

Bircher, Walter

Assessment-Center in der Lehrerinnen- und Lehrerausbildung

Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 17 (1999) 1, S. 24-31



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Bircher, Walter: Assessment-Center in der Lehrerinnen- und Lehrerausbildung - In: Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 17 (1999) 1, S. 24-31 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-133981

in Kooperation mit / in cooperation with:

Zeitschrift zu Theorie und Praxis der Aus- und
Weiterbildung von Lehrerinnen und Lehrern

BEITRÄGE ZUR LEHRERINNEN-
UND LEHRERBILDUNG

Organ der Schweizerischen Gesellschaft für
Lehrerinnen- und Lehrerbildung (SGL)

ISSN 2296-9632

<http://www.bzl-online.ch>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Digitalisiert

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Assessment-Center in der Lehrerinnen- und Lehrerausbildung

Walter Bircher¹

Die Entwicklung und der Einsatz eines Assessment-Centers (AC) oder Elementen davon als Instrument zur Personalauswahl beziehungsweise zur Potentialanalyse ist in der Lehrerausbildung noch wenig fortgeschritten. Mit der raschen Veränderung des Berufsbildes der Lehrkräfte hat sich jedoch das Anforderungsprofil und damit das Rekrutierungsfeld verändert. Herkömmliche Massnahmen zur Auswahl potentieller Lehrkräfte sind wenig einheitlich und basieren in der Regel auf Methoden mit institutionsspezifischen Aufnahmekriterien. Das Assessment-Center in Kombination mit herkömmlichen Auswahlmethoden könnte eine Optimierung des Selektionsprozesses und eine qualitative Ausweitung der Zielsetzungen ermöglichen. Mit der Einführung eines Assessment-Centers könnten neben den primären Zielsetzungen der Personalauswahl und der Potentialanalyse auch Ziele im Bereich der Schulentwicklung, der Förderung von Schlüsselqualifikationen und der Qualitätssicherung realisiert werden.

1. Das Assessment-Center in seinem Grundkonzept

Definition Assessment-Center (Fennekels, 1987, in Fisseni, 1995, S. 15): "Das Assessment-Center-Verfahren ist ein systematisches und flexibles Verfahren zur kontrollierten und qualifizierten Feststellung von Verhaltensleistungen und -defiziten, das von mehreren Beobachtern, gleichzeitig für mehrere Teilnehmer in Bezug auf vorher festgelegte Übungen und bestimmte Anforderungen, vornehmlich zur Mitarbeiterauswahl und -weiterentwicklung von vielen Personalentwicklungsabteilungen in Grossunternehmen mit Erfolg und steigender Tendenz eingesetzt wird".

Systematisches Verfahren bedeutet, dass die Verhaltensleistungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer systematisch durch mehrere Beobachter/Beobachterinnen (Assessoren) erfasst werden. Dabei wird methodisch klar eine Trennung zwischen "Beobachtung" und "Bewertung" gemacht. Die erzielten Ergebnisse eines Assessment-Centers beruhen dabei nicht auf den diagnostischen Fähigkeiten der einzelnen Beobachter, sondern auf der Urteilskraft mehrerer Assessoren (gruppendiagnostischer Prozess). Die Flexibilität des Verfahrens ist begründet in der Anforderung, dass jedes AC auf die individuellen Bedürfnisse einer Institution zugeschnitten werden muss. Dies würde bedeuten, dass jede Lehrerbildungsinstitution ein AC unter Berücksichtigung der spezifischen Ziele, sowie der eigenen personellen und materiellen Ressourcen zu entwickeln hätte.

Zentrales Element ist die Verhaltensbeobachtung. Das Verhalten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird durch die Assessoren in mehrheitlich situativen Übungen erfasst. In der Tatsache, dass die Verhaltensbeobachtung bisher vorwiegend an konstruierten Übungen erfolgte, besteht ein Kritikpunkt. Die Forderung nach Dynamisierung von AC-Übungen (Weber in Assessment-Center in der betrieblichen Praxis,

¹ Der Autor verfügt über mehrjährige Erfahrungen als Assessor in ACs (Selektions- und Potentialanalyse) und hat zudem eigene Erfahrungen als Teilnehmer an ACs.

Bd. 1, 1995, S. 137ff.), d.h. die Verhaltensbeobachtung erfolgt an realen Situationen, muss vermehrt berücksichtigt werden. Beispiel einer möglichen AC-Übung in der Lehrergrundausbildung: Im Rahmen einer unterrichtspraktischen Tätigkeit (z.B. Einführungspraktikum oder Übungslektion) tritt in einer Lektion eine Störung von aussen auf. Der unterrichtende Student bzw. die unterrichtende Studentin ist durch die inszenierte Intervention gezwungen, zu reagieren. Das Verhalten des oder der unterrichtenden Studierenden wird nach im Voraus festgelegten Dimensionen (z.B. Verhalten in unvorhergesehenen Situationen, Strukturierungsvermögen, Umgang mit Konflikten etc.) beobachtet. Die Beobachter und Beobachterinnen halten das Geschehen in einer ersten Phase schriftlich fest. In einer zweiten Phase werden die Beobachtungen mit der voraus definierten Ideal- bzw. Minimalnorm verglichen; es erfolgt eine Bewertung. Die Bewertungen der verschiedenen Assessoren werden anschliessend unter Leitung eines Moderators bzw. einer Moderatorin diskutiert und allfällige Bewertungsdivergenzen werden geklärt. In einer Beobachterkonferenz am Schluss eines ACs werden die Bewertungen in allen Übungen innerhalb der gleichen Dimensionen verglichen und allfällige "Ausreisser" neu beurteilt.

Das Assessment-Center dient im Wesentlichen der Personalauswahl. Unter *Personalentwicklung* werden jene Massnahmen im Kontext eines bestimmten Unternehmens verstanden, die dazu führen, die beruflichen Entwicklungen von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen zu fördern. Das Instrument des Assessment-Centers übernimmt dabei im Personalentwicklungskonzept die Rolle einer strategischen Schnittstelle (Jeserich, 1985, in Fisseni, 1995, S. 5). Der Einbezug eines Assessment-Centers in der Personalentwicklung erfordert eine gezielte Einbettung in das Gesamtsystem der Personal- und Organisationsentwicklung einer Unternehmung.

Die Ursprünge des Assessment-Centers für die *Personalauswahl* reichen in die Zeit des Ersten Weltkrieges zurück. Mit Hilfe von standardisierten psychologischen Testverfahren wurden Soldaten für spezielle Aufgaben rekrutiert. Ende der fünfziger Jahre wurden in den USA erstmals Assessment-Center für die eigentliche Personalauswahl in Industrieunternehmen eingesetzt. Bis Anfang der neunziger Jahre erhöhte sich die Zahl der AC-Anwender unaufhörlich.

2. Eignungsabklärung in der Lehrerausbildung

Das Dossier 21A, "Eignungsabklärung in der Lehrerbildung" der schweizerischen Konferenz der Kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK, 1992, S. 35-43) hält fest, dass in den meisten Lehrerbildungsinstitutionen in der Schweiz die Selektionssituation unbefriedigend ist. Die verwendeten Selektionsverfahren variieren besonders zwischen seminaristischen und nachmaturitären Lehrerausbildungen.

Grundsätzlich gilt es festzuhalten, dass es *das Selektionsverfahren* für die Lehrerausbildung schlechthin nicht gibt. Es gibt vom Zeitpunkt der Durchführung her *zwei Modelle* von Selektionsverfahren. Das *erste* wird vor allem über die Fremdevaluation vor dem Ausbildungsbeginn durchgeführt (Numerus clausus). Bei diesen Selektionsanforderungen, die meistens vom jeweiligen Kanton oder den aufnehmenden Institutionen gestellt sind, zeigt sich eine grosse Kluft zwischen den Anforderungskriterien der Institution und den wissenschaftlichen Grundlagen gültiger Erhebungsverfahren zur potentiellen Lehrbefähigung. Um eine verantwortbare Selektion vornehmen zu

können, wäre es notwendig, von den fachlichen und vor allem auch persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen einer Lehrkraft Kenntnis zu haben und über entsprechende Beurteilungsverfahren zu verfügen. Es gibt aus den folgenden Gründen kein validiertes Instrument zur Eignungsabklärung für den Lehrer- bzw. Lehrerinnenberuf:

- Aus wissenschaftlicher Sicht hat man heute zuwenig übereinstimmende Vorstellungen, welche Faktoren eine gute Lehrerpersönlichkeit ausmachen.
- Die Lehrerpersönlichkeit kann in einem Testverfahren nicht gemessen werden.
- Der Mensch entwickelt sich während seiner Berufslaufbahn permanent weiter.

Zum zweiten Modell gehören jene Selektionsverfahren, die darauf beruhen, dass sich die Kandidaten bzw. die Kandidatinnen über die Anforderungen des künftigen Berufes vertieft informieren können und dadurch die Gelegenheit zur Einschätzung der persönlichen Leistungen in der theoretischen und praktischen Ausbildung erhalten. Es geht dabei um eine Auseinandersetzung mit Fremd- und Selbstbild bzw. um Fremd- und Selbstevaluation.

Ein Selektionsverfahren wird *nie isoliert*, sondern in Kombination mit anderen Testverfahren durchgeführt. Neben Tests mit Allgemein- bzw. speziellem Branchenwissen gelangen verschiedene Leistungstests zur Anwendung. Es stellt sich die Frage, ob bestehende Verfahren zur Eignungsabklärung für den Lehrerberuf durch das Instrument AC oder Elemente davon sinnvoll ergänzt werden könnten.

Als Methode zur Rekrutierung von geeigneten Anwärtern bzw. Anwärterinnen für die Lehrerausbildung in der deutschsprachigen Schweiz sind meines Wissens bis jetzt keine eigentlichen Assessment-Center durchgeführt worden. Die Kriterien für die Aufnahme von Kandidaten bzw. Kandidatinnen in die seminaristischen Lehrerausbildungen der Deutschschweiz basieren allenfalls auf standardisierten Aufnahmegesprächen und/oder auf Aufnahmeprüfungen. An postmaturitären Institutionen der Lehrerausbildung wird die Eignungsabklärung in Zusammenhang mit konkreten Erfahrungen in Unterrichtspraktika der Basisausbildung durchgeführt.

An der eidgenössischen militärischen Führungsschule (MFS) der ETH werden seit 1992 Assessment-Center für angehende Berufsoffiziere durchgeführt. 1996 wurde an der MFS erstmals ein AC als Selektionsinstrument für den Eintritt in das Diplomstudium realisiert (Steiger & Hoelne, 1993, S. 484ff. und Steiger & Annen, 1997, S. 9ff.).

3. Ziele des Assessment-Centers in der Lehrerausbildung

Ein AC in der Lehreraus- und fortbildung könnte verschiedene Zielsetzungen aufweisen:

- **Selektion:**
 - Feststellen der Eignung für den Lehrerberuf
- **Potentialanalyse:**
 - Feststellen der individuellen Stärken und Schwächen
 - Ableiten von individuellen Fördermassnahmen
 - Förderung der Akzeptanz der Fremdevaluation

Die Grundanforderung an ein AC, dass es massgeschneidert auf die Ziele und Bedürfnisse der jeweiligen Institution entwickelt werden muss, macht deutlich, dass

die Ziele nicht nur im Produkt, sondern insbesondere auch im Entwicklungsprozess eines ACs liegen können. Es liessen sich sogenannte sekundäre Ziele, die sich aus dem Prozess der AC-Entwicklung ergeben, ableiten:

- Entwicklung der *Ausbildungskultur* der jeweiligen Lehrerausbildungsinstitution
- **Qualitätssicherung in der Lehrerausbildung**
 - Die Definition von für die ganze Lehrerausbildung gültigen berufsrelevanten Eignungsmerkmalen und Standards gewährleistet vergleich- und überprüfbare Anforderungskriterien. Damit wird ein Element der Qualitätssicherung geschaffen.
 - *Weiterbildung* der Lehrerausbildner: Die gemeinsame Entwicklung eines ACS für eine Lehrerausbildung erfordert die Festlegung von gemeinsamen Anforderungskriterien. Dies bedingt einerseits eine gemeinsame Sprache, ein gegenseitiges Verständnis und setzt andererseits gegenseitige Vereinbarungen voraus. Diese Ziele werden nicht nur bei der Entwicklung, sondern auch bei der gemeinsamen Durchführung (z.B. gemeinsames Beobachter- und Moderatortraining) oder in der Auswertung bzw. Überarbeitung eines ACs erreicht (vgl. Bertschi, "Assessmentlinie" in Hasenböhler, 1994, S. 236).
 - *Überprüfung der Ausbildungseffektivität*: Wenn ACs nicht nur in der Lehrergrundausbildung, sondern auch in der Berufseinführungsphase bzw. der Phase der Weiterbildung zur Anwendung gelangen, lassen sich allenfalls auch Aussagen über die Effektivität der entsprechenden Ausbildung machen. Treten bei ACs mit praktizierenden Lehrkräften immer wieder die gleichen Schwächen zutage, drängt sich eine kritische Überprüfung der entsprechenden Ausbildungselemente auf (vgl. Bertschi, in Hasenböhler, 1994, S. 231).

4. Assessment-Center in der Lehrerausbildung

Im Folgenden gehe ich bei der Frage nach der Einsetzbarkeit von ACs von vier Phasen der Lehrerausbildung aus: Basisausbildung, Stufenspezifische Ausbildung, Berufseinführung, Weiterbildung.

4.1 Basisausbildung

Die Basisausbildung als Institution strebt als eines der zentralen Ziele die Eignungsabklärung an. Dabei ist es wünschbar, möglichst rasch aussagekräftige Informationen zur Eignung oder Nichteignung der Kandidaten und Kandidatinnen zu erhalten. Die Entwicklung eines ACs als Selektionsinstrument zu Beginn einer beruflichen Ausbildung hat unter Berücksichtigung bestehender Selektionsverfahren zu erfolgen und soll diese sinnvoll ergänzen. Es gilt auch, allgemein bekannte Schwächen der AC (Realitätsnähe der Übungen [Simulationen], Abgrenzung "Beobachtung - Bewertung", geringe prognostische Validität, geringe Konstruktvalidität, hohe Kosten) in der Übungsanlage zu relativieren. Die Tatsache, dass in der Lehrerausbildung geeignete Lehrkräfte zur Verfügung stehen (Mentoren/innen, Erziehungswissenschaftler/innen etc.), die mit dem Prozess der "Beobachtung - Bewertung" vertraut sind, und dass in der berufspraktischen Ausbildung *reale* Berufssituationen für die Beob-

achtung zu Verfügung stehen, müsste in der AC-Entwicklung genutzt werden. Dies könnte dadurch geschehen, dass

- die Situationen zur Beobachtung nicht simuliert werden müssten, sondern die Beobachtung in realen Unterrichtssituationen erfolgen könnte, z.B. in Praktika oder in der Übungsschule,
- die Beobachtungsteams nach einheitlichen, im Voraus definierten Kriterien erheben würden (Ideal- bzw. Minimalnormen würden gemeinsam definiert),
- die Beobachtungsteams nach einheitlichen Grundlagen geschult würden,
- die Ergebnisse des ACs mit Ergebnissen anderer (bestehender) Selektionsverfahren verglichen würden.

Die Stärken eines nach diesen Aspekten für die Lehrerausbildung modifizierten ACs wären:

- Persönlichkeitsmerkmale der Bewerber und Bewerberinnen treten deutlich zutage.
- Verhaltensauffälligkeiten zeigen sich in realen Berufssituationen in der Regel sofort.
- Berufsrelevante Kompetenzen werden exponiert.

Allgemein kann mit der Unterstützung durch ein AC im Beurteilungs- bzw. Selektionsprozess, in Kombination mit herkömmlichen Abklärungsmethoden, wertvolle Zeit gewonnen werden.

Wünschbare Nebeneffekte bei der gemeinsamen Erarbeitung eines ACs für die Lehrerausbildung wären:

- Im Entwicklungsprozess eines ACs werden durch die verantwortlichen Lehrpersonen verbindliche Grundlagen zur Eignungsabklärung entwickelt. In einem gewissen Sinn erfolgt dadurch eine Standardisierung.
- Durch den institutionsübergreifenden Einsatz der Dozenten und Dozentinnen der Lehrerbildungsinstitute als Moderatoren bzw. Moderatorinnen bzw. Assessoren und Assessorinnen lassen sich die AC mit vernünftigen Personalaufwand kostengünstig realisieren.

4.2 Stufenspezifische Ausbildung

Die stufenspezifischen Ausbildungsgänge bauen auf der Eignungsabklärung der Basisausbildung auf. Das primäre Ziel der stufenspezifischen Ausbildungsgänge besteht darin, in der verfügbaren Zeit die fachlichen, didaktischen und sozialen Kompetenzen der Studierenden soweit zu entwickeln, dass diese in der Lage sind, eine Klasse selbständig zu führen. Es ist wünschbar, während der Ausbildung für alle Studierenden eine Standortbestimmung mit einer entsprechenden Förderplanung vornehmen zu können. Dies liesse sich durch folgende AC- Formen realisieren:

Selfassessment zu Beginn einer stufenspezifischen Ausbildung

Nach der Eignungsabklärung und der erfolgten Stufenwahl geht es darum, die persönlichen und die der gewählten Schulstufe entsprechenden Ausbildungsschwerpunkte zu erkennen. Zudem erfordert die Komplexitätszunahme in der Bewältigung der beruflichen Aufgaben eine gezielte Ausbildung, die auf vorhandenen Ressourcen aufbaut und Möglichkeiten schafft, individuelle Defizite aufzuarbeiten. Dies bedingt, dass die persönlichen Stärken und Schwächen überhaupt erkannt werden. Mit einem

Selfassessment können die individuellen Stärken und Schwächen zu Beginn einer beruflichen Ausbildung aufgedeckt werden.

Ein Selfassessment ist ein Befragungsinstrument (Selbstevaluation) mit dem sich angehende Lehrkräfte eigener Werte und Präferenzen im Zusammenhang mit den Ausbildungszielen und -inhalten bewusst werden und erkennen, wo Entwicklungsmaßnahmen angezeigt sind. Die Auswertung des Selfassessments erfolgt in einem Auswertungsgespräch und nach im Voraus festgelegten Evaluationsdimensionen.

• Vorteile eines Selfassessments:

- Instrument, das schnell ein Ergebnis zeigt
- Geringer Aufwand, einfache Durchführung
- Koppelung mit anderen Testmethoden möglich

• Nachteile eines Selfassessments:

- Der Aussagegehalt hängt von der individuellen Reflexionsfähigkeit der Kandidaten und Kandidatinnen ab.
- Die Entwicklung von differenzierten Förderplanungen ist nur in Kombination mit anderen Testverfahren aussagekräftig.

Die Durchführung eines Selfassessments zu Beginn der stufenspezifischen Ausbildung würde neben der eigentlichen Standortbestimmung eine weitere grundlegende Zielsetzung berücksichtigen: Die Aufforderung und Anleitung zur Selbstreflexion würde zu Beginn einer beruflichen Ausbildung einen wichtigen Schwerpunkt setzen und könnte Voraussetzungen für die spätere permanente Selbsteinschätzung im Rahmen der ganzen Lehrerausbildung schaffen (Bircher, 1997).

Assessment-Center als Potentialanalyse während der stufenspezifischen Ausbildung

Ein AC mit dem Ziel einer Potentialanalyse sollte in der Mitte der stufenspezifischen Ausbildung stattfinden. Nur so ist die Möglichkeit gegeben, dass die damit entwickelte Förderplanung noch während der Ausbildung umgesetzt werden kann. Der optimale Durchführungszeitpunkt ist abhängig von den gewählten Verhaltensdimensionen und der Struktur des Ausbildungsganges. Beim Einbezug von Übungen, denen Situationen aus dem Unterrichtsalltag zugrunde liegen, würde sich daher die Durchführung in oder nach einem Unterrichtspraktikum empfehlen. Es bleibt zu bemerken, dass eine individuelle Förderplanung nur dann Sinn macht, wenn die Ausbildungsinstitution den Studierenden die zeitlichen und inhaltlichen Voraussetzungen einräumt, damit sie ihre individuellen Defizite aufarbeiten können.

Werden in einer AC-Potentialanalyse bei einem Kandidaten, einer Kandidatin gravierende Defizite festgestellt, so kann das Ergebnis zu einem Ausschluss führen. Die AC-Potentialanalyse kann also auch selektiven Charakter haben.

4.3 Berufseinführung

Die Berufseinführung oder die Phase der beruflichen Bewährung offenbart dem Berufseinsteiger bzw. der Berufseinsteigerin in der Regel in aller Deutlichkeit, wo er bzw. sie noch Defizite aufweist. In dieser Phase der beruflichen Orientierung und Konsolidierung im Berufsfeld macht es wenig Sinn, allfällige Defizite mit Hilfe eines

ACs zu evaluieren. Zudem wäre eine solche AC-Potentialanalyse vom Aufwand her kaum zu rechtfertigen.

4.4 Weiterbildung

Das "AC on the Job" (Volkman 1996, in Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung Bd. 3, 1996, S. 438) basiert auf der Begleitung eines Kandidaten, einer Kandidatin über längere Zeit. Im Hinblick auf im Voraus definierte Kompetenzen wird ein Kandidat bzw. eine Kandidatin in der Berufsausübung systematisch beobachtet und gefördert. Dieses Verfahren ist personal- und aufwandintensiv und lässt sich daher nur rechtfertigen, wenn eine Lehrkraft für besondere Kompetenzen (z.B. Schulleiter bzw. Schulleiterin) ausgebildet werden soll.

5. Implementierung eines Assessment-Centers in der Lehrerbildung

Das Vorhaben, neue Elemente (Selektions-AC bzw. AC-Potentialanalyse) in einem bestehenden System bzw. einer Unternehmung einführen zu wollen, bedingt, dass man die vorhandenen Strukturen sorgfältig evaluiert.

Für die Organisation "Lehrerbildung" und für die daran beteiligten Lehrkräfte würde es darum gehen, die Dynamik der Veränderungsprozesse bei einer Entwicklung und Implementierung abzuschätzen.

Beim vorliegenden Projekt handelt es sich um eine Veränderung, die vermutlich nach dem "Top-Down"-Prinzip entwickelt und implementiert würde. Vom Inhalt her hätte die Veränderung evolutiven, transformativen Charakter. Damit die Projektentwicklung von den Lehrkräften nicht als revolutionäre Veränderung wahrgenommen würde und dadurch Widerstände entstehen könnten, müsste die neue Aufgabe für die Organisation und ihre Mitarbeiter einen klar deklarierten und effektiven Nutzen erbringen und sollte den allgemeinen Aufgaben der Lehrerbildung entsprechen. Die Rolle der Lehrkräfte in der neuen Aufgabe müsste ersichtlich sein und der Grad der Veränderung sollte abgeschätzt werden können. Die Identifikation der Betroffenen mit der neuen Rolle müsste möglich werden.

Die Entwicklung und Einführung eines Assessment-Centers in der Lehrerbildung könnte zu einer Kulturveränderung in der Institution führen. Falls bei der AC-Entwicklung mehrere Lehrerbildungsinstitutionen beteiligt wären, müssten einerseits deren unterschiedliche Kulturen berücksichtigt werden. Für die Akzeptanz eines Entwicklungsprojektes ist zu berücksichtigen, dass ein Informationskonzept erarbeitet und entsprechend umgesetzt werden müsste.

Wenn sich Führungskräfte einer Lehrerbildung entschliessen, ein AC oder Elemente davon zu entwickeln, könnten folgende Fragenkomplexe Grundlage für die Problemsicht darstellen:

- Sind alle Führungsverantwortlichen der Meinung, bestehende Selektionsprozesse seien zu überprüfen bzw. zu erweitern?
- Ist das AC die richtige Lösung für die vorliegende Fragestellung?
- Sind die primären und sekundären Zielsetzungen des ACs bekannt?
- Will man die für die Entwicklung und Durchführung anfallenden materiellen und personellen Konsequenzen bzw. Aufwendungen erbringen?

- Ist die Führungsscrew bereit, das Projekt unter Einbezug der Direktbetroffenen zu entwickeln?
- Sind die Rollen und Aufgaben der Projektmitglieder in Bezug auf Zeitaufwand, Bedeutung und Ablauf bekannt?
- Ist sich die Projektleitung bewusst, dass AC-Entwicklung auch Schulentwicklung bedeutet, und dass es einer gründlichen Information aller Beteiligten bedarf?

Fazit

Die Entwicklung eines für die Bedürfnisse der Lehrerbildung angepassten ACs oder Elementen davon verspricht meiner Meinung nach gegenüber herkömmlichen, in Industrie und Wirtschaft eingesetzten ACs, entscheidende Vorteile. Einerseits liesse sich die AC-Methode optimieren (Realitätsnähe, personelle und materielle Ressourcen, Kosten) und andererseits würde die gemeinsame Erarbeitung des AC-Instrumentes ein Schulentwicklungsprojekt darstellen. Die Zielsetzungen dieses Entwicklungsprojektes können sich einerseits auf die Auswahl geeigneter Kandidaten und Kandidatinnen für den Lehrerberuf beziehen, andererseits können Standards der beruflichen Kompetenzen definiert, überprüft und umgesetzt werden. Beide Ziele wirken damit auf die Qualitätssicherung beziehungsweise die Qualitätsförderung der Lehrerbildung ein.

Literatur

- Assessment Center in der betrieblichen Praxis. Erfahrungen und Perspektiven. Reihe Assessment-Center, Band 1. Hamburg: Windmühle 1995.
- Assessment Center auf dem Prüfstand. Bewährungskontrolle und Qualitätssicherung am Beispiel eines Unternehmens-ACs. Reihe Assessment-Center, Band 2. Hamburg: Windmühle 1995.
- Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung. Schlüsselkompetenzen - Qualitätsstandards - Prozessoptimierung. Reihe Assessment-Center, Band 3. Hamburg: Windmühle 1995.
- Bircher, W. (1997). *Assessment Center in der Lehrer- und Lehrerinnenausbildung im Kanton Zürich*. Diplomarbeit im Rahmen des Ausbildungsmanagementseminars am IAP (unveröffentlicht).
- Bircher, W. (1997). *Selfassessment als Standortbestimmung zu Beginn einer beruflichen Ausbildung*. Projektarbeit im Rahmen des Ausbildungsmanagementseminars am IAP (unveröffentlicht).
- EDK (1992). *Eignungsabklärung in der Lehrerbildung*. Bern: Schweiz. Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren, Dossier 21 A.
- Fisseni, H.J. & Fennekels G.P. (1995). *Das Assessment Center*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Hasenböhler, R. et al. (1994). *Zukunftsorientierte Management-Ausbildung*. Zürich: Versus.
- Steiger, R. & Hoenle, S. (1993). *Das Assessment Center der Militärischen Führungsschule*. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift ASMZ*, 11/1993.
- Steiger, R. & Annen, H. (1997). *ACABO - Das Assessment Center als Selektionsinstrument für angehende Berufsoffiziere*. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift ASMZ*, 2/1997.