

Assessment Center als Methode der Personalauswahl

Zusammenfassung

Das Assessment Center (AC) ist, neben dem Einstellungsinterview, die etablierteste, erfolgreichste und weitverbreiteste Methode der Personalauswahl. Von den 100 größten globalen Unternehmen setzen mehr als zweidrittel das AC ein.

Dieser Artikel bietet einen Überblick zum Thema Assessment Center als Methode der Personalauswahl. Neben der konkreten Darstellung des Ablaufs, der Qualitätsstandards und den historischen Wurzeln, werden aktuelle Trends und aufgrund der momentanen Marktbedingungen notwendige Weiterentwicklungen des klassischen AC's dargestellt.

Wie alles begann...

Schon vor ca. 3000 Jahren wurden im alten China erste Vorläufer des ACs zur Auswahl von Staatsdienern eingesetzt. Das Grundprinzip des ACs war und ist damals wie heute identisch: Mehrere Bewerber werden von mehreren Beobachtern in mehreren Situationen (Arbeitssimulationen) in bezug auf mehrere Kriterien bewertet.

In jüngerer Vergangenheit hat das AC seine Vorläufer in den vor allem in Deutschland eingesetzten Verfahren zur Auswahl von Offizieren in den 20er Jahren. Schon damals wurden z.B. führerlose Gruppendiskussionen und sogenannte Stressgespräche (Interviews) eingesetzt. Bahnbrechend für die Verwendung der Methodik im wirtschaftlichen Kontext war eine umfangreiche Längsschnittuntersuchung der US-Firma AT&T in den 50er und 60er Jahren (Management Progress Studie). Die aufgrund von AC-Resultaten getroffenen Prognosen von Berufserfolg stellten sich 10 Jahre später als zu über 80% richtig heraus, ohne, dass die Ergebnisse jemals zuvor kommuniziert wurden. Mit weiteren US-Firmen wie IBM und Unilever kam das Verfahren schliesslich Ende der 60er Jahre wieder nach Europa und Deutschland.

Wie ein AC konzipiert und vorbereitet wird...

Vor dem eigentlichen Einsatz jeder Methode zur Personalauswahl sollte eine sorgfältige Anforderungsanalyse durchgeführt werden. Hierbei werden in strukturierten Interviews und/oder Workshops mit Auftraggeber und ggf. aktuellen Stelleninhabern die fachlichen und überfachlichen Anforderungen an die neuen Mitarbeiter/innen festgelegt. Anschliessend werden mit Hilfe der sogenannten Critical Incident Technique Situationen definiert, in denen sich geeignete von nicht geeigneten Bewerbern in bezug auf die vorher festgelegten Anforderungskriterien unterscheiden, so z.B. das Führen von Mitarbeitergesprächen für Führungskräfte. Diese Situationen bilden die Grundlage für die Konzeption und Entwicklung der später eingesetzten Simulationen, Rollenspiele und Übungen.

Parallel müssen wichtige Rahmenbedingungen wie die Anzahl der einzustellenden Mitarbeiter/innen, die Anzahl der Bewerber pro AC, die Anzahl der Beobachter, die Dauer des Verfahrens etc. festgelegt werden. Im Anschluss daran wird das eigentliche Verfahren mit dem Kunden abgestimmt und dann entwickelt. In der Regel kann dabei weitestgehend auf bestehende AC-Bausteine und -Übungen zurückgegriffen werden. Dies gilt auch für zusätzliche Tools wie Zeit- und Raumpläne, Beobachtungsbögen, Entscheidungsmatrizen, Gutachten etc.

Vor der eigentlichen Durchführung sind dann noch verschiedene organisatorische Dinge zu beachten: Kommunikation der Methode innerhalb des Unternehmens, Auswahl und Schulung der Beobachter, Organisation der notwendigen logistischen Voraussetzungen (Räume, Hotelreservierungen für Bewerber etc.) und schliesslich die Einladung und Vorabinformation an die Bewerber.

Wie ein klassisches AC aufgebaut ist...

Typischerweise besteht ein AC, in Abhängigkeit von der jeweiligen Anforderungsanalyse, aus verschiedenen Bausteinen und Übungen. Ein AC dauert ein bis zwei Tage und es nehmen 8 bis 12 Bewerber, 2 bis 4 Fachbeobachter und ein Moderator daran teil. Die verbreitetsten Bausteine sind in der nachfolgenden Tabelle beschrieben.

Tabelle 1: Typische AC-Bausteine und deren Anforderungsschwerpunkte

Baustein	Anforderungsschwerpunkte
Leistungs- und Fähigkeitstests	<ul style="list-style-type: none"> Konzentrationsvermögen, Analytische Fähigkeiten, Logisches Denken
Persönlichkeitstests	<ul style="list-style-type: none"> Grundlegende Einstellungen und Werte; Persönliche Eigenschaften; Berufliche Motivation
Postkorbübung	<ul style="list-style-type: none"> Organisatorische Fähigkeiten; Entscheidungsverhalten; Prioritätensetzung
Gruppendiskussion	<ul style="list-style-type: none"> Kooperationsverhalten; Selbstbewusstsein; Überzeugungskraft; Ausdrucksvermögen
Fallstudie	<ul style="list-style-type: none"> Analysevermögen; Problemlösekompetenz; Kreativität; Strukturiertes Denken
Präsentationsübung	<ul style="list-style-type: none"> Überzeugungskraft; Stressresistenz; Präsentationsverhalten
Rollenspiel	<ul style="list-style-type: none"> Einfühlungsvermögen; Überzeugungskraft; Flexibilität

Die Auswahl, Anpassung und Durchführung der eingesetzten Verfahren sollte unbedingt durch eignungsdiagnostischen Spezialisten (wie Psychologen) erfolgen, weil es erhebliche Qualitätsunterschiede gibt, die sich direkt auf die Qualität der eingestellten Mitarbeiter und die Professionalität der Durchführung und somit die interne und externe (Unternehmensimage) Akzeptanz auswirkt.

Neben den Bausteinen zur Erfassung der Hauptanforderungen, gibt es noch weitere Elemente die typischerweise im Ablauf eines ACs integriert sind.

In der *Begrüßungs- und Vorstellungsrunde* werden den Teilnehmern u.a. Ziele und Ablauf des ACs vorgestellt werden und es stellen sich alle Beobachter und Teilnehmer gegenseitig vor.

Die *Firmenpräsentation* dient dazu, den Kandidaten noch mehr Informationen über das Unternehmen, die eigentliche Aufgabe, die Karrieremöglichkeiten etc. zu geben. In der *Entscheidungskonferenz* diskutieren die Beobachter und der Moderator über die Stärken und Schwächen der einzelnen Teilnehmer und treffen gemeinsame abschliessende Entscheidungen über Angebote/Absage.

Die abschliessenden und individuellen *Feedbackgespräche* beinhalten neben der Kommunikation der getroffenen Entscheidung auch ein detailliertes Feedback über die konkreten Beobachtungen während des ACs, die Grundlage für diese Entscheidung waren. Bei den Angebotskandidaten sollte zudem darauf Wert gelegt werden, alle noch offenen Fragen von beiden Seiten zu klären und „Selling“ zu betreiben, damit der Bewerber den angebotenen Vertrag auch unterschreibt.

Welche Vor- und Nachteile ACs haben...

Das AC hat schon immer sowohl enthusiastische Anhänger als auch vehemente Kritiker gehabt. Betrachtet man das Verfahren kritisch-rational, so ergeben sich folgende Vor- und Nachteile:

Qualität der Auswahlentscheidungen: In zahlreichen Studien belegt ist die hohe sogenannte prognostische Validität des Verfahrens, sprich die hervorragende Vorhersagegüte des Berufserfolgs der ausgewählten Bewerber. Die Überlegenheit des Verfahrens ggü. anderen Verfahren ist dabei insofern nicht überraschend, werden im AC eine Vielzahl unterschiedlicher diagnostischer Einzelverfahren kombiniert. Insbesondere wenn eine grosse Anzahl von neuen Mitarbeitern eingestellt werden sollen, bietet das Verfahren ggü. klassischen Interviews den großen Vorteil hochstandardisiert und dementsprechend in den Auswahlentscheidungen personenunabhängig und damit weniger fehlerbehaftet zu sein.

Kosten: Die Investitionskosten zur Entwicklung eines ACs sind in Relation zu anderen Methoden wie z.B. dem Einstellungsinterview sehr hoch. Dementsprechend empfiehlt sich die Entwicklung eines firmenspezifischen ACs vor allem dann, wenn das Verfahren nicht nur einmalig eingesetzt werden soll. Auch die Kosten für die reine Durchführung des ACs sind vergleichsweise hoch, da zumeist externe Berater (als Moderatoren) und Räumlichkeiten bezahlt werden müssen. Dieser Kostenaspekt relativiert sich, wenn man die enormen Kosten für Fehleinstellungen, man spricht von Kosten in Höhe von 1,5 Jahresgehältern, mit in die Kalkulation einbezieht.

Flexibilität/Aufwand/Ressourcen: Im Gegensatz zum Einstellungsinterview erfordert das AC ein deutlich höheres Maß an Vorbereitung, zeitlichem Vorlauf und Organisation. Es müssen mehrere Kandidaten, mehrere Beobachter und Moderatoren zeitlich und räumlich zusammengebracht werden.

Akzeptanz des Verfahrens: Die Akzeptanz des Verfahrens bei Bewerbern und innerhalb des Unternehmens hängt maßgeblich von der Professionalität der Konzeption, Implementierung und Durchführung ab. In der Regel ist das Verfahren bei den Beobachtern und innerhalb der durchführenden Unternehmen deshalb sehr beliebt, weil es sehr transparent und strukturiert ist.

Die Mehrzahl der Bewerber zieht dem AC ein klassisches Einstellungsinterview aus dem Grund vor, sich dort individueller behandelt zu fühlen und subjektiv mehr Einfluss auf den Ausgang sprich Entscheidungsprozess zu haben. Jedoch zeigt die eigene tägliche Praxiserfahrung, dass die Einstellung der Bewerber bzgl. ACs nach der eigenen Teilnahme sich deutlich erhöht, weil man sich als fairer behandelt fühlt und ein sehr detailliertes Feedback über eigene Stärken und Schwächen erhält.

Wie sich das AC aufgrund der aktuellen Marktsituation verändern muss...

Die aktuelle Situation auf dem Bewerbermarkt, wenig Angebot und viel Nachfrage (war for talents), insbesondere für IT-Experten, Ingenieure und den sogenannten High-Potentials, hat dazu geführt, dass viele Unternehmen ihre Recruitingstrategien in den letzten Jahren deutlich verändern mussten. Das Hauptziel ist es, überhaupt neue Mitarbeiter einzustellen und nicht mehr unter einer Vielzahl von Bewerbern die besten auszuwählen. Für die Methoden der Personalauswahl ergeben sich hieraus zwei zentrale und neue Anforderungen.

1. Attraktivität für den Bewerber

In einem Käufermarkt müssen die Wettbewerber um die Gunst des Käufers kämpfen, um ihr (Job)Angebot überhaupt kommunizieren zu können. Auf das AC übertragen heißt dies zum einen das Verfahren so zu konzipieren, dass es den Nutzen und die Attraktivität für den Bewerber maximiert. Typische Erwartungen hierbei sind die konkrete (Projekt)arbeit und möglichst viele Mitarbeiter des Unternehmens kennenzulernen, etwas zu lernen (Projektmanagement, spezifisches Fachwissen, Teamarbeit etc.) und nicht zuletzt Spass bzw. einen ganz besonderen Tag erlebt zu haben. Ziel ist es, sich auch über das eingesetzte Auswahlverfahren vom Wettbewerber differenzieren zu können.

Zum anderen muss die Methode flexibler einsetzbar sein. Dies kann durch die Entwicklung von Verfahren, die kurzfristig und mit unterschiedlich vielen Bewerbern und Beobachtern durchgeführt werden können gewährleistet werden. Kein Unternehmen kann es sich mehr leisten, guten Kandidaten z.B. nur monatlich einen Termin anbieten zu können.

2. Diagnostischer Fokus

In Zeiten von engen Bewerbermärkten haben die Unternehmen nicht mehr das diagnostische Problem aus hundert Bewerbern die besten zehn auszuwählen, sondern aus 30 Bewerbern möglichst alle auszuwählen, die die Jobanforderungen erfüllen. Dies hat unmittelbare Konsequenzen für die Anforderungsanalyse und die Festlegung der zu erfüllenden Kriterien. Die zentrale Frage muss hierbei lauten, welche Kriterien müssen wenigstens und in welcher Ausprägung erfüllt werden. Der Einsatz von Bausteinen, die möglichst exakt die Anforderungen der Unternehmen abbilden, ist deshalb zwingend notwendig.

Auch der Einsatz von computergestützten sogenannten adaptiven Verfahren, die es pro Kriterium ermöglichen das individuelle Leistungsniveau zu erfassen, bietet hierbei eine interessante, wenn auch, in bezug auf deren Entwicklung, extrem aufwendige Alternative. In der Durchführung sind solche Verfahren allerdings äußerst effizient.

Pragmatisch bedeutet der veränderte Fokus aber vor allem einen „Mindshift“ auf Seiten der Unternehmen und deren Beobachter: nämlich nicht mehr nur die Besten, sondern alle bis auf die gar nicht geeigneten Kandidaten einzustellen.

Wie Sie sich weiter über ACs informieren können...

Schuler, H. (1996). *Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.

Sarges, W. (1996). *Weiterentwicklung der Assessment Center Methode*. Göttingen: Hogrefe.

Leciejewski, K.D. & Fertsch-Röver, C. (2000). *Assessment Center*. Planegg: STS Verlag.

Der Autor

Sascha Kettelhöhn, 31 Jahre, ist Dipl.-Psychologe und seit 1995 als HR-Consultant für Kunden wie Accenture, Gillette Deutschland, Porsche AG und die Dresdner Bank AG tätig. Seit März dieses Jahres hat er gemeinsam mit einem Partner eine eigene Firma gegründet. Vorher war er über fünf Jahre bei der Dieter Strametz & Partner GmbH in Frankfurt/Main tätig und hat dort zahlreiche und verschiedenartige Assessment Center konzipiert und über 300 solcher Verfahren zur Personalauswahl und im Rahmen von Potentialanalysen durchgeführt.

Kettelhöhn Personal & Organisation
Frankfurter Strasse 20
Postfach 1114
61118 Bad Vilbel
06101-8035-06
Sascha.Kettelhoehn@sspo.de

