

# QUALITÄTSSTANDARDS FÜR ASSESSMENT-CENTER-VERFAHREN

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>QUALITÄTSSTANDARDS BEI DER ENTWICKLUNG</b>	<b>2</b>
2.1	Anforderungsbezogenheit.....	2
2.2	Simulationsprinzip.....	3
2.3	Methodenvielfalt.....	3
2.4	Mehrfachbeurteilung.....	3
<b>3</b>	<b>QUALITÄTSSTANDARDS BEI DER DURCHFÜHRUNG</b>	<b>4</b>
3.1	Kompetenz der Beobachter.....	4
3.2	Transparenz.....	4
3.3	Verhaltensorientierung.....	4
3.4	Trennung von Beobachtung und Beurteilung.....	5
3.5	Organisierte Prozesssteuerung.....	5
3.6	Weitere Aspekte der Durchführung.....	5
<b>4</b>	<b>QUALITÄTSSTANDARDS IM HINBLICK AUF DIE ERGEBNISSE</b>	<b>6</b>
4.1	Analytisches Urteil.....	6
4.2	Ergebnisdokumentation und -rückmeldung.....	6
4.3	Einbettung in die Organisation.....	6
<b>5</b>	<b>WEITERE ASPEKTE</b>	<b>7</b>
5.1	Akzeptanz.....	7
5.2	Kosten-Nutzen-Verhältnis.....	7
5.3	Rechtliche und ethische Rahmenbedingungen.....	7
5.4	Evaluation.....	8
<b>6</b>	<b>LITERATURANGABEN</b>	<b>8</b>

# 1 EINLEITUNG

Ein Assessment Center ist ein

- systematisches eignungsdiagnostisches Verfahren,
- in dem ein oder mehrere Teilnehmer
- bei der Bearbeitung von Einzel- und Gruppenaufgaben
- von mehreren qualifizierten Beobachtern
- in mehreren Beobachtungssituationen, welche die Anforderungen einer bestimmten Position oder Hierarchieebene abbilden,
- in Bezug auf vorher definierte Kriterien
- nach festen Regeln
- beobachtet und beurteilt wird bzw. werden.

Assessment Center werden v. a. zur Förderung von Mitarbeitern aber auch als Instrument der Personalauswahl und -platzierung eingesetzt.

Die von ITB Consulting konzipierten Assessment-Center-Verfahren zeichnen sich durch die im Folgenden beschriebenen Qualitätsstandards aus. Diese lehnen sich an die Standards des Arbeitskreises Assessment Center e.V. (2004), der Psychologengemeinschaften (APA, BDP etc.) sowie an die Forderungen der DIN 33430 (DIN, 2002) an.

## 2 QUALITÄTSSTANDARDS BEI DER ENTWICKLUNG

Für die Konzeption eines Assessment Centers gelten folgende Standards:

- 1 Anforderungsbezogenheit
- 2 Simulationsprinzip
- 3 Methodenvielfalt
- 4 Mehrfachbeurteilung

### 2.1 Anforderungsbezogenheit

Zu Beginn sind die relevanten Anforderungssituationen der Zielposition bzw. -ebene zu analysieren. Soweit möglich, erfolgt dies unter Beteiligung der Personengruppen, die die Ziel-ebene wesentlich mitgestalten (Vorgesetzte, derzeitige Stelleninhaber).

Liegen in dem betreffenden Unternehmen bereits einschlägige Beurteilungskriterien vor, so werden diese für die jeweilige Position spezifiziert und es wird der jeweils erforderliche Ausprägungsgrad bestimmt.

Die Übungen werden dann so ausgesucht und konstruiert, dass sich in ihnen jene Anforderungen abbilden, die auf den Teilnehmer im weiteren beruflichen Werdegang zukommen. Durch diese konsequent anforderungsorientierte Entwicklung der Übungsinhalte wird die Gültigkeit der aus ihnen abgeleiteten Aussagen sichergestellt.

## 2.2 Simulationsprinzip

Die Übungen eines Assessment Centers sollen nicht nur anforderungsbezogen sein, sondern die kritischen Situationen der Position möglichst realitätsgetreu abbilden, diese „simulieren“.

Je ähnlicher die Übungen den tatsächlichen Aufgaben sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass das spätere Zurechtkommen in der Position mit ihrer Hilfe vorhergesagt werden kann.

Soweit möglich werden daher bei der Gestaltung der Übungen „echte“ Aufgabenstellungen und Materialien aus dem jeweiligen Unternehmen verwendet.

## 2.3 Methodenvielfalt

Der Teilnehmer muss sich in vielen verschiedenen Situationen bewähren; u.a.

- in "Einzelkämpfersituationen" (z.B. Bearbeitung von Case Studies, Tests),
- vor Publikum (z.B. in einer Präsentation, Falldarstellung, Verhandlung),
- als Interviewpartner,
- aber auch in und vor einer Gruppe (z.B. als Leiter eines Meetings, als Mitglied einer Arbeitsgruppe).

Die einzelnen Übungen stellen jeweils unterschiedliche Anforderungen an die Teilnehmer.

## 2.4 Mehrfachbeurteilung

Im Gegensatz zu "klassischen" Verfahren (z.B. Einstellungsinterview, dienstliche Beurteilung) fußt das Urteil über einen Assessment-Center-Teilnehmer nicht nur auf den Beobachtungen eines Einzelnen: Jeder Teilnehmer wird von mehreren Beobachtern in unterschiedlichen Situationen gesehen. Diesem Prinzip liegt die Annahme zu Grunde, dass ein Urteil um so objektiver ist, je mehr Beobachter daran beteiligt sind (kontrollierte Subjektivität). Die Anzahl der mitwirkenden Beobachter wird entsprechend abgestimmt und es wird darauf geachtet, dass alle Beobachter alle Teilnehmer ungefähr gleich häufig beurteilen.

Um den menschlichen Wahrnehmungskapazitäten Rechnung zu tragen, werden nicht in allen Übungen alle Anforderungsdimensionen beobachtet, sondern die Anzahl auf zwei bis drei Kriterien pro Übung beschränkt. Bei der Zuordnung der zu beobachtenden Kriterien zu den einzelnen Übungen wird darauf geachtet, dass jedes einzelne Kriterium in mindestens zwei, idealerweise drei, verschiedenen Übungen beobachtet und bewertet wird.

### **3 QUALITÄTSSTANDARDS BEI DER DURCHFÜHRUNG**

Bei der Durchführung eines Assessment Centers sind die folgenden Qualitätsstandards zu berücksichtigen:

- 1 Kompetenz der Beobachter
- 2 Transparenz
- 3 Verhaltensorientierung
- 4 Trennung von Beobachtung und Beurteilung
- 5 Organisierte Prozesssteuerung

#### **3.1 Kompetenz der Beobachter**

Nur Beobachter, welche die Anforderungen der Zielposition kennen, sind in der Lage, das beobachtete Verhalten angemessen zu beurteilen. Es ist daher wichtig, dass Personen diese Rolle wahrnehmen, welche die Zielposition wesentlich mitgestalten oder diese bereits selbst inne hatten.

Die Beobachter werden durch ein Beobachtertraining mit dem Verfahren vertraut gemacht. Ziel eines solchen Trainings ist es, die Beobachter zum einen in den Beobachtungs- und Beurteilungsprozess sowie in die Übungen des Assessment Centers einzuführen, sie zum anderen aber auch auf mögliche Wahrnehmungs- und Beurteilungsverzerrungen hinzuweisen und ihnen Hilfen zu deren Vermeidung an die Hand zu geben.

#### **3.2 Transparenz**

Alle Beteiligten kennen das Ziel, den Ablauf und die Bedeutung des Verfahrens.

Die Teilnehmer erhalten bereits im Vorfeld des Assessment Centers Informationen zum Ablauf, zu den Konsequenzen der Ergebnisse und zu organisatorischen Belangen. Zu Beginn der Veranstaltung werden sie dann ausführlich über die Anforderungskriterien, die Übungen, den Ablauf, die Ergebnismeldung sowie die mitwirkenden Personen informiert.

Die jeweiligen Materialien für die einzelnen Übungen (Instruktionen, Hinweise, Informationen) sowie der Ablaufplan werden allen Beteiligten in schriftlicher Form ausgehändigt. So wird sichergestellt, dass alle die gleichen Informationen erhalten. Für Fragen steht immer ein kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung.

#### **3.3 Verhaltensorientierung**

Beobachtet wird, wie sich die Teilnehmer in unterschiedlichen Situationen ganz konkret verhalten. Es werden keinerlei Mutmaßungen über Beweggründe für das Verhalten bzw. nicht gezeigte Verhaltensweisen angestellt.

Zur Unterstützung erhalten die Beobachter zu jeder Anforderungsdimension in jeder Übung auf einem Beobachtungsbogen einschlägige Verhaltensbeispiele.

Die Beobachter tauschen ihre Eindrücke in der Beobachterkonferenz an Hand von beobachteten Verhaltensweisen aus.

Am Ende werden aus den einzelnen Beobachtungen Schlüsse auf allgemeinere Kompetenzen (im Hinblick auf die Beurteilungskriterien) gezogen.

### **3.4 Trennung von Beobachtung und Beurteilung**

Die Beobachtung des Verhaltens eines Teilnehmers und dessen schlussendliche Beurteilung werden zeitlich und inhaltlich getrennt.

Jeder Beobachter sammelt zunächst in den einzelnen Übungen „Daten“ (Verhaltensbeobachtungen) zu den verschiedenen Anforderungsdimensionen und gibt nach Beendigung jeder Übung eine individuelle Bewertung ab. In der Beobachterkonferenz werden dann die Bewertungen der einzelnen Beobachter pro Übung und Kriterium besprochen. Die numerischen Bewertungen fassen die qualitativen Beobachtungen zusammen und müssen von jedem Beobachter mit entsprechenden Verhaltensbeobachtungen belegt werden.

Erst nach der Besprechung der Beobachtungen in allen Übungen wird eine endgültige Entscheidung bzw. Beurteilung getroffen.

### **3.5 Organisierte Prozesssteuerung**

Das AC ist ein komplexer und dynamischer Prozess, dessen Ablauf gut organisiert werden muss. Ordnungshilfen (Ablaufpläne, Beobachtungsbögen, Zuordnungsschemata etc.) entlasten die Beteiligten und sorgen dafür, dass sie sich auf das Wesentliche konzentrieren können.

Der Moderator steuert den Prozess entsprechend (er instruiert die Teilnehmer, nimmt die Auswertung der quantitativen Beurteilungen vor, moderiert die Beobachterkonferenz etc.).

### **3.6 Weitere Aspekte der Durchführung**

Die Zusammensetzung der Teilnehmergruppen wechselt ständig; so wird das Entstehen eines festgefahrenen Rollenverhaltens bei bestimmten Teilnehmerkonstellationen vermieden.

Das Assessment Center wird nicht zuletzt auch als Werbeveranstaltung für das Unternehmen verstanden. Es soll Spiegelbild der Unternehmenskultur sein, den Teilnehmern gegenüber die nötige Wertschätzung zum Ausdruck bringen und so positiv zum Arbeitgeberimage des Unternehmens beitragen. Daher ist die Teilnahme so angenehm, wie unter den gegebenen Umständen möglich, zu gestalten. Dies kommt auch der Qualität der erhaltenen Informationen zugute (siehe unten).

## **4 QUALITÄTSSTANDARDS IM HINBLICK AUF DIE ERGEBNISSE**

Die Ergebnisse sowie deren Dokumentation müssen folgenden Standards genügen:

- 1 Analytisches Urteil
- 2 Ergebnisdokumentation und -rückmeldung
- 3 Einbettung in die Organisation

### **4.1 Analytisches Urteil**

Das Ergebnis des Assessment Centers ist kein pauschales Globalurteil. Vielmehr erlaubt es differenzierte Aussagen über Stärken und Schwächen der Teilnehmer, an die sich gegebenenfalls Fördermaßnahmen anschließen können.

### **4.2 Ergebnisdokumentation und -rückmeldung**

Jeder Teilnehmer erhält nach Durchlaufen des Verfahrens eine Rückmeldung über seine Leistung. Dieses Feedback kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen; empfohlen wird ein persönliches Gespräch sowie eine zusätzliche Niederschrift der Ergebnisse.

Die Ergebnisse werden so aufbereitet, dass jeder Teilnehmer sie sinnvoll nutzen kann. Sowohl im Gespräch als auch in der Niederschrift wird auf die gewonnenen Eindrücke zu den verschiedenen Anforderungsdimensionen in den einzelnen Übungen eingegangen, und diese werden mit konkreten Verhaltensbeispielen belegt. Darüber hinaus werden dem Teilnehmer konkrete Entwicklungshinweise mit auf den Weg gegeben.

Wichtig ist weiterhin, dass die jeweiligen Vorgesetzten in den Prozess eingebunden und nach Möglichkeit über das Ergebnis des Assessment Centers informiert werden.

### **4.3 Einbettung in die Organisation**

Das Assessment Center ist in die jeweilige Organisation bzw. die vorhandenen Strategien zur Personalauswahl und -entwicklung zu integrieren. So muss z. B. die Vorauswahl der Teilnehmer auf das Verfahren abgestimmt werden und es sind geeignete Trainingsmaßnahmen aus den Ergebnissen für jeden Teilnehmer abzuleiten. Nur so kann gewährleistet werden, dass das Verfahren sowohl dem Unternehmen als auch den Teilnehmern Nutzen bringt und die Ergebnisse umgesetzt werden.

ITB Consulting berät ihre Auftraggeber bei diesen Fragestellungen.

## **5 WEITERE ASPEKTE**

### **5.1 Akzeptanz**

Ein Assessment Center kann nur gelingen, wenn es im Unternehmen sowie bei allen beteiligten und indirekt betroffenen Personen akzeptiert wird. Nur wer das Zustandekommen eines Ergebnisses und die entsprechende Rückmeldung nachvollziehen kann, wird sich fair behandelt fühlen und das Verfahren sowie das Ergebnis akzeptieren. Die Qualitätsstandards sollen dies sicherstellen; insbesondere Transparenz, Fairness, Feedback und die Möglichkeit zur Selbsterfahrung und -prüfung tragen hierzu bei. Daneben spielen aber auch viele organisationsinterne Faktoren eine wesentliche Rolle.

### **5.2 Kosten-Nutzen-Verhältnis**

Kostenrelevante Faktoren eines Assessment Centers sind z. B. die Art und Anzahl der zu entwickelnden und eingesetzten Übungen, die Dauer der Veranstaltung und die Anzahl der beteiligten Beobachter und Moderatoren. Entscheidungen zu diesen Parametern sollten immer unter Abwägung des Nutzens für die Qualität des Assessment Centers getroffen werden. ITB Consulting berät ihre Auftraggeber hinsichtlich dieser Fragestellung.

### **5.3 Rechtliche und ethische Rahmenbedingungen**

Die Beobachtung und Beurteilung von Arbeitnehmern bzw. Bewerbern stellt einen Eingriff in deren Persönlichkeitssphäre dar.

Hier finden unterschiedliche gesetzliche Regelungen Anwendung (u. a. Grundgesetz, Bürgerliches Gesetzbuch, Strafgesetzbuch, Betriebsverfassungsgesetz und standesrechtliche Regelungen bei der Mitwirkung von Psychologen), die beim Einsatz eines Assessment Centers zu berücksichtigen sind.

Im Hinblick auf den Datenschutz ist sicherzustellen, dass die Ergebnisse der Assessment Center grundsätzlich vertraulich behandelt werden. Die Aufbewahrung der Daten wird jeweils mit dem Auftraggeber abgestimmt. Die Teilnehmer werden darüber informiert, wer über die Ergebnisse in Kenntnis gesetzt wird.

Teilnehmer werden im Rahmen eines Assessment Centers nach den Grundsätzen von Fairness und Transparenz behandelt (siehe auch oben), d. h. sie werden vollständig über das Verfahren aufgeklärt, alle Teilnehmer erhalten dieselben Informationen und damit dieselben Chancen. Neben der einem solchen Verfahren innewohnenden, unvermeidlichen Belastung, welche dadurch entsteht, dass sich die Teilnehmer den Anforderungen der Übungen stellen, wird kein weiterer, „künstlicher“ Stress induziert. Es wird vielmehr darauf geachtet, eine möglichst „normale“ und entspannte Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der die Teilnehmer nach allen Erkenntnissen am besten ihre individuelle Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen können.

## 5.4 Evaluation

„Ein neu entwickeltes AC ist zunächst ein sorgfältig konstruiertes Hypothesengebäude über den Zusammenhang zwischen Verhalten und Effizienz in definierten Situationen. Eine fortlaufende Qualitätsprüfung und -sicherung des Assessment Centers stellt sicher, dass das Verfahren ständig verbessert wird, dass Fehler behoben ... werden.“ (Arbeitskreis Assessment Center e.V., 1996, S. 491f).

Soweit möglich wird bei wiederholt eingesetzten Assessment Centern eine Evaluation im Hinblick auf psychometrische Kriterien wie die Objektivität, Zuverlässigkeit und Gültigkeit durchgeführt.

Zu jedem Verfahren wird das Feedback der beteiligten Personen eingeholt und das Assessment Center auf dieser Grundlage bei wiederholtem Einsatz kontinuierlich weiterentwickelt. Die Rückmeldungen sollten sich dabei sowohl auf den organisatorischen Rahmen wie auch auf inhaltliche Aspekte der Übungen und Anforderungsdimensionen beziehen.

## 6 LITERATURANGABEN

Arbeitskreis Assessment Center e.V. (2004). *Standards der Assessment Center Technik* (2. aktualisierte Fassung). Hamburg. Online verfügbar unter <http://www.arbeitskreis-ac.de/> [Stand 15.01.2005].

Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Hrsg.). (1996). *Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung. Schlüsselkompetenzen, Qualitätsstandards, Prozeßoptimierung* (Reihe Assessment Center, Band 3). Hamburg: Windmühle.

DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2002). *DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*. Berlin: Beuth.