

Outdoor-Assessment-Center

Authentisches Verhalten provozieren

Verlässlich zu prognostizieren, wer der erfolgreichste Mitarbeiter wird, das ist das Ziel von Personalauswahlverfahren. Ein neues Instrument ist das Outdoor-Assessment-Center des Trainingszentrums Ellernhof.

Für die Teilnehmer war die Herausforderung, gemeinsam die 13 Meter hohe und 11 Meter breite Teamleiter zu erklimmen,

derart groß, dass sie vergaßen, dass sie gleichzeitig beobachtet wurden. Bei der Premiere des ersten Outdoor-Assessment-Centers (AC), das in Kooperation mit einer Forschungsgemeinschaft unabhängiger Wissenschaftler konzipiert wurde, ermittelten 44 Beobachter, über welche berufsrelevanten Stärken, Schwächen und Potenziale die 53 teilnehmenden Nachwuchsführungskräfte verfügen. Die Teilnehmer absolvieren einen Teil ihrer Ausbildung bei Unternehmen wie Airbus, Daimler Chrysler, Lufthansa oder Telekom. Sie bewältigten einen Tag lang fünf komplexe Aufgaben im Outdoor-Areal des Trainingszentrums Ellernhof unter den Augen von Beobachtern, die eigens für diese Tätigkeit ausgebildet wurden.



Autoren |

Peter Timmermann, Prozess-trainer und Inhaber des Trainingszentrums Ellernhof bei Lüneburg, entwickelte die Methode „Ellernhof Outdoor Assessment Center“

Ilka Timmermann, Mitentwicklerin der Methode „Ellernhof Outdoor Assessment Center“, Auswertung der Test-Gütekriterien

Michael Timmermann, psychologischer Unternehmensberater und Mitentwickler der Methode „Ellernhof Outdoor Assessment Center“

Bessere Prognosequalität erwartet

Das Outdoor-AC benötigte eine Planungs- und Erprobungszeit von rund 18 Monaten. Die Idee resultierte aus den Erfahrungen während der Team- und Führungskräftetrainings, die täglich in dem Trainingszentrum stattfinden. Immer wieder wurde das diagnostische Potenzial der bisher zur Personalentwicklung verwendeten Trainingsinstrumente deutlich.

Daher ging der Ellernhof eine Kooperation mit einer Forschungsgemeinschaft unabhängiger Wissenschaftler zweier Hochschulen ein. Gemeinsam wurde das Outdoor-AC entwickelt. Studenten dieser Hochschulen waren die Probeteilnehmer, um sukzessive Struktur, Aufgaben und Abläufe zu optimieren. Die Daten der Erprobungsphase lassen erwarten, dass die Prognosequalität des Outdoor-ACs deutlich höher sein wird als bei herkömmlichen ACs.

Einer der Gründe: Durch Aufgabenstellungen und Bewertungsskalen, die bei vielen ACs meist verwendet werden, generalisieren die Beobachter ihre Urteile oft. Diese mangelnde diskriminante Validität manifestiert sich

darin, dass meist, wenn ein Proband bei einer Aufgabe zum Beispiel in der Bewertungsdimension „Überzeugungskraft“ hoch bewertet wird, er auch in den anderen Dimensionen gut abschneidet. Zwischen den Aufgaben aber gleichen sich die Bewertungen der Beobachter in den Dimensionen kaum. Wer bei einer Aufgabe eine hohe Punktzahl für sein sozial integrierendes Verhalten erhält, bekommt selten eine ähnliche bei der nächsten Aufgabe, auch falls die Leistung gleich bleibt.

Beim Outdoor-AC ergibt sich als Indikator der diskriminanten Validität eine niedrige Korrelation der Dimensionen untereinander von .49. Die konvergente Validität, also die Korrelation der Dimensionenwerte über die Übungen hinweg sollte möglichst hoch sein, was zum Beispiel für die Dimensionen „Analytisches Denken“ (.51) oder „Extraversion“ (.44) der Fall ist. Erfreulich ist außerdem, dass das Outdoor-AC hohe Korrelationen zu einem häufig verwendeten psychologischen Testverfahren aufweist: dem CPI (California Psychological Inventory). Die Outdoor-AC-Dimension „Extraversion“ korreliert beispielsweise mit der CPI-Dimension „Geselligkeit“ (.46) und „Sozialintegrierendes Unterstützen“ weist eine hohe Korrelation zu seinem CPI-Äquivalent „Soziales Auftreten“ auf (.45). Gemeinsam demonstrieren diese Werte eine Stärke des neuen Verfahrens: seine hohe Konstruktvalidität, eine Schwäche herkömmlicher ACs.

See der Erkenntnis

„Ich glaub', wir haben das nicht richtig geplant“, meint Teilnehmerin Judith Freiling, während sie auf einer 40x40 cm kleinen Plattform auf dem „See der Erkenntnis“, einer 100 m² großen Wasserfläche, steht. Die Gefahr bei der See-Überquerung im Team mit wenigen Hilfsmitteln: Hineinfallen – eine vielversprechende motivationale Basis für die individuelle Leistungsbereitschaft. Teilnehmer, die eine gewisse Korpulenz aufweisen oder unter Ängsten leiden, werden bei den Aufga-

ben nicht benachteiligt. Die Beobachter bewerten nicht die Sportivität, sondern das Verhalten, das der Proband im Rahmen seiner physischen Möglichkeiten zeigt. Wer aber auf der Teamleiter ruft: „Ich beweg' mich nicht einen Zentimeter weiter, das schaff' ich nie“ anstatt sich Lösungsstrategien für die Herausforderung zurechtzulegen und die Teammitglieder dabei einzu beziehen, wird weniger positiv bewertet. Die Teilnehmer erhalten ein mündliches und schriftliches Feedback, die Auftraggeber, wenn gewünscht, ein ausführliches Gutachten.

Bei Irrtum hohe Kosten

Ein Irrtum bei der Personalauswahl kann ein Unternehmen 100.000 Euro oder mehr kosten und die entlassene Führungskraft hat einen Knick in der Karriere zu verzeichnen. Das Ziel eines guten Auswahlverfahrens, nämlich eine hohe Passung zwischen Anforderungen der Position und Fähigkeiten des Bewerbers sowie zwischen Person und Organisation zu erreichen, wird allzu oft nicht erreicht. Wenn dies so wichtig ist, weshalb stagniert dann der positive Beitrag der ACs als Beurteilungsverfahren, ist sogar laut neuesten Studien rückläufig?

Eine Antwort wäre die menschliche Eigenart, vermeintlich erwünschtes Verhalten zu zeigen, um begehrte Posten zu erhalten. Wenn der Proband zudem die AC-Struktur kennt, vorbereitende Trainings absolviert hat und das Verfahren ablehnt, sind die Voraussetzungen schlecht, um sein Führungsverhalten valide beurteilen zu können.

In dem neu entwickelten Outdoor-AC werden die beurteilten Dimensionen, etwa Zielstrebigkeit, Extraversion oder kreatives Lösen in exakt definierten Übungsphasen ermittelt. Die Abläufe und Beurteilungsprozesse wurden weitgehend standardisiert, äußere Störvariablen möglichst eliminiert. Auch dadurch findet das Outdoor-AC in einer laborähnlichen Situation statt. Schließlich war das Ziel, ein seriöses eignungsdiagnostisches Verfahren zu entwickeln, das empirische Gütekriterien erfüllt und somit seinen Anwendern gute prognostische Ergebnisse beschert.

Ein wichtiges Qualitätsmerkmal moderner ACs ist auch die Sicherstellung größtmöglicher Chancengleichheit. Außerdem sollen die Probanden möglichst im Erleben aufgehen, in „Flow“ geraten (siehe auch bei Csikszentmihaly 1995, 2000) und sich dadurch situationsbezogen authentisch verhalten, denn Freude bei ihrem Tun in Kombination mit dem Erleben einer fai-



„Wer hoch hinaus will, muss auch im Team arbeiten können.“

ren Bewertungssituation fördert die Teilnehmerakzeptanz. Schriftlichen Feedbacks der Teilnehmer nach zu urteilen, ist dies gelungen. „Ich hab schon ein herkömmliches AC hinter mir, aber ich finde die Aufgaben in der Natur praxisnäher“, findet Judith Freiling.

Verstellen ist nicht möglich

Die erhobenen Daten lassen erwarten, dass die Validität des Ellernhof Outdoor-ACs maßgeblich dadurch gestützt wird, dass die Aufgaben authentisches Verhalten der Teilnehmer provozieren und ein verfälschendes Verstellen stark reduziert wird. In einer wissenschaftlichen Studie wurde nachgewiesen, dass durch die herausfordernden Aufgaben die meisten Teilnehmer in einen Zustand des Flow geraten können, was dem Konzept Csikszentmihalyis entsprechend ein Indikator für Authentizität ist. Die Teilnehmer zeigen also eher ihre tatsächlichen Fähigkeiten. Letztlich entscheidend ist die prognostische Validität, die durch die Korrelation der AC-Vorhersagen mit Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte ermittelt wurde. So korrelierten einige negative durch die Vorgesetzten eingeschätzten Verhaltensweisen wie die Tendenz sich „einzuigeln“ in einer Höhe von .50 mit dem Outdoor-AC und klärten damit 25% dieser Verhaltensweisen auf. Das Abschneiden im Outdoor-AC erklärt 22% der durch Vorgesetzte eingeschätzten Kompetenz, Lob und Kritik zu nehmen und zu geben. Es sieht nach diesen ersten Befunden danach aus, dass sich durch ein Outdoor-AC die Prognosequalität spürbar erhöhen lässt. Ein weiteres Testgütekriterium, die interne Konsistenz der Dimensionen, ist erstaunlich hoch. Werte bezüglich dieses Reliabilitätsmaßes finden sich in Abbildung 1.



Sozial integrierendes Verhalten zeigt sich am Mohawk Walk.

Neue Beobachter werden im Vorfeld dieses AC-Verfahrens speziell ausgebildet, z. B. um ihre Aufgaben zu klären und um Bewertungsverzerrungen zu verhindern. Es werden zudem die verhaltensorientierten Bewertungsskalen (Behavior Expectation Scales, kurz „BES“) mit den so genannten Verhaltensankern erklärt. Die AC-Aufgaben provozieren typische Verhaltensweisen, die den Beobachtern als Orientierung in Form von Verhaltensankern vorliegen. In klassischen ACs wird in der Regel nicht verhaltensverankert beobachtet oder bewertet. Vielmehr bleibt die Dimension in der Beobachtung abstrakt. Beobachter schreiben derselben Dimension häufig unterschiedliche Verhaltensweisen zu, weil dies nicht standardisiert vorgegeben wurde. Bei der Bewertung wird zudem ein quantifizierter Pauschalwert angegeben, der das idiosynkratische Verhaltens-Bewertungssystem der Beobachter als Grundlage hat. Mit den BES hingegen wird eine konkrete Einschätzung des

Abb. 1. Interne Konsistenz der Dimensionen

	Cronbach's Alpha
Überzeugungskraft	.64
Sozialintegrierendes Unterstützen	.73
Extraversion	.80
Kreatives Lösen	.63
Analytisches Denken	.77

zu erwartenden zukünftigen Verhaltens des Probanden bezüglich einer Dimension vorgenommen: zum Beispiel zur Dimension „Zielstrebigkeit“: „Von dieser Person ist zu erwarten, dass sie zunächst Engagement zeigt, dies jedoch schnell erlahmt.“

Alle AC-Aufgaben werden von den Beobachtern persönlich durchlaufen. So verstehen sie besser, wie die Probanden adäquat bewertet werden können.

Gemischtes Beobacherteam

Zur Verfahrensgüte trägt auch bei, dass ein Beobachter maximal zwei Teilnehmer zugleich bewertet. In vielen ACs ist dieses Verhältnis schlechter, oft sind einzelne Beobachter für bis zu fünf Teilnehmer zuständig. Wichtig ist jedoch, dass das Beobacherteam sich aus Vertretern des jeweiligen Unternehmens und aus Externen zusammensetzt. Damit ist gewährleistet, dass firmenspezifische Aspekte berücksichtigt werden, aber auch neutrale Sichtweisen in das abschließend erstellte Gutachten einfließen. Es wird so die für das Unternehmen schädliche Selbstreplikation der Beobachter verhindert, die häufig diejenigen Probanden auswählen, die ihnen selbst am ähnlichsten sind. Die Perpetuierung vorhandener Sichtweisen oder etab-

Assessment-Center – ein Analyseinstrument mit Ausbaupotenzial

Assessment-Center (AC) gelten in Wissenschaft und Praxis als die validesten eignungsdiagnostischen Instrumente für den Managementbereich. Sie dienen der Einschätzung derzeitiger Kompetenzen und zukunftsbezogener Potenziale. Man unterscheidet daher beispielsweise Auswahl- und Entwicklungs-ACs.

ACs erfreuen sich, trotz des Aufwands und der auch zum Teil berechtigten Kritik, einer großen Beliebtheit, da die erzielte Vorhersagegenauigkeit höher ist als bei sonst gebräuchlichen Instrumenten, etwa Interviews oder die Analyse von Bewerbungsunterlagen.

Die meisten Weiterentwicklungsbemühungen der AC-Methode resultieren aus der methodischen Kritik. Aus diesem Grunde war es dem Ellernhof wichtig gemeinsam mit einer Forschungsgemeinschaft unabhängiger Wissenschaftler die Konstruktvalidität und die prognostische Validität zu verbessern.

Wichtig zu betonen ist, dass ACs nicht als isolierte Instrumente eingesetzt, sondern in übergreifende Personal- und Managementmaßnahmen eingebunden werden sollten.

lierten Verhaltens ist eine Gefahr für Innovation, Dynamik und Kreativität – wesentliche Triebfedern des wirtschaftlichen Erfolgs.

Welche Aufgaben das Outdoor-AC letztlich beinhaltet, hängt davon ab, für welche Aufgaben Mitarbeiter gesucht werden, ob eine Potenzialanalyse im Mittelpunkt steht, ob es sich um ein Auswahl-AC, Entwicklungs-AC, ein Lern-AC oder ein AC zur Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen handelt. Auch alle anderen Zwecke der Assessment Center-Methode werden abgedeckt. Viele Unterschiede ergeben sich erst daraus, welche Verwendung die ermittelten Daten finden. Zum Beispiel kann unter anderem auf Basis des Outdoor-ACs ein Entwicklungsplan für den (künftigen) Mitarbeiter erstellt, eine Gehaltsfindung vorgenommen oder sogar zur Entscheidung beigetragen werden, welche Mitarbeiter in einem Stellenstreichungsprozess das Unternehmen verlassen müssen. In je-

dem Fall ist eine transparente Kommunikation über den Zweck des ACs den Teilnehmern gegenüber sowohl juristisch als auch moralisch geboten.

Die Grenzen des Outdoor-ACs werden darin erreicht, dass diese Methode beispielsweise keinen Intelligenztest abdecken kann. Es misst insbesondere die sozialen und die handlungsorientierten Kompetenzen der Teilnehmer. Zur Ermittlung gängiger Kennwerte wie dem Generalfaktor Intelligenz anhand einschlägiger Testverfahren wird auch eine Kombination von Indoor- und Outdoor-AC angeboten. ■

Leserservice

Interessierte finden unter www.ellernhof.de eine kostenfreie Entscheidungshilfe, ob ein AC für ein Unternehmen sinnvoll ist und wenn ja, in welcher Form.

Neue Geschäftsmodelle für die Personalarbeit



Marcel Oertig

promovierte im Fachbereich Human Resources Management an der Universität St. Gallen.

Heute ist er Managing Partner der Avenir Consulting AG in Zürich; davor war er über lange Jahre als Mitglied der Geschäftsleitung und HR-Leiter für einen Telekommunikationskonzern tätig



NEU

Marcel Oertig (Hrsg.)

Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement

Von der Kostenoptimierung zur nachhaltigen Wertsteigerung. 2006, 184 Seiten, gebunden, € 48,- ISBN 4-472-06479-X

Kostenlos Probelesen und bestellen unter: www.personal-buecher.de