

Assessment Center im Vertrieb

Ein Assessment Center ist ein kompaktes Beurteilungsverfahren, in dem die erfolgskritischen Anforderungen nicht nur besprochen, sondern auch praktisch simuliert werden. Ausgehend von einem Beispiel aus dem Vertrieb beschreibt dieser Beitrag detailliert die Planung und Durchführung eines Assessment Centers.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- Was ist ein Assessment Center?
- Wie wird ein Assessment Center entwickelt?
- Welche Qualitätskriterien sind bei der Vorbereitung und Durchführung zu beachten?

ANIKA BORCHARDT, MICHAEL PASCHEN

Assessment Center (AC) – zeigen lassen statt nur erzählen lassen

Über kaum ein Verfahren in der Personalauswahl hört man so viele divergierende Meinungen wie über das Assessment Center. Für die einen ist es der Königsweg zur tiefen Analyse der Leistungsfähigkeit und des Potenzials von Bewerbern, für die anderen ein unzumutbarer Stress für die Kandidaten, die zu unrealistischen »Schauspielereien« gezwungen werden. In der Praxis gibt es tatsächlich beides – ebenso divergierend wie die Meinungen zum Thema Assessment Center sind die konkreten Dinge, die in der Praxis unter dieser Überschrift passieren. Umfragen zufolge setzen rund 50-60 % der deutschen Unternehmen Assessment Center ein.

Grundsätzlich lässt sich ein Assessment Center wie folgt beschreiben: Die zentrale Herangehensweise im AC ist das *Zeigen lassen*, im

Interview das *Erzählen lassen*. Im Auswahlgespräch mit einem Verkäufer wird man diesen üblicherweise fragen, wie er in Verkaufsgesprächen vorgeht, welche Erfolgsfaktoren er dabei sieht, wie er Kunden für sich gewinnt oder mit schwierigen Kunden umgeht. Erfahrenen, geschulten Verkäufern fällt es oft nicht schwer, hierauf zu antworten. Oftmals macht man aber die Erfahrung, dass die Selbstbeschreibung eines Verkäufers nicht mit seinen praktischen Leistungen korrespondiert. Souveräne Selbstpräsentation im Interview mag in einigen Produktbereichen eine *notwendige* Bedingung für Vertriebspotenzial sein, eine *hinreichende* ist es gewiss nicht. Das AC kann also – in Kombination mit einem Interview, nicht als dessen Ersatz – die Selbstbeschreibung des Verkäufers durch eine Fremdbeobachtung ergänzen. Diese Fremdbeobachtung wird in simulierten Kundengesprächen, Präsentationen, Fallstudien oder diskutierten Vertriebsstrategien gewonnen. Hierdurch wird es möglich, die Substanz der Selbstbeschreibung im Interview in einer viel differenzierteren Weise zu fundieren, als es sonst möglich wäre. Außerdem trifft man gerade bei Verkäufern gelegentlich eine gewisse Diskrepanz zwischen der Selbstdarstellung und der Wahrnehmung durch andere, die sich durch ein AC klären lässt.

Grundsätzlich werden zwei Arten von Assessment Centern unterschieden. Klassischerweise meint man mit dem Begriff ein *Gruppenverfahren*, zu dem sechs bis zwölf interne oder externe Kandidaten eingeladen werden und die dann auf mehrere Beobachter treffen, die sie in den unterschiedlichen Simulationen und Fallstudien beurteilen. In der anschließenden Beobachterkonferenz tauschen sich die Beobachter über ihre Eindrücke aus, die in einem strukturierten Beobachtungssystem festgehalten worden sind.

Im Anschluss daran werden mit den Teilnehmern Feedbackgespräche geführt, in denen die Einschätzung zurückgemeldet und die Entscheidung für den Teilnehmer transparent gemacht wird.

Problematisch bei Gruppenverfahren ist, dass man berufserfahrene externe Bewerber – vor allen in engen Personalmärkten – nicht zusammen einladen kann, weil man damit das Diskretionsgebot der Bewerbung verletzt. Alternativ dazu ist darum auch ein *Einzelverfahren*

möglich. Hier werden die verschiedenen Simulationen mit nur einem Teilnehmer durchgeführt. Diese Variante wird man entweder bei in der Branche bekannten Verkäufern oder aber auch üblicherweise bei Vertriebsführungskräften wählen.

Ein Beispiel für ein Assessment Center im Vertrieb

Um den Ablauf eines Assessment Centers noch transparenter zu machen, soll an dieser Stelle eine beispielhafte Vorgehensweise geschildert werden. Es wird ein Gruppenverfahren vorgestellt, welches der Auswahl von Finanzberatern für ein Finanzdienstleistungsinstitut dient. Die Bewerber sind zumeist erfahrene Verkäufer, als absolute Ausnahme fanden sich auch Hochschulabsolventen im AC, die während ihres Studiums bereits für das Unternehmen tätig waren. In diesem konkreten Praxisfall wurde mit den interessantesten Bewerbern nach dem Eingang der Bewerbungsunterlagen zunächst ein ausführliches telefonisches Interview geführt. Bei erfolgreich verlaufendem Telefoninterview wurden die Bewerber direkt zu dem Assessment Center eingeladen, ohne dass vorher noch ein weiteres persönliches Interview erfolgte. Dies ist in vielen Fällen eine empfehlenswerte Vorgehensweise, weil man so den Aufwand für die Bewerber und das Unternehmen reduzieren kann und das »normale« Interview einfach in das AC integriert. Wenn man allerdings auf die Telefoninterviews verzichtet und ausschließlich nach Unterlagensichtung einlädt, ist die »Trefferquote« oft zu gering und das Verfahren wird zu teuer.

Da heute ein erheblicher Teil von Bewerbungsprozessen über Online-Portale abgewickelt wird, gewinnen auch Online-Vorauswahlinstrumente an Bedeutung. Psychologische Testverfahren (z. B. zur Analysefähigkeit) lassen sich heute effizient online einsetzen. Allerdings ist dabei immer zu berücksichtigen, dass ein Online-Vorauswahltest zumindest für erfolgreiche Bewerber einen Nachtest vor Ort voraussetzt, um sicherzustellen, dass das gute Ergebnis tatsächlich durch den Bewerber selbst zustande gekommen ist.

Das Assessment Center aus unserem Fallbeispiel wurde organisatorisch folgendermaßen gestaltet: Für die neun Teilnehmer standen

drei Beobachterteams mit Vertriebsführungskräften und Personalern des Unternehmens zur Verfügung. In dem durchführenden Hotel gab es einen großen Gruppenraum (Raum 0), in dem die Teilnehmer sich jeweils auf ihre Übungen vorbereiteten und durch zwei Assistenzkräfte betreut wurden. Die Beobachterteams hielten sich in drei kleinen Konferenzräumen auf, in denen jeweils die Durchführung der einzelnen Übung stattfand. Die Teilnehmer erhielten individuelle Zeitpläne, denen sie entnehmen konnten, zu welchen Zeiten sie sich auf die einzelnen Übungen vorbereiten mussten und in welchem Beobachterteam dann die Durchführung der Übung erfolgte. Im Folgenden werden die Übungen und wesentlichen Elemente des Tages im Detail beschrieben. Abbildungen 1 und 2 zeigen jeweils den Teilnehmer- und den Beobachterzeitplan für das beschriebene Assessment Center.

Interview

Zu Beginn des ACs fand zunächst ein halbstrukturiertes Interview mit jedem Bewerber statt. Wesentliche Punkte der Diskussion waren hier die Erfahrungen, die der Bewerber bislang im Vertriebsbereich hatte sammeln können. Es ging zudem um das grundlegende Selbstverständnis gegenüber der angestrebten Tätigkeit. Die Teilnehmer wurden insbesondere zu Konzepten der Kundenbindung, zu Techniken eines erfolgreichen Abschlusses und zum Umgang mit schwierigen Kunden interviewt. Ein weiterer wichtiger Punkt betraf die Motivation des Bewerbers, das heißt die Frage des »Wollens«, die im Vertriebsbereich eine zentrale und erfolgsentscheidende Rolle spielt. Es standen Fragen wie »Ist Vertrieb wirklich meine dauerhafte berufliche Heimat?« »Bringe ich genug Biss und Selbstdisziplin für dauerhafte Neukquisition mit?« »Kann ich gut damit leben, dass Erfolg und Misserfolg stets völlig transparent sind?« im Vordergrund. Das Interview dauerte pro Teilnehmer 40 Minuten.

Tabelle 1: Assessment Center zur Auswahl von Finanzberatern – Zeitplan für Teilnehmer 1		
Uhrzeit	Inhalt	Raum
08.00 – 08.45	Begrüßung Unternehmensvorstellung Einführung in das Assessment Center	0
08.45 – 9.25	Durchführung Interview	1
09.00 – 09.50	BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsdiagnostik)	0
09.50 – 11.15	Vorbereitung Präsentation und Gruppendiskussion	0
11.15 – 12.15	Präsentation und Gruppendiskussion	2
12.15 – 12.45	Mittagspause	
12.45 – 13.15	Vorbereitung Kundengespräch	0
13.15 – 13.45	Durchführung Kundengespräch	3
13.45 – 14.30	Pause	
14.30 – 15.30	Bearbeitung Fallstudie	0
15.30 – 15.55	Nachgespräch Fallstudie	2
15:55 – 17:05	Informeller Austausch mit anderen Vertriebsmitarbeitern des Unternehmens	Foyer
17:05 – 18:15	Ausführliche Unternehmenspräsentation Diskussionsrunde mit dem Vertriebsleiter	0
18.15 – 18.30	Gemeinsame Abschlussrunde	0
18.30 – 18.50	Feedback	1

Tabelle 2: Assessment Center zur Auswahl von Finanzberatern – Beobachterzeitplan			
	Beobachterteam 1	Beobachterteam 2	Beobachterteam 3
08.00 – 08.45	Begrüßung Unternehmensvorstellung Einführung in das Assessment Center		
08.45 – 09.25	Interview (TN 1)	Interview (TN 2)	Interview (TN 3)
09.25 – 09.35	Auswertung	Auswertung	Auswertung
09.35 – 10.15	Interview (TN 4)	Interview (TN 5)	Interview (TN 6)
10.15 – 10.25	Auswertung	Auswertung	Auswertung
10.25 – 11.05	Interview (TN 7)	Interview (TN 8)	Interview (TN 9)
11.05 – 11.15	Auswertung	Auswertung	Auswertung
11.15 – 12.15	Durchführung Präsentation & Gruppendiskussion (TN 3, 6, 9)	Durchführung Präsentation & Gruppendiskussion (TN 1, 4, 7)	Durchführung Präsentation & Gruppendiskussion (TN 2, 5, 8)
12:15 – 12:45	Auswertung	Auswertung	Auswertung
12.45 – 13.15	Mittagspause		
13.15 – 13.45	Kundengespräch (TN 2)	Kundengespräch (TN 3)	Kundengespräch (TN 1)
13:45 – 13:55	Auswertung	Auswertung	Auswertung
13.55 – 14.25	Kundengespräch (TN 5)	Kundengespräch (TN 6)	Kundengespräch (TN 4)
14:25 – 14.35	Auswertung	Auswertung	Auswertung
14.35 – 15.05	Kundengespräch (TN 8)	Kundengespräch (TN 9)	Kundengespräch (TN 7)
15.05 – 15:15	Auswertung	Auswertung	Auswertung
15.15 – 15.30	Kaffeepause		
15.30 – 15.55	Fallstudie (TN 1)	Fallstudie (TN 2)	Fallstudie (TN 3)
15:55 – 16:05	Auswertung	Auswertung	Auswertung
16.05 – 16.30	Fallstudie (TN 4)	Fallstudie (TN 5)	Fallstudie (TN 5)
16.30 – 16.40	Auswertung	Auswertung	Auswertung
16.40 – 17.05	Fallstudie (TN 7)	Fallstudie (TN 8)	Fallstudie (TN 9)

Tabelle 2: Assessment Center zur Auswahl von Finanzberatern – Beobachterzeitplan (Fortsetzung)

	Beobachterteam 1	Beobachterteam 2	Beobachterteam 3
17.05 – 17.15	Auswertung	Auswertung	Auswertung
17.15 – 18.15	Beobachterkonferenz		
18.15 – 18.30	Gemeinsame Abschlussrunde mit allen Teilnehmern und Beobachtern		
18.30 – 18.50	Feedback (TN 1)	Feedback (TN 2)	Feedback (TN 3)
18.50 – 19.10	Feedback (TN 4)	Feedback (TN 5)	Feedback (TN 6)
19.10 – 19.30	Feedback (TN 7)	Feedback (TN 8)	Feedback (TN 9)

BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung)

Neben dem Interview und den praktischen Simulationen wurde auch ein standardisierter Persönlichkeitsfragebogen genutzt. Das BIP (*Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung*), ein eigens für den beruflichen Bereich entwickelter Fragebogen, bietet die Möglichkeit, zu Aspekten wie »Leistungsmotivation«, »Handlungsorientierung«, »Teamorientierung« und »Flexibilität« (insgesamt 14 Beschreibungsdimensionen) mittels zahlreicher Fragen Selbsteinschätzungen der Bewerber zu erheben. Ein solcher Fragebogen bietet die Möglichkeit, eventuell festgestellte Diskrepanzen zwischen dem Selbstbild eines Bewerbers und den Beobachtungen des Assessment Centers noch einmal vertiefend zu thematisieren. Dieser Fragebogen taucht nur im Teilnehmerzeitplan, nicht aber im Beobachterzeitplan auf. Das liegt daran, dass die Beobachter in den Prozess der Bearbeitung nicht direkt involviert waren, sondern dies durch die Assistenzkräfte im Vorbereitungsraum gesteuert wurde.

Präsentation mit anschließender Gruppendiskussion

In der Präsentationsübung wurde den Kandidaten schriftliches Material zu folgendem Szenario ausgehändigt: Die Teilnehmer sind Mitarbeiter bei einem fiktiven Finanzdienstleistungsunternehmen. Das Unternehmen hat ein Wachstum leicht unter dem Markt. Es gibt offenbar Probleme mit der Kundenbindung, der Beratungsqualität und der Rekrutierung neuer Vertriebsmitarbeiter. Die Kandidaten erhielten mit der ausführlichen Instruktion zugleich Daten über die Entwicklungen einzelner Produktbereiche, Kundenbeschwerden etc. Ein solch realistisches Szenario erhöht die Aussagekraft der Ergebnisse und ermöglicht den Teilnehmern eine rasche Identifikation mit der jeweiligen Aufgabe. Gleichzeitig wurde natürlich deutlich, dass das fiktive Unternehmen kein Abbild des einstellenden Unternehmens darstellte.

Die Teilnehmer hatten zunächst die Aufgabe, sich anhand des Materials Vorschläge und Konzepte zu überlegen, wie die Situation verbessert werden könnte. Dann präsentierte jeder Teilnehmer in einer simulierten Projektgruppe von drei Teilnehmern die von ihm entwickelten Ideen. Aufgabe war nun, in dieser Projektgruppe einen gemeinsamen Maßnahmenplan zu entwerfen. Beobachtet wurden hier einige fachnahe Kriterien wie Marktkenntnis, Tiefe der fachlichen Argumentation, individuelle Konzepte über Beratungsqualität und Maßnahmen zur Kundenbindung. Dabei standen auch Güte und Wendigkeit der Argumentation und die persönliche Überzeugungskraft der einzelnen Teilnehmer im Fokus. Darüber hinaus wurde die Art des Arbeitsverhaltens in der Gruppe betrachtet: Strukturiert jemand den Gruppenprozess maßgeblich und treibt diesen voran? Wie geht jemand mit den Argumenten und Ideen anderer um? Setzt er nur eigene Vorstellungen durch oder ist er bereit, an gemeinsamen Ergebnissen zu arbeiten.

Wir entscheiden uns bei der Gestaltung von Gruppendiskussionen bewusst gegen die Vorgabe von Standpunkten oder Rollen an die Teilnehmer, da diese dann nicht mehr unter gleichen Voraussetzungen starten. Dadurch, dass die Bewerber eigene Konzepte erarbeiteten und vorstellten, mit denen sie sich identifizierten, gelang trotzdem eine interessante, angemessen kontroverse Diskussion.

Kundengespräch

Im Kundengespräch befanden sich die Teilnehmer wiederum in der Rolle eines Mitarbeiters bei dem Finanzdienstleister. Das Gespräch fand mit einem Bestandskunden statt und hatte zum Ziel, ein neues Produkt anzubieten. Der Kunde, der von einem Rollenspieler dargestellt wurde, hatte jedoch zunächst Kritik zurückzumelden: Ein Vorgänger des Beraters, der durch den Teilnehmer dargestellt wurde, hatte ihm Anteile eines geschlossenen Fonds verkauft, der sich zwischenzeitlich nicht gut entwickelt hat.

Er forderte im Laufe des Gespräches eine Provisionsrückvergütung, was eher vermieden werden sollte. Beobachtet wurden in dieser Übung insbesondere die Aspekte Kundenorientierung, Einfühlungsvermögen, Argumentationsstärke, Überzeugungskraft und Souveränität.

Handlungsorientierte Fallstudie

Eine handlungsorientierte Fallstudie fordert von den Teilnehmern die strukturierte Bearbeitung von untereinander vernetzten schriftlichen Vorgängen. Neue Verfahrensanweisungen mit Kunden, Beschwerden von Kollegen, Erinnerungen an wichtige Termine, Übersichten über die Umsatzentwicklung, Sitzungsprotokolle von Projektteams – all diese Vorgänge müssen sinnvoll bearbeitet werden. Beobachtet wurden anhand dieser Übung insbesondere die Aspekte »Selbstorganisation«, »systematisches Arbeiten«, »Umsetzungsorientierung« und »schnelle Auffassungsgabe«.

Unternehmenspräsentation und Beobachterkonferenz

Um den Zeitraum zwischen der letzten Übung und dem Feedback sinnvoll zu überbrücken, wurde eine ausführliche Unternehmenspräsentation ausgerichtet. Der Vertriebsleiter stand den Kandidaten bei dieser Gelegenheit für eine gewisse Zeit persönlich für alle Fragen zur Verfügung. Darüber hinaus war ein zwangloses Gespräch mit einigen

Finanzberatern des Hauses möglich, ohne dass weitere Beurteiler anwesend waren. Den Teilnehmern sollte so die Möglichkeit gegeben werden, sich praktisch aus erster Hand über die Gegebenheiten des Unternehmens zu informieren und ein persönliches Gefühl für die handelnden Personen zu bekommen. Unter Gesichtspunkten des Personalmarketings erweist sich die Integration einer solchen Phase in ein Assessment Center als äußerst vorteilhaft, denn die Teilnehmer erleben diesen Austausch im Allgemeinen als sehr positiv und wertschätzend.

Während dieser Pause für die Teilnehmer fand parallel die Beobachterkonferenz statt. Alle Beobachter kamen nun aus den drei einzelnen Beobacherteams zusammen und trafen die Entscheidung darüber, welchen Kandidaten ein Angebot gemacht werden sollte. Anschließend trafen alle Teilnehmer und Beobachter zu einer gemeinsamen Abschlussrunde zusammen, in der die Teilnehmer um ihr Feedback zur Veranstaltung gebeten wurden.

Feedback

Am Ende des Assessment Centers erhielt jeder Teilnehmer ein jeweils zwanzigminütiges Feedback von einem der Beobacherteams, in dem detailliert Auskunft über die Entscheidung, beobachtete Kriterien, die Einschätzung der Beobachter und die daraus folgenden Entwicklungs-

Leitfaden für das Feedbackgespräch

Ablauf

- Einleitung des Feedbackgespräches
- Kurzes Gesamtfeedback des Teilnehmers darüber, wie er den Tag und die Übungen erlebt hat
- Mitteilung der Entscheidung für oder gegen ein Angebot an den Teilnehmer
- Feedback der Beobachter (beginnend mit zentralen Gesamteindrücken, dann strukturiert anhand der Beobachtungsinstrumente)
- Abstimmung und Diskussion der Einschätzungen (Selbst- und Fremdbildunterschiede werden anhand der Ergebnisse des Persönlichkeitsfragebogens BIP besprochen und begründet)
- Gesamteinschätzung des Kandidaten bezüglich des Assessment Centers (Verbesserungsvorschläge), Zufriedenheit mit Feedback und erlebter Fairness

empfehlungen gegeben wurde. Den Ablauf eines Feedbackgesprächs und weitere Hinweise dazu finden sich in folgendem Leitfaden.

Das beschriebene AC gestaltete sich sowohl für die Beobachter wie für die Teilnehmer als sehr fundiertes – und laut Teilnehmerfeedback – faires, bereicherndes und informatives Auswahlverfahren. Die Beobachter entwickelten sehr homogene und zielführende Einschätzungen der Bewerber und bezeichneten ihre Auswahlentscheidung am Ende dieses Tages als wesentlich substanzieller, als wenn sie ausschließlich aufgrund eines Interviews gefällt worden wäre.

Wie wird ein Assessment Center entwickelt?

Einem Assessment Center wie dem oben geschilderten geht ein umfassender Konzeptions- und Organisationsprozess voraus, der im Folgenden dargestellt werden soll.

Die Anforderungs- und Positionsanalyse

Zu Beginn muss die Frage gestellt werden, was eigentlich im Assessment Center beobachtet werden soll. Das AC soll diejenigen Anforderungen sichtbar machen, die ein Bewerber für das erfolgreiche Ausfüllen der zu besetzenden Position benötigt. Dies gilt es zu Beginn der AC-Entwicklung präzise zu klären. Was sind die erfolgskritischen Aufgaben, Tätigkeiten und Kompetenzen eines Positionsinhabers?

In der AC-Entwicklung nähert man sich diesen Fragen über eine Anforderungs- und Positionsanalyse. Ein mögliches Vorgehen besteht darin, zunächst die Frage nach den mit der zu besetzenden Position verknüpften Zielen zu beantworten (Positionsziele). Abgeleitet daraus werden dann die damit verbundenen Kernaufgaben, um daraufhin das »Können und Wollen« zu definieren. Im Einzelnen:

Positionsziele

Mit den Positionszielen, die zu Beginn definiert werden, wird die Frage nach dem »Wertschöpfungsbeitrag« beantwortet, den ein Mitarbeiter leistet. Ganz praktisch gefragt: Warum zahlt die Firma X Herrn Maier

ein Jahresgehalt von 50.000 Euro? So gefragt, wird die Antwort bei einem Vertriebsmitarbeiter nicht lauten: »... um Verkaufsgespräche zu führen«. Vorgelagert ist nämlich der Zweck, Umsatz zu generieren.

Und eben jenem dient das Führen von Verkaufsgesprächen. Positionsziele im Vertriebsbereich könnten also lauten:

- ⇒ »Erreichung der Umsatz- und Volumensziele nach Produktgruppen«,
- ⇒ »Neuakquisition von Zielkunden«,
- ⇒ »Erreichung der Deckungsbeitragsziele«,
- ⇒ »Aufbau von Markt- und Wettbewerbs-Know-how«,
- ⇒ »Sicherstellung einer hohen Kundenbindung«.

Aus diesen Positionszielen gilt es im nächsten Schritt, die damit verbundenen »Kernaufgaben« abzuleiten. An dieser Stelle ist es sehr wichtig, dass sauber zwischen tatsächlichen Positionszielen und den daraus abgeleiteten Aufgaben unterschieden wird. Oft sind nämlich die gebräuchlichen und dann auch in Stellenanzeigen verarbeiteten, firmeninternen Positionsbeschreibungen zumeist eine Vermischung der drei Kriterien Ziele, Aufgaben und Anforderungen. Im Prozess einer AC-Entwicklung ist es sinnvoll, diese drei Bereiche zu Beginn deutlich zu trennen.

Kernaufgaben

Durch die Festlegung der Kernaufgaben wird im zweiten Schritt die Frage beantwortet, was der Bewerber im Einzelnen tun muss, um die Positionsziele zu erreichen. Damit wird noch nicht die Frage beantwortet, was er diesbezüglich »können« soll. Dies geschieht erst im nächsten, dritten Schritt. Die Kernaufgaben leiten sich direkt aus den Positionszielen ab. Dies könnten – mit Blick auf die oben genannten Positionsziele – sein:

- ⇒ »Kundenempfehlungen erfragen«,
- ⇒ »Verkaufsgespräche führen«,
- ⇒ »Knüpfen von Neukontakten«,
- ⇒ »Preisverhandlungen führen«,

- ⇒ »Netzwerkarbeit leisten«,
- ⇒ »Persönliches Marketing betreiben«.

Können und Wollen

Aus den Kernaufgaben direkt ableitbar sind nun die Anforderungen an das »Können und Wollen« der Bewerber. Diese bilden die Grundlage für die Beobachtungskriterien, mittels derer in den – noch zu konstruierenden – Übungen die Bewerber miteinander verglichen werden.

Nun werden die Fragen beantwortet: Was muss ein Bewerber »können«, um seine Kernaufgaben gut zu bewältigen, also um erfolgreich Kundenempfehlungen zu erfragen oder Preisverhandlungen zu führen? Was muss er »können«, um zum Beispiel »Netzwerkarbeit zu leisten« und was muss er hierzu »wollen«? Beispiele für das »Können«:

- ⇒ »... kann souverän auf ihm unbekannte Menschen zu gehen«,
- ⇒ »... kann auch zu schwer zugänglichen Menschen eine persönliche Beziehung aufbauen«.

Beispiele für das »Wollen«:

- ⇒ »... möchte ein breites Netz an Beziehungen knüpfen«,
- ⇒ »... empfindet viele zwischenmenschliche Kontakte als wesentliches Element seines beruflichen und privaten Umfeldes«.

Für einen Vertriebsmitarbeiter erscheint es besonders wichtig, dass er immer wieder – auch ohne ständige fremde Treiber – mit viel Biss, Zähigkeit und Selbstdisziplin an entsprechenden Neukontakten arbeitet. Gerade im Vertrieb ist die Thematisierung des Wollens bei der AC-Konstruktion sehr zentral, da viele Vertriebsmitarbeiter häufiger an diesem Punkt als an mangelndem Können scheitern. Die Kernaufgaben können für ein AC die Grundlage für unterschiedliche Übungstypologien bilden; das Können und Wollen bildet die zu beobachtenden Anforderungen ab.

Entwicklung der Übungen

Die Entwicklung der Übungen orientiert sich eng an den zuvor definierten Kernaufgaben. Gängige Übungstypen für Vertriebsmitarbeiter sind zunächst das Verkaufs- und Kundengespräch, das Mitarbeitergespräch, Präsentationen, Fallstudien, Gruppendiskussionen. Für den Vertrieb lassen sich im Rahmen all dieser Übungen zentrale, praxisrelevante Situationen simulieren, z. B.:

- ⇒ Preisverhandlungen mit Stammkunden,
- ⇒ Präsentationen bei Neukunden oder
- ⇒ die Formulierung einer Markteintritts- oder Produktstrategie im Rahmen einer Präsentation vor Kollegen beziehungsweise einem Vorgesetzten.

Im folgenden Abschnitt ist eine allgemeine Vorgehensweise der Entwicklung von zwischenmenschlichen Übungen wie Verkaufs-, Kunden- oder Mitarbeitergesprächen dargestellt. Konkret soll am Beispiel eines Verkaufsgesprächs die Formulierung einer Simulation dargestellt werden. Für eine solche Übung liegt nach Abschluss der Übungskonstruktion jeweils eine Teilnehmer- und Rollenspielerinstruktion vor. Zusätzlich gehört zu jeder Übung ein Beobachtungsbogen, auf dem die Beobachter ihre Beobachtungen festhalten und eine Bewertung der Kriterien vornehmen.

Eine gute Teilnehmerinstruktion startet mit einem Überblick über die Ziele und Inhalte der Aufgabe, damit die Bewerber von Beginn an Klarheit darüber haben, was von ihnen in der jeweiligen Übung erwartet wird.

Anschließend wird dem Bewerber geschildert, in welchen Gesamtkontext das Rollenspiel eingebettet ist, und es werden alle relevanten Hintergrundinformationen geliefert, z. B.

- ⇒ Unternehmensstrategie, -historie und Produkte (sofern nicht schon in vorangegangenen Übungen ausführlich dargestellt),
- ⇒ Struktur und Arbeitsweise des Verantwortungsbereichs des Teilnehmers.

Dabei gilt es, alle wichtigen Informationen darzustellen, die dem Teilnehmer auch in der Realität zur Verfügung stehen würden. Gleichzeitig darf die Instruktion nicht mit Details überfrachtet werden, um die Aufgabe nicht zu einer analytischen Herausforderung anwachsen zu lassen.

Im nächsten Abschnitt wird dem Teilnehmer sein Gesprächspartner ausführlicher vorgestellt:

- ⇒ Funktion und Verantwortung,
- ⇒ Vorgeschichte und Beziehung,
- ⇒ Persönlichkeit und generelles Verhalten.

Anschließend werden dem Teilnehmer die Situationen geschildert, die den Anlass des Gesprächs bilden.

Im Folgenden sind beispielhafte Punkte für die Teilnehmerinstruktion angedeutet:

- ⇒ Sie treffen in dieser Übung auf einen Ansprechpartner Ihres Kunden ABC GmbH. Ziel dieser Übung ist es, ...
- ⇒ Sie sind Herr Klaus Schubert, Leiter der Niederlassung München der XY GmbH. Die XY GmbH fertigt elektronische Bauelemente, die ... Da Sie sich im Bereich der Fertigelektronik für Handfunkengeräte stärker positionieren wollen, besuchen Sie in konzentrierter Folge umsatzstarke Kunden Ihres Bereichs ...
- ⇒ Sie sprechen heute mit Herrn Läuter, dem Geschäftsführer der ABC GmbH, einer Firma, die zu den Zulieferern namhafter Serienhersteller gehört ...
- ⇒ Mit der Firma ABC machen Sie bislang vor allem im Bereich X sehr gute Umsätze. Die Zusammenarbeit reicht bereits bis ins Jahr 1994 zurück, in dem Sie erstmalig mit ABC in Kontakt kamen ...
- ⇒ Herrn Läuter haben Sie bereits in mehreren Gesprächen persönlich getroffen und als selbstbewussten, fordernden Gesprächspartner kennengelernt, der ...

- ⇒ Folgende Themen möchten Sie heute mit Herrn Läuter besprechen: Zunächst geht es um die nicht zufriedenstellende Abwicklung eines Auftrages seitens Ihrer Firma. Aufgrund des Ausfalls einer Produktionsstraße im Juni dieses Jahres konnten seinerzeit zum vereinbarten Termin nur 60 Prozent der Warenmenge geliefert werden. Kurzfristig wick ABC auf einen anderen Lieferanten aus, der dann in Folge allerdings günstigere Konditionen anbot – wie Sie annehmen, bei etwas schlechterer Qualität. Von dem Vorgang hatte Herr Läuter Sie bereits in Kenntnis gesetzt und ein Entgegenkommen Ihrerseits gefordert. ... Als zweiter Punkt soll eine gemeinsame Produktpräsentation im November besprochen werden. Sie möchten Herrn Läuter dafür gewinnen, dass er auf der Messe »Inter-Tech« mit Ihnen gemeinsam eine Werbewand gestaltet
- ⇒ Problematisch könnte allerdings Folgendes sein: Einer Ihrer Mitarbeiter hatte bereits zu Beginn des Jahres bezüglich der Werbewand – wenn auch nicht sehr ausführlich – mit Herrn Läuter gesprochen. Damals war allerdings im Gespräch, dass ...
- ⇒ Sie haben jetzt 30 Minuten Zeit, sich vorzubereiten. Für das Gespräch mit Herrn Läuter, der von einem Rollenspieler dargestellt wird, stehen Ihnen anschließend weitere 25 Minuten zur Verfügung. Anschließend möchten die Beobachter gerne weitere 5 Minuten dafür nutzen, den Verlauf des Gesprächs mit Ihnen nachzubesprechen.

Ein solches Nachgespräch hilft dem Beobachter dabei, die Ziele und Absichten des Bewerbers sowie dessen Selbstreflektion und Lernfähigkeit einzuschätzen, und empfiehlt sich daher nach jeder Gesprächssimulation.

Parallel zur Teilnehmerinstruktion sollte eine Instruktion für den Rollenspieler erstellt werden. Da der Rollenspieler die Details zur Situation und den aufgetretenen Problemen aus der Teilnehmerinstruktion entnehmen kann, sollten in der Rollenspielerinstruktion vor allem die Verhaltensweisen, Argumente und Reaktionen des Rollenspielers differenziert beschrieben werden. Dies ermöglicht den Rollenspielern über verschiedene Teams hinweg ein einheitliches Vorgehen, was für

ein faires Verfahren unerlässlich ist. Bei den Rollenspielern muss es sich um intensiv geschulte, erfahrene Personen (und keineswegs um Praktikanten oder Schauspielschüler) handeln.

Die folgende Checkliste kann bei der Konstruktion von Übungen hilfreich sein. Natürlich dominieren in diesen Übungen die weniger positiven Aspekte, die es zu besprechen gilt, denn die Simulation soll ja schwierig und herausfordernd sein. Man sollte allerdings immer auch ein paar positive Aspekte einfügen, damit beobachtbar ist, wie der Teilnehmer auch diese Facetten im Gespräch nutzt.

Konstruktion der Beobachtungsinstrumente

Steht fest, welche Übungen im AC zum Einsatz kommen sollen, muss definiert werden, welche der in der Anforderungsanalyse bestimmten Kriterien (z. B. »Kundenorientierung«) in welcher Übung beobachtet werden sollen. Für eine fundierte Messung der Kriterien muss jede Dimension mindestens in zwei Übungen beobachtet werden. Allerdings sollte darauf geachtet werden, pro Übung möglichst nicht mehr als sechs Dimensionen zu beobachten.

Die Beobachter erhalten Beobachtungsinstrumente, auf denen sie das Verhalten notieren, das ein Bewerber in einer Übung zeigt, und dieses den zu beurteilenden Kriterien zuordnen, um diese zu beurteilen.

Ein guter Beobachtungsbogen erhält daher neben Raum für Notizen diejenigen Kriterien, die in der Übung beurteilt werden sollen. Dafür müssen diese jedoch noch weiter verfeinert werden.

Wir sprechen an dieser Stelle von den so genannten »Verhaltensankern«, also den einzelnen Verhaltensweisen, die tatsächlich von den Beobachtern bewertet werden. Demnach setzt sich zum Beispiel ein im Kundengespräch beobachtetes, sehr globales Kriterium wie Kundenorientierung unter anderem aus folgenden Verhaltensankern zusammen:

⇒ »Setzt sich differenziert mit den Problemen des Kunden auseinander«,

- ⇒ »Ist bereit, zur langfristigen Befriedigung von Kundenbedürfnissen zusätzliche Ressourcen und Mühen aufzuwenden« und
- ⇒ »Bleibt auch bei schwierigen/emotionalen Kunden ruhig und freundlich«.

Durch die Verhaltensanker werden also die teils noch sehr allgemeinen Beobachtungskriterien beobachtbar gemacht. An der Qualität der Verhaltensanker entscheidet sich auch, ob die unterschiedlichen Beobachter des Assessment Centers überhaupt eine homogene und zielführende Bewertung vornehmen können. Sind die Anker sehr ungenau, verbal indifferent oder sehr subjektiv formuliert, wird den Beobachtern eine konsistente Beobachtung sehr erschwert.

.....

Checkliste zur Entwicklung von zwischenmenschlichen Übungen

Verkaufsgespräch

- Gesprächsrahmen/-ziele
- Beschreibung der handelnden Person und des Unternehmens
- Beschreibung des Gesprächspartners
- Beschreibung der Geschäftsbeziehung in der Vergangenheit
- Darstellung der Gesprächsthemen (z. B. Verhandlung, angestrebte gemeinsame Projekte, Reklamation, mikropolitische Problematik, zwischenmenschliche Misstöne, weitere positive Aspekte)

Mitarbeitergespräch/Kollegengespräch

- Gesprächsrahmen/-ziele
- Beschreibung der handelnden Person und des Unternehmens
- Beschreibung des Gesprächspartners
- Beschreibung der Hintergründe beziehungsweise der Vorgeschichte Darstellung der Gesprächsthemen (z. B. Leistungsmängel, Verhalten gegenüber Kollegen, internen oder externen Kunden, Zielverfehlung und Zielvereinbarung, persönliche Weiterentwicklung, positive Aspekte)

Gruppendiskussion

- Beschreibung der Zielsetzung und Rahmenbedingung der Gruppensituation (z. B. Projektmeeting)
 - Beschreibung der handelnden Person(en) und des Unternehmens
 - Formulierung des Auftrages (z. B. gemeinsame Konzeptentwicklung und Entscheidungsfindung)
 - Darstellung der ausführlichen Hintergrundinformationen (eventuell mit unterschiedlichen Schwerpunkten je Gesprächspartner)
-

Hier ein Beispiel für die Formulierung von Ankern nebst mehrstufiger Bewertungsskala.

Tabelle 3: Beurteilungskriterien für Bewerber im AC					
Überzeugungskraft	-	-	0	+	++
Strebt eine tatsächliche inhaltliche Überzeugung und keine «Überredung» des Kunden an					
Argumentiert mit dem Nutzen der vorgeschlagenen Strategie für den Kunden					
Reagiert wendig und schlagfertig auch auf unerwartete Gegenargumente					
Bleibt souverän und standfest bei Widerstand und kritischen Nachfragen					
Abschlussbeurteilung					

Welche Qualitätskriterien sind bei der Vorbereitung und Durchführung zu beachten?

Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis sind Aspekte definiert worden, an denen sich die Qualität eines Assessment Centers festmachen lässt. Wir fassen die wesentlichen Überlegungen im folgenden Abschnitt zusammen.

Die im Rahmen des Assessment Centers eingesetzten Übungen müssen funktionsbezogen sein

Kaum etwas dürfte sich schädlicher auf die Akzeptanz der AC-Methodik auswirken als Übungen, die aus Sicht der Teilnehmer oder Beobachter wenig mit den tatsächlichen Anforderungen zu tun haben. Inhaltlich, aber auch ethisch höchst bedenklich sind Gruppendiskussionen, in denen Teilnehmer sich vorstellen müssen, in einem langsam die Luft verlierenden Fesselballon zu sitzen und nun entscheiden zu müssen, wer über Bord geht, weil die verbleibende Luft nur einen Teil der Insassen sicher zurückbringt.

Alle Übungen sollten einen sehr engen Bezug zu den tatsächlichen Anforderungen und Rahmenbedingungen aufweisen. Sinnvoll sind also praxis- und realitätsnahe Übungen wie simulierte Mitarbeitergespräche, Verkaufsgespräche, Präsentationen von Konzepten oder Ideen, Gespräche mit schwierigen Kollegen, Fallstudien mit einem schlüssigen Wirtschaftshintergrund oder auch simulierte Verhandlungen. Für Gruppendiskussionen bieten sich beispielsweise simulierte Projektsitzungen an, in denen Ideen gesammelt, strukturiert, priorisiert und gegebenenfalls in eine Projektplanung überführt werden.

Die Übungen müssen tatsächlich das Verhalten induzieren, das durch die Beobachtungsbögen gemessen werden soll

Führen die in den Übungen simulierten Situationen nicht dazu, dass das im Rahmen der Positions- und Anforderungsanalyse als gewünscht bezeichnete Verhalten gezeigt werden kann, wird sich dies in einer »freischwebenden« Beurteilung seitens der Beobachter niederschlagen. Ein Beispiel: In einer Gruppenübung soll das »Durchsetzungsvermögen« der Teilnehmer beurteilt werden. Die Teilnehmerinstruktion enthält aber keinen expliziten Auftrag, Konflikte auszutragen, und die Teilnehmer einigen sich sehr integrativ und harmonisch über ihr Vorgehen. Es sollte sehr genau darauf geachtet werden, ob das erwünschte beziehungsweise zu messende Verhalten überhaupt durch die Simulationen ausgelöst wird und ausgelöst werden kann.

Die Übungen müssen anspruchsvoll und dennoch adäquat sein

Sehr leichte Übungen führen dazu, dass Bewerber und Bewerberinnen sich in ihren Verhaltensweisen nicht bedeutend unterscheiden. Derartige Übungen induzieren lediglich »Routineverhalten«. Sind die Übungen zu anspruchsvoll, beobachten wir einen ähnlich kontraproduktiven Effekt: Die Teilnehmer präsentieren sich alle mehr oder minder ungünstig. In beiden Fällen sind die so gewonnenen Informationen für die Auswahl der Bewerber nicht besonders hilfreich. Ein AC sollte

dazu dienen, den Teilnehmern wie den Beobachtern stattdessen das gesamte mögliche Verhaltensspektrum zu eröffnen. Je mehr Unterschiede zwischen den Bewerbern zu Tage treten, desto sicherer wird das Urteil über die tatsächliche Eignung sein. Bei der Konstruktion der Übungen sollte also ein goldener Mittelweg gefunden werden, der dazu führt, dass Teilnehmer einerseits gefordert und nicht unterfordert werden, andererseits aber nicht in ihrer Verhaltensbandbreite durch quasi »unerfüllbare« Kriterien eingeschränkt werden.

Optimale Vorbereitung der Beobachter

Die Beobachter sind es, die letztlich darüber entscheiden, ob einem Teilnehmer ein bestimmtes Potenzial zugebilligt wird. Eine sorgfältige und anhand der Übungen und Verhaltensanker erfolgte Schulung erfüllt einerseits den Zweck, die Beobachter mit dem Verfahren, dem Vorgehen und den Inhalten vertraut zu machen, und andererseits Eignigkeit über die Beobachtungskriterien herzustellen und ein gemeinsames Verständnis für die Anforderungen zu entwickeln. Die Beobachter sollen möglichst homogen beurteilen können, das heißt ihre Urteile an gleichen Verhaltensweisen der Bewerber festmachen.

Feedback

Das Feedback am Ende eines Assessment Centers sollte grundsätzlich tief, fundiert und hilfreich sein, stellt dieses Gespräch doch gerade für die nicht erfolgreichen Bewerber den zentralen Nutzen des Tages dar. Hierzu gehört auch, dass sich Beobachter darüber klar sind, dass es sich bei den im AC beobachteten Verhaltensweisen nicht um »Defizite«, sondern vielmehr um eine fehlende »Passung« mit dem definierten Anforderungsprofil handeln kann. Für Teilnehmer annehmbar wird ein enttäuschendes Feedback am ehesten dann, wenn erkennbar wird, dass es sich bei einer Ablehnung nicht um eine schlichte Kategorisierung in »fähig« und »unfähig« handelt, sondern um die Feststellung einer – mit Entwicklungsempfehlungen verknüpften – mangelnden

Passung zum gesuchten Profil. Selbstverständlich muss auch am Ende eines AC-Tages darauf geachtet werden, dass die Auswahlentscheidung konform zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) getroffen und begründet wird, also kein Bewerber wegen seines Geschlechtes, seiner sexuellen Identität, seiner Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung oder seines Alters benachteiligt wird. Ein gut konzipiertes und professionell durchgeführtes AC kann im Übrigen maßgeblich dazu beitragen, sich vom möglichen Verdacht einer solchen Diskriminierung zu befreien.

Die optimale Personalmarketingwirkung des Assessment Centers

Der Grundgedanke ist, dass ein Assessment Center im günstigsten Fall – neben der Funktion der Auswahl des geeigneten Bewerbers – auch immer Bindungskräfte dem Unternehmen gegenüber entwickelt. Abgelehnte Bewerber, die das Assessment Center in der Summe als fair, kooperativ, relevant und persönlich hilfreich erleben, werden diesen Eindruck nach außen tragen. Im ungünstigen Fall führt ein als unfair und irrelevant erlebtes Assessment Center zu unzufriedenen Multiplikatoren, deren Ansichten (insbesondere z. B. im engen Markt der Vertriebler) eine schädliche Wirkung entfalten können. Es lohnt sich daher immer, einen AC-Tag nicht nur zu nutzen, um Bewerber kennenzulernen, sondern den Bewerbern auch die Gelegenheit zu geben, das Unternehmen und die Zielposition kennenzulernen. Zudem sollte bei der organisatorischen Gestaltung darauf geachtet werden, dass die Zeit der Teilnehmer sinnvoll und fair genutzt wird (z. B. keine unnötigen Wartezeiten, aber ausreichend Pausenzeiten). Viele Unternehmen haben darüber hinaus heute verstanden, dass Bewerber den Umgang mit ihnen am AC-Tag als »Vorschau« auf den Umgang mit ihnen als möglicher Mitarbeiter werten. Eine wertschätzende, transparente und faire Atmosphäre des ACs versteht sich mit einem solchen Grundverständnis dann von selbst.

Die im Assessment Center erfolgreichen Kandidaten werden ein Auswahlverfahren, das ihnen hohe Leistungen abgefordert hat, als gelungene Eintrittsstrategie in das Unternehmen honorieren.

Unter diesem Blickwinkel sind die Ausrichtung eines so genannten »Shoot-out Assessment Centers« – der AC-Tag beginnt hier mit relativ vielen Teilnehmern, von denen nach jeder Übung ohne ordentliches Feedback einzelne ausscheiden – und die Durchführung von Stress-interviews als ganz und gar kontraproduktiv zu bezeichnen.

Wie teuer ist ein Assessment Center?

Um abzuwägen, welche Kosten oder womöglich Zusatzkosten durch ein AC anfallen, sollen folgende Überlegungen hilfreich sein: Die Kosten in der Personalauswahl betreffen, grob gesagt, zwei Aspekte: Zum einen geht es um die Aufwendungen, die für die Durchführung der Auswahlaktivitäten anfallen. Zum anderen fallen die Kosten von nicht optimalen Positionsbesetzungen ins Gewicht.

Aufwendungen für eine interviewgestützte Bewerberauswahl im Vergleich zur Durchführung eines Assessment Centers

Vorgabe ist beispielsweise, dass neun Bewerber in die engere Wahl für drei offene Stellen im Vertriebsbereich gekommen sind. Die Vorauswahl erfolgte durch Unterlagensichtung und durch ein telefonisches Vorabinterview. Werden die neun Kandidaten jetzt zu Auswahlgesprächen eingeladen, so ist es häufig Praxis, dass ein Mitarbeiter der Personalabteilung die Gespräche zusammen mit einer Führungskraft der Fachabteilung führt. Für die Gespräche sind in der Regel je circa 90 Minuten angesetzt, wobei die Bewerber im »Zwei-Stunden-Takt« eingeladen werden, um etwas Pufferzeit zu haben, falls der Zeitbedarf bei einem interessanten Bewerber doch etwas größer wird. Also sind für jeden Bewerber vier »Mann-Stunden« notwendig, was bei neun Kandidaten insgesamt 36 »Mann-Stunden« oder fast sechs »Mann-Tage« bedeutet. Natürlich ist ein deutlich geraffteres Vorgehen denkbar, das allerdings Kompromisse bei der Qualität verlangt.

Der Zeit- und Kostenaufwand für die Durchführung eines eintägigen Assessment Centers ist vergleichbar mit dem Interview-Verfahren. Es kommt nur noch eine Assistentzkraft hinzu. Dies gilt vor allem, wenn man sich auf ein bereits konstruiertes Verfahren stützen kann. Natürlich fallen die Kosten für die Konstruktion und eine damit zumeist verbundene externe Beratung an.

Andererseits erhält hier folgendes Argument deutliches Gewicht: Mit einem AC ist es möglich, sich mit dem praktisch gleichen Zeitaufwand ein deutlich differenzierteres und durch mehrere Beobachter wesentlich objektiver gewonnenes Urteil über die Bewerber zu bilden. Wenn durch ein Assessment Center auch nur einige wenige Fehlentscheidungen verhindert werden, hat sich der Aufwand schon unbedingt gelohnt. Bei personellen Fehlentscheidungen geht es dabei nicht nur um die Kosten für die Fluktuation, sondern vor allem um den eingebüßten Wertschöpfungsbeitrag zwischen guten und mittelmäßigen Mitarbeitern.

Welche Argumente von Assessment-Center-Kritikern treten auf und wie können wir ihnen begegnen?

Im Folgenden sind die Argumente zusammengefasst, die in der Praxis immer wieder gegen die Ausrichtung von Assessment Centern angeführt werden.

»Ein Interview reicht zur Beurteilung aus«

Tatsächlich hat dieses Argument einen wahren Kern: Erfahrene Interviewer erkennen ausgezeichnete Bewerber durch ein gut geführtes Gespräch. Der Lebenslauf bietet hier in aller Regel hervorragende Ansatzpunkte für ein tiefgehendes Interview. Aber: Diese Personen sind so rar wie gesucht! Das Gleiche gilt für das andere Extrem: Personen, die im Sinne des Anforderungsprofils völlig ungeeignet sind, identifiziert der erfahrene Interviewer ebenso rasch. Diese beiden Varianten sind allerdings nicht der Alltag. Die Praxis ist vielmehr, dass Bewerber zumeist keinem dieser Extreme angehören.

Im Verlauf eines Assessment Centers machen viele Anwender zudem immer wieder folgende Beobachtung: Ein zu Beginn des ACs gewonnener Eindruck wird im Laufe des Tages aufgrund der immer dichter werdenden Beobachtungen deutlich revidiert. Und dies sowohl in die eine wie die andere Richtung. Dies weist auf eine grundsätzliche Problematik hin: Ein im Interview erfragtes beziehungsweise eingeschätztes Verhalten muss keineswegs mit dem tatsächlichen Verhalten zusammenpassen.

»Die besten Schauspieler gewinnen«

Eines ist sicher richtig: Personen mit der Fähigkeit zu einer positiven Selbstdarstellung tun sich im AC leichter. Das unterscheidet das AC jedoch nicht vom Interview, denn dort ist es sogar noch bedeutend einfacher, von sich einfach zu berichten, ein sensibler Verkäufer, zielorientierter Verhandler oder kooperativer Vorgesetzter zu sein, als dieses Verhalten in sehr praxisorientierten AC-Übungen tatsächlich zu zeigen. Jede Verhaltensweise, die ein Bewerber in einem AC zeigt beziehungsweise zeigen kann, muss auch zu seinem überhaupt möglichen Verhaltensrepertoire gehören. Ein schlechter Redner wird schwerlich einen guten Redner vortäuschen können. Wenn es um den Bereich der Problemlösung oder Analysefähigkeit geht, wird die Sachlage noch um einiges klarer. Unter diesem Blickwinkel ist das Problem der »Schauspielerei« im Assessment Center ein klares Scheinproblem.

»Nur für Großunternehmen praktikabel«

Dem ist zu entgegnen, dass für große Konzerne zwar die Logistik eines aufwändig gestalteten Assessment Centers einfacher zu bewältigen ist als für ein kleines, mittelständisches Unternehmen. Allerdings ist der Nutzen eines ACs für kleinere Unternehmen teils viel höher, da personelle Fehlentscheidungen noch schwieriger zu verkräften sind als für Großunternehmen.

»Assessment Center üben unnötig Druck und Stress aus«

Zweifellos: Assessment Center sind für alle Beteiligten anstrengende Tage. Allerdings sollte das Ziel eines Assessment Centers keinesfalls sein, Teilnehmer über die Herausforderungen der einzelnen Aufgaben hinaus unter Druck zu setzen. Gute Assessments zeichnen sich durch eine kooperative Atmosphäre, die Möglichkeit, etwas über das Unternehmen zu erfahren, durch ein faires und transparentes Vorgehen und ein differenziertes und unterstützendes Feedback zum Abschluss aus.

»Bereits probiert, hat nicht geklappt, ist nicht mehr durchsetzbar«

Manche Unternehmen machen schlechte Erfahrungen mit Assessment Centern. Nach derartigen Misserfolgen ist der Begriff des Assessment Centers dort negativ besetzt. Da aber die überwiegende Zahl der Unternehmen äußerst positive Erfahrungen mit Assessment Centern macht, lässt dies erahnen, dass es wohl – bei den berichteten Negativbeispielen – nicht an der Methode an sich, sondern an speziellen Schwierigkeiten bei der Ausgestaltung oder der internen Kommunikation gelegen hat, z. B.:

- ⇒ Keine faire, kooperative Ausgestaltung des ACs.
- ⇒ Benutzung von Beobachtungsinstrumenten von mangelhafter Qualität.
- ⇒ Schlechte (d. h. unrealistische oder unzumutbare) Zeitplanung und unklare oder unzuverlässige Administration.
- ⇒ Die eingesetzten Übungen haben für die Entscheidung nur wenig relevante Zusatzinformationen generiert, waren also nicht anforderungsbezogen.

»Das nötige Know-how fehlt«

Die Vorbereitung und Durchführung von Assessment Centern ist gewiss keine Geheimwissenschaft. Es ist in den meisten Fällen sinnvoll, sich bei der Konzeption, Einführung und bei der Pilotdurchführung

externer Hilfe zu bedienen. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass gerade die oftmals mit viel Aufmerksamkeit verfolgte erste Durchführung mit professioneller Hilfe gestaltet wird. Langfristig ist es aber meist möglich, ein solches Assessment mit internen Ressourcen weiterzuführen.

Literatur

- [1] *Arbeitskreis Assessment Center e.V.: Standards der Assessment Center Technik, 2004*
- [2] BACKFISCH, J.; WILLERT, M.; KISSEL, J.: *AGG für Dummies. Fair geht vor. Weinheim: WILEY-VCH Verlag, 2008*
- [3] HOSSIEP, R.; PASCHEN, M.: *Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, 2. Auflage, Göttingen: Hogrefe Verlag, 2003*
- [4] KANNING, U. P.; PÖTTKER, J.; GELLÉRI, P.: *Assessment Center in deutschen Großunternehmen – ein Vergleich zwischen wissenschaftlichem Anspruch und Realität. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 51(4)/2007, S. 155–167*
- [5] KANNING, U. P.: *Standards der Personaldiagnostik. Ein Lehrbuch für die Praxis. Göttingen: Hogrefe, 2004*
- [6] LIEVENS, F.; THORNTON, G. C. III: *Assessment-Center-Forschung und -Anwendung: eine aktuelle Bestandsaufnahme. In: Schuler, H. (Hrsg.). Assessment Center zur Potenzialanalyse. Göttingen: Hogrefe, 2007, S. 37–57*
- [7] PASCHEN, M.; BEENEN, A.; TURCK, D.; STÖWE, C.: *Assessment Center professionell – Worauf es ankommt und wie Sie vorgehen, 3. Auflage, Göttingen: Hogrefe*
- [8] SCHULER, H.; HELL, B.; TRAPMANN, S.; SCHAAR, H.; BORAMIR, I.: *Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen – ein Vergleich über 20 Jahre, In: Zeitschrift für Personalpsychologie, 6/2007, S. 60–70*
- [9] STEINER, H.: *Online-Assessment, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2009*
- [10] STÖWE, C.; PASCHEN, M.: *Gruppendiskussion. In: Sarges, W (Hrsg.): Management Diagnostik, 4. Auflage, Göttingen: Hogrefe (Erscheinungstermin: November 2012)*

Zusammenfassung

Ein Assessment Center ist – grob gesagt – ein kompaktes Beurteilungsverfahren, in dem nicht nur – wie im klassischen Interview – über die Anforderungen gesprochen wird, sondern die erfolgskritischen Anforderungen auch praktisch simuliert werden. In diesem Beitrag wird ein beispielhaftes Assessment Center aus dem Vertrieb vorgestellt, um Methodik und Vorgehensweise zu verdeutlichen. Im Anschluss daran wird das Vorgehen bei der AC-Entwicklung und Durchführung detailliert erläutert, wobei hier der Fokus auf einer praxisorientierten Anleitung liegt. Im nächsten Schritt werden Qualitätskriterien für gute Assessment Center und Kosten und den Nutzen eines solchen Verfahrens abgewogen. Abschließend werden die zentralen Argumente aufgeführt, die oftmals gegen Assessment Center vorgebracht werden.