Assessment - Center

Seminar im Hauptstudium
Personalentwicklung
Matthias Ott

24.Juni 1996

Inhaltsverzeichnis

1 Definition

Finkle (1976) definiert das Assessment Center (AC) wie folgt:

> Das Assessment Center ist eine gruppenorientierte, standardisierte Folge von Aktivitäten, die die Grundlage von Beurteilungen oder Prognosen von menschlichem Verhalten ergeben, von denen man glaubt oder weiß, daß sie für die Arbeitsleistung in Organisationen wichtig sind.

Das Ziel des Assessment Centers ist es, sowohl Spezialisten und Führungskräfte auszuwählen, als auch die Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern.

2 Notwendigkeit eines Assessment Centers

Bei den konventionellen Methoden herrscht das Interview und die Vorgesetztenbeurteilung vor. Führungskräfte zumindest der unteren Führungsebenen werden meist aufgrund ihres Fachwissens und ihrer Leistung auf einem Spezialgebiet befördert und nicht, weil sie gute Führungsleistungen gebracht haben. Beim Assessment Center werden die herkömlichen Methoden zusammengefaßt und methodisch weiterentwickelt.

2.1 Kostenrelativierung bei Führungskräften

Laut Kienbaum (1976) und Mentzel (1979) muß man für die Fluktuationskosten für Führungskräfte zwischen DM 178.000 und DM 260.000 bzw. für Fachkräfte zwischen DM 35.000 bis DM 14.000 ansetzen. Bei einem angenommenen mittleren Wert von DM 22.000 und 15 Prozent Fluktuation in einem 1000-Mann-Unternehmen fallen jährlich Kosten von DM 3,3 Mio in einem solchen Unternehmen an. Nachdem ferner die Lohn- und Gehaltskosten stetig steigen, sind die finanziellen Aufwendungen, die für die Planung und Ausführung eines Assessment Centers notwendig sind, durchaus vertretbar.

3 Ziele

1. Auswahl von externen Bewerbern und internen Bewerbern
2. Erkennen von Führungspotential oder Potenial für andere höherwertige Arbeitsplätze (Potentialanalyse)
3. Analyse von Entwicklungs- und Trainingsnotwendigkeiten
4. Erhöhen der sozialen Kompetenz der Beobachter

4 Geschichte des Assessment Centers

4.1 Anfänge in Deutschland

Im Ersten Weltkrieg wurden in Deutschland erstmals psychlogische Testverfahren bei der Auswahl von Kraftfahrern, Flugzeugführern und Funkern angewandt. Zur Weiterentwicklung dieser Erfahrungen wurde im Jahr 1920 an der Universität in Berlin ein psychlogisches Forschungszentrum von Professor J.B. Rieffert im Auftrag des Reichswehrministeriums gegründet. Dieses Ministerium ordnete 1927 an, daß kein Offizier der Reichswehr mehr ernannt werden konnte, bevor er nicht ein Auswahlverfahren erfolgreich bestanden hatte. Neu hieran war, daß eine ganze Reihe von unterschiedlichen Verfahren angewandt wurden, um zu einem Endurteil zu kommen. Ferner mußte immer ein Beurteilerteam anwesend sein.
Unter Riefferts Amtsnachfolger Simoneit (1933) wurde dieses Verfahren erneut verbessert. Die Hauptprüfung in der Offiziersanwärterauswahl war nun ein charakterlogisches Verfahren, durchgeführt in sogenannten Stationen. Das Beurteilerteam bestand aus dem Prüfstellenkommandeur als Vorsitzenden, zwei Psychologen, zwei Truppenoffizieren und einem Sanitätsoffizier (Psychater). Dieses Verfahren wurde aber von den Nationalsozialisten im Laufe der Zeit wieder abgeschafft.
In den Grundgedanken wurde dieses Auswahlverfahren aber von anderen Ländern übernommen.

4.2 Entwicklung des Assessment Centers

Im Großbritannien wurden 1942 die War Office Selection Boards (WOSB), die ein ähnliches Verfahren anwandten, gegründet. Diese verbreiteten sich dann über die Commonwealth. (1942 in Indien, 1943 in Australien und Kanada)
Im Mai 1942 wurde in den USA das Office of Strategic Services (OSS) gegründet. Dessen Aufgabe war es, qualifizierte Geheimdienstagenten auszubilden. Nach anfänglichen Mißerfolgen wurde Ende 1943 das OSS - Assessment Center entwickelt und eingesetzt.
Eigenschaften:

- ein Beobachterstab, in dem klinisch-sozialwissenschaftlich geschultes Personal die entscheidende Rolle spielte
- der Einsatz von Situationstests

4.3 Verbreitung weltweit

Nach Ende des Krieges verteilten sich viele Mitarbeiter des OSS auf die Wirtschaft und an die Universitäten.

- 1956: AT & T führte das Assessment Center ein. Zwischen 1956 und 1960 wurden bei AT & T 422 Angestellte in einem dreieinhalb Tage langen Assessment Center geprüft. (Versuche nur zu Forschungszwecken)
- 1969: 12 amerikanische Organisationen hatten einen Assessment Center
- 1980: circa 1000 Firmen weltweit verwendeten einen AC

4.4 Verbreitung in Deutschland

- Seit 1970: u.a. bei IBM wurden solche Verfahren in Deutschland eingesetzt
- Seit 1977: 'Arbeitskreis Assessment-Center, Führungskräfteauswahl und -entwicklung' wurde gegründet

5 Organisation des Assessment Centers

- Zeit: Am besten 3 bis 5 Tage
- Ort: wenn möglich ein Hotel, da hier am wenigsten Einflüsse von außen möglich sind
- Teilnehmeranzahl: normalerweise 12 Teilnehmer
- Beobachteranzahl: Bei 12 Teilnehmern 6 Beobachter
- Beobachter sollen untereinander und in bezug auf Teilnehmer wechseln
- Transparenz gegenüber den Teilnehmern
- schnelle und umfassende Information des Teilnehmers über sein Abschneiden danach
- Anforderungsmerkmale müßen in verschiedenen Übungskategorien beobachtet werden können
- Beobachter sollen jeden Teilnehmer in verschiedenen Übungskategorien beobachten

6 Aufbau des Assessment Centers

6.1 Erhebung und Definition der Anforderungen

Die exakte und umfassende Definition der Anforderungen ist eine wesentliche Voraussetzung für jede Personalplanung und -beurteilung. Es besteht hier das Problem der uneindeutigen Semantik von vielen Wörter (z.B. kooperativ). Ferner gibt es kein allgemeingültiges Standardanforderungsprofil, der Unterschied zw. einzelnen Firmen, Funktionen und Führungsebenen ist zu groß.
⇒ Für jeden neuartigen Auswahlvorgang müßen die Anforderungen neu erhoben werden.

> Opgenoorth 1979, 1. Kongreß über AC: Nicht nur die Merkmale für ein Anforderungsprofil müßen präzise beschrieben werden, sondern ihre Anwendung muß auf das Kollektiv, das sie beschrieben hat, beschränkt bleiben.

Ferner ergeben sich natürlich die folgenden Qualitätsansprüche:

1. Validität
2. Verständlichkeit, Organisationsbezogenheit
3. Objektivität

4. Reliabilität
5. Vergleichbarkeit
6. Praktikabilität
7. Akzeptanz
8. Konformität

6.1.1 Erhebungsstrategien

6.1.1.1 Verfahren der Expertenbefragung (am Beispiel der OSS (ab 1943))

1. Die versammelten Experten entwickelten aus eigener Einsicht und Vorstellungskraft ein Bild des nach ihrer Meinung geeignetsten Kandidaten. Dafür wurden alle verfügbaren Infos aus der Literatur ausgewertet und ergänzende Gespräche mit höheren Fürungsoffizieren geführt.
2. Das so entstandene Bild, eine Mischung aus Verhaltensbeschreibungen, Schilderung kritischer Vorfälle, Eigenschaftsbegriffen, usw. wurde strukturiert. Hierbei kamen 9 Oberbegriffe heraus.
3. Die Variablen wurden mit einer 6er Skala für die Festlegung der Gewichtung versehen: Sehr Gering, Gering, Unter Durchschnitt, Über Durchschnitt, Hervorragend, Sehr Hervorragend.

Vorteile dieses Verfahrens:

- die Praktikabiliät ist hoch, da dieses Verfahren relativ schnell ist, es braucht keinen größeren Auswertungsaufwand.
- Das Ergebnis kann als Standard-Anforderung fortlaufend eingesetzt werden $\Rightarrow$ die Vergleichbarkeit ist hoch.
- Da das Verfahren sehr einfach ist (die späteren Anwender wurden z.T. darüber befragt), ergibt sich eine relativ hohe Akzeptanz.

Nachteile:

- niedrige Validität, da nicht alles, was relavant ist, damit erfaßt werden kenn (rein hypothetische Anforderunsbeschreibung)
- das Verfahren ist abhängig von der subjektiven Meinung der gerade anwesenden Experten
  $\Rightarrow$ nicht objektiv
- die Verständlichkeit beschränkt sich weitgehend nur auf den Kreis der Formulierer

6.1.1.2 Befragung von Führungskräften

1. Fragen werden an alle wichtigen Führungskräfte höherer Rangstufe, die mit den Anforderungen des Zielplatzes vertraut sind, gestellt.
2. für die Befragung bzw. die Erstellung der Liste werden entweder Gruppeninterviews oder Brainstorming-Sitzungen abgehalten.
3. die unter Oberbegriffe erhaltenen Kriterien werden in Form von beobachtbaren Verhaltensbeschreibungen formuliert.
4. es wird aussortiert, was auch schon auf dem gegenwärtigen Arbeitsplatz des Kandidaten beobachtet oder durch andere Unterlagen bewertet werden kann (z.B. Fachwissen)
5. alle Beteiligten werden gebeten, eine Rangliste der Oberbegriffe zu erstellen

Vorteile:

- relativ geringer Zeitaufwand
- sehr praktikabel, da wenig konzeptionelle Vorarbeit und wenig Auswertungskapazität nötig ist
- hohe Akzeptanz, weil das Verfahren sowohl verständlich als auch transparent ist

Nachteile:

- es ist schwierig, Objektivität und Validität zu erhalten, da die Ergebnisse sehr von den Fähigkeiten des Interviewers abhängen.
- die Verständlichkeit ist nur für den kleinen Kreis der Formulierenden gegeben.

6.1.1.3 Verfahren der kritischen Verhaltensbeschreibung (nach A. und V. Stewart)

1. eine Gruppe von Führungskräften aus der in Frage kommenden Zielebene wird befragen, wie sie sich eine erfolgreiche Führungskraft vorstellen. Dazu ergänzend werden ein oder zwei Stufen höher stehende Führungskräfte wie folgt befragt:
   Sie sollen die Namen von neun Kollegen auf jeweils eine Karte schreiben, wobei es sich dabei um leistungsmäßig gute oder schlechte, aber tatsächlich existierende Personen handeln soll.
2. Diese Karten werden in Dreiergruppen den Befragten vorlegt. Der Interviewer fragt zu jeder Dreiergruppe, wodurch sich zwei Personen ähneln und sich von der dritten unterscheiden,wobei nach der Art und Weise, wie diese ihre Funktionen als Führungskräfte ausüben, gefragt wird.
   ⇒ daraus ergeben sich 25 bis 50 Verhaltenskontraste.
3. hiermit wird ein Fragebogen erstellt, mit etwa 80 bis 120 Items, mit Gegensatzpaaren und einer Skala.
4. dieser Fragebogen wird allen Stelleninhabern der Zielebene und deren unmittelbaren Vorgesetzten zugesandt, damit diese ihn in bezug auf eine bestimmte existierende erfolgreiche Führungskraft der Zielebene ausfüllen
5. etwa drei Wochen später wird der Fragebogen noch einmal verschickt. Diesmal aber in bezug auf ineffektive Führungskräfte. Hieraus wird eine Liste mit Gegensatzpaaren, welche effektive von weniger effektiven Führungskräften unterscheiden, erstellt.
6. diese Liste wird Führungskräften höherer Ebenen mit der Bitte um kritische Durchsicht (Streichung, Ergänzung) vorgelegt, wobei dies in bezug auf Gesamterfolg der Organisation in den nächsten 5 bis 10 Jahren erfolgt
7. man faßt die Liste zu etwa 8 Themenbereichen zusammen und definiert jeden mit Hilfe der wichtigsten Verhaltensbeschreibungen

Vorteile:

- hohe Objektivität
- hohe Validität
- hohe Realibilität
- hohe Verständlichkeit

Nachteile:

- hoher Aufwand
- man braucht relativ hohe Zahl von Interviewten ⇒ nur in großen Organisation anwendbar

6.1.1.4 Beschreibung kritischer Vorfälle (nach Flanagan (1954))

1. es werden statt Verhaltensbeschreibungen erst einmal typische Vorfälle gesammelt, aus denen das relevante Verhalten abgeleitet werden kann. Hierzu werden Vorgesetzte aus der Zielebene gebeten, drei bis sechs Monate lang Vorfälle zu sammeln, die für die Zielebene bezeichnend sind.
   Wichtig: Vorfälle dürfen erst festhalten werden, wenn sie anfallen
2. die Vorfälle werden nach bestimmten Kriterien zusammengefaßt
3. die Vorfälle werden denjenigen, die die Zielebene kennen, vorgelegt, mit den Bitte, zu jedem Vorfall hinzuzufügen, mit welchem Verhaltensmuster diese von erfolgreichen Stelleninhabern gemeistert werden
4. die Befragung mit zeitlichem Abstand wiederholen, aber diesmal in bezug auf erfolglose Stelleninhaber
5. num wird ein Fragebogens mit Gegensatzpaaren erstellt
6. ab hier analog anderer Verfahren

Vorteile:

- größere Objektivität gegenüber Verfahren, die mit Erfassung von Verhaltensweisen beginnen
- sonst analog Verfahren der kritischen Verhaltensbeschreibung

6.1.1.5 Mögliche Anforderungsdimensionen, die hierbei auftreten:

- Sozialverhalten
- Persönliches Denk- und Arbeitsverhalten
- Auftreten und Ausdruck, usw.

6.1.2 Bewertungsverfahren

Hierbei gibt es zwei Alternativen:

- für jede Anforderungskategorie oder jedes Merkmal wird ein verbaler Ausprägungsgrad, eine Skalenmarkierung vorgegeben
- es gibt eine generelle Skala für alle Merkmale. Dabei werden normalerweise nur Intensitätsgrade (alle, viele, wenige, keine, usw.) verwendet

7 Gutachtenerstellung und Verwendung

7.1 Gutachtenerstellung

Gutachten haben dokumentarischen Charakter, sie müßen das tatsächliche, individuelle Verhalten des Teilnehmers auf der Basis des Anforderungsprofils unverwechselbar beschreiben. Wohlwollende, allgemeingültige Aussagen sind weder für den Gutachtenleser noch für den Teilneher nützlich.
Der Inhalt und die Form des Gutachtens hängen vom Ziel ab, das mit dem Gutachten verfolgt werden soll. Für die Akzeptanz ist es aber wichtig, daß das Gutachten der Sprache und den Gepflogenheiten der sozialen Einheit entspricht, in der es verwendet wird.
Allgemeine Kriterien:

- das Gutachten sollte schriftlich festgehalten werden
- mit dem Teilneher sollte über das Ergebnis gesprochen werden, das Feedback sollte entweder durch eine Kopie des Gutachtens, durch Teile daraus oder durch mündliche Erläuterungen erfolgen

- das Gutachten sollte Empfehlungen enthalten, wie die festgestellten Leistungslücken geschlossen werden können
- man sollte im Präsens schreiben
- nur das Verhalten, das während der Veranstaltung gezeigt wurde, ist relevant
- das Gutachten gibt die Meinung aller Beobachter wieder
- eine sachliche Darstellung, die sich auf überprüfbare Aussagen stützt, ist am wirkungsvollsten
- ein Gutachten muß demjenigen, der es liest, helfen

7.2 Gutachtenverwendung

Das Gutachten darf in Einzelheiten Dritten so wenig wie möglich zugänglich gemacht werden. Außerdem sollte über die Verwendung des Gutachtens Transparenz herrschen.

8 Inhaltliche Gestaltung

Da es kein Standardanforderungsprofil gibt, kann es auch keine Standardübungen geben. Daraus folgt, daß die Übungen an die Bewertungsmerkmale angepaßt werden müssen. Die späteren Anforderunssituationen sollen durch die Übungen simuliert werden.

8.1 Nichtsituative Übungen

1. Papier- und Bleistifttests
   - diese können Merkmale messen, die mit situativen Übungen nicht beobachtbar sind
   - der Aussagewert ist aber oft eher begrenzt
2. standardisierte, biographische Interviews
   - können auf bestimmte Anforderungsmerkmale und Situationen genau abgestimmt werden
   - $\Rightarrow$ haben dadurch einen relativ hohen Aussagewert

8.2 Situative Übungen

1. führerlose Gruppendiskussion
   (a) ohne Rollenvorgabe
      - Themen, die kontroverse Diskussionen hervorbringen sollen
      - aus dem beruflichen Alltag der Teilnehmer
   (b) mit verteilten Rollen
      - Rollenvorgaben sollen interpersonelle Konfliktsituationen oder persönliche Interessenkollisionen vorprogrammieren
      - es werden z.T. gegenläufige Aufgabenstellungen ausdrücklich oder verdeckt formuliert
2. geführte Gruppendiskussion
   - ein Gruppenführer wird bestimmt
   - jeder Teilnehmer übernimmt im Verlauf der Übung einmal die Führungsrolle
3. Rollenspiele
   - ein Beobachter übernimmt eine der Rollen

- Teilnehmer übernehmen beide Rolle, diese müßen gleichgewichtig sein

4. Präsentation
   - schriftlich oder mündlich
   - Teilnehmer erhält die Aufgabe, sein Thema zu analysieren, entsprechende Probleme und ihre Lösungen aufzuzeigen
   - die Art und Weise der Darbietung durch den Teilnehmer spielt eine wichtige Rolle
5. Fälle
   - Kurzfälle (Incidents)
   - Fallstudien
6. Postkorb
7. Konstruktionsübungen
8. Kollegeneinschätzung
9. Hintergrundinterviews

9 Auswahl und Training der Moderatoren und Beobachter

9.1 Aufgabe des Moderators

> Jeserich (1981): Ein Moderator hilft den Beobachtern, die anfallenden Informationen angemessen aufzunehmen und zu verwerten. Er ist für den Ablauf verantwortlich, und er muß eingreifen, wenn die Zielsetzung der Veranstaltung gefärdet ist.

Der Moderator muß dafür sorgen, daß ein Höchstmaß an Informationen erzielt und diese qualifiziert ausgewertet werden. Ferner ist es eine der Hauptaufgaben des Moderators, dafür zu sorgen, daß nicht Einzelurteile dominieren.

9.2 Auswahl des Moderators

Der Moderator sollte den Betriebsablauf kennen und mit den wichtigsten Führungskräften bekannt sein.

9.3 Aufgabe des Beobachters

Das schwächste Glied bei der Beobachtung und Bewertung sind die Beobachter selber. Jeder Beobachter trägt die Bewertung gleichermaßen mit und kann sich nicht von bestimmten Passagen des Gutachtens freisprechen
Von Beobachter zu beachten:

- Entscheidung auf geeignet und nicht geeignet darf erst nach einem langen Beobachtungsprozeß getroffen werden
- es darf keine individuelle Ermunterung oder Kritik gegenüber Teilnehmer erfolgen
- es darf kein Feedback an einen Teilnehmer während der Veranstaltung gegeben werden

9.4 Auswahl der Beobachter

- Beobachter sollen nicht direkter Vorgesetzter des Teilnehmers sein
- Beobachter nach Alter und nach Herkunft aus verschiedenen Abteilungen mischen

Es gibt zwei Alternativen für die Organisation:

1. Bildung eines festen Assessment Center Stabs
   - Nachteile:
     (a) realtiv großes Eigenleben des AC-Stabs innerhalb der Organisation
     (b) zu große Routine
     (c) innovative Teilnehmertypen scheitern im Assessment Center
2. Beobachter sind 'normale' Führungskräfte
   - Vorteile:
     (a) Beobachter können gewonnene Erfahrung im Alltag anwenden
     (b) Assessment Center ist besser in Unternehmen integriert

9.5 Training der Beobachter

- Verständnis für die organisationsspezifischen Anforderungsmerkmale
- ausschließliche Konzentration auf Verhaltensweisen während der Beobachtung
- Zuordnung der aufgenommen Verhaltensweisen zu Anforderungsmerkmalen
- Verarbeitung der Informationen aus mehreren Übungen zu Urteilen in den einzelnen Merkmalen
- Ableitung eines Gesamturteils auf Basis aller Informationen aller Beobachter in allen Übungen

10 Überprüfung des Verfahren

10.1 Akzeptanz

Bei IBM-Deutschland wurde 1979 eine Umfrage mit u. a. folgender Frage durchgeführt:
"Wie schätzen Sie dem Wert des Programmes in bezug auf zusätzliche Informationem für ihre eigene Weiterbildung ein?" ⇒ 95 Prozent ehemaliger Teilnehmer anworteten mit: 'sehr positiv' oder 'positiv'.

10.2 Validität

- Bray und Grant (1966): zwischen .60 und .75
- Greenwood und McNamara (1967): zwischen .64 und .75
- Maukisch (1986) : .40

10.3 Übereinstimmung in den Urteilen der Beobachter

- Richards und Jaffee (1972): zwischen .78 und .90

10.4 Untersuchung von AT & T (1956)

Es gab insgesamt 422 Angestellte als Teilnehmer. Mit diesen wurde eine dreieinhalbtägige Prüfung mit 25 Merkmalsdimensionen durchgeführt, Als Ergebnis wurde eine Prognose über das Managementniveau, in dem sich die Kandidaten in 10 Jahren befinden würden, erstellt. Der Korrelationskoeffizient mit dieser Prognose hatte nach 8 Jahren einen Wert von .46.

11 Kritik am Assessment Center

- Begrenzung der Auswahl auf einen bestimmten 'Erfolgstyp', obwohl sehr unterschiedliche Typen als Führungskräfte erfolgreich sein können
- demotivierende Effekte bei abgelehnten Teilnehmern
- laut Lehrenkrauss (1978) und Kasper (1982) entstammen die Beurteilungskriterien ausnahmslos der vergangenen, bestenfalls der aktuellen Führungspraxis. Deshalb werden die Selbstprojektionen der heutigen Manager auf die nächste Generation übertragen. Hierdurch werden innovative und nonkonforme Verhaltensweisen ausgeschlossen.

Literatur

[1] Jerserich, W. (1981), Mitarbeiter auswählen und fördern- Assessment Center Verfahren, München: Hanser

[2] Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.) (1992), Standards der Assessment Center Technik, München

[3] Brand, P (1990), Das Assessment-Center - Ein erfolgreiches Instrument der Personalauswahl? Psychologie und Gesellschaftskritik, 13, (4), 25-39

[4] Neubauer, R. (1980), Die Assessment Center Technik, In R. Neubauer & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), Handbuch der Angewandten Psychologie (S. 122-158), München: Moderne Industrie