



© Photographee.eu/Fotolia.com

Interview

Lean-Assessment-Center



Petra Stella Ebert

Noch immer ist das Assessment-Center ein gefragtes Instrument bei internen und externen Stellenbesetzungen. Worauf sollten Arbeitgeber achten, wenn sie einen externen Anbieter beauftragen und wie hält man die Kosten im Rahmen und die Qualität oben? Hierzu hat AuA mit Petra Stella Ebert, Dr. Corinna Kaesler und Michael Sahlmann gesprochen, die sich als Berater Netzwerk unter dem Label pse-Psychologische Personalentwicklung genau mit diesem Thema sehr gut auskennen und auseinandersetzen.

Wie verbreitet ist das Assessment-Center heute und was sind seine wesentlichen Merkmale?

Das Assessment-Center gehört nach strukturierten Interviews zu den am häufigsten eingesetzten systematischen Verfahren der Personaldiagnostik im deutschsprachigen Raum. Es wird sowohl zur Personalauswahl als auch für Fragestellungen der Personalentwicklung eingesetzt. Kennzeichnend für dieses Verfahren ist die Nutzung von Simulationen, welche typische Situationen aus dem Berufsalltag der Zielposition abbilden und die Erhebung von relevanten Verhaltenskompetenzen ermöglichen. Dabei beobachten und bewerten immer mehrere Personen das Verhalten der Kandidaten systematisch. Vorteile bietet darüber hinaus eine Kombination mit Interviews sowie Test- bzw. Fragebogenverfahren.

Ist das nicht ein größerer Aufwand?

Den im Vergleich zu Einzelverfahren höheren Aufwand betrachten einige Praktiker in der Tat nach wie vor

kritisch. Meist größere Organisationen nutzen diese Methode aber regelmäßig. Dabei kann sich bei einer „schlanken“ Gestaltung des Verfahrens jedes Unternehmen diese Methode zur Optimierung der Personalentscheidungen leisten. Die diagnostischen Informationen über einen Bewerber sind in jedem Fall vielfältiger und umfangreicher als bei einer rein gesprächsorientierten Herangehensweise, was die Treffsicherheit bei der Eignungs- und Potenzialeinschätzung deutlich erhöht. Besonders dann, wenn überfachliche Kompetenzen eine hohe Bedeutung für den praktischen Erfolg haben (i. d. R. bei Führungs- und Verkaufs- bzw. Beratungsaufgaben) und Fehlentscheidungen bei einer Besetzung unbedingt vermieden werden sollten, zeigt sich der Mehrwert.

Wie erkennt man Qualität?

Der Unterschied zwischen einem sehr guten und einem wertlosen Assessment-Center zeigt sich daran, ob und inwieweit wissenschaftlich fundierte metho-



Dr. Corinna Kaesler

dische Regeln und Standards bei der Konstruktion und Durchführung des Verfahrens berücksichtigt werden. Und genau dieser Aspekt ist nicht zwangsläufig kostenrelevant. Den Wert einer eignungsdiagnostischen Methode bestimmen im Wesentlichen zwei Dinge: die prognostische Validität des Ergebnisses – also die Identifizierung der Personen, die später im Berufsalltag gute bis sehr gute Leistungen erbringen, mit möglichst hoher Trefferquote – sowie die Akzeptanz des Verfahrens bei den Teilnehmern. Die Gestaltung eines Auswahlverfahrens wirkt außerdem direkt auf das Image der Organisation und beeinflusst damit die Chancen zur Gewinnung qualifizierter Bewerber. Dabei hat das Assessment-Center laut Kanning genauso gute Bewertungschancen wie das weniger aufwändige Einstellungsinterview.

Welche Elemente sind also unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten bei der Gestaltung eines Lean-Assessment-Center unverzichtbar?

Das sind drei Punkte:

Anforderungsbezug des Verfahrens

Die Definition eines Anforderungsprofils, welches die erforderlichen Kompetenzen für eine erfolgreiche Tätigkeit in der Zielfunktion beschreibt, stellt die Grundlage der Konstruktion und Durchführung dar. Der wahrgenommene Bezug zu den Anforderungen des Berufsalltags schafft gleichzeitig Akzeptanz bei den Teilnehmern und steigert die kriterienbezogene Validität. Ein gut und eindeutig formuliertes Anforderungsprofil bildet auch beim Lean-Assessment-Center die Basis schlechthin. Durch den Fokus auf trennscharfe Verhaltensbeobachtungen muss auch nicht unbedingt ein Kompetenzmodell vorhanden sein. Dadurch wird das Verfahren auch solchen Betrieben zugänglich gemacht, die über kein organisationsweites Talentmanagementsystem verfügen.

Multiple Messung der Anforderungsmerkmale

Die Konstruktion des Verfahrens muss sicherstellen, dass jedes einzelne Anforderungsmerkmal durch mindestens zwei Verfahrenselemente erfasst wird. Der inhaltliche Zuschnitt der Verhaltenssimulationen orientiert sich an dem Anspruch, dass jede Anforderung mehrfach explizit angesprochen wird. Für ein wirtschaftlich durchführbares Verfahren sollte die Anzahl der zu messenden Anforderungsmerkmale begrenzt sein. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass bei einem eintägigen Verfahren maximal acht Merkmale fundiert erhoben werden können.

Regelgeleiteter Prozess der Datengewinnung und -auswertung

Mindestens zwei speziell vorbereitete Prozessbeteiligte beobachten und bewerten voneinander unabhängig jeden Teilnehmer in jeder Situation des Assessment-Centers. Ein gut verständliches und schlankes anforderungsbezogenes Beobachtungs-, Protokollierungs- und Auswertungssystem unterstützt die Datengewinnung und Bewertung. Die Integration der Ergebnisse erfolgt sowohl quantitativ als auch qualitativ in einer moderierten Beobachterkonferenz.

INFO – LITERATUR

Höft, S., Obermann, C. & Becker, J.-N. (2014). Gibt es Besonderheiten bei kompetenzorientierten Assessment-Center-Verfahren? Eine Analyse des Praxiseinsatzes basierend auf der Anwenderbefragung des Arbeitskreises Assessment Center e. V. von 2012. *Wirtschaftspsychologie*, S. 1, 95–103.

Kanning, U. P. (2011). Akzeptanz von Assessment Center-Übungen bei AC-Teilnehmern. *Wirtschaftspsychologie*, S. 2, 89–101.

Kanning, U. P. (2015). Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Eine wirtschaftspsychologische Analyse. Berlin: Springer.

Schuler, H. (2016). Spielwiese für Laien? Weshalb das Assessment-Center seinem Ruf nicht mehr gerecht wird. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, S. 2, 27–30.

Zu Beginn haben Sie die Kosten erwähnt.

Wo genau liegen Einsparpotenziale?

Bei der Durchführung eines ressourcenschonenden Assessment-Centers sehen wir die zum einen in der zurückhaltenden Umsetzung des Trends zur Digitalisierung und zum anderen im Personaleinsatz. Im Spannungsfeld zwischen diagnostischer Qualität und operativem Pragmatismus gilt es, die richtige Balance zu finden. Den Einsatz computerunterstützter bzw. webbasierter Simulationen sollten die Verantwortlichen unter Kosten-/Nutzen-Gesichtspunkten streng prüfen. Auf der einen Seite lassen sich mit dieser Methode sehr realitätsnahe komplexe Settings aufbauen, etwa eine fiktive Projektleitung oder Führungsrolle. Die Teilnehmer bekommen dabei online ein lebendiges Szenario präsentiert, treffen unmittelbar Entscheidungen und sind aufgefordert, schnell auf neue Informationen zu reagieren. Die Aktionen der Kandidaten und deren Bewertung stehen in Echtzeit zur Verfügung. Andererseits entsteht aber ein nicht unerheblicher Aufwand bei der Anpassung von Szenarien an den Bedarf des Unternehmens. Ein mangelhaft konzipiertes Online-Verfahren ist daher aus unserer Sicht nur wenig aussagekräftig und daher wertlos. Vor dem Hintergrund sich immer schneller verändernder Anforderungen und Anpassungen der zu besetzenden Stellen sind hier, außer bei hochstandardisierten Großkonzernen, keine weiteren Skaleneffekte zu erwarten.

Also lieber ein analoges Verfahren?

Richtig, Lean-Assessment-Center sind also abgesehen von der digital unterstützten statistischen Datenauswertung primär analoge Verfahren, da so notwendige Anpassungen sehr flexibel, teilweise noch kurz vor dem Beginn, umgesetzt werden können. Zudem beeinflussen die durchführenden Personen wesentlich die Qualität des Ergebnisses. Schuler beklagt bspw. 2016 in einem Fachbeitrag, dass viele Assessment-Center von Nicht-Psychologen durchgeführt werden und damit die Qualität leide. Wenn die Kompetenzen zur professionellen Entwicklung und Durchführung des eignungsdiagnostischen Verfahrens tatsächlich in einer Person vereint sind, kann bei rechtzeitiger Klärung der organisatorischen Rahmenbedingungen der Einsatz eines externen Experten völlig genügen.

Frau Ebert, Frau Dr. Kaesler, Herr Sahlmann, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Andreas Krabel



Michael Sahlmann