

Standards der Assessment Center Technik

Erste Auflage, 1992

© Arbeitskreis Assessment Center e.V. - Auswahl und Entwicklung von Führungskräften

Hinweis:

Der Arbeitskreis Assessment Center e.V. hat 2004 eine Aktualisierung der Standards der Assessment Center Technik vorgelegt. Die neue Version **Standards der Assessment Center Technik 2004** ist ebenso wie diese 1992er-Version unter <http://www.arbeitskreis-ac.de> zu finden.

Inhalt:

Vorbemerkungen & Zusatzinformationen:

- **Vorbemerkungen**
- **Ziele der Qualitätsstandards**
- **Aufbau der Standards**
- **Autoren**

Die Standards im Einzelnen:

- 1. Anforderungsorientierung**
- 2. Verhaltensorientierung**
- 3. Prinzip der kontrollierten Subjektivität**
- 4. Simulationsprinzip**
- 5. Transparenzprinzip**
- 6. Individualitätsprinzip**
- 7. Systemprinzip**
- 8. Lernorientierung des Verfahrens selbst**
- 9. Organisierte Prozesssteuerung**

Vorbemerkungen:

Der "Arbeitskreis Assessment Center - Auswahl und Entwicklung von Führungskräften -" besteht aus einer Gruppe von Personalexperten und -verantwortlichen, die sich seit Mitte der 70er-Jahre mit Fragen der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften in Unternehmen und im öffentlichen Dienst befassen. Privatwirtschaftliche Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Dienstes aus Deutschland, Österreich und der Schweiz bündeln im "Arbeitskreis Assessment Center - Auswahl und Entwicklung von Führungskräften -" ihr wissenschaftliches und vor allem praktisches Wissen über die Assessment Center Technik und ihren praktischen Einsatz bei der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften.

Mit den hier veröffentlichten Standards stellt der "Arbeitskreis Assessment Center" Qualitätskriterien für die Entwicklung, Durchführung und Einbettung von Assessment Centern im Unternehmen zur Verfügung. Die Qualitätskriterien spiegeln die Summe der praktischen Erfahrungen wider, die der Arbeitskreis in den letzten 10-15 Jahren im Umgang mit Assessment Centern und mit Problemen der Führungskräfteentwicklung sammeln konnte.

Ziele der Qualitätsstandards:

1. Die Standards stellen die Grundlage für die zukünftige Arbeit des Arbeitskreises bezüglich der Anwendung der Assessment Center Technik dar.
2. Die Standards sollen potentielle Anwender in die Lage versetzen, Angebote zur Assessment Center Entwicklung auf ihre Güte zu prüfen.
3. Die Standards sollen von firmeninternen Verantwortlichen als Argumentationshilfe genutzt werden können, um Verbesserungsnotwendigkeiten an Assessment Centern auch gegenüber ihrem eigenen Firmenumfeld besser begründen zu können.
5. Schließlich sollen die Standards einer interessierten Öffentlichkeit als Beurteilungsgrundlage für die Güte von in der Praxis eingesetzten Assessment Centern dienen.

Aufbau der Standards:

Insgesamt hat der Arbeitskreis neun Standards aufgestellt. In der nachfolgenden Darstellung wird zu jedem Standard ein Grundsatz angegeben, der den Inhalt des jeweiligen Standards im Kern umreißt. Anschließend werden Umsetzungshinweise gegeben, wie dieser Standard in einem Assessment Center konkret verwirklicht werden kann. Schließlich wird unter der Überschrift "Verstöße" angegeben, welche in der Praxis auch anzutreffenden Vorgehensweisen gegen den jeweiligen Standard verstoßen. Der "Ausschlusskatalog" dient der konkreten Eingrenzung der Auslegungsbreite, die solchen allgemeinen Prinzipien oft innewohnt. Wenn wir in den "Standards" von Teilnehmern, Beobachtern und Entscheidern sprechen, so sind damit Frauen wie Männer gemeint. Wir verzichten lediglich aus Gründen der Lesbarkeit auf die verschiedenen Geschlechtsformen. Die hier vorgelegten Standards werden ergänzt durch die vom "Arbeitskreis Assessment Center - Auswahl und Entwicklung von Führungskräften -" zur Zeit entwickelten "Grundsätze systematischer Personalentwicklung".

Die Standards wurden von den Mitgliedern der Projektgruppe "Qualitätsstandards" im "Arbeitskreis Assessment Center - Auswahl und Entwicklung von Führungskräften -" im Jahr 1991 erarbeitet. Die Standards wurden vom Gesamtarbeitskreis im Januar 1992 grundsätzlich verabschiedet und anschließend noch zur hier vorliegenden Fassung redaktionell überarbeitet.

Das Copyright für die Qualitätsstandards liegt beim "Arbeitskreis Assessment Center - Auswahl und Entwicklung von Führungskräften".

Autoren:

Projektgruppe "Qualitätsstandards":

- Dr. Peter Jung (Allianz Versicherungs-AG)
- Dr. Georg Fennekels (Universität Bonn)
- Helmut Methner (Deutsche Bundespost Telekom)
- Rainer Neubauer (Neubauer und Kooperationspartner)
- Rainer Schmidt (Vereinte Versicherungs-AG)
- Dr. Bernd Wolf (Schlumberger Industries)

München, den 20.März 1992

1. Anforderungsorientierung:

Grundsatz:

Eignung ohne Analyse des konkreten Wofür ist sinnlos.

Umsetzungshinweise:

Ein Assessment Center genügt nur dann den hier vertretenen Standards, wenn die Entwicklung der Assessment Center - Materialien auf der Grundlage einer unternehmensspezifischen Anforderungsanalyse erfolgte. Diese Analyse umfasst mindestens:

- Identifikation einer eingegrenzten Gruppe von Positionen als Zielebene
- Analyse der in dieser Gruppe derzeit und künftig relevanten Eignungssituationen
- Erhebung der in diesen Situationen geeigneten Verhaltensbandbreiten.

Grundlage der Anforderungsanalyse ist die Beteiligung der Personengruppen, die die tatsächliche Zielebene wesentlich mitgestalten (Entscheider, Stelleninhaber).

Verstöße:

- Verzicht auf Anforderungsanalyse
- einfache Übernahme der Merkmale anderer Zielgruppen oder gar Unternehmungen
- Übernahme von Merkmalskatalogen externer Berater;
- Festlegung der Anforderungen nach den Fähigkeiten vorhandener eignungsdiagnostischer Mittel (Motto: "e; wir haben eine interessante Übung, einen Test, der folgendes mißt, das machen wir zur Anforderung "e;)
- Verzicht auf Situationsanalysen zugunsten allgemeiner Listen von Fähigkeitsmerkmalen (z. B. Eigenschaftslisten aus der allgemeinen Führungstilforschung).

2. Verhaltensorientierung:

Grundsatz:

Protokollierte Verhaltensbeschreibungen sind das einzige Mittel, zwischen tatsächlichem Teilnehmerverhalten und Interpretationen oder Schlussfolgerungen der Beobachter zu unterscheiden.

Umsetzungshinweise:

Basis der Beobachtung und Bewertung von Eignung im Assessment Center ist das beobachtbare Verhalten der Teilnehmer, welches den wirklichkeitsnächsten Bezug zur gerechten Beschreibung und Eignungsbewertung darstellt. Beobachtbares Verhalten ist das zentrale Kommunikationsmittel, mit dem Beobachter ihre Eindrücke und Schlussfolgerungen austauschen. Fähigkeitsbegriffe (wie "Selbständigkeit" oder "Kooperationsbereitschaft") werden dagegen lediglich als bewusst eingesetzte Ordnungsmittel gedanklicher Art aufgefasst, die die tatsächlichen Verhaltensbandbreiten des Teilnehmers nicht aus sich heraus erfassen und widerspiegeln können.

Verstöße:

- Einsatz diagnostischer Mittel, deren Bezug zu realem Verhalten nicht hinreichend nachgewiesen ist (die meisten Testverfahren)
- Einsatz diagnostischer Mittel, deren Erkenntnisgewinn weder Beobachtern noch Teilnehmern entsprechend deren Verständnismöglichkeiten und Vorkenntnissen vermittelbar sind (z. B. Persönlichkeitstests, projektive Verfahren wie TAT) Methoden, deren Nützlichkeit nur für ganz andere Zielgruppen nachgewiesen ist (manche Testbatterien; Einsatz von Beratungsmitteln wie Interessenstests für Auswahlzwecke usw.)
- Methoden, bei denen der Verhaltensbezug lediglich gedanklich-theoretisch vorstellbar ist (z. B. Interview mit Thema "Stellen Sie sich vor, Ihr Mitarbeiter käme immer zu spät. Wie würden Sie sich verhalten?").

3. Prinzip der kontrollierten Subjektivität:

Grundsatz:

Die objektive Wahrheit ist uns nicht zugänglich. Jeder, der über andere entscheidet, kann dies prinzipiell nur auf der Grundlage seiner subjektiven Erkenntnisse tun.

Umsetzungshinweise:

Im Assessment Center gilt, dass die Personen, die dank ihrer Funktion Entscheidungen über andere zu treffen haben, diese Funktion auch im Assessment Center verantwortlich wahrnehmen (in der Hauptsache Linienvorgesetzte). Da jeder Mensch zwangsläufig subjektiv beobachtet und beurteilt, werden im Assessment Center mehrere Beobachter eingesetzt, die sich gegenseitig dabei unterstützen und kontrollieren, dass sie ihre gemeinsame Aufgabe nach bestem Wissen und Gewissen bewältigen.

Ein Assessment Center darf erst dann durchgeführt werden, wenn die Beobachter für ihre Aufgabe hinreichend trainiert wurden. Ein Beobachtertraining muss mindestens folgende Ziele verfolgen: Sichere Kenntnis der eingesetzten Materialien; aktive Einübung des Beobachtungs- und Beurteilungsprozesses; Aufmerksamkeit für gängige, spontane Wahrnehmungsverzerrungen; gegenseitiger Respekt und Unterstützung durch Teambildung; Einübung von Rückmeldungsgesprächen (siehe Prinzip 5 und 6). Durch die konkrete Berücksichtigung dieses Prinzips wird eine verantwortungsvolle Beurteilung erst ermöglicht und zudem erreicht, dass Beobachter aus der Assessment Center - Erfahrung für ihr eigenes Führungsverhalten profitieren können.

Verstöße:

- Verzicht auf Beobachtertraining
- überwiegender Einsatz von Nicht-Entscheidern (Mitarbeiter der Personalabteilung, externe Berater)
- Einsatz nur eines Beobachters
- Erzwingen von pseudoobjektiven Urteilen durch Vergabe von Notenstufen unter Verzicht auf qualitativ verhaltensbeschreibende Darstellung
- arithmetische Gesamtmittelwertbildungen über alle Merkmalsdimensionen. Mittelwertbildung pro Merkmalsdimension aus verschiedenen Beobachtungssituationen ohne Berücksichtigung der tatsächlich beobachteten Verhaltensbandbreiten des Teilnehmers
- Erzwingung einer rein formalen Übereinstimmung zwischen Beobachtern bei der Sicht von Teilnehmerverhalten durch einfache Mehrheitsabstimmung anstelle von integrativer Konsensbildung durch Diskussion der verschiedenen Sichtweisen. (Einigkeit muss letztlich nur bei einer gegebenenfalls zu treffenden Gesamtentscheidung erzielt werden).

4. Simulationsprinzip:

Grundsatz:

Die jeweilige Aufgabensituation stellt eine so starke Rahmenbedingung für die Eignung von Verhaltensweisen dar, daß Verhalten nur in diesem Kontext realistisch beobachtet und beurteilt werden kann.

Umsetzungshinweise:

Im Assessment Center wird Verhalten in Situationen beobachtet und beurteilt, die denen nachgebildet sind, die in der Wirklichkeit der Zielpositionen über die Effizienz des Positionsinhabers entscheiden. Das Simulationsprinzip umfaßt dabei auch den Versuch, die simulierten Situationen in ihrer Anzahl und Vielfalt so zu gestalten, wie sie in Wirklichkeit anzutreffen sind.

Verstöße:

- Kein Einsatz von Simulationen
- Einsatz von Methoden, in denen der Simulationscharakter lediglich gedacht erfolgen kann (z. B. Interview zum Thema "Versetzen Sie sich in die Lage..., was würden Sie tun?")
- Simulationen, in denen die Assessment Center - Wirklichkeit der zu simulierenden paradox widerspricht (z. B. Einsatz eines Beobachters (hochrangiger Linienvorgesetzter) oder Teilnehmers (Konkurrent oder Freund) als Rollenspieler für ein vom Teilnehmer zu führendes Kritikgespräch. Der Teilnehmer soll sich dabei vorstellen, dass der tatsächliche Vorgesetzte oder Konkurrent/Freund ein zu kritisierender Mitarbeiter sei)
- Überbetonung einzelner Übungstypen aus Ökonomiegründen (z. B. Einsatz vieler Gruppendiskussionen unter Verzicht auf die in der Praxis möglicherweise wichtigeren Zweiergespräche; hohe Dominanz mündlicher Übungen unter Verzicht auf auch wichtige schriftliche Situationen).

5. Transparenzprinzip:

Grundsatz:

Wer nicht weiß, worum es geht, kann sich auch nicht geeignet verhalten oder geeignetes Verhalten beobachten.

Umsetzungshinweise:

Das Assessment Center ist so anzulegen, dass alle Beteiligten (Teilnehmer, Beobachter, Entwickler) eine maximale Chance haben, Grundziel, Ablauf und Bedeutung des Verfahrens für das Individuum verstehen zu können. Das Verfahren wird deshalb möglichst transparent gestaltet. Die Transparenz beginnt vor der Verfahrensdurchführung mit einer eingehenden Information der Teilnehmer über Ziel, Ablauf und Chancen/Risiken einer Teilnahme. Diese Information erfolgt sinnvollerweise vor der individuellen Teilnahmeentscheidung. Die Beobachter werden durch das Beobachtertraining auf das Verfahren eingestimmt und vorbereitet. Während des Verfahrens werden die Teilnehmer über jede Übungsart informiert (konkrete Ziele und Ergebniserwartungen). Ziel der Übungsinformation ist es auch, unterschiedliche Wissenshintergründe zwischen den Teilnehmern auszugleichen. Nach dem Assessment Center werden die Teilnehmer über Ergebnisse, Anschlussmaßnahmen und Konsequenzen informiert.

Verstöße:

- keine Vorinformation der Teilnehmer
- keine klaren Zielvorgaben vor jeder Übung
- Verschweigen oder Verschleiern der Beobachtungsschwerpunkte in der Übung
- Einbau unvermuteter oder verleugneter Beobachtungsquellen (beim "geselligen Beisammensein", nach der Anreise, bei den Mahlzeiten)
- keine klaren Rückmeldungen
- kein Aufzeigen der nächsten Schritte nach dem Assessment Center
- verschleierte Informationsweitergabe ohne Einverständnis an Vorgesetzte.

6. Individualitätsprinzip:

Grundsatz:

Erkenntnisse sind nur dann nützlich, wenn der Erkennende sie individuell sinnvoll nutzen kann.

Umsetzungshinweise:

Verhaltensänderungen kann nur das Individuum selbst anstreben und umsetzen. Im Assessment Center wird deshalb den Teilnehmern direkt Rückmeldung gegeben in einer Form, die jeder Teilnehmer individuell sinnvoll nutzen kann. Der Begriff "individuell sinnvoll" beinhaltet nicht zwangsläufig "individuell erfreulich", sondern meint konkret hilfreich im Sinne der Verhaltensänderung. Dies setzt voraus, daß die Assessment Center - Beobachtungen und -beurteilungen für die Rückmeldungen in einer Form aufbereitet werden, die folgenden Kriterien gerecht wird:

Die Rückmeldungen sollen konkret auf die Individualität des Teilnehmers zugeschnitten sein. Sie sollen sich auf die Merkmale und Situationen konzentrieren, die für diesen Teilnehmer besondere Beiträge zu einem abgerundeten Gesamtbild leisteten. Der Teilnehmer soll spüren, dass er von den Beobachtern sorgfältig, gewissenhaft und mit einer positiven Grundbereitschaft betrachtet wurde; d.h. die Betonung liegt auf den Stärken des Teilnehmers. Diese Grundeinstellung sorgt auch dafür, dass dem Teilnehmer negative Rückmeldungen klar und eindeutig gegeben werden können. Rückmeldungen, die eine grundsätzliche Veränderungsnotwendigkeit der Gesamtperson des Teilnehmers verlangen würden, werden nicht gegeben, da sie vom Teilnehmer nicht sinnvoll umgesetzt werden können. Statt dessen werden Einsatzmöglichkeiten gesucht, die im Bereich der potentiellen Entwicklungsmöglichkeiten der Gesamtperson liegen. Jeder Beobachter trägt die persönliche Verantwortung dafür, dass wertvolle Mitarbeiterqualifikationen nicht durch leichtfertige oder falsche Rückmeldungen zerstört werden.

Die Beobachter werden durch entsprechende Maßnahmen (z. B. im Beobachtertraining) in dieser Aufgabe vorbereitend und begleitend unterstützt.

Verstöße:

- Verzicht auf Rückmeldung
- lediglich Verkündung von Gesamtergebnissen (Rangreihenplatz, Gesamtpunktzahl, Auswahlentscheidung, Merkmalsmittelwerte)
- persönlichkeitsorientierte Globalbotschaften
- Rückmeldungen, die der Teilnehmer nicht verstehen kann (Testscores)
- Rückmeldung ohne Beobachterbeteiligung
- Rückmeldung nur durch Zusendung schriftlicher Gutachten unangemessen lange Zeitspanne bis zur Rückmeldung.

7. Systemprinzip:

Grundsatz:

Ein Assessment Center ohne gezielte Einbettung in das Gesamtsystem der Personal- und Organisationsentwicklung kann auf Dauer auch seine ureigensten Zwecke nicht erfüllen.

Umsetzungshinweise:

Wie jede andere methodische Strategie der Personalauswahl und/oder -entwicklung muss das Assessment Center in das es umgebende System eingebettet sein/werden. Diese Einbettung betrifft zumindest die Fragen der Vorauswahl und die Schnittstellen zu nachfolgenden Trainingsmaßnahmen. Erfahrungsgemäß reicht diese Minimaleinbettung nicht aus und kann nur in den Fällen als Erfüllung des Systemprinzips betrachtet werden, in denen eine Anwenderorganisation keinerlei systematische Mittel der Personalentwicklung besitzt. Längerfristig betrachtet gelten für das Assessment Center die Grundsätze systematischer Personalentwicklung (sPE), die derzeit von der Arbeitsgruppe "systematische Personal- und Organisationsentwicklung" innerhalb des Arbeitskreises entwickelt werden.

Verstöße:

- Keine Berücksichtigung der Themen Vorauswahl, On-the-job-Training, Aus- und Fortbildung
- reine "Stabilitätsdiagnostik" (d.h. Eignung wird als unveränderbare, über die Zeit stabile Grundausstattung des Teilnehmers betrachtet)
- keine Beteiligung der Stellen, die in der Unternehmung für die Gestaltung von organisatorischen Rahmenbedingungen oder Teilen der Personalentwicklung zuständig sind.
- Werden Probleme, die ihre Ursachen in organisatorischen Rahmenbedingungen und anderen Umweltbedingungen haben, als Eignungsprobleme behandelt, so stellt auch dies einen Verstoß gegen das Prinzip dar. Probleme der Organisationsentwicklung lassen sich nicht mit dem Mittel Assessment Center lösen.

8. Lernorientierung des Verfahrens selbst:

Grundsatz:

Ohne Güteprüfung und Qualitätskontrolle wird ein Assessment Center zu einem sinnlosen Ritual.

Umsetzungshinweise:

Ein neu entwickeltes Assessment Center ist zunächst ein sorgfältig konstruiertes Hypothesengebäude über den Zusammenhang zwischen Verhalten und Effizienz in definierten Situationen. Eine fortlaufende Qualitätsprüfung und -sicherung des Assessment Centers stellt sicher, dass das Verfahren ständig verbessert wird, dass Fehler behoben und Wandlungen in der Eignungslandschaft (z. B. Technologie, Märkte, Organisationsänderungen) angemessen berücksichtigt werden.

Verstöße:

- Einmaliger Aufbau des Assessment Centers ohne Güteprüfung
- Statt empirischer Güteprüfung begnügen mit Bestätigung durch Akzeptanz, positive Einzelrückmeldungen
- Güteprüfung in "wissenschaftlicher Tradition" ohne Prüfung der unternehmensspezifischen Relevanz, Güte und Aussagekraft der gewählten Gütekriterien (z. B. Aufstiegsgeschwindigkeit, Gehaltszuwachs).

9. Organisierte Prozesssteuerung:

Grundsatz:

Die Ergebnisse chaotischer Entwicklungen sind zufällig; erzwungene Ordnung führt nicht zwangsläufig zu wahren Ergebnissen. Organisierte Prozessgestaltung steuert das Assessment Center durch diese beiden Klippen.

Umsetzungshinweise:

Das Assessment Center stellt einen sehr komplexen und dynamischen Prozess dar, dessen Ablauf durch klar strukturierte und alle Beteiligte entlastende Organisationshilfsmittel geregelt werden muss. Ein in das Verfahren integriertes Korsett von Ordnungshilfsmitteln (Zeitpläne, Beobachtungs- und Beurteilungsbögen, Zuordnungsschemata) sorgt dafür, dass alle Beteiligten sich voll auf ihre Aufgaben konzentrieren können. Dabei ist darauf zu achten, dass die Hilfsmittel nicht die Beobachtungs- und Beurteilungsergebnisse selbst determinieren. Eine ganz wesentliche Rolle in der Prozesssteuerung spielt der Moderator des Verfahrens. Er achtet auf die Qualität des Prozesses insgesamt und leitet die Beobachterkonferenz. Ohne spezifische Ausbildung und Erfahrung ist der Moderator nicht in der Lage, die ihm im Verfahren zwangsläufig offenen Möglichkeiten der Ergebniseinflussnahme bewusst im Sinne der Prozesssteuerung, nicht jedoch im Sinne der Ergebnisbeeinflussung wahrzunehmen. Die Rolle des Moderators wird deshalb sowohl Teilnehmern als auch Beobachtern vor dem Verfahren eindeutig und klar erläutert. Sind mehrere Moderatoren im Einsatz, muß klargestellt sein, welcher Moderator welche Funktion ausübt.

Der Einsatz DV-unterstützter Systeme erfolgt im Assessment Center nur im Sinne einer verwaltungstechnischen Hilfe, dient jedoch nicht als "Vorentscheidungsinstanz". Im Assessment Center sind die Beobachter die Entscheider. Deshalb kann ihnen niemand die Qual eigenen Nachdenkens und ihre Verantwortung abnehmen.

Verstöße:

- Verzicht auf Moderator
- Doppelbelastung eines Beobachters mit Moderatortaufgaben als Regelfall
- Einsatz von Moderatoren, die nicht die Akzeptanz der Entscheider bzw. Beobachter finden (z. B. mit dem Material vertraute Praktikanten)
- Einsatz von Ordnungsmitteln, die den Beobachtern die Entscheidungsverantwortung abnehmen (z. B. pseudoobjektive Entscheidungsregeln, festgelegte Gesamtpunktzahlen für das "Bestehen" des Assessment Center)

qualitätsmindernde Rechnerunterstützung (z. B. Rückmeldung anhand abgespeicherter Standardtexte; Auswertung komplexer Übungen anhand rechnergespeicherter Musterlösungen - z. B. bei manchen elektronischen Postkörben).