

— Assessment Center

zur Auswahl und Entwicklung

A D P

Assessment & Development Partners

Jungfernstieg 44

20354 Hamburg

Fon 040 - 35 10 57 0

Fax 040 - 35 10 57 57

Warum Assessment Center?

Kompetente und innovative Führungskräfte sind zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren des Unternehmens geworden. Ob es gelingen wird, die Anforderungen der Zukunft erfolgreich zu meistern, entscheidet sich in der Umsetzung der neuen Strategien – und die liegt in der Hand von Menschen.

Personalentscheidungen und Personalentwicklung haben somit ganz entscheidend an Bedeutung gewonnen. Bei der Auswahl

- von Personen, deren bisherige Leistung unbekannt ist
- für Aufgaben, die sich von den bisherigen unterscheiden und
- für die vergleichende Beurteilung von Kandidaten aus verschiedenen Unternehmensbereichen

hat sich das Assessment Center als das mit Abstand zuverlässigste Instrument erwiesen.

Dies beruht auf dem ebenso einfachen wie zutreffenden Grundgedanken des Assessment Centers: Arbeitsproben sind der beste Weg um herauszufinden, wie gut jemand etwas beherrscht. Will man z.B. wissen, ob ein Sänger auch Klavier spielen kann, dann macht es wenig Sinn, ihn über Musiktheorie zu interviewen, ihn vorsingen zu lassen oder Beurteilungen seiner Stimme heranzuziehen. Lässt man ihn einfach den Part, den er übernehmen soll, am Klavier vorspielen, so wird man es hören.

Ebenso verhält es sich mit den Kompetenzen und Fertigkeiten im Berufsleben. Die bisherige Arbeitsleistung ist kein valider Prädiktor für Leistungen unter anderen Anforderungen. Auch wenn ein Mitarbeiter z.B. schon seit Jahren als hervorragender Referent bekannt ist, so sagt dies recht wenig über seine Führungsqualitäten aus. Erst das Verhalten in der entsprechenden Situation gibt uns Aufschluss.

- **bessere Personalentscheidungen**
- **Begrenzung subjektiver Faktoren durch Mehrfachbeobachtung**
- **hohe Akzeptanz aufgrund der Transparenz der Entscheidungen**
- **zutreffende Vorhersage über Leistung in anderen Positionen**
- **frühzeitige, umfassende Potentialerkennung**
- **faire, nachvollziehbare Kriterien**
- **Grundlage für qualifizierte Personalentwicklung**
- **kostensparend durch Vermeidung von Fehlentscheidungen**

Arten von Assessment Centern

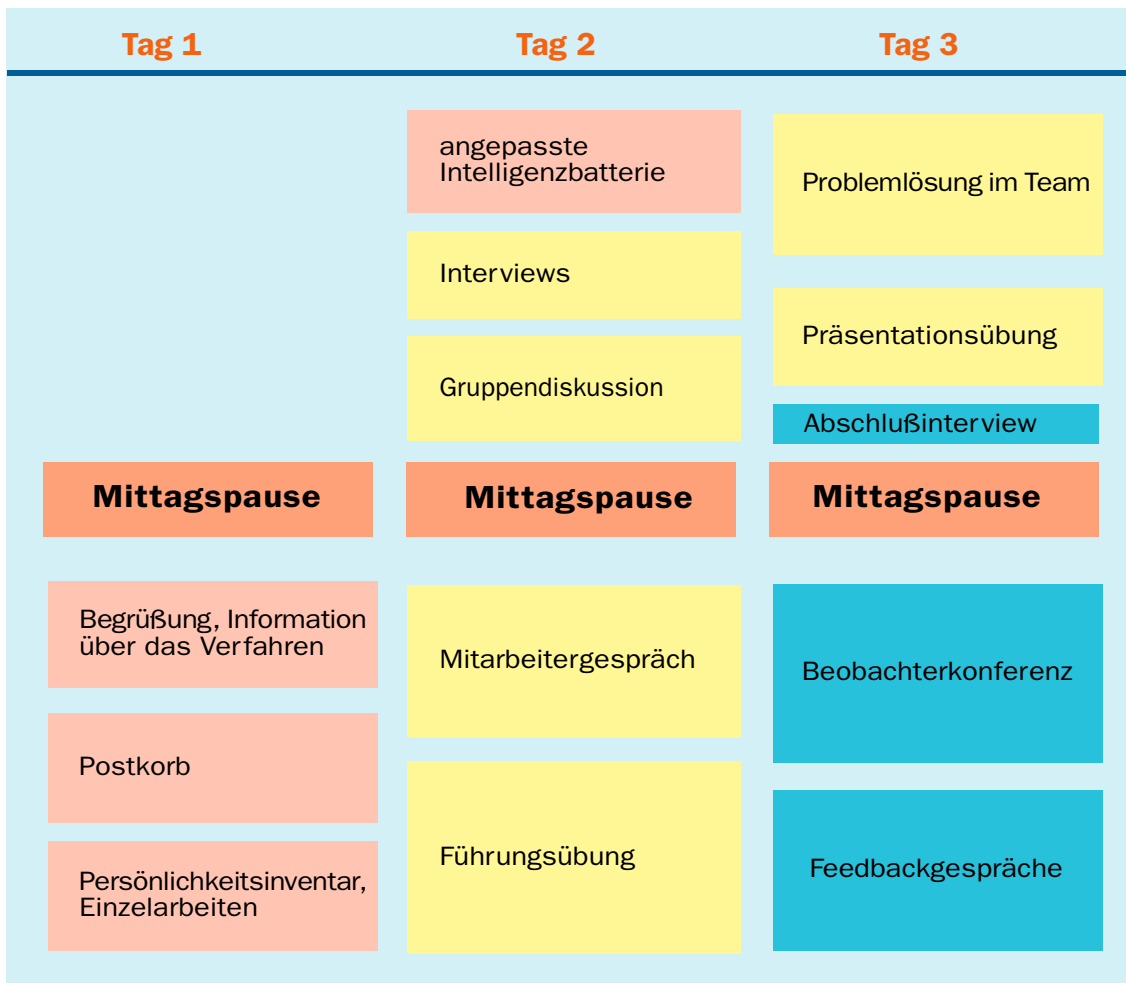
Man unterscheidet bei Assessment Centern grundsätzlich zwischen zwei Ansätzen:

Auswahl-Assessment Center: Hier geht es primär darum, aus der Vielzahl der Bewerber die Geeigneten herauszufiltern und einzustellen bzw. zu befördern.

Entwicklungs-Assessment Center: Ziel ist es, den Kandidaten eine differenzierte Rückmeldung über ihre Stärken und Entwicklungsbedarfe zu geben. Diese werden dann als Grundlage für gemeinsame Karriereplanung genommen. Beförderungentscheidungen sind (relativ) unabhängig vom Ergebnis des Assessment Centers.

Zur Zeit ist ein deutlicher Trend von Auswahl- zu Entwicklungs-Assessment Centern zu beobachten. Entscheidend sollte aber der Zweck der Maßnahme sein und daher werden oft Mischformen eingesetzt.

Der Ablauf



Gruppendiskussionen, Führungsaufgaben, Kundengespräche, Mitarbeitergespräche, anwendungsorientierte Leistungstests, Intelligenztests, Fragebögen und Interviews sind typische Bestandteile unserer Assessment Center.

Aus diesen Bausteinen entwickeln wir für unsere Kunden maßgeschneiderte Verfahren, die sicherstellen, dass genau das geforderte Verhalten beobachtbar ist. Ein typischer Ablauf ist in der Grafik dargestellt.

Am ersten Tag werden die Tests durchgeführt, zu denen wir noch keine Beobachter benötigen. Damit halten wir die zeitliche

Belastung der Beobachter gering, die Teilnehmer lernen einander kennen und gewinnen etwas Sicherheit. So sehen wir die Teilnehmer in den Übungen, wie sie wirklich sind. Am Nachmittag des dritten Tages werden in der Beobachterkonferenz alle Beobachtungen zusammengetragen.

In einer von uns moderierten Diskussion erarbeiten wir mit den Beobachtern gemeinsam ein Bild des Kandidaten und vergleichen dies mit dem Anforderungsprofil. Das Ergebnis wird den Kandidaten in den direkt anschließenden Feedbackgesprächen detailliert mitgeteilt.

Determinanten der Qualität

In der wissenschaftlichen Literatur wird das AC mit einer Validität von .5 bis .8 übereinstimmend als das beste Instrument bei eignungsdiagnostischen Entscheidungen dargestellt. In der Praxis sind jedoch große Qualitätsunterschiede zu beobachten.

- ein zur Position passendes Anforderungsprofil/Kompetenzmodell
- präzise Simulation der Anforderungen durch die Übungen
- Beobachtung und Bewertung nach leistungsrelevanten Kriterien
- sofortiges, annehmbar formuliertes, ehrliches Feedback

Die oben genannten Punkte sind die Grundlage eines guten Assessment Centers. Die je nach Position und geplanter Laufbahn oft völlig unterschiedlichen Anforderungen müssen berücksichtigt werden und Grundlage für die Entwicklung der maßgeschneiderten Übungen sein. Ist dies geleistet und durch eine professionelle Umsetzung sichergestellt, so spielt vor allem die Implementation eine Hauptrolle.

Eine der wichtigsten Fragen in diesem Zusammenhang ist die nach den Konsequenzen der Entscheidungen. Externe Kandidaten sind in der Regel mit einem fairen AC und einer klar begründeten Entscheidung zufrieden. Komplizierter schaut es bei den Internen aus, die man auf ihren bisherigen Positionen als gute Mitarbeiter schätzt. Alle Versuche, hier etwas schönzureden, werden sofort von den Mitarbeitern durchschaut und mit Misstrauen quittiert.

Die Beurteilung von Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten ist ein hochsensibler Bereich und wird von allen mit größter Aufmerksamkeit verfolgt. Bei der Einführung von Assessment Centern ist daher eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter und offene Information wichtig. So wird der Entstehung von Gerüchten vorgebeugt und alle Seiten erkennen die Vorteile, die ihnen das Verfahren bietet.

Die Implementation von Assessment Centern

Nach unseren Erfahrungen fährt man mit offener Information, transparenten Kriterien und Einbindung der Betroffenen am besten. Mitarbeiter wissen, dass nicht jeder befördert werden kann. Entscheidungen nach Kriterien, die sie selbst für angemessen halten, werden auch akzeptiert. Parallel sollten unterschiedliche Aufstiegsmöglichkeiten geschaffen werden, so dass nicht jeder eine Führungskraft werden muss.

Schritt 1: Erarbeitung des Anforderungsprofils / Kompetenzmodells

Gespräche mit Betroffenen und der Geschäftsführung
Abstimmung mit vorhandenen Leitlinien / Strategien
Formulierung des Profils durch ADP

Präsentation und Abstimmung der
- relevanten Gesichtspunkte
- gewünschten Ausprägungen

Schritt 2: Information der Beteiligten

Informationsveranstaltung und Bereitstellung von schriftlichen Unterlagen, die jeder Interessierte anfordern kann

Schritt 3: Schulung der Beobachter

Tagesseminare für die Beobachter, ggf. am ersten Tag des ACs

Schritt 4: Durchführung des Assessment Centers

In der Regel 2-3 Tage in einem ausgesuchten Seminarhotel

Schritt 5: Umsetzung der im Assessment Center gegebenen Empfehlungen

Je nach Empfehlung z.B. neue Aufgaben, Seminare, Coaching, Aufstieg

Der Nutzen eines ACs für das Unternehmen hängt also von wesentlich mehr Faktoren als nur der Richtigkeit der Beurteilung ab. Die ADP Personalentwicklung bietet daher eine Beratung an, die über die reine Diagnostik hinausgeht und auch die Einbindung in die Organisation und die Verwendung der Ergebnisse berücksichtigt.