

Outdoor AC: Authentizität verspricht Prognosequalität

von Peter Timmermann und David Scheffer

Je authentischer man sich verhält, desto deutlicher zeigt man seine Fähigkeiten. Je deutlicher diese Fähigkeiten beobachtet werden können, desto höher die prognostische Validität eines Beurteilungsverfahrens. Mit diesem Beitrag soll auf einen neuen Anwendungsaspekt für den Outdoor-Bereich hingewiesen werden.

„Die Herausforderung war so groß, dass ich die Beobachter völlig vergessen habe“, sagt Judith Freiling, nachdem sie von der 13 m hohen und 11m breiten Teamleiter abgeseilt wurde, die sie zuvor mit anderen Teilnehmern im Team erklommen hatte. Sie ist eine von 53 TeilnehmerInnen bei der Premiere des ersten Outdoor Assessment Centers (AC), das mit wissenschaftlicher Unterstützung und Begleitung konzipiert wurde. In vier Gruppen galt es unter Begleitung von 44 speziell geschulten Beobachtern diverse Aufgaben auf Team-Tools und Hochseilstationen zu bewältigen. Die Daten aus der abgeschlossenen Erprobungsphase lassen erwarten, dass die Prognose-

qualität des Outdoor ACs höher sein wird, als bei herkömmlichen ACs.

Das klassische Assessment Center

Ein Irrtum bei der Personalauswahl kann den Unternehmer nach einem Jahr der falschen Stellenbesetzung 100.000 EUR oder mehr kosten und die entlassene Führungskraft hätte einen Knick in der Karriere zu verzeichnen. Genug Gründe, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um dies zu verhindern.

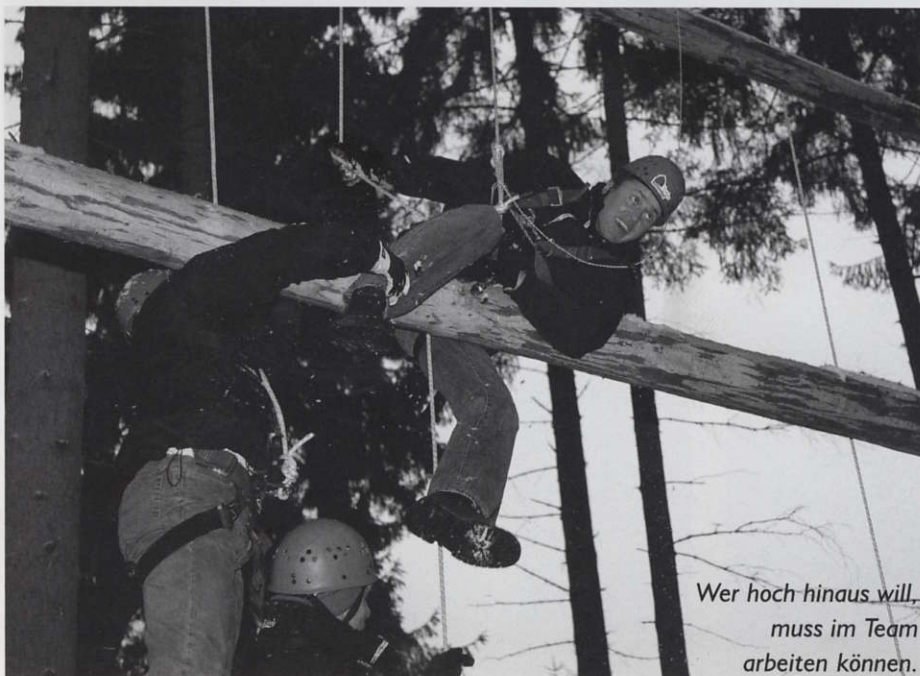
In diesem Zusammenhang sind ACs ein bewährtes Instrument, um den geeignetsten Bewerber zu ermitteln. Sie dienen vor allem der Beurteilung sozialer Kompetenzen und

der Einschätzung fächerübergreifender Fähigkeiten von Personen (Kleinmann, 1997). Im AC werden die Teilnehmer je nach Anforderung in unterschiedlichen Persönlichkeitsdimensionen eingeschätzt, indem sie in verschiedenen Übungen standardisiert beobachtet werden. Dabei wird meist ein allseits bekanntes Aufgabenkontingent verwendet, z.B. Gruppendiskussionen, Rollenspiele und Postkorbübungen. Häufig dienen diese Übungen als Ergänzung zu anderen Methoden der Bewerberauswahl wie z. B. Interviews und IQ- oder Persönlichkeitstests.

Ein AC der Zukunft

Auch wenn ACs sich als eignungsdiagnostisches Verfahren bewährt haben, ist es dennoch wichtig, sie zu verbessern. Besonderes Augenmerk sollte der Erhöhung der Konstruktvalidität zukommen, z. B. durch den Einsatz von Verhaltensankern bei der Bewertung von Persönlichkeitsdimensionen. Auf dem Weg zu einer verbesserten Prognosequalität sollte es das Ziel sein, eine möglichst unbekannte AC-Struktur aufzubauen, dafür zu sorgen, dass der Proband sich im Idealfall weder autodidaktisch noch über Trainings vorbereiten kann (s. a. Kleinmann 1997) und – besonders wichtig – den Proband so stark zu involvieren, dass er oder sie sich so zeigt, wie er oder sie ist. Diese höhere Authentizität sollte die Erfassung der tatsächlichen Kompetenzen einer Person erleichtern. Wie weiter unten noch genauer ausgeführt wird, konnte diese Hypothese durch empirische Befunde in einer Erprobungsphase des Outdoor ACs bestätigt werden.

Außerdem sollten die Probanden bei ihrem Tun Freude empfinden. Denn Freude in Kombination mit dem Erleben einer fairen Bewertungssituation brächte eine größere Akzeptanz des ACs mit sich. Der Spielraum der möglichen Erhöhung der Probanden-Akzeptanz wird besonders deutlich, wenn man die Erhebung des Arbeitskreises Assessment Center von 2001 berücksichtigt. Während die AC-Akzeptanz von Vorständen sich noch bei 78,2 % und die von Betriebsräten bei 65,9 % bewegt, bejahen die AC-Teilnehmer ihr Beurteilungsverfahren nur noch zu 54,4 %. Realistisch betrachtet ist hiermit die Chance gegeben, über eine



*Wer hoch hinaus will,
muss im Team
arbeiten können.*

höhere Teilnehmer-Akzeptanz das positive Bild von ACs noch weiter zu verbessern.

Diesen Herausforderungen stellten wir uns Anfang 2004. Wir fanden den Kern der konzeptuellen Lösung in den Grundsätzen der Erlebnispädagogik, in der handlungsorientierten Auseinandersetzung. Vorausgegangen war, dass wir während unserer Prozesstrainings erfahren hatten, dass es effizienter war, vom Priesterschen Ansatz (Zitat) abzuweichen und nicht die Reihenfolge „Kognition (Frontloading) – Aktivität – Kognition (Debriefing)“ einzuhalten (Kern u. Schmidt 2001). Wir gingen vielmehr dazu über, gezielt methodische Sequenzen einzubauen, die es ermöglichen, das Erleben zum Zweck der Bewusstheit zu unterbrechen. Wobei uns klar war, dass die emotionale Verlaufskurve dabei nicht nachhaltig gestört werden durfte. Diese Vorgehensweise in Verbindung mit anderen Elementen bezeichnen wir als „Kognitives Outdoor-Training“.

Während der Prozesstrainings beobachteten wir, dass sich die Teilnehmer von unseren Hochseilstationen und vor allem von den selbst entwickelten Teamtools gern fordern ließen, mit Freude dabei waren und wiederkehrende Verhaltensmuster zeigten. Dies z. B. in ihrem Sozialverhalten oder in ihrem Verständnis von Führung.

Bemerkenswert war, dass die Teilnehmer offensichtlich in „Flow“ zu geraten schienen. Sie waren so in die Aufgaben involviert, dass sie die Beschönigung ihrer unerwünschten, internalisierten Verhaltensmuster anscheinend vergaßen; d. h. für sie war das adäquate Maß zwischen Über- und Unterforderung erreicht (Csikszentmihalyi, 1995, 2000). Eine Untersuchung von Baumann und Scheffer (2006) konnte einen wissenschaftlichen Beleg für unsere Beobachtung liefern. Das Outdoor AC erfasst die Kapazität, „Flow“ zu erleben. Die meisten Probanden gingen im Erleben auf, zeigten sich situationsbezogen authentisch. Und in diesem Zustand zeigten sie ihre wahren Kompetenzen. Aus eignungsdiagnostischer Sicht ist dies bedeutsam, da dadurch eine Optimierung von Person-Job-Passungen ermöglicht wird.

Csikszentmihalyi, (1995, 2000) hat in vielen Studien gezeigt, dass „Flow“ ein Zustand



Sozial integrierendes Verhalten zeigt sich am Mohawk Walk.

ist, in dem eine Person ganz in ihrer Tätigkeit aufgeht, dabei den Zeitbezug in den Hintergrund stellt, und die Aufgabe mit hoher Effizienz und Effektivität bewältigt. Die Kapazität einer Person, sich auch auf neue Dinge einzulassen und „Flow“ zu erleben, steht daher in einem unmittelbaren Zusammenhang mit ihrer Fähigkeit, Kompetenzen entwickeln und entfalten zu können. Unser Kompetenzverständnis baut auf dem von Erpenbeck und von Rosenstiel auf, die betonen, dass Kompetenzen Dispositionen sind, sich auch in unstrukturierten und unbekanntem Situationen – und das Outdoor AC steht dafür exemplarisch – selbst zu organisieren und dadurch eine Leistung zu erbringen (2002, 2004).

Unsere Hypothese, dass Personen, die im Outdoor AC zumindest phasenweise in einen Zustand des „Flow“ geraten und dadurch auf der Verhaltensebene hohe Kompetenzen zeigen, dies auch in der normalen Arbeitswelt tun, bedarf selbstverständlich einer empirischen Überprüfung. So wenig wie Outdoor Trainings ein unkontrolliertes Abenteuer sein sollten, musste dies für ein Outdoor AC erst recht gelten. Ein solches AC sollte wissenschaftlichen Standards genügen. Und erforderte damit eine Zusammenarbeit auf unabhängiger wissenschaftlicher Ebene.

Empirische Befunde

Wie eingangs erwähnt, sucht die Eignungsdiagnostik in den letzten Jahren verstärkt nach innovativen Ansätzen (Sarges & Scheffer, 2006). Dies liegt zum einen an dem in Wirtschaft, Industrie und Verwaltung gestiegenen Bewusstsein bzgl. der überragenden Bedeutung einer validen Personalauswahl für den langfristigen Erfolg von Organisationen und zum anderen an einer latenten Unzufriedenheit mit den bestehenden Ansätzen. So zeigen bspw. Meta-Analysen, dass die Validität der besten AC-Dimensionen bestenfalls moderat ist (die Korrelation mit berufsrelevanten Kriterien wie bspw. Vorgesetztenurteilen liegt bei ca. 40). Man muss davon ausgehen, dass konventionelle ACs die Varianz von berufsrelevanten Kriterien nur zu 16% aufklären.

Nun darf man eine solche Prognosekraft auch nicht unterschätzen: Das Verhalten von Menschen ist komplex und lässt sich niemals präzise vorhersagen. Angesichts der multiplen Faktoren, die Kompetenzen am Arbeitsplatz bedingen, ist die Vorhersagekraft von ACs durchaus beachtlich. Dennoch muss an der Verbesserung der Prognosekraft von ACs gearbeitet werden, da jedes weitere Prozent aufgeklärte Varianz eminent wichtig sein kann.

Einer der Ansätze betrifft dabei die mangelnde Involviertheit („Ego-Involvement“) der Probanden, die zu den nur bedingt zufriede-

den stehenden Prognosequalitäten vieler traditioneller Verfahren führen könnte. Empirische Untersuchungen zeigen, dass das Verhalten auf dem Ellernhof Outdoor AC einen Einblick in die Kapazität von Probanden, „Flow“ zu erleben, ermöglicht. „Flow“ ist, wie bereits erwähnt, ein Zustand, in dem Personen voll und ganz in einer Tätigkeit aufgehen, dabei zum Teil den Zeitbezug verlieren und ihre persönlichen Kompetenzen – so unterschiedlich diese auch sein mögen – voll zur Entfaltung bringen können. Wir halten es für einen ersten Nachweis der Validität dieses Outdoor ACs, dass es mit dem am Arbeitsplatz erlebten „Flow“ von Trainees korreliert.

Darüber hinaus korreliert das Outdoor AC auch mit der Beurteilung der Kompetenzen am Arbeitsplatz von Trainees durch mindestens zwei Vorgesetzte. So erklärt das Abschneiden im Outdoor AC immerhin 22% bei der durch die Vorgesetzten eingeschätzten Kompetenz, Lob und Kritik zu nehmen und geben. Die durch Vorgesetzte eingeschätzte Effizienz der Trainees wurde durch das Ellernhof Outdoor AC zu 20% aufgeklärt. Einige negative durch die Vorgesetzten eingeschätzten Verhaltensweisen, wie bspw. die Tendenz von Trainees, sich „einzuigeln“, korrelierten sogar in einer Höhe von .50 mit dem Outdoor AC und klärten damit 25% dieser Verhaltensweise auf.

Es sieht nach diesen ersten Befunden aus unserer Sicht danach aus, dass sich durch dieses AC im Outdoor Bereich, die Prognosequalität spürbar erhöhen lässt. Insbesondere negative Verhaltensweisen am Arbeitsplatz korrelieren mit dem Outdoor AC in einer Höhe, wie sie von konventionellen ACs nach unserem Kenntnisstand nur selten erreicht wird. Wir erklären dies damit, dass die durch hohe Involviertheit bedingte Authentizität auch Verhaltensweisen entstehen lässt, die normalerweise unterdrückt werden, und die am Arbeitsplatz erst in Ausnahmesituationen gezeigt werden. In wenig involvierenden Situationen tendieren Personen dagegen dazu, das Verhalten zu zeigen, von dem sie meinen, dass es erwünscht ist, was deren Validität begrenzt.

Das Ellernhof Outdoor AC in der Praxis

Um es den Beobachtern zu ermöglichen, möglichst authentisches Verhalten zu beurteilen, halten wir einen großen Pool an Team-Tools vor: z. B. das „Labyrinth“. Da es weder auf dem Trainings- noch auf dem AC-Markt existiert, kann der Proband sich kaum im Vorwege auf das, was ihn erwartet, einstellen, geschweige denn ist ihm ein vorbereitendes Training möglich. Auch zeigt die Erfahrung, dass erlebnisorientierte Tools äußerst selten abgelehnt werden. Die große, aber leistbare Herausforderung dieses Tools bewirkt, dass der Proband in „Flow“ geraten kann, sein Tun als spannend empfindet und sein Können im Team unter Beweis stellen möchte. Der „Flow“ wird unter anderem damit erreicht, dass die Führungskraft sich mit ihrem Team in absoluter Dunkelheit durch 90 lfm Gänge bewegt und diverse Aufgaben löst. Beobachtet wird sie dabei von dem Teil des Teams, das als Notfallteam anderen Aufgaben über der Erde nachgeht. Während die einen im unterirdischen Gangsystem herausgefordert werden, beobachten die anderen sie im Regieraum über Monitore und Bewegungssensoren. Möglich ist dies über den Einsatz von Infrarotkameras und Wärmesensoren. Eine Wechselsprechanlage ermöglicht die Kommunikation zwischen beiden Teilteams. Die Beobachter sind währenddessen stets in der Lage, dem Geschehen zu folgen und ihre Bewertungen vorzunehmen.

Die Besonderheit auch dieses Tools provoziert die gewünschte Authentizität in Führungs- und Teamverhalten und die Akzeptanz der Probanden. Bisher gewonnene Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Teilnehmer-Akzeptanz der AC-Tools sowie die Authentizität des Verhaltens deutlich dazu beitragen werden, die Prognosevalidität zu verbessern.

Fazit

Erlebnisorientierte Strukturen und eine konsequente wissenschaftliche Vorgehensweise sind auch in einem AC kein Widerspruch. Im Gegenteil. Deren Synthese ist der richtige Schritt zu einer Weiterentwicklung innerhalb der Eignungsdiagnostik.

Anmerkung

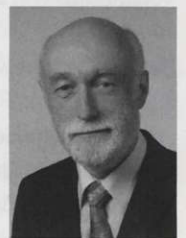
Der Zusammenhang zwischen Authentizität, „Ego-Involvement“ und Prognosequalität ist einer der Schwerpunkte einer von Prof. Dr. Werner Sarges und Dr. David Scheffer veranstalteten Tagung an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg „Innovative Ansätze in der Eignungsdiagnostik“ am 12. und 13. September dieses Jahres.

Literatur

- Baumann, N. & Scheffer, D. (2006). Flow Motive: Measurement, Developmental Antecedents and Validity. Eingereicht bei *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Emrich, M. (2004). Schauspielerei oder Authentizität? Der Einfluss des Self-Monitoring auf das Verhalten der Teilnehmer im Assessment Center. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C. III, & Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity for managerial selection. *Journal of Applied Psychology*, 72, 493-511.
- Jansen, P.G.W. & Stoop, B.A.M. (2001). The dynamics of assessment center validity: Results of a 7-year study. *Journal of Applied Psychology*, 86, 741-753.
- Kleinmann, M. (1997). Das Assessment Center -Stand der Forschung- Konsequenzen für die Praxis. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.

Autoren

Peter Timmermann entwickelte die Methode „Ellernhof Outdoor Assessment Center“. Er ist Prozesstrainer und Inhaber des Trainingszentrums Ellernhof.



Co-Autor Dr. David Scheffer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg und Mitentwickler des ‚Ellernhof Outdoor Assessment Center‘.



Unersetzlich!

Drum prüfe, wer ans Seil sich bindet

Einführung in die Arbeit mit stationären Ropes Courses

Bestellungen im Internet unter www.ziel.org

