

## Assessment Center

Nutzen und Grenzen in der Personalauswahl- und  
Entwicklung

Skript

Personalleiterforum IHK Ulm  
28. April 2010

Referenten  
Sylvia Klass  
Kathrin Krönig



## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	3
1.1	Definition „Assessment-Center“ (Wozu Assessment Center).....	3
1.2	Bestandteile eines Assessment Centers.....	4
2	Entwicklung .....	5
2.1	Die Idee dahinter .....	5
2.2	Konstruktion eines Assessment-Centers .....	6
2.3	Fazit .....	8
3	Durchführung.....	9
3.1	Kriterium I: Qualität der Beobachter .....	9
3.2	Kriterium II: Organisation.....	11
3.3	Kriterium III: Ethik.....	12
3.4	Fazit .....	12
4	Anhang.....	13
4.1	Gütekriterien..... Fehler! Textmarke nicht definiert.	



# 1 Einleitung

## 1.1 Definition „Assessment-Center“ (Wozu Assessment Center)

Liebe Leserinnen, liebe Leser, ein Wort vorab: um Ihnen das Lesen dieses Textes zu vereinfachen, verwenden wir stellvertretend die männliche Form. Gemeint sind damit sowohl weibliche als auch männliche Personen.

Im Bereich Human Resources sind Sie mit einer großen Aufgabe konfrontiert: es wird von Ihnen erwartet, dass Sie durch die Auswahl und Förderung geeigneter Mitarbeiter und Führungskräfte zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Sie stehen also vor der Herausforderung, zwischen den Arbeitsanforderungen und Menschen im Unternehmen eine möglichst große Passung herzustellen.

Bei genauer Betrachtung handelt es sich dabei um zwei getrennt voneinander verlaufende Prozesse. Im Bereich der Personalauswahl treffen Sie Aussagen, wie gut ein potenzieller Kandidat auf die zu besetzende Stelle passt. Das heißt, Sie machen mit Hilfe von Instrumenten der Personalauswahl eine *Vorhersage*, wie gut der Kandidat die Anforderungen in der späteren Arbeitssituation erfüllen wird. Die Qualität der Personalauswahl hängt also davon ab, wie genau die von Ihnen getroffene Vorhersage mit der späteren tatsächlichen Arbeitsleistung übereinstimmt. Folglich stellen Instrumente zu Personalauswahl Hilfsmittel dar, die Ihre Vorhersagequalität erhöhen sollen.

Im Bereich der Personalentwicklung ist es Ihre Aufgabe, die fachlichen und persönlichen Potenziale von Mitarbeitern zu fördern. Auch hier geht es darum, die Passung zwischen Mitarbeiter und Arbeitsanforderungen zu verbessern, um den Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Mit Hilfe geeigneter Instrumente treffen Sie Aussagen über vorhandene Potenziale und Maßnahmen zur Weiterentwicklung eben dieser. Auch hier machen Sie also eine Vorhersage darüber, welche PE-Maßnahmen die berufliche Leistung eines Mitarbeiters verbessern werden. Wie bei der Personalauswahl ist auch hier die Vorhersagequalität abhängig von der Güte der dazu verwendeten Instrumente.

Diese Ausführung soll verdeutlichen, dass neben Ihrem Erfahrungswissen besonders den *Diagnoseinstrumenten*, mit Hilfe derer Sie Entscheidungen und somit Vorhersagen treffen, eine wichtige Bedeutung zukommt. Vorhersagen zu treffen ist eine schwierige Angelegenheit. Obwohl sich zum Beispiel die Wetterlage anhand physikalischer Gesetzmäßigkeiten berechnen lässt, sehen wir, dass bereits dort Prognosen nicht immer zutreffend sind. Bei Menschen, die trotz aller Rahmenbedingungen im Allgemeinen selbstbestimmt handeln, ist die Vorhersage noch weitaus schwieriger.

Wenden wir uns den Assessment Centern zu. Bei Assessment Centern (AC) handelt es sich um solche Diagnoseinstrumente, die zur Personalauswahl und Personalentwicklung eingesetzt werden. Der englische Begriff *to assess* bedeutet „beobachten, beurteilen“. Daraus erschließt sich bereits die grundlegende Bedeutung des Begriffs Assessment Center (AC): anhand von bestimmten Kriterien werden Kandidaten beobachtet und auf Basis dieser Beobachtungen beurteilt.

Als Instrument zur *Personalauswahl* soll ein AC eine Voraussage ermöglichen, ob und wie gut ein Kandidat die Anforderungen einer zu besetzenden Stelle erfüllt. Häufig stehen dabei mehrere Kandidaten zur Auswahl, unter denen mit Hilfe des ACs derjenige Kandidat ausgewählt wird, der scheinbar die größte Passung zu den Arbeitsanforderungen zeigt. Als Instrument zur *Personalentwicklung*, werden mit Hilfe eines ACs Potenziale der Kandidaten eingeschätzt und Aussagen über entsprechenden Entwicklungsbedarf getroffen (Potenzialanalyse). Eine Unterform des ACs als Personalentwicklungsinstrument sind so genannte Development Center, die



im Rahmen der Führungskräfteentwicklung eingesetzt werden. Allgemein gesprochen soll ein AC also Vorhersagen über künftige Arbeitsleistungen eines Kandidaten ermöglichen.

Obwohl Assessment Center im Idealfall auf die speziellen Begebenheiten eines Unternehmens angepasst werden, sind sie vom Aufbau jedoch grundsätzlich ähnlich strukturiert. Ein AC setzt sich üblicher Weise aus drei bis fünf verschiedenen Übungen zusammen. Die Durchführungsdauer variiert zwischen mehreren Stunden bis hin zu mehreren Tagen. Man unterscheidet dabei in Gruppen-ACs, an denen mehrere zu beurteilende Personen teilnehmen oder Einzel-ACs. Die Beobachtung der Kandidaten im AC erfolgt sowohl durch unternehmensinterne als auch externe (meist darauf spezialisierte) Beobachter.

## 1.2 Bestandteile eines Assessment Centers

ACs bestehen typischerweise aus drei bis fünf Übungen, die in ihrer Kombination dem *Multimodalen Ansatz* gerecht werden sollen. Folgende Aufstellung zeigt typische Aufgabenstellungen in ACs (nach Häufigkeit der Verwendung absteigend sortiert):

- (Selbst-) Präsentation  
Der Kandidat hält vor den Beobachtern eine Präsentation zu einem vorgegebenen oder frei wählbaren Thema.  
Messung von Kriterien wie Präsentationsfähigkeit, Informationsverarbeitung oder Kommunikationsfähigkeit.
- Zweiergespräch / Rollenspiel  
Der Kandidat führt mit einem der Beobachter oder einem speziell dafür ausgebildeten Rollenspieler ein typisches Gespräch aus dem Berufsalltag (z.B. Personalgespräch).  
Messung von Kriterien zur Sozialkompetenz und Kommunikationsfähigkeit.
- Fallstudie  
Der Kandidat bearbeitet allein eine Fallstudie, welche eine Aufgabenstellung mit Bezug zur Arbeitssituation beinhaltet.  
Messung fachlicher Fähigkeiten wie z.B. Analysefähigkeit.
- Interview  
Der Kandidat wird von einem oder mehreren Beobachtern interviewt.  
Meist biografisches Interview zur Erfassung von Erfahrungen.
- Gruppendiskussion mit anderen Kandidaten  
Mehrere Kandidaten diskutieren ein vorgegebenes oder frei wählbares Thema.  
Messung des kommunikativen Verhaltens der Teilnehmer.
- Postkorbübung  
Der Kandidat sortiert fiktive Schriftstücke nach vorgegebenen Kriterien wie z.B. Wichtigkeit und Dringlichkeit.  
Messung von Kriterien wie z.B. Organisation und Stressbewältigung
- Intelligenztest  
Standardisierte Testverfahren zur Erfassung der Intelligenz.
- Persönlichkeitstest  
Standardisierte Testverfahren zur Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften.
- Fact Finding  
Der Kandidat erhält eine lückenhafte Fallbeschreibung und muss fehlende Informationen beschaffen bzw. analysieren.  
Messung analytischer Fähigkeiten.
- Biografischer Fragebogen  
Der Kandidat erhält Fragen zu seinem bisherigen beruflichen Werdegang.  
Erfassung von beruflichen Erfahrungen.

(Nach einer Studie des Arbeitskreises Assessment-Center, 2008)



Die Beobachter bewerten die von den Teilnehmern gezeigten Leistungen unabhängig voneinander auf einer Bewertungsskala. Die Bewertungsskala ist in meist sechs Kategorien aufgeteilt und gibt an, in welchem Ausmaß der Kandidat ein Beobachtungskriterium erfüllt.

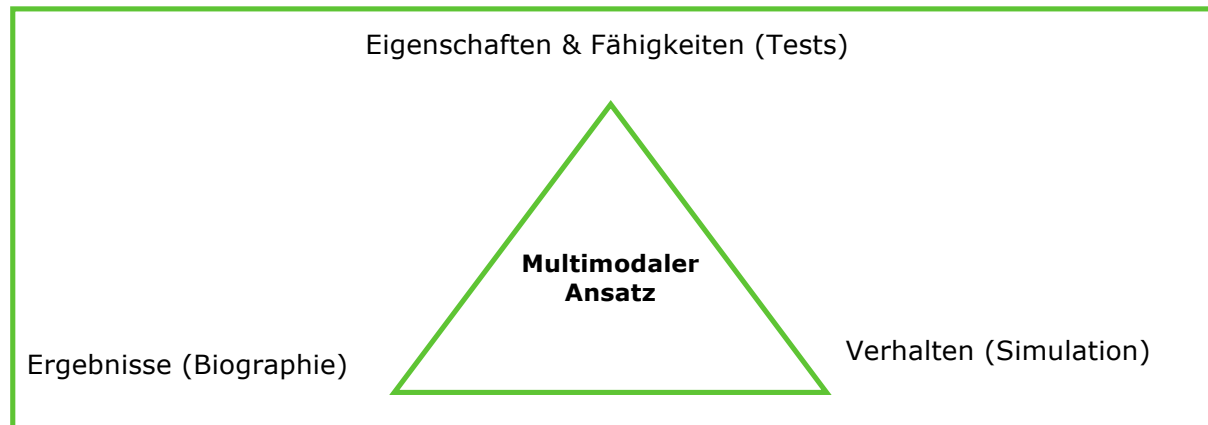
## 2 Entwicklung

### 2.1 Die Idee dahinter

Diagnostische Instrumente wie zum Beispiel Assessment Center haben zum Ziel, eine möglichst genaue Vorhersage der späteren beruflichen Leistung der Kandidaten zu erbringen. Sie stellen also Hilfsmittel für Menschen dar, die vor der Aufgabe stehen, andere Menschen hinsichtlich bestimmter Kriterien zu beurteilen. Allgemein verbirgt sich dahinter die Annahme, dass das gezeigte Verhalten eines Kandidaten oder dessen anhand von Tests gemessene Eigenschaften Rückschlüsse auf seine spätere Arbeitsleistung zulassen. Das heißt also zum Beispiel, wenn ein Kandidat sich in einer Beobachtungssituation auf die eine oder andere Art verhält, wird angenommen, dass er sich in der realen Arbeitssituation auch so verhalten wird. Genau genommen ist eine Aussage über spätere Arbeitsleistung nicht möglich. Diagnostische Instrumente lassen lediglich die Aussage zu, dass ein Kandidat ein bestimmtes Potenzial oder Verhalten zu zeigen *in der Lage* ist. Wie er sich in der späteren Arbeitssituation verhalten wird, lässt sich kaum vorhersagen.

Assessment Center erheben den Anspruch, die Treffsicherheit der Vorhersage über zukünftige Arbeitsleistung im Vergleich zu anderen diagnostischen Verfahren zu erhöhen, da sie nach einem *multimodalen Ansatz* konstruiert sind. Das Konzept der Multimodalität wurde von Prof. Schuler entwickelt und ergibt sich aus der Kombination drei verschiedener Zugänge zur Erfassung von eignungsrelevanten Kriterien und soll somit die Vorhersagekraft des AC erhöhen. Das heißt also, es werden drei verschiedene Quellen herangezogen, aus denen Daten generiert werden. Da diese drei Quellen unterschiedliche Arten von Daten liefern, wird die Wahrscheinlichkeit einer treffgenauen Vorhersage der späteren Arbeitsleistung erhöht. Konkret bedeutet das: wenn ein Kandidat bestimmte berufliche Erfahrungen vorweist, in einem Leistungstest sehr gut abschneidet und zudem in einem Rollenspiel in einer gewünschten Weise agiert, kann ich mit einer größeren Wahrscheinlichkeit die spätere Arbeitsleistung vorhersagen als wenn ich meine Entscheidung auf nur aufgrund des beruflichen Werdeganges treffe. Im Prinzip des multimodalen Ansatzes werden folgende drei Zugänge (Datenquellen) kombiniert:

- Simulationsaufgaben zur Erfassung des beruflichen Verhaltens (z.B. Rollenspiele)
- Testinstrumente zur Messung grundlegender Eigenschaften und Fähigkeiten (Persönlichkeits- und Leistungstests)
- Erhebung biographischer Daten (z.B. biographischer Fragebogen oder Interview)



*Dimensionen zur Erfassung beurteilungsrelevanter Kriterien nach Schuler*

Der Einsatz von ACs als Prognoseinstrument zur Vorhersage der späteren beruflichen Leistung basiert also auf der Annahme, dass

- sich das in Simulationsaufgaben gezeigte Verhalten auf das Verhalten in realen Arbeitssituationen übertragen lässt
- sich Eigenschaften und Fähigkeiten definieren lassen, die für den beruflichen Erfolg wichtig sind
- Erfahrungen und Ergebnisse aus dem bisherigen beruflichen Werdegang relevante Informationen für künftige Leistungen liefern.

Aus der erst genannten Ausführung ergibt sich auch einer der Kritikpunkte. ACs wird vorgeworfen, dass sie nicht zwischen Schauspielerei und „echtem Verhalten“ unterscheiden könnten. In der Tat lässt ein AC lediglich die Aussage zu, ob ein Kandidat ein definiertes Verhalten zeigen *kann*. In wie weit das gewünschte Verhalten auch im späteren Arbeitskontext gezeigt werden wird, ist nicht vorhersehbar.

## 2.2 Konstruktion eines Assessment-Centers

Bei der Konstruktion eines ACs ist es wichtig, die einzelnen Übungen oder Tests so auszuwählen, dass sie dem Prinzip der Multimodalität entsprechen, um eine möglichst große Aussagekraft zu erzielen. Folglich sollte ein AC in der Form zusammen gestellt sein, dass es Aussagen über das *Verhalten, Eigenschaften & Fähigkeiten* sowie *Erfahrungen* des Kandidaten liefert.

Im nächsten Schritt geht es um die genaue Definition des Anforderungsprofils. Sie als Mitarbeiter im Bereich Human Resources müssen sich also sowohl bei Auswahl- als auch bei Potenzialanalyseverfahren im Vorwege die Fragen stellen: „Wen genau suchen wir? Welche Potenziale sind für uns wichtig? Welche Verhaltensweisen definieren wir als relevant, welche Persönlichkeitseigenschaften oder Fähigkeiten sollte die Person mitbringen und welches Erfahrungswissen ist für uns wichtig?“. Diese Fragen scheinen trivial, aber überlegen Sie doch einmal, ob in Ihrem Unternehmen zum Beispiel ein einheitliches Verständnis über einen „guten Führungsstil“ herrscht. Was genau bedeutet das, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen definieren diesen? Die Zusammenstellung des Anforderungsprofils ergibt sich zumeist aus der realen Arbeitssituation: welche Herausforderungen bringt diese mit sich und wie sollte ein Umgang mit diesen aussehen? Eine genaue Analyse und Aufgabenbeschreibung des Tätigkeitsfeldes ermöglicht es, die zu messenden Kompetenzbereiche in allen drei Beobachtungsdimensionen fest zu legen. Dabei ist es im Bereich der



Verhaltensdimension wichtig, die Kriterien in konkret zu beobachtende Verhaltensweisen zu zerlegen. Erfolgt dies nicht in ausreichendem Maß, besteht die Gefahr der subjektiven Interpretation durch die Beurteiler, wodurch die Aussagekraft und Objektivität des Verfahrens stark eingeschränkt würde.

Beispielhaft sei eine Führungsposition im Bereich Technischer Service zu besetzen. Die Analyse des Tätigkeitsfeldes ergibt, dass der gesuchte Kandidat über sehr gute kommunikative Fähigkeiten verfügen muss, um auf schwerwiegende Kundenreklamationen einzugehen oder gegebenenfalls zwischen verschiedenen Parteien zu vermitteln. Ein Beobachtungskriterium wäre also die „Kommunikationsfähigkeit“. Was aber ist in diesem Fall genau mit Kommunikationsfähigkeit gemeint und wie lässt sich diese im AC messen? Es muss also eine genaue Beschreibung des Kriteriums anhand konkreter beobachtbarer Verhaltensweisen erfolgen. Möglich wären in diesem Beispiel Verhaltensweisen wie „Der Kandidat erfragt die Meinung seines Gegenübers.“ oder „Der Kandidat bezieht sein Gegenüber in das Gespräch ein.“. Diese ließen sich z.B. in einem Rollenspiel (Simulationsaufgabe) mit einem Kunden oder weiterhin bei der Beantwortung einer schriftlichen Kundenbeschwerde (Fallstudie) messen.

Generell sollte jeder Kompetenzbereich durch mehr als eine Aufgabenstellung innerhalb des ACs erfasst werden, um die Aussagekraft zu erhöhen. Das bedeutet, wenn zum Beispiel die analytischen Fähigkeiten eines Kandidaten gemessen werden, sollte diese Messung anhand von mindestens zwei Übungen erfolgen, um die Aussagen beider Messungen gegenseitig überprüfen zu können.

Die Auswahl der Übungen sollte sich sowohl am Prinzip der Multimodalität als auch an dem realen Arbeitsumfeld orientieren. Fallstudien sollten sich auf realitätsnahe Aufgaben beziehen und Verhaltensübungen wie zum Beispiel Rollenspiele tatsächliche Situationen abbilden. Für Sie als Mitarbeiter im Bereich Human Resources ist neben der fachlichen Aussagekraft eines Beurteilungsverfahrens dessen *persönliche Akzeptanz* durch die Teilnehmenden vielleicht ebenso wichtig. Verfahren werden von Teilnehmern meist dann akzeptiert, wenn sie als fair und realitätsnah erlebt werden. Erfahrungsgemäß verlieren auch Rollenspiele einen Teil ihres Simulationscharakters je mehr sie sich an realen Situationen orientieren. Das betrifft nicht nur den inhaltlichen Aufbau, sondern auch die Durchführung. Ungeübte Rollenspieler auf der Gegenseite machen es dem Kandidaten schwer, sich in seine Rolle einzufinden. Auch hier sollte darauf geachtet werden, professionelle Rollenspieler zu engagieren, die lebensecht agieren.

Bei der Konstruktion der Beobachtungsskala ist es wichtig, die Bedeutung der einzelnen Skalenabschnitte zu definieren. Die Aussagekraft der Beurteilung durch die Beobachter ist nur dann gegeben, wenn alle Beurteiler bei ihrem Ergebnis von der gleichen inhaltlichen Bedeutung der Skalenwerte ausgehen. Dabei ist es sinnvoll, den Skalenabschnitten nicht nur Zahlenwerte zuzuordnen, sondern diese im Hinblick auf den Erfüllungsgrad des gesuchten Kriteriums zu beschreiben. Beispielhaft sei eine Beurteilungsskala mit fünf Bewertungsabschnitten genannt. Neben möglichen Zahlenwerten 1-5 (analog zu Schulnoten) sollten ebenso inhaltliche Bedeutungen wie z. B. „Der Kandidat erfüllt das gesuchte Kriterium in herausragendem Maße“ oder „Der Kandidat erfüllt das gesuchte Kriterium nur sehr eingeschränkt“ vergeben werden.



## 2.3 Fazit

Assessment Center ermöglichen Aussagen über Erfahrungen, Eigenschaften und Potenziale der Kandidaten. Das bedeutet, durch den Einsatz eines ACs wird beobachtet, über welche Fähigkeiten (oder auch Möglichkeiten) ein Kandidat verfügt und ob und in welchem Maße diese den Anforderungen der Arbeitssituation entsprechen. Das AC liefert jedoch keine Vorhersage darüber, ob ein Kandidat sich in der realen Arbeitssituation auch entsprechend seinen Möglichkeiten verhalten wird.

Durch das Prinzip der Multimodalität wird ein breites Spektrum an Fähigkeiten erfasst, wodurch Sie ein umfassendes Bild von dem Kandidaten erhalten. Wenn sich aus den einzelnen Bestandteilen des ACs ein einheitliches Bild ergibt, scheint die Wahrscheinlichkeit einer treffgenauen Vorhersage für spätere Arbeitsleistungen höher als durch eine einzelne Beobachtungsdimension.

Assessment Center sind nicht nur in der Ausführung sondern auch in der Konstruktion sehr aufwändig. Sollte man sich jedoch für den Einsatz eines ACs entscheiden, ist eine genaue Abstimmung auf die Begebenheiten und Anforderungen des Unternehmens unverzichtbar. Ein Zusammenschnitt aus vorgefertigten Übungen wird diesem meist nicht gerecht. Sowohl die Festlegung der Anforderungskriterien als auch die Auswahl der Übungen sollte auf das jeweilige Unternehmen maßgeschneidert werden, um ein möglichst große Aussagekraft und persönliche Akzeptanz durch die Teilnehmenden zu erzielen.



## 3 Durchführung

### 3.1 Kriterium I: Qualität der Beobachter

*„Eines der schwierigsten Dinge der Welt ist, irgend etwas ganz einfach zu betrachten.*

*Krishnamurti, Vollkommene Freiheit*

*„Der Unterschied zwischen Landschaft und Landschaft ist klein; doch groß ist der Unterschied zwischen den Betrachtern.*

*Ralph Waldo Emerson, Ausgewählte Texte*

Obige Zitate verdeutlichen klar die Herausforderung, wenn es um die Beobachtungen im AC geht. Jedes Assessment-Center steht und fällt, abgesehen von der gründlichen Konstruktion, mit der Qualität der Beobachtungen. Denn die Summe der gemachten Beobachtungen ist es schließlich, was die Grundlage der Entscheidungen für oder gegen einen Kandidaten bildet.

Dieses Kapitel soll ihnen verdeutlichen, dass die Auswahl und vor allem die Schulung der Beobachter für Ihr AC keine Nebensache ist.

So Sie die Möglichkeit haben die Beobachter frei zu wählen, versuchen Sie, möglichst selbst-reflektierte Personen zu finden. Eine Einstellung nach dem Motto „Ich arbeite schon seit dreißig Jahren in diesem Job, ich weiß, wer gut ist und wer nicht“ ist für ein Assessment-Center nicht sehr hilfreich. Das heißt, diese Person hat schon bestimmte (Vor-)Urteile im Kopf, statt sie aus seinen Beobachtungen zu generieren.

Nachdem Sie Ihr Beobachter-Team beisammen haben, kommt der zweite wichtige Punkt: Die Schulung. Ziel eines solchen Trainings ist es, die Beobachter zum Einen mit den Übungen des Assessment Centers vertraut zu machen, sie zum Anderen aber auch auf mögliche Wahrnehmungs- und Beurteilungsverzerrungen hinzuweisen und ihnen Hilfen zu deren Vermeidung an die Hand zu geben.

Ziel der Schulung soll sein, den Beobachtern bewusst zu machen, dass wir Menschen keine sonderlich guten Beobachter sind: Wir unterliegen allen möglichen Wahrnehmungsfehlern. In unserer Wahrnehmung vereinfachen wir, um uns in unserer Umwelt besser orientieren, uns einfacher zurechtfinden zu können. Es geht für den Menschen also nicht darum, objektiv zu sein – er muss Urteile fällen. Und genau dieses menschliche Bedürfnis gilt es im Rahmen des ACs so weit als möglich auszuschalten.

Im Folgenden finden Sie Fakten zum Thema Wahrnehmung, die Ihnen bei der Schulung Ihrer Beobachter helfen sollen:

- Wie funktioniert Wahrnehmung?
- Welche Fehler machen wir Menschen?
- Worauf soll man achten?



*Soziale Wahrnehmung ist die Fähigkeit, Situationen und Personen bezogen auf persönliche Ziele angemessen wahrzunehmen und relevante Signale korrekt zu interpretieren.*

*Kanning 2003*

Was genau passiert, wenn man eine Person beobachtet und wie läuft der Prozess „hinter dem Auge“ ab?

Bei der Wahrnehmung anderer Personen ist bei Weitem nicht nur das Auge, sondern die eigene Persönlichkeit und Biografie in viel stärkerem Ausmaß beteiligt als man zunächst meint. Die Hypothesentheorie von Bruner und Postman besagt, dass zahlreiche individuelle Faktoren und soziale Einflüsse in unserem Inneren Hypothesen auslösen, die unsere Wahrnehmung bestimmen.

Dieser Ablauf wird im Folgenden näher beschrieben: Zu den individuellen Faktoren gehören zum Einen unsere eigene Geschichte und die Erfahrungen, die wir im bisherigen beruflichen aber auch privaten oder auch gesellschaftlichen Leben gemacht haben. Wir bringen bestimmte Einstellungen, Weltanschauungen und Vorurteile mit. Darüber hinaus kommen wir an dem konkreten AC- Tag mit bestimmten Gefühlen oder einer bestimmten Stimmung.

Zum Anderen tragen auch soziale Einflüsse wie beispielsweise die Wertvorstellungen unserer Leistungsgesellschaft oder die Menschen, von denen man umgeben ist, dazu bei, dass man Hypothesen bildet.

Das folgende Beispiel zeigt, wie eine gemachte Erfahrung eine Hypothese auslösen kann:

Bei einem Ihrer beruflichen Projekte in der Vergangenheit waren Personen aus unterschiedlichen Abteilungen involviert. Ein relativ junges Teammitglied schien sich Ihrer Meinung nach wenig zu am Projekt zu beteiligen. Sie können sich an keine konstruktiven Beiträge und an ein kein deutliches Engagement dieses Mitarbeiters erinnern. Von anderen Teammitgliedern haben Sie erfahren, dass dieser Mitarbeiter noch nicht so lange im Unternehmen war und aus einem reichen Elternhaus stammte. Es kursierten Gerüchte, wie dieser Mitarbeiter die Stelle bekommen hat, und dass er aufgrund des Einflusses seiner Eltern bisher wenig Leistung bringen musste.

Die Hypothese aus dieser Erfahrung könnte lauten:

„Junge Bewerber, die aus einem reichen Elternhaus stammen, bringen keine Leistung.“

Diese Hypothese beeinflusst einen Beobachter in dem, WAS er wahrnimmt und WIE er das Wahrgenommene interpretiert. In diesem Beispiel könnte einem Beobachter die Designer- Uhr eines Bewerbers auffallen und seine Zurückhaltung bei einer regen Diskussion als Faulheit anstelle eines überlegten Abwartens interpretiert werden.

Wichtige Merkmale von Hypothesen:

Innerhalb kürzester Zeit nimmt man die **Kleidung, den Gesichtsausdruck, Körperbau, Körperhaltung, Haare (Frisur, Farbe...), Stimme, Sprache, Gestik, Blickkontakt, Geruch u.v.m.** wahr und löst damit entsprechende Hypothesen aus, die unterschiedlich stark sind. Die Intensität von Hypothesen bestimmt, wie stark unsere Wahrnehmung beeinflusst wird und die Menge an Beobachtungen, die dafür notwendigen sind, die Hypothese zu bestätigen oder zu widerlegen. In der Beobachtung neigt man eher dazu, nach der Bestätigung von Hypothesen zu suchen, ohne dass man sich dessen bewusst ist.



In unserem Alltag erfüllen Hypothesen eine wichtige Funktion. Weil wir Menschen immer als Fußballer, Politiker, Unternehmer, Handwerker, Chef, Bürger, Lehrer, Postbote usw. sehen, können wir schnell und sinnvoll miteinander interagieren. Wir müssen nicht bei jeder Begegnung „von Null“ anfangen, sondern knüpfen unser Handeln an Vorhandenes an. Hypothesen geben uns im Alltag also ein Stück weit Sicherheit.

Andererseits können Hypothesen unsere Wahrnehmung auch verzerren und Wahrnehmungsfehler verursachen. Mögliche Wahrnehmungsfehler im Assessment-Center sind:

- Der erste Eindruck des Bewerbers wirkt sich stark aus (starke Hypothese, Primacy-Effect).
- Die soziale Herkunft des Bewerbers wirkt sich stark aus (z.B.: Der Bewerber stammt aus einer Ingenieurfamilie, ist also automatisch ein guter Entwickler).
- Der Bewerber erinnert stark so an jemand Anderen, dass man ihm sogar die Eigenschaften der anderen Person zuschreibt (Ähnlichkeitsfehler).
- Der Bewerber scheint überhaupt nicht so zu sein wie man selbst. Auch das beeinflusst den Gesamteindruck (z.B. kann jemand, der so ganz anders ist als ich auch ein guter Konstrukteur, Vertriebler, etc. sein?) (Kontrastfehler)
- Eine auffallend positive/ negative Eigenschaft wirkt sich positiv/ negativ auf die Bewertung einer anderen Eigenschaften aus, obwohl diese nichts miteinander zu tun haben (Halo-Effect).
- Man nimmt ganz bestimmte Eigenschaften wahr, die einem momentan besonders wichtig sind oder gerade beschäftigten (selektive Wahrnehmung).
- Man achtet besonders auf die Dinge, die man sowieso schon erwartet (selbsterfüllende Prophezeiung).
- Der letzte Eindruck des Bewerbers wirkt sich stark aus (z.B. auffallend guter Beitrag in letzter Diskussion o.ä.; Recency-Effect).

Als Beobachter muss man sich selbst immer wieder daran erinnern, dass man den Anderen niemals so wahrnehmen kann, wie er wirklich ist, sondern dass man sich selbst ein Bild vom Anderen macht.

Folgende Punkte sollten Beobachter im Hinterkopf haben:

- Wissen und daran denken, dass wir uns kein objektives Bild machen (können)
- Verhalten beobachten, nicht Eigenschaften zuordnen
- Situation beachten
- Ersten Eindruck überdenken
- sich fragen „Wie komme ich zu der Einschätzung, dass...?“
- An Beurteilungsfehler denken
- sich eigene Gefühle gegenüber der einzuschätzenden Person bewusst machen (z.B. sympathisch/unsympathisch?)
- eigene Meinungen und Urteile relativieren bzw. ändern können (wollen)
- Andere Meinungen einholen (Selbstbild, Fremdbild, Einschätzung Dritter)
- Lernen mit Widersprüchen zu leben

### 3.2 Kriterium II: Organisation

Ein weiterer wichtiger Punkt in einem AC ist der reibungslose Ablauf. Dadurch, dass viele Menschen beteiligt sind und immer mehrere Aktivitäten gleichzeitig laufen (der eine Teilnehmer ist mit seiner Selbstpräsentation beschäftigt, während der Andere schon sein Feedbackgespräch erhält) muss mehr auf Ablauf und diszipliniertes Zeit-Management geachtet werden als bei simplen Bewerbungsgesprächen.



Im Folgenden finden Sie einen kompletten Rahmenplan für ein Assessment-Center.

1. Festlegen der Ziele und der Zielgruppe
2. Auswahl der Beobachter
3. Definition des Anforderungsprofils ggf. mit Beobachtern
4. Zusammenstellen der Übungen mit Bezug auf Anforderungen
5. Information der Teilnehmer - Organisatorische Vorbereitung
6. Training der Beobachter
7. Empfang der Teilnehmer - Ziel und Ablauf des Programms erläutern
8. Bearbeiten der Übungen und Unterlagen durch Teilnehmer
9. Beobachten der Leistungen durch Beobachter
10. Auswerten der Beobachtungen
11. Abstimmen der Auswertungen
12. Anfertigen der Gutachten, Empfehlung von Fördermaßnahmen
13. Endabstimmung / Endauswahl
14. Teilnehmer über Ergebnisse informieren
15. Vereinbaren von Förder-/Entwicklungsmaßnahmen

Quelle: Jeserich, W.: Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment Center-Verfahren, Wien 1981

### 3.3 Kriterium III: Ethik

Machen Sie sich bewusst, dass die Beobachtung und Beurteilung von Arbeitnehmern bzw. Bewerbern einen Eingriff in deren Persönlichkeitssphäre darstellt. Gehen Sie deshalb mit dem ethischen Gesichtspunkt eines ACs nicht leichtfertig um.

Im Hinblick auf den Datenschutz ist sicherzustellen, dass die Ergebnisse der Assessment Center grundsätzlich vertraulich behandelt werden. Die Teilnehmer werden darüber informiert, wer über die Ergebnisse in Kenntnis gesetzt wird.

Teilnehmer werden im Rahmen eines Assessment Centers nach den Grundsätzen von Fairness und Transparenz behandelt (siehe auch oben), d.h. sie werden vollständig über das Verfahren aufgeklärt, alle Teilnehmer erhalten dieselben Informationen und damit dieselben Chancen. Neben der einem solchen Verfahren innewohnenden, unvermeidlichen Belastung, welche dadurch entsteht, dass sich die Teilnehmer den Anforderungen der Übungen stellen, wird kein weiterer, „künstlicher“ Stress induziert. Es wird vielmehr darauf geachtet, eine möglichst „normale“ und entspannte Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der die Teilnehmer nach allen Erkenntnissen am besten ihre individuelle Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen können.

Außerdem sollte ein AC auch immer einen Nutzen für den Teilnehmer bieten. Jeder, der sich so exponiert, sollte auch ein Feedback über seine Leistung erhalten, um daraus lernen zu können. Planen Sie das in den Ablauf Ihres ACs unbedingt ein!

### 3.4 Fazit

Die Qualität Ihrer Beobachter ist in puncto Durchführung für die Qualität der Ergebnisse das wichtigste Kriterium. Planen Sie die Auswahl und Schulung der Beobachter genauso sorgfältig wie die Kriterien, nach denen Sie die Bewerber auswählen wollen. Auch für den Punkt Durchführung gilt: Lieber kein AC als ein schlecht durchgeführtes!



## 4 Anhang

### 4.1 Gütekriterien

Der Arbeitskreis Assessment-Center definiert neun Gütekriterien für die Entwicklung und Durchführung von ACs:

- Anforderungsorientierung: Im Vorfeld der Assessment-Durchführung sollten die Kompetenz- und Beobachtungsbereiche mit dem Arbeitsfeld und dem Ziel des Assessments eindeutig festgelegt und die Inhalte geplant werden.
- Verhaltensorientierung: Die Teilnehmenden werden anhand ihres tatsächlichen Verhaltens bei der Bearbeitung von spezifischen Assessment-Arbeitsaufträgen eingeschätzt.
- Prinzip der kontrollierten Subjektivität: Um die hohe Aussagefähigkeit sicherzustellen, muss das Personal speziell für die Beobachtung im Assessment geschult sein. Außerdem sollten mindestens zwei Beobachter das Assessment betreuen.
- Simulationsprinzip: Um vorhandene Fähigkeiten beobachten und Entwicklungspotenziale einschätzen zu können, werden reale und typische Anforderungen aus der Arbeitswelt gezielt simuliert.
- Transparenzprinzip: Zur Gewährleistung der Transparenz sollten alle Beteiligten über Durchführung, Ziel und Ablauf und anschließender Ergebnisnutzung umfassend informiert werden.
- Individualitätsprinzip: Jede teilnehmende Person soll ganz individuell beobachtet und eingeschätzt werden. Dazu sollte eine individuelle aussagekräftige Rückmeldung für jede/n Teilnehmende/n nach jedem durchgeführten Assessment-Auftrag gehören.
- Systemprinzip: Ein Assessment ist immer eingebunden in einen größeren Zusammenhang, wozu gehört, dass eine Anschlusssicherung etc. gewährleistet sein sollte. Zu diesem Prinzip gehört auch, dass mindestens zwei Arbeitsaufträge pro Kompetenzbereich durchgeführt werden müssen, um zu sicheren Ergebnissen kommen zu können.
- Lernorientierung des Verfahrens selbst: Das Verfahren sollte immer neuen Anforderungen und Zielgruppen angepasst werden und eine laufende Weiterentwicklung erfahren.
- Organisierte Prozesssteuerung: Die Entwicklung, Durchführung und Auswertung eines Assessments stellt in der Regel einen komplexen, dynamischen Prozess dar, dessen Abläufe organisiert werden müssen.