Stadt Nürnberg
Personalamt

Assessment Center
Information für Beobachterinnen und Beobachter

Die organisatorischen Rahmenbedingungen lassen es nicht immer zu, vor einem Assessment Center eine ausführliche persönliche Information für alle Beobachterinnen und Beobachter durchzuführen. Wir haben daher in diesem Merkblatt einige Hinweise zusammengefasst, die für unsere "AC" anwendbar sind.

Verhaltensbeobachtung und –bewertung im AC

1. Mehr Information

Das Assessment Center bietet die Möglichkeit, das für die Auswahlentscheidung relevante Verhalten von Bewerberinnen und Bewerbern in möglichst vielen unterschiedlichen Situationen zu beobachten.

2. Mehrere Beobachterinnen und Beobachter

Die Beobachtung und Bewertung von Verhaltensweisen unterliegt subjektiven Einflüssen. Um unerwünschte Effekte, die daraus entstehen können, möglichst gering zu halten, sind an der Entscheidungsfindung im Assessment Center stets mehrere voneinander unabhängige Beobachterinnen und Beobachter beteiligt.

3. Informationen aus allen Bereichen des Anforderungsprofils

Personalauswahlentscheidungen im öffentlichen Dienst müssen anhand eines Anforderungsprofils erfolgen. Im Assessment Center sollen, soweit methodisch machbar, alle Elemente des Anforderungsprofils möglichst in mehreren Aufgabenstellungen abgebildet und dazu Beobachtungen und Bewertungen ermöglicht werden.

4. Trennung von Beobachtung und Bewertung

Im Alltag sind wir es gewohnt, die Beobachtung und die Bewertung von Menschen und ihren Verhaltensweisen bzw. Leistungen als einen einzigen – häufig unbewusst ablaufenden – Vorgang zu erleben. Im Assessment Center kommt es darauf an, dies bewusst in zwei getrennte Vorgänge aufzulösen. Für die Entscheidungsfindung in der abschließenden Beobachter/innenkonferenz ist es wichtig, Beobachtung und Bewertung voneinander zu trennen und sowohl das Beobachtete wie auch die Bewertung jeweils gesondert – als persönliche Gedächtnisstütze und Diskussionsgrundlage – mit Hilfe der Beobachtungsbögen festzuhalten.

Stadt Nürnberg
Personalamt

Assessment Center
Information für Beobachterinnen und Beobachter

Hinweise zum Beobachten

1. Sympathiefehler

Werden Sie sich bitte vor der Beobachtungsphase klar darüber, ob Ihnen die Teilnehmerin oder der Teilnehmer sympathisch oder unsympathisch ist, indem Sie sich diese Frage selbst stellen. Je extremer die Antwort auf diese Frage ausfällt, desto umsichtiger sollte Ihr Beobachtungsverhalten sein. Wenn Sie Sympathie spüren, achten Sie besonders auch auf negative Dinge und bei Antipathie umgekehrt!

2. Beobachtungsfehler aufgrund der äußeren Erscheinung

Welche Assoziation bei uns angesprochen wird, wenn wir z. B. eine eher rundliche, kleine bzw. schlanke, hochgewachsene Person vor uns haben, kann subjektiv unterschiedlich sein. Auch Merkmale wie Art und Stil der Kleidung eines Menschen, Stimmlage, Haarfarbe oder Frisur können beeinflussen, wie wir diese Person insgesamt wahrnehmen und einschätzen. Achten Sie bitte (selbst)kritisch darauf, ob und wie sich solche äußerlichen Merkmale auf Ihr eigenes Beobachtungsverhalten auswirken.

3. Beobachtungsfehler aufgrund von Überstrahlungseffekten

Wenn Ihnen einzelne Kriterien des Anforderungsprofils besonders wichtig erscheinen, wird sich Ihre Aufmerksamkeit möglicherweise besonders stark auf die dafür relevanten Verhaltensweisen und deren Beobachtung richten. Bewerberinnen und Bewerber, die bei einem aus Ihrer Sicht priorisierten Kriterium Stärken haben, müssen nicht zwangsläufig auch bei allen anderen Kriterien gut sein. Versuchen Sie bitte, ausgewogen und differenziert zu beobachten.

4. Auch auf stillere Teilnehmerinnen und Teilnehmer achten

Zu beobachten sind alle, nicht nur diejenigen, die sich durch ihr Verhalten oder ihre Art, sich zu artikulieren, besonders in unsere Wahrnehmung drängen. Beobachtenswert ist auch, ob Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die in der Abfangsphase z.B. einer Gruppendiskussion sehr aktiv sind, dieses Niveau durchhalten.

5. Neutral beobachten

Wenn eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer Sie anschaut, während Sie beobachten, zeigen Sie ihr oder ihm gegenüber bitte weder Zustimmung noch Ablehnung – auch nicht durch Kopfnicken oder -schütteln.

Stadt Nürnberg
Personalamt

Assessment Center
Information für Beobachterinnen und Beobachter

Hinweise zum Beschreiben

1. Zuordnung der Beobachtung zu den einzelnen Kriterien des Beobachtungsbogens bzw. des Anforderungsprofils

Die Kriterien, die zu bewerten sind, ergeben sich aus dem Anforderungsprofil. In den Beobachtungsbögen versuchen wir bei den einzelnen Kriterien, durch Beispiele positiven Verhaltens, das dem Anforderungsprofil entspricht, die Zuordnung zu erleichtern.

2. Beschreibungen möglichst wertfrei

Die aus Ihrer Sicht wesentlichen Beobachtungen sollten im Beobachtungsbogen stichwortartig beschrieben werden, und zwar so, dass Sie in der Beobachter/innen-konferenz Ihre Beobachtungen darstellen und die Bewertungen, die Sie daraus ableiten, erläutern können. Auch hier gilt der für das Assessment Center-Verfahren wesentliche Grundsatz, Beobachtung und Bewertung zu trennen.

3. Beschreibungen möglichst zu allen Kriterien

Kontrollieren Sie bei den einzelnen Übungen nach ca. der Hälfte der Zeit, ob Sie Verhaltensbeschreibungen zu allen Dimensionen haben. Wenn nicht, versuchen Sie in der zweiten Hälfte gezielt auf die unvollständigen Dimensionen zu achten.

4. Beschreibungen auch zu weniger ins Auge springenden Verhaltensweisen

Öfters wird kritisiert, dass gute "Schauspieler/innen" im Assessment Center bessere Chancen hätten. Versuchen Sie beim Beobachten und Notieren auch auf das gesamte Spektrum nonverbaler Reaktionen der Bewerberinnen und Bewerber zu achten. Manche auf den ersten Blick eindrucksvolle Verhaltensweise ist vielleicht nur in Erwartung einer passenden Situation sorgfältig einstudiert, garantiert aber keineswegs eine durchgängig gewährleistete Kompetenz. Da kann es für die Entscheidungsfindung wichtig sein, beispielhaft auch auf den ersten Blick weniger auffällige Wahrnehmungen zu beschreiben, die Rückschlüsse auf die Authentizität des Verhaltens ermöglichen.

Stadt Nürnberg
Personalamt

Assessment Center
Information für Beobachterinnen und Beobachter

Hinweise zum Bewerten

1. Keine Überbewertung der jeweils letzten Beobachtungen

Vergegenwärtigen Sie sich bei der Bewertung bitte das Verhalten der Teilnehmerin oder des Teilnehmers während des gesamten Zeitraumes der jeweiligen AC-Aufgabe.

2. Skalenverwendung

Es gibt in der Regel bei keiner AC-Aufgabe ausschließlich Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit nur schwachen oder nur durchschnittlichen oder nur starken Merkmalsausprägungen. Nutzen Sie bitte die Bewertungsskala, um zu differenzierten Wertungen zu kommen. Entwickeln Sie Mut zum Urteil: Auch die Extremwerte gehören zur Skala!

3. Nur eigene Beobachtungen zur Bewertung heranziehen

Aus diesem Grund bitten wir Sie, sich nicht schon während des Verfahrens mit den anderen Beobachterinnen und Beobachtern über das Gesehene und Gehörte auszutauschen. Auch wenn es schwer fallen mag – die Beobachter/innenkonferenz am Schluss des Assessment Centers ist der Ort und bietet die Zeit, um über Beobachtungen und Bewertungen zu sprechen, eigene Meinungen einzubringen oder zu ändern und zu einer gemeinsamen Entscheidung zu kommen.

Für weitere Informationen und Fragen zum Thema Assessment Center steht Ihnen das Personalamt der Stadt Nürnberg, Abteilung Personalentwicklung gerne zur Verfügung.