

## **Das Assessment-Center als Beitrag zur Personal- und Organisationsentwicklung**

### **Berufsbezogene Persönlichkeitsentwicklung**

Bei der Besetzung anspruchsvoller Positionen ist nicht nur die Beurteilung der fachlichen Voraussetzungen von Bedeutung. Erfolgreiche Führungskräfte müssen je länger desto mehr durch ihre Gesamtpersönlichkeit überzeugen um den veränderten Anforderungen gewachsen zu sein.

Für die Auswahl von *Fach- und Führungskräften* oder bei einer *beruflichen Standortbestimmung* lohnt es sich, einen Entscheid auf das Ergebnis einer differenzierten Potentialbeurteilung abzustützen. Die Beurteilung kann als Selektionshilfsmittel, als Ausgangspunkt für eine individuelle Förderung und Entwicklung oder als Grundlage für eine systematische Nachfolgeplanung dienen.

**Das Mitarbeiterpotential ist als strategischer Faktor für die Organisationsentwicklung erkannt worden. Mit der richtigen Auswahl und Förderung stellen die Organisationen die Weichen für die Zukunft.**

Das Assessment orientiert sich am Anforderungsprofil und den zukünftigen Aufgabenstellungen einer Kandidatin oder eines Kandidaten. Das differenzierte Anforderungsprofil bezieht sich in der Regel auf die:

#### **Führungskompetenz**

#### **Methodenkompetenz**

#### **Sozialkompetenz**

Im Assessment soll geklärt werden, ob die entsprechenden Kompetenzen für die Übernahme einer neuen Funktion ausreichen resp. in welchen Bereichen generelle oder stellenspezifische Defizite wahrgenommen werden. In der Regel wird das Fachwissen der Kandidatinnen und Kandidaten nicht beurteilt.

Ein charakteristisches Merkmal des Assessments ist das Prinzip der Mehrfachbeurteilung. Die Beurteilung leitet sich vom Resultat mehrerer Beurteilungsmöglichkeiten resp. Personen ab. Die breite Urteilsbasis erhöht die Sachlichkeit der Beurteilung.

## **Einzelassessment**

Das Einzelassessment ist eine allgemeine oder eine auf die spezifische Stellenanforderung bezogene Potentialbeurteilung. Je nach Fragestellung werden verschiedene Interview- und Testverfahren eingesetzt. Die Beurteilung wird in einem detaillierten Bericht zusammengefasst. Den Kandidatinnen und Kandidaten werden die Resultate der Beurteilung in einem persönlichen Gespräch erläutert.

Das Einzelassessment hat sich bewährt bei:

### **Nachfolgeentscheiden.**

### **Der Einstellung externer Bewerber für anspruchsvolle Funktionen.**

### **Persönlichen Standortbestimmungen und Entwicklungsplanungen.**

Das Einzelassessment konzentriert sich auf die Eignungsbeurteilung der relevanten Kernanforderungen resp. Analyse von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten.

## **Assessment-Center**

Ausgehend von den Kernanforderungen beobachten Assessoren im Assessment-Center (AC) eine Gruppe von Kandidatinnen und Kandidaten bei Einzel- und Gruppenübungen. Die Übungen werden praxisnah konstruiert und sind repräsentativ für die späteren Aufgaben der Kandidatinnen und Kandidaten. Beobachtet wird in erster Linie das Verhalten und nicht die kognitiven Fähigkeiten. Aus der Summe der Einzelbeobachtungen erstellen die Assessoren ein Gesamturteil, über das mit den Kandidatinnen und Kandidaten ein Gespräch geführt wird. Das AC hat sich bewährt bei:

### **Der Auswahl definierter Bewerbergruppen als Selektionsinstrument.**

### **Eignungsabklärungen für gegenwärtige bzw. zukünftige Aufgabenbereiche.**

### **Als betriebsinternes Instrument zur Potentialbeurteilung und, damit verbunden, systematischen Personalentwicklung.**

Die Assessoren werden auf ihre Aufgabe vorbereitet. Sie sollen mit den Übungen, den Beobachtungskriterien, dem Ablauf der Auswertung und der Logistik des Assessments vertraut werden.

## **Die Grundkonzeption des AC**

Bis in die 70er Jahre wurde das AC im Interesse einer besseren Personal-selektion laufenden Verfeinerungen und Validitätsstudien unterzogen. Seit den 80er Jahren wird das AC vermehrt Richtung Potentialanalyse, Managemententwicklung, Teamentwicklung etc. eingesetzt.

In seiner Grundkonzeption geht das Assessment-Center von der Anforderungsbezogenheit, der Verhaltensorientierung, der Methodenvielfalt und der Mehrfachbeurteilung aus. Klassische AC-Übungen wie z.B. führerlose Gruppendiskussion, Rollenspiele, Referate, Postkorbübung, Fallstudien, strukturierte Interviews und psychologische Tests werden hier zu einem Auswahlssystem kombiniert.

## **Unsere Dienstleistungen**

Wir bieten Unterstützung bei den Anforderungsanalysen als auch bei der Entwicklung von AC-Aufgaben, welche einen plausiblen diagnostischen/prognostischen Bezug zu den Anforderungselementen aufweisen.

Wir gehen von den konkreten Rahmenbedingungen und Bedürfnissen des Auftraggebers aus. Aus diesem Grund bieten wir keine Standard-Assessments an. Die Durchführung variiert vom eintägigen Einzelassessment bis zum mehrtägigen Personalentwicklungsseminar.

Die Kosten, die vor allem durch den Zeitaufwand entstehen, werden durch den Nutzen gerechtfertigt. Dieser besteht neben einer fundierten Entscheidungsgrundlage für den Auftraggeber in den Lerneffekten für die Teilnehmer und Assessoren.