

Dr. RUDOLF O. ZUCHA, Editor-in-Chief

Internationale Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik in Wirtschaft und Gesellschaft, Wien, Österreich

Međunarodni časopis za socijalnu psihologiju i grupnu dinamiku gospodarstva i društva, Beč, Austrija

ASSESSMENT CENTER IM HOTEL-MANAGEMENT¹

"Der Mangel an Führungskräften ist für Expansion und Internationalisierung heute bereits hemmender als der Mangel an Kapital". Viktor KLIMA, Der Humanfaktor in der Wirtschaft, In ZSG, 15, 3, Wien 1990, S. 4-13 (Bundeskanzler der Republik Österreich)

UDK 64.024:65.012.4
Empfangen: 08.12.1997
fachlicher Beitrag

Die Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft, insbesondere des Finanzkapitals, aber ebenso des Hotelkapitals nimmt - wie an anderer Stelle bereits behandelt worden ist - ständig zu². Die Persönlichkeit des globalen Managers (multikulturell und multilingual) wird somit auch im Hotelmanagement von strategischer Bedeutung sein.

Das Assessment Center Verfahren bei der Auswahl und Förderung von Hotelmanagern wird in Zukunft notwendig werden um ein drohendes "managerial gap" zwischen Finanzkapital und Humankapital zu überwinden.

Die kritischen Einwänge gegen die Globalisierung (Martin & Schumann, 1996; Huntington, 1996) und gegen die Mythologisierung der AC-Verfahren (Neuberger 1989, Kompa 1992) sind vor allem gesellschaftskritischer Natur und sollen ernst genommen werden, ändern aber nichts an der Tatsache, daß unter den gegebenen gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen die marktorientierten und in Konkurrenz stehenden Organisationen (Unternehmungen) ihr strategisches Handeln optimieren müssen.

Schlüsselwörter: Assessment Center, Hotel-Management, Globalisierung, Internationalisierung

WAS IST EIN ASSESSMENT-CENTER (AC)?

Beim Assessment-Center (AC) handelt es sich um ein wissenschaftlich fundiertes, diagnostisches Beurteilungssystem, in dem mehrere Bewerber über mehrere Tage lang mit Hilfe erprobter Verfahren (insbesondere Situations-

¹ Gewidmet Prof. Dr. Frederick Mayer (Club of Rome, Chapter Austria zum 75. Geburtstag)

² Globalisierung im Hotelmanagement, Zucha, Tour. hosp. manag. 2. Jg. Nr. 1, S. 191-195, 1996

Simulationen und psychologischen Papier-Bleistift-Tests) untersucht und dabei von mehreren geschulten Beurteilern hinsichtlich ihrer Eignung für bestimmte Positionen (meist Führungspositionen beurteilt werden).

Während in der herkömmlichen psychologischen Eignungsdiagnostik, die auf der Grundlage der klassischen Testtheorie beruht, explizit oder implizit Situationen, überdauernde Persönlichkeitsmerkmale angenommen werden (Eigenschaftstheorie), wird beim AC vor allem die dynamische Interaktion zwischen der Person (dem Bewerber) und der stimulierten Situation (situative Übungen) untersucht (Situationstheorie).

Mit Hilfe des AC sollen Personalentscheidungen bei der Auswahl und Platzierung sowie bei der Entwicklung und Förderung (Förder- Assessment) optimiert und Fehlentscheidungen minimiert werden.

Mit Hilfe des Förder Assessments das vorhandene "Managementpotential" einer Organisation identifiziert und beurteilt werden (Potentialanalyse), Stärken und Schwächen sowie förderungsbedürftige Bereiche aufgezeigt werden, Entwicklungs- und Trainingsnotwendigkeiten herausgefunden und letztlich durch Beratung und Förderung der AC Absolventen langfristige Entwicklungen des Führungskräftepotentials (Kaderentwicklung) eingeleitet werden.

Das AC wird häufig unter dem ursprünglichen Namen eingesetzt, in einer Reihe von Unternehmen (in Deutschland, Österreich und der Schweiz) sind aber auch andere Namen gebräuchlich:

- Career Development, CD (Äquator Consulting, Training, Coaching: Österreichische Bergbauholding, Austria Metall, BBU-Industrietechnik)
- Mitarbeiterentwicklungsprogramm (IBM)
- Personalentwicklungsseminar (Agfa, Allianz, Henkel)
- Analyse-Entwicklungs-Center, AEC (Kantonalbanken)
- Qualifikationsseminare (Daimler)
- Qualifikationslehrgang Förderekreise, QLFK (Daimler)
- Auswahlverfahren D (Deutsche Bundespost)
- Gruppenauswahlverfahren, GAV (Deutsche Bank)

DIE WICHTIGSTEN BEURTEILUNGSVERFAHREN

(schriftlich und mündlich, Einzel und in Gruppen) eines 2 - 3 Tage dauernden Assessment Centers, an dem etwa 10 Kandidaten und 10 Beurteiler teilnehmen, sind folgende Instrumente:

Die führerlose Gruppendiskussion

Der Gruppe von Bewerbern wird ein unternehmensbezogenes Problem vorgestellt. Ihre Aufgabe ist es, "führerlos" zu einer gemeinsamen Lösung und

Entscheidung zu kommen. Die Teilnehmer der Gruppendiskussion haben eine uniforme Rolle (d.h. keine Rollenzuteilung) oder eine zugeeilte Rolle zu spielen.

Die führerlose Gruppendiskussion ist bereits in der Offiziersauslese der deutschen Reichswehr der Weimarer Republik zu finden. Es handelt sich dabei um einen ganzheitlichen, gruppendynamischen Ansatz, der von der Gestaltpsychologie der Berliner Schule beeinflusst ist. (Im Gegensatz dazu steht der analytische Ansatz der Psychotechnik von Münsterber in dem einzelne, klar operationalisierte Leistungen geprüft worden sind). Der Kandidat soll auf seine Sensitivität in Gruppensituationen beurteilt werden und inwieweit es ihm gelingt eine Führungsstellung innerhalb der Gruppe zu erlangen, Konflikte zu lösen und Vertrauen zu erlangen.

Die ursprüngliche Intension war eine demokratisch-politische: Nicht mehr (von Adelsherkunft) sollte für die Offiziersauslese der Reichswehr bestimmend sein, Eignung. Die Militärkarriere sollte somit auch anderen sozialen Schichten geöffnet dieser Vorsatz wirklich gelungen ist, ist eine andere Frage, wenn man die soziale Generäle und Obristen analysiert). Interessanterweise ist die führerlose Diskussion als demokratisches Ausleseprinzip in der NS-Zeit schrittweise zurückgenommen und politische Gesinnungsprüfung ist eingeführt worden. Offensichtlich dürfte es in ideologischen Gründen führerlose Situation nicht geben und der blinde Gehorsam Tugend stilisiert worden. Die gruppendynamischen Aspekte der führerlosen Teamarbeit.

Die Postkorbübung ("In-Basket-Exercises")

Diese schriftliche Einzelübung wurde von Fredericksen (1957) entwickelt (vgl. Hanslik et al. 1991) und kommt fast in allen AC-Verfahren vor. Der Kandidat muß unter Zeitdruck 20-40 Dokumente (=Posteingang) durcharbeiten und Anweisungen zu ihrer Erledigung oder Rückstellung geben, da ihn eine unvorhergesehene, äußerst wichtige und unaufschiebbare Verpflichtung zwingt, den Arbeitsplatz für einige Zeit zu verlassen (unaufschiebbare Auslandsreise ohne Kommunikationsmöglichkeit).

In der Regel handelt es sich bei den Postkorb-Dokumenten um

- geschäftliche Angelegenheiten (Der Chef will Sie unbedingt sprechen),
- finanzielle Probleme (Die Bank warnt vor dem Kursverfall der Aktien),
- familiäre Nöte (Die Frau liegt im Krankenhaus. Die Kinder werden aus der Schule geworfen. Die Haushälterin hat gekündigt.),
- private Nöte (Der Vermieter will den Mietvertrag auflösen. Der Nachbar droht mit einer Rechtslage)

und andere stresserzeugende Ereignisse eines gehetzten Managers. Die Aufgabe findet in einer sozial isolierten Situation statt, nach Dienstschluss, bei dem gestörtem Telefon, unmittelbar vor einer längeren Flugreise nach Übersee, ohne daß ein persönliches Gespräch mit Mitarbeitern oder Vorgesetzten möglich wäre. Es sind daher nur schriftliche Anweisungen und Informationen möglich.

Der Kandidat soll so geprüft werden, wie gut er Probleme identifizieren, Prioritäten setzen, Teilprobleme gewichten, Entscheidungen treffen und Aufgaben delegieren kann.

Die Problemlösungsaufgaben ("case-study")

Der Kandidat wird mit einem, in einer Organisation aufgetretenen Problem konfrontiert und aufgefordert, einen schriftlichen Lösungsvorschlag (etwa in der Form eines Gutachtens) auszuarbeiten (Harvard Methode).

Es werden zwei Varianten unterschieden (vgl. Zucha, 1996, S. 27-28)

- Die klassische Fallmethode (Harvard method)
- Die Vorfallmethode ("incident method")

Der Kandidat soll so auf seine Fähigkeit untersucht werden, wie gut er komplexe Sachverhalte überblicken und schriftlich kommunizieren kann.

Die vorbereitete Rede (die Präsentation)

Der Kandidat muß eine kurze freie Ansprache zu einem vorgegeben oder frei gewählten Thema halten. Es handelt sich dabei um eine sehr alte Methode der Bewerberbeurteilung. Beurteilt wird die Fähigkeit des Kandidaten, andere zu überzeugen und mündlich zu kommunizieren.

Die interaktive Übung (das Rollenspiel)

Der Kandidat muß mit einem der Beurteiler ein Gespräch führen, in welchem der Beurteiler eine ganz bestimmte Rolle übernimmt (etwa: unzufriedener Kunde, leistungsschwacher Mitarbeiter u.a.). Beurteilt wird die Fähigkeit des Kandidaten, sich in andere einfühlen zu können und soziale Streßlagen zu bewältigen.

Managementspiele (Managerial Decision Games)

Die Managementspiele sind mit der führerlosen Gruppendiskussion vergleichbar. Die Individuen und die Gruppe als ganzes müssen konsensuale Problemlösungen erarbeiten, welche meistens in der schrittweisen Entscheidung von Prioritäten über Alternativen bestehen. Die bekanntesten sind das "NASA-Spiel", "Überleben in der Subarktis", "Seenot" u.a.

Da die großen menschlichen und gesellschaftlichen Probleme weder unilinear noch technisch und logistisch zu lösen sind, ist vom Autor eine Übung konzipiert worden, welche die systemisch-ganzheitliche Verquickung der technische Lösungen mit den geistigen und sozialen Werthaltungen impliziert. Die Übung heißt

"Überleben der Menschheit" und geht von einem weltweiten ökonomischen, ökologischen und sozialen Dilemma aus (Zucha, 1996, S.198-200).

Die übrigen (die nicht-situativen) AC Verfahren

Interviews, biographische Fragebögen, "Paper & Pencil" - Tests: Leistungs- und Intelligenztests, projektive Testverfahren, Einstellungsskalen, Wissenstests (z.B. betriebswirtschaftlicher oder technischer Natur), spezifische Arbeitsproben etc.

Die Auswahl und/oder die Entwicklung der angewendeten AC Verfahren richtet sich nach den zu diesem Zwecke erstellten Anforderungsprofil.

DIE GESCHICHTE DES ASSESSMENT CENTERS

Die Geschichte des AC beginnt in der Heerespsychologie der 1. Deutschen (Weimarer) Republik, um eine Demokratisierung in der Stellenbesetzung zu bewirken. Da im Deutschen Kaiserreich bei der Rekrutierung des Offizierskorps Adelige bevorzugt worden sind, sollten nach dem Zusammenbruch vor allem persönliche Eignungen der Offiziersbewerber ausschlaggebend sein.

Das 1920 von Johann Rieffert eingerichtete Psychotechnische Laboratorium des Reichswehrministerium in Berlin (zur Eignungsprüfung von Kraftfahrern und Funkern) ist seit 1927 für die Eignungsprüfung von Offiziersanwärtern erweitert, 1938 als "Hauptstelle der Wehrmacht für Psychologie und Rassenkunde" unbenannt und 1942 aus ideologischen Gründen aufgelöst worden.

Die angewandten Prüfverfahren hatten bereits alle wesentlichen Merkmale des AC-Ansatzes: Prüfung in Gruppen durch Gruppen, Methodenvielfalt und situative Elemente.

Der frühere englische Militärattaché in Berlin Andrew Thorne veranlaßte die Erprobung des Ausleseverfahrens an der Royal Air Force Offiziersschule in Edinburgh mit dem Erfolg, daß die War Office Selection Boards (WOSB) 1942 gegründet worden ist, und alle Offiziersanwärter in England (später auch in Canada und Australien) von nun an nach dem gleichen Prinzip geprüft worden sind.

Für die Entwicklung des AC in den USA ist die Anwendung des Verfahrens durch das Office of Strategic Services (OSS), einem Vorgänger von CIA, von Bedeutung. Der Psychologe H. A. Murray von der Harvard University konnte die positiven Erfahrungen in Deutschland und England entsprechend würdigen, sodaß die bisherige unwissenschaftliche Auswahl von Geheimdienstagenten fallen gelassen worden ist, und das systematische Beurteilungssystem, nunmehr "Assessment Center" (AC) genannt, obligat eingeführt worden ist.

Der Durchbruch des Gruppenauswahlverfahrens in der Wirtschaft kam nach dem 2. Weltkrieg, durch die "Management Progress Study" zustande, indem beim Großkonzern AT & T (Amerikan Telephon and Telegraph) eine wissenschaftliche Langzeitstudie durchgeführt worden ist (1956 - 1966), welche den Nutzen der AC-Anwendung als äußerst erfolgversprechend erkennen ließ (BRAY & GRANT, 1966). Weitere Großkonzerne folgten: IBM, New England-Bell Company, Michigan-Bell etc.

THORNTON & BYHAM (1982, p. 19 f.) beschreiben folgende Entwicklung:

"The major features of current assessment center programs were already visible in the efforts to select German military officers in the 1930s. The feature became clearer with each successive assessment program; subsequent programs capitalized on both the success and the failures of earlier ones".

Das Assessment-Center hat sich in den folgenden Jahren in den größeren Unternehmen der Wirtschaft und Verwaltung sowohl in den USA als auch in Europa durchgesetzt.

DER PHASENABLAUF EINES ASSESSMENT-CENTER-VERFAHREN

("Förder-Assessment", 1991 - 1993 bei der Österreichischen Bergbauholding und der Austria Metall mit über 200 Führungskräften; vgl. Zucha, 1995, S. 22):

1. Analyse und Vorbereitungsphase

- 1.1 Erhebung, Analyse und Definition der Anforderungen an die Führungskräfte (Zielpositionen)
- 1.2 Gewichtung der Anforderungsmerkmale, der Beurteilungskriterien und Erstellung eines oder mehrerer Sollprofile
- 1.3 Auswahl der Testverfahren ("Papier-Bleistift-Tests") und der situativen Übungen aufgrund der in den Schritten 1 und 2 erhobenen Anforderungsmerkmale

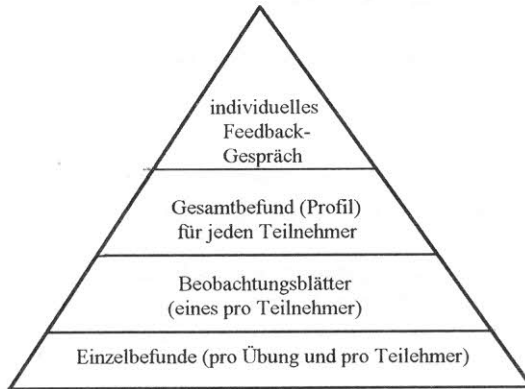
2. Durchführungs- und Beobachtungsphase

- 2.1 Erstellung der Unterlagen
- 2.2 Einführung der Beobachter (Assessorentraining)
- 2.3 Veranstaltung der AC-Verfahren mit je 10 Personen und 2-4 internen Assessoren (Beobachtern) und 3 externen Beobachtern (Beurteilern)

3. Evaluation und Nachbetreuungsphase

- 3.1 Erstellung der graphischen Ergebnisprofile mit Stärken und Schwächen für die Organisation und die Teilnehmer (Kandidaten).
- 3.2 Beratungsgespräche (Feed-Back-Gespräche) mit jedem einzelnen Teilnehmer (Kandidaten)
- 3.3 Beratung des Auftraggebers über weitere Fördermaßnahmen (Training und Development)

Abb. Informationsgewinnung und -verdichtung in einem Förder-Assessment-Center ("Career-Development-Seminar- Äquator International)



DIE EFFIZIENZ DER AC-VERFAHREN

Die prognostische Validität wird in den meisten Gültigkeitsstudien mit den Korrelationskoeffizienten zwischen .40 und .70 angegeben (vgl. Rosenstiel et al., 1995, S. 268 f.). So wurde empirisch ermittelt, ob die Beurteilungen der AC-Teilnehmer zum Zeitpunkt der Untersuchung die künftige Bewährung angemessen vorhersagen. Diese künftige Bewährung wird am häufigsten am Kriterium der Karriere (z.B. hierarchischer Aufstieg in einer bestimmten Zeit bzw. Gehaltsentwicklung), aber auch der Beurteilung durch Vorgesetzte und gelegentlich an harten Leistungskriterien festgemacht.

Somit ist die prognostische Validität des AC als befriedigend anzusehen jedenfalls allen anderen vergleichbaren diagnostischen Verfahren überlegen. Zu bedenken ist aber, daß durch Bekanntwerden der AC-Ergebnisse die Karriere eines AC-Teilnehmers im Sinne einer "self fulfilling prophecy" beeinflusst werden kann. Es ist daher das AC-Verfahren schon als organisationskulturfestigender Mythos kritisiert worden (vgl. Neuberger, 1989). Von anderen Theoretikern (z.B. Kompa, 1993?, S. 2) wird die Führungskräfteauswahl mittels AC als "Sonderfall der Elitenrekrutierung" dargestellt, sodaß "Selektionssysteme (wie das AC, Anm. R.Z.) unter dem Blickwinkel ihrer Stabilisierung von Elitenherrschaft zu analysieren und zu bewerten sind".

Aufgrund der bisherigen Ergebnisse und Erfahrungen sind wir der dennoch der Ansicht, daß die AC-Methode anderen Methoden pkto. Objektivität, Reliabilität und Validität weit überlegen ist. Die hohen Kosten einer AC-Entwicklung und Durchführung sind demnach gerechtfertigt, bedenkt man, daß

1. Die meisten Personalentscheidungen schwerwiegende menschliche und wirtschaftliche Konsequenzen haben;
2. Das Erkennen und Fördern von "High Potentials" einer Organisation zu den wichtigsten Führungsaufgaben der obersten Ebene gehört und im globalen Wettbewerb letztlich entscheidend sein wird;
3. Die Anforderungsprofile von Führungskräften beträchtliche Unterschiede je nach Tätigkeitsfeld (z.B. Produktion vs. Verkauf) aufweisen, und daher die richtige Positionierung erkannt werden muß;
4. Die Personalfuktuation durch die richtige Wahlentscheidung bei der Optimierung der Personalauswahl, -förderung und dem Einsatz herabgesetzt werden kann;
5. Die Führungskräfte die eigenen Stärken und Schwächen kennenlernen sollen, um entsprechend im Sinne des "Life-long-learning" entsprechende Bildungsmaßnahmen planen zu können;
6. Von jedem AC, an dem sich möglichst das obere Management beteiligen soll, Impulse in Richtung der "Learning Organization" ausgehen.

LITERATUR

1. Abkürzung: ZSG: Internationale Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik in Wirtschaft und Gesellschaft, 1120 Wien, Fraungruberg. 4/5113 (ISSN 0254-928X)
2. BRAY, D. W. & GRANT, D. L. (1966), The assessment center in the measurement of potential for business management, In: *Psychological Monographs*, 80,17.
3. COELIUS, C. (1993), Fit fürs Assessment Center, CC-Verlag, Hamburg.
4. HANSLIK, A., KOLLER W. (1991). Die historischen Wurzeln des Assessment-Centers und seine praktische Bedeutung heute. In: ZSG,16,1, 5.19-44.
5. HOFSTEDE Geert (1989), Multicultural Management. In: ZSG, Jg.14/ Heft 2
6. HUNTINGTON Samuel P. (1996), Kampf der Kulturen: The Clash of Civilizations, Europaverlag, München, Wien
7. JESERICH, W. (1981), Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment-Center Verfahren. Carl Hanser Verlag, München/Wien.
8. KLIMA, V. (1990), *Der Humanfaktor in der Wirtschaft*, In ZSG,15, 3, S. 4 -13
9. KOMPA A. (1992), Assesment Center, Bestandsaufnahme und Kritik, Rainer Hampp
10. LATTMANN, C., Hrsg. (1989), Das AC-Verfahren als Mittel zur Eignungsbeurteilung, Physika-Verlag, Heidelberg
11. MARTIN, H.-P. & SCHUMANN, H. (1996), Die Globalisierungsfälle, Rowohlt, Reinbek
12. MAYER Frederick (1995), Vorurteile bedrohen uns alle, Verlag der Apfel, Wien
13. NEUBERGER O. (1989). AC - Ein Handel mit Illusionen. In: LATTMANN C. (1989), Das AC-Verfahren als Mittel zur Eignungsbeurteilung, Physika-Verlag, Heidelberg
14. REICH Robert B. (1992), The work of nations, New York
15. ROSENSTIEL L., MOLT W., RÜTTINGER B. (1995, 8. Aufl.). Organisationspsychologie. Verlag W. Kohlhammer. Stuttgart, Berlin, Köln. S. 268 - 272.
16. SAMUELSON Paul A., Mordhaus Wiliam D. (1992), Economics, New York
17. SCHLICK Sigrun (1989), Die ganze Welt ein Markt? Wer dabei sein will, braucht die "globale" Führungskraft, in ZSG, Jg.14/Heft 4, Wien

18. STAEHLE Wolfgang H. (1991), Der Leader als Retter in der Not?, In Management Zeitschrift, 60,4, 5.57-58, Zürich
19. THORNTON, G. C. & BYHAM, W. C. (1982), Assessment Centers and managerial performance. Academic Press, New York
20. TURNHEIM Georg (1996), Eitelkeit im Management, ZSG Jg. 21/Heft 3, Wien
21. ZALEZNIK Abraham, Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review, March/April 1992, pp.126-135
22. ZUCHA R. O. (1994), Sozialanthropologie und Globalisierung, In: ZSG, Jg.19/Heft 2, Wien
23. ZUCHA, R. O. (1995), Die Methodik und Gestaltung der Führungskräfteentwicklung. Psychologie in Österreich,15,1, S,19 - 23
24. ZUCHA R. O. (1995), "Führungsstärke in der Praxis - Leadership, Organisation und Kultur", Internationale Aspekte des praktischen Managementtrainings, WUV - Vienna University Press, Wien (Gekürzte tschechische Fassung im Verlag Management Press, Praha 1993)
25. ZUCHA R. O. (1996), Globalisierung im Hotelmanagement, Tour. hosp. manag. 2,1, S.191- 195,1996
26. ZUCHA R. O. (1996): Führungsstärke oder Charisma. In: ZSG, 21, 3, S. 33 - 42.
27. ZUCHA R. O. (Im Druck): Assessment Center Verfahren (AC), In: Psychologische Grundbegriffe - ein Handbuch, "rororo Sachbuch" 555883, Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg

Sažetak

“CENTAR ZA PROCJENU” U HOTELSKOM MENADŽMENTU

Internacionalizacija i globalizacija gospodarstva a pogotovo investicijskog kapitala kao i kapitala u hotelijerstvu neprekidno je u porastu. Osobnost globalnog menadžera (multikulturalno i multilingualno) postaje i u hotelskom menadžmentu od izuzetnog strateškog značenja.

Uvođenje tzv. “centra za procjenu” kod izbora za unapređivanje hotelskih menadžera, u budućnosti će dobiti veliko značenje radi izbjegavanja prijetećeg “menadžerskog nesrazmjera” između investicijskog kapitala i ljudskog kapitala.

Kritički procesi usmjereni protiv globalizacije (Martin & Schumann, 1996, Huntington) i protiv mitologizacije AC- postupka (Neuberger 1989, Kompa 1992) prije svega su društveno-kritičke prirode i stoga se ozbiljno trebaju uzeti u razmatranje, ali isto tako ne mijenjaju ništa drugo do činjenice da je u sklopu već zadanih ekonomskih i tržišno orijentiranih uvjeta te konkurentnih poduzeća, njihovo strateško djelovanje već unaprijed optimirano.

Ključne riječi: Centar za procjenu, hotelski menadžment, globalizacija, internacionalizacija