

ERFOLGREICH - UND DOCH ANGEZWEIFELT

ASSESSMENT-CENTER-VERFAHREN IN DER PRAXIS

Erschienen in der Schweizer Management-Zeitschrift KMU 11/2001

1. FOLGEN PERSONELLER FEHLENTSCHEIDUNGEN

Gegenwärtig stehen in vielen Branchen zu wenig qualifizierte Mitarbeiter bzw. Führungskräfte zur Verfügung. Dies führt z.T. dazu, das in Auswahl- bzw. Beförderungssituationen unter Druck entschieden werden muss, was das dann oft genug zu folgenschweren Entscheidungen führt. Eine Fehlentscheidung wird bei qualifizierten Mitarbeitern bzw. Führungskräften mit einem ca. Jahresgehalt berechnet (Einarbeitungszeit, neue Stellenanzeige, Auswahlprozesskosten. Hierbei sind die Kosten durch entstandenen Imageverlust noch nicht mit berechnet).

Um Fehlentscheidungen zu reduzieren werden deshalb die *Auswahlgespräche* optimiert, sogenannte *Potentialanalyse-systeme* eingesetzt (die größtenteils ihrem Namen nicht gerecht werden) oder *Assessment-Center-Verfahren* eingesetzt.

Zur Orientierung lassen sich bei qualitativ hochwertigen strukturierten Interviews ca. 35 % und bei Assessment-Center-Verfahren bis zu 75 % des späteren Verhaltens vorhersagen. Dies bedeutet für die Praxis, dass die Wahrscheinlichkeit, einen ungeeigneten Mitarbeiter/in einzustellen, durch ein Assessment-Center-Verfahren sehr gering ist. Wohingegen auch bei einem gut geführten Interview im Auswahlgespräch dieser Fehler sehr wahrscheinlich ist. Wobei es bei Personalentscheidungen nicht nur darum geht, möglichst ungeeignete Bewerber/innen zu erkennen, sondern zunehmend wichtiger wird es, geeignete Kandidaten bei der Einstellung oder der Beförderung zuverlässig zu erkennen.

Assessment-Center-Verfahren sind die zuverlässigsten Instrumente zur Eignungsfeststellung, wobei diese hauptsächlich bei der Personalauswahl bzw. zur Feststellung von Potenzial für weiterführende Stellen bei (Nachwuchs-) Führungskräften und Verkäufern eingesetzt werden.

2. WAS VERSTEHT MAN NUN UNTER EINEM ASSESSMENT-CENTER-VERFAHREN

Im deutschsprachigen Raum hat sich die Definition für Assessment-Center von Jeserich durchgesetzt. Nach Jeserich (1981, S. 33, 34) "...verstehen wir unter der Assessment-Center Methode ein systematisches Verfahren zur qualifizierten Feststellung von Verhaltensleistungen bzw. Verhaltensdefiziten, das von mehreren Beobachtern gleichzeitig für mehrere Teilnehmer in bezug auf vorher definierte Anforderungen angewandt wird".

Konkret bedeutet dies, dass AC-Teilnehmer (z.B. Bewerber) konkret definierte Übungen bearbeiten müssen (Einzel, zu Zweit oder in Gruppen) wobei das jeweilige Verhalten gleichzeitig von mindestens zwei Beobachtern (meist Führungskräfte aus dem Haus, Psychologen und Personaler) beobachtet und schriftlich festgehalten wird. Systematisch ist es deshalb, da die Anforderungen, die Übungen, der Ablauf und die Zuordnung der Beobachter zu den einzelnen Teilnehmern und die Verteilung der Teilnehmer untereinander selbst standardisiert und für den jeweiligen Betrieb bzw. Behörde individuell definiert ist.

2.1. VORTEILE DER STANDARDISIERUNG

1. Die Beobachtung kann an gleicher Stelle unter nahezu identischen Bedingungen wiederholt werden (Standardisierbarkeit, Vergleichbarkeit und Ergebnisse u.s.w.).
2. Durch entsprechende Techniken können im Assessment-Center einzelne unabhängige Variablen isoliert und ihr spezifischer Einfluss erfasst werden.
3. Die Isolierung im AC ermöglicht durch die Loslösung aus dem Alltag bzw. aus dem konkreten Umfeld des Arbeitsplatzes die Konstanzhaltung bzw. Kontrolle sonstiger Einflussfaktoren.
4. Die Prüfung der Interaktion mehrerer unabhängiger Variablen (bzw. verschiedener Aufgabenstellungen) ist durch varianzanalytische Methoden möglich.
5. Durch die Herstellung auslösender Bedingungen bzw. durch die Simulation spezifischer Problemsituationen spart man Zeit, da man im Alltag bei Gelegenheitsbeobachtungen oft sehr lange auf das zufällige Eintreten der Bedingungen warten muss.

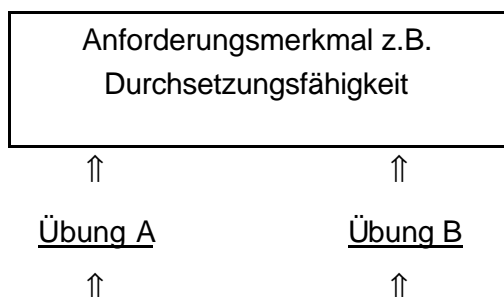
2.2. GRAPHISCHE DARSTELLUNG

Jeder Teilnehmer sollte möglichst gleich oft bei gleichen Beobachter sein und auch in den Kleingruppen gleich verteilt. Optimales Ergebnis = Teilnehmer treffen sich mindestens 2 X und max. 4 X.

Jeder Teilnehmer sollte max. 1 X vom gleichen Beobachter je Anforderungsmerkmal beobachtet werden.

Möglicher Ansatz

Das Assessment-Center ist so aufgebaut, dass jedes Anforderungsmerkmal in mindestens 2 unterschiedlichen Übungen von jeweils 2 unterschiedlichen Beobachtern beobachtet wird.



Beobachter 1 Beobachter 2 Beobachter 3 Beobachter 4

Pro Anforderungsmerkmal ergeben sich 4 Beobachtungen je Teilnehmer.

Bei z.B. 9 Anforderungsmerkmalen und 12 Teilnehmern/innen erhält man in einem AC 432 Beobachtungen.

Aus der graphischen Darstellung lässt sich ableiten, dass ein gutes Verhältnis zwischen Teilnehmern und Beobachtern 2 : 1 ist.

EINSATZMÖGLICHKEITEN VON ACS

Ihr Einsatzbereich ist die Einschätzung aktueller Kompetenzen oder Prognose künftiger beruflicher Entwicklung und Bewährung, sie werden deshalb sowohl zur Auswahl künftiger Mitarbeiter/innen, wie auch als organisatorisches Beurteilungs- und Förderungsinstrument eingesetzt.

Die wichtigsten Einsatzzwecke dürften mit folgender Auflistung erfasst sein:

- Interne Personalauswahl
- Auswahl externer Bewerber
- Laufbahnplanung
- Ausbildungsberatung
- Beurteilung, insbesondere Potentialberatung
- Trainings-Bedarfsanalyse
- Berufsberatung
- Berufliche Rehabilitation
- Arbeitsplatzgestaltung
- Forschung

Verbreitung im deutschsprachigen**Bereich** (Österreich, Schweiz, Deutschland)

Nach einer Studie der Technischen Universität Berlin im Jahre 2000 zu der 1560 Firmen befragt wurden, und insgesamt 281 konkret teilgenommen haben, setzen 50 % der Betriebe ACs ein. Zur Personalauswahl bei externen Bewerbern setzen 78 % der Betriebe und bei internen Bewerbern 33 % ACs ein. Zur Personalentwicklung (Klärung von Beförderungsvoraussetzungen) bei bereits vorhandenen Mitarbeitern, setzen 72% der Betriebe ACs ein.

Das AC wird zur Eignungsfeststellung immer häufiger eingesetzt. 53 % der Betriebe werden in Zukunft ACs verstärkt und 35 % gleichbleibend einsetzen.

3. HISTORISCHE ENTWICKLUNG

Vorläufer des Assessment-Centers gab es bereits zur Zeit der Weimarer Republik in der Offiziersauswahl der deutschen Streitkräfte (Deutsche Wehrmachtpsychologie 1914 - 1945), später auch in der britischen Armee und des amerikanischen Nachrichtendienstes (ab 1942).

Erste industrielle Anwendung fand das Assessment-Center in den USA. Hier wurde diese Methode für die Auswahl von Führungskräften weiterentwickelt. Für die Verbreitung in der Industrie war eine Studie über den erfolgreichen Einsatz des Assessment-Center im zivilen Bereich von der "American Telephone and Telegraph Company" (AT&T) 1956 entscheidend.

Im Laufe der sechziger Jahre fand das Assessment-Center Eingang in verschiedene große amerikanische Unternehmen. In den siebziger Jahren wurde es über deutsche Töchter multinationaler Unternehmen auch in deutschen Firmen eingeführt.

4. QUALITÄTSSICHERUNG UND ABLAUF EINES TYPISCHEN ASSESSMENT-CENTER-PROZESSES

Assessment-Center-Verfahren sind zeitaufwendig und daher teuer. Dies ist immer wieder der Grund, weshalb sowohl bei der Vorbereitung als auch bei der Durchführung auf wichtige Details verzichtet wird.

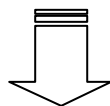
Im Folgenden werden die gesamten notwendigen Schritte dargestellt. Nur wenn diese berücksichtigt werden, besteht auch die Chance ein qualitativ hochwertiges AC entwickeln und durchführen zu können.

4.1. VORBEREITUNG

1. Festlegung der Ziele und der Zielgruppen und Definition eines konkreten/zukünftigen

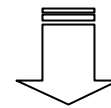
Anforderungsprofils ist wesentliche Voraussetzung um brauchbare Informationen zur Personalentscheidung zu erhalten. In weniger als 50% der Firmen wird ein Zusammenhang zwischen einer Tätigkeitsanalyse und dem tatsächlichen Anforderungsprofil hergestellt. Darüber hinaus sollte das AC in das Gesamtsystem Personal- und Organisationsentwicklung eingebettet sein.

Bei der Erstellung von Anforderungsprofilen können Führungskräfte befragt werden, Kollegen und Kunden, Stellenbeschreibungen analysiert oder auch externe Berater hinzugezogen werden. Dies kann sowohl in Einzelgesprächen als auch in Workshops geschehen. Die sehr geeignete Critical-Incident-Technik, bei der erfolgreiches und weniger erfolgreiches Verhalten in zu erwartenden Anforderungssituationen reflektiert werden, wird in der Praxis leider sehr wenig eingesetzt.



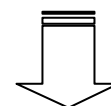
2. Entwicklung der Übungen mit konkretem Bezug zur Anforderungen.

Nur wenn die Übungen konkret aus dem Arbeitsalltag abgeleitet sind, ist eine Aussage über die Bewältigungsfähigkeit möglich. Außerdem ist dies auch sinnvoll, um eine hohe Akzeptanz bei den AC-Teilnehmer zu erhalten.



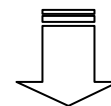
3. Auswahl und Training der Beobachter.

Die Beobachter sind die „Entscheider“ über das AC-Ergebnis jedes Einzelnen. Nur wenn diese, für diese Aufgabe vorbereitet und qualifiziert sind, und später im AC selbst immer wieder auf ein Rotieren der Beobachter Wert gelegt wird, können individuelle Beobachterfehler reduziert werden.

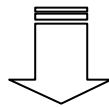


4. Information der Teilnehmer, Organisatorische Vorbereitung.

Je transparenter das Gesamt-AC gestaltet ist, desto zuverlässiger sind die zu erwartenden Ergebnisse.

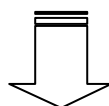


5. Training der Beobachter. Das Beurteilerteam besteht gewöhnlich aus unternehmensinternen Beurteilern und einem externen Moderator. Die internen Beurteiler sind ranghohe Führungskräfte, die nicht direkte Vorgesetzte der Teilnehmer sein sollten. Ungeübte Beurteiler beschränken sich bei ihrem ersten Einsatz auf einen Beobachterstatus. Alle Beurteiler sollten ein Training durchlaufen haben, das sie mit den Tätigkeitsanforderungen und mit den Übungen vertraut macht, das ihre diagnostische Kompetenz fördert und ihnen gleichzeitig deren Grenzen aufzeigt.

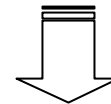


4.2. DURCHFÜHRUNG

6. Begrüßung der Teilnehmer, Ziel, Ablauf und Inhalt des Programms erläutern und den Prozess steuern sorgen zusätzlich dafür, dass der sehr komplexe Prozess nicht Mittelpunkt des Verfahrens ist. Hierzu ist ein Moderator notwendig der für die Einhaltung der Qualität und für die Entlastung aller Beteiligten verantwortlich ist, um so dafür zu sorgen dass sich Teilnehmer und Beobachter auf ihre eigentliche Aufgabe konzentrieren können.



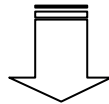
7. Durchführung der Übungen durch Teilnehmer. Die Übungen erfordern Klarheit in der Instruktion und ist aus der zu erwartenden Anforderungssituation abgeleitet. Je mehr Infos die Teilnehmer zu der jeweiligen Übung haben, desto besser können sie sich in die Situation eindenken und können zeigen, wie sie diese Anforderung lösen würden.



8. Verhaltensbeobachtung durch Beobachter ist ein wichtiger Eckpfeiler. Nur dann wenn die Beobachter beobachtbares Verhalten festhalten, ist später ein qualifizierter Austausch zwischen den Beobachtern möglich. Bei der Beobachtung des Verhaltens geht es immer um die Frage: „Wie tut jemand etwas?“; z.B. Wie geht jemand auf seinen Gesprächspartner ein? Trifft jemand Entscheidungen? Wie geht er dabei vor?

4.3. ABSCHLUSS UND FEEDBACK

9. **Abstimmen der Auswertungen in der Beobachterkonferenz.** Je besser die Aufzeichnungen aus den Übungen sind, desto objektiver lässt sich in der Beobachterkonferenz am Ende des ACs aus den viele Einzeleindrücken ein Gesamtbild jedes einzelnen Teilnehmers erstellen.



10. **Anfertigen der Gutachten, Empfehlung von Fördermaßnahmen und Feedback der Ergebnisse an die Teilnehmer. Die Rückmeldung sollte konkret und individuell sein,** damit der Einzelne sein persönliches Ergebnis verstehen und für sich konkrete Ziele formulieren kann.

Abschließend sei noch erwähnt, dass ein qualitativ hochwertiges AC nach der Entwicklung auch überprüft werden muss, um so Fehler zu beheben und es insgesamt zu optimieren.

5. AM HÄUFIGSTEN IN DER PRAXIS VERWENDETE BEOBACHTBARE ANFORDERUNGS-MERKMALE

⇒ Soziale Kompetenz

- Kontaktverhalten
- Kooperationsverhalten
- Teamorientierung
- Rhetorik/Ausdrucksverhalten
- Auftreten
- Sensibilität/Einfühlungsvermögen
- Konfliktlösungsverhalten
- Überzeugungsverhalten/Durchsetzungsverhalten

⇒ Administrative Kompetenz

- Planungsverhalten
- Strukturierung von Gesprächssituationen
- Strukturierung von Arbeitsabläufen
- Setzen von Prioritäten
- Entscheidungsverhalten
- Delegationsverhalten

⇒ Persönliche Kompetenz

- Leistungsverhalten
- Motivation/Einsatzbereitschaft
- Ausdauer
- Kreativität
- Belastbarkeit
- Stressresistenz
- Selbstorganisation

6. TYPISCHE ÜBUNGEN

Die wichtigsten im Assessment-Center gebräuchlichen Einzelverfahren können wie folgt aufgelistet werden:

- Individuell auszuführende Arbeitsproben und Aufgabensimulationen (v.a. Organisations-, Planungs-, Entscheidungs-, Controlling- und Analyseaufgaben)
- Gruppendiskussionen mit und ohne Rollenvorgabe
- Sonstige Gruppenaufgaben mit Wettbewerbs- und/oder Kooperationscharakteristik
- Vorträge und Präsentationen
- Rollenspiele (meist dyadisch, z.B. Mitarbeitergespräche, Verkaufsgespräch)
- Selbstvorstellung
- Planspiele
- Fähigkeits- und Leistungstests
- Persönlichkeits- und Interessentests.

7. ZUVERLÄSSIGKEIT DER SCHLUSSFOLGERUNGEN (VALIDITÄT)

Validität der Assessment-Center-Verfahren als zentrales Gütemaß

Definition

Unter Validität versteht man die Angemessenheit von Schlussfolgerungen aus Assessments. Das heißt, wie zuverlässig drückt das AC-Ergebnis den späteren Berufserfolg tatsächlich aus.

Bezogen auf die Vorhersage (prognostische Validität) des späteren Berufserfolges ist ein gutes AC unschlagbar, das heißt, dass es kein Instrument gibt, das vergleichbar gute Ergebnisse liefern kann.

Interessanterweise ist es um die Konstruktvalidität des Assessment-Centers nicht gut bestellt. Bis dato muss als wenig geklärt gelten, was denn die Beobachter genau beobachten. Denn die jeweiligen Eigenschaften die zur Beurteilung herangezogen werden, können nur zum Teil genau erfasst werden.

Das bedeutet, dass das AC als sehr zuverlässiges Instrument gilt und bis heute trotz 40-jähriger intensiver Forschung noch nicht genau gesagt werden kann, weshalb es so zuverlässig ist. Genau dies ist auch der Grund, weshalb das AC immer wieder angegriffen wird. Der Vorteil des ACs ist jedoch, dass die Unklarheiten klar vorhanden sind, und sie deshalb im Vergleich zu den anderen Systemen gut zu kontrollieren sind.

Albrecht Müllerschön