



Arbeitskreis
Assessment
Center e.V.

AC-STANDARDS

STANDARDS DER ASSESSMENT CENTER METHODE

3. vollständig überarbeitete Fassung 2016

**ARBEITSKREIS
ASSESSMENT CENTER**
Forum für Personalauswahl
und -entwicklung

EINFÜHRUNG

Der Arbeitskreis Assessment Center e.V. – Forum für Personalauswahl und -entwicklung – ist ein Zusammenschluss von derzeit ca. 100 Spezialisten aus Wirtschafts- und Dienstleistungsunternehmen, Wissenschaft sowie der öffentlichen Verwaltung. Seit der Gründung des Vereins 1977 steht der Austausch von Ergebnissen und Erfahrungen im Bereich der Eignungsbeurteilung und Personalentwicklung zwischen Wissenschaft und Praxis im Fokus. Dabei geht es darum Methoden zu optimieren, etablierte Vorgehensweisen zu hinterfragen und die praktische Anwendung zu vereinfachen.

DIE ZIELE DES ARBEITSKREIS ASSESSMENT CENTER E.V.

- Erarbeiten und Verbessern von Methoden der qualitativen Personalarbeit, insbesondere der Mitarbeiterauswahl und -entwicklung. Dies beinhaltet die Entwicklung von Qualitätsstandards für Assessment Center (AC) und eine systematische Personalentwicklung sowie die Optimierung und Systematisierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung.
- Erfahrungsaustausch über die Entwicklung und Durchführung von Assessment Centern und Personalentwicklungsmaßnahmen.
- Entwicklung und Diskussion von Gesamtkonzepten der Personalentwicklung.

DIE STANDARDS DER ASSESSMENT CENTER METHODE

Die Qualitätsstandards der Assessment Center Methode wurden in einer ersten Fassung 1992 erarbeitet und waren damit eine der ersten Zusammenstellungen von Qualitätskriterien für eignungsdiagnostische Verfahren in Deutschland. Die Formulierung der AC-Standards hat folgende Ziele:

- Eine zeitgemäße Grundlage für die sachgemäße AC-Praxis zu schaffen.
- Die Güte von Angeboten für die betriebliche Praxis prüfen und damit unqualifizierte Angebote erkennen zu können.
- Transparenz und Klarheit für Entscheider und Anwender/Praktiker zu ermöglichen.
- Die Akzeptanz der Assessment Center Methode weiter zu steigern.

Eine erste Überarbeitung der AC-Standards durch eine Arbeitsgruppe des Arbeitskreis Assessment Center, die die Weiterentwicklung der Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis berücksichtigte, wurde im Jahr 2004 fertiggestellt. Die hiermit vorliegende, aktualisierte Fassung ist das Ergebnis einer weiteren Überarbeitung, die im Jahr 2016 veröffentlicht wurde.

DIE WESENTLICHEN VERÄNDERUNGEN DER DRITTEN VERSION 2016

- Stärkere Betonung des Kerngedankens der Methodenvielfalt (Verhaltenssimulation plus Interview plus Test/Fragebogen).
- Berücksichtigung der Möglichkeiten und Entwicklungen durch die Digitalisierung.
- Betrachten aller für den AC-Prozess relevanten Rollen/Personen (Verfahrensverantwortlicher, Moderatoren, Testleiter, Rollenspieler, Interviewer, Beobachter).
- Mehr Praxisnutzen durch eine erhebliche Erweiterung der Methodenhinweise sowie Beispiele für mögliche Verstöße gegen Standards.
- Sehr viel konkretere qualitative Mindeststandards im AC, z. B. im Hinblick auf die Anzahl und Variation von Verfahrenselementen, die Strukturierung von Verhaltensbeobachtungen und Interviews.

Das Copyright für diese Standards liegt beim Arbeitskreis Assessment Center e.V.

Mitglieder der Arbeitsgruppe

Niklas Becker, Reinhard Diesner, Dr. Dieter Hasselmann, Prof. Dr. Stefan Höft, Iris Hoffilter; Prof. Dr. Christof Obermann und Dr. Anett Prena

Anmerkung: Zur sprachlichen Vereinfachung sowie zur besseren Lesbarkeit werden im Text bei personenbezogenen Bezeichnungen nicht beide Geschlechterformen genutzt, wobei stets in gleicher Weise weibliche und männliche Personen gemeint sind.

DEFINITION ASSESSMENT CENTER

Ein Assessment Center (AC) ist ein eignungsdiagnostisches Verfahren zur Potenzial- und Eignungsbeurteilung im Rahmen von Personalauswahl- oder Entwicklungsfragestellungen, bei dem mehrere Methoden kombiniert und die Teilnehmer von mehreren Assessoren beobachtet sowie bewertet werden.

Wesentliches Merkmal jedes ACs ist die Kombination von verschiedenartigen eignungsdiagnostischen Methoden zur Absicherung der Beurteilung. In den vorliegenden Standards werden insbesondere drei Methodenzugänge unterschieden: Zum einen Verhaltenssimulationen (z. B. Gruppenaufgaben, Präsentationen oder Rollenspiele), zum anderen testtheoretisch fundierte, berufsbezogen gestaltete Test- und Fragebogenverfahren sowie Interviews. Herauszustellen ist die Nutzung von Simulationen als spezifisches Charakteristikum des AC-Ansatzes (**Simulationsprinzip**), die einen unmittelbaren Zugang zu komplexen berufsbezogenen Verhaltenskompetenzen ermöglichen.

Durch den Einsatz mehrerer methodisch unterschiedlich gestalteter Einzelverfahren bietet das AC die Möglichkeit, verfahrensspezifische Grenzen und Fehler zu kontrollieren. Die (optimierte) Kombination verschiedener eignungsdiagnostischer Zugänge ist damit eine wesentliche Grundlage höchstmöglicher Treffsicherheit in Potenzial- und Eignungsbeurteilungen (**Prinzip der Multimethodalität**).

Ein weiteres zentrales Merkmal jedes ACs ist das **Mehraugenprinzip**: mehrere Beobachter und Beurteiler mit möglichst vielfältigem beruflichen und biographischen Hintergrund beobachten und bewerten die Teilnehmer. Da es nicht den einen perfekten Beobachter bzw. Beurteiler gibt, bildet die Kombination von mehreren unabhängigen Urteilen eine weitere Grundlage für eine optimale Treffsicherheit in Potenzial- und Eignungsbeurteilungen.

AUFBAU DER STANDARDS

Insgesamt berücksichtigt die aktuelle Fassung zehn Einzel-Standards, die sich formal am Prozess der AC-Konstruktion und -Durchführung in der Praxis orientieren. Jeder Einzel-Standard wird zunächst mit einem markanten Satz formuliert. Danach wird der spezifische Nutzen der im Standard erfassten Inhalte beschrieben und deren Relevanz herausgestellt. Hieran schließen sich Hinweise zur praktischen Umsetzung des Standards an. Schließlich werden unter der Überschrift „Verstöße“ noch typische in der Praxis anzutreffende Vorgehensweisen beschrieben, die gegen den jeweiligen Standard verstoßen.

DIE STANDARDS

- Standard 1** Auftragsklärung und Einbindung
 - Standard 2** Festlegung eines Anforderungsprofils
 - Standard 3** Verfahrensauswahl und -entwicklung
 - Standard 4** Auswahl und Vorbereitung der Durchführungsbeteiligten
 - Standard 5** Vorauswahl und Vorbereitung der Teilnehmer
 - Standard 6** Vorbereitung und Durchführung des Verfahrens
 - Standard 7** Datengewinnung und Bewertung
 - Standard 8** Datenintegration und Ergebnisermittlung
 - Standard 9** Feedback und Folgemaßnahmen
 - Standard 10** Evaluation
- Glossar** Erläuterungen zentraler Begriffe

1. AUFTRAGSKLÄRUNG UND EINBINDUNG

Vor der Entwicklung und Durchführung eines ACs sind die Ziele und die Rahmenbedingungen des Auftrages sowie die Konsequenzen für die Teilnehmer und andere Stakeholder verbindlich zu klären und zu kommunizieren.

RELEVANZ

Ein hoher Nutzen für Auftraggeber und Teilnehmer wird durch das Klären der Ziele, Rahmenbedingungen und Konsequenzen im Rahmen der Entwicklung eines ACs erreicht. Hierbei ist es unabdingbar, die relevanten Stakeholder zu identifizieren und in die Klärung der Ziele und Rahmenbedingungen sowie den Prozess der Entwicklung einzubinden. Hierdurch und durch die umfassende Analyse und Berücksichtigung des Kontextes des ACs (z. B. Fusion zweier Unternehmen) kann die Akzeptanz der Maßnahme gesteigert und eine der Situation angemessene Durchführung erreicht werden. Durch das Berücksichtigen von Zusammenhängen mit bereits existierenden Instrumenten (z. B. bereits vorhandene Kompetenzmodelle) wird ferner gewährleistet, dass das AC in die bestehenden Prozesse und die Personalarbeit integriert wird. Die transparente Kommunikation der getroffenen Vereinbarungen fördert einen konstruktiven Umgang aller Beteiligten mit den Ergebnissen sowie eine hohe Akzeptanz des ACs.

UMSETZUNG

- Der unternehmerische Auftrag bzw. angestrebte Nutzen (wie z. B. eine konkrete Stellenbesetzung, der Aufbau eines zentralen Pools von Potenzialkandidaten, die Auswahl von Teilnehmern für Personalentwicklungsprogramme, die Bindung von wichtigen Mitarbeitern) wird im Vorfeld geklärt.
- Die Auftragsklärung erfolgt mit den relevanten Stakeholdern und unter frühzeitiger Einbindung von Mitbestimmungsgremien (z. B. Betriebsrat). Der Kontext des ACs (z. B. Umstrukturierungen, geplante Stelleneinsparungen) wird offen gelegt und in die Überlegungen einbezogen.
- Für die Planung, Umsetzung und die weitergehende Betreuung wird ein Verfahrensverantwortlicher benannt, der alle relevanten Prozesse steuert.
- Die Rollen und Verantwortlichkeiten der Beteiligten (u. a. Auftraggeber, Beobachter, Vorgesetzte, Mitarbeiter der Personalentwicklung) im Gesamtprozess und im AC selbst werden klar definiert.
- Die notwendigen Rahmendaten wie Ziele, Ressourcen, Budget sowie der Einsatz computerbasierter bzw. internetgestützter Verfahren und der Zeithorizont der Einführung werden rechtzeitig vereinbart.
- Vorgeschaltete Instrumente zur Nominierung werden definiert (z. B. Personalkonferenzen, Selbstnominierung, Bewerbungsunterlagen).
- Entwicklungsbausteine oder Programmschritte, die sich an das AC anschließen, werden vorab geplant und sind im Idealfall sinnvolle Bestandteile einer ganzheitlichen Personalentwicklungsstrategie. Dabei wird eine Verzahnung mit anderen Bausteinen geprüft und in die Überlegungen einbezogen (z. B. Einbindung der Maßnahmen in ein schon vorhandenes Kompetenzmanagement- und Laufbahnplanungssystem).
- Der Prozess, in den das AC eingebettet ist, wird allen Stakeholdern im Vorfeld offen kommuniziert. Dazu gehören besonders das Aufzeigen von Konsequenzen für die Teilnehmer und der Umgang mit den Ergebnissen.
- Der gesamte Prozess wird in angemessener Detailtiefe dokumentiert bzw. visualisiert und kann so an beteiligte Personen ausgehändigt sowie evaluiert werden.

VERSTÖßE

- Die Ziele eines ACs sind nicht transparent. Ein AC wird z. B. als Development Center bezeichnet, obwohl Beurteilungen vorgenommen werden, die berufliche Konsequenzen für die Teilnehmer haben.
- Ein AC wird spontan entwickelt und durchgeführt. Eine Auftragsklärung findet gar nicht oder nur rudimentär statt.
- Ein AC wird durchgeführt, obwohl es nicht das optimale Instrument ist (z. B. wenn schwerpunktmäßig Fachwissen überprüft werden soll).
- Die Rolle einzelner Beteiligter im Gesamtprozess ist unklar bzw. relevante Stakeholder werden nicht in den Prozess eingebunden. So ist z. B. die Rolle des Linienvorgesetzten nicht geklärt oder eine schon im Vorfeld festgelegte letzte Entscheidungsinstanz (z. B. Vorstand) wird nicht transparent gemacht.
- Konflikte bzgl. der Ziele, Rahmenbedingungen oder Gestaltung des Verfahrens werden im Rahmen der Entwicklung und Vorbereitung der AC-Einführung nicht bzw. nicht ausreichend aufgearbeitet und kommuniziert. Es wird kein belastbares Commitment, zumindest mit den entscheidenden Stakeholdern, erreicht.
- Über Ziele, Ausgestaltung und Verzahnung des ACs wird im Zuge der Einführung in der Organisation nicht bzw. nicht ausreichend informiert.
- Alle Prozessschritte werden an einen internen oder externen Berater ohne Commitment der Organisation für die Umsetzung der Ergebnisse delegiert.

2. FESTLEGUNG EINES ANFORDERUNGSPROFILS

Eine gültige Eignungsbeurteilung lässt sich nur mit einer exakten Analyse der konkreten Anforderungen sinnvoll gestalten.

RELEVANZ

Im AC wird die Passung zwischen der Person einerseits und der beruflichen Tätigkeit andererseits überprüft. Vor einer personenbezogenen Diagnostik ist deshalb eine Arbeits- und Anforderungsanalyse, bezogen auf die Zielfunktion, notwendig. Ergebnis ist die Definition eines Anforderungsprofils, in dem die erfolgskritischen Aspekte der Tätigkeit zusammengefasst werden. Die gesammelten Detailinformationen beschreiben die Zielfunktion und sind unabdingbare Arbeitsgrundlage für die nachfolgenden Schritte im AC-Konstruktionsprozess.

UMSETZUNG

- Bezugspunkt für die Analyse ist eine vorab festgelegte Zielfunktion in der spezifischen Organisation.
- Die Arbeits- und Anforderungsanalyse ist notwendig zur Erfassung eignungsrelevanter Arbeitssituationen sowie zur Identifikation der für eine erfolgreiche Tätigkeit erforderlichen Personenmerkmale (Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und sonstigen Charakteristika).
- Um möglichst alle relevanten Aspekte zu erfassen, stützt sich die Analyse auf eine durchdachte Auswahl von Analysemethoden (z. B. Workshops, Interviews oder standardisierte Befragungen) mit unterschiedlichen konzeptionellen Zugängen und Perspektiven (üblich sind ergebnis-, tätigkeits-, verhaltens- und eigenschaftsorientierte Analysen).
- Beteiligt sind Personengruppen, die das bestehende Anforderungsniveau bestimmen können (z. B. ausgewählte Stelleninhaber) oder das erforderliche Zielniveau normativ definieren (Vorgesetzte, Personalentscheider etc.).
- Je nach Zielsetzung des ACs und der damit verbundenen Zukunftsorientierung (Auswahl, Potenzialanalyse, Personalentwicklung) erfolgt die Definition der Anforderungen spezifischer und tätigkeitsbezogen (Auswahl) oder globaler und stärker personenbezogen (Potenzialanalyse und Entwicklung). Es werden aktuelle und antizipierbare zukünftige Anforderungen der Zielfunktion berücksichtigt.
- Bestehende organisationsweit definierte Kompetenzmodelle werden hinsichtlich ihrer Gültigkeit für die Zielfunktion überprüft und tätigkeitsbezogen konkretisiert.
- Allgemeine stellenübergreifend relevante Potenzialindikatoren (z. B. kognitive Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmale) werden standardmäßig berücksichtigt.
- Die im Profil zusammengestellten Anforderungen werden mit spezifischen Operationalisierungen und passenden Verhaltensbeispielen beschrieben.
- Die abgeleiteten Anforderungsmerkmale sind möglichst in sich homogen und eindimensional. Sie weisen nur geringe Überlappungen auf der Verhaltensebene auf.

VERSTÖßE

- Es erfolgt keine spezifische Arbeits- und Anforderungsanalyse. Bestehende Anforderungen werden ungeprüft von anderen Zielgruppen übernommen oder es wird auf bestehende Anforderungskataloge bzw. allgemeine Fähigkeitslisten von anderen Organisationen oder Beratungsgesellschaften ohne Gültigkeitsprüfung zurückgegriffen.
- Alleiniger Einsatz von Methoden, die einseitig bestimmte eignungsdiagnostische Verfahrensansätze bevorzugen (z. B. nur verhaltensbezogene Analysen, die als Grundlage für Simulationen dienen, oder nur eigenschaftsorientierte Analysen, die zur Auswahl von Testverfahren verwendet werden).
- Einseitige Sammlung von nur vergangenheitsbezogenen Anforderungen, ohne die Auswirkung zukünftiger Veränderungen abzubilden.
- Einseitige Sammlung nur zukunftsorientierter Anforderungen („Visionen der obersten Entscheidungsträger“) mit nur unzureichender Berücksichtigung der alltäglichen Erfordernisse der Zielfunktion.
- Sammlung allgemeiner Merkmalsnamen („Überschriften“) ohne hinreichende Konkretisierung der Inhalte.
- Bei der Gestaltung der Anforderungsprofile werden wenig trennscharfe Anforderungen gewählt (z. B. „Kooperation“ neben „Empathie“) oder unterschiedliche Verhaltensaspekten werden unter einem Titel zusammengefasst (z. B. „Kundenorientierung und verkäuferische Fähigkeiten“).

3. VERFAHRENSAUSWAHL UND -ENTWICKLUNG

Ein AC ist eine für die jeweilige eignungsdiagnostische Fragestellung optimierte Kombination aus mindestens drei Verfahrenselementen, darunter mindestens eine Verhaltenssimulation sowie wenigstens ein Verfahrenselement, das auf einem anderen Methodenansatz beruht, z. B. ein Testverfahren.

RELEVANZ

Die Auswahl und Gestaltung der eingesetzten diagnostischen Einzelverfahren orientiert sich an den Ergebnissen der Arbeits- und Anforderungsanalyse. Ein besonderes Merkmal des ACs ist der Einsatz von Simulationen. Durch die Verwendung möglichst vielfältiger Verfahrenselemente mit unterschiedlichen Methodenansätzen (neben Simulationen auch Interviews, testtheoretisch fundierte Test- und Fragebogenverfahren, Biographische Fragebögen usw.) lassen sich Schwächen der einzelnen eignungsdiagnostischen Verfahren kompensieren und deren Vorteile kombinieren. Für die Kombination der Verfahrenselemente sind ihr Anforderungsbezug und ihr relativer Erkenntniszuwachs Entscheidungskriterien.

UMSETZUNG

- In einer Anforderungs-Verfahrens-Matrix wird festgelegt, welche Anforderung mit welchen Verfahrenselementen erfasst wird. Jedes einzelne Anforderungsmerkmal wird durch jeweils mindestens zwei Verfahrenselemente erfasst. Dabei sollte angestrebt werden, dass diese auf unterschiedlichen Methodenansätzen (Simulation, Interview, Test o. ä.) beruhen.
- Das AC beinhaltet möglichst viele (Empfehlung: zehn), mindestens jedoch drei Verfahrenselemente. Diese sollten auf verschiedenartigen Methodenansätzen basieren und wenigstens eine Verhaltenssimulation sowie ein Interview und ein testtheoretisch fundiertes Test- bzw. Fragebogenverfahren umfassen.
- Bei Verhaltenssimulationen (z. B. Rollenspiele) werden schriftliche Rollenspielerinstruktionen bereitgestellt, die jede Anforderung mehrfach explizit ansprechen (Konzept der „Trait-Aktivierung“) und Verhaltensbeschreibungen sowie Aussagen enthalten, die verpflichtend bei jedem Teilnehmer zu zeigen sind.
- Alle neu entwickelten Verfahrenselemente werden vor ihrem tatsächlichen Einsatz in einem AC hinsichtlich ihrer Tauglichkeit in Probeläufen mit dafür geeigneten Personen praktisch überprüft. Aspekte der Überprüfung sind u. a., ob ein mittleres Schwierigkeitsniveau erreicht wird, alle Anforderungen (nach dem Konzept der Trait Aktivierung) mehrfach messbar sind und eine hohe Beobachterübereinstimmung erzielt wird.
- Für Fallstudien, die nicht im Rahmen einer Verhaltensbeobachtung ausgewertet werden, ist in Analogie zur Testentwicklung ein standardisiertes Auswertungsschema zu entwickeln und in Probeläufen die Auswertungsobjektivität nachzuweisen.
- Verfahrenselemente, die in mehreren Sprachen oder Kulturen eingesetzt werden sollen, sind für jede Sprache oder jeden Kulturkreis im Hinblick auf die Passung für diesen Einsatzzweck in Probeläufen zu überprüfen.
- Interviews sind weitestgehend zu strukturieren. Aspekte der Strukturierung sind u. a. vorab festgelegte und für alle Teilnehmer gleiche Fragen und Inhalte, die Systematik des Nachfragens, der inhaltliche Bezug der Fragen zu einzelnen Anforderungen, die Festlegung von Bewertungsstufen für mögliche Antworten (z. B. durch Beispielsantworten) sowie vorab festgelegte Regeln für die Zusammenführung der Einzelantworten zu einer Anforderungsbewertung (vgl. AkAC-Interviewstandards).
- Die Qualität (Zuverlässigkeit, Gültigkeit) der eingesetzten Tests und psychologischen Fragebogen ist für die Anwendungssituation hinreichend belegt und entspricht den Forderungen der DIN 33430. Die Formulierung der Fragen erfolgt mit Anforderungsbezug und ihr Einsatz ist durch den dadurch erzielten Informationszuwachs gerechtfertigt. Fragen in Richtung Privatsphäre sind nicht gestattet.

VERSTÖßE

- Ein AC, das (unimethodal) nur aus Online-Verfahren, Testverfahren, Interviews oder Simulationen besteht oder nur aus Verfahren mit geschlossenem Antwortformat, die ohne Beobachter ausgewertet werden, z. B. Online.
- Die Überbetonung bestimmter Verfahrenselemente aus Ökonomiegründen (z. B. nur Verhaltenssimulationen wie Gruppendiskussionen, Präsentation) oder aus Gründen der Praktikabilität oder „weil es üblich ist“, ohne Ableitung aus den Anforderungen.
- In Simulationen werden Anforderungsmerkmale erfasst, ohne dass diese im Sinne des Konzepts der Trait-Aktivierung in der Übung hinreichend beobachtbar sind (z. B. Beobachtung von "Lernfähigkeit" in einer Gruppendiskussion).

4. AUSWAHL UND VORBEREITUNG DER DURCHFÜHRUNGSBETEILIGTEN

Nur gut vorbereitete Prozessbeteiligte, die die Organisation angemessen repräsentieren, gewährleisten fundierte und treffsichere Eignungsbeurteilungen.

RELEVANZ

Durch professionelles Agieren aller am AC-Prozess beteiligten Personen (Verfahrensverantwortliche für das AC, Moderatoren, Testleiter, Rollenspieler, Interviewer, Beobachter) wird eine gültige Eignungsbeurteilung ermöglicht. Dies wird durch eine Auswahl kompetenter und motivierter Personen gewährleistet, die umfassend geschult werden und die ihrer Rolle entsprechend agieren.

UMSETZUNG

- Verfahrensverantwortliche für das AC verfügen über die notwendige Qualifikation für die Einhaltung der Qualitätsstandards bei der Prozessgestaltung. Moderatoren werden dafür qualifiziert, den diagnostischen Prozess zu steuern und einzugreifen, wenn die Qualität der Eignungsbeurteilung gefährdet ist.
- Qualifizierte Testleiter werden auf die Vorgabe und Auswertung der eingesetzten Testverfahren gemäß den vorgesehenen Instruktionen vorbereitet.
- Rollenspieler absolvieren vor dem ersten Realeinsatz ein verhaltensmodellierendes Training, in dem sie mit den Einsatzszenarien und den für sie geltenden Verhaltensvorgaben und Handlungsskripten vertraut gemacht werden. Ziel ist ein standardisiertes Agieren im Sinne der Rolleninstruktion, das allen Teilnehmern vergleichbare Handlungsspielräume ermöglicht. Regelmäßiges Feedback und Reflexionen gewährleisten gleichbleibende Leistungen im Zeitverlauf.
- Interviewer trainieren die Gesprächsführung auf Basis des vorgesehenen Leitfadens. Die Protokollierung und Bewertung der im Interview gewonnenen Informationen werden anhand von Beispielen erprobt und orientieren sich an den Grundprinzipien des Beobachtertrainings.
- Bei der Zusammensetzung der Beobachtergruppe ist auf ausreichende Objektivität und Neutralität zu achten (z. B. kein hierarchisches Unterstellungsverhältnis unter den Beobachtern). Die Beteiligten sollen die Organisation angemessen repräsentieren, bezogen auf Organisationserfahrung, fachlichen Hintergrund sowie die Perspektive auf die Zielfunktion. Beobachter aus Fachbereichen der Organisation kommen aus mindestens einer Ebene über der Zielfunktion. Externe Berater können, je nach Unternehmenspolitik und -bedarf, die Beobacherteams ergänzen. Bei der Integration unerfahrener Beobachter ist eine ausgewogene Mischung aus erfahrenen und neuen Beobachtern im Beobachterkreis sicherzustellen.
- Jeder Beobachter absolviert vor dem Ersteinsatz ein Training, das sich hinsichtlich Länge und inhaltlicher Gestaltung an gängigen und bewährten Trainingskonzepten zur Verhaltensbeobachtung und -bewertung orientiert. Hierzu gehört insbesondere der Vergleich der eigenen Bewertung mit Experten- und Referenzurteilen zur Konsolidierung eines Bezugsrahmens für das eigene Bewerten. Hospitationen im AC vor dem Ersteinsatz als Verfahrensbeteiligter erleichtern erfahrungsgemäß den Einarbeitungsprozess.
- Regelmäßiges Feedback an alle Prozessbeteiligte zu ihrem Verhalten bzw. ihrer Leistung wirkt qualitätssichernd. Nachschulungen sind bei grundlegenden inhaltlichen Veränderungen des ACs, neuen Zielgruppen oder längeren Teilnahmepausen erforderlich.

VERSTÖßE

- Prozessbeteiligte werden ohne ausreichende Qualifizierung und Vorbereitung eingesetzt.
- Beobachter oder andere Prozessbeteiligte erfüllen nur unmotiviert ihre Rolle, z. B. aufgrund einer nicht freiwilligen Teilnahme („dienstverpflichtet“).
- Beobachter und Interviewer haben keinen realen Einblick in die zu besetzende Zielfunktion (z. B. Sachbearbeiter wählen den Führungsnachwuchs aus).
- Prozessbeteiligte erhalten nur zu Beginn ihrer Tätigkeit ein initiales Training in kompakter Form („Freifahrchein mit Druckbetankung“) und arbeiten danach jahrelang ohne weiteres Feedback zu ihrem Verhalten bzw. ihrer Leistung.
- Bei Verfahren zur Potenzialanalyse: Der Beobachter oder Interviewer ist der direkte Vorgesetzte des Teilnehmers.

5. VORAUSWAHL UND VORBEREITUNG DER TEILNEHMER

Systematische Vorauswahl und realistische Vorinformation zum AC sind die Grundlage für eine hohe Trefferquote und Akzeptanz.

RELEVANZ

Wenn vor dem AC ein systematischer Nominierungs- und Vorauswahlprozess für die Teilnehmer stattfindet, steigt die Trefferquote und damit die Chance, dass die im AC positiv ausgewählten Teilnehmer in der Praxis auch tatsächlich erfolgreich sind.

Erfolgt für die Teilnehmer die Vorinformation über die Zielfunktion oder -ebene und die zu erwartende AC-Methodik ehrlich und realistisch, steigt im Sinne einer Selbstselektion die Qualität der Auswahl- oder Besetzungsempfehlung. Gleichzeitig wird durch die transparente Vorgehensweise die Akzeptanz für das Verfahren bei der (potenziellen) Zielgruppe gesteigert.

UMSETZUNG

- Als Vorauswahlverfahren bieten sich prinzipiell alle Verfahren mit nachgewiesener eignungsdiagnostischer Güte an, z. B. biographische Daten, Testverfahren (online oder papierbezogen) oder Vorinterviews.
- Ein Prozess für den Umgang mit der Eigennominierung bei internen Teilnehmern muss aufgesetzt und organisationsintern kommuniziert werden.
- Für ein AC mit der Zielsetzung Auswahl oder Potenzialbestimmung sollten je Zielfunktion möglichst viele grundsätzlich geeignete Teilnehmer in das AC eingeladen werden, um die Trefferquote des Gesamtverfahrens zu erhöhen.
- Empfehlenswert für die Vorinformation der (potenziellen) Teilnehmer ist eine realistische Tätigkeitsinformation, um durch Selbstselektion die Bestehenswahrscheinlichkeit zu steigern.
- ACs mit der Zielsetzung einer Auswahl oder Potenzialbestimmung erfolgen idealerweise ohne ausführliche Vorbereitung der Teilnehmer, sodass die Leistungsbandbreite nicht vorab künstlich eingeschränkt wird. Die Vorbereitung hat einheitlich zu erfolgen, ohne dass Verhaltensschablonen einstudiert werden oder Verfahrenselemente im Detail vorgestellt werden.
- Zur notwendigen Vorinformation der Teilnehmer gehört die Aufklärung über die Zielsetzung bzw. den Charakter des Verfahrens. Insbesondere ist gegenüber den potenziellen Teilnehmern klarzustellen, ob die Durchführung Auswahl-, Potenzialanalyse- oder Personalentwicklungszwecken dient und welche Konsequenzen mit den Ergebnissen verbunden sind.
- Weitere verpflichtende Mindestelemente der Vorinformation sind: Relevanz des ACs für den weiteren Verlauf der Auswahl oder Potenzialbestimmung, beteiligte Beobachter oder andere Vertreter der Organisation, Art der Verfahrenselemente, Möglichkeit und Form eines Feedbacks, Berichte und deren Aufbewahrung.

VERSTÖßE

- Es werden potenziellen Teilnehmern keine oder falsche Informationen zum Ziel (z. B. Auswahl-AC anstelle eines vorgeblichen Entwicklungs-ACs) oder zu den Chancen und Risiken der Teilnahme (z. B. Auswirkungen des AC-Resultats auf die Karriereentwicklung) kommuniziert.
- Aus einer unzureichenden Vorauswahl oder Vorinformation resultieren niedrige Bestehensquoten und Frustration bei chancenlosen Teilnehmern. Eine übertriebene Vorbereitung hat eine künstliche Einschränkung der Leistungsbandbreite zur Folge.
- Auswahl-AC mit nur einem Teilnehmer (Einzel-Assessment), für den schon vorab feststeht, dass er die Stelle bekommt.
- Die Nominierung durch den Vorgesetzten hält sich nicht an die vorgegebenen Kriterien oder ist durch andere Motive bestimmt (z. B. Wegloben unliebsamer Mitarbeiter, gezielte Nicht-Nominierung besonders leistungsfähiger Mitarbeiter, Nominierung der besten Fachkräfte für Führungspositionen usw.).

6. VORBEREITUNG UND DURCHFÜHRUNG DES VERFAHRENS

Eine gute Vorbereitung und Moderation des Verfahrens gewährleisten einen transparenten und ziel-führenden Ablauf.

RELEVANZ

Das AC stellt einen komplexen und dynamischen Prozess dar, dessen Abläufe klar und transparent geregelt werden müssen. Ein verantwortlicher Moderator und geeignete organisatorische Hilfsmittel sowie die Einhaltung der Verfahrens- und Verhaltensregeln sorgen für einen reibungslosen Ablauf. Nach der Auswahl der Verfahrenelemente sind die gründliche Planung und eine professionelle Durchführung die Basis der Akzeptanz und der Aussagekraft eines ACs.

UMSETZUNG

- Grundlage für einen reibungslosen und ungestörten Ablauf ist die rechtzeitige Klärung aller Rahmenbedingungen (Terminplanung, Einladungen, Räumlichkeiten, Technik, usw.).
- Bei Einsatz computer- oder internetbasierter Komponenten sind klare Regeln zu definieren (z. B. die Art der Authentifizierung, Überwachung der Durchführung, Gewährleistung gleicher Durchführungsbedingungen oder Unterstützung bei technischen Fragen).
- Ein differenzierter und übersichtlicher Ablaufplan ermöglicht es allen Beteiligten zu erkennen, welche Verfahrenelemente wann, in welcher Besetzung (Teilnehmer und Beobachter) und wo stattfinden werden. Dabei sind für alle Verfahrensschritte ausreichende/realistische Zeiten eingeplant.
- Zuordnungspläne definieren eindeutig, welche Anforderungen mit welchen Verfahrenelementen (Anforderungs-Aufgaben-Matrix) erfasst und welche Teilnehmer bei einer Aufgabe durch welche Beobachter bzw. Interviewer (Beobachterrotationsplan) beurteilt werden.
- Jeder Beobachter sieht jeden Teilnehmer mindestens einmal über eine vergleichbare Beobachtungszeit.
- Vorbereitung und Moderation sind so zu gestalten, dass für alle Teilnehmer die gleichen Bedingungen herrschen (z. B. vergleichbare Reihenfolge der Verfahrenelemente, ähnliche Wartezeiten, gleiche Möglichkeiten beim Technikeinsatz).
- Ein Moderator ist verantwortlich für die Qualität des Beobachtungs- und Beurteilungsprozesses, indem er z. B. den Beobachtern ein Feedback gibt, dass diese alle vereinbarten Verfahrensspielregeln einhalten (siehe dazu Standard 7).
- Der Verfahrensverantwortliche stellt durch geeignete Überprüfungen bzw. den Einsatz des Moderators sicher, dass die in Standard 4 "Auswahl und Vorbereitung der Durchführungsbeteiligten" beschriebenen Maßnahmen umgesetzt werden.
- Das Verfahren wird vor unerwünschter Informationsweitergabe geschützt, z. B. durch Einsammeln der Übungsmaterialien am Ende jeder Übung und eine Verpflichtung (aller Beteiligten) zur Verschwiegenheit.

VERSTÖßE

- Aufgrund von Planungsfehlern oder einer unprofessionellen Durchführung ist für einzelne Teilnehmer oder insgesamt kein faires und objektives Verfahren gewährleistet.
- Der Moderator übernimmt lediglich organisatorische Aufgaben, steuert aber nicht die Qualität des Beobachtungs- und Beurteilungsprozesses.
- Zeitliche, psychische und körperliche Überforderung aller Beteiligten (z. B. durch Verletzungen der gesetzlichen Arbeitszeitregelungen, Beobachterkonferenzen über den Abend hinaus).
- Notwendige Auswertungs- und Bewertungszeiten nach jeder Übung werden nicht eingeplant.
- Es erfolgt zwischen den Verfahrenelementen ein informeller Austausch über die Teilnehmer und/oder es werden Beurteilungsaspekte außerhalb der vereinbarten Elemente zur Bewertung hinzugezogen.
- Nicht vorbereitete oder nicht geschulte Prozessbeobachter bringen sich in die Bewertung ein (z. B. Mitarbeiter, die für die organisatorische Begleitung des Verfahrens zuständig sind).

7. DATENGEWINNUNG UND BEWERTUNG

Datengewinnung und Bewertung im Rahmen von Verhaltensbeobachtungen, Interviews sowie Test- bzw. Fragebogenverfahren sind zentrale Schritte zur Ableitung belastbarer Eignungsaussagen.

RELEVANZ

Die systematische Beobachtung des Teilnehmerverhaltens in Arbeitssimulationen, die Interviewführung sowie der Einsatz von Test- und Fragebogenverfahren sind die zentralen Datenquellen der Potenzialanalyse und Eignungsbeurteilung in einem AC. Das Gewinnen eignungsdiagnostischer Erkenntnisse im Rahmen dieser Methoden ist jedoch potenziell fehleranfällig. Um zuverlässige, gültige Ergebnisse zu gewährleisten, ist insbesondere das Nutzen eines anforderungsbezogenen, regelgeleiteten Beobachtungs-, Protokollierungs- und Auswertungssystems notwendig.

UMSETZUNG

- Ein dokumentiertes Beobachtungs-, Protokollierungs- und Auswertungssystem regelt die (Inhalte der) Verhaltensbeobachtung bzw. Informationsgewinnung und -protokollierung (z. B. Interviewbogen), die Zuordnung zu den Beurteilungskriterien sowie den Prozess der Bewertung bzw. Auswertung (z. B. die zu nutzende Normgruppe und Skala bei Tests).
- Die allgemeinen Anforderungsmerkmale des ACs werden für jedes Verfahrenselement separat operationalisiert. Hierbei wird für die Beobachter übersetzt, welche Leistung bzw. welches Verhalten die Teilnehmer in dem betreffenden Verfahrenselement zeigen sollen.
- Das Agieren der Teilnehmer in den Verhaltenssimulationen sowie im Interview wird stets von mindestens zwei für diese Aufgabe grundsätzlich geschulten und auf das jeweilige Verfahren, die Übung sowie Beurteilungssystem speziell vorbereiteten Beobachtern bzw. Interviewern unabhängig voneinander erfasst und bewertet. Die Qualität in der Auswertung des Verhaltens in Gruppenaufgaben sollte nicht durch die Teilnahme und Beobachtung zu vieler Kandidaten (jeweils max. 5-6, zu beobachten ideal 2-3) gefährdet werden.
- Die Beobachter und Interviewer protokollieren während der Durchführung zentrale Beobachtungen sowie Aussagen bzw. Antworten mit und nehmen unmittelbar nach einer Verhaltenssimulation bzw. dem Interview eine unabhängige schriftliche Bewertung anhand der Beurteilungskriterien vor.
- Um Qualitätseinschränkungen und Urteilsfehler durch Überlastung bzw. Komplexität zu vermeiden, werden in jeder Arbeitssimulation drei (maximal fünf) Anforderungsmerkmale beobachtet.
- Für Arbeitssimulationen werden die Anforderungsmerkmale in beobachtbare Verhaltensweisen übersetzt und die Leistungen auf den verschiedenen Maßstabs- bzw. Bewertungsstufen konkret (in Form verhaltensverankerter Operationalisierungen) beschrieben, die sowohl Intensität als auch Häufigkeit berücksichtigen.
- In der Interviewauswertung wird für die definierten Fragen(-komplexe) mit Hilfe vorab festgelegter typischer Antworten eine Einschätzung der jeweiligen Merkmalsausprägungen vorgenommen.
- Test- und Fragebogenverfahren werden auf Basis passender Vergleichsnormen oder eines anderen für die Zielgruppe empirisch geprüften Auswertungsschemas, Fallstudien mit Hilfe standardisierter (und möglichst auch normierter) Lösungen von ausgewiesenen Beobachtern oder Testleitern ausgewertet. Dabei werden nur anforderungsrelevante Aspekte (z. B. Untertests) berücksichtigt.

VERSTÖßE

- Es fehlt ein dokumentiertes regelgeleitetes Beobachtungs-, Protokollierungs- und Auswertungssystem oder es ist nicht ausreichend genau definiert bzw. nicht vorab hinsichtlich seiner Anwendbarkeit geprüft.
- Es werden Beurteilungssysteme (z. B. von externen Dienstleistern) übernommen, ohne die Einsetzbarkeit im jeweiligen Verfahren vorab zu überprüfen.
- Die Definition bzw. Beschreibung der Beurteilungskriterien erfolgt lediglich in allgemeiner Form und wird nicht bezogen auf die Inhalte der einzelnen Verhaltenssimulationen jeweils operationalisiert.
- Für die Interviewführung fehlen ein Fragenkatalog und/oder eine Festlegung, welche Antworten zu welcher Bewertung führen.
- Ad hoc im Interview entwickelte Fragen fließen unstrukturiert in die Urteilsbildung ein oder beeinflussen global das Urteil.
- Die Beurteilung orientiert sich nicht an den jeweils definierten Verhaltens- und Eigenschaftsausprägungen sowie dem hier geforderten Niveau, sondern nur am relativen Vergleich mit anderen Teilnehmern (Relativurteil).
- Test- und Fragebogenverfahren werden auf Basis ungeeigneter Normierungen eingesetzt und Fallstudien werden ohne vorab geprüfte standardisierte und normierte Lösungen eingesetzt.

8. DATENINTEGRATION UND ERGEBNISERMITTLUNG

Die Integration der Ergebnisse der Verfahrenselemente und Beobachterurteile erfolgt im Rahmen eines vorab definierten regelgeleiteten Prozesses.

RELEVANZ

Im Rahmen der Durchführung eines ACs fallen für jeden Teilnehmer eine große Menge an Einzelergebnissen in z. T. sehr unterschiedlicher Form an. Die Integration dieser Ergebnisse zu Aussagen über die Ausprägung der Anforderungsmerkmale bei den Teilnehmern (z. B. im Sinne von Stärken-/Schwächen-Profilen) oder zur Beantwortung der jeweiligen eignungsdiagnostischen Fragestellung ist von entscheidender Bedeutung für den Nutzen des Verfahrens. Nur mit Hilfe eines klar definierten regelgeleiteten Prozesses lassen sich die verschiedenartigen Ergebnisse (wie qualitative Verhaltensbeschreibungen, Ratings oder Testergebnisse) sinnvoll gewichten und integrieren.

UMSETZUNG

- Ein definierter regelgeleiteter Prozess der Datenintegration und Ergebnisermittlung ist elementare Voraussetzung belastbarer Aussagen eines ACs. Die konkrete Ausgestaltung ist u. a. abhängig vom Ziel des Verfahrens (Förderung und Personalentwicklung bzw. Auswahl- oder Aufstiegsentscheidung).
- Im Vorgehen hat sich weder eine quantitativ-statistische noch eine qualitative Urteilsfindung als generell überlegen erwiesen; erstere ist offenbar effizienter in der reinen Entscheidungsfindung etwa zur Personalauswahl, während letztere das Feedback im Rahmen der Personalentwicklung meist besser unterstützt.
- Die Zusammenführung der Daten erfolgt nach einem vor dem AC eindeutig definierten Vorgehen, das für alle Teilnehmer gleich angewandt wird, bei dem auch Entscheidungsregeln, wie z. B. die Gewichtung einzelner Merkmale, Mindestausprägungen bzw. Kriterien des Bestehens oder das Vorgehen in Zweifelsfällen, festgelegt sind.
- Die Integration der verschiedenen Einzelergebnisse zu einem Gesamtergebnis sowie ggf. zu einer Entscheidungsfindung erfolgt zeitnah nach Abschluss der Aufgaben.
- Unmittelbar nach Beobachtung und der eigenständigen Bewertung einer Verhaltenssimulation durch die jeweiligen Beobachter können diese eine erste Plausibilisierung und Abstimmung ihrer Ergebnisse zur Vorbereitung der Datenintegration (im Sinne einer idealerweise moderierten Mini-Beobachterkonferenz) vornehmen, um in der finalen Beobachterkonferenz nicht mehr über Beobachtungsdifferenzen zu diskutieren.
- Eine Beobachterkonferenz ist zentrales Element der Datenintegration und Ergebnisfindung. Hier können Ergebnisse plausibilisiert, Abweichungen hinterfragt, Zweifelsfälle besprochen und Entscheidungen getroffen sowie Vorschläge für Fördermaßnahmen oder auch Entwicklungsempfehlungen und „Stärken- bzw. Schwächen-Aussagen“ für das Feedback erarbeitet werden.
- Eine konsequente Anwendung des definierten Prozesses der Datenintegration und Ergebnisermittlung (ohne z. B. Ausnahmeregelungen) sollte optimale Ergebnisse sichern.

VERSTÖßE

- Fehlen bzw. nicht konsequente Anwendung eines vorab definierten, regelgeleiteten Prozesses der Datenintegration und Ergebnisermittlung sowie festgelegter Entscheidungsregeln (z. B. zum „Bestehen“).
- Der regelgeleitete Prozess der Datenintegration und Ergebnisermittlung wird durch gezielte Einflussnahme (z. B. von hierarchisch höher stehenden Beobachtern) oder spontane Regelveränderungen durch das Beobachtergremium unterlaufen bzw. außer Kraft gesetzt.
- Rückgriff auf Beobachtungen oder Informationen, die außerhalb des definierten Verfahrens gesammelt wurden, oder auf (nicht verifizierbare) psychologische Verhaltensklärungen, um Ergebnisse zu relativieren.
- Es findet ein informeller Austausch von Beobachtern zwischen den einzelnen Verhaltenssimulationen über einzelne Teilnehmer statt, wobei ggf. bereits Globalbeurteilungen vorgenommen werden.
- Es kommt zu einer Ungleichbehandlung der Teilnehmer, indem z. B. in der Beobachterkonferenz die ersten Teilnehmer ausführlich besprochen, während Entscheidungen gegen Ende ohne angemessene Diskussion und übereilt getroffen werden.
- Eine Beobachterkonferenz wird ohne eine wirksame Moderation, die auf die Einhaltung der Regeln der Ergebnisermittlung achtet, durchgeführt.

9. FEEDBACK UND FOLGEMAßNAHMEN

Jeder AC-Teilnehmer hat Anspruch auf ein individuelles Feedback, um so das Ergebnis nachvollziehen und daraus lernen zu können. Nach dem AC sind konkrete Folgemaßnahmen festzulegen, deren Umsetzung regelmäßig überprüft wird.

RELEVANZ

Ein strukturiertes und wertschätzendes Feedback vermittelt Lernimpulse und fördert die Transparenz wie Akzeptanz des Verfahrens und damit der Personalarbeit. Auch bei einem negativen Feedback kann so eine positive Personalmarketingfunktion sowie Akzeptanz bei den Teilnehmern erreicht werden. Im Sinne einer Nutzenmaximierung sollte ein AC generell mit bestehenden Personalmarketing- und Personalentwicklungs-Systemen verzahnt werden und als Basis für nachfolgende Entwicklungsmaßnahmen sowie die Unterstützung beim Etablieren in der Zielfunktion dienen. Im Anschluss an das Feedback erfolgen konkrete Folgemaßnahmen, deren Umsetzung in regelmäßigen Abständen überprüft wird.

UMSETZUNG

- Nach einem AC wird den Kandidaten zeitnah Feedback in einem persönlichen Gespräch angeboten. Es erfolgt auf Seiten des Teilnehmers auf freiwilliger Basis.
- Die Rückmeldung stützt sich ausschließlich auf die Beobachtungen und Ergebnisse aus den genutzten Verfahrenselementen des ACs sowie die Bewertungen, Empfehlungen und Entscheidungen der Beobachterkonferenz.
- Wesentliche Inhalte sind vor allem bei Entwicklungsverfahren persönliche Stärken und Schwächen im Sinne der Anforderungskriterien. Bei einem Auswahl-AC sollten zusätzlich Empfehlungen für das Etablieren in der Zielfunktion vermittelt werden, die bei externen Kandidaten auch Hinweise zur Integration in die Organisation und dessen Kultur beinhalten.
- Das Feedback wird entlang der erfassten Anforderungen kommuniziert und basiert auf konkreten Beobachtungen und wörtlichen Zitaten. Es wird transparent dargelegt, wie aus diesen die Beurteilungen abgeleitet wurden.
- Internen Kandidaten ist die schriftliche Zusammenfassung der AC-Befunde – und damit die verbindliche Feedback-Basis – auszuhändigen oder zugänglich zu machen.
- Sofern das Verfahren Personalentwicklungszwecken dient, wird ein Vorschlag für einen Entwicklungs- und Maßnahmenplan erarbeitet und mit dem Teilnehmer besprochen. Die Umsetzung erfolgt zusammen mit dem Vorgesetzten und dem Personalreferat.
- Es wird ein Maßnahmenplan festgelegt und mit dem Teilnehmer vereinbart. Alle Maßnahmen orientieren sich an den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen der Zielfunktion und werden abgeleitet aus den im AC identifizierten Stärken und Schwächen. Bei Veränderungen der Aufgaben oder der Anforderungen der Zielfunktion werden die Folgemaßnahmen zeitnah angepasst.
- Für die Folgeschritte sollte grundsätzlich das gesamte Spektrum entsprechender Entwicklungsinstrumente berücksichtigt werden: Begleitende fachliche und vor allem überfachliche Weiterbildungsmaßnahmen sowie solche „on the job“. Letztere haben den Vorzug, dass sich an sie Feedbackprozesse anschließen können.

VERSTÖßE

- Einzelne oder alle Teilnehmer des ACs erhalten kein Feedback, z. B. weil der Aufwand gescheut wird oder aus pauschalen juristischen Vorbehalten oder Befürchtungen.
- Vertraulichkeit und Datenschutz werden nicht von allen Beteiligten eingehalten.
- Das Feedback findet unter Zeitdruck statt und ohne die Möglichkeit, Rückfragen etc. zu stellen.
- Das Feedback beruht auf Pauschalaussagen („Ihnen mangelt es an sozialer Kompetenz“) oder bezieht sich auf Informationen, die mit dem AC nichts zu tun haben („Ich habe letzte Woche schon gehört, dass Sie immer ...“).
- Die Beobachter haben keine Zitate oder Beobachtungen vorbereitet, mit denen Bewertungen begründet werden können.
- Beobachter übernehmen keine Verantwortung für ihre Rückmeldungen, indem andere Personen (wie z. B. Moderatoren) das Feedback geben oder keine „Ich-“ bzw. „Wir-Botschaften“ formuliert werden.
- Folgemaßnahmen werden weder geplant noch umgesetzt oder nur unzureichend dokumentiert.
- Nach einem negativen AC-Feedback dienen Folgemaßnahmen für interne Teilnehmer nur als „Trostpflaster“ und sind nicht in ein Entwicklungskonzept eingebettet.

10. EVALUATION

Eine regelmäßige Güteprüfung und Qualitätskontrolle stellen den Nutzen des Verfahrens sowie das nachhaltige Erreichen der angestrebten Ziele sicher.

RELEVANZ

Nur auf Basis einer systematischen Evaluation lässt sich die Aussagefähigkeit eines ACs wirksam begründen. Grundsätzlich sollte bei der Neuentwicklung eines ACs deshalb durch Expertenprüfungen sichergestellt werden, dass bei der Konstruktion geltende Standards sowie aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigt sind. Mit Hilfe von Probeläufen bzw. Pilotdurchführungen des ACs sollte zudem geprüft werden, ob zentrale Anforderungen zur Gestaltung der Verfahrenselemente (insbesondere der Simulationen sowie Beobachtungs- und Bewertungsskalen) wirksam umgesetzt sind. Darüber hinaus ist insbesondere bei häufiger Wiederholung oder großen Teilnehmerzahlen eine umfassende empirische Evaluation des in Anwendung befindlichen AC-Verfahrens und der aus den Ergebnissen abgeleiteten Schlussfolgerungen anzustreben.

UMSETZUNG

- Im Rahmen der Neuentwicklung eines ACs sowie der Anpassung für eine neue Zielgruppe und anderen wesentlichen Veränderungen sollte grundsätzlich durch eine Expertenprüfung (zentraler Strukturmerkmale) sichergestellt werden, dass bzgl. der Verfahrensgestaltung keine Mängel bestehen.
- Soweit ein AC für den Einsatz mit größeren Teilnehmerzahlen bzw. für eine wiederholte Durchführung entwickelt wird, sollte diese Prüfung auch im Rahmen von Probeläufen des ACs erfolgen.
- Gegenstand der Qualitätskontrolle sind hierbei insbesondere eine ausreichende Verhaltensaktivierung bzw. Beobachtbarkeit der zu erfassenden Merkmale in den Simulationen, ein angemessener Schwierigkeitsgrad der Verfahrenselemente und Verhaltensanker sowie eine eindeutige und anwendbare Definition bzw. Operationalisierung der Beurteilungskriterien.
- Nach jeder Durchführung eines ACs sollten routinemäßig die Verfahrensdurchführung (z. B. das Funktionieren des Zeitplans und der Trait-Aktivierung oder das Verhalten der verschiedenen Durchführungsbeteiligten) sowie die Akzeptanz bei den Teilnehmern und Beobachtern ausgewertet werden.
- Wenn ein bestehendes Verfahren (unverändert) über einen längeren Zeitraum und mit hinreichend großen Teilnehmerzahlen eingesetzt wird, sollte zudem eine umfassende empirische Evaluation des ACs erfolgen, die regelmäßig alle drei bis fünf Jahre wiederholt wird.
- Gegenstand einer umfassenden empirischen Evaluation sind die Prognosegüte bzw. die Überprüfung der Vorhersagequalität der Potenzial- und Eignungsaussagen des Verfahrens sowie möglichst auch die Treffsicherheit der empfohlenen Entwicklungs- bzw. Fördermaßnahmen.
- Neben der Gültigkeit der AC-Ergebnisse sollten auch Strukturmerkmale der Verfahrensgestaltung geprüft werden, z. B. die Unabhängigkeit der Ergebnisse der verschiedenen Verfahrenselemente und Anforderungsmerkmale sowie deren jeweiliger Beitrag zum Gesamtergebnis, die Angemessenheit der Aufgaben- bzw. Übungsschwierigkeit sowie der Definitionen der Stufen der jeweiligen Anforderungsmerkmale.
- Eine weitere Perspektive gilt der Fairness und Akzeptanz des ACs. Hier ist zu prüfen, ob das Verfahren bestimmte Teilnehmergruppen ggf. (systematisch) benachteiligt (z. B. bei gemischten Gruppen aus Vertrieb und Innendienst) und ob die Prozessgestaltung sowie die Verfahrensergebnisse von Teilnehmern, Beobachtern und anderen interessierten Personen (z. B. Management oder Mitarbeitervertretern) akzeptiert werden.
- Nicht zuletzt ist auch der inhaltliche und wirtschaftliche Nutzen des ACs Gegenstand einer umfassenden Evaluation, wobei mittels geeigneter Methoden die Ökonomie im Sinne einer Kosten-Nutzen-Relation zu prüfen ist und auch Nebenaspekte (wie die Wirkung auf die Organisationsentwicklung) zu berücksichtigen sind.

VERSTÖßE

- Einführung und Durchführung eines neuen ACs ohne Prüfung zentraler Strukturmerkmale (s.o.) des Verfahrens.
- Anstelle einer umfassenden systematischen Güteprüfung erfolgt die Bestätigung lediglich durch die wahrgenommene Akzeptanz des Verfahrens oder positive Einzelrückmeldungen.
- Eine Qualitätsprüfung erfolgt ausschließlich durch die Person/Institution, die das AC zuvor entwickelt hat.
- Die Auswahl von Bewährungskriterien erfolgt im Wesentlichen unter dem Gesichtspunkt der leichten Verfügbarkeit der Daten.
- Zentrale Gütekriterien wie die Prognosegüte, Fairness und Nutzen werden auch bei längerer Anwendung des Verfahrens und einer Nutzung mit größeren Teilnehmerzahlen nicht geprüft.

GLOSSAR

- **Anforderungsmerkmal** (syn. Beobachtungsmerkmal oder Beurteilungskriterien) - Zur Beantwortung der eignungsdiagnostischen Fragestellung genutzte anforderungs- oder persönlichkeits- bzw. kompetenzbeschreibende Begriffe.
- **Anforderungs-Verfahrens-Matrix** (syn. Anforderungs-Übungs-Matrix) -Tabelle, in der dargestellt wird, mit welchen Verfahrenselementen welche Beurteilungskriterien bzw. Anforderungsaspekte erfasst werden. In dieser Übersicht ist auch ersichtlich, ob alle Beurteilungskriterien durch wenigstens zwei Verfahrenselemente erfasst werden.
- **Assessment Center (AC)** - Ein AC ist ein multimethodales eignungsdiagnostisches Verfahren zur Potenzial- und Eignungsbeurteilung im Rahmen von Personalauswahl- oder Entwicklungsfragestellungen. Ein zentrales konstituierendes Element jedes ACs ist die Nutzung von Simulationen (z. B. Gruppenaufgaben, Präsentationen oder Rollenspiele), bei denen die eignungsdiagnostische Beurteilung durch Verhaltensbeobachtungen mehrerer Beobachter erfolgt. Ergänzt werden diese Verhaltenssimulationen durch geeignete berufsbezogene Test- und Fragebogenverfahren sowie eignungsdiagnostische Interviews.
- **Beobachter** (syn. Assessor, Beurteiler) - An der Durchführung eines ACs beteiligte Linienführungskräfte oder im Bereich der Eignungsdiagnostik geschulte Fachkräfte, deren Aufgabe es ist, das Verhalten der Teilnehmer in den situativen Verfahrenselementen zu beobachten und zu bewerten sowie in der abschließenden Beobachterkonferenz das Gesamtergebnis zu erarbeiten und Entwicklungsempfehlungen zu formulieren.
- **Beobachterkonferenz** - Moderierte Konferenz der Beobachter, in der die Ergebnisse der verschiedenen Verfahrenselemente (die ggf. auch bereits in quantitativ aggregierter Form vorliegen) gesichtet, plausibilisiert, Abweichungen einzelner Ergebnisse hinterfragt, Zweifelsfälle besprochen und Entscheidungen getroffen bzw. Empfehlungen formuliert werden. Zudem werden ggf. die für das Feedback relevanten „Stärken und Schwächen“ sowie Entwicklungsmaßnahmen herausgearbeitet. (In Abgrenzung hierzu siehe auch Mini-Beobachterkonferenz.)
- **Beobachterrotationsplan** - Übersicht, in der die Zuordnung der Beobachter zu einzelnen Kandidaten für die verschiedenen Verfahrenselemente dargestellt ist.
- **Boden- und Deckeneffekte** - Bei der Konstruktion von Verfahrenselementen (insbesondere auch Verhaltenssimulationen) und der Definition von Beobachtungs- bzw. Bewertungsskalen ist darauf zu achten, dass die zu erfassenden Kriterien bzw. Anforderungsaspekte nicht nur inhaltlich korrekt, sondern auch mit einem angemessenen Schwierigkeitsniveau abgebildet werden. Ansonsten stellen sich Bodeneffekte (zu leicht - praktisch alle Kandidaten erfüllen die Anforderungen) oder Deckeneffekt ein (zu schwer - Kandidaten können die Anforderungen meist nicht erfüllen). Ein sinnvolles Differenzieren der Ergebnisse ist in beiden Fällen nicht möglich.
- **Cut-off-Wert** - Ausprägung einzelner Kompetenzen oder Kriterien, ab der ein AC-Teilnehmer bestanden hat.
- **Development-Center** - Ein Development Center ist eine Variante des ACs, bei der die Potenzial- bzw. Eignungsanalyse nicht der Vorbereitung von Personal-(auswahl)entscheidungen dient, sondern Zwecken der Personalentwicklung. Die Förderung und Entwicklung der Teilnehmer steht im Vordergrund, hierzu werden z. B. häufig Zwischenfeedbacks nach Übungen genutzt, um Lern- und Entwicklungsimpulse zu geben.
- **DIN 33430** - Norm, die Qualitätskriterien und -standards (insb. der Dokumentation) für berufsbezogene Eignungsdiagnostik beschreibt und hierbei u.a. auch Anforderungen an messtheoretisch fundierte Fragebogen und Tests definiert.
- **Eignungsdiagnostik** - Erfassen und Einschätzen der Eignung eines Kandidaten mit dem Ziel, die Wahrscheinlichkeit des erfolgreichen Wahrnehmens einer spezifischen Tätigkeit bzw. Aufgabe erfolgreich vorherzusagen.
- **Eindimensionale Anforderungsmerkmale** - um zuverlässige Ergebnisse zu erhalten, ist es anzustreben, dass die betrachteten Anforderungsmerkmale unabhängig voneinander sind, sich also in ihrer Definition möglichst auf einen (unabhängigen) Aspekt beschränken (z. B. nicht „Überzeugungs- und Durchsetzungsvermögen“)
- **Evaluation** - Überprüfung und Bewertung der Nutzbarkeit des ACs zur Beantwortung der jeweiligen eignungsdiagnostischen Fragestellung.
- **Fairness** - Einen zentralen Aspekt der Fairness von Durchführung und Ergebnissen eines ACs bildet die Frage, ob alle Kandidaten unabhängig von Alter, Geschlecht, Nationalität oder Religion vergleichbare Bedingungen vorfinden und insofern gleiche Chancen auf ein entsprechendes Ergebnis haben, soweit dies nicht durch objektive Anforderungsaspekte (wie z. B. notwendige Berufserfahrung) verhindert wird.
- **Fallstudie** (syn. Case Study) - Gruppe von Verfahrenselementen, bei denen eine aufgabenrelevante Situation bzw. Problemlage zu analysieren ist, für die dann passende Vorgehensweisen zu entwickeln sind; die Auswertung erfolgt entweder im Rahmen einer Verhaltensbeobachtung (der Lösungspräsentation) oder mit Hilfe eines standardisierten Auswertungsschemas (inkl. passender Normierung).
- **Fragebogenverfahren** - Standardisiertes, psychometrisches Verfahrenselement, welches zumeist Selbstaussagen zu Persönlichkeitsaspekten erfasst und den Anforderungen der DIN 33430 an „messtheoretisch fundierte Fragebogen und Tests“ entspricht.
- **Gütekriterien** - Die Qualität eignungsdiagnostischer Verfahren wird mit Hilfe inzwischen breit akzeptierter Kriterien beurteilt. Die Gütekriterien werden unterschieden nach Hauptgütekriterien (Objektivität, Reliabilität und Validität) sowie Nebengütekriterien (insbesondere Nutzen bzw. Ökonomie, Fairness und Akzeptanz).

- **Interviewer** - Im Bereich der Eignungsdiagnostik geschulte Person, die mit der Durchführung von Interviews betraut ist.
- **Mini-Beobachterkonferenz** (syn. Zwischenabstimmung) - Kurze erste Abstimmung der Beobachter nach jedem Durchlauf eines Teilnehmers in einer Verhaltenssimulation oder einem Interview, mit dem Ziel - bei noch frischen Eindrücken - einen ersten Abgleich der Beobachtungen und Bewertungen vorzunehmen. Die Abstimmung erfolgt dabei, nachdem zunächst eigenständig die Beobachtungen protokolliert und bewertet wurden.
- **Moderator** - Prozessverantwortlicher des ACs, der u. a. Kandidaten und Beobachter bzgl. der einzelnen Aufgaben instruiert, die Beobachterkonferenz moderiert sowie eine störungsfreie systematische Durchführung des Verfahrens und die Einhaltung der Verfahrensspielregeln sicherstellt. Ein Moderator schafft damit wichtige Voraussetzungen für aussagefähige Ergebnisse.
- **Objektivität** - Die Ergebnisse des ACs sind objektiv, wenn sie unabhängig von Einflüssen der Beobachter und der Durchführung sind.
- **Operationalisierung** - legt fest, auf welche Weise ein (Anforderungs-)Merkmal (z. B. Konfliktfähigkeit) beobachtbar und messbar gemacht werden soll. Neben der inhaltlichen Definition des Merkmals ist auch eine Beschreibung der Ausprägung der verschiedenen Ausprägungsstufen von Bedeutung.
- **Potenzialanalyse** - AC für Mitarbeiter einer Organisation, welches die Zielsetzung verfolgt, das Potenzial dieser Mitarbeiter zu bestimmen, meist - aber nicht zwangsläufig - in Bezug auf Führungstätigkeiten.
- **Prognosegüte** - Maß der Aussagekraft des ACs zur Vorhersage beruflicher Eignung und Erfolgskriterien.
- **Quantitativ Urteilsfindung** (syn. statistische Urteilsfindung) - Die Ergebnisse zu einzelnen Beurteilungskriterien und auch das Gesamtergebnis des ACs werden auf Basis von Ratings sowie quantitativer Einzelergebnisse mit Hilfe vorab definierter Regeln mathematisch in Form von (gewichteten) Durchschnittswerten bzw. Cut-off-Werten ermittelt.
- **Qualitative Urteilsfindung** (syn. klinische Urteilsfindung) - Die Ergebnisse zu einzelnen Beurteilungskriterien und das Gesamtergebnis des ACs werden auf Basis qualitativer Einzelergebnisse (z. B. Beobachtungsnotizen) im Rahmen eines erfahrungsbasierten Beurteilungsprozesses sowie eines inhaltlichen Diskurses der Beobachter ermittelt.
- **Reliabilität** - Zuverlässigkeit bzw. Genauigkeit des Erfassens der im AC (bzw. allgemein in eignungsdiagnostischen Verfahren) beurteilten Eignungskriterien bzw. Anforderungsmerkmale. Zu hinterfragen wäre z. B., ob bei wiederholter Teilnahme von Kandidaten oder bei Zuordnung anderer Beobachter die Ergebnisse vergleichbar wären.
- **Rollenspieler** - Speziell für diese Aufgabe geschulter und vorbereiteter Interaktionspartner der Teilnehmer eines ACs, der im Rahmen definierter Rollenanweisungen agiert und dabei sicherstellt, dass alle Kandidaten mit vergleichbaren kommunikativen Anforderungen sowie Reaktionen konfrontiert werden.
- **Stakeholder** - Personen, deren Anforderungen und Bewertungen bzgl. der Durchführung des ACs als Auftraggeber, Entscheider, Multiplikator bzw. Meinungsbildner oder als Vertreter von Interessengruppen innerhalb oder außerhalb der Organisation relevant sind.
- **Testleiter** - Im Bereich der Eignungsdiagnostik geschulte Fachkraft, die Teilnehmer bzgl. der Bearbeitung von Test- und Selbsteinschätzungsverfahren anleitet sowie überwacht und diese Verfahren auswertet.
- **Teilnehmer** (Abkürzung TN, je nach AC-Ziel syn. Proband, Kandidat, Bewerber) - Die im AC beurteilte Person.
- **Testverfahren** - Standardisiertes, psychometrisches Verfahrenselement, welches z. B. bestimmte Leistungs- oder Persönlichkeitsaspekte erfasst und den Anforderungen der DIN 33430 an „messtheoretisch fundierte Fragebogen und Tests“ entspricht.
- **Trait-Aktivierung** - Forderung, dass ein AC-Verfahrenselement durch Teilnehmer- und Rollenspielerinstruktion so zu gestalten ist, dass die zu messenden Anforderungen (= Traits) jeweils mehrfach explizit beobachtbar sind, z. B. sollte zur Bewertung des Konfliktverhaltens in einem Führungsrollenspiel der Rollenspieler (Mitarbeiter) an mehreren vorab definierten Stellen für alle Teilnehmer gleichartig seine abweichende Meinung zum Ausdruck bringen.
- **Validität** - Aussagefähigkeit der Ergebnisse des ACs (bzw. allgemein von eignungsdiagnostischen Verfahren) z. B. bzgl. der Vorhersage beruflicher Eignung und Entwicklungspotenziale sowie der Beurteilung der mit dem jeweiligen Verfahren zu erfassenden Merkmale bzw. Kriterien (z. B. die erfolgreiche Wahrnehmung einer Führungsaufgabe).
- **Verhaltenssimulation** (syn. Arbeitssimulation, Übung) - Verfahrenselement, in dem Verhalten von mindestens zwei Beobachtern bewertet wird (z. B. Rollenspiel, Präsentation, Gruppendiskussion, Fallstudie, Postkorb). Verfahrenselemente bzw. Methoden, in denen der Simulationscharakter lediglich gedacht erfolgen kann (z. B. "wie würden Sie sich verhalten, wenn...") sind keine Verhaltenssimulationen. Verfahrenselemente, in denen schriftliche Kommentare oder Antworten auf Mehrfachauswahlaufgaben („Multiple-Choice“) ausgewertet werden, sind ebenfalls keine Verhaltenssimulation. Durchführung und Auswertung von Verhaltenssimulationen können jedoch durch IT-Unterstützung an einem anderen Ort („remote“) oder zu einem anderen Zeitpunkt stattfinden („asynchron“).
- **Verfahrenselemente** (syn. Übungen, Aufgaben, Module) - Einzelbestandteile, die in der Kombination ein AC ergeben, z. B. Rollenübung, Gruppendiskussion, Test, Fallstudie, Interview, Präsentation.
- **Verhaltensverankerte Operationalisierungen** - Die Anforderungsmerkmale sowie die verschiedenen Stufen des für ein bestimmtes Merkmal im AC genutzten Beurteilungsmaßstabes werden in Form konkreter Verhaltensbeschreibungen und/oder -beispiele definiert.

Arbeitskreis Assessment Center e.V.

Postfach 1116 · 21601 Buxtehude
Voicebox und Fax: 03212/1189826
akac-kontaktstelle@arbeitskreis-ac.de
www.arbeitskreis-ac.de