

**Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie  
und Berufsakademie Göttingen**

**Dr. Antje Juch**

# **Das Assessment Center als Instrument des Personalmanagements**

Thesis

Svenja Thiele  
Arndstraße 23  
37075 Göttingen

Matrikel-Nr.: B06.W.007

28. April 2009

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung .....	1
2 Grundlagen .....	2
2.1 Begriffsabgrenzung und historische Entwicklungen.....	2
2.2 Anwendungsgebiete des Assessment Centers.....	4
2.2.1 Das Assessment Center als Instrument der Personalauswahl .....	4
2.2.2 Das Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung.....	5
2.3 Beteiligte Personengruppen im Assessment Center.....	6
2.4 Gütekriterien.....	7
3 Entwicklung und Durchführung des Assessment Centers .....	10
3.1 Rechtliche Rahmenbedingungen.....	10
3.2 Anforderungsanalyse und Anforderungsprofil.....	11
3.2.1 Notwendigkeit und Methoden der Anforderungsanalyse.....	11
3.2.2 Ableitung von Beobachtungsmerkmalen .....	13
3.3 Ausgewählte Bausteine des Assessment Centers .....	14
3.3.1 Situative Übungen .....	15
3.3.2 Nichtsituative Übungen.....	19
3.4 Beurteilung und Feedback.....	21
3.4.1 Beobachtungssystem und Beobachterschulung.....	21
3.4.2 Feedback an die Teilnehmer.....	23
3.5 Evaluation von Assessment Centern .....	25
4 Ausgewählte Varianten und Weiterentwicklungen von Assessment Centern .....	26
5 Kritische Betrachtung des Instruments Assessment Center .....	30
5.1 Vorteile und Chancen.....	30
5.2 Nachteile und Risiken .....	32
6 Fazit und Ausblick.....	35
Literaturverzeichnis.....	V

## **Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AC	Assessment Center
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
Aufl.	Auflage
bearb.	bearbeitete
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CAT	Computer Aided Testing
d.h.	das heißt
erw.	erweiterte
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
H.	Heft
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
Jg.	Jahrgang
S.	Seite
tlw.	teilweise
u.a.	unter anderem / und andere
überarb.	überarbeitete
verb.	verbesserte
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Mögliche Ausprägungen des Validitätskoeffizienten .....	8
Abbildung 2: Von der Funktionsbeschreibung zur AC-Übung.....	12
Abbildung 3: Beobachtungsmöglichkeiten in den einzelnen AC-Übungen .....	13
Abbildung 4: Häufigkeit der Nutzung von AC-Übungen .....	14
Abbildung 5: Der Beobachtungs- und Bewertungsprozess in sechs Schritten .....	22
Abbildung 6: Vor- und Nachteile von Einzel-ACs gegenüber klassischen ACs .....	27
Abbildung 7: Validitätsentwicklung des Assessment Centers .....	34

## 1 Einleitung

Jedes Unternehmen benötigt gutes Fachpersonal und gute Führungskräfte, um im Wettbewerb mit der Konkurrenz bestehen zu können. Da gutes Personal, insbesondere in Deutschland, jedoch sehr teuer ist, sollten bei der Auswahl der Mitarbeiter möglichst keine Fehler gemacht werden.<sup>1</sup> Fehlentscheidungen an dieser Stelle ziehen in der Regel hohe Kosten nach sich, da der fälschlich ausgewählte Mitarbeiter häufig frühzeitig das Unternehmen verlässt. Die Kosten, die das Unternehmen bis dahin getragen hat, sind dann sinnlos ausgegeben worden und werden durch die zusätzlichen Kosten der erneuten Bewerbersuche noch erhöht.<sup>2</sup> Aber auch wenn der unpassende Mitarbeiter im Unternehmen bleibt, können dem Unternehmen durch die Fehlentscheidung immense Kosten entstehen, nämlich dann, wenn der Mitarbeiter irgendwann demotiviert ist oder sogar innerlich gekündigt hat.

Es gilt also, mit Hilfe der Eignungsdiagnostik einen Bewerber auszuwählen, der die Fähigkeiten hat den Anforderungen der Stelle gerecht zu werden und sich auch für die konkreten Aufgaben motivieren kann.<sup>3</sup>

Ein Instrument, das in der Praxis seit geraumer Zeit für solche Personalauswahlentscheidungen eingesetzt wird ist die Assessment Center-Methode. Doch was ist eigentlich ein Assessment Center (AC) und wie weit verbreitet ist dieses Instrument innerhalb der Unternehmen? Wird es neben der Personalauswahl auch noch für andere Zwecke eingesetzt? Und wie wird ein solches AC eigentlich entwickelt und durchgeführt? Welches sind die Vorteile und welches die Risiken dieser Methode?

All diese Fragen sollen im Rahmen der vorliegenden Arbeit beantwortet und erläutert werden, um dem Leser letztendlich ein detailliertes Bild über dieses Instrument des Personalmanagements und seine Vor- und Nachteile geben zu können.

Zunächst werden die Grundlagen erläutert, indem die Begriffe definiert und die historische Entwicklung der AC-Methode dargelegt werden. Außerdem wird an dieser Stelle auf die beiden unterschiedlichen Anwendungsbereiche von ACs, die beteiligten Personen und die Gütekriterien eingegangen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Hentze, J./Kammel, A. (2001), S. 313.

<sup>2</sup> Vgl. Weuster, A. (2008), S. 5f.

<sup>3</sup> Vgl. Schanz, G. (2000), S. 366.

Anschließend wird die Entwicklung und Durchführung von ACs erläutert, indem zunächst die rechtlichen Rahmenbedingungen dargestellt werden, dann auf die Notwendigkeit der Anforderungsanalyse und schließlich auf die einzelnen Bausteine des ACs eingegangen wird. Details zur Beurteilung innerhalb des ACs und zu dem Feedback an die Teilnehmer, sowie Informationen zur Evaluation von ACs runden das Kapitel Entwicklung und Durchführung von ACs ab.

Im Anschluss werden noch ausgewählte Varianten bzw. Weiterentwicklungen der AC-Methode vorgestellt, um dann eine kritische Betrachtung folgen zu lassen. Hier werden die Vorteile und Chancen, aber auch die Nachteile und Risiken der AC-Methode ausführlich dargelegt.

Zum Schluss gibt es ein kurzes Fazit sowie einen knappen Ausblick in die Zukunft der AC-Methode.

## **2 Grundlagen**

### **2.1 Begriffsabgrenzung und historische Entwicklungen**

Der Begriff Personalmanagement erfährt bisher in der Literatur keine einheitliche Definition. Während nach Jung der Begriff Personalmanagement das gesamte Arbeitsgebiet der personellen Sachverhalte im Unternehmen umfasst<sup>4</sup>, sehen Berthel und Becker den Begriff differenzierter. Laut ihnen steht der Begriff Personalmanagement zum einen für Systemgestaltung und zum anderen für Verhaltensteuerung. Die Verhaltenssteuerung ist die Mitarbeiterführung durch die Führungskraft. Mit Systemgestaltung ist die Aufstellung von Grundsätzen gemeint, mit denen die Mitarbeiter geführt und das Mitarbeiterverhalten gesteuert und beeinflusst werden soll. Solche Systeme sind demnach z.B. Methoden der Entlohnung, der Personalauswahl oder -entwicklung.<sup>5</sup>

Eine solche Methode zur Personalauswahl bzw. Personalentwicklung ist auch das AC. Bezüglich des Begriffs Assessment Center besteht in der Literatur weitgehend Einigkeit über die Begriffsbedeutung. Die unterschiedlichen Definitionen unterscheiden sich nur gering voneinander.

So beschreibt Obermann das AC als ein „ein-bis dreitägiges Seminar mit acht bis zwölf Mitarbeitern oder Bewerbern, die von Führungskräften oder Personalfachleuten in Rollenübungen und Fallstudien beobachtet und beurteilt werden.

---

<sup>4</sup> Vgl. Jung, H. (2003), S. 7.

<sup>5</sup> Vgl. Berthel, J./Becker, F.G. (2007), S. 8f.

Diese Rollenübungen sind charakteristisch für bestehende oder zukünftige Arbeitssituationen und Aufgabenfelder.“<sup>6</sup>

Kanning ist der Meinung ein AC sei eine umständliche diagnostische Methode, bei der die zu beurteilenden Kandidaten unterschiedliche Aufgaben vor einer Gruppe von Beobachtern absolvieren müssen.<sup>7</sup>

Kleinmann hingegen definiert AC als „multiple Verfahren, welche systematisch Verhaltensleistungen bzw. Verhaltensdefizite von Personen erfassen. Hierbei schätzen mehrere Beobachter gleichzeitig für einen oder mehrere Teilnehmer seine/ihre Leistungen nach festgelegten Regeln in Bezug auf vorab definierte Anforderungsdimensionen ein.“<sup>8</sup>

Sarges sieht ACs als Gruppenüberprüfungsverfahren, in dem mehrere Beobachter mehrere Teilnehmer über einen längeren Zeitraum hinweg in verschiedenen Beobachtungssituationen beobachten und nach festgelegten Regeln beurteilen.<sup>9</sup>

All diese Definitionen zeigen, dass es zwar geringe Unterschiede zwischen ihnen gibt, so wird zum Beispiel in den meisten Fällen von mehreren Kandidaten ausgegangen, wohingegen Kleinmann auch die Teilnahme nur eines Kandidaten als möglich erachtet, aber überwiegend besteht doch Einigkeit darüber, was unter dem Begriff AC zu verstehen ist. In dieser Arbeit soll davon ausgegangen werden, dass an einem klassischen AC mehrere Kandidaten teilnehmen, da dies der gängigste Fall ist.

Die Ursprünge der heutigen AC-Verfahren liegen in der Auswahl von Offizieren während der Weimarer Republik. Damals war es das Ziel, dass Offiziere nicht mehr wie zuvor nur aufgrund ihrer sozialen Herkunft (i.d.R. Adel), sondern nach ihrer Befähigung ausgewählt werden sollten.<sup>10</sup>

Die Idee dieses neuartigen Auswahlverfahrens verbreitete sich während des Zweiten Weltkrieges auch über Deutschland hinaus und wurde von den Militärs in England und den USA übernommen.<sup>11</sup> In den USA erhielt das AC dann auch seine Bezeichnung, an der bis heute auch in Deutschland festgehalten wird.<sup>12</sup>

Ende der sechziger Jahre wurde das erste AC in einem deutschen Unternehmen durchgeführt.

---

<sup>6</sup> Obermann, C. (2006), S. 12.

<sup>7</sup> Vgl. Kanning, U.P. (2004), S. 522.

<sup>8</sup> Kleinmann, M. (2003), S. 1.

<sup>9</sup> Vgl. Sarges, W. (2001a), S. VII.

<sup>10</sup> Vgl. Emrich, M. (2004), S. 13.; Domsch, M./Jochum, I. (1989), S. 1.

<sup>11</sup> Vgl. Domsch, M./Jochum, I. (1989), S. 8ff.; Obermann, C. (2006), S. 25.

<sup>12</sup> Vgl. Domsch, M./Jochum, I. (1989), S. 1.

Auch in der amerikanischen Wirtschaft nahm die Bedeutung von ACs in dieser Zeit zu. Bereits 1977 war das Interesse an ACs in Deutschland so groß, dass der „Arbeitskreis Assessment Center e.V.“ gegründet wurde. Aus einer Studie des Arbeitskreises AC aus dem Jahr 2001 geht hervor, dass es vor allem nach der Wende 1990 eine signifikante Erhöhung der Anzahl der Unternehmen die ACs einsetzen gegeben hat. Im Jahr 2001 haben bereits 50% der befragten Unternehmen in Deutschland ACs eingesetzt.<sup>13</sup> Bei einer Umfrage unter den DAX-100-Unternehmen, die im Jahr 2008 ebenfalls durch den Arbeitskreis AC durchgeführt wurde, stellte sich heraus, dass mittlerweile gar über 70% der Unternehmen ACs einsetzen.<sup>14</sup> Aus beiden Studien geht ebenfalls hervor, dass i.d.R. ACs sowohl im Bereich der Personalentwicklung als auch für die Personalauswahl eingesetzt werden. Diese beiden Anwendungsbereiche sollen im Folgenden näher beleuchtet werden.

## **2.2 Anwendungsgebiete des Assessment Centers**

### **2.2.1 Das Assessment Center als Instrument der Personalauswahl**

Als Instrument der Personalauswahl dient das AC sowohl der Rekrutierung unternehmensexterner Personen, als auch der Auswahl interner Mitarbeiter. Eine interne Personalauswahl wäre z.B. eine Beförderung oder Versetzung.<sup>15</sup>

Da die Rekrutierung von Personal eine kostspielige Angelegenheit darstellt, schmerzen Fehlentscheidungen das Unternehmen besonders. Nicht nur die hohen Kosten die aufgrund von Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl entstehen, sondern auch die Unruhe, die innerhalb des Unternehmens entsteht, wenn sich herausstellt, dass ein neuer Mitarbeiter nicht zum Unternehmen oder auf die Zielposition passt, haben gezeigt wie wichtig es ist, neue Mitarbeiter vor der Einstellung genauestens zu überprüfen.

Dabei haben viele Unternehmen gemerkt, dass das Interview, das am meisten verbreitete Prüfungsinstrument, an seine Grenzen stößt.<sup>16</sup>

Mit dem AC steht jedoch ein anderes Instrument bereit, das eine weitaus höhere Treffsicherheit für sich beansprucht.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 27ff.

<sup>14</sup> Vgl. Obermann, C./Höft, S. (2008), S. 18.

<sup>15</sup> Vgl. Preusser, I./Fisseni, H.-J. (2007), S. 29.; Obermann, C. (2006), S. 15ff.

<sup>16</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 15f.

<sup>17</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 16.

Bei der Personalauswahl ist der Einsatz eines AC hauptsächlich dann sinnvoll, wenn überfachliche oder kommunikative Fähigkeiten signifikant für den Berufserfolg sind, da vor allem diese Fähigkeiten im AC getestet werden.

Besonders häufig wird das AC deshalb als Auswahlverfahren bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen eingesetzt. Bei dieser Personengruppe sind die sogenannten „soft skills“ üblicherweise besonders wichtig. Außerdem wird in Hochschulabsolventen, die bspw. ein Traineeprogramm absolvieren sollen, i.d.R. besonders viel Geld investiert, so dass eine Fehlentscheidung bei der Stellenbesetzung das Unternehmen besonders teuer zu stehen käme.

Aber auch für andere Mitarbeiter wie z.B. Vertriebsmitarbeiter oder Mitarbeiter der Personalabteilung, bei denen kommunikative Fähigkeiten und „soft skills“ eine große Rolle spielen, bieten sich ACs als Auswahlverfahren an. Sogar im gewerblichen Bereich werden heutzutage tlw. ACs durchgeführt, da aufgrund des ständigen technischen Fortschritts und den dadurch wechselnden Anforderungen eine hohe Flexibilität und Lernfähigkeit und –bereitschaft unabdingbar sind.<sup>18</sup>

Zwar sind die überfachlichen Fähigkeiten im oberen Management besonders wichtig. Bei der Auswahl von Mitarbeitern für diese Spitzenpositionen ist die einstimmige Meinung in der Literatur jedoch, dass aufgrund der erhöhten Diskretionsanforderungen das klassische AC hierfür nicht geeignet ist. Stattdessen sollten solche Mitarbeiter in Einzel-ACs, an denen jeweils nur ein Kandidat teilnimmt, ausgewählt werden.<sup>19</sup> Auf diese besondere Variante von ACs wird im Kapitel „Ausgewählte Varianten und Weiterentwicklungen von Assessment Centern“ noch näher eingegangen.

### **2.2.2 Das Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung**

Der andere große Einsatzbereich von ACs neben der Personalauswahl ist die Personalentwicklung. In diesem Bereich sollen ACs vor allem dabei unterstützen, besonders fähige Mitarbeiter zu erkennen und gezielt fördern zu können.<sup>20</sup>

Im Bereich der Personalentwicklung gibt es viele verschiedene Anwendungsmöglichkeiten von ACs, die auch innerhalb dieser Arbeit nicht unerwähnt bleiben sollen.

---

<sup>18</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 16f.; Preusser, I./Fisseni, H.-J. (2007), S. 29.

<sup>19</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 17.; Preusser, I./Fisseni, H.-J. (2007), S. 29f.

<sup>20</sup> Vgl. Preusser, I./Fisseni, H.-J. (2007), S. 30.

Am häufigsten werden ACs im Rahmen der Potentialanalyse genutzt.<sup>21</sup> Hierbei besteht das Ziel vor allem darin, die Potentiale von Mitarbeitern, insbesondere von Führungsnachwuchskräften, zu ermitteln. Dies geschieht allerdings i.d.R nicht um eine bestimmte Zielposition besetzen zu können, sondern es dient vielmehr der Schaffung eines Pools an Mitarbeitern die bspw. für Führungsaufgaben infrage kommen.<sup>22</sup>

Eine weitere Anwendungsmöglichkeit stellt die Bedarfsanalyse dar. Um Seminare und Entwicklungsmaßnahmen möglichst treffend zu verteilen, ist es für ein Unternehmen notwendig zu wissen, in welchem Bereich überhaupt Trainingsbedarf besteht. Wird dies nicht mittels eines ACs ermittelt, so besteht die Gefahr, dass Entwicklungsmaßnahmen nach dem Zufallsprinzip verteilt werden, was immense Kosten verursachen würde.<sup>23</sup>

Neben der Potentialanalyse und der Trainingsbedarfsanalyse sind ACs, speziell bei großen Unternehmen, auch häufig als feste Eingangsstufe für Führungspositionen vorgesehen, um einheitliche Standards im Hinblick auf das Führungsverhalten zu setzen.<sup>24</sup>

Gänzlich im Gegensatz zu den vorangegangenen Anwendungsbereichen, geht es bei der Verwendung des ACs als Development Center nicht darum diagnostische Informationen zu erlangen, sondern um das Lernen innerhalb eines ACs an sich. Ansatzpunkt ist hierbei, dass mit Hilfe von Wiederholungen der Übungen und Reflexionsphasen, die Kompetenzen der Kandidaten direkt innerhalb des ACs weiterentwickelt werden.<sup>25</sup>

Im nächsten Kapitel soll nun kurz auf die beteiligten Personengruppen innerhalb eines ACs eingegangen werden, die sich in Bezug auf Auswahl- und Entwicklungs-ACs nicht unterscheiden.

### **2.3 Beteiligte Personengruppen im Assessment Center**

Die teilnehmenden Personen eines Assessment Centers lassen sich in drei Gruppen aufteilen: die Kandidaten, die Beobachter und der Moderator.

---

<sup>21</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 19.; Krämer, M. (2007), S. 179.

<sup>22</sup> Obermann, C. (2006), S. 19.

<sup>23</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 18.

<sup>24</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 19.

<sup>25</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 20.

Der Moderator des ACs ist insbesondere verantwortlich für die Konzipierung und die Leitung des ACs.<sup>26</sup> Dies bedeutet, dass er gemeinsam mit den Führungskräften das AC entwickelt, für das Training der Beobachter im Vorfeld des ACs verantwortlich ist (hierauf wird später noch ausführlicher eingegangen), sowie die Kandidaten während des ACs in die Aufgaben einweist.<sup>27</sup>

Die Kandidaten sind entweder externe Bewerber oder Mitarbeiter der Organisation. Externe Kandidaten haben i.d.R. im Vorfeld des ACs eine Vorauswahl überstanden, während interne Kandidaten in vielen Unternehmen durch Empfehlung ihrer Führungskraft in den Genuss eines ACs kommen. Von allen Kandidaten sollen im Rahmen des ACs die Stärken und Schwächen ermittelt werden.<sup>28</sup>

Das Beobacherteam hat die Aufgabe die Kandidaten beim Absolvieren der einzelnen Übungen und Tests zu beobachten und die Ergebnisse zu protokollieren. Anschließend bilden sie bei einer sogenannten Beobachterkonferenz ein gemeinsames Urteil.<sup>29</sup>

Um die Beobachter darauf zu trainieren, was sie beobachten sollen und vor allem, wie sich die Beobachtungen interpretieren lassen, werden im Vorfeld der ACs gewöhnlich Beobachterschulungen durchgeführt.<sup>30</sup>

Die Beobachterposten sollten laut Kleinmann sowohl mit Managern als auch mit Psychologen besetzt sein, da so eine höhere Validität erzielt werden kann.<sup>31</sup>

Auf die Validität von ACs, sowie die anderen beiden wichtigen Gütekriterien Reliabilität und Objektivität wird nun im Folgenden genauer eingegangen.

## **2.4 Gütekriterien**

Sowohl bei ACs als auch bei allen anderen Personalauswahlverfahren, sollte auf die drei zentralen Qualitätskriterien Objektivität, Reliabilität und Validität besonders geachtet werden.<sup>32</sup> Da es an dieser Stelle der Arbeit verfrüht wäre, bereits über die Güte von ACs zu berichten, soll hier nur die Definition der Begrifflichkeiten erfolgen. Auf die Frage inwiefern ACs valide, reliabel oder objektiv sind wird dagegen erst im Kapitel 5 näher eingegangen.

---

<sup>26</sup> Vgl. Fennekels, G.P./Fisseni, H.-J. (1995), S. 77.

<sup>27</sup> Vgl. Preusser, I./Fisseni, H.-J. (2007), S. 55.

<sup>28</sup> Vgl. Preusser, I./Fisseni, H.-J. (2007), S. 53.

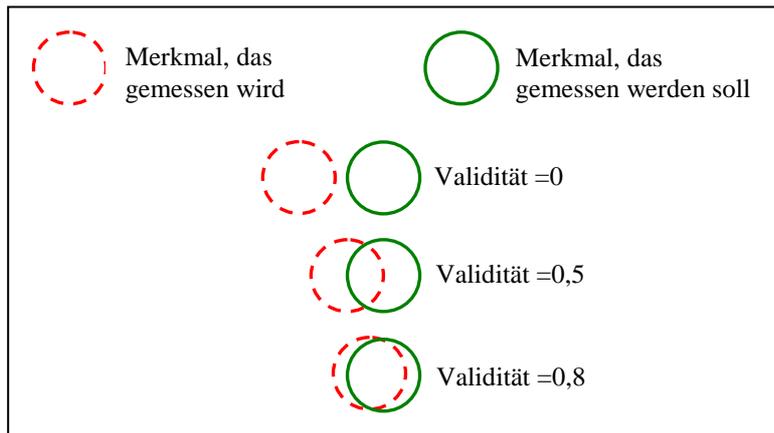
<sup>29</sup> Vgl. Preusser, I./Fisseni, H.-J. (2007), S. 53.

<sup>30</sup> Vgl. Horn, U. (1996), S. 65.

<sup>31</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 21.

<sup>32</sup> Vgl. Krämer, M. (2007), S. 166.

Die Validität (in der Literatur tlw. auch Gültigkeit genannt) ist nach allgemeiner Auffassung das Qualitätskriterium, dem die größte Bedeutung beigemessen wird.<sup>33</sup> Sie sagt aus, in welchem Umfang mit einem AC tatsächlich das gemessen wird, was ermittelt werden soll.<sup>34</sup> Die Validität wird in der Regel in Form des Validitätskoeffizienten ausgedrückt. Er zeigt, in welchem Maße das Messinstrument imstande ist, das Merkmal zu erfassen, welches erfasst werden soll (vgl. Abb. 1).



**Abbildung 1: Mögliche Ausprägungen des Validitätskoeffizienten<sup>35</sup>**

Der Validitätskoeffizient kann sich zwischen -1,0 und +1,0 bewegen. Liegt er bei -1,0, so bedeutet dies, dass dasjenige Merkmal, was gemessen wird, genau im Widerspruch zu demjenigen Merkmal steht, welches ursprünglich gemessen werden sollte. Ist der Validitätskoeffizient hingegen +1,0, so zeigt sich, dass genau das gemessen wird, was gemessen werden sollte.<sup>36</sup>

Innerhalb der Personaldiagnostik gelten Validitätskoeffizienten, die bei ca. +0,5 liegen, als hervorragende Werte<sup>37</sup>, da der Extremwert +1,0 in der Realität nur sehr selten vorkommt.<sup>38</sup>

Drei Arten von Validität werden unterschieden: Inhaltsvalidität, kriterienbezogene Validität und Konstruktvalidität.<sup>39</sup>

Unter dem Begriff der Inhaltsvalidität versteht man im Allgemeinen, wie gut einzelne Bausteine eines ACs das spätere Aufgabenspektrum des Mitarbeiters repräsentieren, also inwiefern die Aufgaben die Anforderungen widerspiegeln.<sup>40</sup>

<sup>33</sup> Vgl. Schanz, G. (2000), S. 367.; Krämer, M. (2007), S. 167.

<sup>34</sup> Vgl. Krämer, M. (2007), S. 167.; Amelang, M./Zielinski, W. (2004), S. 31.

<sup>35</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Kanning, U.P. (2004), S. 184.

<sup>36</sup> Vgl. Kanning, U.P. (2007), S. 184.

<sup>37</sup> Vgl. Kersting, M. (2008), S. 73.

<sup>38</sup> Vgl. Kanning, U.P. (2004), S. 183.

<sup>39</sup> Vgl. Preusser, I./Fisseni, H.-J. (2007), S. 242.

Bei der Ermittlung der Kriteriumsvalidität werden die Ergebnisse des ACs mit den Kriterien der tatsächlichen Situation verglichen. So werden z.B. die vorhergesagten Erfolgsmöglichkeiten mit dem tatsächlich eingetretenen Berufserfolg verglichen.<sup>41</sup>

Bei dem Begriff Konstruktvalidität geht man davon aus, dass ein AC konstruktvalide ist, wenn mit den im AC enthaltenen Bausteinen die Merkmale erfasst werden, die gewünscht sind.<sup>42</sup>

Die Objektivität charakterisiert die Unabhängigkeit der Testergebnisse von den Beobachtern. Ein Test ist also objektiv, wenn jeder Untersucher bei demselben Kandidaten zum selben Ergebnis kommt.<sup>43</sup>

Auch bei dem Gütekriterium Objektivität werden drei Arten unterschieden: die Durchführungsobjektivität, die Auswertungsobjektivität und die Interpretationsobjektivität.<sup>44</sup>

Unter Durchführungsobjektivität versteht man das Maß, in dem die Objektivität des Tests durch die Anordnungen der Testvorschrift und aller anderen Durchführungsbedingungen gesichert ist.<sup>45</sup>

Die Auswertungsobjektivität zeigt in welchem Ausmaß das Verhalten der Kandidaten von den Beobachtern nach denselben Regeln aufgenommen und ausgewertet wird.<sup>46</sup>

Unter Interpretationsobjektivität versteht man den Grad, in dem die Schlüsse, die aus den Testergebnissen gezogen werden, unabhängig vom Beobachter oder Untersucher sind.<sup>47</sup>

Der Begriff Reliabilität steht für die Zuverlässigkeit bzw. Messgenauigkeit von Auswahlverfahren. Hierbei kommt es nicht darauf an, ob dieses Merkmal auch gemessen werden soll, sondern nur darauf, wie genau es gemessen wird.<sup>48</sup>

Da nun an dieser Stelle alle wichtigen Grundlagen für das Verständnis von Assessment Centern gelegt sind, wird im folgenden Kapitel dargestellt, wie die Durchführung und die Entwicklung eines ACs aussehen.

---

<sup>40</sup> Vgl. Kompa, A. (2004), S. 52.; Nicolai, C. (1990), S. 148.

<sup>41</sup> Vgl. Nicolai, C. (1990), S. 149.

<sup>42</sup> Vgl. Krämer, M. (2007), S. 148f.

<sup>43</sup> Vgl. Raatz, U./Lienert, G.A. (1998), S. 7.

<sup>44</sup> Vgl. Preusser, I./Fisseni, H.-J. (2007), S. 237.; Fisseni, H.-J. (1997), S. 67.

<sup>45</sup> Vgl. Amelang, M./Zielinski, W. (2004), S. 145.

<sup>46</sup> Vgl. Raatz, U./Lienert, G.A. (1998), S. 43.

<sup>47</sup> Vgl. Amelang, M./Zielinski, W. (2004),

<sup>48</sup> Vgl. Raatz, U./Lienert, G.A. (1998), S. 9.

### **3 Entwicklung und Durchführung des Assessment Centers**

#### **3.1 Rechtliche Rahmenbedingungen**

Wie fast immer innerhalb des Bereichs Personalmanagement, sind natürlich auch im Rahmen der Personalauswahl oder der Personalentwicklung eine Reihe von Gesetzen zu beachten. Diese Tatsache macht auch nicht vor der Konstruktion und Durchführung von ACs halt.

Die relevanten Gesetze für die juristische Untersuchung des AC-Verfahrens finden sich sowohl im Grundgesetz (GG) auch vor allem im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und im erst im Jahr 2006 verabschiedeten Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG).

Aus Art. 1. Abs. 1 GG geht hervor, dass niemand in die Intimsphäre eines anderen Menschen eingreifen darf. Dies ist jedoch dann unproblematisch, wenn es durch die Selbstbestimmung des Kandidaten ermöglicht wird. Nimmt ein Kandidat also freiwillig an einem AC teil, so ist ausgeschlossen, dass die AC-Durchführer unberechtigterweise in die Intimsphäre des Kandidaten eingreifen.<sup>49</sup>

Besondere Bedeutung kommt bei der Ausgestaltung von ACs den Arbeitnehmervertretern im Betrieb zu, denen gemäß BetrVG weitreichende Informations-, Vorschlags- und Mitbestimmungsrechte zukommen. Gemäß § 92 BetrVG muss der Betriebsrat eines Unternehmens bereits über die Personalplanung umfassend informiert werden und er kann nach § 93 verlangen das Vakanzen vor ihrer Besetzung intern, d.h. innerhalb des Unternehmens ausgeschrieben werden.

Weiterhin muss der Betriebsrat gemäß §§94-95 BetrVG sowohl den Beurteilungsgrundsätzen, die im AC angewendet werden, als auch den Grundsätzen zur Auswahl von Mitarbeitern zustimmen. Kommt es nach einem AC dann zu der Besetzung einer Vakanz, ist die Arbeitnehmervertretung gemäß § 99 Abs. 1 anzuhören. Dies gilt sowohl bei der Einstellung von externen Mitarbeitern, als auch bei innerbetrieblichen Versetzungen infolge von Personalentwicklungs-ACs.<sup>50</sup>

Die einheitliche Empfehlung für Unternehmen geht in der Literatur dahin, dass die Unternehmen die Arbeitnehmervertretungen nicht nur aus ihrer rechtlichen Pflicht heraus, sondern auch aus dem unternehmenseigenen Interesse heraus möglichst frühzeitig einbinden sollten.

---

<sup>49</sup> Vgl. Wottawa, H./Thierau, H. (1990), S. 154 (zitiert nach Obermann, C. (2006), S. 52 ff.).

<sup>50</sup> Vgl. Stubbe, C. (2006), S. 240ff.; Schuhmacher, F. (2009), S. 93f.

Dies hat den Grund, dass ein AC i.d.R. nur dann seine Ziele erfüllen kann, wenn es von den Teilnehmern und Kandidaten akzeptiert wird. Diese Akzeptanz wird sich laut Obermann und Schuhmacher eher einstellen, wenn der Betriebsrat in die AC-Entwicklung eingebunden war.<sup>51</sup>

Das wichtigste zu beachtende Gesetz neben dem BetrVG ist das AGG, welches erst im Jahr 2006 erlassen wurde. Dieses Gesetz bezieht sich insbesondere auf Gleichbehandlung und Diskriminierung und besagt, dass es keine Ungleichbehandlungen von Menschen aufgrund von Herkunft, Glauben, Geschlecht, Alter, Behinderung o.ä. geben darf.<sup>52</sup> Die Konsequenz, die sich daraus für sämtliche Personalauswahl- und Personalbeurteilungsverfahren – also auch für ACs - ergibt, ist, dass der Aufwand für die Entwicklung und Durchführung solcher Verfahren höher ist, da alles so gut dokumentiert sein muss, dass im Streitfall nachgewiesen werden kann, dass die Entscheidung nichts mit der Person an sich zu tun hat.<sup>53</sup>

## **3.2 Anforderungsanalyse und Anforderungsprofil**

### **3.2.1 Notwendigkeit und Methoden der Anforderungsanalyse**

Die Anforderungsanalyse im Vorfeld des AC stellt einen sehr wichtigen Aspekt bei der Konstruktion des ACs dar, denn an dieser Stelle wird entschieden, welche Anforderungen der AC-Teilnehmer erfüllen muss um auf der späteren Zielposition zu bestehen.

Das mit Hilfe der Anforderungsanalyse ermittelte Anforderungsprofil bildet, wie in Abb.2 zu sehen, die Grundlage für die Generierung von Beobachtungskriterien und ist damit gleichzeitig auch die Basis für die Auswahl der einzelnen Übungen des ACs, in denen die jeweiligen Verhaltensmerkmale besonders gut zu beobachten sind.<sup>54</sup>

Da in den Unternehmen teilweise Arbeitsplatzbeschreibungen für jede Planstelle vorliegen, ist die Erstellung der Arbeitsplatzbeschreibung nicht immer notwendig.

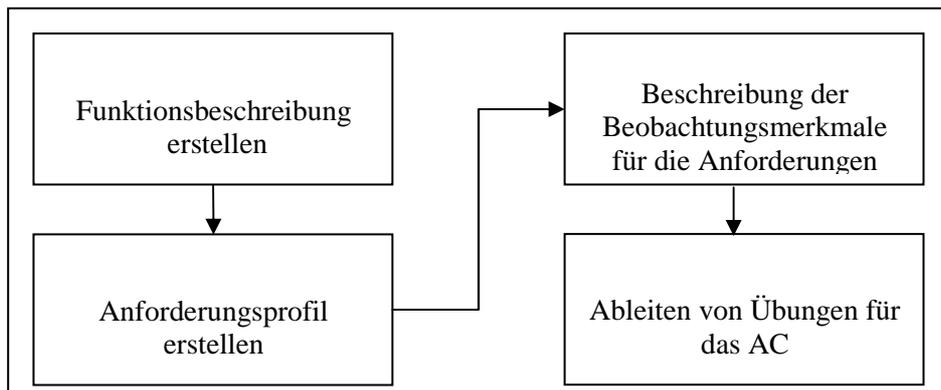
---

<sup>51</sup> Vgl. Schuhmacher, F. (2009), S. 51.; Obermann, C. (2006), S. 94.

<sup>52</sup> Vgl. Schuhmacher, F. (2009), S. 94.; Obermann, C. (2006), S. 58f.

<sup>53</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 58ff.

<sup>54</sup> Vgl. Böhme, J. (1996), S. 159.; Porschke, C. (2001), S. 41.



**Abbildung 2: Von der Funktionsbeschreibung zur AC-Übung<sup>55</sup>**

Für die Ermittlung des Anforderungsprofils, welches aus den Aufgaben der Arbeitsplatzbeschreibung hervorgeht, gibt es unterschiedliche Methoden, von denen die beiden in der Praxis gebräuchlichsten im Folgenden kurz vorgestellt werden sollen.

Eine oft gewählte Praxis der Anforderungsanalyse ist die Expertenbefragung, da diese Methode nicht besonders aufwendig ist. Als Experten dienen i.d.R. die Führungskräfte, jedoch teilweise auch die Stelleninhaber.<sup>56</sup> Obermann sieht bei der Expertenbefragung jedoch als problematisch an, dass eine solche Befragung üblicherweise zu subjektiven Ergebnissen führt. Außerdem wird bei dieser Methode von den aktuellen Erfolgsfaktoren auf die Anforderungen der Stelle geschlossen. Anforderungen die aktuell noch nicht relevant sind, dies aber in Zukunft werden könnten, bleiben gänzlich unberücksichtigt.<sup>57</sup>

Die Critical Incidents Methode ist eine zwar relativ alte, in der Praxis jedoch äußerst beliebte Methode der Anforderungsanalyse.<sup>58</sup>

Hierbei kommt es darauf an aus der Funktionsbeschreibung Situationen abzuleiten, die erfolgskritisch für diese Funktion sind, also Situationen in denen sich herausstellt, ob der Stelleninhaber den Anforderungen auch wirklich gewachsen ist. Für diese Situationen wird dann ausgemacht, mit Hilfe welcher Verhaltensweisen diese Situationen gemeistert werden können.<sup>59</sup>

<sup>55</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>56</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 73f.; Paschen, M./Weidemann, A./Turck, D./Stöwe, C. (2005), S. 48.

<sup>57</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 74.

<sup>58</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 74f.

<sup>59</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 74f.; Paschen, M./ Weidemann, A./Turck, D./Stöwe, C. (2005), S. 50.

### 3.2.2 Ableitung von Beobachtungsmerkmalen

Nachdem mit Hilfe der Anforderungsanalyse ein Anforderungsprofil für die zu besetzende Stelle erstellt worden ist, werden anschließend die Kompetenzen abgeleitet, die der Mitarbeiter benötigt um diese Anforderungen zu erfüllen. Als letztes werden dann Verhaltensmerkmale definiert, bei deren Beobachtung man auf das Vorhandensein der entsprechenden Kompetenzen schließen kann.<sup>60</sup>

Laut Schumacher ist es besonders wichtig, dass die Zuordnung der Verhaltensmerkmale zu den einzelnen Anforderungen richtig ist, da das Verhalten Rückschlüsse auf die Kompetenzen zulassen soll. Außerdem muss bei allen Beobachtern Einigkeit darüber bestehen, wie sich Anforderungserfüllung oder – nichterfüllung äußert.<sup>61</sup> Hierauf wird aber später noch genauer eingegangen.

Sind die Beobachtungsmerkmale definiert, so werden anhand dieser Merkmale die einzelnen AC-Übungen so zusammengestellt, dass die Verhaltensmerkmale möglichst oft beobachtet werden können. Welche Verhaltensmerkmale sich nach der Meinung von Schuhmacher in welchen Übungen besonders gut beobachten lassen, ist in der Abb. 3 zu sehen.

Merkmal	Präsentationsübung	Bericht/Vortrag	Postkorb-Übung	Fallstudie	Rollenspiel	Interview	Gruppen-diskussion	Konstruktionsübung	Planspiel
Verantwortungsbereitschaft			xxx	xxx				xxx	
Teamfähigkeit								xxx	xxx
Führungsfähigkeit				xxx	xxx			xxx	xxx
Kommunikationsfähigkeit	xxx	xxx							
Konfliktfähigkeit			xxx	xxx	xxx				
Kritikfähigkeit					xxx	xxx			
Empathie/ Perspektivenwechsel				xxx		xxx			
Überzeugungs- und Durchsetzungskraft	xxx	xxx		xxx		xxx			
Networking-Kompetenz				xxx				xxx	xxx
Interkulturelle Kompetenz				xxx		xxx			xxx

Abbildung 3: Beobachtungsmöglichkeiten in den einzelnen AC-Übungen<sup>62</sup>

<sup>60</sup> Vgl. Schuhmacher, F. (2009), S. 79.

<sup>61</sup> Vgl. Schuhmacher, F. (2009), S. 79.

<sup>62</sup> Quelle: Schuhmacher, F. (2009), S. 80.

Auf die einzelnen Übungen soll nun im folgenden Kapitel näher eingegangen werden.

### 3.3 Ausgewählte Bausteine des Assessment Centers

Die einzelnen AC-Übungen lassen sich in zwei Klassen aufteilen, die situativen und die nichtsituativen Übungen.<sup>63</sup> Als situativ werden dabei Übungen bezeichnet bei denen sich die Anforderungen an die beteiligten Personen ständig wandeln.<sup>64</sup> Da die situativen Übungen besonders praxisnah sind, bilden sie den wesentlichen Teil der AC-Übungen.<sup>65</sup> Nichtsituative Übungen hingegen, sind keine Situationssimulationen, weshalb die Verhaltensweisen der Personen festgelegt sind.<sup>66</sup> Solche Übungen sind bspw. Persönlichkeits-, Leistungs- und Intelligenztests, aber auch das Interview.<sup>67</sup>

In Abb. 4 kann man gut erkennen wie weit die einzelnen Übungen in den Unternehmen in den Jahren 2001 und 2008 verbreitet waren.

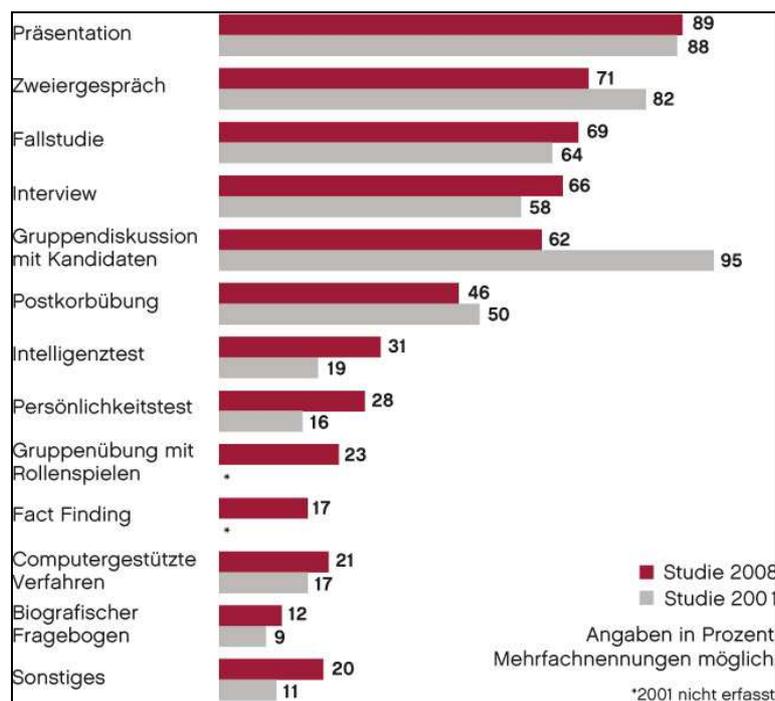


Abbildung 4: Häufigkeit der Nutzung von AC-Übungen<sup>68</sup>

In den folgenden beiden Kapiteln sollen nun die wichtigsten Übungen des ACs genauer dargestellt werden.

<sup>63</sup> Vgl. Lehment, T. (1999), S. 111.; Preusser, I./Fisseni, H.-J. (2007), S. 93.

<sup>64</sup> Vgl. Preusser, I./Fisseni, H.-J. (2007), S. 93.

<sup>65</sup> Vgl. Preusser, I./Fisseni, H.-J. (2007), S. 93.; Kleinmann, M. (2003), S. 27.

<sup>66</sup> Vgl. Preusser, I./Fisseni, H.-J. (2007), S. 93f.

<sup>67</sup> Vgl. Lehment, T. (1999), S. 111.

<sup>68</sup> Quelle: Domke, B. (2008), S. 9.

### 3.3.1 Situative Übungen

#### *Präsentation/Vortrag*

Die Präsentation ist, wie in Abb. 4 erkennbar, ist die am häufigsten genutzte Übung innerhalb von ACs. Paschen führt die weite Verbreitung darauf zurück, dass inhaltlich nahezu alle Themenbereiche im Rahmen einer Präsentationsübung abgedeckt werden können.<sup>69</sup>

Bei der Präsentationsübung erhält der Kandidat die Aufgabe, zu einem vorgegebenen Thema oder einer spezifischen Fragestellung eine Präsentation bzw. einen Vortrag vor einer Gruppe zu halten<sup>70</sup>.

Mögliche Präsentationsthemen können u.a. eine Verkaufspräsentation, die Vorstellung des eigenen Lebenslaufs, die Verteidigung der Analyse eines Business Cases oder die Vorstellungen der Überlegungen zu einer Reorganisation sein.<sup>71</sup>

Eine besondere Form der Präsentation ist die Selbstpräsentation. Da sich darauf allerdings jeder Kandidat schon im Vorfeld des ACs vorbereiten kann, bietet sie wenig Überraschungsmomente und wird deshalb eher selten benutzt.<sup>72</sup> Allerdings wird diese Übung manchmal als Einstiegsübung zu Beginn des Assessment Centers genutzt, da sie eine gute Möglichkeit darstellt die Kandidaten mit der AC-Methode vertraut zu machen.<sup>73</sup>

Paschen und Obermann kritisieren, dass Präsentationen, im Vergleich zu ihrem Auftreten im normalen Leben, zu häufig in ACs eingesetzt werden. Deshalb sollte im Vorfeld der Übungskonstruktion immer kritisch geprüft werden, ob die Präsentation wirklich mit dem Anforderungsprofil in Einklang zu bringen ist.<sup>74</sup>

Wenn dies der Fall ist, lassen sich bei Präsentationen u.a. die Argumentationsfähigkeit, die Selbstdarstellung, die Kommunikationsfähigkeit oder auch die Denkstruktur als Bewertungskriterien heranziehen.<sup>75</sup>

Paschen gibt jedoch zu bedenken, dass diese Bewertungskriterien häufig nicht besonders stark wahrgenommen werden können, da sie eher durch Eigenschaften wie Stressresistenz überstrahlt werden. Dies geschieht immer dann wenn die Vorbereitungszeit der Kandidaten nur sehr kurz ist.

---

<sup>69</sup> Vgl. Paschen, M./ Weidemann, A./ Turck, D./Stöwe, C. (2005), S. 151.

<sup>70</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 29.; Obermann, C. (2006), S. 122.

<sup>71</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 123.

<sup>72</sup> Vgl. Schuhmacher, F. (2009), S. 141.

<sup>73</sup> Vgl. Schuhmacher, F. (2009), S. 141.; Eck, C.D./ Jöri, H./Vogt, M. (2007), S. 137.

<sup>74</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 123.; Paschen, M./Weidemann, A./Turck, D./Stöwe, C (2005), S. 152.

<sup>75</sup> Vgl. Schuhmacher, F. (2009), S. 142f.; Eck, C.D./ Jöri, H./Vogt, M. (2007), S. 137.

Da seiner Meinung nach in der Realität auch nur sehr selten so genannte Stehgreifreden gehalten werden müssen, sollte den Teilnehmern lieber eine ausreichende Vorbereitungszeit gegeben werden. So ist die Realitätsnähe gewährleistet und es können die Bewertungskriterien beobachtet werden, die auch beobachtet werden sollen.<sup>76</sup>

### *Fallstudie*

Eine weitere häufig genutzte Übung im Rahmen von ACs ist die Fallstudie (auch Fallbeispiele genannt). Hierbei werden die Teilnehmer vor ein komplexes Problem gestellt, welches es zu analysieren und zu lösen gilt. Anschließend werden die Lösungsvorschläge von den Kandidaten dargelegt.<sup>77</sup>

Die Aufgaben, die im Rahmen einer Fallstudie an die Kandidaten gestellt werden, können allgemeiner Natur sein oder sich mit berufs- bzw. branchentypischen Fragestellungen befassen.<sup>78</sup>

Fallstudien können sowohl als Gruppen-, als auch als Einzelübungen konzipiert sein.<sup>79</sup> Bewertungskriterien im Rahmen einer Fallstudie können bspw. analytische Aufgabenerfassung oder strategisches Denken, bei Fallstudien als Gruppenübung auch Konflikt- und Teamfähigkeit sein<sup>80</sup>

Werden die Ergebnisse einer Fallstudie im Anschluss präsentiert, so hat das den Vorteil, dass die Beobachter nachfragen können, wenn sie weitere Informationen für ihre Bewertung benötigen. Es hat allerdings auch den Nachteil, dass die Ergebnisse von Kandidaten, die schlecht präsentieren können, dann aufgrund der schlechten Präsentation auch als schlechter angesehen werden, als sie eigentlich sind.<sup>81</sup>

### *Postkorbübung*

Auch der Postkorb ist ein klassischer Bestandteil von ACs. Bei dieser Übung erhält der AC-Teilnehmer einen Posteingangskorb, wie er ihn auch nach längerer Abwesenheit (z.B. Urlaub) in seinem Büro auffinden könnte. In dem Postkorb sind i.d.R. 15 bis 20 unterschiedliche Schriftstücke, wie bspw. Angebote, Memos, Einladungen oder Kundenbeschwerden enthalten.

---

<sup>76</sup> Vgl. Paschen, M./ Weidemann, A./ Turck, D./Stöwe, C. (2005), S. 154.

<sup>77</sup> Vgl. Lehment, T. (1999), S. 113.; Kleinmann, M. (2003), S. 30.

<sup>78</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 30.; Eck, C.D./ Jöri, H./Vogt, M. (2007), S. 138.

<sup>79</sup> Vgl. Eck, C.D./ Jöri, H./Vogt, M. (2007), S. 138.

<sup>80</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 30.; Schuhmacher, F. (2009), S. 145f.

<sup>81</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 30.

Der Kandidat hat die Aufgabe, die gesamten im Postkorb enthaltenen Vorgänge innerhalb einer bestimmten Zeit zu bearbeiten. Die Bearbeitung erfolgt meist schriftlich und unter enormem Zeitdruck.<sup>82</sup>

Bei einer Postkorbübung können eine ganze Reihe von Verhaltensmerkmalen beobachtet werden. Je nachdem wie der Postkorb gestaltet ist, können das Entscheidungsverhalten, Organisationsvermögen, das Setzen von Prioritäten, Delegationsverhalten oder Zeitmanagement beobachtet und bewertet werden.<sup>83</sup>

Die prognostische Validität der Postkorbübung ist in mehreren empirischen Studien belegt worden.<sup>84</sup> Allerdings nimmt der Postkorb für Vorbereitung, Durchführung und Auswertung relativ viel Zeit in Anspruch, was ihn ein bisschen unökonomisch macht. Mittlerweile gibt es jedoch computersimulierte Postkörbe, mit dem Ziel die Übung ökonomischer zu gestalten.<sup>85</sup>

Laut Obermann ist die Postkorbübung in Deutschland seit den 90er Jahren nicht mehr so beliebt, da der Postkorb häufig mit einem geringen Anforderungslevel in Verbindung gebracht wird. Diese Kritik lässt sich jedoch schnell beheben, indem die Inhalte des Postkorbs sehr deutlich an dem Anforderungsprofil und der Funktionsbeschreibung orientiert sind. So sind die Inhalte bei der Besetzung einer Top-Manager-Stelle eben keine Terminkollisionen, sondern die Bewertung von Geschäftszahlen oder Investitionsentscheidungen.<sup>86</sup>

### *Gruppendiskussion*

Die Gruppendiskussion ist früher eine der beliebtesten Übungen in ACs gewesen. Die Teilnehmer diskutieren hierbei ein i.d.R. vorgegebenes Thema. Das Ziel ist es, die Kandidaten im direkten Vergleich zu erleben, wobei nicht das inhaltliche Resultat der Diskussion von Interesse ist, sondern das Verhalten und die Kommunikationsfähigkeit der Teilnehmer während der Diskussion.<sup>87</sup>

Nach Kleinmann kann zwischen sogenannten führerlosen Gruppendiskussionen und solchen, bei denen ein Kandidat die Führung der Diskussion übernimmt unterschieden werden.<sup>88</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 31.; Lehment, T. (1999), S. 112.

<sup>83</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 32.; Lehment, T. (1999), S. 112.

<sup>84</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 135.; Kleinmann, M. (2003), S. 32.

<sup>85</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 32.

<sup>86</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 136.

<sup>87</sup> Vgl. Lehment, T. (1999), S. 112.

<sup>88</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 27f.

Außerdem können die Aufgaben entweder so angelegt sein, dass nur das Diskussionsthema vorgegeben ist, oder so gestellt werden, dass den einzelnen Kandidaten Rollen zugewiesen werden.<sup>89</sup>

Die Gruppendiskussion gilt in ihrer Konstruktion und Durchführung als ökonomisch, da der Zeitaufwand zur Vorbereitung der Übung gering ist, und sich mehrere Teilnehmer auf einmal beobachten lassen.<sup>90</sup>

Es gibt aber auch eine Reihe von Nachteilen bei der Gruppendiskussion. So bemängelt Kleinmann, dass führerlose Gruppendiskussionen in der Realität, so gut wie nie vorkommen, da es i.d.R. immer einen Besprechungsorganisator gibt.<sup>91</sup>

Auch Obermann kritisiert, dass die Gruppendiskussion der AC-Baustein ist, bei dem ungenügende Zuverlässigkeit und damit auch geringere Validität eine große Gefahr darstellt. Der Grund hierfür ist, dass die Leistungen der einzelnen Kandidaten stark von den anderen Teilnehmern der Gruppendiskussion abhängen und der dynamische Verlauf der Diskussion schwer standardisierbar ist. Außerdem kann eine Überforderung der Beobachter entstehen, da diese zur gleichen Zeit mehrere Kandidaten beobachten und bewerten müssen.<sup>92</sup>

Die Gruppendiskussion hat mittlerweile, auch aufgrund der vielen Nachteile die sie mit sich bringt, ihre Spitzenposition unter den ACs verloren und wird deutlich seltener eingesetzt als noch vor 7 Jahren (vgl. Abb. 4). Neben den Nachteilen, die bereits erläutert wurden, kann ein weiterer Grund für den Rückgang die Zunahme der Einzel-ACs sein. Diese waren bei der Umfrage im Jahr 2001 noch eine Ausnahme, werden aber mittlerweile in 23% der Unternehmen durchgeführt.<sup>93</sup>

### *Rollenspiele*

Rollenspiele (in der Literatur tlw. auch Gesprächssimulationen oder Rollensimulationen genannt) sind sehr beliebte Übungen im Rahmen von ACs, die i.d.R. in Dialogform stattfinden und ein Gespräch zwischen dem Kandidaten und mindestens einem Rollenspieler simulieren.<sup>94</sup> Ist das Rollenspiel ein Dialog zwischen dem Teilnehmer und nur einem Rollenspieler, so wird die Übung auch häufig Zweiergespräch genannt.

---

<sup>89</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 28.; Schuhmacher, F. (2009), S. 152.

<sup>90</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 28f.

<sup>91</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 29.

<sup>92</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 113ff.

<sup>93</sup> Vgl. Obermann, C./Höft, S. (2008), S. 20.

<sup>94</sup> Vgl. Paschen, M./Weidemann, A./Turck, D./Stöwe, C. (2005), S. 124.; Lehment, T. (1999), S. 112.

Häufig eingesetzt werden Simulationen von Verkaufsgesprächen, Mitarbeitergesprächen, Konfliktgesprächen oder Kollegengesprächen, je nachdem welche Gesprächssituation in der zu besetzenden Position am ehesten vorkommt.<sup>95</sup>

Bei dem Rollenspiel erhält der Kandidat vor der Übung eine schriftliche Rolleninstruktion, in der alle benötigten Hintergrundinformationen für den Teilnehmer vermerkt sind. Anschließend wird dem Kandidaten eine angemessene Vorbereitungszeit gegeben.<sup>96</sup>

Wer die Aufgaben des Rollenspielers übernimmt wird in der Praxis unterschiedlich gehandhabt. Es kann sowohl einer der Beobachter sein, oder aber auch jemand, der innerhalb des ACs sonst keine Rolle spielt. Der Moderator hingegen sollte nicht als Rollenspieler fungieren, da dies zu Verwirrungen der Teilnehmer führen könnte. Stattdessen sollte er dafür verantwortlich sein, kurz vor Beginn des Rollenspiels nochmals die Rahmenhandlung zu erläutern und ein klares Startsignal zu setzen. Die Rollenspieler sollten ebenfalls eine ausführliche Instruktion erhalten, in der auch vermerkt ist welche Kompetenzen und Verhaltensmerkmale geprüft werden sollen.<sup>97</sup>

In Rollenübungen sind neben den Kernaufgaben die mit der Art der Gesprächssituation festgelegt werden (z.B. Führungsverhalten, Kundenorientierung) auch viele Kompetenzen aus dem kommunikativen und sozialen Bereich überprüfbar, wie u.a. Gesprächsführung, Sensibilität, Einfühlungsvermögen oder Rhetorik.<sup>98</sup>

Zu den Gütekriterien von Rollenübungen gibt es in der Literatur keine empirischen Studien.<sup>99</sup>

### 3.3.2 Nichtsituative Übungen

#### *Interview*

Das Interview, ein in der Praxis beliebtes eignungsdiagnostisches Instrument im Rahmen der Personalauswahl, wird nicht nur einzeln, sondern auch als ein Element im Rahmen von ACs häufig genutzt<sup>100</sup> (vgl. Abb.4), auch wenn es streng genommen nicht mit der Grundidee des ACs, nämlich dem „zeigen lassen“ zusammenpasst.<sup>101</sup>

---

<sup>95</sup> Vgl. Lehment, T. (1999), S. 112f.; Paschen, M./Weidemann, A./Turck, D./Stöwe, C (2005), S. 124f.

<sup>96</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 127.; Boettger, A. (2004), S. 33.

<sup>97</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 127ff.

<sup>98</sup> Vgl. Paschen, M./ Weidemann, A./Turck, D./Stöwe, C. (2005), S. 125.; Lehment, T. (1999), S. 113.

<sup>99</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 126.

<sup>100</sup> Vgl. Rathjen, D. (2001), S. 129.

<sup>101</sup> Vgl. Paschen, M./ Weidemann, A./ Turck, D./Stöwe, C. (2005), S. 85.

Interviews mit den Kandidaten können auf unterschiedliche Arten durchgeführt werden. So gibt es voll-, teil- und unstrukturierte Interviews. Der Vorteil des vollstrukturierten Interviews liegt ganz offensichtlich darin, dass durch die Standardisierung eine hohe Vergleichbarkeit unterschiedlicher Kandidaten ermöglicht wird. Das unstrukturierte Interview hingegen erfordert eine hohe Interviewkompetenz des Interviewers und bietet aufgrund der unterschiedlichen Verläufe der verschiedenen Interviews kaum Vergleichsmöglichkeiten.<sup>102</sup>

Genau wie die situativen Übungen auch, zeichnet sich auch ein gutes Interview durch einen hohen Anforderungsbezug aus. Ist dieser gewährleistet, so eignet sich das Interview für alle möglichen Arten von Bewertungskriterien.<sup>103</sup>

Das Problem das mit dieser Flexibilität von Interviews einhergeht ist allerdings, dass sich in der Praxis zeigt, dass häufig die Interviewergebnisse die Ergebnisse aus den anderen AC-Übungen überlagern. Dies gilt es zu umgehen, denn die Erkenntnisse aus dem Interview sollen ja nur zusätzlich zu den anderen Bewertungen erhoben werden und diese nicht ersetzen. Eine Möglichkeit hierfür ist, dass die Interviews nicht von den Beobachtern selbst, sondern von einem unabhängigen Interviewer durchgeführt werden. Dieser Interviewer ist nicht in den anschließenden Beurteilungsprozess miteingebunden. Durch diese Vorgehensweise können Urteilsfehler verringert und der gleiche Ablauf eines jeden Interviews gewährleistet werden.<sup>104</sup>

### *Psychologische Tests*

Neben dem Interview sind weitere nichtsituative AC-Bausteine die psychologischen Tests, die in Intelligenztests, Leistungstests und Persönlichkeitstests unterteilt werden können.<sup>105</sup>

In Deutschland wurden psychologische Tests lange Zeit sehr zurückhaltend angewendet.<sup>106</sup> So wird den psychologischen Testverfahren in anderen europäischen Ländern eine häufig zehnmal so hohe Bedeutung zugemessen, wie in Deutschland.<sup>107</sup>

Das sich diese ablehnende Haltung gegenüber psychologischen Tests in Deutschland jedoch langsam ändert, erkennt man in Abb. 4.

---

<sup>102</sup> Vgl. Eck, C.D./ Jöri, H./Vogt, M. (2007), S. 126f.; Schuhmacher, F. (2009), S. 147.

<sup>103</sup> Vgl. Paschen, M./ Weidemann, A./ Turck, D./Stöwe, C. (2005), S. 86.

<sup>104</sup> Vgl. Bolte, E.-A./Strobel, A./Strobel, A./Tödtmann, F. (2005), S. 232ff.

<sup>105</sup> Vgl. Boettger, A. (2004), S. 47.; Obermann, C. (2006), S. 139.

<sup>106</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 140.

<sup>107</sup> Vgl. Hossiep, R. (2001), S. 54f.

Im Vergleich zum Jahr 2001 wurden 2008 schon wesentlich häufiger Persönlichkeitstests und Intelligenztests eingesetzt. Diese Veränderungen dürften vor allem dadurch bedingt sein, dass es mittlerweile wissenschaftliche Befunde gibt, die den kognitiven Fähigkeiten eine überragende Prognosekraft in Bezug auf Berufserfolgskriterien beimessen.<sup>108</sup>

### **3.4 Beurteilung und Feedback**

#### **3.4.1 Beobachtungssystem und Beobachterschulung**

Die Beobachter haben, insbesondere bei den situativen AC-Übungen, die Aufgabe die Kandidaten zu beobachten und zu beurteilen. Auf die Zusammensetzung des Beobachterteams innerhalb eines ACs wurde schon zu Beginn der Arbeit kurz eingegangen. I.d.R. handelt es sich bei den Beobachtern um Führungskräfte, Mitarbeiter der Personalabteilung sowie Psychologen oder externe Berater.<sup>109</sup> Eine Faustformel, wie viele Beobachter in Bezug auf die Teilnehmergröße in das AC eingebunden sein sollten gibt es nicht. Dies ist auch immer abhängig von den Übungen, die in das AC aufgenommen werden, da bspw. Gruppendiskussionen einen viel höheren Beobachtungsaufwand für sich beanspruchen als Einzelübungen.<sup>110</sup>

Damit die Beobachter ihrer Aufgabe, die sie im AC einnehmen, gewachsen sind, werden i.d.R. im Vorfeld des ACs Beobachterschulungen durchgeführt. Mittlerweile führen 91 % der Unternehmen Beobachtertrainings durch, die in den meisten Fällen zwischen wenigen Stunden und einem halben Tag dauern.<sup>111</sup>

Bei diesen Beobachterschulungen werden den Beobachtern die Übungen des ACs vorgestellt und sie werden mit den Anforderungen vertraut gemacht, die beobachtet werden sollen. Teilweise geschieht dies, in dem die Beobachter die einzelnen Elemente selbst durchführen. Außerdem wird meist auf klassische Beurteilungsfehler wie z.B. den Strenge- bzw. Mildefehler hingewiesen, damit diese Fehler den Beobachtern nicht unterlaufen.<sup>112</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. Obermann, C./Höft, S. (2008), S. 20.; Kersting, M. (2008), S. 76.

<sup>109</sup> Vgl. Paschen, M./Hossiep, R. (1999), S. 194.; Obermann, C. (2006), S. 180f.; Krause, D.E./Gebert, D./Thornton III, G.C. (2007), S. 367f.

<sup>110</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 181f.

<sup>111</sup> Vgl. Obermann, C./Höft, S. (2008), S. 20.

<sup>112</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 196f.; Kleinmann, M. (2003), S. 43.

Außerdem werden die Beobachter darauf trainiert, dass die Beobachtung des Verhaltens und die Beurteilung des selbigen streng voneinander getrennt sein sollten.<sup>113</sup>

Diese Trennung wird in der Literatur als äußerst wichtig erachtet, da dadurch verhindert wird, dass sich die Beurteiler zu früh einen Gesamteindruck von den Kandidaten bilden, der weitere Beobachtungen beeinflussen könnte.<sup>114</sup>

Die Trennung von Beobachtung und Bewertung ist auch in Abb. 5, die den gesamten Ablauf des Beobachtungs- und Beurteilungsprozesses darstellt, gut zu sehen. Zunächst erfolgen die reine Beobachtung und die wertfreie Protokollierung des Teilnehmerverhaltens.

<b>1. Schritt</b>
Jeder Beobachter beobachtet einen oder mehrere Teilnehmer in Bezug auf die zuvor definierten Anforderungsmerkmale.
<b>2. Schritt</b>
Das beobachtete Verhalten wird protokolliert ohne es zu bewerten.
<b>3. Schritt</b>
Das Verhalten wird den einzelnen Beobachtungsdimensionen zugeordnet.
<b>4. Schritt</b>
Die Beobachter bewerten unabhängig voneinander die Ausprägung des Teilnehmerverhaltens auf den einzelnen Dimensionen auf einer Skala.
<b>5. Schritt</b>
Die Beobachter einigen sich in der Beobachterkonferenz auf die Dimensionsausprägungen für jeden Teilnehmer.
<b>6. Schritt</b>
Die Beobachter machen einen Entscheidungsvorschlag über Einstellung und/oder Förderungsempfehlung.

**Abbildung 5: Der Beobachtungs- und Bewertungsprozess in sechs Schritten**<sup>115</sup>

Ob die Beobachtungen während oder nach der Übung notiert werden, ist laut Obermann unerheblich.<sup>116</sup> Anschließend wird das Verhalten den einzelnen Beobachtungsdimensionen (z.B. Kommunikationsfähigkeit, oder Teamfähigkeit) zugeordnet, um dann in der Folge die Ausprägung des Verhaltens auf einer Skala einzutragen.

<sup>113</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 43.

<sup>114</sup> Vgl. Schuler, H. (1992), S. 8f.

<sup>115</sup> Quelle: Kleinmann, M. (2003), S. 46.

<sup>116</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 167.

Für diese Notizen und Beurteilungen stehen den Beobachtern einheitliche Verhaltensprotokolle oder Beobachtungsbögen zur Verfügung. Die Ausgestaltung dieser Beobachtungsbögen kann unterschiedlich sein.

Normalerweise sind aber immer die Beobachtungsdimensionen festgehalten, es gibt ausreichend Platz für das Notieren der Beobachtungen und es ist eine Skala abgedruckt, mit deren Hilfe die Beurteilung erfolgt.<sup>117</sup>

Im Anschluss an die Durchführung der AC-Übungen treffen sich die Beobachter zur so genannten Beobachterkonferenz, um ihre Beobachtungen und Bewertungen zu diskutieren und dann zu einem gemeinsamen Ergebnis zu kommen. Dieses Vorgehen kann jedoch sehr zeitintensiv sein, weshalb häufig auch die Möglichkeit einer statistischen Auswertung in Betracht gezogen wird.

Hierbei sparen die Beobachter zwar viel Zeit im Vergleich zur Beobachterkonferenz, allerdings können auch keine Einzelfacetten berücksichtigt werden, so wie es in der Beobachterkonferenz der Fall ist.<sup>118</sup>

Wurde in der Beobachterkonferenz oder mittels einer statistischen Methode ein Urteil gefunden, so folgt in den meisten Fällen im Anschluss ein Feedback an die Teilnehmer. Dies soll im Folgenden näher beleuchtet werden.

### **3.4.2 Feedback an die Teilnehmer**

Unter einem Feedback versteht man die Rückmeldung an eine Person darüber, wie sie bzw. ihr Verhalten von anderen Personen wahrgenommen und bewertet wird.<sup>119</sup>

Gemäß Schuhmacher kann das im Rahmen eines AC gegebene Feedback in unterschiedliche Richtungen erfolgen: die Teilnehmer können ein Feedback darüber erhalten, wie sie von den Beobachtern wahrgenommen wurden oder in Richtung der Beobachter kann ein Feedback bzgl. ihrer Einschätzung erfolgen. Weiterhin kann es Feedbacks in Richtung der Konstrukteure und des Moderators des ACs geben.<sup>120</sup>

An dieser Stelle der Arbeit soll jedoch nur auf das Feedback eingegangen werden, welches die Teilnehmer erhalten, da die Evaluation der ACs, in welches Gebiet die anderen Feedbacks gehören, erst im folgenden Kapitel näher beleuchtet wird.

---

<sup>117</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 171ff.

<sup>118</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 49f.

<sup>119</sup> Vgl. Jeserich, W. (1996a), S. 104.

<sup>120</sup> Vgl. Schuhmacher, F. (2009), S. 128.

Feedbacks an die Teilnehmer werden in fast allen Unternehmen durchgeführt und dauern üblicherweise 15 – 20 Minuten.<sup>121</sup>

Gemäß den Qualitätsstandards des Arbeitskreises AC hat jeder Kandidat einen Anspruch auf eine individuelle Rückmeldung, damit er das Ergebnis nachvollziehen und daraus lernen kann. Nur wenn ein solches Feedback gegeben wird, ist die Möglichkeit gegeben, dass ein Teilnehmer die Beobachtungen für seine eigene Entwicklung berücksichtigen kann.<sup>122</sup>

Bei Personalentwicklungs-ACs sollte das Feedback für die durchführenden Unternehmen sowieso eine Selbstverständlichkeit darstellen, da es häufig der Sinn des ACs ist, dass die Teilnehmer ihre Verhaltensmuster im Sinne der Unternehmung verändern. Dies ist allerdings nur möglich, wenn sie auch erfahren was von ihnen erwartet wird.

Aber auch bei Personalauswahl-ACs mit externen Bewerbern kann das Unternehmen einen Nutzen aus einem guten und differenzierten Feedback ziehen, denn nicht zuletzt ist das AC in diesem Fall ja auch ein Personalmarketinginstrument. Außerdem hat die Qualität des Feedbacks einen großen Einfluss auf die Akzeptanz des ACs, da hierdurch die Ergebnisse und Entscheidungen für den Teilnehmer transparent gemacht werden.<sup>123</sup>

Für die Feedback-Gesprächsführung an sich gibt es auch einige Empfehlungen, die hier kurz dargestellt werden sollen. Einen guten Einstieg in ein Feedbackgespräch bietet immer die Frage nach der Selbsteinschätzung des Kandidaten, da ihm so die Gelegenheit gegeben wird selbst Stellung zu beziehen.<sup>124</sup> Anschließend werden dann die beobachteten Verhaltensweisen beschrieben, wobei positive vor negativen Seiten angesprochen werden sollten und die Beschreibungen so präzise wie möglich dargelegt werden sollten, da dies dem Teilnehmer am meisten hilft. Bewertungen sollten darüber hinaus immer an den definierten Anforderungskriterien festgemacht werden. Weiterhin können dem Kandidaten noch Ratschläge und Hilfestellungen bzgl. Entwicklungsmöglichkeiten gegeben werden.<sup>125</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. Obermann, C./Höft, S. (2008), S. 20.

<sup>122</sup> Vgl. Arbeitskreis Assessment Center e.V.

<sup>123</sup> Vgl. Paschen, M./ Weidemann, A./ Turck, D./Stöwe, C. (2005), S. 242.

<sup>124</sup> Vgl. Rüden, R. (1996), S. 178f.; Paschen, M./ Weidemann, A./ Turck, D./Stöwe, C. (2005), S. 245.

<sup>125</sup> Vgl. Paschen, M./ Weidemann, A./ Turck, D./Stöwe, C. (2005), S. 244f.

### 3.5 Evaluation von Assessment Centern

Die Evaluierung von ACs ist auch ein zentraler Qualitätsstandard gemäß den Richtlinien des Arbeitskreises AC, denn nur mit Güteuntersuchungen und Qualitätskontrollen kann ermittelt werden, ob die mit dem AC verbundenen Ziele auch tatsächlich erreicht wurden.

So stellen gerade neu entwickelte ACs oft nur Gebäude aus Vermutungen über den Zusammenhang zwischen Anforderungskriterien, Elementen des ACs und Bewährungskriterien dar, die es in der Realität zu überprüfen gilt.<sup>126</sup>

Bei einer Umfrage gaben zwar mehr als drei Viertel der Anwender an, ihre ACs zu evaluieren und so diesem Qualitätsstandard gerecht zu werden. Bei genauerer Betrachtung zeigte sich jedoch, dass die Evaluation oft lediglich das Feedback der Beteiligten als Grundlage hat und somit keine große Aussagekraft über die diagnostische Qualität des Verfahrens hat.<sup>127</sup>

Dabei werden Evaluationen als äußerst wichtig erachtet. Nicht nur, dass mit Hilfe von Evaluierungen die stetige Entwicklung und Verbesserung der ACs vorangetrieben werden kann, sondern auch das Image der AC-Verfahren und damit auch das Ansehen der Personalabteilung im Unternehmen kann signifikant gesteigert werden, wenn nachgewiesen werden würde, dass durch die ACs bspw. Fehlbesetzungen und damit hohe Kosten verhindert wurden.<sup>128</sup>

Mögliche Gründe für die geringe Anzahl qualitativer Evaluationen sieht Obermann in praktischen und methodischen Hindernissen. Zu den praktischen Hindernissen zählt er u.a. die geringen Teilnehmerzahlen der ACs, die Menge an AC-Varianten sowie die ständigen Veränderungen des Verfahrens. Zu den methodischen Problemen zählt die Auswahl eines geeigneten Kriteriums.<sup>129</sup>

Doch auch wenn keine Evaluation mit einem externen Kriterium gelingen sollte, so sollte zumindest die inhaltliche Struktur des ACs kontinuierlich überprüft und verbessert werden. Dies kann geschehen, in dem z.B. geprüft wird, ob sich die einzelnen Verhaltensdimensionen innerhalb der Übungen differenzieren lassen, ob es genügend Beobachtungsmöglichkeiten für die einzelnen Kriterien gibt oder ob an irgendeiner Stelle des ACs Einsparungen möglich sind.<sup>130</sup>

---

<sup>126</sup> Vgl. Arbeitskreis Assessment Center e.V.

<sup>127</sup> Vgl. Obermann, C./Höft, S. (2008), S. 20.; Kersting, M. (2008), S. 78.

<sup>128</sup> Vgl. Schweighofer, M. (2001), S. 99.

<sup>129</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 258.

<sup>130</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 258.

Gemäß Kersting ist die Basis von Evaluierung und Qualitätskontrolle eine ausführliche Dokumentation der Ergebnisse, da nur das ausgewertet werden kann, was auch dokumentiert und festgehalten wird. Da die Dokumentation in der Praxis jedoch i.d.R. nur sehr oberflächlich erfolgt, sollte zunächst hier angesetzt werden, um die Verfahren zu verbessern und eine systematische Evaluation zu ermöglichen.<sup>131</sup>

#### **4 Ausgewählte Varianten und Weiterentwicklungen von Assessment Centern**

##### *Einzel-Assessment Center*

Eine Variante des klassischen ACs stellt das Einzel-AC dar. Da sich die Einsatzhäufigkeit von Einzel-ACs deutlich auf 23% erhöht hat<sup>132</sup>, soll es an dieser Stelle etwas genauer betrachtet werden.

Unter einem Einzel-AC versteht man ein AC-Verfahren mit nur einem Kandidaten. Da es diese Form des ACs bereits seit den 50er Jahren gibt, ist es keine neue Erscheinung.<sup>133</sup>

Einzel-ACs werden hauptsächlich im Bereich des gehobenen Managements betrieben, da in diesen Bereichen oft eine besonders hohe Diskretion eingehalten werden muss und außerdem die Bereitschaft zu Gruppenüberprüfungsverfahren bei diesen Kandidaten als äußerst gering einzustufen ist.<sup>134</sup>

Ein weiterer Grund für die Nutzung eines Einzel-ACs kann sein, dass es notwendig erscheint sich während der Durchführung des ACs ganz individuell auf den einzelnen Bewerber einstellen zu können, um ggf. spontan Übungen zu modifizieren und flexibel reagieren zu können (dabei wird natürlich die Vergleichbarkeit zwischen zwei Durchführungen beeinträchtigt).<sup>135</sup>

Die wesentlichen Unterschiede von Einzel-ACs zu den klassischen ACs liegen zum einen in der geringeren AC-Dauer von i.d.R. nur einem Tag,<sup>136</sup> zum anderen im Nichtvorhandensein der Interaktion zwischen den unterschiedlichen AC-Teilnehmern bspw. bei der Gruppendiskussion.<sup>137</sup>

---

<sup>131</sup> Vgl. Kersting, M. (2008), S. 78.

<sup>132</sup> Vgl. Obermann, C./Höft, S. (2008), S. 19f.

<sup>133</sup> Vgl. Eck, C.D./ Jöri, H./Vogt, M. (2007), S. 112.; Obermann, C. (2006), S. 324f.

<sup>134</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 66f.

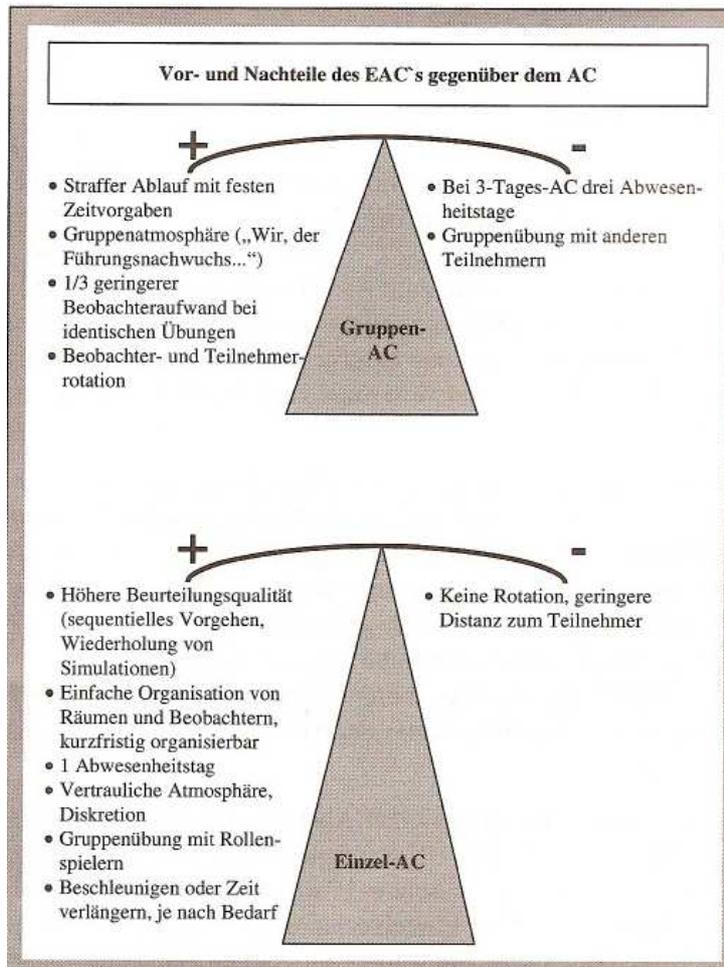
<sup>135</sup> Vgl. Paschen, M./ Weidemann, A./ Turck, D./Stöwe, C. (2005), S. 24.

<sup>136</sup> Vgl. Eck, C.D./ Jöri, H./Vogt, M. (2007), S. 112.

<sup>137</sup> Vgl. Obermann, C. (2005), S. 225.

Soll trotzdem das Verhalten innerhalb einer Gruppe getestet werden, so müssen die nicht vorhandenen Teilnehmer durch Rollenspieler ersetzt werden, was den Vorteil hat, dass die Teilnehmer nicht selbständig den Inhalt der Diskussion und damit die Messintention verändern.<sup>138</sup>

Dieser Vorteil, und noch viele weitere Vor- bzw. Nachteile von Einzel-ACs gegenüber dem klassischen AC sind in Abb. 6 zu sehen.



**Abbildung 6: Vor- und Nachteile von Einzel-ACs gegenüber klassischen ACs<sup>139</sup>**

Neben der geringen Distanz zum Teilnehmer, wie in Abb. 6 auch als Nachteil dargestellt, kritisiert Obermann den hohen Durchführungsaufwand des Einzel-ACs. So müssen die Einführungsphasen für jeden AC-Teilnehmer neu durchgeführt werden und aus den Vorbereitungszeiten der Teilnehmer auf die einzelnen Übungen ergeben sich Wartezeiten für die Beobachter.<sup>140</sup>

<sup>138</sup> Vgl. Obermann, C. (2005), S. 327.; Kleinmann, M. (2003), S. 66.

<sup>139</sup> Quelle Obermann, C. (2006), S. 326.

<sup>140</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 327.

### *Multimedia und neue Medien innerhalb des AC*

Trotz der noch relativ geringen Verbreitung von EDV-gestützten Instrumenten und Übungen, ist ihr Einsatz nach Jeserich eine der wichtigsten Innovationen innerhalb der Eignungsdiagnostik.<sup>141</sup> Solche computergestützten Verfahren können im Rahmen des klassischen ACs auf dem PC eingesetzt, oder auch als Vorauswahlübungen im Internet genutzt werden.<sup>142</sup>

Neben dem so genannten Computer Aided Testing (CAT), das sind Übertragungen von klassischen Testverfahren auf den PC oder ins Internet, stellen PC-Postkörbe oder computergestützte Managementsimulationen weitere Möglichkeiten von EDV-gestützten Übungen innerhalb des ACs dar.<sup>143</sup>

Als Vorteile des CAT gelten die sofortige und vereinfachte Auswertung von Testergebnissen mittels der EDV sowie die Möglichkeit des adaptiven (d.h. antwortabhängigen) Testens, was bedeutet, dass die unterschiedlichen Schwierigkeitsgrade innerhalb der einzelnen Übungen je nach Lösungsverhalten der Kandidaten individuell angepasst werden können.<sup>144</sup> Dies bedeutet eine genauere Messung bei geringerem Zeitaufwand.<sup>145</sup>

Als Vorteil von PC-Postkörben kann die damit verbundene Dynamisierung genannt werden, die dadurch entsteht, dass Störungen eingefügt und die Kandidaten direkt mit den Auswirkungen ihrer Ausführungen konfrontiert werden können.<sup>146</sup>

Außerdem kann mit PC-Postkörben die Auswertungsobjektivität, die bei herkömmlichen Postkorb-Übungen häufig gering ist, gesteigert werden.<sup>147</sup>

Ein Nachteil von PC-Postkörben ist die Tatsache, dass die Erstellung von PC-Postkörben i.d.R. sehr viel aufwendiger und dadurch auch kostenintensiver ist als die Erstellung von Papier-Postkörben.<sup>148</sup>

PC-gestützte Management-Simulationen stellen eine Weiterentwicklung des Postkorbes dar. Hierbei handeln die Kandidaten in komplexen und vernetzten Systemen, was die Problemlösefähigkeit der Kandidaten fordert.<sup>149</sup>

---

<sup>141</sup> Vgl. Jeserich, W. (1996b), S. 63.

<sup>142</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 347.

<sup>143</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 349ff.; Jeserich, W. (1996a), S. 63.

<sup>144</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 349.

<sup>145</sup> Vgl. Hertel, G./Konradt, U./Orlikowski, B. (2003), S. 39.

<sup>146</sup> Vgl. Jeserich, W. (1996b), S. 63.

<sup>147</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 351.

<sup>148</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 351.; Jeserich, W. (1996b), S. 63.

<sup>149</sup> Vgl. Jeserich, W. (1996b), S. 64.

Außerdem werden die Kandidaten innerhalb der Management-Simulation direkt mit den Auswirkungen ihres eigenen Agierens konfrontiert, was bei einer klassischen Übung wie bspw. der Fallstudie nicht möglich ist.<sup>150</sup>

Eine Weiterentwicklung der computerunterstützten Systeme stellt deren Verwendung im Internet dar. Zwar können diese so genannten Online- oder E-Assessments nicht das klassische AC ersetzen, sie ermöglichen es jedoch, die notwendige Vorselektion der Bewerber zu verbessern und zu beschleunigen.

Die Anzahl der ungeeigneten Personen, die anschließend zum klassischen AC eingeladen werden, kann so verringert werden.<sup>151</sup>

Allerdings gibt Obermann zu bedenken, dass bei Online-Übungen die Identität des Teilnehmers nicht überprüft werden kann, was bedeutet, dass die entsprechenden Kompetenzen im anschließenden klassischen AC erneut getestet werden müssten.<sup>152</sup>

Außerdem kann bei Online-Tests die Gefahr von Übungseffekten bestehen, nämlich dann wenn der Test mehrfach ausgefüllt werden kann und so bessere Ergebnisse erzielt werden. Dieses Problem lässt sich jedoch dadurch beheben, dass Fragendatenbanken angelegt werden und so bei jeder Durchführung des Tests aus einem Pool von Fragen die passenden ausgewählt werden. So ist jeder Test einzigartig und Übungseffekte oder das Kursieren von Musterlösungen werden ausgeschlossen.<sup>153</sup>

Weiterhin sollte bei E-Assessments darauf geachtet werden, dass die Aufgaben selbsterklärend sind bzw. ausführliche Instruktionen für die Teilnehmer vorhanden sind. Ferner ist zu gewährleisten, dass die Online-Tests unabhängig von der Hardware sind, die die einzelnen Teilnehmer verwenden, damit keinem Kandidaten Vor- oder Nachteile aus der Nutzung eines bestimmten Computers entstehen.<sup>154</sup>

Über die Akzeptanz von E-Assessments lässt sich sagen, dass sie vergleichsweise hoch ist.<sup>155</sup> Das Potenzial das die webbasierte Personalauswahl bietet, wird in der Praxis jedoch noch nicht ausgenutzt, obwohl sie eine wichtige Ergänzung des klassischen ACs darstellen und Vorteile im Hinblick auf Effizienz und Reichweite bieten.<sup>156</sup>

---

<sup>150</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 353.

<sup>151</sup> Vgl. Konradt, U./Sarges, W. (2003), S. 7.

<sup>152</sup> Vgl. Obermann, C. (2006), S. 351.

<sup>153</sup> Vgl. Preuss, A. (2007), S. 13.; Obermann, C. (2006), S. 350.

<sup>154</sup> Vgl. Preuss, A. (2007), S. 13f.

<sup>155</sup> Vgl. Konradt, U./Sarges, W. (2003), S. 8.; Obermann, C. (2006), S. 349.

<sup>156</sup> Vgl. Hertel, G./Konradt, U./Orlikowski, B. (2003), S. 51.

### *Lernpotential Assessment Center*

Als dritte und letzte Weiterentwicklung des klassischen AC soll an dieser Stelle noch das Lernpotential-AC erläutert werden.

Die Idee dieser AC-Variante liegt darin, dass das Feedback nicht erst nach, sondern bereits während des ACs durchgeführt wird.<sup>157</sup>

Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass davon ausgegangen wird, dass vor allem die Lernfähigkeit und das Anpassungsvermögen die guten von den schlechten Managern unterscheidet.<sup>158</sup> Deshalb sollen diese Anforderungsdimensionen getestet werden. In den Ablauf des ACs wird das eingebaut, indem nach jeder Übung ein Feedback über die Unterschiede zwischen dem gezeigten und dem erwarteten Verhalten gegeben wird. Das Ziel, welches damit erreicht werden soll ist, schon während des AC echte Lernmöglichkeiten zu schaffen, um zu testen, inwieweit die Teilnehmer das im Feedback Erlernte in den anschließenden Übungen bereits umsetzen können.<sup>159</sup>

Die erwartete Wirkung des Lernpotential-ACs bzw. das Ziel dieser Variante ist es, das Entwicklungs- und Führungspotential der Kandidaten treffsicherer zu beurteilen, als mit klassischen ACs. Ersten Erfahrungsberichten nach zu urteilen werden die erwünschten Ergebnisse auch erreicht.<sup>160</sup> Ein empirischer Nachweis über eine höhere Validität als bei klassischen ACs, liegt allerdings nicht vor.

## **5 Kritische Betrachtung des Instruments Assessment Center**

### **5.1 Vorteile und Chancen**

Hätte man vor einigen Jahrzehnten nach den Vorteilen von ACs gefragt, so wäre mit Sicherheit als erstes die hohe Validität von ACs genannt worden, lag doch die von Bray & Grant ermittelte Validität im Jahr 1966 bei 0,46, was als ein hervorragender Wert bezeichnet werden kann. Da sich die Validität von ACs in den Jahren darauf aber nicht verbessert, sondern wesentlich verschlechtert hat (siehe Abb. 7), wird auf die Validität im nächsten Kapitel unter dem Punkt Risiken näher eingegangen.

Es gibt allerdings noch eine Reihe weiterer Vorteile, die ACs sowohl den durchführenden Unternehmen als auch den Kandidaten bieten.

---

<sup>157</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 68.

<sup>158</sup> Vgl. Sarges, W./Stracke, F. (2005), S. 348.

<sup>159</sup> Vgl. Sarges, W. (2001b), S. 103f.

<sup>160</sup> Vgl. Sarges, W. (2001b), S. 105.

Ein Vorteil von ACs ist die hohe Objektivität, die sich daraus ergibt, dass mehrere Personen gleichzeitig für die Beurteilung zuständig sind und nicht die gesamte Beurteilungsmacht bei nur einer Person liegt.<sup>161</sup>

Dies ist auch ein Grund dafür, warum das Verfahren bei den Teilnehmern üblicherweise auf eine höhere Akzeptanz stößt als bspw. das Interview. Weiterhin ist ein Pluspunkt des ACs, die hohe Messgenauigkeit (Reliabilität) des Verfahrens.<sup>162</sup>

Auch die Hohe Transparenz des AC-Verfahrens kann durchaus als positiv angesehen werden. Da einheitliche Bewertungskriterien zu Grunde gelegt werden, werden Personalentscheidungen transparent und von vielen Personen zusammen begründet. Dies zieht häufig auch eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Führungskräften nach sich.<sup>163</sup>

Klare Vorteile der Verwendung von internen Personalentwicklungs-ACs bzw. ACs zur Potentialanalyse sieht Kleinmann darin, dass das vorhandene Potential im Hause bekannt wird, die Effizienz bisheriger Weiterbildungsmaßnahmen geprüft werden kann und Weiterbildungsmaßnahmen individuell erfolgen können.<sup>164</sup>

Die Tatsache, dass bei einem AC die Teilnehmer in verschiedenen Situationen beobachtet werden können, insbesondere in der Interaktion mit anderen Teilnehmern oder Rollenspielern, stellt einen weiteren Vorteil gegenüber anderen Methoden dar. In einem Interview bspw. wäre eine solche „Eins-zu-Eins-Situation“ nicht abbildbar.<sup>165</sup>

Ein weiterer Vorteil von ACs ist die damit einhergehende Steigerung der Führungsfähigkeit der Führungskräfte, da Beobachtungs- und Einschätzungsfähigkeiten, aber auch Kommunikationsfähigkeit geschärft und trainiert werden, die im beruflichen Alltag bei der Mitarbeiterbeurteilung und –förderung von großem Nutzen sind.<sup>166</sup>

Kompa sieht es als einen Vorteil an, dass bei einem AC in der Regel Führungskräfte der mittleren Managementebene als Beobachter eingesetzt werden, und so das obere Management weiter seinen Kernaufgaben nachgehen kann und nicht handlungsunfähig wird.

---

<sup>161</sup> Vgl. Preusser, I./Fisseni, H.-J. (2007), S. 7.; Schuhmacher, F. (2009), S. 98.

<sup>162</sup> Vgl. Schuhmacher, F. (2009), S. 98.

<sup>163</sup> Vgl. Schuhmacher, F. (2009), S. 98.; Kleinmann, M. (2003), S. 13.

<sup>164</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 12f.

<sup>165</sup> Vgl. Schuhmacher, F. (2009), S. 100.

<sup>166</sup> Vgl. Schuler, H. (2007), S. 27.; Emrich, M. (2004), S. 17.; Preusser, I./Fisseni, H.-J. (2007), S. 32.

Das Entscheidungsverhalten kann aber trotzdem im Sinne des oberen Managements erfolgen, indem die Beobachter in den Beobachtertrainings darauf geschult werden.<sup>167</sup>

Auch für die Teilnehmer bietet ein AC-Verfahren viele Vorteile und Chancen. So bekommen Sie ein aussagekräftiges Feedback über ihre Stärken und Schwächen und über ihre Wirkung auf andere. Diese Konfrontation mit ihrer Außenwirkung ermöglicht Ihnen dann eine realistischere Selbsteinschätzung.<sup>168</sup>

Weiterhin erhalten sie, wenn die einzelnen AC-Übungen anforderungsbezogen ausgewählt wurden, durch die simulationsorientierten Elemente des AC eine realistische Einschätzung darüber, welche Aufgaben mit der Zielposition verbunden sind. Dies und der direkte Vergleich mit den anderen Kandidaten regt eine Selbstselektion an, die das Risiko eine falsche Stelle anzutreten reduziert.<sup>169</sup>

Die Teilnehmer sehen es außerdem als Vorteil an, dass Beförderungen und Einstellungen gerechter von statten gehen, da die Entscheidung nicht bei einer Person allein liegt. Dies führt auch dazu, dass die Kandidaten die AC-Verfahren als objektiv einschätzen.<sup>170</sup>

Des Weiteren erhöht sich durch die Transparenz und die Objektivität des AC-Verfahrens die Akzeptanz bei den Teilnehmern. Sie nehmen ein Feedback deshalb eher an und erzielen dadurch einen hohen Lerneffekt.<sup>171</sup>

Neben all diesen soeben erläuterten Vorzügen der AC-Methode, verfügt das Verfahren natürlich auch über einige Schattenseiten. Einige dieser Kritikpunkte sollen im folgenden Kapitel dargestellt werden.

## 5.2 Nachteile und Risiken

Kritik an der AC-Methode lässt sich grundsätzlich in zwei Richtungen unterteilen: die ideologisch geprägte Kritik, die Ausdruck eines reinen Bauchgefühls ist und die Kritik, die sich mit der Methodik des Verfahrens beschäftigt.<sup>172</sup>

Im Folgenden sollen einige der am häufigsten dargelegten Kritikpunkte an der AC-Methode erläutert werden.

---

<sup>167</sup> Vgl. Kompa, A. (2004), S. 36f.

<sup>168</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 13.

<sup>169</sup> Vgl. Kleinmann, M. (2003), S. 13.; Emrich, M. (2004), S. 17f.

<sup>170</sup> Vgl. Emrich, M. (2004); Kleinmann, M. (2003),

<sup>171</sup> Vgl. Schuhmacher, F. (2009), S. 104.

<sup>172</sup> Vgl. Schuhmacher, F. (2009), S. 95.

Ein häufig geäußertes Risikofaktor bei AC-Verfahren ist, dass der beste Schauspieler gewinnt. Da die Teilnehmer häufig Vermutungen darüber entwickeln, welches Verhalten von ihnen erwartet wird, und sich dann auch diesen Mutmaßungen entsprechend verhalten, kann dieser Nachteil nicht gänzlich widerlegt werden. Sowohl Obermann als auch Schuhmacher sind jedoch der Meinung, dass dieser Effekt bei professionell entwickelten ACs nicht zum Tragen kommt, da viele verschiedene Übungen und die zeitliche Länge des ACs das verhindern. Auch durch eine erhöhte Komplexität der Aufgaben, kann dieser Risikofaktor minimiert werden, da es den Kandidaten in diesem Fall nur sehr schwer gelingen wird, sich neben dem Inhalt noch auf das Schauspielern zu konzentrieren.<sup>173</sup>

Ein weiterer Nachteil, der in der Praxis häufig zu hören ist, ist die Verliererproblematik. Sowohl bei Auswahl- als auch bei Entwicklungs-ACs zeigt sich, welcher Kandidat erfolgreich ist und welcher Kandidat keinen Erfolg hat.<sup>174</sup> Bei Auswahl-ACs gibt es notwendigerweise immer dann Verlierer, wenn es mehr Bewerber als vorhandene Vakanzen gibt. Diese Verliererproblematik kann auch nicht verhindert werden, sondern nur durch faires Verhalten und Sachlichkeit gegenüber den Teilnehmern positiv beeinflusst werden. Gerade bei firmeninternen ACs wird jedoch, auch durch die Bekanntheit der Kandidaten untereinander, sehr schnell offensichtlich, welchem Teilnehmer eine Stelle oder besondere Entwicklungsmaßnahmen angeboten werden. Die Teilnehmer, denen solche Angebote nicht unterbreitet werden, können also auch als Verlierer bezeichnet werden. Hier entsteht die Sorge vieler Unternehmen, dass die Mitarbeiter nach dem AC, aus dem sie als Verlierer hervorgegangen sind, demotiviert an ihren ursprünglichen Arbeitsplatz zurückkehren.<sup>175</sup> Die Alternative wäre jedoch, den Mitarbeitern ihre Hoffnungen zu lassen, mit dem Risiko, dass sie sich nicht gut behandelt fühlen von ihrem Unternehmen. Da auch dies nicht im Sinne des Unternehmens oder der Mitarbeiter sein kann, bleibt auch hier nur durch Offenheit und Fairness gegenüber den Teilnehmern eine Akzeptanz für das Ergebnis zu schaffen.

Ein weiterer häufig genannter Nachteil von ACs ist, dass sie aufwendig und teuer sind. Betrachtet man nur die Kosten im Vergleich zu denen anderer Verfahren, so stimmt dies auch. Es sollte aber immer das Gesamtpaket betrachtet werden, welches

---

<sup>173</sup> Vgl. Schuhmacher, F. (2009), S. 96.; Obermann, C. (2006), S. 21f.

<sup>174</sup> Vgl. Preusser, I./Fisseni, H.-J. (2007), S. 279.

<sup>175</sup> Vgl. Brandes, C./Paschen, M. (2007), S. 31.

in diesem Fall zeigt, dass mit dem AC auch die Fehlerquote der Entscheidungen gesenkt wird. Es müssen dementsprechend auch die Folgekosten von Fehlentscheidungen mit in die Berechnung einbezogen werden.<sup>176</sup>

Ein weiterer Grund, weshalb AC-Verfahren momentan so häufig in der Kritik stehen, ist die Tatsache, dass die Kriteriumsvalidität der ACs im Vergleich zu früheren empirischen Untersuchungen deutlich nachgelassen hat (siehe Abb. 7).

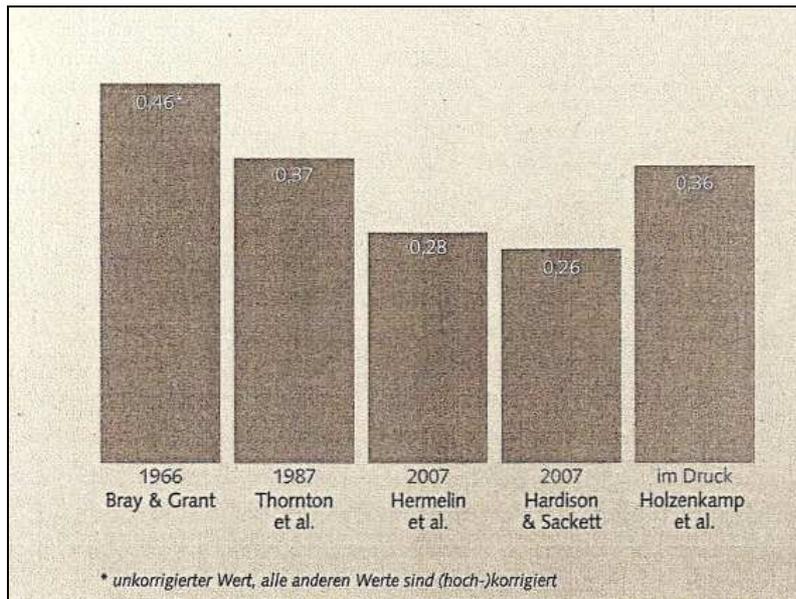


Abbildung 7: Validitätsentwicklung des Assessment Centers<sup>177</sup>

Bei einem Validitätskoeffizienten von nur 0,26 muss das AC äußerst kritisch betrachtet werden, da andere Verfahren (z.B. strukturierte Interviews oder Intelligenztests) weitaus höhere Werte bei geringerem Aufwand erzielen.<sup>178</sup>

Als Gründe für diese Qualitätsverringerung nennt Schuler die Tatsachen, dass ACs mittlerweile häufig von Nicht-Psychologen durchgeführt werden, dass oft nur mit situativen AC-Elementen gearbeitet und dadurch die Methodenvielfalt nicht ausgenutzt wird und dass die einzelnen AC-Übungen tlw. nicht anforderungsbezogen eingesetzt werden.<sup>179</sup>

Die Möglichkeiten diese Validitätswerte wieder zu verbessern liegen laut Schuler nicht darin, ausführlichere Beurteilerschulungen durchzuführen oder die Menge an ähnlichen Aufgaben zu erhöhen, sondern in der Multimodalen Gestaltung und der strengen Prüfung des Gesamtverfahrens sowie seiner Einzelbestandteile.

<sup>176</sup> Vgl. Schuhmacher, F. (2009), S. 95.; Obermann, C. (2006), S. 21.

<sup>177</sup> Quelle: Kersting, M. (2008), S. 77.

<sup>178</sup> Vgl. Kersting, M. (2008), S. 74.

<sup>179</sup> Vgl. Schuler, H. (2007), S. 28.

## 6 Fazit und Ausblick

Wie in der vorliegenden Arbeit deutlich geworden ist, ist das AC ein Instrument des Personalmanagements, das vielfältig eingesetzt werden kann.

Während die AC-Methode vor knapp 100 Jahren für die Auswahl von Offizieren entwickelt wurde, ist sie heute ein gängiges Instrument, das von einer Vielzahl von Unternehmen sowohl im Rahmen der Personalauswahl, als auch im Rahmen der Personalentwicklung genutzt wird. Das Grundprinzip ist hierbei die Simulation von zukünftigen Aufgaben, um aus dem Verhalten der Teilnehmer in diesen Simulationen Rückschlüsse darauf zu ziehen, wer sich am besten für eine bestimmte Position oder auch für Führungstätigkeiten eignet.

Es wurde ausführlich dargelegt, welche Dinge bei der Entwicklung und Durchführung von ACs beachtet werden müssen, um ein qualitativ möglichst hochwertiges Verfahren umsetzen zu können. So sind z.B. rechtliche Rahmenbedingungen zu beachten und die Analyse der Anforderungen und die daran orientierte Auswahl der Übungen sollte äußerst detailliert erfolgen. Weiterhin wurde aufgezeigt, wie wichtig ein gutes Beurteilungssystem sowie die Schulung der Beobachter ist und dass das Feedback an die AC-Teilnehmer ein wichtiger Bestandteil des ACs ist. Auch wurde auf die wichtige Frage nach der Evaluierung von ACs eingegangen, die leider noch viel zu selten qualitativ hochwertig durchgeführt wird.

Neben den vielen Vorteilen, die ein solches AC für die durchführenden Unternehmen mit sich bringt, wie z.B. den Tatsachen, dass das AC ein äußerst objektives und unter den Teilnehmern akzeptiertes Verfahren ist, oder dass mit Hilfe von ACs das vorhandene Potential innerhalb der Unternehmung besser eingeschätzt und gefördert werden kann, wurden auch die zahlreichen Vorteile, die sich für die AC-Teilnehmer aus dem AC ergeben dargelegt.

Es wurde jedoch auch auf die Nachteile der AC-Methode, wie bspw. die hohen Kosten und die Verliererproblematik eingegangen. Außerdem wurde die sehr aktuelle Kritik, die aufgrund von stark gesunkenen Validitätswerten laut geworden ist, dargelegt.

Da die Nutzung von ACs, trotz der in der Literatur beklagten sinkenden Validitätswerte, in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen hat, ist davon auszugehen, dass dies auch in Zukunft der Fall sein wird.

Besonders vor dem Hintergrund des beginnenden demographischen Wandels, ist es wahrscheinlich, dass das AC gerade im Bereich der Personalentwicklung noch an Bedeutung zunehmen wird, denn es wird bei dem einsetzenden Fach- und Führungskräftemangel für viele Unternehmen schwieriger geeignetes Personal von extern zu rekrutieren. Dies hat wiederum zur Folge, dass vermehrt die Entwicklung des eigenen Mitarbeiterstamms fokussiert werden muss, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung aufrecht zu erhalten. AC-Verfahren können diesbezüglich einen großen Wert für die Unternehmen darstellen

Allerdings muss es hierfür gelingen, wieder qualitativ hochwertigere ACs zu entwickeln und durchzuführen, die nicht nur mit Objektivität und Transparenz sondern auch mit einer hohen Validität gekennzeichnet sind.

## Literaturverzeichnis

- AMELANG, M./ZIELINSKI, W. (2004): Psychologische Diagnostik und Intervention. Mit 35 Tabellen. 3., korrigierte, aktualisierte und überarb. Aufl., Berlin 2004.
- ARBEITSKREIS ASSESSMENT CENTER E.V.: Standards der Assessment Center Technik. <http://www.arbeitskreis-ac.de/start40.htm>, eingesehen am 26.04.2009, Seiten 12.
- BERTHEL, J./BECKER, F.G. (2007): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 8., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 2007.
- BOETTGER, A. (2004): Assessment Center. Ein Arbeitshandbuch, Renningen 2004.
- BÖHME, J. (1996): Ansätze zur Anforderungserhebung. In: Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Hrsg.). Assessment-Center als Instrument der Personalentwicklung. Schlüsselkompetenzen, Qualitätsstandards, Prozeßoptimierung. 1. Aufl., Hamburg 1996, S. 159–163.
- BOLTE, E.-A./STROBEL, A./STROBEL, A./TÖDTMANN, F. (2005): Interview schlägt Übung? - Das Interview als Bestandteil von Assessment Centern und seine Auswirkung auf das Ergebnis. In: Sünderhauf, K. (Hrsg.). Assessment Center. Von der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung ; ein Handbuch von Praktikern für Praktiker, Lengerich 2005.
- BRANDES, C./PASCHEN, M. (2007): Assessment-Center ohne Verlierer? In: Wirtschaftspsychologie aktuell, 14. Jg. 2007. H. 2, S. 31–32.
- DOMKE, B. (2008): TRENDS - Keine Karriere ohne Assessment-Center In: Harvard-Business-Manager, 30. Jg. 2008. H. 9, S. 6–9.
- DOMSCH, M./JOCHUM, I. (1989): Zur Geschichte des Assessment Centers - Ursprünge und Werdegänge -. In: Lattmann, C. (Hrsg.). Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt, Heidelberg 1989, S. 1–18.
- ECK, C.D./JÖRI, H./VOGT, M. (2007): Assessment-Center, Berlin, Heidelberg 2007.
- EMRICH, M. (2004): Schauspielerei oder Authentizität? Der Einfluss des Self-Monitoring auf das Verhalten der Teilnehmer im Assessment Center, Lengerich, Westf. 2004.
- FENNEKELS, G.P./FISSENI, H.-J. (1995): Das Assessment-Center, Göttingen [u.a.] 1995.
- FISSENI, H.-J. (1997): Lehrbuch der psychologischen Diagnostik. Mit Hinweisen zur Intervention. 2., überarb. und erw. Aufl., Göttingen 1997.
- HENTZE, J./KAMMEL, A. (2001): Personalwirtschaftslehre 1: Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung und -einsatz. 7., überarb. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien 2001.
- HERTEL, G./KONRADT, U./ORLIKOWSKI, B. (2003): Ziele und Strategien von E-Assessment aus Sicht der psychologischen Personalauswahl. In: Konradt, U. & Sarges, W. (Hrsg.). E-Recruitment und E-Assessment. Rekrutierung, Auswahl und Beratung von Personal im Inter- und Intranet, Göttingen 2003, S. 37–53.
- HORN, U. (1996): Integrative Entwicklungsbegleitung statt Assessment-Center. Ein neuer Ansatz zur Auswahl von Führungsnachwuchskräften, Hamburg 1996.
- HOSSIEP, R. (2001): Psychologische Tests - die vernachlässigte Dimension in Assessment Centern. In: Sarges, W. (Hrsg.). Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode. 2., überarb. und erw. Aufl., Göttingen 2001, S. 53–68.

- JESERICH, W. (1996a): Ohne Feedback keine Optimierung des Führungsprozesses. In: Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Hrsg.). Assessment-Center als Instrument der Personalentwicklung. Schlüsselkompetenzen, Qualitätsstandards, Prozeßoptimierung. 1. Aufl., Hamburg 1996a, S. 104–118.
- JESERICH, W. (1996b): 18 Jahre Erfahrung mit Assessment Centern in Deutschland. In: Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Hrsg.). Assessment-Center als Instrument der Personalentwicklung. Schlüsselkompetenzen, Qualitätsstandards, Prozeßoptimierung. 1. Aufl., Hamburg 1996b, S. 56–72.
- JUNG, H. (2003): Personalwirtschaft. 5., überarb. und erw. Aufl., München 2003.
- KANNING, U.P. (2004): Standards der Personaldiagnostik, Berlin [u.a.] 2004.
- KANNING, U.P. (2007): Assessment Center-Praxis in deutschen Großunternehmen : ein Vergleich zwischen wissenschaftlichem Anspruch und Realität. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 51. Jg. 2007. H. 4, S. 155–167.
- KERSTING, M. (2008): Möglichkeiten der Qualitätssicherung und -optimierung : zur Zukunft von Assessment-Center-Verfahren. In: Personalführung, 41. Jg. 2008. H. 12, S. 72–80.
- KLEINMANN, M. (2003): Assessment-Center, Göttingen 2003.
- KOMPA, A. (2004): Assessment Center. Bestandsaufnahme und Kritik. 7., verb. Aufl., München 2004.
- KONRADT, U./SARGES, W. (2003): Suche, Auswahl und Förderung von Personal mit dem Intra- und Internet.: Strategien, Zielrichtungen und Entwicklungspfade. In: Konradt, U. & Sarges, W. (Hrsg.). E-Recruitment und E-Assessment. Rekrutierung, Auswahl und Beratung von Personal im Inter- und Intranet, Göttingen 2003, S. 3–15.
- KRÄMER, M. (2007): Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung, Göttingen 2007.
- KRAUSE, D.E./GEBERT, D./THORNTON III, G.C. (2007): Interkulturelle Unterschiede in der Assessment Center-Anwendung. In: Schuler, H. (Hrsg.). Assessment Center zur Potenzialanalyse, Göttingen 2007, S. 359–378.
- LEHMENT, T. (1999): Neuere Assessment-Center Bausteine. In: Jochmann, W. (Hrsg.). Innovationen im Assessment-Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management, Stuttgart 1999, S. 109–127.
- NICOLAI, C. (1990): Assessment Center in der Personalentwicklung, Berlin 1990.
- OBERMANN, C. (2005): Einzel Assessment Center. In: Sünderhauf, K. (Hrsg.). Assessment Center. Von der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung ; ein Handbuch von Praktikern für Praktiker, Lengerich 2005, S. 225–229.
- OBERMANN, C. (2006): Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends. 3. Aufl., Wiesbaden 2006.
- OBERMANN, C./HÖFT, S. (2008): Assessment-Center: Entwicklung statt Auswahl. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, 15. Jg. 2008. H. 3, S. 18–20.
- PASCHEN, M./HOSSIEP, R. (1999): Psychologische Fragebogen als Bestandteil der AC-Methode. In: Jochmann, W. (Hrsg.). Innovationen im Assessment-Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management, Stuttgart 1999, S. 129–155.
- PASCHEN, M./WEIDEMANN, A./TURCK, D./STÖWE, C. (2005): Assessment Center professionell. Worauf es ankommt und wie Sie vorgehen. 2., erw. Aufl., Göttingen 2005.

- PORSCHKE, C. (2001): Zur Entwicklung unternehmensspezifischer Anforderungsprofile mit der Repertory Grid Technik: Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Sarges, W. (Hrsg.). Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode. 2., überarb. und erw. Aufl., Göttingen 2001, S. 41–52.
- PREUSS, A. (2007): Erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter durch eAssessment finden und fördern. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, 14. Jg. 2007. H. 3, S. 12–15.
- PREUSSER, I./FISSENI, H.-J. (2007): Assessment-Center, Göttingen [u.a.] 2007.
- RAATZ, U./LIENERT, G.A. (1998): Testaufbau und Testanalyse. Aufl. 6, Weinheim 1998.
- RATHJEN, D. (2001): Interview als Instrument und Methode im Rahmen von Assessmentcentern. In: Durnwalder, K. (Hrsg.). Assessmentcenter. Leitfaden für Personalentwickler, München 2001, S. 129–152.
- RÜDEN, R. (1996): Rückmeldegespräche nach Assessment Centern. In: Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Hrsg.). Assessment-Center als Instrument der Personalentwicklung. Schlüsselkompetenzen, Qualitätsstandards, Prozeßoptimierung. 1. Aufl., Hamburg 1996, S. 177–181.
- SARGES, W. (2001a): Einleitung des Herausgebers: Die Assessment Center-Methode - Herkunft, Kritik und Weiterentwicklungen. In: Sarges, W. (Hrsg.). Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode. 2., überarb. und erw. Aufl., Göttingen 2001a, S. VII–XXXII.
- SARGES, W. (2001b): Lernpotential-Assessment Center. In: Sarges, W. (Hrsg.). Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode. 2., überarb. und erw. Aufl., Göttingen. 2001b, S. 97–108.
- SARGES, W./STRACKE, F. (2005): Feedback schon während des Assessment Centers: Das Lernpotenzial-Assessment Center. In: Jöns, I. (Hrsg.). Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, Wiesbaden 2005, S. 347–353.
- SCHANZ, G. (2000): Personalwirtschaftslehre. Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. 3., neu bearb. und erw. Aufl., München 2000.
- SCHUHMACHER, F. (2009): Mythos Assessment Center. Risikomanagement bei Personalentscheidungen und Leitfaden zur Anwendung, Wiesbaden 2009.
- SCHULER, H. (1992): Assessment Center als Auswahl- und Entwicklungsinstrument: Einleitung und Überblick. In: Schuler, H. & Stehle, W. (Hrsg.). Assessment Center als Methode der Personalentwicklung. 2. Aufl., Göttingen 1992, S. 1–35.
- SCHULER, H. (2007): Spielwiese für Laien? Weshalb das Assessment-Center seinem Ruf nicht mehr gerecht wird. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, 14. Jg. 2007. H. 2, S. 27–30.
- SCHWEIGHOFER, M. (2001): Implementierung des Assessmentcenters als systematisches Verfahren: Hilfestellungen für Verantwortliche und Prozessbegleiter. In: Durnwalder, K. (Hrsg.). Assessmentcenter. Leitfaden für Personalentwickler, München 2001, S. 49–99.
- STUBBE, C. (2006): Assessment Center. Rechtliche Grenzen der Verfahren zur Bewerberauswahl, Berlin 2006.
- WEUSTER, A. (2008): Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch. 2., aktualisierte und überarb. Aufl., Wiesbaden 2008.

## **Versicherung**

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere, dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche kenntlich gemacht habe.

Göttingen, den 28.04.2009

---

Svenja Thiele