

# Assessment Center professionell

Worauf es ankommt und wie Sie vorgehen

von

Michael Paschen, Anja Beenen  
Daniela Turck und Christian Stöwe

unter Mitarbeit von Anika Borchardt

3., überarbeitete und erweiterte Auflage



GÖTTINGEN BERN WIEN PARIS OXFORD  
PRAG • TORONTO • BOSTON • AMSTERDAM  
KOPENHAGEN STOCKHOLM/FLORENZ

# Inhalt

Vorwort .....	5
<b>1 Assessment Center - Philosophie, Trends und Prinzipien . . . . .</b>	<b>15</b>
I.1 Was leisten Assessment Center wirklich? .....	15
1.2 Grundidee der Assessment Center-Methode .....	17
1.3 Trends in der Anwendung von Assessment Centern .....	18
1.4 Prinzipien der Assessment Center-Durchführung .....	21
1.4.1 Prinzip der Anforderungsgerechtigkeit .....	21
1.4.2 Prinzip des Berufsbezuges .....	21
1.4.3 Prinzip der Mehrfachbeobachtung .....	22
1.4.4 Prinzip der Transparenz .....	22
1.4.5 Prinzip der Teilnehmerorientierung .....	23
1.4.6 Prinzip der strukturierten Beobachtung .....	23
1.4.7 Prinzip der Übungsvielfalt .....	23
1.4.8 Prinzip der gemeinsamen Deutung und Interpretation .....	24
1.5 Assessment Center - nur Stress? .....	24
1.6 Was wird im Assessment Center beurteilt - Verhalten oder Persönlichkeit? .....	24
Literaturhinweise zu diesem Kapitel .....	25
<b>2 Varianten des Assessment Centers .....</b>	<b>27</b>
2.1 Varianten von Assessment Centern - Welche Methodik ist die richtige? ..	27
2.2 Einzel verfahren oder Gruppen verfahren? .....	29
2.3 Ausgestaltung eines Assessment Centers .....	31
2.3.1 Das klassische Assessment Center .....	31
2.3.1.1 Die Stärken des klassischen Assessment Centers .....	31
2.3.1.2 Die Grenzen des klassischen Assessment Centers .....	31
2.3.1.3 Typische Einsatzgebiete .....	32
2.3.2 Das klassische Assessment Center mit Rahmenhandlung .....	32
2.3.2.1 Die Stärken des klassischen Assessment Centers mit Rahmenhandlung .....	33
2.3.2.2 Die Grenzen des klassischen Assessment Centers mit Rahmenhandlung .....	33
2.3.2.3 Typische Einsatzgebiete .....	34
2.3.3 Das dynamische Assessment Center .....	34
2.3.3.1 Die Stärken des dynamischen Assessment Centers .....	35
2.3.3.2 Die Grenzen des dynamischen Assessment Centers .....	35
2.3.3.3 Typische Einsatzgebiete .....	36
2.3.4 Das Reality-Assessment Center .....	36
2.3.4.1 Die Stärken des Reality-Assessment Centers .....	37
2.3.4.2 Die Grenzen des Reality-Assessment Centers .....	37
2.3.4.3 Typische Einsatzgebiete .....	37
Literaturhinweise zu diesem Kapitel .....	40

<b>3</b>	<b>Kommunikation in AC-Projekten</b>	<b>41</b>
3.1	Zielgruppen und Gegenstand der Kommunikation	41
3.1.1	Kommunikationshilfen bei Auswahl-Assessment Centern	42
3.1.1.1	Typische Fragen der Führungskräfte	42
3.1.1.2	Typische Fragen der Teilnehmer	43
3.1.1.3	Typische Fragen der Arbeitnehmervertretung	45
3.1.2	Kommunikationshilfen bei Förder- oder Personal- entwicklungs-Assessment Centern	46
3.1.2.1	Typische Fragen der Führungskräfte	47
3.1.2.2	Typische Fragen der Teilnehmer	47
3.1.2.3	Typische Fragen der Arbeitnehmervertretung	48
3.2	Hinweise für die Prozessgestaltung der internen Kommunikation	49
3.2.1	Frühe Einbindung wichtiger Multiplikatoren	49
3.2.2	Frühzeitiger Start der Abstimmung mit dem Betriebsrat	49
3.2.3	Definition eines klaren Regelwerkes	50
3.2.3.1	Vorauswahl der Teilnehmer	50
3.2.3.2	Mögliche Konsequenzen der Assessment Center- Teilnahme	51
3.2.3.3	Umgang mit den Assessment Center-Ergebnissen	51
3.2.4	Transparente Vorinformation der Teilnehmer	52
3.2.5	Detaillierte Vorinformation der entsendenden Führungs- kräfte	52
3.3	Argumentationshilfen für kritische Diskussionen	53
	Literaturhinweise zu diesem Kapitel	55
<b>4</b>	<b>Anforderungen definieren und Rahmenkonzepte erstellen</b>	<b>56</b>
4.1	Kriterien für die Bewertung von Anforderungsprofilen	58
4.2	Erstellen von Anforderungsprofilen	59
4.2.1	Der aufgabenorientierte Ansatz	64
4.2.2	Der dimensionsorientierte Ansatz	66
4.2.3	Quellen der Anforderungsanalyse	68
	Literaturhinweise zu diesem Kapitel	70
<b>5</b>	<b>Szenario, Bausteine und Simulationen</b>	<b>71</b>
5.1	Entwicklung von Assessment Center-Szenarien	71
5.1.1	Die Auswahl des Übungstyps	71
5.1.2	Die Auswahl des Kontextes	74
5.1.3	Aspekte für die Konzeption von Szenarien	74
5.2	Interviews	76
5.2.1	Dafür sind Interviews geeignet	77
5.2.2	Beobachtung und Beurteilung im Interview	78
5.2.3	Das macht die Durchführung eines guten Interviews aus	79
5.2.4	Schritte in der Entwicklung von Interviewleitfäden	84
5.2.4.1	Definition der Anforderungen, die erfasst werden sollen	84
5.2.4.2	Definition des Gesprächsablaufes	84

## Inhalt

5.2.4.3	Formulierung der Interviewfragen und der Auswertungshilfen . . . . .	85
5.3	Analytisch-konzeptionelle Übungen . . . . .	89
5.3.1	Dafür sind analytisch-konzeptionelle Übungen geeignet . . . . .	89
5.3.1.1	Verschiedene Übungsarten innerhalb der analytisch- konzeptionellen Übungen . . . . .	90
5.3.1.2	Abbildung von Kernaufgaben und Anforderungen in analytisch-konzeptionellen Übungen . . . . .	93
5.3.2	Das macht eine gute analytisch-konzeptionelle Übung aus. . . . .	95
5.3.2.1	Postkorbübungen und handlungsorientierte Fallstudien . . . . .	96
5.3.2.2	Konzeptentwicklungen . . . . .	98
5.3.2.3	Fact-Finding-Übung . . . . .	100
5.3.3	Konzeption von analytisch-konzeptionellen Übungen Schritt für Schritt . . . . .	101
5.3.3.1	Postkorbübungen und handlungsorientierte Fallstudien . . . . .	101
5.3.3.2	Konzeptentwicklungen . . . . .	107
5.4	Gesprächssimulationen . . . . .	111
5.4.1	Dafür sind dialogische Gesprächssimulationen geeignet . . . . .	112
5.4.2	Das macht eine gute dialogische Gesprächssimulation aus. . . . .	114
5.4.2.1	Anforderungen zwingend sichtbar machen. . . . .	114
5.4.2.2	Schaffung einer stimmigen, realitätsnahen Situation . . . . .	115
5.4.2.3	Als Rollenspieler Situationen zum Leben erwecken und Anforderungen gezielt testen. . . . .	116
5.4.2.4	Einstellungen, Ziele und typische Verhaltensweisen der Teilnehmer sichtbar machen. . . . .	118
5.4.3	Konzeption von dialogischen Gesprächssimulationen Schritt für Schritt . . . . .	119
5.4.4	Konkretes Beispiel für eine Rollenspielinstruktion. . . . .	122
5.5	Gruppenübungen . . . . .	129
5.5.1	Dafür sind Gruppenübungen geeignet . . . . .	129
5.5.2	Das macht eine gute Gruppenübung aus. . . . .	131
5.5.2.1	Provokation einer sinnvollen inhaltlichen Auseinandersetzung . . . . .	131
5.5.2.2	Faire und gezielte Auswertung einer kaum standardisierbaren Situation. . . . .	135
5.5.2.3	Einheitlicher Umgang mit bestimmten wiederkehrenden Verhaltensmustern in der Gruppe. . . . .	137
5.5.3	Konzeption von Gruppenübungen Schritt für Schritt . . . . .	138
5.6	Präsentationen . . . . .	142
5.6.1	Dafür sind Präsentationen geeignet . . . . .	143
5.6.2	Das macht eine gute Präsentation aus. . . . .	145
5.6.2.1	Schaffung von Realitätsbezug . . . . .	145
5.6.2.2	Abbildung von Interaktionskompetenzen . . . . .	147
5.6.3	Konzeption von Präsentationen Schritt für Schritt . . . . .	148
5.7	Testverfahren . . . . .	152
5.7.1	Dafür eignen sich Testverfahren. . . . .	153

5.7.1.1	Chancen und Probleme im Einsatz von Testverfahren . . .	153
5.7.1.2	Arten psychologischer Testverfahren . . . . .	154
5.7.1.3	Funktionsweise von Testverfahren . . . . .	157
5.7.2	Das macht einen guten Test und einen sinnvollen Testeinsatz aus. .	158
5.7.2.1	Gütekriterien von Testverfahren . . . . .	158
5.7.2!2	Kommunikation von Testverfahren gegenüber Teilnehmern . . . . .	161
5.7.3	Überblick über gängige und geeignete Testverfahren. . . . .	163
	Literaturhinweise zu diesem Kapitel . . . . .	173
<b>6</b>	<b>Beobachten und Bewerten. . . . .</b>	<b>174</b>
6.1	Standardisierung der Beobachtung durch Beobachtungs- und Bewertungsbögen . . . . .	174
6.1.1	Nutzung von übungsspezifischen Beobachtungsbögen. . . . .	177
6.1.2	Bewertungskriterien bei Verwendung von dimensions- orientierten Anforderungsprofilen. . . . .	178
6.1.3	Beobachtungsbögen bei aufgabenorientierten Anforderungs- profilen . . . . .	180
6.2	Die Auswahl der richtigen Skala. . . . .	182
6.3	Der Prozess des Beobachtens und Bewertens. . . . .	185
6.3.1	Inhaltliche Qualität der Bewertung. . . . .	187
6.3.2	Meinungsbildung im Beobacherteam. . . . .	189
6.3.3	Reihenfolge in der Vorgehensweise. . . . .	189
6.3.4	Die Auswahl der Beobachter. . . . .	191
6.4	Einflussgrößen auf den Beurteilungsprozess. . . . .	194
6.5	Schulung der Beobachter. . . . .	196
	Literaturhinweise zu diesem Kapitel . . . . .	200
<b>7</b>	<b>Organisation und praktische Gestaltung . . . . .</b>	<b>201</b>
7.1	Teilnehmerorientierte Gestaltung von Assessment Centern . . . . .	201
7.1.1	Gestaltung einer angenehmen Atmosphäre. . . . .	203
7.1.1.1	Die Einführungsrunde. . . . .	203
7.1.1.2	Der Umgang der Beteiligten untereinander. . . . .	203
7.1.1.3	Der eigene Vorgesetzte als Beobachter. . . . .	203
7.1.1.4	Betreuung der Teilnehmer. . . . .	204
7.1.1.5	Die Planung von Vorbereitungszeiten . . . . .	204
7.1.1.6	Die Planung von Pausen. . . . .	205
7.1.2	Gewährleistung von Transparenz . . . . .	206
7.1.2.1	Frühzeitige Information der Teilnehmer. . . . .	206
7.1.2.2	Nähere Informationen in der Einführungsrunde. . . . .	206
7.1.2.3	Zwischenfeedback. . . . .	207
7.1.2.4	Die Aufforderung, Fragen zu stellen. . . . .	208
7.1.3	Schaffen von Teilnehmernutzen. . . . .	208
7.1.3.1	Individuelles Feedback. . . . .	209
7.1.3.2	Videoaufnahmen. . . . .	209
7.1.3.3	Schriftliche Ergebnis berichte. . . . .	210

7.2	Organisation und Vorbereitung von Assessment Centern	210
7.2.1	Personeribedarf	211
7.2.1.1	Anzahl der Teilnehmer	211
7.2.1.2	Anzahl der Beobachter	212
7.2.1.3	Beteiligung der Arbeitnehmervertretung	212
7.2.1.4	Back-Office-Unterstützung	213
7.2.1.5	Rollenspieler	214
7.2.1.6	Personenbedarf im Einzel-Assessment	214
7.2.2	Erstellung eines Zeitplans	215
7.2.2.1	Grundsätzliche Kriterien der Zeitplanerstellung	215
7.2.2.2	Zeitplanerstellung Schritt für Schritt	217
7.2.2.3	Zeitplanerstellung für Einzel-Assessment Center	226
7.2.3	Räumlichkeiten	228
7.2.3.1	Raumplanung für Gruppen-Assessment Center	228
7.2.3.2	Raumplanung für Einzel-Assessment Center	231
7.2.4	Materialien	231
7.2.4.1	Beobachtermaterialien	231
7.2.4.2	Teilnehmermaterialien	232
7.2.4.3	Back-Office-Materialien	233
7.2.4.4	Technik für Back-Office und Teilnehmer	233
7.2.4.5	Materialien für Einzel-Assessment Center	235
	Literaturhinweise zu diesem Kapitel	235
	Rückmeldung, Aufbereitung und Verwendung von AC-Ergebnissen	236
8.1	Feedbackgespräche	236
8.1.1	Die Einbindung der Rückmeldung in das Gesamtverfahren	238
8.1.1.1	Feedback im direkten Anschluss an das AC oder zeitversetzt?	238
8.1.1.2	Feedback während des ACs?	239
8.1.2	Qualitätskriterien für ein gutes Feedbackgespräch	240
8.2	Schriftliche Dokumentation der Ergebnisse	242
8.2.1	Grundformen und Elemente der Ergebnisdokumentation	242
8.2.2	Aufbau umfassender Ergebnisberichte	243
8.3	Ableitung von Personalentwicklungsmaßnahmen	247
8.3.1	Auswahl spezifischer Personalentwicklungsmaßnahmen für einzelne Verbesserungsbereiche	249
8.4	Umgang mit Assessment Center-Ergebnissen	251
8.4.1	Umgang mit schriftlichen Ergebnisdokumentationen	252
8.4.2	Mögliche Konsequenzen von Assessment Centern	252
8.4.3	Umgang mit „Verlierern“	253
8.4.3.1	Verlieren im Sinne von „eine Position nicht bekommen haben“	253
8.4.3.2	Verlieren im Sinne von „sein Ansehen verlieren“	254
8.4.3.3	Wege aus der Verliererproblematik	255
	Literaturhinweise zu diesem Kapitel	256

<b>9</b>	<b>Internationale Assessment Center</b> . . . . .	<b>257</b>
9.1	Wie viel Internationalität ist notwendig oder gewünscht? . . . . .	257
9.2	Besonderheiten im internationalen Assessment Center in Bezug auf die Beurteilungskriterien. . . . .	260
9.3	Besonderheiten im internationalen Assessment Center in Bezug auf die Konzeption von Übungen. . . . .	261
9.4	Der Problembereich der Sprachkenntnisse im internationalen Assessment Center. . . . .	262
9.5	Organisation und Durchführung internationaler Assessment Center . . . . .	263
9.6	Wichtig ist, was ankommt - Feedback im internationalen AC. . . . .	266
9.7	Exkurs: Assessment Center zur Auswahl und Potenzialanalyse von Expatriates. . . . .	267
9.7.1	Besondere überfachliche Anforderungen an Expatriates. . . . .	267
9.7.2	Anforderungen an Expatriates messbar machen. . . . .	268
	Literaturhinweise zu diesem Kapitel. . . . .	271
<b>10</b>	<b>Gastbeiträge mit Praxisberichten</b> . . . . .	<b>272</b>
10.1	Standardisiert, aber flexibel - der Competencies Review als internationales Entwicklungsverfahren der tesa SE. . . . .	272
10.1.1	Das Unternehmen tesa . . . . .	272
10.1.2	Ziele des Competencies Review (CR 1). . . . .	273
10.1.3	Integration des Competencies Review 1 in die Personal- entwicklungslandschaft . . . . .	275
10.1.4	Standards und Flexibilität in einem Konzept . . . . .	276
10.1.5	Internationale Etablierung des neuen Competencies Reviews 1. . . . .	281
10.1.6	Erfahrungen und weitere Pläne. . . . .	281
10.2	CareerDays bei der ThyssenKrupp AG —Auswahl und Gewinnung von Trainees. . . . .	283
10.2.1	Der Thyssen Krupp-Konzern. . . . .	283
10.2.2	Grundlagen und Ziele des ThyssenKrupp CareerDays. . . . .	283
10.2.3	Gestaltung und Organisation des CareerDays. . . . .	285
10.2.4	Vor- und nachgelagerte Prozesse. . . . .	289
10.2.5	Akzeptanz des CareerDays. . . . .	291
10.2.6	Fazit . . . . .	291
10.3	Kompetenzbasiertes System zur Potenzialanalyse für alle Führungs- ebenen der Krones AG. . . . .	293
10.3.1	Die Krones AG. . . . .	293
10.3.2	Die Krones-Kernkompetenzen als Grundlage für Auswahl und Entwicklung von Führungskräften. . . . .	293
10.3.3	Ebenen-spezifische Ausgestaltung der Einzel-Assessment Center und Einzel-Development Center. . . . .	297
10.3.4	Erfahrungen mit dem ebenenspezifischen Ansatz . . . . .	303
10.4	Potenzialanalyse im Kontext des Change - das Personalentwick- lungsseminar von E.ON - Erzeugung Deutschland. . . . .	306
10.4.1	E.ON - Erzeugung Deutschland . . . . .	306

---

10.4.2	Change Management als zentraler Leitgedanke des Personal- entwicklungsseminars. . . . .	307
10.4.3	Das Personalentwicklungsseminar in groben Zügen. . . . .	308
10.4.4	Veränderung und Lernen als roter Faden des Personal- entwicklungsseminars. . . . .	310
10.4.5	Erfahrungen mit dem Verfahren. . . . .	314

## Anhang

Tools auf der CD-ROM. . . . .	319
Stichwortverzeichnis. . . . .	321