



Freie Universität Berlin

Das Assessmentcenter

**Referat von: Martina Siems,
Christiane Scholz,
Sarah Gatzhammer,
Peter Herzau**



Gliederung:

- Einleitung und Überblick zum AC
- Ablauf und Standards des AC
 1. Auftragsklärung und Vernetzung
 2. Arbeits- und Anforderungsanalyse
 3. Übungskonstruktion
 4. Beobachtung und Bewertung
 5. Beobachterausswahl und -vorbereitung
 6. Vorauswahl und Vorbereitung der potentiellen Teilnehmer
 7. Vorbereitung und Durchführung
 8. Feedback und Folgemaßnahmen
 9. Evaluation
 - Außerdem gibt es noch Filmchen und Assessment-Spielchen



Freie Universität Berlin

Das Assessmentcenter

Das Assessmentcenter: „Stromberg“ ein Medienbeispiel Teil 1



Freie Universität Berlin

Das Assessmentcenter

QuickTime™ and a
DV - PAL decompressor
are needed to see this picture.



Freie Universität Berlin

Das Assessmentcenter

***Das Assessment-Center ist mehr als
Topfschlagen...***



1. Funktion der Personalauswahl

- „Aufgabe der Personalauswahl ist es, **den richtigen Mann/Frau für den richtigen Platz** zu finden“.
- Die Aussage ist zwar richtig, aufgrund ihrer Allgemeinheit ist sie als praktische Handlungsanleitung aber zwecklos.

1.1 Gründe zur systematischen Personalauswahl:

Fehler sind möglich...

Entscheidung \ Eignung	Bewerber als ungeeignet abgelehnt	Bewerber als geeignet akzeptiert
Objektiv geeignete Bewerber	Fehler 1. Art „α-Fehler“ Fälschlich abgelehnte Bewerber	Richtige Entscheidung Zu Recht akzeptierte Bewerber
Objektiv ungeeignete Bewerber	Richtige Entscheidung Zu Recht abgelehnte Bewerber	Fehler 2. Art „β-Fehler“ Fälschlich akzeptierte Bewerber
Erfolgskontrolle	i.d.R. nicht sichtbar und nicht prüfbar	nach Einstellung sichtbar oder prüfbar

- Vermeiden von Kosten durch Frühfluktuation
- Die Verantwortung gegenüber Bewerbern und Mitarbeitern

2. Das Assessmentcenter

- Das Assessmentcenter ist in den Rahmen von Personalentwicklung und Personalauswahl zu plazieren –
- Das Assessmentcenter ist damit **ein** Instrument von Personalplanung und Personalentwicklung



2.1 Definition Assessmentcenter (Fisseni und Fennekels):

- AC ist ein systematisches und flexibles Verfahren
- die Vorgehensweise ist streng methodisch kontrolliert und qualifiziert
- Da AC oft auf eine Organisation "zugeschnitten" spricht man von einer flexiblen Methode
- AC hat mehrere Beobachter und mehrere Teilnehmer
- AC gliedert sich in Übungen und Situationen, die die Unternehmenskultur der Organisation widerspiegelt



2.1.1 Definition Assessmentcenter (M. Kleinmann):

- **AC's sind multiple diagnostische Verfahren, welche systematisch Verhaltensleistungen bzw. Verhaltensdefizite von Personen erfassen.**
- Hierbei schätzen mehrere Beobachter gleichzeitig für einen oder mehrere Teilnehmer seine/ihre Leistungen nach festgelegten Regeln in Bezug auf vorab definierte Anforderungsdimensionen ein.

3. Geschichte und Genese des AC

- 1. Ursprünge des Ac: Auswahlverfahren zur Offiziersauswahl in Deutschland um 1920
- 2. Ac in der amerikanischen Wirtschaft: in den 50er Jahren führten amerikanische Firmen das Ac ein, am Beginn nur zu Testzwecken, noch nicht zur Personalauswahl
- Bsp: 1958 erste Langzeitstudie der American Telephone & Telegraph Company (AT&T)
- 3. Das Ac in anderen Industriestaaten

3.1 Ursprünge des Assessmentcenters

- Während des 1. WK psychologische Testverfahren zur Auswahl von Kraftfahrern, Funkern und Pilote
- In England wurde das Verfahren seit 1942 zur Auswahl von Offizieren angewandt
- Seit 1942/ 43 in den Vereinigten Staaten zur Selektion der Bewerber für den Geheimdienst

3.2 Das AC in der amerikanischen Wirtschaft

- 1956 legte AT&T die erste AC Langzeitstudie an
- Die Daten wurden geheim gehalten, damit die AC-Ergebnisse in keiner Weise die Karriere der getesteten Personen beeinflussen kann
- Nach 6 Jahren wurden die Daten erneut analysiert
- Es stellte sich eine hohe Übereinstimmung zwischen prognostizierten und tatsächlichen Berufskarrieren heraus.



3.3 Das AC in anderen Industriestaaten

- Ab den 70er Jahren übernahmen Industrieunternehmen in Europa das AC zur Personalauswahl und Personalentwicklung

3. Ac - eine ausführliche Umschreibung:

- Vergleich des Ac mit zwei diagnostischen Aufgaben und Instrumenten – mit Selektion und Klassifikation:
- **Selektion**
Auswahl AC:
Aufgabe ist es hier geeignete Personen für eine Stelle/Position zu finden. Das AC wird hier angewandt um „geeignete“ von „ungeeigneten“ Personen in Bezug auf eine Stelle zu selektieren.

3. Ac – eine ausführliche Umschreibung

■ Klassifikation

Entwicklungs-AC:

Personen werden klassifiziert. Es gibt bei Entwicklungs ACs keine Ablehnung im Sinne des Auswahl ACs. Ziel ist es hier eher Potentiale der Kandidaten zu identifizieren und Fördermöglichkeiten

3.1 Leistungs - und Persönlichkeitstests

Leistungstest

- Verfahren, das Verhaltensweisen provoziert (Zielmerkmale). Idealerweise führt das Verhalten des Teilnehmers zum Ziel der Aufgabe.
- Es geht hierbei also um die **Verhaltensrealisation** (Hat das Ziel erreicht, teilweise erreicht oder nicht erreicht) des Teilnehmers (Performanz).

3.1 Leistungs - und Persönlichkeitstests

Persönlichkeitstest

- Hier kommt es nicht darauf an ob das durch die Übung gesetzte Ziel erreicht wird, sondern es geht lediglich um das gezeigte Verhalten (Wie hat sich der Teilnehmer während der Übung verhalten).
- Es geht hierbei also um die ***Verhaltensdeskription***

4. Vorteile des Ac für Unternehmen

- Hohe Akzeptanz des Ac
- Verbesserte Treffsicherheit von Personalentscheidungen
- Personalentscheidungen werden transparent gestaltet und von mehreren Personen gemeinsam begründet
- Führungskräfte werden durch AC weitergebildet

4.1 Vorteile des Ac für Teilnehmer

- Sie erhalten ein Profil Ihrer Stärken und Schwächen
- Verbesserte Einschätzung von Fremd- und Selbstbild
- Realistische Vorinformation über die zukünftige Stelle
- Das Geschlecht der Teilnehmer hat keinen Einfluss auf die Bewertung
- Hohe soziale Validität

Nachteile Ac

- Hoher finanzieller und zeitlicher Aufwand für das Unternehmen
- Ein Ac- Tag ist mit langen Wartezeiten verbunden



Standards der Assessment-Center-Technik

Nach den Richtlinien des Arbeitskreises Assessment Center (2004)

1. Auftragsklärung und Vernetzung **KONZEPTIONALISIERUNG**
2. Arbeits- und Anforderungsanalyse
3. Übungskonstruktion
4. Beobachtung und Bewertung **DURCHFÜHRUNG**
5. Beobachterausswahl und -vorbereitung
6. Vorauswahl und Vorbereitung der potentiellen Teilnehmer
7. Vorbereitung und Durchführung
8. **Feedback und Folgemaßnahmen** **NACHBEREITUNG**
9. **Evaluation**



Freie Universität Berlin

Das Assessmentcenter

Selbstpräsentation: „Stromberg“ - ein Medienbeispiel Teil 2



Freie Universität Berlin

Das Assessmentcenter

QuickTime™ and a
Cinepak decompressor
are needed to see this picture.

1. Auftragsklärung und Vernetzung

- Einbettung des AC's in den Gesamtrahmen der organisationsspezifischen Personal- und Organisationsentwicklung
- Klärung des unternehmerischen Auftrages
z.B. Orientierungs- oder Auswahlseminar?
- Ziele, Ressourcen, Budget, Zeithorizont der Einführung

2. Arbeits- und Anforderungsanalyse

1. **Anforderungsanalyse (Anforderungsprofil)** der zu besetzenden Stelle
Standardisierte Interviews, Verhaltensbeobachtung, ci-Technik
2. Auswahl der **adäquaten Verfahren** zur Erfassung der jeweiligen Anforderungen
Verhaltensbezogene Operationalisierungen
3. Verknüpfung von 1) und 2) in der **Verfahrens-Anforderungs-Matrix**

3. Übungskonstruktion

- Die AC-Übungen simulieren Arbeitssituationen, die im Arbeitsalltag eines Inhabers der Zielfunktion über dessen Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Nicht ausreichend sind

z.B. gedachte Simulationen: „stellen Sie sich vor, dass...“

z.B. Verhaltensanweisungen: „Verhalten Sie sich zurückhaltend!“

- Redundanzprinzip: Jede Anforderung muss in mindestens zwei Übungen erfasst werden



4. Beobachtung und Bewertung

- Die Bewertungen gründen auf **Beobachtung von Verhalten**

Hierbei ist festgelegt, welches Verhalten beobachtet werden soll.

- **Verstöße:**

ungenau Operationalisierung von Verhalten

Gesamturteile auf Grund von allgemeinen Eindrücken



Freie Universität Berlin

Das Assessmentcenter

Simulation von Verhalten: Stromberg, Teil 3



Freie Universität Berlin

Das Assessmentcenter

QuickTime™ and a
Cinepak decompressor
are needed to see this picture.

5. Beobachtertraining

- Sensibilisierung für mögliche Fehlerquellen bei Beobachtung und Beurteilung
- Auseinandersetzung mit den Beurteilungsdimensionen und möglichen Verhaltensoperationalisierungen, die den jeweiligen Dimensionen zugeordnet werden
- Beschäftigung mit den eingesetzten Verfahren
- Anleitung zur Trennung zwischen Verhaltensbeschreibung und –beurteilung
- Sicherstellung eines einheitlichen Vorgehens bei der Datenerhebung (Protokollierung, Notenvergabe)

5.1 Eingesetzte Techniken im Beobachtertraining

- Beurteilerfehlertraining
- Training zur Verwendung von Beurteilungsdimensionen
- Bezugsrahmentraining
- Verhaltenbeobachtungstraining



5.2 Beurteilerfehler Training

Nr.	Äußerung	ja	nein	Begründung
1.	In der Postkorbübung fallen ihm zu der üblichen noch zwei völlig andersartige Lösungsansätze ein.			
2.	Fordert schweigende Gruppenmitglieder wiederholt auf zu sprechen.			
3.	Er führt die Gruppe an.			
4.	Er drängt immer wieder darauf, Schluß zu machen.			
5.	Er schlägt vor, zu Beginn nicht alles vorhandene Geld auszugeben, sondern eine Reserve für die vorletzte Periode anzulegen.			
6.	Aus Mangel an innerer Ruhe wirkt er unsicher.			
7.	Erinnert in den letzten 10 Minuten dreimal an die Zeitvorgabe.			
8.	Als die Diskussion lebhafter wird, kommt er in Schwierigkeiten.			
9.	Kein Argument bleibt unbeantwortet.			
10.	Aufgrund seiner Zielstrebigkeit vergißt er die Interessen seiner Gesprächspartner.			

6. Vorauswahl und Vorbereitung der potentiellen Teilnehmer

- Systematische Vorauswahl
 - Auswahl nach formalen Kriterien
 - Auswahl nach eignungsdiagnostischen Methoden (Tests etc.)
 - Verstoß:** Vorgesetzte werden von eigenem Interesse geleitet, wenn sie Mitarbeiter vorschlagen.
- offene Vor-Information



7. Vorbereitung und Durchführung eines ACs

- Dient der Beurteilung der Teilnehmer
- Untersucht wird beobachtbares Verhalten der Teilnehmer
 - Verhaltensbeobachtung hat eindeutig Vorrang
- Verhaltenweisen sind im AC nicht nur beschrieben sondern **realisiert**



Freie Universität Berlin

7.1 Personen im AC

Moderatoren

Beobachter

Teilnehmer



7.2 Personen im AC

Moderator

Wählt die Übungen aus

Entwickelt eine Anforderungsanalyse

→ **Ziele und des ACs mit Geschäftsführung entwickelt**

Wählt die Beobachter aus

→ **Einweisung und Schulung der Beobachter**



7.3 Personen im AC

Teilnehmer

Sind „Kandidaten“ für die Beobachtung

→ **Personalentwicklung und Personalauswahl**



7.4 Personen im AC

Beobachter

Zuständig für die Beobachtung und Beurteilung
Erstellen Einzelgutachten pro Anforderung
Jedem Beobachter werden 1-2 Teilnehmer zugewiesen,
Rotation pro Übung



7.5 Ablauf eines ACs

Aufgaben sind z.B. :

- Planspiel
- Präsentation
- Gruppendiskussion
- Rollenspiel
- Interview
- Fallstudie



7.6 Ablauf eines ACs

Zeit	Programmpunkt	Beobachtungen
08.30-09.00	Begrüßung	keine Beobachtung
09.00-09.30	Selbstvorstellung	Kandidatenreihenfolge 1
09.30-10.30	Gruppendiskussion	alle zusammen
10.30-12.00	Rollenspiel	Kandidatenreihenfolge 2
12.00-13.00	Mittagessen	keine Beobachtung
13.00-13.30	Stegreifrede	Kandidatenreihenfolge 3
13.30-15.00	Präsention	Kandidatenreihenfolge 4
15.00-16.00	Konstruktionsübung	Kandidaten in 2 Gruppen
16.00-16.15	Verabschiedung	alle zusammen
16.30-20.00	Beobachterkonferenz	-



Freie Universität Berlin

Das Assessmentcenter

Mehrere Verfahren messen eine Anforderung! Stromberg, Teil 4



Freie Universität Berlin

Das Assessmentcenter

QuickTime™ and a
Cinepak decompressor
are needed to see this picture.



7.9 Probe-Ablauf eines ACs

- Unser Beispiel:
- Es wird eine MitarbeiterIn für die Koordinationsgruppe an der Uni gesucht.
- Verfahren: Gruppendiskussion mit dem Thema:
**Ihre Meinung zum Bachelor- /
Masterstudiengang !?**



Gesamtauswertungsmatrix

Kasten 7-16:
Gesamtauswertungsmatrix

Die Gesamtmatrix führt alle numerischen Urteile auf.
Die *freien Felder* geben an, welche Anforderungsdimensionen einer Übung zugeordnet werden.
SB steht für *Selbstbild* – Werte entstammen dem Selbstprofil.

		<div style="display: flex; justify-content: space-between; padding: 0 10px;"> Kurzpräsentation Unternehmenskonferenz 1. Gruppendiskussion Disput Mitarbeitergespräch 2. Gruppendiskussion Präsentation 3. Gruppendiskussion Postkorb Fallstudien </div>										
Anforderungen	Übungen →	A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	SB
Soziale Kompetenz												
Systemat. Denken und Handeln												
Argumentation und Ausdruck												
Auftreten/Selbständigkeit/Belastbar.												
Zielstrebigkeit/Durchsetzung												
Leistungs- und Führungsverhalten												
Rang durch Beobachter												
Selbsteinstufung												
Rang durch Teilnehmer												

8. Feedback und Folgemaßnahmen

- Jeder AC-Teilnehmer hat das Recht auf individuelles Feedback, um so das Ergebnis nachvollziehen und daraus lernen zu können. Nach dem AC sind konkrete Folgemaßnahmen abzuleiten und umzusetzen.
- **Verstöße:**
 - Das Feedback erfolgt nicht verhaltensorientiert, arbeitet mit **Pauschalaussagen**.
 - Moderatoren geben an Stelle der Beobachter das Feedback.



Gütekriterien des Ac

■ Reliabilität

1. Interrater- Reliabilität
2. Retest- und Paralleltest-Reliabilität
3. Interne Konsistenz

■ Validität

1. Konstruktvalidität
2. Inhaltsvalidität
3. Prädiktive Validität

Reliabilität

- Bezeichnet die Zuverlässigkeit eines diagnostischen Verfahrens
 - Grad der Genauigkeit, mit der ein Test/ Verfahren ein bestimmtes Persönlichkeits- oder Verhaltensmerkmal misst (Lienert, 1967)
-
1. Interrater-Reliabilität
 - ⇒ Übereinstimmung zwischen mehreren Beurteilern
 - ⇒ Soll den Grad der Unabhängigkeit der Beobachtung vom jeweiligen Beobachter angeben

Reliabilität

- ⇒ Howard(1974): Reliabilitäten zwischen .60 und .98
- ⇒ Greenwood et al. (1967): Rel zwischen .48 und .88
- ⇒ Interrater-Rel erhöht sich durch Informationsaustausch unter Beurteilern, Schmitt (1977) vorher Rel von .66, nachher .81
- ⇒ Beobachtertrainings haben positiven Einfluss auf Interrater-Rel
- ⇒ Zufällige Homogenität wirkt beeinflussend
- ⇒ Homogenität der Beurteilergruppe wünschenswert?
- ⇒ Ac als Spiegel der Unternehmenskultur

Reliabilität

2. Retest- und Paralleltest-Reliabilität

- ⇒ sehr teuer, deshalb nur wenige Untersuchungen
- ⇒ nicht sinnvoll, da Ziel des Ac in Personal-Entwicklung die Veränderung ist und Retest-Rel Stabilität nachweisen soll
- ⇒ Paralleltests nicht sinnvoll, weil mit (erwünschten) Lerneffekten zu rechnen ist

3. Interne Konsistenz

- => Korrelationen zwischen den Urteilen eines Beobachters₃₀ über verschiedene Übungen bezogen auf eine

Reliabilität

- Beurteilung
 - ⇒ Frage der Stabilität von Ergebnissen im Ac schwer zu beurteilen
 - ⇒ Begriff der Stabilität dem Ac eher wesensfremd
 - ⇒ Am wichtigsten erscheint die Interrater-Reliabilität

Validität

- Gibt an, wie genau ein Test das misst, was er messen soll
- Validität ist immer auf bestimmte Fragestellung bezogen

1. Konstruktvalidität

- ⇒ Welcher psychologische Gültigkeitsbereich des Verfahrens, welche Konstrukte
- ⇒ Untersuchung z.B. durch Multitrait-Multimethod – Verfahren von Campbell, Fiske (1959) : konvergente und diskriminante Validität
- ⇒ Studie von Sachett und Dreher (1982): Zusammenhang



Validität

- Folgerung: persönliche Dispositionen und jeweilige Situation wirken zusammen, Verhalten eher wenig stabil
- Kritik Kompas (1989) : Anschein der Rationalität, aber eigentlich intuitive Kriterien für Urteil verwandt
- Besser auf Darstellung der augenblicklichen Effektivität in bestimmten Arbeitsrollen konzentrieren, nicht auf die Suche stabiler Persönlichkeitsmerkmale (Sackett und Dreher, 1984)
- Jedes Konstrukt komplexes Merkmal mit weiten Teilaspekten, von niedriger konvergenter Val nicht auf mangelnde Konstruktval schließen
- Hilfe: wenige Dimensionen, eindeutige Verhaltensanker,⁵³ differenziertes Beurteilungssystem, Abklärung der

Validität

- Zeitpunkt des Urteils beachten, Verhaltenschecklisten einsetzen, Dimensionen inhaltlich enger fassen
- Wie könnte Konstruktval noch beurteilt werden?
- These von der Theorielosigkeit des Acs

2. Inhaltsvalidität

- ⇒ Wie sind die fraglichen Kriterien und erfolgskritischen Situationen in den Übungen abgebildet?
- ⇒ Auch Aspekte abdecken, die erst längerfristig zum Tragen kommen: Frustrationstoleranz, Lernfähigkeit, Umgang mit kritischen Situationen, etc.
- ⇒ Können die im Alltag erfolgskritischen

Validität

3. Prädiktive Validität

- ⇒ Bezieht außerhalb liegende Kriterien mit ein wie Berufserfolg
- ⇒ Studie Klimoski und Brickner (1987) : Acs valide unabhängig von Bildung, Herkunft; gültig für produz. Unternehmen, Dienstleister, Militär, Verwaltung; valide für Beförderung, Auswahl, Karriereplanung, Training, Entwicklung
- ⇒ Selten kritische Ergebnisse veröffentlicht
- ⇒ Metaanalyse Thornton et al. (1992): 50 Studien ausgewertet, mittlere korrigierte Val .37

Validität

- ⇒ Nutzen des Acs: relativer Vorsprung vor anderen Verfahren
- ⇒ Hypothesen über Zusammenhänge Klomoski und Brickner (1987): Kriterienkontamination, selbsterfüllende Prophezeiung, kaum objektive Kriterien
- ⇒ Ac überlegen gegenüber anderen Messverfahren in der Prognose späterer Vorgesetztenurteile und Aufstiegsmaße
- ⇒ Reaktivität: Fähigkeit, wichtige Hinweisreize zu erkennen und sich danach zu verhalten



Freie Universität Berlin

Das Assessmentcenter

Vielen Dank!

Zum Schluss nochmals STROMBERG!
Verstoß: der Moderator gibt Feedback.

„an der Bar...“



Freie Universität Berlin

Das Assessmentcenter

QuickTime™ and a
Cinepak decompressor
are needed to see this picture.