

Eignungsdiagnostik

8. Deutscher

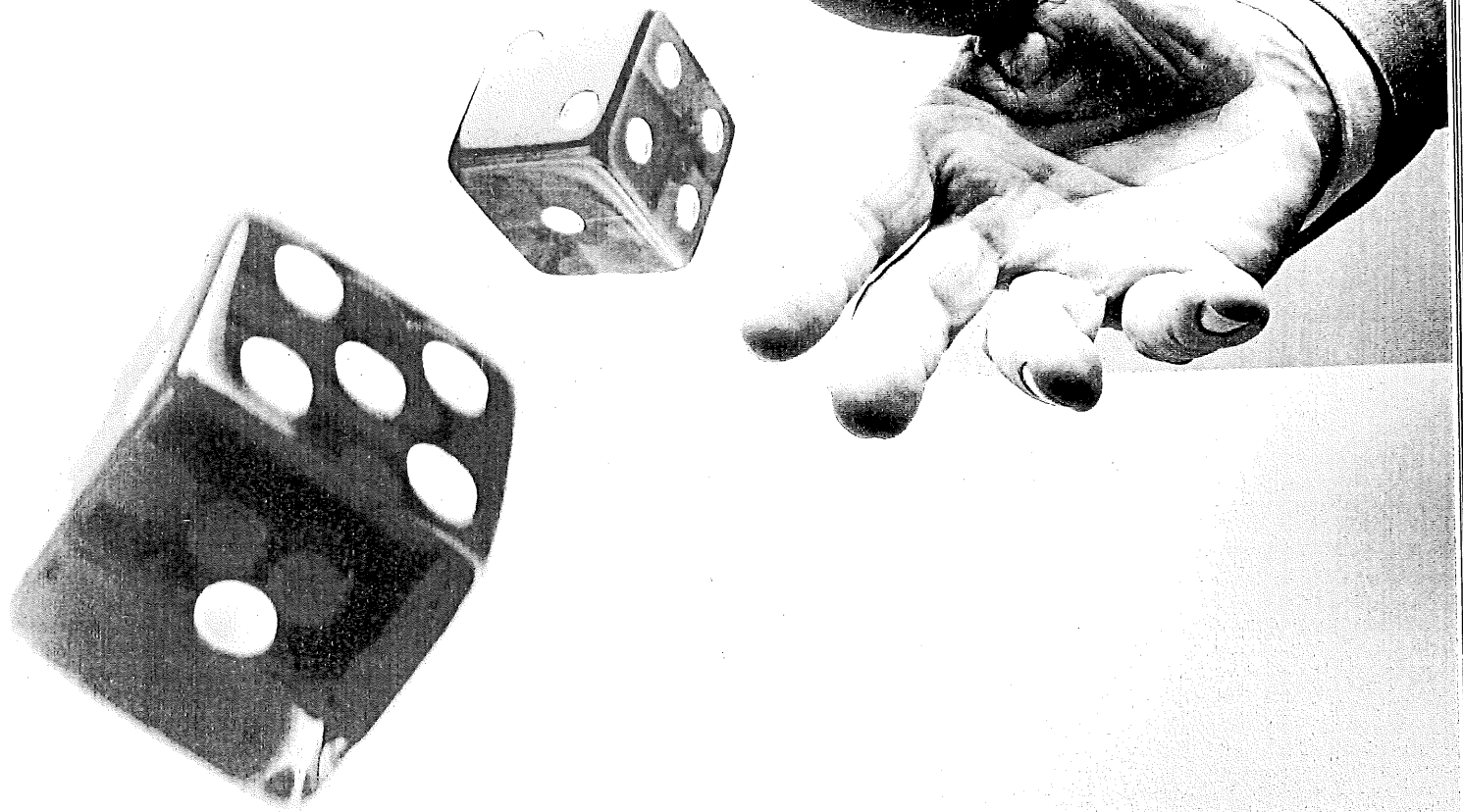
Unter dem Motto „Talent(e) entdecken und fördern. Personaldiagnostik als Wettbewerbsvorteil“ diskutierte der Arbeitskreis Assessment Center e.V. Anfang November auf seinem achten Kongress in Potsdam insbesondere über die Zukunft von AC-Verfahren. Rund 120 Besucher nahmen an der Veranstaltung teil.

Der 1977 gegründete Arbeitskreis, dem 45 Experten aus Wissenschaft und Praxis angehören, hat sich der Aufgabe verschrieben, Methoden der Personalauswahl zu professionalisieren. Welcher Stand bei der Weiter- und Neuentwicklung von Verfahren der Personaldiagnostik und insbesondere beim Assessment-Center (AC) erreicht ist, diskutiert der Arbeitskreis auf einem alle vier Jahre stattfindenden Kongress. Im Mittelpunkt der Debatten steht seit geraumer Zeit die Frage, ob AC-Verfahren noch zeitgemäß sind. Kritische Argumente gegen das AC sind eine sinkende Validität, falsche Ergebnisse durch raffiniertes Impression Management von erfahrenen Bewerbern und nicht zuletzt die Kosten des Verfahrens. Mit der Präsentation der „Assessment-Center-Studie 2012“ sei dieses „Schlechtreden“ endgültig „durch“, hoffte dagegen Christof Obermann, Berater und Professor für Wirtschaftspsychologie an der Rheinischen Fachhochschule Köln. Standard in der Eignungsdiagnostik sei heute „Multimodalität“, und in diese Richtung habe sich das AC in den letzten Jahren bewegt.

Die Obermann-Studie hat die AC-Praxis in 125 Unternehmen (darunter die im DAX-30 gelisteten) unter die Lupe genommen. Demnach hat nicht nur der Anteil von Intelligenz- (40 %) und Persönlichkeitstests (43 %) innerhalb von AC-Verfahren zugenommen. Auch Interviews kommen heute deutlich stärker zum Tragen (77 %) als in der Vergangenheit. Gleichzeitig hat der Anteil der Gruppenübungen im AC (18 %) abgenommen. „Ich persönlich begrüße das“, sagte Obermann. Gruppendiskussionen garantierten keine standardisierte Situation und würden die Bewerber einladen, durch gezieltes Verhalten Punkte machen zu wollen. In einem anderen Vortrag war allerdings auch zu hören, dass Impression Management die Validität der Methode keineswegs negativ tangiere. →

in Zeiten des Mangels

Assessment-Center-Kongress in Potsdam



WENIGER KRITERIEN, MEHR ÜBUNGEN

Obermann räumte mit einem Klischee auf. Nicht externe Bewerber seien die Hauptzielgruppe der Methode, sondern Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte. Ein durchaus „gutes Ergebnis“ sei, dass durchschnittlich etwas mehr als vier Anforderungen je Übung beobachtet werden. Gleichwohl regte der Wirtschaftspsychologe zum Überdenken der Praxis an. Der Arbeitskreis AC empfehle, nur drei Anforderungen zu beobachten. Ansonsten bestehe die Gefahr, dass „Globaleinschätzungen“ abgegeben würden. Handlungsbedarf sieht Obermann auch bei der Anzahl der im AC durchgeführten Übungen. „Wir müssen wieder in Richtung zehn gehen“, sagte Obermann. Das treibe die Validität nach oben. Heute führten über die Hälfte der Unternehmen fünf und weniger Übungen durch.

DER AUTOR

RAINER SPIES ► freier Journalist mit den Schwerpunkten Human Resource Management, Beruf und Karriere, Lübeck



Auch beim Europäischen Amt für Personalauswahl (EPSO), das für die Auswahl der Bediensteten für die Institutionen der Europäischen Union verantwortlich ist, werden fünf Übungen verlangt, rechnet man neben dem vom EPSO veranstalteten AC den onlinebasierten und vorab im jeweiligen Heimatland des Bewerbers durchgeführten Test (CBT) hinzu. Mit dem Test werden kognitive Fähigkeiten der Bewerber überprüft, um zum AC zugelassen zu werden. „Wir selektieren, aber wir rekrutieren nicht“, sagte Stéphane Vanderveken, Adviser beim EPSO. Die Aufgabe des Amtes bestehe darin, den sie beauftragenden Institutionen (EU-Kommission, Rat der EU, Europäischer Gerichtshof u. a.) eine deren

Bedarf entsprechende Anzahl an Kandidaten zu präsentieren. Die endgültige Auswahlentscheidung treffen die Institutionen nach einem weiteren Interview selbst.

Erst seit 2009 wird die Auswahl von Bewerbern, die unbefristete Positionen (Verwaltungsräte, Assistenten, Dolmetscher und Übersetzer) bei den EU-Institutionen besetzen wollen, auf AC-Basis vorgenommen. „Die Anforderungen haben sich geändert“, sagte Vanderveken. Die EU und ihre Institutionen stünden im harten Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern. Der bisherige Auswahlprozess, der einen reinen Wissenstest und ein halbstündiges Interview umfasste, habe zu lange gedauert, und das sowohl aus Sicht der Institutionen als auch der Kandidaten, die eine schnelle Rückmeldung auf ihre Bewerbung erwarteten. Ziel der Veränderung sei es, das Auswahlverfahren von EPSO an der besten Praxis im öffentlichen Sektor auszurichten.

„Wir liefern“, sagte Vanderveken. Seit Bestehen sind knapp 1 000 Kandidaten, die zuvor das CBT erfolgreich bewältigt haben, durch das eintägige AC gegangen. Etwas mehr als 300 Personen wurden den Institutionen für das weitere Auswahlverfahren vorgeschlagen. Das entspricht gemessen an dem zu besetzenden Personalbedarf einer Erfolgsquote von knapp 100 Prozent. Getestet werden die Kandidaten im Hinblick auf acht allgemeine (von analytischer Fähigkeit bis Leadership) und eine spezifische Kompetenzdimension („Technical Skills“).

KOMPETENZPASS ZUM SCHLUSS

Am Ende wird nicht nur den Recruitern der EU-Institutionen, sondern auch den Bewerbern ein Kompetenzpass ausgestellt. Die Zeiten hätten sich geändert, meinte Vanderveken. Wichtig sei heute, die Bewerber differenziert zu behandeln und ihnen nicht nur eine pauschale Rückmeldung zu geben. Wie sehr das Thema der Akzeptanz die Diskussion über Auswahlverfahren prägt, wird nicht zuletzt daran deutlich, dass die Bewerber von

EPSO nach ihren Erfahrungen im AC (u. a. Objektivität, Transparenz) befragt werden. Trotz einer insgesamt positiven Resonanz legen dennoch viele von ihnen Beschwerde gegen das Ergebnis ein. Das verursache „massiv Arbeit“, räumte Vanderveken ein.

Erhöhten Handlungsbedarf in der Eigendiagnostik beobachtet auch Martin Kersting, Professor für Psychologische Diagnostik an der Universität Gießen. Der von den Unternehmen beklagte Mangel an Fachkräften sei oft „unangemessen“. Der „Teich der High Potentials sei leer gefischt“. Dennoch würden andere Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt (wie beispielsweise Ältere, Frauen, Personen mit Migrationshintergrund und Arbeitslose) frühzeitig „aussortiert“, kritisierte Kersting. Das häufigste in der Personalauswahl eingesetzte Instrument sei nicht etwa das Interview, sondern die Vorauswahl. Und bei der werde vielfach nicht Eignung überprüft, sondern nach der viel beschworenen „Chemie“ geschaut. „Die Organisationen werden immer homogener“, sagte Kersting zu einer Auswahl, bei der vor allem die Frage im Vordergrund stehe, ob ein Kandidat zum Unternehmen passe.

Laut Kersting stammen viele in den Unternehmen eingesetzte Anforderungsprofile und Kompetenzmodelle aus einer Zeit, in der ausreichend Kandidaten zur Verfügung standen. Zudem beinhalteten Stellenanzeigen oft eine „Abschreckungsbotschaft“. Es werde suggeriert, dass nur „Stars“ gesucht würden. Kersting legt den Unternehmen in Zeiten eines Mangels an Fachkräften einen „Strategiewechsel“ nahe. In der Vorauswahl dürften nicht mehr so viele Bewerber wie bisher durch das Raster fallen. Vielmehr müssten die Unternehmen Ausschau danach halten, welche Tätigkeiten und Jobs zu einem bewusst breiter gehaltenen Kreis an Kandidaten passen könnten. Außerdem könnten Kandidaten in die Lage versetzt werden, eine Position auszufüllen. Und auch die Bedingungen einer Tätigkeit könnten so modifiziert werden, dass mehr Personen als bisher zu ihnen passten. •