

Neue Zürcher Zeitung

Sonderdruck aus der Neuen Zürcher Zeitung
vom 20. April 2004 • Nr. 91
Falkenstrasse 11 • 8001 Zürich • 01 258 11 11

Kompass im Karriere-Orientierungslauf

Was Assessments und Management-Audits leisten können – und was nicht

Von Markus Meier und Marion Scharpf, Zürich*

Eine langfristige Karriereplanung lässt sich im heutigen, schnell ändernden Umfeld kaum mehr bewerkstelligen. Umso wichtiger ist für den Einzelnen wie auch fürs Unternehmen, in gewissen Zeitabständen Standortbestimmungen vorzunehmen, um eine effiziente und effektive Weiterentwicklung des Humankapitals sicherzustellen. Hierfür werden auch Assessments eingesetzt. Wie nachhaltig diese sind, will der Artikel aufzeigen.

Die gezielte professionelle wie persönliche Entwicklung im Sinne des kontinuierlichen Lernens ist in der heutigen Zeit eine der zentralen Voraussetzungen, um das berufliche Fortkommen sicherzustellen und die Basis für eine gezielte Karriereentwicklung zu legen. Da sich im heutigen, sich schnell verändernden Umfeld eine langfristige Karriereplanung nur schwer bewerkstelligen lässt, ist es sowohl für den Einzelnen wie auch für das Unternehmen von grosser Wichtigkeit, in periodischen Zeitabständen Standortbestimmungen vorzunehmen, um eine effiziente und effektive Weiterentwicklung des eigenen beziehungsweise des gesamten Humankapitals sicherzustellen. Zu diesem Zweck wird immer häufiger auf das Instrument «Assessment» zurückgegriffen.

Trend hin zu Management-Audits

Allgemein versteht man unter einem Assessment ein Verfahren zur systematischen Evaluation von Verhalten, Persönlichkeitsmerkmalen und Wertvorstellungen unter Einsatz verschiedener Instrumente wie Präsentationen, Rollenspiele, Fallstudien, Gruppendiskussionen sowie Postkorbübungen und psychometrischer Analysen. Die Leistung der am Assessment teilnehmenden Personen wird durch mehrere Beobachter anhand von vordefinierten Anforderungskriterien beurteilt. Grundsätzlich wird in der Ausgestaltungsform zwischen Einzelassessments (Teilnehmende interagieren ausschliesslich mit den Beobachtern) und Gruppenassessments (Teilnehmende interagieren sowohl untereinander als auch mit den Beobachtern) unterschieden. Das Einzelassessment kommt vor allem auf mittlerer und oberer Managementebene zum Einsatz, da es eine individuellere, differenziertere Beurteilung des Teilnehmenden ermöglicht und gleichzeitig die Diskretion gewährt werden kann. Gruppenassessments hingegen sind vor allem im Bereich des Führungsnachwuchses und auf unteren Managementebenen verbreitet. Vermehrt geht der Trend zudem in Richtung sogenannter Management-Audits, wo beispielsweise im Zuge einer Reorganisation oder strategischen Neuausrichtung eines Unternehmens komplette Führungsteams einer systematischen Evaluation unterzogen werden. Hierbei können die einzelnen

Teilnehmenden, aber auch die Effizienz und Effektivität als Team beurteilt werden.

Das Assessment zur Unterstützung der Personalrekrutierung wird in der Privatwirtschaft seit den sechziger Jahren eingesetzt und wird auch heute noch schergewichtig als Instrument für die Personalauswahl verwendet. Neben der Aussage über die Eignung einer Person für eine bestimmte Funktion zeigt die Praxis, dass für die Teilnehmenden und Auftraggebenden konkrete Aussagen aus den Assessmentresultaten zu individuellen Entwicklungsschwerpunkten und -massnahmen im Hinblick auf die Laufbahnentwicklung zunehmend an Bedeutung gewinnen. Somit bilden die Erkenntnisse aus einem Assessment für Mitarbeitende, Vorgesetzte wie Personalentwicklungsverantwortliche eine wichtige Grundlage in der Planung, Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle von nächsten Karriereschritten. Sei es, um den künftigen Stelleninhabenden erfolgreich in der neuen Funktion etablieren zu können, oder sei es, um für die nicht zum Zuge gekommenen internen Mitarbeitenden alternative berufliche Opportunitäten zu identifizieren. Gleichzeitig liefert das Assessment eine wertvolle Orientierungshilfe im Entscheid hinsichtlich konkreter Entwicklungsschritte, welche autodidaktische Massnahmen, Coaching oder Seminare bis hin zu ausgedehnten Weiterbildungen, etwa im Rahmen eines MBA, umfassen. Durch diese fortschreitende Entkopplung vom reinen Selektionsentscheid nimmt das Assessment vermehrt einen zentralen Stellenwert im strategischen Managementdevelopment ein.

Als Praxisbeispiel kann der Managementdevelopment-Prozess eines international tätigen Industriekonzerns angeführt werden, wo potenzielle Führungsnachwuchskräfte mit Unterstützung von Gruppenassessments rekrutiert werden. Nach Abschluss eines zwei- bis dreijährigen Trainingsprogramms wird unter Einsatz eines allgemeinen Development-Assessments über die mögliche, künftige Ausrichtung der Karriere entschieden. Für die Übernahme einer Senior-Executive-Funktion stellt dann das erfolgreiche Absolvieren eines Auswahlassessments die finale Hürde dar.

Was bringt ein 360°-Feedback?

Daneben werden in der Personalentwicklung weitere Instrumente für die Beurteilung von Mitarbeitenden eingesetzt, zum Beispiel die perio-

* Lic. oec. publ. Markus Meier ist Partner der Personalberatungsfirma Executive Consulting Group AG in Zürich. Lic. oec. HSG Marion Scharpf arbeitet im gleichen Unternehmen.

dische Leistungsbeurteilung im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses oder das 360°-Feedback. Vor allem Letzteres findet immer häufiger Anwendung, weil es eine differenzierte Beurteilung einer Person nach den unterschiedlichen involvierten Anspruchsgruppen wie Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitenden oder Kunden ermöglicht. Gleichzeitig ist die Offenheit der Beurteilenden im Vergleich zur Leistungsbeurteilung häufig höher einzuschätzen, weil das Resultat des 360°-Feedbacks im Normalfall keinen direkten Einfluss auf die variable Gehaltskomponente aufweist. Zudem lässt sich das 360°-Feedback mit relativ geringem Zeitaufwand durchführen und auswerten. Hinsichtlich Konzeption und Feedback unterscheidet es sich nicht wesentlich vom mit einem Assessment verbundenen Aufwand.

Der entscheidende Unterschied zwischen den verschiedenen Instrumenten liegt vor allem in der unterschiedlichen Perspektive. So wird in einem 360°-Feedback und in der Leistungsbeurteilung in erster Linie die Performance einer Person in Bezug auf ihre gegenwärtige Position retrospektiv beurteilt und sollte entsprechend eingesetzt werden, um Mitarbeitende in ihrer jeweiligen Funktion weiterzuentwickeln. Im Gegensatz dazu richtet sich das Assessment schwergewichtig auf die prospektive Beurteilung des Potenzials einer Person, sei es im Hinblick auf die künftige berufliche Karriereentwicklung oder die Übernahme einer neuen Verantwortung.

Welches sind nun die wichtigen Voraussetzungen für den effizienten und effektiven Einsatz von Assessments? Neuere Studien (Kleinmann, 2003)¹ zeigen, dass die Akzeptanz von Assessments sowohl beim Auftraggeber als auch beim Teilnehmenden mit dem Grad der Augenschein-Validität, das heisst mit dem Grad des Realitäts- und Anforderungsbezugs sowie mit dem Umfang und der Qualität der Informationen als Basis für ein aussagekräftiges Feedback zunehmen. Gleichzeitig stellt

die Transparenz im Prozess sowie im Umgang mit den Informationen einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Die gängige Praxis unterstützt diese These, wo sich im Auswahl- wie Entwicklungsbereich massgeschneiderte, stufengerechte Assessmentprozesse durchsetzen, die sich an realistischen, unternehmensspezifischen sowie karriererelevanten Szenarien orientieren und die die für das Einschlagen einer Laufbahn geforderten Kompetenzen der Beurteilung zugrunde legen.

Trend hin zu Wirkungsanalysen

Verschiedene Ansätze wurden entworfen, um den ökonomischen Nutzen von Assessments zu quantifizieren (Kleinmann, 2003). Für beide Parteien sollte idealerweise der «return on investment» darin bestehen, dass aufgrund der Erkenntnisse aus dem Assessment der Mitarbeitende sein Potenzial optimal ausschöpfen und verstärkt zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Aus Kosten/Nutzen-Sicht gilt es sicherlich die Aufwendungen für die Konzeption und Durchführung des Assessments sowie die Opportunitätskosten für die von allen Beteiligten investierte Zeit zu berücksichtigen. Auf der Ertragsseite steht schwergewichtig der höhere Wertschöpfungsbeitrag, der vom Mitarbeitenden in Zukunft erwartet werden darf. Gleichzeitig können die Aufwendungen für ein Assessment auch als Prämie aufgefasst werden, die die Firma bezahlt, um das Risiko und die zu erwartenden Kosten einer Fehlbesetzung beziehungsweise einer falsch ausgerichteten Förderung eines Mitarbeitenden zu reduzieren. Allgemein geht der Trend hin zu Wirkungsanalysen, die nach einem bestimmten Zeitraum Aufschluss über den Nutzen von Assessments geben sollen.

Richtig konzipiert und eingesetzt sowie in Kombination mit anderen Beurteilungsinstrumenten können Assessments einen äusserst wertvollen Beitrag in der Laufbahnentwicklung von Mitarbeitenden leisten. Jedoch gilt wie für alle Prozesse und Instrumente in der Personalentwicklung, dass am Schluss jede Person die Verantwortung für ihre persönliche Karriere übernehmen muss.

¹ Martin Kleinmann: Assessment-Center. Hogrefe-Verlag GmbH, Göttingen 2003.

Executive Consulting Group AG

Thujastrasse 6
CH-8038 Zürich

Tel. +41 44 487 10 00

Fax +41 44 487 10 09

info@xcg.ch