



Ein Auswahlassessment als Förderungsinstrument – ein Widerspruch?

**Dipl.-Soz. Susanne Dudek
Dudek Managementberatung**

Mitarbeiterförderung durch Assessment Center – - alle Teilnehmer profitieren

Die Auswahl qualifizierter Kandidaten durch ein Assessment Center ist in vielen Unternehmen heute zur Selbstverständlichkeit geworden. Die Ziele, Konzepte und Durchführungsvarianten zeichnen sich inzwischen durch große Vielfalt aus:

Einzel- oder Gruppen-AC, Konzeption und Durchführung ausschließlich durch externe bzw. durch interne Experten, Kombination Interner / Externer mit klarer Rollenverteilung etc.

Die Zielsetzungen bestehen meistens in der Auswahl von Bewerbern für eine vakante Funktion bzw. in der Potenzialbeurteilung von Nachwuchs- und Führungsnachwuchskräften. Die bekannte ‚Verliererthematik‘ stellt auch heute hohe Anforderungen an den Einsatz dieses Instrumentes und den verantwortungsbewussten Umgang mit den Teilnehmern.

Eine interessante Möglichkeit zur Integration der Ziele Auswahl und Förderung und damit zur Reduktion der Verliererthematik stellt ein Assessment Center dar, dass durchaus die Kandidatenselektion verfolgt, die Nicht-Gewinner jedoch gleichzeitig systematisch und konsequent in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung fördert.

Am Beispiel eines Praxisberichtes wird ein Auswahl- und Entwicklungs-AC für die Kandidaten eines Förderungsprogramms vorgestellt.

Die Ausgangssituation

Im Unternehmen mit rd. 1600 Beschäftigten wird seit einigen Jahren ein einjähriges Förderungsprogramm für jeweils zehn Potenzialträger im Alter von 25 – 35 Jahren durchgeführt. Die Teilnehmer sind sowohl Experten als auch jüngere Führungskräfte unterschiedlicher Unternehmensbereiche.

Als übergeordnetes Ziel verfolgt das Programm die Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmer; konkrete Lernziele sind die Schlüsselqualifikationen Kommunikations-, Sozial- und Methodenkompetenz, die in intensiven Selbsterfahrungs- und Trainingsprozessen erworben werden. Die Teilnehmer stärken ihre Selbstsicherheit und bauen Know How auf, um mit unterschiedlichsten Gesprächspartnern zielorientiert zu arbeiten, Gruppenprozesse zu moderieren und Präsentationen professionell durchzuführen. Die Übernahme von Verantwortung sowohl für betriebliche Entwicklungen als auch für die persönliche Weiterentwicklung bilden weitere Entwicklungsziele.

Zentrale Voraussetzung einer erfolgreichen Teilnahme sind der Wille und das erkennbare Engagement des Teilnehmers, an seiner Persönlichkeit zu arbeiten. Zu Beginn des Programms werden individuelle Entwicklungsziele der Teilnehmer erhoben und begleitend sowie nach Abschluss evaluiert.

Ein Coachingprogramm, in das die unmittelbaren Führungskräfte, Vorstand und die Personalentwicklungsexperten eingebunden sind, unterstützt die Praxisumsetzung im Verlauf des Jahres.

Die Rekrutierung der Teilnehmer erfolgte in den früheren Runden durch die Auswahl der Führungskräfte mit abschließender Diskussion der Teilnehmereignung mit den Personalentwicklungsexperten. Direkte Verlierer gab es bei diesem Verfahren nicht, aber zumindest indirekte Verlierer, da sich Interessenten nicht selbst bewerben konnten.

Aufgrund der zunehmenden Heterogenität der Teilnehmer und deren unterschiedlicher Eignung für die besondere Zielsetzung des Programms wurde ein mehrstufiges Auswahlverfahren eingeführt, das seitdem mit deutlichem Erfolg realisiert wurde.

Auswahlprozess als Stufenmodell

Wie in üblichen Assessment-Centern wurde ein Anforderungsprofil erarbeitet, das der Zielsetzung des Programms und den Bedingungen der potenziellen Teilnehmergruppe entsprach.

Um die bisher bereits vor dem eigentlichen Auswahlverfahren erfolgte Selektion per ‚Führungskräfteentsendung‘ zu erweitern, führte das Unternehmen eine offene Ausschreibung durch.

Vor Beginn des eigentlichen Assessment-Centers wurde ein Vorauswahlverfahren gesetzt, das bereits Elemente eines AC's enthält und sich durch positive Effekte auf mehreren Ebenen auszeichnet: Auswahlverfahren Stufe 1 - Bewerbungsverfahren.

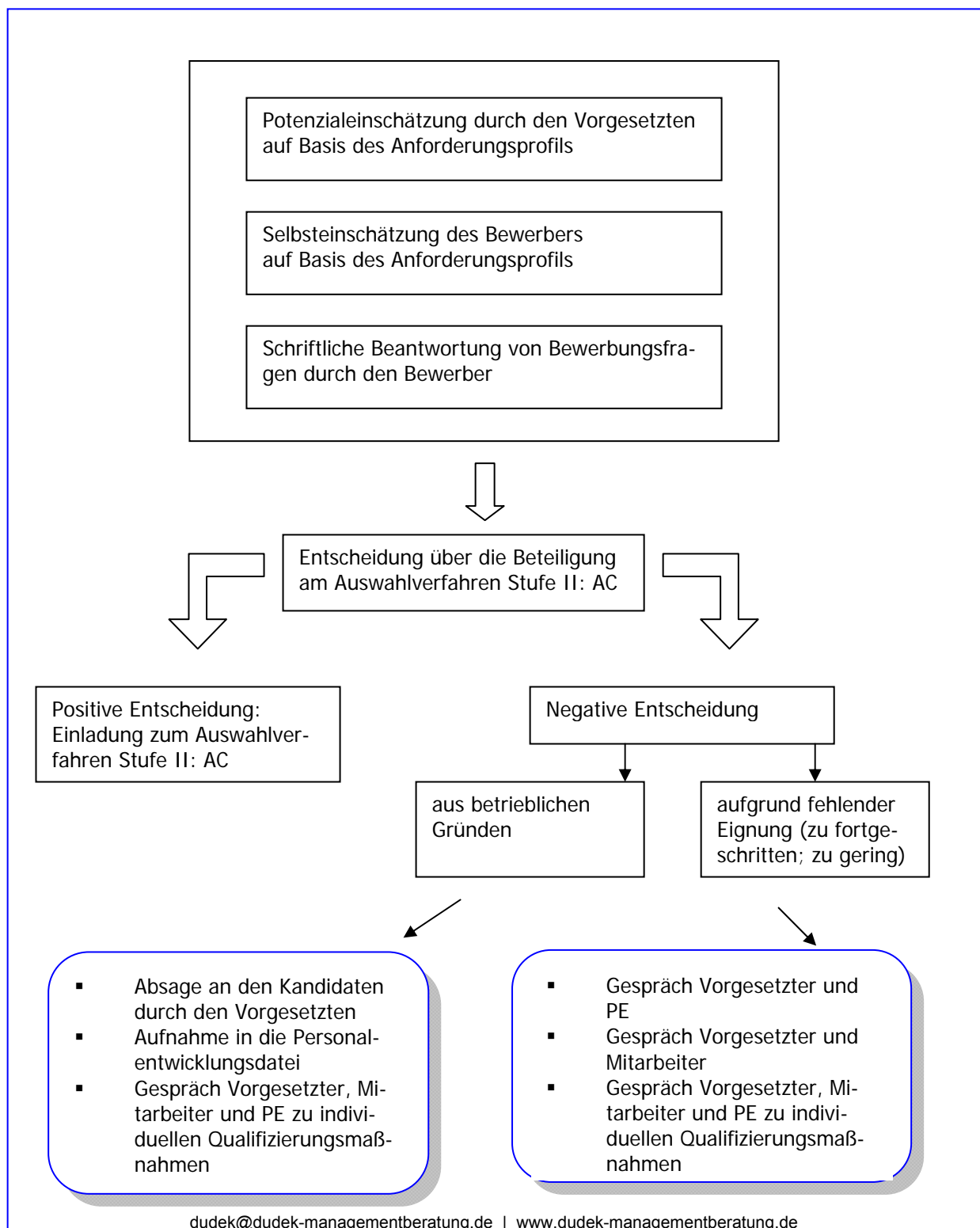
Alle aufgrund der ‚harten‘ Kriterien wie beispielsweise Alter für das Programm infrage kommenden Beschäftigten und sämtliche Führungskräfte erhielten vor dem Bewerbungsverfahren umfassende Informationen über das Programm und sämtliche Modalitäten des Auswahlverfahrens. Jeder Interessent konnte damit bereits vor seiner Meldung die auf ihn zukommenden Anforderungen.

Wir bewerten bereits die Beteiligung an diesem Vorauswahlprozess als Indiz für den ‚Biss‘ und das Engagement der Beschäftigten, sich auch kritisch mit sich selbst auseinander zu setzen, sich der Beurteilung durch andere zu stellen und auch später eine private Zeitinvestition zu leisten. 50% des Programms finden in der Freizeit statt.

Als Konsequenz aus dieser grundsätzlich positiven Bewertung wird für die in der Stufe 1 nicht erfolgreichen Kandidaten eine systematische Weiterbetreuung geleistet: Förderung der abgelehnten Bewerber.

Auswahlverfahren Stufe I: Bewerbungsverfahren

- Prozessablauf



Förderung der abgelehnten Bewerber

Die erste und von den Beteiligten eher unerwartete Förderungsmaßnahme steht zu Beginn des Bewerbungsprozesses: Die Bearbeitung der Fremd- und Selbsteinschätzung des Bewerbers auf der Basis des Anforderungsprofils.

Die Bewerber und ihre Vorgesetzten erhalten mit dem Anforderungsprofil ein Instrument, das es ihnen ermöglicht, die Kriterien umfassend zu verstehen und deren Ausprägungsgrad anhand praktischer Leitfragen einzustufen.

Die Führungskräfte werden vorab durch ein komprimiertes Beurteilungstraining in der Anwendung dieses neuen Instruments qualifiziert. In den Vier-Augen-Gesprächen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem wird ein Abgleich zwischen Selbst- und Fremdsicht vorgenommen und insbesondere die Führungskraft ist gefordert, ihre Einschätzung nachvollziehbar zu begründen.

Für viele Führungskräfte und Mitarbeiter ist dies das erste Mal, dass sie ein ausführliches Beurteilungsgespräch führen, das sich zudem über das Leistungsverhalten hinaus auf wahrnehmbare Potenziale bezieht.

Der Nutzen allein dieses fundierten Gespräches erweist sich in der realistischeren Selbstwahrnehmung des Mitarbeiters, in der erhöhten Beurteilungs- und Gesprächskompetenz des Vorgesetzten sowie in der Analyse des vorhandenen Qualifizierungs- bzw. Entwicklungsbedarfs.

Die Bewerber, die aus betriebsbezogenen Gründen derzeit nicht in das Förderungsprogramm aufgenommen werden können, werden in die Personalentwicklungsdatei aufgenommen, die sicherstellt, dass sie bei der nächsten Programmdurchführung sowie bei thematisch verwandten Veranstaltungen angesprochen werden. Darüber hinaus wird in persönlichen Gesprächen zwischen Mitarbeiter, Führungskraft und den Personalentwicklungsexperten ein individueller Qualifizierungsplan vereinbart, der den Ambitionen des Bewerbers und den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes weitgehend entspricht.

Mit den Interessenten, denen die ‚Passung‘ für dieses spezielle Programm nicht bescheinigt wird, werden ebenfalls mehrere Gespräche geführt, in denen eine systematische Standortbestimmung erarbeitet und ein persönlicher Qualifizierungsplan gemeinsam mit dem Vorgesetzten und der Personalentwicklungsabteilung aufgestellt wird.

Auswahlverfahren Stufe II – Assessment Center

Das zweite Auswahlverfahren wird als eintägiges Assessment-Center realisiert, das gegenüber ‚harten‘ Selektionsverfahren folgende Ziele betont:

- ▶ Gestaltung von Bedingungen, die die Darstellung der erwünschten persönlichkeitsbezogenen Verhaltensweisen erleichtern

Hierdurch wird der Druck auf die Teilnehmer etwas reduziert und sie können sich stärker öffnen und selbst auch kritischer hinterfragen.

- ▶ Förderung der Kooperation und des Teamgeistes der Teilnehmer in den Gruppenübungen anstelle von Wettbewerbsverhalten und Betonung der Einzelleistung

Die wechselseitige Akzeptanz und Wertschätzung der Teilnehmer steigt durch die gemeinsame zielorientierte Arbeit in den Gruppenübungen, in denen es keine ‚Verlierer‘ gibt:

Direkt nach Abschluss der Gruppenarbeiten wird eine kurze ‚öffentliche‘ Auswertung geleistet, die sich auf den Gruppenprozess und das Ergebnis bezieht und den Nutzen der Einzelaktivitäten für den Gesamtprozess aufzeigt.

Die Erfahrung zeigt, dass sich zwischen den Teilnehmern im Tagesverlauf ein entspanntes und kollegiales Verhältnis entwickelt.

Die Auswahlentscheidung über die Teilnehmer des Programms wird entsprechend den üblichen Regularien nach Abschluss des Assessment-Center in der Beobachterkonferenz getroffen.

Förderung der abgelehnten Kandidaten

Die Kandidaten, die nicht aufgenommen werden können, erhalten eine individuelle Betreuung durch die Führungskräfte und die Personalentwicklung:

Beratungsgespräch mit Kandidat, Führungskraft und PE

- Vertiefte Erläuterung der AC-Ergebnisse
- Abgleich mit der Selbst- und Fremdeinschätzung des Kandidaten und der Führungskraft
- Analyse der Abweichungen
- Erhebung der Tätigkeitsanforderungen und der persönlichen Entwicklungsinteressen des Kandidaten
- Sammlung erster Vorschläge zur persönlichen Entwicklung

Im Rahmen der Führungsarbeit werden die Ansätze zur Förderung des Kandidaten vertieft und nach Möglichkeit in einem einjährigen Qualifizierungs- bzw. Entwicklungsprogramm festgelegt.

In einem weiteren gemeinsamen Gespräch mit der Personalentwicklungsabteilung werden die Machbarkeit des Programms geprüft und konkrete Maßnahmen und Evaluierungsmöglichkeiten vereinbart.

Bewertung

Der Aufwand für diese Art eines Auswahlprozesses ist erkennbar höher, als es ein übliches Assessment Center erfordert. Insbesondere die beteiligten Führungskräfte und die Personalentwickler sind sowohl zeitlich als auch qualitativ stärker gefordert.

Wir betrachten dieses Engagement als ein Investment, das auf unterschiedlichen Ebenen positive Effekte erzeugt und den Aufwand auch wirtschaftlich rechtfertigt:

- ▶ Alle beteiligten Mitarbeiter erfahren in jedem Fall die Wertschätzung des Unternehmens durch die Anerkennung ihres Engagements und die Durchführung vertiefender persönlicher Gespräche – die ‚Verliererproblematik‘ entsteht erst gar nicht; jeder Teilnehmer am Auswahlverfahren ‚gewinnt‘
- ▶ Jeder Mitarbeiter wird in seinen Entwicklungsinteressen auf der Grundlage fundierter Einschätzungen in Form konkreter Maßnahmen unterstützt
- ▶ Die beteiligten Führungskräfte steigern ihre Beurteilungs- und Gesprächskompetenz durch die vorgeschaltete Qualifizierungsmaßnahme und den Umgang mit den Instrumenten
- ▶ Die Verantwortung für die Führung und Personalentwicklung des eigenen Bewerbers bleibt bei den Vorgesetzten und wird nicht an die PE-Experten delegiert
- ▶ Durch die intensive Zusammenarbeit zwischen Kandidaten, Führungskräften und Personalentwicklungsbereich wird die individuelle Personalentwicklungsplanung professionalisiert und die wechselseitige Kommunikation und Akzeptanz verstärkt