

## **Das Assessment Center – Ein Instrument zur Personalentwicklung**

Ursprünglich wurde dieses Verfahren hauptsächlich zu Selektionszwecken eingesetzt, also zur Eignungsabklärung für interne oder externe Stellenbesetzungen. In den letzten Jahren hat sich das Instrument mehr und mehr als Teil der Personalentwicklung etabliert. Das bedeutet, dass mit dem Verfahren insbesondere Potentiale erfasst und gezielte Förder- und Entwicklungsmassnahmen definiert werden. Damit eignet es sich ganz besonders zur Feststellung von künftigem Führungspotential auf allen Stufen. Dabei ist anzumerken, dass die Einbettung des Instrumentes in andere eignungsdiagnostische Verfahren und in die Organisation, in der es zur Anwendung kommt, ganz entscheidenden Einfluss auf die Aussagequalität hat. Wird es optimal eingesetzt, gilt das Assessment Center als das Verfahren der Personalentwicklung das die höchste prognostische Validität hat.

### **Was ist ein Assessment Center?**

Das Assessment Center (AC) ist ein systematisches Verfahren, bei welchem

- die Verhaltensleistungen
- von mehreren Teilnehmer/-innen
- bezüglich definierter Anforderungen
- in festgelegten Übungen / Simulationen
- durch mehrere Beobachter/-innen

zunächst beobachtet und danach beurteilt werden.

Entscheidend dabei ist, dass in diesem Verfahren das Prinzip der Mehrfachbeobachtung und –beurteilung zum Einsatz kommt. Die Bewertung der Kandidat/-innen wird also nicht einer Einzelperson überlassen, sondern besteht aus einem Konsens von mehreren Beobachter/-innen. Das gewährleistet ein breit abgestütztes Urteil und erhöht die Objektivität des Verfahrens.

### **Aufbau eines Assessment Centers**

Zunächst werden die Anforderungskriterien definiert, die sogenannten Dimensionen. In der Regel werden diese innerhalb einer Organisation bei den Führungskräften mittels Umfragen ermittelt. Diese Dimensionen, in der Regel 5 – 8, bilden die Grundlage für die Entwicklung des AC's. Aus den Dimensionen werden konkrete Verhaltensweisen abgeleitet, die die Beobachter/-innen als Grundlage für ihre Beurteilungen verwenden. In einem nächsten Schritt gilt es Aufgabenstellungen, das heisst Übungen und Simulationen zu entwickeln, in denen diese Verhaltensweisen beobachtet werden können. Unterschieden werden dabei sogenannte Gruppen- und Einzelübungen.

Einige Beispiele:

- Führerlose Gruppendiskussionen – die Teilnehmer/-innen erhalten mehr oder weniger spezifische Rollenvorgaben, die Interessenkonflikte beinhalten, die Führung ist nicht definiert
- Präsentationen
- Zweier-Rollenspiele – die Teilnehmer/-innen erhalten Rollenvorgaben für schwierige Mitarbeiter oder Kundengespräche
- Fallstudien
- Postkörbe – Arbeits- und Organisationstechnik

Beobachtet und beurteilt werden in der Regel ausschliesslich Führungs- und Sozialkompetenz, fachliche Kompetenzen werden nicht erfasst. Ausserdem wird nur beurteilt, was wäh-



maya bentele

dipl. psychologin FH/SBAP  
transaktionsanalytikerin TSTA

rend der Übungen beobachtet werden kann. Es werden keine Interpretationen oder Rückschlüsse irgendwelcher Art gemacht.

### **Vor- und Nachteile der Methode**

Die Vorteile liegen darin, dass die Teilnehmenden – wie bereits erwähnt – von mehreren Personen beobachtet und beurteilt werden. Dadurch erhöht sich die Objektivität und gewährleistet Beurteilungen, die der Realität sehr nahe kommen. Da die Anforderungskriterien bzw. die Dimensionen gemeinsam mit den Führungskräften entwickelt werden, wird sichergestellt, dass das Verfahren auf die Bedürfnisse der Organisation ausgerichtet ist. Unter der Voraussetzung, dass das Verfahren gegenüber den Kandidat/-innen transparent gemacht wird (Erläuterung des Verfahrens und der Beurteilungsdimensionen), erreicht ein AC in der Regel eine gute Akzeptanz. Für die Führungskräfte, die als Beobachter/-innen eingesetzt werden, ist das Instrument eine gute Standortbestimmung ihrer eigenen Führungskompetenz.

Nachteile zeigen sich vor allem darin, dass die Methode sehr aufwendig und teuer ist sowie diagnostisch geschulte Fachleute für die Konzeption und Durchführung braucht. In kleineren Organisationen ist sie daher kaum durchführbar. Entscheidend für die Qualität ist ausserdem die Verankerung und Akzeptanz innerhalb der Organisation. Bei Kandidat/-innen, die gute Ergebnisse erreichen, werden oft Erwartungen geweckt, die nicht immer realistisch sind. Teilnehmende mit schlechten oder vermeintlich schlechten Ergebnissen entwickeln oft Ängste bezüglich ihrem weiteren beruflichen Werdegang. Daher ist es ganz wichtig, die Ergebnisse richtig zu gewichten und verbindliche Abmachungen bezüglich der Weitergabe der Ergebnisse zu treffen. Die Vertraulichkeit muss stets gewährleistet sein. Ausserdem ist zu beachten, dass die Ergebnisse eine zeitliche befristete Gültigkeit von 2 – 3 Jahren haben.

### **Das Einzelassessment**

Eine Alternative zum oben beschriebenen Gruppenassessment ist das Einzelassessment. In diesem Verfahren ist eine Kandidatin/ein Kandidat alleine in einer Beurteilungssituation. Dabei werden neben ausführlichen Gesprächen verschiedene Testverfahren eingesetzt. Das sind Leistungs-, Intelligenz- und Persönlichkeitstests, aber auch Arbeitsproben und Fallstudien. Die Beurteilung und Bewertung wird in der Regel von mindestens 2 Personen durchgeführt. Damit soll auch im Einzelassessment gewährleistet werden, dass eine gewisse Objektivität vorhanden ist. Ein Einzelassessment dauert zwischen ½ und einem ganzen Tag. Durch den Einsatz von verschiedenen psychologischen Testverfahren, ist es möglich vertiefere Aussagen zur Persönlichkeit eines Kandidaten zu machen als im Gruppenassessment.

Damit die Qualität eines Einzelassessment gewährleistet wird, braucht es einige Voraussetzungen:

- Fundierte Abklärung der Fragestellung des Auftraggebers
- Aktuelle Stellenprofile und Stellenbeschreibungen
- Kenntnisse der Organisation (vor allem Strukturen, Kultur) durch die Person, die die Abklärung durchführt
- Diagnostische Ausbildung und Erfahrung der Person, die die Abklärung durchführt

Die Vorteile eines Einzelassessments liegen darin, dass spezifischere Fragestellungen bearbeitet werden können. Ausserdem sind differenziertere Aussagen zur Persönlichkeit und dem Entwicklungspotential der Kandidatin möglich.