

Teams auf dem



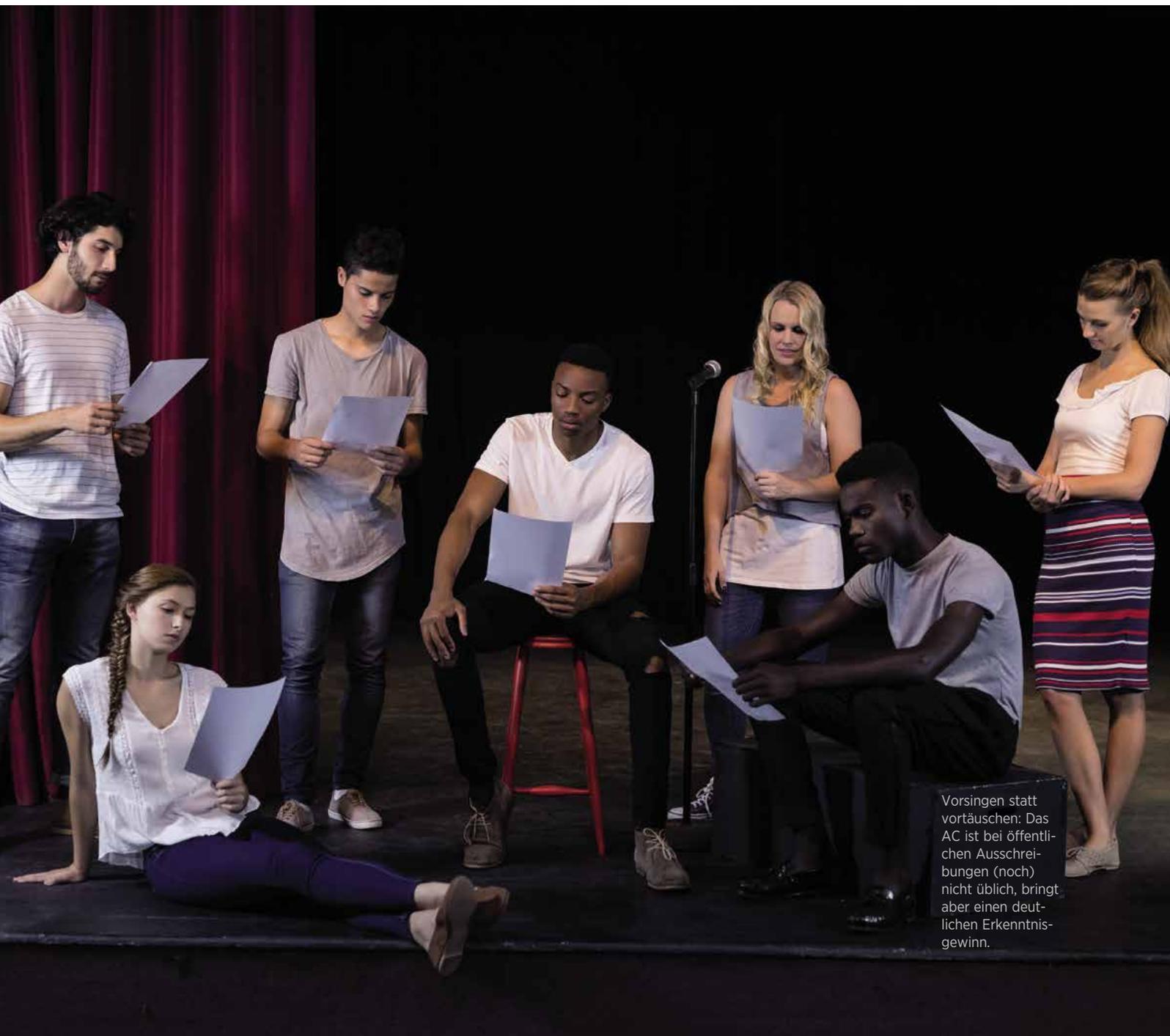
Prüfstand

Das Assessment-Center als Auswahlinstrument für Dienstleister

Friedrich Schiller weist in dem Gedicht „Die Glocke“ darauf hin, dass ein erster Eindruck nicht hinreicht, um sich ein belastbares Bild von einem Gefährten zu machen. Aber nicht nur Paare tun gut daran, sich einen Einblick in die Eigenarten des künftigen Partners zu verschaffen, sondern auch Organisationen, die eine langfristige Bindung mit einem Dienstleister eingehen möchten. Ein Assessment-Center kann dazu beitragen, wie die Auswahl einer Stadtteilassistentin für ein Sanierungsprojekt der Stadt Stuttgart zeigt.



Eine präzise Definition von Anforderungen und erwarteten Ergebnissen hilft bei der Auswahl eines Dienstleisters. Aber wie soll der Auftraggeber wissen, dass das Angebot keine Luftnummer ist? Eine Verhaltensbeobachtung – wie in einem Assessment-Center üblich – kann für eine bessere Entscheidungsgrundlage sorgen.



Vorsingen statt vortäuschen: Das AC ist bei öffentlichen Ausschreibungen (noch) nicht üblich, bringt aber einen deutlichen Erkenntnisgewinn.

Die Stadt Stuttgart hat die Funktion einer Stadtteilassistentin geschaffen, die als externer Dienstleister die Bürgerbeteiligungen im Rahmen von Sanierungsprojekten begleitet. Dabei kann auch manches schiefgehen, beispielsweise wenn die Bürger enttäuscht werden und dadurch der Stadt nicht mehr vertrauen.

Vor allem im öffentlichen Dienst gibt es komplexe Ausschreibungsverfahren, die helfen sollen, den am besten geeigneten Partner zu identifizieren. Bewerbende Unternehmen werden gebeten, Nachweise ihrer fachlichen Eignung, ihrer Erfahrungen und ihrer Ideen zur Umsetzung der jeweiligen Aufgaben vorzulegen. Es folgen eine intensive Sichtung umfangreicher Unterlagen und eine erste Vorauswahl. Hier machen häufig diejenigen Anbieter das Rennen, die in der Vergangenheit schon einmal bewiesen haben, dass sie die gleichen Leistungen in ähnlichen Projekten erbringen können. Sodann erhalten die potenziellen Kooperationspartner, die in die engere Wahl fallen, eine Einladung, sich selbst und ihre Ideen zu präsentieren und sich standardisierten Interviews zu stellen.

Trotz dieses aufwendigen Vorgehens haben Entscheider häufig das Gefühl, nicht über alle Informationen zu verfügen, um eine gute Wahl zu treffen. Ein Grund: Sie müssen sich darauf verlassen, dass die Bewerber die Anforderungen korrekt einschätzen und sich selbst sowie ihre Leistungen realitätsgetreu beschreiben. Wenn sich das Angebot auf soziale Interaktionen, beispielsweise mit Mitarbeitern, Kunden oder anderen Interessengruppen, bezieht, haben es beide Seiten nicht leicht, die richtigen Worte zu finden. Eine präzise Definition des Anforderungsprofils ist also hilfreich. Wenn dieses dann mithilfe einer Verhaltensbeobachtung – wie in einem Assessment-Center (AC) üblich – angewendet wird, ergibt sich eine bessere Entscheidungsgrundlage.

Der Wunschpartner

Städtische Stadtteilsanierungen sind langjährige Projekte mit dem Ziel, öffentliche Missstände abzustellen und Stadtteile bedarfs- und zukunftsgerecht zu gestalten. Zentral sind dabei eine erfolgreiche Integration und Beteiligung der Bürger. Diese Aufgabe überträgt die Stadt Stuttgart einer Stadtteilassistentin, die als externer Dienstleister die Bürgerbeteiligungen im Rahmen einzelner Sanierungsprojekte koordiniert und begleitet. Dabei kann die Stadtteilassistentin viele Dinge falsch machen, beispielsweise wenn sie die Bürger enttäuscht und so deren Loyalität gegenüber der Stadt schwächt.

Was muss ein Anbieter können, um ein Projekt erfolgreich abzuschließen? Und wie lässt sich feststellen, ob er die Bürger wertschätzt und im Sinne der Stadt handelt? Die Stadt Stuttgart beschloss, für die Beantwortung dieser Fragen ein AC zu nutzen. Das mit der Auswahl der Stadtteilassistentin betraute Projektteam bestand aus internen Mitarbeitern der Stadt und externen Beratern von der Unternehmensberatung meta | five. Ziel des Vorgehens war, ein Verfahren zu schaffen, in dem die Beobachtung der Bewerber in konkreten erfolgskritischen Situationen Aufschluss über deren Arbeitsweise geben würde.

In einem ersten Schritt definierte das Projektteam ein Anforderungsprofil und reflektierte, welche Kompetenzen ein optimaler Dienstleister mitbringen und wie sich dieser in erfolgskritischen Situationen verhalten sollte. Dabei wurden drei Perspektiven betrachtet: der Dialog mit den Bürgern, die Absprachen mit der Stadt, die Interaktion der Mitarbeiter der jeweiligen Dienstleister untereinander. Schließlich sollte nicht eine einzelne Person ausgewählt werden, sondern ein gut funktionierendes Team. Entsprechende Situ-

AUTOREN



Miriam Schwarz
Sozialwissenschaftlerin,
Projektleiterin in der
Stadterneuerung im
Amt für Stadtplanung der
Stadt Stuttgart
miriam.schwarz@stuttgart.de



Kirsten Wallmichrath
Diplom-Psychologin,
Leiterin des Bereichs
Diagnostik und Mit-
gründerin des Ber-
atungsunternehmens
meta | five gmbh, Köln
k.wallmichrath@meta-five.com



Lucas Weihrauch
Psychologe M.Sc.,
Projektreferent im Be-
reich Diagnostik der
meta | five gmbh, Köln

Anders als im klassischen AC, bei dem Einzelpersonen beobachtet werden, wollten die Stadt Stuttgart und die mit ihr zusammenarbeitende Beratung wissen, wie die Teams als Ganzes funktionierten.

Die Durchführung eines AC könnte auch zukünftig bei Ausschreibungen zu Langzeitvergaben eine Rolle spielen.

ationen wurden im AC simuliert. Aufgrund langjähriger Erfahrung in der Diagnostik und Konzeption von Auswahlverfahren entwarf meta | five in einem nächsten Schritt ein Verfahren, das auf diese Situationen zugeschnitten war. In drei Übungen sollten die sich bewerbenden Unternehmen die gewünschten Kompetenzen nachweisen (Abb.).

Das AC bildete einen zentralen Baustein im Auswahlprozess, der mit einer Ausschreibung startete. Hier wurden, neben anderen Kriterien wie der Höhe des Honorars und dem Verhandlungsgespräch, die erforderlichen Kompetenzen transparent beschrieben. Bewerber, die die formellen Kriterien erfüllten, wurden zu einem Auswahltag eingeladen. Sie sollten in exakt der Teamzusammensetzung kommen, in der sie real mit der Stadt zusammenarbeiten wollten. Entsprechend bestand das Assessorenteam, das sie bei der Aufgabenbewältigung beobachtete, aus denjenigen Mitarbeitern der Stadt, die auch später Ansprechpartner der Stadtteilassistenten sein würden. Berater von meta | five komplettierten das Beobachterteam.

Der AC-Tag

Am Auswahltag erhielten die Bewerber Aufgaben, die sie in Rollenspielen bearbeiteten. Anders als im klassischen AC, bei dem sich die Beobachtung auf Einzelpersonen richtet, nahmen die Beobachter das Team in den Blick, das sich gemeinsam mit den Unterlagen auseinandersetzte und selbst entschied, wer welche Aufgabe übernahm. Hierdurch konnten die Beobachter erkennen, wie es den Teams gelingt, ihre Stärken auszuspielen und sich gegenseitig zu unterstützen.

Als besonders wertvoll stellte sich die Erkenntnis heraus, wie unterschiedlich die Bewerber agierten. So zeigten die einen eine klar hierarchisch geprägte Arbeitsweise, indem Aufgaben ohne Abstimmungsprozess an Mitarbeitende delegiert wurden und der Vorgesetzte die Interaktion dominierte. Demgegenüber arbeiteten andere auf Augenhöhe zusammen, verteilten Aufgaben gleichberechtigt je nach Expertise der Teammitglieder, die sich alle und im gleichen Maße in die Simulationsübungen einbrachten.

Durch die Beobachtung hat sich die Stadt Stuttgart einen vertieften Eindruck davon verschafft, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen die Arbeitsweise der Bewerberteams prägen. Die Unterschiede zwischen den Bewerbungsunternehmen waren anhand der Bewerbungsunterlagen nicht vorhersehbar gewesen – das AC erleichterte die Entscheidungsfindung erheblich.

Auch die Bewerber profitierten von dem Verfahren, schließlich erleichterten die Simulationsübungen den Einblick in die zukünftige Arbeit. Bei einer Konzeptionsaufgabe, einem simulierten Bürgergespräch und einer Nachbesprechung mit Vertretern der Stadt lernten sie die wichtigsten Herausforderungen kennen und erlebten selbst, wie gut ihnen deren Bewältigung gelingt.

Fazit

Eigens für die Auswahl einer Stadtteilassistenten konzipierte Übungen sowie die sorgfältige Definition der erfolgskritischen Anforderungen sorgten für einen eindeutigen Mehrwert: Durch die Begegnung

aller Beteiligten über mehrere Stunden lernten sich beide Seiten persönlich kennen. Die Mitarbeiter der Stadt Stuttgart konnten den potenziellen Kooperationspartner in realistischen erfolgskritischen Situationen erleben. So gelangen der Einblick in persönliche Kompetenzen und Arbeitsweisen der Projektteams sowie die unmittelbare Überprüfung der Passung mit den Anforderungen. Gleichzeitig konnten die Dienstleister spätere Aufgaben und zu erfüllende Erwartungen als Stadtteilassistenten kennenlernen. Die Verhaltensbeobachtungen komplementierten die Bewertung der Bewerbungen, was eine umfassende, stabile Entscheidungsgrundlage ermöglichte.

Ausblick

Mit der ausgewählten Stadtteilassistenten wird die Stadt Stuttgart über die nächsten Jahre eng zusammenarbeiten, etwa bei der Organisation und Konzeption einer Kinderbeteiligung zur Umgestaltung eines Spielplatzes. Im Allgemeinen ist die Stadt Stuttgart auch ein halbes Jahr nach dem AC sehr zufrieden mit der Organisation und Durchführung des Prozesses. Verdeckte zwischenmenschliche Prozesse konnten im AC besser sichtbar gemacht werden als in klassischen Fragerunden. Für zukünftige Langzeitvergaben, etwa Stadtteilassistenten in anderen Stadtgebieten, hat das AC gute Impulse gegeben, um ein besseres Gleichgewicht zwischen Honorarangeboten und sozialen Kompetenzen, sowohl mit Bürgern als auch mit Auftraggebern, herzustellen. Die Durchführung eines AC wird zukünftig in Ausschreibungen zu Langzeitvergaben erwogen. ●

Kompetenznachweis durch drei Übungen

	KONZEPTPRÄSENTATION	BÜRGERGESPRÄCH	NACHBESPRECHUNG
KOMMUNIKATION	<ul style="list-style-type: none"> \ schafft eine positive Beziehung zum Auditorium \ vertritt das Konzept mit überzeugenden und glaubwürdigen Argumenten 	<ul style="list-style-type: none"> \ spricht die Bürger auch auf der Beziehungsebene an \ belegt Aussagen mit überzeugenden und glaubwürdigen Argumenten 	<ul style="list-style-type: none"> \ informiert offen und umfassend über das Bürgergespräch \ arbeitet über die Inhalte hinaus an einer positiven Beziehung
KONFLIKTFÄHIGKEIT		<ul style="list-style-type: none"> \ positioniert die eigene Rolle und die Interessen der Stadt Stuttgart klar \ interessiert sich unvoreingenommen für andere Perspektiven 	<ul style="list-style-type: none"> \ spricht Konflikte zwischen den Bürgern und der Stadt an \ sucht aktiv nach konstruktiven Lösungen
MODERATIONSFÄHIGKEIT	<ul style="list-style-type: none"> \ präsentiert strukturiert und inhaltlich zusammenhängend \ führt das Auditorium nachvollziehbar durch die Präsentation 	<ul style="list-style-type: none"> \ steuert das Gespräch strukturiert und nachvollziehbar \ sichert ein gemeinsames Verständnis zum Sanierungsprojekt und den weiteren Schritten ab 	
PLANUNGSVERMÖGEN	<ul style="list-style-type: none"> \ definiert angemessene Meilensteine hinsichtlich des Zeitplans \ schätzt notwendige Ressourcen und Budget realistisch ein 		<ul style="list-style-type: none"> \ passt das ursprüngliche Projektkonzept bzw. den Zeitplan schlüssig an \ plant das weitere Vorgehen und definiert konkrete nächste Schritte
TEAMFÄHIGKEIT		<ul style="list-style-type: none"> \ integriert alle Beteiligten fair und im gleichen Umfang \ bringt eigene Informationen und Ideen ein \ wirkt auf gemeinsame Vorschläge und Ideen für das Sanierungsgebiet hin 	<ul style="list-style-type: none"> \ integriert die Mitarbeiterin partnerschaftlich und wertschätzend ins Gespräch \ berät die Stadt von sich aus mit Wissen und Erfahrungen zu Beteiligungsprozessen \ wirkt auf gemeinsame nächste Schritte der Bürgerbeteiligung hin

Abb. | Quelle: Stadt Stuttgart / meta | five gmbh