



Das aktuelle Fachthema
vorgestellt von

Dr. Melanie Cordini

systemischer Management Coach
Expertin für Führung und
Kommunikation
www.fuehrungsgeber.de

Kontakt:
melanie.cordini@web.de



Assessment Center

Präzises Diagnostikinstrument oder teurer Spaß?

Ob Personalentwicklung oder Recruiting, Assessment Center (ACs) sind nach wie vor gefragt. Richtig durchgeführt liefern sie alle Informationen, die Sie für eine optimale Mitarbeiterentwicklung und -auswahl brauchen. Aber Vorsicht, der Grat zwischen Effizienz und totaler Nutzlosigkeit ist schmal! Die Aussagefähigkeit von ACs steht vor allem wegen der Kriterien Manipulierbarkeit und Messbarkeit auf dem Prüfstand.

Im Rahmen eines Praxisprojekts an der Uni Hannover haben wir uns ein Jahr lang mit der Konzeption innovativer Assessment Center befasst. Ziel war die Minimierung von Beobachterfehlern und die Optimierung von Bewertungskriterien.

1. Manipulierbarkeit

Die Sorge, Teilnehmer könnten sich während des kompletten ACs verstellen, ist bei einer ausgewogenen Kombination der Bestandteile unbegründet. Ernster zu nehmen ist die Verfälschung von Ergebnissen durch Beobachterfehler.

Wer nicht dem eigenen Fehlurteil zum Opfer fallen will, sollte sich genau mit den folgenden Phänomenen auseinandersetzen:

- **Sympathie- und Antipathie-Effekt:** Jeder hat einen inneren Maßstab für Zuneigung und Abneigung. Sympathische Menschen werden vom Beurteiler generell positiver bewertet. Selbstpräsentation ist ein entscheidender Faktor für das Entstehen von Sympathie oder Antipathie.
- **Simultan-Effekt:** Bei zu vielen Beobachtungskriterien werden einzelne Merkmale bewusst oder unbewusst zu Clustern zusammengefasst.
- **Tendenz-zur-Mitte-Effekt:** Bei Unsicherheit in der Bewertung tendieren Menschen zu einem mittleren Wert. Das verwischt tatsächlich vorhandene Unterschiede.
- **Normalverteilungs-Fehler:** Von zwölf Kandidaten werden im Schnitt zwei hervorragende, zwei völlig ungeeignete und acht bis zehn durchschnittliche Kandidaten ermittelt. Beobachter wenden hier die Gaußsche Normalverteilung an, die aber erst bei repräsentativen Gruppen ab 1.000 Personen greift.

- **Halo-Effekt:** Ein besonderes Merkmal kann auf andere Eigenschaften abfärben. Ein rhetorisch brillanter Kandidat wird auch inhaltlich besser beurteilt, als er faktisch ist.

Die meisten Fehler können Sie durch gezielte Kombination und sorgfältigen Aufbau der Übungen, Beobachterwechsel und gezielte Schulung umgehen.

2. Messbarkeit

Eine zielführende Auswertung braucht einen Maßstab, der sich an den gesuchten Eigenschaften orientiert. Mit mehr als fünf Kriterien ist unser Beobachter-Hirn dabei schlicht überfordert. Innovative ACs gehen mittlerweile dazu über, Bewertung und Maßstab den Teilnehmern selbst zu überlassen, das spart Geld und bringt neue hilfreiche Erkenntnisse.

Sie können beispielsweise folgende Fragen nutzen: „Wie würden Sie sich selbst bewerten? Welche Kriterien legen Sie als Maßstab an?“ Die Antworten geben nicht nur Aufschluss über die Selbstwahrnehmung des Kandidaten. Zusätzlich überprüfen Sie damit, ob die Führungskriterien, die der Kandidat anlegt, in Ihr Unternehmen passen.

Es lohnt sich hier allemal in der Vorbereitung etwas Aufwand zu betreiben, denn in einem guten AC zeigen sich neben soft skills auch langfristige Persönlichkeitseigenschaften der Teilnehmer.

5 Schritte zur professionellen AC-Konzeption:

- Welches Ziel hat das AC?
- Was wollen Sie im AC über die Kandidaten erfahren?
- Welche Übungen liefern die gesuchten Informationen?
- Wie optimieren Sie das Beobachterverhalten?
- Wie nutzen Sie Teilnehmerfeedback für Ihre Entscheidungsfindung?