

Das Assessment Center

Teil 1 Allgemeiner Aufbau und Inhalte

Seminararbeit

**an der Fachhochschule der Sächsischen Verwaltung Meißen
Fachbereich Allgemeine Verwaltung**

**vorgelegt von
Beatrice Franke
aus Löbnitz**

Meißen, 15.02.2000

Inhaltsverzeichnis

Seite

| | |
|---|------------|
| 1. Definition | 1 |
| 2. Entstehung | 1 |
| 3. Grundstruktur, Aufbau und zentrale Merkmale | 2 |
| 4. Einsatzbereiche des Assessment Centers | 4 |
| 5. Rechtliche Aspekte | 6 |
| 6. Vorbereitung des Assessment Centers | 6 |
| 6.1 Organisatorische Vorbereitung und Anforderungsanalyse | 6 |
| 6.2 Festlegung der Beobachtungskriterien | 6 |
| 6.3 Zusammenstellung der Übungen | 7 |
| 6.4 Auswahl und Training der Beobachter | 8 |
| 6.5 Auswahl der Teilnehmer | 9 |
| 7. Durchführung | 10 |
| 8. Beurteilung/ Abschluß/ Feedback | 11 |
| 8.1 Beurteilung/ Auswertung | 11 |
| 8.2 Beurteilungsfehler | 11 |
| 8.3 Feedback Gespräch | 12 |
| 9. Validität | 12 |
| 10. Vorteile, Probleme und Kritik | 13 |
| 11. Weiterentwicklungen des Assessment Centers | 15 |
| 12. Alternative Formen des Assessment Centers | 15 |
| 12.1 Das Einzel-Assessment | 16 |
| 12.2 Unternehmens- und realistische Tätigkeitsinformation | 16 |
| 12.3 Bewerbertag | 16 |
| 12.4 Das Bewerber - Kolloquium | 17 |
| 12.5 Die BARS-Methode | 17 |
| 12.6 Computersimulationen | 17 |
| 12.7 Die "integrated-appraisal-method" (IAM) | 17 |
| 12.8 Der "objective-judgement-quotient" (QJQ) | 18 |
| Anlagenverzeichnis | III |
| Literaturverzeichnis | XIX |

1.1.1. Definition

Ein Assessment Center ist ein Bewertungs- und Beurteilungsverfahren, bei dem verschiedene Verhaltens- und Arbeitsproben kombiniert werden. Dabei entsteht durch viele Beobachter ein relativ objektives Bild der Persönlichkeit des Bewerbers. Sein Potential wird durch einen Soll - Ist Vergleich mit zuvor festgelegten Verhaltensnormen ermittelt.

„Der „Arbeitskreis Assessment Center“, eine Gruppe von Personalexperten und Verantwortlichen, die sich seit Mitte der 70er Jahre mit Fragen der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften befaßt, definiert das Verfahren folgendermaßen:

’Das Assessment Center ist eine vielschichtige, gleichzeitige Beurteilung mehrerer Teilnehmer durch mehrere Beobachter unter Einsatz verschiedener Beurteilungsmethoden. Die Teilnehmer werden in gemeinsamen Gruppendiskussionen, in Rollenspielen oder in Einzelarbeiten Arbeits- und Entscheidungssituationen aus dem beruflichen Alltag ausgesetzt, mit dem Ziel, die Eignung für bestimmte Aufgaben zu erkennen und Entwicklungsbedürfnisse zu ermitteln. ‘‘

Assessment Center werden hauptsächlich zur internen/ externen Personalauswahl bzw. zur Personalentwicklung eingesetzt. 95 Prozent dienen der Förderung und Auswahl von Führungskräften. In der Personalauswahl kommt dem Assessment Center besonders große Bedeutung zu, da die Fluktuation einer Führungskraft bis zu 270.000 DM kosten kann und da es bei herkömmlichen Auswahlverfahren häufig zur Fehleinschätzungen kam. Eine Verbesserung stellt das Assessment Center dar, welches nachfolgend näher beschrieben wird.

1.1.2. Entstehung

Vorläufer des Assessment Centers war die Offiziersauswahl der deutschen Wehrmacht zur Zeit des Ersten Weltkrieges und der Weimarer Republik. J. B. Rieffert, Leiter der deutschen Heerespsychologie, entwickelte dieses Verfahren und benutzte hauptsächlich das Element der Gruppendiskussion, um das Durchsetzungsvermögen der Offiziersanwärter zu testen. Weiterhin wurden auch

Interviews, Intelligenz- und Persönlichkeitstests sowie individuelle und gruppenbezogene Arbeitsproben einbezogen.

Im Zweiten Weltkrieg gelang dann diese Methode über England in die USA, wo sie zur Auswahl von Geheimdienstagenten angewandt wurde.

Als erstes wirtschaftliches Unternehmen führte die American Telephon and Telegraph Company 1956 eine große Assessment Center-Untersuchung im Rahmen einer Langzeitstudie zur Bewertung ihrer Führungsnachwuchskräfte durch, wobei Persönlichkeitsfaktoren für den Aufstieg im Management bestimmt wurden. Dabei wurden viele Tests, Interviews, Diskussionen usw. eingesetzt. Die dadurch erzielte Vorhersagegenauigkeit, auch prognostische Validität genannt, war so hoch wie bei keinem anderen damals bekannten Instrument. Danach verbreitete sich das Assessment Center rasant. In den siebziger Jahren gelangte es mit den großen amerikanischen Konzernen nach Deutschland zurück, wo es sich seitdem wachsender Beliebtheit erfreut. Der Begriff und der inhaltliche Ablauf des Assessment Centers wurden von dem Amerikaner Henry Murray bestimmt.

1.1.3. Grundstruktur, Aufbau und zentrale Merkmale

Das Assessment Center wird grundsätzlich nach den zwei hauptsächlichsten Anwendungsformen, der Personalauswahl und der Personalentwicklung, unterschieden.

Das Personalauswahl-Assessment Center kann für die interne bzw. externe Personalauswahl eingesetzt werden, wobei zu 95 % Führungskräfte oder Führungsnachwuchskräfte ausgewählt werden.

Bei der Auswahl steht das kurz- und mittelfristige Potential des Bewerbers, welches für den Aufstieg in das untere bzw. mittlere Management erforderlich ist, im Vordergrund.

Die Zielsetzung eines Auswahl-Assessment Centers für Hochschulabsolventen formuliert beispielsweise ein Unternehmen der Elektroindustrie wie folgt:

„Es soll festgestellt werden, ob Sie als Fachhochschul-/Hochschulabsolvent das Potential haben, innerhalb der nächsten fünf Jahre bis zu drei unterschiedliche

Aufgaben wahrzunehmen, um dann bereichsübergreifende Führungsverantwortung übernehmen zu können.“

Unternehmen haben oft auch an Nachwuchskräften Interesse, die das Potential haben, in das Top-Management aufzusteigen.

Das Entwicklungs-Assessment Center dient der "Entwicklung" der eigenen Mitarbeiter des Unternehmens.

Es wird die Qualifikation der entsprechenden Mitarbeiter für die Übernahme weitergehender Führungsaufgaben erforscht.

Dabei wird das Potential des Mitarbeiters in Ergänzung mit der Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten als Beurteilungsgrundlage erfaßt, womit das Entwicklungsfähigkeit innerhalb des Unternehmens festgestellt wird.

Für das Entwicklungs-Assessment Center gibt es sehr unterschiedliche Begriffe:

- Qualifikationsseminar
- Beratertag
- Beurteilungsseminar
- Förderungsseminar
- Führungskräfteentwicklungsseminar
- Managementpotentialanalyse
- Mitarbeiterentwicklungsprogramm

Dadurch das die Beurteilung anhand von konkreten Situationen am Arbeitsplatz, anstatt durch psychologische Tests durchgeführt wird, hat das Entwicklungs-Assessment Center eine höhere Akzeptanz als andere Verfahren aufgrund der Durchschaubarkeit.

Der Aufbau aller Assessment Center gliedert sich in folgende drei Stufen:

1. Vorbereitung
2. Durchführung
3. Abschluß/ Feedback

Für die Erschaffung von zentralen Merkmalen hat der "Arbeitskreis Assessment Center" Qualitätsstandards erstellt.

Bei der Vorbereitung des Assessment Centers muß zunächst ein „Idealbild des Bewerbers“ durch eine Analyse der zu besetzenden Position erfolgen, um individuelle Aufgaben entsprechend den Anforderungen der Stelle erarbeiten zu können. Diese Übungen werden mit verschiedenen Methoden erstellt und müssen die typischen Situationen am Arbeitsplatz simulieren.

Am 1-3 tägigen Assessment Center nehmen 8-12 Kandidaten teil, welche von 4-6 Beobachtern, die zwei Stufen über der Hierarchieebene der zu besetzenden Position sein sollten, beurteilt werden. Die Gruppengröße sollte nicht über- bzw. unterschritten werden, um eine überschaubare Gruppe zu erhalten, in der auch Gruppenübungen gut durchführbar sind.

Nach der Beurteilung soll ein schriftliches Gutachten, welches die Basis für das nachfolgende Feedback Gespräch darstellt, für jeden Teilnehmer erstellt werden. Das Feedback Gespräch, das zwingender Bestandteil eines guten Assessment Centers ist, muß mit jedem, auch erfolglosen Kandidaten im Anschluß an das Assessment Center durchgeführt werden.

Wichtig ist weiterhin, daß das Assessment Center einer ständigen Qualitätskontrolle seitens des Unternehmens zwecks Weiterentwicklung und Verbesserung der Validität unterliegt.

Ziel dieser Konkretisierung ist die Möglichkeit der Gütekontrolle für potentielle Anwender von Assessment Centern. Das Assessment Center wird ferner für die Öffentlichkeit durchschaubar, was der Akzeptanz dieser Methode dienlich ist. Verbesserungen können außerdem leichter begründet und durchgesetzt werden.

1.1.4. Einsatzbereiche des Assessment Centers

Neben der Personalauswahl und der Personalentwicklung gibt es noch weitgehend unbekannte Einsatzbereiche für das Assessment Center. Eines davon ist die Organisationgestaltung bzw. Organisationsentwicklung. Durch Simulationen wird herausgefunden, ob die im Unternehmen vorhandenen Qualifikationen für die neue Unternehmensstrategie ausreichend sind oder erst noch verbessert werden müssen.

Nach diesen Erkenntnissen können Entwicklungskonzepte zur Verwirklichung dieser Strategie (Veränderung) entwickelt werden.

Häufig wird vor der Einführung neuer Organisationskonzepte zur Umgestaltung von Positionsbildern ein Assessment Center eingesetzt. Für diese Änderung der Ausgestaltung bestimmter Stellen im Unternehmen wird anhand von Simulationen untersucht, ob sich das Potential einzelner Mitarbeiter für die entsprechende neugestaltete Position eignet.

Ein weiterer Einsatzbereich ist die Feststellung des Bildungsbedarfs in Unternehmen. Durch die ständige Veränderung der Gesellschaft und der Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt nimmt die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung ständig zu. Deshalb ist es für jedes wirtschaftliche Unternehmen wichtig, gute qualifizierte Mitarbeiter zu haben.

Zunehmend werden Assessment Center, die bisher nur für den Aufstieg in die Managementebene angewandt wurden, auch bei niedrigeren Rangstufen eingesetzt, zum Beispiel bei der Auswahl von Vorarbeitern. Das Assessment Center wird dabei durch Simulationen spezifischer anforderungsgerechter Tätigkeiten geprägt.

Auch für Tätigkeiten, für welche keine Ausbildungsgänge existieren, kann das Assessment Center angewandt werden, um wenigstens einige stichprobenartige Verhaltensausschnitte zu erfassen. Eine weitere Möglichkeit ist der Einsatz bei der Auswahl von Bankkaufleuten, von qualifizierten Sachbearbeitern oder im Sekretariats- bzw. kaufmännischen Bereich.

Das Assessment Center findet aufgrund der hohen Kosten überwiegend in großen Unternehmen Anwendung. Doch auch für mittelständische Firmen gibt es eine Möglichkeit zur Durchführung.

Dies beinhaltet einen Zusammenschluß mehrerer mittelständischer Betriebe, die nicht miteinander konkurrieren dürfen, zu einer bestimmten Aufgabenstellung, unter der das Assessment Center durchgeführt wird.

1.1.5. Rechtliche Aspekte

Nach § 95 des Betriebsverfassungsgesetzes bedürfen Richtlinien über die personelle Auswahl bei der Einstellung oder Umgruppierung der Zustimmung des Betriebsrates. Das Einvernehmen des Betriebsrates ist deshalb sowohl für das Auswahl-Assessment Center als auch für das Entwicklungs-Assessment Center erforderlich.

Selbst Personalfragebögen, die zur Vorbereitung des Assessment Centers erforderlich sind, bedürfen nach § 94 des Betriebsverfassungsgesetzes der Zustimmung.

1.1.6. Vorbereitung des Assessment Centers

1.1.6.1 Organisatorische Vorbereitung und Anforderungsanalyse

Bevor das eigentliche Assessment Center beginnen kann, ist eine Anforderungsanalyse erforderlich, in der die notwendigen bzw. gewünschten Verhaltensmuster und Fähigkeiten analysiert und als Anforderungsprofil in Form von Beobachtungskriterien festgelegt werden.

Bei dieser Untersuchung gibt es keine allgemeingültigen Kriterien, es muß vielmehr eine unternehmensindividuelle und positionsspezifische Auswahl mit einem gewissen Grad an Standardisierung zur Vergleichbarkeit mit anderen Assessment Centern erfolgen.

Diese Analyse ist die wichtigste Grundlage für ein aussagefähiges Assessment Center.

1.1.6.2 Festlegung der Beobachtungskriterien

Die Auswahl der Beobachtungskriterien ergibt sich aus den durch die Anforderungsanalyse gewonnenen Daten.

Zur Bildung dieser Kriterien können Stellen- und Funktionsbeschreibungen herangezogen werden. Auch Befragungen von Führungskräften bzw. Stelleninhabern vergleichbarer Positionen, bei denen ebenso Kriterien für eine erfolglose Führungskraft ermittelt werden sollten, können zur Zusammenstellung einer Liste erwünschter Eigenschaften dienlich sein.

Eine weitere erprobte Methode ist die Verteilung von Fragebögen an Manager, die mit statistischen Verfahren ausgewertet werden können.

Häufig ergibt sich so eine gemeinsame Merkmalsliste für Führungspersonen, in der aber die speziellen Anforderungen der Position nicht außer acht gelassen werden dürfen.

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, die so ermittelten Kriterien in „Muß“ und „Sonstige“ bzw. „Soll“-Kriterien zu untergliedern.

Weiterhin können die Kriterien in zwei Kategorien aufgegliedert werden.

Einmal in Kriterien auf der Verhaltensebene, welche direkt beobachtbar sind, zum Beispiel das Durchsetzungsvermögen und in Kriterien auf der Eigenschaftsebene, welche von bestimmten Verhaltensweisen aus erschließbar sind, zum Beispiel Ängstlichkeit.

Die Kriterien müssen allesamt gut beobachtbar und klar definiert sein. Diese Definition erfolgt anhand einer gemeinsamen Sprachregelung, in der die Begriffe wie zum Beispiel „Belastbarkeit“, „Initiative“ oder „Teamverhalten“ bestimmt werden, da das Wesentliche jeder anders wahrnimmt. Eine weitere Hilfe kann dabei ein Kategoriensystem sein.

Je besser diese Auswahl erfolgt, desto höher ist auch die Gültigkeit oder Validität und desto niedriger ist die Häufigkeit von systematischen Beobachtungsfehlern.

1.1.6.3 Zusammenstellung der Übungen

Für die Zusammensetzung der Übungen gibt es kein Patentrezept, vielmehr muß ein ausgewogenes Verhältnis zwischen situativen und psychologischen Verfahren herrschen. Alle Übungen können in zwei Elemente mit Unterfunktionen aufgegliedert werden. Zum einen in Einzelübungen - jeder gegen jeden und einer gegen alle und zum anderen in Gruppenübungen - jeder gegen jeden und einer gegen einen. Diese Übungen können zum Beispiel Vorträge, Rollenspiele, Postkorbübungen usw. sein.

1.1.6.4 Auswahl und Training der Beobachter

Ziel des Assessment Centers ist es, ein differenziertes Bild über die Fähigkeiten und Eigenschaften der Kandidaten zu erhalten. Dies kann aber nur erfolgen, indem die Beobachter sorgfältig ausgewählt und trainiert werden.

Als Beobachter sollten ranghöhere Vorgesetzte, die ein bis zwei Stufen über der Hierarchieebene der zu besetzenden Stelle sind, Mitarbeiter der Personalabteilung und externe Berater, zum Beispiel Psychologen oder Personalfachleute eingesetzt werden. Direkte Vorgesetzte könnten als Beobachter die Bewertung durch bestehende Rollenbeziehungen verfälschen, denn „man schafft sich selbst keinen Rivalen.“

Ein genereller Ausschluß von Linienführungskräften ist jedoch unsinnig, denn sie haben doch das firmenspezifische Wissen über die Fähigkeiten einer erfolgreichen Führungskraft.

In manchen Assessment Centern sind noch ein bis zwei Moderatoren, die für die Organisation und den Ablauf zuständig sind, eingesetzt.

Für die Nachvollziehung der Prozesse der Verhaltensbeobachtung und der daraus entstehenden Urteilsabgabe ist ein spezielles Beobachtertraining notwendig. Zum einen gibt es ein Training, das sich an Beurteilungsfehlern orientiert. Dabei erfolgt eine Konzentration der Beobachter auf die Urteilsabgabe und eine Verbesserung der Qualität des Beobachtungsprozesses durch die Information der Beurteiler über die Vermeidung von Beurteilungsfehlern. Zum anderen gibt es ein beobachtergenauigkeitsorientiertes Training, das an eine Verbesserung der Verhaltensbeobachtung in der Beobachtungsperiode vor der Leistungsbeurteilung anknüpft.

Bei beiden Formen werden folgende Techniken eingesetzt:

1. Wissensvermittlung
2. Feedback über das allgemeine Beurteilerverhalten
3. Darstellung von modellhaften Simulationssituationen
4. Konkrete Rollenspiele, um spezifische Beurteilungssituationen zu demonstrieren.

Im Training muß den Beobachtern neben den Beurteilungsfehlern bewußt gemacht werden, daß die Ergebnisse der Beobachtung auch durch sogenannte übungsspezifische Filtereffekte verfälscht werden können, das heißt, daß einzelne Fähigkeiten, wie zum Beispiel die verbale Ausdrucksfähigkeit, die Beobachtung

anderer Fähigkeiten beeinflussen. Diese Filterwirkung muß von den Beobachtern erkannt werden.

Die Schulung wird in einem ein bis zweitägigen Seminar vor dem eigentlichen Assessment Center durchgeführt. Vor Beginn müssen den Teilnehmern die Zielsetzungen des Assessment Centers mitgeteilt werden, der Einsatzbereich muß feststehen und die Anforderungsprofile erarbeitet sein. Außerdem müssen die Beobachter über angewandte Methoden, Übungen und vor allem die Beobachtungskriterien informiert werden. Manchmal müssen angehende Assessoren ein Assessment Center am eigenen Leib durchlaufen, um am Beobachtertraining teilnehmen zu können. Ziel ist es, ein besseres Gespür für das von ihnen verlangte zu erreichen.

Oberste Priorität in der Schulung hat die Fähigkeit der Trennung von Beobachtung und Bewertung, das für ein aussagefähiges Assessment Center enorm wichtig ist.

4.1.6.5 Auswahl der Teilnehmer

Bei der Auswahl der Teilnehmer ist nach dem Einsatzbereich des Assessment Centers zu unterscheiden.

Beim Auswahl-Assessment Center werden die Kandidaten zunächst nach Minimalkriterien, wie zum Beispiel Alter, Geschlecht, Mobilität, Ausbildung, Berufserfahrung, die aus den Bewerbungsunterlagen oder Vorgesprächen ersichtlich sind, ausgewählt. Diese Vorauswahl ist beim Assessment Center wesentlich strenger als bei anderen Verfahren aufgrund der hohen Kosten des Assessment Centers. Nach Bestehen dieser Hürde haben die Unterlagen dann lediglich eine geringe Bedeutung.

Beim Entwicklungs-Assessment Center werden die Teilnehmer, an die eine bestimmte Erwartungshaltung gerichtet ist, auf der Grundlage einer Vorgesetztenbefragung ausgewählt.

Bei beiden Einsatzbereichen kann auch eine Vorauswahl anhand von „Muß-“ bzw. „Sonstige Kriterien“ erfolgen, wobei auch die Stellen- oder Arbeitsplatzbeschreibungen angewandt werden können.

Sinnvoll ist dieser Verfahrensschritt natürlich nur, wenn genügend Teilnehmer zur Auswahl stehen.

Bei der Auswahl der Kandidaten kann schon eine entsprechende Gruppenzusammensetzung ausgearbeitet werden, wobei darauf zu achten ist, daß eine möglichst inhomogene Gruppe, in der unterschiedlichste Persönlichkeiten zusammenkommen, entsteht. Besonders bei der Auswahl von Führungskräften ist das vorteilhaft.

4.1.7. Durchführung

Die Durchführung eines Assessment Centers besteht aus der Bearbeitung der Übungen durch die Teilnehmer und der Beobachtung.

Jeder Beobachter beobachtet jeden Teilnehmer und 2 bis 3 Kriterien pro Übung. Zum einen sollen dadurch die Beurteiler nicht überfordert werden und zum anderen kommt es nicht zu Fehleinschätzungen durch die Konzentration auf einzelne Kandidaten. Wichtig ist die strikte Beschränkung auf das beobachtbare Verhalten und somit die Trennung von Beobachtung und Bewertung.

Es dürfen nur die bedeutsamsten Merkmale beobachtet werden und keine selektiven Verhaltensausschnitte. Der Beobachter muß sich bewußt sein, daß jedes Verhalten aus einer Kette von Einzelreaktionen besteht. Diese Verhaltenskette muß anhand von den Kriterien beobachtet werden. Hilfreich kann dabei ein umgrenzter Verhaltensbereich sein, der aus einer klaren Vorstellung über die Eigenschaften besteht, die der beste Teilnehmer haben sollte.

Zweckmäßig zur Verbesserung der Objektivität der Beobachtung ist ein Beobachtungsauftrag, nach dem sich die Aufmerksamkeit des Beobachters richtet.

Im Beobachtungsrahmen muß außerdem berücksichtigt werden, daß ein bestimmtes Verhalten erst durch eine Situation, die das ermöglicht, ausgelöst wird. Auch die Situation selbst bestimmt zu 10 % das Verhalten des Teilnehmers. Es hat sich weiterhin eine Verhaltensvarianz von 7 % bei der Gruppenzusammensetzung herausgestellt, das heißt, daß sich der Kandidat bis zu 7 % bei einer anderen Gruppenzusammensetzung abweichend verhält.

Werden diese Zusammenhänge bei der Beobachtung beachtet, kann eine objektive Beurteilung erfolgen.

4.1.8. Beurteilung/ Abschluß/ Feedback

4.1.8.1 Beurteilung/ Auswertung

Die Beurteilung erfolgt anhand der Beobachtung im Zusammenhang mit den aus der Anforderungsanalyse erstellten Beobachtungskriterien.

Direkt nach dem Assessment Center findet eine Beobachterkonferenz statt, in welcher der Schlußbericht für jeden Teilnehmer erstellt wird.

Jeder Beobachter schätzt jeden Bewerber anhand einer vorgegebenen Skala ein und/ oder bringt die Teilnehmer in eine Rangreihe, dabei wird oft für jedes Beobachtungskriterium ein Wert vergeben, zum Beispiel zwischen 1 und 5. Anschließend muß jeder Beurteiler in einer Diskussion seine Bewertung begründen. Starke Abweichungen beruhen auf Beurteilungsfehlern, die in der Diskussion ausgewertet werden können. Die Ergebnisse müssen dann aufeinander abgestimmt und im Schlußbericht formuliert werden.

Im Schlußbericht können auch empfohlene Förder- bzw. Entwicklungsmaßnahmen aufgeführt werden.

4.1.8.2 Beurteilungsfehler

Ein wichtiger Beurteilungsfehler entsteht aus der Dominanz einzelner Beobachter.

Der Beurteiler darf sich mit seiner Bewertung nicht so stark identifizieren, daß die Sachdiskussion zur Beziehungsdiskussion wird, in der jeder durch Dominanzverhalten versucht, seine Ansichten durchzusetzen. Organisatorisch kann dies durch eine schriftliche Fixierung der Ergebnisse vermieden werden.

Ein weiterer Fehler entsteht durch den „similar-to-me-effect“. Der Beobachter bewertet dabei die Kandidaten besser, deren Eigenschaften seinen eigenen ähneln.

Beim „Halo-Effekt“ wird von einer einzelnen beobachteten Verhaltensweise auf die Gesamtpersönlichkeit geschlossen; die Beobachtung wird dabei auf nur wenige Aspekte beschränkt.

Es gibt Beobachter, die einen Teilnehmer nach dem ersten Eindruck beurteilen. Emotional wird eine positive oder negative Vorstellung kreiert, die dann kaum veränderbar ist. Dies ist der „Erste-Eindruck-Fehler“.

4.1.8.3 Feedback Gespräch

Das Feedback Gespräch, welches in der Praxis oft weggelassen wird, ist ein wichtiger Bestandteil des Assessment Centers, trägt es doch wesentlich zu seiner Transparenz und Akzeptanz bei.

Es wird im Anschluß an das Assessment Center, spätestens nach 2-3 Wochen, in einem individuellen Gespräch durchgeführt, in dem den Teilnehmern von den Beobachtern in entspannter Atmosphäre der zuvor erstellte Schlußbericht erläutert wird. Dabei werden die Stärken, aber auch die Schwächen des Kandidaten ausführlichst erörtert und Lösungsmöglichkeiten, zum Beispiel Fördermaßnahmen, vorgeschlagen. Der Teilnehmer muß darüber hinaus erkennen, wie das Beurteilungsergebnis zustande gekommen ist, was entscheidend für die Akzeptanz des Ergebnisses und das Gefühl ist, an einem fairen Ausleseprozeß teilgenommen zu haben.

Wichtig ist weiterhin, das mit allen Kandidaten, ob erfolgreich oder nicht, ein solches Feedback Gespräch durchgeführt wird.

4.1.9. Validität

Validität ist die Aussagekraft bzw. Gültigkeit eines Assessment Centers, mit der die Vorhersagegenauigkeit für den beruflichen Erfolg gemessen werden kann. Berechnet wird dies mit dem Korrelationskoeffizienten. Er ist ein Maß für die Stärke eines linearen Zusammenhangs zwischen zwei Kriterien, dem Ergebnis des Assessment Centers und dem beruflichen Erfolg, der zum Beispiel am Gehalt, an der Zahl der Beförderungen, dem Zuwachs an Verantwortung oder der Hierarchieebene festgemacht wird. Der Wert kann dabei alle Zahlen zwischen 1 und -1 annehmen.

Die in Validitätsstudien ermittelten Zahlen für das Assessment Center streuen zwischen -.25 und .74. Der Mittelwert beträgt .37, was akzeptabel im Hinblick auf andere Auswahlverfahren ist. Diese Größen zeigen weiterhin, daß in den Studien auch schlechte Assessment Center untersucht wurden. Das Ergebnis ist immer

abhängig von den benutzten Kriterien, wobei die höchste Validität an der Beförderung festgemacht werden kann.

Ein Problem bei der Validitätsuntersuchung kann die „self-fulfilling-prophecy“ sein. Dabei hat das Bekanntwerden der Ergebnisse im Assessment Center Einfluß auf die weitere Entwicklung des Kandidaten. Eine absolute Geheimhaltung ist aber praktisch nicht möglich. Oft wird die Aussage des Assessment Centers auf zwei Jahre begrenzt, um dann eine erneute Teilnahme zu ermöglichen. Auch die Aufbewahrung der Ergebnisse für die interne Personalentwicklung muß mit Vorsicht behandelt werden, da bei älteren Daten die Aussagekraft stark abnimmt. Bei Berufsanfängern ist dies überflüssig, da eine relativ starke Entwicklung der Persönlichkeit nach dem Eintritt in den Beruf stattfindet.

Die Validität kann durch eine Spezifizierung des Assessment Centers erhöht werden. Auch die Beteiligung von Psychologen, die Anreicherung des Assessment Centers mit psychologischen Tests und strukturierten Interviews, eine möglichst große Zahl unterschiedlicher Einzelübungen sowie die sorgfältige Auswahl der Beobachtungskriterien steigern die Aussagekraft.

4.1.10. Vorteile, Probleme und Kritik

Das Assessment Center hat durch seinen Prozeß selbst bereits Vorteile gegenüber anderen Verfahren.

Ein entscheidender Vorteil hierbei ist der Einsatz und die Kombination verschiedener Auswahlmethoden. Es können dabei die unterschiedlichsten Fähigkeiten und Eigenschaften erfaßt und somit ein vollständiger Eindruck vom Teilnehmer gewonnen werden. Die Validität ist deshalb auch vergleichsweise höher als bei herkömmlichen Auswahlverfahren.

Durch die Zusammensetzung der Beobachtergruppe aus Linienführungskräften und Mitarbeitern aus der Personalabteilung werden diese Fachbereiche durch die gemeinsame Durchführung und Beurteilung enger zusammengeführt. Firmenspezifische Belange können im Assessment Center berücksichtigt und die Ergebnisse des Verfahrens besser durchgesetzt werden. Für Linienvorgesetzte, die mindestens die Hälfte der Beobachter ausmachen, erfolgt eine Verbesserung des alltäglichen Führungsprozesses durch das Beurteilungs- und Beobachtertraining.

Mittels der gemeinsamen Beurteilung in der Beobachterkonferenz erfährt jeder die verschiedenen Standpunkte einer Verhaltensinterpretation durch die Diskussion mit seinen Kollegen. Eigene Vorurteile, Theoriebildungen und Katalogisierungen können überdacht und ausgemerzt werden. Es kommt weniger zu Fehlentscheidungen, die, wenn sie denn entstehen, durch das Gesamturteil abgeschwächt werden. Die Beurteilung erfolgt ebenfalls sachlicher, da gefühlsmäßige Bewertungen in der Konferenz nicht gerechtfertigt werden können.

Durch die gleichzeitige Teilnahme mehrerer Kandidaten sind die Bedingungen für alle gleich. Schauspielerei ist durch den langen Zeitraum des Assessment Centers nicht möglich.

Fluktuationen im Unternehmen können vermieden werden, da der Teilnehmer ein realistisches Bild der Firma aufgrund der Anforderungen der Übungen des Assessment Centers erhält.

Aufgrund des Feedback Gespräches ist das Assessment Center transparent für die Kandidaten, sie fühlen sich nicht übergangen oder falsch eingeschätzt. Vielmehr können sie durch die Akzeptanz des Ergebnisses ihre eigenen Stärken und Schwächen einordnen.

Unternehmen können weiterhin durch die latente Funktion des Assessment Centers einen Überblick über den Nachwuchs erhalten und Leistungsstand und Defizite in der Firma erkennen.

Allerdings gibt es auch Nachteile des Assessment Centers.

Die größten Nachteile sind zweifellos die überaus hohen Kosten. Probleme gibt es außerdem bei vorfabrizierten oder zu sehr standardisierten Assessment Centers. Diese sind meist zu allgemein gefaßt und berücksichtigen die unternehmensspezifischen Belange nicht. Auch der Realitätsbezug auf die zu besetzende Position ist unzureichend. Diese Assessment Center sind jedoch weitaus kostengünstiger und können unter Berücksichtigung der Kosten - Nutzen - Relation zur Auswahl externer Bewerber eingesetzt werden.

Personelle Widerstände führen oft zu Problemen bei der Einführung eines Assessment Centers in ein Unternehmen. Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter selbst auswählen wollen, befürchten Macht- und Prestigeverlust, dem nur mit Offenheit und Vertrauenssicherung entgegengewirkt werden kann.

Fraglich ist, ob sich eine Führungsposition exakt simulieren läßt. Da dies unwahrscheinlich ist, gibt es im Assessment Center immer verfälschende Faktoren. Ungeklärt ist auch die Problematik, ob das Verhalten eines Teilnehmers im Assessment Center dem in der Realsituation entspricht.

Eine noch unerforschte Verfälschung wird außerdem durch sogenannte „Reaktivitätseffekte“ erzielt, das heißt, die Teilnehmer durchschauen die Erwartungen, die an sie gerichtet sind und bemühen sich, ihnen zu entsprechen. Auch „Erprobungsrunden“ von einigen Kandidaten werden als problematisch angesehen. Sie bewerben sich übungsweise bei einigen Unternehmen mit Assessment Centern, um dann bei ihrem Favoriten ein besseres Ergebnis zu erreichen.

4.1.11. Weiterentwicklungen des Assessment Centers

Weiterentwicklungen des Assessment Centers gibt es ständig durch Änderungen der Anforderungen an den Stelleninhaber und durch organisatorische Veränderungen der Unternehmen. Mittels geeigneter Konzepte werden Übungsinhalte, Ablaufbedingungen, Beurteilungskriterien, Gruppenzusammensetzungen usw. weiterentwickelt.

Bei der Übungsvariation gibt es einen Trend, die vorher häufig isoliert nebeneinander stehenden Übungen zu verknüpfen, so daß das Assessment Center aus einer einzigen Aufgabe, zum Beispiel einem Planspiel, besteht.

Es gibt weiterhin eine Entwicklung zum Assessment Center „on the job“, das weitaus realitätsnäher gestaltet werden kann durch die sachliche Nähe zum Arbeitsplatz.

Zur Erweiterung der Beurteilungsgrundlage können auch Einschätzungen von Kollegen, Kunden, Unterstellten und Vorgesetzten herangezogen werden.

Um Auswirkungen, Verbesserungsvorschläge oder Kritik in Erfahrung zu bringen, werden manchmal auch Fragebögen 6 Wochen nach dem Assessment Center an die Teilnehmer verschickt, die aus einer gewissen Distanz das Assessment Center beurteilen können.

4.1.12. Alternative Formen des Assessment Centers

Nachfolgend werden einige alternative Formen kurz erläutert, die heute in der Praxis ebenfalls angewandt werden.

4.1.12.1 Das Einzel-Assessment

Das Einzel-Assessment ist eine Spezialform des Assessment Centers und wird meist an einem Tag durchgeführt, die Kosten liegen zwischen 5.000 und 10.000 DM pro Bewerber.

Besonders geeignet ist es für die Auswahl erfahrener Manager, da bei dieser Form soziale Fähigkeiten aufgrund des Fehlens von Gruppenübungen kaum abprüfbar sind, was bei etablierten Führungskräften aber voraussetzbar ist.

Bei dieser Methode müssen die Beobachter besonders erfahren sein, insbesondere wenn das Einzel-Assessment als nichtstandardisiertes Verfahren, was häufig der Fall ist, durchgeführt wird. Die Fehlerquote ist dementsprechend hoch und liegt bei etwa 30 %.

Ausgangsbasis ist wie beim traditionellen Assessment Center das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle.

Auch hier ist es wichtig, die Bewerber über Ziel und Sinn der Aufgaben zu informieren.

4.1.12.2 Unternehmens- und realistische Tätigkeitsinformation

Viele Unternehmen führen Übungen an das eigentliche Assessment Center mit dem Ziel durch, dem Bewerber wirklichkeitsnahe Informationen über den zukünftigen Arbeitsplatz zu geben. Dabei soll sich ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen dem Teilnehmer und dem zukünftigen Arbeitgeber entwickeln, gleichzeitig sollen Spannungen abgebaut werden.

4.1.12.3 Bewerbertag

Wie bei der unter Punkt 2. genannten Form gibt es auch beim Bewerbertag Gelegenheit zur Information über das Unternehmen im Rahmen von Besichtigungen, Videos, Vorträgen usw. Zwischendurch finden in aufgelockerter Form Einzel- und

Gruppenübungen statt, die Aufschluß über die Eigenschaften des Bewerbers geben sollen. Auch dieses Verfahren ist sehr bewerberorientiert und knüpft an einer Entwicklung eines persönlichen Verhältnisses zwischen Teilnehmer und Unternehmen an.

4.1.12.4 Das Bewerber - Kolloquium

Ein Bewerber - Kolloquium ist ein Versuch der Verknüpfung der Vorteile des Assessment Centers und der Vorteile anderer Auswahlverfahren, wobei auch hier die Bewerberorientierung im Mittelpunkt steht. Teilweise wird ein Betreuer für jeden Bewerber bestellt, der seinen Schützling ergänzend bewertet.

4.1.12.5 Die BARS-Methode

Bei der BARS-Methode wird das Verhalten anhand von Beurteilungsskalen, die vom Unternehmen erstellt sind, bewertet.

Dabei werden keine standardisierten Aufgaben und Fragebögen benutzt. Es erfolgt vielmehr eine auf die zu besetzende Position zugeschnittene Verhaltensbeurteilung, bei welcher unternehmensspezifische Strukturen und Abläufe nachvollzogen werden. Da dieses Verfahren verständlicherweise sehr aufwendig und teuer ist, findet es in Deutschland kaum Anwendung.

4.1.12.6 Computersimulationen

Eine Weiterentwicklung der Planspiele stellen Computersimulationen dar, bei denen der Teilnehmer direkt am PC in einer dynamischen Situation handelt. Am bekanntesten sind die Programme „Sinus“ und „Tailorshop“.

4.1.12.7 Die "integrated-appraisal-method" (IAM)

Bei der IAM erfolgt eine Untersuchung des Verhaltens direkt am Arbeitsplatz während der normalen beruflichen Tätigkeit.

Grundlage ist eine Tätigkeitsanalyse, die aufgrund eines standardisierten Fragebogens, welcher von den Managern der Zielgruppe auszufüllen ist, ermittelt wurde.

Wichtig ist weiterhin, daß ein Beobachtertraining auf der Basis der o.g. Analyse durchgeführt wird.

4.1.12.8 Der "objective-judgement-quotient" (QJQ)

Auch beim QJQ werden die Daten während der normalen Tätigkeit am Arbeitsplatz erhoben. Der Unterschied zum IAM liegt darin, daß sich die Beurteilten ihre Bewerter selbst aussuchen können.

Die Akzeptanz der Teilnehmer wird dadurch erheblich erhöht.

Allerdings kann wie beim IAM auch nur der gegenwärtige Tätigkeitsbereich beurteilt werden, anstatt die Eignung für zukünftige Positionen zu ermitteln, die nur in entsprechenden Simulationen festgestellt werden kann.

Anlagenverzeichnis

Seite

| | |
|---|-------|
| 1. Checkliste zur Durchführung eines Assessment Centers | IV |
| 2. Die Einsatzbereiche des Assessment Centers | V |
| 3. Unternehmen, die Assessment Center durchführen | VI |
| 4. Einige allgemeine Kriterien für Führungskräfte | XI |
| 5. Kategoriensystem der Beobachtungskriterien | XII |
| 6. Beispiele für eine gemeinsame Sprachregelung | XIII |
| 7. Übungen, die im Assessment Center eingesetzt werden | XIII |
| 8. Beobachtungsauftrag mit Bewertungsbogen | XIV |
| 9. Weitere Beurteilungsfehler | XV |
| 10. Einige Ratschläge für das Feedback Gespräch | XVI |
| 11. Der Korrelationskoeffizient | XVII |
| 12. Überblick über veröffentlichte Validitätsstudien | XVII |
| 13. Die Vorteile des Assessment Centers zusammengefaßt | XVIII |
| 14. Weiterentwicklungen im Assessment Center | XVIII |

1. Checkliste zur Durchführung eines Assessment Centers

- Sind die Beobachter genügend geschult?
- Nehmen auch wirklich die besten Kandidaten am Assessment Center teil?
- Ist der organisatorische Ablauf ausreichend vorbereitet?
- Enthalten die Übungen genügend Simulationen zukünftiger Situationen?
- Wurde ein Testlauf der selbstentwickelten Übungen durchgeführt?
- Sind die Anforderungen spezifisch genug erhoben worden?
- Wurden die Anforderungskategorien mehrmals überprüft?
- Wird die Gruppenzusammensetzung laufend variiert?
- Ist für eine Beobachterrotation gesorgt?
- Wurden Linienvorgesetzte als Beobachter genügend berücksichtigt?
- Wurde genug unternommen, daß das Assessment Center-Verfahren akzeptiert werden kann?
- Wurden die vorbereitenden Schritte zur Einführung eines Assessment Centers ausreichend berücksichtigt?
- Wurde sichergestellt, daß beim Assessment Center nicht zuviel unnötiger Streß entsteht?
- Wurde sichergestellt, daß beim Auswahl-Assessment Center die nicht berücksichtigten Teilnehmer nicht ihr Gesicht verlieren?
- Haben die Beobachter nach den einzelnen Übungen genügend Zeit, ihre Beobachtungen zu reflektieren?
- Entsprechen die Beobachtungskriterien den tatsächlichen Anforderungen?
- Kann auch auf standardisierte Verfahren zurückgegriffen werden oder müssen auf jeden Fall neue Übungen entwickelt werden?
- Sind die Feedback Gespräche für die Teilnehmer konstruktiv und hilfreich?
- Können die Teilnehmer das dargestellte Ergebnis akzeptieren?
- Ist das Verfahren für die Teilnehmer durchsichtig?

vgl. Kitzmann, S. 97

2. Die Einsatzbereiche des Assessment Centers

- **Bewerbersauswahl**
 - **intern**
 - **extern**
- **Potentialermittlung**
 - **Bildungsbedarf**
 - **Nachfolge**
 - **Spezialaufgaben**
- **Effektivitätsanalyse**
 - **Bildungsinvestitionen (-controlling)**
 - **Mitarbeiterqualifikation**
- **Zukunftsanforderungen**
 - **Qualifikationsbedarf**
 - **Positionsgestaltung,**
 - **Organisationsänderungen**
 - **Zukunftsszenario, Strategiegestaltung**

vgl. Zimmer, S. 99

3.

Unternehmen, die Assessment Center durchführen:

| Unternehmen | Auswahlverfahren |
|--|--|
| Unternehmen Aachener und Münchener Beteiligungs-AG | Gruppenauswahlverfahren |
| Adam Opel AG | Interviews, teilweise Assessment Center |
| AEG Hausgeräte AG | Einzelgespräche, z.T. Gruppenauswahlverfahren |
| Allgemeine Kreditversicherung Aktiengesellschaft | Bewerbertag |
| Allianz Versicherungsgesellschaften | Auswahltag |
| Andersen Consulting | Auswahl- und Informationstag, Gruppenauswahlverfahren |
| A.S.I. Consulting GmbH & Co. KG | Gruppendiskussion, Einzelgespräche |
| Audi AG | Interview ggf. Gruppenauswahlverfahren |
| Auswärtiges Amt | eintägiges schriftliches Auswahlverfahren und persönliche Vorstellung |
| Badische Genossenschaftsbank | Assessment Center |
| H. Bahlsens Keksfabrik KG | Assessment Center, Interviews |
| Bain & Company Germany, Inc. | Assessment Center, Einzelgespräche mit Beratern |
| Bankhaus Reuschel & Co. | Gruppen- und Einzelgespräche |
| Barclays Bank PLC | Assessment Center und Interviews |
| Verlagsgruppe Bauer | Gruppenauswahlverfahren, Einzelgespräch |
| Bausparkasse Schwäbisch Hall AG | Gespräch ggf. Auswahlveranstaltung |
| Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank AG | Assessment Center und/oder Interviews |
| Bayerische Landesbank Girozentrale | Gruppen- und Einzelinterview |
| Bayerische Vereinsbank AG | Interview, Assessment Center |
| Roland Berger & Partner GmbH International Management Consultants | Auswahlverfahren, Interviews |
| Berliner Bank AG | Einzelgespräch, evtl. Auswahlverfahren |
| BfG Bank AG | zweistufiges Auswahlverfahren, persönliche Gespräche, Assessment Center |
| BMW Aktiengesellschaft | für Trainee-Programme: zweitägiges |

| | |
|---|--|
| | Gruppenauswahlverfahren |
| Robert Bosch GmbH | individuelle Gespräche oder Bewerbungstag |
| Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung | Vorstellung vor Auslesekommission |
| Colonia Versicherung AG Colonia Lebensversicherung AG | Interview, Assessment Center |
| Commerzbank Aktiengesellschaft | Gespräche, Arbeitsprobe, eintägiges Gruppenauswahlverfahren |
| Dachser GmbH & Co. Internationale Transport Organisation | Gespräche, evtl. Assessment Center |
| D.A.S. | Einzelgespräche, Auswahlverfahren |
| Datev e.G. | Einzelgespräche, Assessment Center |
| Deutsche Aerospace | 3tägiges Auswahlverfahren für die Zentrale Nachwuchsgruppe |
| Deutsche Bank AG | Gruppenauswahlverfahren, Einzelgespräche |
| Deutsche Bundesbank | Bewerbersauswahl durch Kolloquium über volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche und rechtliche Fragen |
| DBV Versicherungen | Interview, Assessment Center |
| Deutsche Flugsicherung GmbH | Interview, Assessment Center |
| Deutsche Krankenversicherung AG | für Trainee-Programme und Vertrieb: Beratertag |
| Deutsche Leasing AG | je nach Position mehrere Gespräche bzw. Präsentationsseminare |
| Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft | Eignungsuntersuchung, Gespräche |
| Deutsche Unilever GmbH | zweitägige Auswahlveranstaltung mit Kenntnis und Leistungstest, Einzelgespräche |
| Deutscher Ring | Einzelgespräche, Assessment Center |
| Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. | Interview, Potentialanalyse |
| DG-Bank | Gruppenauswahlverfahren |
| 3M Deutschland GmbH | Einzelgespräche, evtl. Assessment Center |
| Dresdner Bank AG | Gespräche ggf. Assessment Center |
| Effem GmbH | Gespräche und/oder Assessment Center |
| Ferrero OHGmbH | evtl. Gruppenauswahlverfahren |

| | |
|---|--|
| | (Leistungstests, Gruppen- und Einzelübungen) |
| Gerling Konzern | Einzelgespräche, Assessment Center |
| GEW-Werke Köln AG | Einzelgespräche, evtl. Assessment Center |
| Grey Düsseldorf | Einzelinterviews, teilweise Gruppenauswahlverfahren |
| Gruber, Titze & Partner Gemini Consulting | Einzelgespräche und/oder Assessment Center |
| Hamburg-Mannheimer Versicherungs-AG | Interviews und Assessment Center |
| Hannover Rückversicherungs AG | Gespräche, ggf. Assessment Center |
| Heidelberger Zement AG | Auswahlkonzept mit Interviews, Gruppendiskussion, Fachvorträge |
| Henkel KGaA | Einzelgespräche und Assessment Center |
| Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH | Vorstellungsgespräch und zweitägiges Assessment Center |
| Höchst AG | Gespräche, ggf. Gruppengespräch, Assessment Center |
| IKB Deutsche Industriebank AG | Interviews, Assessment Center |
| Johnson & Johnson GmbH | Gruppenauswahlverfahren und mehrstufiges Einzelinterview |
| Jungheinrich AG | Interviews, z.T. Assessment Center |
| Karstadt AG | für Bewerber als Geschäftsführer einer Filiale 1 1/2 tägiges Assessment Center |
| Kaufhof Holding AG | Gespräche und/oder Tages Assessment Center |
| KG Allgemeine Leasing GmbH & Co. | Einzelgespräche, ggf. Einzel-Assessment |
| Kölnische Rückversicherungsgesellschaft AG | Einzel-Assessment Center (halber Tag) |
| Friedrich Krupp AG Hoesch Krupp | Assessment Center und Einzelgespräche |
| L-Bank Baden-Württemberg | Einzelinterview und Gruppengespräch |
| Landesbank Schleswig-Holstein Girozentrale | Gespräche und/oder Bewerbungstag |
| Magdeburger Versicherungsgruppe | für Trainee-Programme: Assessment Center |

| | |
|--|--|
| Mannheimer Versicherung AG | Assessment Center |
| Messer Griesheim GmbH | Einstellungsinterview, Assessment Center |
| Metzler Consulting KG | 5-7 Einzelinterviews mit Fallstudien |
| Milchhof-Eiskrem GmbH & Co. KG | Assessment Center, Gespräche |
| M.I.S. Consulting GmbH | mehrere Einzelgespräche und verschiedene Tests mit den Schwerpunkten Know-how, Logik und Präsentation |
| Nassauische Sparkasse | Assessment Center |
| AT&T/NCR NCR GmbH | Gruppenauswahlverfahren oder Einzelinterview |
| Oce ⁴ -Deutschland GmbH | Bewerberkonferenz mit Eignungstest und Praxissimulationen für den Betrieb |
| Pfleiderer Unternehmensverwaltungs GmbH & Co. KG | 2-stufiges Auswahlverfahren, Bewerbungstage |
| Philips GmbH Elektrotechnik | Interviews, für vertriebsorientierte Funktionen Assessment Center |
| Preussag AG | Gruppengespräch, Einzelgespräch |
| Price Waterhouse GmbH | Einzelgespräch, für Trainee-Programme Eignungstest, für Unternehmensberatung Gruppenauswahlverfahren |
| Procter & Gamble Gruppe Deutschland | Einzelgespräch, 1,5-stündiger allgemeiner Test |
| William Prym-Werke GmbH & Co. KG | Interview, 2tägiges Assessment Center |
| Quante AG | 2stufiges Vorstellungsverfahren |
| Reemtsma Cigaretten-Fabriken GmbH | Gespräch und Assessment Center für Trainee-Programm |
| R.J. Reynolds Tobacco GmbH | Auswahltag, Vorstellungsgespräch |
| Ruhrgas AG | Interviews, z.T. Assessment Center |
| Rütgerswerke AG | Einzel- und Gruppengespräch |
| R+V Versicherung | ganztägiges Assessment Center |
| Schlumberger Konzern | Erstellung eines Persönlichkeitsprofils |
| Schumann Unternehmensberatung AG | Gespräche, u.U. Assessment Center |
| Sony Deutschland GmbH | Einzelgespräche und Assessment Center |

| | |
|--|--|
| Stinnes AG | zweitägiges Assessment Center |
| Tchibo Frisch-Röst-Kaffee GmbH | Einzelinterview, eintägige Auswahlveranstaltung mit Einzel- und Gruppenübungen |
| Telenorma GmbH | Assessment Center, Interview |
| Trinkaus & Burkhardt KGaA | Einzelinterview, ggf. Testverfahren |
| United Parcel Service Deutschland Inc. | Testverfahren |
| Varta Batterie AG | Gespräche, evtl. Assessment Center |
| VAW aluminium Werke AG | Interviews und/oder Assessment Center |
| Veba AG | für Trainee-Programm: je nach Konzerngesellschaft Assessment Center |
| Vereinte Versicherungen | Einzelinterview, Assessment Center |
| Volks- und Raiffeisenbanken Akademie Deutscher Genossenschaften e.V. | Einzelgespräche und/oder Assessment Center |
| Volkswagen AG | für Trainees: Einzel- und Gruppengespräche, Einzelauswahlverfahren |
| Westdeutsche Landesbank Girozentrale | Einzelinterview, Assessment Center |
| Westfalenbank AG | Interviews und/oder Assessment Center |
| Württembergischer Hypo AG | Assessment Center und Interview |

Tabelle nach Brenner, S. 112-115

4.

Einige allgemeine Kriterien für Führungskräfte

- Kooperationsfähigkeit
- Intellektuelle Beweglichkeit
- Kreativität
- Emotionaler Ausdruck
- Entscheidungsfähigkeit
- Aktivität
- Belastbarkeit
- Arbeitstechnik
- Kontaktfähigkeit
- Selbstsicherheit
- Durchsetzungsvermögen
- verbale Gewandtheit
- Aufgeschlossenheit
- Konflikttoleranz
- Kommunikationsfähigkeit
- Flexibilität
- Initiative und Risikobereitschaft
- Allgemeinwissen
- Integrationskraft
- Überzeugungskraft
- Einfühlungsvermögen
- Delegationsbereitschaft
- Planen und organisieren
- Motivieren
- Beurteilen

vgl. Kitzmann, S. 51, 52

5. Kategoriensystem der Beobachtungskriterien

| Funktionsbereich | Funktion |
|--|---|
| Sozioemotionaler Bereich: positive Aktion | 1. Wirkt freundlich, bestärkt den anderen, hilft, belohnt 2. Dramatisiert, stellt eigene Gefühle dar, mehrdeutig-fantasieanregend; "als-ob"-Qualität 3. Stimmt zu, alle Formen der Bejahung, gibt nach |
| Aufgabenbereich: Beantwortungsversuche | 4. Macht Vorschlag, gibt Anleitung, kontrolliert die Kommunikation der Gruppe 5. Äußert Meinung, bewertet, analysiert, drückt Stellungnahmen oder Wünsche aus 6. Gibt Information, orientiert, wiederholt, klärt, bestätigt |
| Aufgabenbereich: Fragen | 7. Erfragt Informationen, Orientierung, Wiederholung, Klärung, Bestätigung 8. Erfragt Meinung, Bewertung, Analyse, Stellungnahme oder Wünsche 9. Erbittet Vorschlag, Anleitung, Verhaltensregeln |
| Sozioemotionaler Bereich: negative Aktion | 10. Stimmt nicht zu, Ablehnung des Kommunikationsinhaltes (nicht der Person) 11. Zeigt Spannung, lacht, zieht sich zurück, bittet um Hilfe 12. Wirkt unfreundlich, lehnt andere ab (Person), verteidigt oder behauptet sich |
| Phänomene | a) Information b) Bewertung c) Kontrolle d) sachlichen Entscheidung e) Spannungsregulierung f) gefühlsmäßig-persönlichen Entscheidung |

Abbildung: Interaktionsanalyse nach R. F. Bales

vgl. Kitzmann, S. 52

6. Beispiele für eine gemeinsame Sprachregelung

Beispielhafte Beurteilungsdimensionen und Verhaltensbeispiele in der Gruppendiskussion

Kooperation

- ist freundlich und entgegenkommend
- hält Blickkontakt zu anderen Gruppenmitgliedern
- hört zu, läßt andere ausreden
- betont das gemeinsame Ziel
- geht Kompromisse ein
- argumentiert offen und fair
- nimmt Beiträge anderer auf
- unterstützt schwächere Gruppenmitglieder

Dominanz

- meldet sich häufig zu Wort
- macht Vorschläge zur Vorgehensweise
- bewertet die Äußerungen anderer
- argumentiert nachdrücklich und ausdauernd
- fällt auch bei Kritik nicht ab
- erzielt Aufmerksamkeit bei anderen
- spricht laut und deutlich
- wirkt sicher und selbstbewußt

vgl. Schuler, S. 124

7. Übungen, die im Assessment Center eingesetzt werden

- Entscheidungssituationen,
- Planungssituationen,
- Kommunikationssituationen,
- Problemlösungssituationen und
- Personalbeurteilungs- und
- Motivationssituationen.

vgl. Kitzmann, S. 54

8. Beobachtungsauftrag mit Bewertungsbogen

| Der Beobachtungsauftrag | | |
|--|-------------------------------|-----------|
| Simulation: | Produktentwicklung | |
| Format: | Präsentation | |
| Anforderungskategorie: | andere für eine Idee gewinnen | |
| <p>Beobachten Sie, inwieweit der Teilnehmer</p> <ul style="list-style-type: none"> – seine Produktidee verständlich präsentiert – die Vorzüge seiner Produktidee vorstellt – die Erwartungen, die er mit seiner Produktidee verknüpft, nachvollziehbar und realistisch sind – mögliche Bedenken gegen seine Produktidee aufgreift und geschickt entkräftet | | |
| Bewertungsbogen | | |
| Simulation: | | |
| Name des Beobachters: | | |
| Name des Beobachteten | Stärken | Schwächen |
| | | |

vgl. Zimmer, S. 104

9. Weitere Beurteilungsfehler

- **Wahrnehmungsselektion:** aus objektiv gegebenen Erlebnismöglichkeiten werden nur bestimmte Inhalte wahrgenommen, zum Beispiel weil man Vorurteile hat.
- **Kategorisierung:** Der Beurteilte wird einer Klasse zugeordnet.
- **Einfrieren:** Die einmal vorgenommene Klassifizierung wird - auch bei gegenteiliger Erfahrung - nicht mehr geändert.
- **Eigene Persönlichkeitstheorie:** Von bestimmten Eigenschaften schließt man gerne auf andere, nicht beobachtete Eigenschaften: "Dummheit und Stolz wachsen auf einem Holz".
- **Sympathie und Antipathie** verzerren Urteile in positiver und negativer Richtung.
- **Die Grundeinstellung des Urteilenden:** Der Objektive orientiert sich nur an Tatsachen; der Überkritische richtet sich einseitig an schlechten Leistungen aus; der Nachsichtige vermeidet negative Urteile; der Vorsichtige gibt Urteile der "blassen Mitte" ab.
- **Ausdrucksfähigkeit und Interpretation:** Unterschiede in der Wortgewandtheit und im Ausdrucksvermögen, sowie in der Interpretation von Beurteilungsmerkmalen führen zu offenen und verdeckten Urteilsdifferenzen. Bewußte Beurteilungsfälschungen dienen der Begünstigung, dem Wegloben unbequemer oder der Bindung qualifizierter Mitarbeiter, der Schädigung anderer oder der Dokumentation eigener Leistungen.
- **Einflüsse der Beobachtungssituation:** Dem Beurteiler sind die Anregebungsbedingungen unbekannt, die das beobachtete Verhalten provozierten.
- **Einflüsse außerhalb der Beobachtungssituation:** Dem Beurteiler sind die Einflüsse unbekannt, die vor der beobachteten Verhaltensszene sich z. B. im privaten Bereich abspielten.
- **Einflüsse der Beurteilungssituation:** Die äußere Situation, in der Urteile gefällt werden müssen, verzerrten die Objektivität des Urteils. Belastung in der Familie, Zeitdruck beim Beurteilungsvorgang, gespannte Beziehungen zu den Vorgesetzten und Mitarbeitern sind wichtige Einflußfaktoren.

vgl. Kitzmann, S. 48, 49
10.

Einige Ratschläge für das Feedback Gespräch

- Ablauf:
- Vorstellung der Gesprächspartner
 - Grad der Vertraulichkeit klären
 - Zweck des Gesprächs erläutern
 - Zum offenen Gespräch ermuntern
 - Diagnostische Verfahren erklären
 - Selbsterleben schildern lassen
 - Leistungen/Beobachtungen der Assessoren referieren
 - Vergleich der Leistungen (konzentriert auf Zielsetzung)
 - Mögliche Schlußfolgerungen
 - Mögliche Konsequenzen
 - Gesprächsabschluß. Ergebnis festhalten
- Stil:
- Dialogform, kooperativ
 - Freundlich, wohlwollend, glaubwürdig
 - Offenheit, Rücksicht, Fairneß
 - Beabsichtigte und mögliche Wirkungen berücksichtigen
 - Kognitive, emotionale, motivationale Reaktionen beachten
 - Nur Versprechungen, die eingehalten werden können
 - Sachlichkeit, ohne Gefühle auszublenden
 - Rücksichtnahme auf Selbstbild
 - Positiver Abschluß

vgl. Schuler, S. 128

11.

Der Korrelationskoeffizient

| | |
|-----------|-------------------------------|
| 0 – 0,5 | schwache Korrelation |
| 0,5 – 0,8 | mittlere Korrelation |
| 0,8 – 1 | starke Korrelation |
| 1 | perfekte (totale) Korrelation |

Im Minusbereich ist der Zusammenhang genau umgekehrt (linear fallende Funktion oder umgekehrte Proportionalität).

12. Überblick über veröffentlichte Validitätsstudien

| Quelle | Unternehmen | Anzahl der Kandidaten | Kriterien | Validität |
|-----------------------------|-----------------|-----------------------|--|--|
| Bray & Grant (1966) | AT & T | 422 | Hierarchieebene, Gehalt(-szuwachs) | .44 - .71 |
| Bentz (1966) | Sears & Roebuck | 51 | Kombination aus Vorgesetztenbeurteilung, Selbstbeurteilung, Gehaltszuwachs | .29 - .51 |
| Bray & Campbell (1968) | AT & T | 78 | spezielle Leistungsbeurteilung am Arbeitsplatz | .51 |
| Dodd & McNamara (1968) | IBM | 64 | Hierarchieebene | .38 |
| Wollowick & McNamara (1969) | IBM | 94 | Zuwachs an Verantwortung | .37 |
| Hinrichs (1969) | IBM | 47 | Hierarchieebene | .26 |
| Carleton (1970) | SOHIO | 122 | Vorgesetztenbeurteilung, 30-60 Monate später | .65 |
| Moses (1971) | AT & AT | 5943 | Beförderung | .46 |
| Moses & Boehm (1975) | AT & AT | 4848 | Hierarchieebene | .37 |
| Huck & Bray (1976) | AT & AT | 126 | Vorgesetztenbeurteilung, Aufstiegspotential | Weiß: .41 Schwarz: .35 .59 - .54 |
| Hinrichs (1978) | IBM | 30 | Hierarchieebene | .65 |

Diese Studien geben den Zusammenhang zwischen den Ergebnissen des Assessment Centers und den entsprechenden Kriterien an.

vgl. Kitzmann, S. 35

13. Die Vorteile des Assessment Centers zusammengefaßt

Vorteile:

- a) Die Chance, die besten Kandidaten zu finden, wird wesentlich vergrößert.
- b) Das Verfahren ist jederzeit reproduzierbar.
- c) Personalabteilung und Linienmanagement sind zu enger und gleichgerichteter Zusammenarbeit verpflichtet.
- d) Beim Assessment Center handelt es sich um ein Verfahren, das aus der Sicht aller Teilnehmer günstig ist.

Nutzen für die Teilnehmer eines Assessment Centers:

- a) Die Transparenz ist größer als bei anderen Verfahren.
- b) Für alle bestehen gleiche Startchancen.
- c) Jeder Teilnehmer sieht seine mögliche Konkurrenz und kann sich mit ihr vergleichen.
- d) Jeder hat das Gefühl einer fairen Behandlung.
- e) Jeder Teilnehmer erhält einen ausführlichen Bericht über sein Abschneiden.
- f) Konkrete Fördermaßnahmen werden besprochen und vereinbart.

vgl. Kitzmann, S. 74

Entscheidende Vorteile eines Assessment Centers:

1. Es wird ein höherer Grad an Objektivität und Validität erreicht.
2. Nur die Leistung und fest umrissene Verhaltensweisen und nicht die Gesamtpersönlichkeit werden beurteilt.
3. Praxisnahe Situationen werden simuliert.
4. Die Beurteilung erfolgt durch mehrere Beurteiler.
5. Ein Assessment Center wird firmenspezifisch zusammengestellt.
6. Mehrere Methoden kommen zum Einsatz.
7. Es wird zum gleichen Zeitpunkt beurteilt.
8. Das Assessment Center kann in bestehende Karriere- und Trainingsprogramme eingebunden werden.
9. Es erfolgt eine persönliche, keine anonyme schriftliche Beurteilung.

vgl. Kitzmann, S. 39

14. Weiterentwicklungen im Assessment Center

- Übungsinstruktionen,
- Zeitgrenzen,
- zugewiesene Rollen,
- gegenseitige Bekanntschaft von Beobachtern und Kandidaten,
- Konsensdiskussion der Beobachter,
- Abfolge der Übungen.

vgl. Kitzmann, S. 82

Literaturverzeichnis

- Brenner, Doris/ Brenner, Frank/ Gießen, Birgit*: Individuell bewerben. Karrierestart für den Führungsnachwuchs mit praktischen Übungen zum Assessment Center, 1. Auflage, Köln 1994
- Coelius, Claus*: Fit fürs Assessment Center. Mit Aufgaben, Checklisten und Beurteilungsschlüssel, Hamburg 1993
- Kitzmann, Arnold*: Assessment Center. Personalförderung und Personalauswahl, 3. Auflage, Bamberg 1990
- Sarges, Werner*: Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode, Göttingen 1996
- Schuler, Heinz*: Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik, Göttingen 1996
- Zimmer, Dieter/Brake, Jörg*: Ganzheitliche Personalauswahl. Grundüberlegungen, Instrumente und praktische Hinweise für Führungskräfte, Bamberg 1993