

Universität Mannheim  
Fakultät für Sozialwissenschaften  
Lehrstuhl Psychologie I



# Das Assessment-Center

**Seminar: Personalentwicklung**

**Leitung:** Dipl. Psych. Barbara Koop

**WS 2002/03**

**Referent:**  
Christian Deller  
Friedrichsstr. 13  
55124 Mainz  
dellersc@yahoo.com

## **INHALTSVERZEICHNIS**

<b>1. ASSESSMENT-CENTER (AC) - WAS IST DAS?</b>	<b>3</b>
1.1. Einleitung	3
1.2. Definition AC	4
1.3. Einsatzzwecke	5
1.4. Rahmenbedingungen	5
<b>2. WER HAT DAS AC ERFUNDEN?</b>	<b>6</b>
<b>3. WIE LÄUFT EIN AC AB?</b>	<b>7</b>
<b>4. WELCHE ÜBUNGEN GIBT ES IM AC?</b>	<b>11</b>
4.1 Nicht-situative Übungen	11
4.2 Situative Übungen	12
<b>5. WELCHE KRITERIEN WERDEN ZUR BEURTEILUNG IM AC VERWENDET?</b>	<b>14</b>
5.1 Theoretische Vorüberlegungen	14
5.2 Praxisbeispiel	14
<b>6. WIE LÄUFT DAS BEURTEILUNGSVERFAHREN AB?</b>	<b>15</b>
<b>7. WAS NUTZT EIN AC?</b>	<b>16</b>
<b>8. WELCHE LITERATUR WURDE BENUTZT?</b>	<b>18</b>

# 1. Assessment-Center (AC) - Was ist das?

## 1.1. Einleitung

Assessment-Center sind in aller Munde. Es gibt in Deutschland kaum mehr ein großes Wirtschaftsunternehmen, das seine (angehenden) Führungskräfte nicht durch ein sogenanntes AC rekrutiert bzw. systematisch entwickelt oder zumindest schon mal mit dem Gedanken gespielt hat, es zu tun. Den nationalen Durchbruch erlebte das AC in den 80er Jahren (Schuler, 1987). Dabei genügt diese Methode einer Doppelfunktion. Das AC kann ebenso als Instrument zur Personalauswahl von externen Bewerbern wie als Grundlage für die interne Personalentwicklung dienen (Fisseni & Fennekels, 1995; Sarges, 2001).

Der Einsatz zur Personalauswahl hat das Ziel, die vorher ermittelten Bedarfe an Führungskräften in den verschiedenen Bereichen eines Unternehmens kurz- oder mittelfristig abzudecken. Kurzfristig dann, wenn offene Stellen direkt zu besetzen sind. Mittelfristig, wenn für Hochschulabgänger (= Führungsnachwuchskräfte) zunächst ein Einsteiger-Programm zum besseren Kennenlernen des Unternehmens vorgeschaltet ist.

Jeserich (2000) sieht die Personalentwicklung und Potentialsuche als den mittlerweile herausragenden Verwendungszweck eines AC. Entwicklungs-AC haben als Zielsetzung, die Karriere- bzw. Führungspotentiale der ausgewählten Mitarbeiter zu analysieren und gegebenenfalls aus den gefundenen Defiziten einen individuellen mittel- bis langfristigen Personalentwicklungsbedarf abzuleiten (Sarges, 2001).

Bei der Besetzung von besonders hochkarätigen Stellen lohnen sich auch zeit- und kostenintensive Einzel-AC, bei denen die Fähigkeiten und Potentiale eines Bewerbers intensiv von mehreren Beobachtern analysiert werden (mehr dazu: siehe Schmid, 2000).

Der Arbeitskreis Assessment-Center (1992) weist darauf hin, daß ein erfolgreiches AC immer individuell eng verzahnt mit der Gesamtpersonalstrategie des Unternehmens entwickelt werden muß. Kostengünstige Standardlösungen, die von einer Organisation deckungsgleich auf eine andere übertragen werden, sind auf Dauer nicht zweckdienlich (Fisseni & Fennekels, 1995).

In dieser Arbeit sollen einige Hintergründe der Methode „Assessment-Center“ beleuchtet und ein möglicher Ablauf, angereichert mit Beschreibungen von heutzutage gängigen Übungen, von Anfang bis Ende dargestellt werden. Schließlich werden Nutzenüberlegungen und eine Zukunftsprognose die Ausführungen abrunden.

Ausgegangen werden soll hierbei von Jeserichs schon seit über 20 Jahren allgemein anerkannter Definition des AC-Verfahrens.

## 1.2. Definition AC

Das Assessment-Center ist eine Kombination vieler unterschiedlicher Verfahren, auf die später noch genauer eingegangen wird. Jeserich (1981) definiert es als:

*„Systematisches Verfahren zur qualifizierten Feststellung von Verhaltensleistungen bzw. -defiziten, das von mehreren Beobachtern gleichzeitig für mehrere Teilnehmer in Bezug auf vorher definierte Anforderungen angewandt wird“.*

Aus dieser Definition werden einige Grundpfeiler des AC deutlich, durch die sich diese Selektionsmethode von anderen Ansätzen unterscheidet.

*Systematik* ist durch festgelegte Regeln der Beobachter für die Bewertung, durch zeitliche Trennung von Beobachtung/Beschreibung und Bewertung und durch vorherige Schulung der Beobachter gegeben. Außerdem werden alle Urteile und Empfehlungen ausschließlich auf der Basis aller Informationen, die die Beobachter aus allen Einzelübungen gewinnen konnten, erstellt.

Die *qualifizierte Feststellung* weist einige wesentliche Merkmale auf.

Wichtig sind der Einsatz verschiedenartiger eignungsdiagnostischer Verfahren mit unterschiedlichen Standardisierungsgraden, die Beurteilung derselben Anforderungsmerkmale in verschiedenen Feststellungsverfahren und die realitätsnahe Ausrichtung der eignungsdiagnostischen Instrumente.

*Mehrere Beobachter* sind für die gleichzeitige Beobachtung der Teilnehmer vonnöten, um das Problem der Subjektivität zu reduzieren und sogenannte Beurteilerfehler, auf die im Abschnitt „Bewertung“ (Kapitel 3) noch genauer eingegangen wird, zu minimieren. Beobachter können Experten oder trainierte Laien sein.

Üblich ist es, das Verfahren mit *mehreren Teilnehmern* durchzuführen, in Ausnahmefällen wendet man in der Praxis aber auch Einzel-AC zur Feststellung von Entwicklungspotentialen an.

Die *definierten Anforderungen* sind je nach Arbeitsstelle unterschiedlich. Wichtig ist es, einen der Unternehmenskultur entsprechenden Kriterienkatalog zusammenzustellen, in dem die Anforderungen der Zielpositionen abgebildet werden. Dabei stehen die Beurteilung sozialer Kompetenzen und überfachlicher Fähigkeiten im Vordergrund (Obermann, 1992).

Fisseni und Fennekels (1995) fordern neben dem beschriebenen Aspekt der *Anforderungsnähe* noch Verhaltensnähe und Verfahrensnähe im AC ein.

*Verhaltensnähe* liegt dann vor, wenn sich beobachtbares Verhalten eindeutig den Anforderungsdimensionen zuordnen läßt.

*Verfahrensnähe* bezeichnet die klare Beziehung zwischen der jeweiligen Übung und den dort zu erwartenden Verhaltensweisen.

Generell läßt sich festhalten, daß es das Ziel eines jeden AC ist, möglichst zutreffende Aussagen über das (Führungs- bzw. Spezialisten-) Potential eines Kandidaten für die Auswahl oder Entwicklung zu machen. „Latente Funktionen“ sind der Gewinn eines Überblicks über den

Nachwuchs, über Leistungsstand und Defizite im Unternehmen. Des Weiteren können im AC Anforderungen und Leistungsniveaus verhaltensbezogen formuliert und Aspekte der Unternehmenskultur inszeniert werden. Schließlich werden die Teilnehmer mit den Anforderungen einer Führungstätigkeit vertraut gemacht, können ihre Selbsteinschätzung verbessern und haben im AC die Chance zum sozialen Vergleich (Schuler, 1987).

Der unbestrittene Vorteil dieses Instruments ist seine Methodenvielfalt. Durch die multimethodale und –personale Beobachtung einzelner Kriterien wird ein Großteil der Schwächen einzelner Übungen kompensiert. Es ist unbestritten, daß eine vergleichsweise hohe Anzahl an Übungen, die verschiedene Kriterien der Teilnehmer abtesten oder aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchten und außerdem von mehreren geschulten Beobachtern als Konsens beobachtet werden, eine höhere Trefferquote bei der „richtigen“ Besetzung von Führungspositionen hat als eine einzelne Übung. Durch die qualifizierten Rückmeldungen wird die Akzeptanz vor allem bei den abgelehnten Bewerbern erhöht.

### **1.3. Einsatzzwecke**

Das AC ist vielfältig einsetzbar. Die wichtigsten Zielsetzungen, für die das Verfahren gebraucht wird, listet Schuler (1987) wie folgt auf:

- Interne Personalauswahl
- Auswahl externer Bewerber
- Laufbahnplanung
- Ausbildungsberatung
- Beurteilung, insbesondere Potentialberatung
- Trainingsbedarfsanalyse
- Teamentwicklung
- Berufsberatung
- Berufliche Rehabilitation
- Arbeitsplatzgestaltung
- Forschung

Haupteinsatzgebiet ist nach wie vor die Führungskräfteauswahl und –entwicklung. Diagnostisch gesehen hat das AC somit einerseits Selektions- und andererseits Klassifikationsfunktion (Fisseni & Fennekels, 1995).

### **1.4. Rahmenbedingungen**

Ein AC findet meistens in einem Hotel oder Schulungszentrum statt. Das hat den Vorteil, daß Teilnehmer und Beobachter störungsfrei und in einer entspannten Atmosphäre konzentriert arbeiten können. Der Nachteil dessen ist, daß es sich bei dem Auswahlverfahren um eine „Laborsituation“ handelt. Kritiker führen an, daß die dort gezeigten Leistungen nicht ohne weiteres auch so in der Praxis gezeigt werden.

Die Anzahl der Teilnehmer schwankt zwischen sechs und 12. Ein Beobachter sollte zwischen zwei und drei Teilnehmer beobachten, so daß bei 12 Teilnehmern sechs Beobachter nicht selten sind. Ein weiteres Merkmal ist, daß jeder Beobachter jeden Teilnehmer in mindestens zwei Übungen gesehen haben sollte (→ ständige Rotation der Beobachter), um sich ein differenziertes Urteil bilden zu können. Ein AC dauert in der Regel zwischen 1 und 3 Tagen. Die Beobachter kommen einen Tag vorher und schreiben nach den Übungen Gutachten, die den Teilnehmern am letzten Tag in Feedbackgesprächen zurückgemeldet werden.

Im vorher beschriebenen Rahmen laufen heute die gängigen AC ab. Bis es dazu kam, waren eine Reihe von Entwicklungen und innovativen Ideen erforderlich. Die Geschichte des AC soll nun im folgenden Abschnitt behandelt werden.

## 2. Wer hat das AC erfunden?

Nein, es waren diesmal nicht die Schweizer...☺..., sondern:

Obermann (1992) zitiert Heitmeyer & Thom (1985), die ein erstes AC-ähnliches Verfahren schon im 17. Jahrhundert bei Pepys (1677) zum Zweck der englischen Offiziersauswahl ausgemacht haben.

Eine systematische Entwicklung fand jedoch übereinstimmend im 20. Jahrhundert in Deutschland statt (Jeserich, 1991 & 2000; Obermann, 1992; Fisseni & Fennekels, 1995; Sarges, 2001). Auf Grundlage der von Münsterberg entwickelten Methode der Berufseignungsdiagnostik wurden erstmals im ersten Weltkrieg psychologische Testverfahren (*Heerespsychotechnik* genannt) bei der Auswahl von Kraftfahrern, Piloten und Funkern angewandt.

Schon 1927 durfte laut des Reichswehrministeriums kein Offizier mehr ernannt werden ohne das Auswahlverfahren bestanden zu haben, „*das mit Hilfe technischer Mittel seelische Einzelfähigkeiten in Isolierung messend untersucht*“ (Simoneit, 1972; zitiert nach Jeserich, 1981). Der Effekt dieser Verordnung war fast revolutionär, denn erstmals wurden Bewerber unabhängig von ihrer Herkunft und ihrem rassischen Hintergrund ausgewählt (vorher kaufte sich der Adel ins Militär ein).

Im einzelnen bestand das von Prof. Rieffert an der Universität Berlin entwickelte Verfahren aus *Lebenslaufanalyse, Ausdrucksanalyse, Geistesanalyse, Handlungsanalyse, Führerprobe* und *führerloser Gruppendiskussion* (damaliger Name: *Rundgespräch*, es galt als besonders wichtig; Obermann, 1992).

Durch sich in Berlin aufhaltende Militärattachés wurde das Verfahren in andere Länder exportiert. So bestand 1942 das Auswahlverfahren für britische Offiziere aus einer dreitägigen Veranstaltung mit standardisierten Papier- und Bleistifttests (z.B. Intelligenz- und Persönlichkeitstests), Gruppendiskussionen, individuellen Präsentationen und Interviews. Ähnlich wie heute.

Beobachter waren hochrangige Militärs, Psychologen und Psychiater, die eigens dafür intensiv ausgebildet wurden. Das Verfahren erzielte großartige Erfolge, die sogleich in alle Welt publiziert wurden. Das hatte zur Folge, daß es nach gut einem Jahr auch AC-Verfahren in weiteren Staaten

des Commonwealth zu bewältigen gab: im Mittleren Osten, Indien, Australien und Kanada (Jeserich, 1981).

Parallel dazu verwendeten die USA das Verfahren ab 1942 zur Selektion von geeigneten Geheimdienstmitarbeitern. Der Psychologe Murray von der Harvard University prägte in diesem Zusammenhang den Namen „Assessment-Center“ (Domsch & Jochum, 1989; zitiert nach Fisseni & Fennekels, 1995).

Nach Ende des zweiten Weltkriegs gingen Ausgewählte und Auswählende beim militärischen AC-Verfahren in ihre Länder zurück und machten dieses Verfahren vor allem in der amerikanischen Industrie salonfähig. Zunächst nur zu Testzwecken und nicht zur Personalauswahl.

1958 fand das erste zu nicht-wissenschaftlichen Zwecken durchgeführte AC bei Michigan Bell, einer Tochtergesellschaft von AT & T, zur Auswahl von Führungskräften für den Verkauf statt. Es wurden unter anderem neben zahlreichen Testverfahren die Postkorbübung, die Anfang der 50er Jahre entwickelt worden war, ein Wirtschaftsspiel und die führerlose Gruppendiskussion eingesetzt. Die Teilnehmer wurden von den Beobachtern auf 25 als erfolgsrelevant definierten Merkmalen eingestuft.

Der weltweite Durchbruch des AC kam aber erst Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre.

In Deutschland wurden industrielle AC erstmals 1970 bei IBM eingesetzt (Jeserich, 1981; bei Obermann, 1992, findet sich die Angabe „Ende 1969“). Heute findet nach Expertenschätzungen eine Personalauswahl und -entwicklung durch Assessment-Center bei mehreren hundert Firmen allein in Deutschland statt (Fisseni & Fennekels, 1995; Sarges, 2001). Die Tendenz ist dabei in den letzten Jahren nach wie vor steigend (Krause, Meyer zu Kniendorf & Gebert, 2001). Auch weltweit ist das AC beliebt und weit verbreitet (Ryan, McFarland, Baron & Page, 1999; zitiert nach Sarges, 2001).

### **3. Wie läuft ein AC ab?**

Die Organisation eines AC ist in 3 Phasen geteilt: Die Vorbereitung, die Durchführung und den Abschluß mit Feedback. Jeserich unterteilt diese Phasen noch einmal in je fünf Schritte (1981, siehe Abbildung 1.1).

Zunächst ist es wichtig, Ziele und Zielgruppe zu definieren. Ergebnisse beim AC sollen, wie bereits erwähnt, die Besetzung freigewordener Stellen oder eine Stärken-/Schwächen-Analyse als Grundlage für Personalentwicklungsvereinbarungen sein. Da AC einen hohen Aufwand an Kosten und an Organisation erfordern, werden sie ausschließlich für Teilnehmer mit vermutetem Entwicklungspotential angeboten (Fisseni & Fennekels, 1995). Gerade in höheren Ebenen ist ein „Fehlgriff“ mit immensen Kosten verbunden, so daß das im Vergleich zu anderen Instrumenten eine höhere Diagnose- und Prognosegenauigkeit leistende AC-Verfahren unter ökonomischen Gesichtspunkten als rentabel eingestuft wird.

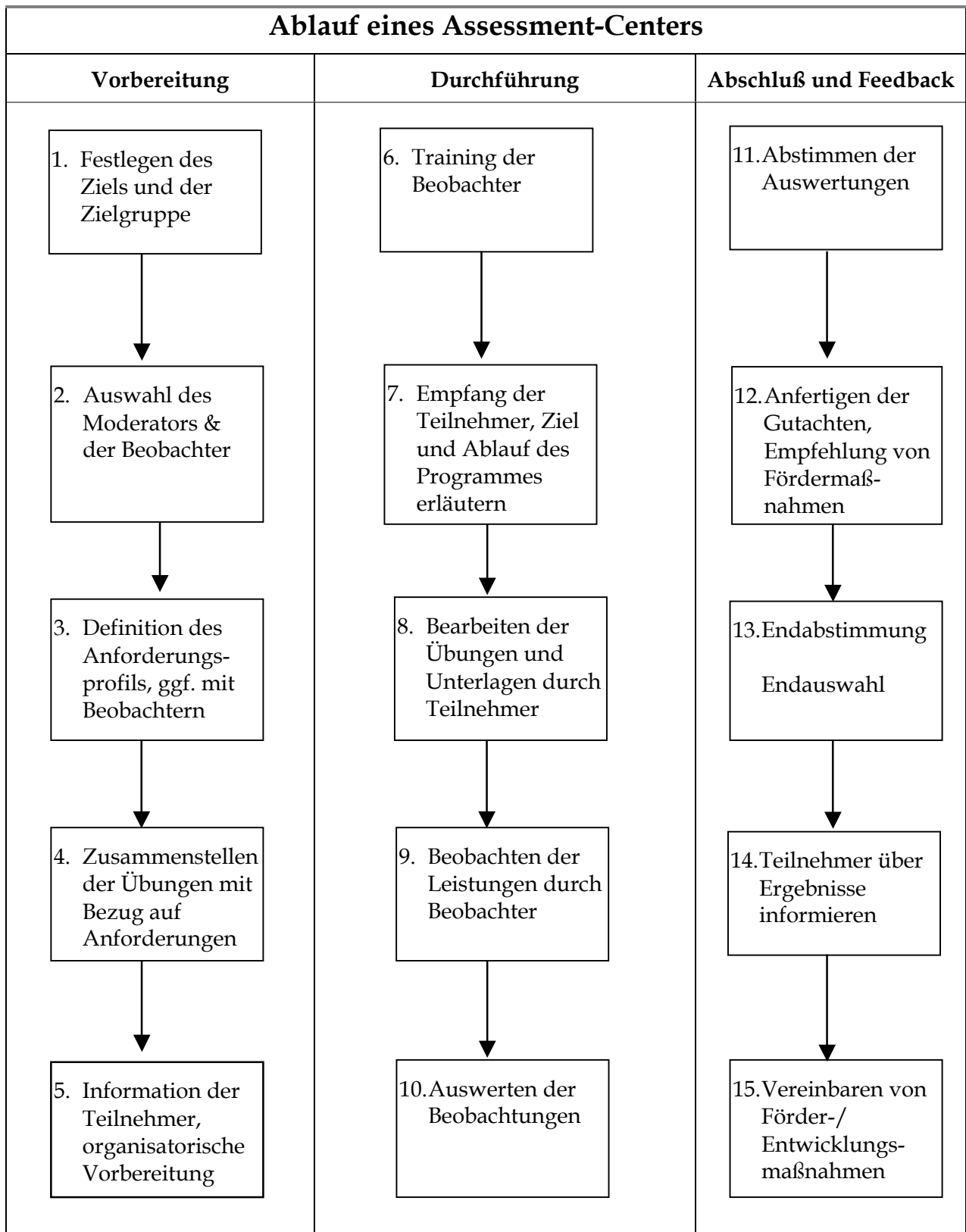


Abbildung 1.1: Ablauf eines Assessment-Center-Verfahrens (nach Jeserich, 1981, S.35)



Nach der Ziel(-gruppen)festlegung werden der Moderator, die Beobachter und einige Hilfskräfte ausgewählt.

Der *Moderator* hat die Rolle eines zentralen Ansprechpartners, der Übungen anmoderiert, den Teilnehmern Fragen zum organisatorischen Ablauf beantwortet und Verschiebungen im Zeitplan koordiniert bzw. auf die Einhaltung des Zeitplans achtet (Obermann, 1992). Er sollte psychologisch vorgebildet sein (Jeserich, 2000).

Die *Beobachter* rekrutieren sich in der Regel aus höherrangigen Führungskräften der Linie, die oftmals in gleicher Anzahl mit externen Beobachtungs-Experten ergänzt werden. Die Hinzunahme von externen Beobachtern hat einige Vorteile, denn meistens bringen sie hohes methodisches Know-how mit, sind im AC-Verfahren Profis (können ggf. die internen Beobachter schulen), unterliegen nicht der Betriebsblindheit und helfen Beurteilerfehler bewußt zu machen und somit zu minimieren. Gemeinsam mit der Beobachterkommission wird nun das Anforderungsprofil für den zukünftigen Stelleninhaber erstellt. Die Anforderungen werden sowohl für fachliches Wissen als auch für Verhaltensweisen definiert. Anhand dieser bestimmten Erfordernisse werden dann die Übungen zusammengestellt. Wichtig ist, daß man in den Übungen möglichst genau die vorbestimmten Kriterien abprüfen kann. Dieses geschieht am besten, wenn die Aufgaben so konstruiert sind, daß sie dem zukünftigen Berufsalltag entsprechen oder sogar konkret abgelaufene herausfordernde Situationen nachgespielt werden oder zu erwartende Herausforderungen antizipatorisch gelöst werden müssen.

Im Anschluß an die Information der Teilnehmer und die organisatorische Vorbereitung beginnt die Durchführung des AC mit einem Training für die Beobachter. Es ist wichtig, daß die Beobachter ihre Wahrnehmung schärfen und lernen, welche Verhaltensweisen wie zu bewerten sind. Dabei dienen die Operationalisierungen der festgelegten Kriterien in bezug auf die jeweiligen Übungen als konkrete Hilfestellung. Von Vorteil ist es, wenn vor dem eigentlichen AC ein Pilot läuft, bei dem die Laienbeobachter mit Hilfe von Testteilnehmern lernen, exakt zu beobachten und ebenso angemessen wie differenziert Feedback zu geben. Schuler (1987) empfiehlt, die Beobachter dabei zu schulen, eine frühzeitige Bildung von Gesamteindrücken zugunsten weiterer Sammlung von diagnostisch relevanten Informationen zu vermeiden. Darüber hinaus solle in einem solchen Training die Gelegenheit genutzt werden, die Bedeutung des AC im Kontext der Personalpolitik und der Führungsprinzipien zu diskutieren.

In dem Training werden die **vier Schritte der AC-Beobachtung**: *Beobachten, Beschreiben, Bewerten, Besprechen* nochmals bewußt gemacht und als Phasen voneinander abgegrenzt. Die Beobachter werden intensiv auf mögliche Fehlerquellen in ihrer Arbeit hingewiesen. Diese sind vor allem (Jeserich, 1981; Obermann, 1992; Fisseni & Fennekels, 1995):

- *Attributionsfehler*: Falsche Ursachen werden dem Verhalten des Teilnehmers unterstellt und dadurch wird die Beurteilung beeinträchtigt.
- *Erwartungseffekt (self-fulfilling prophecy)*: Ein Beurteiler läßt sich in seinen Schlußfolgerungen von ungeprüften Hypothesen leiten.

- *Halo-Effekt (Überstrahlungs-Effekt)*: Ein besonders auffälliges Merkmal wird erkannt und die Bewertung dessen wirkt sich richtungsweisend auf die Bewertung anderer Merkmale aus, z.B. wird einem guten Redner oft auch eine hohe Intelligenz unterstellt.
- *Hierarchie-Effekt*: In der Hierarchie höher angeordnete Personen werden besser bewertet.
- *Kontakt-Effekt*: Häufiger Kontakt zwischen einem Beurteiler und einem Teilnehmer beeinflusst die Richtung der Bewertung.
- *Kontrast-Effekt*: Vorher erlebte Leistungen anderer Probanden werden mit den aktuell erbrachten verglichen. Die Beurteilung wird dadurch in eine verzerrte Richtung gelenkt.
- *Ähnlichkeitsfehler*: Der Beobachter neigt dazu, beim Teilnehmer Eigenschaften zu ‚erkennen‘, die ihm selber eigen sind.
- *Maßstabsfehler*: Das Anspruchsniveau des Beobachters wird für die Bewertung der Leistung des Teilnehmers zugrunde gelegt.
- *Milde-Effekt*: Urteil wird in positiver Richtung verschleiert.
- *Nikolaus-Effekt*: Urteil wird verzerrt durch Leistungssteigerung in den letzten Übungen.
- *Strenge-Effekt*: Urteil wird in negativer Richtung verschleiert.
- *Tendenz zur Mitte*: Urteil wird mit einer Tendenz zur Mitte gegeben, Extreme werden gemieden.
- *Primacy-Effekt*: Informationen über den Teilnehmer, die der Beurteiler vor den Übungen erhielt, verzerren die Bewertung.
- *Recency-Effekt*: Informationen über den Teilnehmer, die der Beurteiler kurz vor seiner Bewertung erhielt, beeinflussen sein Urteil.
- *Gruppenprozesse*: Bei der Beobachterkonferenz haben extreme und hartnäckig vorgetragene Urteile mehr Einfluß auf das Gesamturteil als mittlere.

Nach Abschluß des Beurteilertrainings können die Teilnehmer anreisen, werden empfangen und auf die vor ihnen liegenden Tage eingestimmt. Das geschieht vor allem durch einführende Worte über das Unternehmen (nur bei Auswahl-AC mit externen Teilnehmern) verbunden mit dem Zweck dieses AC und einer Vorstellung des Programmablaufs der nächsten Tage. Sehr wichtig ist es dabei, eine freundliche und lockere Atmosphäre zu schaffen, da die Teilnehmer zumeist nervös und verkrampft anreisen und sich diese Unsicherheit negativ auf die individuellen Leistungen auswirken könnte. Es geht schließlich um ihren beruflichen Werdegang.

In neuerer Zeit stellt man fest, daß in seriösen AC den Teilnehmern vor Beginn der Übungen alle wichtigen Kriterien erläutert werden. Dieses ist fair, weil die Bewerber dadurch Transparenz über die Anforderungen erhalten (man spricht vom *Prinzip der Transparenz*, Obermann, 1992) und nicht, wie in der Anfangszeit des AC üblich, bezüglich ihrer Selbsteinschätzung „im Trüben fischen“. Verbunden mit der Kriterienoffenlegung ist eine Akzeptanzerhöhung.

Beim anschließenden Bearbeiten der unterschiedlichen Übungen werden die Teilnehmer von immer wechselnden Beurteilern in ihren Verhaltensweisen beobachtet. Es folgt die von jedem Beurteiler individuell vorgenommene Auswertung der eigenen Beobachtungen. Diese findet sowohl durch Ankreuzen auf standardisierten Ratingskalen als auch durch Notieren konkreter Eindrücke für die jeweiligen Anforderungsdimensionen statt. Danach setzen sich die Beobachter zu einer Konferenz zusammen, bei der über jeden Teilnehmer in jedem Kriterium ein Konsens erzielt werden muß. Dabei werden die einzelnen Beobachtungen teilweise sehr lange kontrovers diskutiert. Bei dieser

Sitzung werden dann auch die Entscheidungen gefällt, bei Personalauswahl-AC über anstehende Stellenbesetzungen, bei Entwicklungs-AC über empfehlenswerte Fördermaßnahmen. Diese Empfehlungen werden dann zusammen mit dem erhaltenen Stärken-/Schwächen-Profil zu Gutachten weiterverarbeitet. Die Gutachten dienen als Grundlage für das Feedback an die Teilnehmer. Dabei ist es von Vorteil, wenn man dem Teilnehmer die Entscheidungen des Gremiums möglichst anhand von konkreten Situationen begründen kann. Denn nur so kann der Teilnehmer für die Zukunft lernen sich zu verbessern. Bei einem Entwicklungs-AC werden letztendlich noch Vereinbarungen über konkrete Förder- bzw. Entwicklungsmaßnahmen getroffen (Jeserich, 1981). Fisseni und Fennekels (1995) merken dazu an, daß das Feedback-gespräch nicht später als eine Woche nach Abschluß des AC erfolgen soll.

Schuler (1987), der eine etwas andere Reihenfolge der Schritte propagiert, ergänzt als letzten Schritt noch die Evaluation des Instruments. Nur durch ständige Überprüfung des AC können Probleme abgestellt und Verbesserungen implementiert werden (Sarges, 2001).

#### **4. Welche Übungen gibt es im AC?**

In diesem Abschnitt sollen die verschiedenen Übungen, die im Assessment-Center eingesetzt werden, beschrieben werden und die wichtigsten von ihnen anhand eines groben Praxisbeispiels vertieft werden. Man unterscheidet zwischen „Nicht-situativen“ und „Situativen“ Verfahren.

##### **4.1 Nicht-situative Übungen**

Diese Verfahren haben keinen direkten Bezug zum späteren Arbeitsplatz, bieten aber einen genaueren Einblick in die Persönlichkeit und Leistungsfähigkeit des Bewerbers. Beispiele sind „Paper & Pencil-Tests“, „Biographischer Fragebogen“ und „Interviews“.

Unter *Paper & Pencil-Tests* versteht man Leistungs-/Intelligenztests oder jegliche Arten von Persönlichkeitstests. Da diese Methode aber nur unzuverlässige Prognosen auf die spätere Arbeitsleistung bietet, wird sie heutzutage immer seltener eingesetzt. Der Arbeitskreis Assessment-Center (1992) zählt ihren Gebrauch sogar zu den ‚Verstößen‘ gegen die Standards des AC. Begründet wird das damit, daß die auf Grundlage einer Testtheorie konstruierten Verfahren durch die Generalität ihres Konstruktions- und Anwendungsansatzes (angenommen wird, daß die erfaßten Verhaltensweisen generalisierbar sind) der Spezifität, aus der heraus ein AC konstruiert wird, widerspricht und zudem große Akzeptanzprobleme auf Anwenderseite bestehen (Fisseni & Fennekels, 1995).

Im *Biographischen Fragebogen* erfaßt man anhand eines standardisierten Fragebogens den Werdegang der Person. Dieses Verfahren ist bei disziplinierter Anwendung valide, allerdings sind die Schlüsse daraus sehr intransparent für den Bewerber.

Ein weites Feld sind *Interviews*. Sie dienen der Selbstdarstellung des Teilnehmers, wenn sie normal strukturiert sind. In letzter Zeit möchte man dieses nicht-situative Verfahren zunehmend mit situativen Komponenten paaren. So entwickelte man das sogenannte „Situative Interview“.

Im *Situativen Interview* werden dem Bewerber konkrete kritische Situationen aus der betrieblichen Praxis vorgestellt, verbunden mit der Aufgabenstellung, Lösungsvorschläge zu entwickeln. Anhand der Lösungen wird sichtbar, wie sich die potentiell zukünftigen Stelleninhaber in Problemsituationen verhalten würden und wie realistisch ihre Denkweisen in der Praxis anwendbar sind.

## 4.2 *Situative Übungen*

Die drei am meisten in AC durchgeführten situativen Übungen sind:

- Postkorb
- Führerlose Gruppendiskussion
- Rollenspiele

Ein *Postkorb* läuft zumeist folgendermaßen ab: Als Geschäftsführer einer Firma ist man gerade von einer längeren Geschäftsreise zurückgekehrt. Am Schreibtisch findet man eine Menge Post. Es ist Wochenende und man hat nur eine Stunde Zeit, den eigenen Plan für die kommende Woche zu erstellen, denn der nächste Termin ruft. Mitarbeiter und familiäre Ansprechpartner sind aus verschiedenen Gründen nicht erreichbar. Man kann verschiedene Aufgaben allerdings delegieren. Nun findet man Briefe und Notizen unterschiedlichen Wichtigkeitsgrades. Ein Freund möchte sich mal wieder „zum Bier“ verabreden, der beste Kunde bittet zu einem Kongreß, die Sekretärin steckt in einer schwierigen privaten Situation und benötigt in der nächsten Woche dringend Urlaub, die Frau ist im Krankenhaus, der Sohn kriminell, ein neues Produkt der eigenen Firma weckt das Interesse einiger Nicht-Kunden, die den Geschäftsführer um einen Termin bitten und gute Kunden beschwerten sich über den nachlassenden Service. Solche und ähnliche Fälle verlangen nach einer schnellen Priorisierung der anstehenden Probleme und daraus folgenden Entscheidungen. Eine Musterlösung gibt es bei dieser Übung nicht, die Bewerber achten vielmehr auf ein stringentes Entscheidungsverhalten und auf die Art der Arbeitsorganisation bzw. -delegation. Eine Falle, in die der ungeübte Bewerber tappen kann, ist die Reihenfolge der Briefe. Oft ist es so, daß die wichtigen Informationen (wie z.B. Entfernungstabellen von anzusteuern den Orten), die eine vorher getroffene Organisation umwerfen können, erst kurz vor dem Ende des Papierberges zum Vorschein kommen. Deswegen sollte man den Stapel zuerst einmal überfliegen bevor in die genauere Planung eingestiegen wird.

Die *führerlose Gruppendiskussion* wird sehr gerne als Übung ausgewählt, um soziale, kommunikative und Führungskompetenzen abzutesten. Sie kann mit oder auch ohne Rollenvorgabe für die einzelnen Mitglieder stattfinden. Mehr als sechs Personen sind in einer Diskussion schwer zu beobachten. Die Diskussion dauert normalerweise zwischen 30 und 60 Minuten, wobei für komplexere Themen durchaus auch eine Vorbereitungszeit von einigen Stunden möglich ist. Manchmal überläßt man die Themenfindung der Gruppe selbst. Dabei ist dann vor allem Durchsetzungsvermögen gefragt. Inhaltlich geht es oft um konfliktäre Interessen (z.B. sechs Kollegen diskutieren darüber, wem ein neuer Dienstwagen am ehesten zusteht) oder darum, ein gemeinsames Konzept zu entwickeln (z.B. für ein ansprechendes Traineeprogramm). Als

Teilnehmer sollte man versuchen die eigenen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren, aber auch kooperativ zu sein.

*Rollenspiele* bieten die immer häufiger genutzte Möglichkeit, schwierige Situationen im Berufsalltag zu simulieren. Dieses kann in Form von Konflikt-, Verkaufs- oder Beurteilungsgesprächen geschehen. Beim Rollenspiel kommt es darauf an, ein möglichst großes Verhaltensrepertoire zu zeigen und auf eingebaute Störungen souverän zu reagieren. Wichtig ist hierbei eine intensive Analysephase über die Motive des Mitarbeiters sowie eine klare und verständliche Hinführung zu Lösungsansätzen ohne die Firmen- und individuellen Interessen zu vernachlässigen. Strukturiertes Denken und Argumentieren, Kommunikationsfähigkeit und Empathie sind in diesen Situationen hilfreich.

Als weitere Übungen werden im AC gerne eingesetzt:

- *Geführte Gruppendiskussion*: Klare Rollenverteilung mit einem Moderator.
- *Leserbrief*: Test der Wortwahl, der Kreativität und der Fähigkeit, logisch korrekt argumentieren zu können.
- *Präsentation*: Man bekommt ein Thema und muß dieses nach einer gewissen Bearbeitungszeit möglichst mit Medieneinsatz vor Publikum präsentieren bzw. ein Plädoyer für oder gegen eine vorgegebene Denkweise halten, die nicht unbedingt der eigenen Meinung entspricht. Diese Übung kommt im Berufsalltag von Führungskräften häufig vor und ist deswegen eine Schlüsselübung.
- *Kritische Situationen*: Wie verhält man sich, wenn z.B. die eigene Autorität in Konflikten von Kollegen untergraben wird?
- *Unternehmensanalyse*: Dabei gilt es, viele Zahlen und Fakten auszuwerten, Tendenzen für Fehlentwicklungen zu erkennen und Lösungsstrategien zum Wohl des Unternehmens vorzuschlagen.
- *Videoanalysen*: Fehlerhaftes Verhalten in kritischen Situationen wird den Teilnehmern per Video gezeigt. Die Aufgabe besteht darin, die Fehler zu erkennen und zu benennen.
- *Kurzfälle*: Es werden in knapper Form Situationen vorgelegt, auf die mit kurzer Vorbereitungszeit reagiert werden soll. Die Antwort kann sowohl mündlich als auch schriftlich erfolgen.
- *PC-Planspiele*: Als Leiter eines Unternehmens muß man Entwicklungsentscheidungen treffen, deren Konsequenzen der PC zurückspiegelt. Es kommt darauf an, Zusammenhänge und daraus folgend nötige Maßnahmen zu erkennen, Ziele konsequent zu verfolgen ohne unflexibel zu werden und das „Ganze“ im Blick zu behalten.
- *Konstruktionsübungen*: Man soll als Gruppe z.B. einen Turm bauen, der anschließend nach verschiedenen Kriterien bewertet wird (Höhe, Anzahl Legosteine, Aufbauzeit, o.ä.). In dieser Übung kommt es neben der Zielstrebigkeit vor allem auf gute Ideen und den Umgang in und mit der Gruppe (=Teamfähigkeit) an.
- *Stehgreifrede*: Der Teilnehmer bekommt ein Wort (bevorzugt werden doppeldeutige „Teekesselchen“, wie z.B. „Ton“, da diese die Phantasie anregen) gesagt und muß darüber eine Minute lang einen Vortrag halten. Kriterien hierbei sind sprachlicher Ausdruck, Auftreten und inhaltliche Spontanität.

Die Aufgaben werden meistens schriftlich (wenn eine Coverstory verwendet wird, in Briefform) an die Teilnehmer ausgehändigt. In jeder Übung werden mehrere Kriterien bewertet. Gerne werden einige Übungsarten zu einer komplexen Übung zusammengefaßt.

## 5. Welche Kriterien werden zur Beurteilung im AC verwendet?

### 5.1 Theoretische Vorüberlegungen

Die Kriterienauswahl erfolgt je nach zu besetzender Stelle unterschiedlich. Wichtig ist, daß man sich im Vorfeld bewußt wird, welche Fähigkeiten bei der Ausübung der Tätigkeit erfolgsrelevant sind. Dazu werden meistens systematische Befragungen der bisherigen Stelleninhaber und/oder deren Vorgesetzten durchgeführt (Jeserich, 2000).

In den Interviews wird oft die *Critical Incidents Technik* angewandt. Dabei werden typische Ereignisse und Vorfälle der Zielstelle erfaßt und zudem Lösungsstrategien von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Führungskräften abgefragt. Leider ist es auf diese Art unmöglich, organisationsimmanente Kriterien, wie Unternehmensphilosophie, -klima und -kultur, zu erfassen.

Zur Eingrenzung dieser Ungewißheit werden in einem anderen Ansatz die Stelleninhaber generell nach typischen Verhaltensweisen von ihrer Meinung nach erfolgreichen und weniger erfolgreichen Führungskräften befragt und diese miteinander verglichen (Jeserich, 2000).

Die so erhaltenen Fähigkeiten werden zu Anforderungsdimensionen (=Kriterien) gebündelt, welche dann wiederum als Hilfe für die Beobachter und zu Standardisierungszwecken in Verhaltenskategorien verbal umschrieben (=operationalisiert) werden.

Zur Bewertung der Kriterien wird meist eine Likert-Skala herangezogen, die von **0** bzw. **1** (= sehr gering ausgeprägt) bis **5** (= sehr hoch ausgeprägt) differenziert. Solch eine strukturierte Vorgehensweise zur Kriteriendefinition wird *Anforderungsanalyse* genannt (Obermann, 1992, Fisseni & Fennekels, 1995).

### 5.2 Praxisbeispiel

Welches sind nun gängige Kriterien, die in der Praxis eine Rolle spielen und wie sind sie operationalisiert? Als Beispiel dafür soll uns eine Liste mit Kriterien, Subkriterien und deren Operationalisierungen dienen, die in einem deutschen Großunternehmen für ein Entwicklungs-AC zur Führungspotentialeinschätzung angewandt werden und als deren Ergebnis die Aufnahme (oder Ablehnung) in einen Führungskreis steht:

- **Führungskompetenz** (Motivationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Steuerung und Lenkung):  
*Die Fähigkeit, einzelne oder eine Gruppe von Menschen auf formaler und inhaltlicher Ebene, auch unter Schwierigkeiten, zu Aufgabenzielen zu führen.*
- **Überzeugungskraft** (Durchsetzungsfähigkeit, Flexibilität, Verhandlungsgeschick):  
*Die Fähigkeit, andere argumentativ für eigene Ideen, Vorstellungen und Pläne gewinnen zu können.*
- **Teamfähigkeit** (Kooperationsverhalten, Moderationsfähigkeit, Integrationskraft):  
*Ein partnerschaftliches Verhalten, das zur Mitarbeit der anderen beiträgt und deren Meinungen und Ideen in das eigene Handlungsspektrum einbezieht.*
- **Kundenorientierung** (Serviceorientierung, Dienstleistungsmentalität):  
*Bereitschaft und Fähigkeit, Kundenwünsche zu erkennen und auf diese angemessen einzugehen. Eine gewisse Abschlußorientierung ist dabei notwendig.*

- **Zielorientierte Initiative** (Tatkraft, Aktivität, Ergebnisorientierung):  
*Bereitschaft, selbständig und ergebnisorientiert auf selbstgesetzte oder vorgegebene Ziele hinzuarbeiten.*
- **Kontaktfähigkeit** (Soziale Kompetenz, Kontaktfreude, Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Gestik und Mimik):  
*Fähigkeit aktiv auf andere zuzugehen und eine Beziehung aufzubauen, aufrechtzuerhalten und ggf. adäquat zu beenden.*
- **Analytische Fähigkeiten** (Deduktives und induktives Denken, konzeptionelle Kompetenz):  
*Fähigkeit sich schnell in neue Problemfelder einzuarbeiten, diese in ihrer Komplexität zu durchdringen und daraufhin Ideen zu entwickeln.*
- **Entscheidungsvermögen** (Entscheidungsfreude und -güte):  
*Sich unter zwei oder mehr Handlungsalternativen, unter Berücksichtigung vorhandener Informationen, innerhalb einer gegebenen Zeit für eine Handlungsweise zu entscheiden.*
- **Systematik** (Ganzheitliches systematisches Denken, Strukturierung):  
*In der Bearbeitung komplexer Problemstellungen strukturiert und geplant vorzugehen.*

Trotz der vorhandenen Operationalisierungen müssen die Beobachter noch genau geschult werden, um die dargebotenen Verhaltensweisen den Kriterien richtig zuzuordnen zu können. Hilfreich ist dafür ein Gesamtauswertungsbogen, auf dem verzeichnet ist, welche Übung welche Kriterien abprüft. Sind die Kriterien verstanden und die geschulten Beobachter sich ihrer möglichen Fehlertendenzen bewusst, steht einer qualifizierten Beobachtung nicht mehr viel im Wege.

## 6. Wie läuft das Beurteilungsverfahren ab?

Um zu einem möglichst objektiven und fairen Urteil im AC zu gelangen wird eine Beobachterkonferenz einberufen. Dort gibt es verschiedene Stufen und Phasen zur Urteilsengewinnung bis zur abschließenden Verfassung der Gutachten. Zunächst bildet sich jeder Beurteiler für jede von ihm beobachtete Übung eines jeden Kandidaten seine auf den Mitschriften basierende eigene Meinung. Diese Beobachtungen werden nun getrennt nach Bewertern zu einem individuellen Profil über die Anforderungsdimensionen erhoben. Diese Einstufungen dienen als Diskussionsgrundlage in der Beobachterkonferenz. Bei Beobachtungsunterschieden der Beurteiler bezüglich einer Person müssen Diskussionen stattfinden. Derjenige mit den den besseren Argumenten (=genaueren Beobachtungen) setzt sich durch. Es ist wichtig, daß sich die Beobachter auf jedem Kriterium bei jeder Person einig werden, denn es hängt für den Bewerber von ihrer Entscheidung viel ab. Nach der Individualeinstufung, bei der nacheinander jedes Kriterium eines jeden Bewerbers beleuchtet wird, erfolgt der zwischen den Beobachtern erzielte Konsens, genannt Gruppeneinstufung. Diese Einstufung dient als Grundlage für die Gruppengesamturteile, bei denen die Empfehlungen pro oder contra Einstellung getroffen werden. Diese Entscheidung wird dem Bewerber letztendlich im Feedbackgespräch von den Beobachtern mündlich und noch detaillierter im schriftlichen Gutachten mitgeteilt (Jeserich, 1981).

## 7. Was nutzt ein AC?

Zur Nutzenbewertung werden gemeinhin die psychologischen Gütekriterien verwandt. Schuler (1987) konzentriert sich beim multimethodalen und bewußt nicht-standardisierten Instrument Assessment-Center auf das Kriterium der Validität, die er in 3 Arten unterteilt:

- **Konstruktvalidität:**  
*Sie ist positiv, wenn man weiß, dass mit den AC-Übungen tatsächlich die Fähigkeiten erfaßt werden, die man zu messen beabsichtigt.*
- **Inhaltliche Validität** (auch Repräsentationsgültigkeit genannt):  
*Sie ist positiv, wenn die AC-Übungen eine repräsentative Stichprobe der späteren Stichprobe darstellen.*
- **Prognostische Validität** (auch prädiktive Validität oder Vorhersagegültigkeit genannt):  
*Sie ist positiv, wenn die Ergebnisse im AC in empirisch nachweislicher Beziehung zum späteren Berufserfolg stehen.*

Da es trotz Operationalisierung der einzelnen Beurteilungsdimensionen und des Beurteilertrainings oft ungeklärt ist, was den Urteilen der Beobachter auf den einzelnen AC-Dimensionen letztendlich zugrunde liegt, kann man die *Konstruktvalidität* des AC gemeinhin als niedrig bewerten. Verbesserungen dieses Zustands sind durch parallele Anwendung anderer eignungsdiagnostischer Verfahren, durch Vergleich mit mehreren Außenkriterien, experimentelle Variationen, Verfahrenswiederholung und genauere Erforschung der Urteilsprozesse erreichbar (Schuler, 1987). Bis heute lassen sich allerdings kaum über Übungen hinweg konstante Persönlichkeitsmerkmale ermitteln (Obermann, 2000; Sarges, 2001).

Die *inhaltliche Validität* ist durch die zum Teil direkte Entnahme oder zumindest offensichtliche Relevanz der Übungen aus dem Arbeitsalltag als hoch einzuschätzen. Allerdings weist Schuler (1987) auf die Gefahr der Scheinvalidität hin. Sie besteht, wenn die Aufgaben nur oberflächlich den späteren Tätigkeiten gleichen und wichtige Aspekte, wie z.B. Motivations- und Ausdauerkomponenten, in den Übungen nicht gefordert werden. Diese Gefahr ist zu bannen, in dem die Aufgaben auf erfahrungsanalytischem Weg entwickelt werden.

Für beide Validitätsarten sieht Schuler (1987) noch weiteren Forschungsbedarf.

Die *prognostische Validität* sieht Schuler (1987) dem gegenüber als gesichert an und zitiert eine umfangreiche Metaanalyse von Maukisch (1986), der das AC im Vergleich zu anderen Verfahren als prognostisch ausreichend valide bezeichnet. Ihr Vorhersagewert liegt bezogen auf spätere Vorgesetztenbeurteilungen und Beförderungen bei  $r=.40$ , was den Werten anderer Studien ungefähr entspricht (Thornton III, Gaugler, Rosenthal & Bentson, 1992, fanden in ihrer Metaanalyse  $r=.37$ ; zitiert nach Sarges, 2001). Die Nutzung einer größeren Vielfalt von Medien verspricht in Zukunft eine noch größere prognostische Validität (Obermann, 2000).

Sarges (2001) bekräftigt, daß Assessment-Center in Wissenschaft und Praxis als valideste eignungsdiagnostische Instrumente gelten.

Bezogen auf die in der Praxis geforderte Kosten-Nutzen-Rechnungen (*Business Cases*) sind beim AC folgende Größen einzubeziehen:



- Validität der eingesetzten Methode
- Anteil geeigneter Personen in der unausgelesenen Teilnehmergruppe
- Auslesequote
- Annahmen zur Leistungsverteilung

Trotzdem diese Parameter oft unbekannt sind, kann man doch mittels entscheidungstheoretischer Modelle ermitteln, in welchem Wertebereich sich ein Gewinn erwarten lässt.

Schuler (1987) zieht aus der Kosten-Nutzen-Diskussion das Fazit, dass der Einsatz von sorgfältig nach wissenschaftlichen Erkenntnissen konstruierten AC trotz ihrer hohen Kosten für die sie einsetzenden Firmen durch die dann zu erwartende Verringerung der Fehlbesetzungsquote bei hierarchisch wichtigen Stellen einen weit höheren ökonomischen Nutzen bringen (ein Kalkulationsbeispiel dazu findet sich bei Stehle & Barthel, 1984; zitiert nach Schuler, 1987).

Die im Feedback erhaltenen individuellen Entwicklungsempfehlen müssen zur vollen Nutzbringung für das Unternehmen aber auch umgesetzt werden, merkt Jeserich (2000) an.

Sarges (2001) erklärt die ungebrochene Attraktivität der AC neben der guten prognostischen Validität und der hilfreichen Erlangung von individuellen Stärken-/Schwächen-Profilen mit folgenden „weitergehenden Nutzenstiftungen“ (Sarges, 2001; eine übersichtliche Unterteilung der Vorteile nach Teilnehmer, Beobachter und Unternehmen findet sich bei Jeserich, 2000):

- AC erfüllen wichtige Personalmarketingfunktionen nach außen wie nach innen
- AC sind keine isolierten Instrumente, sondern eingebunden in übergreifende Personal- (Entwicklungs-) Systeme. Mit ihnen wird die Bedeutung von Personalplanung und -entwicklung eindrucksvoll präsentiert
- AC lassen sich sowohl für Fragen der Personalauswahl und -entwicklung einsetzen
- Inhalte und Abläufe in ACn werden als anforderungsnah erlebt und ermöglichen bisher bei den Teilnehmern noch nicht beobachtbare Verhaltensstichproben
- Tätigkeitssimulationen im AC erwecken den Eindruck hoher Transparenz und Partizipation für alle Beteiligten (*hohe soziale Validität*; mehr dazu: siehe Schuler & Stehle, 1983 und Köchling, 2000)
- AC ermöglichen den Teilnehmern eine wichtige Selbsterfahrung
- AC bieten die Möglichkeit einer kommunikativen, konsensorientierten Validierung im Diskurs aller Beteiligten und scheinen dadurch zur „Demokratisierung“ von Personalentscheidungen beizutragen
- Beurteiler bekommen hilfreiche Anhaltspunkte (*Beurteilungskriterien, deren Operationalisierungen, Urteilsfehler etc.*) für den auch im Tagesgeschäft wichtigen Bereich der Personalbeurteilung
- AC liefern als „Markt“ einen guten Überblick über die (Führungs-) Nachwuchskräfte, ihren Kompetenzstand und ihre Defizite

Aus der Betrachtung dieser vielfältigen Vorzüge heraus fällt es Sarges (2001) leicht, der AC-Methode eine weiter wachsende Nachfrage zu prophezeien. Unterstützend werde sich dabei die steigende Globalisierung der Wirtschaft auswirken, weil sie den Zwang zu mehr Leistung bedingt und somit auch die Selektion und Entwicklung von effektiven Führungskräften, die für eine erfolgreiche Marktpositionierung der Organisationen entscheidend sein werden.

## 8. Welche Literatur wurde benutzt?

- Arbeitskreis Assessment-Center (Hrsg., 1992): *Standards der Assessment-Center Technik*. München.
- Fisseni, H.J. & Fennekels, G.P. (1995): *Das Assessment-Center. Eine Einführung für Praktiker*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Jeserich, W. (1981): *Mitarbeiter auswählen und fördern* (Kap. 2-7). München: Hanser .
- Jeserich, W. (2000): Assessment-Center (AC). In: W. Sarges (Hrsg.) *Management Diagnostik* (S. 717-728). Göttingen: Hogrefe.
- Kleinmann, M. (1997): Assessment-Center-Verfahren. In M. Kleinmann (Hrsg.): *Assessment-Center. Stand der Forschung - Konsequenzen für die Praxis* (S. 9-14). Göttingen: Hogrefe.
- Köchling, A.C. (2000): *Bewerberorientierte Personalauswahl: ein effektives Instrument des Personalmarketing*. Frankfurt/Main: Peter Lang.
- Krause, D.E.; Meyer zu Kniendorf & Gebert, D. (2001): Das Assessment-Center in der deutschsprachigen Wirtschaft. *Personal*, 53, S. 638-642.
- Obermann, C. (1992): *Assessment-Center. Entwicklung, Durchführung, Trends*. Wiesbaden: Gabler.
- Obermann, C. (2000): Qualitätsstandards und Entwicklungstrends von Assessment-Centern. In: W. Sarges (Hrsg.) *Management Diagnostik*. (S. 739-747). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2001): Die Assessment-Center-Methode. Herkunft, Kritik und Weiterentwicklungen. In: W. Sarges (Hrsg.) *Weiterentwicklungen der Assessment-Center-Methode*. (S. VII-XXVII). Göttingen: Hogrefe.
- Schmid, F.W. (2000): Einzel-Assessment. In: W. Sarges (Hrsg.) *Management Diagnostik*. (S. 703-716). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (1987): Assessment-Center als Auswahl- und Entwicklungsinstrument. Ein Überblick. In H. Schuler & W. Stehle (Hrsg.): *Assessment-Center als Methode der Personalentwicklung* (S.1-35). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. & Stehle, W. (1983): Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes - beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27, S. 33-44.
- Interne AC-Unterlagen aus einem deutschen Großunternehmens (1997).