

Teures Alibi

Bewerber werden für einige Tage zusammengeholt, mit mehr oder minder schwierigen Aufgaben konfrontiert und bei der Lösung dieser Aufgaben von Psychologen und Führungskräften aufmerksam beobachtet. Ziel: Aus dem Kreis der Bewerber die zum Unternehmen passenden Berufseinsteiger oder die bereits im Unternehmen vorhandenen „High-Potentials“ auszuwählen. Eine zeitaufwendige und teure Angelegenheit und nicht wenige Unternehmen fragen sich, ob der Aufwand lohnt.

Doch wie ist die Effizienz von Assessment-Centern zu bestimmen? Die Leistungsfähigkeit der Abgewiesenen ist schwer zu beurteilen. Das Gedächtnis in Organisationen ist regelmäßig so schlecht, dass sich niemand daran erinnert, die erfolgreiche Geschäftsführerin des Konkurrenzunternehmens vor zehn Jahren im eigenen Assessment-Center als ungeeignet eingestuft zu haben.

Ein deutsches Versicherungsunternehmen war in der glücklichen Lage, die Nützlichkeit seines Auswahlverfahrens zu bestimmen. Die Vertriebsabteilung hatte zusammen mit der Personalabteilung ein Assessment-Center durchgeführt und eine Anzahl von geeignet erscheinenden Vertriebsmitarbeitern ausgewählt. Aber der Markt zwang die Firma, auch den zunächst abgewiesenen Kandidaten eine Stelle anzubieten. Nach geraumer Zeit ließ das Unternehmen die Verkaufszahlen der beiden Gruppen durch einen Diplomanden prüfen und erlebte eine Überraschung: Die Verkaufszahlen der beiden Gruppen unterschieden sich nicht wesentlich. In einigen Punkten waren die ursprünglich abgelehnten Kandidaten sogar besser. Gründe für diesen Lapsus waren schnell gefunden: Das Verfahren war ungenügend, die engagierten Psychologen nicht professionell genug und die eigenen Führungskräfte durch die Assessoren-Schulung nur unzureichend vorbereitet.

Manche Kritiker sehen das ganz anders. Die Qualität der durch Assessment-Center getroffenen Entscheidungen sei nicht besser als bei einer Auswahl durch Abiturnoten, Los, Vetternwirtschaft oder willkürlicher Entscheidung eines Vorgesetzten. Ketzerische Stimmen weisen auf den „Viehmarkt-Charakter“ von Assessment-Centern hin: Die Zuchtbullen müssten lediglich einige stolze Runden drehen – über ihre spätere Leistungsfähigkeit im Unternehmen sagt dies wenig aus. Als Beweis wird dann angeführt, dass Beratungsfirmen, zu deren Angebot die Durchführung von Assessment-Centern zählt, ihre eigenen Mitarbeiter in der Regel nicht durch Assessment-Center auswählen.

Ein Grund, auf Assessment-Center zu verzichten? Nicht unbedingt – und zwar aufgrund von zwei Funktionen, die nicht in den Broschüren, Handzetteln und Foliensätzen der Berater und Personalabteilungen auftauchen. Bei diesen beiden Funktionen sind die Bewerber, um die es ja offiziell geht, eigentlich nur noch Staffage. In Wirklichkeit geht es um die Per-

Beim Assessment-Center sind die Bewerber, um die es offiziell geht, nur noch Staffage.

sonen auf der anderen Seite – die eigenen Führungskräfte und Assessoren.

Erstens: Alteingesessene Manager zeigen sich häufig resistent gegen alle Versuche, ihnen durch Schulungen moderne Führungseigenschaften beizubringen. Die Aufforderung, den eigenen Führungsstil zu reflektieren, wird dann mit Verweis auf die fehlende Zeit, die eigenen zufriedenen Mitarbeiter und die Ineffizienz solcher Schulungen erfolgreich abgewiesen. Über die Ausbildung zum Gutachter im Assessment-Center lernt eine Führungskraft allerdings, worauf es bei einer modernen Führung ankommt.

Zweitens: Personaleinstellungen und Beförderungen sind eine heikle Angelegenheit. Persönliche Geschmäcker, Abteilungsgeismen, Vetternwirtschaft, berufliche Vorprägungen auf Seiten der Entscheidungsträger spielen eine wichtige Rolle. Idealer Nährboden für heftige mikropolitische Auseinandersetzungen. In dieser Situation bietet das Assessment-Center eine formalisierte Möglichkeit, um die Einstellungsentscheidungen zu fällen. Führungskräfte können über die Rolle der Assessoren in den Entscheidungsprozess eingebunden werden und sich selbst von der Neutralität und Sachorientierung des Einstellungsverfahrens überzeugen. Sollte sich eine Anzahl von Bewerbern als Flop entpuppen, ist nicht eine einzelne Führungskraft dafür verantwortlich, sondern das Verfahren oder die eingesetzten Berater.

Beim Einsatz von Assessment-Centern geht es vorrangig darum, den beteiligten Führungskräften die Schuldabweisung zu ermöglichen. Die Bewerber und ihre Qualitäten spielen nur eine untergeordnete Rolle. Dieses Verfahren der Ruhigstellung funktioniert natürlich nur solange, wie alle Betroffenen von der Objektivität eines Assessment-Centers überzeugt sind oder wenigstens so tun. Übrigens: Die Diplomarbeit über das Assessment-Center bei Vertriebsmitarbeitern liegt sicher verwahrt und vor der Öffentlichkeit geschützt in den Stahlschränken des Unternehmens und der Universität. ➔



Dr. Stefan Kühl, Organisationsberater, Dozent und Buchautor, stefankuehl@metaplan.com