

## **Assessment Center – wertvolle Entscheidungshilfe oder „Pseudo-Maßnahme ohne Mehrwert“**

Die Nachfrage nach Assessment Centern (AC) steigt i.d.R. mit dem wachsenden Bedarf an Einstellungen im Unternehmen. Nimmt die Masse an notwendigen Entscheidungen zu, so suchen Führungskräfte und HR Manager nach einem zusätzlichen Mittel, eine noch fundiertere Entscheidung zu treffen. Denn eine missglückte Besetzung kann schon mal Kosten in Höhe eines Jahresgehalts verursachen. Die Durchführung eines AC vor finaler Entscheidung für eine/n BewerberIn ist daher eine gute Investition, die sich vielfach wieder auszahlt.

„Recruiting ist keine exakte Wissenschaft“, dies ist sicher eine Erfahrung, die HR Professionals und Führungskräfte im Laufe ihrer Recruitings machen. Nimmt man sich doch häufig in den Interviews mit BewerberInnen nicht mehr als 5 – 8 Stunden Zeit, verteilt auf 2-3 Interviews, einen Menschen fachlich und persönlich kennen zu lernen. Und diese Zeit reicht ehrlicherweise eben nur dazu, an der „Oberfläche des Menschen“ zu kratzen.

Richtig konzipierte AC´s können hier helfen, tiefere Erkenntnisse über den/die künftige/n Kollegen/Kollegin zu erarbeiten. Die vielfältigen kritischen Meinungen bzgl. AC´s sollte man deshalb nicht als K.O.-Kriterium, sondern eher als Ansporn verstehen, es richtig zu machen.

Darüber hinaus setzen AC´s den BewerberInnen ein Zeichen von Wertschätzung und ernsthaftem Interesse und Professionalität im Prozess, was im „War of Talent“ im Rahmen des Personalmarketings ein wichtiger, vielleicht für die Entscheidung der BewerberInnen ausschlaggebender Baustein sein kann.

### **Entwicklung und Einsatz eines AC´s erklärt an einem Beispiel:**

Ein Private Equity-Unternehmen möchte sein Team von Senior Investment-Managern mit Top-KandidatInnen erweitern. Der für die Einstellung verantwortliche Manager führt die von einer Personalberatung vorgeprüften KandidatInnen durch einen Prozess mit ca. 10 Gesprächen an unterschiedlichen Standorten mit zahlreichen Managern des Unternehmens. Mangels Personalabteilung fehlt den Gesprächen die durchgängige Moderation und so fehlt den Erkenntnissen die Breite und Tiefe, da jeder Manager sein Gespräch losgelöst von anderen Erkenntnissen führt.

Es fällt der Entschluss für den Einsatz eines AC´s als Entscheidungshilfe, HRblue wird als Partner für die Entwicklung und Durchführung beauftragt.

Daraufhin erarbeiten der HRblue Consultant und der Kunde ein ausführliches und detailliertes Kompetenzmodell, das in dieser Form bisher nicht existierte:

Grafik 1: Kompetenzmodell



Schwarz = hier kann das AC Verifikation und Ergänzung im Erkenntnisgewinn liefern

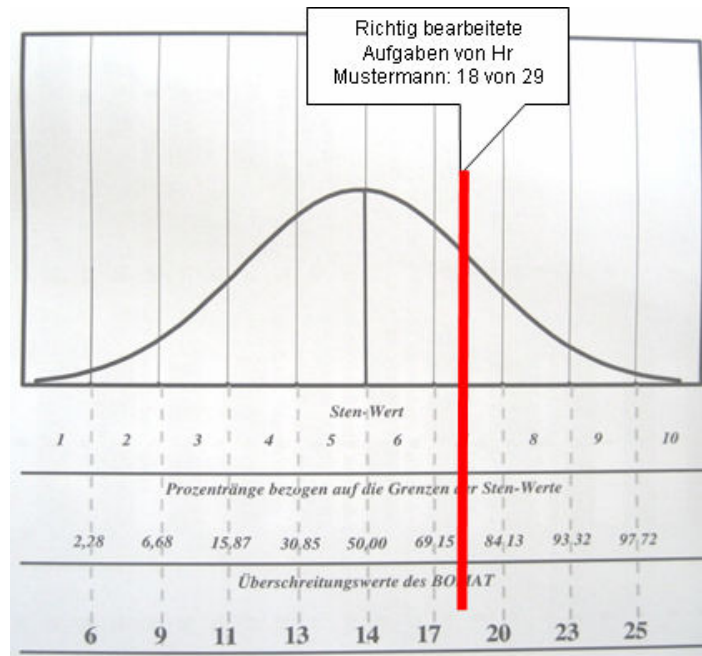
Um das AC zu fokussieren entscheidet man sich für eine Auswahl von Kompetenzen, für die das AC vertiefende Erkenntnisse liefern soll (oben schwarz eingefärbt). Alle Kompetenzen werden darüber hinaus in ihrer notwendigen Ausprägung mit einem Kompetenzprofil definiert:

Grafik 2: Ausschnitt Kompetenzprofil

Jobfamilie: Investment Management	Kompetenz wird benötigt ...																													
	Analyst						Investment Manager						Sr Investment Manager						Investment Director						Principal*					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
<b>Fachkompetenz</b>	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Betriebswirtschaft			X						X						X						X						X			
Rechnungswesen			X						X						X						X						X			
Finanzierung			X						X						X						X						X			
Private Equity			X						X						X						X						X			
Business Development			X						X						X						X						X			
Dealgenerierung			X						X						X						X						X			
Unternehmensan- und -verkäufe			X						X						X						X						X			
Mittelstand			X						X						X						X						X			
Portfolioführung						X			X						X						X						X			
<b>Sozialkompetenz</b>	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Kontaktfähigkeit			X						X						X						X						X			
Kommunikation			X						X						X						X						X			
Gesprächsführung			X						X						X						X						X			
Beziehungsmanagement			X						X						X						X						X			
Kooperationsfähigkeit			X						X						X						X						X			
Kooperationsfähigkeit			X						X						X						X						X			
Einfühlungsvermögen			X						X						X						X						X			
(Interkulturelle) Vernetzung			X						X						X						X						X			

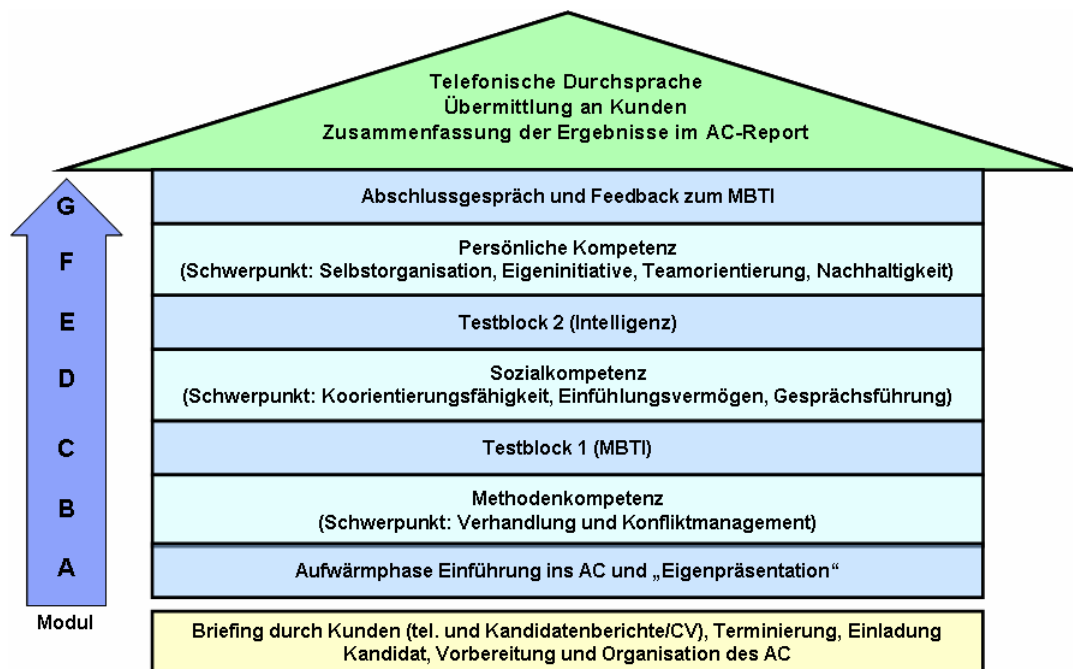
Auf Basis dieses Kompetenzprofils erarbeitet der HRblue Consultant ein zugeschnittenes Halbtages-AC. Auf Wunsch des Kunden werden hierbei auch bewährte Testverfahren eingebaut. So bestand neben dem Wunsch nach einem Persönlichkeitsverfahren, für das man den Myers Briggs Typenindikator (MBTI) auswählte, auch der dringende Wunsch nach einem Intelligenztest. Hierfür empfahl HRblue einen Test, der für High Potentials entwickelt wurde und auch für diese überdurchschnittlich intelligente Gruppe valide Erkenntnisse liefern kann.

Grafik 3: Ergebnis Intelligenztest



Mit der Architektur des AC's ergab sich ein intensiver aber auch spannender Tag für die teilnehmenden KandidatInnen, die diese Form der „Aufmerksamkeit“ auch als Wertschätzung ihrer Person und Bewerbung gegenüber und aufgrund des Feedbacks des AC-durchführenden HRblue Consultants und den Testergebnissen als persönlichen Mehrwert empfanden.

Grafik 4: Architektur des AC's



Mit einer Mischung aus Check der „Papierlage“, intensiven Interviews, Case Studies, Testverfahren und „lockerem Austausch“ ergibt sich eine Vielzahl von Erkenntnissen, die durch den geschulten und erfahrenen Berater in einem Gesamtbild in Form eines Ergebnisberichtes zusammengestellt werden. Dadurch erhält das Private Equity Unternehmen neben den Meinungen der Personalberatung, den Eindrücken zahlreicher interner Manager zusätzliche Blickwinkel, die in einer Entscheidungsempfehlung münden. Ein weiterer Mehrwert sind Tipps für eine Integration und Personalentwicklung, die sich aus den Erkenntnissen für einen erfahrenen Personalentwickler ergeben.

Auch mit einem „gut gemachten“ AC bleibt der Grundsatz „Recruiting ist keine exakte Wissenschaft“, aber zusätzliche Erkenntnisse und Blickwinkel erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer richtigen Einstellung und geben wertvolle zusätzliche Erkenntnisse für die Führung und Personalentwicklung des/der zukünftige/n Kollegen/Kollegin. Darüber hinaus zeigen sie den KandidatInnen das hohe Interesse an der Person des/der Bewerbers/Bewerberin und sind Ausdruck von Wertschätzung und dem ernsthaften Willen, den Menschen fachlich und persönlich viel besser kennen zu lernen und gerecht zu werden, als es ein rein Interview-gestützter Auswahlprozess sein könnte.

### Information und Kontakt

Sollten Sie sich im Recruiting durch AC's begleiten bzw. unterstützen lassen wollen, stehen Ihnen die Consultants von HRblue gerne zur Seite. Als Ansprechpartner steht Ihnen Arne Priess, Vorstand HRblue AG, persönlich oder unter [arne.priess@hrblue.de](mailto:arne.priess@hrblue.de) zur Verfügung.

Viel Erfolg bei Ihrem HR Management wünscht Ihnen das HRblue Consulting Team!