dgp

Assessment-Center-Verfahren

Instrumente der Personalauswahl und Personalentwicklung

Personalauswahl

Personalentwicklung

Berlin
Düsseldorf
Hannover
Leipzig

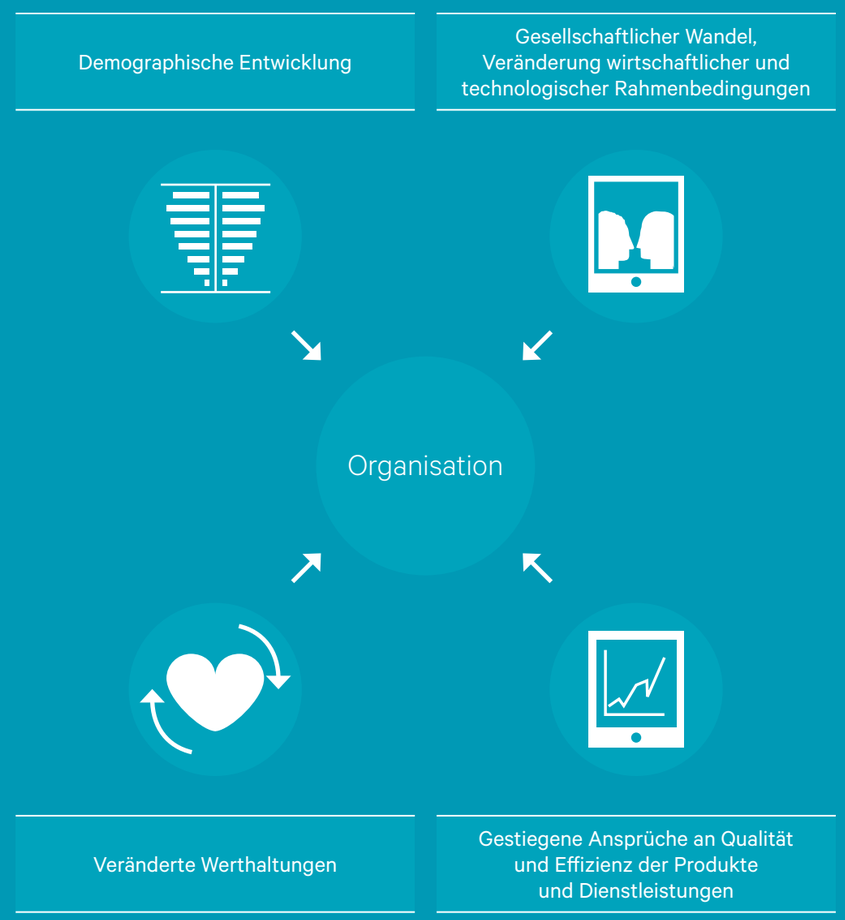
Deutsche Gesellschaft
für Personalwesen e.V.

Assessment-Center-Verfahren als Auswahlinstrument und Baustein für Personalentwicklungsmaßnahmen	4
Was ist ein Assessment-Center?	5
Stellenwert von Anforderungsprofilen	6/7
Assessment-Center-Stationen	8
Einsatzmöglichkeiten des Assessment-Center-Verfahrens	9
Gesamtablauf eines Assessment-Center-Verfahrens	10/11
Wie aussagekräftig sind Assessment-Center-Ergebnisse?	12
Kosten und Nutzen	13
Das Beratungsangebot der dgp	14
Unsere Berater*innen	15

Mehr denn je gilt passend qualifiziertes Personal als „der“ strategische Erfolgsfaktor.

Rekrutierung und Auswahl dieses Personals trägt daher zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen bei.

Veränderungsfaktoren:



Die Bewältigung dieser Herausforderungen gelingt nur mit leistungsfähigen und leistungsbereiten Mitarbeiter*innen.

Professionelle und faire Assessment-Center-Verfahren ermöglichen treffsichere Personalentscheidungen und schaffen die Grundlage für eine zielgerichtete und systematische Personalentwicklung.

Assessment-Center-Verfahren als Auswahlinstrument und Baustein für Personalentwicklungsmaßnahmen

Zentrale Ziele einer strategischen Personalentwicklung sind:

→ die Gewinnung, Auswahl und Förderung geeigneten Personals,

→ die Abstimmung der Potenziale und Motive der Beschäftigten auf die Organisationsziele,

→ die Mobilisierung bislang ungenutzter Talente,

→ die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen,

→ die frühzeitige Identifizierung und Förderung potenzieller Führungskräfte.

Personalauswahl und systematische Förderung setzen aussagegenaue und vorhersagestarke Instrumente der Eignungsfeststellung und der Potenzialeinschätzung voraus.

Das aussagefähigste Instrument zur Eignungsfeststellung und Potenzialeinschätzung ist nach den Leistungstests das Assessment-Center.

Assessment-Center-Verfahren sichern durch ihre Ausrichtung auf künftige Anforderungen eine passgenaue und an den Organisationszielen orientierte Personalauswahl und Potenzialentwicklung und machen Organisationen dadurch zukunftsfähig.

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 Kandidat*innen bei der Bewältigung von mehreren simulierten Anforderungssituationen, wie sie für die Zielposition oder -ebene typisch sind, von einer mehrköpfigen Auswahlkommission 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 formulierten Standards.

Stellenwert von Anforderungsprofilen

Unverzichtbare Voraussetzung für ein Assessment-Center ist ein Anforderungsprofil.

Das Anforderungsprofil setzt sich zusammen aus einer Liste von genau abgegrenzten überfachlichen (u. U. gewichteten) Anforderungen, welche für eine erfolgreiche Bewältigung der aktuellen und zukünftigen Aufgaben einer Zielposition/-ebene besonders wichtig sind.

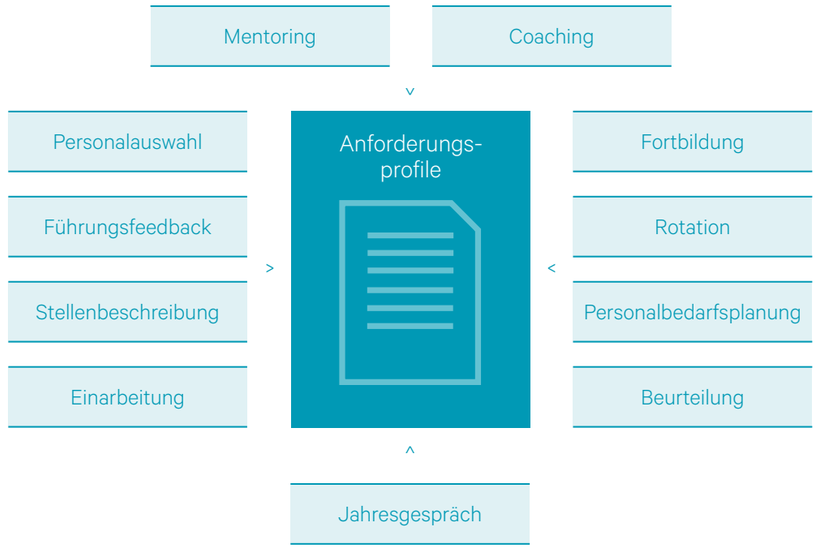
→ Bei der Personalauswahl wird das individuelle Fähigkeitsprofil von Bewerber*innen mit dem Anforderungsprofil einer Zielposition verglichen.

→ Bei der Potenzialanalyse liefert das individuelle Kandidatenprofil Hinweise auf weitere Förder- und Beratungsbedarfe.

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, welches 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.

Das Anforderungsprofil liefert somit einen wesentlichen Ansatz zur Vernetzung der verschiedenen Personalentwicklungsinstrumente, bildet eine Grundlage für z. B.



Es empfiehlt sich also nicht nur, Assessment-Center anforderungsbezogen zu gestalten, sondern auch Beurteilungssysteme, Einarbeitungsprogramme, Fortbildungsangebote und andere Instrumente an transparenten Anforderungen auszurichten und so aufeinander abzustimmen.

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.:
Einzelvorstellung	
→ Strukturiertes Interview → Selbstpräsentation	→ Sprachliche Kompetenz → Zielorientierte Initiative → Mehrdeutigkeitstoleranz → Fachkompetenz → Motivation
Einzelaufgaben	
→ Rollenspiel → Vortrag / Präsentation → Fallstudie → Postkorb	→ Sicherheit im Auftreten → Präsentationsgeschick → Organisation → Strategisches Denken → Führungsverhalten
Gruppenaufgaben	
→ Gruppenarbeiten - mit oder ohne Moderation - konsensorientiert → Gruppendiskussion	→ Kommunikationskompetenz → Moderationsvermögen → Teamfähigkeit → Konfliktfähigkeit → Einfallsreichtum → Zielorientierung
Psychometrische Verfahren u. Ä.	
→ Tests zur intellektuellen Leistungsfähigkeit → Wissenstests → Arbeitsproben → Fallbeispiele	→ Intellektuelle Verarbeitungskapazität → Kreativität → Arbeitseffizienz → Allgemeinwissen → Rechtschreibkenntnisse → Fremdsprachenkenntnisse → Arbeitsproben usw.

Einsatzmöglichkeiten des Assessment-Center-Verfahrens

Personalauswahl

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

Potenzialanalyse

Das Assessment-Center liefert Informationen über vorhandene Potenziale der Mitarbeiter*innen mit dem Ziel der systematischen Personalentwicklung. Die individuellen Profile von Stärken und Entwicklungsfeldern ermöglichen z. B.:

→ systematische Fach- und Führungsnachwuchsplanung

→ Karriereplanung und -beratung

→ Trainingsbedarfsanalysen

→ Zielorientierte Begleitung von Förderkreisen

→ Erkennen und Nutzen bisher ungenutzter Potenziale

→ Ansatzpunkte für ein Bildungscontrolling

Gesamtablauf eines Assessment-Center-Verfahrens

1 Anforderungsanalyse/Erstellen des Anforderungsprofils

Ermittlung positionstypischer Tätigkeiten und hierfür erfolgskritischer Fähigkeiten und Kenntnisse

2 Externe/interne Ausschreibung

Formulierung positionstypischer Tätigkeiten und Anforderungsmerkmale als Ausschreibungstext unter Berücksichtigung von Verständlichkeit und Marketingaspekten

3 Zusammenstellung einer Auswahlkommission

Team aus Entscheidungsträgern und Funktionsträgern wie z. B. Gleichstellungsbeauftragte

4 Auswahl von Assessment-Center-Stationen und Konkretisierung der Aufgabeninstruktion

Aus den Anforderungen schlüssig abgeleitete und die Tätigkeiten der Zielposition realistisch abbildende AC-Aufgaben sowie eindeutige Aufgabeninstruktion für die Bewerber*innen

5 Training/Qualifizierung der Auswahlkommission

Eine geschulte, insbesondere mit den Problemen menschlicher Beobachtungs- und Bewertungsprozesse vertraute Beobachtergruppe ist zwingende Qualitätsvoraussetzung

6 Organisatorische Vorbereitungen

Erstellung von Zeit- und Raumplänen, Beobachtungs-/Bewertungsbogen und Materialbereitstellung

7 Durchführung des Assessment-Centers

Verfahrensgestaltung entsprechend vorab vereinbarter Regeln und hoher Transparenz/Fairness gegenüber Bewerber*innen

8 Urteilsprozess der Auswahlkommission

Bewertung des Bewerberverhaltens je AC-Aufgabe / je Anforderungsmerkmal und Feststellung des jeweiligen Gesamturteils der Beobachtergruppe unter Beachtung vorab vereinbarter Regeln

9 Rückmeldegespräche mit den Teilnehmern*innen des Assessment-Centers

Individuelle, persönliche, an konkreten Verhaltensbeispielen aus dem AC ausgerichtete konstruktive Rückmeldung an die Bewerber*innen

10 Abstimmung der PE-Maßnahmen/Konkretisierung der Auswahlentscheidung

Durch den individuellen Grad der Übereinstimmung mit den Anforderungen begründete Umsetzung der Auswahlentscheidung und/oder ausgerichtete Personalentwicklungsangebote

11 Verfahrensevaluation

Kritische Analyse des Verfahrens zur weiteren Optimierung: operative (sind die eingesetzten Aufgaben, Zeitpläne usw. optimierbar?) und strategische Betrachtung (war das Verfahren zielführend?)

Nach DIN 33430 ist der gesamte o.a. Ablauf zu dokumentieren. Dies ist nicht nur aus Qualitätsgründen empfehlenswert, sondern auch um gerichtsfeste Auswahlentscheidungen zu erzielen.

S.a. entsprechendes Fortbildungsangebot unter https://dgp.de/seminarangebot.html

Wie aussagekräftig sind Assessment-Center-Ergebnisse?

Der zentrale Vorteil eines Assessment-Centers liegt in der Möglichkeit, Aussagen über das tatsächliche Verhalten einer Person in neuartigen (Führungs-)Situationen zu gewinnen und daraus auf zukünftiges Verhalten zu schließen. In welchem Maße dies gelingt, hängt unter anderem entscheidend davon ab, wie ähnlich die im AC vorgegebenen Aufgaben den in Zukunft zu bewältigenden (Führungs-)Aufgaben sind.

Ein professionell konstruiertes und durchgeführtes AC stellt eine Art vorweggenommenen „Ernstfall unter Laborbedingungen“ dar. Im Gegensatz etwa zur Interviewsituation, bei der das Antwortverhalten der interviewten Person nicht zwangsläufig mit deren Realverhalten übereinstimmen muss, ist die Person im AC viel stärker gehalten, durch das von ihr tatsächlich in einer realitätsnahen Aufgabe geforderte Verhalten „Farbe zu bekennen“.

Somit ist das AC das Instrument zur Feststellung von methodischen, sozialen, persönlichen, strategischen und Führungskompetenzen. Auch Fachkompetenz kann in einem AC erfasst werden, wobei unter „Fachkompetenz“ die Anwendung / Einbringung von Fachwissen in sozialen bzw. arbeitsplatztypischen Situationen verstanden wird. Die Gültigkeit der auf Grund von Assessment-Center getroffenen Aussagen bestimmt deren Wert. Hierzu sind in der Vergangenheit international zahlreiche Studien veröffentlicht worden. In neuerer Zeit wurde es durch sogenannte Metaanalysen möglich, die Ergebnisse einzelner Bewährungskontrollen statistisch zusammenzufassen. Es gilt insgesamt als gesichert, dass wohlkonstruierte Assessment-Center eine gute Vorhersage beruflicher Leistungen erlauben. Qualitätsmerkmale von Assessment-Centern sind der Analyse von Thornton et al. (1992) zufolge u.a. eine große Anzahl verschiedener Stationen sowie der Einsatz professioneller Beurteiler*innen, die mit internen Kenner*innen der Organisation zusammenarbeiten sollten.

Die dgp-Studien zur Aussagekraft von Assessment-Centern wurden national (Kersting, 2003) und international (Krause, Kersting, Heggestad & Thornton, 2006) publiziert. In Kosten-Nutzenanalysen hat die dgp ermittelt, welchen finanziellen Nutzen ein dgp-Assessment-Center den Kunden bringt. (siehe S. 13)

Insgesamt hängt die Aussagekraft eines Assessment-Centers elementar davon ab, wie genau die Anforderungen der Zielposition/-ebene in den Übungen des Assessment-Centers abgebildet werden. Überzeugend ist der immer wieder bestätigte hohe Prognosewert von Assessment-Centern bezüglich der weiteren Karriereentwicklung von Teilnehmenden.

Literatur:
Kersting, M. (2003). Assessment Center: Erfolgsmessung und Qualitätskontrolle. In S. Höft & B. Wolf (Hrsg.), Qualitätsstandards für Personalentwicklung in Wirtschaft und Verwaltung (S. 72-93). Hamburg: Windmühle.
Krause, D. E., Kersting, M., Heggestad, E. D., & Thornton, G. C. (2006). Criterion validity of assessment centers and cognitive ability tests. An empirical study on the executive management level. International Journal of Selection and Assessment, 14, 360-371.

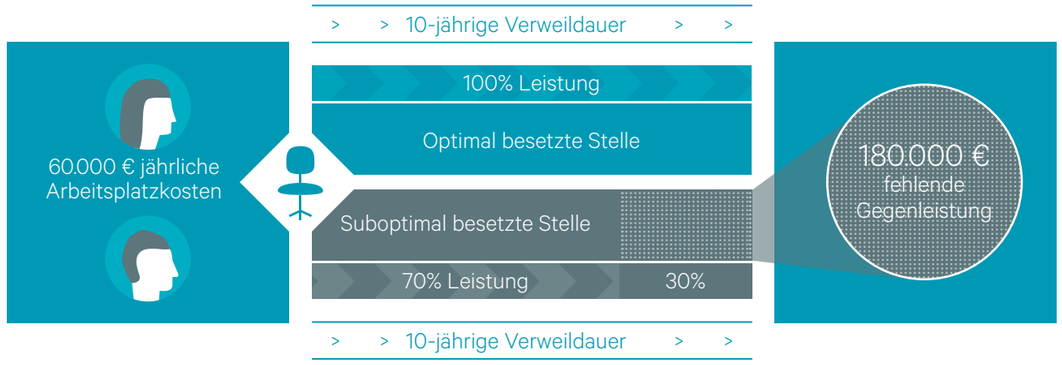
Kosten und Nutzen

Wirtschaftliche Überlegungen zwingen die meisten Organisationen mehr denn je zu einem effektiveren Einsatz der vorhandenen Ressourcen und zu einer auch finanzkritischen Überprüfung der eingesetzten Verfahren der Personalauswahl und Potenzialanalyse.

Jede Personalentscheidung stellt eine erhebliche Investition dar, und jeder Fehler in der Besetzung von Positionen kostet viel Geld. Fehlentscheidungen bedeuten aber nicht nur wirtschaftliche Nachteile, sondern sind auch sozial nicht zu rechtfertigen. Wenn Mitarbeiter*innen bzw. Führungskräfte auf Positionen ausgewählt oder befördert werden, deren Anforderungen sie nicht entsprechen, zeigen sich auch negative persönliche Konsequenzen. Über- und Unterforderung führen zu Unzufriedenheit und Leistungsreduktion sowie insbesondere bei Führungskräften zu einer negativen Modellwirkung mit entsprechenden Auswirkungen auf die Mitarbeiterschaft.

Auch die demographische Entwicklung sowie der durch gesteigerte Anforderungskomplexität zunehmend enger werdende Bewerbermarkt nötigt darüber hinaus, sensibel Potenziale aufzudecken, um im „Kampf um die besten Köpfe“ bestehen zu können.

Berücksichtigt man des Weiteren die durchschnittliche Verweildauer (Privatwirtschaft ca. 10 Jahre, öffentlicher Dienst ca. 30 – 40 Jahre) und die tatsächlichen Personalkosten, werden die Kosten, die Verfahren der Eignungsfeststellung verursachen, gegenüber dem erzielbaren Nutzen deutlich relativiert, wie die folgende Beispielrechnung zeigt:



Berücksichtigt man die Aufwendungen für Personal, so stellt man fest, dass die Kosten eines Assessment-Centers in der Regel nicht über dem monatlichen Bruttogehalt einer zu besetzenden Position liegen.

Literatur:
Kersting, M. (2005). Profit durch Personalauswahl – warum sich eine qualitativ hochwertige Personalauswahl langfristig rechnet In A. Gourmelon, Ch. Kirbach & St. Etzel (Hrsg.), Personalauswahl im öffentlichen Sektor (S. 15 – 34) Baden-Baden: Nomos-Verlag.

Das Beratungsangebot der dgp

Sorgfältig konzipierte Assessment-Center weisen ein hohes Maß an Organisations- und Zielpositionsspezifität auf und bieten gleichzeitig einen sehr individuumsbezogenen Ansatz.

Sorgfalt zu gewährleisten, setzt ein hohes Maß an Professionalität bei allen beschriebenen Schritten voraus.

Diese Professionalität stellt die dgp sicher durch

→ langjährige Erfahrung in der Personalarbeit

→ Orientierung an aktuellen Qualitätsstandards

→ interne Qualitätssicherung

→ dgp-Berater*innen, die als Diplom-Psycholog*innen über aktuelles methodisches und diagnostisches Know-how verfügen.

Selbstverständlich bieten wir unsere Beratung und Begleitung für den gesamten Prozess von der Anforderungsanalyse über die AC-Konstruktion und Durchführung bis hin zu Feedbackgesprächen und gegebenenfalls schriftlicher Kurzdokumentation an. Insbesondere die Aufgabenkonstruktion geschieht in enger Zusammenarbeit mit unseren Kund*innen.

Wir führen aber auch Einzelmodule (z. B. Beobachtertraining*, AC-Moderation …) durch, da möglicherweise bestimmte AC-Bausteine von unseren Kund*innen in Eigenregie entwickelt werden und/oder im Wiederholungsfalle bereits vorliegen.

Darüber hinaus unterstützen wir Sie bei der Qualifizierung eines internen AC-Beraterpools. Auch bei der Planung und Durchführung von Maßnahmen im Anschluss an das Assessment-Center bieten wir Ihnen unsere Beratung und Begleitung an.*

*Beachten Sie bitte hierzu auch unser Seminarangebot: https://dgp.de/seminarangebot.html

Unsere Berater*innen

Weitere Informationen und individuelle Beratung zum möglichen Einsatz von AC-Verfahren bieten wir Ihnen telefonisch, per Mail oder in einem persönlichen Gespräch in Ihrem Hause. Auf Wunsch erstellen wir Ihnen gern ein konkretes Angebot.

Ihre Ansprechpartner*innen sind:

Geschäftsstelle Berlin	Antje Grünhagen-Scheele, Diplom-Psychologin T 030 / 3983718-12 E gruenhagen@dgp.de	Johannes Fesefeldt, Diplom-Psychologe & M.A T 030 / 3983718-14 E fesefeldt@dgp.de
Geschäftsstelle Düsseldorf	Lilian Topp, M.Sc. Psychologie T 0211 / 688508-16 E topp@dgp.de	Stefan Fischer, Diplom-Psychologe T 0211 / 688508-19 E fischer@dgp.de
Geschäftsstelle Hannover	Maximilian Dicker, M.Sc. Psychologie T 0511 / 94393-24 E dicker@dgp.de	Anjuli Strahler, M.Sc. Psychologie T 0511 / 94393-12 E strahler@dgp.de
Geschäftsstelle Leipzig	Marcus Kuhnhardt, M.Sc. Psychologie T 0341 / 9782-450 E kuhnhardt@dgp.de	Carmen Knorz, Diplom-Psychologin T 0341 / 9782-323 E knorz@dgp.de

**Deutsche Gesellschaft
für Personalwesen e.V.**

Berlin
Kantstraße 153
10623 Berlin
T 030 / 3983718-0
E berlin@dgp.de

Düsseldorf
Hohenzollernstraße 11-13
40211 Düsseldorf
T 0211 / 688508-0
E duesseldorf@dgp.de

Hannover
Stammestraße 40 D
30459 Hannover
T 0511 / 94393-0
E hannover@dgp.de

Leipzig
Grassistraße 12
04107 Leipzig
T 0341 / 9782-223
E leipzig@dgp.de

Stand Juli 2023