



---

FH Stralsund – FB Wirtschaft – Studiengang  
BWL

---

## **Das Assessment-Center**

### **als Projekt: Bewerbertraining**

Herr Prof. Dr. rer. pol. Ralf Mertens

Datum: 4. Mai 2008

Kommilitone:

Chris Muszalik                      6500

Chris.Muszalik@gmx.net

Tel. 0174/530300

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b><i>I</i></b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b><i>II</i></b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b><i>III</i></b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b><i>1</i></b>
<b>2 Assessment Center</b> .....	<b><i>2</i></b>
<b>2.1 Historische Entwicklung</b> .....	<b><i>2</i></b>
<b>2.2 Einsatzbereich des AC</b> .....	<b><i>3</i></b>
<b>2.3 Das Verfahren</b> .....	<b><i>4</i></b>
<b>2.4 Merkmale und Prinzipien</b> .....	<b><i>5</i></b>
2.4.1 Anforderungsbezogenheit .....	<i>5</i>
2.4.2 Methodenvielfalt .....	<i>5</i>
2.4.3 Verhaltensorientierung .....	<i>5</i>
2.4.4 Mehrfachbeurteilung.....	<i>6</i>
2.4.5 Transparenz .....	<i>6</i>
<b>2.5 Zeitliche Rahmen</b> .....	<b><i>6</i></b>
<b>2.6 Prüfverfahren</b> .....	<b><i>6</i></b>
2.6.1 Situative Verfahren.....	<i>7</i>
2.6.1.1 Postkorb .....	<i>7</i>
2.6.1.2 Gruppendiskussion.....	<i>8</i>
2.6.1.3 Gruppendynamische Übungen.....	<i>8</i>
2.6.1.4 Rollenspiele .....	<i>9</i>
2.6.1.5 Präsentation .....	<i>9</i>
2.6.1.6 Fallstudien .....	<i>10</i>
2.6.2 Nicht – Situative Verfahren .....	<i>10</i>
2.6.3 Tabuisierte Verfahren.....	<i>10</i>
<b>2.7 Die rechtlichen Rahmenbedingungen</b> .....	<b><i>11</i></b>
<b>2.8 Das Feedback</b> .....	<b><i>12</i></b>
<b>2.9 Ziel des AC</b> .....	<b><i>12</i></b>
<b>2.10 Risikofaktoren</b> .....	<b><i>13</i></b>
<b>3 AC VERFAHREN IN DER KRITIK</b> .....	<b><i>14</i></b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b><i>IV</i></b>

**Abkürzungsverzeichnis**

AC	Assessment-Center
AT&T	American Telephone and Telegraph Company
Aufl.	Auflage
z. B.	zum Beispiel
ca.	cirka
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
f.	folgend
ff.	fortfolgend
ggf.	gegebenenfalls
KMU	Kleinen und Mittelständischen Unternehmen
o. J.	ohne Jahr
o. V.	ohne Verfasser
PEPE	Priorität vor Eiligkeit, Eiligkeit vor Perfektion, Perfektion vor vorschnellem Erfolg
S.	Seite
u. a.	unter anderem
USA	United State of America
vgl.	vergleich

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1-1: Auswahlmethoden und deren Validitätswerte .....</b>	<b>1</b>
<b>Abbildung 2-1: Assessment Center Verfahren (Quellen: Fred G. Becker: Lexikon des Personalmanagements, 2. Auflage, München, 2002, S. 96 und Jeserich, W.: Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment Center-Verfahren, Wien 1981).....</b>	<b>4</b>
<b>Abbildung 2-2: Elemente und Übungen aus dem AC (Quellen: Brenner, 2000, S. 26; Hesse/Schrader, 1994, S. 53 ff.; Beitz/Loch, 1994/95 S. 134 ff.) .....</b>	<b>7</b>
<b>Abbildung 2-3: Einsatzzwecke des AC (Quelle: Schuler, 1996, S. 21).....</b>	<b>13</b>

## 1 Einleitung

Das Assessment-Center (AC) ist ein Personalauswahlverfahren welches für das Unternehmen erhebliche Kosten und personellen Aufwand bedeutet und deshalb vorrangig von größeren Unternehmen durchgeführt wird. Größere Unternehmen haben einen kontinuierlichen Bedarf an Nachwuchskräften, was in Kleinen und Mittelständischen Unternehmen (KMU) selten der Fall ist. Aber auch kleine Unternehmen benutzen Elemente aus dem AC, indem zusätzlich zum Bewerbungsgespräch ein Persönlichkeits- oder Leistungstest durchgeführt wird. Jedoch wird dies nicht als AC bezeichnet. Dementsprechend ist das AC als zusätzliches Auswahlinstrument zu benennen. Einzel-Assessment-Center werden bei der Auswahl von Fach und Führungskräften durchgeführt, hingegen im Nachwuchsbereich das Gruppen-Assessment-Center, wobei die Bewerber nicht nur in Team sondern auch gegeneinander antreten. Der Nutzen eines AC ist das Vermeiden von Erfolglosigkeit in der Tätigkeit. Die Abbildung 1-1 zeigt das das AC von allen Auswahlverfahren das am besten geeignete Verfahren ist.

<b>Auswahlmethode</b>	<b>Validitätswerte</b>
Interview	0,00 – 0,25
Persönlichkeitsfragebogen	0,10 – 0,25
Biographischer Fragebogen	0,20 – 0,30
Intelligenz-/ Konzentrationstests	0,25 – 0,40
Assessment Center	0,40 – 0,55

**Abbildung 1-1: Auswahlmethoden und deren Validitätswerte**

## 2 Assessment Center

Den richtigen Mitarbeiter zu finden bedeutet für ein Unternehmen einen großen Aufwand zu betreiben. Zuerst beginnt der Personalauswahlprozess damit die Bewerbungsunterlagen zu besichtigen. Jedoch geben diese Daten nur Auskunft über die Vergangenheit der Bewerber und die Lebensläufe junger Bewerber sind ebenfalls nicht sehr aussagekräftig, da ihnen die nötigen Erfahrungen noch fehlen. Es erfolgt eine Einladung zum Vorstellungsgespräch, welches im Maximalfall nur ein bis zwei Stunden dauert. Die Aussagen der Bewerber sind fiktiv und für das Unternehmen ist die berufliche Praxis der Bewerber nicht nachprüfbar. Um dieses Problem zu entgehen wenden Unternehmen das AC an, denn dadurch erhält das Unternehmen wichtige Eindrücke über das praxisnahe Verhalten der Kandidaten, was das richtige Verhältnis zwischen Beobachtung und Bewertung ist. Das Anforderungsprofil des Unternehmens und das Qualifikationsprofil des Kandidaten sollten möglichst übereinstimmen (vgl. Brenner, 2000, S. 11 f.)

### 2.1 Historische Entwicklung

Die Ursprünge des Assessment-Center-Verfahrens liegen in der Zeit der Weimarer Republik. B. Rieffert entwickelte in den 20er Jahren das Testverfahren zur Auswahl von Offiziersanwärtern. Dieses Verfahren wurde danach in gleicher Weise von der britischen Armee, dem amerikanischen Geheimdienst sowie teilweise in der amerikanischen Wirtschaft eingesetzt, wo sie zur Auswahl geeigneter Bewerber eingesetzt wird. Rieffert Methode bestand aus Untersuchungsverfahren, welche noch heute in AC angewandt werden.

Die britische Royal-Air-Force integrierte und entwickelte Rifferts Verfahren in den 40er Jahren an der Offiziersschule, wobei noch intensivere Prüfungen vorgenommen wurden.

Der Begriff „Assessment-Center“ wurde vom Psychologen Murray geprägt und tauchte erstmals 1942 auf, als Amerikaner dieses psychologische Auswahlverfahren zur Rekrutierung von Geheimdienstagenten ein-

setzten. Weiterhin kam das AC-Verfahren hauptsächlich im militärischen Bereich zur Anwendung. Zur Beurteilung der einzelnen Kandidaten wurden vor allem individuelle und gruppenbezogene Arbeitsproben, Interviews, Intelligenz- sowie Persönlichkeitstests herangezogen.

Mit der Langzeitstudie der American Telephone and Telegraph Company (AT&T), kam das AC 1956 erstmalig im wirtschaftlichen Bereich zum Einsatz. Der Boom der AC-Anwendung folgte erst in den 70er Jahren in den USA und schließlich übernahmen auch die Industriestaaten in Europa das Verfahren zur Personalauswahl und -entwicklung. Wichtiger Punkt für das AC ist es Mitarbeiter zu identifizieren, in wie weit sie für weitergehende Aufgaben geeignet sind und ob die Nachwuchskraft eine Fach- oder Führungslaufbahn einschlägt.

Zum heutigen Zeitpunkt setzen in Deutschland rund 180 Unternehmen bei der Personalauswahl auf Assessment-Center (vgl. Unister, 2005).

## 2.2 Einsatzbereich des AC

Die Einsatzmöglichkeiten eines AC lassen sich in drei Hauptanwendungsmöglichkeiten beschreiben:

- Personalentwicklung und Potenzialsuche

Dieser Bereich hat die größte Beutung, denn das AC eignet zur Beurteilung von Führungspotential und zum anderen können weiter Fördermaßnahmen gezielt formuliert werden.

- Bewerberauswahl

In größeren Unternehmen kommt das AC nicht nur für externe sondern auch für interne Bewerber zum Einsatz.

- Erhöhung der Sozialkompetenz

„Den Beobachtern wird die Möglichkeit geboten, qualifizierte Personalentscheidungen vorzubereiten und zu treffen“ (vgl. Unister, 2005). Die Kandidaten wiederum erhalten die Gelegenheit die eigene Stärken und Schwächen zu erfahren (vgl. ebd.).

### 2.3 Das Verfahren

Da es für Unternehmen kein standardisiertes AC gibt wird der Inhalt eines AC speziell auf das Unternehmen und dem Anforderungsprofil des zu besetzenden Arbeitsplatzes konstruiert.

In der Vielfalt der Übungen können die Gesichtspunkte beträchtlich variieren. Im Ablauf eines AC gibt es drei Phasen, welche sich in einzelne Etappen aufzeichnen lassen (siehe Abbildung 2-1 ):



**Abbildung 2-1: Assessment Center Verfahren (Quellen: Fred G. Becker: Lexikon des Personalmanagements, 2. Auflage, München, 2002, S. 96 und Jeserich, W.: Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment Center-Verfahren, Wien 1981)**

## 2.4 Merkmale und Prinzipien

In diesem Abschnitt werden fünf Merkmale und deren Prinzipien des AC erläutert.

### 2.4.1 Anforderungsbezogenheit

Die verschiedenen Übungen simulieren den späteren Arbeitsplatz mit seinen alltäglichen Tätigkeiten. Für die Besetzung bestimmter Positionen werden spezifische Anforderungen und Verhaltenitems definiert die für die Positionen charakteristisch sind. Die Übungen werden vor dem Hintergrund des Anforderungskataloges konstruiert und auf den bestimmten Arbeitsplatz zugeschnitten, um so das spätere Arbeitsverhalten des Kandidaten vorhersagen zu können.

### 2.4.2 Methodenvielfalt

Darunter ist Verwendung verschiedener Verfahren, wie z. B. psychologische Tests, Beobachtungen, Gruppendiskussionen, Selbstvorstellung, Befragungen sowie Interviews zu verstehen. Durch diese Vielfalt ist das AC sehr umfangreich, zeit-, Personal- und Kostenaufwendig, denn die Dauer beträgt ca. 2 – 4 Tage an denen die Kandidaten versorgt werden müssen und die Beobachter nicht Ihre alltäglichen Aufgaben ausüben können.

### 2.4.3 Verhaltensorientierung

Das Verhalten der Teilnehmer kann in speziellen Situationen (ob Einzel- oder Gruppenprüfung oder durch Provokation) geprüft werden da die Verhaltensweisen genau beobachtet werden. So lässt sich herausfinden, ob eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung gewährleistet ist.

#### 2.4.4 Mehrfachbeurteilung

Die Beobachter sollten hierarchisch übergeordnete Manager sein, welche speziell auf das AC trainiert sind um eine objektive Einzelbeurteilung treffen zu können. Dabei sollte jeder Assessor während den Übungen maximal zwei Teilnehmer beobachten, wobei die Zuteilung zu den verschiedenen Übungen wechselt wodurch eine voreilige Beurteilung verhindert wird.

#### 2.4.5 Transparenz

Am Ende des AC erhält jeder Teilnehmer eine Rückmeldung über das Ergebnis aus den Übungen, d. h. jeder Teilnehmer erhält einen Einblick in das Verfahren, wird über die Anforderungskriterien sowie den Aufgaben informiert (vgl. Mertens, 2005, Folie 19).

#### 2.5 Zeitliche Rahmen

Der zeitliche Rahmen eines AC umfasst, je nach Unternehmen, einen halben Tag bis hin zu mehreren Tagen. Dabei wird das Verhalten untersucht, besonders wird auf Durchsetzungs- und Einfühlungsvermögen, Integrations-, Führungs- und Kommunikationsfähigkeit sowie Initiative geachtet. Dazu werden verschiedene Übungen durchgeführt (siehe dazu 2.6.). Durchschnittlich sind acht bis zwölf Übungen zu bestreiten (vgl. Hesse/Schrader, 1998, S. 332 ff.).

#### 2.6 Prüfverfahren

In einem AC befindet sich eine Vielfalt von verschiedenen Prüf- und Testmöglichkeiten. Damit die gesamte Breite der Persönlichkeit erfasst werden kann, wird ein Instrumentenmix zur Anwendung empfohlen, um die Eigenschaften, Fähigkeiten und Einstellungen der Kandidaten zu erforschen. Dabei besteht die Möglichkeit die einzelnen Prüfinstrumente zu unterteilen in:

<b>Einzelübungen</b>	<b>Dialogübungen</b>	<b>Gruppenübungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postkorb</li> <li>• Präsentation/Einzelvortrag</li> <li>• Organisationsaufgabe</li> <li>• Berufs-/Leistungstest</li> <li>• Intelligenztest</li> <li>• Persönlichkeitstest</li> <li>• Konzentrationstest</li> <li>• Unternehmensplanspiel</li> <li>• Interview</li> <li>• Prüfen &amp; Verfassen von Schriftstücken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktgespräch</li> <li>• Pro und Contra</li> <li>• Diskussion</li> <li>• Essenseinladung</li> <li>• Small Talk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppendiskussion</li> <li>• Gruppenarbeit</li> <li>• Fallstudie</li> <li>• Rollenspiel</li> </ul>

**Abbildung 2-2: Elemente und Übungen aus dem AC (Quellen: Brenner, 2000, S. 26; Hesse/Schrader, 1994, S. 53 ff.; Beitz/Loch, 1994/95 S. 134 ff.)**

### 2.6.1 Situative Verfahren

Beim Situativen Verfahren wird darauf geachtet das die Übungen realitäts- und praxisnah sind. Die Kandidaten werden in den Echtsituationen, wie sie beispielsweise im Arbeitsalltag zu finden sind, beobachtet. Dabei wird den Teilnehmern die Möglichkeit geboten seine Leistungsfähigkeit bei den (in 2.6.1.1 ff) Übungen, unter Beweis zu stellen.

#### 2.6.1.1 Postkorb

Die in einem Postkorb begutachteten Eigenschaften sind u. a. Entscheidungsfreude, Selbstmanagement, Organisationsgeschick, Führungsstil und Stressverhalten. Dabei soll eine Sammlung von einzelnen Aufgaben, die auf den Arbeitsplatz zugeschnitten sind, bearbeitet werden. Ein solcher Postkorb könnte folgendermaßen aufgebaut sein:

„Vertreten Sie Ihren Chef am neuen Arbeitsplatz – plötzlich und unerwartet. Erledigen Sie die angehäuften Post, beantworten Sie Telefonanrufe und setzen Sie sich mit den Anforderungen Ihrer Mitarbeiter auseinander.“

Dabei werden Vorfälle, die Entscheidungen fordern, mit Störungen wie Anrufen, überraschenden Bewerbern und entsetzlichen Pressemitteilungen in Einklang gebracht. Außerdem müssen auch private Geschehnisse in den Zeitplan integriert werden. Im nachfolgenden Interview sind die getroffenen Entscheidungen zu begründen. Alles was nicht wichtig und dringlich ist, muss abdelegiert werden. Dazu gibt der Ziegenhirte PEPE (Priorität vor Eiligkeit, Eiligkeit vor Perfektion, Perfektion vor vor schnellem Erfolg) Unterstützung (vgl. Ullrich, o. J., S. 11 f. und Arcisadm, o. J., S. 48).

#### 2.6.1.2 Gruppendiskussion

Der Start einer Gruppendiskussion ist meist führerlos, erst während des Gespräches kristallisiert sich ein Führer heraus. Die Bewertung des Gespräches ist von der Zusammensetzung abhängig. Dabei wird nach Länge, Art und Qualität der Beiträge beurteilt. Punkten tut derjenige, wer eine gegensätzliche Positionen vermittelt, zurückhaltende Teilnehmer einbezieht und die Diskussion sanft moderiert, also immer sympathisch bleiben (Ullrich, o. J., S. 12).

Es gibt vier Formen die bei einer Gruppendiskussion unterschieden werden:

- Führungslose Diskussionen ohne Rolle
- Führungslose Diskussionen mit Rolle, d. h. den Teilnehmer werden vordefinierte Rollen zugewiesen
- Geführte Diskussionen ohne Rollen
- Geführte Diskussionen mit Rollen (Unister, 2005)

#### 2.6.1.3 Gruppendynamische Übungen

Beobachtungskriterium dieser Übung ist die Sozialkompetenz. Dazu wird keine Rolle verteilt, trotzdem sollten die Teilnehmer am Ende gemeinsam zu einer Lösung kommen. Der Unterschied zur Gruppendiskussion besteht darin, dass eine konkrete Aufgabe (siehe dazu Beispiel 1 und 2) vorgegeben wird.

#### Beispiel 1: Seenot Spiel:

Die Teilnehmer sollen sich in die Situation versetzen, dass sie auf einem sinkenden Schiff befinden. Dabei steht Ihnen eine Inventarliste (z. B. Wasserkanister, Transistorradio, Nylon-Seil, Angelrute, Rasierspiegel, Moskitonetz, Seekarten, Motoröl, Mittel zur Abwehr von Haifischen, hochprozentiger Rum) zur Verfügung, wobei Sie sich auf eine Reihenfolge von fünf Gegenstände einigen müssen (vgl. Unister, 2005).

#### Beispiel 1: NASA Spiel:

Hierbei können die auf dem Mond gelandeten Teilnehmer nur wenige Gegenstände in Ihrem Space Shuttle mitnehmen um bis zur Raumstation oder der Erde zu gelangen (vgl. ebd).

### 2.6.1.4 Rollenspiele

Der Bewerber erhält eine schriftliche Spielanweisung, welche Informationen über Situation, Rolle, Handlungsvollmachten und ggf. das zu erreichende Ziel enthält. Die Dauer des Rollenspiels dauert zehn bis dreißig Minuten. Entscheidend ist nicht die Art der Lösung sondern die Art des Vorgehens, denn die kommunikativen und rhetorischen Fähigkeiten, Flexibilität sowie die Umsetzung von Teamarbeit in der Praxis sind wichtige Komponenten welche darzustellen sind. Deshalb setzt man Rollenspiele werden vorsätzlich in einem AC eingebaut wenn es um Stellen mit Publikumsverkehr und Personalverantwortung geht (Ullrich, o. J., S. 14 und Arcisadm, o. J., S. 48).

### 2.6.1.5 Präsentation

Jeder Teilnehmer soll in zehn bis fünfzehn Minuten ein Thema aus der Berufspraxis, einarbeiten und vorstellen. Die Bewertung richtet sich vor allem auf dem sachlich fundierten Inhalt sowie der Art und Weise des Vortrages, denn die Darbietung soll ein Geschenk an den Zuhörer sein. Bei der Planung der Präsentation ist zu beachten, dass nur relevante Informationen herauszufiltern und einen Unterhaltungswert zu schaffen.

Dazu sind Overheadfolien und Flipcharts zu benutzen. Bedeutungsvoll sind auch nonverbale Gesten, die Pauseneinhaltung, sich nicht von unberechtigten Störungen unterbrechen zu lassen und gelegentlich wichtige Informationen zusammenzufassen (Ullrich, o. J., S. 11 f. und Arcisadm, o. J., S. 48).

#### 2.6.1.6 Fallstudien

Die den Fallstudien werden reale Projekte bearbeitet, bei denen sind Lösungen, Kosten-Nutzen-Analysen und Produktlebenszyklen zu erstellen sowie die Erfolgchancen für neue Märkte zu diskutieren. Hilfreich bei dieser Übung sind gesunder Menschenverstand, sachliche Überlegungen, strategisches und vernetztes Denken sowie enormes Team- und Networking (vgl. Ullrich, o. J., S. 14 f.).

#### 2.6.2 Nicht – Situative Verfahren

Zu dieser Gruppe zählen klassische Verfahren eines AC zur Eignungsdiagnostik, wie z. B. der Paper and Pencil Test, der biografische Fragebogen sowie das strukturierte Interview.

#### 2.6.3 Tabuisierte Verfahren

Bei diesem Verfahren werden sowohl Beobachter und Teilnehmer zur Durchführung des AC zusammen in einem Hotel untergebracht. Somit ergibt sich zwangsläufig ein informeller Kontakt zwischen Teilnehmer und Beobachter. Deshalb wird dieses Verfahren, im Gegensatz zu den offiziellen (Nicht-) Situativen Verfahren, als offenes Geheimnis bezeichnet, da nicht relevante Verhaltensweisen außerhalb der Übungen die Gesamtbeurteilung der Kandidaten beeinflussen kann.

## 2.7 Die rechtlichen Rahmenbedingungen

Mit der Entwicklung und der anschließenden Implementierung müssen sich die Unternehmungen auch Gedanken über die rechtlichen Rahmenbedingungen machen, um sich vor der gesetzlichen Seite abzusichern. Welche Rechte und Pflichten hat das Unternehmen und welche die Kandidaten. Dabei ist zu unterscheiden, ob es sich um die Einstellung externer Bewerber handelt oder ob es sich an interne Mitarbeiter richtet. Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter befinden sich die Unternehmung und der künftige Mitarbeiter in noch keinem festen Arbeitsverhältnis, deshalb müssen beide Vertragsparteien den anderen Vertragspartner über alle bedeutenden Sachen, in Bezug auf die Position informieren. Der künftige Arbeitgeber ist verpflichtet, über alles was das AC betrifft zu informieren, sowie die Kosten für Anreise und Teilnahme am AC zu tragen. Der Kandidat darf dem Unternehmen wiederum nicht vortäuschen, das er an dem AC und der Position sehr interessiert ist, obwohl er das AC nur durchlaufen möchte um Erfahrungen sammeln zu können. In beiden Fällen sind Schadensersatzansprüche möglich (vgl. Obermann, 1992, S. 67). Besteht jedoch ein Vertrag zwischen Arbeitgeber und Teilnehmer, muss das Unternehmen ebenfalls alle Informationen über das AC bekannt geben. Ebenfalls hat der Kandidat Anspruch auf Befreiung von der Arbeit und das das Unternehmen die entstehenden Kosten übernimmt (vgl. Brenner, 2000, S. 129 ff.). Des Weiteren dürfen die psychologischen Tests in einem AC nur von einer qualifizierten Fachkraft, einem Fachpsychologen durchgeführt werden und der Kandidat muss diesem Test ausdrücklich zu stimmen. In Einzellinterviews sind zulässige Fragen wahrheitsgemäß zu beantworten, bewusst falsche Antworten, ohne rechtliche Schwierigkeiten, sind nur bei unzulässigen Fragen möglich. Das Unternehmen ist außerdem verpflichtet ein Feedbackgespräch (siehe Kapitel 2.8) mit der Mitteilung des Ergebnisses durchzuführen, egal wie das Ergebnis lautet. Durch die Teilnahme am AC haben die Kandidaten kein Anspruch auf einen Arbeitsvertrag, denn die Voraussetzungen für die Besetzung legt der Arbeitgeber fest. Der Betriebsrat hat aufgrund des Betriebsratgesetzes ein Mitbestimmungsrecht bei der Einstellung

neuer Mitarbeiter sowie bei einer Versetzung, ebenfalls fällt das AC darunter. Dies ist in einer Betriebsvereinbarung zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung vereinbart (vgl. ebd., S. 130). Die gesetzlichen Regelungen, die das AC, den Kandidaten sowie das Unternehmen absichern sind nur ansatzweise juristisch bearbeitet und können deshalb nicht vollständig aufgezählt werden. Jedoch können folgende Paragraphen in den rechtlichen Überlegungen mit einfließen:

- Art. 1 Abs. 1 und Art. 2 Abs. 2 GG
- § 123 Abs.1 und 2 BGB; § 134 BGB; § 138 Abs. 1 und 2 BGB; § 183 BGB
- § 92 Abs. 1 BetrVG; § 94 Abs. 1 und 2 BetrVG und § 95 Abs.1 BetrVG

## 2.8 Das Feedback

Bei diesem Gespräche werden die Assessoren dem Kandidaten die Beobachtungen und resultierenden Ergebnisse mitteilen. Dieses Gespräch muss vorher vom Unternehmen gründlich vorbereitet werden. Der Kandidat erhält eine Einschätzung dessen, wie die übertragenden Aufgaben von ihm erfüllt wurden. In der Regel erfolgt das Feedback-Gespräch am Anschluss eines AC. Noch heute verzichten einige Unternehmen auf das Feedback oder richten sich dazu telefonisch an den Kandidaten. Der Aufbau des Gespräches orientiert sich an den Übungen des AC und sollte in einem Dialog zwischen Assessor und Kandidat stattfinden. Dabei sollte das Gespräch auf den Stärken des Kandidaten aufgebaut werden, d. h. nicht, dass die Schwächen nicht benannt werden dürfen. Die genannten Schwächen sollten in einem Vorschlag zu Verbesserung des Potenzials verpackt werden (vgl. Obermann, 1992, S. 210 und o. V., 2001, S. 1 ff.)

## 2.9 Ziel des AC

Das Ziel eines Assessment-Centers ist es, Führungskompetenzen festzustellen, eine größere Sicherheit für eine sachgerechte Auswahl und Förderung von Führungskräften zu erreichen. In Abhängigkeit vom Einsatzzweck können auch folgende Ziele verfolgt werden: (1) Eine institutionalisierte

sierte und systematische Leistungsbeurteilung, die eine Steigerung deren Leistungsbereitschaft und -fähigkeit bewirken soll, (2) Ansatzpunkte für individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen, (3) Erzielen einer größeren Akzeptanz der Auswahl- und Förderentscheidungen beim Management und bei Teilnehmern und (4) Gewährleistung der Chancengleichheit (vgl. Horsch, 2000, S. 93).

Potenzielle Zielsetzungen welche für das Personalmanagement von besonderer Bedeutung sind gehen aus der Abbildung 3-2 hervor.

- Interne Personalauswahl
- Auswahl externer Bewerber
- Laufbahnplanung
- Ausbildungsberatung / Berufsberatung
- Potenzialbeurteilung
- Bedarfsanalyse
- Teamentwicklung
- Berufliche Rehabilitation
- Arbeitsplatzgestaltung
- Forschung

**Abbildung 2-3: Einsatzzwecke des AC (Quelle: Schuler, 1996, S. 21)**

## 2.10 Risikofaktoren

Die Schwachpunkte des AC sind der Zeit- und Kostenaufwand um den entsprechenden Kandidaten zu finden. Im Vergleich zu manchen Resultaten dieses Auswahlverfahrens sind die Kosten relativ hoch. Die Bewerber neigen zu auch dazu das Verhalten zu verzerren, indem sie sich anders zeigen als in Wirklichkeit. Diese Verhaltensverzerrung ist ein weiterer Schwachpunkt des AC. Des Weiteren treten Wahrnehmungsunterschiede bei den einzelnen Assessoren auf, denn Sie nehmen das Verhalten der Bewerber selektiv wahr und protokollieren die Eindrücke somit verzerrt und es kommt zu Fehlentscheidungen. Folgende Verzerrungs- bzw. Verfälschungstendenzen sind möglich:

Überstrahlungseffekt

Ein Beobachter orientiert sich z. B. am Gesamteindruck oder einem anderen besonderen Merkmal des Bewerbers und schließt daraus andere, damit zusammenhängende, Merkmale.

#### Positionseffekt

Damit ist die Beeinflussung der ganzen Beurteilung gemeint, die durch den ersten oder auch letzten Eindruck entsteht.

#### Milde-/Strengeeffekt

Ein Beobachter gibt prinzipiell gute Urteile ab oder beurteilt Ihm sympathische Bewerber besser (Self Full Filling Prophecy). Wird jedoch dem Beobachter seine Milde bewusst, neigt er zu überstrengen Urteilen. Darum sollen neutrale Urteile gefällt und bevorzugt werden (vgl. Mertens, 2005, S. 81 ff.).

#### Erwartungseffekt

Ein Beobachter lässt sich von ungeprüften Thesen leiten und neigt somit zur Stereotypisierung. Weitere Faktoren sind z. B. Akzeptanzprobleme, Zweifel ans der Relevanz der Übungen, Fragen des Persönlichkeitsschutz oder Entmachtungsängste der Linienchefs. Aus der Sicht der Kandidaten gibt es auch Schwachstellen. Dadurch das im AC viele Bewerber nicht an die offene Stelle gelangen erhielt das AC auch den Spitznamen "Assassination Center". Wie schon oben erwähnt besteht die Gefahr der Persönlichkeitsphäre wodurch eine Art „Gladiatorenkampf“ zwischen den Teilnehmern stattfindet (vgl. Hesse/Schrader, 1998, S. 1 ff.).

### **3 AC VERFAHREN IN DER KRITIK**

Kritiker werfen dem AC-Verfahren vor, dass Aufwand und Nutzen in keinem Verhältnis stehen, dennoch wächst die Zahl der Unternehmen, die sich der Hilfe des Verfahrens bedienen, um ihre Personalentscheidungen zu untermauern. Zu hoch erscheint das Risiko, lediglich auf Grund der Urteile von einzelnen Vorgesetzten Mitarbeiter zu entwickeln und in wichtige Positionen zu heben. Gleichzeitig wird das AC-Verfahren höchst ambivalent beurteilt. „Werden wir den Kandidaten wirklich gerecht?“ - „Können wir in drei Tagen die 'wahre' Persönlichkeit erkennen?“ - „Frust-

rieren wir nicht all diejenigen, denen wir kein oder geringes Potential für Führungsaufgaben bescheinigen?“ Teilnehmer reagieren erleichtert, wenn sie eine positive Rückmeldung erhalten. Dagegen sind Sie frustriert und enttäuscht, wenn die Rückmeldung überwiegend negativ ausfällt. Ähnlich geht es den „entsendenden“ Vorgesetzten, deren Einschätzung entweder bestätigt oder korrigiert wird (vgl. Parak-Winkler, 2004, S. 25)

## Literaturverzeichnis

- ARCISADM: o. J., Es kann nur einen geben!, in: Manager Seminare, 1998,  
in: [http://www.perdoc.de/action.php?\\_cmd=500&-id=807&\\_docid=AAAAAAAAAAAAAAAAAAIYAAAGEATPOORRMAAACO1](http://www.perdoc.de/action.php?_cmd=500&-id=807&_docid=AAAAAAAAAAAAAAAAAAIYAAAGEATPOORRMAAACO1)
- BECKER, FRED G.: (2002), Lexikon des Personalmanagements, 2. Aufl., München, 2002
- BEITZ, HOLGER / LOCH, ANDREA: (1994/95), Assessment-Center - Erfolgstitps und Übungen für Bewerberinnen und Bewerber, 1994/95
- BRENNER, FRANK: (2000), Assessment-Center – gezielt vorbereiten und trainieren, Humboldt, 2000
- HESSE, JÜRGEN / SCHRADER, HANS CHRISTIAN: (1994), Assessment-Center, Das härteste Personalverfahren, Frankfurt a. M, 1994
- HESSE, JÜRGEN / SCHRADER, HANS CHRISTIAN: (1998), Assessment Center für Hochschulabsolventen, Bewältigungsstrategien für das härteste Personalauswahlverfahren, Frankfurt a. M. 1998
- HESSE, S. / SCHRADER, HANS CHRISTIAN: (1982), Das Hesse/Schrader Bewerbungshandbuch, Frankfurt a. M, 1982
- HORSCH, JÜRGEN: (2000), Personalplanung, Berlin, 2000
- JESERICH, W.: (1981), Mitarbeiter auswählen und fördern, Assessment-Center Verfahren, Wien, 1981
- MERTENS, RALF: (2005), in Vorlesung: Personalmanagement, Assessment-Center, Folie 19, Stralsund, 2005
- o. V.: (2001) Bewerber im Härtetest der Assessment Center, in: contact, Dez. 2001
- OBERMANN, CHRISTOF: (1992) Assessment Center Entwicklung, Durchführung, Trends, Wiesbaden, 1992,
- PARAK-WINKLER, URSULA: Assessmentunterlage, Wien, 2004
- SCHULER, H.: (1996), Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik, Göttingen, 1996

ULLRICH, THOMAS: o. J., Das Assessment-Center, in:

[http://www.denkhalle-consult-ing.de/dhc/publikationen/PDF/ullrich\\_das\\_assessment-center.PDF](http://www.denkhalle-consult-ing.de/dhc/publikationen/PDF/ullrich_das_assessment-center.PDF)

Unister GmbH: (Stand:26. 08. 2005), Unister Career, Assessment Center, in:

[http://www.unister.de/Unister/career/startseite/assessment/ausgabe\\_stichwort4.html](http://www.unister.de/Unister/career/startseite/assessment/ausgabe_stichwort4.html)

Unister GmbH: (Stand:26. 08. 2005), Unister Career, Assessment Center, in:

[http://www.unister.de/Unister/career/startseite/assessment/ausgabe\\_stichwort3.html](http://www.unister.de/Unister/career/startseite/assessment/ausgabe_stichwort3.html)

Unister GmbH: (Stand:26. 08. 2005), Unister Career, Assessment Center, in:

[http://www.unister.de/Unister/career/startseite/assessment/ausgabe\\_stichwort17.html](http://www.unister.de/Unister/career/startseite/assessment/ausgabe_stichwort17.html)

Unister GmbH: (Stand:26. 08. 2005), Unister Career, Assessment Center, in:

[http://www.unister.de/Unister/career/startseite/assessment/ausgabe\\_stichwort9.html](http://www.unister.de/Unister/career/startseite/assessment/ausgabe_stichwort9.html)