

## Assessment Center

# Selektion und Entwicklung in einem

Das Assessment Center wandelt sich von der blossen Selektionsmethode immer mehr zum Personal- und Organisationsentwicklungsinstrument. Dies gelingt allerdings nur, wenn das HR als Auftraggeber dies auch wünscht und die dafür nötige Unternehmenskultur etablieren kann.

Von Roland Toleti und Bettina Goulon

Das Assessment Center (AC) als Rekrutierungsmethode wurde ursprünglich im militärischen Bereich nach dem 1. Weltkrieg entwickelt, um jenen Personen eine Führungskarriere zu ermöglichen, die das nötige Führungspotenzial auch tatsächlich haben und nicht nur aufgrund ihrer adligen Herkunft dazu prädestiniert sind. Nach dem Zweiten Weltkrieg benötigten Grossunternehmungen aufgrund des Wachstumsbooms viele Kaderkräfte. Nicht selten wurden dabei die fachlich besten Mitarbeitenden zu Führungskräften befördert, obwohl sie die zusätzlich benötigten Führungskompetenzen nicht oder zu wenig aufwiesen. Die negativen Erfahrungen mit überforderten Führungskräften führten in der Folge bei vielen Betrieben zur Entwicklung von Fach- und Projektleiterkarrieren und zum Wunsch einer frühzeitigen (Führungs-) Potenzialeinschätzung. So setzte sich das AC zunächst in den USA und dann auch in Europa immer mehr durch.

## Assessment Center im Wandel

Dass der Fokus bei der Rekrutierung zunächst auf den Fachkompetenzen lag, ist verständlich, denn fachlich hervorragende Mitarbeitende sind meistens auch hoch motiviert. Beste Voraussetzungen für die nächste Karrierestufe – sollte man meinen. Eine Studie bei der amerikanischen AT&T zeigte aber bereits 1982, dass die hohe Leistungsmotivation nur bei niedrigen Hierarchieebenen mit ausgeprägtem Fokus aufs Fachliche einen guten Vorhersagefaktor – einen sogenannten Prädiktor – für den beruflichen Erfolg darstellt. Bei Kaderkräften mit hohem Führungsanteil sind aber ausserfachliche Kompetenzen wichtiger, so zum Beispiel die Fähigkeit, die Mitarbeiterbeziehung aktiv gestalten zu können und die Mitarbeitenden zu motivieren.



Hohe prognostische Validität – viele Kompetenzen lassen sich nur im Assessment Center testen.

Im Zuge der Human-Relations-Bewegung wurde die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit zur zusätzlichen Führungsaufgabe erklärt. Das HR bekam nun einerseits die Aufgabe, die Nachwuchskräfte in potenzielle Führungs-, Fach- und Projektfachkräfte einzuteilen und andererseits mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten zu fördern. Damit war für die AC-Methode der Weg frei, sich von einer ehemals reinen Rekrutierungszur Personalentwicklungsmethode weiterzuentwickeln. Mehrtägige Gruppen-ACs mit internen Kaderkräften als Assessoren und verunsicherten Teilnehmenden wurden schon fast zum Standard. Extremer Zeitdruck und fast unlösbare und damit frustrierende Aufgaben gehörten genauso zum AC wie das dumpfe Gefühl, auch in der Mittagspause kritischen Blicken ausgesetzt zu sein.

Heute sind solche Mammut-Events und überhöhter Druck auf die Teilnehmenden nicht mehr en vogue. Der hohe Kostendruck und die in der Branche zunehmende Professionalisierung führten

zu einem Umdenken. Studien zeigen, dass die Gültigkeit – die sogenannte prognostische Validität – eines eintägigen Einzel-Assessments (EAC) mit acht bis zehn Übungen eher höher liegt als beim kaum kontrollierbaren Gruppen-AC mit Laien-Assessoren. Wer das EAC aber nur als Rekrutierungsmethode betrachtet, schöpft dessen Potenzial nicht aus, denn es kann auch einiges zur Personal- und Organisationsentwicklung (OE) beitragen.

## Unternehmenskultur einbeziehen

Fragt man Kaderkräfte, welche Anforderungen sie an ihre Nachfolger oder ihre Direktunterstellten stellen, so ist häufig nur die eierlegende Wollmilchsau in der Lage, diese zu erfüllen. Der AC-Anbieter muss deshalb diplomatisch und mit standardisierten Fragen herausfinden, welche Resultate von der Führungskraft tatsächlich erwartet werden. In der Regel genügen sechs bis acht Kernkompetenzen. Aber auch die Unternehmenskultur sollte berücksichtigt werden.





### AC-Übung «Potentia»

«Potentia» ist eine Mischung aus dynamischer Fallstudie, Rollenspiel und Interview. Die Kandidaten beginnen die Übung mit dem Lesen einer realen betrieblichen Problemsituation. Die Rollen werden detailliert erklärt, sodass die Kandidaten ihre Führungsaufgabe problemlos übernehmen können. Die Situation ist interaktiv und benötigt keinerlei Fachwissen. Nach einiger Zeit unterbrechen die Assessoren die Übung und stellen den Kandidaten Verständnisfragen (z.B.: «Welche Führungsziele verfolgten Sie?»). Die Antworten sowie das Verhalten werden mithilfe einer standardisierten Checkliste bewertet. Je nach Einschätzung erhalten die Kandidaten die Fortsetzung des Problems, wobei die Situation immer komplexer, unsicherer und langfristiger wird.

«Potentia» ist ein mehrstufiges, dynamisches Verfahren, d.h., die einzelnen Übungen sind thematisch aufeinander abgestimmt. Die Anzahl der eingesetzten Situationsbeschreibungen hängt direkt vom Potenzial der Kandidaten ab. Im Gegensatz zu älteren, Stress-fokussierten AC-Methoden kommen hier kaum Frustrationsgefühle auf. Da die Methode standardisiert ist, ermöglicht sie auch klare Vergleiche verschiedener Kandidaten. Es gibt hier nicht die richtige Lösung. Das Verhalten der Kandidaten und die Beantwortung der Fragen lassen aber deren Fähigkeiten, Denkstrukturen und Handlungsstile deutlich werden. «Potentia» ermöglicht es, Führungssituationen so zu simulieren, dass jeder Kandidat stets das Gefühl hat, sein Bestes gegeben zu haben. Nicht überraschend wird diese Übung von den AC-Kandidaten häufig als die interessanteste bewertet.

Natürlich müssen die Erkenntnisse aus «Potentia» mit jenen von anderen verhaltensbezogenen Übungen verglichen werden, weil sich Aussagen im AC-Bericht stets auf mindestens zwei Informationsquellen beziehen müssen. Auf diese Weise lassen sich die Persönlichkeits-, Sozial- und Führungskompetenzen valide einschätzen.

Ein Beispiel: Möchte die Geschäftsleitung eine Fehlerkultur entwickeln oder Innovationen stärken, so ist dies zwar eine klassische OE-Aufgabe. Weil aber Kultur und Führung dasselbe sind, erreicht sie dieses Kulturziel nur mithilfe ihrer Führungskräfte. Effizienterweise berücksichtigt man diese Anforderung bereits bei der Rekrutierung. Konkret heisst das, Bewerbende auch dahingehend zu prüfen, ob sie zu ihren Fehlern stehen und in Alternativen denken können. Mit sorgfältig ausge-

arbeiteten Anforderungsprofilen kann das HR so massgeblich zur Kulturentwicklung beitragen.

### Mehrwert gegenüber Interviews

Worin unterscheidet sich das AC vom klassischen Bewerberinterview – abgesehen davon, dass es deutlich teurer ist? Es erhebt vor allem den Anspruch, das valideste Rekrutierungsinstrument zu sein. Zahlreiche Studien attestieren dem AC tatsächlich eine hohe Aussagekraft. Allerdings müssen dafür einige Bedingungen erfüllt sein (siehe Kasten rechts).

Der vielleicht bedeutendste Unterschied zwischen AC und Bewerberinterview ist die Tatsache, dass viele typischerweise geforderte Kompetenzen wie Durchsetzungsfähigkeit, vernetztes Denken, Kreativität und Kritikfähigkeit nur im AC real beobachtet werden können. Es ist nicht dasselbe, ob jemand im Interview von sich behauptet, vernetzt denken zu können, oder ob man dies beim Lösen einer Fallstudie auch tatsächlich beobachten kann. Diesen Vorteil der Beobachtungsmöglichkeit verdeutlicht die von einigen AC-Anbietern angewendete Übung «Potentia» (siehe Kasten links).

### Stress verfälscht Resultate

Die Übung «Potentia» ist ein gutes Beispiel für die Modernisierung der AC-Methode. Und trotzdem bleibt auch sie eine Testsituation, die von den Kandidaten als Stress empfunden werden kann. Wird diese Belastung subjektiv als zu hoch empfunden, steigt die Gefahr, untypische Verhaltensweisen zu produzieren und damit Artefakte zu messen. Professionelle Assessments beachten deshalb diesen Aspekt – ganz nach dem Motto der Human-Relations-Bewegung, dass zufriedene Personen auch die bessere Leistung erbringen. Eine möglichst entspannte Atmosphäre während des ACs, anregende Übungen, die fordern, aber nicht überfordern, einführendes und wertschätzendes Kommunikationsverhalten der Assessoren sowie ein aufbauendes und erklärendes Feedback nach dem AC gehören zu den Grundbedingungen eines guten ACs.

### Woran erkenne ich ein gutes AC?

Zu den wichtigsten Voraussetzungen gehören:

- **Auftragsklärung**  
Werden vor der Entwicklung und Durchführung eines AC die Ziele und Rahmenbedingungen des Auftrages besprochen und mögliche Konsequenzen für die Teilnehmenden verbindlich geklärt?
- **Systematik**  
Sind die Assessment-Inhalte und Aufgabenstellungen konkret auf das Anforderungsprofil der offenen Stelle abgestimmt? Ist auch das Berichtsformular für die schriftliche Rückmeldung entsprechend aufgebaut?
- **Praxisnähe**  
Liegt der Schwerpunkt auf praxisnahen Aufgaben (Präsentationen, Fallbeispiele etc.), welche sich an der künftigen Arbeitssituation ausrichten und in denen der Kandidat den Tatbeweis seiner Kompetenz erbringen kann/muss?
- **Professionalität**  
Wird das Assessment nach dem Vier-Augen-Prinzip durchgeführt, d.h., wird jede Übung von zwei Beobachtern bewertet?
- **Erfahrung**  
Verfügen die Assessoren über fundierte Erfahrung in der Konzeption und/oder Durchführung von Assessments?
- **Feedback-Bericht**  
Wird der Bericht individuell und ohne Textbausteine erarbeitet? Umfasst der Bericht neben der Bewertung einen mehrseitigen Textteil, welcher die individuellen Beobachtungen und Entwicklungshinweise dokumentiert?
- **Qualitätssicherung**  
Ist der Anbieter Mitglied bei Swiss Assessment oder von Swiss Assessment zertifiziert und damit den entsprechenden Qualitätskriterien verpflichtet?

Informationen zu den Qualitätsstandards für die Zertifizierung von ACs finden sich auf der Homepage von Swiss Assessment: [www.swissassessment.ch](http://www.swissassessment.ch)

### Spezifische Kompetenzen im Fokus

Bei seriösen ACs beziehen sich die Berichte stets auf das im Vorfeld vereinbarte Anforderungsprofil und enthalten keine Textbausteine. Eine grosse Gefahr aller extern durchgeführten ACs ist, dass die psychologisch geschulten Assessoren zwar genügend diagnostische Kompetenz besitzen, aber die spezifischen kulturellen Besonderheiten der Organisation zu wenig kennen. Deshalb sind die individuel-





len Herausforderungen der zu besetzenden Stelle miteinzubeziehen: Worin liegt die Schwierigkeit bei der Führung eines Teams von Aussendienstmitarbeitenden gerade bei diesem Betrieb? Oder: Wie muss die potenzielle Führungskraft mit den wichtigen Geschäfts- oder Schnittstellenpartnern umgehen können?

### Kaderkräfte ins AC miteinbinden

Wir empfehlen der HR-Leitung – eventuell zusammen mit dem potenziellen Linienvorgesetzten der Kandidatin –, beim AC anwesend zu sein. Je nach Wunsch und Kompetenz können beide als zusätzliche Assessoren oder als stille Beobachter fungieren. Bei einigen uns bekannten Organisationen partizipiert sogar die gesamte Geschäftsleitung am AC. Dabei übernehmen deren Mitglieder die Rolle als aktive Beobachter mit der überzeugenden Begründung, dass es bei der Rekrutierung oberer Kaderkräfte besonders auf Rekrutierungssicherheit ankäme und sie deshalb die Kandidaten auch persönlich erleben möchten. Wird

in diesem Falle das AC auch gleich noch beim Kunden selbst durchgeführt, wird unklar, ob es sich hierbei um ein internes oder ein externes AC handelt. Diese Unterscheidung ist allerdings irrelevant. Viel bedeutsamer ist die mit der Teilnahme des Kunden verbundene Chance, die Beurteilungsqualität zu erhöhen.

Die Anwesenheit des Auftraggebers erleichtert die Einschätzung, ob die Kandidaten zur Organisationskultur, zu den potenziellen Vorgesetzten und zum Team passen. Zudem kann dies den Assessoren helfen, die unternehmensspezifischen Fallstudien bzw. Präsentationen auf ihre Praxistauglichkeit besser einzuschätzen. Aus Sicht der Personal- und Organisationsentwicklung bietet der Einsatz von Kaderkräften als Assessoren auch die Chance, deren Wahrnehmungs- und Beurteilungskompetenz zu stärken und ihren Fokus so von der Fachkompetenz vermehrt auf die Sozial- und Führungskompetenzen zu lenken. Damit trägt das AC dazu bei, eine Führungskultur zu entwickeln, in der diese Kompetenzen ei-

ne ebenso wichtige Rolle spielen wie die Fachkompetenz.

Je mehr sich Kaderkräfte und das HR im AC engagieren und das Anforderungsprofil die kulturellen Aspekte mitberücksichtigt, desto mehr entwickelt sich das AC von der isolierten Rekrutierungsmethode hin zum integrierten Bestandteil der Organisationsentwicklung.

### Autoren



**Bettina Goulon** ist Geschäftsführerin der HR Kompetenzzentrum AG. Das Unternehmen ist auf Outplacements und Assessments von Führungskräften spezialisiert und zertifiziertes Mitglied des Fachvereins Swiss Assessment.



**Roland Toleti** ist Leiter Personal & Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung und Mitglied des Verwaltungsrats der HR Kompetenzzentrum AG.



### Erfolg ist immer auch eine Frage der Zeit

Eine präzise Zeitabrechnung gibt Auskunft über die Rentabilität und liefert die Entscheidungsgrundlagen für Massnahmen zur Effizienzsteigerung und Gewinnoptimierung. Der gezielte Einsatz der wichtigsten Ressource – der Arbeitskraft Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – benötigt fundierte Informationen auf einen Blick und zur richtigen Zeit.

Mit Bixi Systems verschaffen Sie sich den Überblick.

**Bixi Systems AG**  
Grossfeldstrasse 3 | 8887 Mels  
T +41 81 725 08 00 | [www.bixi.ch](http://www.bixi.ch)  
Mels | Zürich | Liestal | Le Mont-sur-Lausanne

Ein Unternehmen der Securitas Gruppe Schweiz

## Bixi Systems

Zutrittskontrolle | Zeitwirtschaft