

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

PERSONALENTWICKLUNG



Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Axel Focke (verantwortlich), V. i. S. d. P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 2, Nr. 1, 2016, S. 1-56. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.02.01.2016-01

Erscheinungsort
Neu-Ulm, 03/ 2016

ISSN Online
2363-9342

ISSN Print
2364-2556

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Zitierform: Eichhorn-Pezzi A., Gesell D., Reuter-Herkner C. (2016) Die Etablierung eines internen Assessmentcenters zur Besetzung von Führungskräften in der Administration des Universitätsklinikums Frankfurt, ZFPG, Jg. 2, Nr. 1, S. 28-34. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.02.01.2016-05

Beitrag aus der Praxis I



Titel

Die Etablierung eines internen Assessmentcenters zur Besetzung von Führungskräften in der Administration des Universitätsklinikums Frankfurt

Autoren

Annelie Eichhorn-Pezzi (links),
Dörte Gesell (Mitte), Christiane
Reuter-Herkner (rechts)

Einleitung

Die allgemeingültigen Megatrends im Personalmanagement, wie bspw. der Fachkräftemangel, der Wertewandel, die Forderung nach Transparenz und vor allem die Digitalisierung machen auch vor den Verwaltungen der Universitätsklinika keinen Halt. Prozesse und Schnittstellen zwischen dezentralen Einrichtungen und Verwaltung sind neu zu definieren und zu automatisieren. Wir befinden uns diesbezüglich in einem kulturellen Wandel. Wurden früher Führungspositionen den besten Fachkräften übertragen, so reicht dies heute nicht mehr aus. Führungskräfte auch in der Verwaltung benötigen für die herausfordernden Aufgaben Change- und Führungskompetenzen sowie unternehmerische Kompetenz.

Mit dem Ziel der passgenauen Besetzung und Entwicklung von Führungskräften gerade der mittleren Führungsebene und auch für Expertenpositionen wurde durch die Abteilung Personalentwicklung des Universitätsklinikums Frankfurt ein internes Assessment-Center etabliert. Der Praxisbericht be-

schreibt das Auswahlverfahren einer Abteilungsleiterposition im Dezernat Rechnungswesen und Controlling mit Hilfe eines internen ACs.

Prinzipien für die Entwicklung und Durchführung eines Assessmentcenters

„Ein Assessment-Center ist ein ein- bis dreitägiges Personalauswahlverfahren bis max. 12 Teilnehmern, die von Führungskräften und Personalfachleuten in Rollenübungen und Fallstudien beobachtet und beurteilt werden. Diese Rollenübungen und Fallstudien sind charakteristisch für bestehende und zukünftige Arbeitssituationen und Aufgabenfelder.“ (Obermann, 2009)

In diesem Zusammenhang finden für die Entwicklung und Durchführung eines Assessment-Centers folgende Prinzipien Anwendung:

- die Simulation von aufgabenspezifischen Situationen/ Problemen,

- die Anforderungsanalyse - Klärung des Anforderungsprofils und des Beobachtungsschwerpunktes mit dem Auftraggeber,
- eine Methodenvielfalt die gewährleistet, dass die gewünschten Kompetenzen in verschiedenen Übungen gezeigt werden können,
- die Mehrfachbeobachtung durch qualifizierte Personen. Nach schriftlich festgelegten Kriterien werden die Teilnehmer mit dem Ziel einer gemeinschaftlichen Beurteilung bewertet.
- die Transparenz - den Teilnehmern werden Anforderungskriterien und Übungen offengelegt, sodass das Vorgehen und die Ergebnisse für diese nachvollziehbar sind.
- Wie ist die Ergebniserwartung bei fachbezogenen Aufgabenstellungen?
- Ist eine Gewichtung der Kriterien gewünscht?
- In welcher Form soll die Rückmeldung an die Teilnehmer und den Auftraggeber erfolgen?
- Wie viele Teilnehmer werden erwartet?
- Besteht der Teilnehmerkreis ausschließlich aus externen Bewerbern oder auch aus Beschäftigten?
- Falls die Teilnahme von Beschäftigten zu erwarten ist - sind diese bereits in der Abteilung, in der die neue Position angegliedert ist, eingesetzt oder sind sie derzeit in anderen Bereichen tätig?

Am Ende eines ACs erhält jeder Teilnehmer durch die Beobachter eine Rückmeldung zu den individuellen Stärken und Schwächen in Bezug auf das konkrete Anforderungsprofil.

Vorgespräch/ Auftragsklärung

Vor der Konzeption eines ACs sind mit dem Auftraggeber die Rahmenbedingungen zu klären. Folgende Checkliste wird an den Auftraggeber zur Beantwortung übergeben:

- Zielsetzung des Assessment-Centers
- Um welche Position/ Aufgabe geht es? Definition der Tätigkeitsbeschreibung mit Soll-Kompetenzen für diese Position/ Aufgabe
- Welche dieser Kompetenzen sollen in dem AC beurteilt werden?
- Gibt es fachliche Aspekte, die in die Übungen mit einfließen sollen?

- Dauer des ACs
- Wer informiert die Teilnehmer über das geplante AC?
- Festlegung der Beobachter/ Assessoren

Im vorliegenden Fallbeispiel wird ein AC auf der Basis eines Kompetenzmodells mit dem Ziel der Potenzialanalyse für die Besetzung der Position einer Abteilungsleitung durchgeführt. Das Ergebnis soll weiterhin für die Ableitung gezielter Qualifizierungs- und Unterstützungsmaßnahmen genutzt werden.

Auf die interne Ausschreibung hatten sich zwei Beschäftigte beworben, die schon mehrere Jahre gemeinsam in der Abteilung arbeiteten, in der die Leitungsposition zu besetzen ist. Der Auftraggeber (Dezernent) erstellte mit Unterstützung der Abteilung PE das Soll-Kompetenzprofil. Gemeinsam mit den Personalentwicklern erfolgte die Analyse, welche Kompetenzen/ Potenziale sich mit Hilfe welcher Methoden beobachten lassen. Vom Auftraggeber gewünscht war auch

ein fachlicher Bezug im AC. Die Teilnehmer wurden für die Durchführung des AC einen Arbeitstag freigestellt und in einem ersten Schritt durch den Auftraggeber über das geplante AC informiert. Detaillierte Informationen wurden im Anschluss durch die Personalentwickler gegeben. Die Rückmeldung des Ergebnisses war kurzfristig innerhalb von zwei Wochen ab Auftragsklärung mit Hilfe eines Feedbackbogens gewünscht. Die Beobachterrolle sollten erfahrene AC-Beobachter des Universitätsklinikums Frankfurt und ein Dezernent aus einem anderen Dezernat ausüben. In unserem Fallbeispiel nahm der Auftraggeber am AC nicht teil. Grundsätzlich besteht jedoch die Möglichkeit dies zu tun. Ist das der Fall, muss Rollenklarheit gewährleistet sein.

Konzeption und Vorbereitung

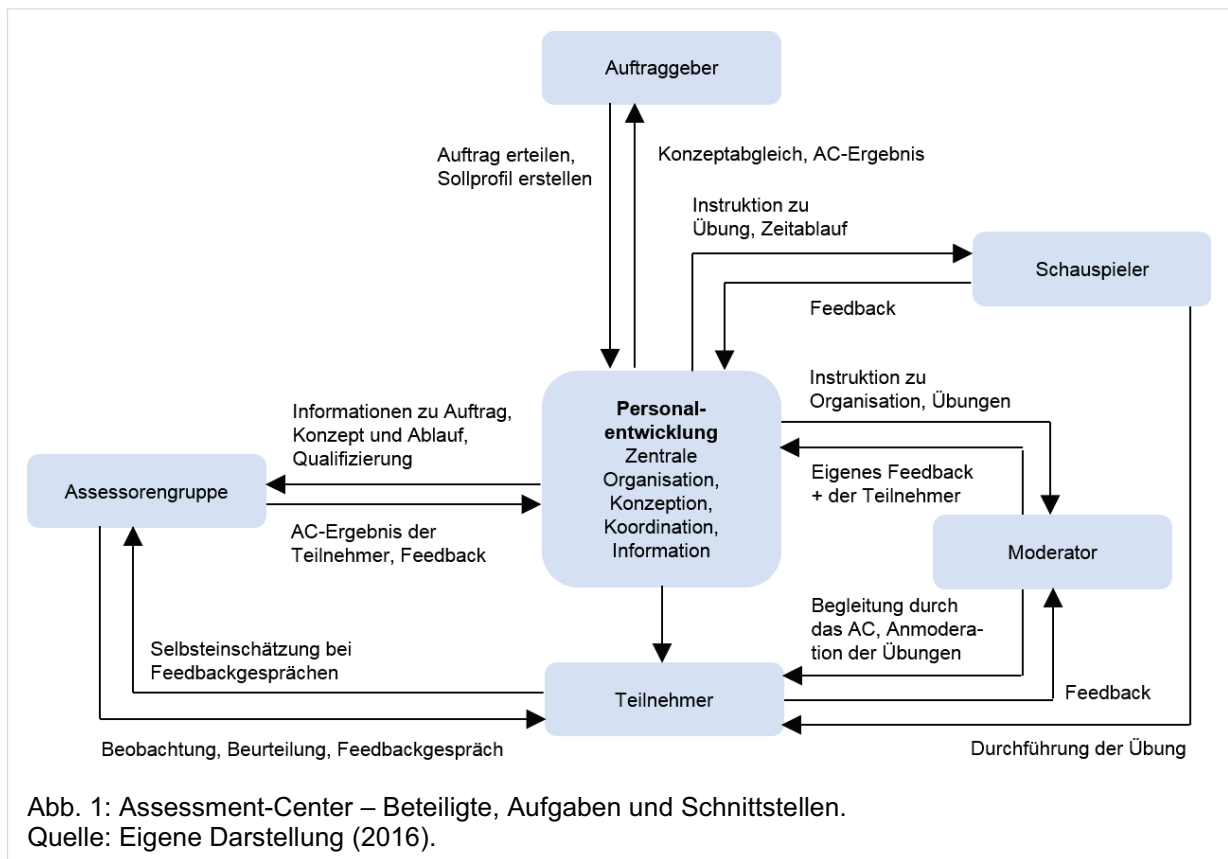
Anhand des Anforderungsprofils und der gewünschten Beobachungskriterien erfolgt durch die Personalentwickler die Konzeption des Assessment-Centers. Die Berücksichtigung der nachfolgend aufgeführten Fragen stellt sicher, dass die Übungen praxisrelevant konzipiert werden:

- Welche der geforderten Beobachungskriterien lassen sich in einer Übung simulieren und welche nicht?
- Welche Methoden werden ausgewählt und kombiniert, um die Kriterien mehrfach beobachten zu können?
- Welche weiteren Kompetenzen, die für die Personalauswahl hilfreich sein könnten, lassen sich aus der Erfahrung der Personalentwickler parallel erfassen?
- An welchen Details werden die Kriterien innerhalb der Übungen beobachtet?
- Nach welcher Skala soll die Beurteilung erfolgen? Gibt es einen Erwartungskorridor?

Nach der Erarbeitung eines Grobkonzeptes erfolgt die nochmalige Rücksprache mit dem Auftraggeber. So können konkrete fachliche Aspekte eingebaut und die Erwartungen mit realistischen Möglichkeiten abgeglichen werden. Anschließend erfolgt die detaillierte Ausarbeitung der Übungen, der Beobachungskriterien, die Erstellung aller dazugehörigen Unterlagen und Festlegung von Materialien. Parallel werden die potenziellen Beobachter angefragt und bei Bedarf geschult. Ziel der Schulung ist es, sich die typischen Beobachtungs- und Beurteilungsfehler zu vergegenwärtigen, die in unterschiedlicher Form und Ausprägung vorliegen können z. B.

- Haloeffekt: eine herausragend positive oder negative Beobachtung kann das Ergebnis überstrahlen;
- Nimbuseffekt: das äußere Erscheinungsbild und Auftreten tritt in den Vordergrund und führt zur Urteilsverzerrung der inhaltlichen Darstellung;
- Kontrasteffekt: der Teilnehmer wird mit seinem Vorgänger oder Nachfolger verglichen;
- der Recencyeffekt: das aktuellste Ergebnis bleibt im Gedächtnis haften;
- der Einfluss der eigenen Sympathie oder Antipathie beeinflusst die Beurteilung;
- Tendenz zur besonders milden oder besonders strengen Beobachtung z. B. wenn die Festlegung schwerfällt.

Alternativ/ ergänzend kann eine Broschüre genutzt werden, die für Beobachter im Rahmen von ACs erarbeitet wurde und vor allem über die Zielsetzung von ACs, die Durchführung, den Methodenmix und eben über Beobachtungs- und Beurteilungsfehler informiert. Weiterhin wurde eine Informationsbroschüre für die Teilnehmer erstellt.



Nach Festlegung der Inhalte und der Beteiligten des ACs ist die Zeit- und Ablaufplanung von zentraler Bedeutung. Schließlich müssen alle Beteiligten über Zeiten und Räume informiert und die Assessoren in die Übungen eingewiesen werden. Hilfreich ist, wenn zusätzlich eine Person die Moderation des Assessments übernimmt. Diese Person begleitet die Teilnehmer durch den Tag, ist Ansprechpartner für organisatorische Fragen und moderiert alle Übungen an. Je nach Übung kann es sein, dass noch Personen als Schauspieler hinzugezogen werden, z. B. wenn ein Mitarbeitergespräch geplant wird. Diese müssen eine spezielle Rolleninstruktion erhalten.

Für die Auswahl der Abteilungsleitung aus zwei abteilungsinternen Bewerbern wurden drei Übungen konzipiert:

- eine persönliche Präsentation
- ein Mitarbeiterkritikgespräch

- eine schriftliche Stellungnahme (nähere Erläuterungen vgl. Tabelle 2)

Eine Gruppenarbeit war aufgrund der geringen Bewerberanzahl nicht möglich. Wichtig war, dass jeder Teilnehmer seinen eigenen AC-Tag hat, um eine direkte Konkurrenzsituation zu vermeiden und im Anschluss an das AC eine weitere konstruktive Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Zur Beurteilung wurde eine Skala mit 6 Stufen gewählt (siehe Tabelle 1).

Da die Anwendung des ACs für die Stellenbesetzung für beide Bewerber sehr überraschend kam, gab es im Vorfeld Einzelgespräche mit den Personalentwicklern. Hier konnten Ängste abgebaut werden. Ziele, Prinzipien und der allgemeine Ablauf eines ACs wurden in Ruhe besprochen. Am Ende erklärten beide Bewerber, dass sie jetzt mit einer klareren Vorstellung in ihren AC-Tag gehen, das AC als Chance zur eigenen Standortbestimmung nutzen möchten und es

A	B	C	D	E	F
Nicht vorhanden	Wenig vorhanden	Teilweise vorhanden	Weitgehend vorhanden	Stärke	unangemessen/ übertriebenes Verhalten

Tab. 1: Skaleneinteilung.
Quelle: Eigene Darstellung (2016).

gut finden, nicht in die direkte Konfrontation mit dem Gegenkandidaten zu kommen.

Durchführung des AC

Das AC startete mit einer Vorbesprechung der Beobachter über den Ablauf und die Aufgabenverteilung. Danach fand die Vorbereitung der Räume und Bereitstellung aller erforderlichen Materialien wie z. B. Moderationsmaterial, Schreibunterlagen, Stifte u. ä. statt.

Weiter ging es mit dem Empfang und der Begrüßung der AC-Teilnehmer durch die Moderatorin, einer Einstiegsrunde über Ablauf/ Räumlichkeiten und der Vorstellung aller teilnehmenden Personen. Für einen besseren Überblick erhielten alle beteiligten Personen Ablaufpläne ausgehändigt, aus denen ihre persönliche Zeitplanung, die jeweiligen Aufgaben, Durchführungszeit, Pausen und Räume hervorgingen. Dieser persönliche Zeitplan gab an jeder Stelle des AC-Tages sowohl den AC-Teilnehmern als auch den Beobachtern eine Orientierung, was besonders im Rückblick von allen Beteiligten als besonders hilfreich bewertet wurde.

Nacheinander fanden dann unter Einplanung angemessener Pausen die einzelnen Übungen statt, die jeweils anmoderiert und erläutert wurden. Weiterhin wurden die Beobachtungskriterien transparent gemacht. Die einzelnen Übungen, Inhalte und Beobachtungskriterien sind in Tabelle 2 aufgeführt.

Nach Abschluss jeder Übung, die einzeln beurteilt wurden, fand eine Beobachterkonferenz statt, in der die Ergebnisse jedes einzelnen Beobachters reflektiert, diskutiert und

zu einem Gruppenkonsens in der Assessorrunde zusammengefasst wurden. Die Ergebnisse bildeten gleichzeitig die Grundlage für die Feedbackgespräche, indem ein Feedbackbogen mit Beobachterdetails ausgefüllt wurde. Inhalt des Feedbackbogens sind:

- 1) Anforderungskriterien an die AC-Teilnehmer: welche Kriterien wurden in welcher Übung beobachtet
- 2) Die Beurteilungsskala
- 3) Einstufung des AC-Teilnehmers pro Übung und Kriterium

In einer Feedbackkonferenz wurde abgestimmt, wer das Feedback gibt, wie die Gewichtung innerhalb der Rückmeldung ausfällt und mit welcher Übung gestartet wird.

Im anschließenden Feedbackgespräch wurden die Kandidaten zunächst um Selbsteinschätzung gebeten und dann die beobachteten Stärken und Entwicklungspotenziale aus den Übungen einzeln mitgeteilt. Zum Abschluss erhielt jeder Teilnehmer eine schriftliche Zusammenfassung der Ergebnisse (Feedbackbogen) und eine Mitteilung über die weiteren Schritte innerhalb des Auswahlverfahrens.

Den Abschluss des AC bildete eine Nachbesprechung der Beobachter, das gemeinsame „Aufräumen“ und die Rückmeldung an den Auftraggeber über die AC-Ergebnisse.

Übungsart	Übungsinhalt	Beobachtungskriterien
Persönliche Präsentation	Beurteilung der Stärken und Schwächen der Abteilung und Entwicklung einer Vision bis Ende des Jahres	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbewusstes Auftreten • Präsentieren • Überzeugungsfähigkeit • Prioritäten setzen
Mitarbeitergespräch	Durchführung eines Gespräches zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter: Thema ist die Einführung eines Projekts hinsichtlich der Optimierung des Berichtswesens und der Umgang mit dem Widerstand eines langjährigen Mitarbeiters hierbei	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzungsvermögen/ Mut zur Entscheidung • Selbstbewusstes Auftreten • Überzeugungsfähigkeit • Aktive und passive Kritikfähigkeit • Verantwortungsbewusstsein in / Verbindlichkeit • Gesprächsführung/Aktives Zuhören
Schriftliche Übung	Schriftliche Stellungnahme und Entwicklung weiterer Handlungsschritte zum Thema: mehrfache Unterschreitung der vereinbarten monatlichen Sollarbeitszeit einer Mitarbeiterin um 15 Stunden	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzungsvermögen/ Mut zur Entscheidung • Überzeugungsfähigkeit • Verantwortungsbewusstsein in/ Verbindlichkeit • Aktive und passive Kritikfähigkeit

Tab. 2: Übungen, Inhalte und Beobachtungskriterien.
Quelle: Eigene Darstellung (2016).

Auswertung und Ableitung von PE-Maßnahmen

Nach erfolgter Auswahlentscheidung durch den Auftraggeber wurden ihm seitens der Personalentwickler individuelle PE-Maßnahmen empfohlen, die den neuen Stelleninhaber bei der Übernahme der Führungsaufgabe unterstützen sollen. Der neue Abteilungsleiter hat am internen Führungskräfteentwicklungsprogramm und Coaching teilgenommen. Seit 4 Jahren führt er jetzt erfolgreich sein Team disziplinarisch und fachlich.

Das Reflexions- und Feedbackgespräch mit dem Auftraggeber über das Assessment-Center-Konzept (Inhalt, Durchführung und Ergebnis) schließt die Maßnahme ab.

Der Auftraggeber war mit dem AC allgemein sehr zufrieden. Er hätte sich allerdings von der Bobachtergruppe eine Empfehlung gewünscht, welcher Teilnehmer für geeigneter gehalten wurde. Dieser Forderung folgend wurden künftig im Rahmen der Festlegung des Soll-Profiles nicht nur die Ausprägungen, sondern auch die Gewichtungen der Kompetenzen festlegt sowie eine Empfehlungsformulierung in den Feedbackbogen an den Auftraggeber aufgenommen.

Fazit

Bei einem Assessment mit internen Teilnehmern ist es wichtig, im Vorfeld die berufliche Perspektive für diejenigen Kandidaten genau aufzuzeigen, die nicht ausgewählt wurden. Beispielsweise können Qualifizie-

lungsmöglichkeiten oder alternative Entwicklungswege aufgezeigt werden, um so eine Wertschätzung zu vermitteln und somit den Erhalt der Motivation auch in Zukunft zu gewährleisten.

Insgesamt sehen wir - unter der Voraussetzung eines ausgewogenen Verhältnisses von Aufwand und Nutzen - gerade für die Besetzung von Führungspositionen und für die Leitung von Change-Projekten ACs als sehr geeignet an. Kritische Erfolgsfaktoren sind ein klarer Auftrag mit Zielformulierung, ein geschultes Beobacherteam sowie ein ausreichender beruflicher/ persönlicher Abstand der Beobachter vom Teilnehmer.

Die Konzeption und Durchführung von Assessments hat sich im Universitätsklinikum Frankfurt als solides Beurteilungs- und Auswahlinstrument, vor allem für die Besetzung der mittleren Führungsebenen bewährt. So werden neben der Auswahl von Führungskräften des mittleren Managements in der Verwaltung seit fünf Jahren Assessments zur Nachwuchsförderung und zur Auswahl der Gruppenleitungen in den Gesundheitsfachberufen durchgeführt. Mittlerweile existiert eine feste Gruppe an Beobachtern aus unterschiedlichen Berufsgruppen und Führungsebenen, die auf eine langjährige Erfahrung zurückgreifen können. Genauso wichtig wie das Auswahlverfahren selbst ist die anschließende Ableitung individueller Entwicklungsziele und -maßnahmen. Hierzu stehen dem Universitätsklinikum eine Reihe von Instrumenten zur individuellen Förderung bereit: bspw. Führungskräfte-schulung, Coaching, Mentoring, Begleitung am Arbeitsplatz, Beratung und sonstige Maßnahmen zur fachlichen Qualifizierung.

Literatur

Obermann C. (2009) Assessment Center. 4. Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden.

Peterke J. (2006) Handbuch Personalentwicklung. 1. Auflage. Cornelsen Verlag. Berlin.

Autorenbiografien

Annelie Eichhorn-Pezzi ist Dipl. Politologin, Coach (FH), seit 2008 Mitarbeiterin der Abteilung Personalentwicklung.

Dörte Gesell ist Dipl. Soziologin, Coach (FH), seit 2008 Leiterin der Abteilung Personalentwicklung.

Christiane Reuter-Herkner ist Dipl. Betriebsw. (FH)/ Master of Arts. Seit 2003 Personalleitung von Krankenhäusern, seit 2009 Personalleitung von Universitätsklinikum, seit 6/2015 Leitung Dezernat Personal und Zentrale Dienste am Universitätsklinikum Frankfurt, seit 2015 Geschäftsleitung des Personaldezernats.

Autorenanschriften

Annelie Eichhorn-Pezzi
Universitätsklinikum Frankfurt
Dezernat 2 – Personal und Zentrale Dienste
Theodor Stern Kai 7
60590 Frankfurt

E-Mail: Annelie.Eichhorn-Pezzi@kgu.de

Dörte Gesell
Universitätsklinikum Frankfurt
Dezernat 2 – Personal und Zentrale Dienste
Theodor Stern Kai 7
60590 Frankfurt

E-Mail: Doerte.Gesell@kgu.de

Christiane Reuter-Herkner
Universitätsklinikum Frankfurt
Dezernat 2 – Personal und Zentrale Dienste
Theodor Stern Kai 7
60590 Frankfurt

E-Mail: christiane.reuter-herkner@kgu.de