

Dr. Dobler-Optimierung  
Strategien · Erkenntnisse · Konzepte



Von Experten für Experten

## UNSERE DIAGNOSTIKMETHODEN

Damit nicht der bessere Schauspieler gewinnt



# UNSERE DIAGNOSTIKMETHODEN

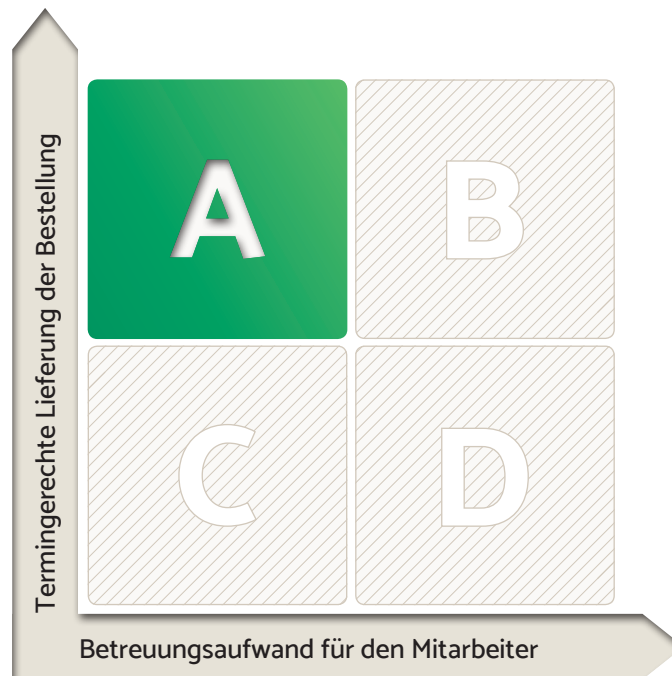
Damit nicht der bessere Schauspieler gewinnt



**Dr. Dobler-Optimierung**  
Strategien · Erkenntnisse · Konzepte

## WOZU DIAGNOSTIK VON DR. DOBLER-OPTIMIERUNG?

Führungskräfte wollen vor allem termingerechte Lieferungen von Bestellungen durch die Mitarbeiter und dabei einen möglichst geringen Betreuungsaufwand.



Was wir tun:

1

Wir prüfen, ob der Mitarbeiter im grünen Bereich ist.

2

Ist er es nicht, analysieren wir die Ursachen.

3

Wir prüfen, ob und wie diese Ursachen zu beheben sind.

Professionelle Diagnostik – wozu das denn? .....	4
Drei Optionen der Eignungsdiagnostik und ihre Grenzen .....	6
Woran erkennt man „gute“ Führungskräfte? .....	7
Woran erkennt man „gute“ Mitarbeiter? .....	8
Wie wir Ihre Kandidaten analysieren .....	9

# PROFESSIONELLE DIAGNOSTIK – WOZU DAS DENN?



Dr. Markus Dobler

Am Anfang und am Ende eines Bewerbungsprozesses steht die Hoffnung, dass eingestellte Führungskräfte oder eingestellte Mitarbeiter die gewünschte Entlastung liefern, und das bei möglichst geringem Betreuungsaufwand.

Beim Bewerbungsprozess geht es also darum herauszufinden, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass ein Bewerber jene Entlastung liefert, die man sich erhofft und wie hoch der voraussichtliche Betreuungsaufwand dafür sein wird.

Der Weg des Herausfindens kann grundsätzlich intern oder durch externe Experten erfolgen. Intern kann dies aufgrund bisheriger Erfahrungen geschehen, die man versucht, auf einen neuen Bewerber gefühlsmäßig zu übertragen, oder man wartet künftige Erfahrungen mit dem Bewerber ab und hofft, dass er liefert, was er im Bewerbungsprozess proklamiert hat.

Wir empfehlen Ihnen aus Erfahrung: Beauftragen Sie bei entscheidenden Positionen Experten, die Ihnen für Ihre ohnehin schwere Entscheidung die nötigen Fakten und Daten liefern! Gut investiertes Geld, denn eine professionelle Entscheidungsgrundlage reduziert das Risiko der Irrtumswahrscheinlichkeit erheblich und liefert im Unternehmen immer gute Argumente.

### 1. Kundensicht

- Notwendige fachliche Qualifikationen, die der Kandidat benötigt
- Ggf. Erkenntnisse aus bisherigen Erfahrungen mit internen Mitarbeitern oder Informationen aus vorliegenden Bewerbungsunterlagen

### 3. Assessment-Center Expertenurteil

- Kombination aus hochverdichteten Arbeitsproben und klassischen Fragebögen
- Der Kandidat durchläuft über mehrere Stunden verschiedene Übungen, angeleitet und begleitet durch Fachpersonal
- Abschließende Auswertung der Ergebnisse mit möglichen Gutachten

## Die vier tragenden Wände unserer Diagnostikmethode



### 2. Situationsspezifische Fragen & hochverdichtete Arbeitsproben

- Der Kandidat wird bzgl. seiner Reaktion in bestimmten (teils berufsbezogenen) Situationen befragt, die Rückschlüsse auf zukünftige Reaktionen im Arbeitskontext zulassen.

### 4. Selbstauskunft

- Der Kandidat schätzt sich selbst bezüglich verschiedener Eigenschaften ein
- Klar formulierte Fragen nach persönlichen Eigenschaften oder Arbeitsstilen

# DREI OPTIONEN DER EIGNUNGS-DIAGNOSTIK UND IHRE GRENZEN

## Option 1: Biographische Überprüfung

Um die Eignung nicht dem Zufall zu überlassen, kann grundsätzlich die Biographie überprüft werden. Getreu dem Motto: Die Vergangenheit ist der beste Indikator für die Zukunft. An dieser gewagten These mag Wahres haften, und sie trifft sicher in besonderem Maße auf jene zu, die aus Ihrer Vergangenheit nicht lernen. Für alle anderen Bewerber ergibt sich jedoch ein anderes Bild.

## Option 2: Simulative Arbeitsprobe

Als zweite Option können Entscheider einen Kandidaten simulierten Arbeitsproben und Führungssituationen aussetzen und beobachten, wie er diese meistert. Hier interessiert die Vergangenheit nicht, sondern lediglich die Frage, kann die Person oder kann sie nicht. Entscheidend ist hier jedoch die Qualifikation derer, die am Ende eine Diagnose abgeben. Je qualifizierter der Diagnostiker, desto qualifizierter ist die Zukunftsprognose.

## Option 3: Konstruktbasierte Tests

Die letzte Möglichkeit der Überprüfung besteht in konstruktbasierten Eignungstests und der Hoffnung, dass diese so intransparent aufgebaut sind, dass der Kandidat sie nicht durchschaut.



# WORAN ERKENNT MAN „GUTE“ FÜHRUNGSKRÄFTE?

Wir unterscheiden zwischen Management und Führung. Dabei gehen wir davon aus, dass es im Management darum geht, die richtigen ziellogischen Entscheidungen für den Weg zu treffen, der zum Ziel führt, während es in der Führung darum geht, innerhalb eines wirtschaftlich geführten Unternehmens Mitarbeiter dazu zu bringen, die ziellogischen Entscheidungen des Unternehmens (sofern es welche gibt) erfolgreich umzusetzen. Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter dazu befähigen und deren Einzelleistungen so bündeln, dass die Zielsetzung tatsächlich auch erreicht werden kann.

Insofern kann man Führungskräfte nur daran messen, ob ihnen genau das gelungen ist. So gesehen sind Führungskräfte weder gut noch schlecht. Führungskräfte sind erfolgreich oder eben nicht. Sie haben es geschafft, ihre Mitarbeiter nicht zu demotivieren und sie dazu gebracht und befähigt, die Unternehmensentscheidungen richtig umzusetzen oder eben nicht.

Ohne das Mindestmaß dieser Voraussetzungen steigt die Wahrscheinlichkeit rapide an, dass ein Mensch als Führungskraft bzw. Manager scheitert.

Die Erfolgsfaktoren für Führungskräfte können stark vereinfacht auf drei Kompetenz-Gruppen reduziert werden



# WORAN ERKENNT MAN „GUTE“ MITARBEITER?

Mitarbeiter sollen Entlastung bringen, indem sie Leistung zur Verfügung stellen. Der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters stehen die tatsächlich gelieferte Leistung und der finanzielle und sozial-kommunikative Betreuungsaufwand gegenüber.

Die meisten Führungskräfte und Arbeitgeber wünschen eine möglichst schnelle (zumindest eine termingerechte) Lieferung der Leistung mit dem tatsächlich „bestellten“ Inhalt. Darüber hinaus möchten sie den „Betreuungsaufwand“, den ein Mitarbeiter naturgemäß einfordert, so gering wie möglich halten. Je termingerechter ein Mitarbeiter das liefert, was bestellt wurde und je geringer dabei der Betreuungsaufwand ist, desto beliebter ist der Mitarbeiter. Stellt man diese beiden Bedingungen (hinsichtlich der gefühlten Entlastung) in einem Koordinatensystem dar, so zeigt die folgende Grafik diesen Mitarbeitertyp als **A-Mitarbeiter**.

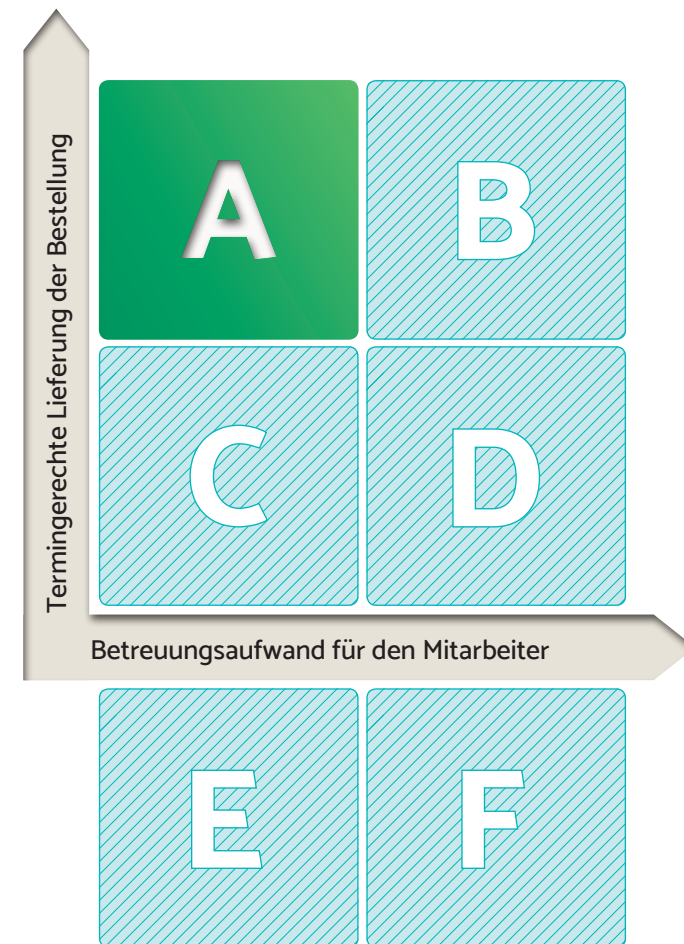
Die Grafik weist als **Typ B** einen Mitarbeiter aus, der zwar die gewünschte Leistung termingerecht liefert, dabei jedoch einen hohen Betreuungsaufwand erfordert. Er wäre dann das, was man klassischer Weise einen betreuungsintensiven Mitarbeiter nennt.

**Typ C** ist ein Mitarbeiter, der kaum Leistung liefert, jedoch auch kaum Betreuungsaufwand erfordert. Dieser Typ wird gern als „Unternehmensbewohner“ oder als Minderleister bezeichnet.

Problematisch ist **Typ D**. Er leistet kaum etwas, fordert jedoch im Gegensatz zu Typ C einen hohen Betreuungsaufwand. Damit ist er nicht nur ein betreuungsintensiver Mitarbeiter, sondern auch ein Low Performer.

Die **Typen E und F** produzieren darüber hinaus auch noch Schaden.

Auf die Ursachen (Umfeld, Führungskräfte und persönliche Dispositionen) von Minderleistern oder betreuungsintensiven Mitarbeitern gehen wir hier bewusst nicht ein.



# WIE WIR IHRE KANDIDATEN ANALYSIEREN

## Unsere Testreihe – langweilig, aber nützlich und wissenschaftlich

Viele externe oder interne Bewerber werden nach einem typischen Muster in ihre Position gehoben. Man verlässt sich dabei häufig auf Interviews und auf die vorliegenden Bewerbungsunterlagen.

### **Bewerbertests kommen nach wie vor selten zum Einsatz. Wieso eigentlich?**

Das liegt vor allem auch daran, dass es schwer ist, die vielen Tests, die es auf dem Markt gibt, auseinanderzuhalten. Noch schwerer ist es, den richtigen Test für das eigene Unternehmen und für das eigene Stellenprofil heraus zu filtern.

### **Welcher Test ist also der richtige für Sie?**

Den richtigen Test haben Sie dann gefunden, wenn dieser die für Ihre Stelle passenden und damit richtigen Kriterien prüft und diese dann auch richtig erfasst. Ein klassischer Persönlichkeitstest ohne beruflichen Kontext befriedigt lediglich die Neugierde, ist jedoch nutzlos.

Ein berufsbezogener Test muss also die für Sie relevanten Kriterien methodisch richtig prüfen. Prüft ein Test die falschen Kriterien methodisch richtig, ist damit weder dem Kandidaten noch dem Unternehmen gedient. Dies gilt auch für den Fall, dass die richtigen Kriterien methodisch falsch erfasst werden.

**Tests werden normalerweise nach klassischen wissenschaftlichen Methoden entwickelt. Deshalb machen wir es anders.**

Psychometrische querschnitts- bzw. längsschnittdiagnostische Testverfahren werden üblicherweise mit Hilfe einer klassischen oder probabilistischen Testtheorie entwickelt und nach Validitäts-, Reliabilitäts- und Objektivitätskriterien konstruiert.

Dabei werden auf standardisiertem Weg wissenschaftliche, empirisch abgrenzbare (trennscharfe), eindimensionale, nominale, metrische, ordinale oder intervallskalierte Persönlichkeitsmerkmale erfasst und mit Hilfe induktiver bzw. deskriptiver Statistik in Bezug zu einer referenzierten Vergleichsgruppe/Population in ein Verhältnis gesetzt.

### **Noch Fragen?**

Dies hört sich nicht nur kompliziert an, es ist auch in der Umsetzung komplex und damit zeitlich und finanziell sehr aufwändig. Die Entwicklung solcher Tests dauert manchmal bis zu 10 Jahre. Dreh- und Angelpunkt sind stets die Validitätskriterien.

Diese gewährleisten, dass das, was gemessen wird, auch wirklich das ist, was gemessen werden soll.

# WIE WIR IHRE KANDIDATEN ANALYSIEREN

## Für Experten und jene, die es genauer wissen wollen

Jede psychometrische Testentwicklung steht immer vor folgenden drei Problemstellungen:

### 1. Problemstellung

Um eine berufsbezogene, belastbare Aussage treffen zu können, muss zunächst die Frage geklärt werden, woran man denn einen „guten“ Mitarbeiter oder gar eine „gute“ Führungskraft erkennen kann. Es geht also um die Frage nach den „richtigen“ Kriterien. Also jenen Kriterien, anhand derer man erkennen kann, ob jemand ein „guter“ Mitarbeiter oder eine „gute“ Führungskraft ist.

Wissenschaftler sind verständlicherweise immer auf der Suche nach messbaren Kriterien, denn nur messbare Kriterien sind hinterher vergleichbar. Diese nennt man *manifeste* Kriterien. Diese können nun z. B. durch eine Befragung von Betroffenen oder anhand von *hardfacts* erhoben werden. Eine messbare Größe wäre z. B. die Gehaltshöhe, die man dann in Bezug zu der Führungsqualität setzen kann. Dies ist allerdings so zielführend, wie der Vergleich der Geburtenrate mit der Storchpopulation, denn die Praxis zeigt, dass die Gehaltshöhe keinerlei Bezug zur Führungsqualität hat.

In der Praxis läuft es daher stets darauf hinaus, dass die sog. *valenten* Kriterien erhoben werden müssen. Dies sind all jene Kriterien, die an sich nicht messbar sind, wie z. B. Motivation oder Kommunikationsfähigkeit.

### 2. Problemstellung

Selbst wenn man nun weiß, welche Kriterien die richtigen sind, stellt sich dann die Frage, wie man diese messen bzw. erheben soll.

### 3. Problemstellung

Und wenn die zweite Problemstellung gemeistert wurde, kommt eine nahezu unüberwindbare Hürde. Es ist die Frage, womit man die erhobenen Daten in Bezug setzen soll. Wie soll also der Bezug für ein berufsrelevantes Kriterium wie z. B. Kommunikationsfähigkeit oder Motivation aussehen? Wie sieht eine Gaußsche Normalverteilung für Kommunikationsfähigkeit oder Motivation aus, und wer bestimmt, ab wann jemand kommunikationsfähig oder motiviert ist? Selbst wenn diese Fragen geklärt wären, stellt sich die Frage, wie man Motivation oder Kommunikationsfähigkeit erfassen oder gar messen soll? Wie soll man also etwas erfassen und messen, was gar nicht messbar ist?

Die beiden einzigen Möglichkeiten, die man diesbezüglich hat, ist ein Vergleich mit einem *deskriptiven* (beschreibenden) Verfahren oder einem *normativen* Verfahren. Selbst wenn die „Norm“ ermittelt werden könnte, unterliegt diese auch entsprechenden Wandlungen und hat demnach naturgemäß eine kurze Halbwertszeit.

## Wie ist die Testreihe von Dr. Dobler-Optimierung aufgebaut?

Zunächst prüfen die Tests ausschließlich berufsbezogen relevante Eigenschaften, Fähigkeiten und Motivationen.

Der 5-3-3- und der FK-SP-Fragebogen wurden bewusst nicht in Anlehnung an eine klassische Testtheorie entwickelt, sondern nach anderen wissenschaftlichen Kriterien. Die Fragebögen messen auch nichts im forschungsmethodischen Sinne und sie vergleichen somit auch keine ermittelten Werte mit einer referenzierten Vergleichspopulation.

Die Tests basieren auf Fragebögen, die auf standardisiertem Weg mit Hilfe von situationsbedingten Differenzialfragen, Selbstauskünften und standardisierten Arbeitsproben, Referenzpunkte für die jeweiligen unternehmensspezifischen Erfolgs- und k.-o.-Kriterien sammeln.

Die Zahl der gesammelten Referenzpunkte muss dabei einen kundenspezifischen Cut-Off-Wert erfüllen.

Unsere Tests basieren also auf einem 3-Säulen-Prinzip (Selbstauskunft, Situationsfragen und Arbeitsproben) und erfassen dadurch genügend Referenzpunkte, um eine hohe Trefferquote von über 85% zu ermitteln. Das bedeutet: pro Kriterium trifft die Diagnose bei 85 von 100 Kandidaten zu.

### Woher wir das wissen?

Wir befragen die Kandidaten, wir vergleichen die Werte mit unseren Expertenurteilen in den ACs, und wir befragen unsere Kunden ein halbes Jahr nach der Auswahl.

### Die Anforderungsanalysen und die Cut-Off-Werte

Die Anforderungsanalyse der zugrunde liegenden Kriterien ist einerseits mit Hilfe von Befragungen vieler betroffener Kunden (Personalleiter, Recruiter und Führungskräfte) zustande gekommen. Andererseits durch die Erfahrung von über 10.000 h Coaching unserer Coaches, die z. B. bei Führungskräften immer wieder mit denselben Kriterien konfrontiert wurden. 😊

Die Cut-Off-Werte werden in aller Regel mit den Kunden gemeinsam ermittelt. Die von den Kunden am häufigsten kommunizierten Werte werden als Standardwerte definiert.

Die Stellentypen (Strukturstelle und Ergebnisstelle) sind durch eine Clusterung der Aufgabenstellungen ermittelt worden.

# WIE WIR IHRE KANDIDATEN ANALYSIEREN

## Was prüfen unsere Tests?

### 5-3-3

Jeder Mitarbeiter (auch eine Führungskraft) soll Leistung erbringen und seine Führungskraft entlasten. Damit beides erfüllt wird, müssen

1. die Bedingungen im Unternehmen passen und
2. der Mitarbeiter gewisse Erfolgsfaktoren mitbringen  
(z.B. bestimmte Eigenschaften, Fähigkeiten und Motivationen).

Die Kriterien müssen also jene sein, die dazu führen, dass bei deren Erfüllung die Führungskraft auch entlastet wird.

Bei der 5-3-3-Methode werden genau jene Erfolgsfaktoren geprüft, die zu einer hohen Leistung und auch zur Entlastung der Führungskraft führen. Und es werden gleichzeitig offene Potentiale für eine eventuelle Entwicklung aufgezeigt.

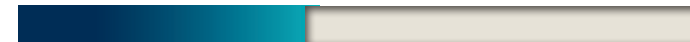
Dabei ist die 5-3-3-Methode branchenunabhängig und unabhängig vom Tätigkeitsbereich einsetzbar – Sie ersparen sich die mühsame Erstellung eines kleingliedrigen Anforderungsprofils.

**Die Erfolgsfaktoren, die ein Mitarbeiter funktionsübergreifend für Sie mitbringen muss, sind**

1. Kritikfähigkeit
2. soziale Verträglichkeit
3. Auftragserfüllungstreue
4. Veränderungswille
5. Gewissenhaftigkeit

### Funktionsübergreifende Kriterien

KRITIKFÄHIGKEIT



SOZIALE VERTRÄGLICHKEIT



AUFTRAGSERFÜLLUNGSTREUE



VERÄNDERUNGSWILLE



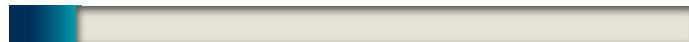
GEWISSENHAFTIGKEIT



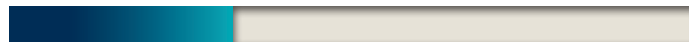
Oder können Sie bei einem Mitarbeiter auf eine der 5 Voraussetzungen verzichten? Je nachdem, ob Sie einen Mitarbeiter in einer routinierten Abarbeitungstätigkeit oder einer leitenden Position einsetzen, prüft die 5-3-3-Methode zusätzlich die jeweils notwendigen Kriterien. Als Auswertung erhalten Sie eine grafische Darstellung der Ergebnisse, die Ihnen zeigt, wofür Ihr Kandidat geeignet ist bzw. in welchen Bereichen Entwicklungsbedarf besteht.

#### Kriterien für überwiegend routinemäßige Abarbeitungstätigkeiten

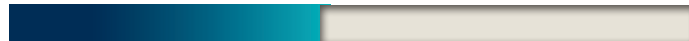
GERINGE REIZMOTIVATION



FORMTREUE

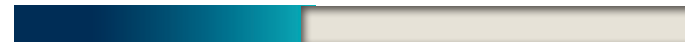


ORDNUNGSDISZIPLIN



#### Kriterien für überwiegend leitende oder gestaltende Tätigkeiten

KOMMUNIKATIONSKOMPETENZ



ANTRIEBSSTÄRKE



ZIEL- UND METHODIKFÄHIGKEIT



# WIE WIR IHRE KANDIDATEN ANALYSIEREN

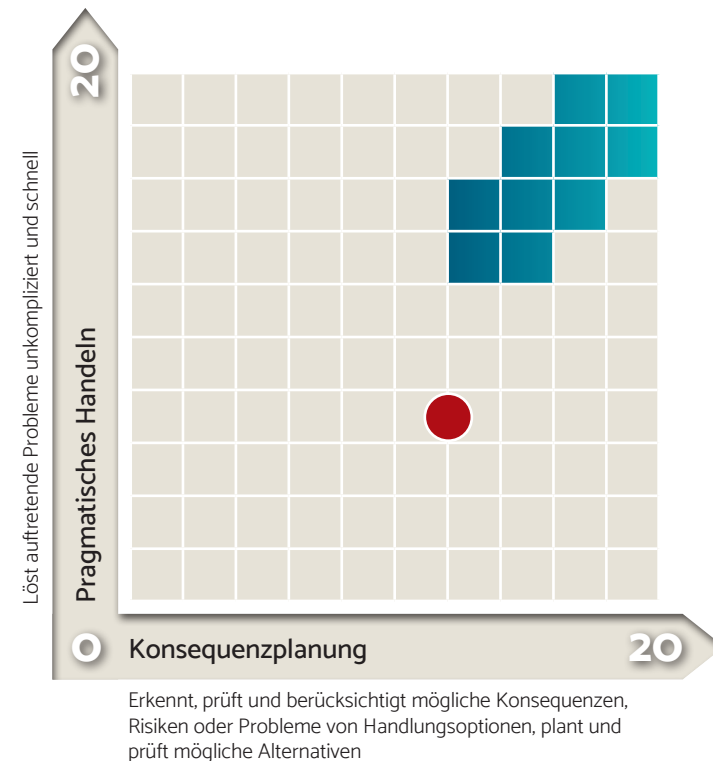
## FK-SP

Die FK-SP-Methode geht davon aus, dass es verschiedene Kriterien gibt, die das erfolgreiche Führen von Mitarbeitern beeinflussen. Werden diese Kriterien von einem Kandidaten in einem bestimmten Ausprägungsgrad erfüllt, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass er als Führungskraft erfolgreich sein wird. Der FK-SP-Fragebogen prüft diese Kriterien, so dass Sie Anhaltspunkte dafür erhalten, welche Potentiale bzw. welche Lücken Sie bei Ihrem Kandidaten erwarten können und ob er als Führungskraft geeignet ist.

Bei der FK-SP-Methode skalieren wir nicht nur einzelne Kriterien in ein „zuviel“ oder „zuwenig“, sondern kombinieren die einzelnen Erfolgsfaktoren zu sechs Kriterienkombinationen. Denn die meisten Erfolgsfaktoren gewährleisten nicht allein den Führungserfolg, sondern erst dann, wenn sie in einem ausgewogenen Verhältnis zu anderen Erfolgskriterien stehen.

Dies verdeutlicht folgendes Beispiel: Grundsätzlich soll eine Führungskraft für auftretende Probleme auch schnelle, pragmatische Lösungen liefern und umsetzen. Führungskräfte, die dazu nicht in der Lage sind, sind als solche nicht geeignet. Es ist jedoch wenig hilfreich, wenn ein Kandidat zwar eine schnelle, pragmatische Lösungsumsetzung liefert, diese jedoch nicht geplant und durchdacht ist. Daher suchen wir nach Führungskräften, die die Wirkungen und Konsequenzen ihrer Handlungen auch rechtzeitig absehen können. Ebenso ungünstig wie ein zu schnelles Vorpreschen bei Lösungen, ohne die Konsequenzen zu prüfen, ist eine Planungsausprägung, die sich in der Analyse verliert (sogenanntes „Zerdenken“), ohne das Problem zu lösen. Erst ein ausgewogenes Verhältnis der beiden Erfolgsfaktoren „pragmatisches Handeln“ und „Konsequenzplanung“ erhöht die Wahrscheinlichkeit auf den Führungserfolg.

Man muss jedoch beachten, dass kein Testergebnis als „Beweis“ für eine bestimmte Eigenschaft gewertet werden sollte. Das Verfahren stellt lediglich eine Art Momentaufnahme dar, in der Referenzpunkte (also Indizien bzw. Hinweise) gesammelt werden. Treten zu einer bestimmten Eigenschaft vermehrt Referenzpunkte auf, werden sich in ähnlichen Situationen mit hoher Wahrscheinlichkeit die gleichen Anzeichen zeigen.







## Papier oder digital? – Beides.

Ja, es mutet schon etwas antiquiert an, im digitalen Zeitalter Tests noch auf Papier ausfüllen zu lassen. Natürlich nutzen wir parallel unsere eigens entwickelte Cloud-Software.

Doch durch die Paper-Pencil-Methode haben wir Möglichkeiten, zusätzliche Referenzpunkte standardisiert zu sammeln, die auf digitalem Wege verloren gehen würden. Darüber hinaus sind viele der bewährten und entwickelten Arbeitsproben digital nicht umsetzbar. Dieser Verzicht würde die Trefferquote spürbar herabsetzen.

## Wie ist das Handling mit unseren Tests?

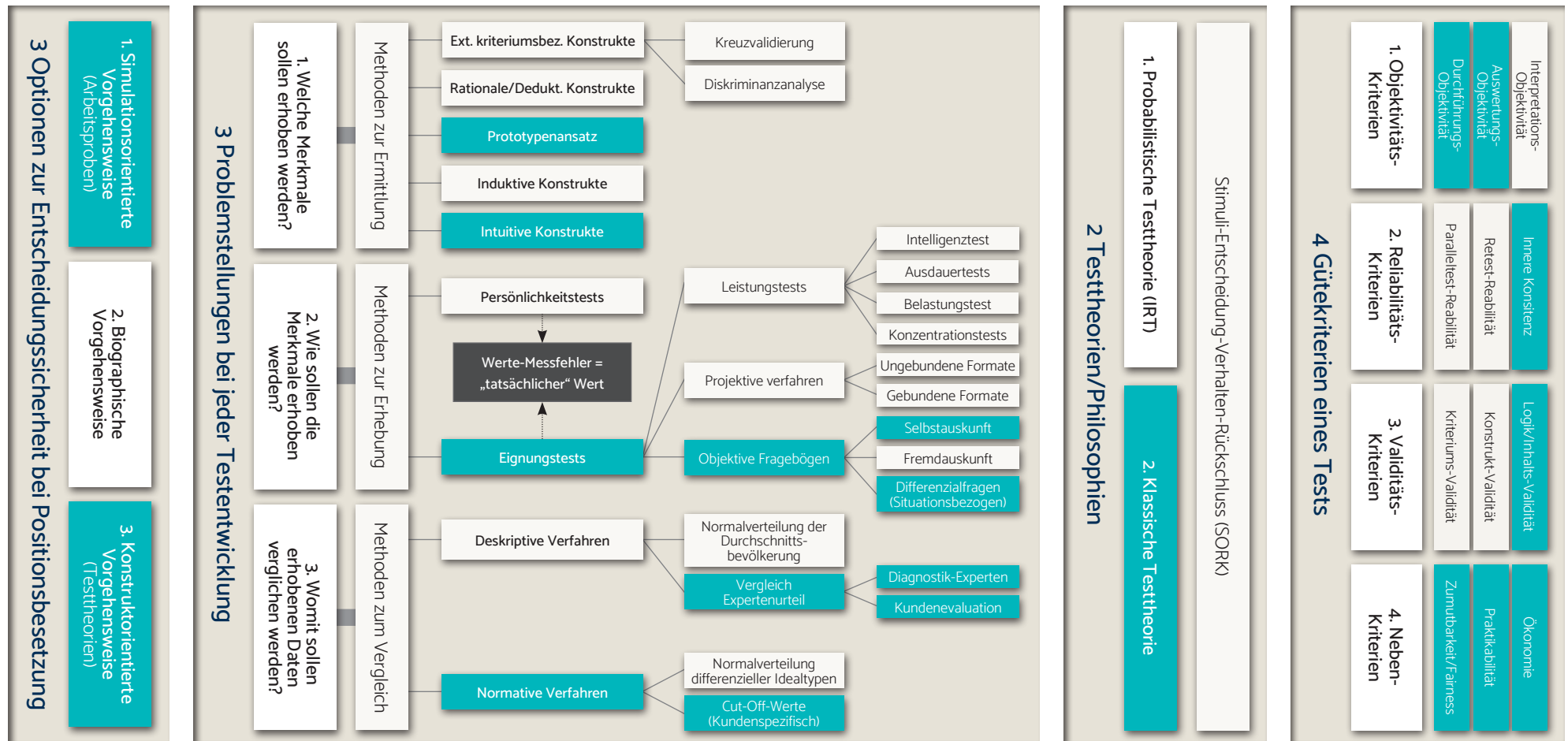
Das Handling ist wirklich einfach.

Unser Maxime lautet: Ausfüllen, abschicken, sicher sein. Sobald Ihr Test bei uns eintrifft, erhalten Sie 24 Stunden später Ihre Auswertung per E-Mail.

In der nachfolgenden Grafik können Sie erkennen, welchen Problemstellungen alle Testverfahren ausgesetzt sind, welche Optionen es gibt, diese zu lösen und welche Optionen wir uns für unsere Tests zu Nutze gemacht haben.

# WIE WIR IHRE KANDIDATEN ANALYSIEREN

## Möglichkeiten zur Ermittlung der Passung zwischen Positionsanforderung und Personenmerkmalen



Blaue Felder = Tests von Dr. Dobler-Optimierung

## Unsere Simulationsübungen in DCs bzw. ACs – deutlich spannender

### **Der Unterschied zwischen Potentialanalyse und Eignungsdiagnostik**

Potentialanalyse und Eignungsdiagnostik werden fälschlicherweise inhaltlich oft gleichgesetzt. Doch die Potentialanalyse prüft lediglich, wie der Name sagt, das vorhandene Potential eines Kandidaten.

Die Eignungsdiagnostik prüft die Eignung für das Unternehmen und für eine ganz spezielle Stelle. Das ermittelte Potential wird also sozusagen mit dem Anforderungsprofil des Unternehmens (z. B. den Anforderungen an eine Führungskraft) abgeglichen.

### **Warum die Angst vor dem Assessment-Center durchaus berechtigt ist**

Über die Sinnhaftigkeit von Assessment-Centern wurde viel gestritten und die Liste der kritisierten Punkte ist lang. Kritiker werfen dem Verfahren unter anderem mangelnde Validität vor, weil es praxisferne Übungen enthalte, deren Aussagekraft gering sei.

Zudem wird bemängelt, dass sich die Teilnehmer arbeitgeberfreundlich verhalten können und so nicht die „echte“ Persönlichkeit des Bewerbers zum Vorschein komme. Nicht der beste Kandidat, sondern der beste Schauspieler würde das AC gewinnen.

Wenn diese Kritik berechtigt ist, liegen die Ursachen an der Qualität des ACs oder an der mangelnden Qualifikation der Interpreten!

Ursächlich ist nicht selten das Dilemma zwischen dem Anspruch der Auftraggeber eines ACs und ihrer Investitionsbereitschaft. Die Sinnhaftigkeit und damit die Qualität eines ACs steht und fällt mit der Belastbarkeit der daraus entwickelten Zukunftsprognose. Aber je mehr die Maßgabe des Sparens hervortritt, desto entbehrlicher wird die Investition in ein AC für das Unternehmen.

Doch selbst, wenn Unternehmen als Auftraggeber bereit sind, einen entsprechenden Betrag zu investieren, um eine aussagekräftige Diagnose zu erhalten, kommt es nicht selten vor, dass Unternehmen, die solche ACs anbieten, als Auftragnehmer ihre Fixkosten derart hochschrauben, dass sie innerhalb der variablen Kosten entsprechende Einsparungen vornehmen (müssen).

Daraus entstehen dann jene Situationen, bei denen innerhalb eines ACs ein Beobachter vier oder mehr Kandidaten beobachtet und er selbst nicht selten gerade erst sein Studium abgeschlossen hat. Nun sammelt er als Praktikant auf Kosten des Auftraggebers erste Erfahrungen. Hinzu kommt oft die Verwendung von Übungen, die weit über 20 Jahre alt sind und kaum überarbeitet wurden.

Diese Art der Einsparungen und diese Art der ACs insgesamt sind nicht nur unseriös und entbehrlich, sondern auch in höchstem Maße gefährlich und schädlich. Hier werden Schicksale von Unternehmen und Bewerbern – und damit Schicksale von Menschen – in die Hand von unqualifizierten Interpreten gelegt und mittels ungeeigneter Übungen entschieden. Und für diese „Leistung“ wird dann auch bezahlt.

# WIE WIR IHRE KANDIDATEN ANALYSIEREN

Diese Feststellung führt zu der Frage, wie man das Potential eines ACs richtig nutzen kann.

Ein AC ist, wie so vieles in der Personalbranche, nicht eindeutig definiert, wird deshalb oft vollkommen unterschiedlich interpretiert und damit auch unterschiedlich gehandhabt.

Der Begriff Assessment-Center kommt aus dem Amerikanischen (to assess = bewerten, beurteilen, einschätzen). ACs wurden erstmals in den 20er Jahren als Verfahren von der Deutschen Reichswehr zur Auswahl von Offiziersanwärtern eingesetzt. Seit den 60er Jahren wird es in den USA und mittlerweile weltweit zur Beurteilung und Auswahl von Führungskräften und Nachwuchsführungskräften verwendet.

Das Assessment-Center ist ein sogenanntes induktives eignungsdiagnostisches Verfahren. Die Idee dabei ist, Kandidaten bestimmten Situationen (Übungen) auszusetzen, um ihre Handlungen und ihr Verhalten in diesen Situationen zu beobachten und zu interpretieren.

Es handelt sich also im weitesten Sinne um ein Experiment, bei dem die Situationen (Übungen) die manipulierbare Variable darstellen.

Ist sich die Fachwelt bis hierhin einig, so beginnt die Kontroverse spätestens mit der Frage, wie ein solches AC aufgebaut sein sollte, um eine belastbare Zukunftsprognose zur Eignung des jeweiligen Kandidaten abzugeben.

Diese Frage wird oft durch den ökonomischen Druck jener Firmen beantwortet, die solche ACs ausrichten. Das, was für eine belastbare Aussage nützlich wäre, wird oftmals von Auftraggebern nicht bezahlt und deshalb nicht geprüft.

## **Im Gegensatz dazu sollte Eines nie aus den Augen verloren werden:**

Jede Aussage in einem psychologischen Test (unabhängig davon, welcher Art der Test ist) und jede Beobachtung erhält ihre Bedeutung ausschließlich über ihre Interpretation. Und deren Qualität steht und fällt mit der Qualität des Interpretieren!

Daher hat jedes AC zwei „Achillesfersen“: die Übungswahl und die Interpretation der Reaktionen und Entscheidungen des Kandidaten.

Eine Übung sollte so aufgebaut sein, dass sie die Anforderungen der künftigen Aufgabe so gut wie möglich simuliert. Zudem sollte sie möglichst viele Entscheidungen erfordern.

Dass die Art der Durchführung der jeweiligen Position angepasst wird, sollte selbstverständlich sein. Einen Top-Manager einer „klassischen“ AC-Situation aussetzen, sollte vermieden werden.

Unabhängig von der Art der Durchführung, sollte die Wertschätzung gegenüber den Kandidaten stets an vorderer Stelle stehen.

## Ein Überblick über unser Verfahren bei Simulationsübungen am Beispiel eines ACs



Zunächst werden die erforderlichen **Eigenschaften, Fähigkeiten und Motivationen** (die „Erfolgskriterien“) für die jeweilige Position bestimmt. Durch die Verzahnung von Erfahrungswerten des Auftraggebers mit unserem arbeitspsychologischen Wissen/Können entsteht ein klares **Anforderungsprofil**.

Jeder Stellentyp benötigt Eigenschaften und Fähigkeiten in einer ganz bestimmten Ausprägung. Ein „Zuviel“ einer Ausprägung kann ebenso schädlich sein wie ein „Zuwenig“. Daher ermitteln wir in Zusammenarbeit mit dem Kunden die für den Stellentyp notwendige **Ausprägung der „Erfolgskriterien“** und skalieren diese.

Nach der Ermittlung der notwendigen Eigenschaften und Fähigkeiten werden von uns entsprechende **Übungen und Fragestellungen** entwickelt, mit denen sich die jeweilige Ausprägung einer Fähigkeit oder Eigenschaft durch eindeutige Hinweise offenbart.

In einem **Einzel- oder Gruppen-Assessment** durchläuft jeder Kandidat die speziell entwickelten Übungen und Fragestellungen. Ein oder mehrere geschulte und psychologisch ausgebildete Beobachter erfassen die Referenzpunkte, die zusammengetragen und durch qualifizierte Experten interpretiert werden.

Die ermittelten Ausprägungen der einzelnen Eigenschaften und Fähigkeiten werden **symbolisch in einer Skala** erfasst und dargestellt. So können die Ergebnisse mit der erstellten Sollprofilinie in Bezug gesetzt und Abweichungen grafisch oder in Textform festgehalten werden.

Die festgestellten Ergebnisse werden nun auf Augenhöhe mit den **Kandidaten** erörtert. Mit Ihnen als **Auftraggeber** besprechen wir die Ergebnisse des Profilings, sowie die jeweiligen Potentiale und „Baustellen“ des Kandidaten. Auf Wunsch erhalten Sie einen ausführlichen **Profilingbericht**.

# WIE WIR IHRE KANDIDATEN ANALYSIEREN

## Was Sie bei uns einkaufen

Sie erwerben bei uns nicht eine bestimmte Systematik, Sie ordern die komplette Organisation und am Ende ein Expertenurteil.

## Weshalb wir biographische Analysen nur in Ausnahmefällen erstellen

Biographische Analysen sind verlockend, bergen jedoch viele Gefahren der Fehlinterpretation.

Die meisten unserer Kunden verfügen über eine sehr kompetente Personalabteilung. Dort sitzen jene Spezialisten, mit denen wir auf kurzem Wege den nötigen Austausch vornehmen können. Diese Spezialisten sind es auch, die den Part der biographischen Analyse professionell durchführen, so dass sich unsere Spezialisten auf die anderen beiden Säulen konzentrieren können.

## Weshalb Ihr Kandidat bei unserer Diagnostik mehr profitiert als bei einer klassischen Schulung

Jeder Teilnehmer, der unser Diagnostikverfahren durchlaufen hat, erinnert sich an die Grenzen, an die er persönlich gestoßen ist. Durch unsere offene und unmittelbare Reflektion und damit verbundenen Auflösung entstehen „Aha-Erlebnisse“ in der Selbsterkenntnis und der Technik, die viel tiefgründiger und damit nachhaltiger sind, als jede andere Schulung.

Sie und Ihre Kandidaten erhalten also nicht nur ein fundiertes professionelles Expertenurteil. Ihre Kandidaten erhalten darüber hinaus wertschätzende Selbsterkenntnisse und zusätzlich wertvolle Instrumente für den Alltag.

Daher profitieren Sie als Auftraggeber von unserer Diagnostik nicht nur bei Bewerbern, sondern auch bei vorhandenen Mitarbeitern.

Ihr Team von Dr. Dobler-Optimierung

\* Wir haben aufgrund der besseren Lesbarkeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Wir tun dies aus der Überlegung heraus, dass bei Bezeichnungen wie „Mitarbeiter“ oder „Gesprächspartner“ nicht in erster Linie eine Frau oder ein Mann gemeint sind, sondern ein Mensch.



Dr. Dobler-Optimierung  
Friedrich-List-Platz 1  
04103 Leipzig

[www.drdobler.de](http://www.drdobler.de)

**Dr. Dobler-Optimierung**  
Strategien · Erkenntnisse · Konzepte

