

## Assessment-Center

### Beschreibung

Das Assessment-Center (AC) ist ein Instrument der Personalauswahl, mit dessen Hilfe die Beobachtung von fach- und überfachlichen Fähigkeiten der zu beurteilenden Personen ermöglicht werden soll.

Es werden dabei zwei betriebliche Einsatzmöglichkeiten unterschieden. Im Auswahl-AC wird ermittelt, ob die Fähigkeiten der Person zum jetzigen Zeitpunkt mit den gestellten Anforderungen übereinstimmen. Diese Methode wird bei Personalneueinstellungen verwendet und damit überprüft, ob die Bewerber für die vakante Position geeignet sind. Das Entwicklungs-AC hingegen erlaubt den Personalverantwortlichen die Formulierung einer Prognose, ob sich die beurteilte Person in dem Maße weiterentwickeln kann und zu einem späteren Zeitpunkt in der Lage sein wird, die ihm zugedachte Position zu bekleiden. Diese Art von AC wird vornehmlich innerbetrieblich im Rahmen von Führungskräfte trainings eingesetzt.

### Vorgehensweise

Es handelt sich meist um ein- bis dreitägige Veranstaltungen, zu der vier bis zwölf Teilnehmer eingeladen werden. Diese werden bei der Bearbeitung unterschiedlicher, zügig aufeinander folgender Aufgaben von vier bis sechs Beobachtern beurteilt. Das gesamte Verfahren wird von bis zu zwei Moderatoren geleitet.

Je nach Konzeption besteht ein AC aus mehreren Einzelverfahren. Häufig angewendete Einzelaufgaben sind Arbeitsproben und Aufgaben-/ Entscheidungssimulationen, Gruppendiskussionen und -aufgaben mit Wettbewerbs- oder Kooperationscharakter sowie Vorträge, Präsentationen, Rollenspiele und Interviews.

Diese Aufgaben sind im Idealfall den Anforderungen nachempfunden, die an die Zielposition gestellt werden. Vor der Durchführung eines ACs werden meist acht bis zehn Kriterien in einem Anforderungsprofil festgelegt, auf welche die Beobachter besonders achten. In einer Beobachterkonferenz, die am Ende des ACs stattfindet, werden die Beurteilungen der Beobachter zusammengetragen und ausgewertet. Von einander abweichende Beurteilungen werden hier diskutiert, bis die Beobachtergruppe zu einer gemeinsamen Entscheidung gekommen ist.

Die Gruppe der Teilnehmer besteht aus externen Bewerbern oder Mitarbeitern des Unternehmens. Ihre Aufgabe besteht in der Demonstration der eigenen Fähigkeiten. Dafür ist die aktive Mitarbeit an den gestellten Aufgaben unerlässlich. Die Teilnehmer werden mit der Herausforderung konfrontiert, als Teil einer Gruppe zu agieren, jedoch gleichzeitig mit diesen Personen zu konkurrieren.

Bei den Beobachtern handelt es sich überwiegend um Führungskräfte oder Personalverantwortliche des Unternehmens. Darüber hinaus können auch externe Experten wie Psychologen oder Personalberater hinzugezogen werden.

Die Aufgaben der Beobachter umfassen den Beobachtungsprozess, das schriftliche Festhalten der Beobachtungen und die anschließende Bewertung. Um die Beobachter vorzubereiten, werden vor der AC-Durchführung oftmals Beobachtertrainings durchgeführt.

Die Aufgaben der Moderatoren sind vielfältig. Zunächst notieren sie die Erwartungen des Unternehmens an das AC. Darauf basierend werden die Anforderungskriterien, denen die Bewerber entsprechen sollen, formuliert. Die Moderatoren konzipieren anhand des Stellenprofils die Einzelaufgaben des Gesamtinstruments. Im Anschluss daran leiten die Moderatoren die Beobachter an und formulieren konkrete Arbeitsaufgaben für die Teilnehmer. Darüber hinaus entwerfen die Moderatoren einen Zeit- bzw. Ablaufplan, indem die Bearbeitungsphasen sowie Zeiten zur Auswertung der Beobachtungen berücksichtigt sind. Im Anschluss an die Durchführung sorgen die Moderatoren dafür, dass die Teilnehmer ein Feedback zu ihrer Arbeitsleistung erhalten. Ungeachtet dieser inhaltlichen Tätigkeiten sind die Moderatoren für die Steuerung des gesamten Verfahrens zuständig. Sie führen die Gruppe und sorgen gegebenenfalls durch Interventionen zur Einhaltung des Ablaufplans.

### **Erfahrungen und Erkenntnisse**

Das AC gilt als das Personalauswahlinstrument, dessen Ergebnisse die höchste Aussagekraft besitzen. Das Instrument ermöglicht die Wahrung einer hohen Objektivität, da die Teilnehmer von mehreren Beobachtern in unterschiedlichen Aufgaben beurteilt werden. Darüber hinaus bietet das AC die Möglichkeit für Unternehmen, sich Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Im Gegensatz dazu stehen der hohe Zeit- und Kostenaufwand, der durch die Vorbereitung und Durchführung dieses Instruments entsteht und vor allem Mittelständler abschreckt. Die Akzeptanz dieser Methode ist bei den Bewerbern bisher recht gut, die Teilnehmer schätzen die Durchsichtigkeit des Verfahrens.

In unseren MACH2-Mitgliedsunternehmen werden AC erfolgreich zur Personalbedarfsdeckung bei der Auswahl von Auszubildenden eingesetzt. MACH2 konzipiert AC und übernimmt die Moderation bzw. die Rolle als Beobachter.

Autorin:

Nicola Spilker, MACH2 Personalentwicklung

[www.mach2-personalentwicklung.de](http://www.mach2-personalentwicklung.de)