

Die Blaupause für Erfolgspartnerschaften: Wie Sie gemeinsam mit Ihren zukünftigen Partnern ein erstklassiges IPA-Assessment-Center entwickeln

Ein praxisorientierter Leitfaden zur Nutzung des "Great Eight"-Kompetenzmodells als strategisches Fundament für die kollaborative Gestaltung eines validen und ressourceneffizienten Auswahlprozesses.

Dr. Walter Lieberei

02.10.2025

1. Einführung: Der erste gemeinsame Schritt zum Erfolg

Die Integrierte Projektabwicklung (IPA) revolutioniert die Bau- und Anlagenbaubranche, indem sie Konfrontation durch Kooperation ersetzt. Dieses Allianzmodell bricht traditionelle Strukturen auf und schafft durch einen Mehrparteienvertrag, gemeinsame Risiken und Chancen sowie eine transparente Projektkultur als Basis für den gemeinsamen Erfolg. Der entscheidende Hebel ist dabei die Auswahl der richtigen Partner – Partner, deren Kompetenz über das technische Fachwissen hinausgeht und tief in ihrer Fähigkeit zur Zusammenarbeit verankert ist.

Ein Assessment Center (AC) ist das Instrument der Wahl, um die entscheidende Kooperations- und Konfliktfähigkeit zu prüfen. Doch der wahre Geist von IPA kann bereits viel früher beginnen: nicht erst mit dem Projekt-Kick-off, sondern schon bei der Gestaltung des Auswahlverfahrens selbst. **Die gemeinsame, partnerschaftliche Entwicklung und Gestaltung eines Assessment Centers durch die Bauherren bzw. Auftraggeber für die Bieter kann bereits der erste, entscheidende Prüfstein der späteren Allianz-Kultur sein.** Es ist die erste Arbeitsprobe, die zeigt, ob die Beteiligten bereit sind, neue, kooperative Wege zu gehen.

Dieser Artikel ist ein Leitfaden für diesen kollaborativen Entwicklungsprozess. Er zeigt, wie Auftraggeber gemeinsam mit Experten aus der Eignungsdiagnostik ein Assessment Center entwickeln, das nicht nur rechtssicher und valide ist, sondern auch den Grundstein für eine vertrauensvolle und leistungsstarke Projektallianz legt.

2. Die gemeinsame Aufgabe: Der ideale Entwicklungsprozess eines Assessment Centers

Ein Assessment Center „von der Stange“ kann den spezifischen Anforderungen eines komplexen IPA-Projekts nicht gerecht werden. Die Entwicklung muss ein maßgeschneiderter Prozess sein, der idealerweise von einem Kernteam aus Vertretern des Auftraggebers (z. B. Projektleitung, Einkauf) und externen Eignungsdiagnostikern (z. B. Wirtschaftspsychologen) in einem transparenten, dialogorientierten Entwicklungsprozess gestaltet wird. Aus eignungsdiagnostischer Sicht folgt dieser Prozess bewährten Schritten, die Qualität, Angemessenheit und Treffsicherheit gewährleisten.

Der klassische Entwicklungsprozess (nach DIN 33430):

1. **Auftragsklärung:** Was ist das genaue Ziel des AC? Welche Entscheidung soll getroffen werden?
2. **Anforderungsanalyse:** Welche Kompetenzen sind für den Projekterfolg absolut kritisch? Dies ist der strategisch wichtigste und oft aufwendigste Schritt.
3. **Verfahrensauswahl & -entwicklung:** Welche Übungen (Simulationen, Interviews etc.) können diese Kompetenzen sichtbar machen? Wie müssen diese Übungen gestaltet sein?
4. **Entwicklung von Beobachtungs- & Bewertungsinstrumenten:** Wie genau wird das Verhalten beobachtet, protokolliert und bewertet? Was sind die konkreten Verhaltensanker?
5. **Durchführung & Auswertung:** Schulung der Beobachter, Durchführung des AC und eine regelgeleitete, transparente Ergebnisfindung.
6. **Evaluation:** Überprüfung, ob das AC seine Ziele erfüllt und valide Vorhersagen trifft.

Der Knackpunkt in der Praxis ist oft die Anforderungsanalyse (Schritt 2). Sie ist zeitintensiv, erfordert tiefes Fachwissen und birgt die Gefahr, dass man sich in endlosen Diskussionen über Begrifflichkeiten verliert. Genau hier bietet ein wissenschaftlich fundiertes, aber praxisorientiertes Modell einen unschätzbaren Vorteil: Es liefert eine gemeinsame Sprache und eine validierte Struktur, die den Prozess enorm beschleunigt und gleichzeitig seine Qualität erhöht.

3. Entscheidend: Die Bewertung des Teams, nicht der Summe seiner Teile

Bevor wir in das Modell einsteigen, muss ein entscheidender Perspektivwechsel erneut betont werden: Das IPA-Assessment-Center bewertet nicht primär die individuellen Fähigkeiten der Teilnehmer, sondern ihre **Interaktion als Team**. Die Forschung zur **kollektiven Intelligenz** (Woolley et al., 2010; Riedl et al., 2021) hat eindrucksvoll gezeigt, dass die Leistungsfähigkeit einer Gruppe weniger von der durchschnittlichen Intelligenz ihrer Mitglieder abhängt, sondern vielmehr von Faktoren wie **sozialer Sensitivität** und einer **gleichmäßigen Verteilung der Redeanteile**.

Das bedeutet für die AC-Entwicklung:

- **Der Fokus liegt auf Gruppenübungen**, die Interdependenz und gemeinsame Problemlösung erfordern.
- **Beobachtet werden Teamprozesse** (wie kommuniziert das Team?), nicht nur individuelle Beiträge.
- **Bewertet wird das kollektive Ergebnis** und der Weg dorthin.

Die Herausforderung besteht darin, ein Kompetenzmodell zu finden, das diese interaktiven und prozessualen Aspekte von Leistung adäquat beschreiben kann.

4. Das Fundament: Das "Great Eight"-Modell als gemeinsamer Rahmen

Anstatt das Rad neu zu erfinden und ein eigenes Kompetenzmodell von Grund auf zu entwickeln, bietet sich die Nutzung eines etablierten, wissenschaftlich validierten Frameworks an. Das "**Great Eight**"-Kompetenzmodell von Professor Dave Bartram (2005) hat sich hier als Goldstandard für die Beschreibung beruflicher Leistung erwiesen.

Was macht das "Great Eight"-Modell so besonders?

- **Es ist kriterienzentriert:** Das Modell wurde nicht aus Persönlichkeitstheorien abgeleitet, sondern durch die Analyse von tatsächlichem, beobachtbarem Verhalten am Arbeitsplatz entwickelt. Es beantwortet die Frage: *Was tun erfolgreiche Menschen bei der Arbeit?*
- **Es ist hierarchisch und umfassend:** Das Modell ist genial einfach und tiefgründig zugleich. Es gliedert die gesamte Welt der beruflichen Leistung in drei Ebenen:
 - **8 übergeordnete Kompetenzfaktoren (die "Great Eight")**
 - **20 spezifischere Kompetenzdimensionen**
 - **112 konkrete Kompetenzkomponenten (Skills/Fertigkeiten)**
- **Es ist universell anwendbar:** Die "Great Eight" haben sich über verschiedene Kulturen, Branchen und Hierarchieebenen hinweg als robust erwiesen.

Die acht Kompetenzfaktoren im Überblick:

1. **Führen und Entscheiden:** Verantwortung übernehmen, Richtung vorgeben, Entscheidungen treffen.
2. **Unterstützen und Kooperieren:** Anderen helfen, Respekt zeigen, teamorientiert handeln.
3. **Interagieren und Präsentieren:** Kommunizieren, Netzwerken, überzeugen und beeinflussen.
4. **Analysieren und Interpretieren:** Komplexe Probleme verstehen, Sachverhalte kritisch prüfen, Expertise anwenden.
5. **Gestalten und Konzipieren:** Innovativ sein, neue Ideen entwickeln, strategisch denken.
6. **Organisieren und Ausführen:** Planen, systematisch arbeiten, Qualität und Kundenzufriedenheit sicherstellen.
7. **Anpassen und Bewältigen:** Mit Veränderungen umgehen, Druck standhalten, Rückschläge verarbeiten.
8. **Unternehmerisch Denken und leistungsorientiert Handeln:** Ergebnisorientierung, geschäftliches Bewusstsein, Streben nach persönlicher Weiterentwicklung.

Dieses Modell liefert dem AC-Entwicklungsteam eine **gemeinsame, validierte Sprache**. Statt über vage Begriffe wie "Teamfähigkeit" zu diskutieren, kann das Team auf eine klar definierte Struktur zurückgreifen und zielgerichtet die für das IPA-Projekt relevantesten Aspekte auswählen.

5. Vom Modell zur Messung: Die “Great Eight” im IPA-Kontext

Die wahre Stärke des Modells zeigt sich, wenn man es auf die spezifischen Anforderungen eines IPA-Projekts anwendet. Nehmen wir zwei Beispiele, um die Passgenauigkeit und die ressourcensparende Wirkung zu illustrieren.

Beispiel 1: Kompetenzfaktor “Unterstützen und Kooperieren”

Dies ist das Herzstück jeder IPA-Kultur. In einem traditionellen Anforderungsworkshop würde man nun beginnen, “Teamfähigkeit” oder “Kollaboration” zu definieren. Mit dem “Great Eight”-Modell kann man direkt auf die darunterliegenden, bereits validierten Dimensionen und Komponenten zugreifen.

- **Kompetenzfaktor 2: Unterstützen und Kooperieren**
 - **Kompetenzdimension 2.1: Teamarbeit und Kollegialität**
 - **Komponente 2.1.1: Andere verstehen:** Zeigt Empathie, erkennt die Perspektive anderer an.
 - **Komponente 2.1.2: Sich an das Team anpassen:** Stellt Gruppeninteressen über persönliche Interessen.
 - **Komponente 2.1.3: Teamgeist aufbauen:** Fördert ein positives Arbeitsklima und Zusammenarbeit.
 - **Komponente 2.1.5: Zuhören:** Schenkt anderen volle Aufmerksamkeit, ohne zu unterbrechen.
 - **Komponente 2.1.7: Proaktiv kommunizieren:** Teilt Informationen aktiv, anstatt darauf zu warten, gefragt zu werden.

Der Vorteil: Statt bei Null anzufangen, startet das Entwicklungsteam mit einer Liste von **12 präzise definierten, beobachtbaren Verhaltensweisen** (den Komponenten dieser Dimension). Im gemeinsamen Workshop kann nun diskutiert werden: “Welche dieser 12 Verhaltensweisen sind für *unser* IPA-Projekt in einer kritischen Gruppendiskussion am wichtigsten und am besten zu beobachten?” Dies kanalisiert die Diskussion, spart enorm Zeit und sichert die inhaltliche Validität.

Beispiel 2: Kompetenzfaktor “Analysieren und Interpretieren”

Ein häufiges Missverständnis ist, dass es bei IPA nur um “Soft Skills” geht. Tatsächlich ist eine hohe analytische und problemlösende Kompetenz im gesamten Team entscheidend, um die komplexen Herausforderungen zu meistern.

- **Kompetenzfaktor 4: Analysieren und Interpretieren**
 - **Kompetenzdimension 4.3: Analysieren**
 - **Komponente 4.3.1: Informationen analysieren und bewerten:** Zieht aus komplexen Daten die richtigen Schlüsse.
 - **Komponente 4.3.2: Annahmen testen und untersuchen:** Hinterfragt Gegebenheiten kritisch, anstatt sie einfach zu akzeptieren.
 - **Komponente 4.3.3: Lösungen entwickeln:** Arbeitet systematisch von der Problemanalyse zur Lösungsoption.

■ Komponente 4.3.5: Systemisches Denken einsetzen:

Erkennt Wechselwirkungen und Konsequenzen von Entscheidungen im Gesamtsystem.

Der Vorteil: Auch hier liefert das Modell eine differenzierte Struktur. Es macht deutlich, dass "analytisches Denken" mehr ist als nur Zahlen zu verstehen. Für ein IPA-Projekt ist insbesondere das **systemische Denken (4.3.5)** von enormer Bedeutung, da jede Entscheidung eines Partners das Gesamtsystem beeinflusst. Das Modell hilft, diese entscheidenden Nuancen von vornherein zu identifizieren und in die Beobachtungskriterien zu integrieren.

6. Der kollaborative Workshop: Gemeinsam Verhaltensanker entwickeln

Mit dem "Great Eight"-Modell als Fundament kann der eigentliche Entwicklungs-Workshop hocheffizient und partnerschaftlich gestaltet werden.

Ein möglicher Ablauf:

1. **Gemeinsame Auswahl: Das Kernteam (inkl. Vertreter der Bieter) wählt aus den 8 Faktoren und 20 Dimensionen die 5-7 wichtigsten für das IPA-Projekt aus (z. B. "Unterstützen und Kooperieren", "Analysieren und Interpretieren", "Führen und Entscheiden", "Anpassen und Bewältigen").**
2. **Fokus auf die Übung: Für eine ausgewählte AC-Übung (z. B. eine Gruppendiskussion zu einem Zielkonflikt) werden nun für jede ausgewählte Kompetenzdimension die relevanten Verhaltenskomponenten aus dem Modell herangezogen.**
3. **Brainstorming von Verhaltensbeispielen: Das Team sammelt konkrete, beobachtbare positive und negative Verhaltensbeispiele, die in der Übung auftreten könnten. Frage: "Was würde eine Person, die 'systemisch denkt', in dieser Diskussion konkret tun oder sagen?"**
4. **Formulierung der Verhaltensanker: Die gesammelten Beispiele werden nun mithilfe von eignungsdiagnostischen Regeln in präzise, wertfreie und beobachtbare Verhaltensanker übersetzt.**
5. **Skalierung (Niveaustufen): Anschließend werden die Verhaltensanker verschiedenen Kompetenzniveaus (z. B. nach dem 5-stufigen Expertise-Modell) zugeordnet, um eine differenzierte Bewertung zu ermöglichen.**

Dieser Prozess ist nicht nur ein technischer Schritt zur AC-Entwicklung. Er ist ein Teambuilding-Prozess, in dem die zukünftigen Partner lernen, eine gemeinsame Sprache zu sprechen und ein gemeinsames Verständnis von exzellenter Leistung zu entwickeln.

7. Die Vorteile des modellbasierten Vorgehens im Überblick

Die Nutzung des "Great Eight"-Modells als Grundlage für die gemeinsame AC-Entwicklung bietet handfeste Vorteile:

- **Gemeinsames Verständnis & Beschleunigung: Das Modell liefert eine sofort verfügbare, gemeinsame Sprache und Struktur.**

Grundsatzdiskussionen über die Definition von Kompetenzen werden vermieden, der Prozess wird um Wochen oder Monate verkürzt.

- **Wissenschaftliche Fundierung:** Sie bauen Ihr AC auf einem der am besten validierten Kompetenzmodelle der Welt auf. Dies erhöht die prognostische Validität (Vorhersagekraft) und die rechtliche Absicherung erheblich.
- **Ressourceneffizienz:** Sie müssen das Rad nicht neu erfinden. Statt teurer und langwieriger Neuentwicklungen nutzen Sie einen bestehenden, umfassenden und kostenfreien (für Forschungs- und Anwendungszwecke) Rahmen.
- **Transparenz und Fairness:** Der gesamte Prozess wird für alle Beteiligten nachvollziehbar. Die Bewertungskriterien sind nicht die "Blackbox" des Auftraggebers, sondern das Ergebnis einer gemeinsamen Definition von Exzellenz.
- **Strategische Ausrichtung:** Das Modell stellt sicher, dass alle relevanten Aspekte beruflicher Leistung - von der Analyse über die Kooperation bis zur Umsetzung - systematisch berücksichtigt werden.

8. Fazit: Der erste Sieg der Allianz

Die Auswahl der richtigen Partner ist die erste und vielleicht wichtigste strategische Entscheidung in einem IPA-Projekt. Ein Assessment Center ist dafür das richtige Werkzeug. Der hier skizzierte Ansatz geht jedoch einen entscheidenden Schritt weiter: Er macht die Entwicklung dieses Werkzeugs selbst zur ersten kollaborativen Leistung auf Seiten der Bauherren bzw. Auftraggeber.

Indem Sie einen wissenschaftlich fundierten Rahmen wie das "Great Eight"-Modell als gemeinsame Landkarte nutzen, vermeiden Sie subjektive Fallstricke und ressourcenintensive Grundsatzdebatten. Sie schaffen einen transparenten, fairen und hochgradig validen Prozess, der am Ende nicht nur die besten Partner identifiziert, sondern bereits mit der Gestaltung des Auswahlverfahrens den Grundstein für die Kultur der Offenheit und Kooperation legt, die für den Erfolg des gesamten Projekts entscheidend sein wird. Die erfolgreiche gemeinsame Entwicklung des Assessment Centers auf Seiten der Bauherren bzw. Auftraggeber ist somit der erste, inoffizielle Sieg der zukünftigen Projektallianz.

Quellenverzeichnis

Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1185>

Bartram, D., & Inceoglu, I. (2011). *The SHL Corporate Leadership Model (White Paper Version 2.0)*. SHL Group.

Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.). (2018). *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5>

Dreyfus, S. E. (2004). The five-stage model of adult skill acquisition. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 24(3), 177-181. <https://doi.org/10.1177/0270467604264992>

IPA-Zentrum. (2024, Oktober). *ENDBERICHT | Partnerauswahl und Teambuilding in der Integrierten Projektabwicklung (IPA)*. Abgerufen von <https://ipa-zentrum.de/wp-content/uploads/2024/10/endbericht.pdf>

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. <https://doi.org/10.2307/259182>

Oostrom, J. K., Lehmann-Willenbrock, N., & Klehe, U.-C. (2019). A new scoring procedure in assessment centers: Insights from interaction analysis. *Personnel Assessment and Decisions*, 5(1), Article 5. <https://doi.org/10.25035/pad.2019.01.005>

Riedl, C., Kim, Y. J., Gupta, P., Malone, T. W., & Woolley, A. W. (2021). Quantifying collective intelligence in human groups. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(21), e2005737118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2005737118>

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686-688. <https://doi.org/10.1126/science.1193147>