

Assessment-Center-Verfahren

Assessment-Center sind eine bewährte und geschätzte Methode zur Gestaltung von internen Potenzialanalysen und im Rahmen der Personalauswahl. Für Potenzialanalysen finden sie ihren Einsatz z.B. zur Einschätzung individueller Stärken und Entwicklungsbereiche, zur Ableitung zielgerichteter Personalentwicklungsmaßnahmen und zur Unterstützung von Auswahlfragen zum Beispiel für die unternehmensinterne Nachfolgeplanung.

Die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Assessments erfolgt unter Abwägung von Zielsetzung und pragmatischer und ökonomischer Durchführung einerseits und andererseits transparentem und teilnehmerorientiertem Aufbau. Nachfolgend zeigen wir Optionen der Gestaltung eines Assessments auf.

Klassischer Assessment-Center-Ansatz

Im Assessment sollten alle Situationssimulationen des Verfahrens für die Anforderungen der Zielposition charakteristisch sein. Das heißt, die Teilnehmer sollen sich mit einem für die Zielposition oder im Vergleich zu ihren heutigen Aufgabenstellungen erweiterten Verantwortungsbereich auseinandersetzen und in diesem agieren. Der zentrale Bewertungsfokus liegt dabei auf den überfachlichen, zwischenmenschlichen Kompetenzen und den individuellen Stärken und Entwicklungsbereichen der Teilnehmer.

Die inhaltliche Ausformulierung der einzelnen Situationssimulationen erfolgt eng an realen unternehmensbezogenen Themen und Aufgabenstellungen. Es kann z. B. ein simuliertes Unternehmen aus der gleichen Branche als Grundlage für die Übungen dienen. Damit wird eine hohe Realitätsnähe erreicht. Als Situationssimulationen kommen Fallstudien, Präsentationen und Rollenspiele wie z. B. Verkaufs-, Mitarbeiter-, Kollegen-, Vorgesetzten- und Projektgespräche zum Tragen. Die Auswahl richtet sich nach den realen Anforderungssituationen der Teilnehmer.

Für die Potenzialanalyse kann aber auch ein inhaltlich abweichendes Rahmenkonzept (Unternehmen einer anderen Branche) entwickelt werden. Dies hat den Vorteil, dass für alle Teilnehmer die gleichen Voraussetzungen bestehen

und keiner auf mehr oder weniger vorhandene Unternehmens-/Branchenkenntnisse zurückgreifen kann.

Im klassischen Assessment-Center-Ansatz steht die konsequente Umsetzung der in der Anforderungsanalyse ermittelten Kriterien in den Simulationsbausteinen im Vordergrund. Jede Situationssimulation wird danach ausgewählt, dass im Gesamt-Setting alle Anforderungsmerkmale in optimalem Umfang erfasst werden. Inhaltlich spiegeln die einzelnen Simulationen reale Themen und Aufgabenstellungen der Zielposition. Es besteht hierbei kein unbedingter Anspruch auf einen Gesamtzusammenhang der einzelnen Simulationen untereinander. Jede Simulation stellt eine in sich geschlossene Situation dar.

Teildynamisches Assessment

Die Konzeption des Assessments als „teildynamisiertes Verfahren“ erweitert die Zielsetzung dahingehend, dass alle Simulationen in einem direkten inhaltlichen Zusammenhang zueinander stehen und Teil eines „Gesamtszenarios“ sind. Dadurch verlieren die Situationen und das Gesamtverfahren im allgemeinen deutlich an Künstlichkeit und sind sowohl für die Teilnehmer wie auch für die Beobachter interessanter und motivierender. Vor diesem Hintergrund haben wir mit dieser Form von Assessments, insbesondere hinsichtlich der Akzeptanz bei Teilnehmern und Führungskräften sehr gute Erfahrungen gemacht.

Dynamisches Assessment-Center

Entsprechend dem teildynamischen Assessment-Center sind alle Situationsimulationen in ein einheitliches Rahmenszenario eingebunden, so dass sämtliche Einzelsituationen vom Teilnehmer in einem gemeinsamen Kontext wahrgenommen werden. Als thematischer Rahmen bietet sich unter anderem ein gemeinsames Projekt an.

Stärker als beim teildynamischen Assessment-Center wird ein Agieren im Gesamtkontext von den Teilnehmern gefordert. Das bedeutet, Inhalte und Informationen der einzelnen Simulationen bauen aufeinander auf und müssen von den Teilnehmern in ihrem Handeln immer wieder neu berücksichtigt werden.

Diese Form der Assessment-Center-Gestaltung erlaubt es, Situationen und Informationen erneut aufzugreifen und dabei zwischenzeitliche Veränderungen oder Weiterentwicklungen der Rahmensituation zu beachten. Insbesondere die Fähigkeit der Teilnehmer zu übergreifendem und vernetztem Denken, aber auch ihre Lernfähigkeit bekommt damit einen eigenen Beobachtungsschwerpunkt.

Den Teilnehmern wird ein Verfahren geboten, das ihnen ein authentisches Agieren in einem interessanten und ansprechenden Rahmensetting erlaubt.

Integration von Outdoor-Elementen in ein Assessment-Center

Nimmt im diagnostischen Kontext des Assessment-Centers die Teamfähigkeit der Teilnehmer eine wesentliche Rolle ein, können Outdoor-Elemente in das Assessment-Center integriert werden. Das Gesamtsetting wird hierfür so gestaltet, dass die Outdoor-Übungen Teil des Gesamtszenarios sind. Die Outdoor-Übungen haben nicht nur einen zusätzlichen diagnostischen Wert für Anforderungsdimensionen wie Teamfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Handlungsorientierung oder Führungsanspruch. Gleichzeitig bieten sie den Teilnehmern im Hinblick auf ihre eigene Teamfähigkeit erste Lernerfahrungen.

Positive Nebeneffekte dieser Konzeption sind unserer Erfahrung nach die Auflockerung des Verfahrens, die hohe Akzeptanz bei Teilnehmern und Beobachtern und der Motivationswert der Outdoor-Elemente.

Besondere Beachtung der Lernfähigkeit

Stellt die Lernfähigkeit und -bereitschaft eine diagnostisch wichtige Anforderungsdimension dar, kann dies in der Konzeption des Verfahrens besondere Beachtung finden. Möglich sind unter anderem folgende Konzeptionen:

- Zwischen-Feedback an die Teilnehmer
Die Teilnehmer erhalten Zwischenfeedbacks, z. B. am Ende des ersten Veranstaltungstages oder nach jeder vorab definierten Situationssimulation. In nachfolgenden Simulationen kann beobachtet werden, in wie weit dem Teil-

nehmer die Umsetzung der gegebenen Hinweise zu einer positiven Verhaltensweiterung gelingt.

- Dokumentation aller oder einzelner Simulationen auf Video
Anhand der Aufzeichnungen wird das vom Teilnehmer gezeigte Verhalten gemeinsam mit ihm reflektiert und ausgewertet.

Gestaltung des Assessments als Gruppen- oder Einzel-Assessment-Center

Mit Ausnahme eines Assessments mit Outdoor-Elementen und Teamsituationen können alle Situationssimulationen im Rahmen eines Einzel- oder Gruppenverfahrens durchgeführt werden. Bei Gruppenverfahren sollte die Teilnehmerzahl von 12 nicht überschritten werden.

Bei Gruppen-Assessments übernehmen mehrere Beobacherteams die Beobachtungs- und Bewertungsaufgaben. In der Regel setzt sich ein Beobacherteam aus einem externen Berater und zwei internen Beobachtern zusammen. Die internen Beobachter sollten, soweit möglich, zwei Hierarchieebenen über den Teilnehmern stehen.

Im Einzel-Assessment erfolgt die Beobachtung in der Regel durch einen externen und einen bis zwei interne Beobachter.