
Assessment Center & Co. – Methoden der Personaldiagnostik im Rahmen des Kompetenzmanagements

Ralf Kleb, Geschäftsführender Partner

Roland Niggli, Associate Partner

Uwe Wucknitz, Associate Partner

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH



“Wertorientierte Unternehmensführung erfordert einen starken Business Partner Personal, der die gestaltenden und unterstützenden Prozesse der Personalarbeit konsequent auf die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens ausrichtet und hinsichtlich Wertbeitrag, Qualität und Kosten kontinuierlich optimiert.“

Assessment Center und Einzelassessments sind Beurteilungsverfahren, in denen durch die Beobachtung der Leistung und des Verhaltens von Kandidaten in Simulationen, Rollenspielen, Tests und Fallstudien Rückschlüsse auf Kompetenzen, Persönlichkeitseigenschaften und Entwicklungspotentiale gezogen werden.

Ralf Kleb beschreibt im Folgenden die Ziele, Gestaltungsprinzipien und Varianten unterschiedlicher Assessment-Methoden sowie die Vorgehensweise bei deren Implementierung:

- ▶ Ziele von Assessment Centern
- ▶ Gestaltungsprinzipien von Assessment Centern
- ▶ Varianten des Assessment Centers
- ▶ Definition der Anforderungen
- ▶ AC-begleitende Kommunikation
- ▶ Konfiguration der AC-Bausteine
- ▶ Beobachtung und Bewertung im AC
- ▶ Rückmeldung der AC-Ergebnisse

Ziele von Assessment Centern

Typische Anlässe und Ziele des Einsatzes von Assessment Centern sind:

- » Auswahl interner oder externer Bewerber für die Besetzung einer konkreten Position
- » Auswahl von Bewerbern für besondere interne Karrierewege oder Entwicklungsprogramme (z. B. internationale Entwicklungsprogramme oder Programme zur Förderung des Führungsnachwuchses)
- » Systematische Kompetenzprüfung bei vorhandenen Positionsinhabern
- » Identifikation des Personalentwicklungsbedarfs in Bezug auf eine konkrete Zielposition oder Aufgabenart
- » Individuelle Standortbestimmung von Führungskräften und Mitarbeitern zur Definition maßgeschneiderter individueller Entwicklungsmaßnahmen oder zur Identifikation grundsätzlich vorhandener Potentiale

Gestaltungsprinzipien von Assessment Centern

Assessment Center sind Verfahren, in denen bestimmte Anforderungen konkret simuliert werden.

Während es im Interview eher um das „Erzählen lassen“ geht, ermöglicht die Assessment Center Methode das „Zeigen lassen“ bestimmter Kompetenzen und Potentiale. Anforderungen und Kompetenzen werden in den Simulationen für Kandidaten und Beobachter (Beurteiler) erfahrbar. Die im Interview gewonnenen Informationen werden somit im AC durch Kompetenzen ergänzt, die der Kandidat nicht verbalisieren kann oder die ihm bislang nicht bewusst sind.

Andererseits zeigt die reine Verhaltensbeobachtung lediglich, dass ein Kandidat über eine bestimmte Kompetenz in seinem persönlichen Verhaltensrepertoire verfügt. Eine Prognose, unter welchen Bedingungen er diese Kompetenz auch tatsächlich nutzt, erfordert zusätzliche Informationen insbesondere über die Motivation und Einstellungen des Kandidaten. Daher wird die verhaltensorientierte Laborsituation des Assessment Centers idealerweise um entsprechende Methoden der Motivations- und Einstellungsdiagnostik ergänzt. Hierzu zählen unter anderem psychometrische Testverfahren, die nicht nur als kostengünstige Alternative zu den ACs, sondern auch als Baustein innerhalb eines ACs zur Ergänzung und Absicherung der Verhaltenseinschätzungen der Beobachter eingesetzt werden.

Bei der Durchführung von Assessment Centern werden die folgenden Gestaltungsprinzipien konsequent umgesetzt:

- » Transparenz der Ziele und Inhalte des gesamten Prozesses
- » Relevanter geschäftlicher Kontext der Übungen

- » Strukturierte Beobachtung anhand klar definierter und kommunizierbarer Kriterien
- » Konkrete Sichtbarmachung der gewünschten Verhaltensweisen durch kompetenzspezifische Übungen
- » Mehrfachbeobachtung einer bestimmten Kompetenz in unterschiedlichen spezifischen Übungen
- » Verbesserte Selbsteinschätzung des Kandidaten
- » Facettenreiche Beurteilungen durch mehrere Beobachter

Varianten des Assessment Centers

Inzwischen haben sich unter dem Oberbegriff „Assessment Center“ verschiedene Varianten herausgebildet. Zunächst unterscheiden wir grundlegend zwischen

- » Gruppen-Assessment (Assessment Center i. e. S.) und
- » Einzel-Assessment.

Diese werden jeweils in den folgenden Varianten angeboten:

- » Generische Assessment Center,
- » Positionsbezogene Assessment Center,
- » Interaktiv-dynamische Assessment Center,
- » Reality Assessment Center,
- » Internationale Assessment Center.

Gruppen-Assessment

Das Gruppen-AC ermöglicht den unmittelbaren Vergleich mehrerer Kandidaten, um eine direkte Auswahlentscheidung treffen zu können. Anforderungen, die den erfolgreichen Umgang mit Gruppen beinhalten, können durch die Gruppe der Kandidaten realistisch simuliert werden. Zudem lässt sich der Schwierigkeitsgrad einer AC-Übung durch die Beobachtung mehrerer Kandidaten im Vergleich gut einschätzen. Und durch die mögliche Rotation der Beobachter, können diese mehrere Kandidaten in verschiedenen Übungen beobachten. Falls das Assessment Center reinen Fördercharakter hat, bietet es den Kandidaten aus verschiedenen Unternehmensbereichen schließlich die Möglichkeit des Kennenlernens und Austauschens.

Einzel-Assessment

Einzel-Assessments bieten sich insbesondere dann an, wenn den Kandidaten auf einer höheren Managementebene ein höheres Maß an Wertschätzung entgegen

gebracht werden soll oder in der Zielposition kaum Gruppensituationen zu bewältigen sind. Zudem kommt es vor, dass interne oder externe Bewerber auf absolute Vertraulichkeit und Diskretion ihrer Bewerbung Wert legen und nicht auf andere Mitbewerber treffen möchten. Außerdem sollte ein Einzel-AC dann vorgezogen werden, wenn sich einzelne interne Kandidaten untereinander gut kennen und sich in gemeinsamen Gruppenübungen mit externen Bewerbern möglicherweise Vorteile verschaffen könnten.

Das Einzel-Assessment zeichnet sich im Vergleich zum Gruppen-AC durch eine höhere Flexibilität hinsichtlich der Gestaltung von Terminen und Übungen aus. Es bietet die Möglichkeit, einzelnen Übungen spontan mehr Zeit einzuräumen oder einzelne Bausteine bedarfsweise zu variieren. Das Einzel-AC konzentriert sich intensiver auf eine Person und liefert daher eine verbesserte Qualität in der Beurteilung.

Generische Assessment Center

Im herkömmlichen generischen Assessment Center werden verschiedene Übungen ohne konkreten inhaltlichen Positionsbezug entsprechend der zu beurteilenden Anforderungen kombiniert. Diese Form der Assessment Center lässt sich einfach und ökonomisch einsetzen, ist jedoch aufgrund des fehlenden oder unzureichenden Positionsbezugs nicht für jeden Zweck geeignet.

Das generische Assessment Center wird vorwiegend bei der Auswahl von Hochschulabsolventen als Ergänzung zu Interviews und Tests eingesetzt. Zur Beurteilung von Führungskräften wird das klassische Assessment Center aufgrund seiner mangelnden Akzeptanz und besserer Alternativen heute nicht mehr herangezogen.

Positionsbezogene Assessment Center

Im positionsbezogenen Assessment Center werden alle Übungen in einen geschäfts- und positionsspezifischen, erfolgsrelevanten Kontext gestellt.

Anders als im generischen AC werden hier nicht nur bestimmte Anforderungen z. B. hinsichtlich der sozialen und kommunikativen Kompetenzen sichtbar gemacht, sondern ganz spezifische erfolgskritische Arbeitssituationen z. B. in einem Mitarbeitergespräch oder Verkaufsgespräch simuliert.

Die Rolle der Kandidaten bleibt in den verschiedenen Fallstudien, Gesprächssimulationen, Präsentationen usw. konstant, so dass diese sich im Verlauf des ACs sehr gut in den simulierten Handlungsrahmen hineinendenken können.

Positionsbezogene Assessment Center werden zur Auswahl von Bewerbern sowie zur Feststellung des Entwicklungsbedarfs im Hinblick auf eine konkrete Zielposition oder Aufgabenart eingesetzt. In Interviews und ergänzenden psychometrischen Tests wird zusätzlich die Motivation und Werthaltung der Kandidaten ermittelt.

Die Konstruktion derartiger Verfahren ist allerdings aufwendiger als bei den generischen Assessment Centern.

Interaktiv-dynamische Assessment Center

In einer weiterentwickelten Form des positionsspezifischen Assessment Centers erhalten die Kandidaten die Möglichkeit, den AC-Ablauf zu beeinflussen. Ähnlich wie in einem Planspiel erhalten die Kandidaten Ziele, die sie im Rahmen der zu simulierenden Situation erreichen sollen. Bei der Gestaltung der Problemlösung sind die Kandidaten dann weitgehend frei, so dass individuelle Verhaltensweisen und Kompetenzen noch markanter hervortreten können. Einzelne Übungen und Terminvorgaben können je nach Ablauf situativ integriert werden.

Durch den Planspielcharakter wirkt das AC für die Kandidaten insgesamt realer, so dass ihr Verhalten spontaner und authentischer zu beobachten ist. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Beobachter, da die Situationen durch Interaktion und Dynamik an Komplexität gewinnen. Aufgrund des großen Einflusses der Kandidaten kann es dazu kommen, dass einzelne wichtige Anforderungen in den einzelnen AC-Abschnitten gar nicht oder nur unzureichend beobachtet werden können. Beispielsweise kann eine gut harmonisierende Kandidatengruppe einen Konflikt sehr rasch lösen, so dass das individuelle Konfliktverhalten kaum beobachtet werden kann. Da die Verhaltensweisen stark von der Gruppe abhängen, ist es schwierig, das Verhalten einzelner Kandidaten unabhängig von dem Verhalten der anderen Kandidaten zu beurteilen. Auch aufgrund der Eigendynamik sind die Ergebnisse kaum noch unabhängig von der jeweiligen Durchführungssituation zu interpretieren.

Interaktiv-dynamische Assessment Center werden vor allem zur Ermittlung des individuellen Entwicklungsbedarfs eingesetzt. Sie bieten sich immer dann an, wenn man stärker an den grundsätzlichen Kompetenz- und Persönlichkeitsbeschreibungen interessiert ist als an unmittelbaren Eignungsfeststellungen für bestimmte Positionen, deren Anforderungen und Umfeld ohnehin einem kontinuierlichen Wandel unterworfen ist. Aufgrund der möglichen interaktionsbedingten Beobachtungseinschränkungen kommt den ergänzenden Interviews und psychometrischen Tests hier eine besondere Bedeutung zu.

Reality Assessment Center

Im Reality Assessment Center wird das Arbeitsumfeld einer bestimmten Position realistisch nachgebildet. Die Anforderungen an Interaktion und Dynamik entsprechen weitestgehend der Realität. Anstelle eines detaillierten Übungszeitplans treten spontan bestimmte Situationen und Herausforderungen, die die geforderten Verhaltensweisen und Kompetenzen sichtbar machen. Die Kandidaten erhalten die Möglichkeit, sich im Verlauf eines Tages vollständig in die nachgebildete Arbeitssituation hineinzusetzen. Während sie so einen guten Einblick in die mögliche zukünftige Arbeitssituation erhalten, gewinnen die Beobachter einen realistischen Eindruck zu den positionsrelevanten Verhaltensweisen.

Für die Durchführung eines Reality-AC muss ein realistischer Arbeitsplatz mit realistischer technischer Ausstattung in einem realistischen Arbeitsumfeld einge-

richtet werden. Zudem müssen Übungen mit realistischen Situationen und Rollen konstruiert werden, so dass sich die Investition in ein derartiges Verfahren nur bei einer häufigeren Anwendung mit vielen Kandidaten lohnt.

Das Reality Assessment Center liefert zwar sehr differenzierte Einschätzungen über die Kandidatenleistung in Bezug auf eine konkrete Aufgabe. Generelle Leistungs- und Potentialaussagen sind insbesondere aufgrund des Einflusses von Fachkenntnissen und spezifischen Berufserfahrungen dagegen nur sehr begrenzt möglich.

Der Einsatz von Reality Assessment Centern kommt daher nur zur Auswahl von internen Bewerbern für eine konkrete Zielposition oder zur Ermittlung des Entwicklungsbedarfs in Bezug auf eine konkrete Zielposition in Betracht. Im Einzelfall kann das Verfahren auch auf externe Bewerber, die aber Brancheninsider und Fachexperten sind, ausgeweitet werden. Die Durchführung von Reality-AC empfiehlt sich beispielsweise im Rahmen von Umstrukturierungen und den damit einhergehenden Neubesetzungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen. Zudem lohnt sich der Einsatz von Reality-AC z. B. im Vertrieb oder generell in dezentralen Strukturen mit hoher Anzahl vergleichbarer Positionen/Aufgaben und wiederkehrendem Rekrutierungs-/Besetzungsbedarf.

Internationale Assessment Center

Im internationalen Kontext gilt es, neben den zuvor beschriebenen Gestaltungsprinzipien und Varianten von Assessment Centern, einige Besonderheiten zu berücksichtigen. Dabei unterscheiden wir zwei grundsätzlich verschiedene Zielrichtungen internationaler Assessments:

- » Expatriate Assessment Center
- » International Leadership Assessment Center

Expatriate Assessment Center

Internationale Unternehmen entsenden ausgewählte Mitarbeiter (Expatriates) zumeist für einen definierten Zeitraum von mehreren Jahren ins Ausland. Typische Anlässe für Auslandsentsendungen sind:

- » Aufbau, Steuerung und Kontrolle einer internationalen Organisationseinheit
- » Know-how-Transfer vom Stammsitz in eine Auslandseinheit
- » Know-how-Transfer von einer Auslandseinheit in die Zentrale
- » Know-how-Transfer von einer Auslandseinheit in eine andere Auslandseinheit
- » Bestandteil eines internationalen Personalentwicklungsprogramms

Das Expatriate Assessment Center dient der Auswahl oder Potentialanalyse von möglichen Expatriates. Neben den positionsspezifischen und fremdsprachlichen Anforderungen müssen Expatriates zusätzliche Anforderungen erfüllen, die für das Gelingen oder Scheitern einer Auslandstätigkeit von besonderer Bedeutung sind. Dazu zählen vor allem

- » Einfühlungs- und Lernvermögen in fremden Kulturen
- » Verhaltensflexibilität und Anpassungsbereitschaft
- » Toleranz gegenüber jeder Art von Andersartigkeit
- » Eigenständigkeit, Autonomie, Selbstbewusstsein sowie emotionale Unabhängigkeit und Stabilität
- » Familiäre und regional-kulturelle Mobilität

Um diese spezifischen Anforderungen in einem AC sichtbar zu machen, werden die klassischen Übungen ergänzt und modifiziert. Hierzu bieten sich insbesondere Rollenspiele, Gesprächssimulationen und Interviews an. Wichtig ist, dass neben den beobachtbaren Verhaltensweisen und Kompetenzen z. B. in ergänzenden Interviews und psychometrischen Tests auch die Motivation und Werthaltung der Kandidaten ermittelt wird.

International Leadership Assessment Center

Internationale Führung und Zusammenarbeit erfordern die einheitliche Ausrichtung von Leadership Principles & Competencies im globalen Kontext. Im Rahmen eines International Leadership AC werden die geforderten Führungspotentiale und Management-Kompetenzen systematisch nach einem einheitlichen Verfahren erfasst. So können international anspruchsvolle Führungspositionen aus dem unternehmensweiten Pool zielgenau besetzt und Nachwuchskräfte entsprechend entwickelt werden.

Zur Festlegung der Anforderungen gibt es zwei Alternativen:

- » **Generalisierte globale Profile**
Definition weltweit einheitlicher Anforderungsdimensionen und Verhaltensvariablen
- » **Länderspezifisch operationalisierte Globalprofile**
Definition weltweit einheitlicher Anforderungsdimensionen und länderspezifische Operationalisierung der Erfolgsfaktoren auf Verhaltensebene

Neben den international wichtigen kulturspezifischen Verhaltensanforderungen dürfen situations- und positionsspezifische Aspekte nicht vernachlässigt werden. So sind Erfahrungen in bestimmten Phasen des Lebenszyklus einer internationalen Geschäftseinheit (z. B. Markteintritt, Wachstum, Downsizing) ganz entscheidend für die erfolgreiche Wahrnehmung einer entsprechenden Führungsposition.

An die Konzeption, Organisation und Durchführung von internationalen Assessment Centern werden erhöhte Anforderungen gestellt:

- » Die Übungen müssen international einsetzbar und für die Kandidaten/Beobachter aus den unterschiedlichen Kulturkreisen gleichermaßen verständlich sein.
- » Die Übungen und Instruktionen müssen umfassend und leicht verständlich beschrieben sein.
- » Die Instrumente sollten vor ihrem Einsatz einer Prüfung durch Unternehmensvertreter aus verschiedenen Ländern und Kulturräumen unterzogen werden.
- » Die Vorauswahl der AC-Kandidaten muss international nach einheitlichen Regeln erfolgen, was sich trivialer anhört als es in der Praxis oft ist.
- » Die Beobachter müssen interkulturell kompetent und in der AC-Beobachtung geübt sein.
- » Die Beobacherteams sollten international gemischt zusammengesetzt werden.
- » Insgesamt ist für die Übungen und deren Nachbesprechungen ein größerer zeitlicher Spielraum einzukalkulieren.

Beim Feedback an die Kandidaten sind kulturelle Besonderheiten zu berücksichtigen.

Definition der Anforderungen

Grundlage aller Assessment Center ist die möglichst exakte Definition und Formulierung eines Anforderungsprofils. Erst das Vorhandensein eines Anforderungsprofils ermöglicht den systematischen Soll-Ist-Vergleich mit dem Kandidatenprofil zum Zweck der Stellenbesetzung oder Personalentwicklung. Unsere Anforderungsprofile

- » orientieren sich am Auftrag und Wertschöpfungspotential der Position und werden konkret positionsbezogen beschrieben,
- » sind gleichermaßen aktuell und zukunftsbezogen,
- » lassen sich durch den modulartigen Aufbau leicht an Positionsveränderungen anpassen.

Ausgehend von dem Kernauftrag der Zielposition werden einzelne Kernaufgaben (z. B. Mitarbeiterführung) in Teilaufgaben (z. B. Mitarbeiterbeurteilung, Delegation) herunter gebrochen und schließlich durch beobachtbare Verhaltensvariablen und operationalisierte Kompetenzen beschrieben (z. B. kann Ziele und Anfor-

derungen klar kommunizieren; lässt sich, sofern sinnvoll, in wichtigen Meetings von Mitarbeitern vertreten). Für die Ableitung von Kernaufgaben gilt ein Richtwert von maximal fünf Kernaufgaben pro Positionsziel.

Dabei unterscheiden wir je nach Einsatzschwerpunkt grundsätzlich zwei Arten von Anforderungsprofilen:

- » Aufgabenbezogene Profile
Einsatzschwerpunkt: Auswahl-Assessments
- » Dimensionsorientierte Profile
Einsatzschwerpunkt: Entwicklungs-Assessments

Aufgabenbezogene Profile sind positionsspezifisch und enthalten konkrete geschäftliche, methodische und rollenbezogene Anforderungsbeschreibungen. Neben dem Aspekt des „Könnens“ finden hier auch die Aspekte des „Wollens“ Berücksichtigung. Die vergleichsweise aufwendig zu erstellenden und zu pflegenden Profile sind sehr gut geeignet, individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen abzuleiten und lassen sich gut in andere Führungsinstrumente, insbesondere in das jährliche Mitarbeitergespräch integrieren.

Dimensionsorientierte Profile sind etwas weniger spezifisch, um eine möglichst breite Analyse und Beurteilung des Entwicklungspotenzials sicher zu stellen. Die allgemeineren Profile reichen für die Erfassung allgemeiner Managementkompetenzen völlig aus. Sie lassen sich pragmatisch mit weniger Aufwand konzipieren, liefern allerdings auch eher nur Pauschalaussagen zu allgemeinen Persönlichkeitsdimensionen (z. B. analytisch, ergebnisorientiert, durchsetzungsstark).

Wir empfehlen, nicht mehr als 8 Hauptdimensionen (z. B. Teamorientierung) zu verwenden. Durch die ergänzende Erläuterung der unterschiedlichen Facetten (z. B. Integrationsfähigkeit, Sensibilität, ...) einer jeden Dimension wird ein einheitliches Verständnis sichergestellt. Mehr Kriterien sind in einem vernünftigen Zeitrahmen von z. B. 1-2 Tagen seriös nicht zu beurteilen.

Aufgabenbezogene und dimensionsorientierte Profile haben beide ihre Berechtigung und lassen sich durchaus miteinander kombinieren.

Bei der Ermittlung von Zielen, Kernaufgaben und Anforderungen gehen wir wie folgt vor:

- » Sichtung von vorhandenen Unternehmensleitbildern, Führungsgrundsätzen, Beurteilungsverfahren, Stellenbeschreibungen usw.
- » Identifikation von Best Practices
- » Workshop zur Anforderungsanalyse mit den wesentlichen Entscheidungsträgern
- » Nach der Critical Incident Methode listen Stelleninhaber der Zielebene typische Vorfälle und Ereignisse ihrer Position auf. In einem zweiten Schritt

wird dann von anderen Führungskräften und Experten definiert, mit welchen Verhaltensweisen und Kompetenzen man die kritischen Ereignisse am besten bewältigt.

- » Nach der Repertory-Grid Methode werden vom Management erfolgreiche und weniger erfolgreiche Kollegen benannt. In Interviews analysieren Experten dann die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Verhaltensweisen und filtern so die erfolgskritischen Verhaltensweisen und Kompetenzen heraus.

Die einzelnen Methoden können selektiv genutzt und miteinander kombiniert werden.

Bei der Operationalisierung von Kernaufgaben und Anforderungen können wir auf unsere Erfahrungen in der Stellenbeschreibung und analytischen Stellenbewertung sowie auf eine umfassende Datenbank mit beobachtbaren Verhaltensvariablen/Competencies zurückgreifen.

AC-begleitende Kommunikation

Aufgrund der großen Bedeutung eines Assessment Centers für die Teilnehmer sowie der teilweise bestehenden Skepsis, die dem Verfahren nach wie vor entgegengebracht wird, kommt der begleitenden Kommunikation eine besondere Bedeutung zu.

Grundsätzlich ist bei der Kommunikation zu unterscheiden nach

- » Zweck des Assessment Centers
Auswahl-AC oder Personalentwicklungs-AC
- » Zielgruppe
Führungskräfte (Vorgesetzte der Zielposition), Kandidaten, Beobachter, Arbeitnehmervertreter

Für die zielgruppengerechte Kommunikation bieten wir an:

- » Erstellung einer ausführlichen Informationsbroschüre für die Kandidaten
- » Erstellung einer Informationsbroschüre für die Vorgesetzten der AC-Kandidaten
- » Erstellung von zielgruppenspezifischen Präsentationen
- » Vorstellung der AC-Methode im Intranet und in der Mitarbeiterzeitung
- » Erstellung von Argumentationshilfen für kritische Diskussionen

Darin geben wir Antworten auf typische Fragen der unterschiedlichen Zielgruppen. Darüber hinaus sollten konkrete Ansprechpartner in der Personalabteilung zur Verfügung stehen.

Schließlich ist die Definition eines klaren Regelwerkes hilfreich, Unsicherheiten zu vermeiden und Diskussionen abzukürzen. Gegenstand der Vereinbarungen sind insbesondere:

- » Prozess und Kommunikation der Vorauswahl von Kandidaten, die zu einem AC eingeladen werden
- » Vorbereitende umfassende Vorinformation der entsendenden Führungskräfte (Vorgesetzte der zum AC eingeladenen Kandidaten)
- » Transparente Vorinformation der AC-Kandidaten über Ziele, Inhalte und Ablauf des AC
- » Mögliche Konsequenzen, die aus der Teilnahme an einem AC folgen
- » Umgang mit den AC-Ergebnissen

Konfiguration der AC-Bausteine

Assessment Center unterscheiden sich von anderen Verfahren der Personalauswahl und Potentialanalyse vor allem durch ihre Methodenvielfalt. Je nach Zweck, Position und Anforderungsbereich stehen verschiedene Bausteine zur Verfügung:

- » Interviews
- » Analytisch-konzeptionelle Übungen
- » Gesprächssimulationen
- » Gruppendiskussionen
- » Präsentationen
- » Testverfahren

Interviews

Interviews ergänzen die AC-Bausteine und runden die aus den Simulationen und Übungen resultierenden Gesamteinschätzungen ab. Da es praktisch nichts gibt, wonach man im Interview nicht fragen kann, eignet es sich für die Erfassung nahezu aller Arten von Bewertungskriterien. Grundsätzlich werden im Interview sowohl direkte Erfahrungen und Situationsbeschreibungen als auch Einstellungen und Werthaltungen behandelt. Einschränkungen bestehen allerdings hinsichtlich der Behandlung von Situationen und Aufgaben, mit denen der Interview-Kandidat vorher noch nicht konfrontiert war. Hier können im Interview allenfalls analoge Situationen besprochen werden.

Um sicherzustellen, dass mit allen AC-Kandidaten ein vergleichbares Gespräch geführt wird, erfolgen die Interviews auf Basis eines Leitfadens mit vorformulierten Fragen und Auswertungshilfen.

Das Interview liefert neben den rein inhaltlichen Kompetenzaspekten zusätzlich die Möglichkeit, das Gesprächsverhalten, Ausdrucksvermögen und die persönliche Wirkung des Gesprächspartners zu beurteilen.

Analytisch-konzeptionelle Übungen

Die intellektuellen Fähigkeiten und unternehmerischen Kompetenzen werden vor allem in analytisch-konzeptionellen Übungen sowie in Tests ermittelt. Zu den analytisch-konzeptionellen Übungen zählen die klassische Postkorbübung, handlungsorientierte Fallstudien und die Konzeptentwicklung.

Die klassische Postkorbübung hat einen starken organisatorischen Fokus. Hier geht es in einer fiktiven Situation um die Erstellung von Tages- und Wochenplänen, die Vorbereitung und Koordination von Terminen, die Festlegung von Prioritäten, das Filtern und Weiterleiten von Informationen sowie um das Delegieren von Aufgaben. Beurteilt werden hier sowohl intellektuelle Fähigkeiten (z. B. Analysevermögen und Auffassungsgabe, logisches Schlussfolgern und vernetztes Denken) als auch organisatorische Fähigkeiten (z. B. Arbeitseffizienz, Gründlichkeit und Gewissenhaftigkeit, Delegation und Informationsweitergabe). Aufgrund des hohen Standardisierungsgrades lassen sich Postkorbübungen schriftlich und computerunterstützt auswerten.

Die handlungsorientierte Fallstudie vereint Anforderungsdimensionen sowohl der Postkorbübung als auch der Konzeptentwicklung. Im Gegensatz zur Postkorbübung, die auf rein organisatorische Aufgaben fokussiert, bietet die Fallstudie die Möglichkeit, auch unternehmerisch-konzeptionelle Aspekte einer Zielposition zu berücksichtigen. Beurteilt werden hier neben den intellektuellen Fähigkeiten (z. B. Analysevermögen, logisches Schlussfolgern, vernetztes Denken) und organisatorischen Fähigkeiten (z. B. Arbeitseffizienz, Gründlichkeit, Delegation, Informationsweitergabe) auch unternehmerische Fähigkeiten (z. B. Kundenorientierung, Risiko- und Entscheidungsbereitschaft, Verantwortungsbereitschaft und Kreativität). Aufgrund des starken inhaltlich-konzeptionellen Bezugs werden die Fallstudien anhand von Checklisten vorgeprüft und im Rahmen eines persönlichen Gesprächs mit dem Kandidaten ausgewertet.

Die Aufgabenstellung der Konzeptentwicklung beinhaltet keine operativ-organisatorische Maßnahmenplanung, sondern fokussiert voll und ganz auf die Erarbeitung von eher strategischen unternehmerischen Konzepten. Die Aufgabenstellung kann sich z. B. auf Unternehmens-, Marketing- oder M&A-Strategien beziehen. Die zur Verfügung gestellten Informationen können vielfältiger Natur sein und Geschäftsstatistiken, Marktdaten, Kostendaten, Benchmarkingdaten, Mitarbeiterstrukturdaten usw. umfassen. Beurteilt werden neben den intellektuellen Fähigkeiten (z. B. Analysevermögen, logisches Schlussfolgern und vernetztes Denken) vor allem Anforderungen aus dem Bereich der unternehmerischen Fähigkeiten (z. B. gesamtunternehmerisches Denken, strategisches Denken, Kundenorientierung, Risiko- und Entscheidungsbereitschaft, Verantwortungsbereitschaft, Innovations-

kraft und Kreativität). Im Vergleich zur handlungsorientierten Fallstudie, die zum Teil auch noch organisatorische Anforderungen abgreift, stehen in der Konzeptentwicklung strategische Inhalte im Vordergrund. Aufgrund der Komplexität der Aufgabenstellungen und Informationen werden die Konzepte im gemeinsamen Gespräch mit dem Kandidaten diskutiert.

Gesprächssimulationen

Bei Gesprächssimulationen geht es um ein Gespräch zwischen einem AC-Kandidaten und einem oder mehreren Rollenspielern. In dem Gespräch werden für die Zielposition oder Kernaufgabe typische Situationen simuliert, in denen besondere Anforderungen an die soziale und kommunikative Kompetenz gestellt werden. Typische Gesprächssituationen sind Mitarbeitergespräche (Coaching-, Zielvereinbarungs-, Beurteilungs- oder Kritikgespräche), Verkaufsgespräche, Kollegengespräche, Kundengespräche, Pressegespräche oder Gespräche mit dem eigenen Vorgesetzten und Betriebsrat. Diese Gesprächssimulationen ermöglichen Aussagen über Gesprächsführung, Ausdrucksvermögen, Argumentation, Einfühlungsvermögen, Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft usw. Neben diesen sozialen und kommunikativen Kompetenzen lassen sich die Teilaspekte konkreter Kernaufgaben (z. B. Mitarbeiterführung oder Verkaufsgespräch) gut abbilden. Darüber hinaus bieten Gesprächssimulationen die Möglichkeit, mehr über die Einstellungen, Werthaltungen und Motive der Kandidaten zu erfahren. Hierzu zählen Anforderungen hinsichtlich Kundenorientierung, Zielorientierung, Einsatzbereitschaft, Beharrlichkeit, Dynamik usw. Damit kann mit Gesprächssimulationen ein breites Spektrum an diagnostischen Fragestellungen abgedeckt werden. Allerdings lassen sich nicht alle Anforderungen auf einmal in eine Gesprächssimulation integrieren, so dass hier Schwerpunkte gesetzt werden müssen.

Gruppendiskussionen

Gruppendiskussionen bieten die Möglichkeit, gleich mehrere AC-Kandidaten bei der Diskussion und Erarbeitung von Problemlösungen im Team zu beobachten. Dabei werden realitätsnahe Situationen (z. B. regelmäßiges Team-Meeting, Projektplanungs-Meeting, Problemlösungsmeeeting) auf der Basis von Kontext- und Rollenvorgaben simuliert. In den Diskussionen gilt es, die anderen AC-Kandidaten von den eigenen Ansichten und Ideen zu überzeugen und gemeinsam eine möglichst gute Problemlösung zu erarbeiten. Die Beobachtung von sozialen und kommunikativen Kompetenzen stehen daher im Vordergrund (Überzeugungskraft, Durchsetzungsvermögen, Kooperationsbereitschaft usw.) Aber auch persönliche Eigenschaften, die sich auf die Verhaltensdynamik beziehen, lassen sich im Verlauf der Diskussion beobachten (Zielorientierung, Beharrlichkeit, Flexibilität usw.). Und je nach Aufgabenstellung der Gruppendiskussion können auch unternehmerische Anforderungen abgebildet werden (Kundenorientierung, wirtschaftliches Denken, strategisches Denken usw.). Die Diskussionsthemen beziehen sich daher entweder auf das reale Unternehmensumfeld (Produktivitätssteigerung, Produktschwerpunkte, Produktionsstandorte usw.) oder auf für die Zielposition typische Problemstellungen innerhalb eines fiktiven Rahmens (Budgetplanung, Auswahl eines Vertriebspartners, Lösung eines Mitarbeiterproblems usw.).

Präsentationen

Im Rahmen einer Präsentationsübung erhalten die AC-Kandidaten die Aufgabe, zu einem bestimmten Thema oder einer speziellen Problemstellung vor einem Auditorium Stellung zu beziehen, Analysen, Ideen und Lösungsansätze zu präsentieren. Grundsätzlich sind alle Kernaufgaben einer Zielposition, die mit der Darstellung von Sachverhalten vor einer Gruppe von Zuhörern zu tun haben, in einer Präsentation abbildbar. Je nach Zielposition werden typischerweise Präsentationssituationen vor Kunden, vor internen Entscheidungsgremien oder vor dem eigenen Team simuliert. Dabei kann das Thema vom AC-Kandidaten frei gewählt oder von der Beobachtergruppe vorgegeben werden. Auch die Präsentation der Ergebnisse einer vorangegangenen Fallstudie oder Konzeptentwicklung kann sich anbieten. Vorausgesetzt, das Präsentationsthema ist komplex genug und es nicht nur einen richtigen Lösungsansatz gibt, kann das Thema auch bereits im Vorfeld des Assessment Center-Termins bekannt gegeben und bearbeitet werden.

Testverfahren

Testverfahren werden als Baustein in Ergänzung, teilweise aber auch als kostengünstige Alternative zu Assessment Centern eingesetzt. Für den Einsatz im Rahmen eines AC sind Persönlichkeitstests, Intelligenz- und spezielle Fähigkeitstests sowie Konzentrations- und Leistungstests prinzipiell geeignet. Aufgrund ihrer Konstruktion ist der Bezug der Testverfahren zu Anforderungen, die sich aus der Zielposition ergeben, für die AC-Kandidaten oft nur sehr schwer nachvollziehbar. Persönlichkeitstests beziehen sich auf Persönlichkeitsmerkmale und Charaktereigenschaften und liefern eine sehr gute Grundlage für ein differenziertes Gespräch hinsichtlich Selbstwahrnehmung und Fremdbild eines Kandidaten. Intelligenztests beziehen sich auf die kognitive und intellektuelle Kapazität eines Kandidaten. Hier sind im Rahmen eines AC am ehesten solche Intelligenztests angebracht, die ein differenziertes Profil zur kognitiven Leistungsfähigkeit liefern (räumliches Vorstellungsvermögen, rechnerisches Denken, Merkfähigkeit usw.). Die Güte von Testverfahren wird – abgesehen von ihrer beruflichen Relevanz – anhand von folgenden Kriterien beurteilt: Die Reliabilität gibt an, wie zuverlässig bzw. genau der Ergebniswert eines Kandidaten tatsächlich die Ausprägung einer Eigenschaft abbildet. Die Validität beschreibt die Gültigkeit bzw. Prognosegenauigkeit eines Tests in Bezug auf die spätere berufliche Bewährung. Die Normierung stellt sicher, dass eine ausreichend große Vergleichsdatenbasis aus der relevanten Zielgruppe gegeben ist. Baumgartner & Partner bietet eine Reihe renommierter Standardtests als Online-Solutions an, die diesen wissenschaftlichen Gütekriterien entsprechen. Daneben haben sich in der betrieblichen Praxis kundenspezifische Testverfahren etabliert. Baumgartner & Partner bietet hierzu ebenfalls eine Reihe von Online-Solutions an, die unternehmensspezifische Führungsleitbilder und Competency-Modelle gezielt abbilden können.

Beobachtung und Bewertung im AC

Die absolute Objektivität einer Beurteilung eines Menschen kann auch ein Assessment Center nicht leisten. Standardisierte Beobachtungsbögen, Checklisten und operationalisierte Bewertungskriterien können jedoch dafür sorgen, dass die im AC gesammelten Informationen und Beurteilungen so wenig wie möglich von Meinungen, Wertungen und Definitionen einzelner Beobachter abhängen.

Die auf Basis von Anforderungsprofilen erarbeiteten Beobachtungsbögen, die Kriterien zur konkreten Verhaltensbeobachtung enthalten, stellen sicher, dass verschiedene Beobachter dieselben Messkriterien bezogen auf eine Anforderung zugrunde legen. Damit werden auch die über mehrere AC-Kandidaten gewonnenen Informationen vergleichbar. Zudem wird transparent, wie die einzelnen Anforderungen konkret definiert und beurteilt werden. Dies erhöht die Akzeptanz der Ergebnisse und reduziert den Diskussionsbedarf über Definitionen.

Neben der qualitativen Beschreibung werden quantitative Angaben zur Einschätzung der Ausprägungshöhe auf einer Skala erfasst, um Profile und Ergebnisse vergleichen zu können. In der Praxis hat sich hier eine 5er Skala bewährt, da sie den Beobachter zwingt, mit seinem Urteil Stellung zu beziehen. Zudem lassen sich fünf Ausprägungsstufen deutlich besser inhaltlich differenzieren als die Ausprägungen auf einer breiteren z. B. 12er Skala. Darüber hinaus gewährleisten schmalere Skalen eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass unterschiedliche Beobachter zur gleichen Einschätzung kommen. Das gleiche gilt auch für ein und denselben Beobachter, der dieselbe Beobachtung zu unterschiedlichen Zeitpunkten macht.

Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung eines AC ist die heterogene Zusammensetzung des Beobacherteams aus erfahrenen Führungskräften, Spezialisten der Personalabteilung und ggf. unabhängigen externen Beobachtern sowie deren umfassende Schulung in den Prozessen der Beobachtung, Beurteilung und Ergebnisrückmeldung. In der Schulung werden die Beobachter auch über Wahrnehmungsfiler (Halo-Effekt, Sympathie-Effekt usw.) und Beurteilungstendenzen (Tendenz zur Mitte, Milde oder Strenge) sowie über Gedächtnis- und Stimmungseffekte als auch über Gegenstrategien informiert.

Rückmeldung der AC-Ergebnisse

Jeder AC-Kandidat erhält Rückmeldung über die Sichtweisen der Beobachter, wie Verhaltensweisen interpretiert und bewertet werden, und welche Konsequenzen sich daraus ergeben. Die Rückmeldung erfolgt grundsätzlich in einem persönlichen Feedbackgespräch als auch in Form eines schriftlichen Ergebnisberichts.

Das kurze, aber intensive Feedbackgespräch zwischen einem AC-Kandidaten und einem Beobachter oder der Beobachtergruppe findet in direktem Anschluss an das AC statt. In dem Gespräch werden die Selbsteinschätzung des Kandidaten und die Fremdeinschätzung der Beurteiler gegenübergestellt und diskutiert. Stärken und Entwicklungsfelder werden besprochen und je nach Zweck des Assessment Centers werden mögliche Maßnahmen zur Förderung und Entwicklung andiskutiert. Im Fall eines Orientierungs-AC zur Personalentwicklung oder im Rahmen eines in-

teraktiv-dynamischen AC sind auch Zwischenfeedbacks nach einzelnen AC-Übungen möglich.

Darüber hinaus erfolgt in jedem Fall die schriftliche Dokumentation der Ergebnisse, und zwar sowohl für den AC-Kandidaten als auch für die unternehmensinternen Entscheider. Der schriftliche Ergebnisbericht enthält die Darstellung des AC-Verfahrens mit seinen Übungen, Simulationen, Tests usw. Vor diesem Hintergrund wird das individuelle Kompetenzprofil des Kandidaten dargestellt und zu den Anforderungen der Zielposition und ihren Kernaufgaben in Beziehung gesetzt. Das aus den Beobachtungen und Gesprächen ermittelte Kompetenzprofil wird gegebenenfalls durch Testergebnisse ergänzt. Schließlich enthält der Ergebnisbericht eine zusammenfassende Aussage über die Eignung des Kandidaten für die gewünschte Zielposition, über die prägnantesten Stärken und Entwicklungsfelder sowie möglicherweise bereits erste Erfahrungen für Personalentwicklungsmaßnahmen.

*Weiterführende Informationen rund um das Thema
Kompetenzmanagement und Diagnostik finden Sie auf
unter: www.baumgartner.de*

*Ansprechpartner:
Ralf Kleb*

Baumgartner & Partner
Unternehmensberatung GmbH
Kurze Mühren 13
20095 Hamburg
Telefon(zentrale):
+49 (40) 28 41 64 - 0