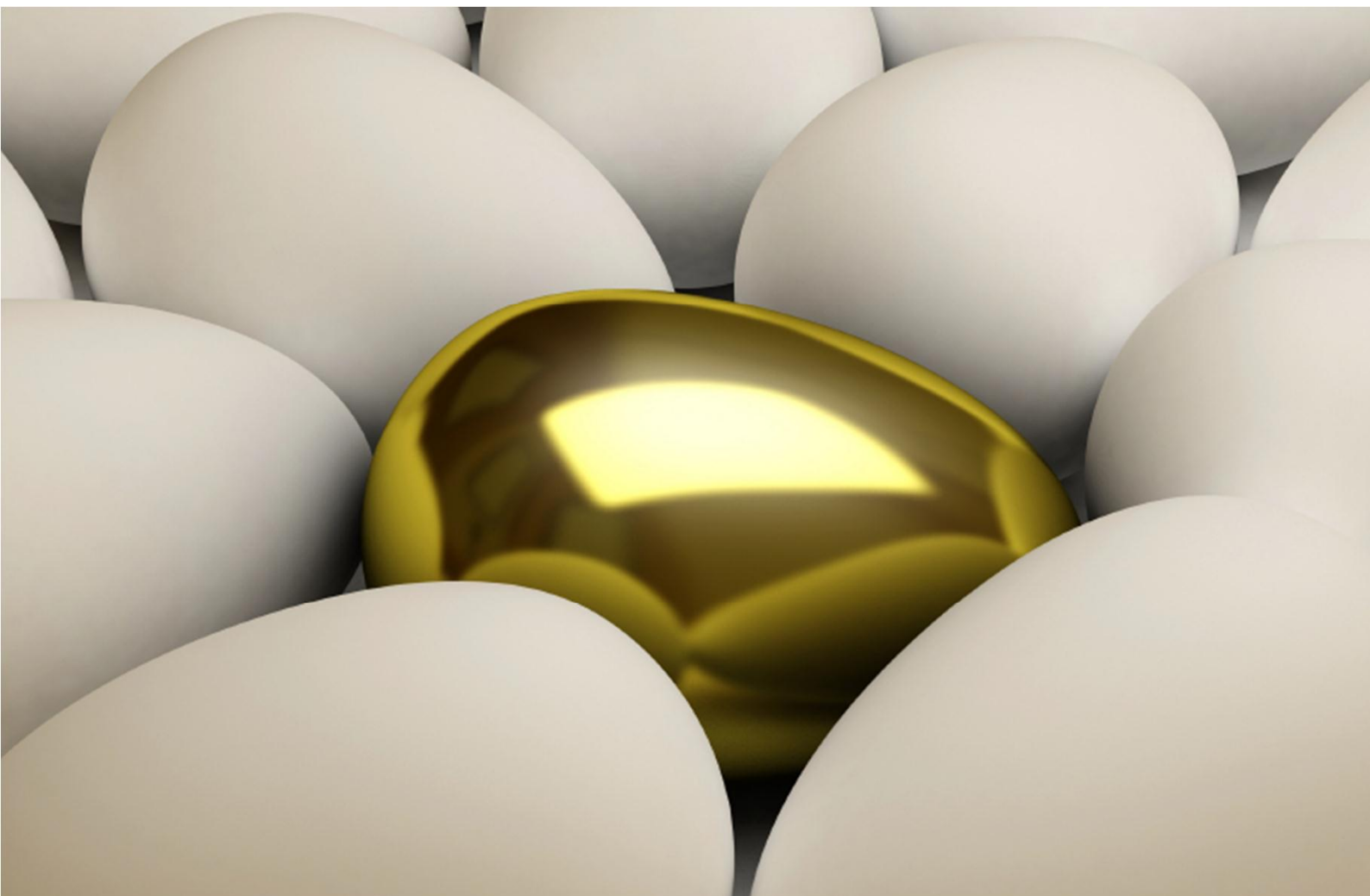




Einzel Assessment Center (Mini AC) – Die Standortbestimmung für KMU

Assessment Center schreiben eine Erfolgsstory. Der Trend setzt sich fort: Einzel Assessment oder Mini AC eignen sich für alle Unternehmen. Klein- und Mittelunternehmen (KMU) nutzen sie besonders gern.

White Paper 07/09



**Botschaft an den Leser**

Sie sind Geschäftsführer, HR Manager oder verantwortlich für Personalentwicklung in einem klein- oder mittelständischen Unternehmen? In der Regel entsenden Sie Mitarbeiter in offene Seminare an externen Weiterbildungsinstituten. Vereinzelt organisieren Sie Inhouse-Workshops? Mit Interesse verfolgen Sie Trends der Personalentwicklung und haben sich gelegentlich für die Möglichkeiten von Assessment Centern interessiert und sogar daran gedacht ein AC für Ihr Unternehmen einzusetzen? Nach ersten Recherchen haben Sie jedoch festgestellt, dass es zu kostspielig werden könnte oder im Unternehmen nicht genügend potenzielle Teilnehmer für ein AC vorhanden wären, sodass Aufwand / Nutzen in einer unvernünftigen Relation stehen?

Wenn Sie mit ähnlichen Überlegungen bereits beschäftigt waren, lesen Sie bitte weiter und gewinnen Sie einige neue Einblicke in die Möglichkeiten von Assessment Centern für KMU.

Situation für KMU

Viele KMU befinden sich in einer Entwicklungsphase, in der gewachsene Ansprüche von Mitarbeitern aber auch von Bewerberseite an das Unternehmen gerichtet werden.

Das Unternehmen bietet nicht länger nur den Arbeitsplatz sondern soll dem Anspruch an mentale und soziale Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter gerecht werden und sozusagen Entfaltungsplattform für verschiedenste Potenziale der Mitarbeiter sein.

Mit der Entwicklung des Unternehmens, das größer wird und in den Strukturen hierarchischer (Beispiel: Teamleiter werden eingesetzt) wird häufig auch der Ruf nach einer objektivierten Personalentwicklung lauter. Es wächst der Bedarf zur Schaffung von Perspektiven für Mitarbeiter, die nicht ihr gesamtes Berufsleben im selben Tätigkeitsbereich bleiben wollen. Anreize zur Mitarbeiterbindung sollen geschaffen und Optionen zur Ausweitung von Verantwortungsbereichen genutzt werden. Zudem gewinnt die Stärkung der Kundenorientierung und Teamkultur an Bedeutung, was mit der Durchführung entsprechender Workshops und Seminare antizipiert wird.

Ebenso wachsen die Ansprüche an die Auswahl neuer Mitarbeiter. Hat früher der Geschäftsführer die Auswahl getroffen, wird das Recruiting nun häufiger von qualifizierten Mitarbeitern durchgeführt, die Vor- oder/und Endauswahl treffen.

An dieser Stelle, ob in Personalauswahl, Potenzialanalyse oder Mitarbeiterentwicklung setzen Assessment Center an, die eine umfassende Stärken / Lernfelder Analyse liefern sollen.

Im folgenden wird diskutiert, was ein AC ist, welche Vor- und Nachteile es bietet, welche Alternativen KMU anstelle von ACs häufig verwenden und welche neuen Ansätze KMUs offen stehen.

**Was ist ein AC und wo findet es Einsatz?**

Klassische Assessment Center sind ein- bis mehrtägige Veranstaltungen, die zur Beurteilung der wesentlichen Kompetenzen (Leistungspotenzial, Motivation, Sozialkompetenz, u.a.) der ca. 8-10 Teilnehmer durchgeführt werden. Gruppen AC werden am häufigsten für Führungskräfte, Potenzial-Führungskräfte sowie für die untere und mittlere Managementebene eingesetzt.

Das Ziel des ACs kann je nach Ausgangssituation unterschiedlich sein.

Im Selektions AC geht es darum eine oder mehrere Positionen mit den am besten qualifizierten Bewerbern zu besetzen. Im Development Center (Entwicklungs AC) geht es meist um die Definition der individuellen Lernfelder des Teilnehmers und um maßgeschneiderte Entwicklungsempfehlungen. Zudem sind Mischformen stark verbreitet. Gleichzeitig mit der Auswahl für einen Job etwa bekommt der Teilnehmer gezielte Lernhinweise. Und im Development Center wird nicht selten die Auswahl der Teilnehmer für ein nachfolgendes Weiterbildungsprogramm getroffen.

Pro & Con AC

Assessment Center besitzen eine ausgereifte Methodik, haben sich über viele Einsatzjahre bewährt und wurden von zahlreichen Experten über mehrere Jahrzehnte weiterentwickelt.

Beliebt und erfolgreich sind sie wegen ihrer hohen Prognosevalidität und nicht zuletzt auch wegen der Lerneffekte, die sie den Teilnehmern vermitteln, obgleich es sich im weitesten Sinne um ein Test- bzw. Analyseverfahren handelt.

Durch ein qualitativ hochwertiges Assessment Center, das auf die spezifischen Anforderungen des Unternehmens fokussiert, können viele Fehlentscheidungen in der Personalselektion vermieden und Kosten gespart werden. Dasselbe gilt für Entscheidungen in der innerbetrieblichen Kompetenzentwicklung. Mitarbeiter, Talentträger und Führungskräfte werden nicht mehr ungerichtet in Seminare entsandt, sondern können in ihrer Entwicklung auf Basis einer gezielten, individuellen Standortbestimmung gefördert werden.

Die Nachteile von Assessment Centern liegen in der Regel in den relativ hohen Einstiegs- und Durchführungskosten. Es schlagen nicht nur Ausgaben für die unternehmensspezifische Konzeption zu Buche, die in der Endabrechnung meist nur einen kleinen Bruchteil der Investition ausmachen, sondern speziell die Organisationskosten (Durchführung im Hotel, oft mit Übernachtung von Teilnehmern, Beobachtern und Moderatoren) sowie die Tagessätze der externen Berater.



Klassische AC Alternativen

Unternehmen, die keine Assessment Center anwenden (die Mehrzahl aller KMU), bedienen sich üblicherweise anderer Methoden, um speziell in der Personalauswahl den Entscheidungsprozess substantiell zu unterstützen. Interviews in den verschiedensten Facetten und (Online) Tests sind effiziente Instrumente, im letzteren Fall auch massentauglich zur Vorauswahl von Bewerbern einsetzbar.

In der Personalentwicklung leisten strukturierte Mitarbeitergespräche ihren Beitrag bei der Definition relevanter Weiterbildungsmaßnahmen. Oder Seminare werden nach Analyse oder einfach Gutdünken des Vorgesetzten bzw. auf Basis von Selbsteinschätzung des Mitarbeiters gebucht.

Fragen, die dabei beantwortet werden sollten:

Welche sind die Stärken des einzelnen Mitarbeiters? Wie können diese noch besser genutzt werden? Wo sind seine Lernfelder und wie sollte er sie beseitigen?

Ist dieser Bewerber wirklich für den Job geeignet und wenn ja, was sollte er lernen, um im neuen Umfeld erfolgreich zu bleiben?

Nachteile

Allein eingesetzt schützen Tests oder Interviews Unternehmen in vielen Fällen jedoch nicht ausreichend vor bedenklichen Entscheidungen. Die Validität bei der Einschätzung der Sozialkompetenz durch Tests ist fragwürdig. Aber auch in Interviews bekommt selbst der erfahrene Interviewer oft nur ein vages Bild, das zudem sehr stark vom subjektiven Ersteindruck beeinflusst sein kann. Eine Variante, um Interviews in ihrer Prognose-Validität (Zutreffen der Aussagen über den künftigen Berufserfolg) zu erhöhen, sind biografische, situative und multimodale Interviewtechniken.

Sie stellen bei kompetenter Anwendung bereits große Fortschritte in der Interviewführung dar. Und sie helfen dem Interviewer dabei, die eigenen Unsicherheiten nicht durch forcierten Glauben in das eigene Gespür kompensieren zu müssen.

Mini AC als effiziente Alternative

Einen Schritt weiter geht das Mini AC, das die Vorteile des Interviews (Effizienz) mit der Ergebnisqualität des AC (Prognosevalidität) verknüpft, während die geschilderten Nachteile des AC (Kosten, Zeitaufwand) weitestgehend eliminiert werden.

Vor allem für KMU verliert damit das Instrument AC dadurch den Nimbus des Unpassenden („für uns zu teuer“, „wir haben nicht genügend Teilnehmer, damit sich das lohnt“) und ebnet den Weg in die Welt der High-End-Potenzialanalysen, die bisher fast nur Großunternehmen vorbehalten war.

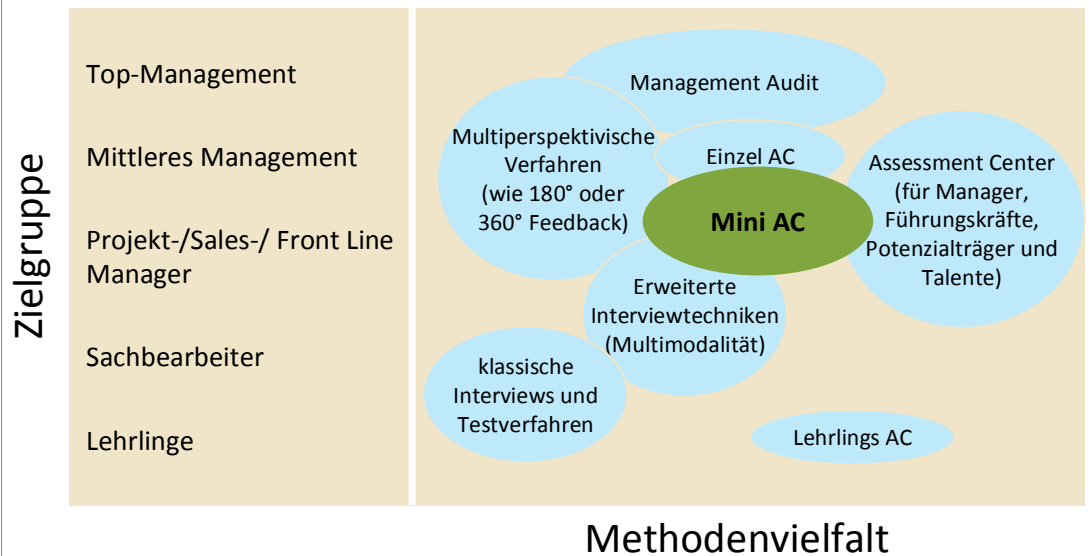
Der Begriff Mini AC soll die Unterscheidung verdeutlichen, dass es sich dabei um ein AC handelt, das nicht im klassischen Gruppenmodus (8-10 Teilnehmer, mit ca. 1 Tag Dauer) sondern deutlich kompakter organisiert ist und den speziellen Bedarf von KMU integriert.



Wo ordnet sich das Mini AC ein?

Die nachfolgende Darstellung gibt einen groben Überblick über gängige Methoden zur Erhebung, Analyse und Auswertung von individuellen Stärken und Lernfeldern. Das Mini AC ist optisch hervorgehoben, um zu verdeutlichen, wo es im Gesamtrepertoire an Methoden einzuordnen ist.

Mini AC – eine Alternative für KMU



Mit der Methodenvielfalt sollte gleichzeitig die Prognosevalidität steigen. Voraussetzung dafür sind entsprechende Sorgfalt in Konstruktion und Durchführung der jeweiligen Methode sowie die Kompetenz des ausführenden Personals.

In dieser Darstellung kommt zum Ausdruck, welche Methode am besten geeignet erscheint, um bei der Auswahl und Entwicklung bestimmter Zielgruppen effiziente und ebenso effektive Anwendung zu finden.

Natürlich werden Interviews auch im höheren Managementsegment durchgeführt. Die Verbreitung von ACs ist in diesem Bereich jedoch wesentlich höher als etwa bei der Zielgruppe Sachbearbeiter und auch entsprechend sinnvoll und empfehlenswert.

Das Mini AC findet sich bei denselben Zielgruppen wie das klassische Gruppen AC, ist aber durch die geringere Teilnehmeranzahl etwas reduzierter in der Zahl der eingesetzten Methoden. So wird im Einzel AC (als Sonderfall des Mini AC) - ebenso wie im Mini AC mit zwei Teilnehmern - zum Beispiel keine Gruppenarbeit vorkommen.



Mini AC: Übungsmix

Ein Mini AC kann aus dem folgenden, beispielhaften Mix an Aktivitäten / Übungen bestehen, der durch Multimodalität die Qualität der Bewertung sicherstellt und gleichzeitig zeiteffizient und flexibel durchführbar ist.



Ob *eine* Rollenübung ausreicht oder zwei bis drei Rollenübungen erforderlich sind, hängt von den spezifischen Anforderungen ab, die an die Teilnehmer gerichtet ist. Die Übungsbestandteile sind austauschbar und modular in ein Ablaufschema integrierbar. So kann etwa statt einer Rollenübung eine Gruppenaktivität eingeführt werden, wenn mehr als zwei Personen parallel an dem Mini AC teilnehmen.

Eine Präsentation wird nicht bei allen Anspruchssituationen notwendig sein. Allerdings haben sich Präsentationen immer dann bewährt, wenn das AC für Führungs- und Schlüsselkräfte ausgerichtet oder stark in Richtung Potenzialanalyse aufgebaut ist. Es kann dann eine im AC erstellte Spontanpräsentation sein oder eine vorbereitete Präsentation des Teilnehmers, deren Thema er bereits mit der Einladung zum AC erhält. Im letzteren Fall ist nicht nur die spontan abrufbare Leistung beobachtbar, sondern auch die Möglichkeiten, die der Teilnehmer erst mit Hilfe intensiver Vorbereitung von sich zeigen kann.

Schriftliche Aufgaben haben die wichtige Funktion, zusätzliche Komponenten für die Wahrnehmung des Gesamtbilds der Person (also auch Daten und Fakten sowie Fragebogen- und Testergebnisse) zu liefern. Darüber hinaus sind sie ein Beitrag zur Face Validity (i.w.S. Akzeptanz des AC durch die Teilnehmer).



Ablaufschema

Wie der zuvor beschriebene, beispielhafte Übungsmix in einen zeitlichen Ablauf übersetzt aussehen würde, veranschaulicht die folgende Darstellung eines halbtägigen Mini AC mit zwei Teilnehmern und zwei Moderatoren.

Mini AC Zeitplan		
Zeit	Teilnehmer 1	Teilnehmer 2
08.30-08.50	Welcome / Einführung in Ablauf und Übungen	
09.00-09.25	Hearing / Präsentation	
09.30-09.55		Hearing / Präsentation
10.00-10.25	Rollenübung 1	
10.25-10.50		Rollenübung 1
10.50-11.00	Pause	
11.00-11.30	Interview	Interview
11.35-11.55	Rollenübung 2	
11.55-12.15		Rollenübung 2
12.20-12.30	Closing / Ausblick / Vereinbarungen	

Beteiligte Personen

Die Anzahl der Teilnehmer bestimmt die Anzahl der erforderlichen Moderatoren. Zwei bis vier Teilnehmer können sehr gut von zwei Moderatoren betreut werden. Ist es nur ein Teilnehmer, kann auch ein Moderator - nicht in allen Fällen, aber in zahlreichen - ausreichend sein.

Zudem können Beobachter (Assessoren) aus dem Unternehmen an der Veranstaltung teilnehmen, zum Beispiel HR-Verantwortliche oder die (künftigen) Vorgesetzten der Teilnehmer. Qualitativ bewährt sich dieses Vorgehen sehr gut. Dabei sollten allerdings zwei Aspekte im Auge behalten werden.

Erstens die zusätzlichen Kosten die dadurch entstehen, wenn die Führungskraft oder der HR Mitarbeiter einen halben Tag lang im operativen Geschäft des Unternehmens fehlt.

Zweitens der Lerneffekt für die Beobachter.

Die Kostenrechnung kann hier kein eindeutiges Ergebnis liefern. Es wird von der individuellen Konstellation abhängen und bedarf einer umsichtigen Abwägung.

In der Regel, so zeigt es die Erfahrung mit Mini ACs und ACs generell, hat es sehr positive Effekte, wenn interne Beobachter mit im Boot sind.

Wichtig ist dann ein integriertes Lernkonzept, das die Beobachter mit einschließt. Denn auch Beobachter lernen im AC. Ihre Lernerfahrungen bleiben allerdings oft unreflektiert oder passieren zu beiläufig, wenn sie nicht in ihrem vollen Potenzial als Entwicklungschance verankert sind.



Einzel AC

Ein weiteres Design-Beispiel für ein Mini AC ist das sogenannte Einzel AC, das bereits eine gewisse Tradition auf Top-Management Ebene hat. Gruppen AC sind auf dieser Ebene eher eine Seltenheit und so werden eher andere Wege eingeschlagen. Häufiger findet man auf dieser Ebene 360° Feedback oder Management Audits.

Einzel ACs bieten hier eine zusätzliche Alternative und können zum Beispiel folgendermaßen organisiert sein:

1 Teilnehmer, 2h Dauer, ein Moderator

1 Präsentation + 1 Rollenübung (etwa 1h, inkl. Vorbereitungszeit)

+ Interview (ca. 30-40 Minuten)

+ schriftliche Aufgaben (findet nicht direkt während des Mini AC statt sondern als Vorbereitungs- oder Nachbereitungsaufgabe)

In dieser Version ist das Mini AC ein durch Übungen erweitertes Interview und impliziert hohe Ansprüche an den Moderator, der in der Lage sein muss in kürzester Zeit ein Klima zu erzeugen, in dem der Teilnehmer motiviert ist, sich in voller Tragweite einzubringen. Der Moderator hat die anspruchsvolle Aufgabe mehrere Rollen zu übernehmen. Er ist sowohl Interviewer als auch Publikum, Rollenspieler und Rollenspielmoderator. Die Rollenvielfalt impliziert die hohen Anforderungen, die an den Moderator gestellt sind.

Da in diesem Fall die Bewertung nur durch eine Person vorgenommen wird, ist Perspektivenvielfalt natürlich nicht gegeben, was ein deutlicher Nachteil ist.

Eine erweiterte Version (ein zweiter Moderator oder zumindest unternehmensinterne Beobachter) ist jedenfalls anzuraten, wenn das AC die Grundlage für eine Auswahl-Entscheidung darstellt.

Weniger problematisch ist ein Einzel AC mit nur einem Moderator zum Beispiel zur Standortbestimmung einzelner Teilnehmer für ein Weiterbildungsprogramm. Konkreter Fall aus der Praxis: Alle Teilnehmer eines künftigen Gruppencoaching Programms nehmen zunächst an einem Gruppen AC teil, um eine differenzierte Analyse von Stärken und Lernfeldern und somit eine Entwicklungsplanung für das Programm vorzunehmen. Einer der künftigen Teilnehmer ist jedoch am Tag des AC krank und seine Potenzialanalyse wird später in Form eines Einzel AC nachgeholt.

Kompetenz und Erfahrung

Zusammenfassend ist festzuhalten: Je ressourcenschonender das AC durch Reduktion der Anzahl beteiligter Akteure wird, umso wichtiger ist die Kompetenz des Moderators, der über sehr viel praktische Erfahrung mit ACs verfügen sollte. Das ist bei der Auswahl des Anbieters besonders zu berücksichtigen. Ein Mini AC unterscheidet sich vom Gruppen AC hauptsächlich in der Organisationsform und der etwas anderen, familiäreren Atmosphäre, was Auswirkung auf die Dynamik zeigt, die der Moderator im Bedarfsfall nachjustieren muss.



Faires Geben und Nehmen

Ein weiterer Aspekt, nicht der Hauptaspekt aber ein nicht unwesentlicher Nebenaspekt, spricht ebenfalls für Mini ACs.

Um dieses dazulegen ist zunächst ein offenes Wort basierend auf persönlichen Erfahrungen in der Konzeption und Durchführung von mehreren hundert Assessment Centern und Development Workshops erforderlich.

Gruppen ACs zur Personalauswahl, mit 8-16 Bewerbern, die im Wettbewerb um den selben Job ins Rennen gehen, können von sehr zwiespältigen Gefühlen begleitet sein.

Der Grund dafür ist ein Mangel an Ausgleich von Geben und Nehmen.

Bewerber geben viel. Sie investieren einen Tag ihres Lebens, manchmal mehr, wenn noch An- und Rückreise hinzuzurechnen sind, setzen sich herausfordernden Aktivitäten aus, strengen sich an, füllen schriftliche Tests und Fragebögen aus, geben Auskunft über sich und versuchen in Rollenübungen so gut wie möglich mit ihren Gesprächspartnern umzugehen. Und das sind nur einige der kognitiven, emotionalen und psychosozialen Investments.

Was bekommt der Bewerber? Im besten Fall den Job. Im schlechtesten erhält er „nur“ Feedback und hat einige mehr oder weniger interessante Lernerfahrungen gemacht, die er weiter für sich nutzen und erschließen kann. Natürlich erleben manche Bewerber den Thrill des „härtesten Auswahlverfahrens“ als eine Art bestandener Mutprobe. Und darüber hinaus mag es weitere Aspekte geben, die individuellen Anreiz ausüben.

Dennoch erscheinen Aufwand und Entschädigung unausgewogen. AC Designer beschäftigen sich daher häufig und intensiv mit der Frage, wie dieses Ungleichgewicht besser aufzulösen wäre. So kann der Moderator danach streben, den Teilnehmern möglichst wertvolles Feedback zu geben, oder sich in der Nachbereitung der Ergebnisse besonders zu bemühen, damit am Ende ausgefeilte Reports und Analysen vorliegen. So sollen die Teilnehmer nicht nur einen erlebnisreichen und vielleicht unvergesslichen Tag haben, sondern noch weit über das AC hinaus mit Empfehlungen versorgt werden, die einen echten Wert für die weitere Entwicklung darstellen.

Im Development Center, dem Assessment Center mit dem Ziel der Personalentwicklung (z.B. Potenzialanalyse, Einstiegsmodul vor einem längeren Weiterbildungsprogramm etwa eines Gruppencoaching) sind Geben und Nehmen bereits von der Grundkonzeption ausgeglichen. Die Teilnehmer genießen spätestens nach dem AC durch den Besuch der Weiterbildung einen konkreten Return on Investment. Diese Art von Potenzialanalyse ACs, in welchen keine Auswahlentscheidungen mehr getroffen werden, sollte jedenfalls weiterhin als Gruppen AC organisiert sein, da sie bereits ein erster Einstieg für die Gruppe sind, der auch im späteren Verlauf eines Programms noch von hohem Wert ist.

Mit dem Mini AC ist aber zusätzlich eine Organisationsform geschaffen, die kleineren Teilnehmergruppen (1 bis 4 Personen) gerecht wird, den Anspruch des fairen Geben und Nehmen auch in Auswahlprozessen erfüllt und gleichzeitig die gewohnte AC Qualität sicherstellt.

**Fazit**

Es wird weiterhin die klassische Organisationsform des AC geben und das ist gut so. Ebenso wertvoll sind allerdings Alternativen, die zum einen stärker den Bedarf von KMU antizipieren und gleichzeitig ein teilnehmer-gerechtes und effektives Setting aufweisen.

Interessant ist das Mini AC für Unternehmen, die:

- qualitativ hochwertige Auswahlprozesse durchführen
- Stärken, Defizite und Potenziale einzelner Mitarbeiter erheben, um sie noch gezielter in ihrer Entwicklung zu fördern
- eine kleinere Anzahl von potenziellen Kandidaten haben, die zum selben Zeitpunkt ein AC besuchen können

Literatur

Sarges, W. (2000): Management-Diagnostik (3. Aufl.). Hogrefe.

Schuler, H. (2002): Das Einstellungsinterview. Hogrefe.

Schuler, H. (1992): Das Multimodale Einstellungsinterview. In: Diagnostica. 1992, 38.

Bäcker, R. & Etzel, S. (Hrsg.), (2002): Einzel-Assessment – Neue Verfahren zur Auswahl und Entwicklung von Führungskräften. symposion.

Wübbelmann, K. (Hrsg.), (2005): Handbuch Management Audit, 1. Aufl. 2005, Hogrefe.

Gerhardt, T. & Ritter, J. (2004): Management Appraisal - Kompetenzen von Führungskräften bewerten und Potenziale erkennen. Campus Verlag.

Mehr zu diesem Thema erfahren Sie gerne von mir.

Autor: Ernst Oberdorfer [ernst.oberdorfer\(at\)usp-d.com](mailto:ernst.oberdorfer(at)usp-d.com)

Auf unserer Website können Sie sich für die regelmäßige Zusendung unserer White Papers anmelden.

USPD Schulte & Ster Consulting GmbH

Winckelmannstrasse 8, 1150 Wien

T: +43 1 585 55 94

www.usp-d.com