

Fordernde und fördernde Personalentwicklung

In der Personalauswahl von großen Unternehmen ist der Einsatz eines Assessment Center (AC) zum Standard der Auswahl der „richtigen“ Mitarbeiter geworden. 70 Prozent der DAX-100-Unternehmen setzen Assessment Center für die Personalauswahl und Personalentwicklung ein (Arbeitskreis Assessment Center e.V. 2009). Trotz Kritik an der Aussagekraft steigt die Nachfrage nach Assessment Center mit dem steigenden Bedarf an Personaleinstellungen in den Unternehmen. In der Personalauswahl ist die Begründung eindeutig: Eine Fehlbesetzung hat für ein Unternehmen nicht nur hohe Kosten zur Folge. Hinzu kommt der misslungene Integrationsfaktor des eingestellten Mitarbeiters mit der Konsequenz, den Prozess der Auswahl und Integration von vorne beginnen zu müssen.

In der Personalentwicklung wird hingegen ein AC eingesetzt, um etwas von einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin zu fordern. In der Regel sind es neue Aufgabenbereiche, mit denen sich diese bewusst auseinandersetzen müssen. Aufgrund der Ergebnisse der AC-Aufgaben wird dann die Entscheidung für den nächsten Karriereschritt getroffen. Die Konsequenzen sind nicht minder gering. Ist eine qualifizierte Mitarbeiterin oder ein qualifizierter Mitarbeiter, der oder dem aufgrund der bisherigen Arbeitsleistung mehr Verantwortung übertragen werden soll, in einem Entwicklungs-AC mit dem klassisch charakteristischen Moment der Prüfungssituation nicht erfolgreich, schränkt das ihr oder sein Selbstwirksamkeitserleben im Arbeitskontext erheblich ein. Weitere Konsequenzen können Motivationsminderung, Verunsicherung, Versagensgefühle und innere Kündigung sein. Um den „freien Fall“ durch ein AC zu verhindern, kann die Personalentwicklung ihre Mitarbeiter durch den fördernden Ansatz eines Assessment Center Trainings (ACT) unterstützen.

Kennzeichnend für das ACT ist die Verbindung eines klassischen AC-Szenarios mit Trainingselementen. Die Zielgruppe für ACT sind Führungsnachwuchskräfte und Führungskräfte, die vor dem nächsten Entwicklungsschritt in Unternehmen stehen, in dem sie beschäftigt sind. Für viele sind klassische AC-Verfahren oftmals mit erheblichem Stressempfinden verbunden, welches sich einschränkend auf ihr Verhalten, die Ergebnisse und letztlich auf die Begutachtung auswirken kann. Insbesondere die Mitarbeiter, deren letzte Prüfungssituation eine Zeit lang her ist, erleben diese Situation als ungewohnte und verunsichernde Anforderung.

Die nachfolgende Arbeitshilfe beschreibt das ACT als anwendungsorientierte Personalentwicklungsmaßnahme in Unternehmen, die entgegen der klassischen Ausrichtung der Mitarbeiterauswahl die Verbindung zwischen fordernden und fördernden Momenten in den Fokus stellt. Sie zeigt auf, wie Unternehmen ein ACT als Personalentwicklungsmaßnahme nutzen können, um Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowohl die Möglichkeit zu geben, einen Diagnostikprozess zu durchlaufen, der ihnen Hinweise für die systematische Vorbereitung auf ein Assessment Center liefert, als auch wesentliche Impulse für die Kompetenzentwicklung.

Arbeitshilfen | Assessment Center Training (ACT)

Das spezifische Szenario des Assessment Center Trainings

Das ACT verbindet die beiden Formen Assessment Center und Training zu einer spezifischen Personalentwicklungsmaßnahme für Führungskräfte. Konzeptionell ist es aus den drei Phasen Reflexion, Diagnostik und Entwicklung aufgebaut. In der ersten Phase wird im Unterschied zu den klassischen Trainings auf die Persönlichkeit der Teilnehmenden geschaut und darauf, wie sie diese mit den Rollenanforderungen in den Aufgaben verbinden wollen. In der zweiten Phase geht es um Simulationen, die je nach Anforderungsprofil konstruiert werden: Interview, Fallstudie, Gruppendiskussion, Führungssimulation. Die dritte Phase gibt den Teilnehmern die Chance, nach einem intensiven Feedback, das neue Verhalten zu testen. Alle drei Phasen gewährleisten im Unterschied zu klassischen AC-Vorbereitungen einen unmittelbaren Transfer und somit das zentrale Moment für Selbstsicherheit mit Blick auf das anstehende Entwicklungs-AC im Unternehmen.

Die Kerndimensionen eines Assessment Center Trainings

Der Aufbau und Ablauf eines ACT variiert in Abhängigkeit von dem Anforderungsprofil und der Karrierestufe. Dennoch gibt es Dimensionen, die es ermöglichen, eine Aussage über die persönliche Kompetenzplattform des Mitarbeiters zu treffen. Diese entsprechen den Lernzugängen des Menschen, das heißt den Wegen, die (Kompetenz-) Entwicklung überhaupt erst möglich machen:

- Interaktion
- Emotion
- Aktion
- Kognition

Jede Dimension führt zu der Beantwortung vier zentraler Fragen, die als Begutachtungsbasis noch vor der Differenzierung durch die Kriterien des Anforderungsprofils Aussagen über die bereits entwickelte Kompetenzplattform des Mitarbeiters ermöglichen.

Interaktion

Wie interagiert ein Mitarbeiter/
eine Mitarbeiterin?

Motivation

Wie motiviert ist ein Mitarbeiter/
eine Mitarbeiterin?

Entscheidungsfreude

Wie entscheidungsfreudig ist ein
Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin?

Analytische Fähigkeiten

Wie ausgeprägt ist ihr/sein
analytisches Vermögen?

Arbeitshilfen | Assessment Center Training (ACT)

„Vier mal fünf“ – so erfasse ich die vier Kerndimensionen

Die Kerndimensionen sind zunächst nur Konstrukte, also Bezeichnungen für Kompetenzen, welche der unmittelbaren Beobachtung und Zuschreibung nicht zugänglich sind, sondern erst mittels beobachtbarer Ereignisse erschlossen werden können. Doch um welche Ereignisse handelt es sich, aus denen die Kompetenzen in dem Kontext Assessment Center erschlossen werden können? Die folgenden Leitfragen fokussieren sich auf das Wesentliche der jeweiligen Konstrukte aus einer übergeordneten Perspektive. In der Zusammenführung der Antworten aus den verschiedenen Übungsteilen (Beispiel: Interview, Fallstudie, Gruppendiskussion, Führungssimulation) erhalten Personalverantwortliche ein fundiertes Bild über ihre Mitarbeiter und deren momentane Kompetenz-Plattform.

Kernbaustein ① Interaktion

Wie interagiert die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter?

- Welches Interaktionsmuster wird bei dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin in der Beziehungsgestaltung deutlich?
- Wird die Interaktion von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter gestaltet oder fügt sich diese/dieser eher dem Interaktionsprozess?
- Herrscht bei der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter eine eher geringere oder stärkere Ausprägung bei bestimmten Verhaltensweisen vor?
- Welche Maßnahmen ergreift die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter, um die Atmosphäre in den Interaktionen förderlich zu beeinflussen?
- Verfügt die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter über ein facettenreiches Handlungsrepertoire in Interaktionen?

Kernbaustein ② Motivation

Wie motiviert ist eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter?

- Welche Beweggründe formuliert der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin für die Karriereposition?
- Hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter spezielles oder eher allgemeines Wissen über das Unternehmen?
- Wie deutlich wird ihr/sein Wille, das angestrebte Ziel in den Übungen zu erreichen?
- Wie hoch ist die Bereitschaft, sich für die eigenen Ideen, die eigene Rolle oder sich für die anderen einzusetzen?
- Verfügt die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter über ein facettenreiches Handlungsrepertoire, um die anderen Teilnehmer zu bestimmten Handlungen anzuregen?

Arbeitshilfen | Assessment Center Training (ACT)

Kernbaustein ③ Entscheidungsfreude

Wie entscheidungsfreudig ist eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter?

- Welches Entscheidungsverhalten wird bei dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin in den einzelnen Übungen deutlich?
- Wie ausgeprägt ist der Wille bei der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter, eine Entscheidung herbeizuführen?
- Erfasst die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter die Anzahl der verfügbaren Möglichkeiten/Maßnahmen?
- In welchem Maße berücksichtigt die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter die vorhandenen Umfeldvariablen?
- Verfügt die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter über ein facettenreiches Handlungsrepertoire um ihre/seine Entscheidungen vorzubereiten und zu einem Entschluss zu kommen?

Kernbaustein ④ Analytische Fähigkeiten

Wie ausgeprägt ist ihr/sein analytisches Vermögen?

- Welche Testwerte hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter bei analytischen Aufgaben erzielt?
- Welche Maßnahmen ergreift die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter, um die relevanten Informationen aus einem Sachverhalt herauszufiltern?
- Erfasst die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter komplexe Sachverhalte in den unterschiedlichen Dimensionen?
- Nach welcher Systematik reduziert die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter die Komplexität?
- Verfügt die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter über ein facettenreiches verbales und numerisches Denkvermögen?

Tipp

Die Arbeitshilfe „Assessment Center Training (ACT) – eine fordernde und fördernde Personalentwicklungsmaßnahme“ beschreibt einen neuen Ansatz, der die beiden Formen Assessment Center und Training zu einer spezifischen Personalentwicklungsmaßnahme für Führungskräfte verbindet. Sie benennt die Anforderungen eines ACT als Kerndimensionen, die Aussagen über die Kompetenz-Plattform des Mitarbeiters ermöglichen. Und zeichnet das spezifische Szenario der Reflexion, Diagnostik und Entwicklung als Förderungsmoment der Mitarbeiter. Zentral für die Prognosequalität und die Wirksamkeit eines ACT ist, dass alle Aufgabenteile mit Personalexperten als Gegenpart in den Simulationen durchgeführt werden und nicht mit Novizen aus dem Mitarbeiterkreis. Fordern und fördern Sie ihre Führungs(nachwuchs)kräfte und nutzen Sie das ACT als kompetenzorientierte Personalentwicklungsmaßnahme!