

Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Thema Assessment-Center

Hinrichs, Sven: Assessment-Center (2011), Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertung, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf, ISSN: 1869-3032

Dieser Stichpunktekatalog bietet Hinweise für die Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema. Die Liste enthält die unterschiedlichen Gesichtspunkte, die bei der Regelung zu berücksichtigen sind. Es handelt sich dabei nicht um ein geschlossenes Muster zur unmittelbaren Anwendung, sondern um einen Gesamtkatalog von Vorschlägen. So können weiterführende eigene Überlegungen angestellt und die jeweiligen betrieblichen Belange berücksichtigt werden.

Einführung/Präambel

- Regelung des Einsatzes von AC
- Beschäftigtenorientierung als Personalstrategie
- Schutz der freien Entfaltung und Persönlichkeit der Beschäftigten
- Ungleichbehandlung und Diskriminierung ausschließen

Geltungsbereich

- Geltungsbereich festlegen: personell, räumlich, sachlich

Zielsetzung

- Personalauswahl für externe Bewerber/innen (und/oder)
- Personalauswahl für interne Führungsnachwuchskräfte (und/oder)
- Potentialermittlung mit Stärken- und Schwächenanalyse (und/oder)
- Potentialförderung mit Erstellung von Entwicklungsplänen (und/oder)
- Die Zielsetzung ist den Teilnehmenden im Vorfeld des AC zu vermitteln

Grundsätze

- hohe Validität des Verfahrens
- transparentes, faires und zielgerichtetes Verfahren
- größtmögliche Objektivität der Beobachtenden
- Beobachtungen und Bewertungen auf der Basis konkreter Wahrnehmungen
- Konsensprinzip zwischen den Betriebsparteien

Zielgruppen und Teilnehmende

- Festlegung der Zielgruppe eines AC
- Festlegung der Anzahl der Teilnehmenden

Zugangsvoraussetzungen und Auswahl der Teilnehmenden

- Mehrere Möglichkeiten des Zugangs zum AC
 - Selbstanmeldung durch den/die Beschäftigten oder Bewerber/in
 - Vorschlag der direkten Vorgesetzten
 - Vorschlag der Personalabteilung
 - Vorschlag der Interessenvertretung
- Entwicklung von Richtlinien zur Vorauswahl von Teilnehmenden
- Vorauswahl der Teilnehmenden einvernehmlich zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung

Anforderungsprofile

- Anforderungsprofile werden aus Stellenprofilen bzw. Stellenbeschreibungen abgeleitet
- Anforderungsprofile entsprechen wissenschaftlichen Standards und methodischen Anforderungen an einen AC
- Diskussion und einvernehmliche Festlegung der Anforderungsprofile zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung
 - soziale Kompetenzen
 - fachliche Kompetenzen
 - unternehmerische Kompetenzen
 - intellektuelle Kompetenzen
 - ggf. Führungskompetenzen
- Anforderungsprofile orientieren sich an Mindestleistungen und nicht an Höchstleistungen
- Ausschluss von Kriterien in Anforderungsprofilen, die Persönlichkeitsrechte der Teilnehmenden verletzen

Bewertungsgrundsätze

- Teilnehmenden werden vor jeder Übung die zu beobachtenden Kriterien erläutert
- Anwendung von qualitativen Bewertungsmethoden (z. B. mit Hilfe eines frei formulierbaren Stärken- und Schwächen-Profiles)

Beobachtende

- Auswahl der Beobachtenden einvernehmlich zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung
- Beobachtergruppe setzt sich aus unterschiedlichen Hierarchieebenen, Funktionsgruppen, Altersgruppen und Geschlechtern zusammen
- Hinzuziehung externer Beratender oder Psychologen/innen
- Anzahl der Beobachter richtet sich nach Anzahl der Teilnehmenden
- Festlegung des Verhältnisses von Beobachtenden und Teilnehmenden mindestens bei 1:2
- Ausschluss der Teilnahme der/des direkten Vorgesetzten als Beobachter/in; es sei denn, er/sie ist gleichzeitig der zukünftige Vorgesetzte
- Möglichkeit der Interessenvertretung, als Beobachter ohne Bewertungs- und Stimmrecht am AC teilzunehmen
- Voraussetzung für alle Beobachter ist die intensive Schulung und Vorbereitung auf die Aufgabe
- Festlegung der Schulungsinhalte (z. B. Einweisung in das Verfahren sowie das Führen von Rückmeldegesprächen) und der Person, die mit der Schulung beauftragt wird

Verfahrensdurchführung (Ablauf)

- Einvernehmliche Festlegung des Ortes des AC (zum Schutz der Teilnehmenden in nicht einsehbaren Räumen oder an einem externen Ort)
- Einvernehmliche Festlegung der Dauer des AC (abhängig von der Zielsetzung und der Anzahl der Übungen)
- Die Dauer des AC gilt für interne Beschäftigte als Arbeitszeit
- Einladungs- und Anreisemodalitäten für die Teilnehmenden
- Information des Teilnehmenden über den Ablauf und die Inhalte vor Beginn des AC
- Fachkundige Durchführung und Moderation (ggf. durch Externe)

Übungen

- Übungen sind praxis- und unternehmensbezogen, problemnah und beobachtbar
- Einvernehmliche Festlegung der Übungsformen
 - praxisorientierte Fallstudien
 - Gruppendiskussionen ohne Werteorientierung
 - praxisnahe Präsentationen
- Psychologische Testverfahren nur im Ausnahmefall, wenn sie unmittelbar arbeitsrelevant sind und mit schriftlicher Zustimmung der Teilnehmenden erfolgen
- Ausschluss von Stressinterviews mit Eingriff in die Stresstabilität und das Persönlichkeitsrecht der Teilnehmenden
- Bewertungen des Verhaltens außerhalb der Übungen (in Pausen, beim Essen oder bei persönlichen Gesprächen) sind ausgeschlossen

Auswertungen und Ergebnisdokumentation

- Schriftliches Festhalten der Beobachtungsergebnisse durch die Beobachtenden
- Besprechung der Ergebnisse in einer Beobachterkonferenz mit gleichen Rechten für alle Beobachtenden
- Erstellung eines schriftlichen Gutachtens für jeden Teilnehmenden
 - Stärken-/Schwächenanalyse
 - Potenzialanalyse
 - Eignungsprofil
 - Ableitung von Maßnahmen (für interne Beschäftigte)
- Rückmeldegespräch mit den Teilnehmenden (möglichst unmittelbar nach Abschluss des AC)
 - Mitteilung des „vorläufigen“ Ergebnisses anhand des schriftlichen Gutachtens
 - Möglichkeit der Stellungnahme durch die Teilnehmenden
- Möglichkeit der Hinzuziehung eines Mitglieds der Interessenvertretung auf Wunsch des Teilnehmenden

Ableitung von Maßnahmen

- Besprechung von Folgemaßnahmen mit den Teilnehmenden (Maßnahmenplan für Fördermaßnahmen und/oder Nachfolgeplanung)
- Begleitung der Umsetzung des Maßnahmenplans durch die direkte Führungskraft
- Regelung bei fehlender Einigung zwischen den Teilnehmenden und der Führungskraft über den Maßnahmenplan (z. B. Möglichkeit der Hinzuziehung Dritter)

Datenschutz

- Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen
- Verbot von Videoaufzeichnungen
- Vertrauliche Behandlung der Ergebnisse
- Speicherung der erhobenen personenbezogenen Daten (Beobachtungsbogen, Ergebnisse, Gutachten und Maßnahmenplan) in der Personalakte
- Kopie der erhobenen personenbezogenen Daten (Beobachtungsbogen, Ergebnisse, Gutachten und Maßnahmenplan) an die Teilnehmenden
- Verbot der maschinellen Speicherung und Verarbeitung von personenbezogenen Daten
- Ausschluss von weiteren Leistungs- und Verhaltenskontrollen mit erfassten und/oder gespeicherten Daten
- Zweckgebundenheit der Daten
- Festlegung von Zugriffsrechten und Lösungsfristen (Empfehlung: max. drei Jahre Aufbewahrungsfrist)
- Keine Weitergabe personenbezogener Daten an Dritte

Rechte der Beschäftigten

- Freiwilligkeit der Teilnahme
- Nachteilsverbot bei Nichtteilnahme oder negativen Ergebnissen
- Angebot an (internen) Vorbereitungskursen
- Möglichkeit der Wiederholung der Teilnahme (z. B. einmal innerhalb von zwei Jahren)
- Möglichkeit der schriftlichen Stellungnahme zum AC-Ergebnis

Gleichstellung

- Verbot der Diskriminierung im AC-Verfahren
- keine Benachteiligung von Teilnehmenden aufgrund von Geschlecht, Nationalität, sozialer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität
- Einhaltung der gesetzlichen Regelungen des SGB IX
- Teilnahmerecht der Schwerbehindertenvertretung im AC-Verfahren sobald Schwerbehinderte beteiligt sind
- Einhaltung der gesetzlichen Regelungen des AGG
- Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an der Entwicklung des AC-Verfahrens

Rechte der Interessenvertretung

- Einvernehmliche Gestaltung des AC-Verfahrens (Ablauf und Übungen)
- Recht auf Information über die (strategische) Personalplanung des Unternehmens
- Aushändigung aller eingegangenen Bewerbungen für einen AC auf Verlangen
- Beteiligung am Auswahlverfahren für die Teilnehmenden eines AC
- Beteiligung am Auswahlverfahren für einen externen Berater
- Teilnahme an den Beobachtendenschulungen
- Passive Teilnahme am AC
- Teilnahme an Rückmeldegesprächen auf Wunsch der Beschäftigten
- Unterrichtung über die AC-Ergebnisse
- Mitbestimmung bei Maßnahmeplänen und Auswahlentscheidung entsprechend BetrVG und BPersVG
- Unterrichtung und Anhörung vor jeder Einstellung, Versetzung, Umgruppierung und Kündigung

Inkrafttreten, Probezeit und Kündigung der Vereinbarung

- Inkrafttreten
- Vereinbarung einer Probezeit
- Kündigungsfrist
- Nachwirkung
- salvatorische Klausel