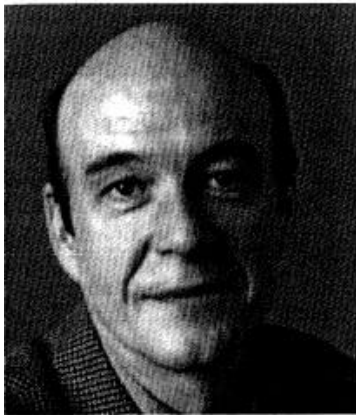


Vom Assessment zum »Audissment« Interne Auswahlverfahren für obere Führungskräfte



Eberhard Lehrenkrauss, Geschäftsführer der Lehrenkrauss, Schwarz & Partner, Organisations- und Personalentwicklung GmbH, Nürnberg



Marianne Schwarz, Geschäftsführerin der Lehrenkrauss, Schwarz & Partner, Organisations- und Personalentwicklung GmbH, Nürnberg

In den letzten Jahren wurden Unternehmen in einer Intensität wie selten vorher neu organisiert. Dabei kann häufig beobachtet werden, daß manche der betroffenen Führungskräfte nur genickt haben, nicht aber in der Lage oder willens sind, das neue Denken auch aktiv in die Tat umzusetzen. Somit stellt sich für die Unternehmensleitung häufig die Frage: Wer von den Führungskräften im Unternehmen ist geeignet, diese neue Politik jetzt und in der Zukunft aktiv mitzugestalten? Und wie können diese Mitarbeiter erkannt werden? Die Verfasser werden aus diesem Anlaß mit Anfragen konfrontiert, ob es »so etwas wie Assessment Center (AC) für obere Führungskräfte« gäbe. Sie müßten realitätsnah sein und den Führungsalltag eines Hauptabteilungsleiters oder eines Abteilungsleiters widerspiegeln. Warum eignet sich das herkömmliche AC nicht für obere Hierarchieebenen? Gibt es für diesen Zweck einsetzbare Weiterentwicklungen des AC?

Das »klassische« AC und seine Einsatzgrenzen

Das »klassische« AC eignet sich insbesondere für das Erkennen von Führungspotentialen bei Teilnehmern, die noch keine Führungsaufgaben inne haben. Als Standortbestimmung – um eigene Stärken und Schwächen zu erkennen – ist es auch für Führungskräfte in höheren Hierarchieebenen geeignet. Sobald das Ergebnis des klassischen ACs jedoch Auswahlcharakter hat, al-

so für die weitere Karriere von Führungskräften mit Führungserfahrung bestimmend sein soll, stößt es an enge Grenzen.

Die Teilnehmer selbst beklagen oft, daß ACs nicht ihren tatsächlichen Führungsalltag abbilden. Sie »glauben« deshalb nicht, daß dieses Verfahren tatsächlich das mißt, was den Erfolg in ihrem Berufsalltag ausmacht. Dieser ist komplexer, vernetzter und anspruchsvoller. Die »soziale Validität«¹⁾ für diese Führungskräfte ist damit oft

nicht in notwendigem Maße gegeben.

Rauhe Wirklichkeit und heile Welt des AC

Viele Führungskräfte mußten zudem in den letzten Jahren erfahren, daß selten derjenige als erfolgreich galt, der im Führungseminar gut aufgepaßt und sich gemäß hochglänzender Führungsleitlinien verhalten hatte. Die schöne Welt des kooperativen Führungsstils – sofern sie gelebt wurde – erfuhr oft durch harte unternehmerische Entscheidungen empfindliche Störungen. Führungskräfte werden häufig, je höher sie in der Hierarchie stehen, vor allem am kurzfristigen monetären Erfolg gemessen. Vielen ACs liegen aber explizit oder implizit Vorstellungen über Führung zugrunde, die aus der »heilen Welt« stammen. Es werden zu wenig die Eigenschaften und Fähigkeiten geprüft, mit denen man in einer gewandelten Realität bestehen kann.²⁾ Wenn man zusätzlich noch berücksichtigt, daß inzwischen sehr viele Führungskräfte selbst schon durch ACs gegangen sind, außerdem das »richtige« Verhalten etwa in Gruppendiskussionen durch Führungseminare gelernt haben und sich deshalb im AC sozial erwünscht verhalten, dann werden die Grenzen des klassischen AC deutlich.

Messung am kurzfristigen monetären Erfolg

¹⁾ Schuler, H.: »Personalauswahl aus der Sicht der Bewerber: Zum Erleben eignungsdiagnostischer Situationen.« Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1990, 34, S. 184 ff.; Schuler, H., Stehle, W.: »Soziale Validität eignungsdiagnostischer Verfahren: Anforderungen für die Zukunft«, in: Schuler (Hrsg.): Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis, Stuttgart 1985, S. 133 ff.

²⁾ Unseres Erachtens werden die »mikropolitischen« Aspekte des Erfolgs einer Führungskraft in fast allen Auswahlverfahren zu wenig gewürdigt oder nur unzureichend unter dem Merkmal »Durchsetzungsvermögen« beobachtet. Vgl. Neuberger, O.: »Führen und geführt werden«, Stuttgart 1990, S. 261 ff.

Abb. 1: Entwicklung des Assessment Centers

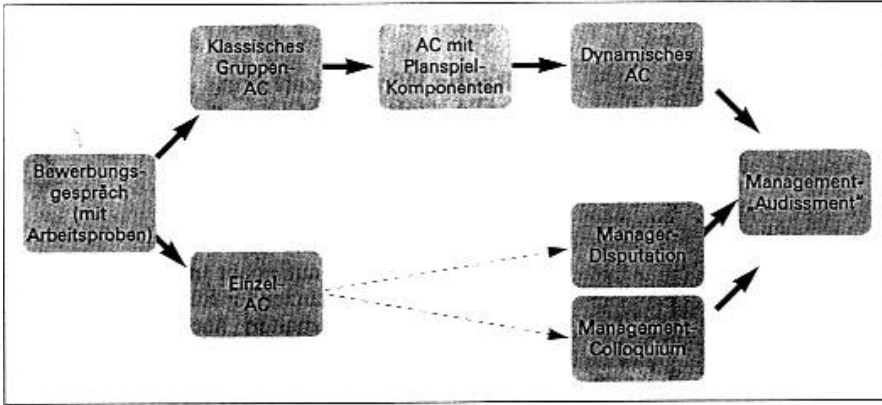


Abb. 2: »Klassisches« Gruppen-AC = »Intercity-Effekt«

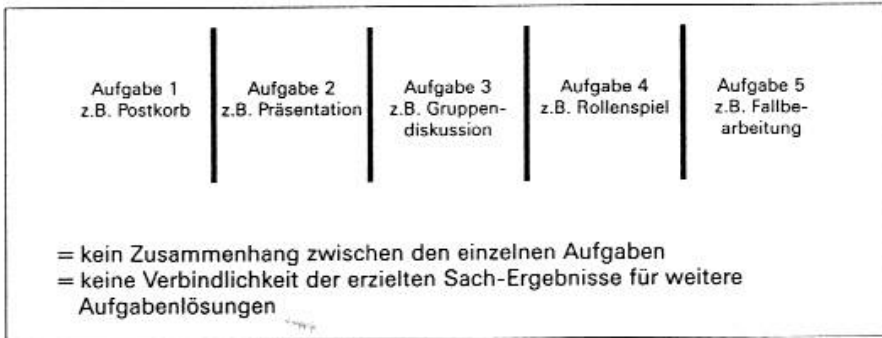
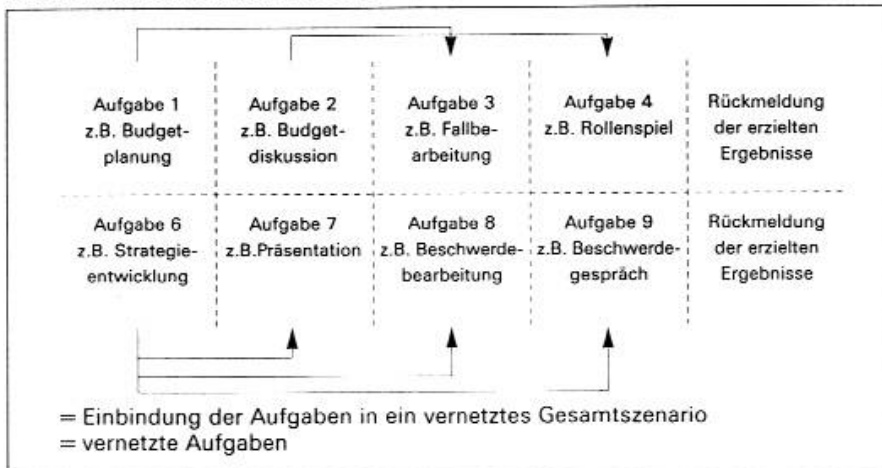


Abb. 3: AC mit Planspielkomponenten



Weiterentwickelte Verfahren

Der folgende Überblick stellt eine subjektive Auswahl von weiterentwickelten Methoden des ACs dar, die sich besonders auf die Verwendbarkeit für die Potentialerkennung bei oberen Führungskräften (mit Führungserfahrung) bezieht. Die Entwicklung ist in Abbildung 1 schematisch dargestellt.

AC mit Planspielkomponenten/ Das AC-Planspiel PEPS.³⁾

Das »AC mit Planspielkomponenten« ist eine Kombination des Planspielgedankens (Vernetzung der Aufgaben) und des ACs. Unsere Erfahrungen mit dieser Variante des ACs gründen sich weitgehend auf das AC-Planspiel PEPS, das wir aus der Unzufriedenheit mit dem »klassischen AC« entwickelt haben.

Die aus dem Planspiel übernommene Einbindung der Aufgaben in ein Gesamtszenario und die Vernetzung der Übungen untereinander führen gegenüber dem »klassischen« AC zu einer größeren Realitätsnähe: Im klassischen AC müssen die Teilnehmer im »Intercity-Takt« (vgl. Abb. 2) neue Aufgaben bearbeiten, bei denen die sachlich inhaltliche Entscheidung nur bei Extremen in die Bewertung einfließt. Was überdies dazu führt, daß – im Gegensatz zur Realität – eine einmal gefundene Sachlösung nicht mehr reparabel ist und auch keinen Einfluß auf spätere Entscheidungen hat. Statt dessen bewegen die Teilnehmer sich bei PEPS – wie im beruflichen Alltag – in einer Position, in der sie ineinandergreifende, vernetzte Situationen zu bearbeiten haben. Das AC mit Planspielkomponenten wird durch die Vernetzung der Aufgaben rea-

³⁾ Lehrenkrauss, Eberhardt; Rohn, Walter: »Planspiele und assessment-center« in: Personalführung 10/87, S. 737-741; Friedrich, Artur; Schwarz, Marianne: »Assessment-Center und Führungsplanspiel«, in: Personal 1/89, S. 12-17.

litätsnäher und anspruchsvoller, das Verhalten wird authentischer und bietet mehr Erkenntnismöglichkeiten (vgl. Abb. 3).

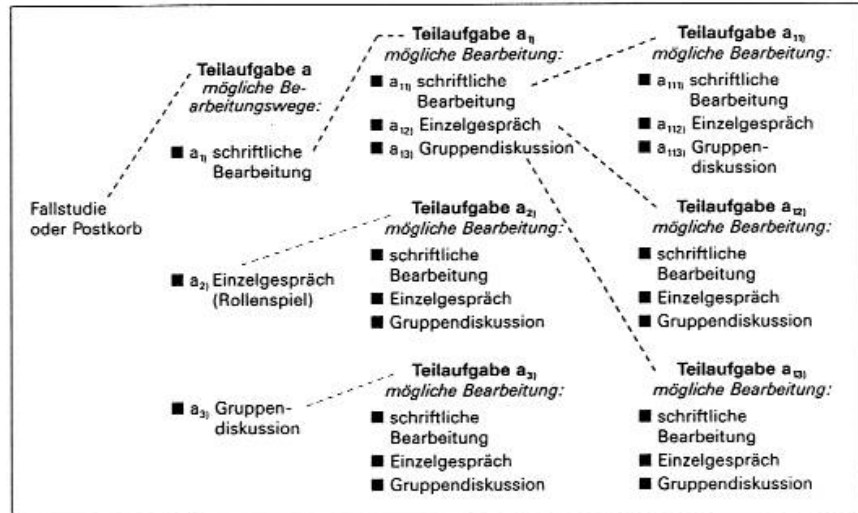
Die Grenzen liegen in der Komplexität der Wirklichkeit, die sich auch in einem Planspiel nicht befriedigend abbilden läßt. Hoffnungen, durch den Einsatz der EDV die Komplexität besser in den Griff zu bekommen, haben sich nicht im erwünschten Maße erfüllt. Um den Assessment-Charakter und damit Beobachtungsmöglichkeiten in sozialen Situationen zu erhalten, ist der EDV-Einsatz meist auf postkorb-ähnliche Entscheidungssituationen und deren Auswertung beschränkt.

»Dynamisches AC«⁴⁾

•Das »klassische« AC leidet an einer weiteren Einschränkung der Realitätsnähe: Die Teilnehmer haben einen Sachverhalt in einem Gruppengespräch, einen anderen in einem Rollenspiel und einen dritten in einer schriftlichen Ausarbeitung zu bearbeiten. In der Realität wird aber bei ein und demselben Sachverhalt die eine Person ein Gespräch suchen, die andere das Problem etwa durch einen Vermerk lösen, eine dritte wird das Problem in eine Besprechung einbringen. Gleichermaßen ist der Zeitverbrauch für die Problemlösung in der Realität innerhalb vorgegebener Termine meist der Führungskraft überlassen: Wie tief bearbeite ich das Problem? Hat es Priorität? Welche?

Das dynamische AC versucht, beide Mängel durch Wahlfreiheit beim Lösungsweg und durch zeitliche Flexibilität auszugleichen. Die Praxis zeigt allerdings, daß ein solches dynamisches AC einen enormen logistischen Aufwand verursacht. Abhängig vom gewählten Lösungsweg müssen Rollenspieler, Räume, Diskussteilnehmer und vor allem auch Beobachter zur Verfügung stehen, da für jede mögliche Wahl des Teilnehmers vorgesorgt

Abb. 4: Wahlmöglichkeiten beim dynamischen AC



werden muß. Abbildung 4 zeigt den daraus entstehenden logistischen Aufwand. Dieser Aufwand steht erfahrungsgemäß in einem schlechten Verhältnis zu dem zu erwartenden besseren Beurteilungsergebnis.

Die Wahlfreiheit verursacht auch Vergleichsprobleme: Wählt ein Teilnehmer für eine Aufgabe ein Rollenspiel als Lösungsweg, ein anderer schreibt einen Vermerk, dann sind an die beiden Bearbeitungswege unterschiedliche Kriterien anzulegen. Die Erfahrung aus vielen ACs ist außerdem die, daß der »Theater-Effekt« für die Beobachter bei Gruppendiskussionen und Rollenspielen höher ist, so daß die Gefahr besteht, daß diese Beobachtungen dabei das Gesamturteil intensiver beeinflussen.

Eine Lösung des logistischen Problems bietet der Ansatz des von uns entwickelten »partiell-dynamischen AC«. Hier wird die Gesamtzeit in Blöcke aufgespalten, womit die Logistik über-

schaubar bleibt. Innerhalb dieser Zeitblöcke ist ein flexibles Handeln der Teilnehmer möglich.

Management-Colloquien/ Manager-Disputation

Management-Colloquien werden meist in der Form von »Einzel-ACs« durchgeführt oder ähnlich ihnen. Sie gab es schon immer in der Form von Bewerbungsgesprächen mit Arbeitsproben.⁵⁾

Von den Einzel-ACs unterscheiden sich Management-Colloquien u.a. dadurch, daß die Auswahlkriterien nicht allein danach formuliert sind, ob man »in ruhigen Zeiten miteinander umgehen kann« sondern danach, »gerade Krisen, Konflikte und historischen Situationen zu meistern.«⁶⁾ Damit kommen diese Verfahren den vorher aufgestellten Forderungen nach realistischen Aufgaben und Anforderungen nahe. Diese Variante prüft insbesondere Werthaltungen. Die Erkenntnismöglichkeit

4) Der Begriff »dynamisches AC« wird in einigen Veröffentlichungen für AC verwendet, die wir unter dem Oberbegriff »AC mit Planspielkomponenten« beschrieben haben. Wir sind der Auffassung, daß die Bezeichnung »dynamisches AC« aufgrund der Wahlfreiheit und des sich daraus ergebenden dynamischen Ablaufs bei der hier beschriebenen Variante zutreffender ist.

5) Lehrenkrauss, Eberhard: »Der richtige Einsatz von Arbeitsproben bei der Personalauswahl«, in: Personal 7/1986, S. 281-283

6) Friedrichs, Peter: »In der Manager-Disputation muß Farbe bekannt werden«, Handelsblatt vom 12. 3. 1995

ten eines Gruppen-ACs fehlen. Da dieses Verfahren stark kognitiv angelegt ist, bleiben Zweifel, ob die Bewerber ihre geäußerten Vorstellungen auch in der Praxis werden durchsetzen können.

Management-Audit

Der Begriff »Audit« oder »Auditing« ist in den letzten Jahren vor allem im Zusammenhang mit »Qualitäts-Audits« und in neuerer Zeit auch für Revisionskonzepte gebräuchlich geworden. Für Revisionszwecke spielen naturgemäß Zahlen und Fakten eine große Rolle, aber die Prüfaufgaben des richtig verstandenen Management Auditing gehen weit darüber hinaus: »Obwohl Aufzeichnungen des Finanz- und Rechnungswesen die Grundlage (des Audit, d. V.) bilden, liegt der Schwerpunkt in der Einhaltung der vorgegebenen Geschäftspolitik, der Führungsanweisungen und des internen Kontrollsystems.«⁷⁾

Hier interessieren die Teile des audit, die sich vor allem auf die Überprüfung der Werthaltungen und Einstellungen (»Geschäftspolitik«) des Management beziehen. Audits werden in der Form von Einzel-»prüfungen«, in Gruppenveranstaltungen und in Kombination der beiden Ansätze durchgeführt. Eine Gemeinsamkeit all dieser Verfahren ist, daß mit realen geschäftspolitischen Fragen gearbeitet wird. Das Beobachter-/Beurteiler-Gremium ist die Unternehmensleitung oder die Ebene darunter, unterstützt durch externe Berater. Die Mitglieder des Beobachtermremiums sind, da sie in vielen Fällen mitdiskutieren, Fragen stellen und Meinungen abgeben, meist »teilnehmende Beobachter«, was die Beurteilung der Teilnehmer nicht unbedingt objektiver macht. Dies ist aber vom Charakter des Verfahrens her unvermeidbar.

»Audissment«

Ein neuer Gedanke ist es, ein solches Audit mit den strengen Beobachtungs- und Beurteilungselementen eines Assessment-Center zu verknüpfen (wir haben dafür den Namen »Audissment« gewählt). Dazu gehören insbesondere

- die möglichst präzise Formulierung von Anforderungskriterien
- die Trennung von Beobachtung und Beurteilung,
- die Schulung der Beobachter,
- ein zeitlich streng strukturierter Ablauf, sowie
- die sehr sorgfältige Erarbeitung repräsentativer Aufgaben.

Als ratsam erweist sich eine extern moderierte Beobachterkonferenz, damit bestehende Machtstrukturen innerhalb des Beobachtermremiums nicht die Bewertung über Gebühr beeinflussen.

Die Anforderungs- und Beurteilungsmerkmale stellen letztlich komprimierte Unternehmenspolitik dar. Deshalb müssen sie von der Geschäftsführung voll getragen werden. Hier können Schwierigkeiten auftreten, denn nicht selten prallen bei der intensiveren Diskussion dieser Kriterien sehr unterschiedliche Meinungen aufeinander: Was heißt z. B. das Kriterium »unternehmerisches Handeln« in der Praxis? Wieviel Selbständigkeit überlassen wir den Führungskräften in einer dezentralisierten Struktur tatsächlich? Diese Diskussion kann mühsam sein, sie ist aber notwendig. Denn kommt keine Einigung über die konkrete Auslegung der zukünftigen Ausrichtung und Strategie des Unternehmens zustande, ist die Durchführung eines Audissment nicht zu empfehlen.

Der Ablauf eines Audissment muß naturgemäß unternehmensspezifisch gestaltet werden, es gibt aber immer wiederkehrende Elemente:

- Typische Aufgaben sind z. B. vorbereitete oder Stegreif-Kurzreferate der Teilnehmer zur Auslegung der Unternehmensstrategie für ihren eigenen Zuständigkeitsbereich. Diese Referate werden im Plenum gehalten und diskutiert. Ob hierbei das Beobachtermremium mitdiskutiert oder sich zurückhält, kann nur aus dem spezifischen Zweck der Veranstaltung heraus entschieden werden.
- Gruppenarbeiten zu aktuellen oder zukünftigen strategischen Entscheidungen können ebenfalls Gegenstand der Bewertung werden.

Damit sind die Elemente der Einzelarbeit, Präsentation und Gruppendiskussion des ACs vertreten.

- Das abschließende Interview jedes Teilnehmers mit einem externen Beobachter verschafft zusätzliche Objektivität, die gerade bei einem solchen wertorientierten Verfahren hilfreich ist.
- Wesentlicher Teil des »Audissment« ist die Beobachterkonferenz. In ihr werden die Bewertungen der Beobachter diskutiert und harmonisiert. Die Beobachter müssen einen Konsens darüber erzielen, ob der Teilnehmer/die Teilnehmerin das Potential hat, den neuen Anforderungen zu genügen. In der Regel weitet sich diese Diskussion über den Rahmen einer beim AC üblichen Beurteilungskonferenz aus. Um den individuellen Persönlichkeiten gerecht zu werden, müssen hier alle Leistungsaspekte der Teilnehmer, auch die aus der Vergangenheit, einfließen. Ebenso spielen personalpolitische Überlegungen eine große Rolle. Dem AC-Charakter des Audissment ist man es jedoch schuldig, die einzelnen Diskussionsteile sauber von der Beurteilung der Leistungen im Audissment zu trennen.

7) Hofmann, R.: »Prüfungshandbuch«, Berlin 1994, S. 135