K. Sünderhauf, S. Stumpf, S. Höft (Hrsg.)

Arbeitskreis Assessment Center e.V.

Assessment Center

Von der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung

Ein Handbuch von Praktikern für Praktiker

Pabst

Assessment Center

Von der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung

Ein Handbuch von Praktikern für Praktiker

Arbeitskreis
Assessment
Center e.V.

Herausgeber:
Katrin Sünderhauf, Siegfried Stumpf, Stefan Höft

PABST SCIENCE PUBLISHERS
Lengerich, Berlin, Bremen, Miami,
Riga, Viernheim, Wien, Zagreb

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages oder des Arbeitskreises Assessment Center e.V. unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2005 Pabst Science Publishers, D-49525 Lengerich

ISBN 3-89967-181-3

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Vorsitzenden des Arbeitskreises Assessment Center e.V.:
Jürgen Böhme 9

Vorwort der Herausgeber:
Katrin Sünderhauf, Siegfried Stumpf und Stefan Höft 11

1 Klärung von Rahmenbedingungen für Assessment Center
Überblick 17

1.1 Personalpolitische Rahmenbedingungen für die Einführung und Verankerung von Assessment Centern in Unternehmen
Roland Kupka 19

1.2 Personalpolitik und Assessment Center – Ein Beispiel aus dem Bereich Projektmanagement
Heinrich Keßler 35

1.3 Assessment Center im internationalen Kontext
Thomas Runge 51

2 Arbeits- und Anforderungsanalyse
Überblick 61

2.1 Die Anforderungserhebung mit Hilfe der Szenariotechnik
Jürgen Böhme 63

2.2 Empirische Arbeits- und Anforderungsanalysen: Ein Anwendungsbeispiel mit einem kombinierten aufgaben-, verhaltens- und eigenschaftsorientierten Analyseansatz
Stefan Höft, Heinz Schuler 72

2.3 Wege und Irrwege bei der Definition von Anforderungen
Rainer Neubauer 89

3 Vorauswahl von Assessment Center Teilnehmern
Überblick 107

3.1 Vorgehen bei der Vorauswahl und Nominierung zum Assessment Center – Ein Beispiel aus der Württembergischen Versicherung
Jürgen Böhme 108

3.2 Web-gestützte Vorauswahl
Andreas Lohff, Achim Preuß 117

4 Übungskonstruktion und -realisierung
Überblick ... 137

4.1 Konstruktion von Assessment Center Übungen
Ernst-August Bolte, Katrin Sünderhauf ... 138

4.2 Das Training der Rollenspielpartner im Assessment Center
Katrin Sünderhauf ... 155

5 Beobachtung und Bewertung
Überblick ... 163

5.1 Beobachtung und Bewertung im Assessment Center: Gestaltungsmerkmale eines AC-Beobachtungssystems
Stefan Höft, Nina Lüth ... 164

5.2 Beobachtertraining – Ein Beispiel aus der DB GesundheitsService GmbH
Petra Withelm, Sabine Gröben ... 181

6 Ablaufsdesign und Durchführungsvarianten
Überblick ... 197

6.1 Logistische Strukturhilfe bei Planung und Design von AC-Prozessen
Renate von Rüden ... 198

6.2 Reihenfolgeeffekte im Assessment Center: Hat die unterschiedliche Abfolge der Einzelverfahren einen Einfluss auf das Gesamtergebnis eines Bewerbers? – Ein Beispiel der Hamburger Sparkasse AG
Rüdiger Fruhner ... 216

6.3 Einzel Assessment Center
Christof Obermann ... 225

7 Verbindung der Assessment Center Technik mit anderen Verfahren und Methoden
Überblick ... 231

7.1 Interview schlägt Übung? – Das Interview als Bestandteil von Assessment Centern und seine Auswirkung auf das Ergebnis
Ernst-August Bolte, Anja Strobel, Alexander Strobel, Friedhelm Tödtmann ... 232

7.2 Persönlichkeitsfragebogen und/oder Assessment Center? – Ein Beispiel aus der Personalauswahl für Luftfahrtberufe zur kombinierten Verwendung unterschiedlicher Diagnoseansätze
Stefan Höft ... 243

7.3 Assessment Center in Kombination mit Interview, 360°-Verfahren und Tests
Thomas Runge, Christopher Scheid ... 260

7.4 Das Organisations-Entwicklungs-Center (OEC)
Wolfgang Jeserich ... 272

8 Beobachterkonferenz und Feedbackprozesse
Überblick ... 281

8.1 Äpfel, Birnen und Bananen – Integration von Beobachterurteilen
Rainer Neubauer ... 283

8.2 Von der Beobachterkonferenz zum Informationsmarkt: Alternative Strukturen für die Beobachterkonferenz im Assessment Center. Ein Beispiel aus der Beiersdorf AG Hamburg
Helmuth Schöning ... 301

8.3 Feedbackprozesse und Verliererproblematik
Renate von Rüden ... 313

8.4 Assessment Center als Chance, nicht als Schicksal – Ein Beispiel eines Orientation Centers (OC) bei der Lilly Pharma Holding GmbH
Astrid Papon, Renate von Rüden ... 324

8.5 Feedback und Führungsverhalten
Wolfgang Jeserich ... 334

9 Entwicklungsplanung und Begleitung
Überblick ... 347

9.1 Maßnahmenplanung nach der AC-Teilnahme – Erfahrungen in einem Managementprogramm der EULER HERMES Kreditversicherungs-AG
Gerlinde Böttcher-Wever, Renate von Rüden ... 348

9.2 Coaching nach dem Assessment Center
Hermann Weber, Karin Meinhardt ... 359

10 Erfolgsmessung und Qualitätssicherung
Überblick ... 373

10.1 Evaluation von Auswahl- und Potenzial Assessment Centern – Beispiele der Deutschen Post AG
Frank Gierschmann ... 375

10.2 Qualitätsmanagement nach ISO 9000 in der beruflichen Eignungsdiagnostik – Ein Beispiel vom DLR
Viktor Oubaid ... 389

10.3 AC-Studie 2001: Was machen eigentlich die anderen Unternehmen im AC?
Rainer Neubauer ... 401

10.4 Die Entwicklung, Durchführung und Evaluation des Assessment Centers in der deutschsprachigen und U.S.-amerikanischen Wirtschaft
Diana E. Krause, Diether Gebert ... 410

Autorenprofile ... 437

Vorwort des Vorsitzenden des Arbeitskreises Assessment Center e.V.

Jürgen Böhme

Das Assessment Center ist tot, es lebe das Assessment Center! Entgegen allen Abgesängen in wissenschaftlichen Publikationen und in der Presse erweisen sich die Assessment Center Technik und vor allem ihre Grundprinzipien als sehr lebendig. An diesen Grundprinzipien festzuhalten und nicht jedem Trend und jeder Entwicklung hinterherzulaufen, hat sich aus Sicht des Arbeitskreises Assessment Center e.V. bewährt.

Wie wichtig und zugleich für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend die richtigen, sprich geeigneten Mitarbeiter sind, ist häufig zu lesen und noch häufiger bei Festreden zu hören: „Eignung ist zu 80% angelegt und zu 20% gelernt" ist möglicherweise eine überpointierte Aussage zu einer im Kern richtigen Erfahrung. Im Zeichen von Kostensenkungsprogrammen stehen jedoch gründliche und damit auch meist etwas aufwendigere Verfahren der Eignungsdiagnostik ganz oben auf der Streichliste. Schnell kommt die Forderung, aus einem Assessment Center (AC) ein Lean Assessment Center oder ein Super-Lean Assessment Center zu machen, bei gleich guter Qualität versteht sich. Zu würfeln scheint mir bei manch schlank gewordenen Verfahren die bessere Alternative zu sein.

Die über 200 Teilnehmer am 5. Deutschen Assessment Center Kongress, der vom Arbeitskreis Assessment Center e.V. veranstaltet wurde und im März 2001 in München stattgefunden hat, bestätigen ein weiterhin steigendes Interesse am Assessment Center. Besonders junge Kolleginnen und Kollegen suchen mit dem Fokus auf Qualität und Wirtschaftlichkeit Orientierung in den Themen der Personalauswahl und Personalentwicklung. Dieser hohe Anteil an jungen Kongressbesuchern hat uns veranlasst, ein AC-Buch für die Praxis zu veröffentlichen, mit vielen Beispielen aus Firmen und Behörden. Der gesamte Prozessablauf eines Assessment Centers von der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung wird in diesem Buch behandelt. Einige der Beiträge des Buches wurden aus Vorträgen des 5. Deutschen Assessment Center Kongresses abgeleitet, andere sind neu hinzugekommen. Dieses Buch soll anhand der anschaulichen Praxisbeispiele bei der Planung und Durchführung von Assessment Centern Rat und

Hilfestellung für alle Prozessverantwortlichen bei der Entwicklung und Implementierung von AC-Verfahren sein.

Durch die Beiträge in diesem Buch werden aber auch Führungskräfte befähigt, die Qualitätskriterien für gute Auswahlverfahren zu erkennen. Neben dem AC gibt es meines Erachtens kein anderes Verfahren, das so gut auf die Wahrnehmungs- und Denkstrukturen der Führungskräfte abgestimmt werden kann. Die realitätsnahe Simulation und dabei die Berücksichtigung der Anforderungen, die die Führungskräfte selbst verinnerlicht haben, machen es ihnen relativ leicht, auf der Basis eines nach den Qualitätsstandards durchgeführten Assessment Centers gute Personalentscheidungen zu treffen und die Zukunft ihrer Organisation durch Gewinnung und Entwicklung geeigneten Potenzials zu sichern.

Jürgen Böhme
Leiter Personalentwicklung
Wüstenrot & Württembergische Versicherung
Vorsitzender des Arbeitskreises Assessment Center e.V.

Stuttgart, Juli 2004

Vorwort der Herausgeber

Katrin Sünderhauf, Siegfried Stumpf, Stefan Höft

Die Anfänge dieses Buches gehen zurück auf den 5. Deutschen Assessment Center Kongress in München, der vom Arbeitskreis Assessment Center e.V. in Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern im März 2001 in München veranstaltet wurde. Im Nachklang zu diesem Kongress entstand in den Reihen des Arbeitskreises Assessment Center der Wunsch, eine Vielzahl der dort diskutieren Themen und Beiträge in Buchform zu publizieren und sie einer breiten Leserschaft zugänglich zu machen.

Zielgruppe des Buches

Für wen wurde dieses Buch geschrieben und was soll dieses Buch für die Leser leisten? Dieses Buch wendet sich an Praktiker; also an all jene, die Assessment Center (AC) in Organisationen einführen, die diese Verfahren entwickeln, an deren Entwicklung mitarbeiten oder das eingeführte Assessment Center in Organisationen betreuen. Diese Personen arbeiten entweder als organisationsinterne Kräfte in leitender oder ausführender Ebene in der Personal- bzw. Führungskräfteauswahl oder -entwicklung der Organisationen oder sie beraten als organisationsexterne Kräfte Organisationen in Fragestellungen der Eignungsdiagnostik und Potenzialeinschätzung. Dieses Buch soll sowohl für die „Newcomer“ als auch für die erfahrenen Spezialisten auf diesem Gebiet mit Gewinn zu lesen sein. Für die „Newcomer“ im Personalgeschäft, weil sich etliche Kapitel mit den grundlegenden Anforderungen und den grundsätzlichen Charakteristika von Assessment Centern befassen, so dass dieser Personenkreis nach der Lektüre nicht nur weiß, was Assessment Center sind, sondern auch erfahren hat, worauf man bei der Einführung, Entwicklung und Qualitätssicherung dieses Instrumentes aufpassen muss. Die Leser sollen erkennen, was bei der Einführung und Entwicklung von Assessment Centern von der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung beachtet und was getan werden muss, damit aus dem ersten Anlauf zu einem Assessment Center letztendlich ein Verfahren entsteht, das in der Organisation fest verankert ist und das für die Organisation und all ihre Mitglieder den bestmöglichen Nutzen erbringt. Erfahrenen Spezialisten auf dem Gebiet der Assessment Center soll dieses Buch zweierlei geben: Zum einen können sie ihre eigenen Vorgehensweisen und Erfahrungen mit den hier präsentierten Ansätzen abgleichen, reflektieren und möglicherweise neue

Funktion des Buches

Sicht- und Herangehensweisen in ihr Handlungsrepertoire aufnehmen; zum anderen sind in diesem Buch auch etliche Weiterentwicklungen der Assessment Center Methodik dargestellt, z.B. neue Wege zur Gestaltung von Beobachterkonferenzen, die Anregungen für die eigene Berufspraxis beinhalten.

Das Assessment Center ist ein gängiges Verfahren zur Personalauswahl und -entwicklung in Organisationen. Damit reiht es sich in die Vielfalt der Methoden ein, die ein effektives Personalmanagement unterstützen (zu einem Überblick siehe Schuler, 2001, und Neuberger, 1991). Das Assessment Center hat mittlerweile eine lange Tradition. Die ersten Vorläufer der heutigen Assessment Center Methode entstanden um 1920 im Rahmen der Offiziersauswahl für die deutsche Reichswehr. In den fünfziger Jahren verbreitete sich das Verfahren vor allem in den USA. Seit Anfang der achtziger Jahre wurden Assessment Center auch in einer Vielzahl deutscher Unternehmen verwendet (zur Geschichte und Verbreitung des Verfahrens vgl. Obermann, 2002). Doch ist das Assessment Center auch heute noch eine verbreitete Methode „mit Zukunft“? Die Ergebnisse einer aktuellen Befragung zur Verbreitung von AC-Verfahren in deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen stützen diese Annahme: 50% der 281 Unternehmen, die sich an dieser Fragebogenuntersuchung beteiligten, setzen AC-Verfahren ein und die Anwendungshäufigkeit in den letzten fünf Jahren wird dabei von 53% der Unternehmen als zunehmend und von 35% als gleich bleibend angegeben (vgl. Krause, Meyer zu

Verbreitung von AC-Verfahren

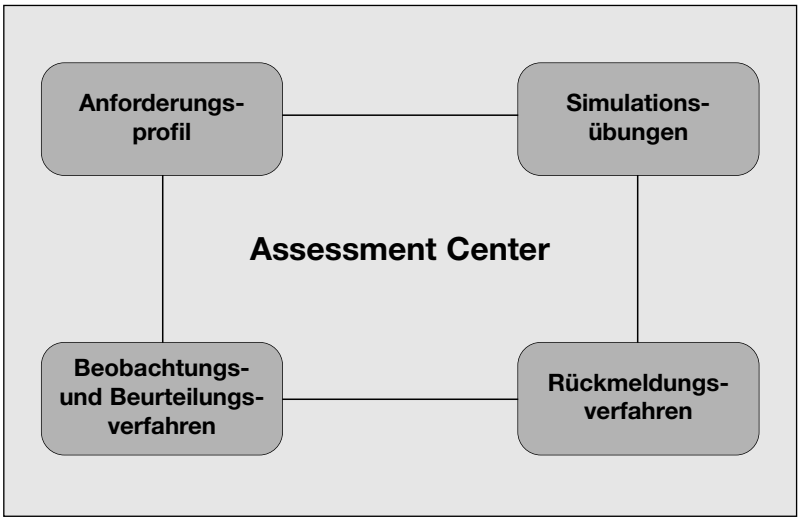

Abb. 1: *Zentrale Komponenten des Assessment Centers*

Kniendorf & Gebert, 2001, und Neubauer, 2001, sowie Abschnitt 10.3 und 10.4 in diesem Buch).

Definition Assessment Center

Was verstehen wir in diesem Buch unter einem Assessment Center? Zunächst einmal eine Methode, bei der mehrere Personen über mehrere Tage verschiedene Aufgaben zu bewältigen haben und dabei von mehreren Beobachtern hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeiten zum Zwecke der Personalauswahl oder -entwicklung beurteilt werden (vgl. Neubauer, 1980; Sarges, 2001). Darüber hinaus wollen wir den Begriff in diesem Buch, gestützt auf die vom Arbeitskreis Assessment Center e.V. 1996 veröffentlichten und gegenwärtig aktualisierten Standards (vgl. Arbeitskreis Assessment Center e.V., 2004) der Assessment Center Technik noch enger fassen: Ein Assessment Center ist ein Verfahren, das aus vier methodischen Grundkomponenten besteht. In der Abb. 1 sind diese dargestellt.

Grundkomponenten eines AC

Für diese Grundkomponenten gilt:

Das *Anforderungsprofil* nennt und beschreibt die auf empirischem Weg gewonnenen Verhaltenskriterien, die Funktionsinhaber einer Zielposition erfüllen müssen, um ihre berufliche Tätigkeit dauerhaft erfolgreich ausüben zu können (vgl. Standard „Anforderungsorientierung“ in Arbeitskreis Assessment Center e.V., 1996).

Die *Übungen* bilden zentrale Anforderungssituationen nach, die für das Handlungsfeld der zu entwickelnden Zielgruppe typisch sind (vgl. Standard „Simulationsprinzip“ in Arbeitskreis Assessment Center e.V., 1996).

Die *Beobachtungs- und Beurteilungsverfahren* unterstützen, dass die Kandidaten beim Absolvieren der Übungen systematisch beobachtet und beurteilt werden, d.h. sie ermöglichen die Einschätzung, inwieweit die Kandidaten die im Anforderungsprofil aufgeführten Kriterien erfüllen (vgl. Standards „Verhaltensorientierung“ und „kontrollierte Subjektivität“ in Arbeitskreis Assessment Center e.V., 1996).

Im *Rückmeldungsverfahren* wird jeder Kandidat über die Ergebnisse des Beobachtungs- und Beurteilungsprozesses informiert. Dies soll inhaltlich differenziert und in fairer, partnerschaftlicher Weise erfolgen (vgl. Standard „Individualitätsprinzip“ in Arbeitskreis Assessment Center e.V., 1996).

Eine so umrissene Assessment Center Methodik ist zum einen vom Einsatz anderer Verfahren wie z.B. eignungsdiagnostischen Interviews oder Testverfahren (z.B. Persönlichkeitsinventare) gut abgrenzbar. Zum anderen kann die so verstandene Assessment Center Methodik aber auch mit diesen weiteren Verfahren kombiniert werden (vgl.

Abschnitt 7 in diesem Buch), um Personalauswahl oder -entwicklung zu optimieren, z.B. indem ein Auswahlgespräch mit dem AC-Einsatz verbunden wird.

Aufbau des Buches

Die oben angesprochenen Grundkomponenten des Assessment Centers sind Gegenstand einiger Kapitel in diesem Buch und werden dort ausführlicher behandelt: Abschnitt 2 widmet sich der Arbeits- und Anforderungsanalyse, Abschnitt 4 der Übungskonstruktion und -realisierung, Abschnitt 5 der Beobachtung und Bewertung und Abschnitt 8 dem auf einer Integration der Beobachtereindrücke aufbauenden Rückmeldeprozess.

Doch zu einem Assessment Center gehört mehr als nur diese vier Grundkomponenten. Um dieses „Mehr" geht es in allen weiteren Kapiteln. Assessment Center gibt es nie im „luftleeren Raum", sie müssen eingebettet sein in einen organisatorischen Kontext (Abschnitt 1). Vor Durchführung eines Assessment Centers ist oftmals eine Vorauswahl notwendig, um den Kandidatenkreis einzuengen (Abschnitt 3). Die AC-Durchführung erfordert eine sorgfältige Planung und Vorbereitung aller Ablaufprozesse (Abschnitt 6) und die AC-Methodik kann mit anderen Verfahren kombiniert werden (Abschnitt 7). Schließlich: Nach der AC-Durchführung ist nicht Schluss. Dies gilt zum einen für die Kandidaten, die unterstützt durch die Organisation ihren weiteren Entwicklungsweg im Unternehmen mitgestalten und Erkenntnisse aus der AC-Teilnahme umsetzen sollen (Abschnitt 9); zum anderen aber auch für die Veranstalter und „Eigner" der AC-Methodik in der Organisation, die ihr Produkt pflegen und eine systematische Erfolgs- und Qualitätskontrolle betreiben müssen (Abschnitt 10).

Aus den Überlegungen zu wichtigen Aspekten der Assessment Center Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung heraus ist die Idee entstanden, die unterschiedlichen Beiträge entlang einer Prozesskette von der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung in zehn Abschnitten zu gruppieren (vgl. Abb. 2). Thematisch sind die Einzelbeiträge eines jeden Abschnitts unabhängig voneinander entstanden und natürlich auch so lesbar. In der Kombination gelesen geben sie aber einen interessant abgerundeten Eindruck, da sie ganz unterschiedliche Perspektiven einnehmen und Schwerpunkte zum jeweiligen Themengebiet setzen.

Alle Buchabschnitte beginnen mit einem Überblickstext. Dieser dient der Einführung ins jeweilige Thema, indem er an die Problem-

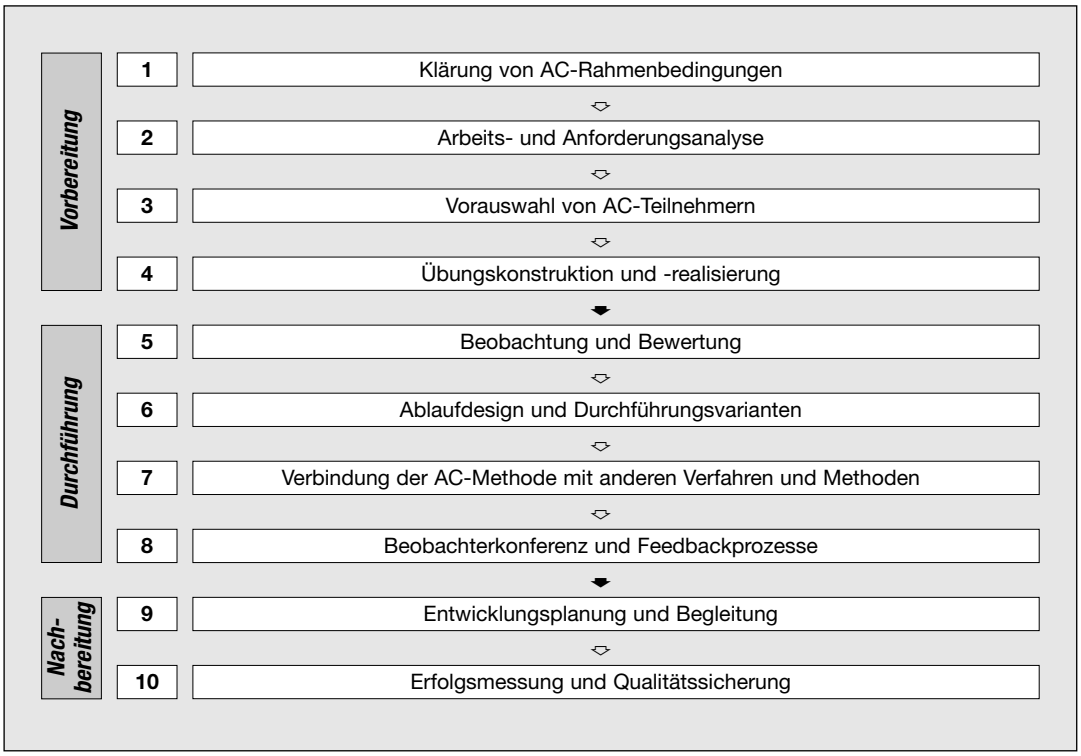

Abb. 2: *Prozesskette eines Assessment Centers, gleichzeitig Gliederung des vorliegenden Buches*

stellungen heranführt und eine grundsätzliche Orientierung zur jeweiligen Fragestellung bietet. Die Beiträge eines Buchabschnittes werden hier kurz vorgestellt.

Die Autoren der Beiträge dieses Buches sind alle, oftmals seit einer Vielzahl von Jahren, Praktiker auf dem Gebiet des Assessment Centers. Wir hoffen, dass die in diesen Beiträgen behandelten Problemsichten, Reflexionen und Lösungsansätze für die Leser des Buches erkenntnisreich sind und so die praktische Tätigkeit der Leserschaft bereichern.

Katrin Sünderhauf
Siegfried Stumpf
Stefan Höft

Berlin, Gummersbach, Hamburg, Juli 2004

Literatur

Arbeitskreis Assessment Center e.V. (1996). Standards der Assessment Center Technik. In Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Hrsg.), *Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung* (S. 485-493). Hamburg: Windmühle.

Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Hrsg.) (Nov. 2004). *Standards der Assessment Center Technik 2004.* Beitrag präsentiert auf dem 6. Deutschen Assessment Center Kongress 2004, 18.-19. November, Dresden.

Krause, D. A., Meyer zu Kniendorf, C. & Gebert, D. (2001). *Assessment Center: State of the Art. Eine empirische Untersuchung in Deutschland, Österreich und der Schweiz.* Manuskript zum Vortrag gehalten auf dem 5. Deutschen Assessment Center Kongress, München, 27. 3.-30. 3. 2001.

Neubauer, R. (1980). Die Assessment Center Technik: Ein verhaltensorientierter Ansatz zur Führungskräfteauswahl. In R. Neubauer & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch der Angewandten Psychologie, Band 1: Arbeit und Organisation* (S. 122-158). München: Verlag Moderne Industrie.

Neubauer, R. (2001). Assessment Center Studie 2001. Internetrecherche vom 1. Februar 2004. Quelle: *http://www.arbeitskreis-ac.de/projekte/ac-studie/acindex.htm*

Neuberger, O. (1991). *Personalentwicklung.* Stuttgart: Enke.

Obermann, C. (2002). *Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends.* Wiesbaden: Gabler.

Sarges, W. (2001). Einleitung des Herausgebers. Die Assessment Center Methode – Herkunft, Kritik und Weiterentwicklungen. In W. Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment Center Methode* (2. Aufl., S. VII-XXXII). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. (Hrsg.). (2001). *Lehrbuch der Personalpsychologie.* Göttingen: Hogrefe.

1 Klärung von Rahmenbedingungen für Assessment Center

Überblick

Die Entwicklung und Einführung eines Assessment Centers in eine Organisation ist ein Vorhaben, das wie jedes Projekt eine angemessene Auftragsklärung (vgl. z.B. Kraus & Westermann, 2002) erfordert. Hierzu gehören neben der Bestimmung der Ziele der AC-Entwicklung und -Implementierung (z.B. Auswahl von Führungskräften für eine spezifische Managementebene) und des damit verbundenen unternehmerischen Nutzens auch das Beachten und Klären einer Vielzahl von Rahmenbedingungen. So müssen bei der Konstruktion des Assessment Centers die spezifischen Charakteristika der Organisation berücksichtigt werden und die Anforderungen der Zielfunktion oder -ebene, für die das Assessment Center konzipiert wird, müssen Eingang in den Konstruktionsprozess finden. Auch rechtliche Aspekte, finanzielle Gesichtspunkte oder kulturelle Einflussgrößen müssen beachtet werden. Vollkommen unbefriedigend wäre es zudem, wenn ein Assessment Center aufwendig und nach allen Regeln der Kunst entwickelt wird, aber dennoch ein Fremdkörper im Organisationssystem bleibt. Das Assessment Center muss daher sorgfältig auf alle relevanten Teilsysteme in der Organisation abgestimmt und mit diesen vernetzt werden. Wenn z.B. mit einem Assessment Center in einem Unternehmen die zukünftigen Führungskräfte aus der Gesamtheit der Mitarbeiter ausgewählt werden sollen, so müssen die Assessment Center Ergebnisse tatsächlich für die Beförderungspraxis maßgeblich sein. Ist dem nicht so, sei es, weil die offiziellen Beförderungsregeln keine Einbindung des Urteiles aus dem Assessment Center erfordern, oder aber informelle Spielregeln ein Unterlaufen offizieller Regelungen erlauben, so muss man sich nicht wundern, wenn dieses Instrument in der Organisation keine Akzeptanz findet.

Der Beitrag von *Roland Kupka* gibt einen Überblick zu den personalpolitischen Rahmenbedingungen, die bei der Entwicklung und Verankerung von Assessment Centern in einer Organisation zu beachten sind.

Projektarbeit kommt in vielen Unternehmen und Verwaltungen ein hoher Stellenwert zu. Projekte sind per Definition neuartige oder

einmalige Vorhaben, für die eine temporäre Organisationsform einzurichten ist. Diese Organisationsform beinhaltet in der Regel eine Projektleiterfunktion, wobei der Projektleiter als Führungskraft auf Zeit zu verstehen ist. Wie wichtig die Aufgabe eines Projektleiters in der heutigen Unternehmenslandschaft ist und wie gute Projektmanager aus den Reihen vorhandener Mitarbeiter ausgesucht werden können, beschreibt der Beitrag von *Heinrich Keßler.*

Auch die Internationalisierung ist für viele Organisationen eine wesentliche Rahmenbedingung. Für Unternehmen, die weltweit operieren und an mehreren Standorten in der Welt vertreten sind, aber dennoch sowohl eine einheitliche als auch die lokalen Gegebenheiten berücksichtigende Personalpolitik betreiben wollen, stellt sich die Frage, wie Personalsysteme und -verfahren diesem Anspruch genügen können. Auf diese Frage geht *Thomas Runge* in seinem Beitrag ein und erläutert, welche Probleme sich bei einem internationalen Einsatz von Assessment Centern ergeben und welche Lösungswege hierbei möglich sind.

Literatur

Kraus, G. & Westermann, R. (2002). *Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung* (3., erweiterte Aufl.). Wiesbaden: Gabler

1.1 Personalpolitische Rahmenbedingungen für die Einführung und Verankerung von Assessment Centern in Unternehmen

Roland Kupka

1 Einführung

„Unsere Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital" – diese oder ähnlich wohlklingende Formulierungen zieren häufig die Überschriften firmeninterner Unternehmensleitbilder oder außenwirksamer Marketingbroschüren. Diese Aussagen sollen allen die Wichtigkeit des Personalkörpers und die Sehnsucht nach einer durchweg von positiven Beziehungen zwischen Führenden und Geführten geprägten Unternehmenskultur vor Augen führen.

Gestaltung der Führungskultur

Es wird wohl immer ein Anliegen eines Unternehmens bleiben, seine Führungskultur in Bahnen zu lenken, die als zukunftssichernd gelten. Ausdruck dieses Bemühens sind dann existierende und angewandte Instrumente wie beispielsweise Anforderungsprofile für wichtige Zielgruppen, Personaleinsatzplanungstools usw., die in die gewünschte Richtung wirken sollen. Die Erfassung der Ergebnisse aus diesen Instrumenten in Mitarbeiterportfolios, DV-gestützten Qualifikationserfassungssystemen usw. ist dann die logische Folge und unterstützt zudem den aktuellen Trend, den ökonomischen Zustand eines Unternehmens für den Teilbereich „Human Capital" über sogenannte Ratings transparenter zu machen. Insoweit wird die Suche nach geeigneten Instrumenten der Lenkung und Beeinflussung des Humankapitals weiter vorangetrieben.

Zentral für ein gutes Rating ist dabei in erster Linie, dass die vorhandenen menschlichen Ressourcen nicht nur adäquat erkannt werden, sondern auch in einem zweiten Schritt erfasst und einer wie auch immer gearteten, möglichst einheitlichen Steuerung zugänglich gemacht werden. Für eine methodisch gesicherte, einheitliche und anerkannte Einschätzung der vorhandenen Mitarbeiterpotenziale eignet sich die Assessment Center Technik nach wie vor hervorragend. Trotz immer wieder angeführter Kritik lebt das Assessment Center (AC) weiter!

Die Entscheidung ein AC einzuführen, ist eine Entscheidung mit einem erheblichen Wirkungsgrad. Das AC ist in der Tat ein mächtiges,

AC und Wertesystem

weil auf viele Ebenen einwirkendes Instrument. Die Entscheidung für ein AC ist eine Investitionsentscheidung und eine das Wertesystem des Unternehmens betreffende Entscheidung, wobei sich die wertebezogenen Folgen erst mittel- bis langfristig bemerkbar machen. Dem Charakter eines mittel- bis langfristigen Wirkungsgrades entsprechend, verlangt diese Entscheidung Standfestigkeit, Durchhaltevermögen, Konfliktfähigkeit und vor allem auch ein kontinuierliches Arbeiten der Mitarbeiter aus den das AC betreuenden Einheiten im Unternehmen. Die oft zu beobachtende Vorgehensweise, einfach einmal den ersten Schritt zu tun und dann weiterzusehen, baut leider auf ein brüchiges Fundament auf, was über die Zeit dieses Instrument gefährden kann.

Ziel des Beitrages

Das Anliegen dieses Beitrages ist es, den Blickwinkel zu erweitern, den man bei der Einführung eines Assessment Centers anlegen sollte. Es wird hier dafür plädiert, die Komplexität dieses Instrumentes bereits im Vorfeld ernst zu nehmen und bereits bei der Einführung auch nicht sofort offensichtliche Einflüsse auf das AC ins Kalkül mit einzubeziehen. Die Einführung eines Assessment Centers führt auf vielen Ebenen zu erforderlichen und auch nützlichen Auseinandersetzungen. Deshalb sollte man auf diese Auseinandersetzungen möglichst gut vorbereitet sein, aber auch die Gegner im Auge behalten, die sich der Auseinandersetzung nicht offen stellen, sondern langsam und oft unsichtbar gegen das AC wirken.

Keineswegs erhebt dieser Beitrag den Anspruch, eine absolut vollständige und wissenschaftlich fundierte Vorgehensweise zu liefern. Vielmehr entspringen die hier aufgeführten Ansätze zum Großteil eigenen Erfahrungen mit der Einführung und Betreuung der AC-Methodik.

Die Führungskräfte sowie der Führungsnachwuchs eines Unternehmens gehören sicherlich zu den wichtigsten Zielgruppen für personalpolitische Maßnahmen, die den Personalkörper betreffen. Die Entwicklung und Auswahl dieser internen Zielgruppen mit Hilfe der AC-Methodik sollen hier beispielhaft im Fokus stehen, um den Artikel nicht mit zu viel Details zu überfrachten.

2 Auslöser

Wie kommt es nun in der Praxis zu der Entscheidung, ein AC einzuführen? Auslöser sind oft noch nicht weiter spezifizierte Defizite mit

der bestehenden Führungskultur. Dieser Bedarf wird entweder direkt an der Unternehmensspitze auffällig oder das auslösende Moment geht von der Mitarbeiterebene aus und wird dann über sich verantwortlich fühlende Unternehmensteile angestoßen, die hier ihre Kernkompetenz definiert haben. In den meisten Fällen dürften das Personalentwicklungseinheiten sein. Negative Rückmeldungen über die erlebte Ist-Kultur erhalten ehrgeizige Mitarbeiter aus Personalentwicklungsbereichen beispielsweise aus bereits existierenden Weiterbildungsreihen für Nachwuchskräfte, Personalentwicklungsprojekten, Beratungsgesprächen usw. Unterstützend wird hier gerne noch eine Analyse der herrschenden Führungskultur in Auftrag gegeben. Am besten eignen sich Analysen externer Berater, da sie den nötigen „Hauch der Objektivität" mitbringen, der nötig ist, um den Auftrag zur Einführung eines AC auch tatsächlich zu erhalten.

Defizite in Führungskultur als ein Auslöser für AC

Je nach Auslöser variieren dann auch die Einführungs- und Verankerungsbedingungen. In meinen weiteren Betrachtungen gehe ich davon aus, dass der entscheidende Anstoß aus personalentwicklungsnahen Bereichen kommt. Ich denke damit einfach ein Stück realen Firmenalltags einzufangen.

3 Vorüberlegungen bei Einführung eines Assessment Centers

Interessanterweise liegt bereits in der Entscheidungsfindung für die Installation eines Assessment Centers eine personalpolitisch wichtige Weichenstellung. Wie bereits ausgeführt ist die Sehnsucht der Verantwortlichen meistens eine Veränderung der Beziehungskultur zwischen Führenden und Geführten in eine gewünschte Richtung.

Nebenbei bemerkt bewegt sich zwar die AC-Methodik selbst auf der reinen Verhaltensebene und zielt nicht direkt auf eine Veränderung der Werteebene, aber in dem komplexen Instrument AC wird natürlich immer auch abstrakt über Werte z.B. in der Führung diskutiert – z.B. in Beobachterkonferenzen oder Beobachterschulungen – und dementsprechend geht die Wirkung über die reine Verhaltensebene hinaus.

Der Unsicherheit, die angestrebten Entwicklungsrichtungen auch tatsächlich zu erreichen, kann man auf zwei Weisen begegnen. Man kann dabei einen defizitorientierten Personalentwicklungsweg einschlagen, indem man das Personal an die vorab festgelegten Anforde-

Zwei Wege der Personalentwicklung

rungen anpasst und das Potenzial dafür über das AC produziert. Diese Vorgehensweise suggeriert ein Stück Zukunftssicherheit in Planung, Kontrolle und Konkretisierung des personalwirtschaftlichen Arbeitens. Die zweite Linie bezieht den Gedanken mit ein, dass eine genaue Planung des Qualifikationsbedarfes nicht möglich ist, so dass es um den Aufbau grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten geht, die das künftige Führungspersonal in die Lage versetzen, auf Änderungen in den Anforderungen kompetent und schnell zu reagieren. In der Praxis werden diese beiden entscheidungstheoretischen Möglichkeiten oft nicht als Alternativen gesehen und von Beginn an diskutiert. Im Laufe der Zeit stellt sich dann oft heraus, dass die vermeintliche Sicherheit der ersten Alternative in der Umsetzung in reale Positionen selten erreicht wird und man dann meist eine mehr oder weniger ungesteuerte Potenzialproduktion betreibt, die dann im Ergebnis eigentlich die zweite Alternative abbildet.

Allen Vorüberlegungen zum Trotz wird mit der Entscheidung ein AC einzuführen, ein wichtiger erster Schritt getan, identifizierte Lücken zwischen Ist- und Soll-Kultur zu bearbeiten. Eine Soll-Kultur lediglich plakativ in der Unternehmung zu kommunizieren ist nicht annähernd ausreichend. Man muss vielmehr praktisch die Menschen, die ja im Endeffekt die Träger von Entwicklung sind, in Bewegung bringen. Nur über sie läuft Veränderung und sie entscheiden relativ autonom darüber, was sie wie verändern oder was sie unterlassen wollen. Das AC hat hier einen entscheidenden Vorteil, weil es spürbar mit dem Thema der gewollten Veränderung ernst macht. Die vorhandenen Potenziale zu erkennen, gut auszuwählen und anschließend zu entwickeln ist dabei die unmittelbare, AC-immanente Zielstellung. Gerade die Arbeit mit Nachwuchsführungs- und Führungskräften, die stark das Verhalten in den Arbeitsbeziehungen vorleben, korrigieren und damit wesentlich mitbestimmen sollen, ist äußerst lohnend. Sie stellen somit Schlüsselzielgruppen für jede Veränderungsmaßnahme dar.

Nach diesen ersten Überlegungen kommt es jetzt darauf an, den Bogen der Überlegungen weiter und konkreter zu spannen, um bei Einführung eines Assessment Centers nicht zu kurz zu treten.

4 Bestandsaufnahme des personalpolitischen Gesamtrahmens

Wichtig erscheint mir, vorab eine Bestandsaufnahme der gesamten entwicklungstechnischen Infrastruktur zu machen. Diese Infrastruktur

kann man in zwei Ebenen unterteilen. Einmal in eine organisationstechnische Ebene und in eine Mitarbeiterebene. Abb. 1 soll einen Überblick geben, wie eine Infrastruktur aussehen kann. Je kompletter die Infrastruktur bereits vorhanden ist, desto besser sind die Voraussetzungen, ein AC dauerhaft und wirkungsvoll in einer Organisation zu installieren und damit auch die angestrebten Veränderungsziele zu erreichen.

Personalpolitische Infrastruktur

Abb. 1: *Gesamt-Infrastruktur personalpolitischer Instrumente*

Die reine Bestandsaufnahme bringt einen ersten systematischen Überblick über die Bodenbeschaffenheit des Baugrundes. Von entscheidender Bedeutung für die Einführung eines AC sind aber nicht das bloße Vorhandensein von personalpolitischen Instrumenten, sondern die Spielregeln, nach denen auf diesen Instrumenten gespielt wird. Vor allen Dingen den Spielregeln der „weichen“ Instrumente der Mitarbeiterebene kommt im Kontext der Einführung eines Assessment Centers eine zentrale Rolle zu. Ich greife hier in aller Kürze die wichtigsten heraus.

5 Zielvorgaben- oder Zielvereinbarungssysteme

Solche Systeme sind mittlerweile in vielen Unternehmen Standard. Das Führen über Ziele sollte eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein. Es führt meist zwangsläufig zu regelmäßigen Mitarbeitergesprächen, die Beurteilungscharakter haben. Vor der Einführung eines Assessment Centers sollte man allerdings analysieren, wie dieses sinnvolle Instrument wirklich im Unternehmen gelebt wird. Bereits die Überschrift, ob Vorgabe oder Vereinbarung, gibt erste Hinweise über das angestrebte bzw. bereits realisierte Verhältnis zwischen Führenden und Geführten. Hier können bereits die Anforderungsprofile für das AC diametral der erlebten Führungswirklichkeit entgegenstehen. Wenn man bedenkt, dass man sich oft gerade das wünscht, was man nicht hat, dann wird der Gegensatz nur allzu leicht verständlich. Mit der Entwicklung oder Auswahl im AC nach reinen Sehnsuchtslisten läuft man dann Gefahr, ein reines Gegenprogramm zur erlebten Wirklichkeit zu fahren. Die frustrierenden Auswirkungen spüren die Teilnehmer des Assessment Centers in ihrem weiteren Entwicklungsweg nach dem AC.

Gelebte Zielvereinbarungssystematik und AC

Weiterhin ist wichtig, wie hoch der sogenannte Professionalisierungsgrad dieser Systeme bereits ist. Hohe Professionalisierungsgrade sind schön für Präsentationszwecke und Selbstbeweihräucherung, können dabei bereits über das Ziel hinausschießen. Sie enden häufig in hoher Formalisierung und Standardisierung und führen dazu, dass der tiefere Sinn, nämlich den regelmäßigen echten Austausch zwischen Führenden und Geführten zu fördern, nicht mehr stattfindet. Stattdessen werden zweimal im Jahr Mitarbeitergespräche geführt, um der Form Genüge zu tun. Oft werden diese Gespräche von beiden Teilen als unnütz empfunden. Wird dagegen einfach zwischen den Hierarchieebenen mehr gesprochen, dann ist der Boden real besser für die Einführung eines Assessment Centers aufbereitet. Die Bereitschaft sich mit der Thematik AC positiv auseinander zu setzen ist dann meist besser vorhanden.

6 Anforderungsprofile

Anforderungsprofile sind ein Muss für jedes AC. Bezüglich der Erstellung und dem Einsatz von Anforderungsprofilen im AC-Verfahren verweise ich auf die einschlägige Literatur (siehe auch die Beiträge in Abschnitt 2 dieses Buches). Nützlich sind Anforderungsprofile, die Verhalten möglichst konkret beschreiben, so dass die Führungskräfte

bereits im Vorfeld mit den Mitarbeitern Gespräche über die Anforderungen führen können und die Mitarbeiter daraus möglichst detaillierte und umsetzbare Rückmeldungen erhalten. Auf die Gefahren realitätsferner Anforderungsprofile habe ich bereits hingewiesen.

Anforderungsprofile: konkret und realitätsnah

7 Leistungsbeurteilungssysteme

In einem AC werden die Teilnehmer mit Anforderungen konfrontiert, die in der Regel noch nicht in ihrer Erfahrungswelt liegen. Es wird beobachtet und bewertet, wie gut die Teilnehmer eines AC-Verfahrens die künftigen Sollanforderungen bewältigen. Diese berechtigte und starke Orientierung auf Soll-Anforderungen führt dazu, dass im dynamischen Prozess der Einführung eines Assessment Centers die Bedeutung der bisherigen Beurteilungssysteme stark unterschätzt wird. Die meisten Beurteilungssysteme sind dazu da, die Leistungen der Vergangenheit einzufangen und zu bewerten. Verbunden wird mit diesen Systemen immer auch eine hohe praktische Wirksamkeitsrelevanz, da diese Systeme meistens die Grundlage für den innerbetrieblichen Wechsel von Mitarbeitern und für den Austritt von Mitarbeitern, d.h. die Zeugniserstellung bilden. Vorliegende Beurteilungen eines Mitarbeiters liefern somit, ähnlich den verschiedenen Zeugnissen in der Schullaufbahn, ein zusammenhängendes, vergangenheitsbezogenes Leistungsbild. Von diesem Gesamtleistungsbild aus wird dann auf die zukünftige Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters in einem zwar allgemeinen, aber durchaus äußerst mächtigen Sinn geschlossen. Mächtig vor allen Dingen deswegen, weil wir alle über unsere verschiedenen Schulwege die Wichtigkeit dieser Zeugnisse kennen und weil wir alle gelernt haben, mit dieser Form der Bewertung bestens umzugehen. Selbst wenn es oft scheint, dass es einen allgemeinen Konsens gäbe, nachdem Schulzeugnisse nicht sehr aussagekräftig sind, so werden daraus doch in Unternehmen wichtige Kulturmerkmale abgeleitet. Fleiß, Konstanz, Ausdauer, Lernwilligkeit usw. sind oft wichtige Voraussetzungen oder besser gesagt Tugenden von Mitarbeitern, die unausgesprochen gerne herangezogen werden, um für eine neue Aufgabe in die engere Wahl zu kommen. Je systematischer ein Unternehmen Leistungsbeurteilungen durchführt, umso durchgängiger wird das bisherige Leistungsbild des Mitarbeiters und umso höher wird der Einfluss dieses vergangenheitsbezogenen Leistungsbildes auf eine konkret zu treffende Zukunftsentscheidung sein. Dem AC-Verfahren kann hier buchstäblich der Boden unter den Füßen weggezogen werden.

Vergangenheitsbezogenes Leistungsbild versus zukünftige Leistungsfähigkeit

Verstärkt werden schriftliche Leistungsbeurteilungen durch die bisherigen persönlichen Leistungseindrücke der derzeitigen Führungs-

kraft. Häufig beobachtet man hier eine Unternehmenskultur, die ihre Mitarbeiter gerne in das kalte Wasser schmeißt in der Hoffnung, dass der Mitarbeiter dadurch am besten das Schwimmen lernt. Besonders wichtig für das AC ist dies bei der Vorauswahl und Zumeldung der Teilnehmer zum AC. Ist die beschriebene Kultur vorherrschend, dann bekommt man nicht immer die Mitarbeiter mit dem besten Zukunftspotenzial ins AC, sondern Mitarbeiter, die nach anderen Kriterien ausgesucht worden sind. Die Folgen sind fatal, denn es werden zahlreiche gute Fachkräfte enttäuscht, die im AC plötzlich mit den neuen Anforderungen konfrontiert werden und diesen Anforderungen dann nicht gewachsen sind.

Es ergeben sich demnach zwei Ebenen, die bei der Einführung eines Assessment Centers zu beachten sind. Es ist erstens wichtig, eine prozesshafte Verknüpfung der AC-Anforderungsprofile und der Ergebnisse des AC-Verfahrens mit den vorliegenden schriftlichen Beurteilungssystemen herzustellen. Dabei sind auch so banale Dinge wie z.B. die administrative Verknüpfung der beiden Verfahren mitzuentwickeln.

Informelle Spielregeln für Beförderungen

Zweitens sind auch die hier angesprochenen spezifischen informellen Beförderungsspielregeln bei der AC-Einführung entsprechend zu beachten. Sichtbar wird diese Ist-Kultur an den Normen und Einstellungen in der gelebten hierarchischen Beziehung zwischen den Führenden und den Geführten. Am praktischen Umgang mit den Beteiligten und zwar in guten wie in schlechten Zeiten, muss sich dann auch diese Führungskultur überprüfen lassen. Analysen der realen Karrierespielregeln, wie sie beispielsweise im Rahmen von Workshops erhoben werden können, liefern hierzu wichtige Informationen. Diese Analysen machen eindrücklich deutlich, was ein Mitarbeiter praktisch tun muss, um im Unternehmen erfolgreich zu sein. Gerade hier ist beständiges Arbeiten mit den Führungskräften notwendig, da ein AC-Verfahren für Führungskräfte immer auch bedeutet, dass ihre Entscheidungshoheit durch eine zweite hoch wirksame und auch für sie spürbare Entscheidung positiv flankiert oder auch konterkariert wird. Gerade Führungskräfte, die von einem AC nicht überzeugt sind, werden hier immer wieder Gelegenheiten suchen und finden, das AC-Verfahren zu unterlaufen. Personalentwicklungsinstrumente, die den Führungskräften konkrete Hilfestellungen liefern, künftige Anforderungen konkret in ihren Beurteilungsvorgang mit einzubeziehen, sind extrem nützlich.

Geschieht kein Aufeinanderbezug von AC-Beurteilungen und anderen Beurteilungssystemen im Unternehmen, so entwickelt sich im

Laufe der Zeit ein Nebeneinander dieser Komponenten. Für das AC bedeutet dies meistens, dass es den Charakter einer reinen „Führerscheinprüfung“ annimmt. Dieser Charakter wird sogar noch damit untermauert, dass der Prüfungscharakter von den betroffenen Teilnehmern genau so wahrgenommen wird. Den Teilnehmern geht es ja tatsächlich darum, diese Prüfung zu bestehen. An eine damit verbundene Veränderung der Unternehmens- bzw. Führungskultur denken sie natürlich nicht. Dadurch wird das AC aber gleichzeitig in seiner Bedeutung, eine gewollte Führungskultur wirksam mit zu implementieren, reduziert.

Unter dem praktischen Druck der Einführung eines AC-Verfahrens werden diese wichtigen Zusammenhänge zwar gesehen und diskutiert, aber zugleich als nicht so dringend wahrgenommen. Gerne verschiebt man deshalb die notwendige Verknüpfung im Vorfeld der Einführung, bedingt durch den Druck, rasch Ergebnisse vorweisen zu können, auf einen späteren Zeitpunkt. Dann versäumt man aber bereits hier, dem AC einen festen Boden für eine starke Verankerung zu bereiten. Welches der unterschiedlichen Systeme sich dann beispielsweise in kritischen Zeiten behauptet, weil vielleicht Ressourcenknappheit vorherrscht, liegt auf der Hand.

Verknüpfung vergangenheits- und zukunftsbezogener Bewertungsinstrumente gefordert

Eine sinnvolle Verschmelzung vergangenheitsbezogener und zukunftsbezogener Bewertungsinstrumente ist mehr als nötig. Genannt sei hier, dass in vielen Leistungsbeurteilungsbögen eine Rubrik „Potenzial für ...“ und „nachgewiesenes Potenzial für ...“ gänzlich fehlt. Von einer weitergehenden, auswertbaren Erfassung dieser Potenziale ganz zu schweigen.

8 Laufbahnplanung

Egal welche Form der AC-Methodik man einführt, jedes AC leitet für die teilnehmenden Mitarbeiter eine Weichenstellung in ihrer beruflichen Weiterentwicklung ein. Es werden also nach dem Verfahren Entscheidungen und/oder Empfehlungen ausgesprochen, die für die Teilnehmer, ebenso wie für das Unternehmen, hohe Bedeutung haben.

Entscheidend dabei ist, dass die „Ausgänge“ aus dem AC in jedem Fall in gangbare und bereits ausgebaute Wege führen, die in der Organisation auch einen Stellenwert haben bzw. etabliert sind. Als Grundlage dafür sind die Kenntnis des Bedarfes an Positionen sowie legitimierte Spielregeln für die Erreichung dieser Positionen eine nicht zu

unterschätzende Hilfe. Sie versetzt alle betreuenden Einheiten bzw. Personen in die Lage, die Teilnehmer glaubhaft unterstützen zu können.

Laufbahnwege sollten AC flankieren

In vielen Unternehmen ist die Führungslaufbahn nach wie vor der Königsweg, den viele talentierte Mitarbeiter einschlagen möchten. Je mehr allerdings die Aufstiegs- und Gehaltsmöglichkeiten auf diesen Königsweg beschränkt sind, desto schwieriger ist es, die AC-Methodik dauerhaft glaubhaft zu verankern. Man hat bereits am Anfang mit den mangelnden Perspektiven für die sogenannten „Verlierer" zu kämpfen. Aber auch die vermeintlichen Gewinner müssen ja erst im Laufe ihrer weiteren Entwicklung zu echten Gewinnern werden und die Möglichkeiten zur Übernahme entsprechender Führungspositionen wenigstens vorfinden.

Ist diese Infrastruktur nicht vorhanden oder wird sie nicht mit gleichem Elan wie die Einführung des AC vorangetrieben, dann wird wirksame Entwicklung nur eingeschränkt möglich werden.

9 Gewinner-Verlierer-Aspekt

Dieser Aspekt ist sicher eine der zentralen Fragestellungen, auf die an allen Fronten eingegangen werden muss (vgl. auch die Beiträge 8.3 und 8.4 in diesem Buch). Häufig wird bei Einführung eines AC versucht, den reinen Potenzialerkennungsgedanken in den Vordergrund zu stellen. Nach meiner Erfahrung hat die Betonung des Potenzialgedankens, der quasi bereits immer den Entwicklungsgedanken in sich trägt, durchaus Charme.

In erster Linie verspricht man sich davon eine Entschärfung des Gewinner-Verlierer-Aspekts. Vor allem versucht man damit in der Einführungsphase des Assessment Centers den Verliereraspekt zu entschärfen. Zum einen wird argumentiert, dass es nicht um Auswahl gehe, sondern lediglich um das Entdecken von schlummernden Potenzialen, die es dann wiederum im Anschluss zu entwickeln ginge. Überdeckt wird dabei meist die Tatsache, dass ein AC immer dazu dient, Weichen für die Zukunft zu stellen. Es wird also immer eine Form der Entscheidung verlangt sein. Man muss einem Mitarbeiter sagen, was er im Allgemeinen auch erwartet, ob er aus Sicht des Betriebes an der Weggabelung vereinfacht ausgedrückt links oder rechts abbiegen soll. Das heißt, es passiert immer ein Stück Auswahl, ganz gleich, wie ich die Entscheidung auch verpacke.

AC als Teil eines übergreifenden Entwicklungssystems

Zum anderen schafft dieser Gedanke einen gewissen Druck, das AC als Teil eines größeren Entwicklungssystems darzustellen und dieses Entwicklungssystem auch ins Leben rufen zu müssen. Zudem erleichtert dieser Druck die Argumentation beim Betriebsrat. Selbst wenn es nicht zwingend erforderlich ist, den Betriebsrat einzubeziehen, so ist es doch außerordentlich nützlich, diesen von Anfang an mit einzubinden. Mitarbeiter als Teil eines Fördersystems zu betrachten, das auch etwas von dem Mitarbeiter fordert, ist eine gute Argumentationsbasis. Wenn es zudem gelingen sollte, die Mitarbeiter, die vielleicht in Personalentwicklungsveranstaltungen den Wunsch nach Veränderung der Führungskultur fordern, als freiwillige Vorkämpfer für das AC-Verfahren zu gewinnen, ist die Hürde Betriebsrat durchaus ohne größere Probleme zu überspringen.

Es ist durchaus möglich, den betroffenen Führungsnachwuchs an der Einführung der AC-Methodik mitwirken zu lassen. Man kann dies tun, indem man den Führungsnachwuchs selbst die Bedingungen formulieren lässt, unter denen er bereit wäre, an einem AC teilzunehmen. Ein gutes AC-Verfahren erfüllt ohnehin die bekannten Qualitätsstandards der AC-Methodik (Arbeitskreis Assessment Center, 1996) und damit die meisten der Voraussetzungen, die die Mitarbeiter fordern werden. Ein weiterer Vorteil dabei ist, dass abweichende Meinungen bereits vor der Einführung an Ort und Stelle mit den Betroffenen diskutiert werden können. Im Übrigen liefert diese Vorgehensweise auch gute Argumente, eine vielleicht skeptische Unternehmensleitung ins Boot zu holen.

Noch wichtiger als die Einbindung des betroffenen Führungsnachwuchses ist die Einbindung der höheren Führungskräfte. Aufklärende Veranstaltungen helfen für den Einstieg in die Diskussion, sind aber bei weitem nicht ausreichend. Am besten ist es, viele Führungskräfte in die Beobachtertrainings zu bekommen und diese schnellstmöglich im AC als Beobachter selbst einzusetzen. Das reale Erleben des Assessment Centers als Beobachter hat bei fast jeder Führungskraft am meisten Überzeugungskraft. Vor allem anfangs kritische Geister sind meist dann glühende Anhänger des Verfahrens und entpuppen sich in kritischen Situationen als die besten Fürsprecher.

Die Verknüpfung der Einführungsphase mit einer Pilotphase kann von Vorteil sein, denn sie bewirkt oft eine Einsicht von allen Seiten und zwingt den Veranstalter zugleich, seine Verfahren vor der endgültigen Etablierung zu evaluieren. Dies trägt damit automatisch zu einer weiteren Festigung in der Organisation bei.

Assessment Center zur Auswahl bzw. Potenzialerkennung für Führungsebenen beziehen sich meistens auf ein unternehmensweit gültiges einheitliches Anforderungsprofil. Das macht im Rahmen der Zielsetzung, wünschenswerte Soll-Anforderungsprofile zu erhalten, durchaus Sinn. Gerade diese Sehnsucht schafft oftmals gerade bei den ersten Durchführungen erhebliche Probleme. Liegen nämlich in einer Unternehmung vielerlei deutlich zu unterscheidende Subkulturen vor – als Beispiel sei hier im Bankenbereich der Unterschied zwischen Handels- und Kreditbereichen angeführt – so kann es passieren, dass die Mitarbeiter von ihrer Subkultur derart stark „geprägt" sind, dass man hier anfangs in einer Subkultur signifikant hohe „Verlierer" produziert. Dieser Effekt setzt zwar im Nachgang durchaus heilende Konfliktschleifen in Gang, die Heilung erfolgt allerdings auf dem Rücken der betroffenen Mitarbeiter. Nach meiner Erfahrung ein bitterer Einstieg in die neue Soll-Kultur, welche im schlimmsten Fall wieder alle Skeptiker, vor allem auf Betriebsratseite, auf den Plan ruft. Eine aktive Vorarbeit in den entsprechenden Unternehmensteilen auf Führungs- wie auf Mitarbeiterseite federt sicherlich allzu kritische Erfahrungen im Vorfeld deutlich ab.

Bedeutsamkeit unterschiedlicher Bereichskulturen

10 Budgethoheit

Zukunftsorientierte Instrumente wie das AC und deren gedanklicher Hintergrund stehen oft im krassen Gegensatz zu den innerbetrieblich vorhandenen, meist vergangenheitsorientierten Steuerungskomponenten und den dahinterliegenden Gedankengebäuden.

In vielen Betrieben wird über das zentrale Controlling das Profit Center-System als wesentliche Steuerungskomponente eingesetzt. Dieses System hat nicht unwesentliche Einflüsse auf die Einführung und vor allem die dauerhafte Verankerung des Assessment Centers. Es führt als unmittelbare Konsequenz dazu, dass sich die Personalentwicklungsarbeit rechnen muss. Dadurch müssen einzelne Produkte bepreist und vermarktet werden. Meist erfolgt die Preisfindung auch noch auf Vollkostenbasis. Das bedeutet, dass der Preis für das AC exakt berechnet und angegeben werden muss und das AC oft, um einen Vergleich aus der Automobilbranche zu gebrauchen, preislich in den Bereich der Mercedes S-Klasse gelangt. Personalentwicklungseinheiten überlegen plötzlich selbst, wo sie ihre Ressourcen in Bezug auf den eigenen Ertrag nutzbringender einsetzen könnten. Das eigene Bildungscontrolling richtet sein Augenmerk verstärkt auf den jährlichen Ertrag. Auch auf Seiten der nachfragenden Unternehmenseinheiten rückt das eigene

AC und Profit Center-Gedanke

Budget in den Mittelpunkt des Interesses. Das AC wird plötzlich rein von der Kostenseite her betrachtet und hat, da es kostenaufwendig ist, einen schweren Stand. Außerdem spenden andere Produkte der Personalentwicklung in den Augen der Profit Center einen höheren Nutzen, denn bekanntlich können bei einem AC auch unerfreuliche Ergebnisse herauskommen.

Bei dieser Betrachtungsweise geht aber vor allem der Blick auf das eigentliche Ziel des Assessment Centers verloren. Die einzelnen Profit Center orientieren sich jetzt egoistischer an ihren Kosten und an ihrem Nutzen und der Blick für die ursprünglich getroffene Investitionsentscheidung für die gesamte Unternehmung geht verloren. Zudem werden die einzelnen Produkte der Personalentwicklung isoliert betrachtet. Der grundlegende Gedanke des gesamten Entwicklungssystems geht verloren. Die Isolierung des Produktes selbst und die reine Kostenbetrachtung des Assessment Centers führen zusammen zu einem schleichenden Verlust des Stellenwertes des Instrumentes und erleichtern Angriffe von allen Seiten.

AC ist Investition für Gesamtunternehmung

11 Planungshorizonte

Mit der Planung der betrieblichen Ziele und der Übersetzung dieser Ziele in Kennzahlen muss immer auch ein zeitlicher Planungshorizont festgelegt werden. Es scheint ein Zeichen unserer Zeit zu sein, dass die Planungshorizonte eher kurzfristiger als langfristiger gesetzt werden. Dies bleibt für langfristige Investitionen, vor allem wenn die Ergebnisse nicht unmittelbar in Zahlen übersetzt und deren Entwicklung anhand von Zahlen verfolgt werden können, nicht ohne Folgen. Die Kosten für ein AC müssen demnach in jede Planperiode immer wieder neu eingeplant werden. Es erfolgt also rein planungstechnisch eine Fokussierung des Betrachtungsblickwinkels allein auf die Kosten der AC-Methodik. Verstärkt wird dieser Blickwinkel durch die Tatsache, dass nicht nur die reinen Geldausgaben in den Mittelpunkt der Betrachtung gelangen, sondern dass man auch die Opportunitätskosten mit erfassen muss. Diese Opportunitätskosten sind beispielsweise die Kosten, die dadurch entstehen, dass Führungskräfte als Beobachter für mehrere Tage abgestellt werden müssen und so nicht, wie in Profit Center-Strukturen üblich, in dieser Zeit für ihr eigenes Profit Center arbeiten können. Über längere Zeiträume entstehen hier „kritische“ Kostenbetrachtungen. Vor allem weil man davon ausgehen muss, dass die handelnden Personen wechseln und damit auch die Einstellungen zur AC-Methodik diesen Wechseln unterworfen sind.

AC ist langfristige Planungsentscheidung

Es ist hier also nötig, das Thema Budgetierung der AC-Methodik bereits bei der Einführung des AC konsequent im Auge zu haben und neben der Budgethoheit während des Planungszeitraumes auch die Budgethoheit über die Planungsperioden hinweg sicherzustellen. Die Chancen für eine feste Verankerung steigen damit ungemein. Ein eigenes Budget für strategische Personalentwicklung ist hier ungeheuer nützlich, da es die Personalentwicklung handlungsfähig, weil ein Stück unabhängiger hält. Im Falle der Einführung eines Profit Centers ist es wichtig, die Budgethoheit über das AC selbst und die damit in Verbindung stehenden Entwicklungskomponenten zu behalten. Nur dann hat man die Freiheit, im Sinne der Gesamtzielsetzung erfolgreich zu arbeiten.

12 Die Stellung des gesamten Personalbereiches

An dieser Stelle kommt ein Punkt ins Spiel, der in der Praxis nicht zu unterschätzen ist. Es ist die innere Verfassung und Kraft des ganzen Personalbereichs und sein tatsächlicher Einfluss im Unternehmen.

AC benötigt starken Personalbereich

Grundsätzlich beeinflusst die Stellung des Personalbereiches dabei die Positionierung und Zielsetzung des Assessment Centers ganz wesentlich über den Zugang zur Unternehmensleitung. Je stärker dieser Einfluss ist, umso gewichtiger bzw. mächtiger sind die Chancen, die Ziele des Assessment Centers, die ja mittel- bis langfristiger Natur sind, über die Zeitachse beständig einzufordern und letztendlich auch zu erreichen. Die positive Auseinandersetzung mit dem Instrument und starke kommunikative Fähigkeiten der Leitung des Personalbereiches sind entscheidende Voraussetzungen, damit es der Personalbereich schaffen kann, der Unternehmensleitung die Bedeutung des AC-Verfahrens nahe zu bringen. Ein entscheidender Punkt dabei ist, die Unternehmensleitung dahin zu bewegen, dass das Vorleben der neuen Kultur eine enorme flankierende Wirkung hat. Gelingt dies, dann steht das AC auf einem unerschütterlichen Felsen, der Beständigkeit garantiert. Ähnliches gilt natürlich auch für die kommunikativen Wirkungen in das Unternehmen hinein. Der Einfluss und die Wirkung des Personalbereichs merkt man am sichersten in den immer wieder auftretenden Krisen. AC gefährdende Krisenszenarios sind beispielsweise Ressourcendruck (Geldknappheit und Reduzierung der betreuenden Mitarbeiterressourcen), reines kostenorientiertes Denken und Beschwerden von Führungskräften, die ständig versuchen, die Spielregeln des AC-Entwicklungssystems für ihre Mitarbeiter zu umgehen.

Eine sanfte und vor allem frühe Eskalation über den vertrauensvollen Kontakt zur Unternehmensleitung führt hier oft zu zielführenden Interventionen, die allen Beteiligten genügend Spielraum lassen, anschließend wieder positiv mit dem Instrument umzugehen.

Die innere Organisation und Verfassung des Personalbereiches selbst sind oft bei der Umsetzung eines Entwicklungssystems mit AC ganz entscheidend. Viele Personalbereiche sind „tayloristisch" aufgebaut. Es herrscht eine starke funktionale Gliederung nach der einzelne Bereiche im wahrsten Sinne des Wortes abgeteilt sind. Die Überbetonung eigener Abteilungsinteressen führt dazu, dass die notwendige abteilungsübergreifende Vernetzung des Entwicklungssystems verlangt, enorme Widerstandskräfte zu überwinden. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn sich hinter dem Widerstand unterschiedliche Denkansätze verbergen. Ein deutliches Zeichen dafür ist, dass sich die zu involvierenden Bereiche wenig bis gar nicht engagieren und darüber die aufbauenden Kräfte erlahmen. Die Einbettung der AC-Methodik im Sinne der Zielsetzung wird damit oft unmöglich. Meist wird das AC bei Einführung unter den beschriebenen Zuständen ein isoliertes Instrument mit dem Charakter der bereits genannten „Führerscheinprüfung", das aber durch diese isolierte Prüfungsstellung mittelfristig auf wackeligen Beinen steht und dabei die gewünschten Effekte nicht erreichen kann. Evaluiert man unter diesen Bedingungen den Erfolg des Assessment Centers, indem man überprüft, ob tatsächlich ein anderes Führungsverhalten der Führungskräfte erreicht wurde, kann es passieren, dass sich als Ergebnis am Führungsverhalten insgesamt nichts geändert hat und man damit die Wirksamkeit seines Verfahrens selbst gefährdet. Die Situation ist ähnlich der im Straßenverkehr, in dem der Erwerb des Führerscheins keineswegs von selbst zu einer spürbaren Veränderung des Verhaltens der Autofahrer führt.

13 Einhaltung der Spielregeln

Spielregeln für AC sind einzuhalten

Wer ein AC in ein Unternehmen einführen möchte, sollte von Anfang an darauf drängen, die Teilnahme am AC vor Übernahme von Führungspositionen und die konsequente Umsetzung der Ergebnisse eines Assessment Centers möglichst verbindlich zu verankern. Nebenbei bemerkt ist dabei auch eine Regelung für Mitarbeiter zu entwickeln, die neu von extern als Führungskräfte eingestellt werden. Eine Verankerung auf höchster Ebene und ein starker Personalbereich sollten dann in der Lage sein, allen Ausnahmen entgegenzuwirken.

Literatur

Arbeitskreis Assessment Center e.V. (1996). Standards der Assessment Center Technik. In Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Hrsg.), *Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung* (S. 485-493). Hamburg: Windmühle

1.2 Personalpolitik und Assessment Center – Ein Beispiel aus dem Bereich Projektmanagement

Heinrich Keßler

1 Assessment Center ist ein Werkzeug der Personalpolitik

Was als Binsenwahrheit gilt, nämlich, dass ein Assessment Center ein Werkzeug der Personalpolitik ist und insbesondere der Umsetzung der Eignungsdiagnostik in der Personalpolitik dient, zeigt im Alltag der Personalarbeit allerlei Tücken:

Charakteristika der Personalpolitik

Die Personalpolitik muss vielfältigen Interessen und wechselnden Prioritäten gerecht werden. Sie muss dem Zeitgeist, den in der Branche herrschenden Spielregeln, den Gesetzmäßigkeiten und Ursachen des aktuellen Arbeitsmarktes, der laufenden und voraussichtlichen Konjunktur und anderen Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen gerecht werden. Ferner sind die Unternehmensinteressen zu wahren, andererseits die Interessen des vorhandenen Personals und zum Dritten die Interessen von Fachbereichen und Projektauftraggebern.

Die Personalpolitik bildet in größeren Unternehmen auch die Plattform, auf welcher die Interessen von Arbeitgebern und Personalvertretungen ausgetragen, ausgehandelt und transparent gemacht werden. Vorgesetzte, Mitarbeiter, Personalbereiche und Arbeitnehmervertretungen erhalten für ihre Planungen und Entscheidungen wichtige Orientierungshilfen.

Die Personalpolitik weist in der Regel einen langfristigen und langwelligen Bezug auf. Sie konzentriert sich meist auf die nachhaltige Personalentwicklung, die Attraktivität für die High Potentials und für die Personen mit jenen Schlüsselkompetenzen, welche für die Erfüllung des Kerngeschäfts unbedingt erforderlich sind.

Die Personalpolitik bildet den unternehmensinternen Rahmen für die Organisations- und Personalentwicklung, insbesondere auch für Umstrukturierungen, Neuorganisationen und die damit häufig zusammenhängenden Versetzungen von vorhandenem Personal.

Assessment Center werden im Rahmen der Personalpolitik im Vorfeld von Personalentscheidungen eingesetzt, um das beste Potenzial zu erschließen, wenn mehrere Kandidaten für eine Stelle oder Funktion oder für die Nachwuchsentwicklung zur Verfügung stehen. Oder es

werden Einzel Assessment Center durchgeführt, um zu ermitteln, worin der aktuelle Entwicklungs- oder Qualifizierungsbedarf einer Person besteht.

2 Konditionen für Assessment Center

In der Personalpolitik werden auch die Rahmenbedingungen und Konditionen für Assessment Center definiert. Darunter fallen z.B.:

- Formale Zuständigkeiten für Personalentscheidungen.
- Prozesse bei Personalentscheidungen, insbesondere bei Einstellungs-, Besetzungs-, Beförderungs- und Entlassungsentscheidungen.
- Teilung der Verantwortung für die Folgen der Personalentscheidungen zwischen Vorgesetzten, Personalbereichen, Servicebereichen und Drittleistern.
- Kriterien und deren Prioritäten, die bei den Personalentscheidungen zu berücksichtigen sind.
- Stellenwert und Positionierung der Eignungsdiagnostik bei Personalentscheidungen.
- Relevanz der Ergebnisse der eignungsdiagnostischen Maßnahmen für anstehende Personalentscheidungen.
- Organisatorische und finanzielle Rahmenbedingungen für eignungsdiagnostische Maßnahmen wie z.B. das Assessment Center.

Die Konditionen unterscheiden sich nach den Schwerpunkten der anstehenden Personalentscheidungen. Die häufigsten, die für Assessment Center eine Rolle spielen, seien hier genannt:

- Personaleinstellung,
- Auswahl von Kandidaten für den (Führungs-)Nachwuchs,
- Ermittlung des geeignetsten Kandidaten für eine bestimmte Stelle,
- Ermittlung des geeignetsten Kandidaten für eine Projektleitung.

3 Was ist im „Projektmanagement“ anders?

Projekte sind ihrer Natur nach einmalig und zeitlich begrenzt durch einen definierten Anfang und ein definiertes Ende. Sie stellen die Personalentwicklung deshalb vor schwierige Aufgaben. In den meisten Organisationen werden Projektleiter bisher nicht systematisch entwickelt und gefördert. Dies wird verständlich, wenn man Folgendes berücksichtigt:

Gründe für unzureichende Personalentwicklung von Projektleitern

- Vor dem Projekt gibt es nur diffuse Vorstellungen, welche Anforderungen ein mögliches Projekt an den Projektleiter stellen könne, also

fehlen wesentliche Informationen, die für eine systematische Personalentwicklung erforderlich sind.

- Steht ein Projekt an, wird sofort ein kompetenter Projektleiter benötigt, der bereit und in der Lage scheint, die Projektziele unter den gegebenen Bedingungen zu realisieren. Für eine systematische Qualifizierung und Personalentwicklung fehlt im Vorfeld einer unmittelbaren Projektbeauftragung in der Regel die Zeit.
- Muss ein Projektauftrag erteilt werden, geht der Auftrag meist an den momentan am ehesten Verfügbaren, dazu braucht es keine „Eignungs"-diagnostik.
- Gibt es Probleme während der Projektlaufzeit, wird alles getan, damit das Projekt weitergeht, also hat niemand Zeit für eine situative Personalentwicklung.
- Ist das Projekt gut gelaufen, erwiesen sich ja alle offensichtlich als ausreichend geeignet und qualifiziert, weshalb es für eine Festigung der Qualifizierung und für Personalentwicklungsmaßnahmen keinen Anlass gibt.
- Ist das Projekt schlecht gelaufen, wird die „Schuld" meist dem Projektleiter zugewiesen, den man für weitere Projekte daraufhin nicht vorsehen könne, also auch nicht entwickeln brauche. Das Kind ist in den Brunnen gefallen. Eine Nachqualifizierung erscheint wenig zweckdienlich, wenn das Projekt zu Ende ist oder der unzureichend tüchtige Projektleiter bereits das Projekt verlassen hat.
- Ist ein Projekt beendet, besteht auch kein Bedarf mehr an Projektmanagementkompetenzen. Die Ausgangssituation ist wieder erreicht: Man hat wieder keine oder nicht genügend fundierte Informationen, welchen Anforderungen ein künftiger Projektleiter gerecht werden sollte. Also erfolgt wiederum keine Anpassung der Personalarbeit.

Dieser „Teufelskreis" muss unterbrochen werden.

4 Ein Berufsbild „Projektleiter" ist zu entwickeln

Die Unternehmen setzen zunehmend Projektarbeit als Organisations- und Arbeitsform ein. Der Bedarf an tüchtigen Projektleitern wächst, aber die Personalarbeit hat hierfür bisher kaum adäquate Antworten gefunden.

Hinzu kommt, dass ein verbindliches Berufsbild für „Projektleiter" bisher fehlte. Die Vorstellungen, was professionelles Projektmanagement sei, ist trotz den Definitionen in DIN 69901 in der Praxis so

unterschiedlich wie die Projekte selbst. Fast jedes Unternehmen hat entweder eines oder mehrere Handbücher für das Projektmanagement geschaffen und führt Projekte nach bestem Wissen und Gewissen durch. Projektleiter passen die betrieblichen Regeln für ihr jeweiliges Projekt ganz auf die persönlichen Vorlieben und Gewohnheiten bzw. auf die Annahmen an, was sie für das Projektmanagement notwendig und ausreichend ansehen.

Die GPM Gesellschaft für Projektmanagement e.V. unterstützt derzeit die Entwicklung eines Berufsbildes sowie von Qualifikationslevel und Anforderungsprofilen für Projektmanagement. Für die Personalentwicklung und Eignungsdiagnostik werden völlig neue Rahmenbedingungen geschaffen und direkt mit der Unternehmens- und Geschäftspolitik verbunden.

5 Organisation des Projektmanagements

So wie die Unternehmensführung nur gelingen kann, wenn das Unternehmen hierfür sich die notwendigen und ausreichenden Strukturen gibt und sie nutzt, stellt ein professionelles Projektmanagement auch an die Organisation bzw. Strukturen der Organisation einige Anforderungen:

Strukturen des Projektmanagements

- Wenn Projektmanagement zu den Kernkompetenzen des Unternehmens gehört (wie es z.B. in vielen Beratungsunternehmen, Softwarehäusern und anderen Dienstleistungsunternehmen der Fall ist), muss die Verantwortung für das Projektmanagement im Vorstand, in der Unternehmensleitung bzw. in der Geschäftsführung verankert sein bzw. werden.
- Wenn das Unternehmen andere Hauptzwecke verfolgt oder üblicherweise ihre Produkte durch Projekte erzeugt (wie es z.B. im Maschinen- und Anlagenbau üblich ist) und deshalb ständig eine große Anzahl von Projekten mit sehr unterschiedlichen Zielsetzungen verfolgt, ist es zweckmäßig, die gesamten Projekte durch einen Programmdirektor/Programmmanager koordinieren zu lassen. Das Unternehmen wird gleichzeitig sicherstellen wollen bzw. müssen, dass im Projektmanagement bestimmte methodische und prozessuale Standards erfüllt bzw. eingehalten werden und die jeweiligen Erfahrungen in den Projekten für die kontinuierliche Verbesserung des Projektmanagements im Unternehmen aufbereitet werden. Solche Aufgaben werden dem PM-Wissensmanager übertragen.

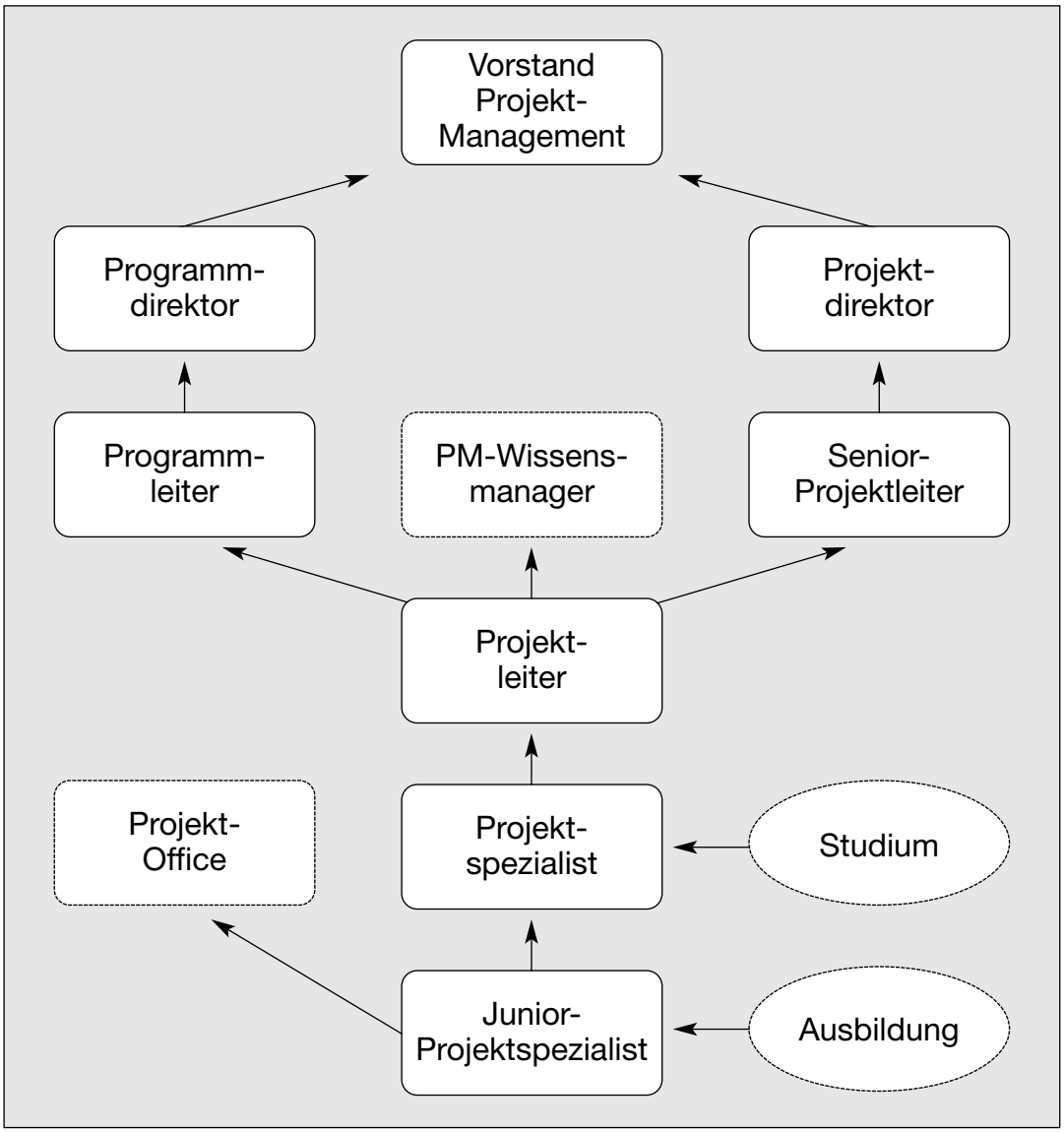

Abb. 1: *Hierarchie im Projektmanagement*

- Für das operative Projektmanagement der einzelnen Projekte werden in der Regel Projektleiter eingesetzt. Die anspruchsvolleren Projektleitungen können erfahrenen Senior-Projektleitern und Großprojekte Projektdirektoren übertragen werden, die oft auch das Multiprojektmanagement (Management eines Projektes, welches aus mehreren Projekten besteht) zu bewirken haben. Innerhalb der einzelnen Projekte fallen meist auch Arbeitspakete an, die den

Arbeitspaketleitern übertragen werden, die ihrerseits die Arbeitspakete in einzelne Aufgaben zerlegen.
- Je nach Größe und Komplexität des Projektes übersteigen die zu erfüllenden Projektmanagementaufgaben die Arbeitskapazität einer Person. In solchen Fällen wird ein Projektteam gebildet, in welchem die Projektmitarbeiter in der Regel bestimmte Schwerpunkte des Projektmanagements übernehmen. An Stelle oder ergänzend zum Projektteam kann für ein Projekt oder für mehrere Projekte auch ein Projekt-Office eingerichtet werden, welches meist das Projektmanagement administrativ unterstützt.

Abb. 1 zeigt die Struktur im Projektmanagement und gleichzeitig die Hierarchie auf (Kessler & Hönle, 2002).

Die Projekte und damit die Anforderungen an das Projektmanagement unterscheiden sich auch nach den Projektinhalten. Ein Strukturprojekt (Organisationsprojekt) ist anders zu managen als ein Investitionsprojekt (z.B. Bauprojekt) und dieses wiederum anders als ein Softwareentwicklungsprojekt und dieses wiederum anders als ein Personalentwicklungsprojekt. Die Aufzählung ist nur beispielhaft und soll die Schwierigkeit verdeutlichen, die für die Eignungsdiagnostik wichtigen und erfolgsentscheidenden Kriterien identifizieren zu können.

6 Eignungsdiagnostik im Projektmanagement

Für die Eignungsdiagnostik im Projektmanagement eines Einzelprojektes ergeben sich aus der Praxis folgende Anforderungen:

Anforderungen an Stellenbesetzung im Einzelprojekt

- Die Eignungsdiagnostik für das Einzelprojekt muss maßgeschneidert für die spezifischen Anforderungen des anstehenden Projektes sein.
- Die Ergebnisse der Eignungsdiagnostik müssen unmittelbar relevant für die Suche und Auswahl des geeigneten Kandidaten für die Projektleitung sein.
- Die Eignungsdiagnostik darf nicht viel Zeit beanspruchen und die Ergebnisse müssen transparent und entscheidungsrelevant für das aktuelle Projekt sein.
- Die Eignungsdiagnostik muss bewerten, ob die vorhandenen Kompetenzen der verfügbaren Kandidaten für das zu leistende Projektmanagement ausreichen.

Für die Eignungsdiagnostik für den allgemeinen Nachwuchs im Projektmanagement ergeben sich folgende Anforderungen:

Anforderungen an Nachwuchsförderung im Projektmanagement

- Für die Auswahl sind die Anforderungsprofile zu Grunde zu legen, die für die Praxis des Projektmanagements im jeweiligen Unternehmen relevant sind.
- Die Eignungsdiagnostik muss sich auf jene Kriterien konzentrieren, die sich in den bisherigen und voraussichtlich in den künftigen Projekten als „erfolgsentscheidend" für das Projektmanagement erweisen werden.
- Die Eignungsdiagnostik muss auch solche Kriterien erfassen und überprüfen, die ihren Ausdruck nicht in Verhaltensweisen haben, die in einer „Laborsituation" generierbar und damit beobachtbar sind, sondern sich nur in den bewirkten Ergebnissen oder Zuständen ausdrücken, die sich nicht auf Einzelverhaltensweisen reduzieren lassen. Es können sich zum Beispiel die Rahmenbedingungen für das Projekt während des Verlaufs erheblich verändern. Angenommen, der Projektauftraggeber wechselt das Unternehmen, die weitere wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens wird schlechter als beim Projektstart eingeschätzt und gleichzeitig verkündet die Personalabteilung, dass „sozialverträglicher" Personalabbau ins Haus steht. Die Dilemmata, in welchen sich in einem solchen Fall der Projektleiter befindet, lassen sich in einer Laborsituation kaum simulieren, ebenso wenig, welches Verhalten nicht nur situativ sichtbare Entspannungen bringt, sondern die Erreichung der Projektziele tatsächlich sichert. Ebenso wenig können die Rahmenbedingungen simuliert werden, nach welchen die Beobachter sich eine Meinung bilden könnten, wie das beobachtete Verhalten im Labor im Kontext des gegebenen Projektes und nicht nur bezüglich bestimmter Eigenschaften oder Fähigkeiten des Projektleiters einzuschätzen ist.

7 Assessment Center im Projektmanagement

Ein Assessment Center ist ein Baustein der Eignungsdiagnostik, die wiederum ein Werkzeug der Personalentwicklung ist, die ihrerseits eine Komponente der Personalarbeit darstellt. Die Personalarbeit für das Projektmanagement ist nur ein Teil der Personalarbeit. Folgende Leitfragen stellen sich:

Leitfragen

- Woher soll man wissen, welche Qualifikationen die künftigen Projektleiter aufweisen müssen, um die künftigen Projekte des Unternehmens erfolgreich zu managen?
- Wieso soll das Unternehmen überhaupt Projektleiter aufbauen, wenn gar nicht klar ist, ob das Unternehmen künftig Projekte auf-

legen wird, in welchen die entwickelten Kompetenzen erforderlich sein werden?
- Andererseits: Woher soll das Unternehmen gegebenenfalls die Projektleiter nehmen, wenn konkrete Projekte anstehen?
- Wieso soll das Unternehmen überhaupt Projektleiter aufbauen, wenn Projekte per definitionem sowieso einmalige Angelegenheiten sind?
- Woher soll das Personalwesen wissen, welchen Anforderungen künftige Projektleiter entsprechen müssten?

Es gilt, (neue) Antworten auf diese und ähnliche Fragen zu finden. Im Folgenden werden zunächst einige Rahmenbedingungen beleuchtet, bevor eine Methodik vorgestellt wird, die Antworten für das spezielle Einzelprojekt wie für das gesamte Projektmanagement im Unternehmen bzw. für die Personalarbeit liefert.

8 Probleme für die Eignungsdiagnostik im Projektmanagement

Übergreifende versus spezifische Anforderungen an Projektmanagement

Das Dilemma: Werden die Kriterien auf jene reduziert, welche für alle Projekte gleich oder zumindest bezüglich ihrer qualitativen Anforderung sehr ähnlich sind, bleiben „nur“ solche Kriterien übrig, welche allgemein unter die „Schlüsselkompetenzen“ fallen. Das wird den spezifischen Anforderungen der Projekte nur ansatzweise gerecht. Eignungsdiagnostische Maßnahmen mit solchen Schwerpunkten lohnen sich für einzelne Projekte nicht. Werden die Kriterien jedoch auf die spezifischen Anforderungen an das Projektmanagement des Projektes scharfgestellt, ist der Aufwand für die Entwicklung der Übungen und der Settings für die eignungsdiagnostischen Maßnahmen meist so hoch, dass entweder die Zeit oder das Geld oder beides fehlt, um mehr als eine oberflächliche (und damit überflüssige) Maßnahme durchzuführen. Es gilt, aus diesem Dilemma Auswege zu finden.

8.1 Wissensmanagement über Kompetenzen

Für die Projekte wird per definitionem eine eigene Organisation (Projektorganisation) geschaffen. Ist das Projekt zu Ende, wird die Projektorganisation aufgelöst. Das Problem dabei: Die Informationen über die Leistungen, die ein Projektleiter durch sein Projektmanagement erbracht hat, verflüchtigen sich ebenso wie die Informationen, welche

Kompetenzen ein Projektleiter in seinem Projektmanagement bewiesen hat. Die Klagen von Rückkehrern aus Projekten über die Schwierigkeiten, in ihrer „Heimatorganisation“ ihre Leistungen und Kompetenzen transparent zu machen, kennt jeder Personaler, der seinerseits die Schwierigkeit hat, die im Projektmanagement bewiesenen Kompetenzen mit anderen Kompetenzprofilen oder Anforderungsprofilen z.B. aus Linienfunktionen vergleichbar zu machen. Es gilt deshalb, Wege zu finden, wie die Informationen über die Anforderungen an das Projektmanagement, die Eignungsprofile der Projektleiterkandidaten und über die Ergebnisse des Projektmanagements so transparent werden, dass diese unabhängig von den Sonderheiten der einzelnen Projekte auch von jenen Personen dechiffriert werden können, die weder vom Projektmanagement noch vom einzelnen Projekt viel verstehen (müssen), aber dennoch Personalentscheidungen vorzubereiten oder zu treffen haben.

Erfahrungen mit Projekten nutzen

8.2 Anforderungen an die Eignungsdiagnostik

Anforderungen an Eignungsdiagnostik im Projektmanagement

- *Die Projekte müssen vergleichbar sein.* Nur wenn diese Bedingung erfüllt ist, können die erfolgsrelevanten personenbezogenen Kriterien ermittelt, beobachtbar gemacht und beurteilt werden.
- *Die Eignungsprofile der Kandidaten müssen vergleichbar sein.* Da jeder Projektleiter andere Projekte in anderen Umfeldern und unter anderen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen leitet, müssen dennoch Wege gefunden werden, worin die Unterschiede in den Eignungen für das Projektmanagement liegen.
- *Die spezifischen Anforderungen des Projektes müssen definiert sein.* Gemeint sind hier weniger jene Anforderungen, die in der Regel im Pflichtenheft für das Projekt stehen, sondern die konkreten Anforderungen an die Kompetenz des Projektleiters, der die im Pflichtenheft definierten Projektziele durch sein Projektmanagement erreichen soll.
- *Die Bewertungen der Ergebnisse des Projektmanagements müssen einen Bezug zu den Eingangsanforderungen aufweisen.* Wenn das erfolgsentscheidende Kriterium z.B. das „Interkulturelle Management“ ist, muss am Ende des Projektes auch beurteilt werden, mit welcher Qualität dieses vom Projektleiter bewirkt wurde.
- *Die Dokumentation der bewiesenen Kompetenz des Projektleiters für seine künftigen Vorgesetzten, Partner, Kunden und Auftraggeber.* Der Projektleiter soll neuen Auftraggebern, Vorgesetzten und Kunden in einfacher Weise seine Kompetenz belegen können. Auftraggeber, Vorgesetzte und Kunden sollen sich in ebenso einfacher Weise rasch

ein Bild machen können, über welche Kompetenzen der Projektleiter verfügt und was sie deshalb von ihm erwarten können.

9 Ein Lösungsansatz

Für die Funktionen der Eignungsdiagnostik werden entlang der Prozesskette der Personalentscheidungen bezüglich des Projektmanagements Werkzeuge geschaffen, die in die Personalpolitik und insbesondere in das Instrumentarium für die Personalarbeit integriert werden sollten. Ein solches Werkzeug ist das HCS Human Capital System®. (HCS Human Capital System® ist seit 2003 eine eingetragene Marke, vgl. Keßler & Hönle, 2002, S. 237.)

Es hat zum Ziel, einen permanenten Prozess der Ermittlung, Entwicklung und Anpassung des persönlichen Humankapital der Personen mit dem aktuell und künftig benötigten Humankapitals des Unternehmens in Gang zu bringen und zu halten. Für das Projektmanagement werden hierzu bereitgestellt:

Projektbewertung

- *Eine Projektbewertung:* Mit ihr können die Anforderungen an das Projektmanagement definiert werden. Und zwar unabhängig von den Projektinhalten, Projekttypen und Projektgrößen. Mit den Ergebnissen der Projektbewertung können Projekte bezüglich ihrer Anforderungen an das Projektmanagement verglichen werden. Erfolgt die Projektbewertung durch den Projektauftraggeber, kann er mit dem so ermittelten Profil gezielt nach einem geeigneten Projektleiter suchen und mit den vorhandenen Kandidaten die besonderen Herausforderungen des Projekts besprechen. Erfolgt die Projektbewertung durch einen Projektleiterkandidaten, kann er mit dem Projektauftraggeber dezidiert die Punkte klären, die neben dem Projektauftrag für ein erfolgreiches Projektmanagement notwendig sind.
  Die ausgewählten Bewertungskriterien machen bewertete Projekte nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch darüber hinaus miteinander vergleichbar.

HCPM-Pass

- *Der Human Capital Projektmanagement-Pass (HCPM-Pass):* Dieser dokumentiert das Eignungsprofil des Kandidaten im Projektmanagement und enthält die gewichteten Werte der Projektbewertung des zuletzt geleiteten Projektes. Die Daten des HCPM-Passes können unmittelbar mit dem Anforderungsprofil eines neuen Projekts verglichen werden.
- *Die Bewertung der spezifischen Leistungskomponenten und Erfolgsfaktoren für das Projektmanagement:* Neben den allgemeinen Unter-