

Ausgewählte Fragen des
Personalmanagements

Assessment Center

Agenda

- Überblick zum Assessment Center
- Häufigste Einsatzzwecke eines Assessment Centers
- Ablauf bei Konstruktion und Durchführung eines Assessment Centers
- Nutzen eines Assessment Centers
- Innovationen des Assessment Centers
- Die Rolle des Beobachters

Agenda

- Praxisteil
- Feedbackprozess
- Verschiedene Übungen im Assessment Center
- Mitbestimmungsaspekte im Assessment Center
- Kritische Würdigung des Assessment Center

Agenda

- Überblick zum Assessment Center
- Häufigste Einsatzzwecke eines Assessment Centers
- Ablauf bei Konstruktion und Durchführung eines Assessment Centers
- Nutzen eines Assessment Centers
- Innovationen des Assessment Centers
- Die Rolle des Beobachters

Überblick zum Assessment Center

Agenda

- Überblick zum Assessment Center
 - Begriffliche Definition
 - Geschichtliche Entwicklung
 - Zielsetzung
 - Charakteristika
 - Beteiligte Personen

Begriffliche Definition

englisch:

- assessment
 - Einschätzung
 - Beurteilung
 - Bewertung

- center
 - Mitte
 - Zentrum
 - Mittelpunkt

Begriffliche Definition

„**personal-eignungsdiagnostisches Verfahren**, das eingesetzt wird, um Kompetenzen und Potentiale von Personen zu erfassen und ihre **zukünftige berufliche Entwicklung einzuschätzen.**“

Fisseni/Preusser (2007), S. 5

Geschichtliche Entwicklung

- Ursprung im militärischen Bereich in Deutschland
- nach dem ersten Weltkrieg Entwicklung von moderneren Auswahlmethoden
- Zweiter Weltkrieg: Keine weitere Beachtung
- ab 1942 vermehrter Einsatz im Ausland, z.B.
 - England (Offiziersauswahl)
 - USA (Agentenauswahl)

Geschichtliche Entwicklung

- Durchbruch im Personalbereich durch Management Progress Study (Firma AT & T), 1956 – 1966
- 1979: international über 1000 Unternehmen
- 1977: Arbeitskreis Assessment Center

Zielsetzung

- Personen auf ihre Eignung für die zuvor definierten Aufgaben beurteilen
- Beobachter schätzen Potential oder die Kompetenz der Teilnehmer ein
- Ergebnis: Auswahl- und Entwicklungswürdigkeit der Teilnehmer

Charakteristika

- In der Regel 6-12 Teilnehmer → Gruppenverfahren
- Mehrere unabhängige Beobachter (1:2 zur Teilnehmeranzahl)
- Dauer: 1-5 Tage
- Teilnehmer durchlaufen realitätsnahe Übungen, die den Anforderungen der künftigen Position entsprechen sollen

Beteiligte Personen I

- Moderator:
 - konzipiert
 - plant
 - koordiniert
 - vermittelt
 - leitet

Beteiligte Personen II

- Teilnehmer:
 - Interne Mitarbeiter, z.B. Manager
 - Externe Bewerber, z.B. Trainees

Beteiligte Personen III

- Beobachter:
 - erfahrene, geschulte Personen des Unternehmen, z.B. Führungskräfte
 - unabhängige externe Beobachter, z.B. Psychologen
 - Leistungen des Teilnehmer beobachten – analysieren - auswerten

Agenda

- Überblick zum Assessment Center
- Häufigste Einsatzzwecke eines Assessment Centers
- Ablauf bei Konstruktion und Durchführung eines Assessment Centers
- Nutzen eines Assessment Centers
- Innovationen des Assessment Centers
- Die Rolle des Beobachters

Häufigste Einsatzzwecke eines Assessment Centers

Agenda

- Häufigste Einsatzzwecke des Assessment Centers
 - Personalauswahl
 - Personalentwicklung
 - Weitere Einsatzzwecke

Häufigste Einsatzzwecke Assessment Centers

→ 95% aller AC zur Personalauswahl und -entwicklung eingesetzt

Personalauswahl

- Ziel: geeignetster Bewerber auf eine konkrete künftige Position

- Externe oder interne Bewerber
 - Hochschulabsolventen (bzw. Nachwuchsführungskräfte)
 - Trainees

Personalentwicklung

- AC zur Personalentwicklung und Potenzialanalyse:
 - Erfassung von Potentialen der Teilnehmer
 - Aufdecken von Defiziten
 - Ableitung von spezifischen und individuellen Weiterbildungsmaßnahmen

Weitere Einsatzzwecke

- Lernerfolgskontrolle
- Ausbildungsberatung
- Berufliche Rehabilitation
- Laufbahnplanung

Agenda

- Überblick zum Assessment Center
- Häufigste Einsatzzwecke eines Assessment Centers
- Ablauf bei Konstruktion und Durchführung eines Assessment Centers
- Nutzen eines Assessment Centers
- Innovationen des Assessment Centers
- Die Rolle des Beobachters

Ablauf bei Konstruktion und Durchführung eines Assessment Centers

Agenda

- Ablauf bei Konstruktion und Durchführung eines Assessment Centers
 - Überblick
 - Auftragserklärung und Vernetzung
 - Arbeits- und Anforderungsanalyse
 - Übungskonstruktion
 - Beobachtung und Bewertung
 - Beobachterausswahl und –vorbereitung
 - Vorauswahl und Vorbereitung der potentiellen Teilnehmer
 - Vorbereitung und Durchführung
 - Feedback und Folgemaßnahmen
 - Evaluation

Überblick

1. Auftragserklärung und Vernetzung

2. Arbeits- und Anforderungsanalyse

3. Übungskonstruktion

4. Beobachtung und Bewertung

5. Beobachterausswahl und -vorbereitung

6. Vorauswahl und Vorbereitung der potentiellen TN

7. Vorbereitung und Durchführung

8. Feedback und Folgemaßnahmen

9. Evaluation

Ablauf

1. Auftragserklärung und Vernetzung



- Ziele und Rahmenbedingungen des AC-Auftrags
- Verbindliche Erklärung der Konsequenzen für Teilnehmer

2. Arbeits- und Anforderungsanalyse



- Eignungsbeurteilung nur durch exakte Analyse der Anforderungen
- Bestimmung von Wissensbereichen, Fähigkeiten und sonstigen relevanten Personenmerkmalen

Ablauf

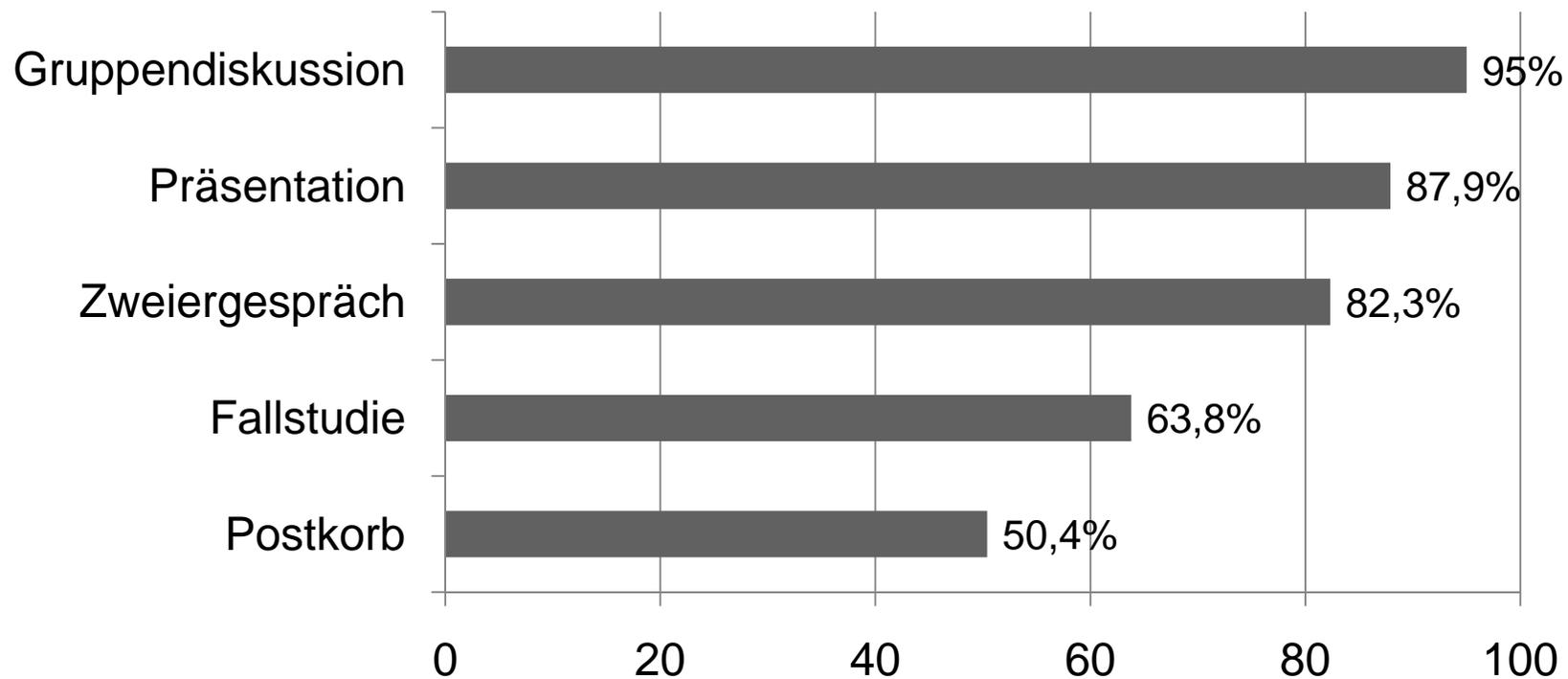
Am häufigsten beobachtete Anforderungsdimensionen:

Rang	Anforderungsdimensionen/ Persönlichkeitsmerkmal	%
1.	Kommunikationsfähigkeit	88,6
2.	Durchsetzungskraft	86,4
3.	Kooperationsfähigkeit	85,0
4.	Führungskompetenz	76,4
5.	Konfliktfähigkeit	74,3
6.	Problemlösefähigkeit	70,5
7.	Zielorientierung	65,5
8.	Systematisches Denken	65,0
9.	Entscheidungsfreude	62,1
10.	Belastbarkeit	59,3

Ablauf

3. Übungskonstruktion

- Übungen sollen Arbeitsanforderungen simulieren



Ablauf

4. Beobachtung und Bewertung

- Eignungsdiagnose bedarf einer systematischen

5. Beobachterausswahl und -vorbereitung

- Ausreichende Kenntnisse über Zielposition, Auswahlverfahren und dessen Anwendung
- Umfassendes Training der Beobachter
- Fundierte und treffsichere Einschätzung der Beobachter

6. Vorauswahl und Vorbereitung der potentiellen TN

- Aufklärung über Grundziel, Ablauf und Chancen/Risiken des AC
- Nur Teilnehmer, die realistische Erfolgsaussichten haben

Ablauf

7. Vorbereitung und Durchführung



- Moderator, der den Ablauf klar und transparent regelt

8. Feedback und Folgemaßnahmen



- Für jeden TN ein individuelles Feedback
- Höhere Akzeptanz bei TN
- Gerechte Handhabung mit der „Verliererproblematik“
- Ableitung von Folgemaßnahmen und deren Umsetzung

Ablauf

9. Evaluation



- Regelmäßige Güteprüfung und Qualitätskontrolle damit angestrebten Ziele nachhaltig erreicht werden können
- Empirische Güteprüfung sorgt dafür, dass das Verfahren ständig verbessert wird.

Agenda

- Überblick zum Assessment Center
- Häufigste Einsatzzwecke eines Assessment Centers
- Ablauf bei Konstruktion und Durchführung eines Assessment Centers
- Nutzen eines Assessment Centers
- Innovationen des Assessment Centers
- Die Rolle des Beobachters

Nutzen des Assessment Centers

Agenda

- Nutzen eines Assessment Centers
 - Nutzen für das Unternehmen
 - Nutzen für die Teilnehmer

Nutzen für das Unternehmen

- Verbesserte Treffsicherheit bei Personalentscheidungen
- Überblick über Leistungstand und Defizite im Unternehmen
- Weiterbildungsmaßnahmen erfolgen nicht nach dem „Gießkannenprinzip“
- Beobachter werden durch Teilnahme trainiert

Nutzen für die Teilnehmer

- Begründete Rückmeldung über Stärken und Schwächen
- Differenzierte Konfrontation zwischen Selbst- und Fremdbild
- Realistische Vorinformationen über Zielposition
- Risikoreduzierung eine falsche Position anzutreten
- Beförderungen werden als gerechter erlebt

Agenda

- Überblick zum Assessment Center
- Häufigste Einsatzzwecke eines Assessment Centers
- Ablauf bei Konstruktion und Durchführung eines Assessment Centers
- Nutzen eines Assessment Centers
- Innovationen des Assessment Centers
- Die Rolle des Beobachters

Innovationen des Assessment Centers

Agenda

- Innovationen des Assessment Centers
 - Ursachen
 - Einzel-Assessment Center
 - Computergestütztes Verfahren
 - Dynamisches Assessment Center

Ursachen

- Veränderung der Arbeits- und Wirtschaftswelt
 - Dezentralisierung von Aufgaben im Unternehmen
 - Globalisierung der Märkte und Produktionsstätten
 - neue Technologien

 - Verändertes Personalmarketing durch Bedeutungsgewinn an Kompetenzen wie
 - kommunikatives und teamorientiertes Handeln
 - Offenheit für internationale politische und wirtschaftliche Entwicklungen
 - begreifen der vernetzten Welt
- Wandel des „traditionellen“ Assessment Centers

Einzel-Assessment Center

Einzel-Assessment Center

- Nur ein Teilnehmer
- Ein oder mehrere Beobachter
- Vergleich von Ist-Profil mit Soll-Profil
- Geringerer Organisationsaufwand
- Ausführlichere Gespräche
- Höhere Vertrautheit durch persönlichere Atmosphäre

Computergestütztes Verfahren

Das Assessment Center als computergestütztes Verfahren

- Nutzung des PCs zur Unterstützung diagnostischer Arbeiten
 - Computergestützte Szenarien wie Planspiele
 - EDV-gestützter Postkorb

Dynamisches Assessment Centers

Dynamisches Assessment Center

- Komplexe Probleme der Berufswelt sollen noch realitätsnaher erfasst und simuliert werden
 - Flexibilität als Schlüsselqualifikation einer Führungskraft immer wichtiger
 - Teilnehmer bekommen mehr Freiheit für eigene Entscheidungen
 - mehr Chancen neue Verhaltensweisen zu lernen und zu üben
→ insgesamt mehr Spielraum
- Vorteil: Beobachter sehen Teilnehmer in relativ natürlichen Entscheidungs- und Gesprächssituationen

Agenda

- Überblick zum Assessment Center
- Häufigste Einsatzzwecke eines Assessment Centers
- Ablauf bei Konstruktion und Durchführung eines Assessment Centers
- Nutzen eines Assessment Centers
- Innovationen des Assessment Centers
- Die Rolle des Beobachters

Die Rolle des Beobachters

Agenda

Die Rolle des Beobachters

- Auswahl der Beobachter
- Aufgaben der Beobachter
- Trennung von Beobachtung und Urteil
- Beobachtertraining
- Beobachtungsbogen
- Häufige Beobachtungsfehler

Auswahl der Beobachter

- Mitarbeiter des Unternehmens
 - Linienvorgesetzte
 - Vertreter der Personalabteilung
 - Vertreter interner Interessengruppen, wie Betriebs- oder Personalräte

- Externe Experten (Psychologen, speziell geschulte Berater)

Aufgaben der Beobachter

1. Schritt

Jeder Beobachter beobachtet einen oder mehrere Teilnehmer in Bezug auf die zuvor definierten Anforderungsmerkmale.

2. Schritt

Das beobachtete Verhalten wird protokolliert ohne es zu bewerten.

3. Schritt

Das Verhalten wird den einzelnen Beobachtungsdimensionen zugeordnet.

Aufgaben der Beobachter

4. Schritt

Die Beobachter bewerten unabhängig voneinander die Ausprägung des Teilnehmerverhaltens.

5. Schritt

Die Beobachter einigen sich in der Beobachterkonferenz auf die Dimensionsausprägungen für jeden Teilnehmer.

6. Schritt

Die Beobachter machen einen Entscheidungsvorschlag über Einstellung und/oder Förderungsempfehlung.

Trennung von Beobachtung und Urteil

- Essentiell, da auf Grundlage der Beobachterurteile Prognosen über beruflichen Erfolg der Teilnehmer erstellt werden
- Protokollierung soll zunächst wertfrei erfolgen
- All das notieren, was objektiv wahrgenommen wurde
- Filterung bzw. Selektion von Informationen
- Aus der Wahrnehmungspsychologie ist bekannt, dass in die meisten Wahrnehmungsakte bereits interpretative Elemente einfließen.

Beobachtertraining

- Vor AC durchzuführen
- Meistens mehrtägig
- Sensibilisierung für typische Fehlerquellen
- Durchspielen der Übungen
- Gründliche Auseinandersetzung mit Anforderungsdimensionen
- Kenntniserwerb der diversen Feedbacktechniken

Beobachtungsbogen

- Während den Übungen kein Urteil fällen, sondern lediglich Beobachtungen dokumentieren
- Ist standardisiert
- Erstellung obliegt dem AC-Konstrukteur
- Verhalten der Teilnehmer bezüglich der vorab definierten Anforderungsdimensionen möglichst zeitnah protokollieren

Beobachtungsbogen

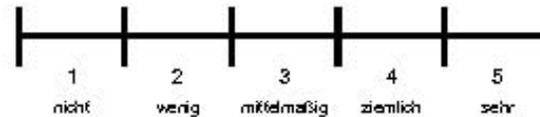
TeilnehmerIn:

BeobachterIn:

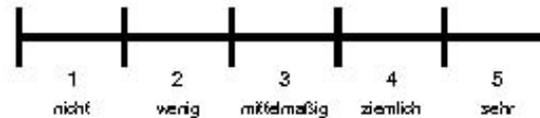
Datum:

Dimension: Durchsetzungs- u. Abgrenzungsfähigkeit

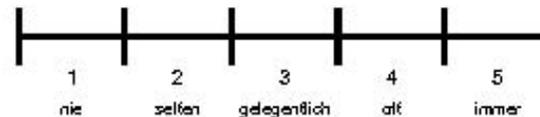
TeilnehmerIn formuliert die eigene Rolle und damit verbundene Zuständigkeiten



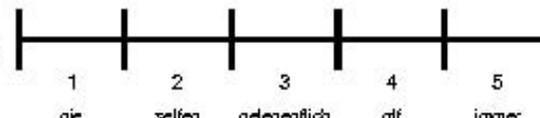
TeilnehmerIn formuliert klare Regeln



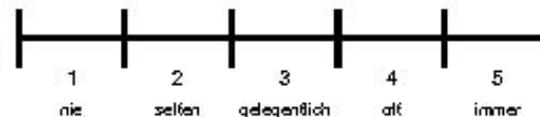
TeilnehmerIn verliert während des Gesprächs potenzielle Kompromisse nicht aus den Augen und kommt darauf zurück



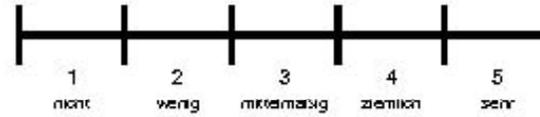
TeilnehmerIn trifft Entscheidungen und begründet diese



TeilnehmerIn vertritt eigene Interessen (bspw. setzt die Einhaltung persönlicher Freizeit durch)



TeilnehmerIn sorgt dafür, dass Lösungen gefunden wurden, die von allen getragen werden



Freie Verhaltensbeobachtung:

Typische Beobachtungsfehler

- Halo-Fehler
- Tendenz zur Mitte
- Primacy- und Recency-Effect
- Hierarchie-Effekt

Praxisteil

Agenda

- Praxisteil
- Feedbackprozess
- Verschiedene Übungen im Assessment Center
- Mitbestimmungsaspekte im Assessment Center
- Kritische Würdigung des Assessment Center

Feedbackprozess

Agenda

- Feedbackprozess
 - Grund
 - Ziel
 - Was ist beim Feedback zu beachten
 - Der Weg zum Endurteil

Feedbackgespräch I

- Grund: Der Teilnehmer soll die Möglichkeit haben das Endurteil über seine Fähigkeiten in Bezug auf die Übungen nachvollziehen zu können.
- Ziel: Die Stärken und Schwächen der Teilnehmer sollen offen gelegt werden.

Feedbackgespräch II

Was ist beim Feedbackgespräch zu beachten?

- Beobachtervorbereitung
- Vermeidung von Frustration bei dem Teilnehmer

Der Weg zum Endurteil

- Im Feedbackprozess werden zwei unterschiedliche Gutachten erstellt:
 - Teilgutachten
 - Gesamtgutachten
- Methoden zur Urteilsfindung:
- Konsensentscheidung
 - Vorteil: Unterschiedliche Sichtweisen
 - Nachteil: Hoher Zeitaufwand
- Mehrheitsentscheidung
 - Vorteil: Geringer Zeitaufwand
 - Nachteil: Gefahr von Fehlentscheidungen

Agenda

- Praxisteil
- Feedbackprozess
- **Verschiedene Übungen im Assessment Center**
- Mitbestimmungsaspekte im Assessment Center
- Kritische Würdigung des Assessment Center

Verschiedene Übungen im Assessment Center

Agenda

- Verschiedene Übungen im Assessment Center
 - Arten von Übungen
 - Klassische psychologische Testverfahren
 - Aufgabensimulation
 - Kritik an Postkorb und Gruppendiskussion
 - Konzentrationstests
 - Intelligenztests
 - Persönlichkeitstests
 - NASA-Übung

Arten von Übungen

- Klassische psychologische Testverfahren
 - Routine Verfahren, lange Tradition in der Berufseignungsdiagnostik
 - Messen zeitlich stabile Merkmale, situationsübergreifend
 - Typische Tests sind: Konzentrations-, Intelligenz- und Persönlichkeitstests

- Augabensimulationen:
 - Bilden typische Arbeitssituation ab
 - Beobachtbares Verhalten wird bewertet
 - Bewältigungsstrategien werden bewertet

Kritik an Postkorb und Gruppendiskussion

- Postkorb:
 - Zeitdruckfaktor überlagert andere Bewältigungsstrategien

- Gruppendiskussion:
 - Gruppendiskussion nicht Unternehmensalltag
 - Schauspielerei
 - Schüchterne Typen verlieren stark

Konzentrationstests

Kasten 5: Auszug aus der Instruktion zum Konzentrations-Leistungs-Test (KLT)

Der vorliegende Testbogen enthält Rechenaufgaben. Wie diese Rechenaufgaben zu lösen sind, zeigen die folgenden 2 Beispiele:

Beispiel A: $8 + 9 - 2$ Zuerst die obere Zeile ausrechnen und sich das Ergebnis merken (15). Dann dasselbe mit der unteren Zeile tun (4). Beide Zahlen im Kopf behalten!

1. Regel: Ist die obere Zahl größer (wie im Beispiel A), dann die untere von der oberen abziehen (15 - 4) und das Ergebnis in das Kästchen eintragen (11).

Beispiel B: $3 + 6 - 8$ Wieder die obere Zeile ausrechnen und sich das Ergebnis merken (1). Dann dasselbe mit der unteren Zeile tun (17). Beide Zahlen im Kopf behalten!

2. Regel: Ist die obere Zahl kleiner (wie im Beispiel B), dann die untere zu der oberen hinzuzählen (1 + 17) und das Ergebnis in das Kästchen eintragen (18).

Man muß also jeweils die beiden Zwischenergebnisse im Kopf behalten und entweder voneinander abziehen oder zusammenzählen!

Quelle: Düker & Lienert (1965).

Konzentrations-Leistungs-Test (KLT) von Düker & Lienert, 1965

Besteht aus 9 Blöcken mit jeweils 20 Rechenaufgaben (Bearbeitungszeit: 18 min – pro Aufgabenblock 2 min)

erwältigen

Aufmerksamkeits- und Belastungstest d2 von Brickenkamp, 8. Auflage, 1994

(Bearbeitungszeit: 4min 40 sek)

Intelligenztests

- Idee dahinter: Denkvermögen erfassen
- Bewertet wird...
 - logisches Denken
 - praktische Rechenfähigkeiten
 - Abstraktionsfähigkeit
 - räumliches Vorstellungsvermögen
 - Sprachverständnis

Intelligenztest Beispielaufgabe

Analogien / Wort- und Sprichwortanalogien

- Es werden 3 Wörter vorgegeben. Zwischen dem ersten und dem zweiten besteht eine Beziehung. Aus den Lösungsvorschlägen soll nun ein Wort ausgesucht werden, so dass zwischen diesem und dem dritten Wort eine ähnliche Beziehung besteht.
 - chronisch : akut = dauernd : ... ?
a) langweilig b) immer c) andauernd d) zeitweilig e) oft

- Welches Sprichwort hat eine ähnliche Bedeutung wie das vorgegebene.
 - Früh übt sich, was ein Meister werden will.
 - a) Lehrjahre sind keine Herrenjahre.
 - b) Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr.
 - c) Wer zuerst kommt, mahlt zuerst.
 - d) Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen.

Persönlichkeitstests

Ich ...	sehr un- zutreffend	eher un- zutreffend	weder noch	eher zutreffend	sehr zutreffend
1. ... bin eher zurückhaltend, reserviert.	0	0	0	0	0
2. ... neige dazu, andere zu kritisieren.	0	0	0	0	0
3. ... erledige Aufgaben gründlich.	0	0	0	0	0
4. ... werde leicht deprimiert, niedergeschlagen.	0	0	0	0	0
5. ... bin vielseitig interessiert.	0	0	0	0	0
6. ... bin begeisterungsfähig und kann andere leicht mitreißen.	0	0	0	0	0
7. ... schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen.	0	0	0	0	0
8. ... bin bequem, neige zur Faulheit.	0	0	0	0	0

Auszug aus BFI-K (Form S) von Rammstedt und John, 2005

NASA-Übung

Situation:

- Raumschiff ist auf dem Mond notgelandet
- 15 Dinge sind nicht zerstört
- Rangfolge dieser Dinge in Gruppe erstellen (Einstimmigkeit)
- Bewertet wird:
 - Fähigkeit logisch zu argumentieren
 - Durchsetzungsfähigkeit

Agenda

- Praxisteil
- Feedbackprozess
- Verschiedene Übungen im Assessment Center
- Mitbestimmungsaspekte im Assessment Center
- Kritische Würdigung des Assessment Center

Mitbestimmungsaspekte im Assessmentcenter

Agenda

- Mitbestimmungsaspekte im Assessment Center
 - Ansatzpunkte im Betriebsverfassungsgesetz
 - Ablehnung des Betriebsrats

Ansatzpunkte im Betriebsverfassungsgesetz

- **Informationspflicht gem. §92 BetrVG**
 - Betriebsrat hat Informationsrecht bezüglich der Personalplanung
- **Mitbestimmungspflicht gem. §94 BetrVG**
 - Beurteilungsgrundsätze sind durch Betriebsrat zustimmungspflichtig, bevor diese angewandt werden

Ablehnung des Betriebsrats

Was passiert, wenn der Betriebsrat nicht zustimmt?

- Entscheidung wird in Einigungsstelle getroffen
 - Einigungsstelle:
 - Mitglieder von Betriebsrat und Arbeitgeber
 - unparteiischer Vorsitzender

Agenda

- Praxisteil
- Feedbackprozess
- Verschiedene Übungen im Assessment Center
- Mitbestimmungsaspekte im Assessment Center
- Kritische Würdigung des Assessment Center

Kritische Würdigung des Assessment Centers

Agenda

- Kritische Würdigung des Assessment Center
 - Kritikpunkt: Kosten
 - Beispiel: Kostenaufstellung
 - Kritikpunkt: Aussagekraft
 - Kritikpunkt: Schauspielerei
 - Weitere Kritikpunkte
 - Stärken des Assessment Center

Kritikpunkt: Kosten

- **Hoher Aufwand und hohe Kosten im Vergleich zu anderen Verfahren**
 - in Literatur: ab ca. 1000-3000Euro/Teilnehmer
 - Aber: Entscheidungssicherheit steigt, deshalb Folgekosten evtl. personeller Fehlentscheidungen einbeziehen
 - Einsparungsmöglichkeiten
 - z.B. Reduzierung von Beobachtern und der Übungsdauer, Standardisierung

Gefahr: Güte der Ergebnisse kann leiden

Beispiel: Kostenaufstellung I

Ansatz der Kosten über den Aufwand in Personenstunden:

1. Entwicklungskosten (nur einmalig)

– vorbereitende Aktivitäten in Personalabteilung	50 Std.
– Workshop mit Entscheidungsträgern	50 Std.
– Anforderungsdimensionen aufstellen	50 Std.
– Übungen und Material	200 Std.
– Organisation+Vorbereitung	50 Std.
	<hr/>
Summe:	400 Std.

Beispiel: Kostenaufstellung II

1. Kosten für Beobachtertraining

– Vorbereitung	20 Std.	
– Durchführung (10 Beobachter, 3 Mitarbeiter-Personal, 8Stunden)		104 Std.
	Summe:	124 Std.

1. Kosten der Durchführung

– Beobachter, Moderator (6 Personen, 10Std.)	72 Std.	
– evtl. Teilnehmer (10 Teilnehmer, 12 Std.)		120 Std.
	Summe:	192 Std.

Insgesamt 716 Personenstunden, die dann mit den unternehmensinternen Verrechnungspreisen angesetzt werden

Kritikpunkt: Aussagekraft I

Nur mittlere Brauchbarkeit zur Prognose beruflichen Erfolgs

- Wichtigstes Messinstrument (Gütekriterium): Validität:
 - gibt Aufschluss darüber, in welchem Ausmaß das gemessen wird, was auch gemessen werden soll
 - Wertebereich von 0 bis 1 (je höher der Wert, desto besser wird das gewollte erfasst)
 - Lange Zeit galt hoher Validitätswert bezüglich der Prognose, heutige Studien bescheinigen viel geringere Prognosewerte

Kritikpunkt: Aussagekraft II

Gründe für schlechtere Validität:

- Zu viele Beobachtungsmerkmale (manche haben wenig Einfluss auf beruflichem Erfolg)
 - Unzureichende Kompetenz bei Konstruktion und Durchführung der Übungen
 - Zu viel Simulation, zu wenig Biografie
- Fazit: um leistungsfähiges AC zu gewährleisten, müssen Qualitätsstandards eingehalten werden.

Kritikpunkt: Schauspielerei

Gute Schauspieler gewinnen

- Es gewinnt, wer sich am besten gemäß der Anforderungen verhält
- **Aber:** Vielfalt an Simulation und Dauer kann antrainierte Verhaltensweisen durchbrechen
- Gefahr bei standardisierten Verfahren

Weitere Kritikpunkte:

- Übungen sind häufig sehr künstlich
- Es werden Erwartungen geweckt, die das Unternehmen nicht erfüllen kann
- Eingriff in die Kompetenz von Managern

Stärken des AC

- Ermöglicht genaueres Erkennen von Stärken und Schwächen der Kandidaten
 - permanente Beobachtung verbessert Rückschlüsse
- Keine Überbewertung fachlicher Qualifikationen
- Sehr objektive Beurteilungen, durch hohe Anzahl an Beobachtern
- Erforderliche Qualifikationen werden unter Stress und Zeitdruck geprüft (Bezug zur Arbeitsrealität)
- Interaktionen zwischen mehreren Personen können beobachtet werden

Fazit:

Keine andere Methode, die so breit angelegt und aussagekräftig ist

**Wie war der
Tag?**

Wie fühlt ihr euch?

**Was hat euch
überrascht?**

**Was kann man das nächste
mal besser machen?**

**Was habt ihr
gelernt?**

**Habt ihr jetzt mehr oder weniger
Angst vor einem AC?**

**Welche Fragen
bleiben
offen???**

**Was hat euch
gefallen?**

**Was haltet ihr von der Assessment
Center Methode?**

Vielen Dank für eure
Aufmerksamkeit!

