

## 2. Assessment-Center in der Eignungsbeurteilung

Im folgenden Abschnitt wird das AC zunächst vorgestellt. Der Begriff wird definiert und erläutert und der Ablauf des Verfahrens und die damit verbundenen Chancen und Risiken dargestellt. Es wird auf die Einsatzschwerpunkte des AC eingegangen und aktuelle Trends im AC-Design aufgezeigt.

### 2.1 Definition

In der Wissenschaft lassen sich viele verschiedene Definitionen und Umschreibungen vom AC und deren charakteristische Merkmale finden. Dies lässt bereits vermuten, dass das AC kein statisches, einheitliches Verfahren ist, sondern in seiner Konzeption einen gewissen Spielraum lässt. Im deutschsprachigen Raum hat sich bis heute keine einheitliche Umschreibung des AC durchgesetzt.<sup>10</sup> Es lassen sich jedoch viele Gemeinsamkeiten aus den verschiedenen Definitionen, die von unterschiedlichen Autoren publiziert wurden, herauslesen. Folglich kann das AC als ein- bis dreitägiges Verfahren verstanden werden, in welchem ein oder mehrere Kandidaten von mehreren geschulten Beobachtern in einer Vielzahl von Handlungssituationen (simulationsorientierten Aufgaben), welche charakteristisch sind für bestehende oder zukünftige Positionen, beobachtet und beurteilt werden. Die Beurteilung findet anhand festgelegter Regeln hinsichtlich vorab definierter Anforderungsdimensionen statt.<sup>11</sup> Ein Ablaufschema eines klassischen AC zeigt Abbildung 1.

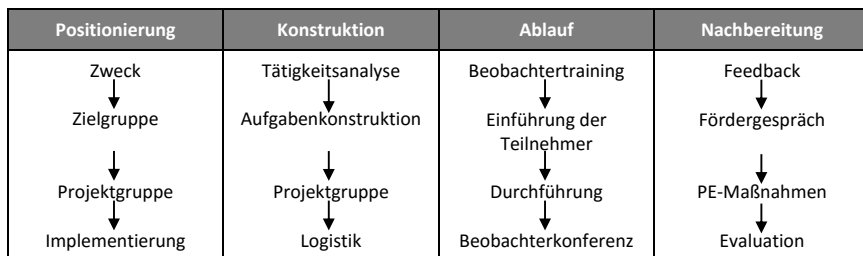
Aufgrund des gebotenen Gestaltungsspielraums haben nationale und internationale Gruppen aus Forschern und Praktikern Standards und Richtlinien entworfen, die als Qualitätsstandards verstanden werden sollen und AC-Anwendern im Entwicklungsprozess ein Regelwerk zur Unterstützung an die Hand geben.<sup>12</sup> Mit diesen befasst sich Abschnitt 4 tiefergehend.

---

<sup>10</sup> Fisseni/Preusser, Assessment-Center, S. 4.

<sup>11</sup> Obermann, Assessment Center, S. 9; Sarges, in: Sarges, Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode, S. VII; Kleinmann, Assessment-Center, S. 2.

<sup>12</sup> Kleinmann, Assessment-Center, S. 2ff.



**Abbildung 1: Ablaufschema eines Assessment-Centers<sup>13</sup>**

Das AC kann durch seine Wandlungsfähigkeit in der Konzeption sowohl als gruppenorientiertes Prüfverfahren für mehrere Teilnehmer, als auch als individuelles Prüfverfahren für einen einzelnen Teilnehmer verwendet werden.<sup>14</sup> In den letzten Jahren ist das AC in viele verschiedene Richtungen weiterentwickelt worden. Mit einigen wichtigen Entwicklungsrichtungen befasst sich der Abschnitt 2.4 weiterführend.

## 2.2 Anwendungsbereiche

AC bieten Unternehmen u.a. die Möglichkeit, den geeigneten Mitarbeiter für eine bestimmte Stelle zu finden, oder Entwicklungspotenziale ihrer eigenen Mitarbeiter herauszufiltern und anhand derer Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten.<sup>15</sup> Dies wird mit Hilfe von vorher definierten Anforderungsdimensionen gemessen.<sup>16</sup> AC simulieren den beruflichen Alltag. Die Übungen des Verfahrens sind so konzipiert, dass sie die vorab definierten Anforderungen für die zu besetzende Stelle bzw. die Stärken und Schwächen der eigenen Mitarbeiter von den Assessoren beobachtet werden können. Hierbei werden die Anforderungsdimensionen über unterschiedliche Feststellungsverfahren hinweg beobachtet. Dies geschieht unter der Prämisse, dass die Teilnehmer das in den simulierten Aufgaben gezeigte Verhalten auch im angestrebten Beruf zeigen.<sup>17</sup>

In der Personalarbeit lässt sich das AC als Verfahren unterschiedlich nutzen. Dies ist abhängig von der verfolgten Zielsetzung. Unterschieden wird u.a. zwi-

<sup>13</sup> Vgl. Kleinmann, Assessment-Center, S. 70.

<sup>14</sup> Obermann, Assessment Center, S. 356ff.

<sup>15</sup> Breisig/Schulze, Das mitbestimmte Assessment Center, S. 36ff.

<sup>16</sup> Obermann, Assessment Center, S. 9

<sup>17</sup> Kleinmann, in: Sarges, Management-Diagnostik, S. 810.

schen dem Ziel, die aktuelle Kompetenz eines Mitarbeiters im Unternehmen bzw. Bewerbers festzustellen, oder aber jenem Ziel, die Prognose für die zukünftige berufliche Entwicklung von Mitarbeitern zu erfassen. Je nach Zielsetzung findet das AC als Instrument bei der Personalauswahl oder bei der Personalentwicklung Anwendung.<sup>18</sup> Eine Auflistung der wichtigsten Einsatzzwecke nach Schuler gibt die folgende Abbildung:

- » Interne und externe Personalauswahl
- » Laufbahnplanung
- » Ausbildungsberatung
- » Beurteilung und Potenzialberatung
- » Trainingsbedarfsanalyse
- » Teamentwicklung
- » Berufsberatung

**Abbildung 2: Die wichtigsten Einsatzzwecke von Assessment-Centern<sup>19</sup>**

Der AK-AC stellte in seinem vorläufigen Ergebnisbericht zur Arbeitskreis Assessment-Center Studie 2012 fest, dass 46,7 % der befragten Unternehmen AC zur Personalauswahl, und 35,8 % zur Potenzialanalyse einsetzen (siehe Abb. 3). Somit werden AC am häufigsten in den Bereichen Personalauswahl und Personalentwicklung verwendet.

|                      | Häufigkeit | Prozent |
|----------------------|------------|---------|
| Personalauswahl      | 56         | 46,7    |
| Potenzialanalyse     | 43         | 35,8    |
| Entwicklungsmaßnahme | 19         | 15,8    |
| Sonstiges            | 2          | 1,7     |
| Gesamt               | 120        | 100     |

**Abbildung 3: Welche Ziele werden mit dem Assessment-Center verfolgt?<sup>20</sup>**

<sup>18</sup> Höft/Funke, in: Schuler, Lehrbuch der Personalpsychologie, S. 162.

<sup>19</sup> Vgl. Schuler/Stehle, Assessment Center als Methode der Personalentwicklung, S. 4.

<sup>20</sup> Aus Obermann/Höft/Becker, Die Anwendung von Assessment Centern im deutschsprachigen Raum, S. 6; mit freundlicher Genehmigung von © Arbeitskreis Assessment Center e.V. 2016. All Rights Reserved.

*Assessment-Center in der Personalauswahl*

Wie die Umfrage des AK-AC verdeutlicht hat, stellt das Personalauswahl-AC einen Einsatzschwerpunkt des AC-Verfahrens dar. Das Recruiting von Mitarbeitern ist ein zentraler und wichtiger Aspekt der Personalarbeit und hat umfassende Auswirkungen auf andere Unternehmensbereiche. Eine fehlerhafte Stellenbesetzung kann sowohl monetäre, als auch nicht monetäre Folgen mit sich bringen. Sei es durch die hohen Kosten, die durch eine Fehlbesetzung entstehen, oder durch den Motivationsverlust des ganzen Teams, sollte der neue Mitarbeiter nicht in die Unternehmenskultur passen, oder mit den Aufgaben überfordert sein.<sup>21</sup>

Ein AC zur Personalauswahl befasst sich dabei entweder mit der Auswahl externer oder interner Mitarbeiter. Es wird dabei das Ziel verfolgt, verlässliche und situationsübergreifende Informationen der Bewerber hinsichtlich der zu besetzenden Stelle zu sammeln und anhand derer den geeignetsten Bewerber auszuwählen. Die Aufgaben im AC sind auf die Anforderungen der zu besetzenden Stelle abgestimmt. Derjenige, der die Aufgaben am besten durchläuft, ist folglich der bestmöglich Geeignete für die Stelle, da er die Anforderungen der Stelle am geeignetsten erfüllt. Inwieweit ein Mitarbeiter zu dem Profil passt, wird durch den Abgleich der Leistung des Mitarbeiters mit dem für die Stelle zuvor definierten Anforderungsprofil gemessen.<sup>22</sup>

*Assessment-Center in der Personalentwicklung*

Neben der richtigen Auswahl von geeigneten Bewerbern für eine Stelle ist auch die Entwicklung der eigenen Mitarbeiter von großer Bedeutung. Im weiteren Sinne können auch Personalentwicklungs-AC für Personalauswahlzwecke genutzt werden. Sie bieten Unternehmen die Möglichkeit, Entwicklungsbereiche der eigenen Mitarbeiter aufzudecken und diese dann gegebenenfalls in Hinblick

---

<sup>21</sup> Obermann, Assessment Center, S. 12.

<sup>22</sup> Fisseni/Preusser, Assessment-Center, S. 28f.

auf eine später zu besetzende Stelle weiterzuentwickeln, anstatt sich am externen Markt zu bedienen. AC in der Personalentwicklung werden dafür genutzt, talentierte Mitarbeiter zu erkennen und für diese Förderungskonzepte zu erarbeiten. Sie bieten die Möglichkeit, Nachwuchskräfte dahingehend zu untersuchen, ob sie das Potenzial für eine Fach-, oder Führungslaufbahn besitzen.<sup>23</sup> Ergebnis des AC ist dabei ein Stärken- und Schwächen-Profil.<sup>24</sup>

Im Bereich der Personalentwicklung können AC in verschiedenen Varianten eingesetzt werden, je nach gewähltem Schwerpunkt. Hierbei kann der Fokus bspw. auf der Diagnose des Trainingsbedarfs liegen, ebenso wie auf der Feststellung des Potenzials von Mitarbeitern in Bezug auf weiterführende Stellen.<sup>25</sup> Vorteile ergeben sich neben dem Aufzeigen von Stärken und Schwächen des Mitarbeiters außerdem in Hinblick auf die Transparenz von zukünftiger Personalentscheidungen. Diese werden durch die Teilnahme der Mitarbeiter an Personalentwicklungs-AC transparent und nachvollziehbar gemacht und führen zu einer objektiven Durchführung des Entscheidungsprozesses.<sup>26</sup>

### 2.3 Aktuelle Entwicklung

AC erfreuen sich bis heute großer Beliebtheit und gehören zu den bekanntesten eignungsdiagnostischen Verfahren. Dies zeigt sich insbesondere dadurch, dass ihre Einsatzhäufigkeit in den letzten Jahren zugenommen hat.<sup>27</sup> Wie die Abbildung 4 zeigt, kommt auch der AK-AC in seiner Studie 2012, die in Abschnitt 2.2 bereits angeführt wurde, zu einem solchen Ergebnis. Im Vergleich zur Vorstudie im Jahr 2008 zeigt sich allerdings auch, dass in 2012 weniger Unternehmen angaben, AC eher zunehmend einzuführen. Wo im Jahr 2008 der Prozentsatz noch bei 59 % lag, sank er im Jahr 2012 leicht auf 55 %. Wie Abbildung 4 verdeutlicht, ist dies im Vergleich zur Studie aus dem Jahr 2001 aber immer noch ein Anstieg (53 %). Demgegenüber sind die Durchlaufhäufigkeiten der AC im

---

<sup>23</sup> Fisseni/Preusser, Assessment-Center, S. 30.

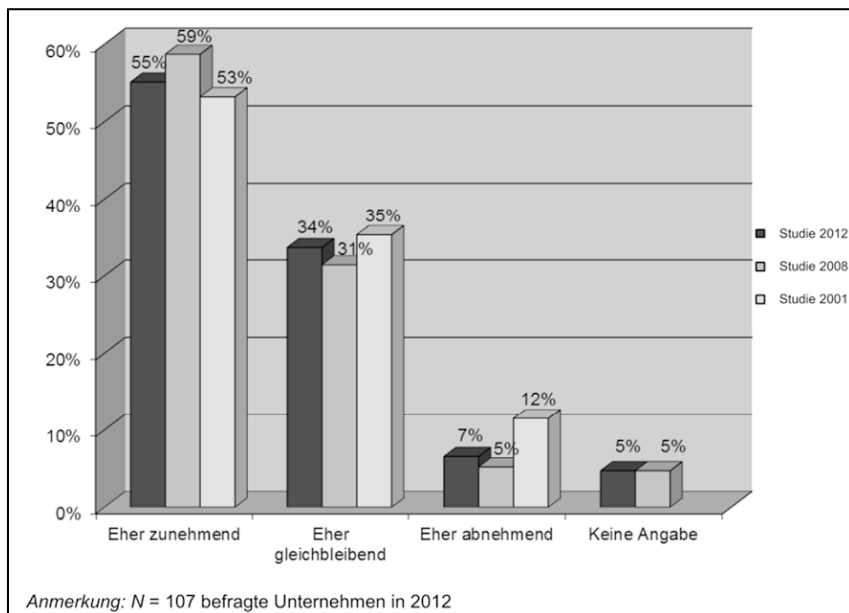
<sup>24</sup> Obermann, Assessment Center, S. 16.

<sup>25</sup> Obermann, Assessment Center, S. 15f.; Lievens/Thornton III, in: Schuler, Assessment Center zur Potentialanalyse, S. 42.

<sup>26</sup> Breisig/Schulze, Das mitbestimmte Assessment Center, S. 21.

<sup>27</sup> Schuler, Wirtschaftspsychologie aktuell 2007, 27 (27); siehe auch Schuler et al., Zeitschrift für Personalpsychologie 2007, 60 (69).

Vergleich zu den Vorgängerstudien aus den Jahren 2001 und 2008 stark gestiegen. Im Jahr 2001 gaben 27 % der Unternehmen an, ihre AC öfter als 15 Mal pro Jahr zu durchlaufen. Diese Prozentzahl stieg im Jahr 2008 auf 43 % an. Im Jahr 2012 führen sogar 61 % der Unternehmen ihre AC mehr als 15 Mal pro Jahr durch.<sup>28</sup> Durch den Vergleich dieser Werte wird deutlich, dass die Anwendungshäufigkeit von AC zugenommen hat.



**Abbildung 4: Assessment-Center - mehr oder weniger angewendet?**<sup>29</sup>

Wie aus dem vorangegangenen Abschnitt deutlich wurde, werden AC im Bereich der Personalauswahl und -entwicklung eingesetzt. Auch hinsichtlich dieser beiden Einsatzschwerpunkte wurde in der AK-AC Studie die Häufigkeit untersucht. Hier scheint sich in den letzten Jahren ein Wandel zugetragen zu haben, in welchem AC häufiger für die Personalentwicklung Anwendung finden, als für

<sup>28</sup> Aus Obermann/Höft/Becker, Die Anwendung von Assessment Centern im deutschsprachigen Raum, S. 5; mit freundlicher Genehmigung von © Arbeitskreis Assessment Center e.V. 2016. All Rights Reserved.

<sup>29</sup> Obermann/Höft/Becker, Die Anwendung von Assessment Centern im deutschsprachigen Raum, S. 4.

die Personalauswahl. Im Vergleich zu den Jahren 2008 und 2012 gab es einen deutlichen Abfall von AC mit dem Ziel der Personalauswahl und einen deutlichen Anstieg derer mit dem Ziel der Personalentwicklung.<sup>30</sup>

Ein weiterer zu beobachtender Trend der letzten Jahre wird mit Blick auf den aktuellen Forschungsstand als sehr positiv aufgefasst: Der Anstieg des Einsatzes von psychometrisches Testverfahren (insbesondere Intelligenz- und Persönlichkeitstests) im AC. Diese sollen zu einer Erhöhung der Validität beitragen<sup>31</sup> und sich positiv auf die Objektivität auswirken, da subjektive Wahrnehmungsverzerrungen seitens der Beobachter reduziert werden können.<sup>32</sup>

Vor einigen Jahren war der Einsatz psychologischer Testverfahren noch seltener. Schuler et al. stellten in ihrer Studie zur externen Personalauswahl in deutschen Großunternehmen fest, dass Persönlichkeits- und Intelligenztests nicht nur verhältnismäßig wenig eingesetzt werden, sondern der Einsatz im Vergleich zu den Vorstudien aus den Jahren 1985 und 1993 sogar rückläufig war.<sup>33</sup> Jüngere Umfragen können jedoch belegen, dass sich dieser Trend nicht fortgesetzt hat. In der Umfrage des AK-AC aus dem Jahr 2012 verwenden 40 % der befragten Unternehmen Intelligenz- und 43 % Persönlichkeitstests. Im Vergleich zu den Vorstudien gibt es einen deutlichen Trend nach oben (Anstieg von 2001-2012 von damals 19 %, auf jetzt 40 % und bei den Intelligenztests von damals 16 % auf jetzt 43 %).<sup>34</sup> Eine rückläufige Entwicklung zeigt sich hier demnach nicht, allerdings stammt die erste Vergleichsumfrage dieser Quelle aus dem Jahr 2001 und reicht nicht so weit zurück wie die Daten von Schuler et al.

---

<sup>30</sup> Obermann/Höft/Becker, Die Anwendung von Assessment Centern im deutschsprachigen Raum, S. 6; Obermann/Höft/Janke, Die Anwendung von Assessment Centern im deutschsprachigen Raum, S. 6; siehe auch Lievens/Thornton III, in: Schuler, Assessment Center zur Potenzialanalyse, S. 42.

<sup>31</sup> Schuler et al., Zeitschrift für Personalpsychologie 2007, 60 (69); Sarges, in: Sarges, Weiterentwicklung des Assessment Center-Methode, S. XVI; siehe auch Hossiep, in: Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode, S. 53.

<sup>32</sup> Lehment, in: Jochmann, Innovationen im Assessment-Center, S. 125.

<sup>33</sup> Schuler, Wirtschaftspsychologie aktuell 2007, 27 (27); Schuler et al., Zeitschrift für Personalpsychologie 2007, 60 (63); siehe auch Schuler et al., Wirtschaftspsychologie 2006, 2 (3).

<sup>34</sup> Obermann/Höft/Becker, Die Anwendung von Assessment Centern im deutschsprachigen Raum, S. 11.

## 2.4 Abwandlungsmöglichkeiten

Werden Abwandlungsmöglichkeiten eines bestimmten Verfahrens diskutiert, stellt sich die Frage der Beschaffenheit des Grundkonstrukts, von welchem bei der Abwandlung ausgegangen wird. Hier jedoch ergibt sich in Hinblick auf das AC ein Problem. Ein Standard-AC, welches als Grundkonstrukt fungieren könnte, gibt es nicht.<sup>35</sup>

Jedes AC sollte im besten Fall durch eine Anforderungsanalyse und sorgfältige Konzeption für das jeweilige Unternehmen und den gewollten Zweck entwickelt und zugeschnitten werden. In der Literatur wird deshalb oft zwischen dem klassischen AC auf der einen und Weiterentwicklungen dieses auf der anderen Seite gesprochen.<sup>36</sup> Zusätzlich verwenden Unternehmen oft andere Bezeichnungen für das AC.<sup>37</sup> Wie zu Anfang dieses Kapitels beschrieben, gibt es je nach Zielsetzung verschiedene Bereiche in der Personalarbeit, für die das AC eingesetzt wird. Dabei ist die Gestaltung aber nicht nur von der Zielsetzung abhängig. Auch andere Faktoren, wie die Anzahl der Beobachter und Teilnehmer, Länge des Verfahrens, die angewandte Methodik etc. bestimmen, welche Art von AC angewendet wird.<sup>38</sup> Im Laufe der Jahre haben sich einige neue AC-Varianten herauskristallisiert. Im Folgenden werden drei dieser Abwandlungsmöglichkeiten näher vorgestellt und beleuchtet. Eine Auflistung weiterer bekannter Abwandlungsmöglichkeiten findet sich in Abbildung 5.<sup>39</sup>

### *Das Einzel-Assessment*

Der wohl größte Unterschied des Einzel-Assessment-Centers zu dem klassischen Model ist die Anzahl der Teilnehmer. Wie der Titel schon vermuten lässt, durchläuft das Einzel-Assessment-Center nur ein einzelner Teilnehmer. Diese Art von AC findet insbesondere dann Anwendung, wenn tiefergehende Analy-

---

<sup>35</sup> Breisig/Schulze, Das mitbestimmte Assessment Center, S. 31.

<sup>36</sup> Fisseni/Preusser, Assessment-Center, S. 7f.

<sup>37</sup> Obermann/Höft/Becker, Die Anwendung von Assessment Centern im deutschsprachigen Raum, S. 8.

<sup>38</sup> Breisig/Schulze, Das mitbestimmte Assessment Center, S. 31.

<sup>39</sup> Vgl. Fisseni/Preusser, Assessment-Center, S. 216ff.; Aldering, in: Jochmann, Innovationen im Assessment-Center, S. 225ff.

sen angestellt werden sollen und / oder der Wunsch der Diskretion hinsichtlich der AC-Teilnahme und des Ausgangs gegeben ist. Dieser Umstand ist insbesondere bei höherrangigen Personalentscheidungen der Fall, wenn die Personalauswahl oder -entwicklung von höherrangigen Managern oder High Professionals angestrebt wird. Die Kombination der Übungen kann dabei sehr vielfältig und unterschiedlich sein.<sup>40</sup>

Ein weiterer wesentlicher Unterschied zu dem klassischen AC liegt in der Regel weiterhin in der Abwesenheit einer Gruppenübung und der damit verbundenen zu beobachtenden Interaktion der Teilnehmer untereinander. Vorteile ergeben sich bei dieser AC-Variante insbesondere in Hinblick auf die Kosten, besonders bei mittelständischen Unternehmen. Einzel-Assessment-Center sind im Vergleich zu der klassischen Variante sehr viel günstiger und einfacher in der Organisation. Auf der negativen Seite ist jedoch die verhältnismäßig geringe empirische Untersuchungsgrundlage zu nennen, die trotz der relativ langen Anwendungsphase (seit den 50er Jahren) besteht.<sup>41</sup>

### *Das Lernpotenzial-Assessment-Center*

Im Lernpotenzial-AC wird der Teilnehmer nicht nur anhand seines in den Aufgaben gezeigten Verhaltens beurteilt (Ist-Fähigkeiten), sondern außerdem entsprechend seiner Fähigkeiten im Prozess zu lernen. Dem liegt die Annahme zu Grunde, dass sich das Potenzial eines Teilnehmers im AC nicht nur an der in den einzelnen Aufgaben gezeigten Leistung misst, sondern sich außerdem in der Fähigkeit zeigt, gefordertes Verhalten erlernen zu können. Dadurch soll verhindert werden, dass Mitarbeiter mit dem Potenzial, die geforderten Fähigkeiten zu erlernen, im AC als nicht geeignet eingestuft werden, weil sie die geforderte Leistung in den Übungen nicht gezeigt haben.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Sarges, in: Sarges, Management-Diagnostik, S. 825.

<sup>41</sup> Obermann, Assessment Center, S. 356ff.

<sup>42</sup> Obermann, Assessment Center, S. 368ff.

Erhoben wird das Lernpotenzial durch zwischengeschaltetes Feedback und einer Untersuchung der Leistungssteigerung in anschließenden Übungen.<sup>43</sup> Lernpotenzial definiert sich als eine Kombination von Lernbereitschaft und Lernfähigkeit.<sup>44</sup> Auch in diesem Konstrukt gibt es verschiedene Möglichkeiten der genauen Gestaltung der Aufgaben, des Feedbacks und der Erhebung. Durch die erweiterte Betrachtung der Kandidaten in Hinblick auf deren Lernpotenzial wird der Ansatz verfolgt, eine Benachteiligung von Teilnehmern aufgrund schlechter Leistungen in den Übungen zu reduzieren und Fehlbesetzungen entgegenzuwirken.<sup>45</sup> Ob allerdings das zwischen den Aufgaben gemessene Lernpotenzial auf die spätere Stelle und die Lernfähigkeit dort übertragbar ist, bleibt fraglich.<sup>46</sup>

### *Assessment-Center in Kombination*

Das AC ist auch in Kombination mit verschiedenen Methoden möglich. Abschnitt 2.3 hat die Möglichkeit von psychologischen Testverfahren bereits erwähnt. Es findet hierbei ein Methodenmix statt, der die simulationsorientierten Aufgaben des klassischen AC mit anderen diagnostischen Verfahren verbindet, bspw. mit einem Interview, 360° Feedback oder Tests. Anwender erhoffen sich dadurch unter anderem Akzeptanzsteigerungen, höhere Validität und ökonomische Einsparungen.<sup>47</sup> Die Idee der AC-Kombination wird in Abschnitt 3 vertiefend aufgegriffen.

---

<sup>43</sup> Sarges, in: Sarges, Weiterentwicklung des Assessment Center-Methode, S. 103.

<sup>44</sup> Fissen/Preusser, Assessment-Center, S. 224.

<sup>45</sup> Obermann, Assessment Center, S. 368ff.

<sup>46</sup> Obermann, Assessment Center, S. 375.

<sup>47</sup> Runge/Scheid, in: Sünderhauf/Stumpf/Höft, Assessment Center, S. 260ff.

- » Dynamische Assessment-Center
- » Internationale Assessment-Center
- » Orientation Center
- » Self-Assessment
- » Assessment-Center vor Ort
- » Computergestützte Szenarien im Assessment-Center

**Abbildung 5: Weitere Assessment-Center Variationen<sup>48</sup>**

## **2.5 Chancen und Risiken**

Unternehmen sehen sich einem dynamisierten und schnelllebigen Markt ausgesetzt, in welchem sie sich stets flexibel auf die Umwelt einstellen müssen und ohne ökonomische Orientierung im Wettbewerb schnell untergehen. Auch die Personalarbeit rückt dadurch immer stärker in die ökonomische Betrachtung, denn Fehlbesetzungen sind kostspielig.<sup>49</sup> Auch der Mitarbeiter gilt heutzutage aus betriebswirtschaftlicher Sicht als Ressource, die es richtig einzusetzen gilt, damit das Unternehmen den größtmöglichen Nutzen aus ihm ziehen kann. AC sollen dabei helfen, diesen Nutzen für das Unternehmen zu verwirklichen.<sup>50</sup> Im folgenden Abschnitt sollen daher die Chancen und Risiken des Verfahrens kurz angeschnitten werden. Eine tiefergehende Darstellung kritischer Ansätze befindet sich in Abschnitt 3.2.

### **2.5.1 Chancen**

AC können ein Unternehmen erfolgreich dabei unterstützen, der Entstehung hoher Kosten durch Fehlbesetzungen entgegenzuwirken.<sup>51</sup> Der Teilnehmer kann in für die Tätigkeit relevanten Aufgaben beobachtet und dessen Leistung erfasst werden. Indem das Unternehmen beobachten kann, wie der Teilnehmer mit für die Tätigkeit relevanten schwierigen Situationen umgeht, können Rück-

<sup>48</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>49</sup> Breisig/Schulze, Das mitbestimmte Assessment Center, S. 18ff.

<sup>50</sup> Vgl. Obermann, Assessment Center, S. 335f.

<sup>51</sup> Breisig/Schulze, Das mitbestimmte Assessment Center, S. 26.

schlüsse über das Vorhandensein der nötigen Fähigkeiten getroffen werden.<sup>52</sup> In einem Gruppen-AC besteht des Weiteren die Möglichkeit des direkten Vergleichs verschiedener Kandidaten. Es kann festgestellt werden, bei welchem Teilnehmer noch Weiterentwicklungsbedarf besteht und in welchem Umfang Weiterentwicklungsmaßnahmen angebracht sind. Durch seine hohe Flexibilität und Abwandlungsfähigkeit kann und sollte das AC für den jeweiligen Zweck genau zugeschnitten werden. Vorteile ergeben sich auch aus Teilnehmersicht. Diese haben die Möglichkeit, tätigkeitsspezifische Aufgaben kennenzulernen und die eigenen Stärken und Schwächen in diesem Umfeld zu erleben.<sup>53</sup> Hinsichtlich seiner sozialen Validität (Teilnehmerakzeptanz) schneidet das AC im Verhältnis zu anderen Verfahren gut ab, lediglich das Interview konnte in der Untersuchung von Obermann zu diesem Thema bessere Ergebnisse erzielen.<sup>54</sup> Allerdings sind AC nicht immer das richtige eignungsdiagnostische Instrument für jedes Unternehmen. Es sollte anhand einer Kosten-Nutzen-Analyse genau überprüft werden, ob sich eine solche Investition lohnt.<sup>55</sup>

### 2.5.2 Risiken

In Bezug auf die Risiken, finden sich verschiedene Sichtweisen, von denen diese aus betrachtet werden können. In einem AC gibt es verschiedene Interessengruppen.<sup>56</sup> Für jede dieser Gruppen ist das Konstrukt AC mit Chancen und Risiken verbunden. Einige der hier aufgeführten Risiken können sich dabei auf beide Lager widerspiegeln. Die hier aufgeführten Bedenken sind dabei in keiner Weise als abschließend zu verstehen. Sie sind lediglich ein Abriss dessen, was alles zu bedenken ist und sollen als Denkanreiz und Hineinführung in das Thema dienen.

---

<sup>52</sup> Kleinmann, Assessment-Center, S. 14.

<sup>53</sup> Paschen/Weidemann/Turck/Stöwe, Assessment Center professionell, S. 22f.

<sup>54</sup> Obermann, Assessment Center. S. 330ff.; siehe auch Kelbetz, in: Sarges, Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode, S. 294f.

<sup>55</sup> Siehe dazu Obermann, Assessment Center, S. 335ff.

<sup>56</sup> Breisig/Schulze, Das mitbestimmte Assessment Center, S. 43ff.

### *Kosten*

Aus unternehmerischer Sicht ist ein Aspekt besonders wichtig bei der Entscheidung für oder gegen eine Maßnahme: Die Betrachtung der Kosten im Verhältnis zu dem Nutzen. Zwar sind AC selbst sehr kostspielig, bieten aber gleichzeitig die Möglichkeit, durch ein verbessertes Auswahlverfahren bestimmte Kosten zu verringern. Diese sind zum einen problemlos ermittelbare Kosten für Fehlbesetzungen (z.B. Kosten für Wiederbesetzung, Kosten hinsichtlich der Trennung des ursprünglichen Mitarbeiters) und zum anderen indirekte Kosten (z.B. Kundenverunsicherungen, ausbleibendes Engagement der Stelle).<sup>57</sup>

Demgegenüber stehen die Kosten in Euro, welche eine Implementierung eines AC in den Unternehmenskontext zur Folge hat. Wie hoch diese Kosten im Endeffekt ausfallen, ist vom Einzelfall abhängig. So unterscheiden sich bspw. die Angaben zu Teilnehmerkosten von Autor zu Autor stark (zwischen 500-3000 Euro pro Teilnehmer). Nur die reinen Kosten des Verfahrens als einzige Bezugsgröße zu verwenden, greift jedoch zu kurz und wird dem AC nicht gerecht.<sup>58</sup> Bei der Analyse sollten weitere Dinge bedacht werden. Auch die Akzeptanz und Implementierung im Unternehmen, sowie die Vorhersagegenauigkeit des Verfahrens für den späteren Berufserfolg spielen bei der Analyse eine Rolle. Schließlich muss das AC auch im Vergleich zu anderen eignungsdiagnostischen Methoden wie dem reinen Interview hinsichtlich seines Mehraufwandes in der Endbetrachtung von Vorteil sein.<sup>59</sup> Hinsichtlich des Nutzens von AC wurden einige Ideen entwickelt, wie dieser mit Hilfe einer Formel berechnet werden kann. Nähere Informationen dazu finden sich in den Ausführungen von Kleinmann.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Obermann, Assessment Center, S. 336.

<sup>58</sup> Kleinmann, Assessment-Center, S. 8.

<sup>59</sup> Obermann, Assessment Center, S. 336f.; für weiterführende Informationen siehe Obermann, Assessment Center, S. 337ff.; Kleinmann, Assessment-Center, S. 9ff.

<sup>60</sup> Kleinmann, Assessment-Center, S. 9ff.

### *Gewinner- und Verliererproblematik*

Durch das AC sollen die Fähigkeiten und Potenziale der Teilnehmer erfasst und ausgewertet werden. Die berufliche Karriere jedes einzelnen Teilnehmers wird durch die Teilnahme am AC beeinflusst. Nicht jeder schneidet so ab, wie er es sich vielleicht erhofft hatte, andere möglicherweise besser als gedacht. Jedes AC bringt Gewinner und Verlierer hervor, da AC oft mit Selektion verbunden sind. Diese Problematik sollte bereits bei der Gestaltung und Implementierung bedacht werden. Insbesondere bei internen AC hat auch das Unternehmen Interesse daran, die ‚Verlierer‘ in angemessener Weise aufzufangen.<sup>61</sup>

### *Beobachter- und Bewertungsfehler*

Beobachtungen und Bewertungen unterliegen subjektiven Einflüssen.<sup>62</sup> Eine sorgfältige vorhergehende Auseinandersetzung mit möglichen Beobachtungs- und Bewertungsfehlern können deren Auswirkungskraft minimieren. Während der Vorbereitungs- und Konzipierungsphase des AC und dem Beobachtertraining sollten diese als aktiver Faktor mit einfließen.<sup>63</sup> Denn *„[d]as AC-Urteil kann nicht besser sein als die Qualität der Beobachter“*.<sup>64</sup> Eine Auflistung einiger wichtiger Beobachter- und Bewertungsfehler gibt die folgende Abbildung auf der nächsten Seite.

---

<sup>61</sup> Breisig/Schulze, Das mitbestimmte Assessment Center, S. 138ff.

<sup>62</sup> Breisig/Schulze, Das mitbestimmte Assessment Center, S. 129.

<sup>63</sup> Eck/Jöri/Vogt, Assessment-Center, S. 32f.

<sup>64</sup> Hossiep, in: Sarges, Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode, S. 62.

| Wahrnehmung durch die Beobachter                                                                                                                                       | Formulierung bzw. Ausdruck durch Beobachter / Methode                                         | Beobachtete                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| »Halo- Effekt« (sog. Überstrahlungseffekt eines ausgeprägten einzelnen Merkmals)                                                                                       | Zentrische Tendenz und andere Konstanzfehler, z.B. zu hohe bzw. zu geringe Ansprüche          | Situationseinflüsse: AC als »Prüfungsverfahren«, Raum-Zeit; Störungen etc.                                                                                                     |
| Erster Eindruck- von dem man sich nicht mehr löst                                                                                                                      | Unklare, mehrdeutige Begriffe werden verwendet                                                | Gruppenzusammensetzung als Chance bzw. Hindernis                                                                                                                               |
| Stereotypen bzw. Antipathie bzgl. Teilnehmenden                                                                                                                        | Eloquenz und Stil (v.a. in den Abstimmungsrunden)                                             | Beziehung zu Beobachtern                                                                                                                                                       |
| Kontrasterfahrung- eine besonders pos. / neg. unmittelbare Vorerfahrung bzgl. einer Aufgabe / Person verzerrt die neutrale Beurteilung der aktuellen Aufgabenerfüllung | »Policy making«, d.h. die Assessoren wollen den Personalentscheid in ihrem Sinne beeinflussen | Erwartungshaltung (sog. tendenziöse-Apperzeption bzw. persönliche AC-Theorien, z.B. »darauf kommt es an«, »die schauen auf...« etc., interne bzw. externe Kontrollüberzeugung) |
| Hierarchieeffekt- Einfluss des hierarchischen Status auf erwartete Leistung bzw. Verhalten                                                                             |                                                                                               | Stress und Stressmanagement                                                                                                                                                    |

**Abbildung 6: Häufige Beobachter- und Bewertungsfehler<sup>65</sup>**

### *Inkompetente Handhabung*

Werden Verfahren der berufsbezogenen Eignungsdiagnostik eingesetzt, ist es für das Ergebnis ausschlaggebend, von wem welches Instrument benutzt wird und vor allem in welcher Art und Weise dies getan wird. Die Qualität leidet, wenn die Handhabung nicht in angemessener Weise geschieht.<sup>66</sup> In Hinblick auf die heutige AC-Praxis sehen einige Psychologen die Qualität von AC durch immer häufigere inkompetente Handhabung bedroht. So bezeichnet Schuler das AC als „*Spielwiese von Laien*“<sup>67</sup> und Hossiep den Umstand, dass viele Unternehmensberatungen die Durchführung von Tests durch studentische Mitar-

<sup>65</sup> Adaptiert nach Eck/Jöri/Vogt, Assessment-Center, S. 33; mit freundlicher Genehmigung von © Springer Fachmedien Wiesbaden 2016. All Rights Reserved.

<sup>66</sup> Hossiep, in: Sarges, Weiterentwicklung des Assessment Center-Methode, S. 61.

<sup>67</sup> Schuler, Wirtschaftspsychologie aktuell 2007, 27 (28).

beiter durchführen lassen - oft ohne psychologische Grundkenntnisse - als negativ.<sup>68</sup> Das Wer, Wie und Was liegt im Entscheidungsradius des jeweiligen Unternehmens und sollte zur optimalen Ausnutzung gut durchdacht sein.

---

<sup>68</sup> Hossiep, in: Sarges, Weiterentwicklung des Assessment Center-Methode, S. 62.

Qualitätssicherung im Assessment-Center  
Wissenschaftliche Betrachtung in Theorie und Praxis  
Bartell, S.  
2016, XV, 98 S. 13 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-15243-7