

# ASSESSMENT CENTER

IM RAHMEN VON  
UMSTRUKTURIERUNGSMABNAHMEN

Schaffung von Akzeptanz oder Widerstand?

Von Christina Bovi und Thomas Schlosser

S. 44

**In Zeiten wachsenden Kostendrucks, immer kürzerer Produktzyklen sowie steigender Ansprüche der Kunden sehen sich immer mehr Unternehmen gezwungen, sich zu verändern, um im Wettbewerb bestehen zu können.**



*„Wie, du musst in ein Assessment Center?“ „Ja, du glaubst nicht, was die mit uns vorhaben: Erst die Ankündigung, dass wir effizienter werden müssen und umstrukturieren. Völlig klar, dass dabei Stellen wegfallen. Unsere Jobs werden anders aussehen. Jetzt wollen sie uns durch ein Assessment Center schicken – das hat mir grade noch gefehlt. Na ja, die behaupten, sie könnten dadurch besser einschätzen, ob wir für die zukünftigen Aufgaben geeignet sind und wo wir noch Qualifizierungsbedarf haben. Aber wer's glaubt ... Warum brauchen die dazu ein Assessment Center? Die wissen doch, was ich kann und wie viel ich leiste, habe ich doch in den letzten Jahren zur Genüge unter Beweis gestellt.“*

So oder ähnlich könnten Reaktionen außerhalb des Arbeitsplatzes aussehen, wenn sich ein Unternehmen dazu entschlossen hat, ein Assessment Center als weitere Informationsquelle für die Personalentscheidung heranzuziehen.

## UMSTRUKTURIERUNG UND PERSONALENTSCHEIDUNGEN

Häufig ergeben sich aus Veränderungen in der Unternehmens- und Organisationsstruktur auch geänderte Anforderungen an eine bestimmte Position. Außerdem stehen oft weniger Führungsfunktionen als vorher zur Verfügung, so dass entschieden werden muss, welcher der potenziellen Mitarbeiter die anstehenden Aufgaben zukünftig wahrnimmt.

Neben vorhandenen Informationen über die Mitarbeiter (Personalbeurteilungen, Verkaufszahlen usw.) ist es sinnvoll, eine zusätzliche Informationsquelle als Entscheidungsgrundlage heranzuziehen: ein Assessment Center. Aufgrund der finanziellen und unternehmerischen Risiken einer Fehlbesetzung von

Führungspositionen sollte nach einem Verfahren gesucht werden, das gewährleistet, eine hohe Vorhersagegenauigkeit zu erzielen, erfolgskritisch überfachliche Kompetenzen zu überprüfen und die Investitionen in das vorhandene Mitarbeiterpotenzial bestmöglich aususchöpfen.

## ASSESSMENT CENTER ALS OBJEKTIVE ENTSCHEIDUNGSGRUNDLAGE

Aus methodischer Perspektive liefert das Assessment Center als eignungsdiagnostisches Instrumentarium im Vergleich zu anderen immer noch die höchste prognostische Vorhersagegenauigkeit. Darüber hinaus bietet es noch weitere Vorteile, sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter: Aus Unternehmenssicht ergibt sich die Chance, die Stärken und Schwächen aller Mitarbeiter, die für die zu besetzende Position in Frage kommen, in einer kurzen Zeitspanne zu analysieren. Jeder Mitarbeiter hat die gleichen Chancen und Möglichkeiten, seine Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. Die Mitarbeiter können in Situationen beobachtet und beurteilt werden, die die neue Aufgabe und ihre spezifischen Anforderungen mit sich bringen.

Für die Mitarbeiter ergibt sich der Vorteil, sich vor mehreren an der Personalentscheidung beteiligten Personen gleichzeitig präsentieren zu können. Auf diese Weise sind sie nicht von nur einem Entscheidungsträger, meistens ihrer Führungskraft, abhängig.

## WIE SCHAFFE ICH SOWOHL BEI DEN „PERSONALENTSCHEIDERN“ ALS AUCH DEN MITARBEITERN AKZEPTANZ?

Die so genannte soziale Validität, d.h. die Akzeptanz eines Verfahrens durch alle Beteiligten, spielt eine wichtige Rolle.

Zwei Gruppen sollten unterschieden werden: zum einen die Entscheidungsträger, d.h. Führungskräfte, Personaler und Betriebsrat, zum anderen die Mitarbeiter.

Je früher die Entscheidungsträger in den Prozess involviert sind und je mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten sie haben, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie hinter dem Verfahren stehen.

Im Hinblick auf die Akzeptanz durch die Mitarbeiter ist es vorteilhaft, das Verfahren so transparent wie möglich zu gestalten: eine offene Informationspolitik, die Offenlegung der Anforderungskriterien und der Erwartung an die Leistungen der Mitarbeiter. Ebenso ist Fairness im Rahmen der Durchführung erforderlich. Dazu gehört beispielsweise, dass die Teilnehmer nur in bestimmten, vorher kommunizierten Phasen und Situationen beobachtet werden und nicht etwa in den Pausen, beim Essen usw.

Einen der zentralsten Punkte stellt die Realitätsnähe zur späteren Funktion dar: Je enger die gestellten Aufgaben an die späteren Tätigkeiten angelehnt sind, desto nachhaltiger wird dieses Ziel erreicht.

### WAS IST BEI DER PLANUNG UND KONZEPTION EINES ASSESSMENT CENTER ZU BEACHTEN?

Folgendes Vorgehen, das die Qualität des Verfahrens sicherstellt, hat sich als optimal erwiesen.

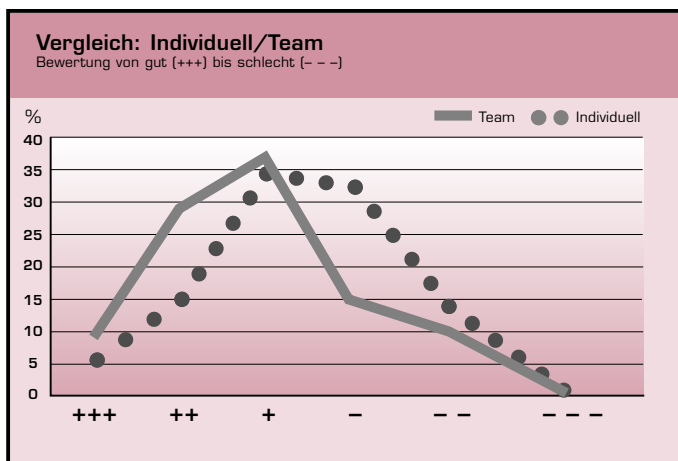
1. Klärung der Zielsetzung des Verfahrens: Soll das Assessment Center die alleinige Entscheidungsgrundlage sein, oder werden weitere Faktoren (bisherige Beurteilungen, Berufserfolge usw.) mitberücksichtigt?
2. Erhebung von Anforderungsprofilen: z.B. in Workshops mit Führungskräften (CIT) oder mit Anwendung eines EDV-gestützten Verfahrens (PaiRS).
3. Konzeption der Übungen abgeleitet aus den Ergebnissen der CIT. Diese sollten idealerweise strukturvernetzt sein.
4. Schulung der Beobachter zur Vermeidung von Beobachtungs- und Beurteilungsfehlern.
5. Durchführung der Verfahren. Der externe Moderator führt die Rollenspiele durch, um die Vergleichbarkeit der Aufgabenanforderungen sicherzustellen.
6. Auswertung 1: eine systematische, EDV-gestützte Auswertung der quantitativen Teilnehmerbewertung, auf deren Basis dann die Entscheidung getroffen werden kann.
7. Auswertung 2: ein individuelles Beobachter-Feedback im Hinblick auf ggf. vorhandene Beurteilungstendenzen und Abweichungen von den Beobachterkollegen (vgl. Abb.).
8. Auswertung 3: eine Evaluation des Verfahrens, z.B. Abgleich mit dem späteren Berufserfolg der Mitarbeiter.
9. Nicht zuletzt steht am Ende des Verfahrens ein ausführliches Feedback-Gespräch mit je-

dem Teilnehmer, in dem ihm klar seine Stärken und Schwächen sowie die Gründe für die getroffene Entscheidung erläutert und sie mit dem Selbstbild abgeglichen werden.

### WIE GEHT ES WEITER?

Die Ergebnisse aus dem Assessment Center können über den Reorganisationsprozess hinaus nutzbar werden: Die EDV-gestützte Auswertung bietet nach Abschluss aller Verfahren die Möglichkeit, eine Auswertung über alle Teilnehmer und deren Stärken und Schwächen durchzuführen, um daraus Entwicklungs- und Schulungsbedarf abzuleiten. Auf diese Weise können personenübergreifender Qualifizierungsbedarf erkannt und gezielt Maßnahmen abgeleitet werden. Ferner kann diese Auswertung dazu dienen, Aussagen im Hinblick auf den Leistungsstand und die Qualität von Führungskräften oder Organisationseinheiten zu treffen.

Vergleich der individuellen Beobachterbewertung mit der Beobachtergruppe.



### FAZIT

Unserer Erfahrung nach führt ein solches Vorgehen zu einer breiten Akzeptanz auf allen Seiten. Selbst Aussagen im Feedbackgespräch wie: „Nachdem ich jetzt weiß, welche Anforderungen da zukünftig auf mich zugekommen wären, wird mir deutlich, dass dies nicht der richtige Job für mich ist“ sind dann nicht mehr ausgeschlossen. So führt ein solches Verfahren häufig dazu, die richtige Person auf die richtige Position zu setzen und so eine optimale Human Allocation zu erreichen.

„Und, wie war es?“ „Bei weitem nicht so schlimm, wie ich befürchtet habe. Alles lief ziemlich fair ab und mir wurde viel klarer, welche Anforderungen die neue Position mit sich bringt. Am besten fand ich das ausführliche Feedbackgespräch am Ende. Hier wurde mir die Entscheidung sehr detailliert und ausführlich erläutert, so dass ich sie jetzt nachvollziehen kann.“

**Christina Bovi**  
**Thomas Schlosser**

Kölner Institut für Managementberatung

