

## **Assessment Center (AC)**

### **Ein Verfahren zur Potenzialanalyse in Personalauswahl und Personalentwicklung**

Die Einstellung neuer und die Förderung bereits vorhandener Mitarbeiter stellen für Organisationen ein erhebliches Investitionsrisiko dar. Das Problem besteht darin, bei meist kaum vorhandenen Ausgangsdaten eine Prognose und Entscheidung für die Zukunft zu wagen.

Das Assessment Center bietet die Möglichkeit, diese Entscheidung auf "sichere Füße" zu stellen. Zukünftige Anforderungen an eine zu besetzende Position werden in verschiedenen praxisnahen Übungen simuliert. Die Kandidaten werden während der Bearbeitung beobachtet und erhalten ein differenziertes Feedback. Die Basis für eine fundierte Personalentscheidung ist ebenso gelegt wie für weiterführende Einarbeitungs-, Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen.

Das Assessment Center kann als Einzel- oder Gruppenverfahren eingesetzt werden.

- |                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Zielgruppe</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Externe und interne Kandidaten für Fach-, Führungs- und Projektaufgaben aller Fachrichtungen und Laufbahnstufen</li></ul>  |
| <b>Ziele</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Informationen gewinnen über die Potenziale und Optimierungspunkte eines Mitarbeiters oder Bewerbers</li><li>• Basis legen für weitere Entscheidungen über Einstellung / Beförderung und / oder Personalentwicklungsmaßnahmen</li><li>• Steigerung von Transparenz und Objektivität in der Personalarbeit</li></ul>   |
| <b>Inhalte</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Simulation zukünftiger Praxisanforderungen in verschiedenen Übungen, bspw. schriftlichen Einzelaufgaben, Präsentationen, Diskussionen, Rollenübungen</li><li>• Diskussion und Konsensbildung im Beobachtergremium über Leistungsanforderungen und Einschätzung der Teilnehmer</li><li>• Feedback an den Teilnehmer</li><li>• Bei internen Maßnahmen: Diskussion und Festlegung von Förder- und Entwicklungsmaßnahmen</li></ul> |

## Varianten

- Die Assessment Center Methode wurde in den letzten 20 Jahren in verschiedene Richtungen weiterentwickelt und findet sich in jeweils veränderter Form auch wieder im Orientierungcenter (OC) Feedback Center (FC), Personalentwicklungsseminar, Potenzialseminar, Standort-Analyse-Seminar etc. Die Weiterentwicklungen betreffen im Wesentlichen folgende Punkte:

**Wer beobachtet?** Führungskräfte, interne Personalentwickler, externe Trainer / Berater; die Gruppen jeweils gemeinsam oder eine ausschließlich.

**Wie ist die sog. Übungsoberfläche gestaltet?** Ein durchgängiges Thema wie bei einem Unternehmensplanspiel oder wechselnde Settings in den Übungen; Abbild des Unternehmens in der Aufgabenstellung oder fern davon.

**Wer gibt wem wann Feedback?** Feedback an die Teilnehmer zwischen den Übungen (sog. Lernorientiertes AC oder Feedback Center) oder erst zum Abschluss; Feedback auch durch andere Teilnehmer oder ausschließlich durch Beobachter; Einbeziehen einer Selbsteinschätzung des Teilnehmers vor, während und nach dem AC.

**Wie ist das Verfahren in den Personalentwicklungsprozess eingebunden?** Steht es z.B. am Ende einer Entscheidung zur Einstellung oder Beförderung, am Anfang einer Fördermaßnahme, in der Mitte eines Entwicklungsplans als Feedback für alle Beteiligten über den Entwicklungsstand. Ist die Teilnahme freiwillig oder obligatorisch. Ist die Entscheidung bindend oder hat sie empfehlenden Charakter.

## Voraussetzungen

- Vor der Entwicklung eines Verfahrens ist (im Rahmen des Beratungsprozesses) zu entscheiden, welcher Variante die Organisation folgen möchte, unter Berücksichtigung der jeweiligen Vor- und Nachteile.

Das Verfahren sollte in der Organisation Akzeptanz gefunden haben. Wir empfehlen deshalb, wichtige Schlüsselpersonen einer Organisation in den Entscheidungsprozess einzubeziehen und ein Kommunikationskonzept zu erarbeiten.

Darüberhinaus ist Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung, dass klare Anforderungen definiert sind, die in den Übungen abgebildet werden, und dass die Beobachter für ihre Aufgabe fundiert vorbereitet werden. Die Qualifizierung der internen Beobachter bestimmt Genauigkeit und Entscheidungsgüte.