

**Bundesakademie für öffentliche Verwaltung  
im Bundesministerium des Innern (Hrsg.)**

## **Personalauswahl im öffentlichen Dienst**

**Eine Dokumentation der Fachtagung  
am 3. und 4. Mai 2006**

Brühl / Rheinland 2006

**Dr. Martin Kersting**

Institut für Betriebs- und Organisationspsychologie der RWTH Aachen

### **Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung von Assessment Centern**

#### **1 Einleitung**

Organisationen und Menschen bemühen sich um qualitativ hochwertige Beurteilungen im Kontext der Personalauswahl und -entwicklung. In die entsprechenden Verfahren und Prozesse wird viel Mühe, Zeit und Geld investiert. Assessment Center haben sich als Methode etabliert, gleichwohl die Planung, Durchführung und Auswertung mit einem hohen Aufwand verbunden ist. Die Gestaltung eines Assessment Centers variiert von Organisation zu Organisation erheblich. Diese Variationen betreffen alle Aspekte des Assessment Centers, von der anforderungsanalytisch fundierten Vorbereitung über die Ausgestaltung der Übungen bis hin zur Vorgehensweise der Assessor(inn)en bei der Beurteilung (siehe Krause & Gebert, 2005) Welche der vielen verschiedenen Möglichkeiten der Gestaltung ist erfolversprechend?

Aus vielen Jahrzehnten der Forschung und Anwendung sind die Erfolgsfaktoren für die Qualität beruflicher Eignungsbeurteilungen im Allgemeinen und in der Gestaltung von Assessment Centern im Besonderen bekannt. Hochrangig besetzte Expert(inn)enkommissionen haben das Wissen in Form von Qualitätsstandards zusammengefasst. Die Beachtung dieser Qualitätsstandards erhöht die Wahrscheinlichkeit, eine richtige Personalbeurteilung zu treffen. Eine Orientierung der eigenen Arbeit an Qualitätsstandards bietet die Chance, (a) der Beliebigkeit bei Personalbeurteilungen entgegenzuwirken, (b) seriöse interne Anbieter (z. B. Personalabteilungen) und externe Anbieter (z.B. ein beauftragtes Beratungsunternehmen) zu stärken und (c) Betroffene vor unsachgemäßen Verfahren und Vorgehensweisen der Eignungsbeurteilung zu schützen. In dem vorliegenden Beitrag werden zunächst drei Qualitätsstandards ((1) DIN 33430 sowie die (2) deutsch- und (3) englischsprachigen Assessment Center Standards) skizziert. Auf der Basis dieser Standards sowie aufgrund sachlogischer Erwägungen und praktischer Erfahrungen werden anschließend für neun Phasen des Assessment Centers Erfolgsfaktoren bestimmt und beschrieben.

## 2 Qualitätsstandards

Der zentrale Qualitätsstandard für berufliche Eignungsbeurteilungen ist die DIN 33430. Sie wurde im Jahr 2002 veröffentlicht und formuliert „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen.“

Zwar sind DIN Normen nicht rechtsverbindlich, gleichwohl können sie, anders als andere Publikationen, in Rechtsstreitigkeiten Bedeutung erlangen und als eine Art Beweismittel herangezogen werden. Eignungsbeurteilungen sollen nach den „anerkannten Regeln der Technik“ erfolgen. Solchen unbestimmten Begriffen verleiht die DIN 33430 inhaltliche Bedeutung. Damit kann ihr eine prozessrechtliche Bedeutung beikommen, wenn um die Rechtmäßigkeit einer Personalauswahlentscheidung gestritten wird (siehe Kersting und Püttner, 2006). Dies war bislang im Kontext der so genannten Konkurrentenklage im öffentlichen Dienst bedeutsam. In Zukunft ist zu erwarten, dass aufgrund der Umsetzung der EU-Richtlinien zum Schutz vor Diskriminierungen die Qualität von Eignungsbeurteilungen auch in Rechtsstreitigkeiten im Kontext privatrechtlicher Arbeitsverhältnisse eine wachsende Rolle spielt. Wenn der öffentliche oder privatrechtliche Arbeitgeber vortragen kann, sich bei der Personalentscheidung auf eine Eignungsbeurteilung gestützt zu haben, die den Anforderungen der DIN 33430 entspricht, wirkt sich das zu seinen Gunsten als Beweiserleichterung aus. Es ist dann an der Gegenseite zu beweisen, dass die Auswahlentscheidung gleichwohl willkürlich war (Kersting und Püttner, ebd.).

Darüber hinaus bietet es sich an, bei Vertragsvereinbarungen, beispielsweise mit Personaldienstleistern, auf die DIN 33430 Bezug zu nehmen und somit Aufklärungen und Vertragsvereinbarungen abzukürzen.

Mittlerweile wurde der Inhalt der DIN 33430 in Form von Checklisten aufbereitet (Kersting, 2006). Die thematisch geordneten Checklisten (z. B. Thema Anforderungsanalyse) lassen sich leicht bearbeiten. Die bearbeiteten Checklisten zeigen auf, ob die eingesetzten Verfahren und Personalbeurteilungen den aktuellen Qualitätsstandards und dem Stand der Technik und Wissenschaft genügen. Mögliche Qualitätsmängel können identifiziert werden, so dass in der Folge die Ursachen mangelnder Qualität beseitigt werden können.

Bei der Erstellung der DIN wurden andere Qualitätsstandards berücksichtigt. Soweit die DIN 33430 inhaltlich noch Lücken lässt, behalten die anderweitigen Standards ihre Bedeutung, um den Stand wissenschaftli-

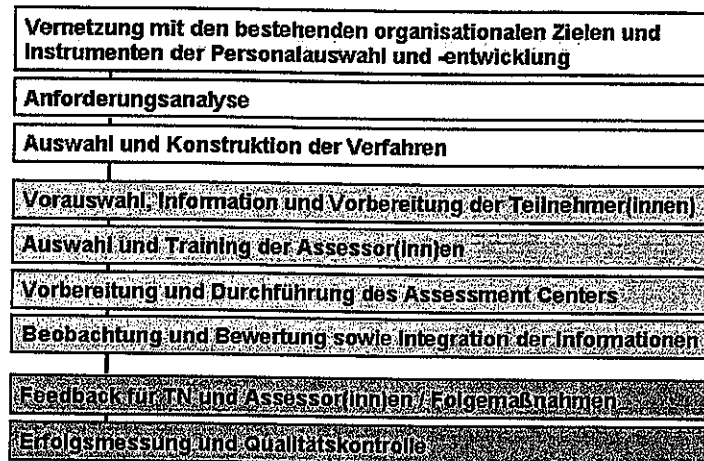
cher Erkenntnis oder in Fachkreisen anerkannter Verfahrenspraxis zu repräsentieren. Speziell auf die Assessment Center Methode zugeschnittene Richtlinien wurden im englischsprachigen Raum von der Task force on AC Guidelines (1989, siehe <http://www.assessmentcenters.org/pdf/00guidelines.pdf>) und im deutschsprachigen Raum vom Arbeitskreis Assessment Center (AKAC) entwickelt. Die 1992 erstmals veröffentlichten deutschen „Standards der Assessment Center Technik“ (AKAC, 2004, siehe <http://www.arbeitskreis-ac.de>) liegen seit 2004 in der zweiten, überarbeiteten Auflage vor. Insgesamt werden neun Standards formuliert, die sich an dem Prozess der Assessment Center-Konstruktion und -Durchführung orientieren. Jeder Standard zielt auf einen Prozessabschnitt, beispielsweise auf die Arbeits- und Anforderungsanalyse, die Übungskonstruktion oder die Assessor(inn)enauswahl und -vorbereitung. Der Inhalt und die Nützlichkeit jedes einzelnen Standards wird erläutert. Anschließend werden Hinweise zur konkreten Umsetzung des Standards gegeben. Unter der Überschrift „Verstöße“ finden sich auch Beispiele für Vorgehensweisen, die dem jeweiligen Standard zuwiderhandeln.

## 3 Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung von Assessment Centern

Der Autor des vorliegenden Beitrags hat aufgrund der Lektüre der genannten drei Qualitätsstandards sowie aufgrund sachlogischer Erwägungen und praktischer Erfahrungen die nachfolgenden Erfolgsfaktoren für Assessment Center identifiziert. Assessment Center werden im vorliegenden Beitrag als ein komplexer Prozess betrachtet, der neun definierte Phasen umfasst (siehe Abbildung 1). Für den Erfolg des Verfahrens ist es notwendig, die Qualität in allen neun Phasen zu sichern und zu optimieren. In der Praxis trifft man hingegen häufig eine einseitige Konzentration auf einzelne Aspekte des Assessment Centers an (z. B. Beobachtungstraining, Gestaltung der AC Übungen usw.). Im Folgenden werden für jede einzelne Phase des Assessment Centers praxisorientierte und konkret umsetzbare Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, die als Leitfaden für die Planung und Durchführung von Assessment Centern genutzt werden können. Darüber hinaus können die Qualitätsstandards als Maßstab zur Beurteilung der internen Assessment Center Praxis sowie der Angebote von externen Anbietern herangezogen werden.

#### 4 Die neun Phasen des Assessment Centers:

Abbildung 1: Die neun Phasen des Assessment Centers



##### 4.1 Vernetzung mit den bestehenden organisationalen Zielen und Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung

Von zentraler Bedeutung ist es, vorab die Ziele des Assessment Centers zu klären und mit den übrigen Zielen und Instrumenten der Personalauswahl- und -entwicklung zu verknüpfen. Dazu sind im Sinne einer kollektiv-partizipativen Gestaltung sowie im Sinne eines collaborative organizational designs alle relevanten Gruppen einzubeziehen. Hierzu zählen alle Gruppen, die im Arbeitskontext relevant für die Zielposition sind (Vorgesetzte, Kolleg(inn)en, Stelleninhaber(innen), Außenkontakte usw.) sowie alle organisational relevanten Gruppen (z. B. Personalvertretung, Gleichstellungsbeauftragte usw.). Empfehlenswert ist außerdem der Einbezug potentieller „Kritiker(innen)“ der Assessment Center Technik (denn die Einbindung schützt vor späteren Störversuchen) sowie die Einbindung des Wissens externer Berater(innen). Es müssen Maßnahmen zur Sicherung der Akzeptanz des Verfahrens „im Hause“ getroffen werden.

Zu den im Vorfeld zu klärenden Fragen zählt beispielsweise die Frage, was nach dem Assessment Center passiert. Am Beispiel des internen Potential Assessment Centers: Welche Anreize und Fördermöglichkeiten bietet die Organisation für die Personen, die im Assessment Center besondere Stärken gezeigt haben? Welche Unterstützung bietet die Organisation, wenn Förderbedarf aufgezeigt wird? Welche Maßnahmen sind zur Vermeidung der Verlierer(innen)problematik geplant? Bei internen Personalentwicklungs-Assessment Centern sollte gedanklich für jede Anforderungsdimension durchgespielt werden: Was konkret passiert, wenn eine Person in der Dimension x niedrige, mittlere oder hohe Leistungen zeigt?

In jedem Fall ist zu klären, welche Daten aus dem Assessment Center in welcher Form zu welchem Zweck aufbewahrt werden. Dabei sind die Bestimmungen des Datenschutzes zu beachten. Idealerweise sollte das Vorhaben mit dem Datenschutzbeauftragten abgeklärt werden.

Darüber hinaus ist im Vorfeld bereits die Evaluation des Assessment Centers zu planen (siehe Abschnitt 4.9), indem die erwartete Qualität im Vorhinein präzise und messbar definiert wird (Auftragsklärung). Die Qualitätsforderung sollte konkrete, prüfbare Forderungen und Toleranzen benennen und in jedem Fall dokumentiert werden. Das Ergebnis, dessen Qualität zu überprüfen ist, ist letztendlich das aus dem Assessment Center abgeleitete Eignungsurteil, aber auch alle vorherigen Aktivitäten münden in Ergebnissen (z.B. Anforderungsprofile, Beurteilungsbogen usw.), deren Qualität zu sichern ist. Die Prozesse und Ergebnisse müssen die Standards der DIN 33430 erfüllen und effizient sein, d.h. einen minimalen Aufwand und minimale Kosten pro Leistung benötigen. Die Kosten des Assessment Centers sind ebenso abzuschätzen wie sein erwarteter Nutzen (return on investment). (Für ein konkretes und leicht nachvollziehbares Beispiel zu Kosten-Nutzen Analysen eines Assessment Centers für den öffentlichen Dienst siehe Kersting, 2005). Vor allem ist zu klären: Wie lässt sich die Qualität des Assessment Centers messen? Möglich sind beispielsweise prozessorientierte Prüfungen (z. B. Bestimmung der Assessor(inn)enübereinstimmung) sowie der Kriteriumsgültigkeit in Form von Bewährungskontrollen (für ein Beispiel aus dem Bereich des öffentlichen Dienstes siehe Kersting, 2004).

Erfolgsfaktoren der ersten Phase sind u.a.:

- Klärung des Ziels des Assessment Centers
- Zielerreichungskriterien / Erfolgsfaktoren operationalisieren / Return on investment-Analysen planen
- Klärung der Integration weiterer Informationen über die Teilnehmer(innen) (z. B. bestehende Beurteilungen, Urteil von Fachabteilungen usw.)

- Umfassende Beteiligung unterschiedlicher Gruppen (z. B. Fachabteilungen, Personalvertretung, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung)
- Planung der Akzeptanzstrategie
- Planung der Maßnahmen zur Vermeidung der Verliererproblematik
- Planung der Folgemaßnahmen / Einbettung in strategische HR / PE
- Klärung der über das AC hinausgehenden Nutzung der Daten bei gleichzeitiger Gewährung des Datenschutzes

#### 4.2 Anforderungsanalyse

Eignung ist ein relationaler Begriff, geeignet ist man immer nur *für* etwas. Bevor die Eignung einer Person mit einem Assessment Center beurteilt werden kann, muss daher die Frage geklärt werden, wofür die Person jetzt und in Zukunft geeignet sein soll. Daher muss jedem Assessment Center stets eine Anforderungsanalyse vorgeschaltet sein. Erst im zweiten Schritt kann man sich damit beschäftigen, welche konkreten Übungen und Methoden im Assessment Center zum Einsatz kommen. Die Anforderungsanalyse dient – auf der Basis der Arbeitsanalyse – der „*Ermittlung von personrelevanten psychischen und psychophysischen Voraussetzungen – einschließlich dessen, was für die berufliche Zufriedenheit bedeutsam ist – für den zu besetzenden Arbeitsplatz, das Aufgabenfeld, die Ausbildung bzw. das Studium oder den Beruf, für das/den die Eignung eines Kandidaten festgestellt werden soll.*“ (DIN, 2002, S. 4). Gerade bei der Anforderungsanalyse sollten möglichst viele und unterschiedliche Perspektiven auf die in Frage stehende Position berücksichtigt werden, so dass, wie schon für Phase 1 ausgeführt, die Repräsentant(inn)en möglichst unterschiedlicher Gruppen in die Anforderungsanalyse einbezogen werden (siehe oben, Abschnitt 4.1). Aus der Anforderungsanalyse werden die Eignungsmerkmale und ihr Ausprägungsgrad abgeleitet, die zur Erfüllung der Anforderungen nötig sind. Dabei sollte eine Konzentration auf wenige, relevante Anforderungsdimensionen erfolgen. Mit zu vielen Dimensionen sind die Assessor(inn)en überfordert, so dass sie keine trennscharfen Urteile mehr leisten können.

Für jedes Assessment Center muss vorab bestimmt werden, ob und wie die Anforderungsdimensionen zu einem Gesamtwert integriert werden. Z.B. kann man Minderleistungen in einer Anforderungsdimension durch hohe Leistungen in anderen Anforderungsdimensionen kompensieren? Oder wird für jede Anforderungsdimension eine Mindestausprägung verlangt?

Von entscheidender Bedeutung ist, dass die Anforderungsdimensionen verhaltensnah operationalisiert werden. Abstrakte Begriffe wie „soziale Kompetenz“ müssen vorab in beobachtbare Verhaltensweisen übersetzt werden. In diesem Kontext ist auch die Maßstabsfrage zu klären: Wer oder was ist der Vergleichsmaßstab? Welches Verhaltensausprägung gilt als anforderungsgerecht?

Erfolgsfaktoren der Anforderungsanalyse sind u.a.:

- Einsatz verschiedener Methoden der Anforderungsanalyse
- Zukunftsorientierung
- Berücksichtigung der übergeordneten Organisationsziele
- Einbeziehung möglichst vieler relevanter Gruppen
- Erarbeitung des Kompetenzmodells / Anforderungsprofils (inkl. Klärung der Fragen nach Mindestausprägung, Kompensationsmöglichkeiten)
- Wenige, trennscharfe Anforderungsdimensionen
- Ggf. Festlegung der Gewichtung der Dimensionen / der Bildung des Gesamturteils
- Verhaltensnahe Operationalisierung der Anforderungsdimensionen
- Referenzsystem: Wer oder was ist der Vergleichsmaßstab (normorientiert oder kriterienorientiert, Benchmarking)

#### 4.3 Auswahl und / oder Konstruktion der Verfahren

Die Auswahl und / oder Konstruktion der Verfahren ergibt sich in der Regel direkt aus der Anforderungsanalyse. Das Assessment Center ist so zu planen, dass jede Anforderungsdimension in mindestens zwei Übungen beobachtbar ist (Redundanzprinzip). Die Übungen sollten anforderungsorientiert und zugleich realitätsorientiert (bezogen auf die Realität in der spezifischen Organisation) sein. Häufig erweist es sich als hilfreich, eine Übung speziell für die Messung spezifischer Anforderungsdimensionen zu entwickeln, statt umgekehrt zu schauen, welche Dimensionen man in einer vorhandenen Übung beobachten kann. Besonders wichtig ist die Wahrung einer der Zielposition angemessenen Schwierigkeit, die Übungen dürfen nicht zu schwer sein, müssen aber auch eine Herausforderung darstellen. Dabei ist darauf zu achten, dass einzelne Teilnehmer(innen) nicht aufgrund ihrer Vorerfahrungen bei einzelnen Übungen oder Aufgaben bevorzugt oder benachteiligt werden, es sei denn, diese Vorerfahrungen sind eignungsrelevant.

Zur Sicherung und Optimierung der Qualität sollte bei der Auswahl und / oder Konstruktion der Verfahren auf Methodenvielfalt geachtet werden. Eine hilfreiche Klassifikation von unterschiedlichen methodischen Zu-

gängen zur beruflichen Eignungsbeurteilung liefert u. a. der trimodale Ansatz der Personalpsychologie von Schuler und Höft (2006), der (1) den Konstruktansatz, (2) den Simulationsansatz und (3) den biographischen Ansatz unterscheidet. Typische Assessment Center Übungen wie das Rollenspiel oder die Gruppendiskussion zählen zum Simulationsansatz. Die Idee und das Qualitätsmerkmal des Assessment Centers besteht im Methodenmix. Daher sollten auch Interviews (biographischer Ansatz) und psychometrische Testverfahren (Konstruktansatz) in das Assessment Center integriert werden (siehe z. B. Sarges, 2001, S. XVI). Nach Hossiep (2001, S. 59) ist die „Integration solcher Instrumente im AC nicht nur sinnvoll, sondern geradezu zwingend“. In Nordamerika sind „skill and ability“ Tests in fast einem Drittel aller Fälle Bestandteil des Assessment Centers (Spychalski, Quinones, Gaugler & Pohley, 1997).

Erfolgsfaktoren der Auswahl und / oder Konstruktion der Verfahren sind u.a.:

- anforderungsorientierte Gestaltung
- Simulationsprinzip (Realitätsorientierung)
- Vermeidung der Bevorzugung einzelner Teilnehmer(innen) durch zu (fach-) spezifische Gestaltung
- Redundanzprinzip (Erfassung jeder Anforderungsdimension in mind. zwei Übungen)
- dimensionsorientierte Entwicklung der Übungen
- sorgfältige Gestaltung der Materialien und Instruktionen
- Wahrung einer angemessenen Schwierigkeit
- Trimodaler Ansatz: Integration von
  - simulationsorientierten Verfahren (z. B. Übungen),
  - biographieorientierten Verfahren (z. B. Interviews) und
  - traitorientierten Verfahren (z. B. Tests)

#### **4.4 Vorauswahl, Information und Vorbereitung der Teilnehmer(innen):**

Zu der im Vorfeld zu klärende Frage zählt, wer beispielsweise überhaupt für die Teilnahme zu einem Assessment Center zugelassen wird? Die Zulassungskriterien sollten eindeutig definiert und transparent kommuniziert werden. Das Assessment Center darf kein einmaliges und außerhalb der sonstigen Personalmaßnahmen der Organisation stehendes Ereignis sein. Bei organisationsinternen Bewerber(inne)n können wünschenswerte Verhaltensweisen wie z. B. Beurteilungen, Versetzungsbereitschaft und Mobilität, Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen usw. sinnvolle Zugangskriterien für ein Assessment Center sein. Bei internen und externen Ausschreibungen ist für eine überzeugende Ansprache ei-

ner ausreichend großen Gruppe grundqualifizierter Teilnehmer(inne)n zu sorgen, da jedes Verfahren nur dann gute Personen entdecken kann, wenn überhaupt gute Personen am Verfahren teilnehmen. Daher kommt der Vorauswahl und der Kommunikation eine hohe Bedeutung zu. Zur Vorbereitung zählt auch die zielgerichtete und geplante Kommunikation des Assessment Center Vorhabens, die eine Akzeptanz für das Verfahren und die aus dem Verfahren abgeleiteten Maßnahmen schaffen muss.

Allen Teilnehmer(inne)n sollten im gleichen Maße Zugang zu umfassenden Vorinformationen zum Verfahren haben, mit denen sowohl über inhaltliche (Art der Aufgaben und Anforderungsdimensionen) als auch über organisatorische (Dauer, Ort, Unterbringungsmöglichkeiten, mitwirkende Personen usw.) Aspekte des Assessment Center Verfahrens informiert wird. Diese Informationen sollten die Teilnehmer(innen) in die Lage versetzen, sich gut auf das Verfahren vorzubereiten.

Erfolgsfaktoren der Vorauswahl, Information und Vorbereitung der Teilnehmer(innen) sind u.a.

- Auf das Personalentwicklungssystem der Organisation abgestimmte Definition der Zulassungsbedingungen
- Transparenz hinsichtlich der Zulassungsbedingungen, Vorauswahlkriterien und Anforderungskriterien
- Vorinformation über alle organisatorischen Details des ACs
- Informationen zur Vorbereitung auf das AC
- Planung der Kommunikationsstrategie

#### **4.5 Auswahl und Training der Assessor(inn)en**

Wer im Rahmen eines Assessment Centers als Assessor(in) die Eignung und / oder das Entwicklungspotential und / oder den Entwicklungsbedarf von Personen einschätzt, sollte ausreichend qualifiziert sein und Kenntnisse über das Assessment Center Verfahren und dessen Anwendung haben. Assessor(inn)en sollten auch die Chancen, Risiken und mögliche Fehlerquellen des Verfahrens kennen und berücksichtigen. Ein umfassendes Training der Assessor(inn)en ist unverzichtbarer Bestandteil der Assessment Center Vorbereitung. Es muss die Assessor(inn)en in die Lage versetzen, gültige Diagnosen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Für die Gestaltung des Assessor(inn)entrainings empfiehlt sich eine Kombination eines Beurteilerfehlertrainings mit einem Bezugsrahmen-training oder einem Verhaltensbeobachtungstraining (siehe Höft & Funke, 2006).

Mittlerweile werden explizite Qualifikationen und Lizenzierungen für Personen angeboten, die als Assessor(inn)en arbeiten wollen (siehe den Beitrag von Hornke im vorliegenden Band sowie Kersting und Püttner, 2006). Allerdings ist ein gutes Training nicht in allen Fällen ausreichend. Es gibt Menschen, die für die Tätigkeit als Assessor(in) nicht geeignet sind und / oder nicht bereit sind, gemäß den Regeln des jeweiligen Assessment Centers zu arbeiten. Diese Personen sollten nicht als Assessor(inn)en zum Assessor(inn)en Training zugelassen werden oder nachträglich ausgeschlossen werden. In formaler Hinsicht hat es sich für die Assessor(inn)entätigkeit bewährt, wenn die Assessor(inn)en nicht die direkten Vorgesetzten der zu beurteilenden Personen sind und wenn die Assessor(inn)en Gruppe über einen heterogenen organisationalen Erfahrungshintergrund verfügt und unterschiedlich lange Erfahrungen mit Personalbeurteilungen gesammelt hat. Ein Problem kann entstehen, wenn einzelne Assessor(inn)en einzelne Teilnehmer(innen) bereits „kennen“ und ihr Urteil auf Erfahrungen außerhalb des Assessment Centers stützen. Solche Konstellationen sind zu vermeiden oder zumindest durch Offenlegung zu kontrollieren.

Erfolgsfaktoren der Auswahl und Training der Assessor(inn)en sind u.a.:

- Auswahl von Assessor(inn)en mit folgenden positiven Merkmale
  - übergeordnete Hierarchieebene
  - Bereitschaft gemäß den AC Regeln zu arbeiten
  - heterogener organisationaler Erfahrungshintergrund
  - heterogener Erfahrungsumfang mit Personalbeurteilungen
  - keine oder kontrollierte „Bekanntschaft“ zwischen Assessor(in) und Teilnehmer(in) außerhalb der AC-Situation
- Beobachtungstraining: Kombination eines Beurteilerfehlertrainings mit einem Bezugsrahmentraining oder Verhaltensbeobachtungstraining
- Ausschluss von Assessor(inn)en, die Ihrer Aufgabe nachweislich nicht gewachsen sind („Überschuss mittrainieren“)

#### 4.6 Vorbereitung und Durchführung des Assessment Centers

Assessment Center erfordern eine rechtzeitige professionelle Planung und kontrollierte Durchführung. Die Räumlichkeiten sind mit Bedacht und unter den Gesichtspunkten der Störungsfreiheit, Angemessenheit und Wege-Logistik auszuwählen; zur Vorbereitung gehört auch, dass die einzelnen Übungen und Aufgaben des Assessment Centers in Probedurchläufen auf ihre Funktions- und Differenzierungsfähigkeit kontrolliert werden. In diesem Kontext kann auch geprüft werden, ob die notwendige

Schulung der Rollenspieler(innen) erfolgreich war und diese hinreichend standardisiert agieren.

Jede(r) Teilnehmer(in) und jede(r) Assessor(in) sollte einen individuellen Ablaufplan zum Assessment Center erhalten, wobei die Pläne so zu gestalten sind, dass möglichst wenige „Leerphasen“ für die Teilnehmer(innen) entstehen und Teilnehmer(inne)n und Assessor(inn)en ausreichend Pausen eingeräumt werden.

Bei der Einteilung der Teilnehmer(innen) auf die Gruppen sind inhaltliche Aspekte zu beachten. Alle Instruktionen zu den Übungen sowie die Reaktionen der Assessor(inn)en sind weitgehend zu standardisieren. Die Materialien sind so aufzubewahren, dass die Vertraulichkeit gewährleistet wird.

Erfolgsfaktoren der Vorbereitung und Durchführung des Assessment Centers sind u.a.:

- Rechtzeitige Planung
- Probedurchläufe, u. a. zur Sicherung der
  - Funktionstüchtigkeit,
  - Differenzierungsfähigkeit und
  - Schwierigkeit der eingesetzten Methoden
- Angemessene, störungsfreie Räumlichkeiten (inkl. TN- Aufenthaltsräume)
- Bereitstellung von Ablaufplänen (individuelle Pläne pro Teilnehmer(in) und Assessor(in))
- Schulung der Rollenspieler(innen)
- inhaltlich reflektierte Zuweisung der Teilnehmer(innen) zu den Gruppenübungen / Variation bei mehreren Gruppenübungen
- Variation der Abfolge der Teilnehmer(innen) bei Einzelübungen
- Standardisierung der Instruktionen und Assessor(inn)en-Reaktionen
- Weitgehende Vermeidung von Wartezeiten / Leerphasen
- Verzicht auf „versteckte“ Beobachtungen
- Gewährleistung der Vertraulichkeit der Aufgaben, Materialien und Ergebnisse
- Wertschätzendes Verhalten gegenüber den Teilnehmer(innen)

#### 4.7 Beobachtung und Bewertung sowie Integration der Informationen

Das zentrale Element bei den simulationsorientierten Bestandteilen des Assessment Centers ist die Beobachtung und Bewertung der Teilnehmer(innen) durch die Assessor(inn)en sowie die Integration der zahlrei-

chen Informationen. Dieser Beobachtungs-, Bewertungs- und Datenintegrationsprozess ist im Detail zu planen und durch geeignete Regelungen und Materialien zu unterstützen. Nur wenn das komplette Vorgehen der Beobachtung und Bewertung vorab festgelegt und eingeübt wurde, bleibt der Kopf der Assessor(inn)en frei für das individuelle Gegenüber und für die Aufgabe der Eignungsbeurteilung. Grundlegende Prinzipien der Organisation der Beobachtung und Beurteilung im Assessment Center sind das Mehraugen-Prinzip sowie die Vermeidung der Überlastung der Assessor(inn)en. Eine Überlastung kann u.a. durch zu viele zu beobachtende Personen und / oder Dimensionen herbeigeführt werden, aber auch durch mangelnde Pausenzeiten und / oder eine überzogene Dauer des Assessment Centers. Für jede Übung sollte ein spezifischer Beurteilungsbogen mit vorgegebenen Beurteilungskategorien sowie übungsspezifisch formulierten Verhaltensankern vorliegen. Von entscheidender Bedeutung für die Qualität des Assessment Centers ist es, dass die Teilnehmer(innen) zunächst von jeder Assessorin / jedem Assessor unabhängig beurteilt werden. Erst nach der Vergabe und Dokumentation des unabhängigen Einzelurteils jeder Assessorin, jedes Assessors sollte Gelegenheit bestehen, sich über die Beobachtungen und Beurteilungen auszutauschen. Ob ein Konsensurteil der Assessor(inn)en erwartet wird und wie dieses gebildet wird, muss vorab geregelt werden. In dem Beurteilungsprozess ist besonderes Augenmerk darauf zu legen, dass sich die Assessor(inn)en bei ihrem Urteil auf konkrete Verhaltensbeobachtungen stützen und dass nur solche an konkreten Verhaltensweisen festgemachte Urteile abschließend berücksichtigt werden.

Bereits vor der Beobachtung und Bewertung muss geklärt sein, wer welcher Teilnehmerin / welchem Teilnehmer Feedback gibt (siehe Abschnitt 4.8) und welche Informationen für das Feedback genutzt werden. Es sollte gründlich überlegt werden, ob eine Rotation der Assessor(inn)en sinnvoll ist, da diese Rotation mit einer Minderung der so genannten Konstruktgültigkeit des Verfahrens einhergehen kann (siehe Lammers, & Holling, 2000). Falls eine Rotation vorgenommen wird, sollte dafür ein optimiertes Rotationsschema gewählt werden (siehe Andres & Kleinmann, 1993).

Durch die Vielzahl an Beobachtungen und Bewertungen fallen in einem Assessment Center hohe Datenmengen an, die verwaltet und für Entscheidungs-, Rückmelde- und Dokumentationszwecke aufbereitet werden. Komfortabel und weniger fehleranfällig ist der Einsatz von moderner Informationstechnologie anstelle der leider häufig noch üblichen Beschränkung auf Papier-und-Bleistift-Notizen. Auf dem Markt werden EDV Programme angeboten, die speziell für Assessment Center konstruiert sind. Diese Programme erstellen die notwendigen Protokolle für die Do-

kumentation, unterstützen die Auswertungsprozesse, geben den Beurteilern ein umfassendes Feedback zu ihren Beurteilungen (siehe Abschnitt 2.8) und bestimmen die Übereinstimmung zwischen mehreren Beurteilern im Sinne der DIN 33430. Zu nennen sind beispielsweise die Programme „AC und Interview Organizer (ACIO)“ (<http://personalauswahl-internet.de>), easy.pes (<http://ingentis.de>), KI-PAT (<http://KI-management.de>) und „pro facts AC Pilot“ (<http://profacts.de>). Erfolgsfaktoren der Beobachtung und Bewertung sowie Integration der Informationen sind u.a.

- o Komplette ausgearbeitetes Beobachtersystem
- o Vermeidung von Überlastung der Assessor(inn)en (geringe Anzahl zu beobachtender Dimensionen und Teilnehmer(innen))
- o Mehraugen-Prinzip
- o Keine Assessor(innen) Rotation oder optimiertes Rotationsschema (betrifft Rotation von Teilnehmer(inne)n und Assessor(inn)en)
- o Maßnahmen zur Gewährleistung unabhängiger Bewertungen (keine wechselseitige Beeinflussung der Assessor(inn)en)
- o Einsatz verhaltensverankerter Rating Skalen / Verhaltenschecklisten
- o Vorabregelung des Abstimmungs- und Integrationsprozesses
- o Computerunterstützung

#### **4.8 Feedback an die Teilnehmer(innen) / Ableitung von Folgemaßnahmen und Feedback an die Assessor(inn)en**

Ein Feedback für jede(n) Teilnehmer(in) ist fester Bestandteil eines Assessment Centers. Die Feedback-Geber(innen) sollten für diese Aufgabe speziell geschult werden und das Feedback zeitnah und vertraulich geben. Die Rückmeldung darf sich nicht mit allgemeinen Begriffen („Ihre soziale Kompetenz hat uns nicht überzeugt“) begnügen, sondern muss spezifisch und konkret sowie verhaltens- und ergebnisorientiert sein und nach Möglichkeit realisierbare Vorschläge zur Verhaltensänderung umfassen. Dabei sollte die Selbsteinschätzung der Teilnehmer(innen) berücksichtigt werden. Externen Teilnehmer(inne)n sollte im Rahmen des Feedback Gesprächs (oder an anderer geeigneter Stelle) der weitere Entscheidungsprozess konkret mitgeteilt werden (wer informiert wen wann). Bei internen Teilnehmer(inne)n werden im Falle von Entwicklungs-Assessment Centern im Feedback Gespräch oder an anderer geeigneter Stelle konkrete, realisierbare und organisationsintern abgestimmte Folgemaßnahmen vereinbart und dokumentiert, wobei auch die Umsetzungen des Maßnahmenplans und die Verantwortlichkeiten explizit geregelt werden.

Es ist sinnvoll, nicht nur den Teilnehmer(inne)n ein Feedback über ihr Verhalten im Assessment Center, sondern auch den Assessor(inn)en ein Feedback über ihr Verhalten als Beurteiler(innen) zu geben. Dies wird beispielsweise mit der oben genannten Software „Assessment Center und Interview Organizer, ACIO“ möglich (<http://personalauswahl-internet.de>). Auf Tastendruck liefert der Rechner die folgenden Rückmeldungen:

- Vergleich über die Dimensionen und Übungen einer Assessorin / eines Assessors (Z. B. „Im Vergleich über alle Beurteilungen, die Frau Mustermann abgegeben hat, hat sie die Dimension Teamfähigkeit am strengsten beurteilt.“)
- Vergleich mit den anderen Assessor(inn)en über die Dimensionen und Übungen. (Z. B. „Im Vergleich mit den anderen Assessor(inn)en hat Frau Mustermann die Dimension Motivation am mildesten beurteilt.“)
- Absolute Betrachtung der Dimensionen und Übungen. (Z. B. „Über alle Assessor(inn)en hinweg wurde die Dimension „Kommunikationsfähigkeit“ im Durchschnitt über alle Teilnehmer(innen) als besonders kritisch betrachtet.“)
- Übereinstimmung der Assessor(inn)en. Die Übereinstimmung kann pro Dimension und pro Übung bestimmt werden. (Z. B. „Die Übereinstimmung betrug für die Dimension Kommunikationsfähigkeit .90 und für die Dimension Motivation .58.“)

Erfolgsfaktoren für das Feedback an die Teilnehmer(innen) und an die Assessor(inn)en sowie für die Ableitung von Folgemaßnahmen sind u. a.

- o Feedback für die Teilnehmer(innen):
  - o zeitnah
  - o vertraulich
  - o spezifisch und konkret
  - o verhaltens- und ergebnisorientiert
- o im Fall von Entwicklungs Assessment Centern:
  - o realisierbare Vorschläge zur Verhaltensänderung
  - o Berücksichtigung der Selbsteinschätzung
  - o Vereinbarung und Dokumentation von konkreten, realisierbaren und organisationsintern abgestimmten Folgemaßnahmen
  - o Organisation der Umsetzung des Maßnahmenplans
  - o Definition von Verantwortlichkeiten
- o Feedback für die Assessor(inn)en über die Beobachtungen und Beurteilungen
  - o ipsativer und
  - o interindividueller Vergleich
  - o Bestimmung der Assessor(inn)en Übereinstimmung

#### 4.9 Erfolgsmessung und Qualitätskontrolle

Verfahren zur berufsbezogenen Eignungsbeurteilung gibt es viele; empirische und nachprüfbar Beweise der Tauglichkeit dieser Verfahren sind hingegen rar. Tatsächlich gibt es Organisationen, die seit Jahrzehnten Assessment Center einsetzen, ohne deren Qualität jemals geprüft zu haben. Man verlässt sich hier auf das subjektive Evidenzgefühl. Das aber ist irrational und widerspricht nicht nur wissenschaftlichen, sondern auch wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Entscheidend für die Qualität ist das Prinzip der „kontrollierte Praxis“, durch die berufliche Eignungsbeurteilungen begründbar und gegenüber Dritten legitimierbar werden.

Eine leicht zu realisierende Evaluationsmaßnahme ist die Etablierung einer Nachbesprechung (Manöverkritik) nach jedem Assessment Center. Hier können Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert und deren Umsetzung geplant werden.

Der eigentliche Ausgangspunkt der Erfolgsmessung und Qualitätskontrolle und Qualitätsoptimierung ist die Dokumentation. Nur was dokumentiert und gemessen wird, kann auch ausgewertet und optimiert werden. Zu allen Phasen des Assessment Centers müssen exakte Daten zur Verfügung stehen. Benötigt wird eine Dokumentation der Regeln zum gesamten Ablauf des Assessment Centers, von der Auftragsannahme über die Planung der Untersuchung bis zur Durchführung und Erfolgsmessung und Qualitätskontrolle. Besonders wichtig ist die Dokumentation der Assessment Center Ergebnisse. Dabei sollte nicht nur das Gesamtergebnis festgehalten werden. Vielmehr sollten die Einzelwerte pro Anforderungsdimension und pro Aufgabe / Übung dokumentiert werden – und zwar die Werte pro Assessor(in) (und nicht nur die (konsensualen) Abschlusswerte). Denn die DIN 33430 fordert, dass verschiedene Assessor(inn)en bei gleicher Beobachtungsgrundlage möglichst übereinstimmen (DIN, 2002, S. 7). Um dieser Forderung nachzukommen, muss zunächst einmal eine Information über die Einzelurteile vorliegen, um anschließend die Übereinstimmung berechnen zu können. Es ist aufwändig, die Übereinstimmung verschiedener Assessor(inn)enurteile per Hand zu berechnen. Aus Gründen der Dokumentation bietet es sich aber ohnehin an, Personalbeurteilungsprozesse computergestützt durchzuführen. Einige der bereits genannten (siehe oben) EDV Programme bestimmen die Übereinstimmung zwischen mehreren Assessor(inn)en im Sinne der DIN 33430.

Wann immer es möglich ist, sollte eine Datenanalyse vorgenommen werden. So kann man beispielsweise prüfen, ob die Assessment Center Ergebnisse geschlechts- oder altersspezifisch ausgeprägt sind, was auf

Fairness Probleme deuten kann. Darüber hinaus kann man psychometrische Gütekriterien, wie z. B. die Schwierigkeit der Aufgaben und Übungen, bestimmen.

Der Königsweg der Erfolgsmessung und Qualitätskontrolle besteht in der empirischen Bestimmung der sogenannten Kriteriumsgültigkeit des Assessment Centers. Die Logik von Überprüfungen der Kriteriumsgültigkeit ist leicht nachzuvollziehen. Kriteriumsgültigkeit wird in der DIN 33430 (DIN, 2002, S. 21) definiert als Grad der Übereinstimmung des Ergebnisses, das eine Person im Assessment Center erzielt hat, mit der Ausprägung dieser Person in einem empirisch ermittelten Kriterium. Ein „Kriterium“ ist der DIN 33430 (ebd., S. 22) zufolge ein Maßstab, anhand dessen das infragestehende Personmerkmal im Alltag beurteilt wird. Man schaut also, wie die Eignung einer Person im Assessment Center beurteilt wurde (das ist der so genannte Prädiktorwert) und vergleicht diese Einschätzung mit einer unabhängigen Beurteilung des berufsbezogenen Erfolgs dieser Person (Kriterium). Beispielsweise stellt man die Ergebnisse des Assessment Centers der späteren Produktivitätsrate oder der späteren Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten gegenüber. Statistisch wird der Grad der Übereinstimmung in einer Korrelation ausgedrückt, die eine Je-desto-Aussage darstellt - z. B. „je positiver das Assessment Center Urteil ausfällt, desto höher auch die Zufriedenheit des Vorgesetzten mit dem neuen Mitarbeiter“. Ein Beispiel für die Bestimmung der Kriteriumsgültigkeit eines für den öffentlichen Dienst durchgeführten Assessment Centers gibt Kersting (2004).

Auch das Erleben der Teilnehmer(innen) kann ein Evaluationsgesichtspunkt sein. Professionalität und Transparenz der Assessment Center Durchführung sorgen für eine möglichst hohe soziale Akzeptanz des Verfahrens.

Erfolgsfaktoren der Erfolgsmessung und Qualitätskontrolle sind u. a.

- Nachbesprechung (Manöverkritik) zur Analyse von Verbesserungsmöglichkeiten (einschl. Umsetzungsplan)
- umfassende Dokumentation des Assessment Centers
- computergestützte Bestimmung der Übereinstimmung der Urteile der Assessor(inn)en
- Fairness im Sinne gruppenspezifischer Leistungsausprägungen, z.B.
  - alters- und / oder
  - geschlechtsspezifische Ausprägungen
- empirische Kontrolle der psychometrischen Eigenschaften
- Bewährungskontrollen (Bestimmung der Kriteriumsgültigkeit)
- Akzeptanzbefragung bei den Teilnehmer(inne)n

## 5 Fazit

Die Beachtung von Qualitätsstandards und Erfolgsfaktoren für Assessment Center und für alle weiteren Verfahren der beruflichen Eignungsbeurteilung kann sich positiv auf den Erfolg einer Organisation auswirken. Dazu ist es notwendig, die Eignungsbeurteilung als komplexen Prozess zu betrachten und in jeder Prozessphase nach Möglichkeiten der Qualitätsoptimierung zu suchen.

## 6 Literatur:

- Andres J. & Kleinmann, M. (1993) Die Entwicklung eines Rotationssystems für die Beobachtungssituation im Assessment Center. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37, 19-25.
- Arbeitskreis Assessment Center (2004). *Standards der Assessment Center Technik*. Hamburg.
- Deutsch, E. (1997). Haftungserhebliche Standards. *Juristische Zeitung*, 1030-1033.
- DIN (2002). DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Berlin: Beuth.
- Höft, S. & Funke, U. (2006). Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: H. Schuler (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. neubearbeitete Auflage) (S. 143-187). Göttingen: Hogrefe.
- Hossiep, R. (2001). Psychologische Tests - die vernachlässigte Dimension in Assessment Centern. In W. Sarges (Hrsg.) *Weiterentwicklungen der Assessment Center Methode* (S. 53-68). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kersting, M. (2004). Qualitätssicherung und -verbesserung: Zur Überprüfung der Gültigkeit berufsbezogener Eignungsbeurteilungen. In L.F. Hornke & U. Winterfeld (Hrsg.), *Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung* (S. 103-128). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Kersting, M. (2005). Profit durch Personalauswahl – warum sich eine qualitativ hochwertige Personalauswahl langfristig rechnet In: A. Gourmelon, Ch. Kirbach & St. Etzel (Hrsg.), *Personalauswahl im öffentlichen Sektor* (S. 15-34). Baden-Baden: Nomos-Verlag.
- Kersting, M. (2006). „DIN Screen“ – Leitfaden zur Kontrolle und Optimierung der Qualität von Verfahren und deren Einsatz bei beruflichen Eignungsbeurteilungen. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Kersting, M. & Püttner, I. (2006). Personalauswahl: Qualitätsstandards und rechtliche Aspekte. In: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*, 2. Auflage (S. 841-861). Göttingen: Hogrefe.
- Krause, D. & Gebert, D. (2005). Die Entwicklung, Durchführung und Evaluation des Assessment Centers in der deutschsprachigen und U.S.-amerikanischen Wirtschaft. In: K. Sünderhauf, S. Stumpf und S. Höft (Hrsg.). *Assessment Center. Von der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung* (S. 410-436). Lengerich: Pabst.
- Lammers, F. & Holling, H. (2000). Beobachterrotation und die Konstruktvalidität des Assessment Centers. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 21, 270-278.
- Sarges, W. (2001). *Weiterentwicklungen der Assessment Center Methode*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. & Höft, S. (2006). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: H. Schuler (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. neubearbeitete Auflage) (S. 101-144). Göttingen: Hogrefe.
- Spychalski, A.C., Quinones, M.A. Gaugler, B.B. & Pohley, K. (1997). A survey of assessment center practices in organizations in the United States. *Personnel Psychology*, 50, 71-90.
- Task force on AC Guidelines (1989). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Public Personnel Management*, 18, 457-470.