Die in einer Matrix zusammengefassten Ergebnisse bilden die Basis für eine differenzierte Ausformulierung im Beurteilungsbericht.

Bericht und Feedback

Die Ergebnisse aus dem Assessment werden dem Anforderungsprofil der entsprechenden Position gegenüber gestellt und in einem ausführlichen Beurteilungsbericht beschrieben. Dieser Bericht geht an die Auftraggeberin/den Auftraggeber und wird auf Wunsch von der mandatsverantwortlichen Person im Rahmen eines Hearings zusätzlich erläutert. Die Kandidatin/der Kandidat erhält den Bericht ebenfalls. Er wird ihr/ihm im Rahmen eines persönlichen Feedbackgesprächs übergeben, die Schlussfolgerungen werden ausführlich begründet. Die Kandidatin/der Kandidat haben Einblick in alle Einzelergebnisse der Untersuchung. Zudem finden sie im Bericht individuelle Entwicklungshinweise, welche Anregungen zur weiteren beruflichen und persönlichen Entfaltung geben. Meist entwickeln sich solche Feedbackgespräche zu eigentlichen Laufbahn-Beratungsgesprächen.

Schlussfolgerungen

Das Assessment, durchgeführt von kompetenten Assessorinnen/Assessoren und mit teststatistisch gut abgesicherten Instrumenten darf in der Kaderauswahl als die solideste Methode der Eignungsbeurteilung bezeichnet werden. Entscheidend ist dabei die Qualität der eingesetzten Instrumente wie auch der zuständigen Assessorinnen/Assessoren. Die auf dem Markt verfügbaren Angebote variieren diesbezüglich beträchtlich!

Im Weiteren ist die Unabhängigkeit der Assessoren von Bedeutung. Rekrutierungs- und Assessment-Mandate sollten nicht pauschal an dieselbe Rekrutierungsfirma vergeben werden, führen doch Erfolgshonorare fast unweigerlich zu Interessenkollisionen. Assessment-Mandate sind in hohem Masse Vertrauensaufträge. Es liegt somit im Interesse des Auftraggebers, diese an erfahrene und in jeder Beziehung unabhängige Assessment-Spezialisten zu vergeben.

*) Fritz Renggli, Betriebspsychologe, Dr. phil., ist Inhaber der auf Assessment spezialisierten Managementberatung Dr. F. Renggli in Stans und Partner der cedac - entwicklung assessment beratung ag, Bern.