

## Die Methode des Assessment Center (AC) zur Personalauswahl und zur Potenzialeinschätzung

### **1. Definition eines AC**

Das AC ist umfassendes und strukturiertes eignungsdiagnostisches Verfahren zur Beurteilung potenzieller oder bereits im Unternehmen beschäftigter Mitarbeiter. Hierbei werden meistens mehrere Kandidaten von mehreren geschulten Beobachtern in einer Vielzahl von unterschiedlichen Beurteilungssituationen im Hinblick auf im Vorfeld definierte Kriterien nach festen Regeln beobachtet und bewertet.

### **2. Die Kriterien eines AC**

*Bei der Konzeption und Gestaltung von ACs für unterschiedliche Fragestellungen und Teilnehmergruppen orientiere ich mich sehr eng an den folgenden Kriterien.*

#### **Anforderungsbezogenheit**

„Eignungsbeurteilung lässt sich nur mit einer exakten Analyse der konkreten Anforderungen sinnvoll gestalten“ (Arbeitskreis Assessment Center e.V., 2004)

Basis der Entwicklung eines konkreten Verfahrens ist eine differenzierte Analyse der aktuellen und zukünftigen Anforderungen, die für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben der jeweiligen Zielposition zentral sind.

#### **Einsatz von verschiedenen Methoden, u.a. realitätsnahe Simulationen**

Ein AC setzt sich aus gezielt ausgewählten Methoden zusammen. Mit dieser Mischung kann es gelingen, verschiedenen Anforderungen in der Breite adäquat zu begegnen und die mit den einzelnen Methoden verbundenen Messfehler insgesamt zu reduzieren. Dabei ist es wichtig, das Redundanzprinzip zu beachten – jede Anforderung muss mindestens in zwei Übungen bewertet werden. Um eine sichere Prognose über die Eignung eines Bewerbers treffen zu können, sind Aufgaben und Arbeitssituationen so realitätsnah wie möglich nachzustellen. Insbesondere die gewählten Simulationsübungen müssen solche Situationen betreffen, die im Arbeitsalltag über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

#### **Mehraugenprinzip und Qualifizierung der Beobachter**

„Gut vorbereitete Beobachter, die das Unternehmen angemessen repräsentieren, sind am besten geeignet, fundierte und treffsichere Entscheidungen zu treffen.“ (Arbeitskreis Assessment Center e.V., 2004).

Eine zentrale Anforderung ist das Mehraugenprinzip: Es sind mindestens zwei qualifizierte Beobachter und Bewerter aktiv, gern auch mehr. Die Beobachter müssen das Verfahren und die eingesetzten Methoden sowie das Beobachtungssystem kennen und haben die verschiedenen Beobachtungssituationen trainiert. Externe Beobachter können je nach Bedarf das interne Beobachterteam ergänzen.

#### **Anforderungsbezogene Beobachtung**

Die Verhaltensbeobachtungen in den Simulationen erfolgen anforderungsbezogen auf Basis eines ausgearbeiteten Beobachtungssystems. Sie stellen die zentrale Datenbasis dar, auf der Beobachter ihre Eindrücke und Schlussfolgerungen austauschen. Die Verhaltensbeobachtungen dienen als wesentliche Entscheidungsgrundlage für die Eignungsdiagnose.

### **Professionelle Vorbereitung und Durchführung**

„Eine gute Planung und Moderation des AC gewährleisten einen transparenten und zielführenden Ablauf des Verfahrens“. (Arbeitskreis Assessment Center e.V., 2004).

Die Abläufe eines AC, das insgesamt äußerst komplex und dynamisch ist, sind klar und transparent zu planen und vom Moderator professionell durchzuführen. Nur so kann es gelingen, allen Beteiligten gegenüber fair und respektvoll zu agieren.

### **Unmittelbares und individuelles Feedback für die Teilnehmer**

Im Rahmen eines ausführlichen individuellen Feedbacks erhält jeder Teilnehmer umfassende Informationen zu seinem Ergebnis und zu seinen gezeigten, der getroffenen Entscheidung zugrunde liegenden Verhaltensweisen. Je gehaltvoller das Feedback, desto besser kann der Teilnehmer die Bewertungen verstehen, nachvollziehen und daraus lernen. Wird für den Auftraggeber im Nachgang ein schriftlicher Ergebnisbericht erstellt, empfiehlt es sich, diesen auch dem Teilnehmer zur Verfügung zu stellen.

### **Evaluation des durchgeführten Verfahrens**

Mit einer, gemeinsam mit dem Auftraggeber durchgeführten Qualitätskontrolle nach Verfahrensdurchführung wird sichergestellt, dass die angestrebten Ziele auch tatsächlich erreicht wurden. Dabei geht es konkret darum zu prüfen, ob die getroffenen Eignungsbeurteilungen treffend (valid und reliabel) sind, die geplanten Qualitätsziele erreicht wurden, die Kosten-Nutzen-Relation angemessen ist und das Verfahren bei allen Beteiligten Akzeptanz gefunden hat.

## **3. Gruppen- oder Einzel-AC**

### **Gruppen-Assessment Center**

Die ursprüngliche Form des AC ist das Gruppen-AC. Hierbei werden mehrere Kandidaten gemeinsam eingeladen. Diese stehen in direkter Konkurrenz miteinander und bearbeiten Aufgaben gemeinsam bzw. in Anwesenheit der Konkurrenz. Das Beobacherteam ist zudem oftmals in verschiedene Gruppen unterteilt. Jede Gruppe trifft in ausgewählten Situationen auf die Kandidaten und bewertet diese. Sämtliche Bewertungen werden später in der sogenannten Beobachertagung präsentiert, diskutiert und zusammengeführt.

### **Einzel-AC**

Bei spezifischen Fragestellungen und insbesondere bei der Bewertung von Managern und Führungskräften empfiehlt sich die Methode des Einzel-AC, d. h., es wird jeweils nur eine Person beobachtet und bewertet – und zwar vom gesamten Beobacherteam. Gewünschte Vergleiche zwischen verschiedenen Kandidaten werden erst nach Ablauf der Einzelverfahren vorgenommen. Dadurch werden größtmögliche Diskretion und Vertraulichkeit für jeden Teilnehmer gewährleistet – zwei wichtige Voraussetzungen für einen offenen und ehrlichen Umgang miteinander.

## **4. Einsatzmöglichkeiten von Assessment-Center**

AC können zum Zwecke einer internen bzw. externen Personalauswahl, zur Personalentwicklung und zur Potenzialbetrachtung einzelner Personen oder auch Personengruppen eingesetzt werden. So sind, z.B. im Zusammenhang mit Fusionen oder sonstigen Veränderungen im Unternehmen auch ganze Führungsebenen in Bezug auf vorher definierte Kriterien zu beurteilen.

Das Einzel-Assessment-Center ist außerdem hervorragend für eine persönliche Standortbestimmung, einsetzbar.

## **5. Methoden und Instrumente in einem AC**

Die folgenden Instrumente sind bewährte Bestandteile der AC und werden je nach Fragestellung entsprechend aufbereitet.

### **Persönliches Interview**

Ein persönliches Interview läuft teilstrukturiert ab. Das bedeutet, dass zu jedem Aspekt des Anforderungsprofils im Vorfeld konkrete Fragen erarbeitet werden. Diese werden dann - je nach Gesprächssituation - in unterschiedlicher Reihenfolge gestellt. Je nach Anforderungsprofil und Fragestellung dauert ein Interview zwischen einer und zweieinhalb Stunden. Ein persönliches Interview kann durch eine (vorbereitete oder spontane) Selbstpräsentation eingeleitet werden.

### **Situative Übungen oder Simulationen**

Situative Übungen stellen den wesentlichen Kern eines AC dar. Sie ermöglichen es, das Agieren eines Kandidaten in einer Live-Situation, also in einer Simulation – möglichst realitätsnah bezogen auf den beruflichen Alltag der Zielposition - zu beobachten. Dazu gehören Präsentationen, die Bearbeitung von Fallaufgaben, Planungs- und Organisationsaufgaben, Gesprächssimulationen sowie computergestützte Übungen.

### **Psychologische Testverfahren und Inventare**

Ergänzende verlässliche Informationen insbesondere zur Persönlichkeit aber auch zu Leistungsaspekten, wie analytischem Denkvermögen, Sprachverständnis oder Problemlösefähigkeit bieten standardisierte psychologische Testverfahren bzw. Fragebögen. Der Vorteil: Individuelle Ergebnisse einzelner Personen können mit vorhandenen Normwerten verglichen werden.

### **Selbstreflexion und Selbsteinschätzung**

Als Selbstreflexion bezeichnet man die Fähigkeit einer Person, über die eigene Situation, das eigene Agieren und Empfinden nachzudenken. Das setzt voraus, zu sich selbst eine gewisse Distanz einzunehmen und sich selbst praktisch „von außen“ betrachten und beobachten zu können. Kritische Selbstreflexion stellt eine der wesentlichen Voraussetzungen zur Selbstregulation und damit zur (persönlichen) Entwicklung einer Person dar.

Es empfiehlt sich, auch Methoden zur Selbsteinschätzung einzusetzen. So z.B. können die Teilnehmer jeweils ihr gezeigtes Verhalten und dessen Wirksamkeit in Bezug auf die gewünschte Zielerreichung in bestimmten beruflichen Situationen oder im Verfahren selbst einschätzen.

Meine Vorgehensweise bei der Planung, Durchführung und Evaluation der Verfahren entspricht der DIN 33430. DIN 33430 ist die Empfehlung, durch die alle Eignungsbeurteilungs-Anlässe eines Unternehmens qualitätsgesichert, transparent und vergleichbar gestaltet werden können. (<http://www.din33430portal.de>)