

Magdalena Jochimstal

Assessment-Center als betriebliches Auswahlverfahren. Nutzen und Risiken. Eine umfassende Analyse aus personalpolitischer und rechtlicher Sicht.

Bakkalaureatsarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
einer Bakkalaura/eines Bakkalaureus der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
der Studienrichtung Recht und Wirtschaft
an der Paris-Lodron-Universität Salzburg

Prof. Dr. Christoph Schließmann

Fachbereich Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
Strategische Unternehmensführung

Salzburg, Juni 2013

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen inländischen oder ausländischen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

29.06.2013

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
1 Einleitung	1
2 Definition Assessment-Center (AC).....	2
3 Herkunft und Entwicklung von Assessment-Centern	3
4 Ablauf eines Assessment-Centers	5
5 Die einzelnen Testverfahren	7
5.1 Situative Übungen	8
5.1.1 Selbstpräsentation	9
5.1.2 Präsentation.....	10
5.1.3 Rollenspiele.....	11
5.1.4 Interview	12
5.1.5 Postkorb	13
5.1.6 Fallstudie.....	14
5.1.7 Gruppendiskussion.....	14
5.2 Nichtsituative Übungen	15
5.2.1 Leistungstests	15
5.2.2 Persönlichkeitstests	16
6 Nutzen der Assessment-Center-Methode.....	16
7 Risiken der Assessment-Center-Methode	18
8 Anwendungsbereiche der Assessment-Center	19
8.1 Externe Assessment-Center	19
8.2 Interne Assessment-Center	20
9 Rechtliche Aspekte	21
9.1 Persönlichkeitsrecht im Assessment-Center.....	21
9.2 Datenschutz im Assessment-Center	24
9.3 Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats	25
9.4 Diskriminierung und Gleichbehandlung der Bewerber	27
9.5 Verwendung und Aufbewahrung der Ergebnisse	28
9.6 ISO-Norm 10667	29

10 Innovationen und Weiterentwicklungen von Assessment-Centern.....	30
Online-Assessment-Center.....	30
10.1.1 Nachteile der Online-Assessment-Center	32
10.1.2 Vorteile der Online-Assessment-Center	32
10.1.3 Ein Beispiel für ein Online-Testverfahren: DNLA.....	33
10.2 Einzel-Assessment-Center (EAC)	35
10.2.1 Vorteile der Einzel-Assessment-Center	35
10.2.2 Nachteile der Einzel-Assessment-Center.....	36
10.3 Internationale Assessment-Center	36
10.3.1 Ziele internationaler Assessment-Center	37
10.3.2 Probleme internationaler Assessment-Center	38
10.4 Dynamische Assessment-Center	39
10.5 Assessment-Center in Kombination mit 360° Feedback.....	41
11 Kritische Beurteilung: Sind Assessment-Center überholt oder immer noch gut zur	
Personalauswahl?	43
12 Zusammenfassung.....	46
Literaturverzeichnis.....	47

1 Einleitung

Durch Globalisierung und technischen Fortschritt haben sich die Anforderungen an heutige Unternehmen maßgeblich verändert. Damit ein Unternehmen trotz Veränderungen erfolgreich sein kann, muss es sich an diese veränderten Rahmenbedingungen so gut es geht anpassen. Dies betrifft vor allem auch den Personalbereich der Unternehmen. Die Mitarbeiter¹ tragen einen wesentlichen Teil zum Erfolg eines Unternehmens bei. Daher können es sich Unternehmen nicht leisten, die falschen Bewerber einzustellen. Doch durch die erschwerten Rahmenbedingungen wird es für Unternehmen immer schwieriger, die richtigen Mitarbeiter zu finden und auch langfristig zu binden. Zudem haben auch die Bewerber einiges dazugelernt.

Heute existiert eine große Menge an Ratgeberliteratur, die den Bewerbern ermöglicht, sich sehr gut auf Jobinterviews vorzubereiten. Dies zeigt, dass qualifizierte Personalauswahlverfahren von Unternehmen ausgewählt werden müssen, um die fähigsten Bewerber herauszufiltern. Für manche Unternehmen reicht hierzu das klassische Bewerbungsgespräch nicht mehr aus. Unternehmen möchten nämlich nicht nur fachlich qualifizierte Mitarbeiter, sondern Mitarbeiter die teamfähig, kommunikationsfähig und auch stressresistent sind.

Im Interview können diese Eigenschaften kaum eruiert werden. Immer mehr Unternehmen wenden aus diesem Anlass AC zur Personalauswahl und Personalentwicklung an. Darum habe ich mir zum Ziel gesetzt, die AC-Methode als betriebliches Auswahlverfahren aus personalpolitischer und rechtlicher Sicht, umfassend darzustellen. Mit dieser Methode können die Bewerber hinsichtlich verschiedenster Aspekte beobachtet und beurteilt werden.

Die Arbeit beginnt mit einer allgemeinen Begriffsdefinition, gefolgt von Herkunft und Ablauf eines ACs. Im nächsten Teil widme ich mich den verschiedenen Testverfahren. Anschließend werden die Nutzen und Risiken aufgezählt. Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit den Anwendungsgebieten der AC-Methode. Dann werden auch die rechtlichen Aspekte näher beleuchtet. Das 10. Kapitel gibt einen umfassenden Überblick über die Innovationen und Weiterentwicklungen der AC-Verfahren. Abschließend erfolgt noch eine kritische Beurteilung des AC-Verfahrens. Dies soll eine kurze Stellungnahme dazu sein, ob AC heute bereits überholt oder doch noch gut zur Personalauswahl geeignet sind. Das AC wird nämlich von vielen Seiten auch als fragwürdiges und kritisches Auswahlinstrument betrachtet, da die Bewerber unter Dauerstress beobachtet und bewertet werden. Das Ziel dieser Arbeit ist, einen detaillierten

¹ Aufgrund leichter Lesbarkeit und Übersichtlichkeit wird im Folgenden hauptsächlich die männliche Form verwendet. Natürlich schließt dies auch immer die weibliche Form mit ein.

Einblick in die AC-Methode zu geben, sowie die Nutzen und Risiken abzuwägen und auch die neuesten Trends dieser Methode darzustellen.

2 Definition Assessment-Center (AC)

Ein AC ist ein spezielles Personalauswahlverfahren.² Es kommt vor allem bei Führungskräften, Hochschulabsolventen und Nachwuchsführungskräften zur Anwendung.

AC werden vielfältig umschrieben.³ Bislang gibt es keine einheitliche Bezeichnung für AC. Es existieren sehr viele Definitionen, die unterschiedliche Inhalte aufweisen. Schuler definiert ein AC wie folgt:

*„Assessment-Center ist der Name einer multiplen Verfahrenstechnik, zu der mehrere eignungsdiagnostische Instrumente oder leistungsrelevante Aufgaben zusammengestellt werden. Ihr Einsatzbereich ist die Einschätzung aktueller Kompetenzen oder die Prognose künftiger beruflicher Entwicklung und Bewährung. Sie wird deshalb sowohl zur Auswahl künftiger Mitarbeiter wie auch als Beurteilungs- und Förderinstrument eingesetzt. Charakteristisch für Assessment Center ist, dass mehrere Personen (etwa 6 bis 12) gleichzeitig als Beurteilte daran teilnehmen und dass auch die Einschätzungen von mehreren unabhängigen Beurteilern (im Verhältnis etwa 1:2 zur Zahl der Beurteilten) vorgenommen werden. Die Beurteilergruppe besteht vor allem aus Linienvorgesetzten (typischerweise zwei Hierarchieebenen über der Zielebene der zu Beurteilenden) sowie aus Psychologen und Mitarbeitern des Personalwesens“.*⁴

Ein AC ist also ein eignungsdiagnostisches Verfahren, womit Kompetenzen, Potentiale und zukünftige berufliche Entwicklungen von Personen erfasst werden sollen.⁵ Speziell ausgebildete Untersucher beobachten und beurteilen die Kandidaten, inwieweit sie den gesetzten Anforderungen entsprechen. Die Kandidaten werden als „Teilnehmer oder Assessee“ bezeichnet und die Untersucher als „Beobachter oder Assessors“. Die Beobachter bestehen meist aus erfahrenen Führungskräften, Personalfachleuten oder Psychologen.⁶ Die Teilnehmer und die Beobachter stehen unter der Leitung der Moderatoren.⁷ Alle Übungen in einem AC sollen die Aufgaben im zukünftigen Tätigkeitsbereich der zu besetzenden Stelle so wahrheitsgetreu wie möglich abbilden.

² Vgl. hierzu und im Folgenden Hagemann/Hagemann, Assessment-Center (2011), S. 9.

³ Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 4.

⁴ Schuler, Psychologische Personalauswahl (1996), S. 118.

⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 5.

⁶ Vgl. Lorenz/Rohrschneider, Erfolgreiche Personalauswahl (2009), S. 166.

⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 5.

Ein AC dauert je nach Teilnehmeranzahl und inhaltlichem Umfang zwischen einem halben und fünf Tagen.⁸

Das Auswahlverfahren AC hat sich bereits in vielen Unternehmen etabliert.⁹ Es kommt vor allem zum Einsatz, wenn nicht nur fachliche Qualifikationen gefordert sind. Durch die komplexen und vielfältigen Anforderungen an Führungskräfte reicht das fachliche Know-how allein nicht mehr aus. Auch im Hinblick auf ihre sozialen Kompetenzen müssen Führungskräfte einiges zu bieten haben, um erfolgreich im Beruf zu sein. Hauptsächlich große und mittelständische Unternehmen führen AC durch, da es sich um sehr zeit- und kostenintensive Verfahren handelt. Kleine Unternehmen bevorzugen nach wie vor die klassischen Auswahlverfahren wie beispielsweise Vorstellungsgespräche. Ein AC würde ihre finanziellen Möglichkeiten ausschöpfen.

3 Herkunft und Entwicklung von Assessment-Centern

Der Ursprung des ACs geht auf die deutsche Heerespsychologie in den zwanziger und dreißiger Jahren zurück.¹⁰ Es wurden psychologische Testverfahren von der deutschen Heeresleitung eingesetzt, um zu eruieren, welche Soldaten für bestimmte Aufgaben besonders gut geeignet waren.

Die Weltwirtschaftskrise und die Erfahrungen aus dem 1. Weltkrieg lösten einen Bedarf an staatlicher Berufslenkung aus.¹¹ Es stellte sich die Frage der Legitimation und Machbarkeit. Die Wissenschaft als Ausdruck von Rationalität ist ein wichtiger Aspekt der Legitimation in modernen Gesellschaften. So stellte man sich die Frage, wie Personalentscheidungen wissenschaftlich fundiert werden könnten. Es entstand ein starkes Interesse an Eignungsdiagnostik und Persönlichkeit.

Aus diesem Prozess haben sich die heutigen AC entwickelt.¹²

Der Name Rieffert steht für die Entwicklung des AC-Gedankens.¹³ Rieffert war von 1920 bis 1931 für die „Heerespsychotechnik“ verantwortlich. 1920 gründete er ein psychologisches

⁸ Vgl. Lorenz/Rohrschneider, Erfolgreiche Personalauswahl (2009), S. 168.

⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Hagmann/Hagmann, Assessment-Center (2011), S. 9f.

¹⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 14f.

¹¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Eck/Jöri/Vogt, Assessment-Center (2010), S. 9.

¹² Vgl. Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 14f.

¹³ Vgl. hierzu und im Folgenden Domsch/Jochum, Zur Geschichte des AC (1989), S. 4 und Obermann, Assessment Center (2006), S. 23.

Forschungszentrum an der Universität Berlin. Riefferts Hauptaufgabe war die Verbesserung der Auswahlverfahren für Offiziersanwärter. Zusätzlich sollte eine Stellendemokratisierung erreicht werden.

Auch Murray prägte und entwickelte den AC-Begriff.¹⁴ Murray spielte in den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts eine zentrale Rolle in der Psychological Clinic der Harvard University und veröffentlichte im Jahr 1938 das damalige Grundlagenwerk „Explorations in personality“. Ihm gelang es zu beweisen, dass persönlichkeitspsychische Bedürfnisse die großen Entwicklungslinien des Lebens und die Art und Weise der Gestaltung einzelner Tätigkeiten beeinflussen. Solche Persönlichkeitsstrukturen können durch systematische Beobachtung, Exploration und Simulation erkannt werden. Murray entwickelte mit seinen Kollegen und Schülern eine Persönlichkeitstheorie und ein Test- und Explorationsverfahren, sogenannte „assessments“, wie beispielsweise den Thematic Apperception-Test (TAT). Diese interessanten Untersuchungen und Anwendungen gingen über den klinischen Bereich hinaus, da ein plötzlicher Bedarf an Personalentscheidungen entstand.

Im Jahr 1942 übernahm auch England das deutsche Verfahren zur Auswahl von Flugzeugpiloten.¹⁵

Zuerst experimentierte die Royal Air Force-Offiziersschule in Edinburgh mit der AC-Methode und dann übernahm die gesamte britische Armee die neue Methode zur Offiziersauswahl.¹⁶

Die USA etablierte das deutsche und englische Verfahren.¹⁷ Nach dem Zweiten Weltkrieg arbeiteten viele Offiziere der alliierten Armee in der Industrie. Wenn sie mit AC-Verfahren vertraut waren, testeten sie dieses Prozedere auch in der Personalauswahl. Nach der Einführung in England und Amerika gewann das AC auch in deutschen Unternehmen an Bedeutung. Zu Beginn, Anfang der 70er Jahre, waren es Tochtergesellschaften amerikanischer Firmen, die ihre AC-Kenntnisse nach Deutschland brachten. Heute werden AC in sehr vielen Ländern als Personalauswahlverfahren benützt, z.B. in China, in Westeuropa, in Russland, in Südostasien und in Mittel-/Osteuropa.

¹⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Eck/Jöri/Vogt, Assessment-Center (2010), S. 10.

¹⁵ Vgl. Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 14f.

¹⁶ Vgl. Obermann, Assessment Center (2006), S. 31.

¹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 14f.

4 Ablauf eines Assessment-Centers

Grundsätzlich kann der Ablauf eines ACs in drei Phasen unterteilt werden.¹⁸ Nämlich in die Vorbereitungs-, Durchführungs- und Nachbereitungsphase.

Vorbereitungs-/Planungsphase

In der Vorbereitungsphase werden die Grundlagen für das AC geschaffen.¹⁹ Der erste Schritt ist die Auftragsklärung, in der die AC-Form festgelegt wird. Davon ist abhängig, welche Ressourcen für die Durchführung des ACs gebraucht werden. Je genauer die Ziele abgeklärt werden, umso besser kann das AC an die Rahmenbedingungen angepasst werden. So können Akzeptanzprobleme vermieden werden.

Dann müssen die Anforderungen definiert werden, dies erfolgt in mehreren Schritten. Die Zielfunktion ist festzulegen. Bei einem Auswahl-AC muss eine umfangreiche Funktionsbeschreibung erstellt werden. Bei einem Entwicklungs-AC sollen die Hauptfunktionen für die entsprechende Ebene definiert werden.

Aus den Anforderungen lassen sich typische Alltagssituationen ableiten, bei denen die Kandidaten besonders gefordert sind. Es sind jene Situationen herauszugreifen, in denen der künftige Arbeitsalltag am besten repräsentiert wird.

Die gewählten Übungen müssen festgelegt und genau beschrieben werden. Dann müssen die jeweiligen Anforderungen den Übungen zugeschrieben werden. Die Übungen werden standardisiert auf einem Aufgabenblatt beschrieben. Eine Beschreibung der Übungen soll keinen Anlass für Rückfragen darstellen. Es ist zu beachten, dass die Mischung der Übungen möglichst dem Berufsalltag entspricht und auch realistisch ist.

Die Bewertungen werden in einem Beobachtungsbogen eingetragen. Für jede Übung existiert ein eigener Bogen. Alle Beobachtungen werden dann anhand einer Skala bewertet. Je besser und ausführlicher ein AC im Vorhinein geplant wird, desto geringer ist das Risiko böser Überraschungen bei der Durchführung.

¹⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Schuhmacher, Mythos AC (2009), S. 107ff.

¹⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Schuhmacher, Mythos AC (2009), S. 107ff.

Durchführungsphase

Zur Einführung ins AC erfolgt eine kurze Begrüßung, in der der Ablauf des ACs geschildert wird.²⁰ Auf den Inhalt und die Ziele der Übungen wird aber nicht näher eingegangen.

Es wird abgeklärt, wie sich die Teilnehmer zu verhalten haben. Eine Vorstellungsrunde ist gängig, wenn sich die Bewerber untereinander nicht kennen.

Den Kernbereich eines ACs bilden die Übungsaufgaben.²¹ Die Teilnehmer werden mit Situationen konfrontiert, die ihnen vorher nicht geläufig sind und die dann, meist nach einer kurzen Vorbereitungszeit, gelöst werden müssen. Die Übungen sind vielfach auf die spezifischen Anforderungen des zukünftigen Arbeitsplatzes abgestimmt. Dadurch können Reaktionen der Teilnehmer im Arbeitsalltag bewertet werden. Die Beobachtung der Kandidaten wird durch mehrere Beobachter vorgenommen, wodurch Verzerrungen und subjektive Sichtweisen vermieden werden sollen. AC laufen fast immer nach dem gleichen Prinzip ab.²² Es existieren AC, die einen Tag dauern, es gibt aber auch AC, die sich über mehrere Tage erstrecken. Die folgende Abbildung ist ein typisches Beispiel für ein eintägiges AC in der Durchführungsphase.

Tagesordnung		
Assessment Center am		
in		
Anreise am Abend vorher bis 20.00 Uhr oder am Morgen bis 7.30 Uhr		
8.00 – 8.20 Uhr	Vorstellung des Assessment Centers, der Beobachter, Fragen zum Ablauf	
8.20 – 9.00 Uhr	Vorstellungsrunde der Teilnehmer	
9.00 – 10.15 Uhr	Verteilung und Lösen der Testaufgaben	
10.15 – 10.45 Uhr	Uhr Kaffeepause	
10.45 – 11.30 Uhr	Einteilung in zwei Gruppen und führerlose Gruppendiskussion	
11.30 – 12.30 Uhr	Postkorb-Übung	
12.30 – 13.30 Uhr	Mittagessen	
13.30 – 15.00 Uhr	Überzeugungsgespräch mit jeweils zwei Teilnehmern	
15.00 – 15.15 Uhr	Kaffeepause	
15.15 – 16.15 Uhr	Einzelinterviews	
16.15 – 17.30 Uhr	Auswertung	

Abbildung 1: Tagesplan- eintägiges AC

Quelle: Leciejewski/Fertsch-Röver, Assessment Center (2007), S. 47f.

²⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Schuhmacher, Mythos AC (2009), S. 121f.

²¹ Vgl. hierzu und im Folgenden HaltmeyerLueger, Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern (2002), S. 435f.

²² Vgl. hierzu und im Folgenden Leciejewski/Fertsch-Röver, Assessment Center (2007), S. 47f.

Nachbereitungsphase

Wichtiger Bestandteil eines jeden ACs ist die Auswertung der Beobachtungsdaten und die Rückmeldung an die Bewerber.²³ Zusätzlich wird ein Gutachten für jeden einzelnen Bewerber angefertigt. Es findet ein vertrauliches Gespräch statt, in dem die Bewerber eine umfassende Rückmeldung über ihr gesetztes Verhalten bekommen. Dieses Feedback ist nicht nur enorm wichtig für die langfristige Akzeptanz des AC-Verfahrens, es dient auch der Integration der Ergebnisse des ACs in die Planung der Personalentwicklung.

Das Feedback stellt für alle Betroffenen im AC Informationen bereit.²⁴ Die Teilnehmer bekommen ein Feedback für die Korrektur von anforderungsspezifisch unangemessenen Verhaltensweisen oder für die Bestärkung von anforderungsspezifisch erwünschten Verhaltensweisen. Das Feedback-Gespräch gewährt einen Vergleich der Selbsteinschätzung mit den Einschätzungen der Beobachter.

Die Beobachter bekommen ein Feedback bezüglich der Wahrnehmung ihrer Einschätzungen. Dies kann einerseits in der Auswertungsrunde durch Wahrnehmung der Bewertungen der anderen Beobachter geschehen, aber auch durch ganz offene Ansprache des Moderators oder der Beobachter. Die Rückmeldung nach dem AC kann auch für die Beobachter der Start in ein gezieltes Coaching sein.

Die Konstrukteure des ACs wissen durch das Feedback, ob das AC das gesetzte Ziel erreicht hat. Es stellt sich die Frage, ob das Instrument AC für die entsprechende Problemstellung geeignet war. Aufgrund dieser Beurteilung können Veränderungen des ACs getätigt werden.

Für den Moderator gibt das Feedback Hinweise auf die Wahrnehmung seiner Person bei allen beteiligten Personen. Dies ermöglicht ihm die Beobachtungs- und Bewertungsprozesse in Zukunft noch besser zu organisieren. Der Moderator muss die höchsten Anforderungen betreffend Selbstreflexion erfüllen, da ihn kein „Coach“ unterstützt.

5 Die einzelnen Testverfahren

In einem AC wird eine Vielzahl an Verfahren angewendet, die auf die zukünftige Stelle der Teilnehmer abgestimmt sind.²⁵ Es werden unterschiedliche Übungen durchgeführt, je nach-

²³ Vgl. hierzu und im Folgenden Jeserich, AC (2000), S. 723.

²⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Schuhmacher, Mythos AC (2009), S. 128.

²⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Hammer/Kaltenbrunner, Organisation, Personal & Management (2009), S. 263.

dem welche Art von Position zu besetzen ist. Ein AC besteht deshalb aus mehreren Aufgaben und Übungen, da mit einer Aufgabe nicht alle erforderlichen Qualifikationen überprüft werden können.²⁶ Die heutigen Führungskräfte müssen nicht nur über fachliche Qualifikationen verfügen, sondern auch über mehrere soziale Kompetenzen, wie z.B. Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Offenheit, Interesse, Auftreten, Ausdrucksverhalten, Konflikt- und Problemlösungsfähigkeit. Viele Unternehmen sind der Meinung mit einem AC, genau diese vielseitigen Führungskräfte zu entdecken.

Grundsätzlich kann jeder eignungsdiagnostische Verfahrenstyp eingesetzt werden.²⁷ Jede einzelne Aufgabe zielt auf die speziellen Fähigkeitsmerkmale der Kandidaten ab.²⁸

Die Zusammensetzung der Aufgaben hängt vorrangig von den Bedürfnissen des Unternehmens ab, da jede Firma andere Richtwerte hinsichtlich der Auswahl ihrer Mitarbeiter hat.²⁹ Alle Aufgaben und Übungen werden im Folgenden ausführlich beschrieben.

5.1 Situative Übungen

Als situativ werden Übungen bezeichnet, bei denen sich die Anforderungen an die Teilnehmer laufend ändern.³⁰ Der Vorteil solcher situativen Übungen besteht in der Praxisnähe zur konkreten späteren Tätigkeit der Teilnehmer im Unternehmen. Nachteilig ist dagegen, dass die Ergebnisse von situativen Übungen nur schwer verglichen werden können. Bei den situativen Übungen lassen sich zwei Arten unterscheiden. Sie bestehen aus individuellen und gemeinsamen Übungen. Bei den individuellen Aufgaben ist jeder Teilnehmer als Einzelner gefordert. In den gemeinsamen Aufgaben werden die Kandidaten im Hinblick auf ihre Kooperation mit den anderen Teilnehmern beobachtet.

²⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Hagmann/Hagmann, Assessment-Center (2011), S. 14.

²⁷ Vgl. Schuler, Personalgewinnung und Employer Branding (2011), S. 48.

²⁸ Vgl. Scholz, Personalmanagement (2000), S. 485.

²⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Hagmann/Hagmann, Assessment-Center (2011), S. 27.

³⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 93ff.

5.1.1 Selbstpräsentation

Selbstpräsentation bedeutet, dass sich jeder Teilnehmer kurz vorstellt.³¹ Meist kommt die Selbstpräsentation am Anfang des ACs. Die Teilnehmer sollen sich in einer vorher bestimmten Vorbereitungszeit, meist drei bis fünf Minuten, überlegen, wie sie sich am besten selbst vorstellen möchten. Die Selbstpräsentation soll ihren beruflichen Werdegang, Ziele und Interessen beinhalten.

Doch zu bedenken ist, dass diese Selbstpräsentation nicht als gemütliches Warm-Up zu verstehen ist.³² Die Selbstpräsentation ist eine der wichtigsten Übungen im AC, da sich die Beobachter einen ersten Eindruck vom Teilnehmer machen können. Dieser erste Eindruck bleibt meist in den weiteren Aufgaben erhalten.

Teilnehmer, die bereits am Anfang des ACs mit ihrer Selbstpräsentation aus der Gruppe positiv herausstechen, können sich bei den Beobachtern einen Sympathievorteil erarbeiten, der auf die weiteren Aufgaben ausstrahlt.³³ Hingegen werden Kandidaten, die eine schlechte Selbstpräsentation abliefern, auch im weiteren Verlauf kritisch beobachtet werden.

Eine Selbstpräsentation bietet den Beobachtern viele verschiedene Sichtweisen auf die Teilnehmer.³⁴ Geprüft wird, wie sich die Teilnehmer selbst einschätzen und ob sie ihre Fähigkeiten auch verkaufen können. Beispielsweise werden in einer Selbstpräsentation auch oft Merkmale wie Ausstrahlung, Kommunikationsfähigkeit, Selbstreflexion, Ausdrucksverhalten, analytisches Denken und Stressresistenz näher beleuchtet. Die Redezeit für eine Selbstpräsentation beträgt im Normalfall zehn bis fünfzehn Minuten. Von vielen AC-Teilnehmern wird die Selbstpräsentation unterschätzt und deshalb wenig vorbereitet. Doch gerade diese Übung ist für eine umfassende Vorbereitung ideal. Es ist sehr wichtig, dass sich Teilnehmer auch auf die Selbstpräsentation ausreichend vorbereiten und sich nicht auf ihre Spontanität verlassen.

³¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Stubbe, Assessment-Center (2006), S. 40.

³² Vgl. hierzu und im Folgenden Hagmann/Hagmann, Testbuch AC (2011), S. 141.

³³ Vgl. hierzu und im Folgenden Püttjer/Schnierda, Assessment-Center-Training für FK (2010), S. 80.

³⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Hagmann/Hagmann, Testbuch AC (2011), S. 141.

5.1.2 Präsentation

Bei einer Präsentation müssen die Teilnehmer ein vorgegebenes Thema aufbereiten, strukturieren und im Anschluss vor einer Gruppe vortragen.³⁵ Die Beobachter erhoffen sich Einblicke in organisatorisch-analytische Fähigkeiten und rhetorische Fähigkeiten.

Die Teilnehmer sollen also nicht nur das Thema in den Griff bekommen, sondern müssen auch souverän auf der Bühne stehen.³⁶ In der heutigen Zeit werden Rhetorikkenntnisse in qualifizierten Berufsfeldern vorausgesetzt. Führungskräfte haben die Aufgabe, Vorgesetzte, Kollegen oder Mitarbeiter, bei Besprechungen zu informieren und zu überzeugen. Auch bei unternehmensexternen Veranstaltungen, wie bei Messen oder Kongressen, sind rhetorische Fähigkeiten gefragt. Das Unternehmen soll so gut wie möglich nach außen in Erscheinung treten.

Es existiert eine Vielfalt an Präsentationsthemen, wie z.B. die Verkaufspräsentation, die Darstellung des Lebenslaufs mit Nachfragen der Beobachter, die Präsentation in Englisch mit Nachfragen der Beobachter, die Verteidigung der Analyse eines Business Cases, die Vorstellungen der Überlegungen zu einer Reorganisation, die Überzeugungsarbeit zu einer neuen Organisation oder die Zusammenfassung von Textmaterial.³⁷

Die Vorbereitungszeit für eine Präsentation beträgt meist fünf bis dreißig Minuten.³⁸

Denkbare Beurteilungskriterien sind außerdem noch die Selbstdarstellung, die Argumentationsfähigkeit, die Gliederung, die Ordnung, das Auftreten und die Originalität der Präsentation.

Schließlich kommt es bei einer Präsentation darauf an, ob die Zuhörer den Standpunkt und die Vorgehensweise des Teilnehmers einsichtig fanden.³⁹ Die Überzeugungskraft der Teilnehmer ist gefragt. Können die Teilnehmer in der Präsentation überzeugen, denken die Beobachter, dass sie es auch in anderen Situationen können, das betrifft sowohl das Auftreten, als auch den Inhalt der Präsentation.

³⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Obermann, Assessment Center (2006), S. 122f.

³⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Püttjer/Schnierda, Assessment-Center-Training für FK (2010), S. 187.

³⁷ Vgl. Obermann, Assessment Center (2006), S. 123.

³⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Eck/Jöri/Vogt, Assessment-Center (2010), S. 136.

³⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Leciejewski/Fertsch-Röver, Assessment Center (2007), S. 100.

5.1.3 Rollenspiele

Ein Rollenspiel ist eine Art Mini-Gesprächsrunde.⁴⁰ Die Teilnehmer schlüpfen in bestimmte Rollen, die ihnen zugeteilt werden. Typische Rollen sind beispielsweise Personalchef, Vorgesetzter, Geschäftsführer und Teamleiter. Es geht dabei um ein simuliertes Gespräch zwischen einem Teilnehmer und einem AC-Beobachter, der den Part der zweiten Rolle spielt. Rollenspiele, die zwei Teilnehmer gemeinsam ablegen, sind selten. Das Rollenspiel dauert meist zehn bis dreißig Minuten. Vorher wird den Kandidaten eine meist als zu knapp empfundene Vorbereitungszeit (ca. fünf bis fünfzehn Minuten) zur Verfügung gestellt. Während der Vorbereitungszeit müssen sich die Teilnehmer mit einer schriftlichen Rollen- und Situationsbeschreibung vertraut machen.

Die Bewerber sollen in der Vorbereitungszeit die dargestellte Situation erfassen und sich in die vorgegebene Rolle hineinversetzen.⁴¹ Zudem müssen sie sich ein Bild von der Rolle ihres Gegenübers machen und sich ein Gesprächsziel vor Augen führen. Dabei ist darauf zu achten, dass ein Lösungsansatz entwickelt wird und eine Linie für den Gesprächsverlauf gefunden wird. Außerdem sollten sich Bewerber Zwischenziele setzen, wenn durch das Gespräch das gesetzte Endziel nicht erreicht werden kann.

Falls die Bewerber in eine besonders stressige Situation gebracht werden sollen, wird auf die Vorbereitungszeit verzichtet und die Bewerber werden geradewegs ins kalte Wasser geworfen. Im Normalfall können sich die Kandidaten aber einige Minuten auf die Situation vorbereiten.

Im Rollenspiel selbst werden betriebliche Interaktionen nachgeahmt.⁴² Typisch für Rollenspiele sind z.B. Konfliktgespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bezüglich spezieller Themen, wie Kündigung, schlechte Leistung oder Mobbing. Oft sind es auch Verkaufs- oder Überzeugungs- und Motivationsgespräche, die in Rollenspielen zur Anwendung kommen.

Beim Rollenspiel ist am ehesten das reale Verhalten der Teilnehmer zu beobachten, daher ist es auch nahezu immer Bestandteil eines ACs.⁴³ Ziel eines Rollenspiels ist herauszufinden, wie das Rollen- und Gesprächsverhalten der Teilnehmer in schwierigen Situationen ist.

⁴⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Hesse/Schrader, Assessment Center (2012), S. 59.

⁴¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Hagmann/Hagmann, Testbuch AC (2011), S. 75.

⁴² Vgl. hierzu und im Folgenden Hesse/Schrader, Assessment Center (2012), S. 59.

⁴³ Vgl. hierzu und im Folgenden Schmidt/Faber/Middelmann, Angsfrei ins AC, S. 75.

Zudem wollen Arbeitgeber die kommunikativen Fähigkeiten der Bewerber testen, doch auch das Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen im Bezug auf Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden wird bewertet.⁴⁴ Die Führungskräftefähigkeiten der Bewerber stehen auf dem Prüfstand. Alle Kandidaten sollen eine sinnvolle, realisierbare und der Situation entsprechende Lösung ausarbeiten. Die Beobachter achten darauf, wie die Teilnehmer das Gespräch strukturieren und führen, ob sie auf ihr Gegenüber eingehen und zu einer befriedigenden Lösung kommen.

5.1.4 Interview

Das Interview ist ein Frage- und Antwortspiel, bei dem es nicht ausschließlich um Fachkompetenzen geht.⁴⁵ Im Laufe des ACs sind mehrere Einzel- oder Kleingruppeninterviews vorstellbar. Das AC-Interview darf nicht mit einem klassischen Vorstellungsgespräch verwechselt werden. Doch können die am häufigsten gestellten Fragen eines Vorstellungsgesprächs auch im AC-Interview auftreten. Folgende Fragen sind Beispiele für solche Fragen: „Warum bewerben Sie sich für diese Position?“, „Was sind Ihre Stärken/Schwächen?“, „Was möchten Sie in 3/5/10 Jahren erreicht haben?“ oder „Wo liegen Ihre Ausbildungsschwerpunkte?“.

Mit einem Interview möchten die Beobachter Schlüsse aus den Antworten der Teilnehmer ziehen.⁴⁶ Oft wird aus den Antworten auf gegenwärtige oder vergangene Situationen auf zukünftiges Verhalten geschlossen.

Normalerweise wird das Interview als Vier-Augen-Gespräch geführt. Es findet zwischen dem Teilnehmer und einem Beobachter statt, der auch der zukünftige Vorgesetzte des Teilnehmers sein kann. Viele Unternehmen führen das Interview mit zwei Beobachtern durch oder setzen mehrere Interviews hintereinander mit verschiedenen Beobachtern an, um subjektive Einschätzungen zu minimieren. Ein Interview soll auch feststellen, ob die Bewerber zum Unternehmen passen und umgekehrt.

Es lassen sich drei Interviewarten unterscheiden, nämlich das standardisierte Interview, das unstandardisierte Interview und Mischformen.⁴⁷ Beim standardisierten Interview sind Formu-

⁴⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Hagmann/Hagmann, Assessment-Center (2011), S. 78.

⁴⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Hesse/Schrader, Assessment Center (2012), S. 78.

⁴⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Schmidt/Faber/Middelmann, Angstfrei ins AC, S. 113.

⁴⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 100f.

lierung und Reihenfolge der Fragen vollständig festgelegt, ebenfalls die Antworten und Auswertungsschritte.

Bei unstandardisierten Interviews bleiben der Inhalt/Reihenfolge der Fragen und die Antwortmöglichkeiten offen. Dem Befrager und dem Befragten wird mehr Freiheit beim Informationsaustausch gewährt.

Eine Mischform ist ein sogenanntes halbstandardisiertes Gespräch. Hierbei ist ein Teil der Fragen im Voraus festgelegt und ein anderer Teil wird während des Gesprächs formuliert.

Das standardisierte Interview gehört zu den nichtsituativen Übungen, die in Kapitel 3.2 näher erläutert werden. Zu den situativen Übungen zählen nur das unstandardisierte und das halbstandardisierte Interview.

Ein Interview dauert für gewöhnlich zwischen einer halben und zwei Stunden.⁴⁸ Das Interview soll den bisher gewonnenen Eindruck der Bewerber ergänzen, um eine Entscheidung treffen zu können. Darum wird das Interview meist am Ende eines ACs durchgeführt, so können die bereits abgelegten Leistungen mit einbezogen werden. Oft werden Interviews auch als Feedback im Bezug auf die Übungen während des ACs genutzt.

5.1.5 Postkorb

Der Postkorb ist klassischer Bestandteil eines ACs.⁴⁹ Diese Übung ist sehr beliebt, da sie hohe Augenscheinvalidität liefert. Ein Postkorb besteht aus 15 bis 25 Schriftstücken und simuliert Posteingänge, die auch im Arbeitsalltag auf dem Schreibtisch eines Mitarbeiters zu finden sind.

Diese Aufgabe ist eine situative Aufgabe, die schriftlich und individuell zu lösen ist.⁵⁰ Die Postkorbübung hat vor allem in den USA weite Verbreitung gefunden. Die Übung simuliert z.B. Posteingänge eines Managers, der einen Tag verreist war. Die Kandidaten erhalten Schriftstücke, Memos, Berichte, Briefe, Anfragen und auch irrelevante Informationen. Den Teilnehmern stehen alle Handlungsmöglichkeiten offen, die auch im Arbeitsalltag zur Verfügung stehen.

⁴⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Schmidt/Faber/Middelmann, *Angstfrei ins AC* (2000), S. 113.

⁴⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Obermann, *Assessment Center* (2006), S. 134.

⁵⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, *Assessment-Center* (2007), S. 102f.

Jedes Schriftstück enthält Infos zu organisationsspezifischen Problemen.⁵¹ Die Teilnehmer müssen sich nun in die Rolle der Führungskraft versetzen, die Schriftstücke analysieren, Prioritäten setzen und Aufgaben auch gegeben falls delegieren. Meist erhalten die Kandidaten ein Organigramm der Organisation und einen Terminkalender, die die Teilnehmer unterstützen sollen. Ein Postkorb dauert für gewöhnlich 60-120 Minuten. Am Ende der Übung haben die Teilnehmer die Möglichkeit, den Beobachtern ihre Vorgehensweise zu erklären.

Die Postkorbübung bezweckt, die Fähigkeiten der Bewerber bezüglich systematischen Denkens und ihre Flexibilität zu prüfen.⁵²

5.1.6 Fallstudie

Die Fallstudie ist ebenfalls eine individuelle, schriftliche Aufgabe.⁵³ Diese Übung bildet den Berufsalltag von Führungskräften ab.⁵⁴ Die Teilnehmer werden mit komplexen Sachverhalten konfrontiert. Fallstudien können im Vorhinein zur Bearbeitung übertragen werden, oder auch in einer konkreten Situation gestellt werden. Die Fallstudie wird meist am Anfang des ACs an die Teilnehmer weitergegeben. Häufig lösen die Teilnehmer die Fallstudie während der Zeiten zwischen den anderen Übungen und stellen die Ergebnisse anhand einer Präsentation vor. Die Beobachter bewerten Methodenwissen, strategisches Denken, rasche Einarbeitung in eine komplexe Aufgabenstellung, Minimierung von Komplexität und analytische Aufgabenerfassung.

5.1.7 Gruppendiskussion

Die Gruppendiskussion ist eine situative, gemeinsame Aufgabe.⁵⁵ Die Teilnehmer werden in Bezug auf ihre Kooperationsfähigkeit mit anderen Teilnehmern bewertet. Es wird ein Anlass vorgegeben, über den die Kandidaten diskutieren sollen. An der Gruppendiskussion nehmen vier bis sechs Kandidaten teil. Es gibt Gruppendiskussionen mit Gesprächsleiter und Gruppendiskussionen ohne Gesprächsleiter. In einer Gruppendiskussion kann das Verhalten der

⁵¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Eck/Jöri/Vogt, Assessment-Center (2010), S. 140.

⁵² Vgl. Leciejewski/Fertsch-Röver, Assessment Center (2007), S. 71f.

⁵³ Vgl. Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 104.

⁵⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Schuhmacher, Mythos AC (2009), S. 145.

⁵⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 106.

Teilnehmer in einem sozialen Umfeld beobachtet werden. Oft werden den Teilnehmern auch Rollen vorgeschrieben, die sie in der Diskussion einnehmen müssen.

Es kann durchaus passieren, dass die Teilnehmer während der Diskussion vergessen, dass sie sich in einem AC befinden und beobachtet werden.⁵⁶ Mancher Teilnehmer lässt sich schon mal gehen. Stärken, aber auch Schwächen der Bewerber, kommen ans Licht. Die Beobachter haben die Gelegenheit, die Teilnehmer im direkten Vergleich zu bewerten. Weiters achten die Beobachter auf Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, sprachliches Ausdrucksvermögen, Durchsetzungsvermögen, Sozialverhalten, Teamfähigkeit, Kollegialität und Integrationsverhalten.

5.2 Nichtsituative Übungen

Nichtsituative Übungen sind Übungen, in denen die Verhaltensweisen der Teilnehmer festgelegt sind.⁵⁷ Es werden nur Aufgaben zugelassen, in denen die Reize und Reaktionen der Teilnehmer vorklassifiziert sind. Ein großer Vorteil von nichtsituativen Übungen ist die Vergleichbarkeit der gewonnenen Daten. Der Nachteil dieser Art von Übungen besteht in der großen Entfernung zu den tatsächlichen Aufgaben für die zu besetzende Stelle.

5.2.1 Leistungstests

Bei Leistungstests geht es um die Erfassung kognitiver, sensomotorischer oder wissensbezogener Anforderungen.⁵⁸ Es soll die allgemeine Leistungsfähigkeit erfasst werden. Dazu zählen Eigenschaften wie Konzentrationsvermögen, Belastbarkeit, Aufmerksamkeit, etc.

Im Mittelpunkt solcher Tests steht die Fähigkeit, sich auf gewisse Reize konzentrieren zu können, hierbei über die Zeit nicht nachzulassen und unter Zeitdruck einfache Fehler aus Texten festzustellen.⁵⁹

Oft sind in solchen Tests lange Buchstaben- und Zahlenreihen zu bewältigen.⁶⁰ Es wird eine gewisse Zeitspanne zur Bearbeitung zahlreicher Aufgaben vorgegeben. Leistungstests erge-

⁵⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Hagemann/Hagemann, Testbuch AC (2011), S. 67.

⁵⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 93f.

⁵⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Eck/Jöri/Vogt, Assessment-Center (2010), S. 157f.

⁵⁹ Vgl. Obermann, Assessment Center (2006), S. 147.

⁶⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Eck/Jöri/Vogt, Assessment-Center (2010), S. 157f.

ben nur dann Sinn, wenn sie genau auf die Anforderungen einer speziellen Berufsgruppe abgestimmt sind. Sie sollten dann zur Anwendung kommen, wenn speziell beschreibbare Fähigkeiten, Kenntnisse oder Fertigkeiten bei Führungskräften vorausgesetzt werden. Doch zu erwähnen ist, dass der Stellenwert von Leistungstests gesunken ist.⁶¹ Leistungstests sind heute nur mehr selten Bestandteil eines ACs.

5.2.2 Persönlichkeitstests

Durch Persönlichkeitstests möchten Unternehmen Einblicke in die Psyche der Teilnehmer erzielen.⁶² Unternehmen wollen Informationen bezüglich der Verhaltensweisen und Reaktionsweisen der Teilnehmer in ausgewählten Situationen gewinnen. Persönlichkeitstests zielen also darauf ab herauszufinden, ob die Bewerber auch zum Unternehmen passen. In diesem Testverfahren spielen Persönlichkeit, Charakter und Wesen der Teilnehmer eine wichtige Rolle. Oft wird die Aussagekraft und Zulässigkeit von Persönlichkeitstests in Frage gestellt. Fragwürdig ist, ob der Arbeitgeber überhaupt das Recht besitzt, die Persönlichkeit der Kandidaten zu durchleuchten.

Diese Einwände halten die Unternehmen aber nicht davon ab, Persönlichkeitstest einzusetzen.⁶³

Meist beinhaltet ein Persönlichkeitstest ca. 70 Fragen, die mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden können.⁶⁴ Zu beachten ist, dass die Zeit zur Beantwortung sehr knapp bemessen ist.

6 Nutzen der Assessment-Center-Methode

Sowohl die Unternehmen, als auch die Teilnehmer können Nutzen aus einem AC ziehen.⁶⁵

Ein positiver Aspekt der AC-Methode ist, dass Unternehmen die Möglichkeit haben, mehrere Bewerber gleichzeitig unter die Lupe zu nehmen und zu testen.⁶⁶ So kann eine gute Vergleichbarkeit der Ergebnisse erreicht werden.

⁶¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Hagemann/Hagemann, Testbuch AC (2011), S. 117.

⁶² Vgl. hierzu und im Folgenden Hesse/Schrader, Assessment Center (2012), S. 101.

⁶³ Vgl. Püttjer/Schnierda, Assessment-Center-Training für FK (2010), S. 253.

⁶⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Hesse/Schrader, Assessment Center (2012), S. 101.

⁶⁵ Vgl. Kleinmann, Assessment-Center (2003), S. 12f.

⁶⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Bühner, Personalmanagement (1997), S. 102.

Weitere Punkte, die für AC sprechen, sind ihr systematischer Ablauf und die Spezialisierung auf direkt beobachtbare Verhaltenseigenschaften aus dem bevorstehenden Tätigkeitsbereich.⁶⁷ Vorteilhaft ist auch die mehrfache Erfassung der gleichen Fähigkeitsmerkmale im Methodenverbund. Zudem sind im AC immer mehrere Beobachter anwesend, die sich eine unabhängige Meinung über den Bewerber bilden sollen.

Ein weiterer Nutzen ist die verbesserte Treffsicherheit von Personalentscheidungen.⁶⁸ Durch die Verwendung qualitativ hochwertiger Methoden werden Personalentscheidungen rationaler. Wenn Unternehmen AC regelmäßig abhalten, bekommen sie einen umfassenden Überblick über verfügbares Potential im Unternehmen.

Die Integration von ACn in Personalmanagement-Systeme ermöglicht die Abstimmung verschiedener Maßnahmen des Human-Ressource-Managements im Rahmen einer übergeordneten Strategie.

Vorteilhaft ist zudem, dass für AC-Verfahren einheitliche Beurteilungsbereiche fixiert werden können. AC können außerdem sehr gut mit anderen neuen Instrumenten der Personalrekrutierung (z.B. 360°-Feedback) kombiniert werden und gewähren so eine umfassendere Entscheidungsbasis.

Die AC-Methode macht Personalentscheidungen transparenter, da die Entscheidungen von vielen Personen gemeinsam begründet werden. Dies führt zu einer Verbesserung der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit im Unternehmen.

Durch die Teilnahme am AC werden auch die Beobachter trainiert. Sie bekommen die Chance, ihr Wissen für den Berufsalltag bezüglich Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeiterförderung auszubauen.

Zusätzlich kann das Entwicklungspotential einzelner Personen gestärkt werden, wenn AC in Personalentwicklungskonzepte eingebaut werden.

AC ermöglichen es, dass individuelle Förderung machbar und begründbar wird.

Außerdem kann die Effizienz bisher eingesetzter Fortbildungsmaßnahmen überprüft werden. AC eignen sich für Unternehmen auch als Personalmarketinginstrument nach innen und außen, weil sie große soziale Validität für die Kandidaten aufweisen.

Schließlich können auch die Kandidaten eines ACs Nutzen aus der Teilnahme ziehen. Sie bekommen ein umfassendes und begründetes Feedback über die eigenen Stärken und Schwächen.

⁶⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Scholz, Personalmanagement (2000), S 485.

⁶⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Kleinmann, Assessment-Center (2003), S. 12f.

Alle Teilnehmer erhalten eine realistische Einschätzung des eigenen Selbstbildes durch Gegenüberstellung des Fremdbildes.

Die simulierten Situationen im AC geben den Teilnehmern Informationen über die zu besetzende Stelle im Unternehmen.

Durch die Anwendung der AC-Methode wird das Risiko der Teilnehmer minimiert, eine falsche Stelle anzutreten.

Die Teilnehmer im AC empfinden die Beurteilung als objektiv, da immer mehrere Beobachter für das Zustandekommen der Bewertung verantwortlich sind.

Schließlich kann auch gesagt werden, dass die Teilnehmer Beförderungen, die im Anschluss an ein AC stattfinden, als gerechter empfinden.

7 Risiken der Assessment-Center-Methode

Doch es gibt nicht nur nützliche Eigenschaften der AC-Methode.⁶⁹ Sie verbirgt auch einige Risiken. Nachteilig ist, dass die Tests unter Laborbedingungen abgehalten werden, was die Aussagekraft in Bezug auf Arbeitssituationen in der Praxis in Frage stellt. Zudem liegen für die verschiedenen Beurteilungen mehrerer Beobachter keine objektiven Richtwerte vor.

Ein erwähnenswerter, sehr großer Nachteil ist der hohe Aufwand, der hinter einem AC steckt.⁷⁰ Noch ein Risiko besteht darin, dass die Beobachtungen und Beurteilungen psychologischen Verzerrungseffekten unterliegen können. Die AC-Methode birgt verschiedene **Beobachtungs- und Beurteilungsfehler**.⁷¹ Folgende Beobachtungs- und Beurteilungsfehler treten sehr häufig auf. Bei Beobachtern besteht die Tendenz, Teilnehmer besser zu beurteilen, wenn sie ihnen in Verhalten und/oder Herkunft ähnlich sind. Dies wird als Ähnlichkeitsphänomen bezeichnet. Oft kommt es auch vor, dass sich Beobachter bei der Beurteilung einer Persönlichkeitseigenschaft von einer anderen, hervorstechenden Eigenschaft leiten lassen (Halo-Effekt).

Der Primacy-Effekt charakterisiert die Tendenz der Beobachter, die Teilnehmer nach dem ersten Eindruck zu bewerten. Untersuchungen belegen, dass sich Menschen sehr schnell einen positiven oder negativen ersten Eindruck bilden. In der Folge werden dann nur mehr solche Eindrücke aufgenommen, die den ersten Eindruck bestätigen.

⁶⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Bühner, Personalmanagement (1997), S. 102.

⁷⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Scholz, Personalmanagement (2000), S. 486f.

⁷¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Musolesi, Handlungsanalyse (1996), S. 41f.

Bei der Regression zur Mitte bevorzugen es viele Beobachter bei der Verhaltenseinschätzung mittlere Skalenbereiche zu wählen. Dies ist auf die ungenaue Operationalisierung der relevanten Verhaltensweisen, aber auch auf die mangelnde Ausbildung der Beobachter zurückzuführen.

Werden Schätzskalen verwendet, erfolgt die Messung meist realnormiert, das bedeutet, dass die einzelne Leistung über den Gruppendurchschnitt ermittelt wird. Dies kann bezwecken, dass dieselbe Leistung in einer „schwachen“ Gruppe als stark und in einer „stärkeren“ Gruppe als durchschnittlich eingeordnet wird (realnormierte Messung).

Zudem existiert das Phänomen, dass Beobachter nur die isolierte Auftrittswahrscheinlichkeit bestimmter Verhaltensweisen mit ihren Einschätzungsskalen wahrnehmen (Fokussierung auf isolierte Verhaltensweisen).

8 Anwendungsbereiche der Assessment-Center

Die Anwendungsgebiete der AC-Methode sind sehr vielfältig.⁷² Hauptsächlich werden AC für die Personalauswahl und Personalentwicklung verwendet. Es handelt sich um die Bewertung der sozialen Kompetenzen und die Einschätzung fachlicher Fähigkeiten der externen Bewerber, als auch der internen Mitarbeiter.

8.1 Externe Assessment-Center

Bei der Auswahl externer Bewerber ist ein AC immer dann sinnvoll, wenn überfachliche Qualifikationen im Bezug auf eine Stelle vorausgesetzt werden.⁷³

Ein Auswahl-AC soll den geeignetsten Bewerber herausfiltern.⁷⁴ Der Bewerber muss genau zum Anforderungsprofil der offenen Stelle passen.

Meist werden AC für die Auswahl von Hochschulabsolventen verwendet.⁷⁵ Betriebe investieren eine Menge Geld in ihren zukünftigen Führungskräftenachwuchs.

⁷² Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 28.

⁷³ Vgl. Obermann, Assessment Center (2006), S. 16.

⁷⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 29.

⁷⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Obermann, Assessment Center (2006), S. 16f.

Ein AC ermöglicht einen Einblick in die Stärken und Schwächen des Führungskräfte nachwuchses im direkten Vergleich.⁷⁶ Überfachliche und kommunikative Fähigkeiten stehen im Vordergrund. Zeugnisnoten der Hochschulabsolventen sind oft nicht sehr aufschlussreich.

Auch auf Unternehmenseite ist ein AC eine sehr gute Möglichkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu zeigen.

Doch ein AC wird nicht ausschließlich für die Auswahl von Führungskräften eingesetzt. Auch andere Positionen, bei denen überfachliche Qualifikationen, Belastbarkeit, Überzeugungskraft und Kunden- und Serviceorientierung gefragt sind, werden mit Hilfe von ACn besetzt. Beispiele für solche Stellen sind Vertriebsmitarbeiter, Flugbegleiter oder Call-Center-Agents.

8.2 Interne Assessment-Center

Heute werden AC auch oft innerhalb von Unternehmen angewendet.⁷⁷ Dabei geht es darum, Führungspotentiale von Mitarbeitern festzustellen. Es soll erkannt werden, welche Mitarbeiter gefördert werden sollen. Genauer gesagt möchten Unternehmen erkennen, welche ihrer Mitarbeiter für weiterführende Aufgaben geeignet sind.

Dies wird als AC zur Potentialanalyse oder Entwicklungs-AC bezeichnet.⁷⁸ Vorrangig ist die Frage, ob Mitarbeiter eher das Potential für eine Fach- oder eine Führungskarriere aufweisen. Es geht dabei weniger um die direkte Besetzung von Positionen. Im Vordergrund steht, Mitarbeiter aus den eigenen Reihen zu eruieren, die für höhere Aufgaben in Frage kommen. Unternehmen bevorzugen es, eigenen Mitarbeitern Karrierechancen zu eröffnen, als eine risikoreiche und teure Suche nach Bewerbern am Arbeitsmarkt zu starten.

Potenzielle Kandidaten werden meist von ihren direkten Vorgesetzten für ein Entwicklungs-AC empfohlen.⁷⁹ Bei einem Entwicklungs-AC ist das AC nur ein Bestandteil der Bewertung der Mitarbeiter, es werden auch die tägliche Leistung und Mitarbeitergespräche in die Bewertung mit einbezogen. Bezüglich des Ablaufs gibt es keinen Unterschied zum Auswahl-AC. Nur das Anforderungsprofil für die Stelle ist klarer definiert, da es sich um einen internen Prozess handelt.

⁷⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 29.

⁷⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Schmidt/Faber/Middelmann, Angsfrei ins AC, S. 142.

⁷⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Obermann, Assessment Center (2006), S. 19.

⁷⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Schmidt/Faber/Middelmann, Angsfrei ins AC, S. 142f.

Zweckmäßig ist ein internes AC also nur dann, wenn es als Teil von mehreren in der Personalentwicklung zum Einsatz kommt. Es muss unbedingt durch Weiterbildungsmaßnahmen und Mitarbeitergespräche vervollständigt werden. In den meisten Unternehmen, die Entwicklungs-AC für die Mitarbeiter bieten, gibt es Betriebsvereinbarungen über Form und Inhalt des ACs. Informationen über diese Vereinbarungen liegen beim Betriebsrat auf.

9 Rechtliche Aspekte

Aus rechtlicher Sicht wurden AC bis jetzt nicht umfassend untersucht.⁸⁰ Oft werden AC nur kurz bezüglich Fragerecht oder Persönlichkeitstests in der Literatur angeschnitten. Die Zulässigkeit von ACn hat die Rechtsprechung bisher wenig beschäftigt. Doch es ergeben sich Bedenken gegenüber dem AC unter mehreren Aspekten.

9.1 Persönlichkeitsrecht im Assessment-Center

Durch die Bewertung und Beobachtung der Bewerber oder Arbeitnehmer stellen AC einen Eingriff in das Persönlichkeitsrecht der Kandidaten dar.⁸¹ Dies gilt vor allem dann, wenn die Beobachtungen aufgezeichnet und schriftlich festgehalten werden, Dritten Einblicke gewährt werden und die Bewertungen ausschlaggebend für die Auswahlentscheidungen sind. Es können unterschiedliche gesetzliche Regelungen zur Anwendung kommen, die das Persönlichkeitsrecht des einzelnen schützen sollen.

Gem. Art. 1 Abs. 1 GG (Grundgesetz) ist es jedermann untersagt, in die Intimsphäre einer Persönlichkeit einzugreifen.

Psychologische Eignungsuntersuchungen für bestimmte Tätigkeiten können dazu führen, dass in die „psychische Integrität des Arbeitnehmers“ eingegriffen wird.⁸²

Die „psychische Integrität des Arbeitnehmers“ ist durch Art. 2 Abs. 1 und Abs. 2 GG geschützt.⁸³ Das allgemeine Persönlichkeitsrecht beinhaltet auch das informationelle Selbstbestimmungsrecht.

⁸⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Stubbe, Assessment-Center (2006), S. 62ff.

⁸¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Obermann, Assessment Center (2006), S. 51f.

⁸² Vgl. Klein, Die Rechtmäßigkeit psychologischer Tests (1982), S. 2.

⁸³ Vgl. Obermann, Assessment Center (2006), S. 52.

Dies besagt, dass „der einzelne Staatsbürger die eigenständige Befugnis hat, Inhalt und Umfang zu bestimmen, was an Daten – an Dritte – vordringt“.⁸⁴

Ein Eingriff ins Persönlichkeitsrecht der Teilnehmer ist nur dann unbedenklich, wenn Teilnehmer den Eingriff durch freie Selbstbestimmung ermöglichen.⁸⁵

Eingriffe ins Persönlichkeitsrecht der Teilnehmer in einzelnen AC-Übungen

AC werden dazu eingesetzt, die fachliche und persönliche Eignung zu überprüfen.⁸⁶ Unterschiedliche Aspekte der Persönlichkeit werden getestet, wie z.B. Temperament, Charaktereigenschaften, Begabung und Vitalität. Auch soziale Kompetenzen spielen eine entscheidende Rolle. Hierbei wird auf Rhetorikfähigkeiten, Flexibilität, Ideenreichtum, Kommunikationsfähigkeit und Einfühlungsvermögen geachtet. All diese Aspekte der Teilnehmer werden durch die Beobachter bewertet. Die relevanten Ergebnisse werden in Punkten oder auch verbal festgehalten. Diese schriftliche Dokumentation der Ergebnisse stellt schon einen Eingriff ins Persönlichkeitsrecht dar. Bei den einzelnen Übungen bestehen Unterschiede bezüglich Eingriffstiefe. Die Sozialsphäre ist fast bei jedem Test betroffen. Leistungstests zur Überprüfung von Konzentration, Rechtschreibung, etc. greifen in die Privatsphäre der Teilnehmer ein, da die Ergebnisse Schlüsse betreffend Persönlichkeit zulassen.

Einige AC-Übungen können dazu führen, dass Teilnehmer mehr über sich ausplaudern, als sie eigentlich wollen. Durch die anspruchsvollen Übungen, die volle Konzentration fordern, besteht die Gefahr, dass die Teilnehmer nur mehr im Hinterkopf daran denken, dass sie beobachtet werden. Andernfalls würden sich die Teilnehmer nicht auf die sehr anspruchsvollen Übungen konzentrieren können. Im folgendem werden mögliche Eingriffe ins Persönlichkeitsrecht der Teilnehmer in einzelnen AC-Übungen näher erläutert, ohne Aussagen über die Rechtmäßigkeit zu treffen.

Selbstpräsentation

Bei der Selbstpräsentation stellen sich die Teilnehmer kurz vor.⁸⁷ Ins Persönlichkeitsrecht könnte eingegriffen werden, wenn der Arbeitgeber den Teilnehmern im Vorhinein Musterpräsentationen verteilt oder Kategorien bestimmt, zu denen Antworten im Rahmen der Vorstel-

⁸⁴ Vgl. Gaul, Rechtsprobleme (1990), S. 37

⁸⁵ Vgl. Wottawa/Thierau, Evaluation (1990), S. 154.

⁸⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Stubbe, Assessment-Center (2006), S. 74f.

⁸⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Stubbe, Assessment-Center (2006), S. 75.

lung erwartet werden. Der Arbeitgeber erkundigt sich zwar nicht direkt nach Wertvorstellungen, Geschwistern oder Konfession, doch durch die Übergabe von Präsentationen, die auf diese Aspekte abgestimmt sind, erwartet er eine Antwort auf diese Fragen.

Rollenspiele

Bei Rollenspielen kommen Eingriffe ins Persönlichkeitsrecht nur ausnahmsweise vor.⁸⁸ Meist werden in Rollenspielen typische Situationen im Berufsalltag in Unternehmen simuliert, wie z.B. Verkaufsgespräch, Mitarbeitergespräch oder Kundenbeschwerde. Insofern werden keine Eingriffe ins Persönlichkeitsrecht betreffend solcher speziellen Rollenspiele vorkommen.

Interview

Das Interview zielt auf sprachliche Ausdruckfähigkeit, selbstsicheres Auftreten, Zugehen auf andere, persönliche Belastbarkeit und Entschlossenheit der Teilnehmer ab.⁸⁹ All diese Aspekte gehören zur Privatsphäre der Teilnehmer. Oft sind auch beruflicher Werdegang und Zukunftspläne Gesprächsthema in einem Interview. Dies ist kein Eingriff ins Persönlichkeitsrecht, denn der Teilnehmer entscheidet selbst, ob er die Fragen beantworten will oder nicht. Das bloße Stellen einer Frage, solange es keine rhetorische Frage ist, ist keine Verletzung des Persönlichkeitsrechts.

Postkorb

Bei der Postkorb-Übung müssen die Teilnehmer in einem sehr knapp bemessenen Zeitrahmen schwierige Sachverhalte bearbeiten.⁹⁰ Auf dem Prüfstand stehen die Charaktereigenschaften der Teilnehmer, wie beispielsweise Selbstorganisation, Verantwortungsbewusstsein, Entscheidungsfreude, aber auch analytische Fähigkeiten, wie z.B. Delegationsbereitschaft und unternehmerisches Denken.

Der Postkorb kann durchaus Eingriffe in die Privatsphäre der Bewerber darstellen, da den Teilnehmern berufliche, gesellschaftliche und private Umstände geschildert werden und die Teilnehmer diese dann nach Prioritäten ordnen müssen.

⁸⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Stubbe, Assessment-Center (2006), S. 79.

⁸⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Stubbe, Assessment-Center (2006), S. 75.

⁹⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Stubbe, Assessment-Center (2006), S. 77.

Intelligenztests

Bei IQ-Tests werden Denkvermögen und Gedächtnisleistung überprüft.⁹¹ Der Arbeitgeber hat nur Interesse an der Auswertung aller Fragen als Ganzes, einzelne Fragen sind unbedeutend. Bei reinen Intelligenztests besteht normalerweise kein Bezug zur besetzenden Stelle. Es ist nicht wirklich möglich IQ-Tests an den entsprechenden Arbeitsplatz anzupassen, da diese Tests allgemeingültig sind, um in allen Bevölkerungsgruppen eingesetzt werden zu können. Damit ist der Eingriff in die Privatsphäre eher gering.

Persönlichkeitstests

Die Ergebnisse von Persönlichkeitstest sollen Aufschlüsse über die Persönlichkeitseigenschaften der Teilnehmer geben.⁹² Demzufolge liegt ein Eingriff ins Persönlichkeitsrecht vor.

In anderen Testverfahren wird lediglich das Verhalten der Teilnehmer beobachtet, das dann Rückschlüsse auf die Persönlichkeitseigenschaften der Bewerber zulässt.

Persönlichkeitstests sind so gestaltet, dass schon allein die Auswertung zur Offenlegung der Persönlichkeitseigenschaften führt. Diese Tests zielen darauf ab, dass maximale Erkenntnisse über die Persönlichkeitseigenschaften der Teilnehmer gewonnen werden können. Die schwersten Eingriffe ins Persönlichkeitsrecht geschehen durch projektive Persönlichkeitstests, weil Teilnehmer teilweise Informationen preisgeben, derer sie sich selbst gar nicht wirklich bewusst sind.

9.2 Datenschutz im Assessment-Center

Datenschützer sehen AC aus rechtlicher Sicht als sehr kritisch.⁹³ Es ist sehr schwierig die angebliche Freiwilligkeit der Bewerber rechtlich zu untermauern. Teilweise ist es unmöglich herauszufinden, welche Informationen freiwillig fließen und welche nur gewährt werden, weil die Teilnehmer unbedingt den erfolgsversprechenden Job haben möchten. Dies lässt offene Rechtsfragen immer schwieriger werden.

Einige Ideen sind aufgekommen, um das Arbeitsrecht auch in diesen Punkten zu verbessern. Es existieren Vorlagen zum kompletten Verbot einiger Fragen und zum Recht auf Lüge, das

⁹¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Stubbe, Assessment-Center (2006), S. 78.

⁹² Vgl. hierzu und im Folgenden Stubbe, Assessment-Center (2006), S. 78.

⁹³ Vgl. hierzu und im Folgenden Stumper, AC (2013), unter www.firstlex.de, URL: <http://www.firstlex.de/assessment-center-78.html> (20.06.2013).

vom Gericht sogar zum Teil anerkannt wird. Im Folgenden soll ein kleiner Überblick über die Zulässigkeit von Fragen aus datenrechtlicher Sicht gegeben werden.

Fragen an Teilnehmer bezüglich ihrer persönlichen Verhältnisse sind nur soweit zulässig, wenn sie einen Zusammenhang zum zukünftigen beruflichen Tätigkeitsfeld aufweisen. Weitergehende Fragen sind nur erlaubt, wenn gesetzliche Bestimmungen diese verlangen oder der Bewerber freiwillig zustimmt. Die Freiwilligkeit einer Einwilligung ist von Fall zu Fall unterschiedlich zu beurteilen. Eine Einwilligung muss schriftlich erfolgen und vor der Einwilligung müssen die Bewerber belehrt werden, falls eine Speicherung der gewonnenen Ergebnisse erfolgen soll. Auch jeder andere Schritt der Datenverarbeitung, wie z.B. die Übermittlung an Dritte, bedarf auch einer Einwilligung der Bewerber. Wenn im Interview unzulässige Fragen gestellt werden, so dürfen Bewerber lügen, ohne mit späteren rechtlichen Konsequenzen rechnen zu müssen.

Auf keinen Fall ist die Verwertung von Sprache, Schrift oder sonstigen Äußerungen der Bewerber für Analysen, Schriftgutachten, ohne Einwilligung der Bewerber, erlaubt.

Grundsätzlich unzulässig sind genetische Analysen, auch wenn die Bewerber vorher eingewilligt haben.

Bewerber oder Arbeitnehmer können verlangen, dass Daten vernichtet werden, falls diese für die weitere Bearbeitung nicht mehr benötigt werden, sofern sie persönliche Aspekte betreffen. Außerdem hat jeder einzelne Bewerber einen Auskunftsanspruch bezüglich der über ihn gespeicherten Daten.

9.3 Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

Dem Betriebsrat kommen bezüglich der Anwendung von ACn weitreichende Mitbestimmungsrechte zu.⁹⁴ Im Folgenden werden die wichtigsten Aspekte näher erläutert.

Gem. § 92 BetrVG (Betriebsverfassungsgesetz) muss der Betriebsrat umfassend und rechtzeitig über die Personalplanung und alle sich daraus ergebenden Konsequenzen unterrichtet werden.

Arbeitnehmer eines Unternehmens können verlangen, dass Stellen im Unternehmen vor ihrer Besetzung intern ausgeschrieben werden. Dies besagt § 93 BetrVG. Also besitzt der Betriebsrat ein Zustimmungsrecht, wenn sich im Rahmen eines ACs anderweitig ausgesuchte Mitarbeiter oder externe Bewerber zur Auswahl stellen.

⁹⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Schuhmacher, Mythos AC (2009), S. 93.

Aus § 94 BetrVG geht hervor, dass der Betriebsrat bei der Erstellung von Personalfragebögen und Beurteilungsgrundsätzen ein Mitbestimmungsrecht hat.⁹⁵ Demnach ist jegliche Aufstellung von Regeln oder Richtlinien zur fachlichen und persönlichen Bewertung externer und interner Bewerber mitbestimmungspflichtig.⁹⁶ Innerhalb der Übungen beantworten die Teilnehmer indirekt Fragen, die die Person betreffen.⁹⁷ Ein AC ist eigentlich eine formularmäßige Zusammenfassung von Fragen, weil die Beobachter ihre Ergebnisse mit formalisierten Erhebungsbögen auswerten. In § 94 BetrVG, Abs. 2 sind Beurteilungsgrundsätze geregelt. Hier kann auch das AC als Beurteilungsgrundsatz interpretiert werden. Genauer gesagt geht es um die Aufstellung von Beurteilungsgrundsätzen. Darum kommt ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats schon in der Entwurfsphase zum Tragen. Dies gilt für externe Bewerber und für Mitarbeiter. Der Betriebsrat muss laut Gesetz ausdrücklich zustimmen, Schweigen wäre keine Zustimmung. Doch zu erwähnen ist, dass der Betriebsrat nicht die Möglichkeit hat, die Einleitung eines ACs grundsätzlich zu blockieren. Gibt es schließlich keine Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, so muss eine Schlichtungsstelle entscheiden.

Der § 95 BetrVG vertieft das Mitbestimmungsrecht bezüglich Auswahlrichtlinien.⁹⁸ Hierbei handelt es sich um Regelungen, die abstrakt für bestimmte Arbeitsplätze gelten sollen. In Unternehmen, die über tausend Arbeitnehmer beschäftigen, kann der Betriebsrat die Etablierung dieser Auswahlrichtlinien verlangen.⁹⁹ Das bloße Aufstellen eines Anforderungsprofils ist aber mitbestimmungsfrei.

§ 96 BetrVG beinhaltet ein Vorschlagsrecht des Betriebsrats.¹⁰⁰ Der Betriebsrat kann Vorschläge betreffend der Förderung von Mitarbeitern machen.

In § 99 Abs. 1 BetrVG ist geregelt, dass die Arbeitnehmervertreter bei der Umsetzung personeller Einzelmaßnahmen zu hören sind. Dies betrifft die Einstellung externer Bewerber, als auch innerbetriebliche Erneuerungen.

Die Rechte des Betriebsrats können durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung noch ausgeweitet werden.

⁹⁵ Vgl. Obermann, Assessment Center (2006), S. 52f.

⁹⁶ Vgl. Meisel, Die Mitwirkung und Mitbestimmung des BR (1984), S. 94.

⁹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Breisig/Schulze, Das mitbestimmte AC (1998), S. 156ff.

⁹⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Löwisch, Taschenkommentar (1985), o. S.

⁹⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Obermann, Assessment Center (2006), S. 53.

¹⁰⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Schuhmacher, Mythos AC (2009), S. 94.

9.4 Diskriminierung und Gleichbehandlung der Bewerber

Gleichbehandlung bedeutet, dass prinzipiell niemand aufgrund Geschlecht, Alter, ethnischer Zugehörigkeit, Religion oder Weltanschauung, sexueller Orientierung oder Behinderung benachteiligt werden darf.¹⁰¹ Dies gilt für alle Arbeitsverhältnisse und die sonstige Arbeitswelt. Dabei ist zwischen privatwirtschaftlichen Arbeitsverhältnissen und Arbeitsverhältnissen mit dem Bund zu unterscheiden.

Bezüglich Diskriminierung unterscheidet man zwischen unmittelbarer Diskriminierung und mittelbarer Diskriminierung. Unmittelbare Diskriminierung liegt vor, wenn eine Person wegen ihres Geschlechts, ihres Alters, ihrer ethnischen Zugehörigkeit, ihrer Religion oder ihrer sexuellen Orientierung in einer vergleichbaren Situation eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere Person. Ein Beispiel für unmittelbare Diskriminierung ist, wenn ein Arbeitgeber einen Bewerber aus dem Ausland nicht einstellt, obwohl er die gleichen fachlichen Qualifikationen wie die inländischen Bewerber aufweist.

Solch offensichtliche Diskriminierung ist in einem AC eher unwahrscheinlich.¹⁰² Bewerber, die der Arbeitgeber betreffend Rasse, Religion, Geschlecht, usw. ablehnt, werden erst gar nicht zum AC einladen, da die besagten Eigenschaften bereits aus den Bewerbungsunterlagen ersichtlich sind. Normalerweise werden nur solche Bewerber zum AC eingeladen, die das Unternehmen für geeignet hält. Sonst würde das aufwendige und kostenintensive Verfahren eines ACs keinen wirklichen Sinn machen. Unmittelbare Diskriminierung findet daher oft schon vor der Abhaltung des ACs statt.

Bei der mittelbaren Diskriminierung ist die Ungleichbehandlung einer Person nicht so offensichtlich, wie bei der oben erwähnten unmittelbaren Diskriminierung.¹⁰³ Hier bezieht sich die Diskriminierung eher auf eine dem Anschein nach neutrale Regelung, die benachteiligende Wirkungen haben kann. Doch zu beachten ist, dass keine mittelbare Diskriminierung vorliegt, wenn die betreffende Regelung durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt ist und die Mittel zur Zielerreichung angemessen sind. Ein treffendes Beispiel hierfür ist, wenn in einer Firma Teilzeitangestellte von der Führungsebene ausgeschlossen werden. Falls in dieser Firma hauptsächlich Frauen als Teilzeitbeschäftigte arbeiten, werden hierdurch vor allem Frauen

¹⁰¹ Vgl. hierzu und im Folgenden [www.help.gv.at](https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/186/Seite.1860100.html), URL: <https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/186/Seite.1860100.html> (24.06.2013).

¹⁰² Vgl. hierzu und im Folgenden Stubbe, Assessment-Center (2006), S. 122.

¹⁰³ Vgl. hierzu und im Folgenden [www.help.gv.at](https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/186/Seite.1860100.html), URL: <https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/186/Seite.1860100.html> (24.06.2013).

betreffend ihrer Aufstiegschancen gegenüber Männern, die als Vollzeitkräfte für Führungsstellen vorgesehen sind, benachteiligt.

Das genannte Beispiel verdeutlicht, dass mittelbare Diskriminierung nicht direkt an eine Person anknüpft, doch trotzdem zur Benachteiligung einer bestimmten Personengruppe führt.¹⁰⁴

9.5 Verwendung und Aufbewahrung der Ergebnisse

Am Ende eines ACs muss zwischen Unternehmen und Teilnehmern abgeklärt werden, wer in die Ergebnisse Einsicht nehmen darf und in welcher Form die Ergebnisse aufbewahrt werden.¹⁰⁵ Betreffend die Einsichtnahme wird der Teilnehmer vom Beobachter darüber informiert, dass nicht er bestimmt, wem Einsicht gewährt wird. Der Auftraggeber hat das Recht in die Daten einzusehen. Mit der Teilnahme am AC hat der Teilnehmer diesem Recht des Auftraggebers explizit oder implizit zugestimmt.

Den Teilnehmern ist zu raten, die Ergebnisse mit ihren direkten Vorgesetzten zu besprechen, weil diese für die weitere Förderung der Teilnehmer zuständig sind. Teilnehmer sollten auch anderen Vorgesetzten einen Einblick in die Ergebnisse bieten, wenn diese schon einmal Beobachter in einem AC waren, weil dann die AC-Technik besser verstanden wird.

Falls das AC als eignungsdiagnostische Untersuchung durchgeführt wird, besteht ein Vertrag zwischen dem Arbeitgeber und dem Psychologen.¹⁰⁶ Darum kann der Bewerber/Arbeitnehmer selbst nicht die Herausgabe der Ergebnisse fordern, außer dies wurde mit dem Arbeitgeber vereinbart.

Der Betriebsrat hat kein Recht auf Einblick in die Beurteilungsdokumente der einzelnen Mitarbeiter.¹⁰⁷

Dem Betriebsrat steht also das Recht zu, das AC-Verfahren zu prüfen, aber nicht an der tatsächlichen Anwendung des ACs teilzuhaben.¹⁰⁸

Bezüglich der Aufbewahrung der Ergebnisse sind die Teilnehmer über folgende Aspekte zu informieren.¹⁰⁹ Die Beobachter erhalten ein Exemplar des Gesamtgutachtens, für dessen Auf-

¹⁰⁴ Vgl. Stubbe, Assessment-Center (2006), S. 122.

¹⁰⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 209f.

¹⁰⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Obermann, Assessment Center (2006), S. 57.

¹⁰⁷ Vgl. Hanel, Arbeits- und betriebsverfassungsrechtliche Fragen (1987), 221ff.

¹⁰⁸ Vgl. Obermann, Assessment Center (2006), S. 57.

¹⁰⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 209f.

bewahrung sie selbst verantwortlich sind. Zudem liegt ein Exemplar der Ergebnisse im Personalbüro des Unternehmens auf.

Es existiert keine spezielle Regelung für Arbeitgeber bezüglich der Aufbewahrungspflicht der Ergebnisse.¹¹⁰ Es liegt im freien Ermessen des Unternehmens, den Inhalt des ACs den Personalakten beizufügen. Eine eigene Regelung besteht hinsichtlich persönlicher Daten. Persönliche Daten sind nur solange aufzubewahren, wie dies betreffend Zweckbestimmung erforderlich ist, was bei einem abgelehnten Kandidaten oder nach Ausscheiden eines Arbeitnehmers nicht mehr der Fall ist. Dagegen können sich die persönlichen Unterlagen eines eingestellten Bewerbers zu einem späteren Zeitpunkt durchaus als nützlich für den Arbeitgeber erweisen.

Die Ergebnisse bezüglich persönlicher Daten müssen nur dann nicht vernichtet werden, wenn eine spezielle Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Bewerber vorliegt, dass die gewonnenen Daten zu wissenschaftlichen Zwecken aufbewahrt werden.

9.6 ISO-Norm 10667

Die neue ISO-Norm 10667 regelt Assessment-Verfahren.¹¹¹ Der Titel dieser neuen ISO-Norm zur Eignungsbewertung von Bewerbern lautet „Assessment service delivery - Procedures and methods to assess people in work and organizational settings“. Sie wurde am 15. Oktober 2011 vom Zentralsekretariat der International Organization für Standardization (ISO) veröffentlicht. Die ISO-Norm 10667 wurde aus der DIN 33430 aus dem Jahr 2002 abgeleitet. Ziel der ISO Norm 10667 ist es, dass Personalplanung effizienter wird und Fehlentscheidungen vermieden werden.

Die Auswahl von Bewerbern in Unternehmen muss reguliert werden, da vor allem bei kleinen, neuen und schnelllebigen Firmen das Know-How im Personalbereich fehlt. Nur einzelne Unternehmen verfügen über das nötige Methodenwissen. Jeder Betrieb bevorzugt eine andere Art, Personal zu rekrutieren. Unzählige Unternehmen sehen gar keinen Optimierungsbedarf, da die eingestellten Mitarbeiter ihre Aufgaben erfüllen. Das Hauptziel der ISO-Norm 10667 ist es, die Qualität der Auswahlprozesse zu verbessern. Die ISO-Norm bietet einen Grund, das Vorgehen der Unternehmen zu überprüfen, Veränderungsbedarf zu erkennen und Abläufe ständig zu verbessern. Durch die ISO-Norm können Standards übernommen werden. Der Vorgänger der ISO-Norm, die DIN 33430, wurde nicht grundlegend abgeändert. Der Unter-

¹¹⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Obermann, Assessment Center (2006), S. 57.

¹¹¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Hornke/Wottawa, Vorurteilsfreie Verfahren (2012), S. 22ff.

schied besteht darin, dass in der ISO-Norm der Beurteilungsprozess der beteiligten Parteien verschärft wurde und Prüfprozesse vereinfacht wurden.

Da die Prozesse alle zu dokumentieren sind, sollen subjektive Bauchentscheidungen von Unternehmen verhindert werden. Somit werden die Prozesse für die Kandidaten transparenter und die Entscheidungen hängen nicht mehr von persönlichen Vorlieben ab. Für Arbeitgeber sind die Anforderungen an die Eignungsdiagnostik deutlich gestiegen. So ist es einfacher die passenden Mitarbeiter aus den Bewerbermassen zu finden. Arbeitgeber benötigen viel Fachwissen, um den besten Kandidaten zu identifizieren und entsprechende Schulungsmaßnahmen zu entwickeln.

10 Innovationen und Weiterentwicklungen von Assessment-Centern

Durch die ständigen Veränderungen in der Wirtschaftswelt müssen sich Unternehmen verstärkt an den Strukturwandel anpassen.¹¹² Beispiele für den wirtschaftlichen Wandel sind neue Technologien, Globalisierung der Märkte, schnellere Produkt-Lebenszyklen, Dezentralisierung von Aufgaben in Unternehmen und Abflachung von Hierarchien. Die Kenntnisse der Mitarbeiter und Führungskräfte müssen laufend auf den neuesten Stand gebracht werden. Mit dem Wandel der Wirtschaft veränderten sich auch die Anforderungen an ein AC. Im Folgenden werden die Innovationen und Weiterentwicklungen der AC-Methode näher beleuchtet.

Online-Assessment-Center

In der heutigen Zeit, in der elektronische Medien im Vormarsch sind, spielt auch das Internet eine wesentliche Rolle bei der Personalgewinnung.¹¹³

Online-Assessments nutzen das Internet zum Informationsaustausch zwischen Bewerbern und Unternehmen.¹¹⁴ Durch Internetsysteme können viele potenzielle Bewerber erreicht werden.

¹¹² Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 216.

¹¹³ Vgl. hierzu und im Folgenden Hesse/Schrader, Assessment Center (2012), S. 134.

¹¹⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Preuss/Knoll, Computergestützte Assessmentsysteme (2001), S. 128.

Vor allem Großunternehmen nutzen Online-Assessments zur Personalauswahl.¹¹⁵ Unternehmen versuchen mit diesem Instrument Massen an Bewerbungen zu bewältigen. Sie lassen die Bewerber an Online-Assessments und E-Rekrutierungsspielen teilnehmen, um die besten Kandidaten herauszufiltern. Online-Assessments können an vielen Orten gleichzeitig durchgeführt werden und die Auswertung der Ergebnisse findet vollautomatisch statt. Es wird auf die Erfassung verbaler, numerischer, diagrammatischer und mechanisch-physikalischer Fähigkeiten abgezielt. Auch Persönlichkeitstests und Fähigkeitstests sind Teil eines Online-ACs. Dabei sollen Charaktereigenschaften und Bildungsniveau der Online-Bewerber erfasst werden.

Solche Tests decken den Bedarf nach objektiven Informationen über die Bewerber ab.¹¹⁶ Persönlichkeits- oder Fähigkeitstests bieten eine effiziente Alternative zu klassischen Beurteilungsmethoden wie Bewerbungsunterlagen oder Interviews, die in ihrer Aussagekraft sehr eingeschränkt sind.

Ein Online-Assessment ist also ein internetgestütztes Verfahren zur Beurteilung beruflich bedeutsamer biografischer und psychologischer Variablen zur Einschätzung der Eignung eines Teilnehmers.¹¹⁷ Der gesamte Ablauf - von der Anmeldung über die Abwicklung bis zur Rückmeldung an die Teilnehmer - wird online abgewickelt. Für gewöhnlich wird das Online-Assessment in Kombination mit anderen Auswahlverfahren eingesetzt, wenn eine erste Auswahl getroffen wurde, um dieses sehr zeit- und kostenintensiven Personalauswahlverfahren mit einer möglichst kleinen Anzahl von Kandidaten zu bestreiten. Doch das Online-Assessment kann das klassische AC nicht ganz ersetzen.¹¹⁸ Teilnehmer, die das Online-Assessment gut absolviert haben, werden für ein AC oder ein anderes Auswahlverfahren vor Ort eingeladen. Denn Unternehmen möchten ihren Bewerbern auch persönlich gegenüberreten.

In der Eignungsdiagnostik werden Online-Assessments zur Vorhersage und Beurteilung von Bewerbern eingesetzt.¹¹⁹ Sie eignen sich aber durchaus auch im Hinblick auf Weiterbildungen. Hierbei werden, je nach Verfahren, die Veränderungen der Arbeitsleistungen und Weiterentwicklungen der Mitarbeiter erfasst und mit früheren Resultaten verglichen.

¹¹⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Hesse/Schrader, Assessment Center (2012), S. 134.

¹¹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Preuss/Knoll, Computergestützte Assessmentssysteme (2001), S. 128.

¹¹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Lorenz/Rohrschneider, Erfolgreiche Personalauswahl (2009), S. 179.

¹¹⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Hagmann/Hagmann, Assessment-Center (2011), S. 177.

¹¹⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Lorenz/Rohrschneider, Erfolgreiche Personalauswahl (2009), S. 179.

Unternehmen nutzen Online-Assessments auch dazu, um sich potenziellen Bewerbern gut zu präsentieren.¹²⁰ In diesem Fall dient das Online-Assessment eher als Marketingstrategie, doch auch als Orientierungshilfe für den Bewerber. Bewerber können sich eine Meinung über das Unternehmen bilden. Sie können sich Gedanken darüber machen, ob ihnen das Unternehmen gefällt oder ob sie überhaupt ins Unternehmen passen würden.

10.1.1 Nachteile der Online-Assessment-Center

Das Online-Assessment hat auch einige Schwachstellen, die erwähnt werden sollten.¹²¹ Die Kosten eines intelligenten, gut gemachten Online-Assessments sind enorm. Darum werden sie auch größtenteils von Großunternehmen eingesetzt, da es sich kleinere Unternehmen gar nicht leisten könnten. Zudem lässt sich nicht überprüfen, ob der Kandidat auch wirklich derjenige ist, der das Online-Assessment bearbeitet. Außerdem kann nicht kontrolliert werden, ob alle Teilnehmer den Test zu den gleichen Bedingungen ablegen. Schlaue Kandidaten informieren sich vorher, um dann in den Aufgaben zu punkten. Noch ein Kritikpunkt ist, dass manche Bewerber mehr Erfahrung im Umgang mit interaktiven Spielen haben, als andere. Auch der geschulte Umgang mit Computern zählt hierzu. So wird es technisch geschickten Kandidaten gelingen ein Online-Assessment zu „überlisten“ und sich so deutlich von den anderen Bewerbern abzuheben. Kandidaten, die technisch nicht so geübt sind, werden wahrscheinlich schlechter abschneiden, obwohl sie möglicherweise gut für den Job geeignet wären.

10.1.2 Vorteile der Online-Assessment-Center

Doch es gibt auch viele Aspekte, die für Online-Assessments sprechen.¹²² Vorteilhaft ist z.B. dass die Kandidaten nicht physisch anwesend sein müssen, somit können Kosten für die Anreise, die Verpflegung der Teilnehmer und die Arbeitszeit der Mitarbeiter gespart werden. Die Bewerber haben den Vorteil, dass sie Ort und Zeit der Durchführung frei wählen können. Zudem wird ein Online-Assessment als weniger stressreich empfunden, als das klassische AC, wo der Kontakt zu Mitbewerbern und Beobachtern hinzukommt. Die Kandidaten fühlen sich weniger kontrolliert und beobachtet. Noch ein Vorteil ist die rasche Einsetzbarkeit des Ver-

¹²⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Hagmann/Hagmann, Assessment-Center (2011), S. 177.

¹²¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Hesse/Schrader, Assessment Center (2012), S. 136.

¹²² Vgl. hierzu und im Folgendem Lorenz/Rohrschneider, Erfolgreiche Personalauswahl (2009), S. 180f.

fahrens. Das Unternehmen muss nur die Teilnehmer auswählen und einen Zugangscode mit Anschreiben verschicken. Ein weiterer Pluspunkt ist, dass die Ergebnisse sehr schnell ausgewertet und an das Unternehmen gesendet werden.

Online-Assessments bieten alle Vorzüge standardisierter Personalbeurteilungsmethoden bei zusätzlicher Erhöhung der Effizienz.¹²³

All diese Punkte zeigen, dass durch Online-Assessments der Auswahlprozess wesentlich beschleunigt werden kann.¹²⁴ Unternehmen erhalten dadurch ganz neue Möglichkeiten an Informationen der Bewerber zu gelangen und Vergleiche zwischen den Bewerbern aufzustellen.

10.1.3 Ein Beispiel für ein Online-Testverfahren: DNLA

DNLA steht für „The Discovery of Natural Latent Abilities“ und heißt übersetzt die Aufdeckung der natürlichen Fähigkeiten von Mitarbeitern.¹²⁵ Diese Fähigkeiten sind für alle Unternehmen das wichtigste Kapital. DNLA-Programme z Expertenprogramme, die den Personalfachmann nicht ersetzen, sondern unterstützen. Das Unternehmen SMP entwickelte als erstes Unternehmen eine Computer-Programm-Plattform für Anforderungen im Bereich Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern. SMP erstellt Messverfahren und Personalorganisation-Komplettlösungen für Unternehmen. Das Leistungsprogramm der SMP erstreckt sich auch auf Einführungsschulungen, Training von Mitarbeitern vor Ort und Wartung der Programme vor Ort inkl. Hotline. Die Firma SMP ist ein europaweites Service- und Beratungsunternehmen für die Personalwirtschaft. Ziel der DNLA-Programme ist es, Potentiale arbeitsrelevanter Persönlichkeitseigenschaften bei Führungskräften und Mitarbeitern zu ermitteln. Zudem sollen Beziehungen in Arbeitsgruppen, Teams und Abteilungen transparent gemacht werden. SMP bietet verschiedenste DNLA-Messverfahren wie z.B. Job Starter, soziale Kompetenz, Verkäufer-Potential, Management, Leadership-Qualities, Teamanalyse, personalwirtschaftliche Analyse, Stress-Analyse und Masterprogramme. Die nachfolgende Abbildung zeigt eine Kurzbeschreibung des DNLA-Messverfahrens soziale Kompetenzen.

¹²³ Vgl. Preuss/Knoll, Computergestützte Assessmentssysteme (2001), S. 128.

¹²⁴ Vgl. hierzu und im Folgendem Lorenz/Rohrschneider, Erfolgreiche Personalauswahl (2009), S. 180f.

¹²⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden [www.DNLA.de](https://dnla.de), URL: <https://dnla.de/index.htm> (11.06.2013).



HUMAN RESOURCES EXPERT SYSTEMS

DNLA ESK – ERFOLGSPROFIL SOZIALE KOMPETENZ

<p>Zielgruppe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle Mitarbeiter <p>Einsatzbereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neueinstellungen, Stellenbesetzung • Nachhaltige Personalentwicklung • Ermöglichung der integrativen Führung und Optimierung der Zusammenarbeit • Teamentwicklung • Bei Schulungen, Trainings, Coaching • Bildungscontrolling • Strategische Personalentwicklung <p>Gutachtenarten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auswertung für das Unternehmen • Auswertung für den Teilnehmer • Fördervereinbarung • Teilnehmerzertifikat • Sonderauswertungen möglich (Teilnehmervergleich; Benchmarking-Optionen, Durchschnittsprofile, Seminarspläne, Team-Entwicklung u. s.) <p>Nutzen: DNLA ESK zeigt die derzeitige Ausprägung der Erfolgsfaktoren im außerfachlichen Bereich bei jedem Mitarbeiter. Diese Daten, verknüpft mit den betrieblich vorgegebenen Leistungszielen und den Arbeitsergebnissen, ermöglichen es, genau dort zu handeln, wo noch Engpässe bestehen. So werden die beruflichen Erfolgchancen des Mitarbeiters deutlich erhöht. Die für das Unternehmen verfügbaren Potenziale und Leistungen steigen signifikant.</p>	<p>Inhalt</p> <ul style="list-style-type: none"> • 17 Faktoren in den Bereichen Leistungsdynamik, Erfolgswille, Belastbarkeit, Interpersonelles Umfeld (Umgang mit Anderen) • Faktoren: u. a.: Eigenverantwortlichkeit, Motivation, Kontaktfähigkeit, Auftreten, Initiative, Systematik, Misserfolgstoleranz • zusätzlich Logiktest, PC-Anwender Test und Sprachtests ohne Aufpreis nutzbar! <p>Anzahl der Fragen 171</p> <p>Zeithbedarf (Min.) ca. 50</p> <p>Verfügbare Landesversionen: D – AUT – SUI – GB – ESP – FRA – ITA – NED EST – LAT – FIN – SWE – DEN*</p>
---	--

Erfolgsklima für alle schaffen und erhalten –
 mit den DNLA Human Resources Expert Systems!

Abbildung 2: DNLA-Messverfahren Soziale Kompetenz

Quelle: www.DNLA.de, URL: <https://dnla.de/index.htm> (11.06.2013)

10.2 Einzel-Assessment-Center (EAC)

Ein EAC ist eine AC-Form mit nur einem Teilnehmer und dauert meist einen Arbeitstag, die neben Interviews auch noch fünf bis acht Managementaufgaben beinhaltet.¹²⁶

Der Bewerber wird von einem oder mehreren Beobachtern unter die Lupe genommen.¹²⁷

Die Beobachter vergleichen das IST-Profil mit dem Soll Profil des Bewerbers einer speziellen Zielstelle in einer bestimmten Organisation.

EAC werden meist für die Auswahl höherrangiger Führungskräfte eingesetzt.¹²⁸

Aber sie können auch zur Personalentwicklung dienen.¹²⁹ Bei bestehenden Mitarbeitern sollen Stärken und Schwächen erkannt und Empfehlungen für ihren weiteren Entwicklungsweg mitgegeben werden. Ein EAC ist dann zu empfehlen, wenn besondere Diskretion gewährt werden soll. Die Durchführung ist überwiegend dieselbe wie beim Gruppen-AC.

10.2.1 Vorteile der Einzel-Assessment-Center

Zuerst ist zu erwähnen, dass ein EAC weitaus einfacher zu organisieren ist, als ein Gruppen-AC.¹³⁰ Ein EAC benötigt kein Hotel mit Tagungsräumen und es sind weitaus weniger Personen beteiligt, dadurch kann es sehr viel rascher organisiert werden. Noch ein positiver Gesichtspunkt ist die Vertraulichkeit des EACs bezüglich interner Teilnehmer. Ein EAC wird so gehandhabt, dass nicht das ganze Unternehmen erfährt, dass ein bestimmter Mitarbeiter in einem EAC bewertet wird. Im EAC können die Beurteiler näher auf die Teilnehmer eingehen, da sie nicht an einen strikten Zeitplan gebunden sind. Dadurch entsteht eine persönliche Atmosphäre. Zudem können die EAC-Übungen direkt auf die konkrete Stelle abgestimmt werden. Auch für die Teilnehmer eines EACs ergeben sich viele Vorteile.¹³¹ Jeder der Teilnehmer bekommt am Ende des EACs eine Stärken-/Schwächen-Analyse mit Tipps für die zukünftige Karriereplanung und Weiterbildung. Noch ein nützlicher Aspekt für die Teilnehmer ist, dass der Auswahlprozess beim EAC durchaus offener und transparenter gestaltet wird als beispielsweise beim klassischen Interview. Außerdem erhalten die Kandidaten interessante In-

¹²⁶ Vgl. Obermann, Assessment Center (2006), S. 324.

¹²⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 217.

¹²⁸ Vgl. Hesse/Schrader, Assessment Center (2012), S. 131.

¹²⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 217.

¹³⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Obermann, Assessment Center (2006), S. 326f.

¹³¹ Vgl. hierzu und im Folgendem Lorenz/Rohrschneider, Erfolgreiche Personalauswahl (2009), S. 178.

formationen über die Herausforderungen der zu besetzenden Position aus der Sicht des Arbeitgebers. Zudem wird durch ein EAC das Risiko minimiert, eigene berufliche Fehlentscheidungen zu treffen, da jeder Teilnehmer ein ausführliches Feedback im Anschluss an das EAC erhält.

10.2.2 Nachteile der Einzel-Assessment-Center

Nachteilig für ein EAC ist, dass die Möglichkeit fehlt, die Teilnehmer in der Gruppe zu beobachten.¹³²

Die soziale Interaktion zwischen den Teilnehmern kann nicht bewertet werden.¹³³

Daher ist zu prüfen, ob die Gruppendynamik eine wichtige Rolle für die zu besetzende Position spielt.¹³⁴ Aber in einem EAC kann eine Gruppensituation mit verschiedenen Rollenspielerrollen auch durchaus simuliert werden. Ein weiterer Schwachpunkt ist der große Durchführungsaufwand. Beim EAC müssen die Einführungsphasen immer wieder erneut durchgeführt werden, während dies beim Gruppen-AC nur einmal nötig ist. Noch ein negativer Aspekt ist, dass in einem EAC der Beobachteraufwand höher ist, als in einem Gruppen-AC, da im Gruppen-AC mehrere Alternativen bestehen, den Zeitplan zu managen. Dies ist ein Grund, warum sich das EAC nicht für alle Zielgruppen eignet.

10.3 Internationale Assessment-Center

Die Globalisierung der Wirtschaft fordert auch Veränderungen im Personalmanagement.¹³⁵

Die Anforderungen an eignungsdiagnostische Verfahren in der Personalauswahl und Personalentwicklung wachsen laufend. Unternehmen suchen länderübergreifend nach passenden Mitarbeitern und Führungskräften.

Dieser länderübergreifende und interkulturelle Einsatz von ACn zählt zu den wichtigsten aktuellen Entwicklungstrends in der Verwendung dieses Verfahrens.¹³⁶

¹³² Vgl. hierzu und im Folgenden Obermann, Assessment Center (2006), S. 327.

¹³³ Vgl. Birkhan, Das Einzel-Assessment (1998), o. S.

¹³⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Obermann, Assessment Center (2006), S. 327.

¹³⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 227.

¹³⁶ Vgl. Ehret/Stumpf, Interkulturelle Assessment Center (2006), S. 20.

Ein internationales AC ist also ein AC mit Teilnehmern und Beobachtern unterschiedlicher Kulturen und Sprachen.¹³⁷ Die Ziele sind die gleichen wie im klassischen AC. Der interkulturelle Aspekt fließt in die Bewertung nicht ein. Internationale AC finden in globalen Unternehmen Anwendung, deren Führungskräfte sich zwischen Staaten und Kulturen entwickeln. Ausschlaggebend für internationale AC sind, vor allem in Europa, die zunehmend über Ländergrenzen hinausgehenden Unternehmen. Hier besteht ein erhöhter Bedarf, dass sich die Beobachter trotz der räumlichen Entfernung einen standardisierten Eindruck über die Potentiale der Bewerber machen können. Die Teilnehmer eines internationalen ACs bringen einen individuellen, kulturellen Background mit. Daher müssen die Beurteilungskriterien sehr genau ergründet werden. Die relevanten Leistungskriterien sollten zunächst auf die Kriterien des Mutterhauses abgestimmt sein.

Ein Beispiel für ein internationales AC ist die globale Organisation der UNO. Hier werden Potential-AC für Managementstellen der Leiter der UNO-Einheiten durchgeführt. Die AC werden an mehreren Orten weltweit abgehalten. Dieses AC wird auf Englisch durchgeführt, mit Kandidaten, die Englisch als Dritt- oder Viertsprache sprechen. Im UNO-AC überragt die amerikanische Business-Kultur. Meist wird das AC von amerikanischen Beratern abgehalten.

10.3.1 Ziele internationaler Assessment-Center

Beim internationalen AC liegt das Hauptaugenmerk auf dem Entwicklungsaspekt.¹³⁸ Das Ergebnis bezieht sich auf die Stärken und Schwächen der Teilnehmer in Bezug auf verschiedene Management-Kompetenzen. Im Folgenden werden die Ziele der internationalen AC näher geschildert. Zunächst sollen durch internationale AC Manager identifiziert werden, die innerhalb der nächsten drei bis zehn Jahre eine Executive-Position übernehmen können. Dieser Aspekt hat Einfluss auf die Vorauswahl der Kandidaten. Die Teilnehmer müssen die Voraussetzungen erfüllen, die Executive-Ebene zu erklimmen, dürfen eine bestimmte Altersgrenze nicht überschritten haben, müssen auf lange Sicht gesehen international einsatzfähig sein und müssen mehr als nur eine Sprache fließend sprechen. Viele Unternehmen sehen diese Kriterien sehr streng, sie sind der Meinung, dass sie ihre Exekutives entdecken müssen, bevor sie 30 Jahre alt werden. Ein weiteres Ziel ist die Erstellung eines individuellen Entwicklungsplans für alle Kandidaten. Diese Entwicklungspläne bestehen meist ausschließlich aus der

¹³⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Obermann, Assessment Center (2006), S. 372f.

¹³⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Lohff, Internationale AC (1996), S. 206f.

Planung der nächsten Karriereschritte. Sie beinhalten die Mitarbeit und Leitung von Projekten oder die internationale Job-Rotation. Zu den Zielen bzw. Nebeneffekten zählt auch die Etablierung eines standardisierten Maßstabs, um Manager miteinander zu vergleichen, die in verschiedenen Kulturkreisen nach unterschiedlichen Kriterien ausgemustert und gefördert worden sind. Vor allem in der Bewertung der Führungsqualitäten zeigen sich zum Teil erhebliche Differenzen. In unterschiedlichen Ländern herrschen verschiedene Führungsstile. Die Abhaltung von nationalen ACn stellt deshalb keine Lösung des Problems dar, Manager verschiedener Länder miteinander zu vergleichen. Deshalb wird ein internationales AC der beste Weg sein, um etwaige Kompetenzunterschiede zuverlässig zu erkennen. Ferner ist die Einbindung des Top-Managements in die Management-Entwicklung ein erwünschter Aspekt. Die Einbeziehung des Top-Managements in die Beobachterrolle ist eine gute Möglichkeit die Entwicklung ihrer Nachfolger zu übernehmen. Auch die Beobachter eines ACs können nützliche Lernerfahrungen mitnehmen. Die ans AC anschließende Diskussion über Entwicklungspläne und Management-Zuständigkeiten lässt eine Übereinstimmung über die Unternehmenswerte und Standards entfalten, ohne dass dies im Vordergrund des ACs steht. Abschließend ist auch die Konstruktion länderübergreifender Netzwerke ein angestrebter Effekt. Ein internationales AC ist relativ komplex bezüglich der Logistik. Durch diese Komplexität werden bei den Teilnehmern Kontakte geknüpft und Netzwerke etabliert, welche durch die Umsetzung der Entwicklungspläne noch mehr gefestigt werden.

10.3.2 Probleme internationaler Assessment-Center

Gewiss existieren auch einige Probleme bei der Umsetzung internationaler AC.¹³⁹ Die Probleme bestehen in unterschiedlichen Bereichen. Zuerst zu den Problemen bezüglich der Organisation. Aus organisatorischer Sicht sind internationale AC aufwendiger als nationale AC. Der Zeitrahmen der zur Verfügung steht ist sehr knapp bemessen, da nach Abzug der üblichen Planungs- und Budgetierungsperioden nicht mehr viel Zeit übrig bleibt. Ein internationales AC muss frühzeitig geplant werden, da überwiegend höhere hierarchische Ebenen mit einbezogen werden. Die notwendige Kommunikation unter den Beteiligten wird sehr zeit- und kostenintensiv, wenn kein einwandfreies E-Mail-System eingesetzt wird.

¹³⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Lohff, Internationale AC (1996), S. 208f.

Ein weiteres Problem internationaler AC stellen die anfallenden Kosten dar. Wie oben bereits erwähnt ist diese Art von AC besonders kostspielig. Vor allem die Reisekosten, die bei nationalen ACn nicht anfallen, treiben den Budgetbedarf in die Höhe.

Noch ein Problem ist die politische Durchsetzbarkeit. Durch internationale AC werden immer wieder nationale Aspekte und Gebräuche betroffen sein, dadurch entstehen einige Widerstände. Dies verlangt Erfahrungswerte im Umgang mit internationalen Projekten und ACn in verschiedenen Ländern.

Auch die Sprache ist teilweise ein Problem in einem internationalen AC. Die Übungen müssen in einer Sprache abgehalten werden, die von allen beteiligten Personen beherrscht wird. Die meist verwendete Sprache in einem internationalen AC ist Englisch. Dies entspricht auch der Arbeitswelt in der Praxis, da internationale Manager heutzutage ohne Englisch kaum eine Chance haben werden.

Schließlich können sich auch Probleme hinsichtlich der Cross-cultural Fairness ergeben. Wie bereits erwähnt, gibt es verschiedene Management-Stile in unterschiedlichen Ländern. Diese werden in anderen Ländern entweder als positiv oder negativ bewertet. Die unterschiedlichen Bewertungen lassen sich auch bei ACn erkennen. Oft gibt es Unterschiede zwischen Beobachtern aus operativen Ländergesellschaften und aus Head-Quartern.

10.4 Dynamische Assessment-Center

Anlass für die Entwicklung dynamischer AC ist die mangelnde Realitätsnähe der klassischen AC.¹⁴⁰ Dem klassischen AC fehlt gerade das, was eine wesentliche Anforderung an Führungskräfte darstellt, nämlich Flexibilität. Im klassischen AC bekommen die Teilnehmer verschiedene Aufgaben nach einem Zeitplan. Sie müssen vorgegebene Sachverhalte bearbeiten. Es gibt keine Wahl gewünschter Bearbeitungswege. In der Realität wird aber jeder einen Sachverhalt anders lösen. Auch der Zeitrahmen ist im Arbeitsalltag innerhalb gesetzter Fristen den Führungskräften selbst überlassen. Führungskräfte entscheiden selbstständig wo sie ihre Prioritäten setzen. Beim dynamischen AC wird versucht Realitätsnähe und Freiheit beim Lösungsweg/Bearbeitungszeit zu gewähren. Die Teilnehmer können selbst bestimmen, wie sie die vorgegebenen Aufgaben erledigen.

¹⁴⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Schwarz/Lehrenkrauss, AC-Varianten (1996), S. 179f.

Die Stärken eines dynamisierten ACs liegen also darin, dass die Teilnehmer mehr Spielraum haben, ihre persönlich typischen Verhaltensstrategien anzuwenden.¹⁴¹ Die Beobachter können die Kandidaten in praxisnahen Gesprächen beobachten, weil auf Teilnehmerseite meist weniger stark das Gefühl besteht, beobachtet zu werden. Anstelle dessen werden konkrete Übungen bearbeitet.

Am Anfang des ACs steht fast immer eine Fallstudie, die alle Übungen beinhaltet.¹⁴² Die Kandidaten können dann frei entscheiden, mit welcher Aufgabe sie beginnen und welchen Lösungsweg sie einschlagen. Wenn sich ein Teilnehmer in unwichtige Details verzettelt, lässt dies schon Schlüsse zu. Werden Aufgaben überwiegend schriftlich bearbeitet, so können damit Aussagen über die soziale Kompetenz und Teamfähigkeit gemacht werden.

Grenzen dynamischer Assessment-Center

Beim dynamischen AC wird es schwierig die Ergebnisse einer Gruppenarbeit den einzelnen Kandidaten individuell zuzuordnen.¹⁴³ Es existiert das Risiko, dass sich Eigendynamik entwickelt, bei der die Freiräume der Kandidaten dazu führen, dass die Dimensionen des Anforderungsprofils ihre Funktion als Kriterien verlieren.

Die Umsetzung eines dynamischen ACs ist also nur in engen Grenzen möglich.¹⁴⁴ Ein dynamisches AC bewirkt einen enormen logistischen Aufwand. Es müssen Räume, Rollenspieler, Diskussionskandidaten und Beobachter zur Verfügung stehen. Für jede Handlung der Kandidaten muss laufend alles Nötige bereitstehen.

Die Gefahr beim dynamischen AC besteht darin, dass es zu dynamisch werden kann.¹⁴⁵ Zu Beginn des dynamischen ACs wird ein Anforderungsprofil erstellt, das mit den Leistungen der Teilnehmer abgestimmt werden soll. Doch wenn die Aufgaben und Ziele von den Teilnehmern selbst bestimmt werden, dann können die Teilnehmer auch selbst entscheiden, ob sie sich den Anforderungen stellen oder auch nicht. Dabei könnten Messintentionen verfälscht werden. Die Unabhängigkeit der individuellen Messungen, eines der wichtigsten Prinzipien der Eignungsdiagnostik, wird verletzt. Wenn beispielsweise der Umgang in konfliktären Gruppen-Situationen Anforderungsmerkmal ist, muss die entsprechende Situation auch abge-

¹⁴¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Paschen et al., AC professionell (2005), S. 30.

¹⁴² Vgl. hierzu und im Folgenden Schwarz/Lehrenkrauss, AC-Varianten (1996), S. 179f.

¹⁴³ Vgl. hierzu und im Folgenden Jeserich, 18 Jahre Erfahrung mit AC (1996b), o. S.

¹⁴⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Schwarz/Lehrenkrauss, AC-Varianten (1996), S. 180.

¹⁴⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Obermann, Assessment Center (2006), S. 347.

bildet werden und darf durch die Teilnehmer nicht anders definiert werden. Vor allem beim Entwicklungs-AC ist es bedeutend, die individuellen Anforderungseigenschaften sauber zu trennen, damit Stärken und Schwächen erkannt werden können. Ein Ausgleich der Schwäche A durch Stärke B würde zu einem Informationsverlust führen.

So kann gesagt werden, dass der Bezug zum Anforderungsprofil rasch verloren gehen kann. Zudem ist der Aufwand für eine Entwicklung eines komplexen Sachverhalts mit Unterlagen für unterschiedliche Verzweigungspunkte von Kandidatenentscheidungen sehr erheblich.

10.5 Assessment-Center in Kombination mit 360° Feedback

Das 360° Feedback ist ein Assessment-Verfahren, das sich unabhängig vom AC entwickelt hat.¹⁴⁶

Es lässt sich aber hervorragend in ein AC integrieren.¹⁴⁷

Im Vordergrund steht der sozialpsychologische Interaktions- bzw. Feedback-Gesichtspunkt. Es sollen Lernprozesse eingeleitet werden.¹⁴⁸

In vielen Großunternehmen wird das 360°-Feedback vermehrt im Assessment-Prozess eingesetzt. So es ist durchaus möglich, dass für die Besetzung einer Führungsposition eine bestimmte Menge an durchlaufenden 360°-Feedback-Prozessen nötig ist.

Im AC selbst können Elemente des 360°-Feedbacks zur Anwendung kommen. Das 360°-Feedback stellt eine systematische Rückmeldung an Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens dar. Die Rückmeldung basiert auf sozialen Wahrnehmungsprozessen im Berufsalltag. Eine Kombination unterschiedlicher Sichtweisen soll ein objektives Bild gewähren. Eine Person wird also von Vorgesetzten, Mitarbeitern, Arbeitskollegen oder externen Kunden beurteilt.¹⁴⁹

Das 360°-Feedback hat sich auch in Deutschland durchgesetzt, doch nur wenige Unternehmen nutzen diese Methode. Am weitesten verbreitet sind solche 360°-Feedbacks immer noch in den USA.

Beim 360°-Feedback werden die Teilnehmer mittels Fragebogen aus verschiedenen Perspektiven beurteilt.¹⁵⁰ Oft werden nicht die 360° erreicht, sondern nur ein Teilausschnitt, insbe-

¹⁴⁶ Vgl. Eck/Jöri/Vogt, Assessment-Center (2010), S. 172f.

¹⁴⁷ Vgl. Fisseni/Preusser, Assessment-Center (2007), S. 226.

¹⁴⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Eck/Jöri/Vogt, Assessment-Center (2010), S. 172f.

¹⁴⁹ Vgl. Runge/Scheidt, AC in Kombination mit Interview (2005), S. 260ff.

sondere die Bewertung durch Vorgesetzte, Kollegen und die Eigenbewertung. Häufig ist aber der Nutzen der 360°-Methode weit verstreut. Die 360°-Betrachtung bezieht sich z.B. auf Teamentwicklung, Persönlichkeitsförderung oder Steigerung des guten Arbeitsklimas. Es stellt sich die Frage, ob es wirklich die besten Führungskräfte sind, die sich voll auf die Erwartungen ihrer Mitarbeiter, Arbeitskollegen oder Vorgesetzten konzentrieren.

Mit Sicherheit kann gesagt werden, dass sich die hierarchischen Führungsstrukturen zur weit- aus flexibleren Teamkultur gewandelt haben.¹⁵¹ Auch eine Änderung in der Personalbeurteilung ist eine Folge davon. Das Beurteilungsverfahren durch mehrere Personen löst die Vorgesetztenbeurteilung oder Beurteilung durch externe Spezialisten immer mehr ab.

Wird eine Person durch mehrere Personen beurteilt, stellt dies eine Art Spiegel für die bewertete Person dar. Es wird offengelegt, wie jemand auf andere wirkt und ob dies mit der Eigeneinschätzung zusammenpasst.

Die Ergebnisse werden den Teilnehmern in einem persönlichem Gespräch und einem ausführlichem schriftlichen Gutachten mit den Urteilen der verschiedenen Personen mitgeteilt.¹⁵²

Dieses Gespräch kann durchaus Basis für die individuelle Entwicklung einer Person sein.¹⁵³ Deshalb stellt das Gespräch eher ein Entwicklungsgespräch dar, als eine traditionelle Leistungsbeurteilung.

Wenn ein 360°-Feedback schließlich in ein AC eingefügt wird, kann sich die Validität der AC-Aussagen erheblich erhöhen, weil die Datenbasis ausgeweitet wird.¹⁵⁴ Zusätzlich zu den Beobachterbewertungen kommen Urteile von Mitarbeitern, Kollegen oder Kunden dazu. Die Sichtweisen anderer Personen können sehr positiv und ermutigend für die Beurteilten sein. Daher empfiehlt es sich das 360°-Feedback als Ergänzung ins AC einzubauen.

¹⁵⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Obermann, Assessment Center (2006), S. 375.

¹⁵¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Eck/Jöri/Vogt, Assessment-Center (2010), S. 172f.

¹⁵² Vgl. Staufenbiel, Personalentwicklung (1999), S. 510ff.

¹⁵³ Vgl. hierzu und im Folgenden Eck/Jöri/Vogt, Assessment-Center (2010), S. 172f.

¹⁵⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Seegers, Neue Instrumente für die Entwicklung von Management-Trainees (2001), S. 197ff.

11 Kritische Beurteilung: Sind Assessment-Center überholt oder immer noch gut zur Personalauswahl?

Hinter einem AC steckt ohne Zweifel viel Aufwand, um eine freie Stelle zu vergeben.¹⁵⁵ Immer wieder stellt sich die Frage, ob das klassische AC als Instrument zur Personalauswahl überholt ist. Viele Bewerber demonstrieren im AC Leistungskraft und Selbstbewusstsein.

In einem AC geht es um das Erforschen der Persönlichkeit der Bewerber, um die Bewertung der Softskills und um die Einschätzung, wie sich die Bewerber im zu besetzenden Job bewähren würden. Leistungskraft der Bewerber kann durch begeistertes Aufgabenlösen abgeleitet werden und Selbstbewusstsein durch striktes Leugnen aller Selbstzweifel. Doch die AC-Verfahren haben sich grundlegend verändert. So gewieft wie früher kommt man heutzutage nicht mehr erfolgreich durch ein AC. Dank wissenschaftlicher Unterstützung sind AC, in denen Bewerber für einen Job oder den internen Aufstieg getestet werden, relativ wasserfest geworden. Auch auf den Aspekt Sympathie können Bewerber nicht bauen, denn meist sind mehrere Beobachter anwesend, die ihre Meinungen untereinander austauschen. Deshalb sollen Bewerber auch möglichst authentisch bleiben. Dies ist enorm wichtig, denn „kognitive Leistungen“ können nicht einfach simuliert werden. Falls Bewerber eine Rolle vorspielen, wird dies in jedem Fall spätestens dann auffallen, wenn die Analyse der Interviews und die Selbstpräsentation mit schriftlichen Tests und einem Persönlichkeitsfragebogen untermauert werden. Beide Instrumente zählen heute zur Standardausstattung eines ACs. Es existieren viele valide Testverfahren, aus denen die Persönlichkeit der Bewerber hervorgehen soll. Interessant sind die Differenzen zwischen den Testergebnissen und den Eindrücken aus dem Interview. Die Tests im AC bestehen meist aus mehr als 100 Fragen, die oft nach dem Prinzip – „Stimmen Sie der folgenden Aussage vollkommen, überwiegend, zum Teil oder überhaupt nicht zu“ – aufgebaut sind. Häufig sind noch zusätzlich verdrehte Kontrollfragen enthalten, die man unter enormen Zeitdruck kaum beantworten kann. Selbst erfahrene Führungskräfte tun sich mit einem AC schwer.

Besonders Einzel-AC sind bei den mittelständischen Unternehmen recht beliebt. In Großkonzernen sind es eher wieder die Gruppen-AC, die sich großer Beliebtheit erfreuen, da Beziehungsgeflechte eine große Rolle spielen.

Heute wird in einem AC versucht ganz reale Geschäftssituationen abzubilden. Dies betrifft Fallstudien, als auch Rollenspiele. Gruppen-AC werden fast ausschließlich bei Hochschulab-

¹⁵⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Demmer, AC: Gealtert, aber topfit (2013), S. 20.

solventen angewendet. Bewerber, die also schon lange im Berufsleben stehen, müssen die Bewertung zusammen mit anderen Teilnehmern nicht fürchten.

Fest steht, dass ältere und höher positionierte Führungskräfte das AC-Verfahren weniger akzeptieren, als junge Teilnehmer. Bei den älteren Führungskräften ist Diskretion und Wertschätzung ein enorm wichtiger Aspekt.

Personalexperten bestreiten das Gerücht, dass das AC als Auswahl- und Beurteilungsmethode ausgedient habe. Die AC-Methode hat sich bewährt und ist erprobt.

Grundsätzlich wird aber jeder Mensch die AC-Methode anders beurteilen, wahrscheinlich in Abhängigkeit von den bisher gemachten Erfahrungen.¹⁵⁶ In vielen Unternehmen sind AC bereits fixer Bestandteil zur Personalauswahl und Mitarbeiterförderung. Die Bewerber oder Mitarbeiter werden sich wohl oder übel damit abfinden müssen. Doch heute gibt es bereits viele Möglichkeiten sich gut auf ein AC vorzubereiten. Wird ein gut konzipiertes AC fachgerecht eingesetzt, so ist es ein sehr zuverlässiges Instrument zur Personalauswahl und Personalförderung. Zu beachten ist allerdings, dass eine gewisse Subjektivität nicht ganz ausgeschlossen werden kann, da Menschen mit anderen Menschen zusammenarbeiten. Die Aufgabe der Beobachter ist es, nicht nur zu beobachten, sondern auch zu bewerten. In die Bewertung fließt meist eine Interpretation der Beobachter ein, das sich kaum vermeiden lässt. Zudem ist die Tagesform der Beobachter entscheidend und Sympathie und Antipathie spielen auch eine Rolle. Für die Teilnehmer bedeutet ein AC jede Menge Stress. Ist es im Berufsalltag betreffend der zu besetzenden Stelle auch so stressig, können durchaus nützliche Aussagen getroffen werden. Aussagekräftig ist ein AC nur, wenn zuerst die Stelle oder die für den Stelleninhaber erforderlichen Kriterien festgesetzt und dann erst die entsprechenden Übungen ausgewählt werden. Standard-AC hingegen sind nicht sehr sinnvoll im Hinblick auf die Anforderungen für die Stelle, da lediglich allgemeine Aussagen über die Bewerber getroffen werden können. Meist sind Gruppenübungen und Gruppendiskussionen fixer Bestandteil in einem AC. Wenn dann die Zeit knapp ist, bleiben wichtige Einzelgespräche auf der Strecke. Ebenso entspricht der übermäßige Einsatz von Persönlichkeits-Tests nicht dem ursprünglichen Sinn der AC-Methode. Solche Tests sind nur dann aufschlussreich, wenn die Auswerter mit dem Instrument vertraut sind. Sonst kann es rasch zu Missverständnissen in den Ergebnissen führen.

Besonders gut sind AC im Hinblick auf die Anwesenheit von Führungskräften des Unternehmens, die später die Vorgesetzten der Bewerber darstellen. Für die Bewerber ist es sicher von Vorteil, wenn sie bereits im AC eine gute Basis mit ihrem Vorgesetzten aufbauen. Externe

¹⁵⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Schmidt/Faber/Middelmann, Angsfrei ins AC, S. 160ff.

Beobachter oder Führungskräfte anderer Fachgebiete werden für die Bewerber kaum hilfreich sein sich eine Vorstellung des neuen Arbeitsumfeldes zu machen. In einem gut konzipierten AC bekommen die Bewerber Auskunft über das Ziel der jeweiligen Übung, das erwartete Ergebnis, den Ablauf und Beobachtungsschwerpunkte. Bleiben die Bewerber uninformiert spricht dies weder für das AC, noch für das Unternehmen. Die Beobachtung bei der Ankunft im Hotel oder in den Pausen beim Essen sollte unterbleiben, da dies keineswegs dem Aspekt Fairness entspricht.

Ein umfangreiches Feedback gehört ans Ende jedes ACs. Das Feedback muss individuell auf die Kandidaten abgestimmt und aufschlussreich sein. Die Kandidaten sollen schließlich aus dem AC etwas gelernt haben und nützliche Informationen für die Zukunft mitnehmen.

12 Zusammenfassung

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war es, das AC als betriebliches Auswahlverfahren näher zu beleuchten. Die umfassende Analyse aus personalpolitischer und rechtlicher Sicht zeigt, dass sowohl viele Aspekte für und auch einige Aspekte gegen die Anwendung von ACn sprechen. Das AC wird wohl weiterhin überwiegend für große und mittelständische Unternehmen in der Personalauswahl zum Einsatz kommen, da kleinere Unternehmen die sehr hohen Durchführungskosten wahrscheinlich nicht tragen können. Häufig wird dieses Personalauswahlverfahren von den Teilnehmern gefürchtet, weil viele Bewerber nicht wissen, worum es im AC eigentlich geht und nach welchen Regeln es durchgeführt wird. Oft werden auch die Beurteilungen in Frage gestellt, da sie mit hoher Wahrscheinlichkeit psychologischen Verzerrungseffekten unterliegen.

Aber trotz der Kritik am AC hat sich diese Methode bewährt und wird noch immer mit wachsender Verbreitung von Unternehmen zur Personalauswahl eingesetzt. Die unterschiedlichen Aufgabenstellungen im AC geben einen umfassenderen Einblick in die Qualifikationen und Fähigkeiten der Teilnehmer, als alle anderen Personalauswahlinstrumente. Ob es die Nähe zum Berufsalltag ist, oder die Einsicht in persönliche und fachliche Qualifikationen der Bewerber, es steht fest, dass die AC-Methode auch in Zukunft noch ein beliebtes Instrument zur Personalauswahl sein wird, wenn man sich die Weiterentwicklungen und Innovationen dieser Methode ansieht. Die Entwicklung des ACs folgt den aktuellen Trends in der Wirtschaftswelt.

Literaturverzeichnis

Birkhan, G.: *Das Einzel-Assessment. Anatomie eines der wichtigsten Tage im Leben des Managers Y*, in: Kleinmann, M./Strauß, B. (Hrsg.): *Potentialfeststellung und Personalentwicklung*, Göttingen 1998, S. 151-174.

Breisig, T./Schulze, H.: *Das mitbestimmte Assessment-Center*, Baden-Baden 1998.

Bühner, R.: *Personalmanagement*, 2., überarbeitete Auflage, Landsberg am Lech 1997.

Demmer, C.: *Assessment Center: Gealtert, aber topfit*, in: *VDI Nachrichten*, 15/2013.

Domsch, M./Jochum, I.: *Zur Geschichte des Assessment-Centers – Ursprünge und Werdegänge*, in: Lattmann, C. (Hrsg.): *Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt*, Heidelberg 1989, S. 1-18.

Eck, C./Jöri, H./Vogt, M.: *Assessment Center. Entwicklung und Anwendung – mit 57 AC-Aufgaben und Checklisten zum Downloaden und Bearbeiten im Internet*, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Heidelberg 2010.

Ehret, A./Stumpf, S.: *Interkulturelle Assessment Center: Anforderungen und Gestaltungsempfehlungen*, in: *Wirtschaftspsychologie*, 4/2006.

Fisseni, H./Preusser, I.: *Assessment-Center. Eine Einführung in Theorie und Praxis*, Göttingen-Wien 2007.

Gaul, D.: *Rechtsprobleme psychologischer Eignungsdiagnostik*, Bonn 1990.

Hagmann, C./Hagmann, J.: *Assessment Center*, 4., erweiterte Auflage, Freiburg 2011.

Hagmann, C./Hagmann, J.: *Testbuch Assessment Center, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Freiburg 2011.*

Haltmeyer, B./Lueger, G.: *Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern, in: Kasper H./Mayerhofer W. (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, 3., völlig neu bearbeitete Auflage, Wien 2002, S. 435-436.*

Hammer, R./Kaltenbrunner, K.: *Organisation, Personal & Management, Wien 2009.*

Hanel, E.: *Arbeits- und betriebsverfassungsrechtliche Fragen zum Thema Mitarbeiterbeurteilung, o.O. 1987, S. 221-223.*

Hesse, J./Schrader, H.: *Assessment Center für Hochschulabsolventen. Ihr erster Schritt auf der Karriereleiter, Berlin 2012.*

Hornke, L./Wottawa, H.: *Vorurteilsfreie Verfahren der Personalbeurteilung und –auswahl. Die neue ISO-Norm 10667 regelt Assessment-Prozesse, in: Personalführung, 1/2012.*

Jeserich, W.: *18 Jahre Erfahrung mit Assessment Centern in Deutschland, in: Arbeitskreis Assessment-Center (Hrsg.): Das Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung, Hamburg 1996b, S. 56-72.*

Jeserich, W.: *Assessment-Center, in: SARGES, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, Göttingen 2000, S. 717-728.*

Klein, F.J.: *Die Rechtmäßigkeit psychologischer Tests im Personalbereich, Gelsenkirchen 1982.*

Kleinmann, M.: *Assessment-Center, Göttingen 2003.*

Leciejewski, K./ Fertsch-Röver, C.: *Assessment Center, 5., durchgesehene Auflage, Planegg 2007.*

Lohff, A.: *Internationale Assessment und Development Center*, in: Sarges, W. (Hrsg): *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode*, 5. Auflage, Göttingen 1996, S. 206-209.

Lorenz, M./Rohrschneider, U.: *Erfolgreiche Personalauswahl*, 1. Auflage, Wiesbaden 2009.

Löwisch, M.: *Taschenkommentar zum Betriebsverfassungsgesetz*, Heidelberg 1985.

Meisel, P.G.: *Die Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrats in personellen Angelegenheiten*, 3. Auflage, Heidelberg 1984.

Musolesi, F.: *Handlungsanalyse: Ein alternativer Ansatz im Assessment Center*, in: Sarges, Werner (Hrsg): *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode*, 5. Auflage, Göttingen 1996, S. 41-45.

Obermann, C.: *Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends. Mit originalen AC-Übungen*, 3. Auflage, Wiesbaden 2006.

Paschen, M./Weidemann, A./Turck, D./Stöwe, Chr.: *Assessment Center professionell. Worauf es ankommt und wie Sie vorgehen*, 2., erweiterte Auflage, Göttingen 2005.

Preuss, A./Knoll, T.: *Computergestützte Assessmentssysteme*, in: *Personal*, 3/2001.

Püttjer, C./Schnierda, U.: *Assessment-Center-Training für Führungskräfte. Die wichtigsten Übungen – die besten Lösungen*, 9., überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main 2010.

Runge, Th. E./Scheidt, Ch.: *Assessment Center in Kombination mit Interview, 360°-Verfahren und Tests*, in: Sündenhauf K./Stumpf S./Höft S.(Hrsg.): *Assessment-Center. Von der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung. Ein Handbuch von Praktikern für Praktiker*, Lengerich 2005, S. 260-271.

Schmidt, T./Faber, M./Middelmann, T.: *Angstfrei ins Assessment Center. Clever vorbereiten – smart auftreten*, Wien 2000.

Scholz, C.: *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, 5., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München 2000.

Schuhmacher, F.: *Mythos Assessment Center. Risikomanagement bei Personalentscheidungen und Leitfaden zur Anwendung*, Wiesbaden 2009.

Schuler, H.: *Personalgewinnung und Employer Branding*, in: Stock-Homburg, R./Wolf, B. (Hrsg.): *Handbuch Strategisches Personalmanagement*, 1. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 31-43.

Schuler, H.: *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*, Göttingen 1996.

Schwarz, M./Lehrenkrauss, E.: *Assessment-Center-Varianten für das mittlere und obere Management*, in: Sarges, W. (Hrsg.): *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode*, 5. Auflage, Göttingen 1996, S. 206-209.

Seegers, J.J.J.L.: *Neue Instrumente für die Entwicklung von Management-Trainees. Planspielgestützte Assessment Center und 360°-Grad-Analyse*, in: Sarges W.(Hrsg.): *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen 2001, S. 197-212.

Staufenbiel, T.: *Personalentwicklung*, in: C.G. Hoyos C.G./Frey D.(Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Weinheim 1999, S. 510-525.

Stubbe, C.: *Assessment Center. Rechtliche Grenzen der Verfahren zur Bewerberauswahl*, Berlin 2006.

Stumper K.: AC, unter www.firstlex.de, URL: <http://www.firstlex.de/assessment-center-78.html> (20.06.2013).

Wottawa, H./Thierau, H.: Evaluation, Göttingen 1990.

www.DNLA.de, URL: <https://dnla.de/index.htm> (11.06.2013).

www.help.gv.at, URL:

<https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/186/Seite.1860100.html> (24.06.2013).