

Werner Sarges

# DAS LERNPOTENTIAL-ASSESSMENT-CENTER (LP-AC)

## FEEDBACK SCHON WÄHREND DES ASSESSMENT CENTERS <sup>1</sup>

Ausgangspunkt aller Überlegungen zur Gestaltung von validen Assessment-Centern (ACn) für den Managementbereich ist immer die Frage, was einen leistungsstarken von einem leistungsschwachen Manager unterscheidet. Das hängt natürlich auch von dem Umfeld ab, in dem ein Manager wirken soll: von der Branche, von der gegenwärtigen Entwicklungsphase des Unternehmens/ der Organisation, von der Organisationskultur, von dem weiteren (inter-)kulturellen Kontext, von dem funktionalen Bereich innerhalb der Organisation, von der Hierarchiestufe, von den spezifischen Anforderungsmerkmalen der konkreten Position etc.

Gleichwohl lassen sich unabhängig davon einige generalisierende Aussagen für alle Managementfunktionen treffen: Von den zukünftigen Managern sind auch und vor allem Kompetenzen mitzubringen bzw. weiterzuentwickeln, die sie befähigen, die stetig ansteigende Dynamik und Komplexität der wirtschaftlichen Prozesse zu bewältigen.

Der beschleunigte Wandel in den wirtschaftlichen Prozessen kommt von den größten Veränderungskräften unserer Zeit: der Technologisierung und der Globalisierung. Technologisierung bedingt die schnelle Veränderung der Produktionsprozesse und der Produkte, Globalisierung ist die Folge des steigenden Verbundes von Informations- und Warentransport: Die ganze Welt ist zugreifbar und versorgbar geworden. Wegen der dadurch immer schneller wachsenden Dynamik und Komplexität der In- und Umsysteme der Unternehmungen verlieren wir zunehmend technische und marktliche Gewißheiten.

Von daher wird – trotz aller Vorhersageprobleme im einzelnen – augenfällig, welche Merkmale es vor allem sein werden, in denen sich später erfolgreiche Manager von später weniger erfolgreichen unterscheiden werden, nämlich *in dem Willen und dem Vermögen, sich schneller an neue Anforderungssituationen anzupassen und diese zielführend zu gestalten*. Damit rückt das Merkmal *Lernpotential* (*Lernfähigkeit* plus *Lernwilligkeit* bzw. „skill and will“) ins Zentrum der Aufmerksamkeit: als breites Adaptationspotential im kognitiven, emotional-motivationalen und sozial-interaktiven Bereich (Sarges, 2000).

---

<sup>1</sup> erschienen in: Erpenbeck, J & von Rosentstiel, L. (Hrsg.). (2003). *Handbuch Kompetenzmessung* (S.63–70). Stuttgart: Schäffer-Poeschel,

sowie mit F. Stracke als Koautor in: Jöns, I. & Bungard, W. (Hrsg.). (2005). *Feedbackinstrumente im Unternehmen – Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte* (S.347–353). Wiesbaden: Gabler.

Gerade für den Managementbereich dürfte die Fähigkeit zu lernen, aktiviert durch die Willigkeit zu lernen, die in Zukunft immer entscheidendere Grundlage für Erfolg bilden. Wir reklamieren somit hier lediglich aufs Neue die – nunmehr allerdings verschärfte – Gültigkeit einer alten Erkenntnis, die keiner anschaulicher formuliert hat als Benjamin Franklin: „Lernen ist wie das Rudern gegen den Strom, sobald man aufhört, treibt man zurück“. Ähnliches sagt das ökologische Gesetz des Lernens: Eine Spezies wird nur überleben, wenn sie mindestens so schnell lernt, wie sich ihre Umwelt verändert. Analoges dürfte auch für Unternehmen gelten (Yeung, Ulrich, Nason & von Glinow, 1999).

Aus diesen Gründen hat der Autor bereits 1992 vorgeschlagen, das klassische AC in ein *Lernpotential-AC* (LP-AC) umzufunktionieren (Sarges, 1993; 2001). Mit dem hier vorzustellenden LP-AC wurde an die Idee des Lerntest- (Guthke, 1991) bzw. des Trainability-Konzepts (Downs, 1985) für die Eignungsdiagnostik angeknüpft, um sie auf den AC-Bereich zu übertragen.

## **STRUKTUR DES LP-ACs**

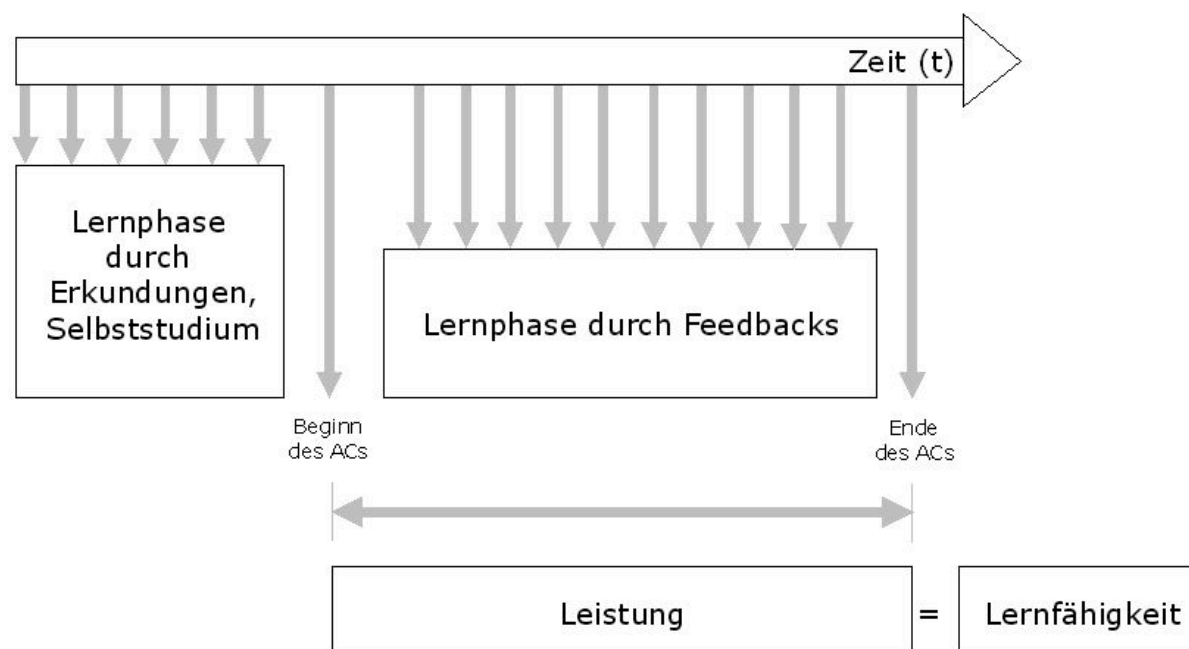
Üblicherweise haben Lerntests (z.B. im Intelligenzbereich) einen Untersuchungsplan mit den drei Stationen „Testung zum Zeitpunkt 1“, „Trainingsphase“, „Testung zum Zeitpunkt 2“. Indikator für die Lernfähigkeit ist dann die Differenz zwischen 2. und 1. Testung.

Ein solches Untersuchungsarrangement ist aber bei so vielen und komplexen Verhaltensmerkmalen – wie für den Führungsbereich nötig – in einer 2-Tages-Veranstaltung eines ACs nur bedingt bzw. nur teilweise zu leisten. Wir nutzen deshalb die Tatsache aus, dass die Differenzwerte zwischen End- und Anfangsleistung hoch mit der Endleistung korrelieren und verlegen die Haupt-Lernphase schon vor den Testzeitpunkt 1 (vor Beginn des LP-ACs) und setzen sie während des LP-ACs fort (Abbildung 1).

Gut talentierte und motivierte Kandidaten lernen in der Phase vor dem LP-AC in der Regel mehr, haben also zu Anfang des LP-ACs einen höheren Status-quo, der sich während des LP-ACs bis zum Ende noch erhöhen kann. Übrigens entwickelt sich Lernpotential (als Summe – bzw. gar Produkt – von Lernfähigkeit und Lernwilligkeit) nicht aus dem bloßen Zusammenspiel von mitgebrachten Anlagen und äußeren Anregungen, sondern bedarf auch und vor allem des eigenen Engagements (Lombardo & Eichinger, 2000).

## **INHALTE DES LP-ACs**

Bei der erfolgreichen Führung eines Unternehmens geht es letztendlich um die Erringung, den Erhalt und den Ausbau von Wettbewerbsvorteilen (Porter, 1989). Und Wettbewerb spielt sich im strategischen Dreieck „Unternehmen – Kunde – Konkurrenz“ ab (Ohmae, 1982). Deshalb leitet uns dieses Dreieck bei der inhaltlichen Auswahl von Problemen, mit denen wir die Kandidaten herausfordern zur kognitiven, emotional-motivationalen und sozial-interaktiven Auseinandersetzung und zum entsprechenden Lernen.



**Abbildung 1:** Zeitliche Gestaltung eines LP-ACs

Konkret heißt dies für die inhaltliche Gestaltung der Übungen im LP-AC,

- dass Probleme wichtiger Schnittstellen im Produktionsprozess des eigenen Unternehmens behandelt werden,
- dass (enge und weite) Konkurrenzanalysen betrieben werden,
- dass über persönliche Kundenkontakte berichtet und Kundenbehandlung demonstriert wird,
- dass innovative Ansätze und Geschäftsideen entworfen und bewertet werden,
- dass aktuelle gesellschaftliche, politische oder wirtschaftliche Fragestellungen und Konzepte bearbeitet und Lösungsansätze entwickelt werden,
- dass Personalentscheidungen vorbereitet und getroffen werden.

Wir geben so wenige Übungen wie möglich inhaltlich als Fälle/ Texte vor, sondern lediglich deren Themen und die Modi der Behandlung (Diskussion, Präsentation etc.). Dadurch fordern wir – ganz im Sinne des entdeckenden Lernens – die investigatorischen und explorativen Fähigkeiten der Kandidaten schon vor dem LP-AC und natürlich währenddessen heraus und leiten zugleich Lernprozesse ein, die weit über den Tag hinaus dauern können.

Mit Bezug auf die *Methodenkompetenz* werden die Kandidaten hinreichend lange vor dem LP-AC im Rahmen einer Informationsveranstaltung aufgefordert, einige relevante praktische Managementliteratur zu studieren, insbesondere zu Gesprächsführung, Moderation, Präsentation, Problemlösung, Verhandlung (Boyatzis, 1994). Dies, damit sie sich schon vorher methodisch kompetenter machen können und wissen, welche Verhaltenserwartungen wir haben.

## **ABLAUF DES LP-ACs**

Wichtigstes innovatives Kennzeichen des Ablaufs ist es dementsprechend, dass die Kandidaten zeitnah nach jeder Übung ein Feedback hinsichtlich der Diskrepanzen von gezeigtem Verhalten zu einem als mehr funktional oder effizient angesehenen Verhalten bekommen, und zwar zunächst von den Peers (in der Gruppe), dann vom Moderator und danach von den Beobachtern (in Einzelgesprächen). Ziel ist es, dadurch wirkliche Lernmöglichkeiten zu schaffen. Denn nur durch hinreichende Wiederholungen von Verhalten und Feedback, von Konfrontationen der Selbstwahrnehmung mit den diversen Fremdwahrnehmungen, die im übrigen vorher nicht abgestimmt wurden, werden zielgerechte Verhaltensänderungen bewirkt (Dauenheimer, Stahlberg & Petersen, 1999) – was Hochleister (wie Sportler oder Musiker) mit der Maxime auszudrücken pflegen: „Feedback is the breakfast for champions“.

Mit dem hier dargestellten Ansatz (viele einzelne Feedbacks aus unterschiedlichen Quellen während des ganzen Assessment-Prozesses und nicht erst summarisch an dessen Ende) erfüllen wir die schon seit langem erhobene, fundamentale Forderung nach einer Wende von der Abbild- (Zustands-) Diagnostik zur Änderungs- (Prozess-) Diagnostik (Hofsommer, 1991; Jüttemann, 2000) weitaus stärker als das herkömmliche AC: Im offenen Dialog zwischen beiden Partnern – Kandidat und Beobachter – versuchen wir, kooperativ und iterativ eine gemeinsame Problemlösung zu erreichen, in der Diagnose und Beratung als einheitlicher Prozess aufgefasst werden.

Zweifellos kann man sagen, dass die diversen Feedbacks die eigentliche und besondere Qualität der AC-Veranstaltung erst ermöglichen. Sie haben eine stark motivierende Wirkung, weil sie den Kandidaten in einer Situation erhöhter Sensibilität erreichen. Dazu tragen beim Gruppenfeedback nach jeder Übung auch die kleinen Inputeinheiten seitens des Moderators bei (zu Themen wie Präsentieren, Moderieren, Mitarbeitergespräche führen etc.): Sie verstärken den Lerneffekt erheblich und erhöhen die Differenzierung zwischen den Teilnehmern.

Ansonsten folgt die Dramaturgie der Übungen bewährten Erfahrungen, nämlich dem anregenden Wechsel von Themen (Unternehmen – Markt – Kunde – Mitarbeiter), sozialen Arrangements (Gruppendiskussion, dyadisches Rollenspiel, Präsentation) und sonstigen „Methoden“ (Einzelarbeit, Persönlichkeitstest, Computersimulation – ein Interview zur Abklärung von Interessen, Neigungen, Bestrebungen und tiefergehenden Motiven ist dem LP-AC zeitlich vorgeschaltet).

Nach 2 Tagen Übungen im bunten inhaltlichen und methodischen Wechsel mit Feedbacks zu Verhaltensfortschritten – ein positiver Grundstress ist erwünscht und wird durch Tempomotivation unterstützt – lassen sich die abschließenden Beurteilungen in der Beobachterkonferenz viel schneller bilden und die Abschluss-Feedback-Gespräche auch zügiger durchführen.

## **BEURTEILUNGSQUELLEN IM LP-AC**

Normalerweise fungieren im klassischen AC lediglich die Beobachter als Quelle der Beurteilung, manchmal auch die Kandidaten, aber dann nur als Self-Rater. Im LP-AC werden als weitere Quelle auch die Kandidaten als Beurteiler der anderen Kandidaten herangezogen (Kollegenurteile), aber auch der Moderator gibt seine Eindrücke wieder. Dies dient der Steigerung von Objektivität und Akzeptanz zugleich, denn solche zusätzlichen Peer- und Mode-

rator-Feedbacks erweitern die Perspektiven, erhöhen die Fairness und die ökologische Validität.

## **PRAKTISCHE ERFAHRUNGEN MIT DEM LP-AC**

Das hier vorgestellte LP-AC wird seit 12 Jahren in einem großen deutschen Handelsunternehmen, seit 8 Jahren in einem großen deutschen Chemie-Konzern, seit 3 Jahren bei einem schweizerischen Finanzdienstleister und seit kurzem bei einem großen deutschen Energieversorger eingesetzt. Die Resonanz auf das LP-AC ist sowohl auf Seiten der früheren Kandidaten als auch der veranstaltenden Unternehmen ausgesprochen positiv.

Zur methodologischen Einordnung: Das LP-AC ist weniger psychometrisch als qualitativ-dynamisch ausgerichtet. Außer mit Bezug auf das Globalkonstrukt „Lernpotential“ wird auf Eigenschaften kaum fokussiert, sondern auf Verhalten und dessen zielorientierte Veränderung. Insofern wird Inhaltsvalidität als in besonderer Weise gegeben angenommen, wohingegen Objektivität, Reliabilität und Konstrukt-Validität dem LP-AC-Konzept entsprechend nicht sinnvoll prüfbar sind. Eine Prüfung externer Validität dagegen ist anzustreben, auch wenn sie sich komplizierter als sonst üblich gestalten dürfte. Erste Versuche dazu gibt es, und sie sind ermutigend (Stangel-Meseke, 2001).

So lange aber eine umfassende und systematische Evaluation von LP-ACn noch aussteht, mögen die bisherigen Erfahrungen von Veranstaltern und Kandidaten als Belege für den Nutzen von LP-ACn fungieren:

- Das Ego-Involvement der Kandidaten, das durch die *Vorbereitung* auf das LP-AC und die LP-AC-Übungs*inhalte* erzielt werden kann, ist deutlich stärker als sonst in ACn: Sie diskutieren nach Ablauf der Zeit für die entsprechenden Übungen oft noch hochengagiert weiter und sind dann nur schwer zu einem Ende zu bewegen.
- Nicht zuletzt dadurch fühlen sich die Beurteiler besser imstande zu differenzierter Wahrnehmung und entwickeln ein Bedürfnis nach Rückmeldung an die Kandidaten, d.h. auch die Beobachter erleben deutlich mehr Engagement und entfalten über die Zeit eine steigende Qualität ihrer Rückmeldungen; und die Bereitschaft von weiteren Führungskräften, als Beobachter zu fungieren, ist über die Jahre stark angestiegen.
- Durch die intensiven Einzelfeeds im Verlauf des LP-ACs wird eine starke Betroffenheit bei den Kandidaten erreicht (Fortune & Peters, 1995) und in der Folge davon eine hohe Beziehungsqualität zwischen Kandidaten und Beobachtern, wobei insbesondere der wachsende Vertrauenszuwachs konstruktiv wirkt.
- Sehr häufig gibt es in der dem LP-AC nachfolgenden Zeit zusätzliche Gespräche zwischen den einzelnen Kandidaten und Beobachtern über den weiteren beruflichen Weg des Kandidaten, so dass praktisch eine Art Patenschaft entsteht.
- Multimethodalität ist unterstützend: Die Einschätzung auf Basis des LP-ACs im Abschlussfeedback wird mit den anderen in der Vorauswahl genutzten Verfahren – einem Potentialinterview und einem Persönlichkeitstest – verglichen, mögliche Unterschiede werden herausgearbeitet und in die Entwicklungsempfehlungen miteinbezogen.

- Eine weitere Erhöhung der Verbindlichkeit der Feedbacks für jeden Betroffenen wird dadurch erreicht, dass die Zusammenfassung des Abschlussfeedbacks in die Personalakte kommt.

Ohne Übertreibung können wir nach Durchführung von mehr als 120 LP-ACn resümieren: Im Bereich der Entwicklung von Führungskräften und Professionals derjenigen Firmen, die das LP-AC einsetzen, gibt es kaum eine vergleichbare Veranstaltung mit einer so konzentrierten Aufmerksamkeit für einen Potentialkandidaten. Die meisten der Teilnehmer empfinden das LP-AC noch nach Jahren als die wichtigste seminaristische Erfahrung in ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn. Viele berichten, dass ihre Lernkompetenz durch die Reduzierung des blinden Flecks in der Selbstwahrnehmung deutlich gefördert wurde und dass die inzwischen habitualisierte aktive Suche nach Feedback ein zentraler Faktor für die Erhöhung der eigenen Effektivität geworden sei – ganz im Sinne von Ashford und Tsui (1991).

Bisher haben wir das LP-AC nur als Entwicklungs-AC für im Unternehmen schon vorhandene Mitarbeiter konstruiert und implementiert. Es sind aber durchaus auch Möglichkeiten zur Gestaltung von LP-ACn zur Auswahl von externen Kandidaten denkbar (im Ansatz z.B. schon Letzing, Montel & Wottawa, 2001).

## LITERATUR

- Ashford, S.J. & Tsui, A.S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34, 251–280.
- Boyatzis, R.E. (1994). Stimulating self-directed learning through the managerial assessment and development course. *Journal of Management Education*, 18, 304–323.
- Dauenheimer, D., Stahlberg, D. & Petersen, L.-E. (1999). Self-discrepancy and elaboration of a self-conception as factors influencing reactions to feedback. *European Journal of Social Psychology*, 29, 725–739.
- Downs, S. (1985). *Testing trainability*. Windsor: NFER-Nelson.
- Fortune, J. & Peters, G. (1995). *Learning from failure – The systems approach*. New York: Wiley.
- Guthke, J. (1991). Das Lerntestkonzept in der Eignungsdiagnostik. In H. Schuler & U. Funke (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis* (S. 33–35). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Hofsommer, W. (1991). Eignungsdiagnostik als dialogische Entwicklungsdiagnostik. In H. Schuler & U. Funke (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis* (S. 320–323). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Jüttemann, G. (2000). Eignung als Prozeß. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (3. Aufl.; S. 62–71). Göttingen: Hogrefe.

- Letzing, M., Montel, C., Wottawa, H. (2001). Die Kombination von Test- und Lernphasen bei der Personalauswahl für Call Center. *Personalführung*, 6, 110–117.
- Lombardo, M.M. & Eichinger, R.W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39, 321–329.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist*. New York: McGraw Hill.
- Porter, M.E. (1989). *Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt/M.: Campus.
- Sarges, W. (1993). Eine neue Assessment-Center-Konzeption: Das Lernfähigkeits-AC. In A. Gebert & U. Winterfeld (Hrsg.), *Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie vor Ort. Bericht über die 34. Fachtagung der Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie im BDP in Bad Lauterberg 1992* (S. 29–37). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Sarges, W. (2000). Diagnose von Managementpotential für eine sich immer schneller und unvorhersehbarer ändernde Wirtschaftswelt. In L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S. 107–128). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2001). Lernpotential-Assessment Center. In W. Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (2., überarb. u. erw. Aufl.; S. 97–108). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. & Wottawa, H. (Hrsg.). (2005). *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren – Bd. I: Personalpsychologische Instrumente* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Lengerich: Pabst.
- Stangel-Meseke, M. (2001). Das modifizierte Lernpotential-AC und seine Anwendung in der Praxis. In W. Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (2., überarb. u. erw. Aufl.; S. 109–123). Göttingen: Hogrefe.
- Yeung, A.K., Ulrich, D.O., Nason, S.W. & von Glinow, M.A. (1999). *Lernfähigkeit in Organisationen*. Oxford: Oxford University Press.