



ASSESSMENT-CENTER-
VERFAHREN

Personalauswahl für
Berufsfeuerwehren



ASSESSMENT-CENTER-VERFAHREN Personalauswahl für Berufsfeuerwehren

Mehr Sicherheit und Akzeptanz bei Auswahlentscheidungen durch den Einsatz von Assessment-Centers

Auswahlentscheidungen sind naturgemäß mit erheblichen prognostischen Risiken behaftet. Letztendlich unternehmen wir mit einer solchen Entscheidung den Versuch, das dienstlich relevante Verhalten einer Bewerberin oder eines Bewerbers für die kommenden Jahre oder gar Jahrzehnte vorherzusagen.

Der Versuch der Vorhersage des Verhaltens richtet sich auf das Bestehen der Laufbahnprüfung - dies gilt in erster Linie bezüglich des mittleren und gehobenen feuerwehrtechnischen Dienstes und auf die dienstliche Bewährung generell.

Als Mindeststandard für ein Auswahlverfahren kann das strukturierte Einstellungsinterview gelten, wie es in vielen Bereichen des öffentlichen Dienstes – meist ergänzt durch Testverfahren - bereits praktiziert wird.

Bei der Besetzung von Führungspositionen reicht ein solches Verfahren meist nicht aus, um die Eignung einer Bewerberin oder eines Bewerbers hinreichend genau bestimmen zu können.

Dies resultiert in erster Linie aus dem Umstand, dass die erfolgreiche Bewältigung von Führungsaufgaben Fähigkeiten voraussetzt, die durch ein Testverfahren oder durch ein strukturiertes Einstellungsinterview allein nicht erfasst werden können.

Darüber hinaus ist zu bedenken, dass Fehlentscheidungen bei der Besetzung von Führungspositionen zumeist weit gravierendere Auswirkungen nach sich ziehen, als dies bei Positionen, die keine Führungsverantwortung beinhalten, der Fall ist.

Dabei richtet sich die Aufmerksamkeit naturgemäß zunächst auf sogenannte „falsch positive“ Auswahlentscheidungen, da nur diese in der Organisation, eben durch die mit Mängeln behaftete Umsetzung der Führungsaufgaben, beobachtet werden können.

Vor dem Hintergrund zukünftig deutlich abnehmender Bewerberzahlen kann sich jedoch eine „falsch negative“ Entscheidung – also die fälschlicherweise erfolgte Ablehnung eines tatsächlich geeigneten Bewerbers – für die jeweilige Feuerwehr ebenso negativ auswirken, da die Wahrnehmung von Führungsaufgaben durch den Einsatz von Technik zumeist nicht kompensiert werden kann.



ASSESSMENT-CENTER-VERFAHREN

Personalauswahl für Berufsfeuerwehren

Nicht zuletzt fördert der Einsatz eines qualifizierten und anforderungsorientierten Auswahlverfahrens, gerade wenn es sich um den Aufstieg in die nächsthöhere Laufbahngruppe handelt, die Akzeptanz der Entscheidung in der Organisation. Damit kann der Einsatz eines solchen Verfahrens einen Beitrag dazu leisten, dem gerade bei Feuerwehren mitunter erhobenen Vorwurf „das laufe ja sowieso nach dem Nasenfaktor“ entgegen zu wirken.

Um Ihnen einen Eindruck hinsichtlich unserer Kompetenzen bei der Konzeption und **Durchführung von Assessment-Center-Verfahren** zu vermitteln haben wir hier **einige unserer Referenzen im norddeutschen Raum** aufgelistet.

BF Bremerhaven
BF Flensburg
BF Hannover
BF Neumünster
BF Salzgitter
BF Wolfsburg

Herr Olaf Jongeling
Herr Dipl.-Ing. Karsten Herzog
Herr Dipl.-Chem. Claus Lange
Herr Dipl.-Ing. Sven Kasulke
Herr Dipl.-Ing. Arne Sicks
Herr Dipl.-Ing. Christian Ebner

Gern können Sie sich an die Betreffenden wenden, um eine Einschätzung der Qualität unserer Arbeit aus feuerwehrfachlicher Sicht kennenzulernen.

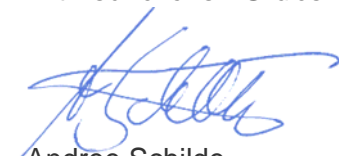
Die Konzeption der jeweiligen Verfahren erfolgt in enger Zusammenarbeit zwischen der betreffenden Feuerwehr und der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e.V.

Meine mehr als 10-jährige Erfahrung als Dozent an der Landesfeuerwehrschule Hamburg - im Fach „Mitarbeiterführung“ der Laufbahnausbildung des gehobenen feuerwehrtechnischen Dienstes – erweist sich dabei als besonders hilfreich.

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine kurze Übersicht zu den wesentlichen Merkmalen eines Assessment-Centers. Es ist mir dabei daran gelegen Ihnen einen ersten Eindruck hinsichtlich des Aufbaus eines solchen Personalauswahlverfahrens zu vermitteln.

Es würde mich sehr freuen, wenn ich Ihr Interesse geweckt habe und sich eine Gelegenheit fände, bei der ich Ihnen in einem Gespräch die Möglichkeiten und Grenzen eines solchen Verfahrens erläutern und mit Ihnen gemeinsam Einsatzmöglichkeiten diskutieren könnte.

Mit freundlichen Grüßen aus Hannover


Andree Schilde
Dipl.-Psychologe

Kontaktdaten
Dipl.-Psych. Andree Schilde
Telefon-Durchwahl: 0511/9 43 93-21
E-Mail: schilde@dgp.de



WAS IST EIN ASSESSMENT-CENTER?

Assessment-Center dienen dazu, Potenziale aufzudecken und Einsatzmöglichkeiten aufzuzeigen sowie insbesondere die Eignung für Führungs- und anspruchsvolle Fachpositionen festzustellen. Gegenstand ist die Feststellung von individueller Kompetenz gemäß vorher definierter Anforderungen.

Hierzu werden Verhalten und Leistung von einem/einer oder mehreren Kandidaten/ Kandidatinnen bei der Bewältigung von mehreren simulierten Anforderungssituationen, wie sie für die Zielposition oder -ebene typisch sind, von einer mehrköpfigen Beobachterkommission anhand von vorab definierten Kriterien bewertet.

Das Assessment-Center kann sich über einen oder mehrere Tage erstrecken. Jedes Assessment-Center endet mit einem individuellen Rückmeldegespräch.

Das wesentliche Merkmal eines Assessment-Centers ist das Mehrfachprinzip:

- mehrere vorab definierte Anforderungen und daraus abgeleitete Beurteilungsmerkmale
- mehrere am Anforderungsprofil orientierte Aufgaben
- mehrere Kandidaten/innen (in der Regel)
- mehrere Beobachter/innen

Die Assessment-Center der DGP orientieren sich an aktuellen Qualitätsstandards. Zu nennen sind hier insbesondere die **DIN 33430** „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ sowie die vom Arbeitskreis Assessment Center e. V. formulierten Standards.



STELLENWERT VON ANFORDERUNGSPROFILEN

Unverzichtbare Voraussetzung für ein Assessment-Center ist ein Anforderungsprofil.

Das Anforderungsprofil setzt sich zusammen aus einer Liste von (gewichteten) Führungs- und Verhaltenskompetenzen, die für eine erfolgreiche Bewältigung der aktuellen und zukünftigen Aufgaben einer Zielposition/-ebene besonders wichtig sind.

- Bei der Personalauswahl wird das individuelle Fähigkeitsprofil eines Bewerbers/einer Bewerberin mit dem Anforderungsprofil einer Zielposition verglichen.
- Bei der Potenzialanalyse liefert das individuelle Kandidatenprofil Hinweise auf weitere Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarfe.

Das Anforderungsprofil wird durch eine **Anforderungsanalyse** ermittelt, welche häufig als moderierte Erarbeitung relevanter Tätigkeiten, erfolgswahrscheinlicher Eigenschaften und Schlüsselqualifikationen gestaltet wird. Viele Organisationen haben eigene Leitfäden zur Anforderungsanalyse erstellt, um Prozessschritte zu vereinheitlichen und zu optimieren sowie eine „gemeinsame Sprache“ bei den Anforderungsmerkmalen zu gewährleisten und einen Bezug zu ihrem Leitbild herzustellen. Die repräsentative Zusammensetzung des Gremiums, das das Anforderungsprofil erarbeitet, steigert die Akzeptanz des Assessment-Centers und der daraus abgeleiteten Maßnahmen.

Der Aufwand für die Erstellung eines Anforderungsprofils lohnt sich insbesondere, da dieses die Voraussetzung liefert für die **effektive Nutzung der verschiedenen Personalmanagementinstrumente**. Personalentwicklung ohne Kenntnis des jetzigen und künftigen qualitativen Personalbedarfs (= Anforderungsprofile) ist wenig zielführend und erschwert die Akzeptanz von Personalentwicklungsmaßnahmen.



ASSESSMENT-CENTER-STATIONEN

Die bei einem Assessment-Center-Verfahren eingesetzten Aufgabentypen sollen ein realistisches Abbild der in der Zielposition bzw. -ebene zu bewältigenden Situationen bieten. Sie müssen geeignet sein, die relevanten Beobachtungsmerkmale hervorzurufen.

Aufgabentypen sind z.B.:	Beobachtet werden z.B.:
<p>Einzelvorstellung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Strukturiertes Interview ■ Selbstpräsentation ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sprachliche Kompetenz ■ Zielorientierte Initiative ■ Mehrdeutigkeitstoleranz ■ Fachkompetenz ■ Motivation ■ ...
<p>Einzelaufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Rollenspiel ■ Vortrag/Präsentation ■ Fallstudie ■ Postkorb ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherheit im Auftreten ■ Präsentationsgeschick ■ Organisation ■ Strategisches Denken ■ Führungsverhalten ■ ...
<p>Gruppenaufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gruppenarbeiten ... mit oder ohne Moderation ... konkurrenz- oder konsensorientiert ■ Gruppendiskussion ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kommunikationskompetenz ■ Moderationsvermögen ■ Teamfähigkeit ■ Konfliktfähigkeit ■ Einfallsreichtum ■ Zielorientierung ■ ...
<p>Schriftliche Verfahren:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tests zur intellektuellen Leistungsfähigkeit ■ Wissenstests ■ Arbeitsproben ■ Fallbeispiele ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intellektuelle Verarbeitungskapazität ■ Kreativität ■ Arbeitseffizienz ■ Allgemeinwissen ■ Rechtschreibkenntnisse ■ Fremdsprachenkenntnisse ■ ...



EINSATZMÖGLICHKEITEN DES ASSESSMENT-CENTER

Das Assessment-Center liefert eignungsdiagnostische Informationen über interne und/oder externe Bewerber/innen für die

- **Besetzung**
 - von Führungspositionen
 - von qualifizierten Fachpositionen
 - von Projektleitungen
 - von „verhaltenskritischen“ Sachbearbeitungspositionen
- **Aufstiegsentscheidung**
- **Zulassung zu einer Ausbildung/einer Trainingsmaßnahme**



**Deutsche Gesellschaft
für Personalwesen e.V.**
www.dgp.de

Geschäftsstelle Berlin

Straße des 17. Juni 114
Ernst-Reuter-Haus • 10623 Berlin
Tel.: 030/3 98 37 18-0
Fax: 030/3 98 37 18-29
E-Mail: berlin@dgp.de

Geschäftsstelle Düsseldorf

Grafenberger Allee 32
40237 Düsseldorf
Tel.: 0211/68 85 08-0
Fax: 0211/68 85 08-29
E-Mail: duesseldorf@dgp.de

Geschäftsstelle Hannover

Stammestr. 40 D
30459 Hannover
Tel.: 0511/9 43 93-0
Fax: 0511/9 43 93-43/-44
E-Mail: hannover@dgp.de

Geschäftsstelle Leipzig

Grassstraße 12
04107 Leipzig
Tel.: 0341/97 82-223
Fax: 0341/97 82-225
E-Mail: leipzig@dgp.de

Geschäftsstelle Stuttgart

Reuchlinstraße 27
70176 Stuttgart
Tel.: 0711/94 57-67 01
Fax: 0711/94 57-27 65
E-Mail: stuttgart@dgp.de