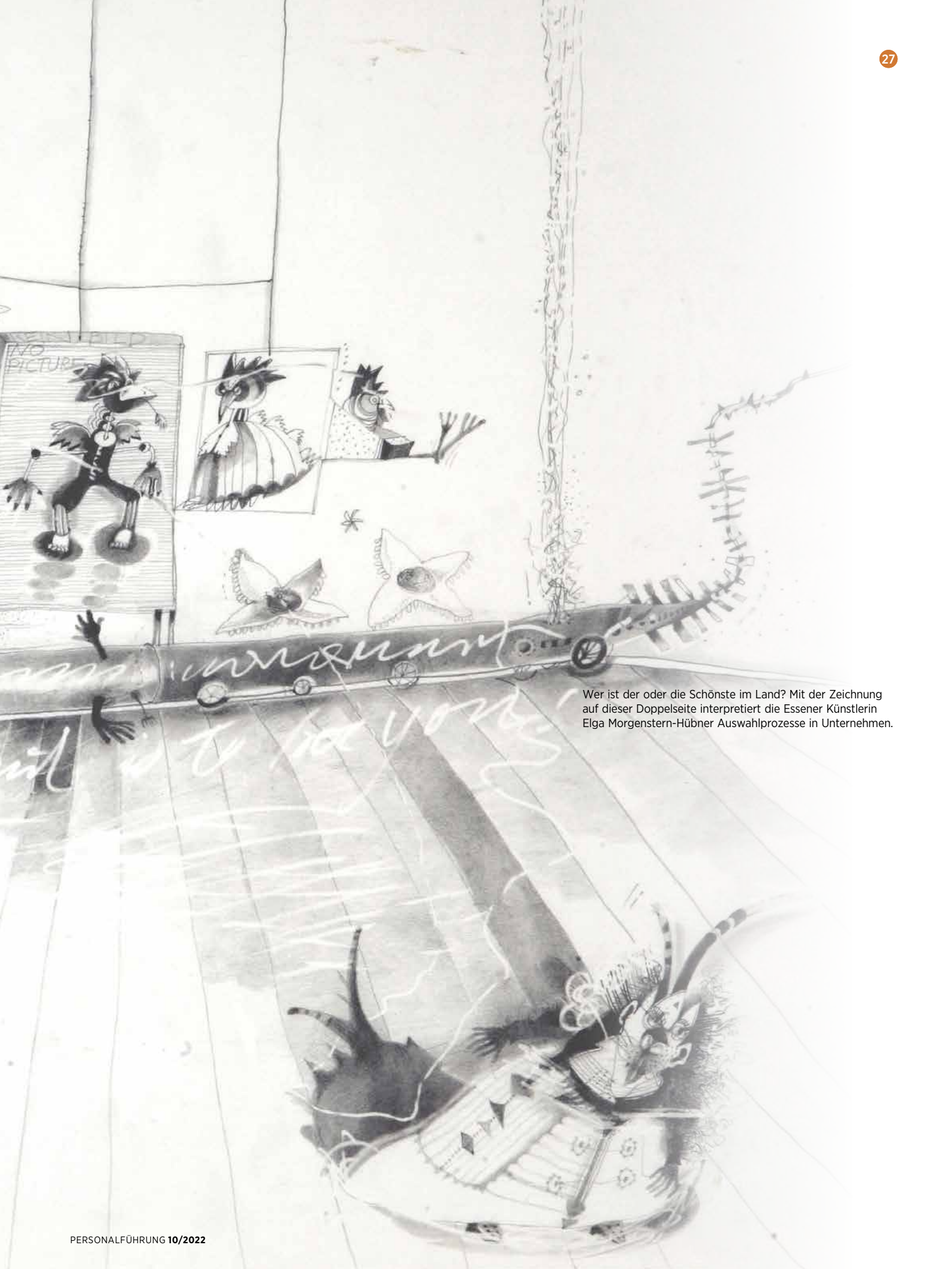


Frischzellenkur für das AC

Mit Aufstiegsmotivation, sozialer Kompetenz und einem neuen Auswertungsschlüssel erfolgreicher rekrutieren

Der aktuelle BewerberInnenmarkt bringt HR-Verantwortliche in eine Zwickmühle: Einerseits möchten sie Vakanzes weiterhin mit den vielversprechendsten Talenten besetzen, andererseits kommen sie kaum noch in den Luxus, auswählen zu können. Corona hat hier nicht für Entspannung gesorgt, im Gegenteil: Gab es vorher noch „natürliche“ regionale Einzugsgebiete, hat sich der Wettbewerb der Arbeitgeber durch die neuen Homeoffice-Angebote national und international verschärft. Viele Entscheider fragen sich, ob und wie ein kostspieliges Auswahlverfahren wie das Assessment-Center noch in diese Rahmenbedingungen passt. Zumal aktuelle Forschungsbefunde die Vorhersagekraft von AC als verbesserungsbedürftig erscheinen lassen.



Wer ist der oder die Schönste im Land? Mit der Zeichnung auf dieser Doppelseite interpretiert die Essener Künstlerin Elga Morgenstern-Hübner Auswahlprozesse in Unternehmen.

Das Assessment-Center verbindet sehr elegant zentrale Elemente des Personalmarketings. Beispielsweise vermitteln Begrüßungsworte charismatischer Führungspersönlichkeiten, ein lockerer „Coffee-Chat“ mit aktuellen Mitarbeitenden oder Firmenrundgänge einen persönlichen Eindruck und sorgen für ein positives Firmenimage.

Der Vertrieb ist besonders experimentierfreudig, was Rekrutierungsmethoden anbelangt – schließlich trägt er einen Großteil zum Unternehmenserfolg bei und braucht dazu die besten Talente.

Das Assessment-Center (AC) erfreut sich als Auswahlinstrument nach wie vor großer Beliebtheit und Akzeptanz. Der Gedanke, dass KandidatInnen, die in AC-Simulationen eine gute Figur machen, auch später in der Praxis erfolgreich sind, erscheint sowohl für das Management und die HR-Abteilung als auch für BewerberInnen naheliegend. Zugleich lassen sich in einem solchen Auswahlverfahren sehr elegant wichtige Elemente des Personalmarketings einbinden. So verschaffen beispielsweise Begrüßungsworte charismatischer Führungspersönlichkeiten, ein lockerer „Coffee-Chat“ mit aktuellen StelleninhaberInnen oder Firmenrundgänge den sich Bewerbenden einen persönlichen Eindruck und verhelfen zu einem positiven Image des Unternehmens.

Zudem bieten die für viele Bereiche sehr guten Intelligenztests keine sinnvolle Lösung für alle Berufs- und Tätigkeitsfelder, beispielsweise im Vertrieb, wo beruflicher Erfolg in der Praxis nachweislich von anderen Faktoren der Persönlichkeit abhängt. Auch für andere Berufsfelder stellt sich im Hinblick auf die Auswahlmethode die Frage: Wie können wir das AC weiter verbessern, sodass eine aussagekräftige Vorhersage von Praxiserfolg möglich ist und geeignete KandidatInnen nicht irrtümlich abgelehnt werden?

Wahrnehmungsfehler vermeiden

Hier sind eine ausführliche und regelmäßige Schulung der AC-BeobachterInnen sowie eine neutrale und professionelle AC-Moderation wichtig. Dies beugt Wahrnehmungsfehlern und verzerrenden Bewertungstendenzen vor und vermeidet, dass der dominanteste Beurteilende die Diskussion über die KandidatInnen bestimmt. Auch kann ein professionell geführtes Interview Teil eines AC sein, um die Vorhersagekraft zusätzlich zu erhöhen. Dem Ansatz entsprechend, dass vergangenes Verhalten am besten künftiges Verhalten vorhersagt, sollte das AC so gestaltet sein, dass die Rollenspielszenarien, in denen das zu beobachtende Verhalten stattfindet, möglichst genau den Anforderungen in der Praxis entsprechen.

Ein häufiges Phänomen ist, dass geeignete KandidatInnen das Verfahren nicht „bestehen“, weil sie anhand von AC-Beobachtungsdimensionen geprüft werden, die zwar augenscheinlich, aber nicht wirklich ausschlaggebend für den Praxiserfolg sind. Dies ist angesichts des leer gefegten Bewerbermarkts besonders unglücklich.

Ein unternehmerisch und wirtschaftlich wichtiges Einsatzgebiet für AC stellen Vertriebspositionen dar. Der Unternehmer Reinhold Würth formuliert es in einem

Interview für seine Firma so: „Der Außendienst ist zu 90 Prozent für den Erfolg des ganzen Unternehmens verantwortlich. Dahinter kommen die Informatiker mit fünf Prozent, und der ganze Rest kommt auch noch mal auf fünf Prozent.“ Würth war lange Zeit selbst Verkäufer und schuf über die Jahrzehnte aus einem Kleinunternehmen einen Milliardenkonzern mit über 34 000 AußendienstmitarbeiterInnen.

Blinder Fleck in der Forschung

Es überrascht nicht, dass insbesondere der Vertrieb experimentierfreudig ist, um die besten Talente zu gewinnen – und dass das AC nach wie vor für viele die bevorzugte Auswahlmethode ist. Was uns hingegen als Forschungsteam des psychologischen Instituts der Universität Bonn verwunderte, war die Tatsache, dass für dieses wichtige Tätigkeitsfeld des Verkaufes kaum Forschungsergebnisse darüber vorliegen, wie gut AC Vertriebserfolg tatsächlich vorhersagen. Wir konnten keine Studie aus den vergangenen 20 Jahren finden, die den Zusammenhang zwischen dem Abschneiden im AC und dem späteren Erfolg bei der Verkaufszahlleistung anhand objektiver Verkaufszahlen untersuchte.

In unserer Forschung hat sich immer wieder der sogenannte sozioanalytische Persönlich-



Dr. Julia L. Titze
Expertin für Vertriebsauswahl,
Coaching und Training, Bonn
julia.titze@dein-rueckenwind.com



Bastian P. Kückelhaus
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut
für Psychologie der Universität Bonn

Menschen mit einem starken Aufstiegsmotiv streben nach Aufmerksamkeit, übernehmen gern Verantwortung, ergreifen die Initiative und gehen gern aus sich heraus. Solche „Typen“ braucht der Vertrieb, sagt man. Aber auch andere, „leisere“ Kompetenzen haben sich als nützlich erwiesen.



keitsansatz bestätigt, sowohl im Vertrieb als auch in anderen Berufsfeldern. Dieser Ansatz, der auf den amerikanischen Personalpsychologen Robert Hogan zurückgeht, erklärt den Zusammenhang von Persönlichkeit und beruflicher Leistung. Drei der wichtigsten sozioanalytischen Annahmen sind: (1) die beste Vorhersagegröße zukünftigen Verhaltens ist das vergangene Verhalten; (2) Motive und Kompetenzen schätzen Außenstehende zutreffender ein als die betroffene Person selbst; (3) das Zusammenspiel von Motivation und sozialen Kompetenzen sagt Berufserfolg in der Praxis am besten vorher. Dieser Ansatz integriert grundlegende An-

nahmen der Evolutionstheorie nach Darwin, unbewusster Motive nach Sigmund Freud und George Herbert Meads Gedanken über die Dynamiken zwischenmenschlicher Interaktionen. Der Ansatz konnte empirisch sehr gut belegt werden und erfreut sich großer Anerkennung in der psychologischen Forschung.

Aufsteigen wollen – aber nicht auf Kosten anderer

Neben dem sozioanalytischen Ansatz ist ein grundlegendes menschliches Motiv das sogenannte Aufstiegsmotiv, also das Streben

nach Macht, Status und dem Gewinn von Ressourcen. Menschen mit einem starken Aufstiegsmotiv streben nach Aufmerksamkeit, übernehmen gern Verantwortung, ergreifen Initiative und gehen Wettbewerbssituationen ein. Ob eine Person ihr Aufstiegsmotiv auch in den gewünschten Erfolg umsetzen kann, hängt davon ab, ob sie die nötigen sozialen Fertigkeiten besitzt. Soziale Fertigkeiten meinen die Kompetenz, sich situativ angemessen zu verhalten, vertrauenswürdig aufzutreten und gezielt einen positiven Eindruck bei anderen zu hinterlassen. Soziale Fertigkeiten übersetzen also das Aufstiegsmotiv in berufliche Leistung: Wer hoch



Prof. Dr. Gerhard Blickle
Leiter der Abteilung für Arbeits-,
Organisations- und Wirtschaftspsychologie
der Universität Bonn

hinaus möchte, aber nicht die entsprechenden Flügel besitzt, bleibt auf dem Boden.

Daraus stellte sich für uns die Forschungsfrage, inwiefern der sozioanalytische Ansatz auch ein guter Wegweiser für die verbesserte Neugestaltung und Auswertung von AC sein kann, damit es Unternehmen gelingt, diese beliebte und wichtige Auswahlmethode für ihre (Vertriebs-)Mannschaft zu verbessern und eine erfolgreichere Personalauswahl in einem hart umkämpften BewerberInnenmarkt zu betreiben. Unser Forschungsinteresse war, ob das Zusammenspiel von Aufstiegsmotiv und sozialen Kompetenzen, eingeschätzt durch AC-BeurteilerInnen, einen besseren Auswertungsschlüssel für das AC darstellt als die übliche Vorgehensweise, eine Gesamtnote zu berechnen und anhand dessen die KandidatInnen auszuwählen.

Wenn es gelingt, solche AC-Bewertungsdimensionen zu identifizieren, die Aufstiegs motivation und soziale Kompetenz erfassen, eröffnet dies Personalverantwortlichen die Möglichkeit, durch die Kombination beider Faktoren den späteren Arbeitserfolg besser vorherzusagen. Da aus sozioanalytischer Sicht AC-Dimensionen abseits des Aufstiegsmotivs und sozialer Kompetenz für den Vertriebs Erfolg weniger relevant sind, sollte diese Kombination den späteren Erfolg deutlich besser vorhersagen als die Noten der einzelnen Bewertungsdimensionen oder eine AC-Gesamtnote, die den Durchschnitt über die einzelnen Dimensionen bildet.

Um den sozioanalytischen Ansatz für das Anwendungsfeld AC zu prüfen, werteten wir die AC-Leistungen von 241 KandidatInnen einer großen deutschen Versi-

Außendienstler gelten häufig als Einzelkämpfer, als wettbewerbsorientierte Selbstdarsteller, die „Kollegen“ gerne mal an die Wand drücken. Forschungen zeigen jedoch, dass eine starke Kombination aus Aufstiegsmotiv und Sozialkompetenzen die beste Erfolgsprognose liefert.

cherung aus. Von den Personen, die ein Stellenangebot bekamen und dieses annahmen, sagten wir aufgrund des Abschneidens im AC die Verkaufsleistung im Außendienst nach einem Jahr vorher. Die Ergebnisse bestätigten unsere Erwartungen: Die Kombination aus hohem Aufstiegsmotiv und ausgeprägten sozialen Fertigkeiten sagte die spätere vertriebliche Leistung mit einer Steigerung von 25 Prozent deutlich besser vorher als die traditionelle Auswertungsmethode.

Das Assessment-Center (engl.: assessment = Beurteilung) ist eine Methode, die in der Personalauswahl und Personalentwicklung weitverbreitet ist und auf dem verhaltenspsychologischen Ansatz basiert, wonach vergangenes Verhalten die beste Vorhersage für zukünftiges Verhalten liefert. An einem oder mehreren Tagen durchlaufen die TeilnehmerInnen praxisnahe Simulationsübungen wie Rollenspiele, Organisationsübungen (Postkorbübungen), führungslose Gruppendiskussionen, Fallstudien oder mündliche Präsentationen. Ein Team von erfahrenen BeurteilerInnen beobachtet und bewertet das gezeigte Verhalten anhand vorher festgelegter Beobachtungskriterien. Für Führungspositionen sind dies meist Kompetenzen wie Problemlösefähigkeiten, Planungs- und Organisationsgeschick, Drive oder Überzeugungskraft. Über ein festgelegtes Rating-Verfahren werden die Leistung erfasst und die einzelnen Beobachterergebnisse zu einer Gesamtnote für die jeweiligen Bewertungsdimensionen gemittelt. Meist erfolgt nach einem bestimmten Auswertungsschlüssel auch die Berechnung einer Gesamtbewertung. Das AC hat eine spannende Historie, wurde es doch bereits vor der Mitte des vergangenen Jahrhunderts zur Auswahl deutscher Reichswehroffiziere und amerikanischer Geheimagenten eingesetzt, ehe es dann in den 1950er-Jahren in der Businesswelt Einzug hielt.

Fazit

Wenn es also darum geht, die optimalen Vertriebspersönlichkeiten zu finden, empfehlen wir HR-Verantwortlichen, nicht denen den Vorzug geben, die die beste AC-Gesamtnote erhalten, sondern denen, die eine starke Kombination aus Aufstiegsmotiv und Sozialkompetenzen aufweisen. Im Sinne der Kosteneffizienz schlagen wir vor, für den Vertrieb jene Kompetenzen zu vernachlässigen, die nicht auf diese beiden Faktoren des Aufstiegsmotivs und der sozialen Kompetenzen einzahlen. Interessanterweise waren als Komponente der sozialen Fertigkeiten die AC-Bewertungen der Dimension „Teamfähigkeit“ sehr wichtig. Oft werden AußendienstlerInnen als EinzelkämpferInnen missverstanden. Eine kluge Akquisestrategie des Standorts sowie eine ausgezeichnete Kundenbetreuung sind oftmals jedoch viel besser im Team möglich, was sich auf die Vertriebsleistung aller auswirkt.

Anhand unserer Studie können wir streng genommen nur Aussagen über Vertriebspersönlichkeiten treffen. Doch weisen Funktionen in Management und Marketing große Überschneidungen hinsichtlich ihrer Tätigkeitsmerkmale auf, zum Beispiel, andere zu lenken, effektiv und vertrauenswürdig zu kommunizieren oder organisationale und persönliche Ziele zu verfolgen, sodass sich diese Erkenntnisse unseres Erachtens übertragen lassen. ●

Literatur

Kückelhaus, B. P. / Titze, J. L. / Blickle, G. (2022): Improving Assessment Center criterion validity for salesperson selection: A socioanalytic approach, in: Journal of Personal Selling & Sales Management; doi.org/10.1080/08853134.2022.2037436