

Assessment und Development Center

zur Personalauswahl und Personalentwicklung

Entwickelt als Transferprodukt im Rahmen des Ziel 3-Projekts "Menü statt Fastfood" - gefördert aus
Mitteln des Landes NRW und der Europäischen Union.



Ministerium
für **Arbeit** und **Soziales**,
Qualifikation und **Technologie**
des Landes
Nordrhein-Westfalen



Inhalt

Beschreibung

- Was ist ein Assessment oder Development Center?
- Warum Assessment Center?
- Vorteile für Unternehmen
- Vorteile für Kandidat/innen
- Enge Zusammenarbeit mit Ihrem Unternehmen

Unsere Konzeption

- Leistungsfähigkeit des Assessment Centers
- Ermöglichung fundierter und exakter Aussagen für Personalentscheidungen
- Klärung der Ausgangslage
- Ermittlung der Schlüsselkompetenzen
- Gestaltung der Tools / Auswahl der Tools
- Beobachtertraining
- Durchführung
- Erstellung der Gutachten
- Feedbackgespräch
- Auswertung
- Für wen sind Assessment Center geeignet?

Beschreibung

Was ist ein Assessment oder Development Center?

Bei einem Assessment Center handelt es sich um ein Auswahl- bzw. Beurteilungsverfahren von (potenziellen) Mitarbeiter/innen oder bereits im Unternehmen Beschäftigten, bei dem durch die Beobachtung der Leistung und des Verhaltens der Teilnehmer/innen in Simulationen, Rollenspielen, Tests und Fallstudien Rückschlüsse auf Kompetenzen, Persönlichkeitseigenschaften und Potenziale gezogen werden. Als Development Center werden Beurteilungsverfahren bezeichnet, die der Weiterentwicklung und Karriereförderung bereits beschäftigter Personen im Unternehmen dienen - z.B. für Führungspositionen.

Das Assessment Center ist als mehrstufiges Verfahren hoch komplex und beugt durch die Vielfalt von Entscheidungsvariablen Enttäuschungen von Erwartungen sowohl auf Seiten des Unternehmens als auch seitens der Bewerber/innen vor. Es gilt als sicher und wissenschaftlich belegt, dass Assessment Center in ihrer Prognosequalität und Genauigkeit bei der Auswahl und Beurteilung von Mitarbeiter/innen alternativen Verfahren überlegen sind. Sie produzieren schon deshalb eine höhere Beurteilungstiefe, weil sie eine Kombination verschiedener Verfahren darstellen.

Das Assessment Center ist ein prognosesicheres Instrument zur Erhebung der Potenziale für höherqualifizierte Aufgaben.

Beschreibung

Warum Assessment Center?

Persönlichkeit, Fachkompetenz und Sozialkompetenz von Mitarbeiter/innen entscheiden über den Erfolg eines Unternehmens.

Assessment Center bieten die Möglichkeit, treffsichere Aussagen über die Eignung bzw. Potenziale von Mitarbeiter/innen zu machen.

Seit Jahren erfreuen sich Assessment Center einer wachsenden Beliebtheit, da sie ein sehr leistungsstarkes Verfahren zur Eignungsüberprüfung (Auswahl) und Entwicklung von Mitarbeiter/innen darstellen.

Ursprünglich wurden Assessment Center vorwiegend für Führungspositionen im Management konzipiert. Zunehmend werden sie aber auch für mittlere Führungspositionen (z.B. Teamleiter/innen) verwendet.

Vorteile für Unternehmen

- hohe Objektivität, Reliabilität und Validität des Verfahrens
- Vergleichbarkeit der Maßstäbe bei wiederholter Anwendung
- strukturierte Beobachtungen durch Beobachterschulungen und Beobachtungsbögen
- starker Bezug zur zukünftigen Tätigkeit
- höhere Beurteilungstiefe durch Kombination verschiedener Verfahren (Tools)
- geringe Gefahr von sozial erwünschtem Verhalten bei der Eignungsdiagnostik
- hohe Transparenz bei Bewerber/innen hinsichtlich der zukünftigen Anforderungen und Zielsetzungen
- direkter Vergleich zwischen Kandidat/innen
- hohe Transparenz bei der Besetzung von Stellen
- geringere Gefahr personeller Fehlbesetzungen
- Bestimmung der Entwicklungspotenziale von bereits beschäftigtem Personal als Basis für die Karriereentwicklung
- gezielte Planung des Trainingsbedarf der Teilnehmer/innen

Vorteile für Kandidat/innen

Sie können ihre Stärken in verschiedenen Situationen und bei unterschiedlichsten Anforderungen beweisen.

Zusage oder Absage hängt nicht nur von einem einstündigen (Vorstellungs-)Gespräch ab.

Bewerber/innen können ihre Fähigkeiten direkt mit denen anderer Kandidat/innen vergleichen.

Ausführliches und detailliertes Feedback über individuelle Stärken und Schwächen.

Enge Zusammenarbeit mit Ihrem Unternehmen

Bei unserem Assessment Center handelt es sich nicht um ein Auswahlverfahren „von der Stange“. Wir erarbeiten zusammen mit Ihnen das Verfahren und passen es an die unternehmensspezifischen Bedarfe und individuellen Bedürfnisse an.

Unsere wissenschaftlich fundierten Tests und individuell zugeschnittenen Simulationen geben Aufschluss über das Potenzial gegenwärtiger und zukünftiger Mitarbeiter/innen in Ihrem Unternehmen durch:

- Erarbeitung und Formulierung des spezifischen Anforderungsprofils für die zu besetzende Stelle und Definition der geforderten Schlüsselkompetenzen
- Entwicklung und Implementierung der geeigneten Verfahren
- Auswahl und Einsatz geeigneter Tests
- Durchführung von Trainingsprogrammen für Assessoren (Beobachterschulungen)
- Beschreibung und Bewertung der gemachten Beobachtungen mit anschließendem Bilanzgespräch mit den getesteten Personen und dem Auftraggeber
- Erstellung eines Berichts mit Eignungs- bzw. Förderungsempfehlungen

Unsere Konzeption

Unser Assessment Center kann ...

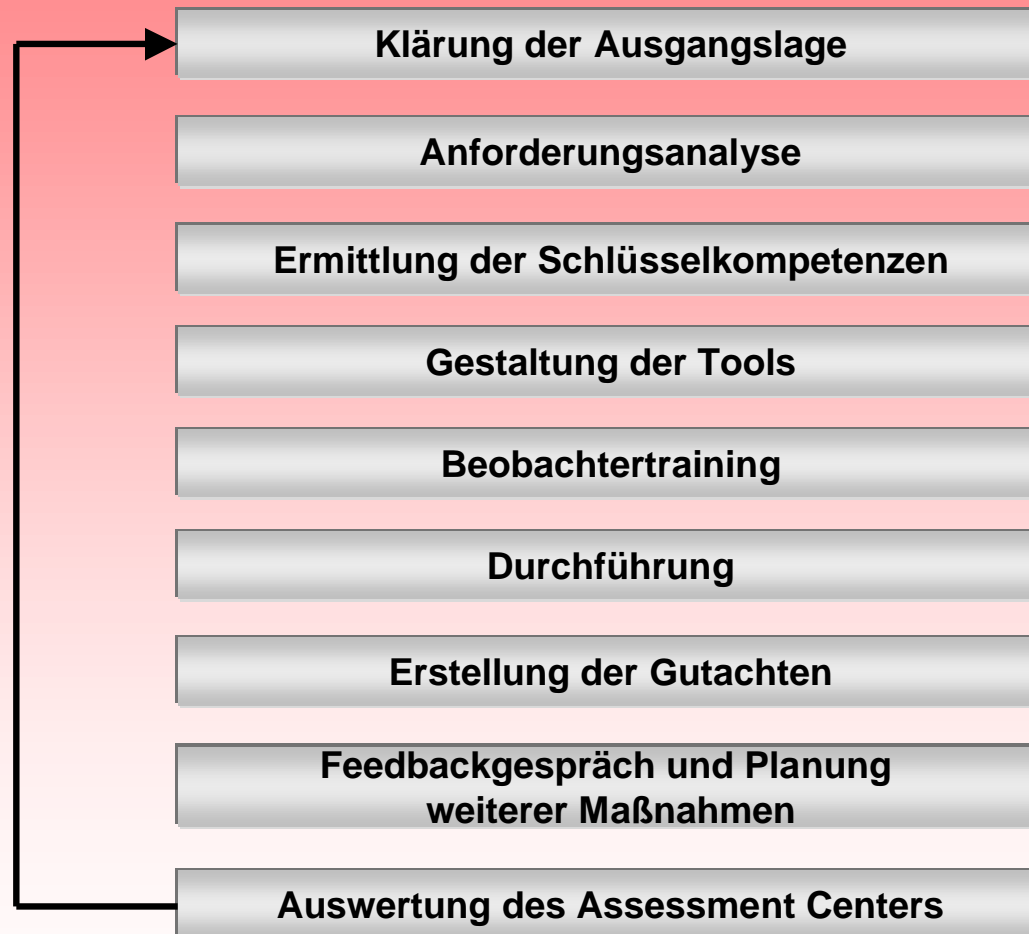
- Stellenbewerber/innen effektiv und ökonomisch auswählen
- Stärken und Potenziale von Mitarbeiter/innen erfassen und analysieren
- „High Potentials“ frühzeitig erkennen und individuelle Trainings als Maßnahme der Personalentwicklung einleiten
- Passung von Arbeitsplatzanforderungen und Mitarbeiter/in optimieren

Unsere Konzeption

Unser Assessment Center ermöglicht fundierte und exakte Aussagen für Personalentscheidungen durch:

- Erfassung der Stellenbeschreibung und Definition der spezifischen Anforderungen an die jeweilige Tätigkeit auf Basis von Anforderungsanalysen
- Ermittlung und Dokumentation von Schlüsselmerkmalen bzw. Schlüsselkompetenzen durch verschiedenste Verfahren. Diese sind auf das Unternehmen und die zu besetzende Position angepasst und somit spezifisch
- Definition von Beobachtungskriterien
- Entwicklung massgeschneiderter Assessment Center Elemente (Tools)
- Erarbeitung von Beobachtungskriterien und Schulung firmeninterner oder -externer Beobachter/innen (Assessor/innen)
- Planung, Organisation und Durchführung des Verfahrens
- Erstellung von Gutachten und Durchführung von Feedbackgesprächen mit Kandidat/innen
- Follow-up und Reviewing des gesamten Prozesses

Unsere Konzeption



Unsere Konzeption

Klärung der Ausgangslage

Neben einer detaillierten Stellenbeschreibung ist es wichtig zu bestimmen, welche Personen an der Vorbereitung und Entwicklung des Assessment Centers beteiligt werden sollen. Auch der Personenkreis der Beobachter/innen (Assessor/innen) ist festzulegen und eine Beobachterschulung zu konzipieren.

Unserer Meinung nach sollten alle vom Verfahren betroffenen Personen (Geschäftsleitung, Management, Führungskräfte, Betriebsrat etc.) am gesamten Prozess beteiligt sein. Dadurch wird die Transparenz und auch die Akzeptanz dieses Verfahrens erhöht. Weiterhin können auf diese Weise alle relevanten Schlüsselqualifikationen innerhalb der Anforderungsanalyse genauestens erfasst werden. Durch eine hohe Transparenz des gesamten Verfahrens können Vorbehalte oder Widerstände vermieden bzw. reduziert werden.

Unsere Konzeption

Die Frage nach der Notwendigkeit des Einsatzes eines Assessment Centers beantwortet sich aus einer ziel- bzw. nutzungsorientierten Perspektive des Unternehmens. Soll eine vakante Stelle als Führungskraft, z.B. Teamleiter/in, neu besetzt werden oder geht es darum, die Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten von bereits eingesetzten Teamleiter/innen zu bestimmen und diese weiterzuentwickeln?

Wir favorisieren in diesem Zusammenhang die Methode des Anforderungsanalyse-Workshops, da hier mit allen Beteiligten unterschiedliche Auffassungen und Meinungen diskutiert werden können und eine Vielzahl an Informationen in einem recht kurzen Zeitraum und mit einem vergleichsweise geringen Aufwand zusammengetragen werden. Im Workshop wird z.B. im Sinne der Critical Incident Technique auf kritische Vorfälle und Ereignisse eingegangen, die sich innerhalb des Unternehmens in der Vergangenheit zugetragen haben und die erfolgreich bewältigt und überwunden wurden.

Im Anforderungsanalyse-Workshop werden die genannten Eigenschaften, die somit für eine Position als bedeutsam eingeschätzt werden, mit Hilfe der Moderationstechnik klassifiziert.

Unsere Konzeption

Ermittlung der Schlüsselkompetenzen

Die Anforderungsanalyse mündet in die Auswahl und detaillierte Beschreibung der innerhalb des Verfahrens zu erfassenden Schlüsselkompetenzen.

Die sorgfältige Dokumentation der für die Position relevanten Kompetenzen ist dabei zentral, da sie die Grundlage der zu beschreibenden Verhaltensweisen darstellen. Ebenso ist es wichtig, diese nicht nur zu benennen, sondern auch ihre inhaltliche Bedeutung zu fixieren und ihre Ausprägung im Sinne einer Rangordnung oder eines Niveaus festzulegen.

Wichtig ist, dass die ausgewählten Kompetenzen in einem direkten unternehmensspezifisch zu bestimmenden Zusammenhang mit der zu besetzenden Position stehen und dass ihre Ausprägungen diskrete (voneinander abgrenzbare) Stufen darstellen.

Unsere Konzeption

Schlüsselkompetenzen werden zum Teil durch Persönlichkeitsfaktoren, Interessen, Einstellungen und auch Motivationen determiniert. Diese sind schwer trainierbar und zeitlich relativ stabil. Das innerhalb der beruflichen Tätigkeit erworbene Fachwissen (explizites Wissen) ist dagegen relativ rasch erlernbar. Praktische Fähigkeiten sind ebenfalls leichter trainierbar.

Mit Hilfe des Assessment Centers sollen nicht nur stabile Faktoren erfasst werden, sondern vor allem auch die Verhaltensweisen und Fähigkeiten, die durch gezielte Trainings ausgebaut bzw. verbessert werden können.

Die Auswahl der innerhalb des Assessment Centers zu erfassenden Kompetenzen wirkt sich aus auf

- die Auswahl der Übungen (Tools)
- die Methoden der Beobachtung und Evaluation durch die Assessor/innen
- die Auswahl und Spezifizierung späterer Trainings
- die abschließende Bewertung und Validierung des Verfahrens.

Unsere Konzeption

Was sind Schlüsselkompetenzen?

Schlüsselqualifikationen bzw. Schlüsselkompetenzen sind Merkmale, die zur Bewältigung von gegenwärtigen oder zukünftigen beruflichen Anforderungen bedeutsam sind, welche über die aktuelle Position oder Tätigkeit hinausgehen.

Im Unterschied zur traditionellen Klassifikation psychologischer Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten und Fertigkeiten rückt mit der Konzeption der Schlüsselqualifikationen bzw. Schlüsselkompetenzen der Arbeitsprozess in das Zentrum der Betrachtung. Es wird gefragt, welche Merkmale zur erfolgreichen Bewältigung von Arbeitsanforderungen benötigt bzw. weiter ausgebildet werden müssen.

Bei der Auswahl bzw. Bestimmung von Schlüsselkompetenzen muss darauf geachtet werden, dass die folgenden Kriterien erfüllt sind:

- das Merkmal besitzt im Arbeitsprozess positions- und tätigkeitsübergreifende Relevanz
- das Merkmal ist im Arbeitsprozess für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben bedeutsam
- das Merkmal kann und darf im Rahmen der Personalauswahl und -beurteilung sowie der Personalentwicklung erfasst werden.

Unsere Konzeption

Damit die Erfassung von Schlüsselkompetenzen durch Assessment Center auch einen Nutzen für die Praxis hat, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein:

- die Schlüsselkompetenzen müssen verhaltensnah definiert sein und beobachtbar sein
- die Abstufungen der Schlüsselkompetenzen müssen voneinander unterscheidbar sein
- die Auswahl und Zusammenstellung der Verfahren (Tools), mit denen die Schlüsselkompetenzen erfasst werden sollen, muss sorgfältig erfolgen.

Exemplarisch werden zwölf Schlüsselkompetenzen für Teamleiter/innen in Call Centern dargestellt, die unserer Meinung nach entscheidend für die erfolgreiche Bewältigung der Arbeitsanforderungen in der Praxis sind.

Unsere Konzeption

Schlüsselkompetenzen

- Zielorientierung
- Leistungsorientierung
- Anleitungskompetenz
- Flexibilität
- Wirksamkeit und Einfluss
- Initiative
- Führungsstärke
- Team- und Kooperationsfähigkeit
- Selbstbewusstsein
- Kundenorientierung
- Konfliktfähigkeit
- Auffassungsgabe

Unsere Konzeption

Gestaltung der Tools

Die Umsetzung der zu erfassenden Schlüsselkompetenzen in Assessment Center-Bausteine bzw. Simulationen (Tools) stellt eine besondere Herausforderung dar. Hier gilt es, orientiert am konkreten Bedarf des Unternehmens, realitätsnahe Situationen auszuwählen und Übungen so zu gestalten, dass sie den (zukünftigen) Arbeitsalltag möglichst genau abbilden und auch die formulierten Kompetenzen beschreib- sowie beobachtbar machen.

Grundsätzlich lassen sich unterschiedliche Tools hierfür einsetzen. Zum einen können diese Übungen zwischenmenschlicher Art sein (Rollenspiele, Gesprächssimulationen, Gruppendiskussionen), zum anderen können sie sich auch stärker auf analytische und konzeptionelle Kompetenzen beziehen (Fallstudien, Konzeptentwicklungen). Weiterhin werden auch Tests, Fragebögen oder Interviews eingesetzt.

Wichtig ist dabei für uns, dass ein ausgewähltes Tool nicht nur einer Kompetenz entspricht, sondern dass innerhalb der Übungen mehrere Kompetenzen erfasst werden und diese wiederum auch in anderen Tools erhoben werden. Im Sinne einer wechselseitigen Validierung gewährleistet dieses Vorgehen, dass letztlich für die Diskussion sowie Erstellung der Gutachten relevante Kompetenzbereiche wiederholt erfasst werden und ihre Einschätzung in unterschiedlichen Kontexten erfolgt.

Unsere Konzeption

Wir favorisieren folgende Verfahren (Tools):

- Gruppenübungen / Gruppendiskussion
- Rollenspiele
- Präsentationen sowie
- Postkorbübungen.

Ergänzend hierzu empfehlen wir die Verwendung eines Persönlichkeitstests sowie des Advanced Progressive Matrices – APM*.

* sprachfreier Intelligenztest

Unsere Konzeption

Beobachtertraining

Um die Objektivität, Reliabilität und auch Validität des Verfahren zu gewährleisten ist es wichtig, vor Beginn des Auswahlverfahrens ein Beobachtertraining durchzuführen. Hierbei ist es entscheidend, zunächst den Unterschied zwischen Verhaltensbeobachtung und Interpretation von Verhalten (Urteil) zu verdeutlichen und anhand von Übungen zu veranschaulichen.

Beobachten heißt, Ereignisse, Vorgänge und Verhaltensweisen wahrzunehmen und zu erkennen. Dabei sind auch nichtsprachliche Merkmale (Körperhaltung, Gestik, Mimik) von großer Bedeutung. Hiernach werden die prägnanten Verhaltensweisen auf den dafür vorgesehenen Protokollbögen fixiert.

Ein **Urteil** hingegen bedeutet, die Beobachtungen in einem zweiten Schritt zusammenfassend zu verdichten und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen.

Grundlage für die zu erstellenden Protokollbögen sind wiederum das Anforderungsprofil bzw. die geforderten Schlüsselkompetenzen. Somit wird den Beobachter/innen von vornherein vermittelt, welche Verhaltensweisen innerhalb einer jeden Übung von besonderer Bedeutung sind.

Unsere Konzeption

Durchführung

Auch bei der Umsetzung und Durchführung des Assessment Centers ist eine systematische Planung entscheidend. Dieses fängt bei der Erstellung der Materialien an und hört bei der angemessenen Verpflegung der Beobachter/innen und Teilnehmer/innen auf. Entscheidend und kritisch ist die Erstellung eines angemessenen Zeitplans, der einen reibungslosen Ablauf sichert. Dabei wird zum einen berücksichtigt, dass die Kandidat/innen nicht zuviel Leerlauf haben, zum anderen muss genügend Zeit für Diskussionen und Erstellung der Gutachten vorhanden sein.

Um die Objektivität und Reliabilität dieses Verfahren zu gewährleisten, finden die Beobachtungen der Kandidat/innen während der einzelnen Übungen (Tools) stets im Team statt. Mittels eines Protokollbogens werden die Beobachter/innen (Assessor/innen) aufgefordert, das Verhalten der Teilnehmenden hinsichtlich der Schlüsselkompetenzen zu erfassen. Dabei werden alle Bewerber/innen durch alle Beobachter/innen erfasst. Die bereits erwähnte Beobachterschulung im Vorfeld ist dabei unumgänglich.

Die vollständige Transparenz über das gesamte Verfahren gewährleistet für alle Beteiligten die Chance, das Grundziel, den Ablauf und die Bedeutung des Assessment Centers nachvollziehen zu können. In diesem Zusammenhang werden auch die Teilnehmer/innen über das Ziel, den Ablauf, die Chancen und Risiken der Teilnahme am Assessment Center sowie vor jeder Übung über die konkreten Ziele und Ergebniserwartungen informiert. Das dient der Transparenz des Verfahrens und ist eine wichtige Voraussetzung dafür, eine möglichst realitätsnahe Situation herzustellen.

Unsere Konzeption

Erstellung der Gutachten

Nach jeder Übung wird ein Kurzgutachten über jede/n Teilnehmer/in erstellt. Dabei werden zunächst die Beobachtungen aller Assessor/innen zusammengetragen, wobei die hauptverantwortlichen Beobachter/innen jeweils beginnen.

In einer gemeinsamen Diskussion treffen die Beobachter/innen ihre Einschätzungen bzgl. der Anforderungen bzw. Schlüsselkompetenzen. Neben dem Urteil werden die Beobachtungen auch konkret beschrieben, um diese Verhaltensweisen mit den Kandidat/innen im anschließenden Feedbackgespräch zu reflektieren.

Die Kurzbeurteilungen stellen zum Abschluss die Grundlage für das Endgutachten dar. Hier wird nun jede Schlüsselkompetenz mittels Verhaltensbeobachtungen und Urteilen über alle Übungen hinweg dargestellt.

Unsere Konzeption

Feedbackgespräch

Ist das Endgutachten erstellt, sollte möglichst rasch das Feedbackgespräch erfolgen. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass Übungen und Aufgaben noch bei allen Beteiligten präsent sind. Weiterhin sind mit dem Verfahren auf Seiten der Teilnehmer/innen Sorgen verbunden, da mit dem Assessment Center auch Entscheidungen über die weitere berufliche Karriere verbunden sind.

Es ist zu empfehlen, dass neben Verantwortlichen aus dem Bereich „Personalentwicklung“ auch Assessor/innen anwesend sind (z.B. auch der/die Vorgesetzte), um so noch einmal Situationen aus den Übungen reflektieren zu können. Das Endgutachten wird den Kandidat/innen ausführlich erläutert und eine Selbsteinschätzung von ihnen gewünscht. Somit können auch Fehler bei der Selbst- und Fremdeinschätzung erläutert werden (Perspektivendivergenz). Für die Teilnehmer/innen muss in diesem Gespräch deutlich werden, welches Urteil gefällt wurde, welche Konsequenzen daraus folgen und welche weiteren Empfehlungen (Trainings etc.) sich ergeben.

Die Rückmeldungen an die Teilnehmenden müssen stets zielorientiert erfolgen und sollen an den Stärken der Kandidat/innen ansetzen. Das Feedbackgespräch sollte nie die Form eines „Tribunals“ haben, sondern immer ressourcenorientiert sein.

Unsere Konzeption

Auswertung

Sind die Feedbackgespräche abgeschlossen und weitere Maßnahmen mit den Teilnehmer/innen besprochen, ist es wichtig, den gesamten Prozess noch einmal kritisch zu durchleuchten. Hier gilt es Positives wie auch Negatives herauszustellen und (mögliche) Veränderungen zu planen. Da es sich bei dem hier vorgestellten Vorgehen um ein Prozessmodell handelt, sollten die Erfahrungen in das nächste geplante Assessment Center einfließen.

Für wen sind Assessment Center geeignet ?

Zielgruppe: Kleine, mittelständische und große Unternehmen aus verschiedenen Branchen

Teilnehmende: 6 - 8 Bewerber/innen (Assessment Center) oder bereits im Unternehmen tätige
Mitarbeiter/innen oder Führungskräfte (Development Center)

Durchführung des Assessment Centers: 1 bis 2 Tage*

Anforderungsanalyse-Workshop: 1/2 Tag*

Auswertung und Bericht: 1/2 Tag*

Ort: im Unternehmen

* abhängig von der Anzahl der Teilnehmer/innen

Angebot und Kosten: auf Anfrage