

Vorwort zum Kongressband des 6. Deutschen Assessment-Center-Kongresses

Der 5. Deutsche Assessment-Center-Kongress fand 2001 in München statt, drei Jahre später folgte der Dresdener Kongress. Was hatte sich seitdem verändert?

Folgt man bei der Beantwortung dieser Frage dem Zeitgeist, müsste man nun all die Ereignisse aufführen, die unsere Welt zunehmend in Konfusion zu stürzen scheinen. Auf dem Feld der Personalauswahl und -entwicklung sorgen Kostenzwänge, zunehmende Dynamik sowie qualitativ gravierende Veränderungen in der Arbeitsumgebung für das Entstehen neuer Ansätze und Konzepte, deren Nutzen jedoch hinterfragt werden sollte.

Aus solchen Überlegungen war unser Kongressmotto geboren:

Konfusionen muss mit überlegten Konzepten begegnet werden, und aus den folgenden Kontroversen wächst schlussendlich Kompetenz.

Mit dem Kongress 2004 wollten wir auf unserem Feld der Personalarbeit einen Beitrag zur Orientierung leisten. Wir analysierten konkret, welche Chancen und welche Risiken wir sehen, auch oder gerade unter den geänderten Rahmenbedingungen der Wirtschaft und der Gesellschaft.

Den Wurzeln unseres Vereins verpflichtet stand das Assessment Center im Mittelpunkt des Kongresses. Bei einem Blick in das Inhaltsverzeichnis werden Sie aber schnell feststellen, dass wir ein besonderes Augenmerk auf die Integration dieses etablierten Verfahrensansatzes in den Gesamtzusammenhang der Personalarbeit gelegt haben.

Für die Staffelung der Beiträge haben wir auf ein bereits beim letzten Kongress erfolgreich eingesetztes Prinzip zurück: Zur Beitragseinordnung dient ein vollständiger AC-Prozessstrang von der Auftragsklärung über die Durchführung bis hin zur Evaluation. Hierdurch gewährleisten wir eine annähernd vollständige Abdeckung aller Arbeitsphasen in der Personalauswahl und Personalentwicklung.

Insgesamt bot der Kongress 2004 einen ganzen „Korb“, einen **BASKET** aus den unterschiedlichen Beiträgen an, der den Teilnehmerinteressen gerecht und Orientierung für die Zukunft schaffen sollte:

- Wir sind davon überzeugt, dass unser Arbeitsbereich immer noch und weiterhin konkretes Grundlagenwissen erfordert. Die Rückmeldungen zum Kongress 2001 bestärkten uns in dieser Ansicht und deshalb haben wir auch 2004 wieder **Basisbausteine (B)** zu wichtigen Phasen der Methodenentwicklung, -durchführung und -güteprüfung an.
- In den **Allroundbeiträgen (A)** wird der AC-Gesamtprozess sowie alternativer Methoden dargestellt. Dabei handelt es sich um Beispiele aus der Unternehmenspraxis über alle AC-Ablaufphasen hinweg.
- Für Kollegen, die sich schon länger mit Fragen der Personalauswahl und -entwicklung befassen, gab es auch auf diesem Kongress Beiträge, die sich mit

Spezialfragen (S) einer Prozessphase befassen. Für derartige Beiträge wurden Basiskenntnisse bei den Teilnehmern vorausgesetzt.

- Bei der Vorbereitung dieses Kongresses fiel uns auf, dass viele, schon seit etlichen Jahren kontrovers diskutierte Fragen viel mehr mit Grundfragen der Theorie- und Konzeptbildung insgesamt zu tun haben als mit den neuen Entwicklungen seit 2001. Solche Grundsatzfragen wurden auf bisherigen Kongressen nie so thematisiert, dass sich unsere Kongressteilnehmer einen klaren Überblick über die verschiedenen Aspekte dieser **Kontroversen (K)** bilden konnten. Dies änderten wir mit diesem Kongress und schafften erstmals kontroverse Diskussionsforen, auf denen der rote Faden des jeweiligen Themas herausgearbeitet wurde.
- Mit der Abkürzung ET werden Beiträge vorgestellt, in denen es um den **Erkenntnis-transfer (ET)** aus der Assessment Center Technik für andere Methoden und Vorgehensweisen geht. Aus der Erfahrung mit dem AC und auf der Grundlage seiner Grundprinzipien haben sich Innovationen entwickelt, die über die AC-Entwicklung hinausweisen und Alternativen für die Personalauswahl und –entwicklung anbieten.

In dem vorliegenden Kongressband sind bis auf die Kontroversen, die ad hoc geführt und nicht dokumentiert wurden, alle Beiträge dokumentiert. Neben einem Überblickstext von zwei bis fünf Seiten Länge finden Sie alle Präsentationsfolien, die von den Referenten eingesetzt wurden. Damit sollten Sie eine gute Orientierung zu den vorgestellten Inhalten erhalten.

Wir hoffen, dass Sie in dieser ausführlichen Dokumentation wertvolle Anregungen für Ihre eigene Arbeit finden. Vielleicht wecken wir damit auch Ihr Interesse an unserer Vereinsarbeit, und wir können Sie auf einer unserer Arbeitsgruppentreffen oder auf dem 7. Deutschen Assessment-Center-Kongress begrüßen.

*Das ehemalige
Organisationskomitee
des 6. Deutschen
Assessment-Center-Kongresses 2004*

Jürgen Böhme, Stuttgart
Ernst August Bolte, Hamburg
Stefan Höft, Hamburg
Rainer Neubauer, München
Renate von Rüden, Hamburg
Rainer Schmidt, München
Helmuth Schöning, Hamburg
Katrin Sünderhauf, Berlin

Sponsoring und Danksagungen

Unser Sponsor

Wüstenrot & Württembergische

AKTIENGESELLSCHAFT

Durch den Zusammenschluss der zwei Traditionsunternehmen Wüstenrot und Württembergische ist 1999 ein Finanzdienstleistungskonzern mit Sitz in Stuttgart entstanden.

Unter dem gemeinsamen Dach der Wüstenrot & Württembergische AG (W&W AG) bieten die Unternehmen des Konzerns alles aus einer Hand an: von der Altersvorsorge über die Vermögensbildung bis hin zum Risikoschutz. Im Mittelpunkt steht der Privatkunde. Die Gruppe ist in fünf Kerngeschäftsfeldern tätig: Bausparen, Baufinanzierung, Personenversicherung, Schaden-/Unfallversicherung und Investmentprodukte. Die bekannten Markennamen Wüstenrot und Württembergische sind erhalten geblieben.

Um die Wünsche und Belange der rund sechs Millionen Kunden kümmern sich rund 9.100 Mitarbeiter im Innendienst und rund 6.000 Außendienstmitarbeiter, davon rund 5.000 selbstständigen Außendienstpartner. Damit verfügt der W&W-Konzern über den viertgrößten mobilen Vertrieb in Deutschland.

Wir danken der Wüstenrot & Württembergische AG für ihre wertvolle Unterstützung unseres Kongresses in folgenden Punkten:

- Logistische und finanzielle Unterstützung der Akquise
- Abwicklung der gesamten Veranstaltungskorrespondenz
- Kongressorganisation in der Vorbereitung
- Kongressbüro und Kongresskoordination in der Durchführung

Danksagungen

Wir sind folgenden Personen für ihr großes Engagement sehr zum Dank verpflichtet:

Management des Kongressbüros:

Ribana Schmidt, Stuttgart

Gestaltung des Marketingmaterials und der Kongressbroschüre:

Maren Ernsting, Beate Ramm, Mark Broyer, Roberto Chessa, alle Hamburg

Endredaktion der Kongressdokumentation:

Ulrich Steinbrecher, Hamburg

Die Einführung eines Assessment Centers: Vom Stolperstein zum Schlüsselinstrument

Reinhard Diesner & Thomas Runge

Per aspera ad astra

Sie wollen in Ihrem Unternehmen ein Assessment Center (AC) einführen? Sehr gut. Doch warum eigentlich? Möchten Sie einfach ´mal etwas Neues in Ihr Unternehmen bringen, was andere Firmen schon seit langem praktizieren? Oder auf der Basis eines abgestimmten und verbindlichen Beschlusses der Geschäftsleitung das Erreichen definierter Unternehmensziele unterstützen? Oder hatten Sie gerade Beraterbesuch und hoffen, die Personalauswahl mit einem besonders zeiteffizienten Computertest zur Erfassung der sozialen Kompetenz auf eine neue „ressourcenoptimierte“ Basis zu stellen? Gründe und Ausgangssituationen gibt es viele, so zum Beispiel:

- (a) Aufgeschlossene und ambitionierte Personalchefs oder Personalentwickler wollen die AC-Technologie in der Organisation verankern. Dem steht das „etablierte“ Management skeptisch oder sogar feindselig gegenüber.
- (b) Es existiert Interesse seitens des Top Managements, weil beispielsweise Bücher wie „The war for talent“ von McKinsey letztendlich doch Wirkung zeigen. Schließlich gilt es ja, sich in immer härter umkämpften Märkten erfolgreich zu behaupten und dazu bedarf es fähiger Manager und Nachwuchskräfte. Diese sollen dann mit einem AC ausgewählt werden.
- (c) Ein einzelner Manager startet ein AC als „Pilotprojekt“ in seinem Bereich. Dazu nutzt er externe Hilfe und die eigenen Personalfachleute bleiben außen vor.

Hier lassen sich noch viele andere Konstellationen denken Ein weiteres Beispiel: Eine Regierung will unbedingt Assessment Center einsetzen und koordiniert über die Staatskanzlei oder ein Ministerium deren Einführung.

Ist das Thema AC bei Ihnen noch „Terra Incognita“? Offensichtlich ist das in vielen Organisationen weiterhin der Fall. Natürlich hängt das auch ab vom Entwicklungsgrad des Managements in den Unternehmen. Bei vielen ist es bereits Schlüsselinstrument, bei anderen noch Stolperstein oder eine unbekannte Größe.

Im Rahmen dieses Workshops wollen wir zunächst einmal nur einige für den Erfolg bei der Einführung eines Assessment Centers relevante Aspekte mit Ihnen diskutieren und Ihnen Tipps „aus der Praxis für die Praxis“ geben. Den einzig wahren Schlüssel zum Erfolg werden wir Ihnen nicht bieten können, aber eine Reihe von Themen, die Sie beachten sollten, damit Ihr AC-Projekt ein Erfolg werden kann.

Da der Begriff „Assessment Center“ sehr vielseitig interpretiert wird und nur allzu oft eine moderne „semantische Hülle“ für unterschiedliche Inhalte und Instrumente liefert, ist es erforderlich die Diskussion des Themas „AC-Einführung“ auf das gemeinsame Verständnis der zu Grunde liegenden Definition aufzubauen (Vortragsfolie 2).

Genau genommen gibt es das Thema „AC-Einführung“ für sich alleine eigentlich gar nicht. Zumindest sollte es nie für sich allein betrachtet werden, sondern immer vor dem Hintergrund aller anderen qualitäts- und damit erfolgsrelevanten Parameter, die in den neu überarbeiteten „Standards für Assessment Center“ strukturiert und differenziert dargestellt werden (Vortragsfolie 3).

Im Klartext: Bevor Sie sich mit dem Thema „AC-Einführung“ intensiver befassen, sollten Sie sich mit diesen Standards insgesamt vertraut machen und die darin diskutierten Themenfelder auch für Ihre persönliche „Gewissensforschung“ nutzen, um sich schon im Vorfeld darüber klar zu werden, was da „alles auf Sie zukommt“.

Das AC im Fadenkreuz der Gegensätze

Das ideale AC dauert eine Stunde, ist 100 % treffsicher und kostet nichts. Da wir jedoch zur Kenntnis nehmen müssen, dass Assessment Center nicht in einer idealen Welt, sondern in realen Unternehmen eingeführt werden, ist es unabdingbar, sich schon im Vorfeld von Hoffen und Bangen, von Versuch und Scheitern, Klarheit darüber zu verschaffen, wo man sich selbst, das AC-Projekt und das Unternehmen im „Fadenkreuz der Gegensätze“ realistisch einzusortieren hat.

Wie die Vortragsfolie 4 illustriert, sind dabei im Wesentlichen folgende Fragen zu klären:

- Soll Ihr AC die Erreichung konkreter Unternehmensziele systematisch unterstützen oder wäre es einfach schön, „auch mal ein AC“ zu machen, um „a dabei“ zu sein?
- Ist Ihr AC-Projekt auf bestimmte definierte Zielgruppen ausgerichtet oder wollen Sie mit einem „Schrotschuss“ alle „beglücken“, die sich gerade nicht wehren können?
- Dient Ihr AC verbindlich festgelegten Zwecken (z.B. reine Personalentwicklung vs. „harte“ Personalauswahl) oder „schaun mer mal“, was wir mit den AC-Ergebnissen so alles machen könnten?
- Ist Ihr AC anforderungsorientiert maßgeschneidert und simuliert berufserfolgsrelevante Situationen oder schwören Sie auf „omnipotente Heilmittel“ (also nur eine Mischung bestehend aus einer Präsentation, einer Diskussion und vielleicht noch einem Rollenspiel) für alle Anforderungsbereiche?
- Ist Ihr AC insgesamt professionell und den Qualitätsstandards entsprechend gestaltet oder müssen Sie „ganz pragmatisch“ kritische Vorgaben Ihrer Firma erfüllen, wie zum Beispiel „da muss ´mal richtig Stress rein, um die Spreu vom Weizen zu trennen“?
- Werden Sie bei der Ein- und Durchführung des AC's die konstruktive Begleitung von (Macht-) Promotoren genießen können oder ständig mit Bedenkenträgern zu kämpfen haben?
- Wird Ihr AC-Programm nachhaltig erfolgreich und akzeptiert durchgeführt werden oder an Ängsten und Widerständen scheitern?

Ihr AC wird ein Erfolg (Vortragsfolie 5), wenn es...

...qualitativ „State of the Art“ ist:

- Achten Sie darauf, dass Ihr AC an spezifischen Anforderungen der Zielgruppe orientiert bzw. auf diese ausgerichtet ist.
- Leisten Sie sich den Aufwand der Maßschneiderei und gestalten Sie die AC-Inhalte bzw. -Aufgaben so, dass damit berufserfolgsrelevante Situationen simuliert werden.
- Führen Sie im Vorfeld „Probefahrten“ durch: Testen Sie AC-Ablauf und -Inhalte rechtzeitig mit dafür geeigneten Personen.
- Nutzen Sie die ersten „scharfen“ AC als „Appetithappen“. Überzeugen Sie vor allem kritisch eingestellte Entscheidungsträger durch das „Live“-Erleben des AC's.

...optimal eingesteuert wird:

- Orientieren Sie Ihr AC-System konsequent an abgestimmten und verbindlich festgelegten Unternehmenszielen und dem daraus resultierenden Bedarf.
- Bauen Sie persönlich Kontakte zu entsprechenden Entscheidungsträgern auf und erläutern Sie diesen im Vorfeld, welchen besonderen Beitrag Ihr AC zur Erreichung dieser Ziele leisten kann. Achten Sie in diesen Gesprächen auch auf „leise“ Signale, wann die Zeit für die Umsetzung des geplanten AC's in die Praxis „reif“ ist.
- Bieten Sie nur an, was Sie mit den Ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen (Know How, Budget, Personal, etc.) auch wirklich dauerhaft leisten können.
- Sorgen Sie schon im Vorfeld des ersten Pilot-AC's rechtzeitig dafür, dass Ihr AC organisatorisch (z.B. Terminplanung, Einladungsschreiben, etc.) als auch technisch (Räume, Materialien etc.) optimal vorbereitet ist.

...akzeptiert wird:

- Kommunizieren Sie offen und intensiv mit den von Ihrem AC-Projekt (möglicherweise) betroffenen Personen(-kreisen) und bleiben Sie dabei ehrlich: Versprechen sie nur, was Sie auch halten können, und halten Sie dann auch das, was Sie versprochen haben. Vermeiden Sie bitte „Development Center“ mit „a bisschen“ Personalauswahl.
- Binden Sie den Betriebsrat rechtzeitig und offen in Ihr Vorhaben ein, lassen Sie ihn, wo immer möglich, die Gerechtigkeit und Fairness Ihres Verfahrens „live“ erleben.
- Realisieren Sie bei der Durchführung (insbesondere bei internen Assessment Centern) das „Mehraugenprinzip“ durch bereichsübergreifend gemischte Teams.
- Sorgen Sie für Akzeptanz durch Beteiligung: Machen Sie die Kunden der (AC-) Entscheidungen zu den Entscheidern (= Beobachtern) im AC.

...seinen Preis wert ist und gut „verkauft“ wird:

- Tue Gutes und ... rede darüber: Melden Sie die Erfolge Ihres AC's ins Unternehmen zurück und weisen Sie auf den (auch für eignungsdiagnostische Laien oft schon erkennbaren) Nutzen hin, der dem Unternehmen gestiftet werden konnte.
- Tue Gutes und ... mach's noch besser: Ruhen Sie sich nicht auf Ihren verdienten „Anfangslorbeeren“ aus, sondern versuchen Sie stets, auf den bisherigen Erfahrungen aufzubauen und das Verfahren kontinuierlich zu verbessern.
- Beginnen Sie so bald als irgend möglich mit systematischen Evaluationen Ihres AC's und halten Sie Ihre AC-Statistiken für ein regelmäßiges Reporting auf dem Laufenden. Das hilft Ihnen nicht zuletzt bei der „Beweisführung“ hinsichtlich des AC-Nutzens und bei der Weiterentwicklung des Verfahrens.
- Leisten Sie bei jeder passenden Gelegenheit Überzeugungsarbeit nach dem angelsächsischen Motto: „There must be a fire in the belly!“
- Lassen Sie das Thema „Assessment Center“ organisch wachsen und nehmen Sie den „Spargel nicht quer“. Nutzen und Erfolg eines AC-Programms sprechen sich in der Regel schnell herum und sorgen für neue AC-Projekte.
- Da wir Ihnen hier nur ein paar Tipps geben können, gleichen Sie diese bitte mit Ihrer konkreten Situation ab und entwickeln daraus die Einführungsstrategie, die für Ihre Organisation am besten passt.

Widerstände können immer noch auftreten

Trotz aller Bemühungen, bei der AC-Einführung alle relevanten Aspekte und Tipps zu berücksichtigen, können Widerstände immer noch auftreten. Hier einige Beispiele:

- Angst vor Machtverlust
- Die Auswahl für bestimmte Positionen wird (zu) transparent und nachvollziehbar
- „Zu uns kommen eh' nur die Besten, wir können uns die Topleute aussuchen“
- Zu teuer und zu großer Aufwand (Aber: Jede Fehlbesetzung kostet mehr!)

Drei Erfolg versprechende Einführungsstrategien

Protagonisten und Promotoren

finden und einbinden. Hier gilt: Top Management ist top! Je mehr Interesse und Unterstützung Sie dort finden, desto besser für Ihr Vorhaben. Abhängig von Struktur und Reifegrad der Organisation kann dies der beste Weg sein. Durch die Unterstützung des Top Managements können Fakten geschaffen werden, an denen man nicht mehr vorbei kommt. Protagonisten können sehr hilfreich sein in Organisationen, in denen es die notwendigen Freiräume gibt, die aber noch keiner nutzt oder zu nutzen wagt.

Akzeptanz durch „Appetithappen“

Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg, nichts ist überzeugender als die persönliche Erfahrung. Gerade eher kritisch eingestellte Entscheidungsträger sind (wie auch alle anderen „AC-Skeptiker“) am leichtesten und nachhaltigsten durch das unmittelbare Erleben eines (wirklich guten) AC's „live vor Ort“ zu überzeugen.

Konstruktive Kaskaden in lernenden Organisationen

Die Verknüpfung eines AC's mit anderen Organisationsentwicklungsmaßnahmen und Personalentwicklungsansätzen zeigt das Beispiel eines Konzerns im Ausland bei dem Assessment Center zur Potenzialanalyse und Potenzialförderung eingeführt wurden: Nach Akzeptanz der Vorgehensweise durch den Inhaber wurden im ersten Schritt die Geschäftsführer der Tochtergesellschaften als Beobachter trainiert. Die AC-Teilnehmer stammten aus der nächsten Ebene der nachfolgenden Hierarchie. Bei erfolgreichem Abschneiden wurden diese später ihrerseits AC-Beobachter. Ferner wurde für sie eine Reihe von individuellen Maßnahmen entwickelt und durchgeführt. Dafür waren ihre Vorgesetzten, unterstützt von „Human Resources“, zuständig. Später mussten die Teilnehmer diese Rolle selbst für ihre Mitarbeiter übernehmen. Heute hat das AC in diesem Unternehmen eine Schlüsselfunktion, die niemand mehr ernsthaft in Frage stellt. Und die Führungskräfte haben u.a. gelernt, ihre Mitarbeiter selbst aktiv zu fördern, d.h. Personalentwicklung als nicht delegierbare Führungsaufgabe zu begreifen.

Fazit

Der Weg vom Stolperstein zum Schlüsselinstrument ist machbar, aber er bedarf der richtigen Einschätzung des Reifegrades der Organisation. Ferner benötigt man Geduld, denn (vor-)schnelle Lösungen im Sinne eines „Quick Fix“ schlagen oft fehl. Ein Neustart wird dann sehr aufwendig und kann meist erst nach Jahren ins Auge gefasst werden. Richtig gemacht und geschickt eingesteuert kann das Verfahren „Assessment Center“ in absehbarer Zeit zum unverzichtbaren Schlüsselinstrument werden.

Folie 1

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004



Die Einführung eines Assessment Centers

Vom Stolperstein zum Schlüsselinstrument

Reinhard Diesner & Thomas E. Runge

Beitrag 1 B 1
Folie 1

Folie 2

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004



Definition „Assessment Center“ – für ein gemeinsames Grundverständnis

Ein Assessment Center ist – vorzugsweise für die Endauswahl – die Simulation von (typisch-kritischen) berufserfolgsrelevanten Anforderungen bzw. Situationen der Zielfunktion

nach dem „Mehrfachprinzip“

Mehrere	Beobachter	beurteilen
mehrere	Kandidaten	in
mehreren	Situationen	an Hand
mehrerer	Kriterien	

Reinhard Diesner & Thomas E. Runge – AC-Einführung: Vom Stolperstein zum Schlüsselinstrument

Beitrag 1 B 1
Folie 2

Folie 3

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004



Die Standards sind die Basis ...

Die neuen / überarbeiteten Standards für Assessment Center hinsichtlich

1. Auftragsklärung und Vernetzung
2. Arbeits- und Anforderungsanalyse
3. Übungskonstruktion
4. Beobachtung und Bewertung
5. Beobachterausswahl und -vorbereitung
6. Vorauswahl und Vorbereitung der potenziellen Teilnehmer
7. Vorbereitung und Durchführung (des AC's)
8. Feedback und Folgemaßnahmen
9. Evaluation

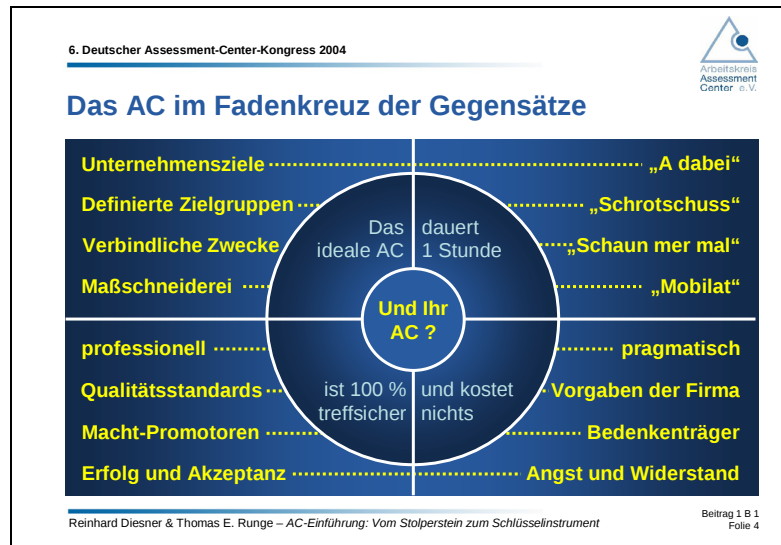
... auch für die persönliche „Gewissenserforschung“

- Was kommt allgemein auf mich zu, worauf muss ich mich einstellen?
- Was sollte ich beachten, was muss ich wissen?
- Was kann ich schon, wo muss ich noch Erfahrungen sammeln?
- Woher können Widerstände kommen, wer kann mich unterstützen?

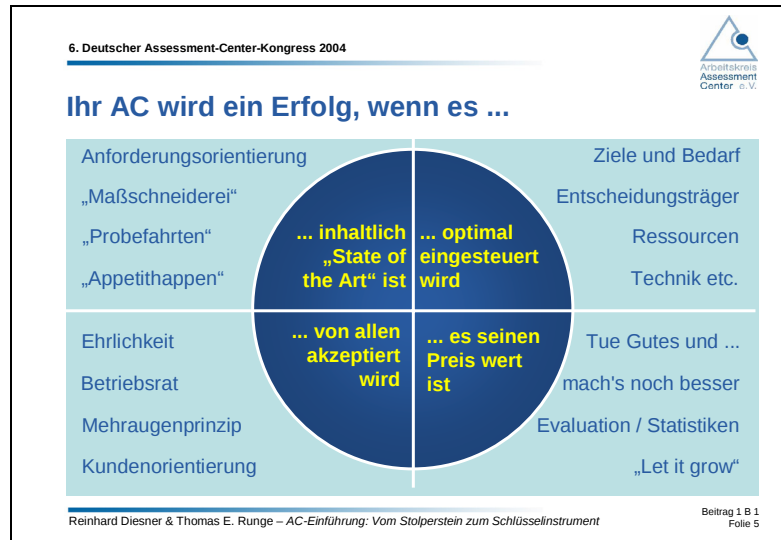
Reinhard Diesner & Thomas E. Runge – AC-Einführung: Vom Stolperstein zum Schlüsselinstrument

Beitrag 1 B 1
Folie 3

Folie 4



Folie 5



Geiz ist in – Konzepterstellung und Durchführung von Assessment-Centern in Zeiten knapper Ressourcen

Ralf Gaumann, Albrecht Ebinger und Carmen Acevedo

Qualität und Kosten

Der Arbeitskreis Assessment-Center steht für Qualität in der AC-Technik. In der betrieblichen Praxis rücken in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Kosten des Verfahrens immer stärker in den Blick. Hier stellt sich die Frage, wo der Kostenhebel angesetzt werden kann, ohne die Qualität einzubüßen. Dieser Beitrag diskutiert Möglichkeiten der Kostenreduktion anhand von Praxisbeispielen.

Bandbreite der AC-Verfahren

Im Rahmen der AC-Standards haben sich ganz unterschiedliche Ausgestaltungen von Assessment-Centern entwickelt.

Die ACs unterscheiden sich z.B.

- In der Dauer der Übungszeit pro Teilnehmer (z.B. zwischen 5 und 10 Stunden)
- Bei der Anzahl Rollenspieler (z.B. zwischen 2 und 14)
- Im Umfang des Gutachtens/Feedbackberichts (z.B. zwischen einer und zehn Seiten)
- In der Anzahl der Teilnehmer pro AC (z.B. zwischen 6 und 18 Teilnehmer)

Stellgrößen der Kostenreduktion

Bei Diskussionen zur Kostensenkung haben wir folgende Stellgrößen zur Kostensenkung identifiziert:

Reduzierung...

- der ACs durch stringenter Vorauswahl
- der Beobachteranzahl
- von Instruktionszeiten
- der Moderatoren (externe Begleitung)
- der Übungsdauer
- der Übungen
- des Umfangs der Gutachten/Berichte

Optimierung...

- der internen Organisation
- durch Standardisierung
- der Teilnehmerzahl pro AC (Erhöhung)
- des Beobachterprozesses
- der Vor- und Nachbereitung (Support)
- bei der Wahl des Durchführungsortes (Hotel oder Besprechungszimmer)

Die verschiedenen Stellgrößen haben nicht nur Konsequenzen auf die Kosten, sondern auch auf die Güte des Ergebnisses und auf die Akzeptanz im Unternehmen (Kultur).

Fazit

Es gibt Möglichkeiten beim AC zu sparen und dennoch die Qualitätsansprüche an die Güte des Ergebnisses sicherzustellen. Aber es gibt auch Grenzen.

Folie 1

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004



Geiz ist in

Konzepterstellung und Durchführung von ACs in Zeiten knapper Ressourcen

Carmen Acevedo, Albrecht Ebinger, Ralf Gaumann

Beitrag 1 S 2
Folie 1

Folie 2

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004



Gliederung

1. Kurzvorstellung der Referenten und Unternehmen
2. Kennzahlenübersicht
3. Argumente des Managements
4. Stellgrößen
5. Argumente der AC-Verantwortlichen
6. Backup, Nutzenargument

Acevedo / Ebinger / Gaumann - Geiz ist in

Beitrag 1 S 2
Folie 2

Folie 3

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004



1. Kurzvorstellung der Referenten und Unternehmen

Carmen Acevedo
Bei der schweizerischen Großbank UBS für die maßgeschneiderten Assessment- und Development Center verantwortlich.

Albrecht Ebinger
Als Referent für Personalentwicklung bei der Württembergischen Versicherungsgruppe in Stuttgart für Entwicklung, Durchführung und Evaluation von Assessment Centern zuständig.

Ralf Gaumann
Bei der DaimlerChrysler AG im Werk Bremen verantwortlich für die interne Beratung Center- und Werksentwicklung. Bis 2003 zuständig für die Rekrutierung und Potenzialeinschätzung von Nachwuchsführungskräften am Standort.

Acevedo / Ebinger / Gaumann - Geiz ist in

Beitrag 1 S 2
Folie 3

Folie 4

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004			
2. Kennzahlenübersicht (I)			
	Württembergische	DaimlerChrysler Werk Bremen	UBS Zürich
Zielsetzung AC	Selektion	1. Potenzialbestätigung	1. Selektion (second opinion)
		2. Entwicklungsempfehlung	2. Entwicklungsempfehlung
Anzahl AC/ Jahr	6	6-8	4 (2 D, 1 F, 1 I)
Anzahl Tage für TN	2,5	1	2,5
Anzahl TN pro AC	6	8	18 (Deutsch)
			12 (Franz/ Ital.)
Anzahl Beobachter	12	4	15 (Deutsch)

Acevedo / Ebinger / Gaumann - Geiz ist in

Beitrag 1 S 2
Folie 4

Folie 5

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004			
2. Kennzahlenübersicht (II)			
	Württembergische	DaimlerChrysler Werk Bremen	UBS Zürich
Anzahl Rollenspieler	14	2 (je 1 Std)	3
Anzahl Moderatoren	3,5	1 (z.T. = Beob.)	3
Anzahl Support	3	1 (4-5 h)	1-2
Gutachten/ Feedbackbericht	Personalentw. plan (1 Seite)	Ca. 1 Seite,	ca. 10 Seiten,
	Beobachterurteile (2 Seiten)	Gültigkeit 2-3 Jahre	Gültigkeit 2-3 Jahre
Feedbackgespräch			3 Stunden
	1,5 Stunden	1-2 Stunden mit VG	1,5 (nur mit TN)
	(Bestandteil des ACs)		1,5 (zusätzl. mit VG)

VG = Vorgesetzter TN = Teilnehmer

Acevedo / Ebinger / Gaumann - Geiz ist in

Beitrag 1 S 2
Folie 5

Folie 6

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004			
2. Kennzahlenübersicht (III)			
	Württembergische	DaimlerChrysler Werk Bremen	UBS Zürich
Durchführung	Konzern eigenes Schulungszentrum	Extern	Extern
Anzahl Übungen	5	6	13
Übungszeit pro TN	5 h 20 Min	3 h 30 Min	9 h 20 Min
Vorbereitungszeit pro TN	- Konzeptionsübung	- 2 Übungen: keine Vorber.	- 4 Übungen: keine Vorgabe
	(keine Vorbereitungszeit)	- 3 Übungen: je 15 min.	- 3 Übungen: keine Vorber.
	- Summe aller	- 1 Übung: 45 min.	- 2 Übungen: 40 min
	Instruktionszeiten: 2h 45 Min		
Anzahl Dimensionen	9	5	8

Acevedo / Ebinger / Gaumann - Geiz ist in

Beitrag 1 S 2
Folie 6

Folie 7

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004



2. Kennzahlenübersicht (IV)

	Württembergische	DaimlerChrysler Werk Bremen	UBS Zürich
Referenten	1.300 €	-	2.300 €
Schulungszentrum Gesamt.	1.290 €	-	-
Hotel (TN, Beobachter, Administration) pro TN	-	50 €	1.000 €
Verpflegung pro TN	enthalten	70 €	-
Material Gesamt	80 €	-	50 €
Reisekosten pro TN	140 €	-	50 €
Entwicklungskosten pro TN	1.000 €	200 €	1.400 €

Acevedo / Ebinger / Gaumann - Geiz ist in

Beitrag 1 S 2
Folie 7

Folie 8

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004



3. Argumente des Managements

Die Kosten entstehen real, der Nutzen ist eher spekulativ

Im Rahmen des allgemeinen Kostensenkungsprogramms gehört auch das AC auf den Prüfstand

„Auch ohne AC sind wir bisher zu guten Personalentscheidungen gekommen“.

Das AC ist auch nicht zu 100% vorhersagegenau. Wie hoch ist dann noch der Mehrwert?

„Wir kennen doch unsere Mitarbeiter, da brauchen wir kein Verfahren“.

„Ich will mir doch das wichtige Machtinstrument der Beförderung nicht aus der Hand nehmen lassen“. (wird nie so gesagt - steckt aber hinter vielen Argumenten)

Acevedo / Ebinger / Gaumann - Geiz ist in

Beitrag 1 S 2
Folie 8

Folie 9

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004



4. Stellgrößen bei Assessments (I)

Stellgrößen	Güte des Ergebnisses	Kosten/ Aufwand Reduktion	Akzeptanz im Unternehmen	Grenzen
Reduzierung der AC's durch stringente Vorauswahl z.B. Telefoninterviews	TN - VG +	TN ++ VG ++	TN - VG + Top +	
Reduzierung der Beobachter	-	++	0	
Instruktionszeiten reduzieren	-	+	+	
Reduzierung der Moderatoren (ext. Begleitung)	-	++	++	

++ = sehr hoch + = hoch 0 = mittel - = gering -- = sehr gering

Acevedo / Ebinger / Gaumann - Geiz ist in

Beitrag 1 S 2
Folie 9

Folie 10

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004



4. Stellgrößen bei Assessments (II)

Stellgrößen	Güte des Ergebnisses	Kosten/ Aufwand Reduktion	Akzeptanz im Unternehmen	Grenzen
Übungsdauer reduzieren	-	+ / ++	+	
Interne Organisation des Themas	+	++	- / 0	
Standardisierung	-	+	0	
Erhöhung der TN	-	+	- / 0	

++ = sehr hoch + = hoch 0 = mittel - = gering -- = sehr gering

Acevedo / Ebinger / Gaumann - Geiz ist in

Beitrag 1 S 2
Folie 10

Folie 11

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004



4. Stellgrößen bei Assessments (III)

Stellgrößen	Güte des Ergebnisses	Kosten/ Aufwand Reduktion	Akzeptanz im Unternehmen	Grenzen
Beobachtungsprozess optimieren	+	++	+	
Vor-/Nachbereitung Support reduzieren	+	+	+	
Durchführung intern/extern	+	++	0	
Gutachten, Berichte minimieren	0	+	+ / 0	

++ = sehr hoch + = hoch 0 = mittel - = gering -- = sehr gering

Acevedo / Ebinger / Gaumann - Geiz ist in

Beitrag 1 S 2
Folie 11

Folie 12

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004



5. Argumente der AC-Verantwortlichen

Der Nutzen besteht auch im Schaffen einer gemeinsamen Führungskultur/Führungsverständnis

Diese Personalentscheidung ist so wichtig, dass sie nicht von einer Person allein getroffen werden kann/soll

Durch das Beobachten und Beurteilen entwickeln sich die Beobachter weiter

Beförderungswege sind transparent und einheitlich. Sie stehen prinzipiell jedem offen

Das Verfahren sorgt für mehr Objektivität (kontrollierte Subjektivität) und weniger Willkür

Acevedo / Ebinger / Gaumann - Geiz ist in

Beitrag 1 S 2
Folie 12

Folie 13

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004



Backup

Acevedo / Ebinger / Gaumann - Geiz ist in

Beitrag 1 S 2
Folie 13

Folie 14

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004



6. Nutzenargumentation (Beispiele 1)

AC-Kosten im Bezug zu Jahresbezügen der **bisherigen Funktion**

- z.B. bisherige Bezüge	
(incl. Nebenkosten):	ca. 50.000 EUR
- Kosten für AC	ca. 5.000 EUR

Gesamtinvestition: ca. 10% der bisherigen Jahresbezüge

AC-Kosten im Bezug zu Jahresbezügen der **Zielfunktion**

- z.B. Bezüge als Abteilungsleiter	
(incl. Nebenkosten):	ca. 100.000 EUR
- Kosten für AC	ca. 5.000 EUR

Gesamtinvestition: ca. 5% der bisherigen Jahresbezüge

Acevedo / Ebinger / Gaumann - Geiz ist in

Beitrag 1 S 2
Folie 14

Folie 15

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004



6. Nutzenargumentation (Beispiele 2)

AC-Kosten im Bezug zu **Kosten einer Fehlbesetzung**

- z.B. Jahresbezüge	
(incl. Nebenkosten):	ca. 100.000 EUR
- Verlust: 5 Jahre bei nur 80% Leistung	ca. 100.000 EUR
- Verlust: 5 unterstellte Mitarbeiter à Bezüge (incl. NK) p.a. = 50.000 EUR Leistungsminderung 10%	
Verlust in 5 Jahren	ca. 125.000 EUR
- Abfindung AL (incl. Altersversorgung)	ca. 80.000 EUR
Verlust des Unternehmens	ca. 305.000 EUR

Gesamtinvestition: ca. 1,25% des möglichen Verlustes

Acevedo / Ebinger / Gaumann - Geiz ist in

Beitrag 1 S 2
Folie 15

Folie 16

6. Deutscher Assessment-Center-Kongress 2004



6. Nutzenargumentation (Beispiele 3)

AC-Kosten im Bezug zu **Bewerbungskosten** (externe Stellenbesetzung)

- z.B. bisherige Bezüge (incl. Nebenkosten):	ca. 100.000 EUR
- z.B. Head-Huntingkosten: 10% der Bezüge	ca. 10.000 EUR
- Kosten für AC	ca. 5.000 EUR

Gesamtinvestition: 50% der externen Bewerbungskosten

Acevedo / Ebinger / Gaumann - Geiz ist in

Beitrag 1 S 2
Folie 16

Wie weiß ich, was ich messen soll? – Anforderungsanalyse in Forschung und Praxis

Rüdiger Fruhner, Susanne Glass und Anja Strobel

Warum eine Anforderungsanalyse?

Der Arbeitskreis Assessment Center e.V. formulierte in seinen Standards der Assessment-Center-Technik (1996) als ersten Standard die *Anforderungsorientierung*. Konkret heißt es dort: „Eignung ohne Analyse des konkreten Wofür ist sinnlos“.

Eine Anforderungsanalyse sollte dabei bestimmte Grunderfordernisse umsetzen:

- die Identifikation einer eingegrenzten Gruppe von Positionen als Zielebene
- die Analyse der in dieser Gruppe derzeit und künftig relevanten Eignungssituationen
- die Erhebung der in diesen Situationen geeigneten Verhaltensbandbreiten
- die Beteiligung aller Personengruppen, die die Zielebene wesentlich mitgestalten

Es existieren verschiedene Ansätze der Anforderungsanalyse (vgl. Folie 5), das häufigste Vorgehen ist ein arbeitsplatzanalytisch-empirisches, bei dem die Anforderungen über strukturierte Vorgehensweisen wie Fragebögen oder Interviews aus Tätigkeitsmerkmalen und Verhaltensweisen abgeleitet werden. Innerhalb dieses Ansatzes lässt sich auch die Critical Incident Technique (CIT, Flanagan, 1954) einordnen.

Die Critical Incident Technique

Die CIT zählt zu den teilstandardisierten Verfahren und beinhaltet Vorgehensweisen um menschliches Verhalten im Hinblick auf den potenziellen Nutzen für Problemlösungen zu beurteilen und es auf allgemeine psychologische Prinzipien zurückzuführen (Flanagan, 1954). *Incident* bedeutet dabei, jede beobachtbare und in sich geschlossene Verhaltensweise, die es ermöglicht, Schlussfolgerungen und Vorhersagen über die zu beobachtende Person zu treffen (Flanagan, 1954). *Critical* bedeutet, dass das Ereignis in einer Situation auftreten muss, in der dem Beobachter sowohl das Ziel des Verhaltens klar wird, als auch der Erfolg des Verhaltens (Flanagan, 1954). Kritische Ereignisse sind somit dadurch gekennzeichnet, dass sich gute und schlechte Mitarbeiter einer Situation deutlich unterscheiden, d.h. dass sie praktisch trennscharfe Ereignisse darstellen. Die CIT ist ein Ergebnis von psychologischen Studien, die in den USA während des zweiten Weltkrieges in der United States Army Air Force durchgeführt wurden. Flanagan stellte die CIT als Verfahren zur Leistungsbeurteilung und Auswahl von Piloten für die Air Force vor. Heute findet sie als Verfahren zur Anforderungsprofilerstellung ihren hauptsächlichen Einsatz.

Allgemeines Vorgehen bei der Critical Incident Technique (vgl. Folien 7-9)

Das Erheben der Critical Incidents kann mittels mündlicher oder schriftlicher Befragung erfolgen. Zu Beginn wird das allgemeine Ziel der Handlung einer betreffenden Person

definiert. Im nächsten Schritt wird eine Erhebungsstrategie für die kritischen Ereignisse entwickelt und ein Erhebungsinstrument z.B. ein Interviewleitfaden oder Fragebogen konstruiert. Danach erfolgt die Datenerhebung durch den Einsatz des Erhebungsinstruments. Im Anschluss daran werden die Daten kategorisiert und gewichtet. Im letzten Schritt wird das Ergebnis hinsichtlich des Ziels interpretiert (zum Ablauf vgl. Praxisbeispiel auf Folie 9). Die Informationen, die mit der CIT gesammelt werden, umfassen in der Regel die folgenden Aspekte: Was waren die Ursachen für das Ereignis; was genau hat die betreffende Person in der Situation getan; warum war das Ereignis für ein übergeordnetes Ziel hilfreich; wann kam es zu diesem Ereignis; eine genaue Beschreibung der Arbeitstätigkeit der betreffenden Person und eine Feststellung des Erfahrungsstandes der betreffenden Person in der Arbeitstätigkeit (Jonassen, Tessmer & Hannum 1999; Kernelemente vgl. Folie 7, Praxisbeispiel Folie 8). Je nach Komplexität der Arbeitstätigkeit entstehen im Ergebnis der CIT unterschiedlich viele kritische Ereignisse. Die CIT folgt keinem festgeschriebenen, standardisierten Ablaufschema, sondern ist flexibel und situationsspezifisch handhabbar.

Güte und Akzeptanz der Critical Incident Technique

Derzeit liegen nur wenige und auch wenig aktuelle Studien vor, die sich mit der Güte der CIT beschäftigen. Anderson und Nilsson (1964) ermittelten mittlere bis hohe Validitätskennwerte bei der Beurteilung der erhobenen Critical Incidents bezüglich Wichtigkeit und Typizität. Des Weiteren fanden sie hohe Beurteilerübereinstimmung bei der Zuordnung von Verhaltensweisen zu Kategorien. Auch Ronan und Latham (1974) konnten mittlere bis hohe Werte für die Beurteilerübereinstimmung bei der Zuordnung von Verhaltensweisen zu Kategorien ermitteln.

In einer aktuellen Studie von Koch, Strobel und Westhoff (2004) wurden für die CIT hohe Validitätskennwerte bei dem Abgleich des ermittelten Anforderungsprofils mit vorliegenden Expertenurteilen ermittelt, die Beobachterübereinstimmungen wiederum zeigten eher ein geringes bis mittleres Ausmaß. In dieser Studie wurden ebenfalls Ökonomie und Nützlichkeit aus Anwendersicht betrachtet. Es zeigte sich dass, trotz des hohen Aufwandes, die CIT als nützliches und ökonomisches Vorgehen eingeschätzt wurde (vgl. Folie 11).

Praxisbeispiel: Entwicklung eines Kompetenzmodells für die Hamburger Sparkasse

Das Ziel dieser Studie war die Entwicklung eines spezifischen Kompetenzmodells für die dritte Managementebene der Hamburger Sparkasse. Hierfür wurden Kompetenzen unternehmensspezifisch gemessen sowie Leistung unternehmensspezifisch definiert (vgl. Folie 14).

Die Bestätigung der Aussage „Kompetenzen sollen berufliche Leistung vorhersagen“ war ebenfalls ein Kernziel dieser Untersuchung.

Die Definitionen der Begriffe Kompetenz und berufliche Leistung ist den Folien 16 und 17 zu entnehmen. Die theoretische Grundlage dieser Untersuchung bildeten die Studien von Borman & Brush (1993), Tett et al. (2000), Borman & Motowidlo (1993) sowie Conway (1999) (vgl. Folien 16 und 17).