

Nutzenanalyse von Assessment Centern

Konzeptionelle Grundlagen – Empirische Ergebnisse – Gestaltungsempfehlungen
Fallstudien beim Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS)
und Kuoni Reisen Holding AG

Lizenziatsarbeit eingereicht der
Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

Betreuender Professor: **Prof. Dr. Norbert Thom**
Betreuender Assistent: **Reto Steiner**, mag. rer. pol.

Institut für Organisation und Personal
Engehaldenstrasse 4
CH-3012 Bern

von:

Roger Moll
aus Bern (BE)

Matr.-Nr.: 95-105-839

Attinghausenstr. 13
CH-3014 Bern

Bern, 6. September 2000

Vorwort

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Problematik den Nutzen von Assessment Centern den Kosten gegenüberzustellen. Die Aktualität dieses Themenkomplexes wird anhand von zwei Beispielen aus der Praxis dargestellt. An erster Stelle möchte ich mich deshalb bei den Gesprächspartnern, Herrn Dr. Nicolas Gonin (VBS) und Herrn Jürg Baumgartner (Kuoni BTI), für die Unterstützung während dieser spannenden und lehrreichen Zeit bedanken. Ihre freundliche Unterstützung und Hilfsbereitschaft ermöglichten erst das Entstehen der vorliegenden Arbeit.

Herrn Reto Steiner, dem betreuenden Assistenten, danke ich für die fachlich kompetente Unterstützung und dafür, dass er mir mit seiner kritischen objektiven Haltung den richtigen Weg weisen konnte.

Aus Gründen der Einfachheit und der besseren Lesbarkeit werden in den folgenden Ausführungen geschlechtsneutrale Begriffe verwendet. In Ausnahmefällen tritt die männliche Form auf, welche selbstverständlich die weibliche einschliesst.

Bern, 6. September 2000

Roger Moll

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Gleichungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Problemstellung und Abgrenzung des Forschungsgegenstandes	1
1.2.1 Problemstellung	1
1.2.2 Forschungsgegenstand	2
1.2.3 Arbeitsdefinitionen	3
1.2.3.1 Überblick	3
1.2.3.2 Personalwirtschaftliche Begriffe	4
1.2.3.3 Assessment Center	6
1.2.3.4 Nutzenanalyse	7
1.3 Ziel der Arbeit	8
1.4 Stand der Forschung	10
1.4.1 Assessment Center	10
1.4.2 Nutzenanalyse	11
1.5 Forschungsvorgehen	12
1.5.1 Überblick	12
1.5.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen	13
1.5.3 Datenerhebung	15
1.5.4 Datenauswertung	17
2 Theoretische Grundlagen	17
2.1 Assessment Center	17
2.1.1 Grundlagen	17
2.1.1.1 Einbettung	19
2.1.1.2 Zielsetzung	21
2.1.1.3 Aufbau	22
2.1.1.4 Ablauf	31
2.1.2 Fehlerquellen	33
2.1.2.1 Beobachter	33
2.1.2.2 Teilnehmer	35
2.1.2.3 Anforderungsdimensionen	35
2.1.3 Validität	36
2.1.3.1 Prognostische Validität	37
2.1.3.2 Konstruktvalidität	37
2.1.3.3 Kontextvalidität	38
2.1.3.4 Innere Validität	39
2.1.3.5 Soziale Validität	39
2.1.4 Weiterentwicklungen des Assessment Centers	41
2.1.4.1 Computer im Assessment Center	42
2.1.4.2 Dynamisiertes Assessment Center	43
2.1.4.3 Einzelassessment	44

2.1.4.4	360° Feedback-Analyse	45
2.1.4.5	Internationales Assessment Center	46
2.1.4.6	“On the job“ Assessment Center	47
2.2	Nutzenanalyse	48
2.2.1	Dimensionen der Nutzenanalyse	48
2.2.1.1	Dimension der Unternehmung	49
2.2.1.2	Dimension der Teilnehmer	51
2.2.1.3	Dimension der Beobachter	52
2.2.2	Bestehende Konzepte	55
2.2.2.1	Nutzenmodell aus der Eignungsdiagnostik	55
2.2.2.2	Balanced Scorecard – Modell	63
2.3	Nutzenanalyse anhand des Balanced Scorecard – Konzeptes	73
2.3.1	Vier Perspektiven des Nutzens	74
2.3.1.1	Finanzperspektive	74
2.3.1.2	Kundenperspektive	75
2.3.1.3	Interne Prozessperspektive	75
2.3.1.4	Potenzialperspektive	75
2.3.2	Modell der Analyse	76
3	Empirische Ergebnisse	80
3.1	Assessment Center in der Praxis	80
3.2	Nutzenanalyse VBS	84
3.2.1	Entstehung und Entwicklung	86
3.2.2	Aufbau und Ablauf	88
3.2.3	Die vier Perspektiven	93
3.2.4	Analyse	99
3.2.4.1	Die Finanzperspektive	99
3.2.4.2	Die Kundenperspektive	100
3.2.4.3	Die interne Prozessperspektive	100
3.2.4.4	Die Potenzialperspektive	102
3.2.4.5	Allgemeine Schlussbetrachtungen	103
3.3	Nutzenanalyse Kuoni Reisen AG	106
3.3.1	Entstehung und Entwicklung	107
3.3.2	Aufbau und Ablauf	108
3.3.3	Die vier Perspektiven	113
3.3.4	Analyse	117
3.3.4.1	Die Finanzperspektive:	117
3.3.4.2	Die Kundenperspektive:	117
3.3.4.3	Die interne Prozessperspektive:	118
3.3.5	Die Potenzialperspektive:	119
3.3.5.1	Allgemeine Schlussbetrachtungen	120
3.4	Vergleich	122
3.4.1	Vergleich zwischen Theorie und Praxis	122
3.4.2	Vergleich zwischen staatlicher und privater Institution	123
4	Schlussfolgerungen	124
4.1	Gestaltungsempfehlungen	124
4.1.1	Assessment Center VBS	124
4.1.2	Assessment Center Kuoni BTI	126
4.2	Schlussbemerkungen und Ausblick	128

<u>5</u>	<u>Anhang</u>	129
<u>5.1</u>	<u>Datenerfassungsbogen</u>	129
<u>5.2</u>	<u>Interviewleitfaden Bundesämter (Experten)</u>	137
<u>5.3</u>	<u>Interviewleitfaden Leistungsbezüger (VBS/Kuoni)</u>	142
<u>5.4</u>	<u>Interviewleitfaden Probanden</u>	148
<u>5.5</u>	<u>Übersicht Interviews</u>	153
<u>5.6</u>	<u>Kostentransparenz bei Assessment Centern</u>	158
<u>5.7</u>	<u>Unterlagen VBS</u>	160
<u>5.8</u>	<u>Unterlagen Kuoni Reisen AG</u>	165
	<u>Literaturverzeichnis</u>	170
	<u>Selbständigkeitserklärung</u>	179

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
AW	Assessment Workshop
BAG	Bundesamt für Gesundheit
BCG	Brodgen-Cronbach-Gleser
BFS	Bundesamt für Statistik
BIT	Bundesamt für Informatik und Telekommunikation
BPG	Bundespersonalgesetz
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
BTI	Business Travel International
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
d. h.	das heisst
dipl.	diplomiert
DC	Development Center
DISG	Dominant, Initiativ, Stetig, Gewissenhaft
Dr.	Doktor
DW	Development Workshop
e. V.	eingetragener Verein
EAC	Einzel Assessment Center
ed.	Edition / Editor
EDA	Eidgenössisches Departement des Äussern
EJPD	Eidgenössisches Justiz und Polizeidepartement
EMD	Eidgenössisches Militärdepartement
EPA	Eidgenössisches Personalamt
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FHTW	Fachhochschule für Technik und Wirtschaft
GAC	Gruppen Assessment Center
GL	Geschäftsleitung
GmbH.	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Human Resource
Hrsg.	Herausgeber
hrsg. v.	herausgegeben von
http	hypertext transfer protocol
i. e. S.	im engeren Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinne
IOP	Institut für Organisation und Personal
Jg.	Jahrgang
KL	Konzernleitung

KMU	Klein- und Mittelunternehmen
MA.	Massachusetts
mag. rer. pol.	magister rerum politicarum
Matr.-Nr.	Matrikelnummer
MBA	master of business administration
MD	Management Development
MI.	Michigan
MNA	multiattributive Nutzenanalyse
N. J.	New Jersey
No.	number
Nr.	Nummer
NW	negociation workshop
o. J.	ohne Jahr
o. O.	ohne Ort
OE	Organisationsentwicklung
PE	Personalentwicklung
PIEE	Potenzialidentifikation, Potenzialevaluation und Potenzialentwicklung
POP	Projekt Organisation Personalwesen
Prof.	Professor
RVR	Regierungs- und Verwaltungsreform
S.	Seite(n)
Seco	Staatssekretariat für Wirtschaft
SWIS	Schweizerische Wirtschaftsinformatikschule
u. a.	und andere / unter anderem
u. s. w.	und so weiter
u.	und
URL	Uniform Resource Location
v. a.	vor allem
VBS	Bundesamt für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
www	world wide web
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
zit. n.	zitiert nach

Abbildungsverzeichnis

<u>Abbildung 1: Dimensionen der Arbeitsdefinitionen</u>	4
<u>Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Leistungskriterium und Testergebnis</u>	8
<u>Abbildung 3: Forschungsvorgehen</u>	12
<u>Abbildung 4: Bezugsrahmen der Nutzenanalyse eines Assessment Centers</u>	14
<u>Abbildung 5: Bausteine eines Assessment Centers</u>	22
<u>Abbildung 6: Tendenzielle Messfähigkeit einzelner Übungskategorien</u>	30
<u>Abbildung 7: Übersicht der Validitätsbegriffe</u>	37
<u>Abbildung 8: Aspekte der sozialen Validität</u>	40
<u>Abbildung 9: Nutzendimensionen und deren Verhältnis zueinander</u>	48
<u>Abbildung 10: Normalverteilung der Bewerbertestergebnisse mit Z_x als Cut-off-Punkt</u>	58
<u>Abbildung 11: Balanced Scorecard und die Unternehmensstrategie</u>	66
<u>Abbildung 12: Nutzenanalyse anhand der Balanced Scorecard</u>	76
<u>Abbildung 13: Einsatzgebiet des Assessment Centers</u>	80
<u>Abbildung 14: Entwicklung der Sektoren im Verhältnis zu den Erwerbstätigen</u>	81
<u>Abbildung 15: Branchen innerhalb des dritten Sektors in Abhängigkeit der Vollbeschäftigten</u>	82
<u>Abbildung 16: Stufen des Management Development des VBS</u>	88
<u>Abbildung 17: Assessment Workshop und Development Center des VBS</u>	88
<u>Abbildung 18: Erfüllungsgrad der Perspektiven im VBS (in %)</u>	103
<u>Abbildung 19: Kuoni Konzernstruktur</u>	107
<u>Abbildung 20: Zusammensetzung des Assessment Centers bei Kuoni Reisen Holding AG</u>	109
<u>Abbildung 21: Erfüllungsgrad der Perspektiven Kuoni Reisen Holding AG (in %)</u>	120

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Interviewpartner/in	16
Tabelle 2: Zielsetzungen und Assessment Center-Grundtypen	21
Tabelle 3: Unterscheidung der AC-Übungsformen	27
Tabelle 4: Zeitlicher Ablauf eines Assessment Center	31
Tabelle 5: Erfüllungskriterien eines Assessment Center	33
Tabelle 6: Kostenzusammensetzung einer Fehlbesetzung	53
Tabelle 7: Kostentreiber des Assessment Centers	54
Tabelle 8: Kostenzusammenstellung verschiedener Autoren	54
Tabelle 9: Messung / Bewertung strategischer finanzwirtschaftlicher Themen	67
Tabelle 10: Übersicht der Nutzendimensionen in Abhängigkeit der Assessment Center Grundtypen	77
Tabelle 11: Übersicht MBA Programme in Europa	83
Tabelle 12: Übersicht Ausbildungsprogramme für Kaderstellen	83
Tabelle 13: Zeitlicher Ablauf des Development Workshops	90
Tabelle 14: Finanzperspektive VBS	94
Tabelle 15: Kundenperspektive VBS	96
Tabelle 16: Interne Prozessperspektive VBS	97
Tabelle 17: Potenzialperspektive VBS	98
Tabelle 18: Zeitlicher Ablauf des Assessment Centers	110
Tabelle 19: Finanzperspektive Kuoni Reisen Holding AG	113
Tabelle 20: Kundenperspektive Kuoni Reisen Holding AG	114
Tabelle 21: Interne Prozessperspektive Kuoni Reisen Holding AG	115
Tabelle 22: Potenzialperspektive Kuoni Reisen Holding AG	116

Gleichungsverzeichnis

<u>Gleichung 1: Lineares Grundmodell der eignungsdiagnostischen Nutzenanalyse</u>	56
<u>Gleichung 2: Bruttonutzen bei der Verwendung eines Auswahlverfahrens pro ausgewählten Bewerber</u>	57
<u>Gleichung 3: Nutzenmodell nach Brodgen, Cornbach und Gleser</u>	58
<u>Gleichung 4: Eignungsdiagnostisches Nutzenmodell zur Investitionsrechnung</u>	59

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Ausgetrocknete Arbeitsmärkte für qualifizierte Fachkräfte, hohe Personalkosten und auch die Notwendigkeit lebenslanger Ausbildung haben Mitarbeiter zu einer strategischen Ressource werden lassen. Das Personalmanagement hat aufgrund dieser Faktoren an Bedeutung hinzugewonnen. Somit erhalten auch die Bereiche Personalauswahl und -entwicklung als Disziplinen des Personalmanagements eine höhere Gewichtung innerhalb der Unternehmung.

- Zu den wichtigsten Auswahl- und Förderinstrumenten der Personalselektion und Personalentwicklung gehört die Assessment Center Methode.¹ Jeserich definiert die Assessment Center Methode als „...ein systematisches Verfahren zur qualifizierten Feststellung von Verhaltensleistungen bzw. Verhaltensdefiziten, das von mehreren Beobachtern gleichzeitig für mehrere Teilnehmer in bezug auf vorher definierte Anforderungen angewandt wird.“²
- Assessment Center (AC) haben sich seit den 1960er-Jahren in Mittel- und Grossunternehmen etabliert.³ Mit dem Einzug des AC als Instrument des Personalmanagements ging die Fragestellung einher, ob die für ein AC notwendigen Ressourcenbindungen gerechtfertigt werden können.

Das Problem einer objektiven Beurteilungsmethode des Nutzens von AC stellt den zentralen Kern der vorliegenden Arbeit dar.

1.2 Problemstellung und Abgrenzung des Forschungsgegenstandes

1.2.1 Problemstellung

Assessment Centern wird, was das Übereinstimmen der Arbeitsplatzanforderung mit dem Persönlichkeitsprofil eines Kandidaten angeht, eine hohe prognostische Validität nachgesagt. Jedoch binden AC bei ihrer Vorbereitung und Durchführung finanzielle wie auch personelle Ressourcen. Arbeitsleistung und Kapital gelten als knappe Ressourcen und bei ihrer Verwendung stellt sich die Frage nach der optimalen Allokation.

Grundsätzlich lässt sich die Bindung von knappen Ressourcen nur dann rechtfertigen, wenn diese den Marktwert einer Firma steigern.⁴ Allgemein formuliert bedeutet dies, dass der Ertrag aus einer Investition grösser sein soll als der verursachte Aufwand.

¹ Vgl. Kleinmann, Martin (1997)

² Jeserich, Wolfgang (1981), S. 33

³ Vgl. Jeserich, Wolfgang (1981)

⁴ Vgl. Clark, Jeffery J. / Hindlang, Thomas J. / Pritchard, Robert E. (1979)

Aussagen über eine positive Bilanz zwischen Aufwand und Ertrag sind nur möglich, wenn sich die Aufwand- und die Ertragsseite vergleichen lassen. Beim AC ist nur die Aufwandseite direkt in Geldeinheiten erfassbar, die Ertragsseite dagegen ist kaum in Geldeinheiten zu bewerten. Da der Vergleich von quantitativ monetären und qualitativ nicht-monetären Kenngrößen nicht ohne weiteres statthaft ist, wird es für Verfechter von AC oft schwierig, den Nutzen genügend zu belegen und dadurch die Investitionen zu rechtfertigen. Dieses fehlende Argumentationsinstrumentarium verhindert eine Behandlung von AC-Kosten als Investitionen. Bei der Ressourcenzuteilung in Unternehmen werden Aufwendungen im Personalmanagement von den zuständigen Abteilungen aus gleichen Überlegungen generell als Kosten und nicht als Investitionen verstanden.⁵ Dieser Umstand trägt der strategischen Bedeutung des Personalmanagements jedoch nicht Rechnung.

1.2.2 Forschungsgegenstand

Gegenstand der Lizenziatsarbeit bildet das AC als ein Instrument des Personalmanagements. AC als Verfahren der Personalauswahl und –entwicklung finden sich vor allem in Mittel- und Grossunternehmen. Die spezifischen Erfordernisse der Durchführung von AC in Kleinbetrieben sind somit nicht Gegenstand dieser Arbeit.

Eine zugrunde liegende Annahme dieser Arbeit betrifft die Validität des AC als solche. Unter Validität bzw. Gültigkeit wird der Umstand verstanden, ob und zu welchem Grad die in einem Testverfahren erhobenen Variablen das messen, was gemessen werden soll. Die Literatur zeigt für AC Validitätswerte, die mit anderen Auswahlinstrumenten mindestens vergleichbar hoch sind. Die Diskussion um die Validität von AC wird in der Arbeit aufgegriffen aber es findet keine Grundsatzdiskussion über die Existenzberechtigung von AC anhand von Validitätszahlen statt. Diese Einschränkung scheint gerechtfertigt durch die grosse Anzahl wissenschaftlicher Studien und Dissertationen zu diesem Thema.⁶

Ein weitere Beschränkung besteht in der empirischen Evaluation der AC bei Kuoni und dem VBS. Bei beiden AC handelt es sich um Instrumente der internen Potenzialbestimmung. Es werden daher kaum Aussagen zur Verwendung und Gestaltung von AC als Instrumente der Personalrekrutierung auf externen Arbeitsmärkten gemacht.

Die letzte Einschränkung betrifft das Modell der Evaluation. Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Modell der Unternehmenssteuerung, welches auf einem ausgewogenen System von qualitativen und quantitativen Kennzahlen beruht.⁷ Diese Kennzahlen werden aus der

⁵ Vgl. Cronshaw, Steven F. / Alexander, Ralph A. (1985), S. 104

⁶ Vgl. Thornton, Gordon / Byham William C. (1982), Bray, Doug / Grant, Don (1966), Thornton, Gordon u. a. (1992)

⁷ Vgl. Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997)

Unternehmensstrategie abgeleitet und sichern so die Zielausrichtung der unternehmerischen Tätigkeit anhand der Strategie. In dieser Arbeit wird lediglich das Konzept der BSC als methodische Grundlage übernommen. Dies äussert sich vor allem in zwei Beschränkungen. Erstens handelt es sich um eine nicht die gesamte Unternehmung betrachtende BSC, sondern um eine auf den Bereich des Personalmanagements fokussierte. Kaplan entwickelt aus einer die gesamte Unternehmung umfassenden BSC solche der einzelnen Bereiche oder Funktionen der Unternehmung.⁸ Die in dieser Arbeit für den Personalbereich entwickelte BSC ist nicht aus einer unternehmensweiten BSC in einem „top-down“ Verfahren heruntergebrochen worden. Weiter sind die Kennzahlen, die in die Betrachtung einfließen zum Teil nicht identisch mit solchen, die für den gesamtunternehmerischen Erfolg betrachtet werden müssten.

1.2.3 Arbeitsdefinitionen

1.2.3.1 Überblick

Nachfolgend werden die dieser Arbeit zugrundeliegenden Definitionen erläutert. Es ist zu beachten, dass die Definition der personalwirtschaftlichen Begriffe auch die Definition des AC umfassen würde. Das AC wird jedoch als ein Instrument des Personalmanagements aufgrund der Bedeutung in dieser Arbeit gesondert in Kapitel 1.2.3.3 definiert. Das Kapitel 1.2.3.2 konzentriert sich auf die Aufgaben des Personalmanagements sowie die Abgrenzung zu anderen personalwirtschaftlichen Begriffen. Die Definition der Nutzenanalyse erfolgt in Kapitel 1.2.3.4. Erst die drei Definitionen zusammen beschreiben den Forschungsgegenstand Nutzenanalyse von AC umfassend. Dies wird an der nachfolgenden Abbildung 1 dargestellt. Grau schattiert, auf der Dimension der Personalmanagementinstrumente, ist die Definition des AC, auf der Dimension der Personalmanagementaufgaben die personalwirtschaftliche Abgrenzung und auf der Dimension der Nutzenanalyse die Definition der Nutzenanalyse.

⁸ Vgl. Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997)

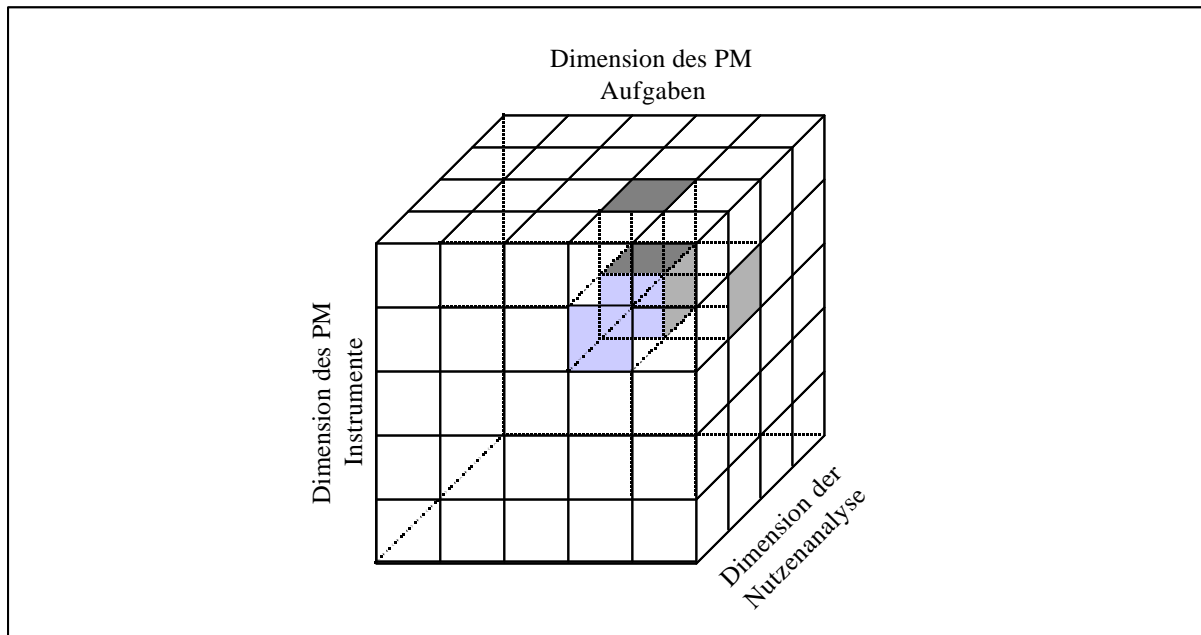


Abbildung 1: Dimensionen der Arbeitsdefinitionen

1.2.3.2 Personalwirtschaftliche Begriffe

Der Begriff der Personalwirtschaft leitet sich aus dem älteren Begriff Personalwesen ab, welcher die institutionale Bedeutung umschreibt.⁹ Mit der vermehrten Berücksichtigung des ökonomischen Charakters in der betrieblichen Praxis und Wissenschaft wurde dem Begriff Personalwirtschaft der Vorzug gegeben. Die neuere Begriffsverwendung bringt stärker zum Ausdruck, dass auch die Verwaltung der Mitarbeiter ökonomischen Prinzipien unterworfen ist. Thom beschreibt das übergeordnete/oberste Sachziel der Personalwirtschaft somit als Funktion, die „[...] der Unternehmung personelle Kapazität (menschliche Arbeitsleistung) in der erforderlichen Quantität, Qualität, zum richtigen Zeitpunkt und für die benötigte Dauer am jeweiligen Einsatzort bereitzustellen [hat], damit Leistungserstellung und -verwertung durchgeführt werden können.“¹⁰

Weitgehend kann der Begriff der Personalwirtschaft synonym zu Personalmanagement verwendet werden. Der aus dem angelsächsischen stammende Begriff Personalmanagement betont die Komponenten „bewusste Planung und Führung“ und versteht sich dadurch als aktiver und integrierter Teil eines übergeordneten Managementsystems, womit die strategische Bedeutung des Personals unterstrichen wird.¹¹

Strategisches Personalmanagement umfasst nach Drumm „[...] Planung, Umsetzung und Kontrolle von grundsätzlichen Handlungsmöglichkeiten zum frühzeitigen Aufbau, zum

⁹ Vgl. Becker, Fred (1994)

¹⁰ Vgl. Thom, Norbert (1996)

Erhalt, zur Nutzung oder zum Abbau von Personalpotenzialen.“¹² Wobei er unter Personalpotenzial eine Menge von Personen mit bestimmten Qualifikationen versteht. Durch den Auf- und Abbau, den Erhalt und die Nutzung dieser Personalpotenziale werden Vorteile gegenüber Konkurrenten wahrgenommen oder Chancen im eigenen Betrieb verwirklicht.

In Drumms Sinne wird in dieser Arbeit vorzugsweise der Begriff Personalmanagement verwendet. Der Aufbau und die Erhaltung von Personalpotenzialen sind nebst Umschulung Aufgabengebiete der Personalentwicklung (PE). Die PE umfasst die Komponenten Ausbildung, Fortbildung, Weiterbildung und sonstige Aktionen, die zur Qualifizierung der Mitarbeiter beitragen. PE als personalwirtschaftliche Prozessfunktion zielt darauf ab, Lücken zwischen gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu schliessen.

Durch die PE ergeben sich individuelle Karriereplanungen anstelle von standardisierten Laufbahnmodellen, wozu auch individuell angepasste und möglichst vom Mitarbeiter selbst initiierte Bildungsmassnahmen gehören.¹³

Die Personalentwicklung ist in einem engen Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung (OE) zu sehen. Grochla findet mindestens drei inhaltliche Überschneidungen.¹⁴

Normatives Menschenbild: Die beiden Konzeptionen PE und OE treffen die Annahme, „[...] daß sich die Unternehmensmitglieder durch Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, Lernfähigkeit und -bereitschaft, Informations-, Sozial- und Kommunikationsbedürfnisse auszeichnen.“¹⁵

Nahezu vollkommene Zielidentität: Sowohl PE als auch OE gehen von einer gleichgewichtigen Berücksichtigung der technisch-ökonomischen und individual-sozialen Ziele aus.

Zentrale Bedeutung der Lernprozesse: Lernprozesse der Beteiligten bzw. Betroffenen bilden den Ansatzpunkt für jeden Methodeneinsatz im Rahmen der PE und OE.

Dennoch ist die Organisationsentwicklung von der Personalentwicklung zu trennen. OE steht für eine „ ...geplante, systematische, zielorientierte Veränderung der organisatorischen Strukturen und Prozesse sowie des Verhaltens der Mitarbeiter eines Betriebes mit Hilfe des koordinierten Einsatzes sozialwissenschaftlicher Methoden auf Basis eines gemeinsamen Lernprozesses aller Beteiligten.“¹⁶ Der Prozess der Organisationsentwicklung ist zwar ein integrativer Teilaspekt dieser Arbeit, wird jedoch nicht explizit behandelt.

¹¹ Vgl. Scholz, Christian (2000), S. 1

¹² Drumm, Hans J. (1995), S. 533

¹³ Scholtz, Christian (2000), S. 71

¹⁴ Grochla, Erwin (1995), S. 83f.

¹⁵ Grochla, Erwin (1995), S. 84

¹⁶ Vgl. Becker, Fred G. (1994)

1.2.3.3 Assessment Center

In der Literatur findet sich keine einheitliche Definition des Begriffs Assessment Center Methode. Dies mag mit der Gestaltungsvielfalt des AC zusammenhängen. Einigkeit besteht nur über die Zielsetzung von AC, nämlich der Potenzialeinschätzung von aktuellen oder möglichen Mitarbeitern. Dieser Arbeit liegt die Definition von Jeserich zugrunde. Jeserich versteht “ ...unter der Assessment-Center-Methode ein systematisches Verfahren zur qualifizierten Feststellung von Verhaltensweisen bzw. Verhaltensdefiziten, das von mehreren Beobachtern gleichzeitig für mehrere Teilnehmer in Bezug auf vorher definierte Anforderungen angewandt wird“. ¹⁷ Diese Definition erfordert eine weitere Spezifizierung der Begriffe Systematik, qualifizierte Feststellung und vorgängig definierte Anforderungen. Ein AC kann als systematisch bezeichnet werden, wenn es folgende Merkmale aufweist.

- Festgelegte gleichbleibende Spielregeln, z. B. für die Beobachtung und für die Bewertung.
- Zeitlich und inhaltlich werden Beobachtung und Beschreibung (Datengewinnung) von der Bewertung strikt getrennt.
- Alle Beobachter sind gleichermassen ausgebildet.
- Urteile und Empfehlungen werden nur auf der Basis aller Informationen von allen Beobachtern aus allen Einzelverfahren erstellt.

Zur qualifizierten Feststellung des Potenzials eines Probanden sollte der Einsatz von verschiedenartigen Feststellungsverfahren zum Tragen kommen. Als solche gelten z. B. die Analyse des Verhaltens in verschiedenen sozialen Situationen (Situationstests als Gruppentests), standardisierte Interviews, Leistungs- und Eignungstests, sowie die Analyse von schriftlichen und mündlichen Einzelleistungen (Einzeltests). Die erfasste Leistung wird zur gleichen vorgängig definierten Anforderung in wechselnden Situationen, z. B. in Fallstudien, Diskussionen, Postkorbübungen oder Rollenspielen mit wechselnden Verfahren beobachtet und bewertet. Dabei sollten die Übungsinhalte realitätsbezogen sein, d. h. realitätsrelevante Situationen simulieren, so dass das geprüft werden kann, was im Anforderungsprofil gefordert ist und nicht das, was aufgrund vorhandener Unterlagen prüfbar ist.

Die vorgängig definierten Anforderungen, die in einem Assessment-Center beobachtet und bewertet werden, sind durch eine Analyse der relevanten Verhaltensweisen auf der Zielstelle (Arbeitsplatz) und/oder Zielebene (Hierarchie) ermittelt und analysiert worden. Das beobachtete Verhalten wird systematisch mit dem Anforderungsprofil verglichen. Im

¹⁷ Jeserich, Wolfgang (1981), S. 33f.

Allgemeinen werden daraus auch für den Teilnehmer zugängliche Empfehlungen zur Erreichung des geforderten Verhaltens abgeleitet.

1.2.3.4 Nutzenanalyse

Die Nutzenanalyse i. w. S. stellt Instrumente zum Beschreiben, Vorhersagen und Erläutern von Entscheidungen zur Verfügung. Brodgen klassifiziert die Nutzenanalyse folgenderweise: „UA [utility analysis] research is a subclass of more general MAU [multitribute utility] research, [...]“¹⁸

Die Nutzenanalyse i. e. S. ist somit nach Brodgen eine Untergattung der multiattributiven Nutzenanalyse (MNA). Die MNA ist ein Verfahren zur Alternativenbewertung von Entscheidungssituationen. Attribute sind dabei Kriterien, welche die Handlungsoptionen in einer Entscheidungssituation beschreiben. Wie die MNA dient die Nutzenanalyse als Entscheidungshilfe, unterscheidet sich aber von dieser durch ein Fokussieren auf spezifische Entscheidungsoptionen und einen eingeschränkten Satz von Attributen. Dabei werden Alternativen auch an solchen Kriterien gemessen, die nicht in Geldeinheiten bewertet sind.¹⁹ Berücksichtigt werden z. B. technische, psychologische und soziale Bewertungskriterien, die sich an qualitativen und quantitativen Merkmalen orientieren. Ziel der Nutzenanalyse ist es, den Bewertenden in die Lage zu versetzen, eine Alternativenbewertung unter Berücksichtigung eines multidimensionalen Zielsystems als auch spezifischer Zielpräferenzen vorzunehmen.

Probleme bei der Nutzenanalyse ergeben sich bei der Synthese der Teilnutzenwerte zu einem Gesamtnutzen. Die einfache Addition setzt voraus, dass die Teilnutzen einheitlich kardinal messbar und voneinander nutzenunabhängig sind. Ausserdem kann die auf subjektiven Zielkriterien basierende Gewichtung der Teilnutzen das Gesamtergebnis entscheidend beeinflussen. Die Nutzenanalyse ist als eine heuristische Methode zur systematischen Entscheidungsfindung wegen ihres nachvollziehbaren und überprüfbaren Ablaufs als vorteilhafte Ergänzung anderer Methoden zu betrachten, die dem Abbau der Entscheidungsproblematik bei der Bewertung und Auswahl komplexer Alternativen dienen. Sie ist häufig das einzig anwendbare Hilfsmittel zur Analyse einer Entscheidungssituation, wenn eine Zielvielfalt zu beachten ist und/oder ein monetärer Projektwert nicht bestimmt werden kann.

¹⁸ Boudreau, John W. (1991), S. 629

¹⁹ Vgl. Gabler (Hrsg.) (1997)

1.3 Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, zur Problematik der Nutzenabwägung von AC eine Hilfestellung zu leisten, indem der Ertrag und der Aufwand durch ein Bewertungssystem vergleichbar gemacht werden. Grundlegende Annahme ist, dass die Arbeitsleistung und die AC-Testergebnisse positiv korrelieren. Dies bedeutet, dass mit steigender Übereinstimmung des Kandidaten- mit dem Anforderungsprofil die Ertragsseite zunimmt und dadurch letztlich eine höhere Arbeitsleistung angenommen werden kann. Das AC dient dabei als Instrument, die entsprechende Übereinstimmung zu messen. Dies führt zum Begriff der prognostischen Validität. Schuler definiert die prognostische Validität folgenderweise: „Ein Assessment-Center ermöglicht prognostisch valide Schlüsse, wenn die Ereignisse in empirisch nachweisbarer Beziehung zum späteren Berufserfolg stehen.“²⁰ Abbildung 2 verdeutlicht diesen Zusammenhang. Die Grau schattierte Fläche stellt die Verteilung der Testresultate und der Leistungserbringung der Kandidaten dar.

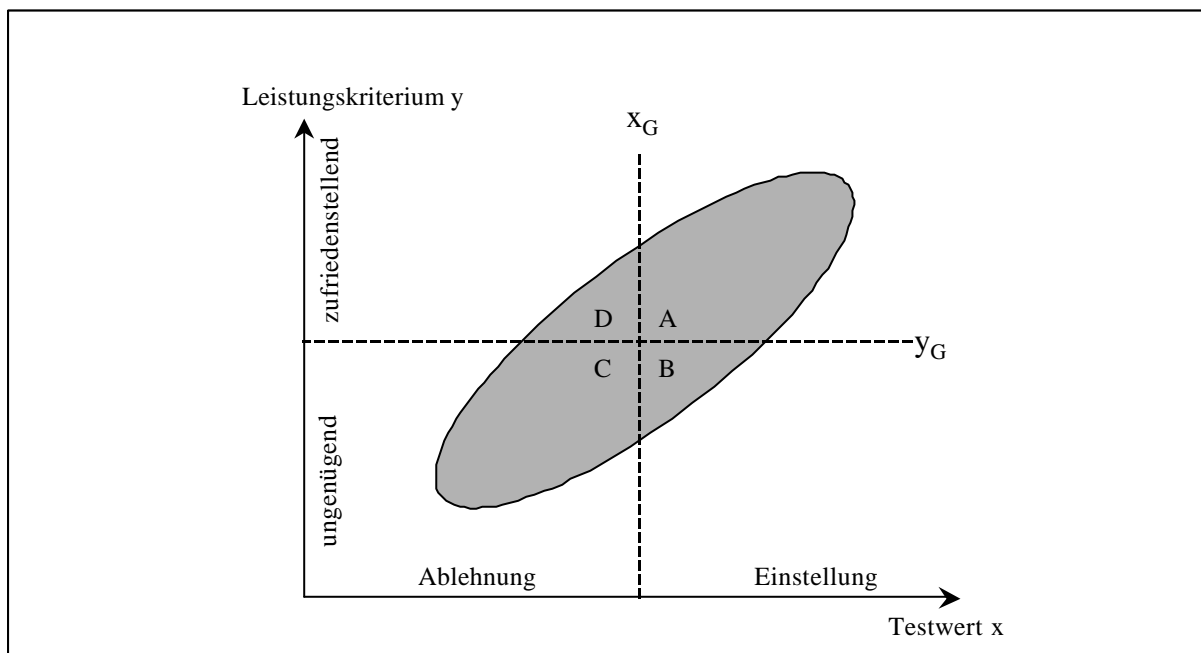


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Leistungskriterium und Testergebnis

Entsprechend der im AC erreichten Punktzahl X erfolgt eine Prognose über die später an der Arbeit gezeigte Leistung, gemessen am Leistungskriterium Y . A und B sind Kandidaten, die aufgrund der Testergebnisse eingestellt oder befördert würden, wobei nur A eine zufriedenstellende Leistung erbringt. B stellt das eigentliche Problemfeld dar. Hier befinden sich Kandidaten, die aufgrund der Testergebnisse ausgewählt werden, aber der prognostizierten Arbeitsleistung nicht gerecht werden. Die Folgen sind vielgestaltig und reichen von konstanter Überforderung, „innerer“ Kündigung bis zur Freistellung. Immer aber

²⁰ Schuler, Heinz (1989), S. 13

sind damit Kosten verbunden. C und D entsprechen Kandidaten, die aufgrund der Testergebnisse nicht eingestellt oder befördert würden. Ein valides AC weist nun eine hohe Korrelation der Testergebnisse und der Leistungserbringung auf, d. h. die Bewerberpopulation wird nur in die Klasse A und C geteilt. Annahme ist dabei, dass durch das Vermeiden einer Anstellung der ungenügenden Kandidaten (B, C) Aufwendungen eingespart werden, die grösser sind als diejenigen für die Durchführung des AC.

Im Wesentlichen stehen zur Überprüfung dieser Annahme zwei Ansätze zur Verfügung.

Der erste Ansatz stammt aus dem Bereich der Unternehmensrechnung und heisst Balanced Scorecard (BSC). Ausgelöst durch Anregungen von Kaplan wurden seit den frühen 1980er-Jahren Bewertungsmethoden entwickelt, die nicht nur auf finanziellen Grössen basieren.²¹ Die von Kaplan und Norton entwickelte BSC integriert finanzielle wie auch nicht finanzielle Kenngrössen. Aus der Firmenstrategie leiten sich Messgrössen ab, welche die Unternehmensleistung in den Bereichen Finanzen, Kundenzufriedenheit, interne Leistungserstellung und Entwicklungsperspektiven beurteilen. Die vier genannten Bereiche sind dabei als Vorschlag zu sehen. So kann es sein, dass in Abhängigkeit von der Strategie oder der Unternehmenstätigkeit ein anderer Bereich ins Berichtswesen aufgenommen wird, ohne dass auf einen der oben bezeichneten Bereiche verzichtet wird. Da die Kennzahlen der einzelnen Bereiche aus der Unternehmensstrategie abgeleitet sind, deren Grösse aber aus der operativen Tätigkeit stammt, verbindet die BSC das Tagesgeschäft mit der formulierten Strategie und ermöglicht so ein Monitoring der Strategie. Die BSC ermöglicht einen umfassenden Ansatz, da nicht nur interne quantitative Faktoren berücksichtigt werden, sondern auch qualitative und solche aus dem Unternehmensumfeld. Die Aussagen erhalten durch den holistischeren Ansatz aber einen ordinalen Charakter.

Ein zweiter Ansatz stammt aus der Psychologie, genauer gesagt aus der Eignungsdiagnostik. Brodgen formulierte das zugrunde liegende Modell der Nutzenanalyse verschiedener Personalselektionsmethoden.²² Das durch Cronbach und Gleser weiterentwickelte Modell fand schliesslich Eingang in der Fachliteratur als B-C-G-Modell. In dieses Modell integriert und zu aussagefähigen Kenngrössen verdichtet werden Variablen des Finanzmanagements, wie beispielsweise variable und fixe Kosten, Steuersatz und Zeitwert des Geldes.²³

Das Modell der Eignungsdiagnostik zeichnet sich durch kardinale Aussagen aus und somit durch Zahlen, die direkt vergleichbar sind mit denen anderer finanzmathematischer Überlegungen. Der monetär berechnete Nutzen von AC basiert zum einen auf der in

²¹ Vgl. Kald Magnus / Nielsson Fredrik (2000)

²² Vgl. Brodgen, Hubert E. (1949)

²³ Vgl. Cronbach, Lee J. / Gleser, Goldine C. (1965)

Geldeinheiten ausgedrückten individuellen Arbeitsleistung und zum anderen auf der Korrelation zwischen der im AC erreichten Punktzahl und der bei der Arbeit gezeigten Leistung. Beide Grössen sind in der Literatur umstritten, da sie nicht direkt erfasst werden können und oft durch eine Expertenbefragung geschätzt werden müssen.

Unter den verschiedenen Methoden der Nutzenanalyse wird vor allem die BSC genauer geschildert. Besondere Gewichtung erhält hierbei die Identifizierung der Kennzahlen und die Verknüpfung dieser zu einem aussagefähigen Messsystem. Die BSC wird mit dem Modell der Eignungsdiagnostik verglichen. Der Vergleich soll die Stärken und Schwächen der verschiedenen Ansätze aufzeigen und die Wahl der BSC zur Nutzenanalyse begründen.

Mit der systematischen Analyse von AC in dieser Arbeit wird versucht, Klarheit über Wirkungszusammenhänge zu gewinnen und somit eine bessere Transparenz bzgl. des generierten Nutzens zu schaffen.

Untersuchungsgegenstand ist die Analyse der AC bei Kuoni und VBS. Anhand der in der Literatur gestellten Anforderungen an Aufbau, Durchführung und Auswertung werden Unterschiede aus dem Blickwinkel der privatwirtschaftlichen, respektive staatlichen Leistungsorientierung aufgezeigt.

Praxisorientierte Gestaltungsempfehlungen werden am Schluss der Arbeit abgegeben und tragen insbesondere den Wünschen und Anregungen der Auftraggeber Rechnung.

1.4 Stand der Forschung

1.4.1 Assessment Center

Das Assessment Center stellt ein Forschungsgebiet dar, das in den letzten Jahren in der Praxis viel an Beachtung gewonnen hat. Bezüglich des Aufbaus und Ablaufs kann das AC als ausführlich erforscht betrachtet werden und neuere Aufsätze und Monographien befassen sich vor allem mit der Frage der Validität sowie der Ausgestaltung des AC mit weiterentwickelten Instrumenten der Potenzialerfassung.

In der in Kapitel 1.2.2 erwähnten Literatur, wird die prognostische Validität der AC als hoch eingestuft und die Konstruktvalidität als unbefriedigend empfunden. Kleinmann analysiert in seiner Dissertation verschiedene Einflussfaktoren auf die Konstruktvalidität im AC.²⁴ Die von ihm durchgeführten Untersuchungen zeigen auf, welche Faktoren Einfluss auf die Konstruktvalidität haben und in welchem Ausmass. Der Aufbau und der Ablauf von AC haben einen starken Einfluss auf die Konstruktvalidität. Kleinmann hält fest: „[...] das Assessment-Center ist ein prädikativ valides, potentiell für alle Bereiche der Personalauswahl

einsetzbares Instrument zur Evaluation berufsrelevanter Leistung.“²⁵ In Zukunft werden Variablen, welche die Konstruktvalidität moderieren, bei der Diagnostik von künftigen Verhaltensleistungen in die Betrachtung mit zu integrieren sein.

Das AC ist von seiner Grundstruktur her ein modulares Gebilde, das je nach Arbeitsplatzanforderung spezifisch gestaltet werden kann. Jochmann beschreibt neuere Formen von AC-Bausteinen und trägt dabei vor allem dem technologischen Wandel Rechnung.²⁶ Neue Technologien bieten die Möglichkeit, Simulationen noch realitätsnaher und interaktiver zu gestalten. So werden „real time“-Interventionen von Seiten der Beobachter möglich. Weiter beschreibt er den Einbezug neuerer Evaluationsmethoden, wie etwa die Vorgesetztenbeurteilung, in die bestehende AC-Technologie.

1.4.2 Nutzenanalyse

Das Modell der BSC ist eine jüngere Entwicklung im Zuge der Bemühungen, das Berichtswesen einer Unternehmung auf mehr erfolgskritische Kriterien zu basieren als nur auf Finanzkennzahlen. Neue Ideen kämpfen mit Glaubwürdigkeitsdefiziten, da sie sich in der Praxis noch nicht behaupten konnten. Kaplan und Norton stellten mit der BSC ein Reportingsystem auf, das von seinem Grundsatz her bereits früher bekannt war, dennoch wurde ihnen vorgeworfen im kritischen Punkt der Implementierungsphase zu oberflächlich zu sein.²⁷ Horvath greift diese Kritik auf und leistet Hilfestellung durch praxisorientierte Empfehlungen bei der Implementierung und der Verknüpfung der BSC mit andern Managementlehren wie etwa dem „Management by Objectives“ oder dem „Shareholder Value“-Ansatz.²⁸ Weitere Hilfe bei der Umsetzung und Gestaltung der BSC bietet Olve.²⁹

Die BSC als Methode eines umsichtigen Steuerungs- und Berichtswesens erhält durch diese neuere Literatur Sukkurs. Neue Nutzenpotenziale werden vor allem in der Steuerung grosser Projekte und für „non-profit“-Bereiche, „non governmental“-Organisationen und für den öffentlichen Sektor gesehen.³⁰ Aufgrund der zunehmenden Bedeutung eines effizienten Personalmanagements und des latent hohen Konkurrenzdruckes sind weitere Forschungsaktivitäten in den Bereichen AC und BSC gerechtfertigt und wohl auch zu erwarten.

²⁴ Vgl. Kleinmann, Martin (1997)

²⁵ Kleinmann, Martin (1997), S. 224

²⁶ Vgl. Jochmann, Walter (1999)

²⁷ Vgl. Weber, Jürg / Schäffer, Utz (1998)

²⁸ Vgl. Horváth & Partner (2000)

²⁹ Vgl. Olve, Niels-G. / Roy, Jan / Wetter, Magnus (1999)

³⁰ Vgl. Horváth und Partner (2000)

1.5 Forschungsvorgehen

1.5.1 Überblick

Die Arbeit enthält nebst einem theoretischen Teil, der die Bereiche AC und Nutzenanalyse beschreibt, einen empirischen. Im empirischen Teil werden anhand von explorativen Studien die AC des VBS und Kuoni evaluiert. Das Vorgehen wird durch die Abbildung 3 aufgezeigt.

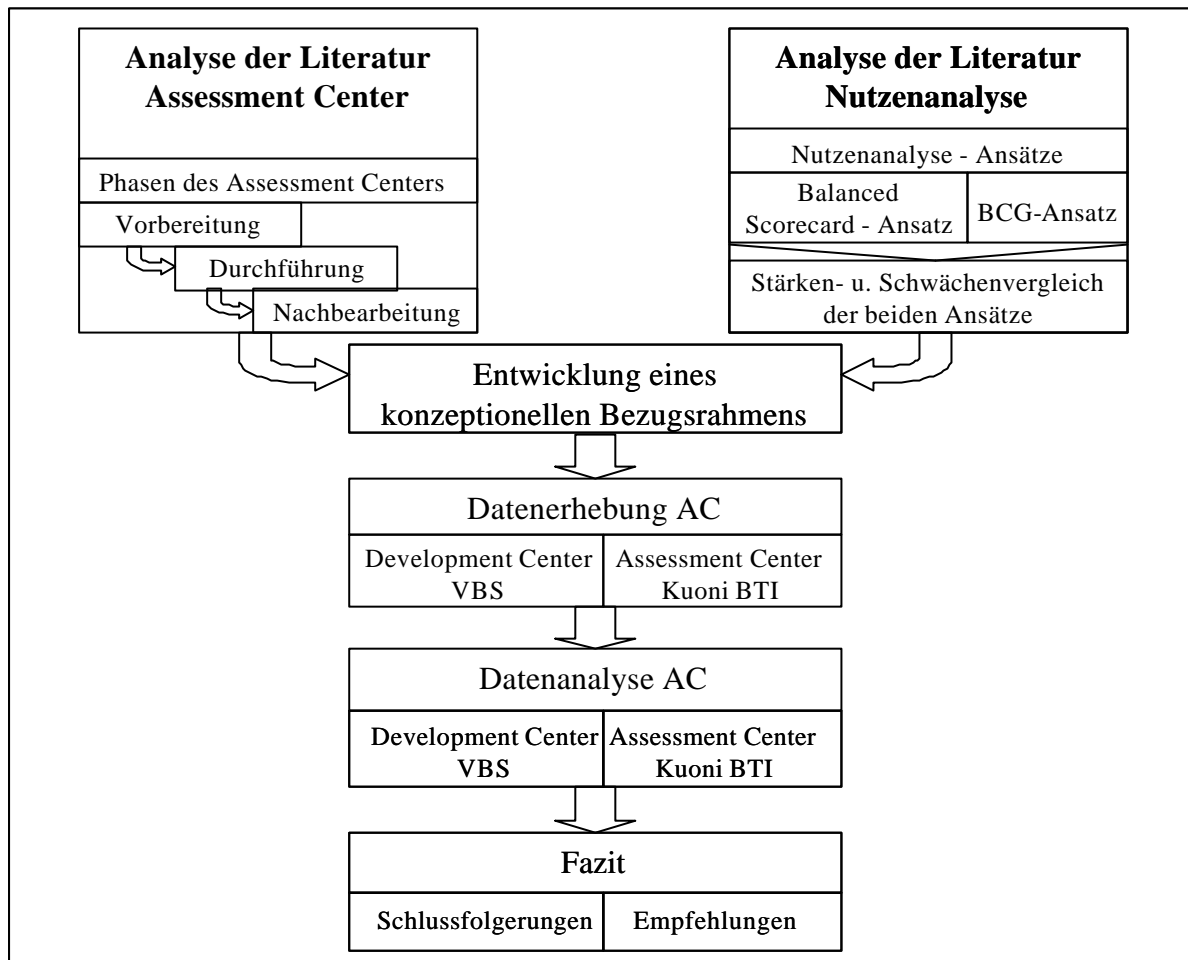


Abbildung 3: Forschungsvorgehen

Die Literaturanalyse bildet das Fundament dieser Arbeit. Durch die Bearbeitung der Themenkreise AC und Nutzenanalyse wird ein Bezugsrahmen erstellt, der die Einbettung von AC ins Unternehmensumfeld aufzeigt, die Einflussgrößen nennt und deren Interdependenz verdeutlicht. Anhand der gewonnenen Kenntnisse über die Bereiche AC und Nutzenanalyse wird der konzeptionelle Bezugsrahmen erstellt. Der Bezugsrahmen ermöglicht den systematischen Aufbau der empirischen Studie. Die Systematik besteht darin, dass gezielt durch einen auf dem Bezugsrahmen aufbauenden Datenerfassungsbogen nach beschreibenden und bestimmenden Variablen und deren Interdependenzen gesucht wird. Trotz der unterschiedlichen Ausprägungen, welche die beiden AC aufweisen, wird der gleiche Datenerfassungsbogen verwendet. Dieser umfasst sämtliche Daten aus den zur Verfügung

gestellten Dokumenten sowie Informationen, die aus den Interviews gewonnen werden konnten. Der Verfasser erhofft sich daraus, Differenzierungen besser aufzeigen zu können. Die empirische Erhebung anhand des Datenerfassungsbogens erfolgt bereits im Sinne der für die BSC benötigten Perspektiven. So werden zum einen Daten erfasst, die das Umfeld und die historische Entwicklung des AC in der jeweiligen Institution beschreiben. Zum andern aber werden Daten der vier BSC-Perspektiven, die das AC zum Zweck der Nutzenanalyse beschreiben, gesammelt. Das Studium der Dokumente zum Umfeld der AC wird mit zusätzlich mehreren qualitativen, strukturierten Interviews im VBS und bei Kuoni abgerundet. Interviewpartner sind ehemalige Teilnehmer, die Auftraggeber und Personalentwickler.

Die durch die empirische Erhebung gewonnenen Daten werden anschliessend systematisch ausgewertet, d. h. es werden die im Bezugsrahmen aufgeführten Variablen entweder quantitativ oder qualitativ beschrieben und mit einem Zielwert verglichen. Anhand der Beschreibung und dem Vergleich der Variablen werden diese operationalisiert. Mit der Operationalisierung der Attribute im Sinne der Nutzenanalyse können Aussagen über den Nutzenzusammenhang formuliert und Gestaltungsempfehlungen, dem eigentlichen Ziel der Arbeit, abgegeben werden.

1.5.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Im konzeptionellen Bezugsrahmen wird ein Untersuchungsgegenstand mit den beeinflussenden Variablen dargestellt. Durch die schematische Darstellung wird das Umfeld und die Interdependenz des Untersuchungsobjektes mit seinem Umfeld aufgezeigt. Abbildung 4 zeigt den Bezugsrahmen für ein AC in der Personalentwicklung. Der Bezugsrahmen basiert weitgehend auf dem PE-Ansatz von Thom.³¹

Der Einsatz eines Assessment Centers in der Personalentwicklung und -auswahl verfolgt ein mehrgestaltiges Ziel. Bei der Personalauswahl wird das Ziel einer möglichst optimalen Auswahl von externen und internen Bewerbern für eine im Unternehmen zu besetzende Stelle angestrebt. Bei der internen Personalauswahl handelt es sich meist um eine Einschätzung des Potenzials eines Kandidaten für eine im Unternehmen hierarchisch höher gestellte Position. Durch die Analyse werden das Führungspotenzial des Kandidaten erfasst sowie die Stärken und Schwächen dokumentiert. Dies wiederum ermöglicht gezielte Personalentwicklungsmassnahmen.

³¹ Vgl. Thom, Norbert (1992)

Die Bedingungsgrößen der Personalentwicklung und -auswahl können in betriebliche, ausserbetriebliche und personelle Bedingungsgrößen unterteilt werden.

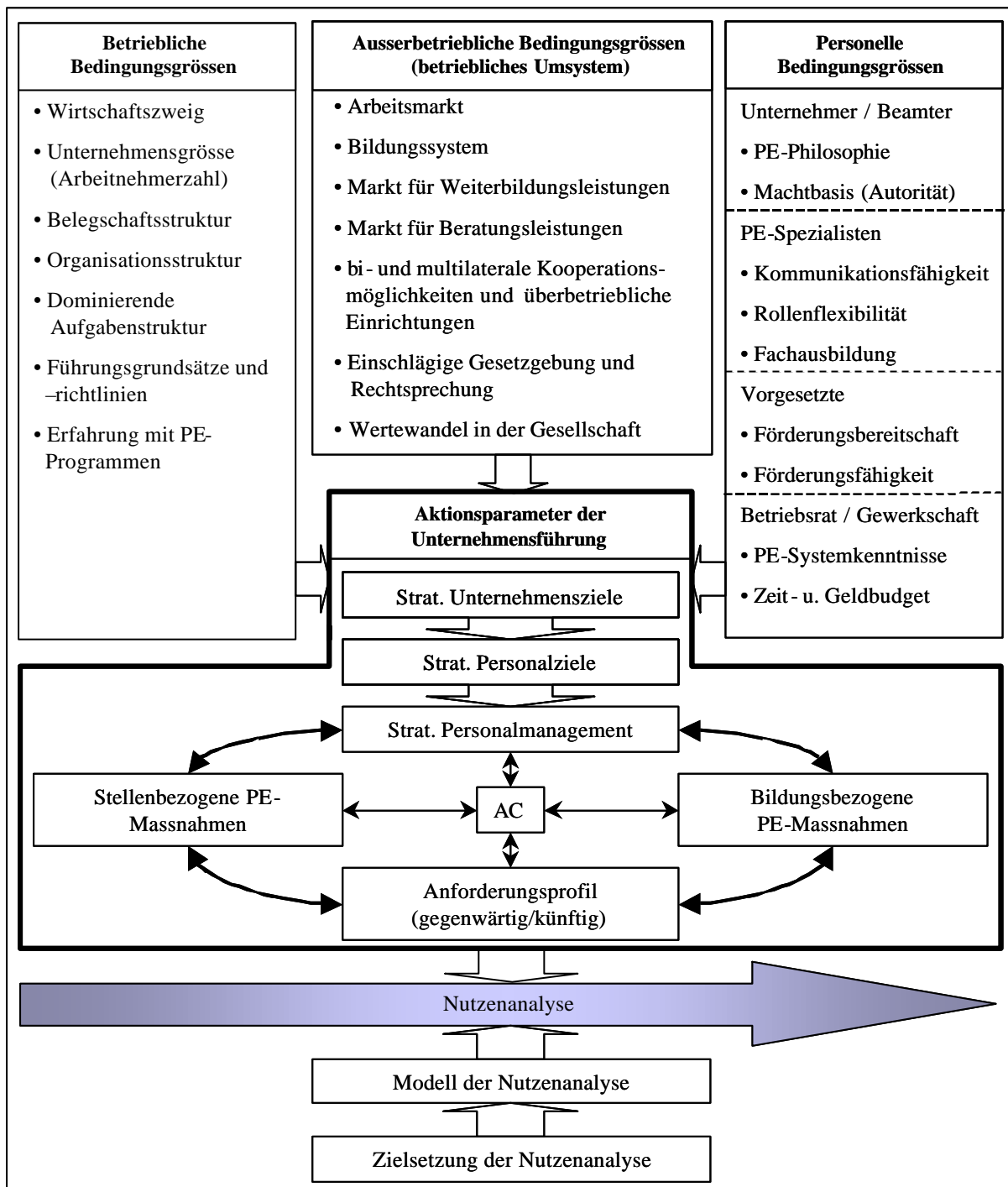


Abbildung 4: Bezugsrahmen der Nutzenanalyse eines Assessment Centers

Bei der betrieblichen Bedingungsgrösse „Unternehmensgrösse“ wird im Rahmen der Beschränkung des Forschungsgegenstandes die Thematik der Kleinunternehmen ausgeklammert.

Aus den die Unternehmung konditionierenden Bedingungsgrößen und dem Unternehmenszweck leitet sich die strategische Orientierung der Unternehmung ab. Anhand der

strategischen Unternehmensziele werden über die strategischen Personalziele die operativen/unternehmerischen Personalziele entwickelt. Diese bestimmen das Personalmanagement in den Dimensionen Zielsetzung und Funktionsweise. Mit der Orientierung anhand der Ziele, dem Soll-Zustand des Personalmanagements und dem Vergleich mit der Ist-Situation, ergibt sich der Handlungsbedarf für die Prozesse Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -gewinnung, -entwicklung, -einsatz, -erhaltung und -freistellung. Der in Abbildung 4 dargestellte Bezugsrahmen beschränkt sich auf die Prozessfunktionen Personalgewinnung und -entwicklung.

Letztlich sind noch die Querschnittsfunktionen Personalcontrolling, -marketing und -information sowie die Organisation des Personalwesens zu nennen. Diese Funktionen spielen für alle Phasen des AC eine wichtige Rolle als Informationslieferant für dessen Ausgestaltung.

Die Nutzenanalyse orientiert sich an den Zielsetzungen des AC und vergleicht diese mit den Zielsetzungen des strategischen Personalmanagements anhand des ausgewählten Modells.

1.5.3 Datenerhebung

Zur Bestimmung des Nutzens im Sinne der BSC werden Daten aus Bereichen erhoben, die im Sinne von Horváth und Partner als Perspektiven erfasst werden.³² Die Datengewinnung erfolgt mittels eines Erfassungsbogens und mit Hilfe von strukturierten Interviews.³³

Die Wahl der vier Perspektiven Finanzen, Prozesse, Potenziale und Kunden ergibt sich aus der folgenden Überlegung. Ein AC verursacht Kosten und muss in die internen Prozesse des Personalmanagements eingebettet sein. Die primäre Aufgabe des AC ist die Bestimmung des Potenzials eines Probanden für zwei Kundensegmente: Die Teilnehmer selbst und die Auftraggeber des AC. Diese vier Perspektiven werden als minimale Anforderungen betrachtet, um das AC umfassend auf seinen Nutzen zu erforschen.

Die Finanz-, Prozess- und Potenzialperspektiven werden durch Datenexploration mit Hilfe eines Datenerfassungsbogens bei beiden Auftraggebern abgedeckt. Die Verwendung des Erfassungsbogens garantiert ein systematisches Aufzeichnen anhand identischer Punkte bei beiden Firmen. Dies wird als Garant erachtet, allfällige Unterschiede basierend auf der privatwirtschaftlichen und öffentlichen Dienstleistungsorientierung zu erkennen. Dokumente, die erfasst werden, sind im Anhang ersichtlich, umfassen aber unter anderem standardisierte Feedback-Formulare und Kostenberechnungen.

³² Vgl. Horváth & Partner (2000), S. 23

³³ Vgl. Anhang 2 - 4

Die Kundenperspektive wird zum einen über den Datenerfassungsbogen erfasst, zum anderen über Interviews. Die Interviews werden in beiden Institutionen im Sinne der BSC mit Kunden des AC durchgeführt oder aber mit Personen, die über ein umfassendes Wissen bezüglich der angewandten Auswahl- und Förderungsinstrumente verfügen. Tabelle 1 stellt eine Übersicht der Interviewpartner dar, welche aus Datenschutzgründen anonymisiert wurden.

Institution:	Entscheidungsträger:	Ehemalige Teilnehmer:	Wissensträger:
VBS:	Interviewpartner Direktor		3 Interviewpartner/-innen
Kuoni:	Interviewpartner Direktor	4 Interviewpartner/-innen	

Tabelle 1: Übersicht Interviewpartner/in

Als Kunden werden Personen verstanden, die eine Beurteilung des Leistungspotenzials der Kandidaten anhand des AC anfordern.

Interviews Bundesämter:

Die Interviews in der Verwaltung dienen der Abklärung der bisherigen Praxis der Personalauswahl und –entwicklung, da diese unter den verschiedenen Ämtern variieren kann. Die Durchführung von Interviews wird als notwendig erachtet, da andernfalls keine Information über Instrumente, Kosten und Schwachstellen der bisherigen Auswahlverfahren als Eckpunkte der oben genannten Prozessfunktionen vorhanden sind. Eine Aussage über den Nutzen und die Notwendigkeit von AC als Entscheidungshilfsmittel könnte nur eingeschränkt und einzig aufs VBS bezogen gemacht werden. Der Zielsetzung entsprechend werden die Interviews mit Personen durchgeführt, die über umfangreiches Wissen bzgl. der Handhabung von PE-Entscheidungen verfügen. Die Kundenseite, welche durch umfangreiche Feedback-Formulare abgedeckt ist, wird durch einen Interviewpartner abgerundet, der seine gesamte zweite Führungsebene anhand des Development Centers der PIEE besetzt hat.

Im VBS werden keine Interviews bei ehemaligen Teilnehmern durchgeführt, da sämtliche Teilnehmer ein Feedback-Formular ausfüllen. Sechzehn von zwanzig Formularen stehen für die Analyse zur Verfügung, womit eine 80% der Teilnehmer abgedeckt sind.

Interviews Kuoni:

Bei Kuoni Reisen AG sind als Kundengruppen zwei Personenkreise zu finden. Zum einen die Teilnehmer selber, da anschliessende Schulungsmöglichkeiten der Selbstverantwortung überlassen sind. Der persönliche Nutzen und der Nutzen für die Unternehmung liegen somit in der Selbstverantwortung des Probanden. Es werden daher vier Interviews mit ehemaligen Teilnehmern geführt, um diese Kundenperspektive zu erfassen. Der zweite Kundenkreis ist ähnlich zum VBS ein Entscheidungsträger, welcher über die Aufnahme in die Geschäftleitung mitentscheidet.

Daten zu praxisrelevanten Verfahren in der Personalbeschaffung und -auswahl für den privatwirtschaftlichen Sektor konnten aus einer Studie von Zaugg entnommen werden.³⁴

1.5.4 Datenauswertung

Die gesammelten Daten aus Interviews und Datenerfassungsbogen werden gemäss der BSC in vier Perspektiven untergliedert und miteinander verglichen.³⁵ Pro Perspektive werden drei bis fünf Kennzahlen bestimmt, die einen ausgewogenen Einblick ermöglichen. Wo möglich, werden die Kennzahlen mit Werten verglichen, die von der Literatur her bekannt sind oder von den Firmen als Zielwert gesetzt wurden. Bei Kennzahlen, die nicht quantifizierbar sind, wird eine qualitative Erörterung durch Beschreibung erfolgen.

Durch die Gegenüberstellung verschiedener Soll-Ist-Werte wird versucht, Schwachstellen zu sichten, Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten und eine umfassende Bewertung der AC abzugeben.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Assessment Center

2.1.1 Grundlagen

Der Gefahr von Fehlinvestitionen in Mitarbeiter versuchen Firmen durch die Anwendung von eignungsdiagnostischen Auswahlverfahren zu begegnen. Zentraler Zweck von eignungsdiagnostischen Verfahren ist die „eignungsbezogene Prognose“. Als Mass für die Güte der Prognosefähigkeit des Verfahrens dient gewöhnlich der Korrelationskoeffizient zwischen Prädiktor des eignungsdiagnostisches Verfahrens und Kriterium / Kriterien des Erfolgs. Dieses Zusammenhangsmass zwischen Prädiktor und Kriterium wird als prädikative Validität bezeichnet. Es ist vor allem für Fragen der Personalauswahl wichtig, da damit der Berufserfolg prognostiziert werden soll.

AC finden ihren Ursprung im ersten Weltkrieg, als die deutsche Wehrmacht erste psychologische Testverfahren zur Auswahl von Kraftfahrern, Flugzeugführern oder Funkern anwendete. Bereits 1927 durchliefen in Deutschland alle deutschen Offiziere ein dem AC ähnliches Auswahlverfahren. Die militärische Verbreitung der AC-Technik beschleunigte sich während des zweiten Weltkrieges. Über die britische Royal Air Force zu Beginn des zweiten Weltkrieges gelangte die AC-Technik in die Commonwealth Staaten Kanada und Australien. 1942 wurde in den USA das „Office of Strategic Services“ gegründet, mit dem Ziel das

³⁴ Vgl. Zaugg, Robert (1996)

Geheimdienstpersonal einer qualifizierten Auswahl zu unterziehen. Seinen militärischen Ursprung verliess das AC mit den ersten industriellen AC bei AT&T und IBM in den 1950er Jahren. Das AC fristete aber lange noch ein bescheidenes Dasein. So waren es 1969 erst zwölf amerikanische Firmen, welche die AC-Technik nutzten.³⁵ Mit steigendem Bekanntheitsgrad kehrte das AC jedoch über die Niederlassungen amerikanischer Firmen nach Europa zurück.

AC können sich in Bezug auf ihre Gestaltung in vielerlei Hinsicht unterscheiden: Zielsetzung, Anzahl der Beobachter und Teilnehmer, Art der Bewertungsfindung, verwendete Verfahrenselemente, Dauer des Verfahrens, verwendete Rotationstechniken und Art der Anforderungen können je nach der jeweiligen Gestaltung des AC variieren. Das AC als eignungsdiagnostisches Instrument versucht, eine Beurteilung der Bewerber durch eine Beschreibung der Persönlichkeit, des Potenzials und des Leistungsverhaltens festzustellen, um so zu Aussagen über die fachliche und soziale Kompetenz zu gelangen. Dadurch sollten diejenigen Kandidaten ausgewählt werden, die den Erfolg der Unternehmung fördern.

Das AC versucht, Verhaltensausrprägungen anhand von Übungen zu erfassen. Verhaltensausrprägungen können Dimensionen sein, welche die Sozial-, Fach-, und Führungskompetenz beschreiben. Die einzelnen Dimensionen wiederum werden über konkret beobachtbare Merkmale gemessen. Dabei ist zu beachten, dass die erfassten Merkmale auf die entsprechende Stelle zugeschnitten sind. Idealerweise werden dabei nicht nur die heutigen Anforderungen erfasst, sondern auch neue Aspekte, die für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens wichtig sein werden. Diese prospektive Ausrichtung verbindet das AC mit strategischen Komponenten der Personalentwicklung.

Die Beobachtung von Bewerbern und Mitarbeitern im Rahmen des AC stellt einen deutlichen Eingriff in die Persönlichkeitssphäre des einzelnen dar. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Beobachtungen schriftlich dokumentiert werden, Dritte hierin Einblick haben und die Beurteilung Einfluss auf die Auswahl- oder Platzierungsentscheidungen hat. Die Sektion „Arbeits- und Berufspsychologie“ des Bundesverbandes Deutscher Psychologen hat für ihre Mitglieder verbindliche „Grundsätze der Anwendung psychologischer Eignungsuntersuchungen in Wirtschaft und Verwaltung“ festgehalten.³⁶ Diese Grundsätze können in solch sensiblen Bereichen als Leitfaden bei der Handhabung der AC-Technologie dienen. Die Grundsätze besagen:

³⁵ Vgl. Horváth & Partner (2000), S. 23

³⁶ Jeserich, Wolfgang (1981), S. 101

- Keine Verletzung der geschützten Privatsphäre, das heisst insbesondere keinerlei Erhebung und Verwendung von Merkmalen der Privatsphäre.
- Generell sollen nur Verfahren Anwendung finden, die dem Zweck der Untersuchung angemessen sind und sich auf die jeweiligen Tätigkeitsanforderungen beziehen.
- Der zu untersuchenden Person sollte Einblick in die Durchführung und Auswertung der Untersuchung gegeben werden. Der Teilnehmer soll über den Sinn und Zweck der Untersuchung, über die verwendeten Auswahlrichtlinien sowie über die resultierenden Ergebnisse unterrichtet werden. Diese sind dem Probanden zu erläutern.
- Die Weitergabe der Ergebnisse ist grundsätzlich untersagt. Ausnahmen sind nur nach ausdrücklicher Entbindung von der Schweigepflicht statthaft.

Das AC entbindet letztlich die Linie nicht von der Entscheidung über eine Anstellung oder Beförderung. Obwohl die Personalabteilung die Instanz mit dem Fachwissen ist, liegt die Verantwortlichkeit bei der Linie. Mit der Verwendung eines AC wird lediglich eine methodisch abgesicherte Entscheidungshilfe zur Verfügung gestellt.³⁷ Die Vorhersagegenauigkeit von AC weist eine hohe prognostische Validität auf, welche lediglich noch von biographischen Fragebögen erreicht wird.³⁸

2.1.1.1 Einbettung

Der hauptsächliche Verwendungszweck von AC ist bei der Personalauswahl und -entwicklung zu sehen, womit das AC ein Instrument zur Erfüllung der Prozessfunktionen des betrieblichen Personalmanagements ist. Dies umfasst insbesondere die Funktion Personalbeschaffung, -auswahl und -entwicklung. Zur Erfüllung dieser Aufgaben stehen den Personalverantwortlichen verschiedene klassische Instrumente zur Verfügung. Zur Einschätzung des Potenzials können bspw die Bewerbungsunterlagen untersucht werden. Hierzu gehören normalerweise Zeugnisse, Lebenslauf und eventuell Arbeitsproben. Bei Anstellungsprozessen ist das Verfahren oft so, dass Kandidaten, die eine erste Auswahl überstanden haben, zu einem Bewerbungsinterview eingeladen werden. Erst jetzt werden Referenzen eingeholt oder Testverfahren angewendet. Diese Instrumente sind geeignet, fachliches Können zu erfassen oder einzuschätzen. Die von den Unternehmen geforderten Fähigkeiten sind aber meist weitreichender. Faktoren wie systematisches Denken, rationelle Gestaltung der Tagesarbeit, überzeugende Ausdrucksfähigkeit und konfliktfreie Zusammenarbeit im Team sind für den Erfolg einer Unternehmung wichtige Faktoren. Solche

³⁶ Vgl. Berufsverband Deutscher Psychologen e. V., (1988)

³⁷ Vgl. Jeserich, Wolfgang (1981)

³⁸ Kleinmann, Martin / Strauss, Bernd (1996), S. 4

Anforderungen werden von den Personalverantwortlichen oft mit anderen Instrumenten erfasst wie z. B. dem Interview. Der spezielle Wert des Interviews liegt in der Möglichkeit Informationen zu sammeln, die aus anderen Quellen kaum zu beziehen sind. Neuberger ist jedoch der Ansicht, dass „[...] sowohl die Zuverlässigkeit wie auch die Gültigkeit dieses Verfahrens in keinem Verhältnis [steht] zur Überzeugung der meisten Führungskräfte von seinem diagnostischen und prognostischen Wert“.³⁹ Zuverlässiger ist es, anhand des AC die geforderten beruflichen Qualifikationen zu erfassen.

Ein AC ist eine Kombination verschiedener Instrumente, die in Zusammenarbeit zwischen Linie und Personalverantwortlichen entwickelt und eingesetzt werden. Die Linie, welche die Anforderungen einer zu besetzenden Stelle am besten kennt, muss bei der Entwicklung des AC Hand in Hand mit den Personalverantwortlichen zusammenarbeiten. AC können in ein Karrieresystem eingebaut werden und ergeben so die Möglichkeit, mehrstufige Evaluationsverfahren durchzuführen.⁴⁰

Jedes erfolgreiche AC basiert auf einer tiefen Arbeits- und Anforderungsanalyse. Dies ist die erste Schnittstelle zwischen Linien- und Personalverantwortlichen. Arbeits- und Anforderungsanalysen liefern relevante Informationen für die meist sehr unterschiedlichen Anwendungsbereiche bzgl. Arbeitsgestaltung, Berufsklassifikation, Arbeitsbewertung, Entwicklung von Leistungsbeurteilungsverfahren oder der Personalentwicklungsplanung.

Die exakte und umfassende Definition der Anforderungen stellt eine wesentliche Voraussetzung der Personalplanung und -beurteilung dar. Das für die Durchführung des AC erarbeitete Anforderungsprofil ist jeweils spezifisch für die organisatorische Einheit entwickelt worden.⁴¹ Dabei besteht die Möglichkeit von Zielkonkurrenz zwischen den einzelnen Anforderungen. So kann eine Zielkonkurrenz zwischen wissenschaftlichen Gütekriterien und der Praktikabilität von AC entstehen. Es ist Sache der Linie festzulegen welche Zielkriterien eine höhere Priorität erhalten. Semantische Probleme sind durch genaue Begriffsdefinitionen zu verhindern.

Für Jeserich ist die Analyse der Arbeitsanforderungen ein zentraler Teil für die Validität des AC, da es noch nicht gelungen ist, eine allgemeine Führungsfähigkeit oder eine gültige Persönlichkeitsstruktur der Führungskraft zu entdecken und zu beschreiben. Die Analyse der Arbeitsanforderungen ist für ihn von zentraler Bedeutung. „Die Diagnose kann nicht besser

³⁹ Vgl. Neuberger, Oswald (1969), S. 53, zit. n. Jeserich, Wolfgang (1981), S. 23

⁴⁰ Vgl. Jeserich, Wolfgang (1981)

⁴¹ Vgl. Jeserich, Wolfgang (1981)

sein, als die Vorstellung darüber, wodurch sich geeignete von weniger geeigneten Mitarbeitern unterscheiden.“⁴²

2.1.1.2 Zielsetzung

Nach Heitmeyer und Thom dient der Einsatz von AC der Mitarbeitermotivation, der Risikominderung bei der Mitarbeiterauswahl, der Objektivierung des Auswahlverfahrens sowie der Ökonomisierung der Personalauswahl und –weiterbildung durch das Bereitstellen exakterer Ausgangsinformationen für die Personalentwicklung.⁴³ Kleinmann nennt zu diesen Punkten noch die Weiterbildungsbedarfsanalyse, die Potenzialsuche und –beratung, die Teamentwicklung, eine Sensibilisierung der Beobachter und Teilnehmer, Erfolgskontrollen und die Arbeitsplatzgestaltung.⁴⁴ Die mit einem AC verfolgten Ziele können, wie diese Liste zeigt, sehr vielgestaltig sein. Thornton und Byham schätzen jedoch, dass rund 95% aller durchgeführten AC für die Personalauswahl und -entwicklung eingesetzt werden.⁴⁵

Die Personalentwicklung verfolgt dabei hauptsächlich den Aufbau interner Führungskräfte. Unter Führungskräftenachwuchs wird dabei die Auswahl und Entwicklung einer Personengruppe mit dem Ziel der mittel- und langfristigen Deckung des Führungskräftebedarfs verstanden. Darüber hinaus sollen befähigten und motivierten Mitarbeitern im Unternehmen Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet werden. Das diesbezüglich vorhandene Mitarbeiterpotenzial soll optimal ausgenutzt und durch das Anbieten einer Entwicklungsperspektive in der Unternehmung gehalten werden. Die folgende Tabelle gibt in Anlehnung an Krumbach einen Überblick über die Einsatzfelder und Zielsetzungen von AC.⁴⁶

Zielsetzung:	Ablauf:	AC-Grundtyp:
Deckung des regelmässigen Bedarfs an Nachwuchskräften für verschiedene Tätigkeitsfelder.	Regelmässig ablaufende, breit angelegte AC mit unternehmensspezifischen Merkmalen, vorwiegend Rekrutierung externer Mitarbeiter durch AC.	Auswahl-AC
Deckung eines neu entstehenden Bedarfs nach Mitarbeitern für eine bestimmte Position (rasches Wachstum, neue Tätigkeitsfelder).	Entwicklung und Implementierung eines positionsspezifischen Programms, Rekrutierung durch ein positionsspezifisches AC.	Auswahl-AC
Deckung des regelmässigen Bedarfs an Führungskräften für verschiedene Tätigkeitsfelder.	Entwicklung und Implementierung einer dauerhaft bestehenden, auf das Unternehmen zugeschnittenen Führungsnachwuchsgruppe, Auswahl durch eine Potenzialanalyse.	Potenzial- und/oder Entwicklungs-AC
Schliessen einer absehbaren „Lücke“ bei der Besetzung bestimmter Positionen in naher Zukunft.	Positionsgebundenes Programm zur Entwicklung eigener Mitarbeiter (alternativ zu Externen Rekrutierung) zur Vermeidung zukünftiger Personalengpässe für diese Positionen.	Entwicklungs-AC

Tabelle 2: Zielsetzungen und Assessment Center-Grundtypen

⁴² Jeserich, Wolfgang (1981) S. 53

⁴³ Vgl. Heitmeyer, Klaus / Thom, Norbert (1988), S.12 f.

⁴⁴ Vgl. Kleinmann, Martin (1997)

⁴⁵ Thornton, Gordon. C. / Byham, William. C. (1982)

⁴⁶ Vgl. Krumbach, Peter (1999)

Somit können den Zielsetzungen entsprechend drei Grundtypen von AC unterschieden werden: das Auswahl-, Potenzial- und Entwicklungsassessment.

Das AC ermöglicht es, Bewerber aktiv im Verhalten zu beobachten. Einzelpräsentationen, Gruppendiskussionen oder andere interaktionsorientierte Aufgabentypen provozieren „echtes“ Verhalten. Die Situation wird für den Teilnehmer hoch lebendig. Er ist gefordert, sein Vermögen einzusetzen, um mit der Entwicklung in der Gruppe und dem Verarbeiten des Themas Schritt halten zu können und Einfluss zu nehmen.

2.1.1.3 Aufbau

Bedingt durch die hohe Komplexität von Assessment Center können sich diese in vielerlei Hinsicht unterscheiden. Zu unterscheidende Dimensionen sind:

- die unterschiedlichen Zielsetzungen des AC
- die Anzahl der teilnehmenden Beobachter
- die Art der Bewertungsfindung, Konzeptionen
- die verwendeten Verfahrenselemente
- die Dauer des Verfahrens
- die verwendeten Rotationstechniken
- die Art und Anzahl der zu beobachtenden Anforderungen und
- die zu erfassenden Verhaltensausrprägungen

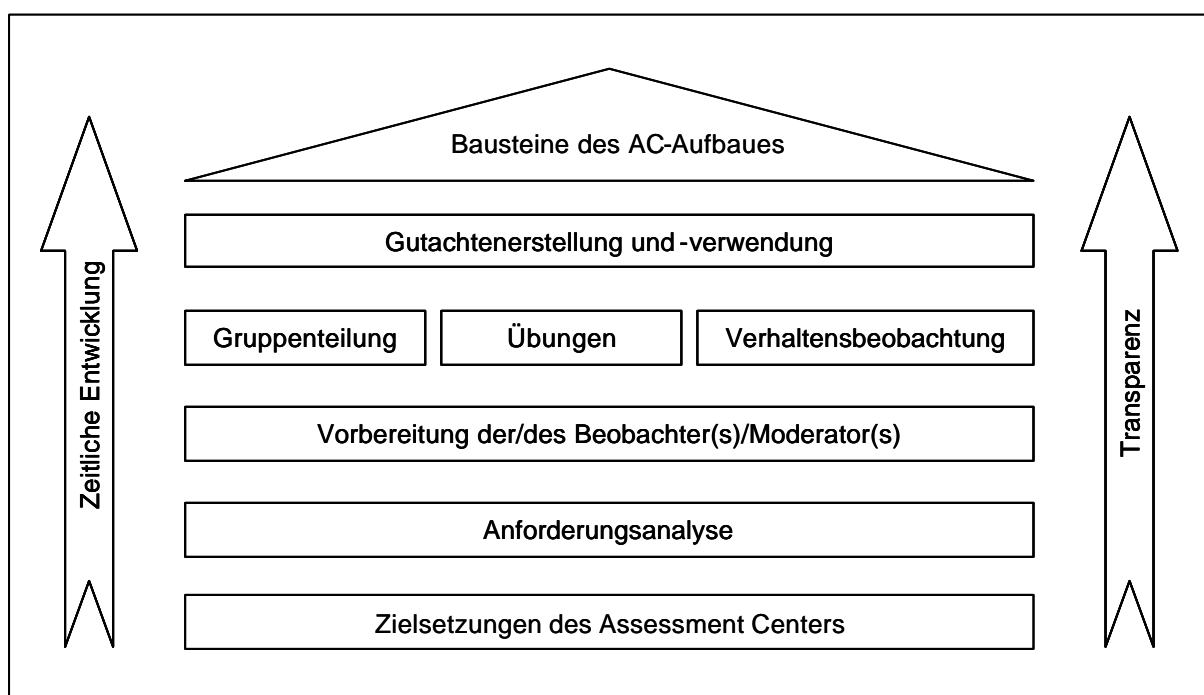


Abbildung 5: Bausteine eines Assessment Centers

Ein AC-Verfahren kann nur dann zur Verbesserung der Auswahlentscheidungen beitragen, wenn deutliche Unterschiede in der Kompetenz, Qualifikation und im Verhalten der auszuwählenden Mitarbeiter oder Kandidaten vorhanden sind. Generell lässt sich aber sagen, dass je besser das zu entwickelnde Verfahren die spätere Erfolgsbewährungssituation abbildet, desto treffsicherer wird es sein. Jeserich nennt verschiedene Punkte, die bei der Konstruktion eines AC beachtet werden müssen.⁴⁷ Diese werden in Abbildung 5 dargestellt und nachfolgend erläutert.

Anforderungsanalyse:

Der erste Baustein, der zu einem erfolgreichen AC führt, ist die Anforderungsanalyse. Ziel der Anforderungsanalyse ist es, möglichst viele Situationen zu erfassen, in denen sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Positionsinhabern unterscheiden lassen. Eine Anforderungsanalyse wird eingesetzt, um darauf aufbauend die Dimensionen eines AC zu bestimmen und unternehmensspezifisch angepasste Übungen zu konstruieren, welche ein Beobachten der Verhaltensausrprägungen ermöglicht. Die Anforderungsanalyse bildet die Basis qualitativer Personalarbeit in den Bereichen Mitarbeiterplatzierung, Identifikation von ungenutztem Mitarbeiterpotenzial und dem Erarbeiten von individuellen Personalentwicklungsmassnahmen. Das Erfassen der Dimensionen erfolgt über verschiedene Verfahren, die entweder einzeln oder kombiniert eingesetzt werden und nachfolgend kurz beschrieben werden. Die Beschreibung erfolgt in Anlehnung an Jeserich und Krumbach.⁴⁸

Die erfahrungsgel leitete Einschätzung wichtiger Anforderungen:

Der Fachvorgesetzte formuliert aufgrund seiner Kenntnisse zusammen mit der Personalabteilung die relevanten Anforderungen an die Fähig- und Fertigkeiten der zukünftigen Mitarbeiter oder Führungskräfte. Die Antworten werden anschliessend Oberbegriffen zugeordnet. Alles was unter den Oberbegriffen steht, muss in Form von beobachtbaren Verhaltensbeschreibungen formulierbar sein. Der Nachteil liegt in Bedürfnissen, die zukünftig relevant werden. Diese können auf der Basis bisheriger Erfahrungen kaum zielsicher erfasst werden. Die Objektivität und die Validität dieses Verfahrens ist daher nicht ohne weiteres gegeben. Die Ergebnisse hängen von der fachlichen Qualifikation der Beobachter ab, die relevanten Anforderungen zu erkennen. Dabei sind die Risiken der subjektiven Auswahl der benötigten Ausprägungen nicht zu unterschätzen. Vorstellungen bzgl. erwünschter Eigenschaften können sich z. T. stark von den tatsächlich

⁴⁷ Vgl. Jeserich, Wolfgang (1981)

⁴⁸ Vgl. Krumbach, Peter (1999) und Jeserich, Wolfgang (1981)

gebrauchten unterscheiden. Vorteile dieser Methode sind der geringe Zeitaufwand und die hohe Praktikabilität.

Fragebogenverfahren:

Der Fragebogen ist ein teilstandardisiertes Instrument zur systematischen Ableitung der Anforderungen an die zu besetzende Position. Aus den Ergebnissen kann anschliessend ein Anforderungsprofil definiert werden. In einem ersten Schritt konzentriert sich die Erhebung auf die Einbindung der Position und ihrer Abhängigkeiten bzgl. Unternehmenszielen, -strategien, -kultur, -umfeld, usw. Nachfolgend erfolgt die Analyse der Positionsziele und weiterer wesentlicher Positionselemente wie Ausbildungsvoraussetzung, gewünschte Erfahrung und Kenntnisse auf Fach-, Verhaltens- und Persönlichkeitsebene. Als verhaltensbezogenes Element erfolgt z. B. eine Sammlung kritischer Ereignisse (Critical-Incident-Technique).

Einbezug wissenschaftlicher Ergebnisse über relevante Anforderungsbereiche:

Der Einbezug wissenschaftlicher Ergebnisse muss immer mit Rücksicht auf die für die Firma wichtigen Verhaltensanforderungen erfolgen.

Die Methode der kritischen Ereignisse (Critical-Incident-Technique):

Es werden Situationen aus dem realen Arbeitsalltag gesammelt, in denen das Verhalten eines Mitarbeiters besonders förderlich oder hinderlich war. Normalerweise werden die erfolgreichen Verhaltensweisen in kritischen Situationen in Verhaltensanforderungen umgesetzt. Eine potenzielle Schwäche des Verfahrens liegt in der nicht vorhandenen Zukunftsorientierung.

Der Key-Task-Ansatz:

Im Key-Task-Ansatz werden Schlüsselaufgaben, die in einer Position zu erfüllen sind, aus der Strategie der Unternehmung sowie aus Benchmarks hergeleitet. Sie sollen den wertschöpfungsmässigen Beitrag der Position aufzeigen. Durch den „top-down“-Ansatz werden strategische Überlegungen in die Vorgaben für eine Position mit einbezogen und integrieren somit auch prospektive Anforderungen.

Verfahren der Expertenbefragung:

Experten entwickeln ein Bild, das ihrer Meinung nach den geeignetsten Kandidaten für eine Stelle beschreibt. Das Bild über die Anforderungen wird strukturiert und in beobachtbare Verhaltensweisen übersetzt. Jeserich beschreibt dieses Verfahren als sehr praktikabel und als in relativ kurzer Zeit erstellt. Jedoch kritisiert er die geringe Validität, da es sich um eine rein hypothetische Anforderungsbeschreibung handelt. Zudem besteht die Gefahr, dass die Verständlichkeit der Beschreibungen sich auf den Kreis der Verfasser beschränkt.

Die beschriebenen Techniken können einzeln eingesetzt werden, jedoch ist es wahrscheinlich, dass in der Praxis Mischformen eingesetzt werden.

Vorbereitung der/des Beobachter(s) und der/des Moderator(s):

Der Moderator:

Der Moderator ist derjenige, der durch die Veranstaltung führt. Er hilft, die anfallenden Informationen angemessen aufzunehmen und zu verwerten, ist für den Ablauf verantwortlich und muss eingreifen, wenn die Zielsetzungen der Veranstaltung gefährdet sind. Die Bezeichnung für den Moderator kann variieren. Synonyme sind etwa Administrator, Organisator, Leiter oder Vorsitzender. Idealerweise besitzt er psychologische Kenntnisse, war mindestens drei bis vier mal selbst Beobachter und war zwei bis dreimal Assistent eines erfahrenen Moderators. Er hat Kenntnisse der einschlägigen Literatur und verfügt über Erfahrungen aus anderen AC.⁴⁹ Er sollte mindestens Mitte 30 sein, Kenntnisse über den Betriebsablauf haben und vertraut sein mit den wichtigsten Führungskräften. Selbst sollte er mindestens einmal Kandidat in einem AC gewesen sein.

Die Beobachter (Assessoren):

Die Beobachter sind bestimmend für die Validität eines AC. Ihr Verhalten während des AC ist entscheidend.

Für die Auswahl der Beobachter gilt es zu beachten, dass diese selbst erfahrene Führungskräfte sein sollten. Der Beobachterpool sollte nach Alter und Herkunft (Abteilung) und Erfahrung gemischt sein, wobei auf eine gewisse Harmonie geachtet werden muss, da sonst Missstimmungen in der Beurteilung der Probanden ausgetragen werden könnten. Jeserich erachtet es speziell im Führungskräfte-AC als wenig hilfreich, wenn die Beobachter die direkten Vorgesetzten der Teilnehmer sind. Idealerweise sind die Assessoren zwei bis drei Hierarchiestufen über der zu besetzenden Stelle angesiedelt. Ein Training der Beobachter zur Vorbereitung ermöglicht einen nicht zu unterschätzenden Zeitgewinn bei der Durchführung, vor allem aber einen Qualitätsgewinn durch ein besseres Bewusstsein bzgl. der Beobachterfehler. Diese sind im Abschnitt 2.1.2.1 genauer beschrieben.

Das Training der Beobachter sollte sicherstellen, dass Einigkeit hinsichtlich des Masstabs im Urteil herrscht. Dies wird gewährleistet, wenn die Beurteiler die gesamte Skala gebrauchen, die Beobachter einen Teilnehmer in einer bestimmten Situation nicht unterschiedlich beurteilen und eine Wiederholung des Urteils z. B. mit Hilfe von Video-Aufzeichnungen gleichwertige Urteile ergibt. Weiter sollte die Unabhängigkeit des Urteils trainiert werden.

⁴⁹ Vgl. Jeserich, Wolfgang (1981)

Dies bedeutet, dass die Urteile nicht von den vorhergehenden Resultaten anderer Teilnehmer beeinflusst werden, sondern sich an einem absoluten Massstab orientieren.

Gruppenteilung:

Um die Vertrautheit mit der Prozedur zu garantieren und die Verhaltensausrprägungen beobachten und bewerten zu können, sollte nebst einer guten Vorbereitung der Beobachter auch ein häufiger Wechsel in den Beobacherteams erfolgen.

Als ideal Gruppengrösse zeigt sich Verhältnis von 12:6 bzw. 6:3 (Teilnehmer zu Beobachter). Alle Beobachter sollten möglichst schnell alle Teilnehmer in Aktion gesehen haben, idealerweise in zwei verschiedenen Übungskategorien. Nicht nur die Zusammensetzung der Beobacherteams sollte alternieren, sondern auch die Zusammensetzung der Teilnehmergruppe. Dabei sollten stärkere, sprich sich rascher durchsetzende Teilnehmer gegen Ende der Veranstaltung zusammengefasst werden.

Transparenz:

Bereits auf der Einladung sollten nach Jeserich Erläuterungen zu Sinn und Zweck eines AC erfolgen. Seine Forderungen bzgl. der Transparenz des Verfahrens decken sich weitgehend mit denen des Arbeitskreises Assessment Center, welcher diese in seinem Transparenzprinzip festgehalten hat. Transparenz ist danach gegeben, wenn...

„...alle Beteiligten (Teilnehmer, Beobachter, Entwickler) eine maximale Chance haben, Grundziel, Ablauf und Bedeutung des Verfahrens für das Individuum verstehen zu können. Das Verfahren wird deshalb möglichst transparent gestaltet. Die Transparenz beginnt vor der Verfahrensdurchführung mit einer eingehenden Information der Teilnehmer über Ziel, Ablauf und Chancen/Risiken einer Teilnahme. Diese Information erfolgt sinnvollerweise vor der individuellen Teilnahmeentscheidung. Die Beobachter werden durch das Beobachtertraining auf das Verfahren eingestimmt und vorbereitet. Während des Verfahrens werden die Teilnehmer über jede Übungsart informiert (konkrete Ziele und Ergebnisrwartungen). Ziel der Übungsinformation ist es auch, unterschiedliche Wissenshintergründe zwischen den Teilnehmern auszugleichen. Nach dem Assessment Center werden die Teilnehmer über Ergebnisse, Anschlussmassnahmen und Konsequenzen informiert.“⁵⁰

Kleinmann kritisiert an diesen Forderungen, dass kaum Hinweise über die einzelnen Übungsinhalte gegeben werden und dass nicht bekannt ist, was wann beobachtet und bewertet wird, wie die Tests bewertet werden und wie jemand mit Lampenfieber, Unsicherheit, Unvermögen und Ängsten umgehen soll.⁵¹

⁵⁰ Arbeitskreis Assessment Center e. V. (2000)

⁵¹ Vgl. Kleinmann, Martin (1997)

Übungen im Assessment Center:

Alle Übungen sollten Beobachtungen und Bewertungen der Anforderungsmerkmalen ermöglichen. Dabei ist grundsätzlich zwischen situativen und nicht-situativen Übungen zu unterscheiden (vgl. Tabelle 3).

Nicht-Situative Übungen:	Situative Übungen:
Papier und Bleistifttests: Persönlichkeitstests Intelligenztests Leistungstests	Interviews: Teilstrukturiertes Interview Unstrukturiertes Interview Tiefenanalyse Stressinterview
Biografische Fragebögen	Gruppendiskussionen (mit/ohne Rollenvorgabe, geführt/führerlos)
	Rollenspiele
	Kurzfälle
	Fallstudien
	Wirtschaftsspiele (Unternehmensplanspiel)
	Informationssuche-Simulation
	Präsentationen
	Postkorb
	Konstruktionsübungen

Tabelle 3: Unterscheidung der AC-Übungsformen

Gruppendiskussionen sind situative Übungen und können zum einen führerlos oder geführt sein. In der führerlosen Gruppendiskussion wird den Teilnehmern nur ein Thema vorgegeben, Ablauf und Aufgabenverteilung können selbst bestimmt werden. Diese Form von Übungen weist sich durch eine hohe Ökonomie hinsichtlich der Konstruktion als auch in der Durchführung aus. Sie ermöglicht einen guten direkten Vergleich der Gruppenmitglieder. Die Übung kann entweder ohne Rollenvergabe oder mit verteilten Rollen durchgeführt werden. In Gruppenarbeiten ohne Rollenvergabe bilden sich die Teilnehmer aufgrund einer offenen Frage eine eigene Position. Ohne Rollen werden Themen diskutiert, die kontroverse Diskussionen hervorbringen sollen. Dies wird in der Variationsform mit Rollenvergabe zum Teil eingeschränkt, aber mit Rollen lässt sich die Diskussion in eine bestimmte Richtung lenken. In der geführten Gruppendiskussion wird ein Gruppenführer aus den Teilnehmern bestimmt, der ein festgelegtes Thema mit der Gruppe zu behandeln hat. Normalerweise übernimmt jeder Teilnehmer einmal die Führungsrolle.

Rollenspiele, in welchen den Teilnehmern zu vertretende Rollen oder Ansichten zugeteilt werden, sind eine weitere Form von möglichen Übungen. Mit Rollenspielen kann erfasst werden, wie eloquent ein Kandidat argumentieren kann und ob er eine Position vertreten kann, die sich eventuell nicht mit seinen Ansichten deckt. Unterstützend kann hier der Einsatz neuerer Technologie, wie der Videosimulation sein. Sinnvoll können Videosimulationen beim Aufzeigen bestimmter sozialer Situationen mit anschließender Erfassung vorgegebener Antwortalternativen eingesetzt werden. Die Videosimulation ermöglicht eine genau

Wiedergabe einer Situationen für alle Teilnehmer, was bei konventionellen Rollenspielen nicht gegeben ist.

Kurzfälle: In Kurzfällen wird den Teilnehmern in knapper Form eine Problemstellung dargelegt, auf die sie entweder mündlich oder schriftlich eine Problemlösung liefern müssen. Es handelt sich hier um eine Weiterentwicklung des situativen Interviews mit der lediglich etwas mehr Informationen über die Teilnehmer gewonnen werden können. Die klassischen Vorteile liegen in der Konstruktion und Durchführung, da Kurzfälle sehr ökonomisch sind. Ein Schwachpunkt ist, dass die sprachliche Kompetenz und die analytische Flexibilität die Resultate stark überlagern können. Mehrere Kurzfälle hintereinandergeschaltet und unter Zeitdruck bearbeitet zeigen, ob jemand schnell die jeweilige Grundproblematik erfassen und wenigstens im Ansatz erfolgsversprechende Verhaltensstrategien wählen kann.

Fallstudien: In den Fallstudien bearbeiten die Teilnehmer selbständig Fragestellungen, analysieren eine Problemsituation und entwickeln Entscheidungen und Lösungsalternativen, ohne dass sie allerdings während der Bearbeitung ein Feedback erhalten oder in irgendeiner Form eine Rückkopplung stattfindet.

Wirtschafts-/ Planspiele: Fallstudien haben einen sehr statischen Charakter, es gibt während der Bearbeitung keine Rückmeldungen über die Auswirkungen des eigenen Handelns. Auch der Wandel der Umweltbedingungen ist ausgeschlossen. Planspiele dagegen finden immer interaktiv statt, sei es in einer Arbeitsgruppe oder in Einzelarbeit auf einem Computer, der zumindest Situationseinflüsse simulieren kann und Feedback zu eigenen Massnahmen gibt. Entscheidungen können rückgängig gemacht werden und Entscheidungsalternativen gefunden werden. Meist werden Planspiele im Training eingesetzt. Vorteilhaft ist vor allem die zeitliche Raffung, die es erlaubt, bei komplexen und vernetzten Entscheidungen, innert kurzer Frist über die analytischen Fähigkeiten der Teilnehmer Informationen zu gewinnen.

Informationssuche-Simulation: Bei der Informationssuche-Simulation handelt es um eine Weiterentwicklung der Fallstudientechnik. Die Teilnehmer werden vor die Aufgabe gestellt, eine Betriebs- oder Marktsituation zu analysieren und Lösungsalternativen zu erarbeiten. Im Gegensatz zur Fallstudie findet die Analysephase jedoch nicht in Einzelarbeit statt. Diese ist in eine Gesprächsphase eingebunden, in welcher der Kandidat aus einem Gesprächspartner Schwachstellen, Zusammenhänge oder Probleme erfragt.

Präsentationsübungen stellen die Teilnehmer vor die Aufgabe, ein bestimmtes Thema oder vorgegebenes Material aufzuarbeiten, zu strukturieren und dann vor einer Gruppe vorzutragen. Sichtbar werden dabei die organisatorisch-analytischen Fähigkeiten als auch die sprachliche Sicherheit im Auftreten vor einer Gruppe.

Bei der **Postkorbübung** müssen verschiedene Aufgaben unter Zeitdruck nach ihrer Dringlichkeit geordnet und abgearbeitet werden. Der Postkorb simuliert die Bearbeitung des klassischen Posteinganges nach längerer Abwesenheit und besteht aus 15 bis 25 Schriftstücken, die theoretisch auf dem Schreibtisch eines Mitarbeiters zur Bearbeitung landen können. Je nach inhaltlicher Ausgestaltung können damit die Entscheidungsorientierung, die Arbeitsorganisation, Prioritätenbildung, das Erkennen von Zusammenhängen oder auch fachliche Kriterien überprüft werden. Das Szenario wird so aufgebaut, dass die Notwendigkeit besteht, die Schriftstücke in einer vorgegebenen Zeit zu bearbeiten. Der Einsatz von Multimediainstrumenten hat vor allem die Postkorbübungen aufgewertet, da es nun möglich ist, interaktiv von Seiten der Beobachter einzugreifen. So können z. B. während der Postkorbübung mit einem Email neue Fakten eingeschleust werden. Eine letzte Form von Übungen sind **Konstruktionsübungen**. Dabei werden Dimensionen wie handwerkliches Geschick erfasst aber mehr noch die Selbstkoordination einer Gruppe auf ein gemeinsames Ziel hin.

Verhaltensbeobachtungen:

Eine neuere Form der Verhaltensbeobachtung sind die Peer-Ratings oder Peer-Rankings. Dabei handelt es sich um Kollegeneinschätzungen. Diese basieren auf der Annahme, dass Arbeitskollegen aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz als auch wegen ihrer grösseren Nähe zum Arbeitsfeld und zum Kollegen diesen selber zuverlässig einschätzen können. Bei den Peer-Rankings erstellen die Arbeitskollegen eine Rangreihe der Teilnehmer in bezug auf ihren Beitrag zum Gruppenergebnis und bei den Peer-Ratings schätzen die Teilnehmer die Qualität einer bestimmten Leistung ein.

Die von den Assessoren beobachteten Verhaltensaussprägungen werden anhand von vorgegebenen Skalen erfasst und für die anschliessende Beobachterkonferenz festgehalten. Die Abbildung 6 zeigt auf, welche Verhaltensaussprägungen die einzelnen Übungen tendenziell erfassen.

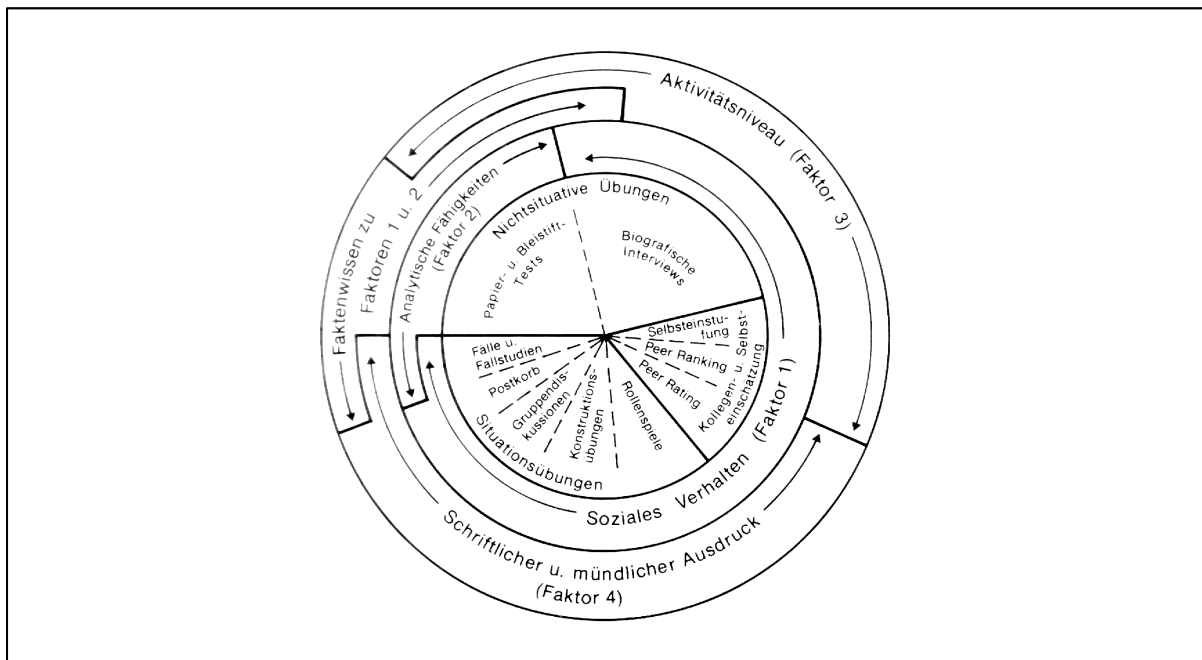


Abbildung 6: Tendenz zur Messfähigkeit einzelner Übungskategorien⁵²

Gutachtenerstellung und Verwendung:

Grundsätzlich ist unter einem Gutachten eine geordnete, zusammenfassende Darstellung und Deutung aller gefundenen Persönlichkeitsdaten, d. h. aller Befunde, zu verstehen.⁵³ Es empfiehlt sich, das Gutachten schriftlich zu verfassen, jedoch die Resultate den Teilnehmern in einem persönlichen Gespräch zu erläutern. Die Beurteilungen sollten auf den vorgängig festgelegten Anforderungen gründen und entsprechend abgesichert sein. Der Aufbau eines Gutachtens kann entweder anhand der Anforderungskategorien oder anhand der Übungen gegliedert sein. Am Schluss des Gutachtens sollte eine Zusammenfassung gegeben werden, welche die Stärken/Schwächen in einen übergeordneten Zusammenhang darstellt. Das Gutachten sollte nicht ohne Empfehlungen bleiben, wie die gefundenen Leistungslücken geschlossen werden können. Es werden nur Verhaltensausrägungen festgehalten, die während den Veranstaltungen gezeigt und als relevant befunden wurden. Das Gutachten beinhaltet die Meinung aller Beobachter. Zweck, Ausgangssituation und Befundquellen sind anzugeben.

Gutachten sind empfängerorientiert zu gestalten. Als Empfänger sind Teilnehmer, Management und Trainingsabteilung zu betrachten. Diese drei Parteien weisen unterschiedliche Interessen an den im Gutachten enthaltenen Informationen auf. Deshalb ist

⁵² Jeserich, Wolfgang (1981), S. 136

⁵³ Vgl. Jeserich, Wolfgang (1981), S. 203

es wichtig, dass der Informationsgehalt auf den Empfängerkreis zugeschnitten ist und so der grösste Nutzen aus dem Gutachten gezogen werden kann.

Die Resultate des Gutachtens sollten Dritten so wenig wie möglich zugänglich gemacht werden. Für die Teilnehmer muss aus ethischen Gründen Klarheit herrschen, was mit den Resultaten geschieht. Das Aushändigen einer Kopie an die Teilnehmer signalisiert dabei Transparenz, Offenheit und Vertrauen in die Qualität des Gutachtens.

Mit der Kommunikation des Resultates endet der Aufbau-Rahmen des AC und die Personalentwicklung setzt ein. Basierend auf den Gutachten, die den Teilnehmer treffend und ausreichend differenziert beschreiben, ergeben sich Möglichkeiten, präzise Empfehlungen bzgl. Weiterbildungsbedarf auszusprechen. Das ist eine der wichtigsten Quellen des Nutzens von Assessment Centern. „Jede präzis definierte und gezielt angesetzte Trainings- und sonstige Entwicklungsmassnahme ist nach allen Erfahrungen eine sehr rentable Investition.“⁵⁴

2.1.1.4 Ablauf

Nachfolgend ist der Ablauf eines AC in Anlehnung an Jeserich und Kleinmann beschrieben.⁵⁵

Grundsätzlich lässt sich die Durchführung eines AC in drei Phasen untergliedern, die der Vorbereitung, der Durchführung und des Abschlusses, welche auch das Feedback beinhaltet.

Vergleiche hierzu die nachfolgende Tabelle 4.

Ablauf eines Assessment Center		
Vorbereitung	Durchführung	Abschluss und Feedback
Festlegen der Ziele und der Zielgruppe	Training der Beobachter	Abstimmen der Auswertungen
Auswahl der Beobachter	Empfang der Teilnehmer. Erläuterung von Ziel und Ablauf des Programms.	Anfertigung der Gutachten / Empfehlung von Fördermassnahmen
Definition des Anforderungsprofils gegebenenfalls mit Beobachtern	Bearbeiten der Übungen und Unterlagen durch Teilnehmer	Endabstimmung, Endauswahl
Zusammenstellen der Übungen mit Bezug auf die Anforderungen	Beobachten der Leistungen durch Beobachter	Information der Teilnehmer über Ergebnisse
Information der Teilnehmer / Organisatorische Vorbereitung	Auswerten der Beobachtungen	Vereinbaren von Förder-/ Entwicklungsmassnahmen

Tabelle 4: Zeitlicher Ablauf eines Assessment Center

Ein AC beginnt mit dem Festlegen der Ziele und Zielgruppe, auf welche es ausgerichtet werden soll. Meist handelt es sich hierbei entweder um eine zu besetzende Stelle, oder um die Analyse von Entwicklungsbedarf bspw. bei Führungsnachwuchs-Kandidaten. Entsprechend der Zielgruppe werden die Beobachter bestimmt, welche in der Regel Führungskräfte des Unternehmens sind. Die Definition des konkreten Anforderungsprofils der Zielstelle erfolgt gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit den Beobachtern. Dies macht Sinn, falls die Beobachter eine Vorgesetztenfunktion inne haben und so die Anforderungen der Stelle gut kennen. Die konkreten Verhaltensanforderungen werden z. B. mit der „Critical Incident“-

⁵⁴ Jeserich, Wolfgang (1981), S. 232

Technik gewonnen. Die inhaltliche Ausgestaltung des AC erfolgt mit Übungen, die den künftigen Berufsalltag der Stelle simulieren. Die Zusammenstellung der Übungen erfolgt entsprechend den Messmöglichkeiten der Anforderungsdimensionen. Letztlich sollte aber jede Verhaltensanforderung mehr als einmal zu beobachten sein. Mit der Einladung zum AC erfolgt die Information der Teilnehmer über die Zielsetzungen und die Rahmenbedingungen. Zu Beginn, eventuell auch einige Tage vor dem eigentlichen AC, findet ein Beobachtertraining statt.

Das eigentliche AC beginnt mit der Begrüßung der Teilnehmer. Während der Begrüßung werden diese über den Ablauf des AC sowie die entsprechenden Rahmenbedingungen informiert.

Anschliessend erfolgt die Bearbeitung der ersten Übungen und Unterlagen durch die Teilnehmer. Diese werden dabei von den Assessoren unabhängig voneinander beobachtet. Idealerweise beurteilt dabei ein Beobachter nie mehr als zwei Teilnehmer und nach Möglichkeit nie dieselben. Anschliessend werten die Assessoren ihre Beobachtungen unabhängig voneinander auf Ratingskalen der einzelnen Anforderungsdimensionen aus. In der folgenden Beobachterkonferenz werden die Resultate miteinander abgeglichen und ausgewertet. Aufgrund der Ergebnisse der Beobachterkonferenz werden entsprechend der Zielsetzung des AC Empfehlungen zu allfälligen Anstellungsentscheiden oder Fördermassnahmen getroffen.

Nach der Anfertigung des schriftlichen Analyseberichts (Gutachten) wird das Resultat den Teilnehmern kommuniziert und unter Umständen vorgeschlagene Massnahmen zur Weiterentwicklung direkt vereinbart werden.

An das AC werden bezüglich Ablauf, Aufbau, Einbettung und Zielsetzung Forderungen herangetragen, welche in der nachfolgenden Tabelle 5 in Anlehnung an Jeserich aufgelistet sind. Diese Kriterien stehen z. T. in einem Zielkonflikt. In einer solchen Situation ist es notwendig, eine Hierarchie der Ziele aufzubauen.

⁵⁵ Vgl. Jeserich, Wolfgang (1981), Kleinmann, Martin (1997)

Kriterium:	Beschreibung:
Gültigkeit (Validität):	Die Merkmale müssen das relevante Arbeitsverhalten und bei entsprechender Gewichtung die geforderte Leistungsqualität so widerspiegeln, dass kein wesentlicher Aspekt fehlt.
Verständlichkeit, Ordnungsbezogenheit:	Die Anforderungen an den zukünftigen Arbeitsplatz bzw. auf der Zielebene für den möglichen späteren Einsatz eines Kandidaten sind so zu beschreiben, dass alle Beteiligten eine gleiche Vorstellung davon haben können. Verhaltensbeschreibungen (=Merkmale).
Objektivität:	Es sind Informationsgewinnungsmethoden anzuwenden, bei denen gleiche Ergebnisse auch dann zustande kommen, wenn die Untersuchung von verschiedenen Personen durchgeführt wird.
Zuverlässigkeit (Reliabilität):	Die Merkmale und das Anforderungsprofil müssen eine zuverlässige Aussage über das Potenzial eines bestimmten Kandidaten erlauben. Das bedeutet, dass die ermittelten Informationen zwischen geeigneten und weniger geeigneten Kandidaten differenzieren.
Vergleichbarkeit:	Die Anforderungsbeschreibung sollte soweit möglich konstant gehalten werden, um methodische Vergleiche und Überprüfung zu ermöglichen.
Praktikabilität:	Das Verfahren muss praktikabel sein. Der konzeptionelle, zeitliche und finanzielle Aufwand muss erbringbar und vertretbar sein.
Akzeptanz:	Das Verfahren muss von den Betroffenen (Beobachter und Bewerber) akzeptiert werden.
Konformität:	Falls bereits Beurteilungssysteme in den Organisationen bestehen, sollten Potenzial- und Leistungsbeurteilungssystem vergleichbare Begriffsinhalte verwenden.

Tabelle 5: Erfüllungskriterien eines Assessment Center

2.1.2 Fehlerquellen

Fehlerquellen im AC können mannigfaltig sein. Ihre Auswirkungen sind im Endeffekt jedoch dieselben. Sie beeinflussen die Validität der Untersuchung und vermindern somit den prognostischen Aussagewert des AC. Kleinmann leitet aus der Definition des AC nach Jeserich drei Bereiche ab, durch welche die Validität des AC beeinträchtigt wird.⁵⁶ Diese Faktoren sind Beobachter, Teilnehmer und Anforderungsdimensionen.

2.1.2.1 Beobachter

Die Validität und Reliabilität der Potenzialbeurteilung hängt entscheidend von der Qualität der Urteilsbildung der Beobachter ab. Nachfolgend sind in der Literatur bekannte Fehlerquellen aufgelistet, welche in Anlehnung an Heitmeyer und Thom unterteilt werden in inter- und intrapersonelle Einflüsse:⁵⁷

Interpersonelle Einflüsse:

Interpersonelle Einflüsse entstehen durch die Interaktion zwischen den Teilnehmern und Beobachtern und unter den Beobachtern.

„Similar to me“-Effekt: Durch Assoziationen des Beobachters zu früheren Ereignissen oder Bekanntschaften erfolgt eine positivere oder negativere Beurteilung des Probanden.

Sympathie-Fehler: In Abhängigkeit der vom Beobachter empfundenen Sympathie oder Antipathie wird das Beurteilungsergebnis des Teilnehmer positiv respektive negativ beeinflusst.

„Halo“-Effekt: „Halo“ stammt aus dem englischen und beschreibt die idealisierte Wahrnehmung einer Person oder Sache. Bezogen auf den Beobachterfehler beschreibt es das

⁵⁶ Kleinmann, Martin (1997), S. 26

⁵⁷ Vgl. Heitmeyer, Klaus / Thom Norbert (1988)

„Überstrahlen“ wahrgenommener Merkmale durch ein für den Wahrnehmenden besonders auffälliges bzw. zentrales Merkmal.

Beeinflussung durch Meinungsführer im Beobachterstab: Zwei Arten der Beeinflussung sind hier möglich. So besteht zum einen die Gefahr, nachfolgende Beurteilungen zu verfälschen, wenn Beobachter ihre Resultate während des AC austauschen oder gar abgleichen. Zum anderen können Beurteilungen von erfahrenen und / oder hierarchisch höher gestellten Beobachtern eine Dominanz in der anschliessend an das AC stattfindenden Beobachterkonferenz einnehmen.

Kontakt-Effekt: Es kann eine Beurteilungsverzerrung durch häufigen Kontakt des Beurteilers mit dem Beurteilten entstehen. Dieser Fehler kann vor allem im Führungsnachwuchs-AC auftreten, da dort die Teilnehmer bereits seit einiger Zeit in der Unternehmung tätig sind.

Intrapersonelle Einflüsse:

Unter intrapersonellen Einflüssen sind Verzerrungen der Beurteilungen zu verstehen, die auf persönlichen Wertevorstellungen des Beobachters basieren. Diese ergeben sich durch Wahrnehmungsmuster, Erfahrungen und den sich hieraus verursachten Vorurteilen.

Interpretations- oder Attributionsfehler: Aussagen, Gesten und Handlungsweisen werden vom Beobachter einem Zielbezug zugeordnet. Dieser kann aber von dem des Probanden abweichen und somit einer fehlerhaften Ursachenzuschreibung für das Verhalten des Beurteilten unterliegen. Dieser Fehler kann sowohl im verbalen wie im non-verbalen Bereich auftreten.

Generosity-Fehler (Milde-Effekt): Verzerrungen des Urteils in Richtung positiver Werte. Die Ursachen hierfür liegen in der sozialen Einstellung des Beobachters.

Strenge-Effekt: Verzerrungen des Urteils in Richtung negativer Werte. Dieser Fehler basiert auf der gleichen Ursache wie der Generosity-Fehler, wirkt diesem aber entgegengesetzt.

Tendenz zur Mitte: Verzerrung des Urteils in Richtung des Mittelwerts.

Der „logische Fehler“: Durch die Persönlichkeitstheorie des Beobachters werden Eigenschaften des Probanden stillschweigend gewichtet und gewertet, ohne dass diese je zur Verifizierung geschieldert wurden.

Persönliches Wertesystem des Beobachters: Beurteilungsverzerrungen können durch die Orientierung am eigenen Anspruchsniveau des Beurteilers entstehen. Dieser Fehler weist Ähnlichkeiten zu den Generosity- und Strenge-Effekten auf.

Kontrast-Effekt: Verzerrungen des Urteils in positive oder negative Richtung können durch vorausgegangene positivere bzw. negativere Urteile bei anderen Teilnehmern entstehen.

2.1.2.2 Teilnehmer

Die beobachteten Anforderungsdimensionen werden in der Regel im AC nur den Beobachtern mitgeteilt. Sollten die Teilnehmer die Anforderungsdimensionen in unterschiedlichem Ausmass erkennen, hat dies einen Einfluss auf die Validität der Testreihe. Die Übungen eines AC sind für die Teilnehmer mindestens in zweifacher Hinsicht intransparent. Weder sind ihnen die Beurteilungsdimensionen bekannt noch besteht Kenntnis über die Verhaltensweisen, die für die jeweiligen Beurteilungsdimensionen relevant sind.

Erkennen der relevanten Beurteilungsdimensionen:

Es ist zu vermuten, dass Teilnehmer nicht lediglich passiv auf ihre Bewertung warten. Sie werden versuchen, möglichst gut bewertet zu werden, was zu Annahmen über die relevanten Anforderungen (Beurteilungsdimensionen) führt. Für das AC bedeutet dies, dass nebst den tatsächlichen Fähigkeiten auch die Wahrnehmung der Situation und das Erkennen der richtigen relevanten Anforderungsdimensionen für das Abschneiden im AC verantwortlich ist. Wären alle Übungen vollständig transparent, dann wüssten alle Teilnehmer, welche Dimensionen bewertet werden. Dadurch kann eine Verzerrung der Beurteilung anhand des unkontrollierten Erkennens der bewerteten Dimensionen durch die Teilnehmer verhindert werden.

Transparenz über die Verhaltensweisen der einzelnen Anforderungsdimensionen:

Transparenz wird hier im Sinne verwendet, dass die Teilnehmer eines AC informiert sind, welche Dimensionen in welchen Übungen beurteilungsrelevant sind. Das Wissen um die relevanten Dimensionen sollte die Kandidaten dazu motivieren, sich bzgl. dieser Dimensionen besonders gut zu präsentieren. Dabei ist anzunehmen, dass nicht alle Teilnehmer in der Lage sind, Fähigkeiten beliebig optimal vorzuspielen. Durch das Angeben der relevanten Anforderungen werden der gezeigten Verhaltensleistung dort Grenzen gesetzt, wo das Maximum der tatsächlichen Verhaltensfähigkeit erreicht ist. In diesem Falle können Probleme ausgeschlossen werden, die durch unterschiedliche Hypothesen der Teilnehmer über das Verhalten, das sie zeigen sollen, verursacht werden.

2.1.2.3 Anforderungsdimensionen

Die Bewertungssituation im AC ist dadurch gekennzeichnet, dass Beobachter die Teilnehmer bezüglich relevanter Anforderungsdimensionen in verschiedenartigen Übungen bewerten. Den Verhaltensmöglichkeiten der Teilnehmer wird jedoch durch das gewählte Übungsmaterial ein Rahmen gesteckt und die Bewertungsmöglichkeiten des Verhaltens werden durch die Definition der Anforderungsdimensionen kanalisiert. Die Anforderungsdimensionen können durch die Beobachtbarkeit und durch die Unabhängigkeit der

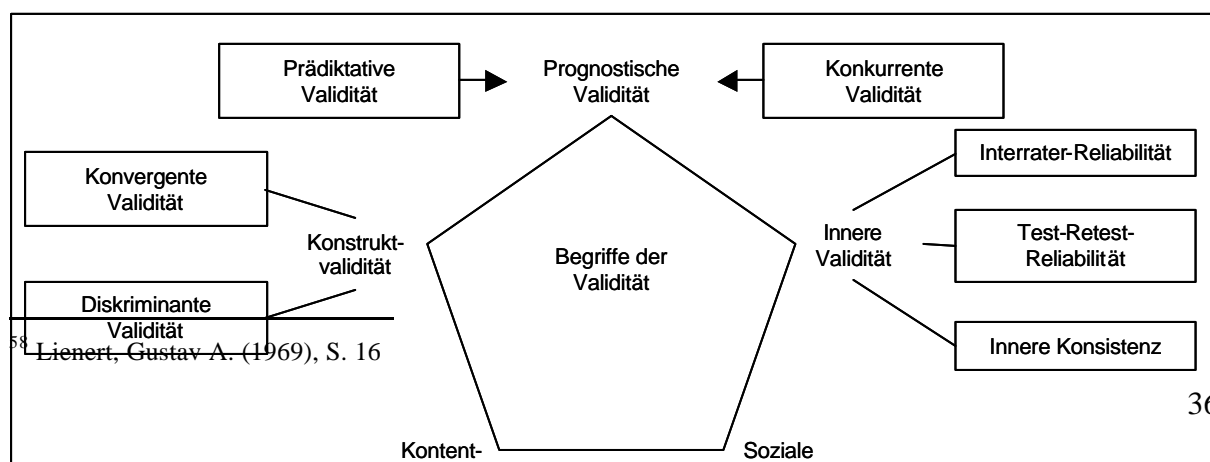
Dimensionen Einfluss auf den Aussagegehalt des AC nehmen. Dies ist folgenderweise zu verstehen: Jemand, der in einer Gruppendiskussion nicht argumentiert, vermag sich nicht durchzusetzen. Es besteht somit ein systematischer Zusammenhang zwischen den Verhaltensausrprägungen Argumentationsfähigkeit und Durchsetzungskraft. Sind zwei Dimensionen stark abhängig voneinander, hat dies sehr ähnliche Bewertungen zur Folge. Dies ergibt Resultate, die ein homogenes Bild der Verhaltensfähigkeit des Teilnehmers widerspiegeln. Dabei basiert dies aber nicht auf dessen Fähigkeiten, sondern auf der Konstruktion des AC.

Bei der Konstruktion der Anforderungsdimensionen ist weiter zu bedenken, dass Beobachter nur eine gewisse Menge an Informationen aufnehmen können und sich hieraus ein Bild über einen Teilnehmer bilden. Werden die Beobachter durch eine zu hohe Anzahl zu beobachtender Anforderungsdimensionen überfordert, hat dies zwangsweise negative Auswirkungen auf die Validität der Bewertung.

2.1.3 Validität

Die Validität eines diagnostischen Verfahrens gibt Auskunft über seine „Gültigkeit“. Lienert versteht darunter den Grad der Genauigkeit „[...] mit dem dieser Test dasjenige Persönlichkeitsmerkmal oder diejenige Verhaltensweise, das (die) er messen soll oder zu messen vorgibt, tatsächlich misst. Ein Test ist demnach vollkommen valide, wenn seine Ergebnisse einen unmittelbaren und fehlerfreien Rückschluss auf den Ausprägungsgrad des zu erfassenden Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmals zulassen, wenn also der individuelle Testpunktwert eines Probanden diesen auf der Merkmalskala eindeutig lokalisiert.“⁵⁸ Die Validität gibt somit den Grad der Genauigkeit an, mit dem ein Verfahren das misst, was es messen soll oder zu messen vorgibt. Die geläufigste Form der Operationalisierung des Validitätsbegriffes ist der korrelative Vergleich zweier Datenreihen eines Prädiktors und eines Kriteriums.

Grundsätzlich kann die Validität in drei Arten unterschieden werden. Findet die Datenerhebung zu unterschiedlichen Zeitpunkten statt (Prädiktor zum Zeitpunkt der



Einstellung und die des Kriteriums als Erfolgsmass zu einem späteren Zeitpunkt), so spricht man von **prädikativer Validität**. Erfolgen die Messungen gleichzeitig, so handelt es sich um eine Bestimmung der **konkurrenten Validität**.⁵⁹ Da sich prädikative und konkurrente Validität nicht prinzipiell, sondern nur verfahrensmässig unterscheiden, werden sie gemeinsam als **prognostische Validität** (auch kriterienbezogene oder empirische Validität) zusammengefasst. Von der prognostischen Validität grenzen sich die **Kontentvalidität** und die **Konstruktvalidität** ab.

Abbildung 7: Übersicht der Validitätsbegriffe

Ergänzend führt Barell die Begriffe **Soziale Validität** und **Innere Validität** auf. Die verschiedenen Validitätsbegriffe werden in Abbildung 7 in Anlehnung an Barell geordnet dargestellt.⁶⁰

Obwohl die einzelnen Validitätstypen voneinander unabhängig ermittelt und diskutiert werden können, sind sie miteinander verknüpft. Nachfolgend werden die Validitätsbegriffe anhand dieser Aufteilung eingehender vorgestellt.

2.1.3.1 Prognostische Validität

Die prognostische Validität wird gemessen durch die Korrelation zwischen den Testwerten, z. B. „Overall-Rating“ im AC und externen Kriterien, z. B. Gehaltszuwachs. Als Kriterien kommen Bewertungsmaßstäbe für die Leistung des Mitarbeiters in Frage, Indikatoren für die Karriereentwicklung oder die Einschätzung späterer Arbeitskollegen. Bei der Untersuchung der prädikativen Validität von AC ist auf zwei mögliche Fehlerquellen zu achten: direkte und indirekte Kriterienkontamination. Bei der direkten Kriterienkontamination handelt es sich um den Einfluss der AC-Resultate auf die Kriterien des Erfolges. So kann z. B. das Wissen um die AC-Resultate einen Einfluss auf spätere Besetzungs- und Beförderungsentscheidungen haben. Bei der indirekten Kriterienkontamination beurteilen die Beobachter die Kandidaten im AC weniger anhand der vorgegebenen Beobachtungsdimensionen als vielmehr im Wissen darum, welche Eigenschaften in ihrem Unternehmen gebraucht werden, um Karriere zu machen. Die Beobachter identifizieren somit nicht leistungsfähige Mitarbeiter, sondern solche, die den unternehmensinternen Kriterien am besten entsprechen.

2.1.3.2 Konstruktvalidität

Die Konstruktvalidität zielt auf die Frage ab, mit welchen zugrundeliegenden Persönlichkeitsfaktoren oder Eigenschaften die Streuung der AC-Testwerte erklärt werden

⁵⁹ Vgl. Lattman, Charles (1989), S. 223 f.

⁶⁰ Vgl. Barell, Gabriel (1992)

kann.⁶¹ Im AC wird versucht, eingegrenzte Persönlichkeitsmerkmale (Konstrukte) zu erfassen. Das Vorhandensein von entsprechenden Konstrukten zeigt sich darin, dass die Messungen der gleichen Dimension in verschiedenen Übungen in einem signifikanten Zusammenhang stehen (konvergente Validität), wobei die Höhe dieses Zusammenhangs grösser sein sollte als die Korrelation zwischen dieser Dimension und anderen innerhalb der gleichen Übung (diskriminante Validität). Bei der Messung konvergenter Validität muss somit ein hoher Zusammenhang vorhanden sein zwischen Methoden, die beanspruchen, dieselbe latente Variable (Persönlichkeitsmerkmal) zu messen. Wohingegen bei der diskriminanten Validität ein möglichst geringer Zusammenhang zwischen Messungen vorhanden sein soll, die theoretisch verschiedene latente Variablen messen. Zum Nachweis von Konstruktvalidität muss sowohl die konvergente wie auch die diskriminante Validität gegeben sein.

Als Einflussfaktoren auf die Konstruktvalidität werden von Sackett und Dreher der Zeitpunkt des Urteils, der Einsatz von Verhaltens-Checklisten, das verwendete Beurteilungssystem, die Anzahl der Beurteilungsdimensionen und die inhaltliche Homogenität der Dimension genannt.⁶²

2.1.3.3 Kontenvalidität

Die Kontenvalidität (auch als inhaltliche Validität bezeichnet) gibt Auskunft darüber, wie aussagekräftig die im AC erfassten Verhaltensstichproben für den untersuchten Verhaltensbereich sind. Das Ziel, die spätere Tätigkeit möglichst präzise abzubilden, ist nicht nur im technologischen Sinn, sondern auch aus Fairness gegenüber den Kandidaten erstrebenswert. Bei AC wird die inhaltliche Validität oft einfach unterstellt, da die Übungen aus dem Alltag abgeleitet sind. Diese Vereinfachung ist aber nur bedingt zulässig, da sie spezielle Aspekte wie Frustrationstoleranz der Teilnehmer oder den konstanten Zeitdruck ausser acht lassen.⁶³ Solche Aspekte kommen oft erst nach längerer Zeitdauer zum Tragen. Dass eine hohe innere Validität anzustreben ist, leitet sich bereits aus arbeitsrechtlichen Anforderungen ab. Dies wird insbesondere dann relevant, wenn aufgrund von AC-Resultaten sensible Personalentscheidungen getroffen werden, die rechtlich angefochten werden könnten. Durch ein Vermitteln von realistischen Informationen der künftigen Tätigkeit für die Kandidaten steigt zudem die Akzeptanz der Aufgaben sowie die Brauchbarkeit des AC als Trainings- oder Personalentwicklungsmassnahme für Teilnehmer und Beobachter.

⁶¹ Vgl. Obermann, Christof (1992)

⁶² Vgl. Sacket, Paul R. / Dreher, George F. (1982)

⁶³ Vgl. Obermann, Christof (1992), S. 248

2.1.3.4 Innere Validität

Die innere Validität wird anhand von Reliabilitätsmessungen erfasst. Die Reliabilität misst den Grad der Genauigkeit/Zuverlässigkeit, mit der ein Test ein bestimmtes Persönlichkeits- oder Verhaltensmerkmal misst. Lienert definiert die Reliabilität folgenderweise: „Unter der Reliabilität eines Tests versteht man den Grad der Genauigkeit, mit dem er ein bestimmtes Persönlichkeits- oder Verhaltensmerkmal misst, gleichgültig, ob er dieses Merkmal auch zu messen beansprucht.“⁶⁴

Die Reliabilitätsmessung beim AC hat gemäss Obermann drei Ausprägungsformen.⁶⁵ Die Interrater-Reliabilität bewertet den Grad der Übereinstimmung in den Urteilen zwischen zwei oder mehreren Beurteilern, die dieselbe Übung beobachten. Dies lässt Aussagen zu, inwieweit die gewonnenen Beobachtungen unabhängig von der Person des Beobachters sind. Auskunft über die Stabilität wiederholter Messungen über die Zeit gibt die Test-Retest-Reliabilität. Dem Test liegt die Annahme von zeitlich stabilen Persönlichkeitsmerkmalen zugrunde. Dies steht aber mit dem Ziel von AC im Konflikt, Verhaltensänderung im Sinne einer Personalentwicklung einzuleiten. Als dritte Form der Ausprägung der Reliabilität ist das Modell der inneren Konsistenz zu nennen. Das Modell der inneren Konsistenz gründet auf der Annahme identischer Bedeutung der Anforderungsdimension in den verschiedenen Übungen; d. h., dass Durchsetzungsvermögen oder Kreativität, so wie sie in Übung A gemessen werden, das gleiche bedeuten wie in der Messung in Übung B.

Die Beurteilung der Zuverlässigkeit des AC nur anhand der Beurteiler-Übereinstimmung ist letztlich eine reduzierte Betrachtungsweise. Reliabilitätsuntersuchungen bleiben aber sinnvoll, um die Wirkung unerwünschter Unzuverlässigkeiten, wie unterschiedliche Vorgaben, unterschiedliche Beurteilermassstäbe oder die Wirkung von Reihenfolge- und Beobachterfehlern zu überprüfen.

2.1.3.5 Soziale Validität

Die bisherigen Begriffe bezogen sich auf Validitäts- und Reliabilitätskennzahlen, die grösstenteils unabhängig von Aspekten der Akzeptanz und Fairness eines Verfahrens sind. Die Berücksichtigung dieser Aspekte führt zum Konzept der sozialen Validität. Die soziale Validität wird von Barell als „[...] das Ausmass der Akzeptabilität, der Fairness und des Respekts vor der Integrität und Würde der Teilnehmer eines management-diagnostischen Verfahrens!“ bezeichnet.⁶⁶ Die verschiedenen Aspekte der sozialen Validität werden in

⁶⁴ Lienert, Gustav A. (1969), S. 14

⁶⁵ Vgl. Obermann Christof (1992)

⁶⁶ Barell, Gabriell (1992), S. 79

Abbildung 8 aufgezeigt. Die eignungsdiagnostische Situation wird zu einer akzeptablen sozialen Situation für die Teilnehmer durch die folgenden vier Aspekte:⁶⁷

- Die Berücksichtigung sozialpsychologischer Anforderungen
- Die Partizipation der Betroffenen bei der Entwicklung und Durchführung des diagnostischen Verfahrens
- Die Transparenz der Verfahrensdurchführung und des Prozesses der Bewertung
- Die Kommunikation

Die soziale Validität des AC zeichnet sich durch eine hohe Akzeptanz bei Teilnehmern und Beobachtern aus.⁶⁸ Diese hohe Akzeptanz beruht auf verschiedenen Faktoren. Das Verfahren ermöglicht zum einen den direkten Vergleich der Leistungen und des Verhaltens mit anderen Teilnehmern. Es ermöglicht zum anderen ein Überprüfen der eigenen Einschätzungen und ein Erkennen von Vorurteilen. Weiter trägt das Arbeiten im Team und das systematische Beobachten des Führungsverhaltens und dessen Bewertung mit zur breiten Akzeptanz bei.

Kleinmann führt zu den Validitätskennzahlen Punkte an, die bei Nichtbeachtung die Validität des AC negativ beeinflussen können.⁶⁹ Als kritisch nennt er die Anforderungsanalyse, die Entwicklung und Mischung der Übungen, Struktur der Übungen und das Beobachtertraining sowie die Beobachterkonferenz. Spezifisch auf die Probanden zugeschnitten nennt Lattman die Vorinformation, Betreuung und Rückmeldung für die AC-Teilnehmer.⁷⁰

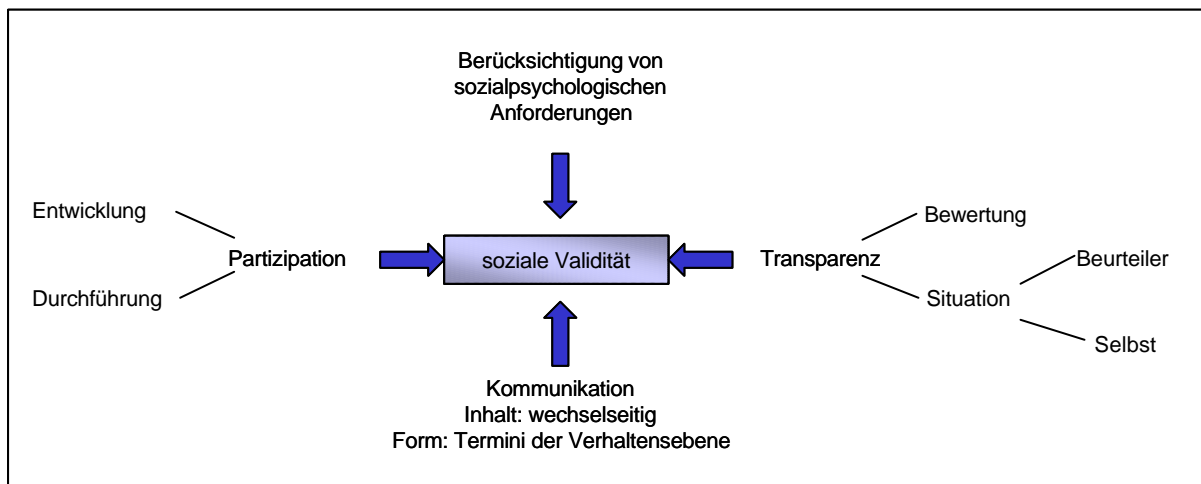


Abbildung 8: Aspekte der sozialen Validität⁷¹

⁶⁷ Vgl. Schuler, Heinz / Stehle, Willi (1983), S. 36

⁶⁸ Vgl. Jeserich, Wolfgang (1981)

⁶⁹ Vgl. Kleinmann, Martin (1997)

⁷⁰ Vgl. Lattmann, Charles (1989)

⁷¹ Vgl. Schuler, Heinz / Stehle, Willi (1983)

Der Nutzen, der aus der Verwendung eines AC gewonnen werden kann, ist aber nicht nur von der Validität abhängig. Selbst das beste AC kann ungenügende Bewerber nur als solche bewerten. Der Nutzen ist somit direkt von der Testpopulation abhängig.

Das seit den 1960er-Jahren Verbreitung findende AC ist kein statisches Gebilde, sondern hat mannigfaltige Entwicklungen erfahren. Diese reichen von den eingesetzten Hilfsmitteln bis zur eigentlichen Gestaltung des AC alle Bausteine mit ein. Die in der Literatur beschriebenen wichtigsten Entwicklungen werden nachfolgend kurz erläutert. Es ist hierzu zu vermerken, dass die in den folgenden Kapiteln geschilderten AC in der Praxis wieder zahlreiche Variationen aufweisen.

2.1.4 Weiterentwicklungen des Assessment Centers

Das AC, das seinen Ursprung als klassisches Auswahlinstrument anhand eignungsdiagnostischer Mittel hat, findet in den modernen Einsätzen einen immer breiteren Anwendungs- und Verwendungsraum in Organisationen und Unternehmen. Hübbe schätzt, dass die klassischen Auswahlfragestellungen nur noch 50% der durchgeführten AC-Verfahren ausmachen.⁷²

Zu etablierten situativen und nicht-situativen Bausteinen sind Innovationen vor allem in zwei Richtungen auszumachen.⁷³ Zum einen erfolgt eine Individualisierung des AC (Einzelassessment) und zum anderen eine möglichst realistische Gestaltung der Übungsansätze, sei dies durch die Verwendung neuer Technologien (bspw. Multimedia), durch die Ausrichtung am internationalen Umfeld in denen die meisten Unternehmen tätig sind oder durch Assessment am Arbeitsplatz (Real-Life Assessment). In den folgenden Kapiteln werden die wichtigsten Tendenzen beschrieben und die elementaren Vorzüge skizziert. Drei Aspekte überlagern dabei die zwei Innovationsrichtungen des klassischen AC: Die Dynamik: Die einzelnen Übungen werden miteinander vernetzt und bauen aufeinander auf, um so die Lernfähigkeit und das vernetzte Denken der Teilnehmer besser zu erfassen.

Die Individualität: Einzel-AC stellen einen Ansatz dar, das AC-Verfahren weniger als ein standardisiertes Auswahlinstrument für eine Gruppe von Teilnehmern zu sehen, sondern vielmehr als ein Ansatz zur individuellen Stärken/Schwächen-Analyse.

Der Technikeinsatz: Durch den Einsatz von EDV oder Multimedia ist es möglich geworden, auch komplexe Sachverhalte und Vernetzungen bspw. in Planspielen abzubilden.

⁷² Hübbe, Eberhard (1999), S. 73

⁷³ Vgl. Kapitel 1.1.1.3

2.1.4.1 Computer im Assessment Center

Der Einsatz moderner elektronischer Datenverarbeitung (EDV) ermöglicht vor allem eine realitätsnahe Gestaltung bekannter Arbeitsproben. Die Möglichkeiten computergestützter Anwendungen im AC reichen dabei von dem sogenannten Computer Aided Testing (CAT) über die Abbildung von Postkorb-Übungen auf dem PC bis hin zu computergestützten Managementsimulationsspielen.

CAT bezeichnet zum einen die Umsetzung klassischer Papier- und Bleistift-Testverfahren anhand der EDV aber auch den Ansatz des adaptiven, d.h. antwortabhängigen Testens. Dabei wird die Idee verfolgt, dass jeder Proband immer nur mit solchen Fragen eines Tests konfrontiert wird, die seinem Fähigkeitsniveau entsprechen.⁷⁴ Jeserich attestiert dem Einsatz der CAT-Methode eine höhere Genauigkeit der Eignungsprognosen und der Akzeptanz als den konventionellen Papier- und Bleistift-Verfahren.

Ein weiteres Anwendungsgebiet der EDV ist die **Postkorbübung**. Die Übertragung von Postkorbübungen auf den PC bringt gegenüber der herkömmlichen Version nicht nur eine administrative Erleichterung. Der Postkorb kann auch dynamischer gestaltet werden. So ist es möglich während der Übung Telefonate einzublenden. Emails, die neue Situationen ergeben, können jederzeit simuliert werden. Störungen und neue Aspekte können somit eingebaut und aktiviert werden, die den Teilnehmer zur Änderung seiner Handlungsstrategie zwingen. Es ist möglich, Teilnehmer mit den Auswirkungen ihrer eigenen Handlungen zu konfrontieren und auch die Auswertung der Übung erleichtert sich. Antwortzeiten lassen sich ebenso wie die durchschnittliche Bearbeitungszeit eines Schriftdokumentes erfassen. Nebst dem Erfassen der Systematik im Vorgehen lässt sich auch die Vielschichtigkeit eines Entscheidungsprozesses besser aufzeigen und zur Beurteilung heranziehen.⁷⁵

Zu beachten ist, dass einzelne Elemente der Postkorbübung vielleicht nicht zwingend der Realität entsprechen. So ist es nach Lehment eher ungewöhnlich, die eigene Post ausschliesslich per Computer zu bearbeiten.⁷⁶ Ausserdem ist schwer zu klären, ob nicht in erster Linie abgebildet wird, inwieweit der Teilnehmer mit dem PC umzugehen weiss. Obermann weist zudem auf die kostenintensive Entwicklung und Durchführung des PC-Postkorbes hin, die es bisher erschwerte, stellenspezifische Postkörbe zu entwickeln bzw. einzusetzen.

Klassische Simulationsübungen formulieren ein statisches Aktionsfeld, in welchem Managementsimulation stattfinden, ohne dass die Teilnehmer mit den Auswirkungen ihres

⁷⁴ Vgl. Jeserich, Wolfgang (1996)

⁷⁵ Vgl. Obermann, Christof (1992)

⁷⁶ Lehment, Thomas (1999b), S. 121

Handelns konfrontiert werden. Dieser Problematik wird versucht, durch **Computergestützte Managementsimulationen** zu begegnen. Dabei sind Computergestützte Managementsimulationen eine logische Weiterentwicklung des Postkorbes und ähnlich wie Unternehmensplanspiele organisiert. Führungskräfte agieren in der Realität in vernetzten Systemen. Durch das Beachten von Feedback-Schleifen in der Simulation erhöhen sich die Anforderungen an die Teilnehmer bzgl. der Problemlösungskomplexität und der strategischen Unternehmensführung.

Mit den klassischen AC-Bausteinen, wie z. B. Fallstudien oder Präsentationen, werden solche Anforderungen kaum erfasst. Die computergestützte Managementsimulation zeichnen allerdings fast ausschliesslich kognitiv-intellektuelle Anforderungsdimensionen auf.⁷⁷ Soziale Kompetenzen, Lernfähigkeit oder Stressstabilität bspw. sind mit diesem Instrument kaum berücksichtigt.

2.1.4.2 Dynamisiertes Assessment Center

Aus den gleichen Überlegungen wie bei der computergestützten Managementsimulation wird am klassischen AC die Kritik geübt, dass zwischen den einzelnen Aufgaben der inhaltliche Zusammenhang fehlt, und dass die Teilnehmer nicht mit den Folgen ihres eigenen Verhaltens konfrontiert werden. Die Forderung nach einem inhaltlich vernetzten, komplexen Gesamtszenario wurde Ende der 1980er-Jahre durch eine Kombination von AC-Methode und Planspiel verwirklicht.⁷⁸ Die Übungen bauen inhaltlich dermassen aufeinander auf, dass Informationen aus einer früheren Übung im späteren Verlauf des AC relevant werden. Informationen aus einer früheren Übung können die Lösung eines neuen Problems begründen. Ziel ist es, die Vorzüge von Planspielen, wie die höhere inhaltliche Vernetzung und die grössere Realitätsnähe, mit klassischen AC-Übungen zu verknüpfen und so die Realitätsnähe betrieblicher Verhaltensplanspiele mit der Auswertungsobjektivität des klassischen AC zu verknüpfen. Das AC wird durch die Verknüpfung der Übungen und der geschaffenen Abhängigkeit von Lösung und Resultat "dynamisiert". Dynamisierte Elemente sind dabei gemäss Lieberei und Aldring:⁷⁹

- Der Zeitpunkt der Beurteilung: Dies im Sinne einer Veränderungsmessung bzw. Prozessdiagnostik. Es wird der Lernfortschritt der AC-Teilnehmer innerhalb eines definierten Zeitraumes bestimmt.
- Inhaltliche und / oder formale Vernetzung der Übungen zu einem kontinuierlichen Gesamtszenario.

⁷⁷ Vgl. Jeserich, Wolfgang (1996)

⁷⁸ Obermann, Christof (1992), S. 308

- Die bedarfsorientierte Selbstorganisation des AC-Ablaufs durch die Teilnehmer im Hinblick auf die Abfolge und die Zeiträume der Übungen und Pausen.
- Die quantitative und qualitative Steuerung der Input-Information für die Teilnehmer. Dies dient insbesondere dem Zweck, die Belastungsgrenzen der Teilnehmer zu finden.

Vorteile des dynamischen AC liegen in der grösseren inhaltlichen Lebendigkeit, der stärkeren Berücksichtigung inhaltlich-fachlicher Kriterien und der erweiterten Beobachtungsmöglichkeit. Die Grenzen des dynamischen AC liegen gemäss Jeserich vor allem in der Zuordnung von in Gruppenarbeit gewonnenen Ergebnissen zu den einzelnen Teilnehmern. Es besteht zudem die Gefahr, dass sich eine Eigendynamik entwickelt, die dazu führt, dass Beurteilungsdimensionen nicht mehr bewertet werden können. Ein weiterer wichtiger Kritikpunkt am dynamischen AC ist die inhaltliche Verknüpfung der einzelnen Aufgaben. „Falsche“ Lösungen zu Beginn des AC können sich in den nachfolgenden Übungen auswirken.

2.1.4.3 Einzelassessment

Das Einzel Assessment Center (EAC) ist eine AC-Form, in der ein einzelner Bewerber anhand unterschiedlicher Übungen auf der Basis eines organisationspezifischen Anforderungsprofils beobachtet und bewertet wird. Meist handelt es sich um eine Führungsposition. Ein EAC dauert kaum länger als zwei Tage, meist jedoch nur einen halben bis einen ganzen Tag. Zur Beobachtung und Bewertung werden zwei oder mehr Beobachter eingesetzt. Im Gegensatz zum Gruppenassessment weist das EAC ein hohes Mass an Diskretion und individueller Beurteilung auf, da die Bewerber sich nicht in einer Gruppe behaupten müssen. Hauptzielgruppe der durchgeführten EAC sind das Mittel- und Top-Management, wobei inhaltlich Interviews und Testverfahren im Vordergrund stehen. Nach Jochmann ermöglicht der intensive Kontakt mit einem neutralen Beurteiler über einen Tag hinweg Aussagen über den Gesprächspartner bzgl. dessen Lebensentwürfe, möglicher Selbstzweifel und der Motivationsstruktur eines Kandidaten.⁸⁰

Im Vergleich zum Gruppenassessment ist das EAC nicht an einen engen Zeitplan gebunden und ermöglicht dadurch ein intensiveres und individuelleres Eingehen auf den Teilnehmer. Das EAC erlaubt ein sequentielles Vorgehen, d. h. die Auswahl der Übungen kann noch während des Beurteilungstages verändert werden, womit ein Urteil bzgl. den relativen Schwachfeldern mit weiteren Beobachtungs-Phasen verdichtet werden kann. Die folgende

⁷⁹ Lieberei, Walter / Aldering, Christoph (1999)

⁸⁰ Vgl. Jochmann, Walter (1999)

Auflistung der Vorteile von EAC erfolgt in Anlehnung an Jeserich.⁸¹ Er sieht in der Verwendung von EAC ökonomische Vorteile, da der organisatorische Aufwand geringer ausfällt. Dennoch genießt das EAC eine hohe Akzeptanz, was zum einen auf der Diskretion gegenüber Mitbewerbern oder Kollegen basiert und zum anderen auf dem entspannten Ablauf (kein starrer Zeitplan), der es ermöglicht, flexibel auf die Teilnehmerbedürfnisse einzugehen und so die Qualität der Rückmeldung zu verbessern. Durch ein Abstimmen der Übungen auf die speziell offenen Punkte des einzelnen Bewerbers sowie dem sequentiellen Vorgehen kann dem EAC eine hohe Beurteilungsqualität attestiert werden. Das EAC kann aufgrund des geringen organisatorischen Aufwandes kurzfristig angesetzt und flexibel durchgeführt werden.

Als grosser Nachteil ist die fehlende soziale Interaktion zu nennen. Die Beurteilung des Teilnehmer fusst auf dem Urteil von „nur“ einem bis zwei Beobachtern. Diese müssen somit intensiv geschult sein bzgl. möglicher Beobachterfehler. Es sei hier daran erinnert, das viele der intrapersonellen Fehlerquellen in der Beobachterkonferenz durch das Konsolidieren der Resultate korrigiert werden.

2.1.4.4 360° Feedback-Analyse

Bei der 360° Feedback-Analyse handelt es sich nach Thomas Lehment um die Beurteilung von Führungskräften im Rahmen eines ganzheitlichen Leistungsrückmeldesystems. Unter ganzheitlich wird dabei verstanden, dass eine individuelle Beurteilung von Leistung und Potenzial des Probanden von allen Seiten erfolgt. Die zur Beurteilung beigezogenen Personengruppen sind Vorgesetzte, Mitarbeiter und Arbeitskollegen sowie interne wie auch externe Kunden.⁸² Dieser Fremdbeurteilung wird eine Selbsteinschätzung der Führungskraft gegenübergestellt, woraus sich Rückschlüsse auf das Selbstbild des Teilnehmers ergeben. Angestrebt wird durch die Wahrnehmung von Diskrepanzen eine Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen und dadurch eine Steigerung der Akzeptanz der Feedback-Gespräche. Die Ergebnisrückmeldung erfolgt über ein ausführliches persönliches Feedbackgespräch sowie anhand eines detaillierten, schriftlichen Gutachtens. Es werden drei Feedback-Kreise angesprochen.

Nebst der qualifizierten Feststellung von Entwicklungsbedarf gelingt es der Unternehmung mit der 360° Feedback-Analyse bei der Gestaltung von Führungsbeziehungen und Organisationsentwicklungen aktiv zu werden. Durch die Beurteilung der externen Kunden

⁸¹ Vgl. Jeserich, Wolfgang (1981)

⁸² Vgl. Lehment, Thomas (1999)

ergibt sich eine Entscheidungshilfe hinsichtlich strategischer Neuausrichtungen des Unternehmens, sowie der Personal- und der Laufbahnplanung der einzelnen Führungskräfte.

Von der 360° Feedback-Analyse ist das „Orientation Center“ zu unterscheiden. Das Orientation Center ist eine Kombination von Self-Assessment und Peer-Rating, beinhaltet jedoch keine Beurteilungen durch Kunden.⁸³ Zur Beurteilung beigezogen werden nur die drei internen Personenkreise: Vorgesetzte(r), Arbeitskollegen und Mitarbeiter.

2.1.4.5 Internationales Assessment Center

Die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre war vor allem durch eine Globalisierung der betrieblichen Tätigkeiten geprägt. Diese Entwicklung berührt das konventionelle AC in zweifacher Weise. Es ist zum einen sehr wahrscheinlich, dass Kandidaten sich in ihrem späteren Arbeitsgebiet mit internationalen Aspekten auseinandersetzen müssen. Dies geschieht durch geschäftliche Kontakte ins Ausland oder durch Untergebene/Vorgesetzte anderer Nationalitäten und Kulturen oder, dass Kandidaten selbst ins Ausland entsandt werden und sich dort in einem ihnen fremden Umfeld behaupten müssen. Als entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg eines Auslandseinsatzes zeigt sich der adäquate Umgang mit den jeweils relevanten kulturspezifischen Faktoren.⁸⁴ Zum anderen ist es speziell bei Mittel- und Topkader-AC wahrscheinlich, dass Kandidaten verschiedener Nationalitäten und Kulturen in einem AC teilnehmen. Für die Gestaltung des AC bedeutet dies, dass die Übungen so konstruiert sein müssen, dass sie international akzeptierbar sind und ungeachtet der sprachlichen und kulturellen Unterschiede das messen, was sie messen sollen. Dies erfordert nebst einer sprachneutralen Konstruktion der Übungen, Beobachter und Moderatoren, die in der Lage sind, das AC in Englisch bzw. einer anderen Fremdsprache durchzuführen und die entsprechende interkulturelle Sensibilität aufweisen.

Das AC muss, um diesen Anforderungen gerecht zu werden, mit Beurteilungsdimensionen erweitert werden, die genau dieser interkulturellen Sensibilität Rechnung tragen.

Jeserich führt an, dass bislang die Auswahl von Führungskräften für den Auslandseinsatz vorwiegend auf der Grundlage von Auswahlinterviews stattfindet.⁸⁵ Er bezweifelt, dass die prognostische Validität solcher mehr oder minder unstrukturierten Interviews den Anforderungen wirklich gerecht wird.

⁸³ Vgl. Aldering, Christoph (1999)

⁸⁴ Vgl. Sonnleitner-Clinchamps, Regina / Gotsch, Peter (1999)

⁸⁵ Vgl. Jeserich, Wolfgang (1996)

2.1.4.6 "On the job" Assessment Center

„On the job“-AC liegt der Kerngedanke zugrunde, Test- und Beurteilungssituation von ihrem Simulationscharakter zu befreien. Einer der Kritikpunkte an klassischen AC ist, dass die Übungen so realitätsnah wie möglich konstruiert werden, die einzelnen Situationen jedoch aus ihrem Kontext gerissen sind und selten ein Gesamtzusammenhang zwischen verschiedenen Übungen besteht. „On the job“-AC werden in zwei Varianten durchgeführt, dem „In-Vivo“-AC und dem „Real-Life“-AC.⁸⁶

In-Vivo AC: Ziel des „In-Vivo“-AC ist, relevante Ausschnitte aus dem Arbeitsumfeld nicht nur zu simulieren, sondern diese auch geschehen zu lassen. Dies wird realisiert, indem in den AC-Ablauf Übungen eingebaut werden, die auf realen Situationen basieren und erfolgskritisch für die aktuelle oder angestrebte Stelle sind. Im Gegensatz zu den anhin geschilderten Variationen des klassischen AC erhalten Kandidaten reale Geschäftsunterlagen, anhand denen sie Entscheidungen treffen. Die Teilnehmer erleben eine reale Situation mit wirklichen Kunden, Mitarbeitern, Kollegen und konkreten Herausforderungen.

Das „In-Vivo“-AC zeichnet sich in den Simulationen durch reale Anforderungen aus. Die Partner, bspw. Kunden, können sich unerwartet verhalten, womit der Übung eine reale Dynamik verliehen wird. Durch die konkreten Aufgabenstellung besteht keine künstliche Einschränkungen der Vernetzung, d. h. der Sachverhalt stellt sich in seiner ganzen Komplexität dar. Weiter besteht im Gegensatz zu den „künstlichen“ Rahmenbedingungen des klassischen AC kein Schutz vor Fehlern durch die Einbettung in ein Testumfeld. Fehler zeigen Wirkung und haben Folgen. Damit verbunden ist die reale Verantwortung für die initiierten Aktionen und deren Folgen, die übernommen werden muss. Ein letzter Aspekt ist die Einbeziehung der Vorgesetzten und Mitarbeiter des Teilnehmers in den Prozess der Entscheidungsfindung. Der Kandidat sollte nach jeder Situation Gelegenheit erhalten, die getroffene Entscheidung bzw. das gezeigte Verhalten zu erläutern und so die Entscheidungsfindung nachvollziehbar zu machen.

Real-Life AC: Neumann definiert das Real-Life AC als „[...] die kontrollierte Beobachtung von Teilnehmern im betrieblichen Umfeld in definierten Situationen anhand von relevanten Kriterien über einen längeren Zeitraum hinweg.“⁸⁷ Das „Real-Life“-AC eignet sich sowohl zur Auswahl externer Bewerber als auch zur Stärken-/Schwächeanalyse von Mitarbeitern und ist somit gleichzeitig ein Werkzeug der Personalauswahl und der Personalentwicklung. Der Zeitraum der Beobachtung beträgt abhängig von der zu bearbeitenden Aufgabe zwischen zwölf und achtzehn Monaten. Das „Real-Life“-AC ist ähnlich einem Traineeprogramm,

⁸⁶ Vgl. Neumann, Reiner (1999)

jedoch werden am Ende Entscheidungen über die Besetzung von Positionen und/oder Beförderungen getroffen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine grössere Zahl von Unternehmen das AC als einen Ausgangspunkt oder zumindest wichtigen Eckpfeiler einer in die Unternehmenspolitik integrierten Personalentwicklungspolitik verstehen. Den AC-Anwendern gelingt es sehr häufig, die gesamte Hierarchie - einschließlich der Vorstände oder Geschäftsführer - in dieses Verfahren in der einen oder anderen Weise einzubinden.

2.2 Nutzenanalyse

2.2.1 Dimensionen der Nutzenanalyse

Die Ergebnisse einer Nutzenanalyse dienen als Grundlage für anstehende Entscheidungen bzw. als Dokumentation für getroffene Entscheidungen. Ein Gegenüberstellen des Nutzens und der entsprechenden Kosten lassen eine Bewertung des wirtschaftlichen Einsatzes zu und ermöglichen den Vergleich alternativer Lösungen. Das Prinzip der Kosten-/Nutzenanalyse ist eine monetäre Bemessung von Kosten und Nutzen, wobei die beeinflussenden Kriterien differenziert gewichtet werden können. Für die wirtschaftliche Beurteilung von AC stellt sich die Frage nach der Relation von Nutzen zu Kosten und wie diese bestimmbar ist.

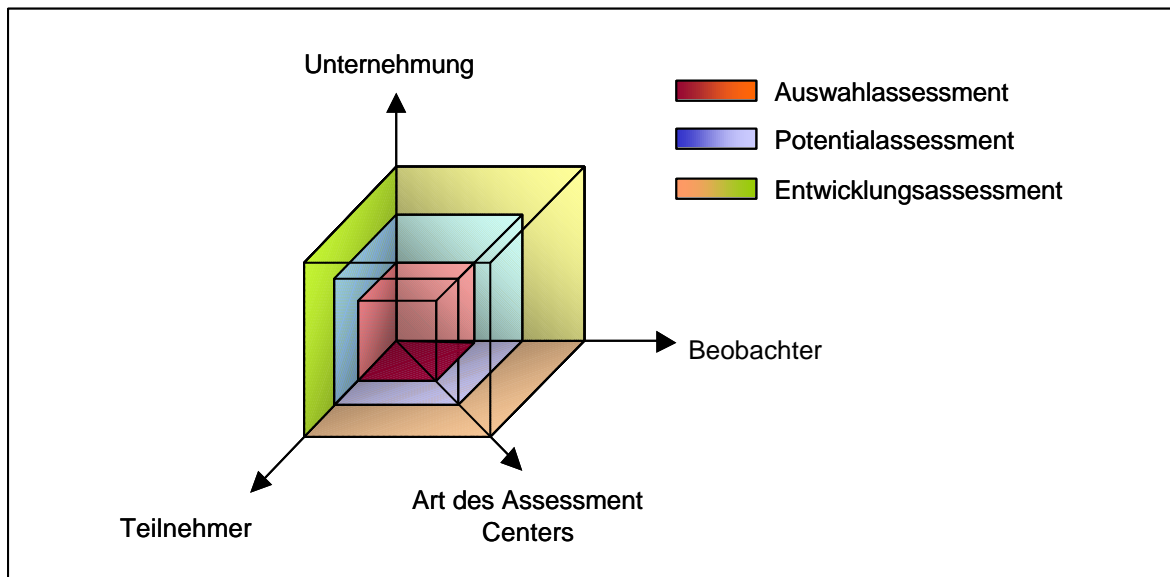


Abbildung 9: Nutzendimensionen und deren Verhältnis zueinander

Die Verwendung des AC als Instrument der Personalauswahl und Potenzialidentifikation generiert nebst dem Nutzen der verbesserten Vorhersage des beruflichen Erfolges weitere Nutzenaspekte, die weit schwerer zu quantifizieren sind. Nachfolgend werden die verschiedenen Aspekte besprochen, die dem AC zugeschrieben werden.

⁸⁷ Neumann, Reiner (1999), S. 245

Dabei kann der Nutzen in verschiedene Dimensionen unterteilt werden. So manifestiert sich ein Nutzen für die *Unternehmung*, die *Beobachter* und für die *Teilnehmer*. Entsprechend den drei Grundtypen des AC (Auswahl-, Potenzial-, und Weiterbildungs-AC) kann eine Nutzenzuordnung anhand der verfolgten Ziele erfolgen. Dabei ist kein Nutzen alleine auf einen der AC-Grundtypen beschränkt. Einzig die zunehmende Spezialisierung von der allgemeinen Auswahl- über Potenzialanalyse bis zu konkreten Weiterbildungsmaßnahmen schränken die Nutzenzuteilung in dem Sinne ein, als dass der zu erzielende Nutzen immer spezifischer wird.

2.2.1.1 Dimension der Unternehmung

Primärer und direkter Nutzen beim Einsatz eines AC bei der Personalauswahl ist die verbesserte Treffsicherheit im Sinne einer besseren prognostischen Potenzialanalyse der Kandidaten. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn fachübergreifende Eigenschaften wie Sozialkompetenz und kognitive Fähigkeiten zu beurteilen sind. Kognitive Fähigkeiten umfassen bspw. logisches, analytisches wie auch kreatives Verhalten und Denken einer Person. Das AC weist die Möglichkeit auf, diese Beurteilungsbereiche zu erfassen. Nicht-situative Instrumente wie bspw. Fragebögen, Interviews usw. erfassen solche Bereiche wie Führungsverhalten, Arbeitsorganisation, analytisches Denken u. a. nur unzureichend oder mit Risiko. Der Aufbau und die Dauer des AC verunmöglichen ein Vorspielen gewünschter Eigenschaften durch die Kandidaten. Durch die Übungen werden sie in Situationen versetzt, die ein Erfassen effektiver Verhaltensausrägungen erlauben. Es sei hier an die Diskussion bzgl. der Erwartungen an verhaltensrelevante Ausprägungen in Kapitel 2.1.2.3 erinnert.

Die Dauer des AC von mehreren Tage verhindert gemäss Obermann zusätzlich Beurteilungsverzerrungen für „Langsamstarter“.⁸⁸ Unter „Langsamstarter“ sind Teilnehmer zu verstehen, die einige Zeit benötigen, bis sie sich in eine Situation eingelebt haben und ihr vorhandenes Potenzial zeigen können.

Das AC wird, insofern es sich nicht um ein Einzel-AC handelt, mit mehreren Beobachtern durchgeführt. Durch den Vergleich der Resultate während der Beobachterkonferenz, können Beobachterfehler mit einen Abgleich der Resultate mit grosser Wahrscheinlichkeit verhindert werden.

Nebst diesen direkt dem AC zuzuschreibenden Nutzen ergeben sich indirekte positive Effekte, die kaum zu quantifizieren sind. So vermindert die Verwendung des AC als Auswahlinstrument die Fluktuationskosten. Dieser Folgenutzen kann dem AC zugeschrieben werden, da als grundlegendes Ziel versucht wird, die richtigen Personen für die richtige Stelle

zu finden und so z. B. Kündigungen aufgrund falscher Vorstellungen zu vermeiden. Die objektive Beurteilung der Fähigkeiten ergibt auch für die Abgelehnten einen Nutzen im Sinne, dass diese ihre Schwächen aufgezeigt erhalten. Diese wertvolle Information aus dem AC fördert das Firmenimage einer Unternehmung.

Personalentscheidungen gewinnen durch die Verwendung von AC an Transparenz. Die erhöhte Transparenz verbessert die Akzeptanz der Entscheidungen. Diese werden mit dem Offenlegen der Kriterien auch gegenüber Kritik einfacher zu verteidigen oder zu rechtfertigen.

Das Erstellen eines Anforderungsprofils und die Durchführung eines AC erfordert enge Zusammenarbeit der Linie und der Personalabteilung. Auf diese Art geschaffene Kontakte vermindern die Schnittstellenproblematik Linie/Fachabteilung und erhöhen so die Effizienz in Prozessen, die das Personalwesen betreffen.

Ein weiterer Nebeneffekt des Auswahl-AC ist, dass anhand des erstellten Anforderungsprofils die Aufgaben und Anforderungen an die Stelle geklärt werden. Dies ermöglicht ein gezieltes Einarbeiten der ausgewählten Teilnehmer. Diese beim Auswahl-AC aufgezeigten Effekte können auch den anderen zwei Grundtypen zugute gehalten werden.

Das Hauptziel des Potenzialanalyse-AC ist eine Potenzialabschätzung von Mitarbeitern und Führungskräften. Dabei wird zum einen sicherlich bereits bekanntes Potenzial zutage gefördert. Es ist aber wahrscheinlich, dass auch Fähigkeiten und Talente gefunden werden, von denen weder der Betrieb noch der Teilnehmer etwas gewusst, geschweige denn diese bisher genutzt haben. Solche Informationen von gleicher Qualität lassen sich mit anderen Instrumenten als dem AC nur zeit- und kostenaufwendig erheben.

Das Aufzeigen des Potenzials der einzelnen Nachwuchskräfte in Kombination mit einem Personalentwicklungsprogramm ermöglicht eine gezielte und langfristige Deckung des Bedarfs hochwertiger Führungsnachwuchskräfte. Zumindest aber können Lücken rechtzeitig aufgezeigt und Gegenmassnahmen getroffen werden.

Das AC konstruiert laborähnliche Situationen in einer für alle Teilnehmer vergleichbaren Arbeitssituation. Die Reduktion von unkontrollierbaren Fremdeinwirkungen ermöglicht einen direkten Vergleich mehrerer Mitarbeiter anhand identischer Übungen. Dadurch wird eine hohe Transparenz der Mitarbeiterprofile erreicht, was wiederum einen direkten Vergleich unter den Mitarbeitern ermöglicht. Dies bildet die Basis für gezielte Weiterbildung und vermeidet einen „Gieskanne neffekt“ bei Weiterbildungsinvestitionen.

⁸⁸ Vgl. Obermann, Christof (1992)

In Kombination mit einem weiteren AC wird es möglich, die Effizienz erfolgter Bildungsmassnahmen zu messen und durch das Erstellen von Lernkurven zu überprüfen.

Wie beschrieben, ermöglicht das AC systematische Weiterbildungsmassnahmen. Die gezielte Schulung sowie das Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven gestalten eine neue oder intensivieren eine bestehende Unternehmenskultur der „lernenden Organisation“. Die „lernende Organisation“ setzt den einzelnen Mitarbeiter in den Mittelpunkt des betrieblichen Geschehens und begreift diesen als seinen wichtigsten Baustein für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens.

2.2.1.2 Dimension der Teilnehmer

Jeder Stellenantritt ist mit dem Risiko verbunden, dass die an die neue Stelle geknüpften Erwartungen nicht erfüllt werden. Das Risiko, eine unbefriedigende Arbeitsstelle anzutreten, lässt sich durch ein AC minimieren. Da die Übungsinhalte aus den Anforderungen abgeleitet sind und so einen guten Einblick in das neue Aufgabengebiet geben, erhält der Teilnehmer ein präziseres Bild.

Im Feedback-Gespräch erhalten die Teilnehmer eine Rückmeldung zu ihren Stärken und Schwächen. Auch wenn sie zu den abgelehnten Teilnehmern gehören, können sie aus den Beurteilungen viel lernen, das für die berufliche und private Weiterentwicklung dienlich sein kann.

Für die Teilnehmer, wie auch für die Unternehmung ergibt sich der Nutzen der gezielten Weiterbildung. Die Weiterbildung erfolgt dabei anhand eines erkannten und kommunizierten Defizits, womit diese einer Notwendigkeit entspricht, deren Nutzen ersichtlich ist. Dadurch erhält das AC-Resultat für den Teilnehmer einen hohen Praxiswert, da der direkte Bezug zwischen Verhalten und Ergebnissen offensichtlich ist. Die im Feedback erhaltenen Informationen können einen Einfluss auf die weitere Tätigkeit nehmen und sich so bereits positiv entfalten.

Auch wenn die einzelnen Feedback-Resultate den Teilnehmern nicht kommuniziert werden, ergeben sich doch Vergleichsmöglichkeiten unter diesen und erlauben somit eine Orientierungshilfe über ihre Fähigkeiten.

In Positionen des mittleren und höheren Kaders ist es oft schwer, Rückmeldung über Stärken und Schwächen in bezug auf Anforderungen höherqualifizierter Arbeitsplätze zu erhalten. Das Weiterbildungs- und Potenzial-AC ermöglicht diesen Stelleninhabern eine objektive Beurteilung ihrer persönlichen Leistungen, die sich konstruktiv auf das Führungsverhalten auswirken kann. Dabei ist es möglich, die Beurteilung der Potenziale spezifisch auf unterschiedliche Positionen und/oder Laufbahnen ausgerichtet durchzuführen. Dies eröffnet

die Möglichkeit, im AC Alltagssituationen, wie sie die Führungskräfte oft erleben, objektiv zu bewerten und mit ihren eigenen Vorstellungen zu vergleichen.

Die auf einem AC basierenden Beförderungen werden gerechter erlebt, da ein objektiver Prozess der Beurteilung (mehrere Beurteiler, Praxis-Situationen, transparente Kriterien) die Beförderung rechtfertigt.

Durch die gezielte Potenzialanalyse im AC wird es möglich, Weiterbildungen aufzuzeigen und Massnahmen und Wege zu erläutern, ohne dass diese direkt initiiert werden. Vorhandene Schwächen können abgebaut und Stärken besser genutzt werden. Die allenfalls anschliessenden Trainings-/Entwicklungsmassnahmen sind erfolgreicher, da ein direkter Bezug zu eigenen Schwächen erkennbar wird.

2.2.1.3 Dimension der Beobachter

Der Beobachterpool setzt sich meist aus Managern des mittleren und höheren Kaders der durchführenden Unternehmung zusammen. Durch Schulung der Manager zu Assessoren gewinnen sie zusätzliche Sozialkompetenzen, die sie auch in ihrem angestammten Arbeitsumfeld gebrauchen können. Diese neuen Erfahrungswerte stellen Denkanstösse für die Beurteiler zu ihrem eigenen Führungsstil dar und führen zur Verbesserung der Beurteilungs- und Beobachtungsfähigkeit im Alltag und in klassischen Bewerberinterviews.

Speziell bei Entwicklungs-AC wird eine bessere Verpflichtung der Vorgesetzten zu Entwicklungsmassnahmen anhand des gemeinsamen Bestimmens des Entwicklungspotenzials erreicht.

Nach dem Aufzeigen des Nutzens eines AC-Verfahrens wird nun versucht, die Kostenseite darzustellen. Primäres Ziel eines AC ist es, Fehlbesetzungen zu vermeiden. Der „Nutzen“ der AC-Auswahlmethoden ist der vermiedene Schaden im Falle einer Fehlbesetzung. Dieser ist zum Zeitpunkt der Einstellungsentscheidung schwer bestimmbar. Auswahlmethoden können bei falschen Prognosen des beruflichen Erfolges viel Schaden anrichten und verhindern in grösserem Umfang zusätzlichen Unternehmenserfolg. Dem steht allerdings gegenüber, dass der Einsatz von Auswahlverfahren mit höherer prognostischer Validität, wie dem AC, mit Mehrkosten verbunden ist. Die Kosten einer personellen Fehlbesetzung lassen sich gemäss Obermann theoretisch wie folgt berechnen.⁸⁹

Anwerbungskosten:	Einarbeitungskosten:	Überbrückungskosten:	Entlassungskosten:
Stellenanzeigen Personalberater	Direkte Personalkosten (durch nur teilweises Erreichen des vollen Leistungsumfanges im Vergleich zum „richtigen“ Bewerber).	Geringere Produktivität bis Nachfolger gefunden	Abfindung
Bewerberggespräch	Ausbildung und Schulung (bspw. Trainee-Programme).	Unsicherheit bei Kunden, Mitarbeiter und Kollegen	Personal- und Sachkosten für den

⁸⁹ Vgl. Obermann, Christof (1992)

			Entlassungsvorgang
Sachkosten (Reisekosten Bewerber, Eignungsdiagnose)	Indirekte Personalkosten (Zeit des Vorgesetzten, der Kollegen und Betreuer)		
Umzugskosten			

Tabelle 6: Kostenzusammensetzung einer Fehlbesetzung

Obermann stellt zudem ein Schema zur Verfügung, mit welchem die verschiedenen, durch AC verursachten Kosten erfasst werden können. Nachfolgende Tabelle 7 dient der Übersicht einzubeziehender Kostentreiber in Anlehnung an Obermann.⁹⁰ Dabei lassen sich drei Kostenabschnitte erkennen:

⁹⁰ Vgl. Obermann, Christof (1992)

Kostenphasen:	Kostentreiberbeschreibung:
Entwicklungskosten: (einmalige Kosten)	<ul style="list-style-type: none"> • Die vorbereitenden Aktivitäten der Personalabteilung wie Literaturstudium, Vorgespräche mit der Linie eventuell auch mit Dritten • Workshops mit Entscheidungsträgern inklusive der Vorbereitung • Erstellen der Anforderungsdimensionen • Erstellen der Übungen und des Übungsmaterials
Etablierungskosten: (repetitive Kosten)	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation und Vorbereitung des Anlasses • Organisation und Vorbereitung des Beobachtertrainings • Durchführungskosten des Beobachtertrainings (bspw. Assessoren- und Moderatorhonorare)
Durchführungskosten: (repetitive Kosten)	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation und Vorbereitung des Anlasses • Kosten zur Auswahl der Teilnehmer (Screening) • Entschädigungsleistung/Ausfallkosten der Teilnehmer, der Beobachter und des Moderators • Logistische Kosten wie Miete der gesamten Infrastruktur, Verpflegung

Tabelle 7: Kostentreiber des Assessment Centers

Tabelle 8 bietet in Anlehnung an Obermann eine erweiterte Übersicht der Kosten einer Fluktuation und eines AC.⁹¹ Beachtenswert in der Übersicht ist vor allem die Bandbreite der einzelnen AC-Kosten sowie die Gegenüberstellung mit den in der Literatur bekannten Kostenberechnungen einer Fehleinstellung. Die Daten sind z. T. vor zwanzig Jahren erstellt worden. Um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen, werden die Zahlen anhand des damaligen Jahreswechselkurses in Schweizer Franken berechnet und basierend auf dem Index für Konsumentenpreise auf das heutige Preisniveau berechnet.⁹² Diese Art der Berechnung basiert auf dem Konzept der „Purchasing Power Parity“ und gewährleistet den Erhalt der Kaufkraftaussage.⁹³ In der Tabelle sind die Originalzahlen und Währungseinheiten *kursiv* aufgeführt. **Fett** dargestellt sind die aktualisierten Zahlen.

Autor	Kosten für die Durchführung eines AC pro Teilnehmer		Kosten für Fluktuationen		Jahrgang der Daten
Fachkräfte:					
Kienbaum ⁹⁴			35'000 DM	61'477.4 CHF	1976
Mentzel ⁹⁵			14'000 DM	22'277.2 CHF	1979
Jeserich ⁹⁶	6'900 DM	7'743.6 CHF			1986
Hogan / Zenke	250 US\$	609.1 CHF			1986
Adler	1'000 – 3'000 US\$	1'995 – 5'984 CHF			1987
Gerpott	3'998 – 5'060 DM	4'144 – 5'245 CHF			1990
Führungskräfte:					
Kienbaum			260'000 DM	456'689.0 CHF	1976
Mentzel			178'000 DM	283'238.6 CHF	1979
Kitzmann ⁹⁷			270'000 DM	379'966.2 CHF	1990
Jeserich	36'800 DM	41'298.9 CHF			1986
Burke / Frederick ⁹⁸	9'901 US\$	22'149.0 CHF			1986
Engelhard / Wonigeit ⁹⁹	19'499 DM	21'595.5 CHF			1989

Tabelle 8: Kostenzusammenstellung verschiedener Autoren

⁹¹ Vgl. Obermann, Christof (1992), S. 274

⁹² Vgl. Anhang 6

⁹³ Vgl. Melvin, Michael (1997)

⁹⁴ Vgl. Kienbaum Unternehmensberatung GmbH (1976)

⁹⁵ Vgl. Mentzel, Wolfgang (1979)

⁹⁶ Vgl. Jeserich, Wolfgang (1981)

⁹⁷ Vgl. Kitzmann, Arnold (1990)

⁹⁸ Vgl. Burke, Michael J. / Frederick, James T. (1986)

⁹⁹ Vgl. Engelhard, Johann / Wonigeit, Jens (1989)

In der amerikanischen Literatur werden Kosten für ein AC im Bereich von 610 CHF bis zu 22'150 CHF berechnet, wohingegen in der deutschen Literatur Unterschiede in der Grössenordnung von 4'144 CHF bis 41'299 CHF zu finden sind. Die hohe Streuung der Kosten lässt sich zum einen sicherlich auf die Zielstelle (Fach- oder Führungskraft) zurückführen, zum andern ist eine gewisse Willkür bei der Berechnung zu vermuten.¹⁰⁰ Die Bandbreite der Kosten ist aber auch in der Gestaltungsvielfalt bzgl. der Durchführung sowie dem Aufbau zu suchen. Ein grundsätzlicher Faktor, welcher die Kostenrechnung beeinflusst, ist die Art der Kostenrechnung (Voll- oder Grenzkostenrechnung). Aber auch Abgrenzungen und Zurechnungsprobleme bzgl. der Personalkosten und der allgemeinen Verwaltungskosten (Overhead-Kosten) können zu unterschiedlichen Zahlen führen.

Zur Berechnung des Nutzens stehen in der Literatur grundsätzlich zwei Verfahren zu Verfügung. Prinzipiell handelt es sich jeweils um eine Gegenüberstellung der Nutzenüberlegungen und der entsprechenden Kosten. Instrumente für eine entsprechende Analyse stammen aus den Gebieten der Eignungsdiagnostik und aus der Unternehmensrechnung. Diese werden nachfolgend dargestellt.

2.2.2 Bestehende Konzepte

2.2.2.1 Nutzenmodell aus der Eignungsdiagnostik

Unterschiedliche inhaltliche Zielsetzungen führen zu einer unterschiedlichen Bewertung des Nutzens einzelner AC-Verfahren. Bei der Beurteilung des Nutzens von eignungsdiagnostischen Verfahren sind immer die Validität, die Auswahlquote, die Basisrate und die Standardabweichung als einflussende Variablen zu beachten. Diese werden nach einem Überblick über die Funktionsweise des Konzeptes einzeln erläutert.

Entwicklung von Nutzenmodellen

Die eignungsdiagnostischen Nutzenmodelle basieren auf der Idee, dass der Nutzen entsprechend zum eingesetzten Verfahren variiert, d. h. dass ein Einstellungsinterview einen anderen Nutzen erzielt als die Durchführung des wesentlich aufwendigeren AC-Verfahren. Die Berechnung des Nutzens, der zur Personalauswahl und -entwicklung eingesetzten Verfahren basiert im wesentlichen auf dem Korrelationskoeffizient r_{xy} einer Selektionsmethode x bzgl. eines definierten Kriteriums y .

¹⁰⁰ Vgl. Obermann, Christof (1992), S. 274

Ein Nutzenmesskonzept wurde in seinen Grundzügen von Brodgen entwickelt.¹⁰¹ Eine erste Verfeinerung erfuhr das Modell durch Cronbach und Gleser.¹⁰² Das Brodgen-Cronbach-Gleser-Modell (BCG-Modell) basiert auf einigen Prämissen:¹⁰³

- Es liegt ein einstufiges Auswahlverfahren vor, d. h. es wird anhand eines Prädikators über die Einstellung oder Ablehnung von Bewerbern entschieden.
- Die Werte y des Leistungskriteriums stellen die in Geldeinheiten bewerteten zukünftigen Leistungsbeiträge von Mitarbeitern auf der Zielposition dar. Als Mass für Leistungsunterschiede in der Bewerberpopulation kann aufgrund von Erfahrungen die Standardabweichung SD_y geschätzt werden.
- Für das Leistungskriterium besteht eine lineare Regression auf dem Prädikator.
- Die Prädikatorwerte sind normalverteilt und werden in Werte x einer Standardnormalverteilung $N(0;1)$ transformiert.
- Der Korrelationskoeffizient r_{xy} zwischen Prädikator und Leistungskriterium ist als Ergebnis von Validierungsstudien bekannt.
- Alle ausgewählten Bewerber, deren Prädikatorwert den zu bestimmenden Cut-Off-Wert s überschreitet, nehmen das Einstellungsangebot des Unternehmens auch an.
- Als Zielkriterium der Organisation wird der Erwartungswert des monetären Nutzens zugrunde gelegt.

Die nachfolgenden Erläuterungen erfolgen in Anlehnung an Holling.¹⁰⁴

Aus den Prämissen 3) und 4) ergibt sich, dass das Leistungskriterium y normalverteilt ist mit dem Mittelwert μ_y und der Standardabweichung SD_y . Aus diesen Prämissen leitet Brodgen ein lineares Modell der Nutzenanalyse ab. Diese einfache Beziehung lautet wie folgt:

$$Y = \beta Z_x + \mu_y + e$$

Gleichung 1: Lineares Grundmodell der eignungsdiagnostischen Nutzenanalyse

Y : In Geldeinheiten gemessenes Leistungskriterium

β : Linearer Regressionskoeffizient

Z_x : Standardisierte Testergebnisse

μ_y : In Geldeinheiten gemessen mittlere Arbeitsleistung

¹⁰¹ Vgl. Brodgen, Hubert E. (1949)

¹⁰² Vgl. Cronbach, Lee J. / Gleser, Goldine C. (1965)

¹⁰³ Vgl. Küpper, Willi / Alewell, Dorothea (1991)

¹⁰⁴ Vgl. Holling, Heinz (1998)

ε : Vorhersagefehler

Unter der Annahme, dass der erwartete Vorhersagefehler $E(\hat{\varepsilon}) = 0$ ist und dass die im Durchschnitt zu erwartende Leistung in einer Gruppe ausgewählter Bewerber mit $x > s$ ist, ergibt sich:

$$E(\bar{Y}_s) = \mathbf{b}E(\bar{Z}_{x_s}) + \mathbf{m}_y \quad \text{oder} \quad \bar{Y}_s = \mathbf{b}\bar{Z}_{x_s} + \mu_y \quad (1)$$

Der Korrelationskoeffizient r_{xy} ergibt sich aus der folgenden Beziehung

$$r_{xy} = \frac{\text{Cov}(x, y)}{SD_x SD_y} \quad (2)$$

und der lineare Regressionskoeffizient \hat{a} aus der Beziehung

$$\mathbf{b} = \frac{\text{Cov}(x, y)}{(SD_x)^2} \quad (3)$$

Zwischen dem Korrelationskoeffizient r_{xy} und dem linearen Regressionskoeffizient \hat{a} besteht folgender Zusammenhang, der sich aus der Verrechnung von (2) und (3) ergibt:

$$\mathbf{b} = \frac{r_{xy} SD_y}{SD_x} = r_{xy} SD_y \quad (4)$$

Eingesetzt in die Gleichung mit den Erwartungswerten (1) ergibt sich

$$E(\bar{Y}_s) = r_{xy} SD_y E(\bar{Z}_{x_s}) + \mathbf{m}_y \quad (5)$$

Der Bruttonutzen aus der Verwendung eines Auswahlverfahrens mit der Validität r_{xy} ergibt gegenüber einer Zufallsauswahl im Durchschnitt pro ausgewählten Bewerber den folgenden Nutzen:

$$\Delta U_{brutto}^s = E(\bar{Y}_s) - \mathbf{m}_y = r_{xy} SD_y E(\bar{Z}_{x_s})$$

Gleichung 2: Bruttonutzen bei der Verwendung eines Auswahlverfahrens pro ausgewählten Bewerber

Der Gesamtnutzen ergibt sich durch die Multiplikation des Bruttonutzens mit der Anzahl ausgewählter Bewerber N_s . In den nachfolgenden Erläuterungen wird der Index s für „selected“ weggelassen und $E(\bar{Z}_{x_s})$ als der Mittelwert der standardisierten Testergebnisse der ausgewählten Kandidaten betrachtet. Zur Erinnerung sei hier erwähnt, dass eine lineare Beziehung zwischen Testergebnis und Arbeitsleistung angenommen wird. Der zu erreichende Testwert \bar{z}_x leitet sich somit aus der gewünschten Arbeitsleistung $E(\bar{Y}_s)$ ab. Es ist

normalerweise nicht realisierbar, \bar{z}_x zu messen, da die Arbeitsleistung der abgewiesenen Kandidaten nicht bekannt ist. Es ist aber möglich, \bar{z}_x anhand der folgenden Umstände und Annahmen zu schätzen. Die Schätzung basiert auf der Annahme, dass die Selektionsrate bekannt ist und die Bewerber nach einem „top-down“-Verfahren ausgewählt wurden. D. h. dass die Reihenfolge der Kandidatenauswahl anhand der erreichten Testwerte erstellt wird und bei den besten beginnend die Anzahl der Bewerber aufgenommen wird, die gebraucht wird. Es werden weiter normal verteilte Testergebnisse angenommen.

Somit ergibt sich die Beziehung

$$\bar{z}_x = \lambda(SR) / SR$$

Dabei ist SR die Selektionsrate akzeptierter Bewerber im Verhältnis zu der Gesamtpopulation an Bewerbern und $\lambda(SR)$ ist der Schnittpunkt bis zu dem die Fläche unter der normalverteilten Kurve SR in Prozent entspricht. Siehe dazu Abbildung 10.

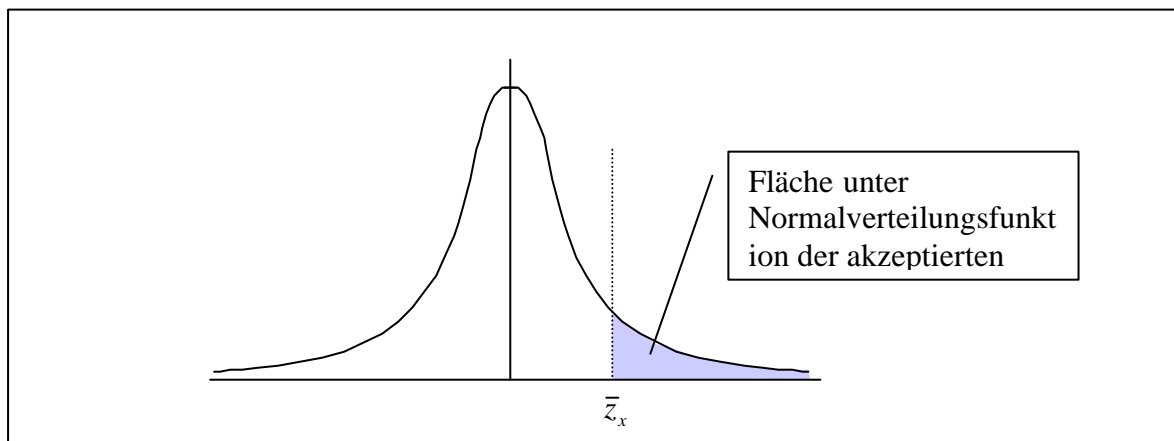


Abbildung 10: Normalverteilung der Bewerbertestergebnisse mit Z_x als Cut-off-Punkt

Mit dem Einbezug der Kosten des Personalauswahlverfahrens C sowie der Periodisierung auf die Zeitdauer T , in welcher die akzeptierten Bewerber N_s in der Unternehmung verbleiben, gelangen wir zum eigentlichen BCG-Modell.

$$\Delta U = N_s T r_{xy} S D_y \mathbf{I}(SR) / SR - C$$

Gleichung 3: Nutzenmodell nach Brodgen, Cornbach und Gleser

Unter dem Aspekt der Investitionsrechnung werden weitere Variablen mit einbezogen..¹⁰⁵

- Die Kosten C werden in fixe Kosten C_f und variable C_v (pro Bewerber) aufgeteilt. Die Gesamtkosten ergeben sich aus $C = C_f + N_a C_v$, wobei N_a das Total der Bewerber ist und $N_a = N_s / SR$.

¹⁰⁵ Boudreau, John W. (1983) und Cronshaw, Steven F. / Alexander, Ralph A. (1985)

- Der Anteil der variablen Kosten an der erzielten Leistung ist beschrieben mit V. Die marginale Arbeitsleistung (Deckungsbeitrag der Leistung) anhand der variablen Kosten lautet $y(1+V)$. Die Standardabweichung der zusätzlichen marginalen Arbeitsleistung ist $SD_y(1+V)$.
- Es wird eine Variable für Besteuerung (Tax) in Abhängigkeit der Periode t eingeführt
- und eine Diskontierung von ΔU mit dem Zinssatz i über T Perioden durchgeführt.

Personalauswahl und -entwicklung haben einen Langzeitcharakter und oft sind die Produktivitäten nicht konstant. Daher wird eine Aufteilung in Intervalle vorgeschlagen. Auch die einzelnen Parameter können sich über einen längeren Zeitrahmen betrachtet verändern. Bspw. kann sich die Anzahl der für die Nutzenanalyse in Betracht zu ziehenden Mitarbeiter verändern. Die Anzahl der einzubeziehenden Mitarbeiter ergibt sich in der Periode t aus den akzeptierten Bewerbern N_{sj} , abzüglich denjenigen aus vorhergehenden Programmen und nun die Unternehmung verlassenden Mitarbeiter N_j . Alle diese Aspekte führen zur folgenden Formel für die Berechnung des Nutzens.

$$N_t = \sum_{j=1}^t (N_{sj} - N_{lj})$$

$\Delta U = \sum_{t=1}^T N_t r_{xyt} \bar{z}_{xt} SD_{yt} (1+V_t) (1/1+i_t)^t (1-Tax_t)$	Ertrag des Auswahlverfahrens
$- \sum_{t=1}^T N_t C_{vt} (1/1+i_t)^{t-1} (1-Tax_t)$	Variable Kosten
$- \sum_{t=1}^T C_{ft} (1/1+i_t)^{t-1} (1-Tax_t)$	Fixe Kosten

Gleichung 4: Eignungsdiagnostisches Nutzenmodell zur Investitionsrechnung

ΔU : Nutzen des Personalauswahlverfahrens. Dies ist der Betrag, um den sich der monetäre bewertete Nutzen ändert, wenn das untersuchte Verfahren relativ zu einem Alternativen bewertet wird.

t: Periode nach dem Auswahlverfahren

T: Programmwirkungsdauer. Dieses Zeitintervall besteht solange, wie $N_t > 0$ ist.

N_t : Anzahl der Mitarbeiter in der Organisation seit der Auswahl t, welche von der Intervention betroffen sind

- r_{xyt} : Korrelation zwischen Prädiktor und Leistungskriterium des Auswahlverfahrens in der Periode t
- \bar{z}_x : Durchschnittlicher standardisierter Prädiktorwert des akzeptierten Bewerber
- SD_{yt} : Standardabweichung des Leistungskriteriums der Bewerberpopulation in der Periode t
- V_t : Anteil der variablen Kosten am Leistungskriterium in der Periode t
- i_t : Kalkulationszinsfuß in der Periode t
- Tax_t : Steuersatz in der Periode t
- C_{vt} : Variable Kosten des Auswahlverfahrens in der Periode t je Bewerber
- C_{ft} : Fixe Kosten des Auswahlverfahrens in der Periode t

Das vorgestellte Modell errechnet den Nutzen einer Personalauswahl zwischen zufälliger und bewusster Selektion oder zwischen zwei verschiedenen Auswahlverfahren.

Kritische Punkte dieses Nutzenmodells sind zum einen die Linearitätsannahme, die Schätzung der Standardabweichung des Leistungskriteriums in der Population und die Problematik der Ermittlung der Validitätskennzahl r_{xyt} . Zur Problematik des letzten Punktes sei auf das Kapitel 2.1.3 verwiesen. Die anderen Kritikpunkte werden nachfolgend eingehender behandelt.

Prämisse der Linearitätsbeziehung zwischen Leistungskriterium und Prädiktor

Die Linearitätsbeziehung ist eine rigide Annahme über die Beziehung des Leistungskriteriums und des Prädiktors. Speziell zu überprüfen ist, ob diese Beziehung in Bereichen von überdurchschnittlich hohen Prädiktorwerten auch entsprechend hohe Leistungen nach sich ziehen. Auf der entgegengesetzten Seite ist zu vermuten, dass ein Mindestwert des Prädiktors zu erreichen ist, bevor eine Mindestleistung erwartet werden kann. Diese Aussagen von Küpper und Alewell bedeuten, dass die lineare Kurve an ihren beiden Ende geknickt ist.¹⁰⁶ Dass empirische Untersuchungen die Prämisse der Linearität bestätigen, kann daran liegen, dass diese im Bereich der Knicke keine Werte erfassen.¹⁰⁷

Operationalisierung des Leistungskriteriums und die Schätzung der Standardabweichung

Das Erfassen der Arbeitsleistung ist der eigentliche Knackpunkt der Nutzenanalyse. Bereits beim Finden einer einheitlichen Definition ergeben sich Probleme. Nach Schmidt u. a. ist die Arbeitsleistung „[...] the yearly value to your agency [...] consider what the cost would be of having an outside firm provide these products and services.“¹⁰⁸ Greer und Cascio definieren diese als „[...] the total amount (in dollars and cents) contributed towards the coverage of fixed costs, and then profit [...]“.¹⁰⁹

Im BCG-Modell erfolgt die Operationalisierung des Leistungskriteriums anhand der Schätzung des SD_y . Gemäss Greer und Cascio kann dieses auf verschiedene Arten erfasst werden.¹¹⁰ Das eine Konstrukt ist die „Global Estimation Method“.¹¹¹ Dieses Konzept basiert auf der Annahme, dass die erbrachte Arbeitsleistung normalverteilt ist. Nun werden Experten gebeten Schätzungen bzgl. der Arbeitsleistung der einzelnen Mitarbeiter abzugeben. Als Massstab können hier in etwa die anfallenden Kosten bei Fremdvergabe herangezogen werden. Bei Annahme normalverteilter Leistungsbeiträge bzgl. identischer Stellen der einzelnen Mitarbeiter entspricht die Differenz zwischen dem 15% und 50%-Perzentil der Differenz zwischen 50% und dem 85%-Perzentil. Aus dem Mittelwert dieser beiden Differenzen wird die Schätzung der Standardabweichung SD_y abgeleitet. Schmidt leitet aus seinen Untersuchungen eine 40%-Regel ab, welche besagt, dass die Standardabweichung normalerweise 40% des durchschnittlichen Jahresgehalts des Mitarbeiters beträgt.¹¹² Die „Global Estimation Method“ kann in mehreren Punkten kritisiert werden. Hauptkritikpunkt ist

¹⁰⁶ Vgl. Küpper, Willi / Alewell, Dorothea (1991)

¹⁰⁷ Vgl. Engelhard, Johann / Wonigeit, Jens (1989)

¹⁰⁸ Schmidt, Frank L. u. a. (1979), S. 621

¹⁰⁹ Greer, Olen L. / Cascio, Wayne F. (1987), S. 590

¹¹⁰ Vgl. Greer, Olen L. / Cascio, Wayne F. (1987)

¹¹¹ Vgl. Schmidt, Frank L. u. a. (1979)

das Fehlen entsprechender Daten, die eine zuverlässige und objektive Schätzung der Arbeitsleistung zulassen.¹¹³ Zudem ist fraglich, ob die auf erfahrenen Mitarbeitern beruhende geschätzte Standardabweichung derjenigen von Bewerbern entspricht und letztlich werden Einzelbeiträge zum Unternehmenserfolg geschätzt, ohne dass diese von den Produktionsfaktoren unabhängig sind.

Das zweite Konzept ist die „*Cascio Ramos Estimation of Performance in Dollars*“-Methode oder kurz das CREPID-Modell. Im CREPID-Modell wird eine Stelle in die einzelnen Kernaktivitäten aufgeteilt und jeder einzelnen Tätigkeit entsprechend ihrer Bedeutung proportional zum durchschnittlichen Jahressalär ein Wert zugeteilt. Danach erfolgt für jeden Mitarbeiter eine Schätzung seiner individuellen Arbeitsleistung aufgrund von einzelnen Tätigkeiten. Die individuelle Arbeitsleistung wird mit dem Wert der Tätigkeit verrechnet und daraus die Standardabweichung der monetär bewerteten Arbeitsleistung berechnet.

Ein letztes Konzept basiert auf einer monetären Wertzuweisung einzelner Produktionseinheiten entsprechend ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg. Es wird festgestellt, wie viele dieser Produktionseinheiten ein einzelner Mitarbeiter in einer bestimmten Periode erstellt. Anschliessend werden diese mit ihrem monetären Wert verrechnet und daraus die Standardabweichung abgeleitet. Dieses Verfahren wird als „*Cost Accounting Method*“ bezeichnet.¹¹⁴

Die Annahme einer Normalverteilung der Prädikatorwerte

Küpper und Alewall bezweifeln, dass die Prämisse der Normalverteilung gegeben ist. Im speziellen ziehen sie diese für kleine Bewerbergruppen in Zweifel.¹¹⁵ Unterstützt werden sie in ihren Aussagen bzgl. der Normalverteilung der Prädikatorwerte durch die Feststellung Hollings: „In most studies this assumption could not be proved adequately or if possible, has not been tested.“¹¹⁶ Er kommt zum Schluss, dass die Normalverteilung nicht ohne entsprechenden Test angenommen werden darf.

Die Basisrate

Die Basisrate entspricht dem Anteil geeigneter Teilnehmer in der Grundpopulation, aus welchen ausgewählt werden kann. Der berechnete Nutzen erhöht sich proportional zur Grösse der Basisrate aufgrund einer verschärften Auswahlquote.¹¹⁷ Murphy befasst sich mit dem

¹¹² Vgl. Schmidt, Frank L. u. a. (1979)

¹¹³ Vgl. Weekley, Jeff A. (1985)

¹¹⁴ Vgl. Roche, William J. (1961)

¹¹⁵ Vgl. Küpper, Willi / Alewall, Dorothe (1991)

¹¹⁶ Holling, Heinz (1998), S. 16

¹¹⁷ Vgl. Engelhard, Johann / Wonigeit, Jens (1989)

Problemfall, dass die ausgewählten Bewerber das Angebot abweisen und somit auf weniger geeignete Kandidaten zurückgegriffen werden muss.¹¹⁸ Durch das Akzeptieren weniger qualifizierter Bewerber wird der durchschnittliche Prädiktorwert der akzeptierten Bewerber nach unten korrigiert. Als Konsequenz vermindert sich der mit dem Auswahlverfahren verbundene Nutzen, obwohl die Qualität des Verfahrens dieselbe ist. Dabei stellt er drei Szenarien auf, aus welchen Beweggründen das Stellenangebot zurückgewiesen werden kann:

- Die Ablehnung erfolgt zufällig.
- Die Ablehnung erfolgt durch Kandidaten, die am besten qualifiziert sind.
- Die Testresultate korrelieren mit der Wahrscheinlichkeit des Akzeptierens.

Je nach Art des Rückweisens hat dies verschiedene Auswirkungen auf die Nutzenberechnung des Auswahlverfahrens, die berücksichtigt werden müssen, um eine akkurate Aussage über den effektiv erzielten Nutzen zu erhalten.

Im Vergleich zu einer rein validitätsorientierten Beurteilung von Auswahlverfahren relativiert das von Brodgen, Cronshaw und Gleser entwickelte BCG-Modell mit seinen Weiterentwicklungen die Bedeutung des Validitätskoeffizienten. Die Kosten des Auswahlverfahrens werden mit in die Überlegungen einbezogen und ermöglichen dadurch eine Behandlung des Auswahlverfahrens, bspw. eines AC als Investition.

Es muss aber beachtet werden, dass die Schätzungen über den Nutzen des Verfahrens auf Variablen beruhen, die selbst oft geschätzt werden oder nur indirekt zu erfassen sind. Die Genauigkeit und Aussagekraft der Nutzenanalyse ist jedoch direkt auf die einflussenden Variablen limitiert. Zudem besteht die Gefahr, dass Personalauswahlverfahren, die sich einzig anhand eines monetären Wertes orientieren, zu kurzfristig orientiert sein können.¹¹⁹

Das Konzept der Eignungsdiagnostik, wie in diesem Kapitel aufgezeigt, hat einige gravierende Schwächen, die es für vorliegende Arbeit nicht nutzbar machen. Meist liegt die Problematik im Finden und Bestimmen entsprechender Parameter oder aber im Konzept des Modells selbst. Es ist bspw. nicht möglich, mehrstufige AC anhand dieses Modells zu evaluieren. So wird im nächsten Kapitel ein zweites Konzept vorgestellt, das von der Unternehmensrechnung stammt.

2.2.2.2 Balanced Scorecard – Modell

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein neueres Modell der Rechnungslegung, das dem Wandel der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft Rechnung trägt. Mit diesem Wandel

¹¹⁸ Vgl. Murphy, Kevin R. (1986)

¹¹⁹ Vgl. Cronshaw, Steven F. / Alexander, Ralph A. (1985)

verändert sich das Wettbewerbsumfeld der Unternehmen. Während des Industriezeitalters war es für Unternehmen essentiell, mit finanziellen Steuerungsgrößen eine effiziente Allokation ihrer Ressourcen im Bereich Finanz- und Sachanlagen zu ermöglichen. Kaplan und Norton betonen, dass es im Informationszeitalter von grösserer Bedeutung für eine Unternehmung ist, dass sie weiss, wie Prozesse und das intellektuelle Kapital der Mitarbeiter zu steuern und zu verwerten sind.¹²⁰ Prozesse und Mitarbeiter befähigen ein Unternehmen, Kundenbeziehungen herzustellen, innovative Produkte- und Dienstleistungen einzuführen, qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen zu niedrigen Preisen und kurzen Durchlaufzeiten anzubieten sowie Mitarbeiter zu entwickeln und zu motivieren. Sie sehen für den Erfolg einer Unternehmung neue Variablen, die für den Erfolg von Bedeutung sind. So werden in der industriellen Produktion entsprechende Geschäftsfunktionen durch übergreifende und Schnittstellen reduzierende Prozesse ersetzt. Dadurch wird ein funktionsübergreifendes Arbeiten ermöglicht. Damit verbunden ist die Ausdehnung der Geschäftsprozesse auf Kunden und Lieferanten, so dass eine durchgehende Wertsteigerungskette der Produktion vom Lieferanten bis zum Kunden entsteht.

Erfolgreiche Unternehmen werden sich in Zukunft durch kundengerechte Produkte und Dienstleistungen in einem Marktsegment differenzieren und der belieferte Markt entwickelt sich von einem lokalen zu einem globalen Markt. Das bedeutet für Unternehmen, dass sie sich neu in einem globalen Umfeld mit den Besten auf dem Markt behaupten und messen müssen. Dies erhöht den Druck zu stetiger Innovation und folglich zu einem verkürzten Lebenszyklus von Produkten. Eine konstante Generierung von Innovationen ist nur durch ein aktives Nutzen und Fördern der intellektuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter einer Unternehmung zu erreichen. Die Investition in das geistige Kapital und die Nutzung dessen sehen Kaplan und Norton als Voraussetzung für einen kontinuierlichen Unternehmenserfolg.¹²¹

Basierend auf traditionellen finanziellen Kennzahlen wird die BSC durch weitere Kennzahlen angereichert, die Investitionen in Kunden, Mitarbeiter, Prozesse und Innovationen erfassen. Diese werden als treibende Faktoren zukünftiger Leistungen erachtet.¹²²

Die Verbindung zwischen Strategie und BSC:

Kombinationen von finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsmessern existierten bereits vor der BSC. Beim Modell der BSC werden die Kennzahlen jedoch aus der Unternehmensstrategie und dem –leitbild in einem „top down“-Verfahren abgeleitet und

¹²⁰ Vgl. Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997)

¹²¹ Vgl. Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997), S. 6

¹²² Vgl. Hoffmann, Olaf (1999)

versucht, diese Leistungsmessungsfaktoren in ein geschlossenes Bündel von 16 bis 25 Indikatoren zu komprimieren. Unter einer Strategie ist ein Bündel von Hypothesen über Ursache und Wirkungszusammenhänge zu verstehen.¹²³ Die BSC versucht, die Zusammenhänge zwischen Ursachen und Wirkungen zu erfassen und die Unternehmung aus verschiedenen Blickwinkel zu beschreiben und zu bewerten. Kaplan und Norton bezeichnen diese Blickwinkel als Perspektiven.¹²⁴ Dabei erachten sie vier Perspektiven als ausreichend, um eine umfassende Beschreibung zu ermöglichen. Die BSC verfolgt vier Zielsetzungen:¹²⁵

- Sie ist ein unternehmensweites Leistungsmess- und Berichtssystem.
- Sie ist ein Instrument zur Formulierung und Kommunikation der Unternehmensstrategie sowie der Ausrichtung der Aktivitäten anhand der Strategie.
- Sie ermöglicht ein Gleichgewicht von kurzfristigen und langfristigen Zielen, internen und externen Zahlen und auch zwischen harten Zielkennzahlen und weicheren subjektiven Messwerten.
- Sie hilft, eine andauernde Überprüfung der Unternehmensstrategie vorzunehmen.

Die BSC ist, obwohl auf die Strategie ausgerichtet und von dieser abgeleitet, kein Instrument zur Entwicklung einer solchen. Die Strategie und das daraus abgeleitete Firmenleitbild spiegelt sich in den vier Perspektiven *finanzwirtschaftliche Perspektive*, *Kundenperspektive*, *interne Prozessperspektive* und *Lern- und Entwicklungsperspektive* wieder. Die vier Perspektiven begründen sich durch empirische Erfahrungswerte der Autoren, wobei sich Varianten mit weniger oder mehr Perspektiven denken lassen. So sind z. B. branchenspezifische Perspektiven denkbar. Kaplan und Norton bezeichnen jedoch die Wahl ihrer vier Perspektiven als nützlich und stabil. Die Grundidee der BSC ist in Abbildung 11 dargestellt. Sie zeigt die Verknüpfung der Perspektiven mit der Unternehmensstrategie

¹²³ Vgl. Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997), S. 28

¹²⁴ Vgl. Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997)

¹²⁵ Vgl. Olve, Niels-G. / Roy, Jan / Wetter, Magnus (1999)

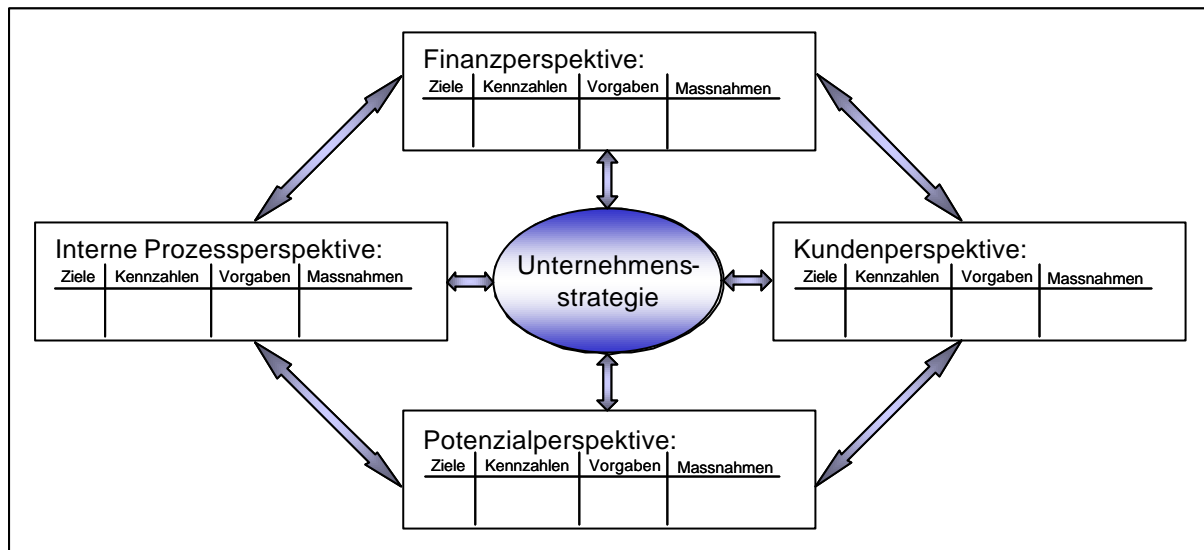


Abbildung 11: Balanced Scorecard und die Unternehmensstrategie

Nachfolgend werden die von Kaplan und Norton vorgeschlagenen vier Perspektiven näher erläutert.¹²⁶

Die finanzwirtschaftliche Perspektive:

Die finanzwirtschaftlichen Ziele entsprechen den konventionellen Zielgrößen der Unternehmensteuerung. Diese bauen auf Kennzahlen eines klassischen Berichtswesens auf. Prinzipiell basiert diese Perspektive auf der Vorstellung, dass eine Geschäftseinheit ähnlich wie ein Produkt einen Lebenszyklus mit drei Phasen durchläuft: Eine *Wachstums-*, *Reife/Konsolidierung-* und eine *Erntephase*, die mit der Liquidation ein Ende findet. Die finanzwirtschaftlichen Ziele leiten sich entsprechend aus den Lebenszyklusphasen ab. So ist in der Wachstumsphase der Fokus auf Expansion in neuen Märkte mit neuen Kunden und neuen Produkten gerichtet. In der Reifephase sind finanzielle Kennzahlen wie Betriebsergebnis und Deckungsbeitrag und Rentabilitätskennzahlen von Bedeutung. In der Erntephase wird der Fokus auf die Generierung von Zuflüssen an Finanzmitteln (cash inflow) gelegt. Entsprechend den drei Phasen lassen sich Geschäftsstrategien formulieren und aus diesen drei finanzwirtschaftliche Ziele ableiten. Diese Zusammenhänge werden in der Tabelle 9 dargestellt.

¹²⁶ Vgl. Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997)

		Strategische Themen		
		Ertragswachstum und -mix	Kostensenkung / Produktivitätsverbesserung	Nutzung von Vermögenswerten
Geschäftseinheitsstrategie	Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> Umsatzwachstumsrate pro Segment Prozent der Erträge aus neuen Produkten, Dienstleistungen und Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Ertrag pro Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Investition (in % des Umsatzes) F & E (in % des Umsatzes)
	Reife	<ul style="list-style-type: none"> Anteil an Zielkunden Cross-selling Prozentuale Erträge aus neuen Anwendungen Rentabilität von Kunden und Produktlinien 	<ul style="list-style-type: none"> Kosten der Unternehmen verglichen mit denen der Konkurrenz (Benchmarking) Kostensenkungssätze Indirekte Kosten (Verkauf in Prozenten) 	<ul style="list-style-type: none"> Kennzahlen für das Working Capital (Cash-to-Cash-Cycle) Return on Capital Equity pro Hauptvermögens-kategorie Anlagennutzungsgrad
	Ernte	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilität von Kunden und Produktlinien Prozentzahl der unrentablen Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Einheitskosten (pro Outputeinheit, pro Transaktion) 	<ul style="list-style-type: none"> Amortisation Durchsatz

Tabelle 9: Messung / Bewertung strategischer finanzwirtschaftlicher Themen¹²⁷

Die Strategie des *Ertragswachstums und -mix* beinhaltet verschiedene Optionen. Wachstum kann durch neue Produkte, neue Anwendungsgebiete, neue Kunden und Märkte und neue Beziehungen generiert werden. Neue Beziehungen beschreiben den Versuch, innerhalb der Firma Synergien zu nutzen, in dem z. B. strategische Geschäftseinheiten (SGE) zusammen kooperieren. Weiter kann die Unternehmung versuchen, einen Ertragszuwachs aus einer Verlagerung ihrer Produkte- und Servicepalette zu erlangen. Allenfalls ist auch eine neue Preisstrategie in Betracht zu ziehen.

Kostensenkungen und Produktivitätsverbesserungen sind Aktivitäten, welche parallel zu den Ertragswachstum- und Ertragsmixbestrebungen verfolgt werden können. Senkungen von Kosten und die damit verbundene Produktivitätssteigerung kann z. B. durch eine Verlagerung der Produktion auf Produkte und Dienstleistungen mit einer höheren Wertschöpfung erfolgen (Steigerung der Ertragsproduktivität) oder durch eine Senkung der Gemeinkosten (Senkung der Einheitskosten) verfolgt werden. Die Senkung der betrieblichen Aufwendung erfolgt mit dem verbesserten Einbezug von Zulieferern und Kunden zu einer durchgängigen Wertschöpfungskette ohne Schnittstellen. Dies wird durch neue digital vernetzte Systeme ermöglicht und erlaubt eine Verminderung der Transaktionskosten bezogen auf die Gesamtkosten.

In der *Nutzung von Vermögensverwendungs- und Investitionsstrategien* werden zwei Punkte angesprochen, die von Relevanz sind: der Cash-to-Cash-Zyklus und eine bessere Nutzung des Firmenvermögens.¹²⁸ Der Cash-to-Cash-Zyklus versucht, die Problematik der Effizienz des Nettoumlaufvermögens (Forderungen, Bestände und Verbindlichkeiten) anzugehen. Das Nettoumlaufvermögen (working capital) stellt vom Kauf des Rohmaterials bis zum Eingang

¹²⁷ Vgl. Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997), S. 50

der Forderung aus dem Verkauf des Produktes gebundenes Kapital dar. Der Cash-to-Cash-Zyklus beschreibt die Zeitspanne von der Bezahlung des Lieferanten (Debitor) bis zur Begleichung unserer Forderung durch den Kunden (Kreditor). Der Zeitpunkt der Begleichung der Forderung durch den Kunden differiert normalerweise zeitlich vom Zeitpunkt des Übergangs des Produktes oder der Dienstleistung an den Kunden. Die Verkürzung dieser Zeitspanne ist ein strategisches Ziel über alle drei Phasen hinweg. Ein weiterer Cash-to-Cash-Zyklus stellt die Zeitspanne einer Investition bis zur Generierung eines Cash inflows dar. Durch einen beschleunigten Investitionsprozess können Erlöse aus diesen Prozessen frühzeitiger realisiert werden.

Ein Aspekt der Finanzperspektive, der den Lebenszyklus wie auch die verschiedenen strategischen Ziele berührt, ist die Frage des Risikomanagements. Unternehmen sehen sich mit dem Risiko konfrontiert, dass ihre Erlöse Schwankungen unterliegen. Daher sollten diese die Risikokomponenten in ihre Finanzperspektive aufnehmen, sofern sie strategisch relevant sind, wie z. B. für Versicherungen und Banken.

Die Kundenperspektive:

Die Kundenperspektive hilft der Unternehmung, konkurrenzfähige Kunden- und Marktsegmente zu identifizieren. Mit der Kundenperspektive werden erstmals nicht finanzielle Kennzahlen in ein Leistungsmesssystem integriert. Die Perspektive ermöglicht die Beobachtung der Bereiche Kundenzufriedenheit, -treue, -erhaltung, -akquisition und -rentabilität bzgl. Zielkunden und Marktsegmenten. Anhand der Unternehmensstrategie sollte die BSC die Kundenziele in jedem Zielsegment identifizieren. Die Verwendung der Kennzahlen für die Kundenperspektive hilft, den Fokus der kurzfristig orientierten Finanzkennzahlen auf einen längeren Horizont auszurichten.

Die Grösse des Marktanteils sagt wenig über die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen aus. Anhand der Kundentreue lassen sich Aussagen über die Qualität der unternehmerischen Tätigkeit ableiten. Einzelne Kunden weisen oft eine unterschiedliche Rentabilität für eine Unternehmung auf. Es ist für das Fortbestehen einer Unternehmung wichtig, einen treuen und rentablen Kundenstamm aufzubauen. Es muss versucht werden, Kunden, die keine entsprechende Rentabilität ergeben, durch eine Reorganisation der Beziehung in rentable Kunden umzuwandeln. Andernfalls ist die Beendigung der Beziehung in Betracht zu ziehen.

Die Kundenzufriedenheit kann anhand von Umfragen oder durch das Verkaufsteam, welches in täglichem Kontakt mit den Kunden steht, ermittelt werden. Die anderen Kennzahlen sind

¹²⁸ Vgl. Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997)

relativ einfach durch entsprechende Kundendatenbanken zu besorgen. Weniger einfach ist es z. B., Aussagen zum Punkt *Wertangebot an den Kunden* zu erhalten. Summarisch setzt sich das Wertangebot für den Kunden aus den Bereichen Produkt-/Serviceeigenschaften, Kundenbeziehungen, Image und Reputation zusammen. Die Produkt-/Serviceeigenschaft erfasst die Funktionalität eines Produktes oder einer Dienstleistung, den Preis und die Qualität. Dabei kann der Preis in Relation zu Konkurrenzpreisen gesetzt und die Qualität anhand von Kundenreklamationen gemessen werden. Schwer zu operationalisieren ist jedoch die Funktionalität.

Die Dimension der Kundenbeziehung wird massgeblich durch die Kompetenz der Mitarbeiter, die Erreichbarkeit für den Kunden und die Reaktionszeit auf Bestellungen und Probleme bestimmt. Durch das Erfassen dieser Dienstleistungen kann indirekt auf die Qualität geschlossen werden. Hier sind Benchmark-Daten hilfreich, um eine Zielgebung vorzunehmen. Schwer zu bewerten ist auch die Dimension des Image oder der Reputation einer Unternehmung. Ein Mass hierfür ist der „Goodwill“. Der „Goodwill“ ist z. B. die buchhalterische Differenz zwischen dem Nennwert einer Aktie und dem Preis zu welchem diese gehandelt wird.¹²⁹ Die Problematik dieser Kennzahl ist jedoch die Berechnung des Goodwills bezogen auf eine einzelne strategische Geschäftseinheit. Zudem ist der Wert für Unternehmen, die nicht börsenkotiert sind, kaum zu bestimmen.

Die interne Prozessperspektive:

Nach der Beschreibung der Finanz- und der Kundenperspektive wendet sich die BSC dem inneren Wesen des Unternehmens zu: den internen Prozessen. Traditionelle Mess- und Steuersysteme fokussieren dabei auf die Steuerung und Verbesserung bestehender Prozesse, Verantwortungsbereiche und Abteilungen. Dies entspricht klassischen Controlling-Funktionen und die Messsysteme können als eigentliche Performance Measurement-Systeme bezeichnet werden.¹³⁰ Steuergrößen dieser Systeme sind bspw. Qualitäts-, Ausbeute-, Durchlauf- und Zykluskenzahlen. Dabei handelt es sich oft um auf Abteilungen beschränkte Aussagen, die keine gesamtunternehmerische Sicht ermöglichen. Die BSC entwickelt ihre Kennzahlen aus einer die gesamte Unternehmung erfassenden Sicht, die sich vor allem an den Mehrwert generierenden Geschäftsprozessen orientiert. Dabei werden drei Hauptgeschäftsprozesse erfasst: Der Innovationsprozess, die betrieblichen Prozesse und der Kundendienst.

¹²⁹ Vgl. Sveiby, Karl-E. (1998)

¹³⁰ Vgl. Hoffmann, Olaf (1999)

Der *Innovationsprozess* teilt sich in zwei Prozesssteile. Das Unternehmen betreibt zum einen Marktforschung, um die Marktgrösse, die Besonderheiten von Kundenwünschen und die preisliche Gestaltung des Zielproduktes (umfasst auch Dienstleistungen) zu identifizieren und zu definieren. Zum anderen bilden diese Informationen die Grundlage für die Entwicklung der Produkte und/oder Dienstleistungen. Dieses Verständnis des Prozessniveaus ist als Market-Pull bekannt.¹³¹ Die Möglichkeit, dass Innovationen auch unabhängig von Marktwünschen erfolgen (Market-Push), werden von Kaplan und Norton nicht explizit erfasst. Prinzipiell können jedoch zur Informationsgewinnung dieselben Kennzahlen genutzt werden.

Die Forschungs- und Entwicklungsphase (F&E) kann für eine Unternehmung zum kritischen Prozess werden. Bindet diese Phase doch meist erhebliche finanzielle Mittel, ohne dass ein cash-inflow generiert wird. Die Effektivität, Effizienz und Termintreue der F&E-Prozesse sind somit in forschungsintensiven Branchen von hoher Bedeutung. Kennzahlen für diesen Bereich müssen für die beiden Aktivitäten Forschung und Entwicklung getrennt betrachtet werden. Für den Bereich Forschung werden prozentuale Unternehmensumsatzbeteiligungen der eigenen Entwicklungen oder die zeitliche Dauer der Lebenszyklen gemessen. Für die Produktentwicklung werden vor allem zeitliche Kennzahlen bestimmt. So in etwa die von Hewlett-Packard entwickelte „Brake Even Time“ (BET) Kennzahl.¹³² BET umfasst die Zeitspanne des Beginns der Entwicklung bis zum Erreichen der Gewinnschwelle.

Betriebliche Prozesse beginnen mit der Bestellung und enden mit der Auslieferung und umfassen somit die betriebliche Leistungserstellung. Zielsetzung dieser Prozesse ist ein effizientes, komplettes und pünktliches Beliefern der Kunden mit existierenden Produkten oder Dienstleistungen. Die Prozesse sind gekennzeichnet durch ein hohes Mass an repetitiven Aufgaben. Der repetitive Charakter der Prozesse ermöglicht ein einfaches Erfassen der gewünschten Information anhand von klassischen Kosten- und Finanzkennzahlen, welche durch Aspekte des Qualitätsmanagements und der Zykluszeiten ergänzt werden.

Der Kundendienst erbringt Leistungen am Kunden nach der Auslieferung des Produktes oder der Dienstleistung. Dies umfasst insbesondere Leistungen wie Garantie- und Wartungsarbeiten aber auch Bearbeitung von Fehlern und Reklamationen, welche nicht in der Garantieleistung erfasst sind. Kennzahlen sind hier die Anzahl von Reklamationen, die durchschnittliche Zeitspanne bis zur Begleichung der Kreditoren- und Debitorenforderungen aber auch der prozentuale Aufwand bspw. am Umsatz, den die Nachbearbeitungen verursachen.

¹³¹ Vgl. Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995)

¹³² Vgl. Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997),

Die Lern- und Entwicklungsperspektive (Potenzialperspektive):

Die vierte Perspektive verfolgt das Ziel, durch entsprechend langfristig orientierte Kennzahlen, die Unternehmung in eine lernende und wachsende Organisation zu Verwandeln.¹³³ Unter einer lernenden Organisation ist nach Senge eine Organisation zu verstehen, die all das Potenzial erfasst, das notwendig ist, um notwendige Kapazitäten selbst zu entwickeln.¹³⁴ Horváth bezeichnet diese Perspektive als Potenzialperspektive, da dieser Ausdruck eine stärkere Beziehung zur aktuellen Strategie herstellt und zudem die Ableitung der benötigten Potenziale der Firma berücksichtigt und nicht nur auf die einzelnen Mitarbeiter ausgerichtet ist.¹³⁵ Der Auffassung Horváth folgend wird die vierte Perspektive nachfolgend als Potenzialperspektive bezeichnet. Die Potenzialperspektive basiert auf dem Verständnis, dass Investitionen die Grundlage für das erfolgreiche Weiterbestehen von Firmen sind. Unter Investitionen sind jedoch nicht nur solche in Anlagen oder Forschung und Entwicklung zu verstehen, sondern auch solche in die Infrastruktur, in das Personal und in die Prozesse. Aufwendungen für diese Art von Investitionen werden vom Rechnungswesen oft als Aufwendungen ohne Investitionscharakter aufgefasst. Durch die Verminderung solcher Aufwendungen können kurzfristig die Geschäftsergebnisse verbessert werden, ohne mit den langfristigen Folgen direkt konfrontiert zu werden. Die langfristigen Folgen können jedoch eine Unternehmen finanziell weit mehr belasten, als was an kurzfristigen Mitteln eingespart wurde.

Die Potenzialperspektive setzt sich aus den drei Dimensionen *Mitarbeiterpotenzial*, *Informationssystem* sowie *Motivation, Befähigung und Zielausrichtung* zusammen.

Das Mitarbeiterpotenzial:

Die Mitarbeiter stehen oft in viel direkterem Kontakt mit Kunden als bspw. das Management und erkennen früher, welche Prozesse überflüssig, verbessert oder neu geschaffen werden müssen. Sie stellen daher eine Quelle kontinuierlicher Verbesserungsprozesse dar. Damit die notwendigen Fähigkeiten zur Erreichung von Unternehmenszielen mobilisiert werden können, bedarf es aber der Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter. In das System der BSC eingebracht wird das Personalpotenzial durch Kenngrößen der Mitarbeiterzufriedenheit, der Personalerhaltung und der Mitarbeiterproduktivität. Die Mitarbeiterzufriedenheit wird dabei für die Größen Personalerhaltung und Mitarbeiterproduktivität als treibender Faktor verstanden. Weiter ist sie eine Grundbedingung für Produktivitätssteigerungen,

¹³³ Vgl. Olve, Niels-G. / Roy, Jan / Wetter, Magnus (1999)

¹³⁴ Vgl. Senge, Peter M. (1990), S. 16

¹³⁵ Vgl. Horváth und Partner (2000), S. 24

Reaktionsfähigkeit und die Qualität der Mitarbeiter. In Erfahrung gebracht wird die Mitarbeiterzufriedenheit anhand von Umfragen.

Jeder Austritt eines Mitarbeiters stellt für die Firma einen Verlust von Wissen über Prozesse, Kunden und Taktiken dar. Dieses muss bei neuen Mitarbeitern erst aufgebaut werden. Die Personalerhaltung ist somit eine der Kerngrößen der Potenzialperspektive, da sie Auskunft darüber gibt, ob Wissen in der Unternehmung behalten werden kann oder nicht. Eine letzte Kennzahl erfasst die Mitarbeiterproduktivität. Sie ist Ausdruck einer Steigerung der Mitarbeiterfähigkeiten bzgl. Innovationen, Verbesserung der internen Prozesse und die Zufriedenstellung von Kunden. Kennzahlen sind z. B. der Ertrag pro Mitarbeiter, Umsatz pro Mitarbeiter sowie der Economic Value Added (EVA) pro Mitarbeiter. Hierbei handelt es sich um die Wertschöpfung pro Mitarbeiter unter Abzug extern eingekaufter Materialien, Komponenten, Dienstleistungen und Steuern.¹³⁶ Der EVA dividiert durch die Gehaltssumme erlaubt Aussagen, die unabhängig sind von der Produktivität der einzelnen Mitarbeiter. Der Bedarf an Weiterbildung ergibt sich aus einem Vergleich der vorhandenen Mitarbeiterpotenziale mit einer Schätzung der zukünftig benötigten. Vorhandenes Potenzial in Relation mit dem benötigten ergibt eine Kennzahl, die als „strategische Aufgabendeckungsziffer“ bezeichnet wird.¹³⁷

Informationssysteme:

Mitarbeiter, die effizient und richtig entscheiden sollen, benötigen umfassende Informationen über Kunden, interne Prozesse und finanzielle Konsequenzen ihrer Entscheidungen. Der Grad an Informationsabdeckung kann durch eine strategische Informationsabdeckungskennziffer beschrieben werden. Diese setzt die vorhandenen Informationen in Relation zu den Schätzungen über zukünftig benötigte.

Motivation, Befähigung und Zielausrichtung:

Qualifizierten und motivierten Mitarbeitern muss die Möglichkeit geboten werden, ihr Wissen zu steigern und ihre Erfahrung auch bei der Verbesserung von Prozessen einzusetzen. Initiativen dieser Art lassen auf den Identifikationsgrad der Mitarbeiter mit der Unternehmung und deren Motivation schliessen. Eine Kennzahlen ist etwa die Anzahl der (umgesetzten) Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter. Eine reine Verbesserungskennzahl ist die „Half-life“-Kennzahl, welche den Zeitraum erfasst, in dem z. B. Kundenreklamationen auf 50 % des Ausgangsniveaus gesenkt werden. Befähigung der Mitarbeiter (im Englischen: Empowerment) findet oft in Zusammenhang mit der Einführung der Teamarbeit und der damit verbundenen Selbstorganisation statt. Teamarbeit stellt für Unternehmen eine Möglichkeit dar, der

¹³⁶ Vgl. Dodd, James L. / Johns, Jason (1999)

steigenden Komplexität des Arbeitsumfeldes zu begegnen. Die Verbreitung und die Bedeutung der Teamarbeit in einem Unternehmen lässt sich erfassen durch Umfragen, den Anteil der Teamarbeit an der Wertschöpfung sowie dem Prozentsatz der in Teams erbrachten Arbeitszeit/Dienstleistungen.

Die Zielsetzung eines Kennzahlensystems sollte sein, als internes und externes Informations- und Motivationssystem die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu fördern und zu verfolgen. Die Verbindung zur Nutzenanalyse liegt bei der BSC in der Verknüpfung von monetären mit nicht-monetären Kennzahlen zu einem Leistungsmesssystem. Dieses System lässt Aussagen und Bewertung für Investitionen in „Soft“-Faktoren zu und ermöglicht so Angaben zum Nutzen oder Wert einer Investition z. B. in Ausbildung. Diese Investitionen lassen sich ihrer Natur gemäss nicht in Geldbeträgen beziffern. In diesem Sinn wird im folgenden Kapitel 2.3 eine BSC für die Nutzenanalyse eines AC aufgebaut.

2.3 Nutzenanalyse anhand des Balanced Scorecard – Konzeptes

Personalentwicklung und -auswahl kann nur effektiv und effizient sein, wenn sowohl die Bedürfnisse der Organisation als auch die der einzelnen Mitarbeiter berücksichtigt werden. Auch die Umsetzung von Strategien kann nur über das Verhalten von Mitarbeitern stattfinden. Somit stellt sich die Frage, ob das unternehmensinterne Personalmanagement mit seinen Funktionen Auswahl und Entwicklung in einer Weise auf den Unternehmensbedarf ausgerichtet ist, dass es als strategischer Erfolgsfaktor wirkt.

Damit eine Ausrichtung des Personalmanagements an der Strategie erfolgen kann, bedarf es einer Operationalisierung strategischer Anforderungen. Die inhaltliche Ableitung personalrelevanter Aussagen orientiert sich dabei an den Elementen *Visionen, Leitbild, Werte, und langfristige Zielsetzungen*. Aus diesen leiten sich die Soll-Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte ab. Aus den Anforderungen werden konkrete Messkriterien abgeleitet, welche als Verhaltensanker dienen. Die Ansprüche an das Personalmanagement werden somit zu einem integrativen Zielsystem, das nicht nur quantitative Ziel verfolgt. Ein solches Zielsystem beinhaltet in Anlehnung an Jochmann in der Regel folgende Zielarten:¹³⁸

- Klassische Zahlenziele: Umsatz, Ertrag, Kosteneinhalten u. a.
- Inhaltlich-qualitative Ziele: Konzept- und Strategieentwicklung
- Verbesserungsziele: Effizienzsteigerung, Qualität, Reklamationsenkung

¹³⁷ Vgl. Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997)

¹³⁸ Vgl. Jochmann, Walter (1999)

- Projektziele: Erstellen eines Projektstrukturplanes, Termineinhaltung, Projektgütekriterien
- Innovationsziele: Entwicklung von Produkten / neuen Geschäftsfeldern
- Personalentwicklungsziele: Kompetenzverbesserung
- Teamziele: Vernetzung von Zielen, Gesamtauswertung

Entscheidend für den Vergleich von Aufwand und Nutzen ist die Operationalisierung jeder Zielart mit Messkriterien, die insbesondere auch die qualitativen Aussagen eindeutig überprüfbar machen und somit quantitative Hilfsgrößen beinhalten.

Nachfolgend werden anhand der Nutzenauflistung in Tabelle 10 und der eben beschriebenen Zielarten vier Perspektiven entwickelt, die eine Beschreibung von AC erlauben. Im Kapitel 2.3.2 werden anschliessend die vier Perspektiven zu einem aussagefähigen System verknüpft, welches Aussagen zur Nutzen-/Kostenrelation ermöglicht.

2.3.1 Vier Perspektiven des Nutzens

2.3.1.1 Finanzperspektive

Die Finanzperspektive umfasst im Wesentlichen die klassischen Rentabilitätskennzahlen eines Berichtswesens, wie die Rentabilität des investierten Kapitals (return on investment), Rentabilität des Eigenkapitals (return on equity), Kosteneinhaltung u. a. Diese Kennzahlen sind zum Erfassen des Nutzens eines AC oft zu global, d. h. sie gestatten kaum detaillierte und direkte Rückschlüsse. Es lassen sich aber Kriterien ableiten, in welchen sich der Nutzen quantitativ manifestiert. Solche Kriterien sind bspw. *Fluktuationskosten*. Die Verringerung der Fluktuationsrate vermindert direkt Kosten, die bei Personaleintritten und -austritten entstehen. Indirekt und damit meist nicht ausgewiesen sind die Kosten durch den Wissensverlust für die Unternehmung. In der Literatur finden sich Angaben zu den Kosten, die eine Fluktuation verursacht. Diese unterliegen einer Bandbreite von 22'280.- CHF für eine Fachkraft bis zu 456'690.- CHF für eine Führungskraft.¹³⁹ Die durch ein AC verminderten Fluktuationskosten müssen den *Prozesskosten* des entsprechenden AC-Verfahrens gegenübergestellt werden. Die Variation in der Literatur gefundener Kosten reicht von 610.- bis 41'300.- CHF.

Direkt mit dem AC in Verbindung zu bringen ist das Vermeiden eines Gieskanneneffektes bei Schulungsaufwendungen. Der gezieltere Einsatz von *Schulungsaufwand* ermöglicht Kosteneinsparungen und erhöht die Planbarkeit, was sich in einer einfacheren Budgetierung niederschlägt.

2.3.1.2 Kundenperspektive

Die Kundenperspektive teilt sich auf zwei Kundenkreise auf. Als Kunden sind insbesondere bei Potenzial- und Weiterentwicklungs-AC die Teilnehmer aufzufassen. Der zweite Kundenkreis stellen die Auftraggeber des AC dar, welche sich eine Objektivierung ihrer Personalentscheidungen erhoffen. Für die Teilnehmer ergibt sich ein Nutzen durch die objektive *Chancengleichheit*, das verminderte *Risiko eines Fehleintrittes* sowie ein *detailliertes Stärke- und Schwächeprofil* anhand ihrer Potenziale.

Der Hauptanwendungszweck für die Auftraggeber besteht im Aufzeigen der einzelnen Potenziale der Teilnehmer sowie die *Vergleichbarkeit und Objektivität der Resultate*. Die Einführung eines transparenten und objektiven Testverfahrens ergibt einen zusätzlichen Nutzen für die Unternehmung in Form einer *Imageverbesserung*. Beim Einsatz des AC-Verfahrens wird die Linie von der Personalabteilung beraten und unterstützt, so dass die Linie vom Fachwissen profitieren kann und ein gegenseitiger *Wissenstransfer* institutionalisiert wird.

2.3.1.3 Interne Prozessperspektive

Damit die entsprechenden Nutzen realisiert werden können, müssen die AC-Übungen die Stellenanforderungen messen können. Dies bedingt entsprechende Kennzahlen für die verschiedenen *Validitäten* und *Reliabilitäten*.

Die Entwicklung und die Durchführung eines AC bedürfen einer intensiven *Zusammenarbeit* verschiedenster Stellen. Somit muss klar definiert sein wie Schnittstellen funktionieren und wer für was welche Verantwortung zeichnet. Zum Nutzen der internen Prozesse gehört die *Offenheit des Systems*, d. h. dass interne oder externe Mitarbeiter die gleichen Chance erhalten. Ein offenes System ist zudem in der Lage, Angebote von externen Anbietern zumindest in Betracht zu ziehen. Die *Wartezeit* bis zur Resultatsbekanntgabe verkürzt sich durch die direkt im Anschluss gehaltenen Beobachterkonferenzen. Beim Erstellen des Anforderungsprofils wird eine genaue *Stellenbeschreibung* erarbeitet, welche als Grundlage für ein Pflichtenheft dienen kann und so ein effizientes Einarbeiten neuer Mitarbeiter ermöglicht.

2.3.1.4 Potenzialperspektive

Durch das Aufzeigen des Potenzials einer Person kann abgeschätzt werden, bis zu welcher Karrierestufe eine *Entwicklung* möglich ist. Der Teilnehmer kann anhand des detaillierten Profils spezifisch geschult und auf die entsprechende Stelle hin ausgebildet werden. Der Nutzen liegt in der zielgerichteten Ausrichtung der Weiterbildung und dem Wissen, dass der

¹³⁹ Vgl. Tabelle 8

Kandidat das notwendige Potenzial mit sich bringt. Durch die Kenntnisse der Stärken können sich Teilnehmer besser auf dem Arbeitsmarkt behaupten und können so ihren *Marktwert* steigern. Letztlich erfährt die Unternehmung einen Nutzen dadurch, dass Mitarbeiter und ihr *implizites Wissen* durch das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten in der Firma bleiben und dieses allenfalls noch durch Schulungen vermehren.

Nachfolgend wird nun erläutert wie die Zielsetzungen, mit den vier Perspektiven vergleichbar gemacht werden.

2.3.2 Modell der Analyse

Wie sollen diese verschiedenen Grössen verglichen und bewertet werden?

Das nachfolgend aufgezeigte Modell ermöglicht eine Bewertung, die sich an der Zielerreichung orientiert und dabei die verwendeten Ressourcen berücksichtigt. Die Bewertung basiert auf Kennzahlen und Anforderungen an Aufbau, Gehalt und Durchführung von AC.

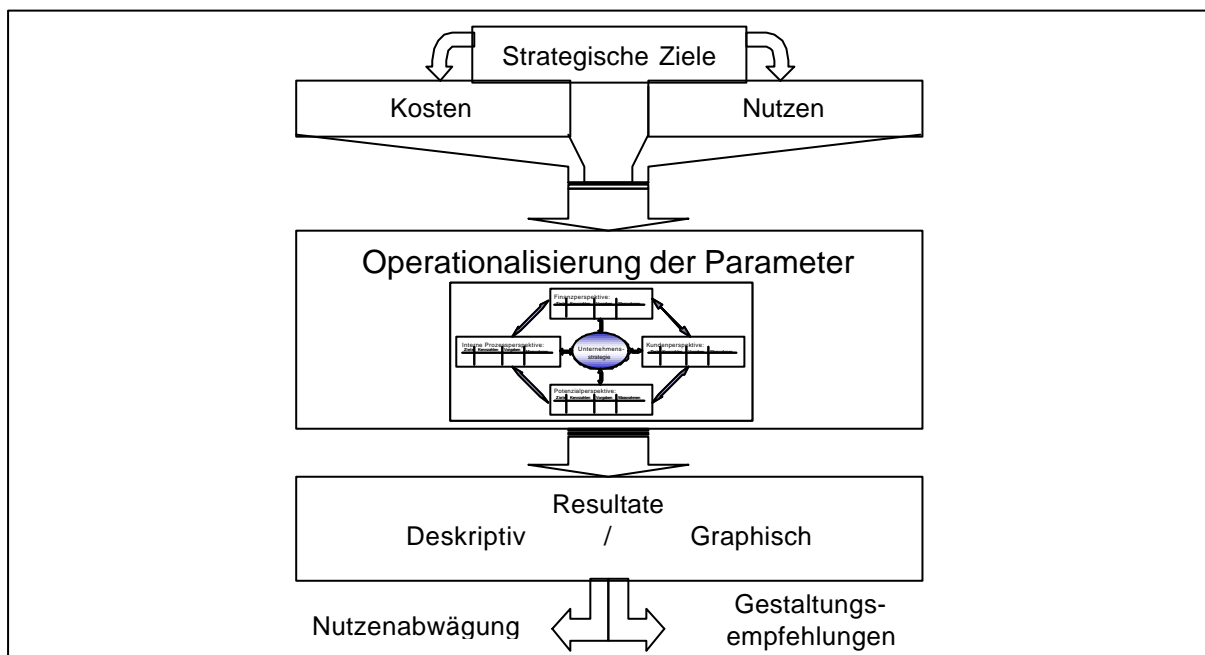


Abbildung 12: Nutzenanalyse anhand der Balanced Scorecard

Dazu werden die Kosten und Nutzen von AC detailliert und möglichst umfassend beschrieben. Kennzahlen aus der Literatur werden als Richtwerte aufgefasst und ermöglichen ein Benchmarking. Anschliessend werden diese Zahlen mit den AC der Praxispartner verglichen. Der Grad, bis zu welchem sie die Kriterien erfüllen, dient als Grundlage für eine Punkteverteilung (Scoring). Unter Scoring versteht der Verfasser die Bewertung von verschiedenen Lösungsalternativen mittels eines Punkteschemas (Scores).

Dieses Punkteschema ermöglicht es, neben quantitativen auch qualitative Grössen zu berücksichtigen. Durch die Kombination lassen sich die Ziele ganzheitlich erfassen und

optimale Lösungen finden. Mit dem Zuteilen von Punkten entsprechend der Anforderungserfüllung werden die einzelnen Erfüllungsgrade aufgezeigt. Durch dieses Vorgehen lässt sich die Zielerreichung der erfassten Aspekte auch innerhalb der einzelnen Perspektiven erfassen und analysieren. Das Punktesystem ermöglicht zudem eine Visualisierung der Stärken und Schwächen der einzelnen Perspektiven sowie eine Darstellung des Beitrages zur Erreichung der einzelnen Nutzenaspekte. Dem Grad der Nutzengenerierung werden die Kosten gegenübergestellt und verglichen, ob und wie weit diese von Benchmark-Werten entfernt sind.

Durch die Analyse der Nutzenrealisierung, der verursachten Kosten und des Grades der Zielerreichung können Aussagen über die Verhältnismässigkeit der Kosten und Nutzen gemacht werden. Die in Tabelle 10 dargestellte Auflistung von Nutzenaspekten kann als umfassend betrachtet werden. Sie dient als Grundlage für die Verknüpfung der einzelnen Aspekte von Personalentwicklung und Unternehmensstrategie.

Nutzenaspekt		Assessment Center Grundtyp				
		Auswahl-AC	Potenzial-AC	Weiterbildungs-AC		
Dimension	Unternehmen:	Prospektive Potenzialanalyse der Teilnehmer	x	x	x	
		Erfassen effektiver Potenziale (kein Vorspielen)	x	x	x	
		Chancengleichheit für alle Teilnehmer	x	x	x	
		Beobachterobjektivität durch offene Resultate	x	x	x	
		Fluktuationskosten	x	x	x	
		Imageverbesserung	x	x	x	
		Objektive Resultate	x	x	x	
		Transparente Resultate (Kritikbeständig)	x	x	x	
		Zusammenarbeit Linie/Fachabteilung	x	x	x	
		Klare Stellenbeschreibung (Einarbeitung)	x	x	x	
		Laborähnliche Bedingungen	x	x	x	
		Lücken in der Bedarfsdeckung aufzeigen		x	x	
		Vergleich mit anderen Mitarbeitern		x	x	
		Erfassen unbekannter Potenziale		x	x	
		Entwicklungsverpflichtung der Vorgesetzten			x	
	Erfassen einer Lernkurve			x		
	Schulung erfolgt nach Karrierezielen			x		
	Förderung der Unternehmenskultur	x	x	x		
	Teilnehmer:	Vergleich mit den anderen Teilnehmer	x	x	x	
		„Spiegel“ der eigenen Schwächen/Stärken	x	x	x	
		Kurze Wartezeiten bis zur Resultatbekanntgabe	x	x	x	
		Steigerung des Wertgefühls der Mitarbeiter	x	x	x	
		Vermindertes Risiko eines Fehlantritts	x	x	x	
		Resultate fliessen in tägliche Arbeit ein		x	x	
		Objektivere Beförderungen		x	x	
		Objektives Feedback über Führungsstil/-kompetenz			x	
		Begleitung durch Vorgesetzten			x	
		Reflexives Verhalten fördern	x	x	x	
		Beobachter:	Schärfung des Beobachtersinns für den Alltag	x	x	x
			Kommunikationsfähigkeit	x	x	x
Motivation durch verbreitertes Aufgabengebiet			x	x	x	
Kennen der Fähigkeiten zukünftiger Untergebener				(x)	x	
„Commitment“ zur Ausbildung der Untergebenen					x	

Tabelle 10: Übersicht der Nutzendimensionen in Abhängigkeit der Assessment Center Grundtypen

Operationalisierung der Kennzahlen:

Alle vier Perspektiven sind einer Matrix entsprechend identisch aufgebaut. Die Zeilen beinhalten die Teilaspekte, die analysiert werden sollen. Entsprechend dem Prinzip der BSC

werden dabei minimal drei und maximal fünf Aspekte einer Perspektive aufgeführt. In den Spalten finden sich die folgenden Aussagen.

Beschreibung des Kriteriums:

Es wird beschrieben welcher Aspekt in der Zeile untersucht wird und wie dieser sich zusammensetzt. Es ist möglich, dass ein Kriterium sich aus mehreren Unterkriterien ableitet. Diese werden aufgelistet und kurz definiert.

Messdimension:

Die Spalte Messdimension informiert über die Art der Graderfüllung. Handelt es sich bspw. um eine qualitative Aussage, werden die Einheiten definiert. Bei quantitativen Aussagen erfolgt eine Darstellung der Messeinheiten. Weiter informiert diese Spalte über die maximal erreichbare Punktzahl pro Zeile.

Soll-Grössen:

Die Soll-Grössen leiten sich entweder aus der Literatur ab oder aus firmeninternen Zielsetzungen. Die Ableitung von Soll-Grössen aus der Literatur erlaubt ein Benchmarking der Zielerreichung und garantiert so den objektiven Charakter der Bewertung.

Ist-Grössen:

Diese Spalte stellt den Grad der Zielerreichung dar und basiert auf den Berechnungen, die im Anhang beim jeweiligen Praxispartners detailliert dargestellt werden.

Anmerkungen:

Die Spalte Anmerkungen enthält Aussagen, die zum besseren Verständnis der Resultate hilfreich sein können.

Der Vergleich von Kosten und Nutzen erfolgt implizit in der Aggregation der einzelnen Teilaspekte der Perspektiven zu einem Ganzen. Werden bspw. Kostenziele nicht erfüllt, wirkt sich dies negativ auf den Zielerreichungsgrad der Perspektive aus. Dasselbe geschieht, wenn ein vermuteter Nutzen nicht vollständig realisiert wird.

Aufgrund des ordinalen Charakters einer solchen Analyse ist es nicht möglich zu sagen, dass ein positives Nutzen-/Kostenverhältnis ab einer bestimmten Punktzahl garantiert ist. Dies ist der Kompromiss, den diese Art der Analyse fordert. Es ist aber möglich zu erkennen, in welchen Perspektiven noch Verbesserungspotenzial vorhanden ist und wo mit entsprechenden Massnahmen eine Erhöhung des Nutzens erreicht werden kann.

Das verwendete Modell basiert auf der Annahme eines linearen Zusammenhangs zwischen erreichter Punktzahl und erzieltm Nutzen. Diese Annahme ist zumindest anzuzweifeln, da die Idee eines abnehmenden Grenznutzens wie im BCG-Modell auch hier anwendbar scheint.

Die Fragestellung, ob das jeweilige AC einen höheren Nutzen als Aufwendungen generiert, hängt von den persönlichen Zielerwartungen der Praxispartner ab und kann hier nur aus der Sicht des Verfassers beantwortet werden. Die Schlussfolgerungen des Verfassers können jedoch unter Umständen auf Zielvorstellungen basieren, die von denen der Auftraggeber differieren.

3 Empirische Ergebnisse

3.1 Assessment Center in der Praxis

Aus einer von Zaugg 1995 verfassten Umfrage ist ersichtlich, dass rund ein Drittel (33,42%) der in der Schweiz tätigen Unternehmen bei der Personalauswahl und -entwicklung das Instrument AC einsetzen.¹⁴⁰ Dabei zeigt sich, dass in nahezu der Hälfte aller Fälle die

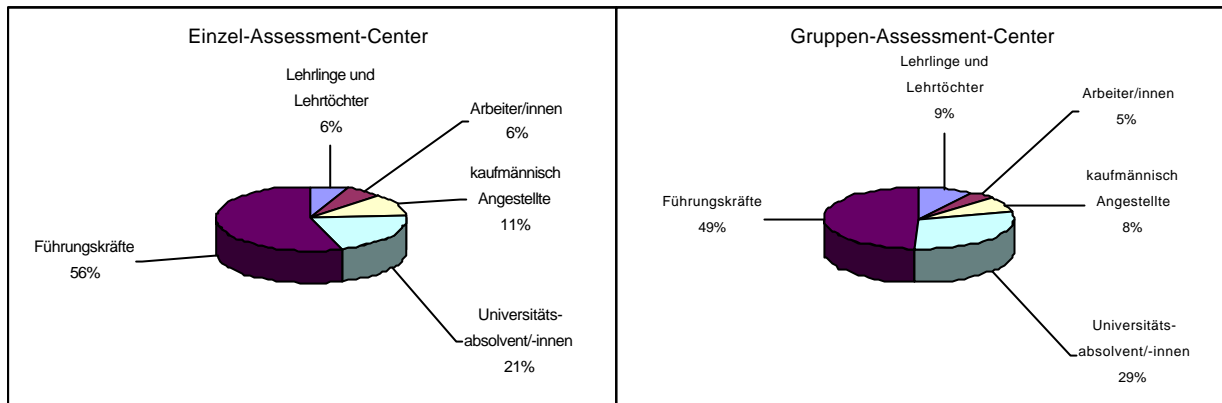


Abbildung 13: Einsatzgebiet des Assessment Centers

Anwendung bei Führungskräften zum Tragen kommt. Zusammen mit den AC für Uni-Absolventen wird das Instrument bei drei Viertel aller Personalentscheidungen zu Hilfe gezogen. Das AC kann somit in der Schweiz als gut verbreitet betrachtet werden.

Es ist dabei zu bedenken, dass kein eigentliches Muster-AC existiert. Variationen können sowohl im Aufbau als auch im Ablauf auftreten. Diese Variationen sind als Erfordernis zu betrachten, um der Individualität der Stelle gerecht zu werden.

Obwohl die Gestaltung vielfältig sein kann, bestehen Rahmenbedingungen, die exogen gegeben sind und kurzfristig nicht beeinflusst werden können. Solche Rahmenbedingungen sind bspw. der Arbeits- und der Bildungsmarkt. Der Arbeitsmarkt als Treffpunkt von Arbeitnehmern und -gebern dient als Gradmesser für die Verfügbarkeit gesuchter respektive angebotener Qualifikationen. Der Bildungsmarkt stellt die Möglichkeit dar, durch Personalentwicklung Mitarbeiter zu schulen, bis die gebrauchten Qualifikationen erreicht werden. Der Arbeits- und der Bildungsmarkt werden hier zum besseren Verständnis des AC-Umfeldes kurz beschrieben. Der Einfluss auf die analysierten AC ist jedoch bescheiden. Bei beiden AC handelt es sich um eine Potenzialanalyse von mehrjährigen (VBS mindestens zwei, Kuoni meist mehrere Jahre) Mitarbeitern.

¹⁴⁰ Vgl. Zaugg, Robert (1996)

Der Arbeitsmarkt in der Schweiz:

Der schweizerische Arbeitsmarkt ist geprägt durch eine starke Dominanz des tertiären Sektors. Heute verdienen weit über drei Fünftel der Erwerbstätigen ihr Einkommen in einer Branche des dritten Sektors. 1997 waren nach Angaben des Bundesamtes für Statistik 68,6 % der Erwerbstätigen im dritten Sektor tätig.¹⁴¹ Die Entwicklung in den letzten Jahrzehnten zeigt Abbildung 14.

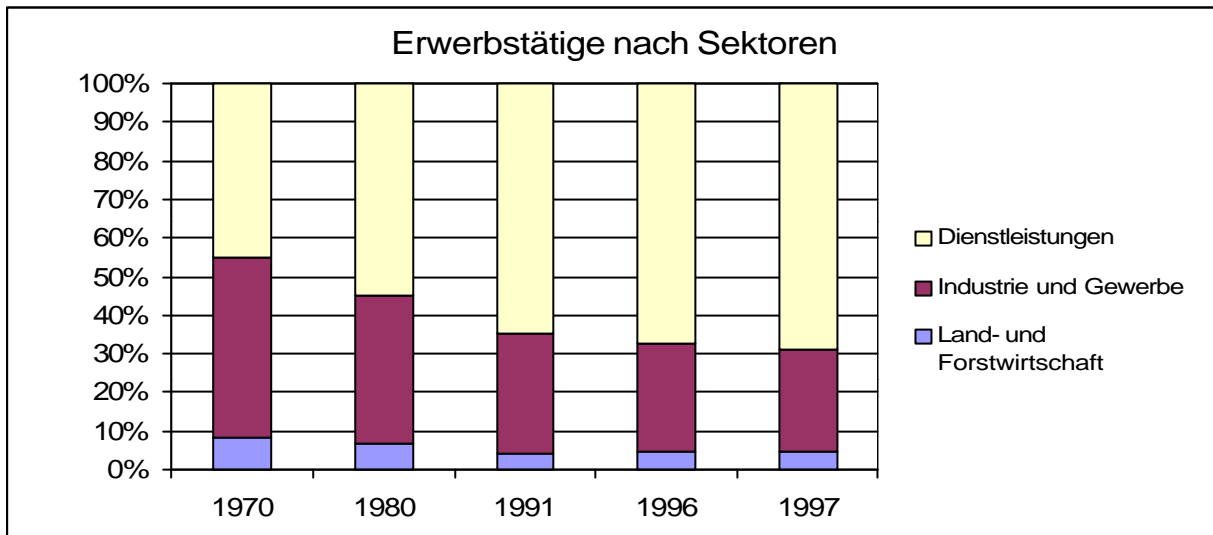


Abbildung 14: Entwicklung der Sektoren im Verhältnis zu den Erwerbstätigen¹⁴²

Zur Zeit befinden sich viele Firmen in der Situation, dass sie ihren Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften nicht decken können. So ist der Anteil der Betriebe, die ihre Beschäftigungszahl erhöhen möchten, von 43% im 1. Quartal 99 auf 47% im 2. Quartal angestiegen. Dies verschärft insbesondere den Wettbewerb um die qualifizierten Arbeitskräfte und stärkt deren Position gegenüber den Arbeitgebern. Qualifizierte Arbeitnehmer finden auf den ausgetrockneten Arbeitsmärkten schnell neue Anstellungen, wodurch Arbeitgeber gezwungen sind, ihre Attraktivität hoch zu halten. Die Erwerbstätigkeit in der Schweiz erreichte am Ende des 2. Quartals 1999 mit 3'890'000 Erwerbstätigen ein Niveau, welches seit acht Jahren nicht mehr registriert wurde. Durch das Aufkommen neuer Branchen haben sich auch die Anforderungen an die Qualifikationen geändert. Dies zeigt sich im Speziellen durch die Zunahme der in der Informatik Beschäftigten um 3,2 Prozent. Speziell der Bereich der Informatik ist gekennzeichnet durch einen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Abbildung 15 zeigt die Anteile der verschiedenen Branchen innerhalb des dritten Sektors. Es ist zu vermuten, dass das Segment *Immobilien, Vermietung, Informatik, Entwicklung und*

¹⁴¹ Stand 1997

¹⁴² Vgl. Bundesamt für Statistik (2000a)

Forschung durch Ausbildungsengpässe eingeschränkt ist und dass der reale Bedarf höher als 14% ist.

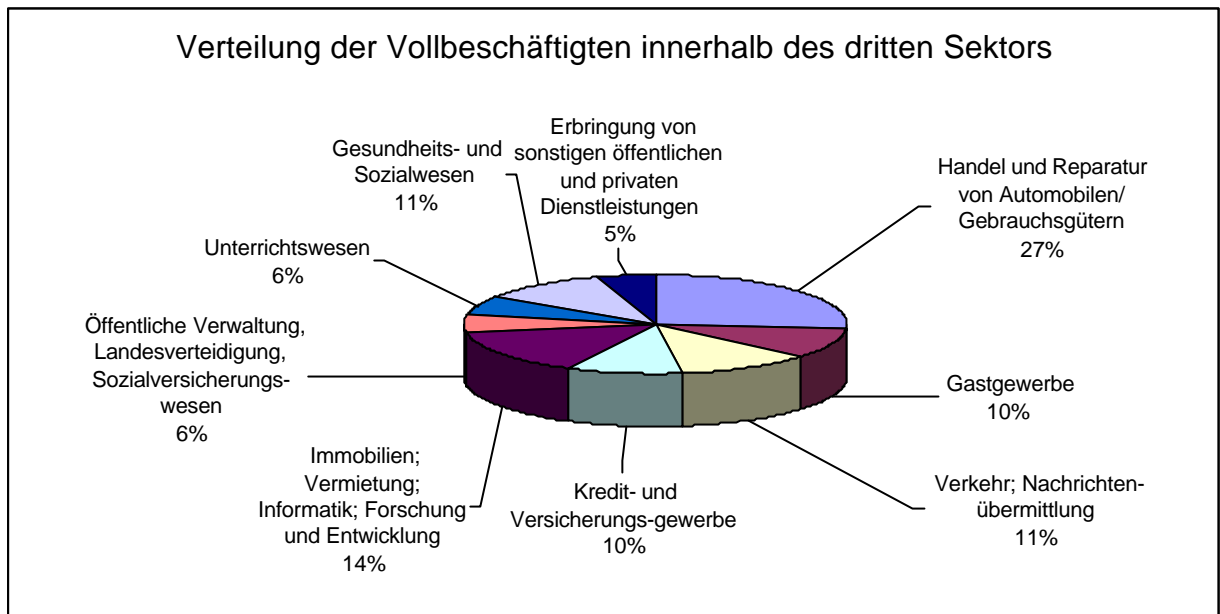


Abbildung 15: Branchen innerhalb des dritten Sektors in Abhängigkeit der Vollbeschäftigten

Was qualifizierte Arbeiter betrifft, so ist der Arbeitsmarkt als ausgetrocknet zu betrachten. Diese Aussage verstärkt sich in den jungen Dienstleistungsbereichen, die im Zusammenhang mit neuen Informationstechnologien stehen. Diesem limiterenden Faktor versuchen Firmen anhand von Weiterbildungs- und Umschulungsangeboten auf dem Bildungsmarkt zu begegnen.

Der Bildungsmarkt in der Schweiz:

Aufgrund von Umfragen schätzt das Bundesamt für Statistik, dass sich in der Schweiz zwischen 1995 und 1996 1,9 Mio. Personen in einer Weiterbildung befanden. Dabei wurden Ausbildungen in den Bereichen Informatik (19%) und Sprachen (18%) am häufigsten besucht. Knapp zwei Drittel (62%) der Weiterbildungen sind beruflich orientiert. Mehr als die Hälfte der beruflich orientierten Kurse betreffen die drei Themen Informatik (27%), Kaderkurse (17%) und Sprachen (13%). Bei Kaderkursen, die aus beruflichen Gründen besucht werden, ist der Anteil der Männer (23%) deutlich höher als jener der Frauen (9%). Kaderkurse werden kaum von Personen ohne nachobligatorische Ausbildung¹⁴³ (6%) besucht im Vergleich zu 27% bei Personen mit einem Abschluss auf der Tertiärstufe (Universität oder Fachhochschule). Diese Resultate vermitteln einen Eindruck über die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die auf dem Arbeitsmarkt verlangt werden. Es sind dies v. a. Qualifikationen im Bereich Informatik und Managementbildung.

¹⁴³ Die obligatorische Schulzeit umfasst gemäss BFS die Primarstufe und die Sekundarstufe I.

Die Kosten der Weiterbildung sind so unterschiedlich wie die Kurse und die Seminare selbst. Die nachfolgende Tabelle gibt einen nicht repräsentativen Überblick über das Angebot verschiedener Institutionen wieder, welche Schulungen für Kaderpositionen anbieten. Exemplarisch werden dabei die Kosten für eine „Master of Business Administration“ (MBA) Ausbildung als Nachdiplomstudium aufgezeigt sowie die Kosten für einzelne Schulungen auf dem schweizerischen Bildungsmarkt.¹⁴⁴ Die Umrechnung der verschiedenen Landeswährungen erfolgte anhand des Jahresmittels des Wechselkurses für 1999.¹⁴⁵

Master of Business Administration (MBA-Programme)			
Art des Kurses	Dauer	Ort	Kosten
MBA Program	22 Monate	FHTW Berlin, Deutschland	CHF 15'820
European Management program (MBA)	13 Monate	Ecole Supérieure de Commerce de Nantes Atlantique, Spanien	CHF 16'500
MBA Brighton Business School	12 Monate	University of Brighton, England	CHF 21'000
Executive MBA	24 Monate	Universität St. Gallen, Schweiz	CHF 48'000
MBA	12 Monate	Cranfield Univeristy, England	CHF 65'340
Rochester-Bern Executive MBA Pr ogram	18 Monate	Uni Bern/Rochester, Schweiz	CHF 78'000

Tabelle 11: Übersicht MBA Programme in Europa

Kosten von Weiterbildungsprogrammen			
Art des Kurses	Dauer	Institut	Kosten
Wirtschaftsökonom/in SWIS, dipl.	55 Seminartage	Schweizerische Wirtschafts- & Informatikschulen (SWIS)	CHF 3'800
Kader- und Managementausbildung	12 Monate	Ausbildungszentrum für Unternehmensmanagement	CHF 5'800
Führungsnachdiplom	15 Monate	Höhere Fachschule für Weiterbildung der kaufmännischen Beruf sschule Bern	CHF 7'900
Organisator/in	12 oder 7 Monate	Electronic Data System Training Center	CHF 12'000
Innovations-Management	4 Semester	Berner Fachhochschule, Hochschule für Technik und Architektur Bern	CHF 12'300
Betriebswirtschaft und Management	31 Seminartage	Schweizerische Gesellschaft für Organisation	CHF 17'825

Tabelle 12: Übersicht Ausbildungsprogramme für Kaderstellen

Der Inhalt sowie die praktische Umsetzung von Weiterbildung werden geprägt durch unterschiedliche normative und ideologische Vorstellungen. Während die einen Weiterbildung mit beruflicher Weiterbildung gleichsetzen und eher in Zusammenhang mit arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitischen Fragen betrachten, betonen andere eher die Persönlichkeitsentwicklung und die soziale Integration und damit die gesellschaftliche Funktion der Aus- und Weiterbildung. So kann Aus- und Weiterbildung als wirksames Mittel zur Bewältigung der Langzeitarbeitslosigkeit verstanden werden oder als eine Voraussetzung

¹⁴⁴ Vgl. Schweizerische Vereinigung für Erwachsenenbildung (2000)

für die Herausbildung neuer Branchenstrukturen. Der Bildungsmarkt stellt im Strukturwandel somit eine wichtige Komponente des Arbeitsmarktes dar und trägt verstärkt zur Schaffung von Arbeitsplätzen in neuen Branchen bei.

Diesen Rahmenbedingungen des Arbeits- und des Bildungsmarktes müssen sich auch die beiden Praxispartner stellen, welche nun eingehender beschrieben werden. Die Beschreibung des Ausbildungs- und Umschulungsmarktes wird in dieser Arbeit ausgeklammert, da sie für den Forschungsgegenstand nicht relevant sind.

3.2 Nutzenanalyse VBS

Das Department für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) umfasst laut Vorschlag zuhanden des Parlamentes für das Jahr 2000 ca. 11 Prozent des Bundesbudgets von insgesamt 47'424 Mio. CHF.¹⁴⁶ Dies entspricht einem Budgetvolumen für das Departement von 5'002 Mio. CHF. Innerhalb des VBS werden dabei rund 28 Prozent des Budgets (1'230 Mio. CHF) für Personalaufwand ausgegeben.

Innerhalb der letzten zehn Jahre wurden im Zuge einer Reorganisation des ehemaligen Eidgenössischen Militärdepartements (EMD) zum heutigen VBS rund 7'731 Stellen abgebaut. Die Reduktion von einem Bestand von 20'359 Stellen¹⁴⁷ auf 12'628 Stellen¹⁴⁸ war durch einen Sozialplan abgedeckt und erforderte lediglich 85 Kündigungen.¹⁴⁹

Die Restrukturierung des VBS fand im Rahmen einer grösseren Reorganisation der gesamten Bundesverwaltung statt. Diese Regierungs- und Verwaltungsreform (RVR) verfolgt das Ziel, für die Bundesverwaltung massgeschneiderte Führungs- und Organisationsformen nach dem Prinzip der wirkungsorientierten Verwaltungsführung zu entwickeln und einzusetzen. Diese Bestrebungen sind auch unter dem Namen New Public Management bekannt. Dazu werden neue Führungsinstrumente eingeführt und angewendet, welche ein modernes Personalmanagement ermöglichen. Ein Teilprojekt der RVR ist das Projekt Organisation und Personalwesen (POP). Mit dem POP soll das Personalmanagement der allg. Bundesverwaltung auf die künftigen Anforderungen des HR-Managements ausgerichtet werden. Die im Rahmen des POP umgesetzten Massnahmen umfassen folgende Instrumente.

¹⁴⁵ Vgl. Bundesamt für Statistik (2000a)

¹⁴⁶ Vgl. Eidgenössische Finanzverwaltung (2000)

¹⁴⁷ Angabe Stand 1.1.1990

¹⁴⁸ Angabe Stand 1.2.2000

¹⁴⁹ Vgl. Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (2000b)

Neues Bundespersonalgesetz (BPG):

Durch ein neues BPG sollen flexiblere Rahmenbedingungen geschaffen werden. Das neue BPG lehnt sich stärker an das private Arbeitsrecht an und fördert dadurch die Durchlässigkeit zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung.

Einführung eines Personalbeurteilungssystems:

Vorgesetzte und Mitarbeiter werden regelmässig miteinander Ziele vereinbaren und die persönlichen Leistungen beurteilen.

Neues Lohnsystem:

Ein neues Lohnsystem wird die individuelle Leistung besser berücksichtigen und in den Grundzügen dem Lohnsystem von Grossunternehmen der Privatwirtschaft gleichen. Die zwei wichtigsten Komponenten des Lohnsystems sind der *Funktionslohn* zur Abgeltung der Anforderungen und Beanspruchung entsprechend der Funktion sowie der *Leistungs- und Erfahrungsteil*, welcher die individuellen Leistungen berücksichtigt. Lohnerhöhungen aufgrund von Beförderungsautomatismen werden somit durch ein leistungs- und erfahrungsgerechtes Lohnsystem ersetzt. Durch die geplanten Massnahmen erhalte die Personalbeurteilung und die Zielvereinbarung eine zentrale Bedeutung. Die Personalbeurteilung und das Lohnsystem werden dabei so koordiniert, dass in der gesamten allgemeinen Bundesverwaltung eine kohärente Lohnfindung möglich ist.

Mit der RVR einher geht die Idee eines departementübergreifenden Management-Development-Systems (MD), welches hilft, teurere Fehlbesetzungen zu vermeiden und einen interdepartementalen Austausch von Führungskräften ermöglicht. Innerhalb des VBS verfolgt das MD das Ziel, eine geordnete Nachfolge von Führungskräften aus den eigenen Reihen zu gewährleisten.

Das MD gliedert sich in die drei Hauptaktivitäten Auswahl, Entwicklung und Planung. Bis anhin herrschte im militärischen Bereich eine starke Kultur der reinen Nachbesetzung und des Liniendenkens. Damit verbunden ist ein Beförderungsautomatismus anhand der geleisteten Dienstjahre. Die Verschmelzung der vormals rein militärischen Unternehmenskultur mit der einer zivilen Organisation (Bundesamt für Sport) hat sich als nicht unproblematisch erwiesen und das MD soll helfen, diesen Prozess zu unterstützen.

3.2.1 Entstehung und Entwicklung

Die für 1998 erfassten Kündigungen in der allgemeinen Bundesverwaltung zeigen folgende Ursachen, die zum Austritt geführt haben.¹⁵⁰ Die Kündigungen erfolgten zu

- 42% aufgrund mangelnder Aufstiegs- und Entwicklungschancen
- 42% aufgrund des schlechten Führungsstils auf der obersten Amtsleitung und zu
- 36% aufgrund ungenügender Möglichkeiten zur Übernahme von Verantwortung.

Das MD-Programm versucht diesen Austrittsgründen die Grundlage zu entziehen. Im Rahmen des MD führt das Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum Potenzialidentifikation, -evaluation und -entwicklung - kurz PIEE - des VBS seit ca. zwei Jahren Assessment Center durch. Ziel des MD ist es, eine geregelte und qualifizierte Nachfolgeregelung des höheren Kaders innerhalb des VBS zu garantieren. Das eingeführte MD ist als Teil eines umfassenden Personalmanagements zu verstehen. Dabei werden folgende Ziele verfolgt:¹⁵¹

- Das Verwaltungs- und Armeekader soll in den Schlüsselstellen bei der Bewältigung gegenwärtiger und künftiger Aufgaben durch Erhaltung und Verbesserung ihrer Führungstätigkeit unterstützt werden.¹⁵²
- Künftig erforderliche Funktionen sollen in qualitativer und quantitativer Hinsicht ganzheitlich und rechtzeitig erkannt, beurteilt und entwickelt werden.
- Die erforderlichen oberen Kaderkräfte werden in qualitativer und quantitativer Hinsicht rechtzeitig bereitgestellt und gefördert.
- Die Nachfolge der oberen Kaderstellen wird so geplant, dass genügend Zeit für eine entsprechende Vorbereitung bleibt.
- Durch das Aufzeigen der Karrieremöglichkeiten sollen Nachwuchskräfte zur Übernahme von Führungsverantwortung motiviert werden.
- Der Marktwert der Mitarbeiter/-innen sowie die Attraktivität des VBS als Arbeitgeber sollen gesteigert werden.

Im bisherigen Verständnis der Stellenbesetzung zeigt sich eine starke Orientierung an verwaltungstechnischen Aspekten. Ausdruck dieser Kultur ist der bisherige Beförderungsmechanismus des höheren militärischen Kaders, der sich vor allem durch eine automatisierte Beförderung auszeichnet, ohne dabei das Leistungspotenzial der Kandidaten genügend zu würdigen. Die bisherige Abschätzung des Leistungspotenzials von Kandidaten basiert in einem gegenwartsbezogenen Kontext, d. h. dass Kandidaten anhand ihrer

¹⁵⁰ Vgl. Eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (2000b), S. 6

¹⁵¹ Vgl. Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (2000b)

¹⁵² Vgl. Kapitel 3.1.1.2 für eine Definition des Begriffs Schlüsselposition

derzeitigen Leistung befördert werden. Dieser Beförderungsmechanismus lässt aber prospektive Aspekte ausser acht. Dadurch kann nicht garantiert werden, dass ein Kandidat, der zufriedenstellende Leistungen erbringt, diese auch in einer anspruchsvolleren Position erbringen kann. Der Zunahme der Komplexität wurde im Verfahren der bisherigen Kaderplanung wenig Beachtung geschenkt. Dieses System der Kaderplanung setzt implizit voraus, dass Kandidaten, die bis anhin den Anforderungen gerecht wurden, dies automatisch in einer verantwortungsvolleren Position auch können. Die Folgen einer Überforderung eines vormals bestens qualifizierten Mitarbeiters sind dabei dreifacher Natur: Erstens werden die Aufgaben, Verantwortungen und Anforderungen durch die fehlende Kompetenz nur noch unbefriedigend erfüllt. Zweitens führt die konstante Überforderung des Instanzeninhabers zur Unzufriedenheit mit seiner neuen Stellung, und drittens wird sein Umfeld in Mitleidenschaft gezogen. Die Problematik ist auch als Peters-Prinzip bekannt, welches folgende Feststellung beschreibt: „In einer Hierarchie neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zu einer Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen.“¹⁵³ Die damit einhergehende Demotivation kann letztlich zur Resignation und allenfalls zur Kündigung des Stelleninhabers führen. Womit die Stelle ausserplanmässig neu zu besetzen ist. Ob die entstehende Lücke in der Stellenbesetzung anhand der ausserplanmässigen Neubesetzung mit einem qualifizierten Kandidaten erfolgt, sei hier dahingestellt.

Das MD versucht dagegen, Kandidaten anhand einer Potenzialeinschätzung auszuwählen. Kandidaten, die ins MD-Programm aufgenommen werden, erfahren eine gezielte Schulung in den gefunden Schwächen und erhalten eine Karriereplanung. Kern des MD ist ein AC, welches das Leistungspotenzial von Kandidaten erfasst und die entsprechende Differenz zum Anforderungsprofil der angestrebten Position aufzeigt. Durch gezielte Entwicklungsmassnahmen, welche auf den Resultaten des AC basieren, werden Nachfolgekandidaten auf ihre vorgesehene Position vorbereitet. Dabei wird ihr Entwicklungsstand laufend evaluiert.

¹⁵³ Peter, Laurence J. / Hull, Raymond (1984), S. 19

Die Stufen des MD werden in der folgenden Abbildung 16 illustriert.

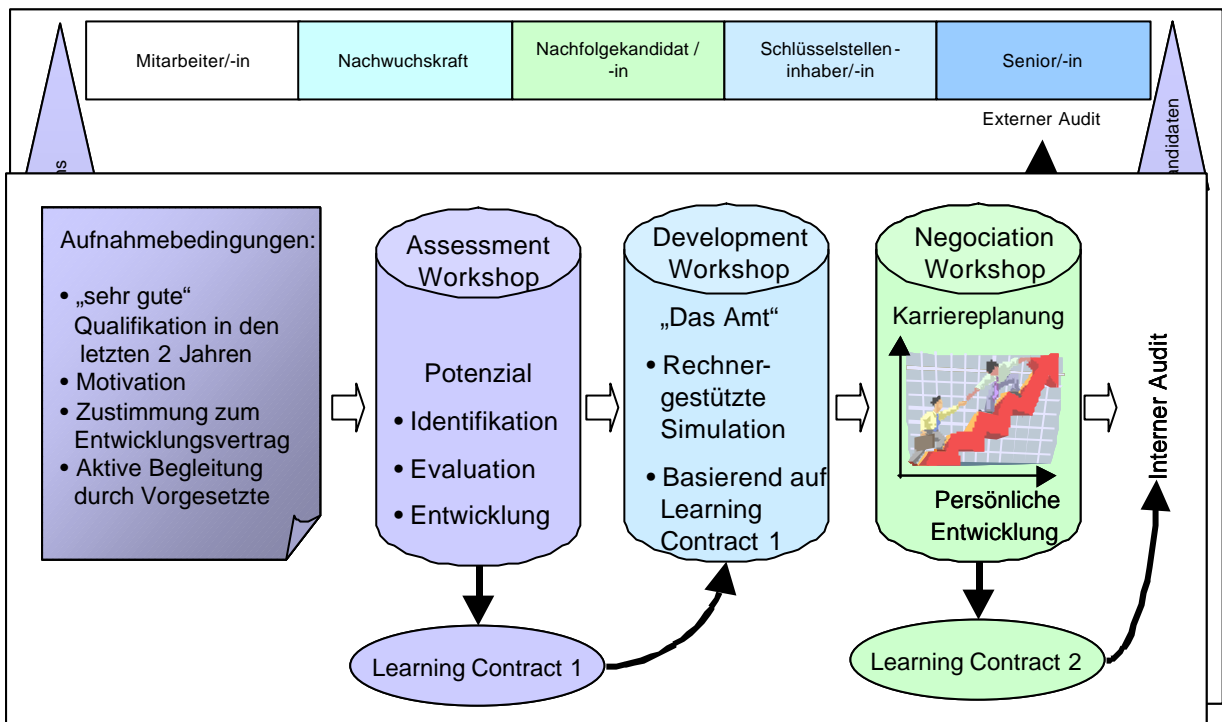


Abbildung 16: Stufen des Management Development des VBS

3.2.2 Aufbau und Ablauf

Das AC ist ein integraler Bestandteil des MD VBS. Zu den im theoretischen Teil beschriebenen AC unterscheidet es sich vor allem durch seine Modularität. Das AC findet nicht in einer zeitlichen Einheit statt, sondern verteilt sich über die Entwicklungsstadien der Probanden und umfasst so einen Entwicklungszeitraum von 4 – 8 Jahren.

Abbildung 17: Assessment Workshop und Development Center des VBS

Das AC im MD VBS besteht aus drei Komponenten, welche das Ziel der umfassenden Leistungsbeurteilung verfolgen. Die Komponenten Development- und Negotiation-Workshop zusammengefasst werden als Development Center (DC) bezeichnet. Siehe dazu Abbildung 17.

An die Teilnahme an einem MD sind gewisse Vorbedingungen geknüpft. Die Teilnehmer müssen die letzten zwei vorangehenden Jahre Leistungen erbracht haben, die von ihren Vorgesetzten als „sehr gut“ qualifiziert worden sind. Die Teilnehmer sollen weiter die MD-Teilnahme als Laufbahnentwicklungsschritt und als Auszeichnung verstehen. Sie müssen einem Entwicklungsvertrag über die nächsten 12 Monate zustimmen. Die Vorgesetzten der DC-Kandidaten verpflichten sich, diese über den entsprechenden Zeitraum aktiv zu begleiten

und zu unterstützen. Sind diese Bedingungen erfüllt, kann der Linienvorgesetzte einen Antrag auf ein Entwicklungsassessment an die PİEE richten.¹⁵⁴ Anhand eines vom Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum PİEE und der Linie entwickelten Rollenprofils, welches die spezifischen Anforderungen der angestrebten Schlüsselstellen umfasst, werden die im Assessment Workshop (AW) zu evaluierenden Anforderungen definiert.

Nachfolgend werden die drei Teile des MD genauer beschrieben:

Assessment Workshop (AW):

Die Durchführung des AW erfolgt unter der Leitung der PİEE und dauert etwa 3 – 4 Stunden (exklusive ca. eine Stunde Feedback-Gespräch). Der AW wird in der Regel von zwei Assessoren unter Einbezug der Linie geführt, wobei dem Geschlecht und der Sprache der Kandidaten nach Möglichkeit Rechnung getragen wird. Die Linie kann dem AW beiwohnen, falls eine entsprechende Ausbildung vorhanden ist. Ziel des AW ist eine Potenzialbestimmung der Kandidaten. Unter Potenzial wird in diesem Zusammenhang verstanden, welche Komplexität und Unsicherheit ein Kandidat maximal zu bewältigen fähig ist. Dies wird mit dem Instrument der analytischen Interviewtechnik durchgeführt. Unter analytischer Interviewtechnik wird ein strukturiertes Interview mit gleichzeitiger Evaluation bestimmter Anforderungen verstanden.¹⁵⁵ Die Kandidaten werden dabei auf ihr Vermögen bzgl. der Kriterien Analysevermögen, Kreativität und Urteilsvermögen eingeschätzt.

Basierend auf den erhaltenen Resultaten wird ein mündlicher Entwicklungsvertrag formuliert, der sogenannte Learning Contract 1. Mit dem Aufsetzen eines Learning Contracts werden die Mitarbeiter in das MD-Programm aufgenommen und zu eigentlichen Nachfolgekandidaten. Im Learning Contract 1 definieren die Kandidaten persönliche Ziele, welche sie in der Simulation des Development Workshops erreichen wollen.

Development Workshop (DW):

Mit dem DW werden die Nachfolgekandidaten durch die Simulation einer Amtsleitung persönlich auf die Übernahme einer Schlüsselstelle vorbereitet. Als Schlüsselstellen gelten laut einer VBS internen Definition Stellen, die einen unverzichtbaren Beitrag zur Erfüllung der Aufgaben und Funktion der Prozesse der Organisationseinheit im VBS leisten. Sie haben einen direkten und wesentlichen Einfluss auf den Geschäftserfolg und die durch die Stelle abgedeckten Prozesse sind von vitaler Bedeutung. Fehlleistungen wirken sich rasch und gravierend auf die Gesamtorganisation aus und bei einem Abgang darf die Schlüsselstelle

¹⁵⁴ Vgl. Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (2000c)

¹⁵⁵ Vgl. Eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (2000b), S. 23

nicht vakant werden. Die Stelle kann nicht gestrichen werden, ohne nicht tolerierbare Leistungseinbussen in Kauf nehmen zu müssen.¹⁵⁶

Der DW basiert auf einer rechnergestützten Simulation einer Amtsführung mit dem Schwergewicht der Planung hoheitlicher Aufgaben und Projekte. Der Erfolg wird dabei an der Kundenzufriedenheit gemessen. Der zeitliche Ablauf wird in der nachfolgenden Tabelle 13 dargestellt.

Ein DW beginnt mit dem Briefing der Assessoren und der zeitgleichen Einführung in das Simulationsprogramm „Das Amt“ der Teilnehmer. Die Simulation ist in vier Semester unterteilt, in welchen im Team Aufgabenstellungen bearbeitet werden. Am Ende des DC werden die entsprechenden Lösungsansätze der Gruppe präsentiert.

Zeit	Tag 1		Zeit	Tag 2	Zeit	Tag 2
			08:00	Entscheid 2. Semester	08:00	Entscheid 4. Semester
			10:30	Integrationsrunde anschliessend Pause	10:30	Pause
			11:30	Vortrag: Kosten- u. Deckungsbeitrags- rechnung	11:00	Einführung, Präsentation und Vorbereitung
			12:30	Mittagessen	12:30	Mittagessen
			14:00	Analyse 2. Semester	14:00	Analyse 4. Semester
16:00	Briefing Abteilung 0	Beobachter- Moderator- Schulung u.	15:00	Entscheid 3. Semester	15:10	Präsentation Abteilungen 1 – 3 à 1/2h
18:00	Begrüssung und Zielsetzung		17:30	Integrationsrunde mit Nachtessen	17:00	Debriefing: Gäste, Teilnehmer, Beobachter u. Moderator.
19:00	Analyse 1. Semester	Beobachter- Moderator- Schulung u.	20:00	Analyse 3. Semester	18:00	Ende des DW

Tabelle 13: Zeitlicher Ablauf des Development Workshops

Die Teilnehmer sind dabei Mitglieder des Leitungsteams und führen eine Untergruppe. Das Ziel ist, das Amt erfolgreich zu führen. Das Kriterium Erfolg wird dabei als Kundenzufriedenheit verstanden. Dieses wird anhand von vier Eigenschaften gemessen.

- Einhaltung der von den Kunden gesetzten Endterminen
- Einhaltung des von den Kunden gewünschten Ausführungsstandards
- Streben nach Einhaltung des Budgets und
- Qualität der inhaltlichen Ausführung

Pro Team sind vier Rollen zu vergeben, welche sich die Teammitglieder in eigener Absprache zuordnen. Abteilung 0 ist die Abteilung für Koordination und Steuerung. Sie besteht aus 2 Fachkaderleuten, 2 Fachmitarbeitern und 3 Sachbearbeitern. Der Inhaber dieser Rolle ist verantwortlich für den Informationsfluss (intern/extern), führt den administrativen Dienst

¹⁵⁶ Vgl. Eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (2000a)

(EDV, Sekretariat, Personal und allgemeine Dienste) sowie den Finanzdienst (Verwaltung und Betrieb). Weiter überprüft und steuert er das Erreichen der Ziele (Untergruppen-Controlling). Der Leiter der Abteilung 1 (Policy) hat 2 Fachkadermitarbeiter zur Verfügung, 3 Fachmitarbeiter und 6 Sachbearbeiter. Verantwortlich ist der Stelleninhaber für die Einsatzdoktrin und deren Koordination, die Unterstützung der Ausbildung, das Erarbeiten von Weisungen und das Führen des Militärbüros. Der Leiter Abteilung 2 (Fachdienst) führt 2 Fachkader, 6 Fachmitarbeiter und 2 Sachbearbeiter. Aufgabengebiet ist das Durchführen von Abklärungen, Fällen von Fachentscheiden, die Verantwortung für die Technik und das Erstellen von Dokumentationen. Als letzte Position ist der Leiter Abteilung 3 (Betrieb) zu besetzen. Ihm sind 2 Fachkader, 3 Fachmitarbeiter und 12 Sachbearbeiter unterstellt. Abteilungsleiter/-in 3 ist verantwortlich für die Produktion und stellt die Logistik sicher. Das Amt beschäftigt somit insgesamt 45 Mitarbeiter. Die Aufgabenstellung ist die Bearbeitung hoheitlicher Aufgaben. Unter hoheitlichen Aufgaben sind Aufgaben zu verstehen, die in einem Amt „[...] in regelmässigen Abständen wiederkehren (z. B. täglich, monatlich, jährlich etc.). Diese Aufgaben haben in der Regel eine hohe Priorität.“¹⁵⁷

Aufgaben des Leitungsteams (Abteilungsleiter der Abteilungen 0,1,2,3) ist es, die Untergruppe aufgrund der Abwesenheit des Untergruppenleiters zu führen. Das Leitungsteam übernimmt die Koordination der laufenden und neu eingehenden Geschäfte (hoheitliche Aufgaben oder Projekte) zwischen den Abteilungen der Untergruppe „Das Amt“. Das Team sorgt eine interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Zu Beginn der Simulation erhält das Leitungsteam schriftlich formulierte Aufgaben und Projekte, welche für die Ausführung in den folgenden Semestern Planungsaktivitäten in ein oder mehreren Abteilungen auslösen. Entscheide und Beurteilungen müssen dabei über folgende Anforderungen getroffen werden:

- Planungsentscheide bzgl. Ausführungsstandard, Kapazitäten, Personenstunden, Startdatum, Enddatum.
- Beratertätigkeit (intern/extern)
- Ausbildung der fiktiven Mitarbeiter (Ausbildungsentscheide). Eine Ausbildung kann für alle Positionen in den Bereichen Sozial-, Fach-, Methoden- und Spezialausbildung angeboten werden. Dies verursacht verschiedene Kosten.
- Infrastruktur und Überzeit (Investition in Infrastruktur, Entscheid Überzeit)
- Anlässe und Vorträge

¹⁵⁷ ConPlus Guntern + Partner (o. J.), S. 8

Planungen müssen unter Zeit- und Budgetrestriktionen vorgenommen werden. Ferner ist zu beachten, dass die einzelnen Mitarbeiter in den Abteilungen unterschiedliche Qualifikationen aufweisen.

Negotiation Workshop (NW):

Der NW ist von seiner Funktion her ein ausgedehntes Feedbackgespräch, bei welchem mit dem Nachfolgekandidaten die Ergebnisse aus dem DW aufgearbeitet werden. Aus dem Vergleich zwischen den Resultaten des AW und des DW wird eine Lernkurve abgeleitet, analysiert und daraus gemeinsam Schlüsse für die zukünftige Weiterentwicklung gezogen. Moderiert durch den MD-Verantwortlichen wird zwischen Vorgesetzten und Nachwuchskräften ihre persönliche Weiterentwicklung vereinbart. Hieraus entsteht der Learning Contract 2. Die Laufzeit des Learning Contract 2 beträgt normalerweise 12 Monate und endet mit einem internen Audit, welches die erzielten Erfolge überprüft. Die Resultate werden in nachfolgende Mitarbeitergesprächen integriert. Im Rahmen dieser periodischen Mitarbeitergespräche wird der weitere Fortschritt laufend überprüft.

3.2.3 Die vier Perspektiven

1) Finanzperspektive VBS:			Gesamterfüllungsgrad = 77.78%	
Beschreibung des Kriteriums	Messdimension (qualitativ/ quantitativ)	Soll-Größen (Literatur/Firma)	Ist-Grösse	Anmerkungen
1.1 Prozesskosten MD:		max. 5 Punkte	Erfüllungsgrad 60 % 3 Punkte	<ul style="list-style-type: none"> • Kostentransparenz: Erfasste Kosten: Moderatoren-, Teilnehmer- u. Beobachterlohn, Spesen, Weiterentwicklungskosten, Lizenz- und Instrumentenkosten, Nicht ersichtlich sind die Kosten für die Instrumente (DISG, Potentia). • Finanzierungsrechnung: Es findet keine Periodisierung und Amortisierung der Kosten statt. • Die Kosten pro Teilnehmer liegen mit 10'500 CHF bei 50% der in der Literatur gefundenen Zahlen
Besteht Kostentransparenz über das Instrument bzgl.? • Entwicklungskosten • Etablierungskosten • Durchführungskosten	Ja / Nein	Die Kostentransparenz kann als gegeben erachtet werden, wenn die Entwicklungskosten, Etablierungskosten und die Durchführungskosten ausgewiesen sind.	2	
Werden die Zahlungen diskontiert, periodisiert, aktiviert usw.?	Ja / Nein	Instrumente der Finanzierungsrechnung: Diskontierung/Periodenabgrenzung	0	
Ist ein Vergleich zu bekannten Kostengrößen möglich?	Ja / Nein	Kostenvergleich mit AC-Zahlen aus der Literatur für Führungskräfte: ¹⁵⁸ AC-Kosten: 21'596 – 41'299 CHF	1	
1.2 Sparpotenzial:		max. 1 Punkt	Erfüllungsgrad 100 % 1 Punkt	Bewertung: Die AC-Kosten sind relativ bescheiden. Die Verantwortlichen rechnen mit Kosten von 200'000 CHF für eine Fehleinstellung gegenüber 10'500 CHF für die Durchführung eines DC.
Sind die Aufwendungen höher als die Kosten einer Fehleinstellung?	Ja / Nein	Richtwerte aus der Literatur für Führungskräfte: ¹⁵⁹ 283'238.6 - 456'689 CHF	10'500 CHF < 283'238 CHF	
1.3 Budget:		max. 1 Punkt	Erfüllung zu 100 % 1 Punkt	Die Budgetgrösse limitiert die Teilnahme auf 22 Probanden und muss entsprechend angepasst werden bei mehr Durchläufen. Achtung: Es wurden die DC-Kosten mit dem MD-Budget verglichen. Es ist eine Korrektur nach unten zu erwarten, würde nur mit dem AC-Budget gerechnet.
Ist die Grösse der Budgets der MD-Nachfrage angemessen?	Ja / Nein	Budget: Grösse des Budgetierungsposten und dessen Entwicklung Firmenwert: ¹⁶⁰	235'000 CHF > 210'000 CHF (10 x 10'500 CHF)	
1.4 Träger der Kosten:		max. 2 Punkte	Erfüllungsgrad 0 % 0 Punkte	Stichwort Kostenwahrheit: In der Bundesverwaltung ist die interne Kostenverrechnung noch nicht gegeben
Sind die Kosten transparent für die Auftraggeber?	Ja / Nein	Anzustreben	0	

¹⁵⁸ Vgl. Kapitel 2.2.1.3¹⁵⁹ Vgl. Kapitel 2.2.1.3¹⁶⁰ Vgl. Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (2000b)

Werden die Kosten den Auftraggebern belastet?	Ja / Nein	Anzustreben	0	
---	-----------	-------------	---	--

Tabelle 14: Finanzperspektive VBS

2) Kundenperspektive VBS:			Gesamterfüllungsgrad = 73.47 %	
Beschreibung des Kriteriums	Messdimension (qualitativ/quantitativ)	Soll-Grössen (Literatur/Firma)	Ist-Grösse	Anmerkungen
Teilnehmer:				
2.1 Soziale Akzeptanz:		max. 1 Punkt	Erfüllungsgrad 87.5 % 0.875 Punkte	Es wird ein Zustimmungsgrad anhand des standardisierten Teilnehmerfeedbacks ermittelt: Erfüllung der Erwartungen, Frage 1 Wohlbefinden im AC, Frage 4 Realitätsgrad des AC, Frage 5
Akzeptieren die Teilnehmer die Resultate des AC?	Grad der Zustimmung	Literatur: ¹⁶¹ 3,9 auf Fünfer Skala 0,8 für erfüllte Erwartungen 0,7 für Wohlbefinden 0,667 für Realitätsgrad	3.5 auf Vierer Skala Berechnung vgl. Anhang VBS	
2.2 Potenzial erkennen:		max. 1 Punkt	Erfüllungsgrad 76,56 % 0.7656 Punkte	Es wird ein Zustimmungsgrad anhand des standardisierten Teilnehmerfeedbacks ermittelt: Konnte Stärken zeigen. Frage 3
Haben die Teilnehmer persönlich das Gefühl, richtig eingeschätzt zu werden?	Grad der Zustimmung	Literatur: ¹⁶² 75 % sind überzeugt, dass das AC Ihnen gerecht wird.	3,0625 auf Vierer Skala Berechnung vgl. Anhang VBS	
Auftraggeber:				
2.3 Begleiteter Prozess:		max. 3 Punkte	Erfüllungsgrad 100 % 3 Punkte	Definierte Schnittstellen: Das Abstecken des zeitlichen Rahmens erfolgt in Absprache von PIEE und Linie. Die Linie wird über AW-Resultate informiert und kann diesem, falls ausgebildet, auch beistehen. Linie stellt Antrag zur Aufnahme ins MD. Die Resultate des DC werden der Linie eröffnet. Linie/Proband/MD-Verantwortlicher definieren den Learning Contract 2.
Ist die Zusammenarbeit geregelt?	Ja / Nein	PIEE-Richtlinien ¹⁶³	1	
Sind die Kontakte instrumentalisiert?	Ja / Nein		1	
Sind die Zuständigkeiten klar ?	Ja / Nein		1	
2.4 Nachfrage nach PEE-AC:		max. 1 Punkt	Erfüllungsgrad 41.667 % 0.41667 Punkte	Das Budget und die Anzahl Assessoren limitieren zur Zeit die Durchführung.
Nimmt die Nachfrage nach dem MD zu oder ab?	Verhältnis zwischen angestrebter und tatsächlicher Nachfrage	48 MD-Teilnehmer	20 MD-Teilnehmer	
2.5 Zielorientierung ergibt sich aus:		max. 3 Punkte	Erfüllungsgrad 89,5834 % 2.6874 Punkte	Fragebogen Kundenzufriedenheit der PEE: Vorgeschlagene Lösung der PEE VBS wurde umgesetzt , Frage 2.14 Endresultat entspricht Ihren Erwartungen, Frage 3.1 Ihren Bedürfnissen wurde entsprochen, Frage 3.3
Lösung umgesetzt?	Grad der Zustimmung	Bei voller Zielorientierung wird ein Wert 4 erreicht.	3,5834 auf Vierer Skala Berechnung vgl. Anhang VBS	
Erwartungen erfüllt?	Grad der Zustimmung			
Bedürfnisse erfüllt?	Grad der Zustimmung			
2.6 Gesamturteil der Auftraggeber:		max. 3 Punkte	Erfüllungsgrad 84,7222 % 2.542 Punkte	Fragebogen Kundenzufriedenheit der PEE: Die Auftragsnachbearbeitung erfolgte reibungslos, Frage 3.8 Die Gesamtqualität der Dienstleistungen war optimal, Frage 3.9 Insgesamt wurde der Auftrag zu Ihrer vollen Zufriedenheit ausgeführt, Frage 3.10
Nachbearbeitung	Grad der Zustimmung	Bei voller Zielorientierung wird ein Wert 4 erreicht.	3,8889 auf Vierer Skala Berechnung vgl. Anhang VBS	
Gesamtqualität der Dienstleistung	Grad der Zustimmung			
Zufriedenheit mit der Auftragsbefriedigung	Grad der Zustimmung			

Tabelle 15: Kundenperspektive VBS

3) Interne Prozessperspektive VBS:			Gesamterfüllungsgrad = 55.556 %	
Beschreibung des Kriteriums	Messdimension (qualitativ/quantitativ)	Soll-Größen (Literatur/Firma)	Ist-Grösse	Anmerkungen
3.1 Validität:		max. 12 Punkte	Erfüllungsgrad 25 % 3 Punkte	Studien/Berichte zu AW, DW Potantia® Reliabilitätstest = 0.7254 – 0.7338 ¹⁶⁴ DISG®, Reliabilitätstest (Test-Retest) = 0.8 ¹⁶⁵ Das Amt: keine Zahlen verfügbar.
Bestehen Validitätsuntersuchungen zu den eingesetzten Instrumenten des DC (AW und DW)?	<ul style="list-style-type: none"> • Prognostische Validität • Innere Validität: • Kontentvalidität • Konstruktvalidität 	Richtwerte aus der Literatur: ¹⁶⁶	Berechnung vgl. Anhang VBS	
3.2 Instrumentalisierte Feedback-Schleife:		max. 3 Punkte	Erfüllungsgrad 66.667 % 2 Punkte	Es werden Feedback-Formulare an die Teilnehmer und die Auftraggeber verteilt. Eine eigentliche Instrumentalisierung erfolgt zur Zeit noch nicht. Da das Projekt in der Aufbauphase ist, sind die Inhalte noch gut veränderbar. Die Anpassungsfähigkeit muss aber auch nach dem Verlassen der Projektphase gewährleistet bleiben.
Feedback-Kanal Teilnehmer	Ja / Nein	Standards Arbeitskreis AC: Lernorientierung des Verfahrens selbst	1	
Feedback-Kanal Kunden	Ja / Nein		1	
Instrumentalisierter Prozess	Ja / Nein		0	
3.3 Offenes System: Können externe Bewerber / Anbieter berücksichtigt werden?		max. 2 Punkte	Erfüllungsgrad 50 % 1 Punkt	Externe Bewerber werden im AW integriert und durchlaufen von da an den gleichen Prozess. Zur Zeit herrscht zwischen den Ämtern keine Leistungsverrechnung, was es für externe Anbieter nicht einfach macht, konkurrenzfähig zu sein. Das VBS verfolgt mit dem MD der PIEE ein langfristiges Ziel. Private Anbieter ziehen sich nach dem AC zurück
Externe Teilnehmer	Ja / Nein	Unternehmensinterne Anforderung eines offenen MD-Systems	1	
Externe Anbieter	Ja / Nein		0	
3.4 Planbarkeit der Nachfolge- regelung:		max. 2 Punkte	Erfüllungsgrad 50 % 1 Punkt	Das MD ist erst in seinem zweiten Jahr. Es ist daher nicht möglich zu sagen, ob sich bereits eine nachhaltige Entwicklung zeigt.
Ermöglicht das AC die geregelte Nachfolge?	Ja / Nein	Unternehmensinterne Anforderung ist ein MD-System, das eine geregelte Nachfolge ermöglicht.	1	
Sind Notfallszenarien möglich?	Ja / Nein		0	
3.5 Standards Arbeitskreis AC:		max. 8 Punkte	Erfüllungsgrad 100 % 8 Punkte	Unternehmensspezifische, protokollierte Verhaltensbeschreibungen, Beobachtertraining, der Wirklichkeit nachgebildet, Transparenz bzgl. Ziel, Ablauf und Bedeutung, Erkenntnisse sind nur dann nützlich, wenn der Erkennende sie individuell sinnvoll nutzen kann. Organisierte Prozesssteuerung
Anforderungsorientierung	Ja / Nein	Anforderungen Arbeitskreis AC e. V.: Alle Kriterien müssen erfüllt sein.	1	
Verhaltensorientierung	Ja / Nein		1	
Prinzip der kontrollierten Subjektivität	Ja / Nein		1	
Simulationsprinzip	Ja / Nein		1	
Transparenzprinzip	Ja / Nein		1	
Individualitätsprinzip	Ja / Nein		1	
Systemprinzip	Ja / Nein		1	
Organisierte Prozesssteuerung	Ja / Nein		1	

Tabelle 16: Interne Prozessperspektive VBS

4) Potenzialperspektive VBS:			Gesamterfüllungsgrad = 86.36 %	
Beschreibung des Kriteriums	Messdimension (qualitativ/quantitativ)	Soll-Größen (Literatur/Firma)	Ist-Größe	Anmerkungen
4.1 Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven:		max. 2 Punkte	Erfüllungsgrad 100% 2 Punkte	Beide Aspekte werden im Learning Contract II festgelegt.
Werden Karriereziele definiert?	Ja / Nein	Beide Aspekte beschreiben einen zentralen Punkt des MD	1	
Besteht eine Entwicklungsplanung?	Ja / Nein		1	
4.2 Systematisierung der Schulung:		max. 3 Punkte	Erfüllungsgrad 100% 3 Punkte	Die Schulungen sind nicht vorgeschrieben, bauen aber zwingend auf den AW- und DW- Resultaten auf. Am Schluss findet zur Kontrolle ein internes Audit statt.
Sind die zu besuchenden Kurse systematisiert?	Ja / Nein	Literatur: ¹⁶⁷ Alle drei Aspekte werden empfohlen. Diese sind jedoch nicht als zwingend anzusehen, damit ein Nutzen generiert wird.	1	
Basiert die Schulung auf den AC-Resultaten?	Ja / Nein		1	
Bestehen Erfolgskontrollen?	Ja / Nein		1	
4.3 Lerneffekte durch das Erkennen persönlicher Grenzen:		max. 1 Punkt	Erfüllungsgrad 50% 0.5 Punkte	9 von 16 Teilnehmern hatten Erwartungen in diesem Bereich und diese erfüllten sich mit 5 „Ja“ und 4 „eher Ja“ (Frage 1)
Bspw. Schwächen gefunden, wo nur Stärken vermutet wurden.	Grad der Zustimmung	Möglichst hohe Zustimmung	0.5	
4.4 Erfasste Dimensionen des Potenzials:		max. 3 Punkte	Erfüllungsgrad 100% 3 Punkte	Das Potenzial einer Person wird im AW erfasst. Sozial- u. Fachkompetenz kommen im DW zum Tragen. Somit sind alle drei Dimensionen erfasst.
Fachkompetenz	Ja / Nein	Firmenwerte: Alle drei Bereiche sollen erfasst und beschrieben werden.	1	
Sozialkompetenz	Ja / Nein		1	
Kognitives Potenzial	Ja / Nein		1	
4.5 Wissensmanagement:		max. 2 Punkte	Erfüllungsgrad 50 % 1 Punkte	MD-Datenbank
Werden die Kenntnisse über die Fähigkeiten und Entwicklungen der Mitarbeiter gespeichert?	Ja/Nein	Literatur: ¹⁶⁸	1	
Wird das Wissen der Mitarbeiter für das Unternehmen zugänglich gemacht?	Ja/Nein		0	

Tabelle 17: Potenzialperspektive VBS

3.2.4 Analyse

Das im Rahmen des MD durchgeführte AC verfolgt grundlegend das Ziel, bei Kandidaten zu überprüfen, ob sie das entsprechende Potenzial zur Aufnahme ins Förderprogramm des VBS besitzen. Es handelt sich dabei im eigentlichen Sinn um ein zweistufiges AC. In einer ersten Stufe wird über die Aufnahme ins MD befunden und auf der zweiten eine konkrete Karriereentwicklung definiert.

3.2.4.1 Die Finanzperspektive

Die Analyse dieser Perspektive konzentriert sich mehrheitlich auf den Prozess der Kostenentstehung, -erfassung und -handhabung.

Der Aspekt der Kostentransparenz gilt als abgedeckt, wenn ersichtlich wird, welche Aufwendungen in den Phasen Entwicklung, Etablierung und Durchführung verursacht worden sind.¹⁶⁹

Die *Entwicklungskosten* von 300'000.- CHF für das Simulationsprogramm „Das Amt“ werden in der Berechnung auf 1'200 Teilnehmer aufgeteilt. Es ist stark zu bezweifeln, dass das gleiche Instrument für eine derart grosse Anzahl von Teilnehmer grundlegend unverändert gebraucht werden kann. Die Diskussion bzgl. der Abschreibungsempfehlungen wird in den Schlussfolgerungen und Gestaltungsgrundlagen eingehender aufgegriffen. Auch die *Etablierungskosten*, welche sich aus Kosten wie Moderatoren- und Beobachtertraining zusammensetzen, können nicht als umfassend betrachtet werden, da die einzige aufgeführte Kostenposition 10 Tage „Regisseur“ sind. Kosten, die durch eine Beobachterschulung (inkl. der logistischen Kosten) verursacht werden, fehlen in der Aufstellung. Einzig die *Durchführungskosten* können als abschliessend aufgefasst werden, obwohl auch hier eine separate Ausweisung der Kosten der eingekauften Instrumente zur Steigerung der Kostentransparenz beitragen würde. Aus diesen Überlegungen heraus muss angenommen werden, dass die tatsächlich verursachten Kosten wesentlich über dem ausgewiesenen Wert sind. Dies schlägt sich in einem Punktwert von nur 40% der zu erzielenden Punkte nieder. Eine erhöhte Kostentransparenz ist auch bzgl. der Definition des Budgetpostens zu empfehlen. Bereits mit den veranschlagten Kosten von 10'500 CHF pro Teilnehmer, welche wie eben beschrieben zu tief angesetzt sind, lassen sich lediglich 22 Teilnehmer rechtfertigen. Bei der Realisierung der für das Jahr 2000 angestrebten Teilnehmeranzahl von 48 Personen wäre unweigerlich ein Qualitätsverlust in Kauf zu nehmen, da die vorhandenen Ressourcen (Assessorenkapazitäten, finanzielle und personelle Mittel der PIEE) noch nicht auf eine solche Quantität eingerichtet sind.

Mit der Einführung eines computerunterstützten Simulationsspieles wurde bereits viel an möglicher Effizienz erreicht, und es ist zu bezweifeln, dass weitere Sparoptionen wahrgenommen werden können, ohne die Aussagekraft zu gefährden. In Anbetracht der erheblichen Kosten einer Fehlbesetzung ist dies sicherlich der falsche Ort zum Sparen.

Potenzial liegt in einer weiteren Standardisierung des AC im Bereich der Erruierung des Anforderungsprofils. Dies wäre freilich mit einer Verminderung des prognostischen Aussagegehalts verbunden, würde aber den Einbezug von externen Anbietern ermöglichen. Das „Dilemma“ zwischen standardisierten, günstigen AC und spezifischen, kostenintensiven entschärft sich beim Blick auf die Zielgruppe des MD. Es handelt sich bei den Teilnehmern um das künftige Kader der drei obersten Führungsebenen. Eine detaillierte, d. h. spezifisch und an der Kultur ausgerichtete Potenzialanalyse zieht der Verfasser unter diesem Aspekt einer günstigen aber extern erstellten Analyse vor.

3.2.4.2 Die Kundenperspektive

Das AC wird von den Teilnehmern mit einer Zustimmung von 87,5 % im Bereich „Soziale Akzeptanz“ anerkennt und geschätzt. Die breite Akzeptanz ist sicherlich im persönlichen Nutzen begründet, den die Teilnehmer aus der Analyse ihrer Potenziale ziehen können. Die weitgehende Übereinstimmung der Resultate mit der Selbsteinschätzung und die objektive Begründung bei Differenzen tragen zur hohen sozialen Akzeptanz bei.

Für die Linie liegt der Nutzen in der individuellen, d. h. spezifischen Vorgehensweise des ganzen MD-Prozesses. Die Kandidaten werden basierend auf den AC-Resultaten gezielt geschult und über die gesamte Weiterentwicklung begleitet. Die Dienstleistung ist für die Linie, welche Kandidaten im MD hat, mit keinen Kosten verbunden. Dies verhindert das freie Konkurrenzieren mit externen Anbietern von AC-Dienstleistungen, falls solche in einer ähnlichen Form überhaupt von der Privatwirtschaft angeboten werden. Selbst wenn externe Anbieter konkurrenzieren könnten, wäre eine Begleitung durch den gesamten MD-Prozess nicht in der Art garantiert wie im derzeitigen System, was den Nutzen des AC-Einsatzes schmälern würde. Dem AC kann mit 89,6 % ein hoher Zielerreichungsgrad attestiert werden.

3.2.4.3 Die interne Prozessperspektive

Der wissenschaftliche Rückhalt der verwendeten Instrumente ist leider als ungenügend zu qualifizieren. Dies ist durch folgende Umstände zu erklären. Validitätsuntersuchungen sind sehr kosten- und zeitintensiv und müssen spezifisch für jede zu untersuchende Einheit einzeln erstellt werden. Der zu tätige Aufwand wäre somit in keinem Verhältnis zum Nutzen. Das MD des VBS befindet sich in seinem zweiten Jahr. Eine Untersuchung bspw. der prognostischen Validität wäre auf einen solch kurz angesetzten Zeitrahmen von zweifelhaftem

Aussagegehalt. Sicher stellt eine entsprechende wissenschaftliche Absicherung zumindest des prognostischen Wertes des AC eine Aufgabe dar, die in der Zukunft angegangen werden muss. Eine letzte Erklärung für das Fehlen entsprechender Validitätskennzahlen kann der Umstand sein, dass diese existieren mögen, aber dem Verfasser nicht bekannt sind. Dies ist eine Erklärung, die vor allem für die zugekauften Instrumente Potentia® und DISG® zu bedenken ist.

Der Arbeitskreis AC fordert in seinen Standards eine Lernfähigkeit für das AC-Verfahren selbst.¹⁷⁰ Diese ist nur gegeben, falls ein entsprechender Kanal für Rückmeldungen vorgesehen ist und diese Rückmeldungen anhand eines Evaluationsprozesses Veränderungen bewirken. Das AC des VBS bietet Rückmeldungsmöglichkeiten für Teilnehmer als auch für die Linie als Auftraggeber. Dass dieser Punkt aber nur zu zwei Dritteln als erfüllt betrachtet werden kann, liegt in der Tatsache, dass noch kein Prozess formuliert ist, der die Umsetzung von Veränderungen garantiert. Dies ist nicht weiter verwunderlich, befindet sich doch der gesamte MD-Prozess noch in der Probephase und entsprechendes „fine tuning“ kann flexibel vorgenommen werden. Sobald jedoch das MD die Projektphase verlässt und als Institution innerhalb des VBS gilt, muss ein entsprechender Prozess bestehen, der die jederzeitige Umsetzung von Veränderungen garantiert und regelt. Insbesondere bzgl. der prospektiven Komponente des AC ist die Definition eines Prozesses unabdingbar. Dabei ist darauf zu achten, dass der Prozess nicht nur die spezifisch erstellten Stellenanforderungsanalysen erfasst, sondern auch Komponenten des Unternehmensumfeldes. Ein solcher Prozess garantiert die Ausrichtung des AC auf in der Zukunft gebrauchte Fähigkeiten, was eine der grundlegenden Zielsetzungen des MD ist.¹⁷¹

Eine weitere Zielsetzung des MD und der RVR ist eine gesteigerte Durchlässigkeit zwischen staatlichem und privatwirtschaftlichem Arbeitsmarkt. Dies bedingt zum einen ein offenes System für Bewerber, damit diese direkt ins MD-Programm einsteigen können, zum anderen, dass externe Teilnehmer in Konkurrenz zum AC des MD treten können und so die Leistungen vergleichbar werden. Dieser Punkt erreicht lediglich die Hälfte des möglichen Wertes. Die Begründung liegt in einer mangelnden Transparenz der Kosten. Die Dienstleistungen der PIEE sind zur Zeit noch kostenlos für die Leistungsbezüger. Dies verunmöglicht es externen Anbietern, ein entsprechend konkurrenzfähiges AC-Produkt anzubieten. Das System ist jedoch so kreiert, dass es Quereinsteigern eine faire Chance bietet, im VBS Fuss zu fassen.

Die Nachfolgeregelung teilt sich nach Ansicht des Verfassers in die Aspekte geregelte Nachfolge und Notfallszenarien auf. Das AC ermöglicht eine geregelte Nachfolge, da die noch zu entwickelnden Fähigkeiten aufgezeigt werden und dementsprechend ein Zeitplan erarbeitet

werden kann. Aufgrund der Neuartigkeit des Programms ist aber ein Überbrücken von Lücken, die durch unvorsehbare Ereignisse in der Nachfolgeregelung entstehen, noch nicht garantiert. Hier wird wieder auf die angestammte Nachfolgeplanung anstelle der Nachfolgeentwicklung zurückgegriffen. Dieser Punkt wird erst zufriedenstellend erfüllt sein, wenn mehr MD-Kandidaten vorhanden sind als zu besetzende Stellen. Zu bedenken ist auch, dass zum heutigen Zeitpunkt im Fall von ausserordentlichen Beförderungen in der Regel auf weniger qualifizierte Bewerber Rückgriff genommen wird.¹⁷²

3.2.4.4 Die Potenzialperspektive

Die Potenzialperspektive als einer der wichtigsten Garanten für den zukünftigen Erfolg einer Unternehmung ist gleichzeitig auch die Perspektive, welche am schwersten zu erfassen ist. Es werden nachfolgend Kenngrößen beschrieben, die versuchen, Aussagen aus der Perspektive der Unternehmung als auch der AC-Teilnehmer zu liefern.

Als persönlicher wie auch institutioneller Nutzen eines AC ist das Aufzeigen der Entwicklungsmöglichkeiten und -ziele zu sehen. Anhand des AC werden in gemeinsamer Übereinstimmung mit der Linie, dem Teilnehmer und der PİEE die Ziele entwickelt und der Weg zur Zielerreichung verbindlich in einem Learning Contract niedergeschrieben. Die Kennzahlen 4.1 und 4.2 der Potenzialperspektive können somit als vollumfänglich erfüllt betrachtet werden, da die nachfolgende Weiterbildung auf den AC-Resultaten beruht und im MD-Programm integriert ist.¹⁷³

Einen persönlichen Nutzen erhalten die Teilnehmer durch das Aufzeigen der individuellen Stärken und Schwächen. Die Ausprägung hängt vom Grad des Übereinstimmens mit der persönlichen Einschätzung und der Objektivität der Resultate ab, da die AC-Resultate nur beim Erfüllen dieser Kriterien akzeptiert werden. Anhand der Feedback-Formulare kann eine breite Akzeptanz der Resultate bei den Teilnehmern herausgelesen (76.6 %) und somit eine gute Ausgangsbasis angenommen werden.

Der Einsatz eines AC ermöglicht es einem Unternehmen, systematisch die Fähigkeiten und Potenziale seiner Mitarbeiter zu erheben. Der Vergleich der vorhandenen Fähigkeiten mit dem zukünftigen prognostizierten Bedarfs erlaubt es einer Unternehmung, die entsprechenden Fähigkeiten antizipativ aufzubauen. Im DC werden Fach- und Sozialkompetenz wie auch das persönliche Potenzial erfasst. Eine vollumfängliche Beschreibung der Teilnehmer ist somit gewährleistet, was zu einer entsprechenden Bewertung von 100% Erfüllungsgrad führt.

Der eigentliche Knackpunkt der Potenzialperspektive ist die Nutzbarmachung des personifizierten Wissens der Mitarbeiter. Diese wird am besten durch Wissensdatenbanken erreicht. Wobei hier zwischen einer Datenbank über die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter

und einer Fachwissensdatenbank zu unterschieden ist. Das VBS besitzt eine Datenbank über die Fähigkeiten der Mitarbeiter, welche auf den Resultaten des AC basiert und die Weiterentwicklungen verfolgt. Der Aspekt „Fähigkeiten-Datenbank“ ist somit erfüllt. Jedoch fehlt ein vergleichbares Instrument im Bereich des Erfassens von Mitarbeiterwissen, welches so der gesamten Unternehmung zur Verfügung gestellt werden kann. Zur vollen Nutzung des in die Weiterbildung investierten Kapitals sollten Gedanken zum Aufbau einer solchen Datenbank in Betracht gezogen werden. Es ist zu erwähnen, dass dieser Gedanke im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter verfolgt wird, da die Problematik des Wissensmanagements nicht zum Forschungsgegenstand gehört.

3.2.4.5 Allgemeine Schlussbetrachtungen

Das MD des VBS ist eine gezielte und angemessene Form der Personalentwicklung, welche die Anforderungen an ein modernes Personalmanagement gemäss Olesch erfüllt.¹⁷⁴ Damit das MD seine Zielen erreicht, bedarf es eines qualitativ hochwertigen AC, wie es in der derzeitigen Form vorliegt. Kritische Faktoren, die in Zukunft Beachtung finden müssen, damit die hohen Anforderungen erfüllt werden, sind die Grösse des Budgets, die damit verbundene Kostentransparenz und ein Instrumentalisieren des Anpassungsprozesses an Veränderungen.

Diese Aussagen bestätigen sich auch in der Abbildung 18.

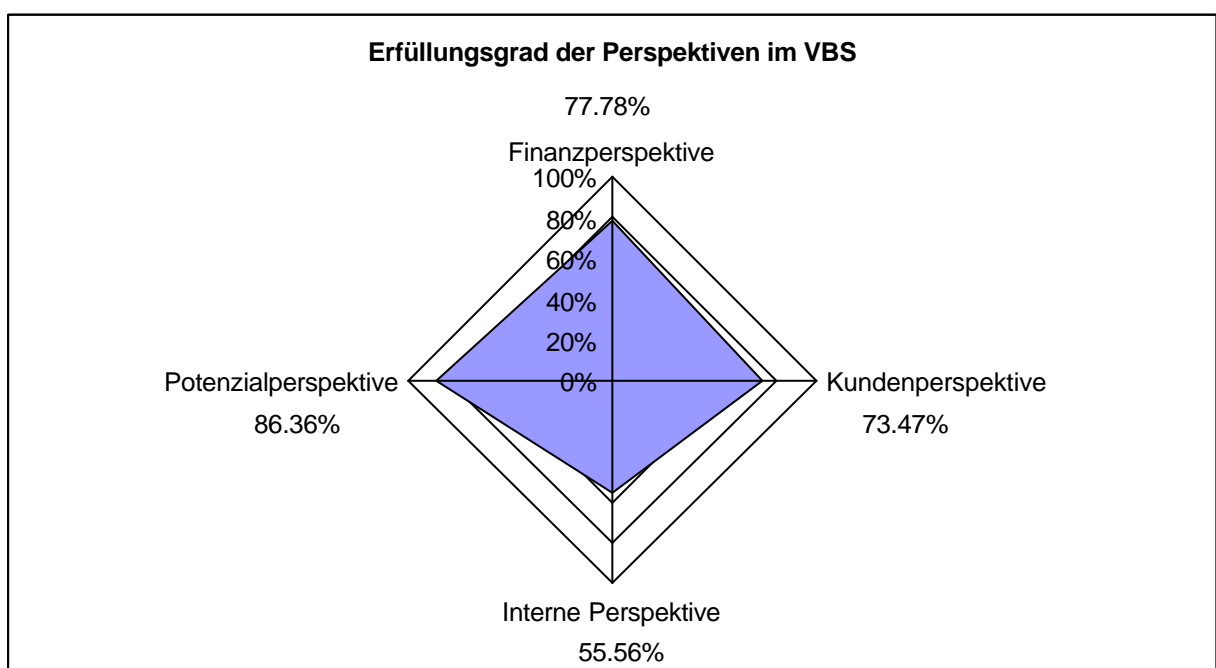


Abbildung 18: Erfüllungsgrad der Perspektiven im VBS (in %)

Speziell die interne Prozessperspektive weist noch Potenzial für eine bessere Nutzengewinnung auf. Auch wenn die Finanzperspektive einen hohen Erfüllungsgrad erreicht, ist zu bedenken,

dass dieser sich durch eine vermehrte MD-Nachfrage bei gleichbleibendem Budget rasch vermindern würde.

Die Frage, ob sich mit anderen, weniger kostenintensiven Instrumenten gleiche Resultate erzielen lassen, ist zu verneinen. Es existieren keine Instrumente, die eine solch umfassende Beschreibung der Fähigkeiten einer Person zulassen wie das AC. Einzig die Kombination verschiedener Einzelinstrumente würde ähnliche Aussagen ermöglichen. Dabei geraten jedoch die Grenzen zum vorliegenden AC ins Fließen, insbesondere wenn aus Objektivitätsgründen noch mehrere Beobachter beigezogen und Gruppenübungen veranstaltet werden.

Die wissenschaftliche Abstützung der einzelnen Instrumente oder des ganzen AC ist jedoch ein Untersuchungsgegenstand, der einer genaueren Abklärung bedarf. Hier schlägt der Verfasser vor, dass in einem geeigneten Zeitraum zumindest die Zahlen zur prognostischen Validität erhoben werden.

Das Erheben entsprechender Zahlen erlaubt eine Berechnung des Nutzens anhand der eignungsdiagnostischen Nutzenanalyse und ermöglicht so eine Behandlung der Kosten als Investitionen. Nachfolgend wird eine Berechnung des Nutzens des AC beim VBS in Anlehnung an Engelhard und Wonigeit vorgenommen.¹⁷⁵ Diese Zahlen sind jedoch mit vielen Annahmen verbunden und die Aussage kann letztlich nur als Trend aufgefasst werden. Dennoch zeigen die Zahlen, dass der Einsatz des vergleichsweise teuren AC einen positiven Nutzen generiert.

Annahmen:

- es gelten sämtliche Prämissen aus dem Kapitel 2.1.2.1
- pro zu besetzende Stelle stehen zehn Bewerber zur Verfügung (Selektionsrate = 0.1)
- die Kosten zur Durchführung des AC betragen 10'500.- CHF pro Bewerber
- das durchschnittliche Jahresgehalt beträgt zwischen 92'000.- und 123'000.- CHF (50% der MD-Bewerber befinden sich in der Lohnklasse 24)
- Mit der 40%-Regel von Schmidt et al. ergibt sich somit eine SD_y von 36'800.- bis 49'200.- CHF.¹⁷⁶
- Aus einer Selektionsrate von 0.1 ergibt sich ein standardisiertes Testergebnis von $Z_x = 1.76$.¹⁷⁷
- Es wird eine durchschnittliche Verweildauer der Probanden im Unternehmen von 10 Jahren angenommen.

Aus der Berechnung nach Brodgen, Cronbach und Gleser ergibt sich pro Teilnehmer folgendes Resultat:

$$\Delta U = N_s T r_{xy} SD_{xy} I(SR) / SR - C$$

$$\Delta U / \text{pro Teilnehmer} = 10 \times 0.35 \times 36'800 \text{ CHF} \times 1,76 - 10'500 \text{ CHF} = 216'188.- \text{ CHF}$$

Dabei gilt:

ΔU = Zunahme des in Geldeinheiten bemessenen Nutzens aufgrund von N_s Mitarbeitern anhand der Selektionsstrategie X anstelle der Anwendung des Zufallsauswahlprinzips.

N_s = Anzahl der ausgewählten Mitarbeiter (hier gleich eins)

T = Durchschnittliche Verweildauer von N_s ausgewählten Mitarbeitern in einer Unternehmung

r_{xy} = Korrelationskoeffizient zwischen Testwert x und dem Kriterium y der Arbeitsleistung.

SD_{xy} = Standardabweichung in Geldeinheiten, mittels derer individuelle Leistungsunterschiede innerhalb einer zufällig ausgewählten Mitarbeiterpopulation erfasst werden

Z_x = Durchschnittliches Testergebnis der ausgewählten Mitarbeiter

$\ddot{e}(SR)$ = Höhe der Ordinate, die durch den kritischen Wert Z_x auf der Abszisse der Standardnormalverteilung verläuft

SR = Selektionsrate

C = Anwendungskosten der Selektionsstrategie bezogen auf alle Bewerber

Die 216'188.- CHF stellen den monetären Nutzen dar, den ein Unternehmen auf eine Zeitdauer von 10 Jahren aus der Verwendung eines AC mit einer Validität von $r_{xy} = 0.35$ gegenüber einer zufälligen Selektion zu erwarten hat.

Kritische Variablen in diesem Modell sind zum einen die Selektionsrate, die Validität und die Standardabweichung der Arbeitsleistung. Obwohl dieser Nutzen noch nicht diskontiert und mit steuerlichen Implikationen versehen ist, entsteht doch ein eindrückliches Bild über die monetäre Nutzengenerierung eines AC.

Die Berechnung ist jedoch kaum auf das AC des MD-Programms anzuwenden. Dies zum einen wegen einer Selektionsrate, die gegen Eins strebt, da alle Bewerber ins MD-Programm aufgenommen werden. Es ist jedoch zu vermuten, dass sobald das MD voll im Einsatz steht, eine Selektionsrate ermittelt werden kann, die eine realistische Nutzenberechnung zulässt.

Zum anderen ist das Modell aufgrund der Zweistufigkeit des AC-Verfahrens nicht anwendbar. Es ist eine explizite Prämisse des BCG-Modells, dass es nur auf einstufige Verfahren anzuwenden ist.

3.3 Nutzenanalyse Kuoni Reisen AG

Kuoni Reisen Holding AG gehört zu den zehn umsatzstärksten Reiseveranstaltern auf dem europäischen Markt. Der Konzern ist in 27 Ländern vertreten und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 1999 einen Konzernnettoerlös von 3'509 Mio. CHF. Der ordentliche Konzerngewinn betrug im gleichen Geschäftsjahr 117,34 Mio. CHF.¹⁷⁸

Das Unternehmen hat seinen Sitz in Zürich, wo es 1906 vom Churer Alfred Kuoni gegründet wurde. Rund ein Drittel des Umsatzes wird im Heimmarkt erzielt, womit Kuoni in der Schweiz Marktführer ist. Im Ausland hat Kuoni seine Stellung systematisch ausgebaut und verfügt heute über Tochtergesellschaften in elf europäischen Ländern, in Asien, Indien und den Vereinigten Staaten. Der Konzern beschäftigt weltweit 6'528 Mitarbeiter und ist in drei Sparten tätig: Ferienreisen, Geschäftsreisen - im Rahmen des Joint Ventures Business Travel International (BTI) - und Incoming Service.

Ferienreisen:

Im Sektor Ferienreisen tritt das Unternehmen auf dem schweizerischen Markt unter zwei Markennamen auf: Kuoni Reisen AG und Helvetic Tours AG. Kuoni Reisen AG bietet Reisen in alle Regionen der Welt an und richtet sich an Kunden, die hinsichtlich Qualität und Service überdurchschnittliche Ansprüche stellen. Die Produktpalette von Helvetic Tours ist auf Familien und Reisende ausgerichtet, die günstige Pauschalangebote wünschen. Kuoni verfügt zudem über mehr als hundert Geschäftsstellen in der Schweiz. Auf dem europäischen Markt hat sich der Konzern entweder mit dem Aufbau eines eigenen Filialnetzes oder durch den Zukauf verschiedenster Reiseveranstalter etabliert.

Geschäftsreisen:

Im Sektor Geschäftsreisen konzentriert der Konzern seine Aktivitäten auf die mitteleuropäischen Märkte Schweiz, Deutschland, Österreich, Ungarn und Liechtenstein, wo das Unternehmen als exklusiver Partner der weltweiten Allianz BTI tätig ist. Dieses Joint Venture stellt die grösste Partnerschaft von Unternehmen im Geschäftsreisemarkt dar. Die Allianz verbindet 75 nationale Partner in 80 Ländern. Der Sektor Geschäftsreisen entwickelt sich zunehmend zu einem Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen für Kunden.

Incoming Services:

Die Incoming-Abteilungen von Kuoni Reisen AG bieten Reiseveranstaltern aus Übersee länderbezogene Dienstleistungen in Europa an und unterstützen Reisegruppen und Individualreisende bei ihren Reisen durch den „alten“ Kontinent. Der überwiegende Teil der Kunden kommt aus Japan und anderen asiatischen Ländern, aber auch aus den USA, aus Südamerika, dem Nahen Osten und aus Osteuropa.

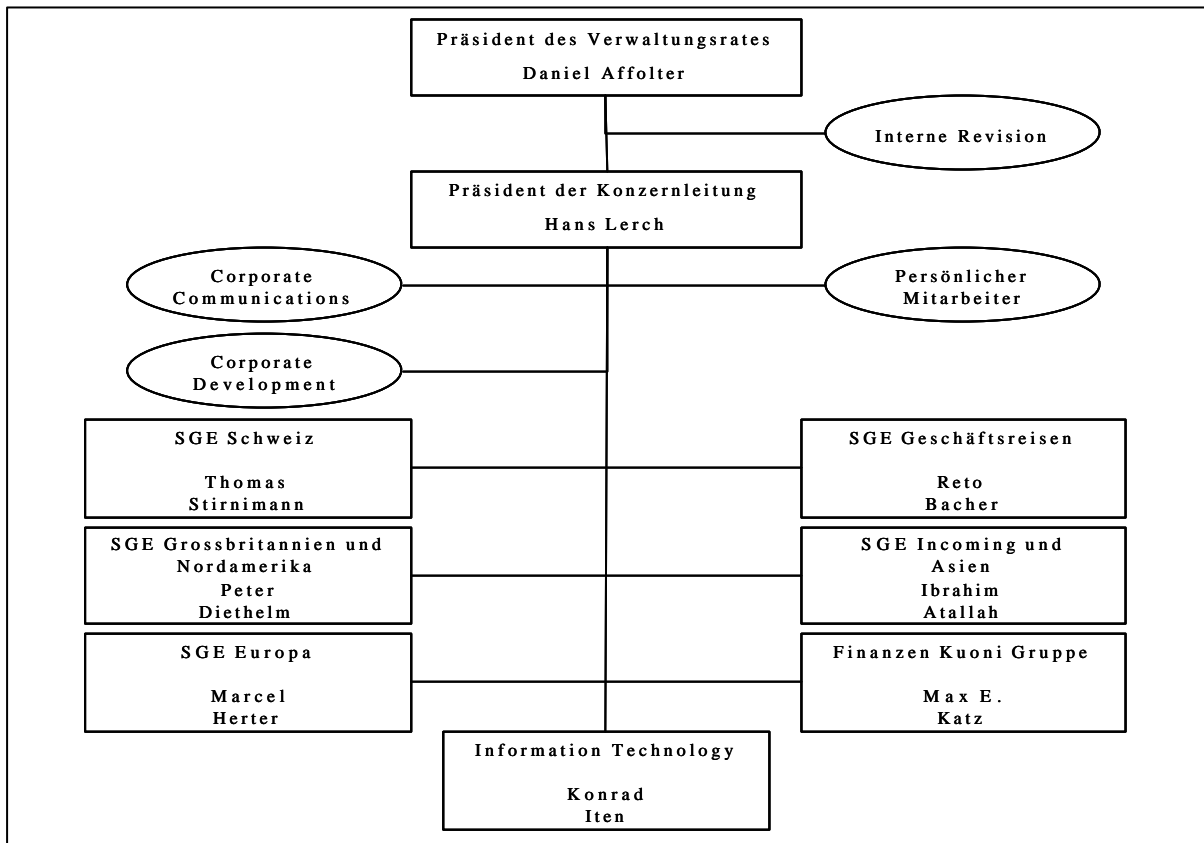


Abbildung 19: Kuoni Konzernstruktur

Der Konzern ist neben den übergreifenden Funktionen *Finanzen* und *Information Technology* in fünf strategische Geschäftseinheiten gegliedert. Die erweiterte Konzernleitung umfasst 8 Mitglieder und 20 Geschäftsleitungsmitglieder. Das bei Kuoni durchgeführte AC ist für die Führungsebene Geschäftsleitung entwickelt worden.

3.3.1 Entstehung und Entwicklung

Bis vor ca. fünf Jahren wurde bei der Ernennung der Geschäftsleitungsmitglieder (GL) kein systematisches Evaluationsverfahren angewandt. Die Beförderungsentscheidungen basierten vorwiegend auf den Erfolgsausweisen der entsprechenden Kandidaten.

Aufgrund der Risiken, die ein solches unsystematisches Beförderungsverfahren beinhaltet, wurde der Auftrag erteilt, ein Assessment Center zu entwickeln, welches die potenziellen Fähigkeiten der Kandidaten erfasst. In den vergangenen Jahren unterzogen sich fast alle dreissig Geschäftsleitungsmitglieder der AC-Prozedur. Das AC wird bei Kuoni nicht als eigentliches Personalauswahlinstrument eingesetzt, da die meisten Probanden bereits GL-Mitglieder waren,

bevor sie zu einem AC eingeladen wurden. Es kann sich somit nicht um ein Instrument der Personalauswahl im eigentlichen Sinn handeln, da die Beförderungentscheide nicht auf dem Befund des AC basierten, bestenfalls dienten sie der Legitimierung. Diese etwas seltsame Situation erklärt sich durch die nachträgliche Implementierung des AC.

Ein letzter Durchgang ist für Juni 2001 geplant. Mit dieser Veranstaltung werden die letzten noch verbleibenden GL-Mitglieder das AC durchlaufen. Kuoni befindet sich somit beim Auswahlverfahren seiner GL-Mitglieder an einem Wendepunkt. Da in Zukunft nur noch mit Einzelernennungen in die GL zu rechnen ist, stellt sich die Frage, ob weiterhin ein AC gebraucht wird und allenfalls in welcher Form.

In den bis anhin durchgeführten AC war der Fokus auf die Sozialkompetenz und das Persönlichkeitsbild gerichtet. Die Fachkompetenz wird bei den Teilnehmern, welche z. T. seit mehreren Jahren (durchschnittlich 8 Jahre) im Unternehmen tätig sind, als vorhanden angenommen.

Besonderes Gewicht wird auf die Standortbestimmung für die Teilnehmer gelegt. Kuoni versucht mit dem AC seinen Kaderleuten eine Möglichkeit zu bieten, sich einer fundierten und sachlichen Beurteilung ihrer Stärken und Schwächen zu stellen.

Der Auftrag zur Entwicklung des AC wurde von der Konzernleitung (KL) an die Abteilung HR Kuoni erteilt. In Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Rolf Kiechl von der Universität Zürich wurde das AC entwickelt und eingeführt. Prof. Kiechl deckt dabei in beratender Funktion die wissenschaftlichen Anforderungen an das AC ab. Weiter steht er als Assessor bei der Durchführung zur Verfügung.

3.3.2 Aufbau und Ablauf

Das AC erstreckt sich über vier Tage für die Teilnehmer und fünf Tage für die Assessoren. Die Einladungen für die Teilnehmer werden bereits ein Jahr im Voraus versendet. Diese lange Vorlaufzeit ist durch die Anzahl an Personen zu erklären, die entweder eine KL-, oder GL-Position inne haben. Zur Durchführung werden ca. 26 Personen (Assessoren, Teilnehmer und Helfer) aufgeboten.

Zwei Wochen vor Beginn des eigentlichen AC-Seminars wird den Teilnehmern eine erste Aufgabenstellung zugestellt (Übung 1). In dieser werden die Teilnehmer gebeten, eine Analyse ihres Geschäftsumfeldes zu erstellen. Der schriftliche Bericht umfasst die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken der einzelnen Geschäftsfelder und kann somit als SWOT-Analyse (Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats) aufgefasst werden, ohne hier näher darauf einzugehen. Die SWOT-Analyse stellt die Grundlage für eine Gruppenarbeit dar, die im Verlauf des AC durchgeführt wird.

Ein typisches AC setzt sich dabei wie folgt zusammen.

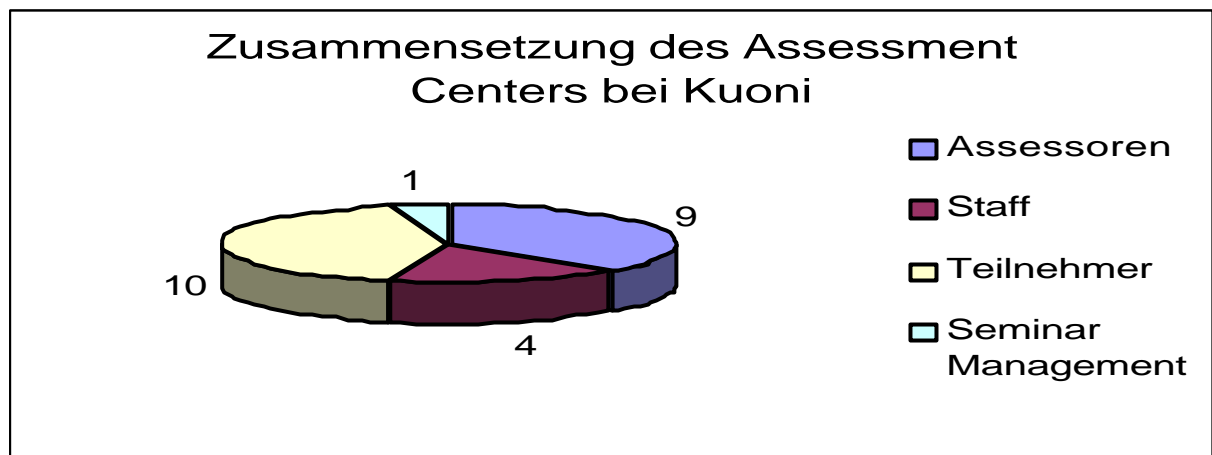


Abbildung 20: Zusammensetzung des Assessment Centers bei Kuoni Reisen Holding AG

Das 10-köpfige Assessorenteam (inkl. Prof. Kiechl) setzt sich aus 6 KL-Mitgliedern, 2 Personalchefs und 2 Externen zusammen. Mit Herrn Kiechl, der die Moderation übernimmt ergibt sich somit ein Beobachter / Probanden-Verhältnis von 1:1 (vgl. Abbildung 20).

Das AC zeichnet sich durch Aspekte eines internationalen AC aus. Es sind zum einen Teilnehmer verschiedener Nationalitäten dabei und zum anderen wird das AC in zwei Sprachen (Deutsch und Englisch) abgehalten. Zur Problematik internationaler AC sei hier auf Kapitel 2.1.4.5 verwiesen.

Ein typischer Ablauf beginnt mit Trainings für die Assessoren. In den Beobachtertrainings wird das Ziel verfolgt, den Assessoren einen Überblick über den Ablauf zu verschaffen und die Beobachter durch das Training auf einen einheitlichen Bewertungsstandard skalieren.

Für die Teilnehmer beginnt das AC am zweiten Tag mit der Begrüßung. Von diesem Zeitpunkt an wird ein fast pausenloser Einsatz erwartet.

Von	Bis	1. Tag	2. Tag	3 Tag	4. Tag	5. Tag
8:00	- 9:00		Beobachtertraining II	Übung 5	Übung 8	Abreise Teilnehmer Feedback- Organisation der und
9:00	- 10:00					
10:00	- 11:00					
11:00	- 12:00		Mittagsessen	Übung 6	Mittagessen	
12:00	- 13:00		Seminareröffnung	Mittagessen	Übung 9	
13:00	- 14:00		Übung 2	Übung 7	Übung 10	
14:00	- 15:00		Psychologische Tests			
15:00	- 16:00		Beobachter- training I	Erläuterungen	Nachtessen	
16:00	- 17:00	Nachtessen	Nachtessen			
17:00	- 18:00		Übung 20:30 - 23:30 Rollenspiel	4 Übung 8	Nachtessen	
18:00	- 19:00					
19:00	- 20:00					
20:00	- 21:00					
21:00	- 22:00					
22:00	- 23:00					
23:00	- 0:00					
0:00	- 1:00					

Tabelle 18: Zeitlicher Ablauf des Assessment Centers

Die in der Tabelle 18 dargestellten Übungseinheiten stellen lediglich die Pflichtbesuche dar. Die freibleibenden Zeiten sind zur Bearbeitung einer „Case Study“ gedacht, welche am letzten Tag zu präsentieren ist. Die hohe Belastung erlaubt den Teilnehmern über die drei Tage hinweg nur wenig Schlaf und führt diese so an die Belastungsgrenzen heran.

Übung eins wird, wie bereits erwähnt, vor dem eigentlichen AC an die Teilnehmer abgeben und bildet die Grundlage für Übung sechs. Die psychologischen Test entsprechen der Übung drei.

Während des Seminars werden die Teilnehmer gebeten, ein Tagebuch zu führen, in welchem sie notieren, wie sie sich selbst bzgl. der erbrachten Leistungen einschätzen. Das Tagebuch fließt in die Beurteilung ein und zeigt auf, zu welchem Grad die Teilnehmer fähig sind, die eigenen Leistungen zu beurteilen. Es dient ausserdem als Rückmeldung für die Veranstalter, ob Veränderungen an Ablauf/Aufbau des AC vorgenommen werden müssen.

Nach jeder Übung werden die Resultate der einzelnen Beobachter konsolidiert und niedergeschrieben. Insgesamt durchlaufen die Teilnehmer acht individuelle Übungen und vier Teamübungen. Dabei werden die folgenden Dimensionen erfasst:

Berufliche Fähigkeiten:

- Allgemeines Management Wissen (general management know-how)
- Problemlösungsansätze (problem solving approach)
- Gesprächsführung (persuasion)

Soziale Kompetenzen (social dimensions):

- Teamwork
- Kommunikative Fähigkeiten (communication)
- Konfliktfähigkeit (conflict-solving behaviour and dealing with criticism)

Persönliche Kompetenzen (personality dimensions)

- Zielorientierung (achievement orientation)
- Persönliches Verhalten (personal behaviour: self oriented and other oriented)
- Führungsfähigkeiten (leadership qualities)

Verteilt über die verschiedenen Übungen wird jede Dimension je drei mal erfasst und bewertet. Übung zwei ist eine Gruppenübung, die erfassen soll, wie gut die einzelnen Teilnehmer ihre Verpflichtung gegenüber dem Gesamtunternehmen und den Interessen einer bestimmten Abteilung, der sie angehören, ausbalancieren können. Die Kandidaten erhalten bis auf ihre individuelle Rollenbeschreibung identische Firmeninformationen, müssen aber verschiedene Standpunkte vertreten.

Übung drei umfasst psychologische Tests. Hier werden zum einen Tests durchgeführt, welche die Fähigkeit messen, die Logik verschiedener Arten von Argumenten zu bewerten (Verbal Critical Reasoning). Zum anderen wird die Fähigkeit erfasst, auf der Grundlage numerischer Daten richtige Entscheidungen zu treffen oder Schlussfolgerungen zu ziehen (Numerical Critical Reasoning). Ein dritter psychologischer Test wird aus zeitlichen Gründen kaum mehr verwendet (Myers-Briggs Type Indicator).

Die vierte Übung beinhaltet Rollenspiele, in welchen Mitarbeitergespräche simuliert werden, welche die Teilnehmer in ethisch schwierige Situationen versetzen.

In der Übung fünf wird den Teilnehmern eine Menge Daten über eine fiktive Firma gegeben. Die umfassende Datenmenge ist zu strukturieren und einer Analyse zu unterziehen. Die gefundenen Problemlösungsansätze werden anschliessend dem Plenum präsentiert.

Die in der Vorbereitung zum AC erstellte Analyse wird in der Übung sechs den anderen Teilnehmern vorgestellt. Dabei findet ein Ranking der vorgestellten Arbeiten inklusive der eigenen Arbeit durch die Teilnehmer statt. In der nächsten Übung wird den Kandidaten eine Geschäftssituation eröffnet, in welcher sie durch rasches Analysieren und Handeln Schaden von ihrer Firma abwenden müssen. In Übung acht wird den Probanden ein zufällig ausgesuchtes Thema zum freien Vortragen angegeben. Der Vortrag sollte zwischen drei und vier Minuten dauern.

Die nachfolgende Aufgabe kann als Postkorbübung aufgefasst werden. Die Schwierigkeit besteht im Bearbeiten und Erfassen einer grossen Datenmenge in kurzer Zeit und dem

Bereitstellen von Lösungsansätzen. Anschliessend an die schriftliche Bearbeitung müssen die Teilnehmer ein 15-minütiges Referat halten. Die folgende Fragerunde überprüft, ob die Teilnehmer den Sachverhalt in seiner Komplexität verstanden haben. Die letzte Einzelübung besteht in einem Aufsatz in englischer Sprache, welcher die sprachliche Ausdrucksfähigkeit erfasst.

In den beiden „Outdoor“-Übungen werden die Fähigkeiten zur Teamorganisation erfasst. Den Abschluss des AC stellt ein schriftliches Feedback dar, welches zu den erfassten Dimensionen pro Übung die Befunde enthält. Diese werden anhand eines Gespräches erläutert.

3.3.3 Die vier Perspektiven

1) Finanzperspektive Kuoni:			Gesamterfüllungsgrad = 94.44 %	
Beschreibung des Kriteriums	Messdimension (qualitativ/ quantitativ)	Soll-Größen (Literatur/Firma)	Ist-Grösse	Anmerkungen
1.1 Prozesskosten MD:		max. 5 Punkte	Erfüllungsgrad 90 % 4.5 Punkte	Kostentransparenz: Erfasste Kosten sind Moderatoren-, Teilnehmer- u. Beobachterlohn, Spesen, Weiterentwicklungskosten, Lizenz-, und Instrumentenkosten. Es wird nicht diskontiert. Die Kosten werden aber über Jahre abgeschrieben und betragen somit 21'120.- CHF pro Teilnehmer.
Besteht Kostentransparenz über das Instrument bzgl. • Entwicklungskosten • Etablierungskosten • Durchführungskosten	Ja / Nein	Die Kostentransparenz kann als gegeben erachtet werden, wenn die Entwicklungskosten, Etablierungskosten und die Durchführungskosten ausgewiesen sind.	3	
Werden die Zahlungen diskontiert, periodisiert, aktiviert usw.?	Ja / Nein	Instrumente der Finanzierungsrechnung: Diskontierung/Periodenabgrenzung	0.5	
Ist ein Vergleich mit bekannten Kostengrößen möglich?	Ja / Nein	Kostenvergleich mit AC-Zahlen aus der Literatur für Führungskräfte: ¹⁷⁹ AC-Kosten: 21'596 – 41'299 CHF	1	
1.2 Sparpotenzial:		max. 1 Punkt	Erfüllungsgrad 100 % 1 Punkt	Bewertung: Die AC-Kosten nehmen sich relativ bescheiden aus zu den Kosten einer Fehlbesetzung. Die Kosten für eine Fehleinstellung liegen hier vermutlich im oberen Bereich, der aus der Literatur bekannten Werte, da es sich um Positionen auf der obersten und zweitobersten Führungsebene handelt.
Sind die Aufwendungen höher als die Kosten einer Fehleinstellung?	Ja / Nein	Richtwerte aus der Literatur für Führungskräfte: ¹⁸⁰ 283'238 - 456'689 CHF	21'120 CHF < 283'238 CHF	
1.3 Budget:::		max. 1 Punkt	Erfüllung zu 100 % 1 Punkt	Die laufenden Kosten sind gut einschätzbar und werden durch das Budget der KL getragen.
Ist die Grösse der Budgets der MD-Nachfrage angemessen?	Ja / Nein	Firmenwert: Grösse des Budgetierungspostens und dessen Entwicklung	235'000 CHF > 210'000 CHF (10 x 10'500 CHF)	
1.4 Träger der Kosten:		max. 2 Punkte	Erfüllungsgrad 100 % 2 Punkte	Die Budgetgrösse ist auf die Kosten der Teilnahme von 10 Probanden zugeschnitten und wird auf Konzernebene getragen. Dieser Aspekt ist nur aussagkräftig im Vergleich mit der Bundesverwaltung, in welcher die Kunden nicht belastet werden.
Sind die Kosten transparent für die Auftraggeber?	Ja / Nein	Anzustreben	1	
Werden die Kosten den Auftraggebern belastet?	Ja / Nein	Anzustreben	1	

Tabelle 19: Finanzperspektive Kuoni Reisen Holding AG

2) Kundenperspektive Kuoni:			Gesamterfüllungsgrad = 84.8 %	
Beschreibung des Kriteriums	Messdimension (qualitativ/quantitativ)	Soll-Größen (Literatur/Firma)	Ist-Grösse	Anmerkungen
Teilnehmer:				
2.1 Soziale Akzeptanz:		max. 1 Punkt	Erfüllungsgrad 84.38 % 0.844 Punkte	4 Interviews (Leitfaden: Teilnehmer): Erfüllung der Erwartungen, Frage 9- Wohlbefinden im AC, Frage 10- Realitätsgrad des AC, Frage 14
Akzeptieren die Teilnehmer die Resultate des AC?	Grad der Zustimmung	Literatur: ¹⁸¹ • 3,9 auf Fünfer Skala • 0,8 für erfüllte Erwartungen • 0,7 für Wohlbefinden • 0,667 für Realitätsgrad	3,375 auf Vierer Skala Berechnung vgl. Anhang Kuoni	
2.2 Potenzial erkennen:		max. 1 Punkt	Erfüllungsgrad 87.5 % 0.875	4 Interviews (Leitfaden: Teilnehmer): Konnte Stärken im AC zeigen, Frage 12
Haben die Teilnehmer persönlich das Gefühl, richtig eingeschätzt zu werden?	Grad der Zustimmung	Literatur: ¹⁸² 0,75 sind überzeugt, dass das AC ihnen gerecht wird.	3,5 auf vierer Skala Berechnung vgl. Anhang Kuoni	
Auftraggeber:				
2.3 Begleiteter Prozess:		max. 3 Punkte	Erfüllungsgrad 100 % 3 Punkte	Es besteht eine Ablaufbeschreibung für das Organisationsteam zur Vorbereitung und eine Road-Map während des AC. Das AC wurde bereits mehrmals durchgeführt. Die Einladungen erfolgen bereits ein Jahr im Voraus. Geregelt Aufgabenteilung, zwischen Kiechl, Baumgartner, Stucki und den Assessoren.
Ist die Zusammenarbeit geregelt?	Ja / Nein	Firma: Ablaufbeschreibung und Road-Map.	1	
Sind die Kontakte instrumentalisiert?	Ja / Nein		1	
Sind die Zuständigkeiten klar ?	Ja / Nein		1	
2.4 Zielorientierung ergibt sich aus:		max. 3 Punkte	Erfüllungsgrad 83,334 % 2.5 Punkte	Leistungsbezogener-Interview: Die Ziele wurden nicht voll erreicht (Schulung in Selbstverantwortung). Die Auswahl des Kaders erfolgte nur teilweise anhand der AC-Resultate. Die Erwartungen wurden voll gedeckt.
Lösung umgesetzt?	Grad der Zustimmung	Bei voller Zielorientierung wird ein maximaler Skalenwert von 4 erreicht.	3,334 auf vierer Skala Berechnung vgl. Anhang Kuoni	
Erwartungen erfüllt?	Grad der Zustimmung			
Bedürfnisse erfüllt?	Grad der Zustimmung			
2.5 Gesamturteil der Auftraggeber:		max. 6 Punkte	Erfüllungsgrad 77,78 % 4.668 Punkte	Interview Kuoni AG.
Kosteneffizienz	Grad der Zustimmung	Bei voller Zielerreichung wird ein maximaler Skalenwert von 3 erreicht.	2,334 auf Dreier Skala Berechnung vgl. Anhang Kuoni	
Eignungspotenzial	Grad der Zustimmung			
Weiterbildungsbedarf	Grad der Zustimmung			
Validität	Grad der Zustimmung			
Praktikabilität	Grad der Zustimmung			
Akzeptanz	Grad der Zustimmung			

Tabelle 20: Kundenperspektive Kuoni Reisen Holding AG

3) Interne Prozessperspektive Kuoni:			Gesamterfüllungsgrad = 53.7 %	
Beschreibung des Kriteriums	Messdimension (qualitativ/quantitativ)	Soll-Größen (Literatur/Firma)	Ist-Grösse	Anmerkungen
3.1 Validität:		max. 12 Punkte	Erfüllungsgrad 16.667 % 2 Punkte	Instrumente: ¹⁸³ Prognostische Validität zwischen 0.3 - 0.5 Interrater-Reliabilität zwischen 0.2 - 0.5
Bestehen Validitätsuntersuchungen zu den eingesetzten Instrumenten?	<ul style="list-style-type: none"> • Prognostische Validität • Innere Validität: • Kontentvalidität • Konstruktvalidität 	Richtwerte aus der Literatur: ¹⁸⁴	Berechnung vgl. Anhang Kuoni	Zu den Kuoni spezifische Übungen und den Outdoor-Übungen liegen keine Werte vor.
3.2 Instrumentalisierte Feedback-Schleife:		max. 3 Punkte	Erfüllungsgrad 66.667 % 2 Punkte	Es wird ein Feedback der Teilnehmer in Form von Tagebüchern eingefordert. Weiter besteht die Möglichkeit im Feedback-Gespräch. Eine eigentliche Instrumentalisierung des Prozesses erfolgte nicht. Das AC wurde mehrfach in unveränderter Form durchgeführt.
Feedback-Kanal Teilnehmer	Ja / Nein	Standards Arbeitskreis AC: Lernorientierung des Verfahrens selbst	1	
Feedback-Kanal Kunden	Ja / Nein		1	
Instrumentalisierter Prozess	Ja / Nein		0	
3.3 Offenes System: Können externe Bewerber / Anbieter berücksichtigt werden?			max. 2 Punkte	Erfüllungsgrad 100 % 2 Punkte
Externe Teilnehmer	Ja / Nein	Unternehmensinterne Anforderung eines offenen Verfahrens	1	
Externe Anbieter	Ja / Nein		1	
3.4 Planbarkeit der Nachfolgeregelung:		max. 2 Punkte	Erfüllungsgrad 25 % 0.5 Punkte	Das AC bei Kuoni verfolgt nicht in erster Priorität eine Personalauswahl. Mindestens gleichgewichtig ist die Standortbestimmung für die Teilnehmer. Die Nachfolgeregelung erfolgt z. T. parallel zum AC und nicht über dieses. Notfallszenarien bestehen unabhängig vom AC.
Ermöglicht das AC die geregelte Nachfolge?	Ja / Nein	Unternehmensinterne Anforderung	0.5	
Sind Notfallszenarien möglich?	Ja / Nein		0	
3.5 Standards Arbeitskreis AC:		max. 8 Punkte	Erfüllungsgrad 100 % 8 Punkte	Unternehmensspezifische, protokollierte Verhaltensbeschreibungen, Beobachtertraining, der Wirklichkeit nachgebildet, Transparenz bzgl. Ziel, Ablauf und Bedeutung, Erkenntnisse sind nur dann nützlich, wenn der Erkennende sie individuell sinnvoll nutzen kann. Organisierte Prozesssteuerung
Anforderungsorientierung	Ja / Nein	Anforderungen Arbeitskreis AC e. V.: Alle Kriterien müssen erfüllt sein.	1	
Verhaltensorientierung	Ja / Nein		1	
Prinzip der kontrollierten Subjektivität	Ja / Nein		1	
Simulationsprinzip	Ja / Nein		1	
Transparenzprinzip	Ja / Nein		1	
Individualitätsprinzip	Ja / Nein		1	
Systemprinzip	Ja / Nein		1	
Organisierte Prozesssteuerung	Ja / Nein		1	

Tabelle 21: Interne Prozessperspektive Kuoni Reisen Holding AG

4) Potenzialperspektive Kuoni:			Gesamterfüllungsgrad = 44.32 %	
Beschreibung des Kriteriums	Messdimension (qualitativ/quantitativ)	Soll-Grössen (Literatur/Firma)	Ist-Grösse	Anmerkungen
4.1 Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven:		max. 2 Punkte	Erfüllungsgrad 0% 0 Punkte	Die Teilnehmer befinden sich meist bereits in leitender Position und es ist kaum mehr möglich, im Unternehmen weiter aufzusteigen. Neue Herausforderungen werden in einer horizontalen Weiterentwicklung gesehen. Es erfolgt somit keine Karriereplanung. Viele Veränderungen sind mit einem Firmenwechsel verbunden (2 von 4 Interviewpartner). Die Teilnehmer werden mit den Resultaten sich selbst überlassen.
Werden Karriereziele definiert?	Ja / Nein	Beide Aspekte beschreiben einen zentralen Punkt des MD	0	
Besteht eine Entwicklungsplanung?	Ja / Nein		0	
4.2 Systematisierung der Schulung:			max. 3 Punkte	
Sind die zu besuchenden Kurse systematisiert?	Ja / Nein	Literatur: ¹⁸⁵ Alle drei Aspekte werden empfohlen. Diese sind jedoch nicht als zwingend anzusehen, damit ein Nutzen generiert wird.	0	Die Weiterentwicklungsimpulse sind den Teilnehmern überlassen. Ein Interviewpartner hat sich weitergebildet, die anderen empfanden dies als wenig sinnvoll, da die gefundenen Schwachstellen nicht essentiell waren.
Basiert die Schulung auf den AC-Resultaten?	Ja / Nein		0.5	
Bestehen Erfolgskontrollen?	Ja / Nein		0	
4.3 Lerneffekte durch das Erkennen persönlicher Grenzen:		max. 1 Punkt	Erfüllungsgrad 87.5% 0.875 Punkte	
Bspw. Schwächen gefunden, wo nur Stärken vermutet wurden.	Grad der Zustimmung	Möglichst hohe Zustimmung	Berechnung vgl. Anhang Kuoni	
4.4 Erfasste Dimensionen des Potenzials:		max. 3 Punkte	Erfüllungsgrad 83.334% 2.5 Punkte	
Fachkompetenz	Ja / Nein	Firmenwert: Alle drei Bereiche sollen erfasst und beschrieben werden.	0.5	
Sozialkompetenz	Ja / Nein		1	
Kognitives Potenzial	Ja / Nein		1	
4.5 Wissensmanagement:		max. 2 Punkte	Erfüllungsgrad 50 % 1 Punkt	Knowledge-Datenbank im Aufbau. Diese ist aber unabhängig vom AC.
Werden die Kenntnisse über die Fähigkeiten und Entwicklungen der Mitarbeiter gespeichert?	Ja/Nein	Literatur ¹⁸⁶	0	
Wird das Wissen der Mitarbeiter für das Unternehmen zugänglich gemacht?	Ja/Nein		1	

Tabelle 22: Potenzialperspektive Kuoni Reisen Holding AG

3.3.4 Analyse

Grundlegende Ziele des AC bei Kuoni sind deren drei. Die Unternehmung will einen Überblick über das Potenzial ihrer Geschäftsleitungsmitglieder gewinnen, allfällige Beförderungen absichern, ihren Führungskräften ein objektives Feedback über ihre Fähigkeiten ermöglichen und Anregungen zur Weiterentwicklung geben.

3.3.4.1 Die Finanzperspektive:

Die Prozesskosten weisen die einzelnen Aufwendungen entsprechend ihrer Herkunft der Entwicklung, Etablierung oder Durchführung zu. Die Aufwendungen werden jedoch auch hier als Kosten und nicht als Investitionen verstanden, da keine Aktivierung der Aufwendungen über mehrere Perioden hinweg stattfindet. Die Entwicklungskosten werden jedoch auf drei Jahre verteilt, was in Übereinstimmung mit dem Internationalen Accounting Standard 38 ist. Ein einzelner Teilnehmer verursacht durch den Einbezug der Abschreibungen Kosten von 21'120 CHF. Eine Zahl, die sich nahe an den in der Literatur genannten Grössen befindet und deshalb als glaubwürdig erscheint.

Sparpotenzial ist wie beim VBS wohl kaum ohne Verlust an Qualität zu verwirklichen und da die Kosten im unteren Rahmen der in der Literatur aufgewiesenen Kosten liegen, kann davon ausgegangen werden, dass diese Dimension zufriedenstellend erfüllt ist.

Entsprechend der „Top-Level“-Unterstützung, die das AC genießt, ist das Budget kein limitierender Faktor und durch die detaillierte Kostenzusammenstellung herrscht auch Transparenz für die Auftraggeber.

3.3.4.2 Die Kundenperspektive:

Die Erfassung der sozialen Akzeptanz erfolgte anhand von vier Interviews. Diese kleine Zahl an Interviewpartnern erlaubt nur bedingt repräsentative Rückschlüsse. Jedoch können qualitative Aussagen gewonnen werden. Die Dimension der sozialen Akzeptanz wurde anhand der Fragen über persönliche Erwartungen, Wohlbefinden und Realitätsgrad erfasst und mit Richtwerten aus der Literatur verglichen. Die Interviewpartner konnten in den Punkten Wohlbefinden oder Realitätsgrad dem AC die Höchstnote oder die Note Gut erteilen. Anders sieht es bei der Erfüllung der Erwartungen aus. Für die Hälfte der Befragten haben sich die beruflichen Erwartungen, die sie an das AC knüpften, nicht erfüllt, wobei einschränkend zu erwähnen ist, dass die Teilnahme am AC erst erfolgte, nachdem die Teilnehmer eine Geschäftsleitungsposition inne hatten. Ein berufliches Weiterkommen ist oder war nicht direkt vom AC abhängig. Dennoch kann die soziale Akzeptanz mit einer

Zustimmung von 84.4 % als gegeben erachtet werden. Alle konnten dem AC eine gute bis sehr gute Fähigkeit attestieren, das Potenzial eines Teilnehmers zu bestimmen.

Als weitere Teilperspektive wurde das AC aus der Sicht der Auftraggeber, d. h. der Konzernleitung beurteilt. Hierbei ergibt sich die Fragestellung nach der Integration der externen Parteien über entsprechende Schnittstellen. Diese Punkte werden vom Arbeitskreis AC als Systemprinzip beschrieben.¹⁸⁷ Durch die Ablaufbeschreibung zuhanden des Organisationsteams sowie einer „Road-Map“ während des AC selbst sind die Anforderungen an die Schnittstellenregelungen voll erfüllt. Auch die Zielorientierung anhand der firmeninternen Zielsetzungen kann als voll erfüllt betrachtet werden. Es ist jedoch zu beachten, dass der Aspekt der systematisierten Weiterentwicklung nicht als Ziel genannt wird. Im Gegenteil: dies wird bewusst der Selbstverantwortung der Teilnehmer überlassen. Dass eine Verminderung des Nutzens des AC die Folge ist, wird von den Veranstaltern akzeptiert. Dieser Aspekt führt zu einer lediglich „zufriedenstellenden“ Gesamtbeurteilung des AC anhand der Kundenperspektive.

3.3.4.3 Die interne Prozessperspektive:

Die wissenschaftliche Abstützung des AC kann anhand der dem Verfasser bekannten Dokumente nicht als gewährleistet betrachtet werden. Es ist wie beim AC des VBS auch hier auf die Verhältnismässigkeit hinzuweisen. Die prognostische Validität des AC kann als nachrangig betrachtet werden, da die Leistungen der einzelnen Teilnehmer aufgrund der mehrjährigen Tätigkeit im Unternehmen als bekannt erachtet werden können. Zudem handelt es sich um ein Potenzial-AC im eigentlichen Sinne, welches erst seit drei Jahren in Kraft ist. Es dürfte schwierig und aufwendig sein, valide Aussagen aus einer Population von nur 30 Personen zu gewinnen. In Anbetracht der anstehenden Neuorientierung des AC sollte aber dieser Dimension eine höhere Gewichtung zukommen als bis anhin.

Die Lernorientierung des Verfahrens ist anhand von Feedback-Kanälen gegeben, welche sowohl Teilnehmer als auch Auftraggeber umfassen. Die gewonnenen Informationen können flexibel in der Gestaltung der folgenden AC einbezogen werden. Es besteht jedoch kein eigentlicher Prozess, der dies verankert. So wurde von Teilnehmern zweier verschiedener AC ein Defizit bzgl. der Teamorientierung bemängelt. Inwiefern diese Aussagen durch persönliche Empfindungen oder durch die Veranstaltung verursacht wurden, kann aufgrund der kleinen Interviewgruppe nicht umfassend beurteilt werden. Der fehlende Prozess stellt aber ein Defizit dar.

Die Kombination externer Partner mit eigenen Modulen im AC zeigt bereits, dass es sich bzgl. externer Anbieter um ein offenes System handelt. Da die Übungen weder typisch für

Kuoni noch branchenspezifisch gestaltet sind, ist es auch für externe Bewerber möglich, sich in einem fairen Umfeld bewerten zu lassen.

Das von Kuoni initialisierte und durchgeführte AC verfolgt nur nachrangig das Ziel, Kandidaten auf Beförderungen hin zu evaluieren. Dennoch lässt sich aus den Resultaten eine geregelte Nachfolge aufbauen. Die AC-Resultate sind dabei Bestandteile einer umfassenderen Evaluation. Ähnlich verhält es sich mit der Erstellung von Notfallszenarien bei ausserplanmässigen Besetzungen von Positionen. Kuoni besitzt ein solches Szenario, welches weit mehr Stellen beinhaltet als bisher Teilnehmer ein AC durchlaufen haben. Die AC-Potenzialabschätzungen wären aber besonders hier von Bedeutung, da eine prospektive Analyse Gewissheit liefern kann, dass eine Führungskraft bei ausserplanmässigen Besetzungen nicht überfordert ist.

Der sorgfältige Aufbau und die wissenschaftliche Begleitung von Prof. Dr. Kiechl münden in ein AC-Verfahren, welches alle Anforderungen des Arbeitskreises AC erfüllt. Einzig die Lernorientierung des Verfahrens ist wie vorgängig beschrieben zu bezweifeln.

3.3.5 Die Potenzialperspektive:

Wie in der AC-Analyse des VBS bereits erwähnt, liegt Nutzenpotenzial in der gezielten Schulung respektive Weiterbildung von Teilnehmern. Der Nutzen gründet sich auf einer gezielteren und motivierteren Verbesserung der Kompetenzen der einzelnen Teilnehmer. Für Kuoni ist dieser Aspekt nachrangig und der Besuch entsprechender Weiterbildung wird der Eigeninitiative der Teilnehmer unterstellt. Dass diese durch die alltägliche Belastung am Arbeitsplatz der Teilnehmer, welche allesamt eine Führungsposition inne haben, kaum realisierbar ist, schmälert die Ausbeute aus dem Einsatz des Verfahrens. Aus den Interviews ist ersichtlich, dass kaum Schulung erfolgte, geschweige denn, dass diese mit konkret formulierten Zielsetzungen verbunden ist.

Das AC erfasst sämtliche Dimensionen des Potenzials einer Person. Es wird jedoch weniger Gewicht auf das fachliche Können gelegt, was in Anbetracht der durchschnittlichen Verweildauer der Teilnehmer von acht Jahren in der Unternehmung vor dem AC als legitim erscheint.

Das Verfahren erlaubt eine solide Bewertung der Fähigkeiten von Führungskräften bei Kuoni. Die Konzernleitung gewinnt einen Überblick über die in der Unternehmung vorhandenen Fähigkeiten und Potenziale und kann so eine fundiertere Nachfolgeplanung betreiben. Eine prospektive Betrachtung, welche Lücken zwischen zukünftigen und vorhandenen Anforderungen schliesst, ist jedoch nicht vorhanden oder ist zumindest nicht instrumentalisiert. Die Unternehmung hat aber den Wert des in den Mitarbeiter gespeicherten

Wissens erkannt und ist zur Zeit am Aufbau einer Datenbank, welche ein Wissensmanagement erlaubt. Diese ist aber vom AC losgelöst und kann hier nicht in die Betrachtung einfließen.

3.3.5.1 Allgemeine Schlussbetrachtungen

Kuoni verfügt mit seinem AC über ein Verfahren, welches den gesetzten Zielen genügt. Auffallend hierbei ist der hohe Anteil der Selbstverantwortung, den die Teilnehmer bzgl. eines gewinnbringenden Einsatzes der AC-Resultate erhalten. Hier ist eine Erhöhung des Nutzens durch ein begleitetes Weiterschulen und Festsetzen von Karrierezielen einfach zu erreichen. Dies muss keineswegs firmenintern erfolgen, da die Anforderungen an ein MD auf dieser Ebene erheblich sind. Es könnte aber unter Einbezug einer externen Firma eine solche Zielsetzung realisiert werden, die den Nutzen des AC-Verfahrens abrunden würde.

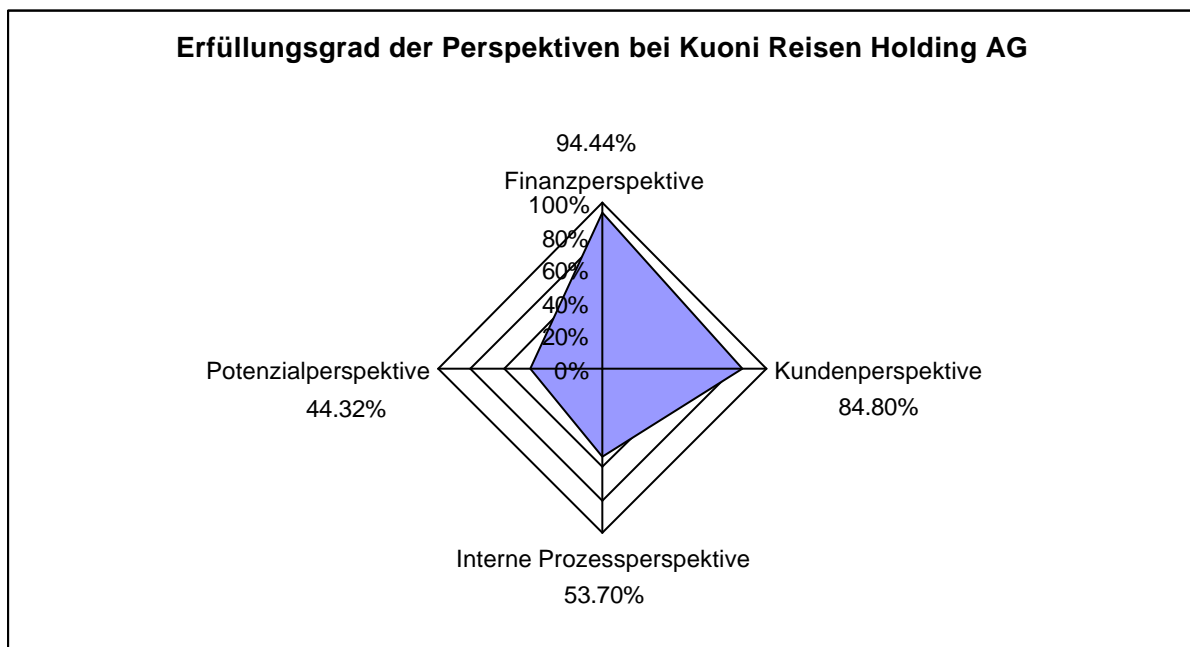


Abbildung 21: Erfüllungsgrad der Perspektiven Kuoni Reisen Holding AG (in %)

Wie in der Analyse zum VBS wird nachfolgend versucht, ein Nutzen anhand des BCG-Modells zu quantifizieren. Dabei wird in Anlehnung an Engelhard und Wonigeit vorgegangen.¹⁸⁸

Annahmen:

- es gelten sämtliche Prämissen aus dem Kapitel 2.1.2.1
- pro zu besetzende Stelle stehen zehn Bewerber zur Verfügung (Selektionsrate = 0.1)
- die Kosten zur Durchführung des AC betragen 21'120.- CHF pro Bewerber
- das durchschnittliche Jahresgehalt beträgt 150'000.- CHF

- Mit der 40%-Regel von Schmidt et al. ergibt sich somit eine SD_y von 60'000.- CHF.¹⁸⁹
- Aus einer Selektionsrate von 0.1 ergibt sich ein standardisiertes Testergebnis von $Z_x = 1.76$.¹⁹⁰
- Es wird eine durchschnittliche Verweildauer der Probanden im Unternehmen von 10 Jahren angenommen.

Aus der Berechnung nach Brodgen, Cronbach und Gleser ergibt sich pro Teilnehmer folgendes Resultat:

$$\Delta U = N_s T r_{xy} SD_y I(SR) / SR - C$$

$$\Delta U / \text{pro Teilnehmer} = 10 \times 0.35 \times 60'000 \text{ CHF} \times 1,76 - 21'120 \text{ CHF} = 348'480 \text{ CHF}$$

Dabei gilt:

ΔU = Zunahme des in Geldeinheiten bemessenen Nutzens aufgrund von N_s Mitarbeitern anhand der Selektionsstrategie X anstelle der Anwendung des Zufallsauswahlprinzips.

N_s = Anzahl der ausgewählten Mitarbeiter (hier gleich eins)

T = Durchschnittliche Verweildauer von N_s ausgewählten Mitarbeitern in einer Unternehmung

r_{xy} = Korrelationskoeffizient zwischen Testwert x und dem Kriterium y der Arbeitsleistung.

SD_{xy} = Standardabweichung in Geldeinheiten, mittels derer individuelle Leistungsunterschiede innerhalb einer zufällig ausgewählten Mitarbeiterpopulation erfasst werden

Z_x = Durchschnittliches Testergebnis der ausgewählten Mitarbeiter

$\ddot{e}(SR)$ = Höhe der Ordinate, die durch den kritischen Wert Z_x auf der Abszisse der Standardnormalverteilung verläuft

SR = Selektionsrate

C = Anwendungskosten der Selektionsstrategie bezogen auf alle Bewerber

348'480 CHF ist der monetäre Nutzen, den das Unternehmen in einer Zeitdauer von 10 Jahren aus der Verwendung eines AC mit einer Validität von $r_{xy} = 0.35$ gegenüber einer zufälligen Selektion erwirtschaftet.

Kritische Variablen in diesem Modell sind die Selektionsrate, die Validität und die Standardabweichung der Arbeitsleistung. Obwohl dieser Nutzen noch nicht diskontiert und

mit steuerlichen Belastungen versehen ist, entsteht doch ein eindrückliches Bild über die monetäre Nutzengenerierung eines AC. Die Berechnung ist dahingehend irreführend, als nicht aus mehreren Bewerbern heraus eine Auswahl getroffen wurde, sondern eine nachträgliche Evaluation durchgeführt wurde. Es kann aber eine Grössenordnung dargestellt werden, die zum Tragen käme, wenn sich Kuoni entscheiden könnte, seine Beförderungen ausschliesslich auf der Basis von AC-Beurteilungen aus mehreren Bewerbern durchzuführen. Da das Verfahren eine hohe Akzeptanz geniesst, könnten auch Demotivierungen bei Teilnehmern vermieden werden, welche ein überdurchschnittliches Resultat erzielen und bei denen dennoch keine Beförderung erfolgt.

3.4 Vergleich

3.4.1 Vergleich zwischen Theorie und Praxis

Die wissenschaftliche Diskussion im über AC konzentriert sich auf den Aussagegehalt, respektive auf die entsprechenden Reliabilitäts- und Validitätskennzahlen. Dieser Gewichtung will und vermag die Praxis nicht zu folgen, widerspricht sie doch oft dem Prinzip der Verhältnismässigkeit. Untersuchungen in diesem Bereich sind mit einem nicht zu unterschätzenden Aufwand verbunden und zusätzlich hoch spezifisch. Dies äussert sich in einer breiten Streuung von Validitätskennzahlen zu AC-Verfahren mit einer Korrelation von – 0.25 bis 0.78.¹⁹¹ Der von der Praxis verwendete und pragmatisch orientierte Ansatz der „critical incident method“ vermag hier eine Hilfestellung zu bieten. Anhand dieser Methode können entscheidende Geschäftssituationen gewonnen werden, welche in AC-Übungen ein Abschätzen des Potenzials der Teilnehmer mit ausreichender Validität erlauben.

Einer ähnlichen Problematik unterliegt die Berechnung des Nutzens, welche durch den Einsatz eines AC-Verfahrens entsteht. Das BCG-Modell und seine Weiterentwicklungen sind ein wichtiger Ansatz zur Quantifizierung des Nutzens. Unternehmen werden jedoch bei der Berechnung (zu)viele Annahmen treffen müssen, womit die berechnete Grösse jederzeit in Zweifel gezogen werden kann. Eine genauere Spezifikation der unabhängigen Variablen unterliegt derselben Problematik wie die Validierung des AC an sich: schwer erfassbar und hoch spezifisch.

Auch der hier verwendete BSC-Ansatz ist nur beschränkt eine Hilfestellung. So ist es z. B. anhand der BSC nicht möglich, einen monetären Nutzen zu berechnen und so die AC-Aufwendungen als Investitionen zu betrachten. Dennoch ermöglicht er eine umfassende Beschreibung der mit der Durchführung verbundenen Aufwendungen und des erzielten Nutzens.

In der Literatur wird auf die Auswirkung des AC-Verfahrens bzgl. verminderter Fluktuationskosten hingewiesen. In der vorliegenden Arbeit konnte diese Kenngrösse nicht mit einbezogen werden. Hierfür gibt es zwei Gründe. Zum einen war die Kenngrösse bei den Praxispartnern nicht vorhanden, zum anderen war sie ohne Aussagegehalt. Die Fluktuation ist auf einer höheren Führungsebene, für welche die AC-Verfahren eingesetzt werden, durch andere Faktoren gewichtiger beeinflusst als durch unzutreffende Vorstellungen bzgl. einer Stelle. Es stellt sich allgemein die Frage, ob diese Grösse überhaupt in Nutzenüberlegungen einbezogen werden kann, sobald es sich um Positionen des höheren Kaders handelt.

3.4.2 Vergleich zwischen staatlicher und privater Institution

Aus der Theorie lassen sich keine Unterschiede an Anforderungen bei AC rechtfertigen, die darauf basieren, dass es sich um eine privatwirtschaftliche oder staatliche Institution handelt. Einzig die Zielsetzung vermag Unterschiede zu begründen.

Ein Unterschied manifestiert sich jedoch in der Akzeptanz des Verfahrens beim höheren Kader. Während bei Kuoni die Einführung und Durchführung von der Geschäftsleitung und Konzernleitung getragen werden, bestehen beim VBS Akzeptanzprobleme. Diese äusseren sich in einem geringen Vertrauen gegenüber dem Verfahren und mögen in einer ehemaligen Kultur des Beförderungsaufwands begründet sein. Wie in Kapitel 3.2 beschrieben, herrschte im ehemaligen EMD ein Beförderungsverständnis, das auf einer Nachfolgeplanung basierte und weniger auf der Nachfolgeentwicklung. Der Einsatz eines AC kann eine Hürde darstellen, an welcher Kandidaten scheitern können. Dies weckt Ängste und Befürchtungen, die zu einer ablehnenden Haltung führen. Die erfolgreiche Einführung ist aber gerade von der Unterstützung des höheren Kaders abhängig. Neue Verfahren etablieren sich nur, wenn diese auch „gelebt“ werden.

Ein weiterer Unterschied manifestiert sich in der Bereitstellung der benötigten Ressourcen. Das AC beim VBS ist durch ein Kostenkonzept limitiert, das nur schwerfällig auf veränderte Ansprüche reagieren kann. Im Gegensatz dazu kann bei Kuoni relativ rasch ein Budgetrahmen gesprochen werden, falls er gebraucht wird.

Die unterschiedliche Handhabung der Weiterbildung bei den Praxispartnern ist kaum auf die wirtschaftliche Orientierung zurückzuführen, sondern beruht eher auf den prinzipiell unterschiedlichen Zielsetzungen.

4 Schlussfolgerungen

Das eigentliche Ziel dieser Arbeit ist es, die AC der beiden Praxispartner (VBS und Kuoni) anhand der in der Literatur aufgestellten Forderungen zu vergleichen, eine Kosten-/Nutzenabwägung aufzustellen und Gestaltungsempfehlungen abzugeben. Der Vergleich mit der Literatur sowie die Kosten/Nutzenabwägung wurden im Kapitel Analyse behandelt. Nachfolgend sollen nun die Gestaltungsempfehlungen dargestellt werden.

4.1 Gestaltungsempfehlungen

4.1.1 Assessment Center VBS

Das beim VBS ins Management Development integrierte AC zeichnet sich durch seine hohe Zielausrichtung aus. Wie jedoch in der Analyse aufgezeigt worden ist, findet zur Zeit keine wirkliche Selektion statt. Dies limitiert den Nutzen, der aus der Verwendung eines AC-Verfahrens gewonnen wird, auf das Aufzeigen des entsprechenden Potenzials und einer gezielten Schulung. Damit aber eine Auswahl von „High Potentials“, wie es die eigentliche Absicht des MD ist, erfolgen kann, bedarf es einer Ausweitung der Testpopulation, die es erlaubt, eine Auswahl entsprechend dem vorhandenen Potenzial zu treffen.

Empfehlung Nr. 1:
Ausweitung der Testpopulation, dass eine Selektionsrate kleiner Eins
zwischen MD Teilnehmern und Bewerbern entsteht.

Damit dies möglich ist, muss das MD des VBS die Versuchphase verlassen und mit den entsprechenden Ressourcen ausgestattet werden. Eine Aufstockung des entsprechenden Budgetpostens von 230'000 CHF auf 1'260'000 CHF wäre die logische Folge. Diese Zahl berechnet sich basierend auf einem Mengengerüst von 120 Teilnehmern pro Jahr und 10'500.-CHF Kosten pro Teilnehmer. Bei einer Dauer von 10 Jahren würde so das Mengengerüst von 1'200 Teilnehmern erreicht, von welchem die PIII ausgeht.

Die zunächst hoch erscheinende Zahl relativiert sich umgehend, vergleicht man sie mit dem Globalbudget des VBS für Personalaufwendungen gemäss Voranschlag.¹⁹² Die MD-Aufwendungen belaufen sich, verglichen mit dem Voranschlag, auf gerade mal ein Prozent. Bedenkt man weiter, dass es sich hierbei um die Auswahl, Betreuung und Förderung der drei obersten Führungsebenen handelt, scheint das Volumen der Empfehlung Nr. 2 nicht übermässig.

Empfehlung Nr. 2:
Erhöhung der finanziellen Ressourcen und ein Aufstocken des Bestandes an personellen Kapazitäten (bspw. Assessoren).

Da die Kosten von 10'500 CHF vermutlich noch unterkalkuliert sind, wird zudem eine transparentere Kostenaufstellung empfohlen. Eine mögliche Vorlage kann im Anhang eingesehen werden. Für Abschreibungskalkulationen wird der International Accounting Standard IAS 38 empfohlen.¹⁹³ Dieser besagt, dass immaterielle Güter über die wahrscheinlichste Lebensdauer amortisiert werden sollen, längstens aber über 20 Jahre.

Die Schätzung der Lebensdauer ist mit Unsicherheiten behaftet, aber eine Amortisation innerhalb von drei bis fünf Jahren scheint angebracht. Dies verursacht beim VBS für das Instrument „Das Amt“ einen Abschreibungsaufwand zwischen 60'000.- und 100'000.- CHF. Die anderen Kosten sind als laufende Aufwendungen zu verbuchen.

Empfehlung Nr. 3:
Erhöhte Transparenz bezüglich der Kostenentstehung und deren Amortisation.

In der Analyse zeigt sich, dass das AC in der internen Perspektive nur 50% der möglichen Punkte erreicht. Dies begründet sich vorwiegend in der Tatsache, dass den eingesetzten Instrumenten z. T. keine Validitätskennzahlen zugerechnet werden können. Obwohl die wissenschaftliche Überprüfung des AC nicht prioritär ist, sollte dies über einen längeren Zeitraum hinweg in Betracht gezogen werden. Es empfiehlt sich, eine Studie zu lancieren, die sich zumindest mit der prognostischen Validität des AC befasst. Diese bedarf jedoch Langzeitwerte, die zum heutigen Zeitpunkt nicht zur Verfügung stehen.

Empfehlung Nr. 4:
Wissenschaftliche Abstützung des Assessment Centers anhand von Validitätsstudien.

Angesprochen wurde auch die mangelnde Akzeptanz des MD-Verfahrens innerhalb des VBS. Leider ist es schwer, hierzu Empfehlungen abzugeben. Zudem berührt es die Thematik dieser Arbeit, welche sich mit der Nutzenanalyse beschäftigt, nur insofern, als es das objektive Resultat des AC-Verfahrens betrifft. Ein Mix aus verschiedenen Instrumenten kann hier jedoch einiges zur Entschärfung der Situation beitragen. Der Verfasser erachtet die ständige und unermüdliche Kommunikation der Ziele und Erfolge des MD als wichtigsten Garant für eine rasche Verbesserung der Akzeptanz. Hilfreich werden positive Signale von aussen sein, wie eine externe Validitätsstudie und erste Erfolge im Bereich erfolgreicher Neubesetzungen. Dies bedarf jedoch noch einiger Zeit.

Empfehlung Nr. 5:**Kontinuierliche interne und externe Kommunikation der erzielten Erfolge.**

Bei anhaltenden Durchsetzungsproblemen ist allenfalls zu überlegen, ob von der Idee eines Koordinationsausschusses abzuweichen ist und einem Geschäftsleitungsmitglied des VBS die Koordination und Promotion des MD zu übertragen ist. Das MD würde so zur „Chefsache“, was seiner Bedeutung gerecht würde.

Empfehlung Nr. 6:**Ernennung eines Geschäftsleitungsmitgliedes als „Chef“ des MD.**

4.1.2 Assessment Center Kuoni BTI

Wie aus der Analyse des AC bei Kuoni ersichtlich ist, wird der generierte Nutzen beschnitten, in dem aus den Resultaten keine Aktionen abgeleitet werden. Das AC befindet sich bei diesem Praxispartner an einem Scheidepunkt. Mit der diesjährigen Durchführung werden sämtliche GL-Mitglieder das AC durchlaufen haben. Wie nun weiter?

Die Gestaltungsempfehlungen für Kuoni gliedern sich anhand dieser Problemstellung in zwei mögliche Szenarien.

Szenario 1: Einzel Assessment Center

In den kommenden Jahren wird Kuoni nur noch einzelne Ernennungen in die GL haben. Wird das AC weiter nur als ein Bestandteil des Beförderungsprozesses gesehen, lässt sich der bisherige Aufwand kaum rechtfertigen. Das Verfahren wäre dahingehend zu modifizieren, dass anhand von für Kuoni kritischen Aspekten eine Vorauswahl getroffen wird, welche einen Kreis von zwei bis maximal drei Kandidaten übrig lässt. Diese werden in einem Einzelassessment, welches intern oder extern durchgeführt werden kann, auf ihr Potenzial hin untersucht. Mit diesem Verfahren kann sowohl der Leistungsausweis der einzelnen Kandidaten mit einbezogen werden, als auch ein prospektives Element beachtet werden, welches eine Prognose der zukünftigen Bewährung ermöglicht.

Als Schwachstelle eines solchen Szenarios ist jedoch die fehlende Dimension „soziale Kompetenz“ zu nennen. In Einzelassessments können kaum Schätzungen der Team- und Sozialkompetenz vorgenommen werden. Es ist auch zu bezweifeln, ob diese Dimension anhand des Leistungsausweises akkurat erfasst wird.

Der klare Vorteil dieses Verfahrens liegt in der Halbierung der Kosten. Die Kosten zur Auswahl des engeren Kandidatenkreises dürften sich in etwa auf der Höhe der heutigen

Auswahlkosten für Beförderungentscheide belaufen. Jedoch halbieren sich die Kosten des Verfahrens bei der Verwendung eines Einzelassessments gegenüber Gruppenassessments.¹⁹⁴

Szenario Nr. 1:
Auswahlverfahren anhand eines Einzel Assessment Centers

Szenario 2: Gruppenassessment als Auswahl- und Weiterentwicklungsverfahren

Das zweite Szenario schlägt vor, dass Potenzial eines AC voll zu nutzen. Das AC würde eine Hierarchiestufe unterhalb der GL angesetzt. Aus einem Kreis von Bewerbern, welche sich entweder selbst oder durch einen Vorgesetzten angemeldet bewerben, wird eine Testpopulation ausgewählt, welche das AC durchläuft. Anhand der AC-Beurteilung erfolgt anschliessend die Auswahl des Nachfolgers. Anhand des ermittelten Stärken- und Schwächenprofils der Teilnehmer können bei allen Teilnehmern und nicht nur beim designierten Nachfolger Weiterbildungsmaßnahmen von der Unternehmung aus initiiert werden. Dies ermöglicht eine positive Wertschätzung des AC auch bei den „Verlierern“, da diese einen persönlichen Nutzen erhalten. Letztlich kann auch die Unternehmung von den entsprechend weitergebildeten und motivierten Führungskräften profitieren.

Die Kosten verharren bei diesem Szenario auf einem ähnlichen Niveau wie beim bisherigen Verfahren. Das Szenario ermöglicht aber letztlich ein die gesamte Führung umfassendes Bild des vorhanden Potenzials und der entsprechenden Schwächen des mittleren und oberen Kaders. Durch entsprechende Schulung können Lücken geschlossen und Führungskräfte auf die Anforderungen der Zukunft vorbereitet werden. Dieses Szenario garantiert die volle Erfassung des Nutzens, der durch ein AC-Verfahren generiert werden kann.

Die hohen Anforderungen, die dieses Szenario an die Begleitung und Förderung der Teilnehmer stellt, sind jedoch nicht zu unterschätzen. Es stellt sich die Frage, wie sinnvoll es ist, dieses Know-how intern aufzubauen. Ein entsprechendes MD bei Kuoni könnte allenfalls auch an eine externe Firma vergeben werden, die über das entsprechende Fachwissen verfügt.

Eine dritte Handlungsalternative ist der Verzicht auf ein AC-Verfahren bei der Auswahl der GL-Mitglieder. Der Verfasser ist jedoch der Ansicht, dass eine systematische Auswahl anhand von Verfahren, die prospektive Elemente beinhalten, unumgänglich ist. Somit stellt der vollständige Verzicht auf die AC-Technologie kein reelles Szenario dar.

Szenario Nr. 2:
Gruppen-Assessment-Center mit einem gezielten Schwerpunkt auf Auswahl und Weiterentwicklung, begleitet durch die Firma.

4.2 Schlussbemerkungen und Ausblick

Die Analyse zeigt Differenzen zwischen wissenschaftlichen und praxisnahen Anforderungen an ein AC und dem damit verbundenen Nutzen. Es sind auch Unterschiede zwischen den beiden AC, die auf die oberen Führungsebenen ausgerichtet sind, ersichtlich.

Während das AC bei Kuoni sich dem Ende seines Lebenszykluses nähert, befindet sich das Verfahren beim VBS noch in der Phase der Entwicklung und setzt gerade zur „Produktionsreife“ an.

Das Modell der BSC hat sich als ein gut einsetzbares theoretisches Grundkonzept erwiesen. In der Praxis sind Verfeinerungen der in die Perspektiven aufgenommen Messgrössen oder die Auswahl anderer Messgrössen denkbar und unter Umständen auch anzustreben. Die in dieser Arbeit verwendeten Grössen sind z. T. auf einen Kompromiss zurückzuführen, der eingegangen wurde, um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen.

Ein interessantes Konzept ist das Modell der Eignungsdiagnostik. Mit entsprechenden Annahmen kann es für die Praxis ein wichtiges und gut handhabbares Instrument sein.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden die drei Themenkreise Assessment Center, Nutzenanalyse und Balanced Scorecard erarbeitet, dargestellt und in einer Synthese zusammengeführt. Jedes dieser drei Gebiete eröffnet genug Raum für eine eigene Lizenziatsarbeit und nachfolgende Arbeit sollten versuchen, die Nutzenanalyse weniger breit zu erfassen.

Aus der Sicht des Verfassers erfüllen beide AC die Erwartungen, die an sie anhand der Zielsetzungen gestellt werden können. Der Nutzen erscheint aus der Sicht der Zielsetzung, wenn auch nicht genau quantifiziert, grösser als die Aufwendungen. Sicherlich sind Aufwendungen von 10'000.- bis 20'000.- CHF keine geringen Investitionen. Setzt man diese Zahlen jedoch in Relation zu den Kosten einer Fehlbesetzung, so kann das Votum nur für den Einsatz von AC bei der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften lauten.

Interessant wird es sein, zu verfolgen, für welches Szenario sich Kuoni entscheidet und wie sich das MD beim VBS etablieren kann.

5 Anhang

5.1 Datenerfassungsbogen

Datenerfassungsbogen

Zweck des Datenerfassungsbogens ist es, eine systematische und objektive Aufnahme von relevanten Daten zur späteren Analyse unter dem Blickwinkel der Nutzenanalyse zu ermöglichen. Der Bogen gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil wird das Umfeld des Assessment Centers gegliedert nach Bedingungs- und Handlungsgrößen aufgenommen und beschrieben. Im zweiten Teil wird das Assessment Center anhand der *Finanz-, Kunden-, interne Prozesse und Potenzialperspektive* beschrieben. Der Datenerfassungsbogen basiert auf dem in

Kapitel 1.5.2 vorgestellten Bezugsrahmen.

Die nachfolgenden Punkte dienen als Hilfestellung. Es ist nicht das Ziel jeden einzelnen Punkt bis ins Detail zu beschreiben. Quellen der Daten sind firmeninterne Dokumente, Interviews, Internetseiten und andere Veröffentlichungen.

1. Teil:

Bedingungsgrößen

Ausserbetriebliche Bedingungsgrößen (Unternehmensumfeld)

- Arbeitsmarktlage
- Bildungssystem
- Markt für Weiterbildungsleistungen
- Markt für Beratungsleistungen
- Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Unternehmungen sowie überbetriebliche Einrichtungen
- Gesetzgebung/Rechtsprechung
- Wertewandel

Betriebliche Bedingungsgrößen

- Wirtschaftszweigzugehörigkeit (Branche)
- Unternehmungsgröße
- Belegschaftsstruktur
- Technologieausstattung
- Organisationsstruktur
- Aufgabenstruktur
- Führungsgrundsätze und -richtlinien Erfahrungen mit PE-Programmen

Personelle Bedingungsgrößen

- Mitglieder der Unternehmungsleitung
- PE-Spezialisten
- Vorgesetzte aller Ebenen Betriebsräte / Gewerkschaft

Handlungsgrößen

Beachte:

„Auf der Basis von Informationen über Personen, Organisationseinheiten und Märkte können unternehmerische Entscheidungen über Qualifizierungsprozesse getroffen werden. Durch solche Entscheidungen werden bildungs- und stellenbezogene PE-Maßnahmen veranlasst.“¹⁹⁵

Informatorische Grundlage

- Personen (Beurteilungssysteme, AC, Fördergespräche, Förderkarteien, betriebliches Vorschlagswesen, Personalinformationssystem)
- Organisationseinheiten: Organisationspläne (Organigramme), Stellenbeschreibungen (Anforderungsprofile, Stellenbesetzungspläne)
- Märkte (Arbeitsmarkt, Bildungsmarkt)

Unternehmensziel(e)

Welchen Zweck / Aufgabe verfolgt die Unternehmung?

Ziel(e) der Personalentwicklung

Welche Ziele werden in der PE und im Personalmanagement verfolgt?

Stellenbezogene PE-Massnahmen

- Verwendungsplanung und –steuerung
- Aufstiegsplanung und –steuerung
- Stellvertretungsregelung

Bildungsbezogene PE-Massnahmen

- Ausbildung
- Weiterbildung
- Umschulung

2. Teil

Beschreibung des Development- und Assessment Center

1. Entstehung/Entwicklung des Assessment Centers in der Organisation
2. Aufbau des Assessment Centers
3. Ablauf des Assessment Center
4. Kostenberechnung
 - a. Rekrutierungskosten
 - i. „in-house“-Werbung, Inserate
 - ii. Inseratkosten in externen Medien
 - iii. Reisekosten
 - iv. Übernachtungskosten
 - b. Einarbeitungskosten
 - i. Administrative Kosten
 - c. Schulungskosten
 - i. Lohnkosten
 - ii. Übernachtungskosten und Verpflegung
 - iii. Allgemeine Kosten
 - iv. Schulung
 - d. Selektionskosten
 - i. Lohnkosten der Assessoren
 - ii. Administrative Kosten
 - iii. Lohnkosten der Kandidaten
 - iv. Verpflegung
 - e. AC-Kosten
 - i. Etablierungskosten (AC-Training, Beraterhonorar,...)
 - ii. Assessorenkosten (Lohnkosten, Verpflegung, Übernachtung,...)
 - iii. Kandidatenkosten (Lohn, Verbrauchsmaterial, Essen, Übernachtung)

Evaluation des Assessment Center

Kundenperspektive

Beschreibung des Kriteriums	Vorhanden		Messdimension (qualitativ/quantitativ)	Soll-Größen (Literatur/Firma)	Ist-Grösse	Anmerkungen
	Ja	Nein				
Höhere Motivation durch besseren „Fit“ zwischen Stelle und Proband und Aufzeigen des Entwicklungsweges.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Potenzial erkennen für sich „selbst“ und die Linie/Stelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Gezieltere Schulung und Ausbildung durch AC-Analyse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Begleiteter Prozess der Entwicklung (Feedback).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Ist eine Steigerung/Rückgang der Nachfrage nach Dienstleistungen des AC zu verzeichnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Hat sich die Zeitdauer, bis die volle Produktivität erreicht ist, verkürzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Veränderung des Marktwerts der Mitarbeiter/innen durch Schulung:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Haben sich Fehlzeiten und Arbeitsüberlastungen vermindert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Entlastung und Unterstützung der Linie bei der Selektion:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Personalbilanzkennzahl: Wie viele Untergebene kündigen bei AC- und konventionell ausgewählten Vorgesetzten unter Beachtung des Austrittsgrundes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Was ist die durchschnittliche Verweildauer der Probanden und deren Untergebener im Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
weitere Kriterien:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

Evaluation des Assessment Center

Finanzperspektive

Beschreibung des Kriteriums	Vorhanden		Messdimension (qualitativ/quantitativ)	Soll-Größen (Literatur/Firma)	Ist-Grösse	Anmerkungen
	Ja	Nein				
Fluktuationskosten: Wie viele Neueinstellungen/Kündigungen und in welchen Positionen verzeichnet die Unternehmung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Prozesskosten: Vergleich der MD/AC-Kosten mit den Kosten des vorgängigen Systems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Einstellungskosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Schulungskosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Rentabilitätskennzahlen, Innovationskosten pro Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Kosten von Fehlentscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Value Added per Person.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Lohnklassenstruktur: Ist ein Vergleich der Lohnhöhe zwischen den Unternehmen möglich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
weitere Kriterien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

Evaluation des Assessment Center

Interne Prozessperspektive

Beschreibung des Kriteriums	Vorhanden		Messdimension (qualitativ/quantitativ)	Soll-Größen (Literatur/Firma)	Ist-Grösse	Anmerkungen
	Ja	Nein				
Validität: <ul style="list-style-type: none"> • Prognostische Validität • Konstruktvalidität • Kriteriumsvalidität • Innere Validität • Soziale Validität 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Akzeptanz der Teilnehmer: <ul style="list-style-type: none"> • Feedback-Formulare • Interview 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Wie setzt sich die Bewerberpopulation zusammen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Feedback-Schleife instrumentalisiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Besteht eine Integration von externen Bewerbern in den Prozess?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vorbereitungszeit für die AC-Durchführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Instrumentalisierte Adaption bei wechselndem Umfeld und Stellenprofil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Können ungeplante Personalentscheide vermieden werden, d. h. bestehen Notfall-Szenarien für die Nachfolge?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
weitere Kriterien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

Evalutation des Assessment Center

Potenzialperspektive

Beschreibung des Kriteriums	Vorhanden		Messdimension (qualitativ/quantitativ)	Soll-Grössen (Literatur/Firma)	Ist-Grösse	Anmerkungen
	Ja	Nein				
Welche Qualifikationen weisen die Kandidaten auf?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Erfolgt eine gezieltere Schulung in den Schwächen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Kann das Wissen in der Unternehmung behalten und externalisiert werden (Knowledge Database)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Bestehen Zahlen über die Qualifikation und die Zusammensetzung des Unterebenenpools?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
weitere Kriterien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

5.2 Interviewleitfaden Bundesämter (Experten)

Interviewleitfaden Bundesämter (Experten)

Dauer ca. 50 Minuten

1. Begrüssung und Dank für die Teilnahme (Frage 1 – 6 ca. 5’):

2. Name der/s Interviewten?

.....

3. In welchem Amt sind Sie tätig?

.....

4. Was ist Ihre genaue Funktion?

.....

5. Wie lautet die offizielle Bezeichnung Ihrer Stelle bzw. Funktion?

.....

6. Welcher Führungsebene gehören Sie an?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Führungsebene (Direktion) | <input type="checkbox"/> 4. Führungsebene (Sektion) |
| <input type="checkbox"/> 2. Führungsebene (Hauptabteilung) | <input type="checkbox"/> 5. Führungsebene (Gruppe) |
| <input type="checkbox"/> 3. Führungsebene (Abteilung) | <input type="checkbox"/> Sonstige (Fachkader u. ä.) |

7. Welches sind die wichtigsten Quellen bei der Personalbeschaffung (ca. 5’)?

Interner Arbeitsmarkt

- Direktansprache
- Personalentwicklung
- Management Development
- Informelle Kontakte
- Auswertung der Personalakte
- Stellenausschreibung
- Arbeitszeitmanagement
- Konventionelle Personalbörse
- Elektronische Personalbörse

-
-
-
-
-
-
-
-
-

Externer Arbeitsmarkt

- Stellenanzeigen
- Freie Bewerbungen
- Anwerbung durch eigene Mitarbeiter
- Kontakte mit Schulen
- Direktansprache
- Personalberater
- Informelle Kontakte
- Stellenvermittlung
- Arbeitsämter
- Auswertung von Stellengesuchen

Spezielles:

.....

.....

8. Welche Instrumente benutzen Sie hauptsächlich bei der Personalauswahl und ab welcher Stufe kommen diese zu tragen (Frage 8 - 10 ca. 10')?

	1. Führungsebene (Direktion)	2. Führungsebene (Hauptabteilung)	3. Führungsebene (Abteilung)	4. Führungsebene (Sektion)	5. Führungsebene (Gruppe)	Sonstige (Fachkader u. ä.)
Ohne Interaktion mit dem Bewerber						
Analyse der Schulzeugnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse der Lebensläufe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse der Arbeitszeugnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse der Bewerbungsschreiben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Referenzeinholung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Graphologische Gutachten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Interaktion mit dem Bewerber						
Biographische Fragebögen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturierte Interviews	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unstrukturierte Interviews	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gruppengespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungstests	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intelligenztests	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönlichkeitstests	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsproben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einzelassessment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gruppenassessment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spezielles:						
.....						
.....						

9. Wer ist verantwortlich für die Einstellungsentscheidung / Rückweisung?

(Es ist nur eine Nennung möglich.)

- Personalverantwortliche(r).....
- Linienverantwortliche(r).....
- andere..... Wer ?

10. Werden zur Auswahl Externe beigezogen? Was ist deren Funktion?

- nein.....
- ja..... Funktion:

11. Wie beurteilen Sie die angewandten Verfahren bzgl. den folgenden Punkten (5')?

Beurteilung bezüglich:	hoch / sehr	mittel	tief / kaum	weiss nicht
Kosteneffizienz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfasst das Verfahren das Eignungspotential	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfasst das Verfahren den Weiterbildungsbedarf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brauchbarkeit (Validität)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchführbarkeit (Praktikabilität)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akzeptanz bei Bewerbern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spezielles zu Frage 11:

.....

.....

12. Wie hoch schätzen Sie die Kosten dieser/s Verfahren/s pro Stelle
(Frage 12 – 14 ca. 5')?

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| 0 – 2000 CHF | <input type="checkbox"/> | 6000 – 8000 CHF | <input type="checkbox"/> |
| 2000 – 4000 CHF | <input type="checkbox"/> | 8000 – 10000 CHF | <input type="checkbox"/> |
| 4000 – 6000 CHF | <input type="checkbox"/> | über 10000 CHF | <input type="checkbox"/> |
| Kann keine Aussage machen | | | <input type="checkbox"/> |

13. Wenn Aussage zu Frage 12: Wie sind die Kosten zusammengesetzt?

.....

.....

.....

.....

.....

14. Wenn keine Aussage zu Frage 12 möglich: Abklären, warum dies so ist.

.....

.....

.....

.....

.....

15. Sehen Sie Schwachpunkte in den(m) angewandten Auswahlverfahren (5')?

.....

.....

.....

.....

.....

16. Wie gross ist der geschätzte prozentuale Anteil der Tätigkeit, der für Aufgaben der Personalauswahl beim höheren Kader aufgewendet wird ?

(Frage 16 & 17 ca.5')

Durchschnittlich ca. %

17. Wie oft sind Personalauswahlentscheidungen pro Jahr zu fällen?

Anzahl ca. mal

.....
.....

18. Dank und Verabschiedung

Herzlichen Dank für Ihre freundliche Unterstützung. Ist es allenfalls möglich Sie telefonisch zu kontaktieren, wenn noch weitere Fragen auftauchen?

Tel:

Anmerkungen Ihrerseits:

.....
.....
.....
.....

ENDE

5.3 Interviewleitfaden Leistungsbezüger (VBS/Kuoni)

Interviewleitfaden Leistungsbezüger (Kuoni/VBS)

Dauer ca. 60 Minuten

1. Begrüssung und Dank für die Teilnahme (Frage 1 – 6 ca. 5')
2. Name der/s Interviewten?

.....

3. In welcher Abteilung sind Sie tätig?

.....

4. Was ist Ihre genaue Funktion?

.....

5. Wie lautet die offizielle Bezeichnung Ihrer Stelle bzw. Funktion?

.....

6. Welcher Führungsebene gehören Sie an?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Führungsebene (Direktion) | <input type="checkbox"/> 4. Führungsebene (Sektion) |
| <input type="checkbox"/> 2. Führungsebene (Hauptabteilung) | <input type="checkbox"/> 5. Führungsebene (Gruppe) |
| <input type="checkbox"/> 3. Führungsebene (Abteilung) | <input type="checkbox"/> Sonstige (Fachkader u. ä.) |

7. Wie wurden Sie auf die Möglichkeit aufmerksam, Ihren Rekrutierungsbedarf über das MD/AC zu decken (Entstehung/Entwicklung des AC und der Beziehung) ?

Eräuterungen:

.....

.....

.....

.....

.....

8. Wie beurteilen Sie den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz des Instrumentes im Amt/Unternehmen (Frage 7 & 8 ca. 5')?

Eräuterungen:

.....

.....

.....

.....

.....

9. Wie beurteilen Sie das angewandten Verfahren bzgl. den folgenden Punkten (5')?

Beurteilung bezüglich:	hoch / sehr	mittel	tief / kaum	weiss nicht
Kosteneffizienz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfasst das Verfahren das Eignungspotential	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfasst das Verfahren den Weiterbildungsbedarf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brauchbarkeit (Validität)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchführbarkeit (Praktikabilität)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akzeptanz bei Bewerbern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Wo sehen Sie die Stärken/Schwächen in dem angewandten Auswahlverfahren ? (5')

Stärken:

.....

.....

.....

.....

.....

Schwächen:

.....

.....

.....

.....

.....

11. Wie werden die verursachten Kosten gedeckt? Sind diese Kosten budgetiert und wenn ja, wie wird deren Höhe bestimmt (5') ?

Erläuterungen:

.....

.....

.....

.....

12. Hat das Verfahren Ihre Erwartungen erfüllt (5') ?

- Ja eher ja Eher nein nein Keine Angaben

Erläuterungen:

.....

.....

.....

.....

.....

13. Wie lautet Ihr Gesamturteil bezüglich... und wie gewichten Sie diese Punkte (10')?

Kriterium (Skala erklären):	sehr				überhaupt nicht			
	sehr	eher	kaum	überhaupt nicht	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig
Das Resultat entspricht Ihren Erwartungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die gesetzten Ziele wurden erreicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihren Bedürfnissen wurde entsprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es besteht Kongruenz zwischen dem Stellenprofil und dem Mitarbeiterprofil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Schulung erfolgte gezielter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Probanden haben einen persönlichen Nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es konnte eine Veränderung bzgl.:								
- Fehlzeitenverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Arbeitüberlastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kündigungsverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Stimmung/Motivation der Probanden/Abteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Marktwertänderung der Mitarbeiter (gezielte Schulung) festgestellt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Planbarkeit der Nachfolgeregelungen hat sich verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es konnte eine positive Auswirkung auf Personalbilanzkennzahl festgestellt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die durchschnittliche Verweildauer der Probanden im Unternehmen hat sich verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben sich die Fluktuationskosten vermindert ? Betrag / Prozent:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben sich die Prozesskosten verändert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgebautes Wissen kann in der Unternehmung behalten werden durch das Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die abgelehnten Bewerber haben einen Nutzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Werden Sie die Dienstleistungen des AC wieder beanspruchen (5')?

- Ja eher ja Eher nein nein Keine Angaben

Erläuterungen:

.....

.....

.....

.....

.....

15. Haben Sie die Wahl ein anderes Verfahren anzuwenden, bspw. externe Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen (5')?

Erläuterungen:

.....

.....

.....

.....

.....

16. Was empfinden Sie als verbesserungswürdig (5')?

Erläuterungen:

.....

.....

.....

.....

.....

17. Haben Sie Möglichkeiten diesbezüglich Wünsche einzubringen (5') ?
(„Feed back“ – Schleife instrumentalisiert)

Erläuterungen:

.....

.....

.....

.....

18. Dank und Verabschiedung (5')

- Herzlichen Dank für Ihre freundliche Unterstützung. Ist es allenfalls möglich Sie telefonisch zu kontaktieren, wenn noch weitere Fragen auftauchen?

Tel:

Anmerkungen Ihrerseits:

.....
.....
.....
.....

ENDE

5.4 Interviewleitfaden Probanden

Interviewleitfaden Kuoni (ehemalige(r) Proband/in)

Dauer ca. 65 Minuten

1. Begrüssung und Dank für die Teilnahme (Frage 1 – 7 ca. 5')

2. Name der/s Interviewten?

3. In welcher Abteilung sind Sie tätig?

4. Was ist Ihre genaue Funktion?

5. Wie lautet die offizielle Bezeichnung Ihrer Stelle bzw. Funktion?

6. Welcher Führungsebene gehören Sie an?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Führungsebene (Konzernleitung) | <input type="checkbox"/> 4. Führungsebene (Sektion) |
| <input type="checkbox"/> 2. Führungsebene (Geschäftsleitung) | <input type="checkbox"/> 5. Führungsebene (Gruppe) |
| <input type="checkbox"/> 3. Führungsebene (Abteilung) | <input type="checkbox"/> Sonstige (Fachkader u. ä.) |

7. Wann haben Sie das AC besucht?

8. Was waren Ihre persönlichen Erwartungen an das Assessment Center (5')?

9. Haben sich diese Erwartungen erfüllt (10')?

a) Beruflich:

- | | | | | |
|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> eher ja | <input type="checkbox"/> eher nein | <input type="checkbox"/> nein | <input type="checkbox"/> keine Angaben |
|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|--|

Erläuterungen:

b) Für Sie als Person:

- ja eher ja eher nein nein keine Angaben

Erläuterungen:

.....

.....

.....

.....

.....

10. Hatten Sie Befürchtungen oder Zweifel bezüglich des Assessment Centers (5')?

- ja eher ja eher nein nein keine Angaben

Erläuterungen:

.....

.....

.....

.....

.....

11. Haben sich diese Befürchtungen bewahrheitet (5')?

- ja eher ja eher nein nein keine Angaben

Erläuterungen:

.....

.....

.....

.....

.....

12. Haben Sie den Eindruck, dass Sie Ihre Stärken im vergangenen Assessment zeigen konnten (5')?

- ja eher ja eher nein nein keine Angaben

Erläuterungen:

.....

.....

.....

.....

.....

13. Fühlten Sie sich – abgesehen von der normalen Prüfungsanspannung – insgesamt in diesem Assessment wohl (5')?

- ja eher ja eher nein nein keine Angaben

Erläuterungen:

.....

.....

.....

.....

.....

14. Waren die Übungen insgesamt realistisch (5')?

- ja eher ja eher nein nein keine Angaben

Erläuterungen:

.....

.....

.....

.....

.....

15. Haben Sie Vorschläge für zukünftige Assessment Center (5')?

- ja eher ja eher nein Nein keine Angaben

Erläuterungen:

.....

.....

.....

.....

.....

16. Gesamtbeurteilung (10')

Kriterium (Skala erklären)	sehr	eher	kaum	überhaupt nicht	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig
Das Resultat entspricht Ihren Erwartungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die gesetzten Ziele wurden erreicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihren Bedürfnissen wurde entsprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es besteht Kongruenz zwischen dem Stellenprofil und dem Mitarbeiterprofil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Schulung erfolgte gezielter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Probanden haben einen persönlichen Nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es konnte eine Veränderung bzgl.:								
- Fehlzeitenverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Arbeitüberlastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kündigungsverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Stimmung/Motivation der Probanden/Abteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Marktwertänderung der Mitarbeiter (gezielte Schulung) festgestellt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Planbarkeit der Nachfolgeregelungen hat sich verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es konnte eine positive Auswirkung auf Personalbilanzkennzahl festgestellt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die durchschnittliche Verweildauer der Probanden im Unternehmen hat sich verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben sich die Fluktuationskosten vermindert ? Betrag / Prozent:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben sich die Prozesskosten verändert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgebautes Wissen kann in der Unternehmung behalten werden durch das Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Dank und Verabschiedung (5')

Herzlichen Dank für Ihre freundliche Unterstützung. Ist es allenfalls möglich Sie telefonisch zu kontaktieren, wenn noch weitere Fragen auftauchen?

Tel:

Anmerkungen Ihrerseits:

.....

.....

.....

.....

ENDE

5.5 Übersicht Interviews

Interviewübersicht Bundesämter (Experten):			
Frage:	Antwort 1:	Antwort 2:	Antwort 3:
7) Welches sind die wichtigsten Quellen bei der Personalbeschaffung?	<i>Intern:</i> int. Netzwerke, direkte Ansprache, PE-Datenbank, zentrale Koordinationsstelle, Hausinterne Zeitschrift, <i>Extern:</i> Zeitung, Fachzeitschriften, Internet, über Personalabteilung	<i>Intern:</i> „Die Stelle“ Stellenausschreibung, Direktansprache <i>Extern:</i> Stellenanzeigen (bei tieferen Hierarchien wird aus Kostengründen meist nur intern gesucht). Personalberater (head hunter)	<i>Intern:</i> Intranet, Email, öffentliche. Ausschreibungen „Die Stelle“ und eine elektronische Stellenbörse <i>Extern:</i> Stellenanzeigen, Aushang an Universitäten u. Schule (70% Akademiker), Stellenvermittlungen auf dem Internet (Versuchsweise), Stellenvermittlung (BIT) jedoch wenig mit regionalen Arbeitsvermittlungen (RAV).
8) Welche Instrumente benutzen Sie hauptsächlich bei der Personalauswahl und ab welcher Stufe?	Ohne Interaktion: Head Hunter, Netzwerke, eher weniger über Zeugnisse, Bewerbungsunterlagen. Kandidaten, welche auf einer „Shortlist“ sind, werden zu einem AC eingeladen, spezielles Gewicht wird auf die Probezeit gelegt (6 Monate), Kriterien: Fachkompetenz, Motivation, Potenzial	Haben nur drei Hierarchiestufen: Bei den meisten werden strukturierte Interviews, Persönlichkeits-, u. Intelligenztests (Akzeptanzprobleme) und Arbeitsproben eingesetzt. Beim höheren Kader werden auch Einzel- und Gruppenassessment durchgeführt (speziell beim EDA, DEZA und VBS) und biographische Fragebögen (Diese verursachen aber Datenschutzprobleme).	Schulzeugnisse werden wenn, dann nur kurz nach Abschluss gebraucht. Über alle Hierarchien hinweg erfolgt eine Analyse der Lebensläufe, Arbeitszeugnisse, Bewerbungsschreiben (zeigt Motivation) und ein strukturiertes Interview wird durchgeführt. Einzelassessment, Persönlichkeits-, Intelligenz- u. Leistungstest sowie Referenzen werden in der Endauswahl überprüft. Weitere Instrumente sind Schnuppertage und ein Teamfeedback.
9) Wer ist verantwortlich für die Einstellung	Linie	Linie; Personalabteilung hat nur beratende Funktion.	Linie, mit Beratung der Abteilung P & O.
10) Werden zur Auswahl Externe beigezogen	Aussenvergabe ist zum Teil in Abklärung, ist aber jedenfalls möglich.	Ja, bei Einzelassessments und Persönlichkeitstests.	Ja; Einzelassessment werden durch Externe durchgeführt.
11) Wie beurteilen Sie die angewandten Verfahren? - Kosteneffizienz - Eignungspotenzial - Weiterbildungsbedarf - Validität - Praktikabilität - Akzeptanz	Antworten sind auf AC-Verfahren bezogen: Sehr Kosteneffizient, es erfasst das Eignungspotenzial sehr gut und deckt den Weiterbildungsbedarf sehr gut auf. Es ist sehr schwer ein Instrument zu schaffen, das der Komplexität eines Menschen gerecht wird. Die Validität wird als mittel eingestuft. Es handelt sich um ein praktikables Instrument: Zu Unterscheiden ist hierbei 1) Die Instrumentalisierung (Sehr), Prozessfreundlichkeit (Sehr) und die Akzeptanz bei der Durchführung (Mittel), Dauer zur Akzeptanz ca. 8 Jahre, haben erst 2 Jahre MD-Erfahrung) Akzeptanz (Sehr)	Antworten sind auf AC-Verfahren bezogen: Kaum Kosteneffizient, solange das Budget die Verfahren legitimiert, spielt die Effizienz keine Rolle. Oft werden Budgets aufgebraucht, da diese sonst gekürzt würden. Diesbezüglich wäre eine Abkehr von der Budgetpolitik zugunsten einer Personalkostensteuerung zu wünschen. Das Eignungspotenzial und der Weiterbildungsbedarf werden mit Einzel- u. Gruppenassessment erfasst, es lässt sich bzgl. der Validität aber keine Aussage machen. Die Instrumente sind jedoch praktikabel. Akzeptanz: Die Bewerber haben nicht wirklich eine Wahl, ansonsten kann keine Aussage gemacht werden. Es sind aber einzelne Bsp. bekannt, wo Probleme auftauchen.	Antworten sind auf AC-Verfahren bezogen: Das Verfahren ist für das obere Kader sehr kosteneffizient. Das Eignungspotenzial und die Fachkompetenz werden sehr gut, die Persönlichkeit kaum valide beurteilt (Probezeit wird auch als sehr valide betrachtet, alle anderen Instrumente mittel bis kaum). Das AC ist sehr praktikabel, aber nur solange das Geld vorhanden ist und auch die Akzeptanz ist gegeben, solange es sinnvoll eingesetzt wird. Wird das Verfahren aufs Kader angewendet, ist die Kosteneffizienz gut. Z. T. wird aber mit den Resultaten fahrlässig umgegangen. Bei externen Einzelassessment bestehen Zweifel, ob die Firma das fachliche Können wirklich beurteilen kann.
12) Wie hoch schätzen Sie die Kosten?	MD = 10'500 CHF, andere Instrumente sind stark variabel und kaum zu schätzen. Kostenzusammenstellung: Lizenzkosten, Aufbau der DB, Kosten externer Berater	Es ist keine Aussage möglich, da nur die Linie Einsicht in die Kosten hat.	2000 – 4000 CHF, mit Einzelassessment bis 6000 CHF. Es wird mit 3 – 4 Monatslöhnen bei internen Rekrutierungen gerechnet. Bei externer sind die Kosten stark abhängig von der Knappheit auf dem Arbeitsmarkt
15) Sehen Sie Schwachpunkte in den Verfahren	„Commitment“ der Linie; dem Verfahren wird nur bedingt Vertrauen entgegengebracht und die Ressourcen sind sehr beschränkt. Die Konsequenzen sind zu wenig ersichtlich. Kommunikation, vorerst noch Vorsichtig betrieben, da einem Ansturm von Fragen mit den Ressourcen nicht befriedigt werden könnte. Objektivierung der Selektion trifft den Nerv des VBS-Kulturkampfes zwischen Militär und Zivil. Nicht alle Involvierten haben ein Interesse an einer Objektivierung der Nachfolgeregelung. (Dieses Problem existiert jedoch auch in der Privatwirtschaft).	Die mangelnde Übereinstimmung zwischen PE und PA. Auch das PM steckt erst in den Anfängen, wobei Hoffnungen diesbezüglich mit dem neuen BPG verknüpft sind. Die Implementierung von PM in den Abteilungen scheitert immer wieder an Mentalitäts- u. Zeitproblemen der Abteilungsleiter. Es besteht keine Möglichkeit auf den Flaschenhals „Arbeitsmarkt“ zu reagieren, was gravierend sein kann, da von den 80'000 Mitarbeitern ein Grossteil einen akademischen Grad besitzt. Diese Leute sind sehr flexibel und begehrt von der Privatwirtschaft.	Die Nachbearbeitung der Resultate und der Umgang mit Resultate von Externen sind nicht klar geregelt. Externe Gutachten werden zu stark, zur Legitimierung von negativen Entscheiden missbraucht. Zudem findet eine zu starke Fokussierung auf das Einzelassessment statt und so das ganzheitlich Bild vernachlässigt.
16) Wie gross ist der %-Anteil der P-Tätigkeit	Neuanstellung sind relativ Selten (es herrscht ein Personalstopp). Persönlich hatte ich nur 2 Neueinstellung zu bearbeiten. im VBS. Mehr Zeit wird in die PE gesteckt, Ziel muss es sein den Marktwert der MA zu steigern. MA sollen eine persönliche Entwicklung durchlaufen.	Sehr gering, ca. 1 Person pro Chef und Jahr. Durch die geringe Zahl, haben die Linienvorgesetzten keine Übung in den Personalaufgaben. Sie haben meist hohe Fachkompetenz und wenig Sozialkompetenz. Dies zwingt zum Handeln im Bereich PE.	Keine Schätzung möglich. Die Linie ist aber vor allem mit fachlichen Tätigkeiten beschäftigt.
17) Wie oft sind die P-Entscheidungen zu treffen?	siehe oben	Sehr wenig 4 – 5% Fluktuation. Ein mal pro Jahr, was zu wenig ist um geübt zu sein mit den PE-Instrumenten. Ausnahme hier sind das EDA und DEZA.	Etwa. 1 mal pro Jahr, variiert aber stark. Die tiefe Rate ist aber verantwortlich für die Verunsicherung, die in der Linie herrscht, was P-Entscheidungen betrifft.
18) Anmerkungen Ihrerseits?		Die Personalchefs sind oft durch administrative Arbeiten eingedeckt, zudem kämpft die Personalabteilung mit Akzeptanzproblem in der Linie bei Beratungsleistungen. Die Auswahlverfahren sind meist nicht objektiv, sondern durch Parteilichkeit eingefärbt.	Die Anstellungsprozess sollte nicht mit dem unterschreiben des Vertrages enden, sondern erst nach dem bestehen der Probezeit. PE wird zu verschieden gehandhabt und wird aber z. T. zu wenig bzgl. der Zielorientierung kontrolliert.

Interviewübersicht Leistungsbezüger (VBS/Kuoni):		
Frage:	Interviewpartner 1:	Interviewpartner 2:
7) Wie wurden Sie auf die Möglichkeit aufmerksam, Ihren Rekrutierungsbedarf über das MD/AC zu decken?	Wir suchten eine neutrale Entscheidungshilfe bei der Beförderung in die Geschäftsleitung. Dabei ist das AC jedoch immer noch nur eine Bestandteil des Mosaiks. In der Realität erfolgte die AC-Teilnahme erst nach der Beförderung.	Während Führungsinformationssitzungen wurde jeweils über die Entwicklung informiert. Zudem habe ich selber ein Einzelassessment von 2 Tagen durchlaufen.
8) Wie beurteilen Sie den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz des Instrumentes im Unternehmen?	Sehr bekannt, da es durch die Konzernleitung getragen wird. Das AC geniesst im Konzern eine breite Akzeptanz (man fürchtet es, aber wer durch ist gehört zu den Auserwählten). Es werden sogar Ferien verschoben um teilnehmen zu können.	Das Verfahren ist sehr bekannt und ausserordentlich geschätzt. Es hat eine beruhigende Wirkung und entzieht Kritikern den Boden aus.
9) Wie beurteilen Sie das angewandte Verfahren bzgl. den folgenden Punkten? - Kosteneffizienz - Eignungspotenzial - Weiterbildungsbedarf - Validität - Praktikabilität - Akzeptanz	Kosteneffizienz: Mittel, da die Kandidaten mit den Resultaten alleine gelassen werden. Das Eignungspotenzial und der Weiterbildungsbedarf wird sehr gut erfasst. Validität: keine Angaben möglich Praktikabilität: hoch, (Bedarf lediglich 1 –2 Monate Vorbereitungszeit) Akzeptanz: hoch (haben sogar Gerichtsentscheid gewonnen)	Die Kosteneffizienz kann nicht beurteilt werden, da keine Leistungsverrechnung stattfindet. Das AC ist ehr gut im Stande das Eignungspotenzial zu erfassen. Es bei unserem AC aber keine Fachkompetenz erfasst. Empfindet es als sehr Valide und einfach durchführbar. Die Akzeptanz ist sehr hoch.
10) Wo sehen Sie die Stärken/Schwächen in dem angewandten Auswahlverfahren?	Das AC bietet ein offenes Feedback. Es ist ein Spiegel für die Manager, die selten ein offenes Feedback zu ihren Leistungen erhalten. Es werden klare Profile erarbeitet. Die Schwächen liegen im Zeitpunkt der Durchführung. Die Selektion sollte vor der Beförderung in die Geschäftsleitung erfolgen. Es wird zudem zuviel Einzelleistung verlangt, währenddem in der Realität viel im Team gearbeitet wird.	Es ermöglicht eine gute Vergleichbarkeit der Anforderungen bzgl. des Potenzials und der Fähigkeiten. Es ermöglicht sogar eine gute Vergleichbarkeit für andere Stellen. Schwächen waren die Einstellungen der Probanden. Diese sollten besser vorbereitet sein und genau wissen um was es geht. Es bestand offenbar ein falsche Bild über die Bedeutung der AC-Resultate.
11) Wie werden die verursachten Kosten gedeckt? Sind die Kosten budgetiert?	Auf Konzernleitungsebene existiert ein Budgetposten, zur Abgeltung der Kosten. Die Aufwendungen werden vom Auftraggeber bezahlt, letztlich finanzieren es jedoch die Einheiten.	Wie gesagt besteht keine Leistungsverrechnung unter den Abteilungen. Dies wird im IT-Bereich erst ab 2003 aufgehoben. Ein externes AC kostet zwischen 5'000 - 10'000 CHF
12) Hat das Verfahren Ihre Erwartungen erfüllt?	Ja. Es ist ein hartes aber faires Verfahren. Es hilft eine Selbstbestimmung durchzuführen und so Lerneffekte auszulösen. Das Feedback ist wichtig, da dieses im Tagesgeschäft fehlt.	JA...
13) Wie lautet Ihr Gesamturteil?	Das Verfahren hat die Erwartungen voll erfüllt die Ziele jedoch nur eher erreicht. Die Kongruenz ist kaum gegeben. Unter den Teilnehmern hat sich z. T. ein Netzwerk von „Leidensgenossen“ gebildet. Jedoch erhöhte sich die Planbarkeit der Nachfolgeregelung (parallel existiert ein Notfallsszenarien). Die Prozesskosten stiegen von 0 auf 200'000 CHF. Das AC hat keinen Einfluss auf das Wissensmanagement im Unternehmen. Es wird jedoch unabhängig vom AC, eine Knowledge-Datenbank aufgebaut. Es besteht ein Nutzen für Abgelehnte. Diese können sich üben im Präsentieren und haben einen Bericht in der Hand. Es passiert jedoch kaum, das einer abgelehnt wird.	Das Verfahren hat die Erwartungen sehr und die Ziele voll erfüllt. Dabei wurden auch meine Bedürfnisse voll befriedigt. Das Verfahren hat die einen spürbaren positiven Einfluss auf die Motivation: Zu den Prozesskosten, kann nichts gesagt werden, da es sich um eine Neuorganisation handelt. Der Nutzen für die abgelehnten Bewerber hängt stark von den einzelnen Leuten ab.
14) Werden Sie die Dienstleistungen des AC wieder beanspruchen?	Keine Angaben möglich, da sich das AC an einem Scheideweg befindet. Das AC ist kein Königsmacher, d. h. wenn jemand erfolgreich ist, wird er auch befördert ohne ein AC durchlaufen zu haben. Dies erfolgt in der Regel oft erst nachträglich. Da nur noch ein Durchgang fällig ist bis alle GL-Mitglieder getestet sind, drängt sich eine Neuorientierung auf.	Ja, zur Zeit ist die Nachwuchsplanung im Gange. Das AC wird wieder eingesetzt, wenn mehrere Kandidaten zur Auswahl stehen.
15) Haben Sie die Wahl ein anderes Verfahren anzuwenden?	Die Wahl ob Einzelassessment oder Gruppenassessment hängt von dem Bericht ab.	Es besteht freie Wahl bzgl. des Verfahrens. Die Erfahrung waren aber so gut, das auf jeden fall wieder die PIEE kontaktiert wird.
16) Was empfinden Sie als Verbesserungswürdig?		Einzig die Räumlichkeiten sind Verbesserungswürdig
17) Haben Sie Möglichkeiten diesbezüglich Wünsche einzubringen?		Es kann ein schriftliches Feedback abgegeben werden. Auch die Teilnehmer haben die Möglichkeit ein Feedback abzugeben. Die daraus gezogenen Konsequenzen bleiben natürlich offen.
18) Anmerkungen Ihrerseits?		Das AC ist zweckmässig? Persönlich war ich überrascht wie Treffsicher das AC ist. 18 aus 20 Resultate deckten sich mit eigenen Einschätzungen.

Interviewübersicht Kuoni (ehemalige(r) Proband/in):				
Frage:	Interviewpartner 1:	Interviewpartner 2:	Interviewpartner 3:	Interviewpartner 4:
8) Was waren Ihre persönlichen Erwartungen an das AC?	Eine Standortbestimmung für mich selbst, Fähigkeitscheck für Führungsposition, MD im Sinne, das Bereiche für Entwicklungen aufgezeigt werden sollen.	Erkennen der eigenen psychischen und physischen Grenzen. Ich habe gehört das im AC hart gearbeitet wird und erwartete deshalb viel Arbeit, viel Druck, Stresssituationen, viel Eigeninitiative u. -motivation. Erwartet das Wissen, Verhalten und Sozialkompetenz eingebracht werden muss. Erwartet, dass er an all diesen Elementen gemessen wird und dass er den Anforderungen gerecht wird. Andernfalls erwarte ich von den Assessoren geeignete Ratschläge, wie Lücken zu schliessen sind.	Standortbestimmung für mich selbst und einen Vergleich mit Kollegen. Da man sich selten sieht, weiss man nicht wie man steht bzgl. Wissen, dem Markt. Das AC diene als Gradmesser.	Aufzeigen von Stärken und Schwächen. Standortbestimmung durch ein neutrales Gremium. Entwickeln einer Plattform für Weiterentwicklung resp. ein aufzeigen von Entwicklungspotenzial.
9) Haben sich dies Erwartungen erfüllt? a) beruflich b) für Sie als Person	a) Ja und Nein (persönlich Ja, beruflich Nein). b) Die Analyse wurde als sehr gut empfunden (Zitat: „top AC“). Auch die Motivation unter den Teilnehmern war sehr hoch: "man gehört zu den Auserlesenen der Firma". Zu dieser Empfindung trägt auch bei, dass die Konzernleitung voll dabei ist. Ein solches AC stellt eine einmalige Chance dar	a) Beruflich betrachtet haben sich die Erwartungen erfüllt: Lücken welche zu schliessen sind, wurden erkannt und zwischen mir und dem Vorgesetzten in enger Zusammenarbeit bearbeitet und geschlossen. b) Als Positiv habe ich es empfunden, dass zu keinem Zeitpunkt der Eindruck entstand, es handle sich um eine Qualifikation, die bei „nicht bestehen“ Konsequenzen hat. Ich hatte nie den Eindruck das Teilnehmer auf eine falsche Fährte gelockt wurden. Die Assessoren waren immer fair und fachkundig. Die Übungen lieferten harte aber faire und transparente Anforderungen. Einzig die Rolle der externen Begleiter war Zweifelhaft. Vermutlich hatten diese zuwenig Kenntnisse über die Kuoni Firmenkultur.	a) Beruflich hat das AC keinen Einfluss gehabt, da ich die Position bereits vorher inne hatte. b) Persönlich, war das AC aber eine positive Erfahrung. Dies sicherlich auch begründet durch ein besseres Abschneiden als erwartet.	a) Beruflich Ja. Es findet ein Stellenwechsel statt. Dieser hängt aber, nur indirekt mit dem AC zusammen. b) Als Person eher nein, da eine gezielte Schulung aufbauend auf den AC-Resultaten erwartet wurde. Das AC war professionell durchgeführt und obwohl kein „follow up“ erfolgte, ein positives Erlebnis.
10) Hatten Sie Befürchtungen oder Zweifel bzgl. des AC?	Keine eigentlichen Befürchtungen ausser das man nicht weiss, was mit den Resultaten gemacht wird.	Anfänglich ja. Diese sind aber schnell gewichen.	Ich hatte Selbstzweifel, ob ich den Anforderungen genüge. Dies vor allem im Sinne ob viel Fachwissen getestet wird, bspw. Finanzwesen.	Die Einladung zum AC wurde als spannend empfunden. Es wurde bei allen Teilnehmern eine gewisse Anspannung beobachtet, welche vor allem auf Hr. Lerchs Aussagen bzgl. dem Ziel und der Zeitknappheit basierten.
11) Haben sich diese Befürchtungen bewahrt?	Ja, die Ernennungen in meinem Umfeld basierten nicht auf dem AC-Resultat.	Nicht immer und überall, was von denn einzelnen Übungen abhängt.	Eher nein. Die Aufgaben waren nicht zu Fachwissenorientiert.	Die vermuteten Schwächen wurden bestätigt. Ich hatte aber das Gefühl fair eingeschätzt zu werden und wurde als Person durch das AC sehr gut erfasst.
12) Haben Sie den Eindruck, dass Sie Ihre Stärken im vergangenen AC zeigen konnten?	Ja	Je nach Rollenverteilung ist es nicht immer möglich seine Stärken zu zeigen. Ich konnte aber meistens meine Stärken einbringen.	Ja, ich konnte meine Stärken zeigen und die Schwächen wurden aufgedeckt. Dabei empfand ich die Aufgaben als gut und es wurden meine Qualifikationen aufgedeckt.	Teilweise nicht. Dies liegt an der Zusammenstellung der Teilnehmergruppe. Viele Teilnehmer kannten sich untereinander und man war z. T. etwas zurückhaltender als normal. Zudem war das AC eingefärbt durch eine „Leadership“-Orientierung.
13) Fühlten Sie sich – abgesehen von der normalen Prüfungsanstrengung - insgesamt in diesem AC wohl?	Ja sehr! AC-Leitung war herzlich und trug den Anspannungen, denen die Teilnehmer ausgesetzt sind Rechnung. Die Infrastruktur war Super (konstant jemand im Büro zur Unterstützung 24h). Dies ermöglichte, dass ich mich so geben konnte, wie ich bin. Aber es war anstrengend.	Grundsätzlich Ja. Die internen Assessoren habe einen grossen Teil zum Gelingen des AC beigetragen. Unklar bleibt die Rolle der externen Begleitagentur. Zwar kann man sagen, dass eine externe Perspektive wichtig ist, aber die externe Person ist unter Leistungszwang und muss das Honorar rechtfertigen, was zum Konflikt führt zwischen sachlicher Beurteilung und spektakulären Erkenntnissen.	Ja, wusste dass das AC eine Stresssituation ist und habe mich dementsprechend vorbereitet. Die SWOT-Analyse kam mir sehr entgegen, da ich das Gebiet erst gerade übernommen habe und eine Einarbeitung anstand.	Ja, sehr: Die Betreuung und die Logistik waren sehr gut. Es herrschte eine gute Atmosphäre und das informelle Netzwerk konnte, durch gute Gespräche in den Pausen vertieft werden.
14) Waren die Übungen insgesamt realistisch?	Mehr oder weniger: Die Rollenspiele waren nur teilweise realistisch, da die Aufgabenstellung ein längeres Gespräch erfordert hätte. Die meisten Übungen „sind stille Kämmerlein Übungen.“ In der Realität findet aber alles in Interaktion mit Teammitgliedern statt. Es war gut, dass die Übungen aus einer anderen Branche stammten (Chemie statt Reisen).	Ja. Die psychologischen Test waren an den Haaren herbeigezogen. Der Rest war gut	Ja: Ich empfand die Übungen als praxisbezogen und meinem Arbeitsumfeld entsprechend.	Die Rollenspiele waren z. t. nicht sehr realistisch, auch in anderen Übungen waren die Strukturen oft zu klein (zu kleine Führungspanne). Es wurde als positiv empfunden, dass die Übungen aus einer anderen Branche stammte. Zudem wurde nie Routinewissen getestet. Die Outdoor-Übungen wurden eher als unglücklich empfunden. Es bestand eine schiefe Gewichtung zwischen Team- und Individuumübungen.
15) Haben Sie Vorschläge für zukünftige AC?	Mehr "Outdoor"-Übungen, um die Teamarbeit zu stärken. Bei der Auswertung wurde allen Teilnehmern gesagt, dass Sie sich mehr durchsetzen sollen. In einem Team kann sich aber nicht jeder durchsetzen, es braucht auch entgegenkommen. Das AC war daher etwas Einseitig auf Chef/Leadership ausgerichtet	Nein	Das FollowUp war enttäuschend bis voll daneben. Der AC-Inhalt wurde als sehr gut empfunden. Es bestand aber ein persönliches Problem mit Hr. Kiechler. Das schriftliche Feedback war i. O. differierte aber vom mündlichen. Beim mündlichen FB waren zu gleichen Dimensionen unterschiedliche Aussagen gemacht worden. Die Aussagen entsprachen auch nicht den persönlichen Einschätzungen. Das FB überstrahlte das gesamte AC negativ. Es wurden als	Als Schwachstelle wurde empfunden: <ul style="list-style-type: none"> der starke Fokus auf das Individuum. beruflich keine Konsequenzen. Beförderungen, basieren kaum auf den AC-Resultaten, was bei hohen AC-Resultaten unter Umständen sehr demotivierend wirken kann. Die Resultate bedürfen eines unterstützten Follow-up mit Schulung und dem Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten.

			Verbesserungsmöglichkeiten Sachen genannt, die irrelevant sind für die Position (Benutzung von PPP u. a.)	
16) Gesamtbeurteilung?	Die Erwartungen wurden voll erfüllt und auch den Bedürfnissen entsprochen.	Empfand das AC als sehr gut. Einfluss der externen Agentur halte ich nicht für ganz unproblematisch.	Die Erwartungen wurde „eher“ erfüllt, die Ziele dahingegen sehr. Meinen Bedürfnissen wurde im schriftlichen Feedback sehr, beim mündlich jedoch kaum entsprochen. Leider trifft die Aussage bzgl. Schulung überhaupt nicht zu. Den persönlichen Nutzen erachte ich als sehr gegeben. Das AC stellt eine Möglichkeit dar, das Wissen der Mitarbeiter in der Firma zu behalten. Dies hängt aber vom Vorgesetzten ab und muss geplant werden.	Die Erwartungen wurden voll erfüllt und auch die Ziele voll erreicht. Meinen Bedürfnissen wurde jedoch eher weniger entsprochen, da bspw. keine Schulung erfolgt. Den persönlichen Nutzen sehe ich als gegeben. Jedoch hat es kaum einen Einfluss auf Nachfolgeregelung. Es droht daher zur Farce zu werden.
17) Anmerkungen?			Ich nutzte die Zeit zwischen den Übungen sehr gut für persönlichen und informelle Gespräche und zum Informationsaustausch. Es konnten z. T. Seilschaften geschlossen werden.	Das AC wurde als sehr positives und gut Empfundene. Es ist „auf dem richtigen Weg“, jedoch noch nicht zu ende gedacht. Da keine gezielte Schulung folgt und die Beförderungen nicht auf den AC-Resultaten basieren, kann es sogar zur Demotivierung ehemaliger Teilnehmer führen.

5.6 Kostentransparenz bei Assessment Centern

Kostentreiber des Assessment Centers:

Fixkostenblock:		
Inseratekosten:		CHF
Kontaktaufnahme:		CHF
Einstellungskosten:		
Personalabteilung:		CHF
Fachabteilung:		CHF
Einstellungsnebenkosten (Wohnungsbeschaffung, Umzug u. a.)		CHF
Ausbildungskosten (Seminare/Unterricht)		
Personal- und Sozialkosten während der Ausbildung		CHF
Variabler Kostenblock:		
Durchführungskosten		
Trainingskosten		CHF
Beratungskosten		CHF
Assessorenkosten		CHF
Spesen / Bewerber		CHF
Total der Kosten		

Umrechnungstabelle für Tabelle 8:

Originaldaten		Jahreswechsellkurs DEM 100.- USD 1.-	Wert in CHF	Index des Konsumentenpreis (Basis Mai 2000, 100 Punkte)	Aktueller Wert in CHF
Wert und Währung	Jahr- gang				
35'000 DM	1976	89.23	31'230.5	50.8	61'477.4
260'000 DM	1976	89.23	231'998.0	50.8	456'689.0
14'000 DM	1979	90.70	12'698.0	57.0	22'277.2
178'000 DM	1979	90.70	161'446.0	57.0	283'238.6
250 US\$	1986	1.7956	448.9	73.7	609.1
6'900 DM	1986	82.71	5'706.77	73.7	7'743.6
9'091 US\$	1986	1.7956	16'323.8	73.7	22'149.0
36'800 DM	1986	82.71	30'437.3	73.7	41'298.9
1'000 – 3'000 US\$	1987	1.4901	1'490.0 – 4'470.0	74.7	1'995.0 – 5'984.0
19'499 DM	1989	86.94	16'952.4	78.5	21'595.5
3'998 – 5'060 DM	1990	85.82	3'431,1 – 4'342,5	82.8	4'144.0 – 5'245.0
270'000 DM	1990	85.82	314'612.0	82.8	379'966.2

Quellen:**Jahreswechsellkurs:**

1978 bis Juni 2000: Vgl. Bundesamt für Statistik (2000c)

... vor 1978: STATWEB Schweiz (2000)

Landesindex der Konsumentenpreise:

1977 bis Mai 2000: Vgl. Bundesamt für Statistik (2000b)

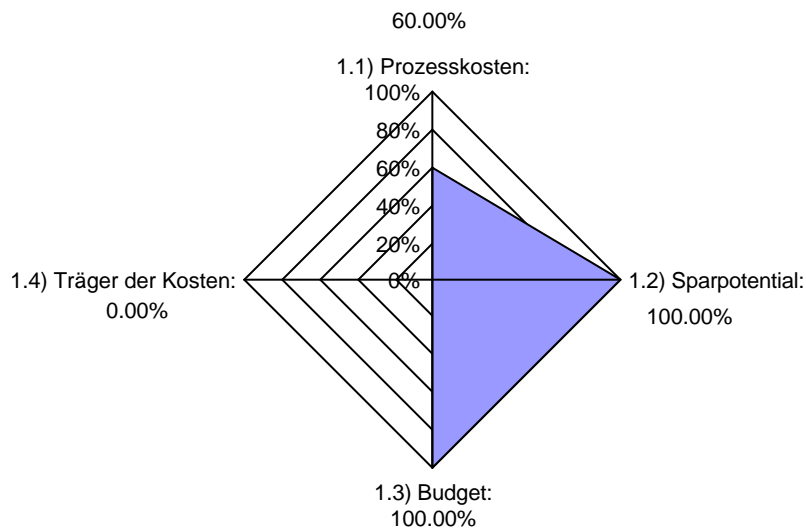
... vor 1977: STATWEB Schweiz (2000)

5.7 Unterlagen VBS

Evaluation Assessment Center VBS

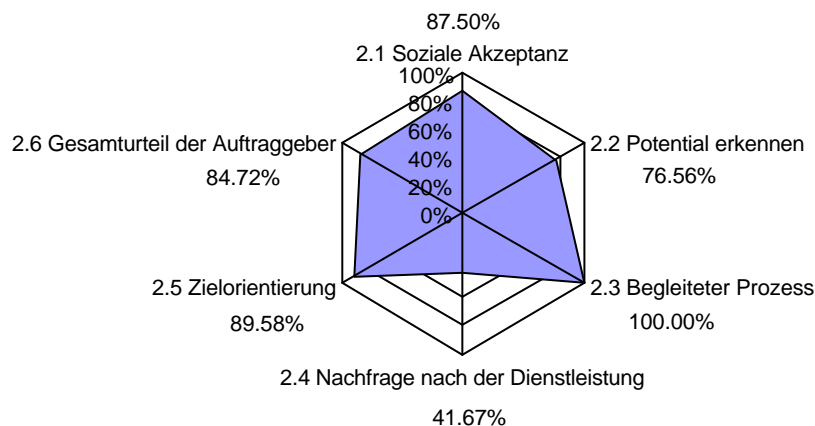
1) Finanzperspektive:	Kriterium:	Soll-Wert (Literatur/Firma)	Ist-Wert	Erfüllungs- grad	Erläuterungen
1.1 Prozesskosten:	Entwicklungskosten	1	0.5	60 %	Es ist stark zu vermuten, dass die Kosten unterschätzt sind. Da aber die Angaben aus der Literatur selber stark variieren, erscheint der Vergleich statthaft.
	Etablierungskosten	1	0.5		
	Durchführungskosten	1	1		
	Investitionsrechnung	1	0		
	Vergleichbarkeit	1	1		
	Total	5	3		
1.2 Sparpotential:	Sind die AC-Aufwendungen höher als die einer Fehleinstellung?	1	1	100 %	Falls tiefer, Wertung von einem Punkt
	Total	1	1		
1.3 Budget:	Ist die Grösse der Budgets der Nachfrage angemessen?	1	1	100 %	Das Budget erlaubt die Teilnahme von 22 Probanden.
	Total	1	1		
1.4 Träger der Kosten:	Sind die Kosten transparent für die Bezüger?	1	0	0 %	Es findet keine Leistungsverrechnung zwischen den Ämtern statt.
	Kommen diese dafür auf?	1	0		
	Total	2	0		
Zusammenfassung		9	7	77.78 %	

Finanzperspektive VBS



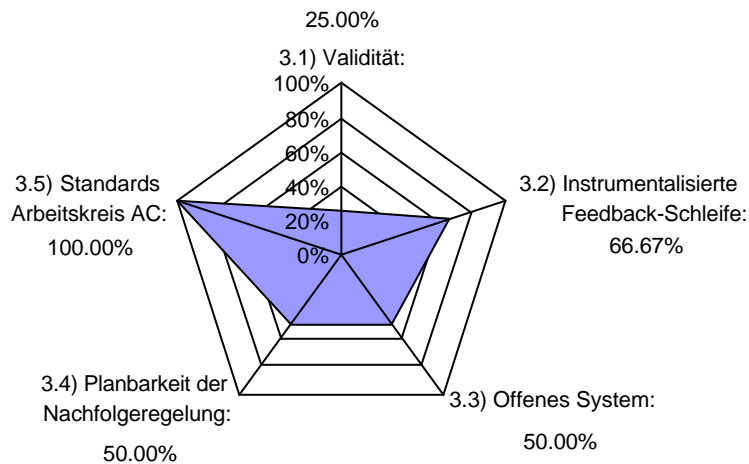
Evaluation Assessment Center VBS									
2) Kundenperspektive:	Kriterium:					Soll-Wert (Literatur/Firma)	Ist-Wert	Erfüllungsgrad	Erläuterungen
2.1 Soziale Akzeptanz	ja	eher ja	eher nein	nein	keine Angaben	78 % der Teilnehmer akzeptieren das Verfahren.		87.5 %	Richtwert gemäss Obermann, Christof (1992) Zustimmung ermittelt anhand des standardisierten Teilnehmerfeedbacks (n = 16).
Bewertung	4	3	2	1	0		Max. 4		
Frage 1) Erwartungen	8	6	1	0	1		3.25		
Frage 4) Wohlbefinden	15	1	0	0	0		3.9375		
Frage 5) Realitätsgrad	5	11	0	0	0		3.3125		
Total							Mittelwert: 3.5		
2.2 Potential erkennen	ja	eher ja	eher nein	nein	keine Angaben	75 % der Teilnehmer akzeptieren das Verfahren.		76.5625 %	
Bewertung	4	3	2	1	0		Max. 4		
Frage 3) Potential erkannt	3	11	2	0	0		3.0625		
Total							Mittelwert: 3.0625		
2.3 Begleiteter Prozess	Ist die Zusammenarbeit geregelt?					Musskriterium	1	100 %	Falls das Musskriterium als erfüllt betrachtet wird, wird je ein Punkt gesprochen.
	Sind die Kontakte instrumentalisiert?					Musskriterium	1		
	Sind die Zuständigkeiten geklärt?					Musskriterium	1		
Total							3		
2.4 Nachfrage nach der Dienstleistung	Geplante Nachfrage					48		41.667 %	Beachte: Mehr als 22 Teilnehmer überfordern das Budget.
	Tatsächliche Nachfrage					20			
Total						1	0.41667		
2.5 Zielorientierung	ja	eher ja	eher nein	nein	keine Angaben	Ziel ist eine möglichst hohe Zielerreichung.		89.5834 %	Zielerreichung ermittelt anhand des Fragebogens Kundenzufriedenheit (n = 12).
Bewertung	4	3	2	1	0		Max. 4		
Frage 2.14) Lösung umgesetzt	7	3	0	0	2		3.08334		
Frage 3.1) Erwartungen erfüllt	11	1	0	0	0		3.91667		
Frage 3.3) Bedürfnisse erfüllt	9	3	0	0	0		3.75		
Total							Mittelwert: 3.58334		
2.6 Gesamturteil der Auftraggeber	ja	eher ja	eher nein	nein	keine Angaben	Ziel ist eine möglichst hohe Zielerreichung.		84.7222 %	Zielerreichung ermittelt anhand des Fragebogens Kundenzufriedenheit (n = 12).
Bewertung	4	3	2	1	0		Max. 4		
Frage 3.8) Nachbearbeitung	6	2	0	0	2		2.5		
Frage 3.9) Gesamtqualität	9	3	0	0	0		3.75		
Frage 3.10) Zufriedenheit	11	1	0	0	0		3.91667		
Total							Mittelwert: 3.38889		
Zusammenfassung						15	10.29	73.47%	

Kundenperspektive VBS



Evaluation Assessment Center VBS							
3) Interne Prozessperspektive:	Kriterium:			Soll-Wert (Literatur/Firma)	Ist-Wert	Erfüllungsgrad	Erläuterungen
3.1 Validität:	Potentia®	DISG®	Das Amt	Literaturwerte:	Max. 12	25 %	Die soziale Akzeptanz wurde unter 2.1 behandelt. Werte wurden gemäss Obermann, Christof (1992) aufgestellt. Es wird geprüft ob Validitätszahlen vorhanden sind und nicht deren Wert.
Prognostische Validität	1	0	0	-0.25 bis 0.78	1		
Innere Validität	0	1	0	0.6 bis 0.98	1		
Kontentvalidität	0	0	0	keine Angaben	0		
Konstruktvalidität	0	1	0	0.074	1		
	Total				12	3	
3.2 Instrumentalisierte Feedback-Schleife:	Feedback-Kanal Teilnehmer			Ziel ist eine möglichst hohe Zielerreichung.	1	66.67%	Es wird ein Punkt vergeben, falls das Kriterium vollständig erfüllt ist.
	Feedback-Kanal Kunden				1		
	Instrumentalisierter Prozess				0		
	Total				3		
3.3 Offenes System:	Externe Teilnehmer			Ziel ist eine möglichst hohe Zielerreichung.	1	50 %	Es besteht keine Leistungsverrechnung, die einen Wettbewerb ermöglicht.
	Externe Anbieter				0		
	Total				2		
3.4 Planbarkeit der Nachfolgeregelung:	Geregelte Nachfolge			Musskriterium	1	50 %	Ziel des MD ist eine geregelte Nachfolge. Das MD ist erst im 2 Jahr.
	Notfallszenario			Musskriterium	0		
	Total			2	1		
3.5 Standards Arbeitskreis AC:	Anforderungsorientierung			Musskriterium	1	100 %	Die Lernfähigkeit des Verfahrens ist in 3.2 behandelt. Quelle: Arbeitskreis AC
	Verhaltensorientierung			Musskriterium	1		
	Prinzip der kontrollierten Subjektivität			Musskriterium	1		
	Simulationsprinzip			Musskriterium	1		
	Transparenzprinzip			Musskriterium	1		
	Individualitätsprinzip			Musskriterium	1		
	Systemprinzip			Musskriterium	1		
	Organisierte Prozesssteuerung			Musskriterium	1		
	Total			8	8		
Zusammenfassung				27	15	55.56%	

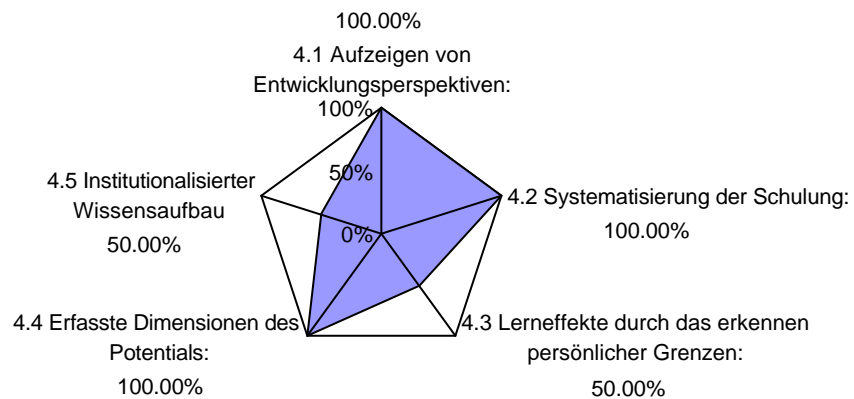
Interne Prozessperspektive VBS



Evaluation Assessment Center VBS

4) Potentialperspektive:	Kriterium:	Soll-Wert (Literatur/Firma)	Ist-Wert	Erfüllungsgrad	Erläuterungen			
4.1 Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven:	Definition Karriereziele	Ziel ist eine möglichst hohe Zielerreichung.	1	100 %	Beide Anforderungen werden durch die Learning Contracts I & II erfüllt.			
	Entwicklungsplanung		1					
	Total		2			2		
4.2 Systematisierung der Schulung:	Systematische Schulung	Ziel ist eine möglichst hohe Zielerreichung.	1	100 %	Entwicklungsschritte werden gemeinsam definiert, niedergeschrieben und kontrolliert (Audit)			
	AC basierend		1					
	Erfolgskontrollen		1					
	Total		3			3		
4.3 Lerneffekte durch das Erkennen persönlicher Grenzen:	ja	Maximal erreichbarer Skalenwert	Max. 4	50 %	Zustimmung ermittelt anhand des standardisierten Teilnehmerfeedbacks (n = 16). Offener Punkt Frage 1)			
	eher ja					0		
	eher nein						1	
	nein							0
	keine Angaben							
4	3	2	1	0				
5	4	0	0	7				
Mittelwert		2						
Total		1	0.5					
4.4 Erfasste Dimensionen des Potenzials:	Fachkompetenz	Alle drei Bereiche sollen erfasst und dokumentiert werden.	1	100 %	Das kognitive Potenzial wird im AW, die anderen Potenziale im DC erfasst.			
	Sozialkompetenz		1					
	Kognitives Potenzial		1					
	Total		3			3		
4.5 Institutionalisierte Wissensaufbau	Kenntnis über Mitarbeiter	Ziel ist eine möglichst hohe Zielerreichung.	1	50 %	Eine Übersicht über das Potenzial der Teilnehmer ist durch eine DB gewährleistet.			
	Unternehmenswissen		0					
	Total		2			1		
Zusammenfassung		11	9.5	86.36%				

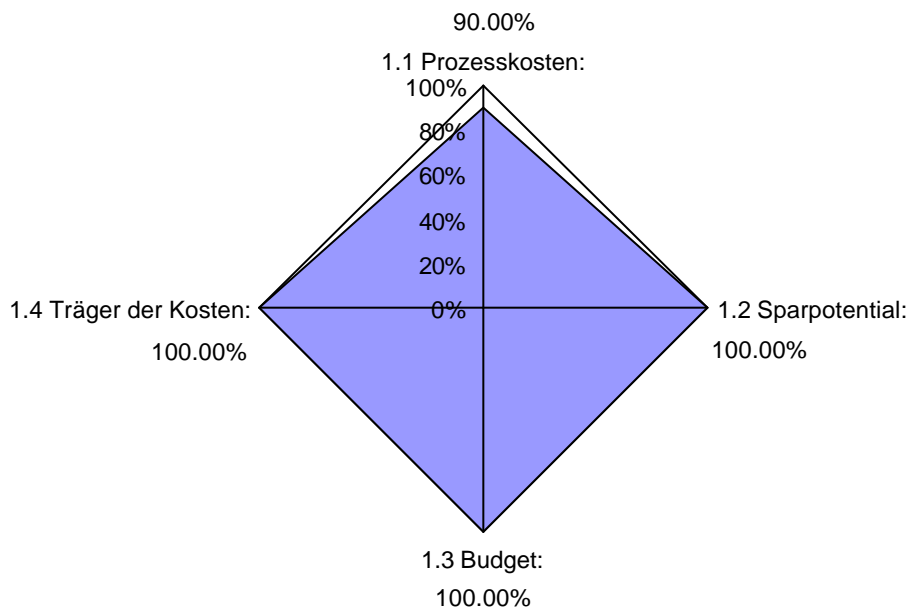
Potenzialperspektive VBS



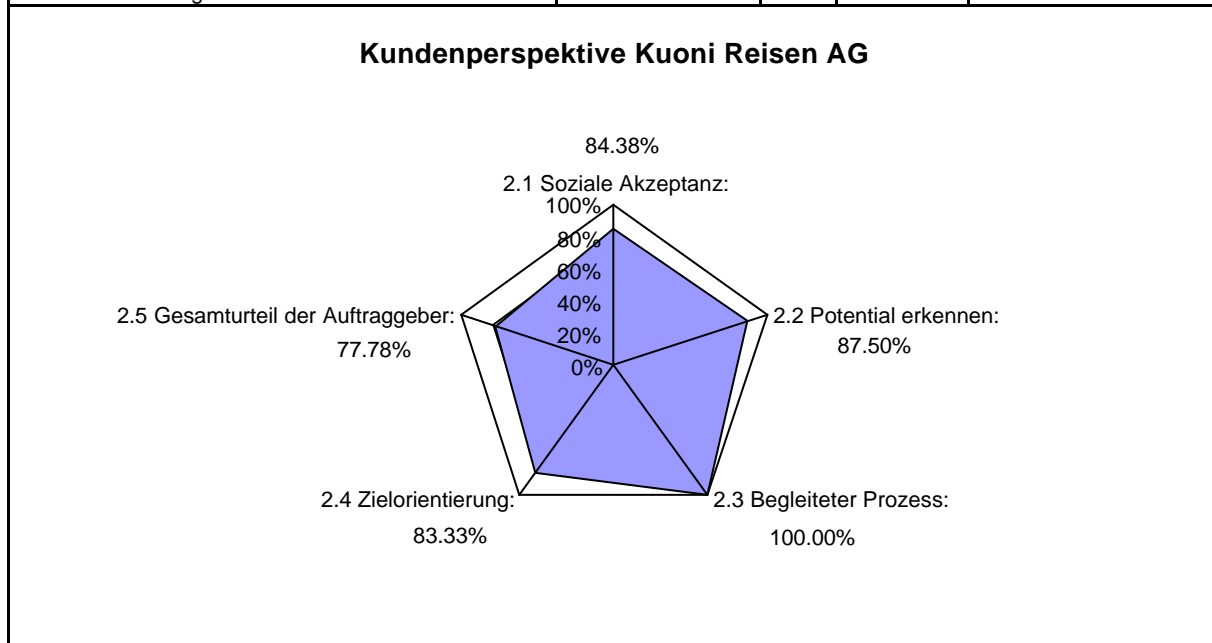
5.8 Unterlagen Kuno Reise AG

Evaluation Assessment Center Kuoni Reisen Holding AG					
1) Finanzperspektive:	Kriterium:	Soll-Wert (Literatur/Firma)	Ist- Wert	Erfüllungs- grad	Erläuterungen
1.1 Prozesskosten:	Entwicklungskosten	1	1	90 %	Es findet keine Periodenabgrenzung statt, jedoch werden die Aufwendungen über drei Jahre abgeschrieben.
	Etablierungskosten	1	1		
	Durchführungskosten	1	1		
	Investitionsrechnung	1	0.5		
	Vergleichbarkeit	1	1		
	Total	5	4.5		
1.2 Sparpotenzial:	Sind die AC-Aufwendungen höher als die einer Fehleinstellung?	1	1	100 %	Falls tiefer, Wertung von einem Punkt.
		Total	1		
1.3 Budget:	Ist die Grösse der Budgets der Nachfrage angemessen?	1	1	100 %	Das Budget ist auf die Teilnahme von 10 Probanden zugeschnitten.
		Total	1	1	
1.4 Träger der Kosten:	Sind die Kosten transparent für die Bezüger?	1	1	0 %	Die Konzernleitung finanziert das AC und hat Kenntnis über die Zahlen.
	Kommen diese dafür auf?	1	1		
		Total	2		
Zusammenfassung		9	8.5	94.44%	

Finanzperspektive Kuoni Reisen AG

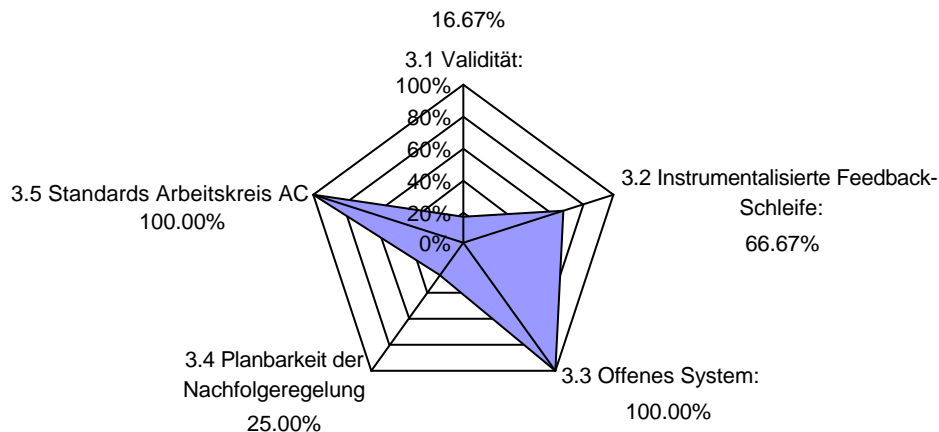


Evaluation Assessment Center Kuoni Reisen Holding AG										
2) Kundenperspektive:	Kriterium:					Soll-Wert (Literatur/Firma)	Ist-Wert	Erfüllungs- grad	Erläuterungen	
2.1 Soziale Akzeptanz	ja	eher ja	eher nein	nein	keine Angaben	78 % der Teilnehmer akzeptieren das Verfahren.		84.38%	Richtwerte gemäss Obermann, Christof (1992) Die Zustimmung wurde anhand von Interviews ermittelt (n = 4).	
Bewertung	4	3	2	1	0		Max. 4			
Frage 9a) Berufliche Erwartungen	2	0	0	2	0		2.5			
Frage 9b) Persönliche Erwartungen	3	0	1	0	0		3.5			
Frage 13) Wohlbefinden	4	0	0	0	0		4			
Frage 14) Realitätsgrad	2	2	0	0	0		3.5			
Total							Mittelwert:			
						1	0.8438			
2.2 Potential erkennen	ja	eher ja	eher nein	nein	keine Angaben	75 % der Teilnehmer akzeptieren das Verfahren.		87.50%		
Bewertung	4	3	2	1	0		Max. 4			
Frage 3) Potential erkannt	2	2	0	0	0		3.5			
						Mittelwert:	3.5			
						1	0.875			
2.3 Begleiteter Prozess	Ist die Zusammenarbeit geregelt?					Musskriterium	1	100 %	Falls das Musskriterium als erfüllt betrachtet wird, wird je ein Punkt gesprochen.	
	Sind die Kontakte instrumentalisiert?					Musskriterium	1			
	Sind die Zuständigkeiten geklärt?					Musskriterium	1			
						Total	3	3		
2.4 Zielorientierung	ja	eher ja	eher nein	nein	keine Angaben	Ziel ist eine möglichst hohe Zielerreichung.		83.33%	Die Zielerreichung wurde anhand von Interview ermittelt (n = 1).	
Bewertung	4	3	2	1	0		Max. 4			
Frage 13) Zielerreichung	0	1	0	0	0		3			
Frage 13) Bedürfnisse gedeckt	0	1	0	0	0		3			
12) Erwartungen erfüllt	1	0	0	0	0		4			
							Mittelwert:			
						3	2.5			
2.5 Gesamturteil der Auftraggeber	sehr	mittel	kaum	keine Angaben		Ziel ist eine möglichst hohe Zielerreichung.		77.78 %	Die Zielerreichung wurde anhand von Interviews ermittelt (n = 1).	
Bewertung	3	2	1	0			Max. 4			
Kosteneffizienz gegeben	0	1	0	0			2			
Eignungspotential erfasst	1	0	0	0			3			
Weiterbildungsbedarf erfasst	1	0	0	0			3			
Validität	0	0	0	1			0			
Praktikabilität	1	0	0	0			3			
Akzeptanz	1	0	0	0			3			
						Mittelwert:	2.334			
						6	4.667			
Zusammenfassung						17	14.42	84.80%		



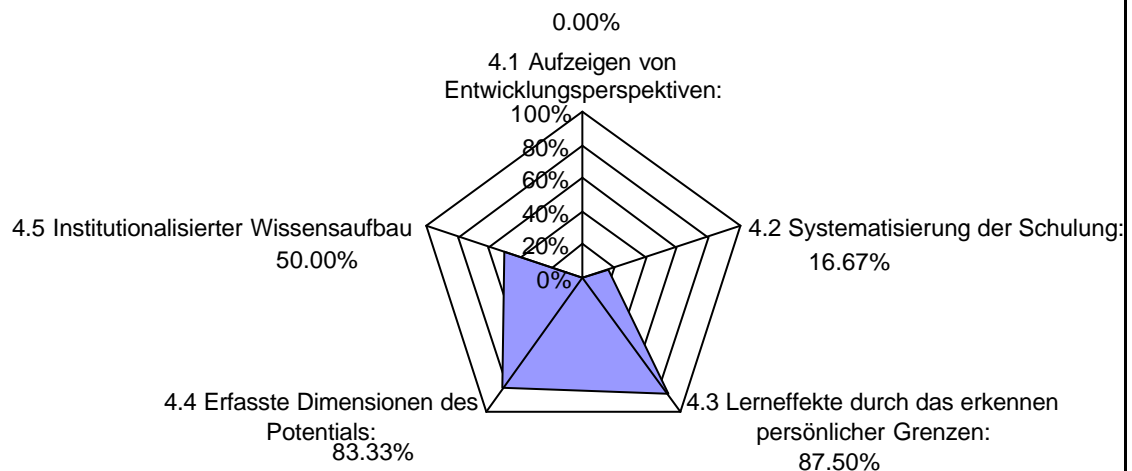
Evaluation Assessment Center Kuoni Reisen Holding AG							
3) Interne Prozessperspektive:	Kriterium:			Soll-Wert (Literatur/Firma)	Ist-Wert	Erfüllungsgrad	Erläuterungen
3.1 Validität:	SHL	Kuoni	Outdoor	Literaturwerte:	Max. 12		Die soziale Akzeptanz wurde unter 2.1 behandelt. Werte wurden gemäss Obermann, Christof (1992) aufgestellt. Es wird geprüft, ob Validitätszahlen vorhanden sind und nicht deren Wert.
Prognostische Validität	1	0	0	-0.25 bis 0.78	1		
Innere Validität	1	0	0	0.6 bis 0.98	1		
Kontentvalidität	0	0	0	keine Angaben	0		
Konstruktvalidität	0	0	0	0.074	0		
	Total				12	2	16,67 %
3.2 Instrumentalisierte Feedback-Schleife:	Feedback-Kanal Teilnehmer			Ziel ist eine möglichst hohe Zielerreichung.	1	66.67%	Es wird ein Punkt vergeben, falls das Kriterium vollständig erfüllt ist.
	Feedback-Kanal Kunden				1		
	Instrumentalisierter Prozess				0		
	Total				3		
3.3 Offenes System:	Externe Teilnehmer			Ziel ist eine möglichst hohe Zielerreichung.	1	100 %	Es ist theoretisch möglich, dass Externe Probanden sind. Das AC selbst wird mit Dritten durchgeführt.
	Externe Anbieter				1		
	Total				2		
3.4 Planbarkeit der Nachfolgeregelung:	Geregelte Nachfolge			Musskriterium	0.5	25 %	Es besteht ein Notfallszenario. Dieses ist aber unabhängig vom AC.
	Notfallszenario			Musskriterium	0		
	Total			2	0.5		
3.5 Standards Arbeitskreis AC:	Anforderungsorientierung			Musskriterium	1	100 %	Die Lernfähigkeit des Verfahrens ist in 3.2 behandelt. Quelle: Arbeitskreis AC
	Verhaltensorientierung			Musskriterium	1		
	Prinzip der kontrollierten Subjektivität			Musskriterium	1		
	Simulationsprinzip			Musskriterium	1		
	Transparenzprinzip			Musskriterium	1		
	Individualitätsprinzip			Musskriterium	1		
	Systemprinzip			Musskriterium	1		
	Organisierte Prozesssteuerung			Musskriterium	1		
	Total			8	8		
Zusammenfassung				27	14.5	53.7%	

Interne Prozessperspektive Kuoni Reisen AG



Evaluation Assessment Center Kuoni Reisen Holding AG							
4) Potenzialperspektive:	Kriterium:	Soll-Wert (Literatur/Firma)	Ist-Wert	Erfüllungsgrad	Erläuterungen		
4.1 Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven:	Definition Karriereziele	Ziel ist eine möglichst hohe Zielerreichung.	0	0 %	Schulung fällt in den Raum der Selbstverantwortung		
	Entwicklungsplanung		0				
	Total		2				0
4.2 Systematisierung der Schulung:	Systematische Schulung	Ziel ist eine möglichst hohe Zielerreichung.	0	16.67 %	Wenn eine Schulung erfolgt, dann basiert sie auf den AC-Resultaten		
	AC basierend		0.5				
	Erfolgskontrollen		0				
	Total		3				0.5
4.3 Lerneffekte durch das Erkennen persönlicher Grenzen:	ja	Ziel ist eine möglichst hohe Zielerreichung.	Max. 4	87.5 %	Zustimmung ermittelt anhand von Interviews (n = 4), Frage 8)		
	eher ja						3
	eher nein						2
	nein						1
	keine Angaben						0
Total		1	0.875				
4.4 Erfasste Dimensionen des Potenzials:	Fachkompetenz	Alle drei Bereiche sollen erfasst und dokumentiert werden.	0.5	83.334 %	Es wird weniger auf die Fachkompetenz geachtet.		
	Sozialkompetenz		1				
	Kognitives Potenzial		1				
	Total		3				2.5
4.5 Institutionalisierte Wissensaufbau	Kenntnis über Mitarbeiter	Ziel ist eine möglichst hohe Zielerreichung.	1	50 %	Ein Übersicht über das Potenzial der Teilnehmer ist durch eine DB gewährleistet.		
	Unternehmenswissen		0				
	Total		2				1
Zusammenfassung			11	4.875	44.32 %		

Potenzialperspektive Kuoni Reisen AG



Literaturverzeichnis

Aldering, Christoph (1999)

Orientation Center – Ein neues Instrument der Personalentwicklung. In: Innovationen im Assessment-Center, hrsg. v. Walter Jochmann, Stuttgart 1999, S. 225 - 236

Alexander, Ralph A. / **Barrick**, Murray R. (1987)

Estimating the Standard Error of Projected Dollar Gains in Utility Analysis. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 72, No. 3, S. 475 - 479

Arbeitskreis Assessment Center e. V. (Hrsg.) (2000)

Standards der Assessment Center Technik.

[Online] URL://www.arbeitskreis-ac.de/start40.htm, 4. September 2000

Barell, Gabriel (1992)

Bewährungskontrollen von Assessment Centern mittels testtheoretischer Validitätsmodelle, Freiburg 1992

Becker, Fred G. (1992)

Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilung, Stuttgart 1992

Becker, Fred G. (1994)

Lexikon des Personalmanagements, München 1994

Berufsverband Deutscher Psychologen e. V. (Hrsg.) (1988)

Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie: Grundsätze für die Anwendung psychologischer Eignungsuntersuchungen in Wirtschaft und Verwaltung, Bonn 1988

Bichsel, Thomas (1994)

Die strategische Führung der öffentlichen Verwaltung, Chur, Zürich 1994

Bobko, Philip / **Karren**, Ronald / **Parkington**, John J. (1983)

Estimation of Standard Deviations in Utility Analyses: An Empirical Test. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 1, S. 170 - 176

Boudreau, John W. (1983)

Effects of Employee Flows on Utility Analysis of Human Resource Productivity Improvement Programs. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 68, No. 1, S. 396 - 406

Boudreau, John W. (1984)

Decision Theory Contribution to HRM Research and Practice. In: Industrial Relations, Vol. 23, No. 2, S. 198 - 217

Boudreau, John W. (1991)

Utility Analysis for Decisions in Human Resource Management. In: Handbook of Industrial and Organisational Psychology, 2nd ed., hrsg. v. M. D. Dunnette / L. M. Hough, Palo Alto 1991, S. 621 – 717

- Bray, Doug W. / Grant, Don L. (1966)**
The assessment center in the measurement of potential for business management. In: Psychological Monographs, Vol. 80, No. 17, S. 1 - 27
- Brealey, Richard A. / Myers, Stewart C. (1991)**
Principles of corporate finance, 4th ed., New York u. a. 1991
- Brogden, Hubert E. (1949)**
When testing pays off. In: Personnel Psychology, Vol. 2, S. 171-183
- Bundesamt für Statistik (2000a)**
[Online] URL: <http://www.statistik.admin.ch/index.htm>, 30. August 2000
- Bundesamt für Statistik (2000b)**
Landesindex der Konsumentenpreise.
[Online] URL: http://www.statistik.admin.ch/stat_ch/ber05/dtfr05.htm, 6. September 2000
- Bundesamt für Statistik (2000c)**
Devisenkurse. [Online] URL:
http://www.statistik.admin.ch/stat_ch/ber00/indicateurs/ddevisesfr.htm, 6. September 2000
- Burke, Michael J. / Frederick, James T. (1986)**
A Comparison of Economic Utility Estimates for Alternative SD_y Estimation Procedures. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 1, S. 334 - 339
- Carlson Learning Company (Hrsg.) (1997)**
DISG, Remchingen 1997
- Cascio, Wayne F. / Silbey, Val (1979)**
Utility of the Assessment Center as a Selection Device. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 64, No. 2, S. 107- 118
- Cascio, Wayne F. / Ramos, Robert A. (1986)**
Development and Application of a New Method Assessing Job Performance in Behavioral/Economic Terms. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 1, S. 20 - 28
- Chan, David (1996)**
Criterion and construct validation of an assessment centre. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 96, No. 2, S. 167 - 181
- Clark, Jeffery J. / Hindlang, Thomas J. / Pritchard, Robert E. (1979)**
Capital Budgeting: Planning and control of capital expenditure, Englewood Cliffs (N.J.) 1979
- Coenenberg, Adolf G. (1993)**
Kostenrechnung und Kostenanalyse, 2. Auflage, Landsberg/Lech 1993

- ConPlus Guntern + Partner** (Hrsg.) (o. J.)
Verwaltungssimulator „DAS AMT“, Spielanleitung, o. O. o. J.
- Cronbach, Lee J. / Gleser, Goldine C.** (1965)
Psychological tests and personnel decisions, 2nd ed., Urbana, 1965
- Cronshaw, Steven F. / Alexander, Ralph A.** (1985)
One Answer to the Demand for Accountability: Selection Utility as an Investment Decision. In: Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol. 35, S. 102-118
- DeSimone, Randy L. / Alexander, Ralph A. / Crownshaw, Steven F.** (1986)
Accuracy and reliability of SD_y estimates in utility analysis. In: Journal of Occupational Psychology, Vol. 59, S. 93 - 102
- Dodd, James L. / Johns, Jason** (1999)
EVA reconsidered. In: Business and Economic Review, Vol. 45, No. 3, S. 13 - 18
- Drumm, Hans J.** (1995)
Personalwirtschaftslehre, 3. Auflage, Berlin u. a. 1995
- Eaton, Newell K. / Wing, Hilda / Mitchell, Karen J.** (1985)
Alternate Methods of Estimating the Dollar Value of Performance. In: Personnel Psychology, Vol. 38, S. 27 - 40
- Edwards, Jack E. / Frederick, James T. / Burke, Michael J.** (1988)
Efficacy of Modified CREPID SD_y on the Basis of Archival Organizational Data. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 73, No. 3, S. 529 – 535
- Eidgenössische Finanzverwaltung** (Hrsg.) (2000)
Voranschlag 2000: Botschaft zum Voranschlag 2000, Bern 2000
- Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport** (Hrsg.) (2000a)
Fit to change, change to fit! Entwicklung, Umsetzung und Steuerung eines Management Development Systems, Dokumentation der PİEE, Bern 2000
- Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport** (Hrsg.) (2000b)
Das Management Development System im eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS), Wettbewerbsschrift zum 5. Speyrer Qualitätswettbewerb, Bern 2000
- Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport** (Hrsg.) (2000c)
Richtlinien zur Potenzialidentifikation, Potenzialevaluation und Potenzialentwicklung (PİEE) vom 1.6.2000, Bern 2000

- Engelhard, Johann / Wonigeit, Jens** (1989)
Ökonomische Analyse von Selektionsstrategien in der Personalbeschaffung. In: Die Betriebswirtschaft, 49. Jg. 1989, Nr. 3, S. 321 - 336
- Fisseni, Hermann-J. / Fennekels, Georg P.** (1995)
Das Assessment Center, Göttingen u. a. 1995
- Frank, Frederic D. / Bracken, David W. / Struth, Michael R** (1988)
Beyond Assessment Centers. In: Training and Development Journal, Vol. 42, No. 3, S. 65 - 67
- Frigo, Mark L. / Krumwiede, Kip R.** (2000)
The balanced scorecard. In: Strategic Finance, Vol. 81, No. 7, S. 50 - 54
- Fruhner, R / Schuler, Heinz** (1991)
Gibt es Unterschiede in der Bewertung von Assessment Center-Aufgaben in Abhängigkeit vom eigenen Abschneiden? In: Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis, hrsg. v. Schuler, Heinz / Funke, Uwe, Stuttgart 1991, S. 313 - 319
- Gabler** (Hrsg) (1997)
Gabler Wirtschafts-Lexikon, 14. Auflage, Wiesbaden 1997
- Gonin, Nicolas G.** (1993)
Unteroffiziersselektion – eine Untersuchung am Beispiel der Schweizer Armee, Frauenfeld 1993
- Greer, Olen L. / Cascio, Wayne F.** (1987)
Is Cost Accounting the Answer? Comparison of Two Behaviorally Based Methods for Estimating the Standard Deviation of Job Performance on Dollars With a Cost-Accounting-Based Approach. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 72, No. 4, S. 588 - 595
- Grochla, Erwin** (1995)
Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1995
- Harvey, Michael G. / Lusch, Robert F.** (1999)
Balancing the Intellectual Capital Books: Intangible Liabilities. In: European Management Journal, Vol. 17, No. 1, S. 85 - 92
- Heitmeyer, Klaus / Thom, Norbert** (1988)
Assessment-Center Gestaltungs- und Anwendungsmöglichkeiten, 3. Auflage, Köln 1988
- Hentze, Joachim** (1980)
Arbeitsbewertung und Personalbeurteilung, Stuttgart 1980
- Hoffmann, Calvin C. / Thornton, George C.** (1999)
Examining selection utility where competing predictors differ in adverse Impact. In: Personnel Psychology, Vol. 50, No. 2, S. 455 – 470

Hoffmann, Olaf (1999)

Performance Management, Systeme und Implementierungsansätze, Bern, Stuttgart Wien, 1999

Holling, Heinz (1998)

Utility Analysis Of Personnel Selection.

[Online] URL: <http://www.pabst-publisher.de/mpr/>, 11. April 2000

Holling, Heinz / Reiners, Wolfram (1999)

Monetärer Nutzen verschiedener Selektionsstrategien in Assessment Centern. In:

Evaluationsforschung, hrsg. v. Heinz Holling und Günther Gediga, Göttingen u. a. 1999, S. 179-193

Horváth & Partner (2000)

Balanced Socrecard umsetzen, Stuttgart u. a. 2000

Hübbe, Eberhard (1999)

Training braucht das Assessment. In: Innovationen im Assessment-Center, hrsg. v. Walter Jochmann, Stuttgart 1999, S. 72 - 86

Hunter, John E. / Schmidt, Frank L. / Coggin, Daniel T. (1988)

Problems and Pitfalls in Using Capital Budgeting and Financial Accounting Techniques in Assessing the Utility of Personnel Programs. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 73, No. 3, S. 522 - 528

International Accounting Standard (2000)

[Online] URL: <http://www.iasc.org.uk/>, 6. September 2000

Jeserich, Wolfgang (1981)

Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment-Center-Verfahren, München 1981

Jeserich, Wolfgang u.a. (1995)

Das Assessment Center in der betrieblichen Praxis, 2. Auflage, Hamburg 1995

Jeserich, Wolfgang (1996)

Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung, Hamburg 1996

Jochmann, Walter (1999)

Modelle zur Beurteilung von Persönlichkeit, Potential und Leistungsverhalten. In: Innovationen im Assessment-Center, hrsg. v. Walter Jochmann, Stuttgart 1999, S. 3 – 28

Jung, Peter (1992)

Rollenspiele. In: Management-Diagnostik, hrsg. v. Werner Sarges, Göttingen 1992, S. 591 - 595

Kald, Magnus / Nilsson, Frederik (2000)

Performance Measurement At Nordic Companies. In: European Management Journal, Vol. 18, No. 1, S. 113-127

Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997)
Balanced Scorecard, Stuttgart 1997

Kienbaum Unternehmensberatung GmbH (1976)
Fluktuationen und Mobilitätsursachen, Analysen, Optimierungsmöglichkeiten aus der Sicht des Unternehmensberaters, Gummersbach 1976

Kienbaum, Jochen (1997)
Benchmarking Personal: von den Besten lernen, Stuttgart 1997

Kitzmann, Arnold (1990)
Assessment Center: Personalförderung und Personalauswahl, 3. Auflage, Bamberg 1990

Kleinmann, Martin / Strauss, Bernd (1996)
Konstrukt- und Kriteriumsvalidität des Assessment Centers: Ein Spannungsfeld. In: Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode, hrsg. v. Werner Sarges, Göttingen 1996, S. 1 - 17

Kleinmann, Martin (1997)
Assessment-Center: Stand der Forschung – Konsequenzen für die Praxis, Göttingen u. a. 1997

Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995)
Marketing-Management, 8. Auflage, Stuttgart 1995

Krumbach, Peter (1999)
Aktuelle Methoden und Einsatzgebiete der Anforderungsanalyse. In: Innovationen im Assessment-Center, hrsg. v. Walter Jochmann, Stuttgart 1999, S. 87 - 108

Kuoni Reisen Holding AG (Hrsg.) (1999)
Finanzielle Berichterstattung, Zürich 1999

Küpper, Willi / Alewell, Dorothea (1991)
Die ökonomische Analyse von Personalauswahlverfahren. In: WISU: Zeitschrift für Ausbildung, Examen und Weiterbildung, Nr. 3, S. 182 -187

Lattmann, Charles (1989a)
Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung: sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt, Heidelberg 1989

Lehment, Thomas (1989b)
Ganzheitliche Leistungsbeurteilung mit 360°-Feedback. In: Innovationen im Assessment-Center, hrsg. v. Walter Jochmann, Stuttgart 1999, S. 333 - 354

Lehment, Thomas (1999)
Neuere Assessment-Center Bausteine. In: Innovationen im Assessment-Center, hrsg. v. Walter Jochmann, Stuttgart 1999, S. 109 - 128

- Lieberei, Walter / Aldering, Christoph**
Konzeption eines Dynamischen Assessment-Centers am Beispiel der Deutschen Flugsicherung DFS GmbH. In: Innovationen im Assessment-Center, hrsg. v. Walter Jochmann, Stuttgart 1999, S. 251 - 268
- Lienert, Gustav A. (1969)**
Testaufbau und Testanalyse, 3. Auflage, Berlin, Weinheim 1969
- Melvin, Michael (1997)**
International Money and Finance, 5. Auflage, Reading MA, u. a. 1997
- Mentzel, Wolfgang (1979)**
Ermittlung der Fluktuationskosten. In: Das Personalbüro, 10. Jg. 1979, Nr. 9, S. 225 - 234
- Murphy, Kevin R. (1986)**
When Your Top Choice Turns You Down: Effect of the Rejected Offers on the Utility of Selection Tests. In: Psychological Bulletin, Vol. 99, No. 1, S. 133 - 138
- Neumann, Reiner (1999)**
„Fast wie im richtigen Leben ...“ In-vivo- und Real-Life-Assessment. In: Innovationen im Assessment-Center, hrsg. v. Walter Jochmann, Stuttgart 1999, S. 237 - 250
- Obermann, Christof (1992)**
Assessment center: Entwicklung, Durchführung, Trends, Wiesbaden 1992
- Oechsler, Walter A. (1994)**
Personal und Arbeit: Einführung in die Personalwirtschaft, 5. Auflage, München, Wien, Oldenburg 1994
- Olesch, Gunther (1997)**
Schwerpunkte der Personalarbeit: Personalmanagement zur Jahrtausendwende, Heidelberg 1997
- Olve, Nils-G. / Roy, Jan / Wetter, Magnus (1999)**
Performance drivers, Chichester u. a. 1999
- Peter, Laurence J. / Hull, Raymond (1984)**
Das Peter-Prinzip, Reinbek bei Hamburg (1984)
- Potentia (Hrsg.)(o. J.)**
Die Zukunft beginnt hier, o. O. o. J.
- Raju, Nambury S. / Burke, Michael J. / Normand, Jaques (1990)**
A New Approach for Utility Analysis. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 75, No. 1, S. 3 - 12
- Sackett, Paul R. / Dreher, George F. (1982)**
Constructs and assessment center dimensions: Some troubling empirical findings. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 67, No. 4, S. 401 - 410

Saville & Holdsworth (Hrsg.) (o. J.)

Die Validität des Occupational Personality Questionnaire, o. O. o. J.

Schmidt, Frank L. u. a. (1979)

Impact of Valid Selection Procedures on Work-Force Productivity. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 64, No. 6, S. 609 - 626

Schmidt, Frank L. / **Hunter**, John E. (1988)

The Validation and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology. In: Psychological Bulletin, Vol. 124, No. 2, S. 262 - 274

Scholz, Christian (2000)

Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen, 5. Auflage, München 2000

Schuler, Heinz / **Stehle**, Willi (1983)

Neuere Entwicklungen des Assessment-Center Ansatzes – beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. In: Psychologie und Praxis, Band 27, Heft 1, S. 33 - 44

Schuler, Heinz (1989)

Die Validität des Assessment Centers. In: Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, hrsg. v. Charles Lattmann, Heidelberg 1989, S. 223 – 251

Schweizerische Vereinigung für Erwachsenenbildung (2000)

[Online] URL: <http://www.alice.ch>, 30. August 2000

Senge, Peter M. (1997)

The Fifth Discipline, Doubleday, London 1997

Skandia (Hrsg.) (1995)

Renewal and Development, Supplement to Skandia's Interim Report, Schweden 1995

Skandia (Hrsg.) (1996)

Power of Innovation, Supplement to Skandia's Interim Report, Schweden 1996

Sonnleitner-Clinchamps, Regina / **Gotsch**, Peter (1999)

Internationale Assessment Center. In: Innovationen im Assessment-Center, hrsg. v. Walter Jochmann, Stuttgart 1999, S. 269 - 286

Stahl, Günter. K. (1995)

Ein strukturiertes Auswahlinterview für den Auslandseinsatz. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 39, Nr. 2, S. 84 – 90

STATWEB Schweiz (2000)

[Online] URL: <http://www.statweb.admin.ch/>, 6. September 2000

Sveiby, Karl E. (1997)

The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets, San Francisco 1997

- Sveiby**, Karl E. (1998)
Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard, [Online]
URL: <http://www.sveiby.com.au/EmergingStandard.html>, 25. Juni 2000
- Thom**, Norbert (1992)
Personalentwicklung: Ein Überblick aus betriebswirtschaftlicher Sicht,
Arbeitsbericht Nr. 1, Bern 1992
- Thom**, Norbert (1996)
Personal I, Vorlesungsskript zu gleichnamiger Vorlesung, Bern 1996
- Thomson**, Harvey A. (1969)
Internal and External Validation of an Industrial Assessment Center, Ann Arbor MI 1969
- Thornton**, Gordon. C. / **Byham**, William. C. (1982)
Assessment Centers And Managerial Performance, New York 1982
- Thornton**, Gordon. C. u. a. (1992)
Die prädiktive Validität des Assessment Centers - Eine Metaanalyse. In: Assessment Center als Methode der Personalentwicklung, hrsg. v. Heinz Schuler und Willi Stehle, Stuttgart 1992, S. 36-60
- Weber**, Jürg / **Schäffer**, Utz (1998)
Balanced Scorecard. In: Schriftenreihe “Advanced Controlling”, WHU, Band 8 Vallendar 1998
- Weekley**, Jeff A. u. a. (1985)
A Comparison of Three Methods of Estimating the Standard Deviation of Performance in Dollars. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 70, No. 1, S. 122 - 126
- Wolf**, Bernd / **Barell**, Gabriel / **Hoenle**, Siegfried (1995)
Assessment-Center auf dem Prüfstand, Hamburg 1995
- Zaugg**, Rober (1996)
Personalbeschaffung und –auswahl in schweizerischen Unternehmungen, Arbeitsbericht Nr. 11, Bern 1996

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des aufgrund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Bern, 6. September 2000

Roger Moll