

**Antje Goy / Angelika Jäckl:**

## **Assessment Support. Erfahrungen mit Assessment Center Elementen bei Personalauswahlverfahren innerhalb der Stadtverwaltung Frankfurt am Main.**

*In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge  
11/2002: 406-41*

Innerhalb von öffentlichen Verwaltungen wird zunehmend ein Verfahren zur Personalauswahl – das Assessment Center – eingesetzt, das in der Wirtschaft bereits seit etwa 50 Jahren seine Anwendung findet. Im vorliegenden Artikel werden aus verschiedenen Perspektiven Hintergründe und Erfahrungen mit dem Einsatz von Assessment Center-Elementen innerhalb der Stadtverwaltung Frankfurt am Main dargestellt und ausgewertet: Es handelt sich um die Perspektiven der Beraterinnen, die der Stadt als Auftraggeberin sowie die einer Bewerberin. Den an diesem Artikel Beteiligten wurden Fragen nach der Ausgangssituation, der Durchführung und nach einer abschließenden Beurteilung schriftlich vorgelegt. Die hier dargestellten Einschätzungen fußen auf diesen Ausarbeitungen und wurden für diesen Artikel von den Beraterinnen zusammengefasst und um eine theoretische Einführung sowie eine Schlussbetrachtung ergänzt. Ziel dieses Artikels ist es, die vielfältigen, facettenreichen und innovativen Aktivitäten im Bereich der Frankfurter Stadtverwaltung bei Personalauswahlverfahren darzustellen, Erfahrungen weiterzugeben, kritisch zu reflektieren und damit einen Beitrag zur Qualifizierung der Personalauswahl in öffentlichen Verwaltungen der Städte und Gemeinden insgesamt zu leisten.

### **I. Einführung in den Hintergrund von Assessment Centern**

Assessment Center als professionelle Personalauswahlverfahren zählen mittlerweile zum Standardrepertoire in der Personalentwicklung. Von den 50 größten Konzernen Deutschlands wenden über 80 % das Verfahren für bestimmte Personalgruppen und in spezifischen Formen der Durchführung an.<sup>2</sup> Steigende Anforderungen an eine komplexe berufliche Leistungsfähigkeit machen umfassende Auswahlentscheidungen notwendig. Daher stellt eine fundierte Personalauswahl auf der Grundlage differenzierter Kriterien eine der Kernaufgaben zukunftsorientierten Personalmanagements dar. Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl werden teuer: Absolventinnen und Absolventen von Hochschulen verursachen bereits im ersten Jahr Kosten von ca. 50.000 €. <sup>3</sup> Zeitintensive Betreuung bei der Einarbeitung und notwendige Kompensation bei mangelnder Eignung belasten andere Mitarbeitende und ganze Teams. Bei Defiziten in der persönlichen und sozialen Kompetenz leidet die Arbeitsatmosphäre, die Motivation aller und ein entsprechend hoher Führungsaufwand wird notwendig. Neben Fachkompetenz braucht es immer mehr Schlüsselqualifikationen wie Identifikationsbereitschaft, Veränderungswillen, Lern- und Umsetzungsvermögen, Entwicklungsbereitschaft, prozessorientiertes, ganzheitliches Denken, die Fähigkeit, Probleme zu erkennen, aufzugreifen und zu lösen.<sup>4</sup> Zunehmende Kundenorientierung, Team- und Projektarbeit sowie das Prinzip Selbstverantwortung und Eigeninitiative sind heute weitere Anforderungen an Fachkräfte.

Eine professionelle Personalauswahl ist ein komplexes Verfahren, um eine optimale Entscheidung darüber treffen zu können, welche Person mit ihren Fähigkeiten am besten für die zu besetzende Stelle geeignet ist. Das Anforderungsprofil und die

Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber werden hierbei abgeglichen, so dass deutlich wird, wer dem geforderten Kompetenzspektrum am nächsten kommt. Neben den qualitativen und quantitativen Leistungsbeiträgen der sich Bewerbenden stellt das Beziehungsgefüge am zukünftigen Arbeitsplatz einen weiteren wichtigen Faktor für die Leistungsfähigkeit dar. Dort braucht es eine zumindest grundsätzliche Bereitschaft wechselseitiger Akzeptanz. All diese Faktoren machen deutlich, dass eine einseitige Konzentration auf die Fachkompetenz und die Leistungsaspekte eine zu enge Perspektive einnimmt. Das übliche Sichten von Bewerbungsunterlagen mit den anschließenden Interviews der infrage kommenden Kandidaten kann nicht ersetzt, aber erweitert werden. Entscheidungen unter Zeitdruck verkürzen dabei die Phase der Informationsgewinnung, und fehlt es an trennscharfen und aussagekräftigen Auswahlinstrumenten, wird die Qualität der Auswahlentscheidung gemindert. Um diesen komplexen Anforderungen zu genügen, wird nun immer häufiger auf Assessment Center – in der Kurzform AC genannt – zurückgegriffen. Es dient vor allem der Auswahl von Fach- und Führungskräften sowie Führungsnachwuchskräften. Antje Goy und Angelika Jäckl, Frankfurt am Main, sind bundesweit als Organisations- und Personalberaterinnen tätig. Sie lehren an verschiedenen Hochschulen und kooperieren mit mehreren Unternehmen und Instituten.

To assess heißt bewerten, einschätzen, beurteilen. Ein Assessment Center, oft auch Personalentwicklungs oder Managementseminar, Bewerber-, Förder- oder Beurteilungsseminar genannt, dauert zwischen einem und fünf Tagen. In verschiedenen Modulen wird durch Rollenübungen, Fallstudien, Gruppendiskussionen, Krisen- oder Konfliktmanagement, Tests u.a.m. die Kompetenzen von Bewerberinnen und Bewerbern hinsichtlich des Anforderungsprofils der zu besetzenden Stelle geprüft. In der Regel nehmen zwischen acht und zwölf Bewerbenden an einem AC teil. Alle Anforderungen während des ACs beziehen sich auf die zukünftige Arbeitssituation. Dabei sollen die Stärken und Schwächen der einzelnen Bewerbenden deutlich werden. Um „blinde Flecken“ während des gesamten Verfahrens weitgehend auszuschalten, holen sich viele Organisationen externe Beratung zu Hilfe. Je nach deren Beratungsansatz differiert der Tagesablauf während des ACs sowie die Anforderungen in den einzelnen Modulen an die Bewerbenden. Die Fachvorgesetzten sind bei der Definition der Anforderungskriterien in der Vorbereitungsphase als Kooperationspartner bedeutsam. Damit wird die inhaltliche Ausgestaltung der Module zur Alltagsrealität gewährleistet. Zu jeder Anforderungsdimension werden Checklisten entwickelt. Diese ermöglichen eine differenzierte Analyse und Bewertung des Verhaltens der Bewerberinnen und Bewerber durch die Beobachtenden, die sich im Vorfeld mit dieser Aufgabe beschäftigt haben.

## **II. Zur Ausgangssituation**

In den folgenden Praxisbeispielen standen zwei Momente für die Auftraggeber im Vordergrund, als sie sich für einen Einsatz von Assessment Centern bei anstehenden Personalbesetzungsverfahren entschieden: Einerseits lagen positive Erfahrungen aus der Privatwirtschaft und diversen Kommunen vor, und andererseits sollten neben fachlichen Aspekten insbesondere die Soft Skills stärker als bisher Eingang in die Personalauswahl finden. Neben dem Führungs- und Kommunikationsstil galt die besondere Aufmerksamkeit der sozialen Kompetenz der Bewerberinnen und Bewerber.

Die Hoffnungen, den die Auftraggeber im Vorfeld mit dem Einsatz dieses Verfahrens verbunden, waren unterschiedlich: War es den einen wichtig, so viele Facetten der Bewerbenden wie möglich sichtbar zu machen und diesen eine faire Chance zur Darstellung ihrer Qualitäten und Qualifikationen zu bieten, stand bei anderen, neben einer Objektivierung der Auswahl, das Sammeln von Erfahrungen zur generellen Weiterentwicklung von Personalauswahlverfahren im Vordergrund des Interesses. Da der Einsatz von Assessment Centern bisher ein eher unübliches Personalauswahlverfahren in Verwaltungen darstellt, ist die Frage nach möglichen Widerständen bei einzelnen, an den Verfahren beteiligten Funktionsgruppen von Bedeutung: Zur Vorbeugung und zum Umgang mit Widerständen wurde insbesondere auf das frühe Einbeziehen sämtlicher beteiligter Gruppierungen sowie auf die fachliche Aufklärung verwiesen. Im Vorfeld könnten Vorbehalte dadurch ausgeräumt werden, dass die spezifischen Chancen erläutert und unterschiedliche Interessen mit aufgenommen würden. Außerdem gewährleiste dieser Ansatz für die Bewerbenden die Möglichkeit, mehr von sich zu zeigen als in einem herkömmlichen Vorstellungsgespräch zu realisieren sei. Entscheidend jedoch bliebe deutlich zu machen, dass zwar die Beraterinnen nach Absprache den Rahmen wie die Inhalte strukturierten und präsentierten, die letztlichen Entscheidungen jedoch grundsätzlich bei den Auftraggebern verblieben. Allerdings, und dies wurde innerhalb der verschiedenen Verfahren sichtbar, waren diese nicht durch Widerstände, sondern von einem breiten, neugierigen und wohlwollendem Interesse von allen Seiten geprägt. Dies beeinflusste die Ausgangsbedingungen für die Beraterinnen insofern, als neben und nach Phasen der Aufklärung und Erörterung der Einsatzmöglichkeiten und Grenzen von Assessment Centern umgehend konstruktive Debatten um die spezifischen Anforderungen im jeweiligen Kontext geführt werden konnte.

Neben der fachlichen Aufklärung kam den Beraterinnen in dieser Phase vor allen Dingen die Aufgabe zu, die Debatte um unterschiedliche Interessen und inhaltliche Schwerpunkte moderierend zu begleiten und fachlich zu ergänzen. Das Ziel bestand darin, die inhaltlichen, institutionellen und sozialen Anforderungen an die Kandidatinnen und Kandidaten so präzise wie möglich und so umfassend wie nötig zur Zufriedenheit aller zu ermitteln und festzulegen. Diese Sondierungsphase mit den unterschiedlichen Interessensgruppen – wie z.B. der Amts- und Verwaltungsleitung, Abteilungsleitungen, der Fachabteilung für Personalangelegenheiten, der Vertretung des Personalrates, der Frauenbeauftragten sowie der Schwerbehindertenbeauftragten, kann als zentraler Kernprozess beschrieben werden. In dieser Phase werden Anforderungen, Beobachtungs- und damit auch Bewertungskriterien festgelegt und Kommunikationsformen geprägt, die sich bis zum Ende durch die Verfahren ziehen. Was innerhalb dieser Phase, so die Erfahrungen der Beraterinnen, nicht umfassend erörtert, geklärt und festgelegt wurde, führt nicht nur zu Irritationen bei der Durchführung, sondern produziert Probleme in der Auswertungsphase.

Eine zentrale Herausforderung für Beraterinnen wie Auftraggebende war der Umstand, dass die Beteiligten der verschiedenen Interessensgruppen in allen Verfahren zugleich die Beobachterinnen und Beobachter darstellen würden und kaum zeitliche Ressourcen zur Verfügung standen, diese für ihre Beobachtungsrolle angemessen zu schulen. Die Schulung der Beobachterinnen und Beobachter stellt jedoch für übliche Assessment Center-Verfahren, die von einem Höchstmaß an objektivierter Beobachtung leben, eine wesentliche Voraussetzung dar. Auf diese Weise werden qualifizierbare wie quantifizierbare Daten ermittelt und später entsprechend ausgewertet. Eine solche Vorgehensweise war in allen vorliegenden

Verfahren weder denkbar noch angezeigt. Somit waren die Beraterinnen aufgefordert, Ansätze und qualifizierbare Beobachungskriterien zu entwickeln, die dem Anspruch an objektivierte Auswahl genügten und zugleich unterschiedliche Bewertungen und Deutungen berücksichtigten.

### **III. Kooperation und Qualität**

Den dargestellten Ausgangslagen folgend, entwickelten die Beraterinnen das Konzept Assessment Support. Dieses hat zum Ziel, ausgewählte Assessment Center-Elemente mit einem auf unterschiedliche Perspektiven angelegten Beobachtungssystem zu verknüpfen und in einem von Kooperation und qualitativen Argumenten und Beobachtungen geprägten Verfahren zur optimalen Stellenbesetzung zu gelangen. Nicht eine dogmatische Anwendung von Elementen der Assessment Center stand somit im Vordergrund, sondern eine Anwendung, die den Kontext berücksichtigt. Unterschiedliche und nicht vereinheitlichte Sichtweisen und Perspektiven sollten in der Abwägung qualifizierbarer Beobachtungen und stelleninternen Anforderungen objektivierte, optimale Stellenbesetzungen zur Folge haben, die Konkurrentenansprüchen stand halten.

Wesentliche Elemente des Konzeptes des Assessment Support sind:

1. Die Qualifizierung von Anforderungen an die zu besetzende Stelle unter besonderer Berücksichtigung inhaltlicher wie sozial relevanter Kompetenzen, zukünftiger Herausforderungen und momentaner Organisationsstrukturen.
2. Die Transparenz von Interessen, Begehrlichkeiten und Zielen der beteiligten Funktionsgruppen
3. Die Bereitschaft aller Funktionsträgerinnen und -träger Einzelinteressen zurück zu stellen und qualitativen gemeinschaftlichen Kriterien den Vorrang zu geben.
4. In der gemeinsamen Auseinandersetzung um die Bewertung verschiedener Kompetenzen und qualitativer Anforderungen werden Abgleichungen und Synergien hergestellt, um bestehenden und zukünftigen Anforderungen in effektiver Form begegnen zu können.
5. Dabei sind unterschiedliche Sichtweisen und Einschätzungen gewollt und werden als hilfreiche, weiterführende Impulse verstanden, die eine kooperative, vernetzte und diversen Interessen genügende Zusammenarbeit prägen und zur Generierung eines umfassenden Nutzens beitragen.
6. Nicht einzelne, funktionspezifische Überlegungen stehen alleine im Vordergrund der Entscheidung; diese werden vielmehr durch gesamtsystemische Erfordernisse ergänzt.
7. Dementsprechend sind die Beraterinnen und Berater nicht nur alleine einer optimalen Stellenbesetzung verpflichtet, sondern vielmehr dem Gesamtprozess, der über die aktuelle Besetzung hinaus Nutzen für die gesamte Organisation zu erbringen hat. Für die Auftraggeber bedeutete die Anwendung des oben skizzierten Assessment Support-Konzeptes gemeinsam mit den Beraterinnen eine intensive Auseinandersetzung um Anforderungen, Personalsituation, Organisationsstruktur. Von Bedeutung sind dabei zusätzlich in der Vergangenheit gemachte Erfahrungen mit Strukturmängeln, Kommunikationsengpässen und anderen Schnittstellenproblematiken.

Durch die Auftraggeber wird das unbedingte Vertrauensverhältnis betont, das Grundlage einer solchen Zusammenarbeit ist. Durch die intensive Qualifizierung des Anforderungsprofils entsteht ein weit über die Stellenausschreibung hinaus ragendes

Profil, in das Ideen, Wünsche und Ziele der Beteiligten zusätzlich eingehen. Auf dieser Grundlage werden die Möglichkeiten und Grenzen bestimmter Assessment Center-Module, die durch die Beraterinnen eingebracht werden, vorgestellt und im Hinblick auf ihre Reichweite und Brauchbarkeit für den spezifischen Kontext erörtert. Die Auftraggeber betonen in ihrer Darstellung die führende Rolle der Beraterinnen in dieser Phase und hielten die Festlegung der einzelnen Module insbesondere im Nachhinein für gelungen und dazu geeignet, Aussagen über die Gesamtkompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber zu erhalten.

Neben der inhaltlichen Begleitung und Akzentsetzung wurden durch die Beraterinnen methodische Zugänge und Umsetzungen entwickelt sowie Elemente zur Durchführung des Bewerbungstages festgelegt. Zum reibungslosen und möglichst stressarmen Ablauf des Assessment-Tages mussten passende Räumlichkeiten gefunden, technisches Equipment bereitgestellt, Getränke und Versorgung gewährleistet werden. In dieser Umsetzungsphase packten viele Beteiligte gleichermaßen an und prägten auch damit die kooperative Atmosphäre, die sich auch den Bewerberinnen und Bewerbern vermittelte. Auf die Frage, was die Auftraggeber während des Assessment-Tages besonders überzeugt bzw. beeindruckt hat, wurden folgende Aspekte benannt:

- Das Schaffen von Vertrauen durch die Beraterinnen von Anfang an
- Die wertschätzende und respektvolle Atmosphäre, bei aller Angespanntheit der Bewerberinnen und Bewerber
- Die neutrale und zugleich engagierte Begleitung der Beraterinnen, die die Beobachtungsgruppe motiviert und zugleich die Spannung bei den Bewerbenden abgebaut hätten
- Die vielschichtigen und komplexen Eindrücke, die sich gerade auch in der Interaktion der Bewerbenden miteinander zeigte
- Die besonders geschulte Beobachtungsfähigkeit der Beraterinnen, die als wertvolle Ergänzung des vorhandenen Know-hows empfunden wurde
- Die Anstrengung um die konstante Beobachtung und Verschriftlichung.

#### **IV. Auswertung und Reflexion**

In jedem Personalauswahlverfahren kommt der Konsensfindung und dem Umgang mit Einzelinteressen besondere Bedeutung zu. Im Folgenden werden aus jeder Organisationseinheit die Einschätzungen zu dieser Phase im Einzelnen dargestellt:

Die Konsensfindung war für mich das eigentliche Phänomen des gesamten Verfahrens. Alle Beteiligten und die Beraterinnen tauschten in offener Atmosphäre ihre Eindrücke und Beobachtungen aus. Über jede Bewerberin wurde ausführlich gesprochen, jede/r Beobachter/in äußerte sich ohne Vorbehalte ebenso ausführlich. Auch hier setzte sich der respektvolle Umgang, auch in Bezug auf die abwesenden Bewerberinnen, fort. Verblüffend war es für mich, wie übereinstimmend die Beobachtungen waren und wie einhellig die Bewertungen und Meinungen ausgefallen sind. Einzelinteressengab es nicht, angesichts der gemeinsamen Anstrengung für die Organisationseinheit zu einer Bestenauswahl zu kommen. Die Übereinstimmung unserer Beobachtungen habe ich mir erklärt mit den zielführenden und passgenauen Übungen/Modulen, die die erforderlichen Qualifikationen und unterschiedlichen Führungsstile so deutlich sichtbar gemacht haben. (I. Khateeb)

Personalauswahlverfahren im öffentlichen Dienst finden unter Beteiligung einer Vielzahl von Akteuren statt, die in einen Konsensfindungsprozess eingebunden werden müssen. Dieser Konsensfindungsprozess wird durch ein AC sachlich nicht erleichtert, aber auch nicht erschwert. Atmosphärisch ist die Begleitung der Entscheider durch die psychologisch geschulten Auftragnehmerinnen hilfreich. (Dr. M. Kummer) Positiv empfanden wir die persönliche Mitwirkung und Bewertung durch die Moderatorinnen, die alle einzelnen Äußerungen ernst nahmen, auf sie eingingen und erläuternd zu- und eingeordnet haben. (Dr. B. Purbs) Als Herausforderungen für die Auftraggeber wurden der unverzichtbare Zeitaufwand für Vorbereitung und Durchführung benannt, allerdings wurde ebenso festgestellt, dass ein solches Verfahren nicht mit einem zeitlichen Mehraufwand verbunden sei. Als größte Herausforderung wurden die sich später anschließenden Feed-Back Gespräche für die Bewerbenden benannt, die, obwohl mit einer Absage in Verbindung stehend, eine wertschätzende und differenzierte Rückmeldung beinhalten sollten. Als Herausforderung und Nachteil solcher Verfahren wurde die relative Distanz zu den Bewerberinnen und Bewerbern beschrieben und die mangelnde Möglichkeit, in der direkten Kommunikation persönlich nachfragen zu können. Die Erwartungen, die die Auftraggeber mit dem Einsatz eines solchen Verfahrens verbanden, haben sich erfüllt. Neben den Stellenbesetzungen mit kompetenten Personen würde die Akzeptanz für eine im Wege eines solchen Verfahrens ausgewählte Person bei den Gremien, Kolleginnen und Kollegen ebenso wie bei Mitarbeitenden verstärken. Ebenso sei es ein Erfolg, dass sich auch Verwaltungen mit solchen ungewohnten Methoden der Personalbesetzungsverfahren beschäftigten und darüber die üblichen Besetzungsverfahren kritisch reflektiert werden könnten. Nach eingehender Reflexion und zeitlichem Abstand stellten die Auftraggeber im Hinblick auf die durchgeführten Verfahren fest, dass

- diese zwar vieles, aber nicht alles sichtbar machen könnten
- eine sorgfältige Vorbereitung, Klarheit des Auftraggebers, Weiterentwicklung des Anforderungsprofils über herkömmliche Verfahren hinaus unabdingbar sei
- mit der Formulierung der Stellenbeschreibung der Prozess sinnvollerweise bereits beginnen müsse, sofern die Entscheidung für ein solches Verfahren getroffen wird
- man bei Organisationseinheiten, die ihre zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umwerben müssen, auf Vorbehalte beim Einsatz von AC Elementen bei den Bewerbenden stoße
- die unterschiedlichen Führungs- und Kommunikationsstile durch die Gruppeninteraktionen ebenso deutlich wurden wie durch die Bearbeitung der Module
- keine zusätzliche Konkurrenzen zwischen den Bewerbenden aufgebaut wurde
- dieses Verfahren für die Personal(vor)auswahl von Führungskräften empfehlenswert ist, sofern oben benannte Grundlagen gewährleistet seien
- Elemente dieses Konzeptes auch in herkömmliche Verfahren integriert und auf diesem Weg konventionelle Auswahlverfahren modifiziert weiterentwickelt werden können
- sich eine externe Begleitung von Sachverständigen und die Betonung der sozialen Kompetenzen auf jeden Fall bewährt habe

- zwar einerseits ein direktes Feed-back für die Bewerbenden hilfreich, innerhalb eines solchen Verfahrens jedoch nicht möglich wäre
- die Aufwendungen der zeitlichen und finanziellen Ressourcen durch die Feststellung der Fähigkeiten und Eignung insofern im Verhältnis stehen, als sich die Gefahr einer Fehlbesetzung minimiere und die Akzeptanz steige.

Für die heutige Leiterin des Frauenreferates, Gaby Wenner, die als Bewerberin ein solches Verfahren zum ersten Mal miterlebt hat, war dieses „insgesamt anspruchsvoll und eine Herausforderung“. Durch die Transparenz, die durch die Beraterinnen und Auftraggeber hergestellt wurde, sei jederzeit deutlich geworden, welche Anforderungen gestellt wurden, und diese seien aus heutiger Perspektive als sehr gut auf die zu besetzende Stelle und die erforderlichen Fähigkeiten hin abgestimmt gewesen. Sie hatte aus ihrer Sicht die Möglichkeit, ihre fachlichen und persönlichen Stärken umfassender darstellen zu können, als dies bei üblichen Bewerbungsgesprächen möglich gewesen wäre. Als Vorteil hat sie das Kennenlernen der Mitbewerberinnen erfahren und die Atmosphäre insgesamt, aber auch untereinander als positiv und nicht, wie befürchtet, ausschließlich durch Konkurrenz geprägt erlebt. Aus ihrer Sicht, jetzt auch als Personalverantwortliche, hält sie dieses Verfahren für sinnvoll, da einerseits den Bewerberinnen und Bewerbern die Möglichkeit zur Verfügung steht, ihre fachlichen und persönlichen Fähigkeiten darzustellen und andererseits die Personalverantwortlichen einen umfassenderen Eindruck als in üblichen Vorstellungsgesprächen erhalten würden.

Aus Sicht der Beraterinnen stellten sich die hier dargestellten Personalauswahlverfahren trotz Rückgriff auf das gleiche Konzept sehr unterschiedlich dar: Geprägt durch seinen prozesshaften Charakter entwickeln sich unterschiedliche Bedürfnisse, inhaltliche Ausrichtungen und Anforderungen, die eine intensive Vorbereitung und kontinuierliche Reflexion des eigenen professionellen Handelns unumgänglich machen. Als ständiges Korrelat sind bei der Steuerung solch komplexer Prozesse, will sie den formulierten Ansprüchen genügen, nicht nur zwei Beraterinnen bzw. Berater unabdingbar; vielmehr sind zur Begleitung eines solchen Verfahrens ein hohes Maß an Engagement, fachlicher, methodischer und verbaler Kompetenz ebenso notwendig wie die Fähigkeit zur Steuerung von Gruppenprozessen. Da die Einbeziehung sämtlicher am Verfahren beteiligter Funktionsträgerinnen und -träger in die Diskussionsprozesse Programm ist, wird die Zusammensetzung des Beraterinnenteams mit sich unterscheidenden Kommunikationstypen, die sich routiniert in der Zusammenarbeit ergänzen, nötig. Anderenfalls besteht die Gefahr, einen Teil der Mitwirkenden nicht zu erreichen.

Aus unserer Sicht bewährt sich das Assessment Support-Konzept insbesondere dann, wenn die bevorstehende Stellenbesetzung im Sinne einer umfassenden Personalentwicklung verstanden wird, die immer zugleich auch Chance und Teil von Organisationsentwicklungsmaßnahmen darstellen kann. Auf diesem Weg können verändernde, kooperierende Bewegungen innerhalb von Verwaltungen erzeugt werden, deren Qualität und Nutzen weit über die aktuelle Stellenbesetzung hinausreichen. Besteht jedoch kein Bedarf an der Reflexion bisheriger Praxen, Sichtweisen und Beurteilungskategorien, kaum Bedarf an der Verbesserung funktionsübergreifender Kommunikation, können die Wellen und Irritationen, die mit diesem Verfahren erzeugt werden, schnell als Belastung und Überforderung erlebt und als damit wenig hilfreich wahrgenommen werden. Jede Auswahl-situation hat ihre spezifischen Bedingungen, die mit in das gesamte Verfahren einfließen sollten. Die Entscheidungsverantwortung für bzw. gegen bestimmte Bewerberinnen und Bewerber sollte nicht an externe Beratungsunternehmen delegiert werden. Als

gemeinsames Ergebnis eines differenzierten Auswertungsprozesses wird in der Regel eine größere Akzeptanz der neuen Mitarbeiterin, dem neuen Mitarbeiter gegenüber gebracht, was den Prozess der Einarbeitung erleichternd zugute kommt. Für welche Form der Personalauswahl Organisationen sich nun auch entscheiden, das Assessment Support-Konzept bietet Vorteile, die die traditionellen Verfahren nicht bieten können. Inwieweit das hier beschriebene Konzept als Auswahlverfahren das jeweils geeignetste ist, bleibt letztendlich im Einzelfall zu prüfen. Auch wenn Organisationen sich nicht für ein Assessment Support-Verfahren entscheiden, führt bereits die Auseinandersetzung damit zu einer Qualifizierung der anstehenden Personalauswahl.

#### **Quellen:**

- 1) Bei diesem Artikel haben mitgewirkt: als Auftraggeberinnen und Auftraggeber Irene Khateeb, persönliche Referentin im Dezernat Bildung, Umwelt und Frauen der Stadt Frankfurt am Main, Dr. Barbara Purbs, Leiterin der Stadtbüchereien, Dr. Michael Kummer, Leiter der Bauaufsicht, und Gaby Wenner, die als Bewerberin ein Assessment Support-Verfahren miterlebt hat und heute Leiterin des Frauenreferates ist. Die hier beschriebenen Aktivitäten wurden im Rahmen des Instituts „Einheit in Vielfalt“ in Hanau durchgeführt.
- 2) Vgl. Jochmann, Walter (1999): Innovationen im Assessment-Center, Stuttgart. Folgende Literatur lag den theoretischen Ausführungen dieses Beitrags ebenfalls zugrunde: Arbeitskreis Assessment-Center (Hrsg.) (1995): Das Assessment Center in der betrieblichen Praxis, Hamburg; Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.) (1996): Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung Hamburg; Hesse, Jürgen/ Schrader Hans-Christian (1994): Assessment Center, Frankfurt am Main; Jay, Ros (2001): Mitarbeiter auswählen, München; Kompa, Ain (1999): Assessment Center. 6. Aufl. München; Siewert, Horst H. (2002): Spitzenkandidat im Assessment-Center, München.
- 3) Vgl. Hufnagl, Heidrun (2002): Multimodale Personalauswahl, Würzburg.
- 4) Vgl. Brake, Jörg/Zimmer, Dieter (2002): Praxis der Personalauswahl, Würzburg.