

Tests

Informationen

---

## Assessment Center (AC)

### Definition

Die wörtliche Übersetzung des Begriffs Assessment Center (AC) bedeutet Einschätzungs-, Bewertungs- und Beurteilungszentrum. Die Übersetzung zeigt, weshalb sich keine deutschsprachige Bezeichnung durchsetzen konnte bzw. der Begriff Assessment Center bzw. AC bekannt ist.

Der Begriff Assessment Center steht heute für Auswahlverfahren, die in ihrer konkreten Ausgestaltung, je nach Anwender, Einsatzzweck, Zielsetzung und eingesetzten Einzelverfahren sehr unterschiedlich sind. Das Assessment Center ist eine Kombination von mehreren Beurteilungsverfahren. Ziel des AC ist, Verhaltensweisen und Leistung zu beobachten, um Kompetenzen und Defizite der Teilnehmer zu analysieren.

Das AC ist ein systematisch aufgebautes Verfahren zur Auswahl einer eingegrenzten Gruppe künftiger oder bereits im Unternehmen tätig und zu fördernder oder zu befördernder Menschen. Ein AC ist aktuell, wenn vorhandene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Hinblick auf ihr Potential für zukünftige Aufgaben zu untersuchen sind, der Bedarf für zielgerichtete, individuelle Trainings- und Entwicklungsmassnahmen festgestellt werden soll, Einstellungsentscheidungen bei Führungs(nachwuchs)kräften zu treffen sind, das Unternehmen eine Bestandaufnahme der Führungskräfte, etwa im Vergleich zu wichtigen Wettbewerbern, anstrebt.

Systematik bedeutet in diesem Zusammenhang, dass es festgelegte Regeln für Beobachtende und Bewertung gibt, dass die Beobachtung von der Bewertung getrennt wird und dass die Beobachtenden vor dem Assessment Center entsprechend geschult werden.

### Charakteristika

Mit dem Assessment Center wird versucht, den Schwachpunkten der klassischen Berufseignungsdiagnostik (Testverfahren) zu begegnen. Das AC bietet folgende Vorteile: Kombination verschiedener diagnostischer Instrumente (klassische Tests und Rollenspielsituationen) zu einem positionsspezifischen Auswahlverfahren, durch geeignete Übungen kann das Verhalten erfasst werden, das auf zukünftiges Verhalten ausgerichtet ist, die unternehmensspezifische Gestaltung erlaubt das Erfassen von verhaltens-, situations- und anforderungsbezogenen Fähigkeiten

und die Gestaltungsvielfalt erlaubt den Einsatz für die unterschiedlichsten Anwendungsbereiche.

Assessment Center sind dadurch gekennzeichnet, dass Verhaltensleistungen der Teilnehmenden von mehreren Beobachtern gleichzeitig in bezug auf verschiedene Verhaltensdimensionen in verschiedenen Übungen beobachtet werden.

Dabei kann ein AC für mehrere Bewerber gleichzeitig oder auch nur für einen einzelnen (Einzel-Assessment Center) durchgeführt werden. Als Beobachter werden in den meisten Fällen erfahrene Führungskräfte, Personalfachleute oder Psychologen eingesetzt. Ein AC kann zwischen einem und drei Tagen dauern.

Sowohl über die Bezeichnung als auch über die inhaltlichen Charakteristika eines Assessment Center bestehen in Literatur und Praxis auch weiterhin keine Einigkeit. Es werden jedoch Mindestanforderungen aufgestellt, die sowohl von der Praxis als auch von der Wissenschaft anerkannt werden. Zum einen ist das der als Basis dienende – vor einem Einsatz der AC-Methode erarbeitete – Merkmalskatalog, in dem die charakteristisch geforderten Beobachtungsmerkmale für die zu besetzende Stelle zusammengefasst sind.

Ferner ist das die Forderung, dass die eingesetzten Übungen es auch zulassen, die festgelegten Merkmale zu beobachten. Auch können von einem Assessment Center vier bedeutende Charakteristika abgeleitet werden.

Als erstes wird hier die Anforderungsnähe genannt, was zu bedeuten hat, dass die Übungen, welche die Bewerber zu vollführen haben, sich möglichst nahe an der Realität des zukünftigen Arbeitsplatzes orientieren. Zum zweiten ist die Beobachtungsnähe ein Charakteristikum. Unter Beobachtungsnähe versteht man, dass die Übungssituationen so konzipiert sein sollen oder müssen, dass Merkmale leicht zu beobachten sind. Auch von Verfahrensvielfalt wird im Zusammenhang mit der AC-Methode gesprochen. Definieren kann man die Verfahrensvielfalt so, dass in möglichst vielen Übungen spezifisch notwendige Merkmale für die Zielposition beobachtet werden können. Als viertes Charakteristikum wird die Beobachervielfalt genannt.

## Vorteile

Der wesentliche Vorteil der Assessment Center-Methode liegt darin, dass es „das“ AC nicht gibt, sondern es nur eine Methode mit den oben beschriebenen Kennzeichen ist. Dadurch ist es möglich, ein Auswahlverfahren so zu gestalten, dass die Fähigkeiten der Kandidaten in bezug auf die im jeweiligen Unternehmen wichtigen Verhaltensdimensionen erfasst werden können. So kann eine unternehmensspezifische Aussage über die Eignung des Bewerbers zu der in Frage stehenden Position gemacht werden.

In den Übungen wird das tatsächlich sichtbare Verhalten der Teilnehmer bewertet. Damit wird über die Simulation von Anforderungen und Situationen der zukünftigen Position sozusagen modellhaft die Beobachtung genau des Verhaltens ermöglicht, das für die angestrebte Position wichtig erscheint. Auf dieser Basis erfolgen die Eignungsaussagen.

Durch das im Assessment Center geltende „Mehr-Augen-Prinzip“ (jeder Teilnehmer wird mehrfach von unterschiedlichen Beurteilern beobachtet) werden einseitige, sehr persönliche Einschätzungen durch einen Unternehmensvertreter vermieden. In aller Regel wird die Formel Teilnehmeranzahl : 2 = Beobachteranzahl angewandt.

## Einsatz

Im Vergleich zu den ersten Einsatzbereichen des Assessment Centers haben sich seine Anwendungsbereiche und damit auch seine Zielsetzungen erweitert. Einsatzbereiche sind:

- Auswahl externer Bewerber
- Potentialbeurteilung und Potentialberatung
- Berufsberatung, berufliche Rehabilitation
- Weiterbildungsbedarfsanalyse
- Ausbildungsberatung
- Teamentwicklung
- Auswahl interner Bewerber
- Arbeitsplatzgestaltung
- Laufplanung und Aufgabenerweiterung

## Gruppen- oder Einzel-AC

Einzel-Assessments haben heute zahlenmässig mit Gruppen-Assessments gleichgezogen. V.a. bei der Auswahl von Führungskräften der mittleren und oberen Ebene führen zahlreiche Personalberatungsunternehmen Einzelassessments durch, die üblicherweise mehrere Stunden dauern. Sie haben einen beachtlichen Aussagewert, wenn sie den bereits beschriebenen Gütekriterien entsprechen. Ein Nachteil des Einzelassessments ist nicht zu übersehen. Die Verhaltenskompetenzen der Kandidaten können weniger schlüssig beobachtet und erfasst werden als im Gruppenassessment. Es darf nicht übersehen werden, dass viele Personalvermittler ihren Auftraggebern anpreisen, ihre Kandidaten seien aufgrund des erfolgreich durchgeführten AC als „Volltreffer“ zu betrachten. Das ist oft eine empörend dreiste Behauptung, denn

ihre Einzel-Assessments sind oft nicht mehr als die Analyse von Lebensläufen, mehr oder minder strukturierten Interviews, Einholen von Referenzen und Bestellen graphologischer Gutachten unterschiedlicher Güte und Ausführlichkeit. Der Einsatz gängiger und zum Teil für AC ungeeigneter psychologischer Tests macht die Sache nicht besser.

## AC-Übungen

Aufgrund der Anwendungs- und Gestaltungsvielfalt von Assessment Center-Verfahren lassen sich die eingesetzten Übungen und Aufgabenstellungen nicht vorhersagen. Häufig werden folgende Elemente eingesetzt:

- Analyse- und Zeitplanungsaufgaben (z.B. eine Postkorbübung: Sie kommen nach dem Urlaub zurück ins Büro und finden eine Anzahl von Briefen und internen Vermerken, die Sie bearbeiten sollen)
- Vorträge und Präsentationen (Präsentationen zu bestimmten Themen oder Problemstellungen mit oder ohne konkrete Vorgabe)
- Computerunterstützte Übungen (ein Unternehmen am PC führen)
- Gruppendiskussionen (Die AC-Gruppe erhält ein Thema vorgegeben, nicht allerdings die Rollenvorgaben; z.B. wer ist Chef)
- Gruppenarbeit (Erarbeiten einer konkreten Lösung für eine konkrete Fragestellung, z.B. neues Marketingkonzept im Sinne einer gesteigerten Kundenorientierung)
- Rollenspiele (z.B. Mitarbeitergespräch, Einstellungsinterview, Verkaufsgespräch)
- Interviews (tiefgehende Bewerbungsgespräche)
- Selbstvorstellung (Präsentation Ihres Werdegangs etc.)
- Fähigkeits-, Leistungs-, Persönlichkeits- und Interessentests
- biographische Fragebögen (wichtige Aufgaben, Positionen und Ereignisse Ihres Lebenslaufes)
- Selbstbeschreibungsfragebögen

## Zielgruppen

Die Teilnehmenden an ACs sind sehr unterschiedlich. Hochschulabsolventen, Angehörige des unteren und mittleren Managements, Bewerber für Polizeicorps, Kandidatinnen und Kandidaten für IKRK-Einsätze, Sozialarbeiter, welche für die Wiedereingliederung

Strafentlassener arbeiten wollen, angehende Projektleiter der IT, Pilotenanwärter von Luftwaffen, um nur einige zu nennen.

#### Vorteile für Bewerbende

- Als AC-Teilnehmer erhalten Sie Einblick in die Anforderungen und Erwartungen des Unternehmens und können so für sich prüfen, ob dieses zu Ihnen passt.
- Die unterschiedlichen Aufgabenstellungen und -schwierigkeiten sowie die Vielfalt der sozialen Situationen geben Ihnen als Teilnehmer die Möglichkeit, sich mit Ihren Stärken in unterschiedlichen Situationen darzustellen oder aber auch Schwächen in einem Bereich durch Stärken in einem anderen Bereich auszugleichen.
- Mit der Teilnahme am AC haben Sie die Möglichkeit, Ihre Selbsteinschätzung zu überprüfen und zu verbessern. Dies vor allem, wenn danach eine Rückmeldung über Ihre dabei gezeigten Stärken und Schwächen erfolgt.