

Talent Assessment: Mythen – und die Realität

Falsche Vorstellungen und Missverständnisse darüber, wie Assessments zu Talent Management-Programmen beitragen, beeinträchtigen deren Effektivität. Die Talentexperten Jean Martin und André Fortange von CEB decken die wichtigsten dieser Assessment-Mythen auf und zeigen den Unterschied zwischen Mythos und Realität.

Von **André Fortange** und **Jean Martin**

In Unternehmen kommen Assessments seit Jahrzehnten zum Einsatz, um aus dem Bewerberpool die geeignetsten Kandidaten zu identifizieren und auszuwählen. Schließlich kann kein Unternehmen seine Strategie ohne die richtigen Mitarbeiter verwirklichen.

Allerdings hängen die Anforderungen an die Mitarbeiter von den jeweiligen Geschäftszielen ab. So wird ein Mitarbeiter mit einer Leidenschaft für herausragenden Service seinen Job bei einem Einzelhändler für hochwertige Luxusgüter mit Bravour ausführen, sich aber bei einem Selbstbedienungs-Discounter, für den ein gänzlich anderes Leistungsversprechen gilt, schwer tun.

Mithilfe von Assessments lassen sich individuelle Denkweisen, Problemlösungskompetenz, Verhalten im Arbeitskontext, Präferenzen beim Arbeitsstil, Werte und Fähigkeiten identifizieren.

Wissenschaftliche Assessment-Instrumente sind – wenn deren Ergebnisse adäquat ausgewertet werden – bei Einstellungs-, Entwicklungs- und Beförderungsentscheidungen erwiesenermaßen weit zuverlässiger, als wenn man sich nur auf das menschliche Urteilsvermögen verlässt. Dennoch fließen lediglich bei 20 Prozent

der Personalentscheidungen objektive Daten mit ein.

CEB untersucht seit über 30 Jahren Assessments und Best Practices. In dieser Zeit haben wir immer wieder die unterschiedlichsten Mythen über Assessments und ihren Beitrag zur Personalauswahl- und -entwicklung gehört. Diese entstanden unserer Erfahrung nach in erster Linie, weil entweder die falschen Assessment-Instrumente eingesetzt, diese unsachgemäß angewendet oder die Ergebnisse nicht korrekt interpretiert wurden.

Doch wie viel Wahrheit steckt wirklich dahinter? Anhand der fünf meist verbreiteten Mythen prüfen wir deren Stichhaltigkeit gegenüber Forschungsergebnissen und geben praktische Ratschläge, wie man diesen Mythen entgegenwirken kann.

Mythos 1: Assessments bieten keinen Mehrwert

Die Fakten: Forschungsergebnisse, die über Jahrzehnte gewonnen wurden, zeigen, dass Assessments erwiesenermaßen die verlässlichste Vorhersage für beruflichen Erfolg liefern. Darüber hinaus sind Assessments

weiterhin die genauesten Tools, um auf Basis individueller Rollenanforderungen eines Unternehmens die besten Kandidaten mit dem größten Potenzial zu identifizieren.

Die Bewertung von Wissen und Fähigkeiten eines Kandidaten spiegelt jedoch nur einen kleinen Teil des Gesamtbildes wider. Unternehmen nutzen zunehmend anhand von Assessments gewonnene Daten, um sich ein ganzheitliches Bild von ihren Mitarbeitern machen zu können.

Die korrekte Auswertung dieser Daten gibt unter anderem Auskunft über die Veränderungsbereitschaft des Einzelnen, seine Führungskompetenz oder Orientierung an Unternehmenszielen.

CEB ist ein Best Practices- und Technologie-Unternehmen und unterstützt Führungskräfte in mehr als 10.000 Unternehmen mit notwendigem Wissen, um Talente, Kunden und Prozesse effektiver zu managen. Seit Juli 2014 kooperiert der BPM mit CEB im Rahmen einer ‚Thought Leader‘-Partnerschaft. Im Rahmen dessen bringt CEB neueste Forschungsergebnisse zur Stärkung des internationalen Profils des BPM ein. Mehr auf cebglobal.com/de

Mythos 2: Assessments sind nur bei Neueinstellungen relevant

Die Fakten: Die richtigen Kandidaten für eine Position zu identifizieren ist zeit- und ressourcenintensiv. Trotz des beträchtlichen Aufwands wird jede fünfte Personalentscheidung – sowohl bei Neueinstellungen als auch bei unternehmensinternen Versetzungen – als Fehlentscheidung bewertet oder von den Verantwortlichen bereut.

Mit dem Einsatz von Assessments lässt sich das Risiko falscher Personalentscheidungen minimieren, egal ob es um die Einstellung, Beförderung, Entwicklung oder um Veränderungen in Teams geht. Den wahren Mehrwert erzielt man dabei nur durch aufschlussreiche, anhand von Assessment-Daten gewonnene Erkenntnisse über Team- oder Bereichskompetenzen. Sie dienen als wertvolle Informationsquelle für Stärken, Entwicklungsbedarf und Einschränkungen auf Gruppenebene.

Mythos 3: Assessments schrecken Kandidaten ab

Die Fakten: Mangelnde Transparenz beim Bewerbungsprozess – bei dem der Bewerber die einzelnen Schritte, den Sinn und Zweck der Assessments und die Testergebnisse nicht erkennt – ist eher ein Grund, warum Kandidaten sich nicht bewerben, als das Assessment selbst. In der Praxis beruhen negative Erfahrungen im Bewerbungsprozess meist darauf, dass

- den Kandidaten nicht die richtigen Informationen zur Verfügung stehen,
- die genauen Anforderungen für eine Rolle bestenfalls ungenau und schlimmstenfalls überhaupt nicht beschrieben sind, und
- die Bewerber nach dem Abschicken der Bewerbung in den seltensten Fällen vom Arbeitgeber kontaktiert werden.

Unternehmen sollten Bewerbern gegenüber transparenter darstellen, wie die verschiedenen Stufen im Bewerbungsprozess aussehen und welcher Aufwand in den jeweiligen Phasen auf sie zukommt. Dadurch gestaltet sich die Markenerfahrung für den Kandidaten positiver, und der Arbeitgeber profitiert von qualifizierteren, leistungsfähigeren Bewerbern.

Mythos 4: Assessments können gefälscht werden

Die Fakten: Robuste Assessments sind so gestaltet, dass Mogeleyen festgestellt und aufgedeckt werden können. Während man in Lebensläufen und Vorstellungsgesprächen beschönigen kann, ist das bei Assessments nicht so einfach. Wenn versucht wird, falsche Antworten zu geben oder seine wahren Präferenzen zu verschweigen, ist der Konsistenzwert sehr niedrig und deckt die versuchte Fälschung auf.

Ein Assessment beeinflussen zu wollen, ist also nicht so einfach. Assessments von vertrauenswürdigen Anbietern verfügen über entsprechende Sicherungen, mit denen sich Mogeleyen aufdecken und die Risiken für Betrug minimieren lassen. Beispielsweise werden Fragen zufällig aus einer riesigen Datenbank ausgewählt, damit jeder Kandidat einen anderen Test absolviert. Weiterhin wird durch die Beurteilung von Antwortmustern dem Fälschungsversuch entgegengewirkt.

Für Bewerber kommt hinzu: Geben sie absichtlich falsche Antworten und werden für eine bestimmte Position vorgesehen, wird dies eine Rolle sein, die nicht ihren Fähigkeiten und Kompetenzen entspricht, sodass Unzufriedenheit auf Bewerber- und Unternehmensseite vorprogrammiert ist.

Mythos 5: Der ROI von Assessments ist nicht messbar

Die Fakten: Personalabteilungen müssen die Wirksamkeit von Talentakquisitions- und Entwicklungsprogrammen für das Unternehmen in Zahlen ausdrücken können. Zu den wichtigsten Kennzahlen gehören Produktivität, berufliche Leistung, Zukunftspotenzial sowie das Engagement des Mitarbeiters. Durch Assessments können

HR-Verantwortliche fortlaufend Schlüsseldaten erfassen und sammeln, um den Nutzen von Rekrutierungs- und Entwicklungsinitiativen nachzuweisen.

Personalabteilungen müssen über den operativen Prozess Bericht erstatten – etwa in Bezug darauf, wie viele Assessments für welche Rollen und in welchen Unternehmensbereichen durchgeführt wurden. Darüber hinaus müssen sie die geschäftlichen Auswirkungen von Assessments beurteilen, indem sie die Daten aus Assessments und anderen Talentprogrammen miteinander verknüpfen.

Ein Beispiel hierfür ist der Nachweis eines Zusammenhangs zwischen positiven Assessment-Resultaten und dem langfristigen Karrierepotenzial. Das Zusammenfassen der Ergebnisse von Assessment-Prozessen kann also Aufschluss über die Fähigkeiten (und Beschränkungen) der Mitarbeiter geben, um eine an der geschäftlichen Strategie ausgerichtete Talentstrategie formulieren zu können.

Fazit

Etwa zwei Drittel der Führungskräfte im Recruiting planen, die Assessment- und Auswahlfähigkeiten ihres Unternehmens in naher Zukunft auszubauen. Um das Beste aus Assessments herauszuziehen, müssen Unternehmen darauf achten, dass die Organisation selbst und die Kandidaten von dem Prozess profitieren und mehr Erkenntnisse sammeln können.

Und was am Wichtigsten ist: Unternehmen, die Assessments bereits einsetzen, steigern mithilfe der Ergebnisse die Leistung ihrer Belegschaft und maximieren das Potenzial ihrer Angestellten, um einen Wettbewerbsvorteil zu realisieren und das Wachstum zu steigern.

ANDRÉ FORTANGE verantwortet als Managing Director das Gesamtgeschäft von CEB in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH) sowie das EMEA HR Consultinggeschäft.

JEAN MARTIN ist Talent Solutions Architect und verantwortet die Entwicklung der Talent Management Lösungen bei CEB.