



# Dichtung und Wahrheit!

## Assessment Center als Auswahlinstrument

In den Anfängen der AC-Geschichte gab es gelegentlich ausgesprochen fragwürdige Übungen; inzwischen aber hat sich so etwas wie eine ethische Richtlinie durchgesetzt, die vor allem Transparenz und Fairneß der Übungen in den Mittelpunkt stellt.

Der Vorteil in Assessment-Centern liegt zum einen in der Tatsache, daß sie ein größeres Maß an Lebensnähe und Realismus in den Selektionsprozeß der Personalbesetzung einbringen, und zum anderen tatsächliches Verhalten in Stresssituationen – wie später auch am Arbeitsplatz – messen.

Im Colonia Konzern blickt man auf eine lange Tradition von AC-Einsätzen zurück. Es gibt vier unterschiedliche Arten von Assessment-Centern, nämlich sogenannte klassische (bzw. konventionelle) und dynamische ACs sowie Auswahl- und Entwicklungs-ACs.

**1. Klassische ACs:** Es handelt es sich um eine Vielzahl unterschiedlicher Übungen, die sich am Anforderungsprofil orientieren und die Kandidaten für die Beobachter in einem möglichst breiten Spektrum erlebbar machen. Dabei sind die Übungen bewußt unabhängig voneinander konzipiert. Klassische ACs lassen sich

sowohl bei Gruppen von Bewerbern (3-8 Kandidaten) als auch bei Einzelpersonen einsetzen.

**2. Dynamische ACs:** Sie finden ausschließlich bei Gruppen von Bewerbern statt. Auch hier sind die Übungsarten unterschiedlich, jedoch logisch aufeinander aufbauend. Der Rahmen ist in der Regel ein Unternehmensplanspiel, d.h. die Teilnehmer durchlaufen das gesamte Verfahren i.d.R. als gleichgestellte Kollegen eines fiktiven Unternehmens. Während dieser Zeit haben sie verschiedene Aufgaben alleine und in der Gruppe zu lösen und in die übergeordnete Aufgabenstellung (z.B. Steigerung der Produktion) einzubinden. Eine Dynamik innerhalb der Gruppe sowie der Wichtigkeit der Aufgaben ist hier gewollt.

**3. Auswahl-ACs:** Dieses Verfahren hat einen rein selektiven Charakter, d.h. es wird bei externen Bewerbern darauf geachtet, ob sie das gesetzte Anforderungsprofil erfüllen oder nicht. Ist das innerhalb eines Verfahrens bei mehreren Kandidaten der Fall, so wird das Unternehmen den oder die Beste(n) einstellen. Im anderen Fall wird weitergesucht.

**4. Entwicklungs-ACs:** Sie dienen der Potentialeinschätzung und Standortbestimmung eigener Mitarbeiter.

Dabei geht es um eine dezidierte Beobachtung und Rückmeldung aller gezeigten Stärken und Schwächen während des gesamten AC-Verlaufes. Ein Verfahren dieser Art geht meistens über insgesamt drei bis vier Tage und umfaßt sehr intensive Feedback-Gespräche zwischen Moderator und Teilnehmer. Ein solches Vier-Augen-Gespräch geht im Rahmen der weiteren beruflichen Entwicklung nicht selten auch in den Bereich der Persönlichkeitsentwicklung und schließt in der Regel konkrete Entwicklungsempfehlungen bzw. Fördermaßnahmen in Form von Seminaren oder Trainings mit ein.

Auch das Einsatzgebiet der Assessment-Center ist äußerst vielfältig. Während man früher in erster Linie Managementpositionen über ACs besetzte, werden diese Verfahren heute universell für fast alle Führungspositionen im Konzern sowohl im Innen- wie auch im Außendienst eingesetzt. Darüber hinaus müssen auch Spezialisten (z.B. Projektleiter Marketing) sowie freiberufliche und angestellte Vermittler vor ihrer Einstellung ein solches Verfahren durchlaufen. Und nicht zuletzt werden auch Einstiegspositionen als Nachwuchsführungskraft an ACs gekoppelt.

Selbstverständlich kann und darf das Assessment-Center nicht alleiniger Maßstab für Stellenbesetzungen sein. Es ist auch keine Wunderwaffe im Kampf gegen Fehlurteile bei der Personalauswahl. Man sollte das Assessment-Center vielmehr als das betrachten, was es ist, nämlich ein wichtiger Baustein im Rahmen der Personalarbeit und konstruktive Entscheidungshilfe für den Personalverantwortlichen. ◀



*Achim Stams, Dipl.-Psychologe, ist im Bereich der Personalentwicklung zuständig für Auswahl, Training und Coaching von Führungskräften des Colonia-Vertriebs.*