

Abstract

Deutsch: Die Personalauswahl stellt für jedes Unternehmen einen zentralen und kritischen Aspekt dar und trägt massgeblich zum Unternehmenserfolg bei. Ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterrekrutierung ist das Assessment. Im Auftrag des Personalberatungsunternehmens *executive consulting group ag (xcg)* werden in dieser Arbeit die vielfältigen Nutzen von Assessments aus Literatur und Forschung zusammengetragen und ein entsprechendes Nutzenmodell entwickelt. Nach einer Definition von Assessments werden die potentiellen Nutzen, welche durch das Einsetzen von Assessments realisiert werden können, erläutert. Dabei liegt der Fokus auf sämtliche Nutzen, mit Ausnahme der prognostischen Validität. Die gefundenen Nutzen können in fünf grosse Kategorien eingeteilt werden: Arbeitgeber/Arbeitnehmerbeziehung, Motivation, Learning & Development, Mitarbeiter-Performance und Reputation. Es wird im Anschluss verdeutlicht, dass die relevanten Nutzen nicht isoliert betrachtet werden können, da zwischen ihnen Beziehungen existieren. Das Modell wurde von den erfahrenen Experten der Firma *xcg* diskutiert und ergänzt. Abschliessend wird das Modell aus einer kritischen Perspektive analysiert und auf potentielle Fragestellungen zukünftiger Forschung eingegangen.

Englisch: The selection of personnel depicts a central and critical aspect for every company and contributes a lot to the business success. An important tool in order to recruit employees is the assessment. On behalf of the company *executive consulting group ag (xcg)*, a lot of multifaceted values from literature and research were brought together in this assignment, which in a further step were carried together in a utility model. After a definition of assessments follows an elucidation of potential utilities which can be realised through the usage of assessments. The focus lies on all kind of utilities with the exception of the prognostic validity, which was already discussed extensively in the existing literature. The located utilities can be divided into five major categories: employer/employee-relationship, motivation, learning & development, performance of employees and reputation. Because of the existing relationships between the components of the model, it follows a clarification that the relevant utilities cannot be considered at isolated. The model was discussed and complemented through experienced experts from the company *xcg*. For the conclusion, the model has been analysed from a critical perspective. Furthermore, it was responded to potential questions which could concern future research.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Vorgehen	2
1.4 Abgrenzungen.....	3
2. Grundlagen	3
2.1 Definition und Zielsetzung von Assessments.....	3
2.2 Varianten von Assessments	4
2.2.1 Einzelassessment	5
2.2.2 Gruppenassessment	5
2.2.3 Development-Assessment	5
3. Nutzen von Assessments.....	6
3.1 Erläuterung der verschiedenen Nutzen.....	6
3.1.1 Person-Organisation-Fit.....	6
3.1.2 Mitarbeiter-Performance	7
3.1.3 Motivation	7
3.1.4 Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung	8
3.1.5 Reputation.....	9
3.1.6 Learning & Development	10
3.1.7 Mitarbeiter Retention.....	11
3.2 Entwicklung eines Nutzenmodells	11
3.2.1 Vorgehensweise zur Erstellung eines Nutzenmodells.....	12
3.2.2 Resultierendes Nutzenmodell.....	12
3.2.3 Diskussion des Modells durch Experten	16
4. Diskussion und Ausblick.....	16
4.1 Zusammenfassung	16
4.2 Kritische Würdigung	17
4.3 Ausblick.....	19
Literaturverzeichnis	20

1. Einleitung

In diesem ersten Kapitel wird in die Thematik der vorliegenden Projektarbeit eingeführt. Dabei werden die Ausgangslage, die Zielsetzung, das Vorgehen und die Abgrenzungen der Arbeit bestimmt und genauer erläutert.

1.1 Ausgangslage

Geeignete Mitarbeiter¹ zu gewinnen, zu halten und längerfristig an sich zu binden sind zentrale Aufgaben eines Unternehmens. Fehlbesetzungen von Stellen haben viele direkte und indirekte Konsequenzen. Es lohnt sich daher, Assessments und Personalentwicklungsmassnahmen sorgfältig zu konzipieren, durchzuführen und zu evaluieren. Assessments sind eine sehr verbreitete Methode bei der Personalselektion und Potentialermittlung von Firmen. Gemäss Obermann (2009, S. 5) setzen sieben von zehn DAX-100-Unternehmen das Assessment Center ein. Die Durchführung solcher Assessments ist auf Unternehmensseite mit erheblichen finanziellen und auf Teilnehmerseite mit hohen psychischen Kosten verbunden. Die Assessment-Methode zählt ohne Zweifel zu den kostspieligsten Verfahren, da sie sehr zeit- und personalintensiv ist (Kanning, Pöttker & Gelléri (2007, S. 156). So variieren die Angaben der Teilnehmerkosten je nach Autor zwischen ca. 1000 bis 3000 Euro pro Teilnehmer (Gerpott, 1990; Gierschmann, 2005). Trotzdem scheint sich dies zu lohnen. Doch wieso eigentlich? Was sind die Nutzen? In der Forschung lag der Fokus bislang auf der Untersuchung der prognostischen Validität, der Güte und der Qualität eines Verfahrens unter verschiedensten Einflussfaktoren (Jansen & Stoop, 2007). Spärlich beantwortet blieb bislang die Frage, welche Nutzen ein Assessment zusätzlich zur Erhöhung der Treffsicherheit bei der Besetzung einer Schlüsselposition, kurz-, mittel- und längerfristig für die Unternehmen als auch für die Kandidaten erbringen kann.

Im Auftrag der Firma *executive consulting group ag (xcg)*, einem unabhängigen Personalberatungsunternehmen für Rekrutierung und Entwicklung von Führungskräften, soll die vorliegende Arbeit dazu beitragen, diese Frage zu beantworten, indem zuerst die einzelnen Nutzen aus der Forschungsliteratur zusammengetragen und anschliessend in einem Modell dargestellt werden.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die männliche Form verwendet, es sind aber immer beide Geschlechter gemeint.

1.2 Zielsetzung

Es gibt viele Hinweise, die darauf hindeuten, dass ein effektives Assessment positive Auswirkungen beziehungsweise Effekte auf verschiedene Stakeholder (Auftraggeber, Kandidaten) hat. Das Ziel der Arbeit ist daher herauszufinden, welche verschiedenen Nutzen Assessments erbringen. Zusätzlich wird, basierend auf den verschiedenen Nutzen, ein zusammenfassendes Modell entwickelt und mögliche Konsequenzen für ein Unternehmen, welches Assessments anwendet beziehungsweise von einem externen Assessment-Unternehmen durchführen lässt, diskutiert.

Um die Nutzen des Assessments zu evaluieren, sollen folgende Punkte geklärt werden:

- Zusammentragung der empirischen Befunde zum Thema „Nutzen von Assessments“
- Entwicklung eines Nutzenmodells, basierend auf den Forschungsergebnissen und Ergänzungen von Experten
- Diskussion des Einflusses dieser Nutzen auf ein Unternehmen, welches Assessments anwendet beziehungsweise extern durchführen lässt sowie auf die Kandidaten, die daran teilnehmen.

1.3 Vorgehen

Die vorliegende Arbeit ist in vier Hauptkapitel gegliedert. Das *erste Kapitel* beinhaltet die allgemeine Einleitung, um dem Leser den Einstieg in die Thematik zu erleichtern. Zudem werden die Aufgabenstellung, die Vorgehensweise und die Abgrenzungen festgelegt.

Das *zweite Kapitel* befasst sich mit den Begriffen und Grundlagen, auf die sich die Arbeit bezieht. Dabei wird zuerst auf die Definition von Assessment sowie dessen verfolgten Ziele eingegangen. Zudem werden verschiedene Varianten von Assessments erläutert.

Das *dritte Kapitel* richtet sich auf den Schwerpunkt der vorliegenden Projektarbeit, indem zuerst die verschiedenen Nutzen des Assessments, basierend auf empirischen und fachliterarischen Befunden zu Assessments, zusammengestellt werden. Darauf folgend wird ein eigenes Modell anhand von Clusterbildungen entwickelt, welches durch erfahrene Experten des Unternehmens *xcg* diskutiert und ergänzt wurde.

Im *vierten* und letzten Kapitel werden die Ergebnisse in einer abschliessenden Beurteilung kurz zusammengefasst. Schliesslich wird die Arbeit kritisch gewürdigt und ein Ausblick auf mögliche zukünftige Fragestellungen im Bereich von Assessments gegeben.

Die Arbeit basiert grösstenteils auf theoretischen Analysen. Hierfür werden empirische Befunde und Studien sowie Fachliteratur und Expertenmeinungen herangezogen. Auf Durchfüh-

rung eigener empirischer Überprüfungen und Analysen wird in der vorliegenden Projektarbeit verzichtet.

1.4 Abgrenzungen

Assessments werden eingesetzt, um das Potential einer Person zu erfassen:

- Im Rahmen einer Personalselektion und Eignungsabklärung, um die Treffsicherheit bei der Auswahl, den Fit, einer Person auf eine bestimmte Position zu erhöhen
- Im Rahmen eines Development Prozesses und einer Potentialbeurteilung, um Aussagen zur möglichen weiteren Laufbahn einer Person zu machen

Da es entsprechend viele Forschungshinweise gibt, die genau diese prognostische Validität von Assessments diskutieren, liegt unser Forschungsfokus nicht in diesem Bereich. Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt in der Untersuchung der Nutzen, welche ein Assessment zusätzlich zur vielfach erforschten Erhöhung der Treffsicherheit bei der Besetzung einer Schlüsselposition, kurz-, mittel- und längerfristig bringt. Die Arbeit konzentriert sich ausschliesslich auf die verschiedenen Nutzen, auf mögliche Schattenseiten von Assessments wird in dieser Arbeit nicht eingegangen. Zudem wird bewusst nicht auf die Erfolgsfaktoren eingegangen, welche in einem Assessment beachtet werden müssen damit es effektiv ist. Es wird von einem effektiven und effizienten Assessment ausgegangen.

2. Grundlagen

In diesem Kapitel wird zuerst der Begriff Assessment definiert und auf dessen Zielsetzung eingegangen. Anschliessend folgt die Beschreibung der verschiedenen Varianten von Assessments.

2.1 Definition und Zielsetzung von Assessments

Hinter dem Begriff Assessment steht ein multiples, diagnostisches Verfahren. Das Verhalten des/der Kandidaten wird/werden in verschiedenen Übungen (z. B. Rollenspiele, Fallstudien), welche bestehende oder zukünftige Arbeitssituationen oder Aufgabenfelder illustrieren sollen, von Führungskräften und Personalfachleuten beobachtet und geprüft (Swiss Assessment, 2013). Das Assessment basiert auf einer systematischen Anforderungsanalyse der Zielposition, wobei charakteristische Aufgaben und erfolgsversprechende Verhaltensweisen identifiziert werden müssen. Die dank der Analyse gewonnenen Erkenntnisse werden in ein konkre-

tes, verhaltensnahes Anforderungsprofil übersetzt und in die unternehmensspezifischen Assessment Aufgaben integriert (IAP, Institut für angewandte Psychologie, 2013, S.10).

Um einen Kandidaten noch differenzierter beurteilen zu können, besteht die Möglichkeit zusätzlich Persönlichkeits-, Intelligenz- und Leitungstests einzusetzen. Das Assessment zeichnet sich somit durch Methodenvielfalt und Realitätsbezug aus. Darüber hinaus wird ein Assessment definiert als ein halb- bis maximal dreitägiges Seminar mit mindestens einem Mitarbeiter oder Bewerber, wobei die Dauer des Assessments sowie die Anzahl Teilnehmer von dessen Ziel und Inhalt abhängt. Ein Assessment kann mit Einzelpersonen (Einzelassessment) sowie auch in der Gruppe (Gruppen-Assessment/Assessment-Center) durchgeführt werden. Eine genauere Erläuterung dazu folgt im anschließenden Kapitel (siehe Kapitel 2.2).

Ziel eines Assessments ist unter anderem das Einschätzen von Stärken und Schwächen des Kandidaten bezüglich eines Anforderungsprofils. Des Weiteren werden Prognosen gemacht, ob sich die Person für zukünftige berufliche Aufgaben, wie etwa beim Einstieg in eine Führungsposition, bewähren kann. Das Assessment wird aber nicht nur als Instrument für die Personalwahl, sondern auch zur Standortbestimmung und zur Entwicklung von bestehenden Mitarbeitern eingesetzt (Swiss Assessment, 2013).

Beim Beurteilen einer Person mithilfe eines Assessments stehen folgende Punkte im Fokus (Swiss Assessment, 2013):

- Sozialkompetenz (z. B. Teamfähigkeit, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Sensibilität)
- Führungskompetenz (z. B. Mitarbeiterförderung, Managementkompetenz, unternehmerisches Denken)
- Selbstkompetenz (z. B. Belastbarkeit Selbständigkeit, Durchsetzungsvermögen)
- Methodenkompetenz (z. B. Beherrschen und adäquates Einsetzen von Lern- und Arbeitstechniken oder Gesprächstechniken)

2.2 Varianten von Assessments

Wie bereits erwähnt, kann ein Assessment auf unterschiedliche Arten durchgeführt werden. In den folgenden Abschnitten wird auf das Einzel-, das Gruppen- und auf das Development-Assessment näher eingegangen.

2.2.1 Einzelassessment

Bei diesem Selektionsverfahren nimmt jeweils ein einzelner Kandidat teil. Das Prozedere kann von einem halben bis hin zu einem ganzen Tag dauern und wird von mindestens zwei Assessoren vollzogen. Einzelassessments werden vor allem für die Rekrutierung von Mittel- und Top-Managementpositionen durchgeführt. Um die unter Abschnitt 2.1 aufgeführten Kompetenzen zu prüfen, werden auch hier im Sinne der Methodenvielfalt diverse, sich ergänzende Übungen und Testverfahren eingesetzt (Swiss Assessment, 2013). Dazu gehören unter anderem semistrukturierte Interviews, objektive Leistungstests, Persönlichkeitsverfahren, umfangreiche Managementaufgaben sowie Rollensimulationen (IAP, angewandte Psychologie, 2013, S.8).

2.2.2 Gruppenassessment

An einem Gruppenassessment, auch Assessment-Center genannt, nehmen gleichzeitig mehrere Teilnehmer und Beobachter teil wobei sich die Prüfzeit meist über mehrere Tage erstreckt. Je nach Assessment durchlaufen die Kandidaten diverse Übungen in der Gruppe, Einzelübungen und Testverfahren. Charakteristisch für diese Form von Assessment ist, dass die Assessoren so rotieren, dass ein Kandidat von möglichst vielen Beobachtern observiert wird (Swiss Assessment, 2013).

2.2.3 Development-Assessment

Im Development-Assessment, auch Entwicklungsassessment genannt, wird das Potenzial einer Person evaluiert und damit eine Grundlage geschaffen, um die berufliche Laufbahn einer Person gezielt weiter zu entwickeln (Swiss Assessment, 2013). Hierbei handelt es sich um ein Gruppenverfahren, welches Entwicklungsentscheidungen auf allen Ebenen von Nachwuchskräften bis zum mittleren Management unterstützt, wobei die eingesetzten Verfahren mit denen des Assessment Centers komparabel sind. Mithilfe dieses Assessment sollen Entwicklungsmassnahmen generiert werden, mit dem Ziel, Mitarbeitern eine mittel- bis langfristige Perspektive zu bieten und sie dabei zu unterstützen, ihre Potenziale im Zusammenhang mit der Unternehmung voll auszuschöpfen (IAP, Institut für angewandte Psychologie, 2013, S.12).

3. Nutzen von Assessments

In diesem Kapitel werden in einem ersten Schritt die verschiedenen Nutzen von Assessments erläutert. Weiter wird die Vorgehensweise zur Entwicklung eines Modells beschrieben und das Nutzenmodell zu Assessments erklärt. Abschliessend werden die Annahmen des entwickelten Modells empirisch unterlegt.

3.1 Erläuterung der verschiedenen Nutzen

Im folgenden Abschnitt werden die verschiedenen Nutzen aus der Literatur und Forschung erläutert.

3.1.1 Person-Organisation-Fit

Bei Personalentscheidungen wird geprüft, ob die Fähigkeiten einer betreffenden Person den definierten Anforderungen entsprechen beziehungsweise ob sie über das Potential verfügt, diesen Anforderungen entsprechen zu können. Zur Klärung dieser Fragen werden häufig Assessments eingesetzt. Mithilfe von Assessments wird somit versucht, einen möglichst optimalen Person-Organisation Fit zu erreichen. Doch sind die Vorhersagen, welche mit Hilfe von Assessment-Verfahren getroffen werden, zutreffend? Werden die geeignetsten Personen mit Hilfe von Assessments ausgewählt? Wie bereits angedeutet, gibt es hierzu viele Forschungsergebnisse, die genau diese prognostische Validität von Assessments untersuchen. Jansen und Stoop (2001) belegen in ihrer Studie eine prognostische Validität von .39 über einen Prognosezeitraum von sieben Jahren. In der klassischen Studie der *American Telephone and Telegraph Company* beträgt die prognostische Validität sogar .46 über einen Zeitraum von 10 Jahren (Kanning, Pöttker & Gelléri, 2007, S. 156). In einer anderen Studie zeigt Gravan (2007), dass die Performance eines Kandidaten in einem Assessment Center den Person-Organisation Fit voraussagen kann und dass das Rekrutierungsverfahren mit Hilfe eines Assessment Centers einen langfristigen Nutzen in Bezug auf einen optimalen Person-Organisation-Fit stiftet.

Aus den zahlreichen empirischen Studien lässt sich für die Assessment-Methode festhalten, dass ihre Validität nachgewiesen ist. Auch im deutschsprachigen Raum können Assessments unbestritten beruflichen Erfolg und Aufstieg in Führungspositionen vorhersagen: Personen, die im Assessment besser abschneiden, steigen auch eher schneller auf und erweisen sich im späteren Beruf häufig als erfolgreicher (Obermann, 2013, S. 334).

3.1.2 Mitarbeiter-Performance

Bezüglich der Mitarbeiter-Performance sind Forschungsergebnisse zu der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern, die ein Assessment erfolgreich absolviert haben, vorhanden. Weiter existieren auch Studien, die zeigen, dass sich die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern, welche erfolgreich ein Assessment absolviert haben, positiv auf die Leistungsfähigkeit der Arbeitskollegen auswirken kann.

Leistungsfähigkeit

Um erfolgreich zu sein, sind Firmen darauf angewiesen, dass Mitarbeiter eine hohe Leistungsfähigkeit bei der Arbeit zeigen. Campbell und Bray (1993) konnten in ihrer Untersuchung zeigen, dass Bewerber, die an einem Assessment Center teilnahmen, anschliessend eine höhere Leistungsfähigkeit im Job aufweisen als Bewerber, die ohne Assessment Center eine Stelle bekommen haben. Weiter fanden die Forscher heraus, dass Mitarbeiter, die nie ein Assessment gemacht haben, zwar befriedigende Leistungen zeigen, aber tendenziell nicht so hohe, dass sie es in die ganz hohen Führungspositionen schafften. Der positive Zusammenhang zwischen Leistungsfähigkeit und Teilnahme an einem Assessment könnte allerdings auch auf eine Selbstselektion der Kandidaten hinweisen. Leistungsfähigere Kandidaten könnten sich eher für eine Stelle mit Assessment-Rekrutierung bewerben, als weniger leistungsfähigere Kandidaten.

Performance-Spillover

Die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern, welche erfolgreich ein Assessment absolviert haben, kann sich positiv auf die Leistungsfähigkeit der Arbeitskollegen auswirken. Diesen positiven externen Effekt wird in dieser Arbeit als Performance-Spillover bezeichnet. Die Teilnahme am Assessment versetzt den neuen Kandidaten in eine Art Lehrerrolle. Er bringt den langjährigen Mitarbeitern aktuelles Wissen bei und er zeigt bessere Lösungswege bei Problemen auf (Rosenfeld, 1999, S. 155). Dies stiftet für das Unternehmen den Nutzen, dass weniger gut ausgebildete Mitarbeiter vom Wissen des neuen Mitarbeiters lernen können und somit die gesamte Performance einer Abteilung erhöht werden kann.

3.1.3 Motivation

In der Assessment-Forschung lassen sich aktuell Studienergebnisse zu Arbeitsmotivation und Team Engagement finden.

Arbeitsmotivation

Die Motivation der Mitarbeitenden ist ein breit untersuchtes Thema in der gegenwärtigen Human Resource Management Forschung und wird definiert als „eine personale (im Mitarbeiter selbst angesiedelte) Determinante menschlichen Verhaltens, der eine enge Beziehung zu Phänomenen wie Absentismus, Fluktuation, der Bildung von individuellen Handlungszielen/ -entwürfen usw. unterstellt wird“ (Berthel & Becker, 2007, S. 17). Empirisch konnte gezeigt werden, dass Personen, die ein Assessment-Center erfolgreich absolviert haben, eine gesteigerte Arbeitsmotivation aufweisen (Birri & Naef, 2006). Dieses Ergebnis könnte einerseits dadurch erklärt werden, dass besonders motivierte Bewerber beim Assessment positiv auffallen und ausgewählt werden. Denn die Assessoren können die tatsächliche Motivation der Kandidaten, für die Unternehmung zu arbeiten, sehr gut abschätzen (Harrington & Long, 2013). Dadurch können Kandidaten mit falschen Vorstellungen und Zielen von der Vakanz herausgefiltert und nur Kandidaten mit konvergierenden Zielen für die Vakanz berücksichtigt werden. Damit kann ein Grundstein für nachhaltig motivierte Mitarbeitende gelegt werden. Andererseits könnte eine Erklärung für die höhere Motivation bei denjenigen Bewerbern, die ein Assessment erfolgreich durchlaufen haben, sein, dass diese durch das Assessment die Möglichkeit hatten, sich selber als kompetent (z.B. durch positive Leistungsrückmeldungen) zu erleben, was wiederum auch zu einer höheren Motivation führen kann.

Team Engagement

Ein wichtiger Nutzen von Assessments ist die erhöhte Motivation und damit verbunden ein erhöhtes Team Engagement (Clayton, 2006, S. 45). Auch Rosenfeld (1999, S.155) zeigte, dass Kandidaten, welche durch ein Assessment rekrutiert worden sind, über eine höhere Bereitschaft verfügen sich für ihr Team zu engagieren.

3.1.4 Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung

Durch das Durchführen eines Assessments entsteht ein erstes Band zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Einerseits fühlt sich der Kandidat vom Unternehmen wertgeschätzt, da er dieses auf ihn abgestimmte Assessment durchlaufen durfte. Und da das Verfahren des Assessments mit hohem Aufwand verbunden ist, zeigt das Unternehmen Interesse an einer nachhaltigen Zusammenarbeit mit dem rekrutierten Mitarbeiter. Die daraus entstehende qualitative Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Beziehung bringt also eine hohe gegenseitige Wertschätzung mit sich (Amen, 2010, S.134).

3.1.5 Reputation

Wie nehmen Bewerber die Teilnahme an Assessments eigentlich wahr und wie schätzen sie Unternehmen ein, die Assessments durchführen? Dieses Thema fand bislang in der Literatur und Forschung kaum Beachtung, obwohl diese Information für ein Unternehmen von zentraler Bedeutung im Kontext von Personalmarketing und im weiteren Sinn von Arbeitgebermarkenbildung sein kann. Einerseits haben Unternehmen eine Auswahlentscheidung über die Bewerber zu tätigen, andererseits treffen Bewerber aufgrund ihres Erlebens eine Auswahlentscheidung, ob sie die Stelle annehmen wollen oder nicht. Zudem sind sie im weiteren Sinne potentielle Kunden oder Kooperationspartner. Das Assessment und der Auswahlprozess sprechen sich bei guten Bewerbern herum und wirken im Sinne der Selbstselektion. Hat ein Bewerber mehrere Stellenangebote zur Verfügung, dann wird ein wesentliches Entscheidungskriterium sein, wie er das Auswahlverfahren erlebt hat (Obermann, 2013, S. 337). Um geeignete Bewerber anziehen und an das Unternehmen langfristig binden zu können, müssen Unternehmen die Präferenzen der Bewerber (bzgl. des Auswahlverfahrens) kennen. Auch um Assessments und vor allem Feedbackgespräche noch wirkungsvoller gestalten zu können, wäre der Forschungsbedarf in diesem Bereich sehr hoch. Zurzeit existieren Forschungsergebnisse zu der Akzeptanz von Assessment-Verfahren und zur Attraktivität von Unternehmen, welche Assessments zu Personalentscheidungen heranziehen.

Akzeptanz von Assessment-Verfahren

Macan, Avedon, Paese und Smith (1994) sowie Birri und Naef (2006) konnten zeigen, dass Assessments von den Teilnehmern als eignungsdiagnostisches Verfahren eine hohe Akzeptanz geniessen. Assessments werden zum Beispiel im Vergleich zu reinen Intelligenz- und Persönlichkeitstests als fairer empfunden, da Situationen simuliert werden, welche ein Manager normalerweise in seinem Beruf antreffen würde (Thornton und Byham, 1982). Insbesondere steigt die Zustimmung, Bedeutung und Akzeptanz zum Assessment, wenn die Teilnehmer ein erfolgreiches Assessment-Ergebnis erzielt haben (Birri & Naef, 2006). Die hohe Akzeptanz der Teilnehmer gegenüber einem Assessment könnte dadurch erklärt werden, dass Assessments Augenscheinvalidität² aufweisen, transparent sind und ausreichend informieren sowie Feedback ermöglichen. Weist ein eignungsdiagnostisches Verfahren diese Merkmale

² „Augenscheinvalidität gibt an, inwieweit der Validitätsanspruch eines Tests, vom blossen Augenschein her einem Laien gerechtfertigt erscheint“ (Moosbrugger & Kelava, 2012, S.15)

auf und ist zudem das Ergebnis positiv, genießt es eine hohe Akzeptanz bei den Teilnehmern (Gilliland, 1993; Ryan & Ployhart, 2000; Schuler, 1990).

Attraktivität des Arbeitgebers

Macan et al. (1994, S. 729) fanden in ihrer Studie weiter, dass Bewerber für gewerblich Stellen, nach dem Assessment, die Organisation als attraktiver beurteilen, eher ein Produkt dieser Firma kaufen würden und den Job noch mehr wollten als nach einem vorher durchgeführten Intelligenztest. Wieso diese positiven Veränderungen stattgefunden haben bleibt unklar und bedingt weitere Forschung. Ein möglicher Grund könnte jedoch sein, dass die Bewerber durch das Assessment positive Eindrücke über den Job und die Firma gewinnen konnten.

Gut geführte Assessments eignen sich somit als Personalmarketingmassnahme nach aussen, aber auch nach innen, da sie ein hohes Mass an Akzeptanz für die Teilnehmer aufweisen (Ryan & Ployhart, 2000).

3.1.6 Learning & Development

Die Frage, ob Assessments zu einer persönlichen Entwicklung beitragen können ist zentral. Dennoch wurde diese Frage bislang in der Forschung kaum diskutiert (Klebl & Nerdinger, 2010, S. 58). Die wenigen Studien deuten aber darauf hin, dass ein Assessment einen Entwicklungsprozess und einen Lernerfolg bewirken beziehungsweise anstossen kann.

Anregung zur Selbstentwicklung

Assessments können unmittelbar zu einem Lern- und Entwicklungserfolg beitragen (Amen, 2010, S.138) oder aber zusätzlich eine persönliche Entwicklung anstossen. So kommen Birri und Naef (2006, S. 58) in ihrer Untersuchung zum Ergebnis, dass Personen, die an einem Assessment Center teilgenommen haben, zu einer persönlichen Entwicklung motiviert sind und zwar unabhängig davon, ob sie erfolgreich beim Assessment Center abgeschnitten haben oder nicht. Assessment-Center und der dazugehörige Bericht (der selbst keine Interpretationen und keine empfohlene Entwicklungsmassnahmen beinhaltet, sondern nur die möglichst objektiv formulierte Verhaltensbeobachtung) sind somit ein erster Schritt zum Entwicklungsprozess. Dass Assessments einen Entwicklungsprozess auslösen können, kann unter anderem mit Hilfe allgemeiner feedback-theoretischen Überlegungen (Carver & Scheier, 1981; Kluger & DeNisi, 1996) erklärt werden. Personen sind durch die Diskrepanz zwischen erhaltenem Feedback und einem von der Person selbst oder von anderen gesetzten Standards motiviert,

ihren Einsatz zu erhöhen, mit dem Ziel, diese Diskrepanz zu verringern. So erhöhen geringe, leicht negative Abweichungen des rückgemeldeten Fremdbildes, im Vergleich zum Selbstbild, die Entwicklungsaktivität des Teilnehmers (Bernthal, Cook & Smith, 2001). Assessments zielen genau darauf ab, solche Diskrepanzen aufzuzeigen und damit Lernprozesse anzuregen (Woodruffe, 2000).

Aneignung von Softskills

Engelbrecht und Fischer (1995) fanden in ihrer Studie, dass Manager, die an einem Development-Center teilgenommen hatten, ihre Führungsfähigkeiten signifikant verbessern konnten im Vergleich zu einer Kontrollgruppe (ebenfalls Führungskräfte, die sich hinsichtlich der Beurteilungsdaten zu Beginn der Untersuchung nicht signifikant von der Experimentalgruppe unterschied und die kein Development-Center besuchten). Auch die Studienergebnisse von Klebl und Nerdinger (2010) zeigen, dass Teilnehmer an einem Development-Center ihre Führungs- und Managementkompetenzen signifikant steigern konnten im Gegensatz zu der Kontrollgruppe, die nicht an einem Development-Center teilnahm. Gemäss der Untersuchung von Rosenfeld (1999, S. 150) berichteten die Arbeitgeber, dass ihre Beschäftigten sich nach dem Assessment zusätzliche Skills aneignen und besser in Teams arbeiten konnten als Beschäftigte, die kein Assessment Center durchlaufen haben.

3.1.7 Mitarbeiter Retention

Wenn das Core-Business vorgängig analysiert wurde und die Assessments darauf abgestimmt werden, ergibt sich aus den Nutzen Mitarbeiter-Performance, Reputation, Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehung, Learning und Development sowie Motivation neben einer besseren Unternehmensperformance auch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und somit eine höhere Mitarbeiter Retention. Eine längere Bleibedauer der Mitarbeitenden in einem Unternehmen senkt die Fluktuationskosten und ist ein wichtiger Faktor um das strategisch und operational kritische Wissen langfristig im Unternehmen beizubehalten. Auch Clayton (2006, S. 45) unterstreicht die Wichtigkeit der Motivation der Mitarbeiter und die Bindung von firmenspezifischem Wissen durch lange Arbeitsverhältnisse für den Geschäftserfolg eines Unternehmens.

3.2 Entwicklung eines Nutzenmodells

Die in Kapitel 3.1 erklärten Nutzen werden nun in diesem Abschnitt in einem Nutzenmodell zusammengefügt. Zuerst wird auf die Vorgehensweise zur Erstellung eines Modells einge-

gangen. Anschliessend wird das erstellte Nutzenmodell zu Assessments erläutert und die Annahmen aus dem Nutzenmodell empirisch bestärkt .

3.2.1 Vorgehensweise zur Erstellung eines Nutzenmodells

Mithilfe der Modellierung und Visualisierung kann ein System besser verstanden und bestimmte Zusammenhänge anschaulich dargestellt werden. Direkte und indirekte Wirkungsbeziehungen der Faktoren können durch dessen Vernetzung optimal in ihrer Gesamtheit sichtbar gemacht werden (Consideo, 2013).

Um verschiedene voneinander abhängende Faktoren einprägsam zu visualisieren, bieten sich Konzeptschaubilder an. Solche existieren zum Beispiel für Wechselwirkungen, Interaktionen, Hindernisse oder Hebelwirkung und sollten zwingend beschriftet werden. Es gibt zahlreiche Varianten, wie ein Modell gestaltet werden kann. Mögliche Visualisierungsformen sind die Darstellung der Zusammenhänge mit Hilfe eines Prozesses im horizontalen Verlauf, Wechselwirkungen, Kreisläufe, Segmentierungen oder Filter um nur einige Beispiele zu nennen (Spoun & Domnik, 2004, S.149-150).

Beim Nutzenmodell zu Assessments unter 3.2.2 wurden die verschiedenen Erkenntnisse aus der Assessment-Forschung (siehe Kapitel 3.1) in Clustern zusammengefasst. Um die Cluster zu ergänzen, wurden jedem der fünf Komponenten ein bis zwei Sub-Komponenten zugeordnet. Als Visualisierungsform wurde ein Kreis gewählt. Dieser soll darstellen, dass die einzelnen Cluster alle miteinander in Beziehung stehen und sich gegenseitig beeinflussen.

3.2.2 Resultierendes Nutzenmodell

Die Abbildung 1 zeigt das Nutzenmodell von Assessments. Im Zentrum des Modells steht der sogenannte Person-Organisation Fit, welcher ein sehr wichtiges Ziel eines erfolgreichen Assessment darstellt. Seine zentrale Lage im Modell visualisiert die Wichtigkeit dieses Fits und kann somit als Hauptnutzen von Assessments angesehen werden. Ausserhalb des Kreises steht die Mitarbeiter Retention, welche aus all den verschiedenen Nutzen resultiert, sofern die Komponenten sowie deren Wechselwirkungen innerhalb des Modells positiv sind. Weiter unterscheidet das Nutzenmodell fünf Nutzengruppen: Learning und Development, Reputation, Mitarbeiterperformance, Motivation sowie Arbeitnehmer-/Arbeitgeber-Beziehung. Es wird vermutet, dass diese verschiedenen Nutzengruppen alle miteinander in einem Zusammenhang stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Diese Vermutung kann durch einzelne Studien und Theorien unterstrichen werden.

Die Annahme, dass ein Zusammenhang zwischen der Motivation und der Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehung besteht, kann mit Hilfe von verschiedenen Motivationstheorien (z.B. Alderfer, 1972; Deci & Ryan, 1985; Maslow, 1954; McClelland, 1961) unterstützt werden. Gemäss diesen Theorien stellt eine wertschätzende Beziehung zum Arbeitgeber ein zentrales Motiv dar und ist somit ein Haupttreiber des menschlichen Verhaltens. Folglich kann sich eine wertschätzende Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Beziehung positiv auf die Motivation des Arbeitnehmers auswirken. Auch gemäss der Zweifaktorentheorie der Arbeits(un)zufriedenheit von Herzberg (1968) spielt die Beziehung zum Vorgesetzten eine wichtige Rolle. Ist die Beziehung zum Vorgesetzten schwierig, führt dies zu Arbeitsunzufriedenheit und folglich zu weniger Motivation. Auch gemäss Maxwell und Knox (2009) hat sich die Arbeitgebermarkenbildung als erfolgreiche Strategie für die Motivierung von Arbeitnehmern etabliert. Mithilfe dieses Kalküls identifizieren sich Arbeitnehmer viel eher mit einer Firma und sind dadurch auch motivierter für diese Unternehmung tätig zu sein.

Ausserdem lässt sich auch der vermutete positive Zusammenhang zwischen der Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehung auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter empirisch untermauern. Mackenzie, Podsakoff und Rich (2001) untersuchten den Zusammenhang zwischen dem Verhalten und dem Vertrauen von Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeiter und konnten einen positiven Effekt einer guten Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehung auf die Mitarbeiterperformance von Verkäufern zeigen.

Weiter lässt sich die Vermutung, dass sich Motivation positiv auf die Arbeitsleistung auswirkt, mit Studienergebnissen bestätigen. Springer (2011) konnte nachweisen, dass eine signifikant positive Korrelation ($r = .43, p < .01$) zwischen der Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung bei Bankangestellten besteht. Auch Nawab (2011) konnte empirisch belegen, dass Mitarbeiter, welche motivierter sind, durchschnittlich mehr leisten und effizienter beim Ausführen ihrer Tätigkeiten sind als nicht motivierte Mitarbeiter. Weiter machen, gemäss Sebald und Enneking (2006, S. 4), engagierte Mitarbeiter ein Unternehmen erfolgreicher. Demzufolge kann angenommen werden, dass engagierte Mitarbeiter eine höhere Performance erreichen als nicht engagierte.

Eine hohe Arbeitsleistung im Unternehmen kann sich wiederum positiv auf die Arbeitsmotivation auswirken. Armitage und Keeble-Ramsay (2009) kamen in ihrer Untersuchung zum Ergebnis, dass Arbeitnehmer, welche in einer High-Performance-Organisation tätig sind, tendenziell viel zufriedener und dementsprechend auch motivierter sind als Arbeitnehmer in einer Low-Performance-Organisation.

Auch der vermutete Zusammenhang zwischen Motivation und Reputation kann bestärkt werden. Sebald und Enneking (2006, S. 13) fanden in ihrer Untersuchung, dass der Ruf eines Unternehmens als einer der Top-3-Treiber der Mitarbeitermotivation identifiziert wurde. Allerdings ist der Effekt dieses Faktors nicht in jeder Branche gleich stark ausgeprägt. Wird das Engagement als Indikator für die Mitarbeitermotivation genommen, lässt sich erkennen, dass die stärkste Ausprägung in den Branchen Handel und Dienstleistungen stattfindet (Sebald & Enneking, 2006, S. 14). Die Reputation eines Unternehmens hat zudem Auswirkungen auf die Mitarbeitergewinnung. Beurteilen potentielle Mitarbeiter das Image der Unternehmung positiv, so fühlen sie sich eher von diesem Arbeitgeber angezogen, was die Rekrutierung aus Sicht des Unternehmens vereinfacht (Yurchisin & Park, 2010, S. 443). Eine Basis für das Erreichen einer höheren Performance ist die Arbeitszufriedenheit. Mitarbeiter, welche die Reputation des Unternehmens positiv bewerten, verfügen in der Regel über eine höhere Arbeitszufriedenheit (Yurchisin & Park, 2010, S.448). Demzufolge sollten diese Mitarbeiter eine höhere Performance erreichen als solche, welche die Unternehmensreputation als nicht attraktiv bewerten. Umgekehrt kann auch die Mitarbeiterperformance einen Einfluss auf die Reputation eines Unternehmens haben. Normalerweise wird die Mitarbeiterperformance von einem Unternehmen nicht nach aussen getragen. Jedoch argumentieren Strobel und Van Wesep (2013), dass Unternehmen durch gezielte Vermarktung der Leistungen ihrer Mitarbeiter einen Reputationsgewinn ziehen können. Das Unternehmen wird dadurch auch für andere High Performer ein interessanter Arbeitgeber.

Die Annahmen über die wechselseitigen Zusammenhänge zwischen Learning und Development mit den anderen Nutzen lassen sich hingegen empirisch noch nicht vollständig stützen. Aktuell können Forschungsergebnisse den Zusammenhang zwischen Motivation und Lernen untermauern. Denn gemäss Colquitt und LePine (2000) übt die Motivation einen bedeutsamen Einfluss auf das Lernverhalten und die Lernleistung aus. Auch den vermuteten Zusammenhang zwischen Learning und Development und Mitarbeiterperformance kann bestärkt werden. Durch den Lernprozess, welcher während eines Assessments in Gang gesetzt wird, wird ein Mitarbeiter befähigt bessere Leistung zu vollbringen. Es wurde gezeigt, dass die Aneignung von Softskills kombiniert mit einer hohen „generellen mentalen Fähigkeit“ zu einer durchschnittlich höherer Performance von Sales-Mitarbeiter führt (Verbeke et al., 2008).

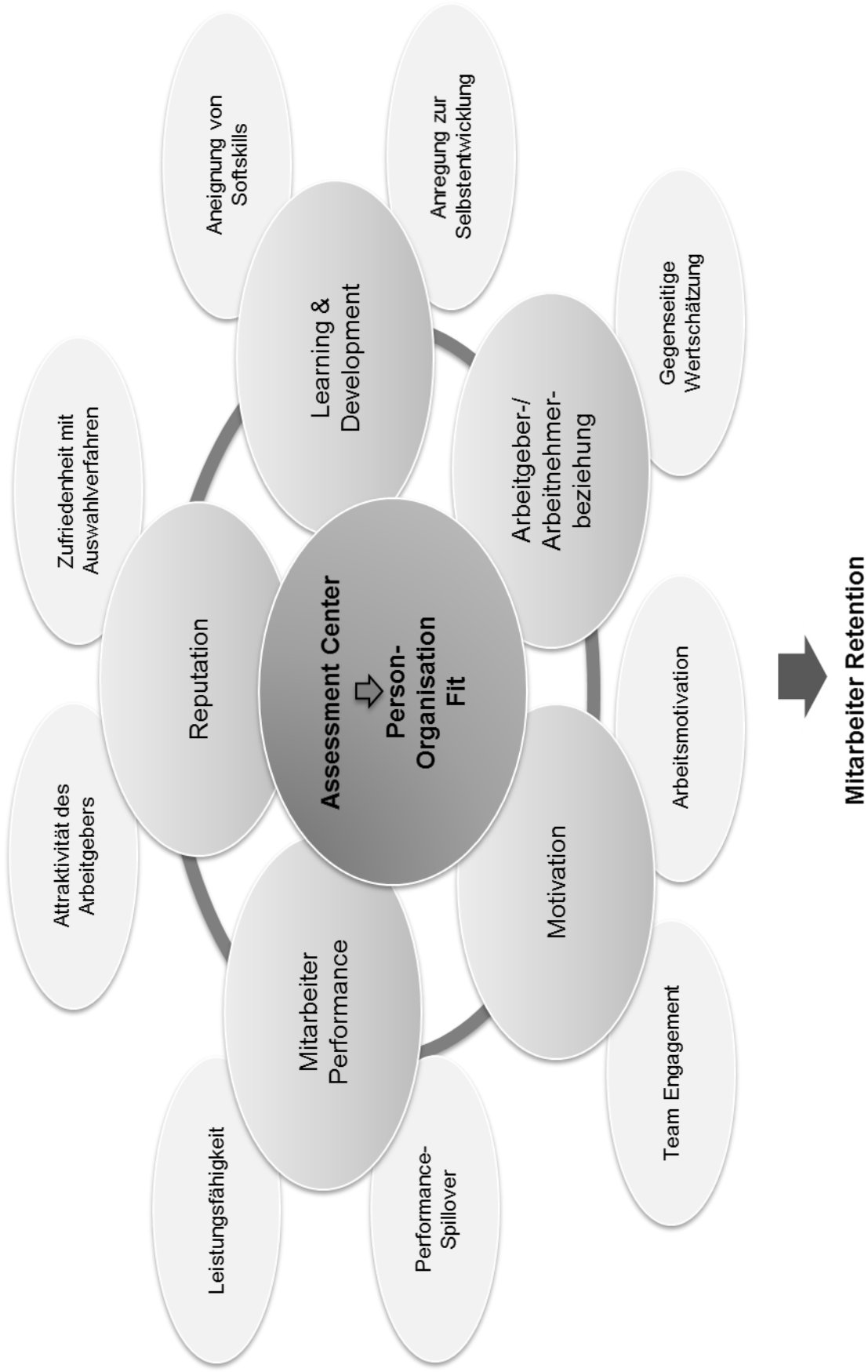


Abbildung 1. Nutzenmodell von Assessments.

3.2.3 Diskussion des Modells durch Experten

Das Nutzenmodell von Assessments, welches auf empirischen Studien basiert, wurde nach seiner Fertigstellung erfahrenen Experten der Firma *xcg* präsentiert mit dem Ziel, allfällige Lücken zu schliessen sowie Änderungen vorzunehmen. Aufgrund ihrer mehrjährigen Berufserfahrung konnten sie einige wertvolle Inputs zum Modell beisteuern, welche in diesem Abschnitt nun erläutert werden sollen. Die Experten vermuten, dass durch das Assessment eine Schärfung des Anforderungsprofils stattfindet sowie die Legitimation des Kandidaten innerhalb des Unternehmens erhöht würde. Kandidaten, welche dieses Prozedere durchlaufen haben, würden zudem ein viel schnelleres Onboarding³ in der Firma erleben. Des Weiteren wurde darauf hingewiesen, dass ein Assessment zu einem Lernerfolg führen kann. Die Kandidaten können während eines Assessments viel über sich selbst lernen, weil sie begründete Rückmeldung über die eigenen Stärken und Schwächen erhalten. Da zu diesem Hinweis Forschungsergebnisse vorhanden sind, konnte Lernen als Cluster ins Modell integriert werden. Sogar die internen Assessoren können vom Feedback der Kandidaten bei einem Assessment profitieren. So wird ein Reflexions-Prozess vom eigenen Führungsverhalten des Assessors durch die Beobachtung des Kandidaten ausgelöst.

4. Diskussion und Ausblick

In diesem Abschnitt werden in einem ersten Schritt die Ergebnisse zusammengefasst. Anschliessend wird das entwickelte Modell kritisch betrachtet sowie ein Ausblick auf zukünftige Forschung in diesem Gebiet ausgearbeitet.

4.1 Zusammenfassung

Im Allgemeinen ist bekannt, dass der Einsatz von Assessments eine Erhöhung der Treffsicherheit bei der Besetzung einer Schlüsselposition ermöglicht. Neben diesem Nutzen existieren aber noch etliche weitere, welche allerdings in der Literatur wenig bis gar nicht berücksichtigt werden. Das innerhalb dieser Arbeit im Auftrag von *xcg* entwickelte Nutzenmodell soll den Fokus genau auf diese, oft vergessenen, Nutzen richten.

Das Nutzenmodell unterscheidet fünf Nutzengruppen: Learning und Development, Reputation, Mitarbeiterperformance, Motivation und Arbeitnehmer-/Arbeitgeber-Beziehung. Jede

³ Wichtige Aspekte des Onboardings sind „eine systematische Einarbeitung und soziale Integration“ eines neuen Mitarbeiters (Teuber & Sramek, 2007, S. 2).

dieser genannten Gruppe beinhaltet einzelne Teilnutzen, welche wiederum zum Gesamtnutzen von Assessments beitragen. Eine optimale Anpassung des Assessments an das Core-Business eines Unternehmens sowie an die Anforderungen der zu besetzenden Stelle, ermöglicht eine erhöhte Ausnutzung des Nutzenpotentials eines Assessments.

Vielfach wird nur die erhöhte Treffsicherheit bei der Stellenbesetzung betrachtet. Bei der Erstellung des Nutzenmodells wird allerdings klar, dass auch Nutzen existieren, welche direkt oder indirekt Einfluss auf die Unternehmensperformance haben. So kann die Anwendung von Assessments dazu beitragen, die Reputation des Unternehmens zu erhöhen, da dieses Verfahren allgemein als fair angesehen wird. Dadurch erscheint zum Beispiel dieses Unternehmen aus der Sicht von potentiellen zukünftigen Arbeitnehmern attraktiver und eine Stellenbesetzung kann auf Grund von verringerten Personalsuchkosten günstiger erfolgen, weil durch die gewonnene Attraktivität automatisch potentielle Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam werden.

Weiter kann die gegenseitige Wertschätzung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber verbessert werden, was unter anderem auch Einfluss auf die Motivation der Arbeitnehmer hat. Motivation beeinflusst weiter die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer, die sich zusammen mit potentiellen Performance-Spillover positiv auf die Mitarbeiterperformance auswirkt. Wie bereits erwähnt kann resultierend gesagt werden, dass durch die richtige Anwendung eines Assessments diese potentiellen Nutzen ausgenützt werden können. Denn diese haben einerseits einen direkten Einfluss auf die Mitarbeiter Retention und andererseits einen indirekten Einfluss auf die Unternehmensperformance.

Die fünf Nutzengruppen sind untereinander verflochten und vernetzt. Dadurch macht eine isolierte Analyse einzelner Teilnutzen wenig Sinn oder ist gar unmöglich. Vielmehr ist eine ganzheitliche Betrachtung notwendig, wodurch die Komplexität des Nutzenmodells steigt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Assessment ein grosses zusätzliches Nutzenpotential birgt. Um dies jedoch effektiv zu nutzen, muss eine vertiefte Kenntnis bezüglich Charakteristiken der durchführenden Unternehmung vorhanden sein. Nur so kann sichergestellt werden, dass ein Assessment richtig und stimmig ausgestaltet werden kann und die potentiellen Nutzen auch tatsächlich realisiert werden können.

4.2 Kritische Würdigung

Da in der vorherrschenden Literatur der Fokus primär auf der prognostischer Validität als Hauptnutzen von Assessments liegt und die Betrachtung anderer, zusätzlicher Nutzen ver-

nachlässigt wird, war das Ziel dieser Arbeit diese nicht oder nur spärlich berücksichtigten Nutzen in ein zusammenfassendes Modell zu integrieren.

Dabei darf aber das Resultat, das Modell, nicht als vollumfängliche und endgültige Lösung angesehen werden. Der Anspruch auf Vollständigkeit sowie Endgültigkeit geht verloren, da nur Nutzen, welche bereits in der Literatur berücksichtigt werden, übernommen wurden. So wurden in der Entwicklungsphase auch Nutzen, welche erfahrene Experten anfügten, aufgrund fehlender wissenschaftlicher Begründung nicht konsequent berücksichtigt. Weiter trägt auch der Fakt der fehlenden empirischen Überprüfung der wechselseitigen Einflüsse der verschiedenen Nutzen dazu bei, dass das Modell nicht als finale Lösung angesehen werden kann. Es kann durchaus sein, dass einige Nutzen, welche im Modell integriert sind, in gewissen Fällen dem Unternehmen keine Nutzen bringen. Das entwickelte Modell soll vielmehr als Anregung betrachtet werden, damit die noch nicht beziehungsweise zu wenig untersuchten Nutzen in den Vordergrund gerückt und erforscht werden.

Bei der Recherche war auffallend, dass praktisch nur Forschungsbeiträge aus westlichen Ländern existieren. Dies beeinflusst das Modell insofern, dass seine Gültigkeit nur innerhalb des westlichen Kulturtyps geltend gemacht werden kann. Wie und inwiefern sich andere Kulturtypen auf die Nutzenanalyse von Assessments auswirken, kann nicht abgeschätzt werden.

Als ein weiterer, kritischer Punkt kann die Darstellungsform betrachtet werden. Das entwickelte Modell ist kreisförmig angeordnet. Der Kreis zeigt zwar eine potentielle Beziehung zwischen verschiedenen Teilnutzen auf, kann allerdings nicht klar definieren welche Teilnutzen inwiefern andere beeinflussen. Eine quantitativ messbare Analyse über die Stärke der einzelnen Zusammenhänge wurde innerhalb dieser Projektarbeit nicht erarbeitet.

Weiter muss auch die Interpretation dieser Arbeit thematisiert werden. Bei der Durchsicht dieser Projektarbeit kann leicht der Eindruck entstehen, Assessments können als Instrument eingesetzt werden um die im Modell ersichtlichen Nutzen zu realisieren. Diese Aussage ist kritisch zu betrachten. Ein gut strukturiertes und an die Situation angepasstes Assessment kann durchaus nutzenstiftend sein, doch ein alleiniger Garant stellt es nicht dar. Um die oben beschriebenen Nutzen langfristig zu erhalten, braucht es auch eine gut funktionierende und stimmige Unternehmenskultur und -struktur, die die, aus dem Assessment resultierenden Nutzen, langfristig berücksichtigt und deren Realisierung unterstützt.

Ein letzter, als kritisch zu betrachtender Punkt ist die Fokussierung dieser Arbeit. Primär wurden Nutzen aus der Anwendung von Assessments aus Sicht der Unternehmung, welche Mitarbeiter sucht, ausgearbeitet. Natürlich existieren ebenfalls Nutzen, welche die Kandidaten

eines Assessments betreffen. Diese wurden auch teilweise in dieser Arbeit angeschnitten. Jedoch ist anzumerken, dass genau diese Perspektive in der aktuellen Forschung zu wenig beachtet wird und dadurch wenig wissenschaftliche Erkenntnisse darüber existieren. Aus diesem Grund wurde eher weniger auf die Kandidatenperspektive eingegangen.

4.3 Ausblick

Wie bereits erwähnt soll das Nutzenmodell als Anregung angesehen werden. Die zukünftige Forschung auf diesem Gebiet sollte sich, neben der prognostischen Validität, auch auf andere Nutzen fokussieren. Ein erster Schritt hierzu wäre beispielsweise die Ausgestaltung sowie die Ergänzung des nun definierten Nutzenmodells. Sicherlich sind hier noch weitere Nutzen, welche signifikanten Einfluss auf den Gesamtnutzen von Assessments haben, nicht berücksichtigt. Hierzu zählen auch die von Experten vorgeschlagenen Nutzen, welche aber aufgrund fehlender wissenschaftlicher Begründungen nicht im Nutzenmodell integriert wurden.

Weiter sind die jeweiligen Teilnutzen empirisch zu überprüfen. Möglicherweise haben nicht alle, auch solche welche im Modell bereits berücksichtigt sind, einen signifikanten Einfluss auf den Gesamtnutzen. Auch stellt sich unter Umständen die Frage, ob einzelne Teilnutzen eventuell nur in spezifischen Branchen oder Unternehmen einen eigentlichen Einfluss haben. Zudem sind Assessments kulturell geprägt. Wie bereits erörtert, stammt ein grosser Teil der existierenden Literatur aus westlichen Nationen. Dadurch ist die Analyse strenggenommen nur innerhalb westlicher Kulturtypen gültig. Wie, inwiefern und weshalb Nutzenanalysen von Assessments in anderen Kulturkreisen unterschiedlich ausfallen könnten, wäre auch ein möglicher Bestandteil zukünftiger Forschung.

Literaturverzeichnis

- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: The Free Press.
- Amen, U. (2010). Assessment Center as an effective tool to select the potential 134 Candidate for future management needs of an organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(2), 134-142.
- Armitage, A. & Keeble-Ramsay, D. (2009): High Performance working – what are the Perceptions as a new Form of Employer-Worker Relationship? *International Journal of Employment Studies*, 17(1), 57-89.
- Berntahl, P., Cook, K. & Smith, A. (2001). Needs and outcomes in an executive development program. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(4), 488-512.
- Berthel, J. & Becker, F.G. (2007). *Personalmanagement – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Birri, R. & Naef, B. (2006). Wirkung und Nutzen des Assessment-Center-Feedbacks im Entwicklungsverlauf von Nachwuchsführungskräften - Eine retrospektive Studie. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 58-67.
- Campbell, R.J. & Bray, D.W. (1993). Use of an assessment center as an aid in management selection. *Personnel Psychology*, 46, 691-649.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1981). *Attention and self-regulation: A control theory to human behavior*. New York: Springer.
- Clayton, C. (2006). Key skills retention and motivation: The war for talent still rages and retention is the ground. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 37-45.
- Colquitt, J.A. & LePine, J.A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path of analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 678-707.
- Consideo Data Logistik AG (2013). Abgerufen am 29. April 2013 auf: [http://www.consideo.ch/#/consideo-modeler/qualitatives modellieren/](http://www.consideo.ch/#/consideo-modeler/qualitatives%20modellieren/)

- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Engelbrecht, A.S. & Fischer, A.H. (1995). The managerial performance implications of a developmental assessment center process. *Human Relations*, 48, 387-404.
- Gerpott, T.J. (1990). Erfolgswirkungen von Personalauswahlverfahren. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 59, 37-44.
- Gierschmann, F. (2005). Evaluation von Auswahl- und Potenzial Assessment Centern – Beispiele der Deutschen Post AG. In: K. Sünderhauf, S. Stumpf S & S. Höft (Hrsg.), *Assessment Center. Von der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung* (S. 375-388). Berlin: Pabst Science Publishers.
- Gilliland, S.W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Gravan, T.N. (2007). Using assessment centre performance to predict subjective person-organisation (P-O) fit: A longitudinal study of graduates. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 150-167.
- Harrington, T., & Long, J. (2013). The History of Interest Inventories and Career Assessments in Career Counseling. *Career Development Quarterly*, 61(1), 83-92.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How do you Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- IAP, Institut für angewandte Psychologie (2013). *Management Diagnostik und Assessment – Ressourcen erkennen und entwickeln*. Abgerufen am 16. Mai 2013 auf: http://www.psychologie.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/psychologie/Downloads/Beratung/IAP_Assesment_Brosch_WEB_120710.pdf
- Jansen, P.G.W. & Stoop, B.A.M. (2001). The dynamics of assessment center validity: Result of a 7-year study. *Journal of Applied Psychology*, 86, 741-753.
- Kanning, U.P., Pöttker, J. & Gelléri, P. (2007). Assessment Center-Praxis in deutsche Grossunternehmen – Ein Vergleich zwischen wissenschaftlichem Anspruch und Realität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51(4), S. 155-167.

- Klebl, U. & Nerdinger, F. W. (2010). Kompetenzentwicklung durch Development-Center: Eine quasiexperimentelle Untersuchung im Finanzdienstleistungsbereich. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54, 57-67.
- Macan, T.H., Avedon, M.J., Paese, M. & Smith, D.E. (1994). The effects of applicants' reactions to cognitive ability tests and an assessment center. *Personnel Psychology*, 47, 715-738.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Rich, G.A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 29(2), 115.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York : Harper & Row.
- Maxwell, R. & Knox, S. (2009): Motivating employees to „live the brand“: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- Nawab, S., Bhatti, K., & Shafi, K. (2011). Effect of Motivation on Employees Performance. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(3), 1209-1216.
- Obermann, C. (2009). *Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends*. Wiesbaden: Gabler.
- Obermann, C. (2013). *Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends*. Wiesbaden: Gabler.
- Rosenfeld, V. (1999). The value of care national vocational qualifications: What impact do NVQ's have on care organisations in Hertfordshire. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 142-155.
- Ryan, A.M. & Ployhart, R.E. (2000) Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, 26, 565-606.
- Schubert, A. (2013): Great Place to work Benchmarkstudie: Beste Arbeitgeber in der IT. Abgerufen am 16. Mai 2013 auf: <http://www.greatplacetowork.de/aktuelles2/blogs-und-news/874>.

- Schuler, H. (1990). Personalauswahl aus der Sicht der Bewerber: Zum Erleben eignungsdiagnostischer Situationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34, 184-191.
- Sebald, H. & Enneking, A. (2010). Was Mitarbeiter bewegt und Unternehmen erfolgreich macht - Gewinnen, Binden und Motivieren von Mitarbeitern als erfolgskritischer Beitrag zum Unternehmenserfolg. Abgerufen am 16. Mai 2013 auf: www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/DEU/2007/200701/GWS.pdf.
- Spoun, S. & Domnik, B.D. (2004). *Erfolgreich studieren – Ein Handbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson Studium., S.149-150.
- Springer, G.J. (2011). *Job motivation, satisfaction and performance among bank employees: A correlational study*. USA : Proquest, UMI Dissertations Publishing.
- Strobl, G. & Van Wesep, E.D. (2013). Publicizing Performance. *Management Science*, 59(4), 918-932
- Swiss Assessment (2013). *Über Assessments*. Abgerufen am 16. Mai 2013 auf: <http://www.swissassessment.ch/deutsch/ueber-assessments.html>.
- Teuber, S. & Sramek, S. (2007). *Onboarding – Die ersten 100 Tage im neuen Job*. Abgerufen am 16. Mai 2013 auf: www.loquenz.de/pdf/onboarding.pdf.
- Thornton, G.C. & Byham, W.C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.
- Verbeke, W., Belschak, F., Bakker, A., & Dietz, B. (2008). When Intelligence Is (Dys)Functional for Achieving Sales Performance. *Journal Of Marketing*, 72(4), 44-57.
- Woodruffe, C. (2000). *Development and assessment centres : Identifying and assessing competence*. London: Institute of Personnel and Development.
- Yurchisin, J & Park, J. (2010). Effects of Retail Store Image Attractiveness and Self-Evaluated Job Performance on Employee Retention. *Journal of Business and Psychology*, 25, 441-450.

Verfasser

Heidi Bodenmann

Forchstrasse 289

8008 Zürich

heidi.bodenmann@business.uzh.ch

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]