

WERKSTATT-BERICHT

„Kürzer, günstiger, digitaler – und besser?!
Flexibilisierung im Assessment-Verfahren“

FÜR DIESE VERANSTALTUNG

Netiquette



Bitte schalte
das Mikrofon
aus und die
Kamera an



Stelle gerne
Fragen über
den Chat



Teile die
Erfahrungen
und folge uns
auf LinkedIn &
XING



Der Foliensatz
wird geteilt

DAS FORUM ASSESSMENT

Auf einen Blick



Zusammenschluss von Personal-Expertinnen und –Experten aus Unternehmen, Forschung, Beratung sowie der öffentlichen Verwaltung.



In selbstgesteuerten Projektgruppen bearbeiten die Mitglieder aktuelle Praxisthemen, analysieren Trends, entwickeln neue Lösungen und formulieren praxisnahe Qualitätsstandards und Fachbeiträge.



Kongresse, Fachtagungen und Werkstatt-Berichte präsentieren die Ergebnisse der Projektgruppen und laden zum Austausch ein.

FACHTAGUNG 2025

27. & 28. 11. im Mövenpick Hotel Frankfurt a.M.

- 8 Seminare rund um und um Diagnostik, Personalauswahl & HR-Praxis.
- Expert:innen aus Wissenschaft, Beratung und Praxis



8 INTENSIVE FACHSEMINARE

27.11.25

- (1) Chancen und Schublade – zwischen unbewusstem Bias und bewusster Auswahl
Diversitätssensible Personalauswahl
- (2) Gamifizierung und Gamebased Assessment in der Personalauswahl
Aktuelle Entwicklungen, Chancen & Risiken
- (3) Praxis-Know How AC Konstruktion
Anforderungsanalyse, Konzeption, Inhouse Marketing
- (4) Managementdiagnostik als Entwicklungsinstrument
Wirksame Unterstützung von Transformationsprozessen, Führungskräfteentwicklung & Onboarding

28.11.25

- (5) Diagnostik & Kultur
AC/DC-Verfahren kultursensibel und valide gestalten
- (6) Kompetenz von der Begrüßung bis zum Feedback
Interne Assessment und Development Center professionell durchführen
- (7) Strukturierte Interviewführung in Zeiten des Fachkräftemangels
Vorgesetzte überzeugen – Beteiligte qualifizieren
- (8) Erfolgreiche HR Konzepte in Unternehmen umsetzen
Best Practices



PROJEKTGRUPPE „INNOVATIONEN IM AC“

Womit befasst sich unsere Arbeitsgruppe?

Ziele unserer Projektgruppe

Aktuelle und zukünftige Innovationen und Trends, die die Eignungsdiagnostik in ihrer Qualität grundlegend und nachhaltig **beeinflussen und verändern**



Arbeitsgruppen

- Metakompetenzen & Future Skills
- Candidate Experience & Employer Branding
- **Flexibilisierung im AC**





Dr. Anke Terörde-Wilde



Lilian Topp



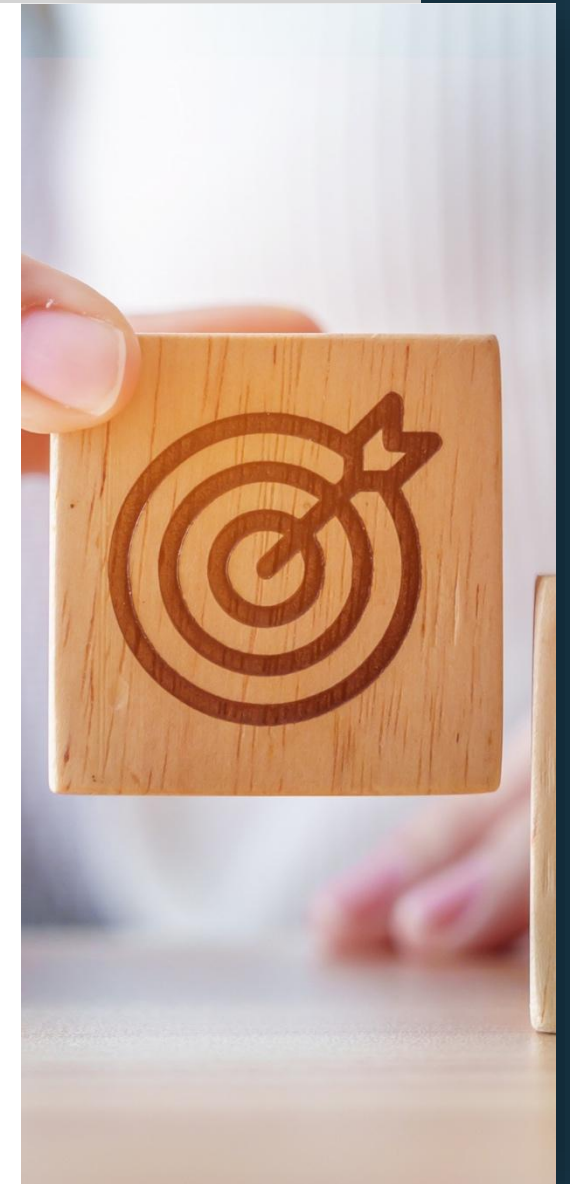
Jens Bregas



Tobias Hitziger

**MITGLIEDER
ARBEITSGRUPPE „FLEXIBILISIERUNG IM AC“**

1. Gründe für Flexibilisierung im AC
2. AC-Flexibilisierung: Einordnung und praktische Anwendung
3. Erfahrungsaustausch und Diskussion



„FLEXIBILISIERUNG IM AC“

Unser Ziel: Struktur schaffen, Orientierung geben

Kategorisierung

Bewertung

Empfehlung



WAS VERSTEHEN WIR UNTER...

„Assessment Center“

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.

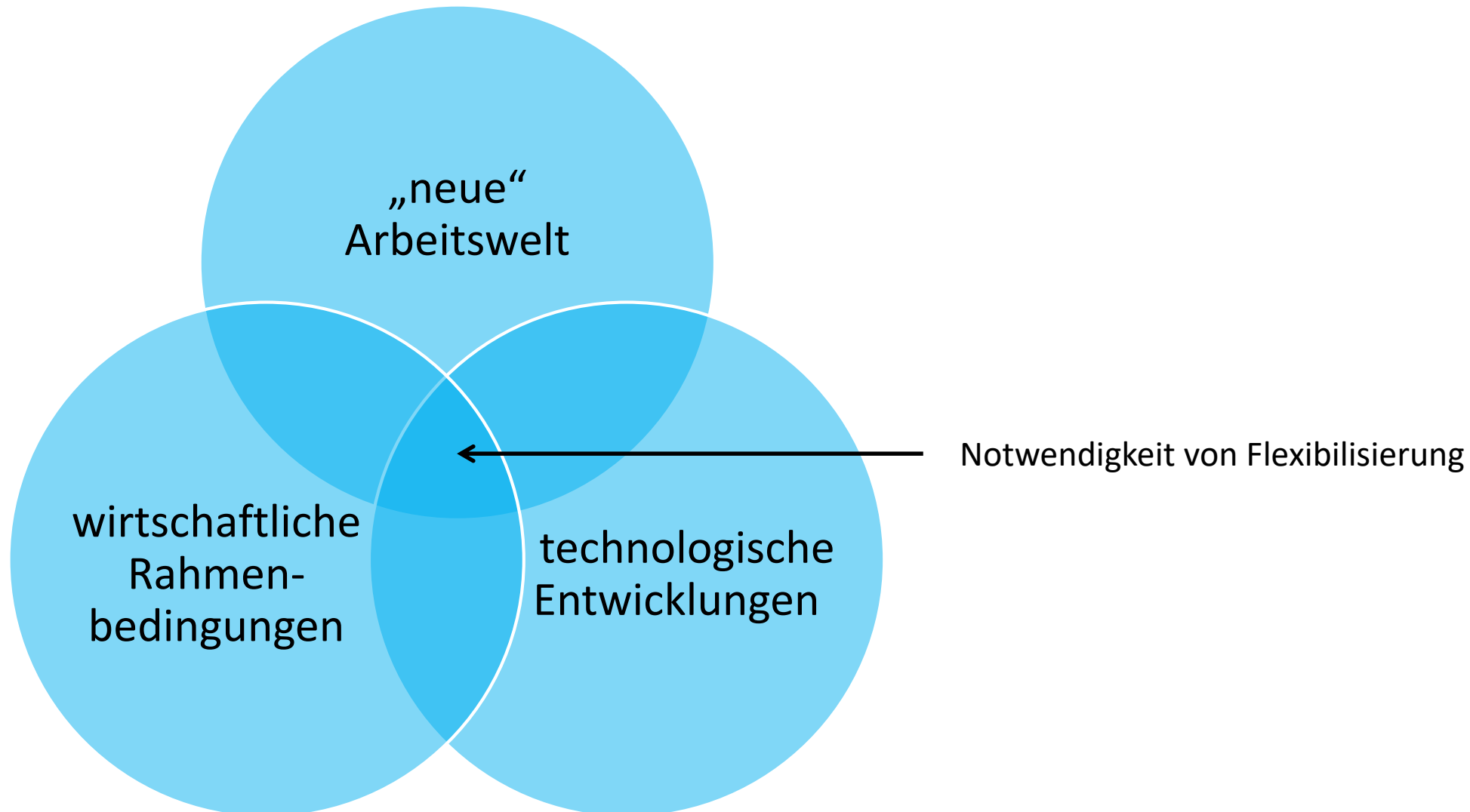
Arbeitskreis Assessment Center e.V., 2016, S. 6

„Flexibilität im AC“

Anpassung von Strukturen, Prozessen, Methoden und Rollen an wechselnde Anforderungen und Rahmenbedingungen



WARUM FLEXIBILISIERUNG? WARUM JETZT?



FLEXIBILISIERUNGSMÖGLICHKEITEN IM AC



Räumliche Flexibilisierung



Zeitliche Flexibilisierung

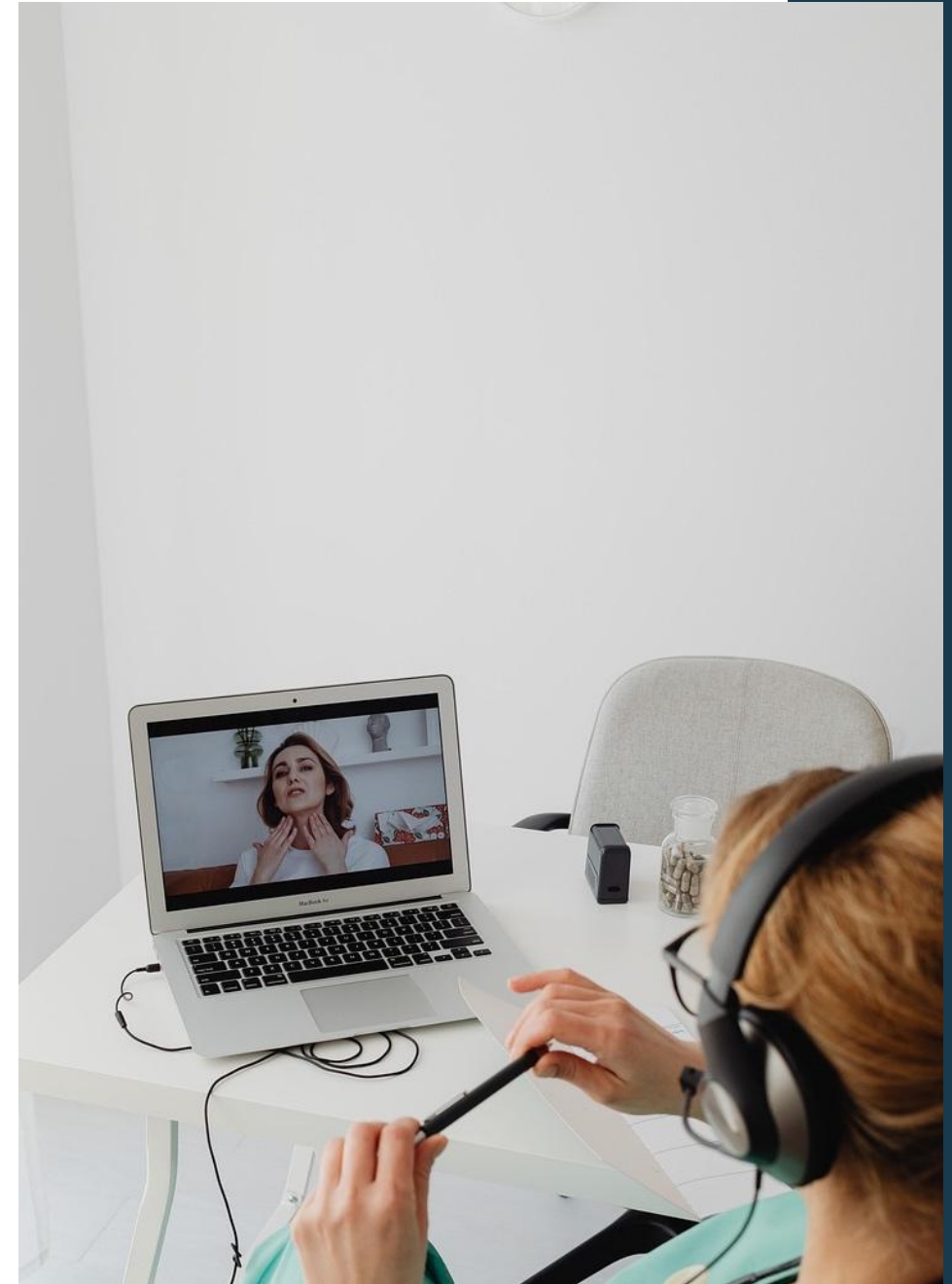
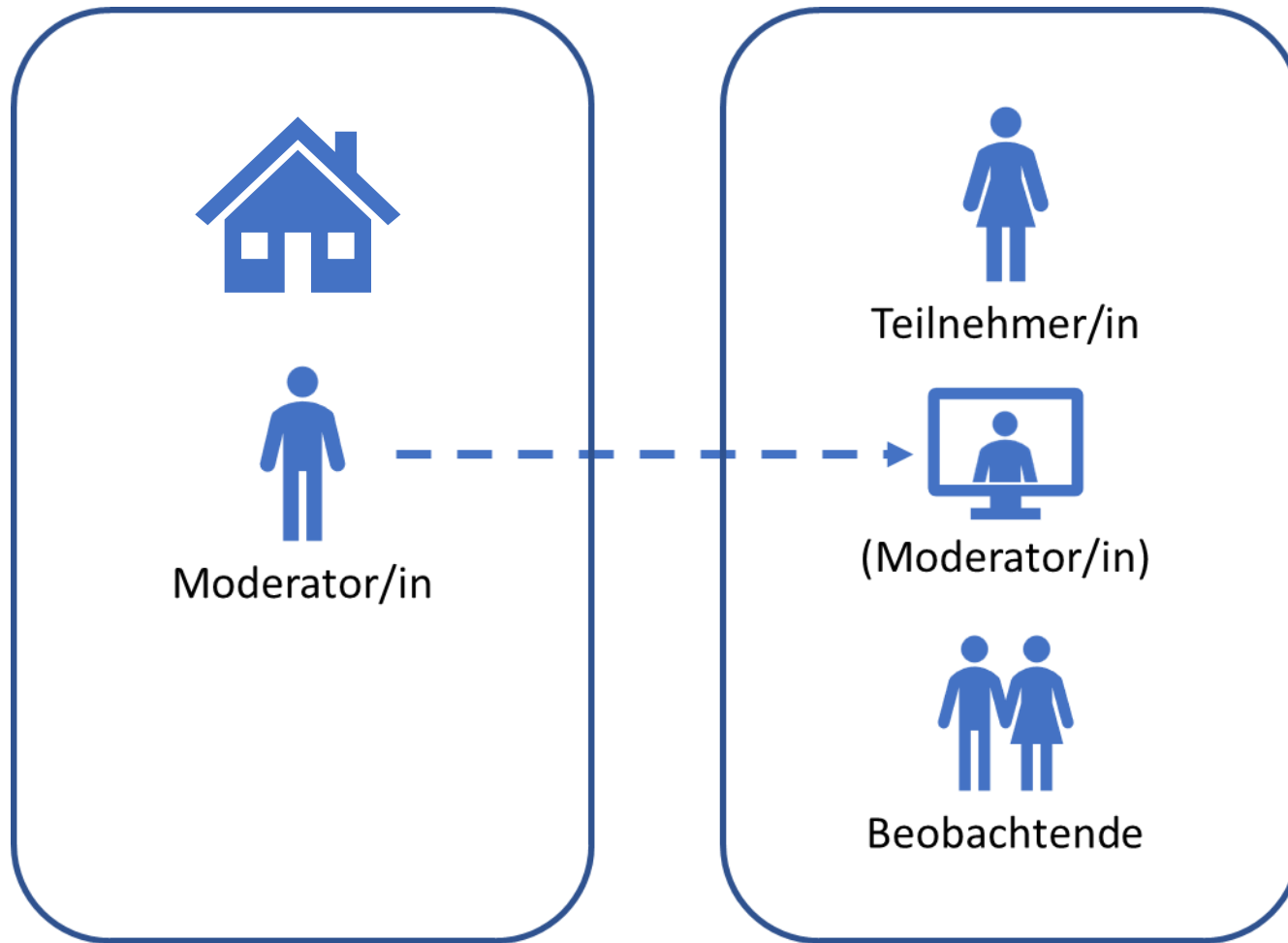


Methodische Flexibilisierung

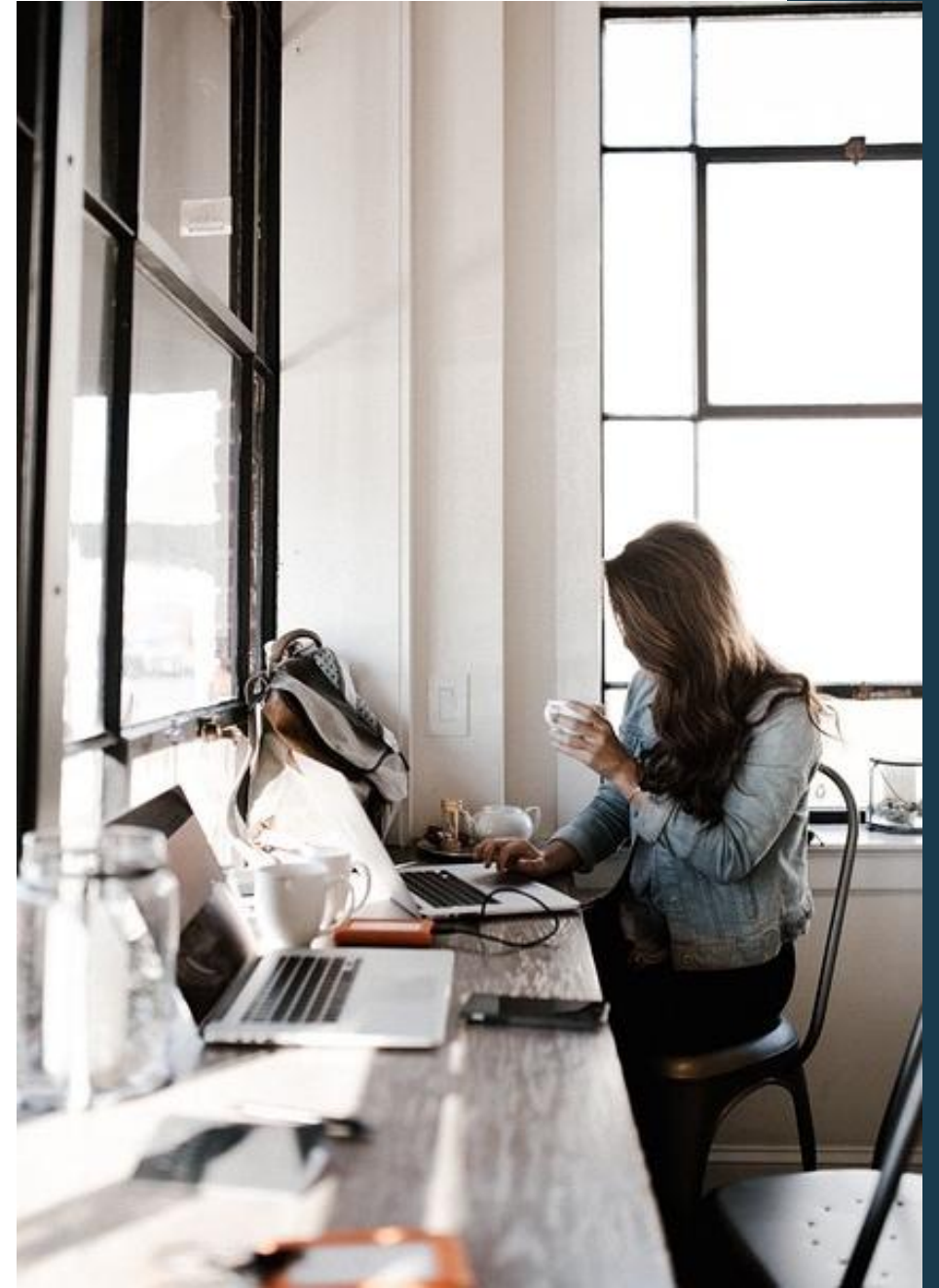
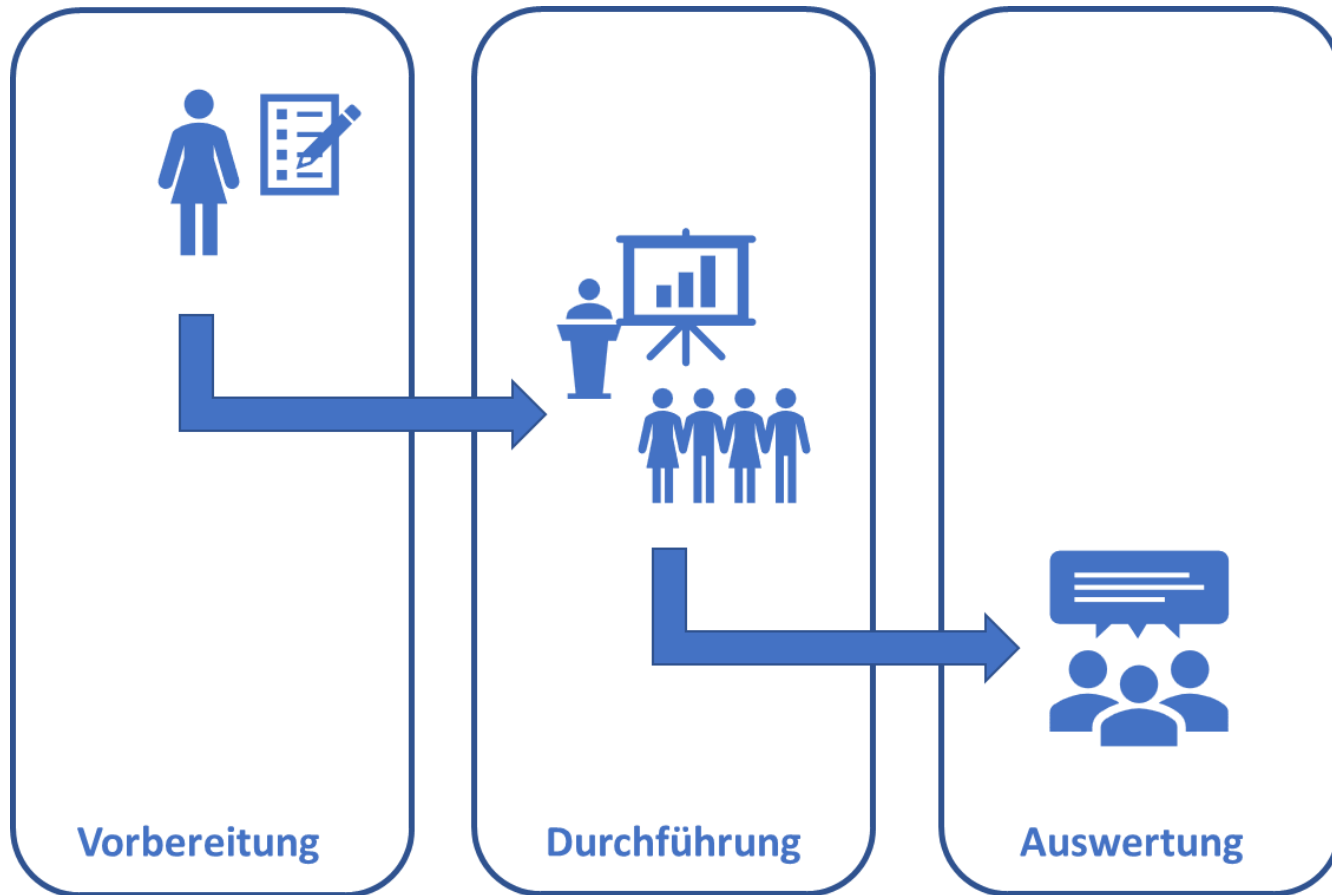


Rollenbezogene Flexibilisierung

RÄUMLICHE FLEXIBILISIERUNG



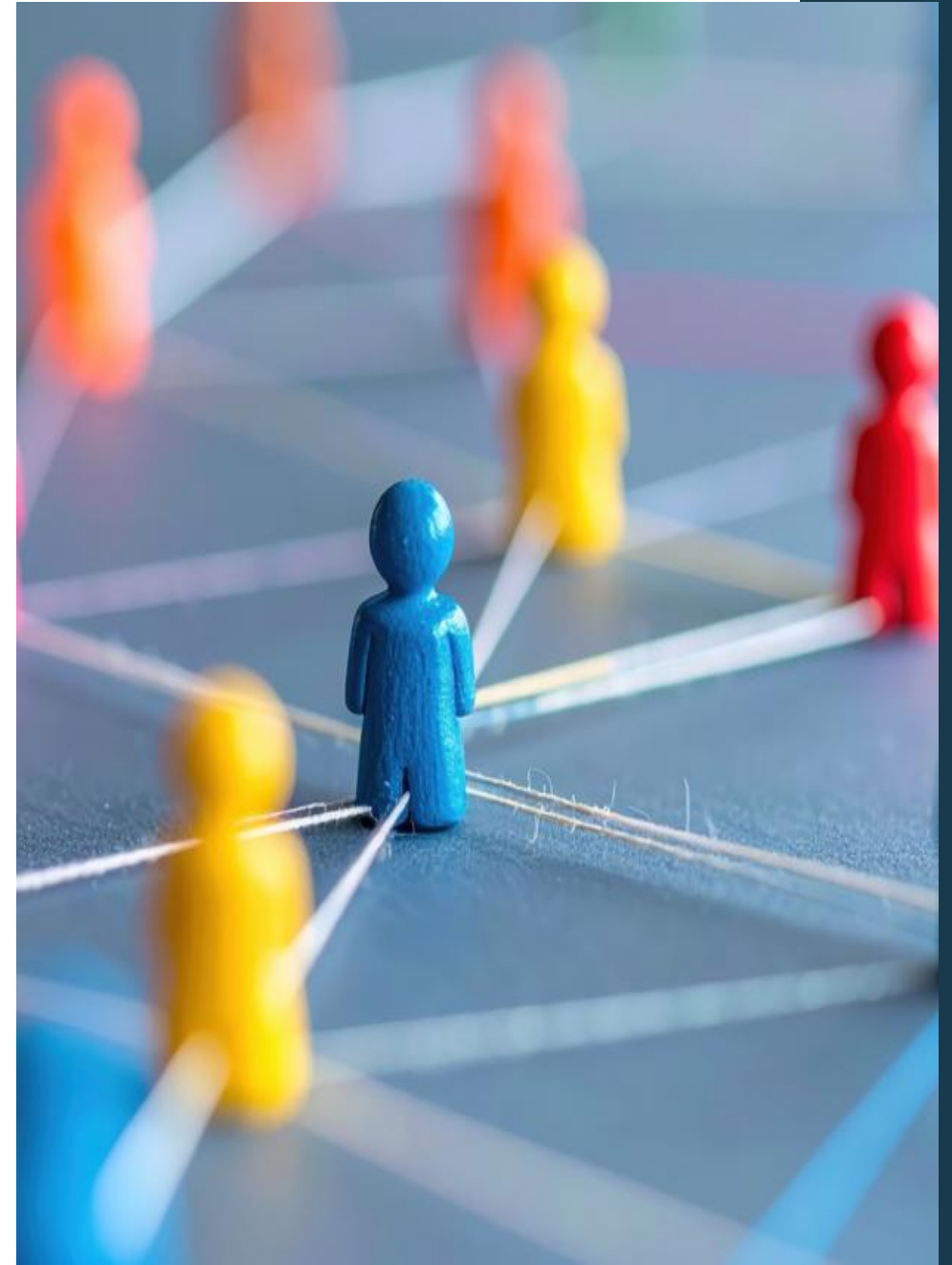
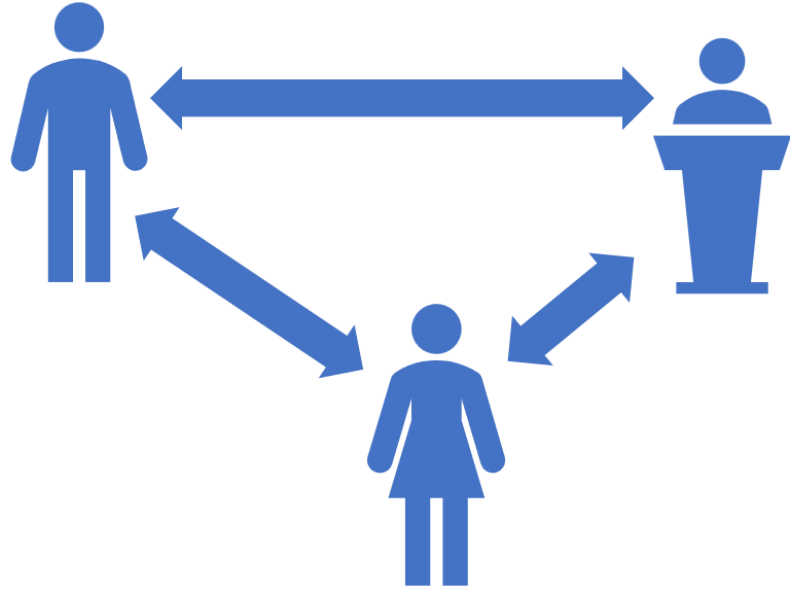
ZEITLICHE FLEXIBILISIERUNG



METHODISCHE FLEXIBILISIERUNG



ROLLENBEZOGENE FLEXIBILISIERUNG





RÄUMLICHE FLEXIBILISIERUNG

Räumlich verteilte Teilnahme der AC-Beteiligten mittels Co- Working-Tools



Konzeptionelle Veränderung

Unterscheidung Einzel- vs. Gruppen-AC erforderlich; im Einzel-AC: **Keine grundlegenden konzeptionellen/ inhaltlichen Veränderungen;** primär organisatorische und technische Anpassungen

Ziel

- **Vereinfachung von AC-Durchführungen** in räumlich verteilten / internationalen Organisationen
- **schnellere Organisation von ACs, geringere (Ressourcen-) Aufwände, höherer Anforderungsbezug** mit Blick auf die **digitale Arbeitswelt**

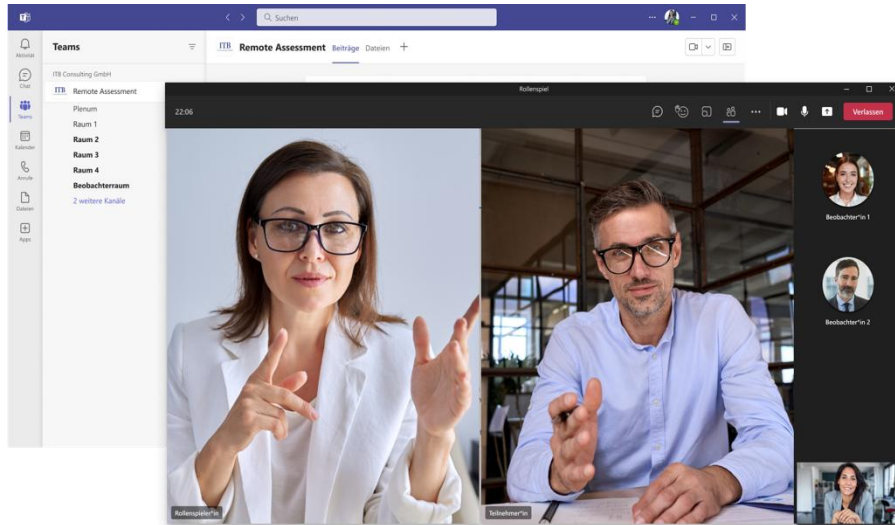


Technik

- **Online-basierte Darbietung** von Unterlagen und Informationen (auf digitalen Kontext übertragen)
- **Conferencing-Tools / Hybride Durchführung**

RÄUMLICHE FLEXIBILISIERUNG

Beispiele



Hybride vs. vollständig remote
Durchführung



Beobachtungs-Suites



RÄUMLICHE FLEXIBILISIERUNG



Mehrwert

- Höhere Flexibilität und Zeitersparnis
- Geringere Kosten
- Umweltfreundlichkeit
- Geringere "Hemmschwelle" für Bewerbende
- höherer Anforderungsbezug (bei Tätigkeiten mit hohem virtuellen Anteile)



Einschränkungen

- Hohe technische Abhängigkeit
- Informationsverlust, persönliche Distanz
- Kontrollierbarkeit, Täuschungsversuche
- Einheitlicher Durchführungsmodus für alle TN je Zielposition



Bewertung

Bei passender Zielgruppe: Abbildung realer Arbeitsbedingungen, Vorteile vor allem in der praktischen AC-Organisation und –Durchführung überwiegen bei Berücksichtigung der Einschränkungen die realen und befürchteten Nachteile; (weitere) empirische Forschung/ Evidenz erforderlich

ZEITLICHE FLEXIBILISIERUNG



**Zeitliche Trennung von
Übungsvorbereitung und
Durchführung bzw. zwischen
Durchführung und Bewertung
(asynchron)**

Ziel

- Mehrere Elemente zeitversetzt darbieten
- Eng **begrenzte Ressource Zeit effizienter nutzen**, AC-Teile auslagern oder an zeitliche Möglichkeiten der Beteiligten anpassen



Konzeptionelle Veränderung

- Neue Ausgestaltung von Übungen
- Andere organisatorische Rahmenbedingungen



Technik

- Bereitstellung von Übungsinstrumenten zu individuellen Zeitpunkten
- Planung über MS Bookings etc.
- Schutz durch Proctoring



ZEITLICHE FLEXIBILISIERUNG

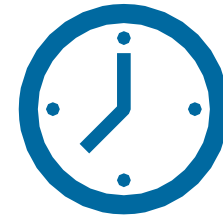
Beispiele



Ausgelagerte / vorgelagerte
Übungselemente



Individualisierte AC-Abläufe



ZEITLICHE FLEXIBILISIERUNG



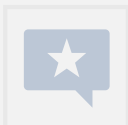
Mehrwert

- Individuelle Planbarkeit
- Diagnostik als Prozess: robustere Aussagen durch verteilte Messzeitpunkte
- Vorbereitung im Vorfeld: TN Gefühl höherer Kontrolle
- Geringere Belastung durch zeitliche Entzerrung
- Kürzere Einheiten besser in den Alltag integrierbar



Einschränkungen

- Keine standardisierten AC-Bedingungen
- Technische Voraussetzungen notwendig
- Datenschutz
- Mögl. höhere Belastung durch längeren Zeitraum
- Höhere Planungskomplexität
- Erinnerungs- und Verzerrungstendenzen



Bewertung

Planerisch: Evtl. initial höherer Aufwand, dafür hohe Ausrichtung an individuell-abbildbaren zeitlichen Rahmenbedingungen

Diagnostisch: Weniger Abhängigkeit von Tagesform, aber Gefahr der Gedächtnislücken und geringere Kontrollierbarkeit



METHODISCHE FLEXIBILISIERUNG

Dynamische AC-Prozessgestaltung, Verkürzung von AC-Verfahren (< 3 Übungen), Schwerpunktverschiebung

Ziel

- **Individualisierte, bedarfs- und zielgruppenorientierte Ausgestaltung** (häufig im Kontext des Personalmarketings und MA-Bindung)



Konzeptionelle Veränderung

- Umfassendere Veränderungen & phänotypische Veränderung
- Unterschiedliches Ausmaß an methodischer Flexibilisierung



Technik

- Ggf KI-Einsatz

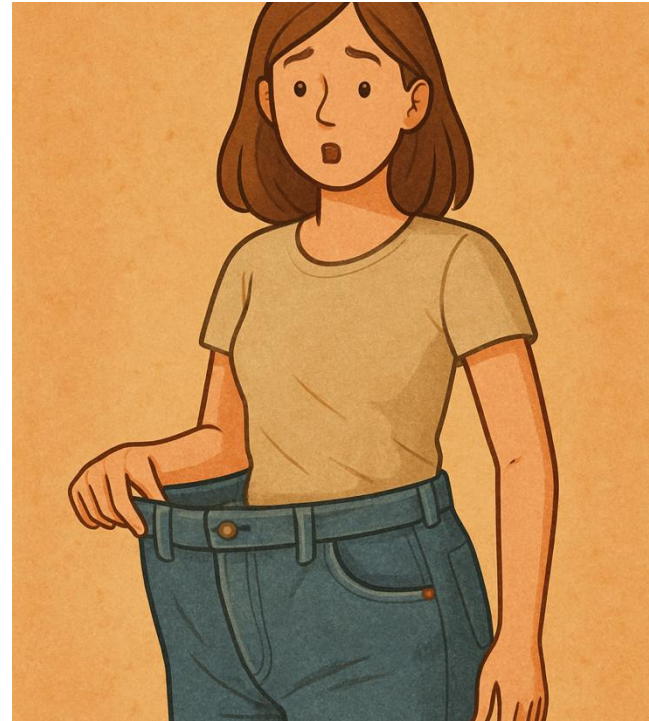


METHODISCHE FLEXIBILISIERUNG

Beispiele



Customizing / Storyfizierung



Verschlankung



Digitalisierung

Auswertungen

	2005-1	2005-2	2005-3
Umsatzerlöse in Mio. €	205.849	274.336	281.764
Umsatzerlöse	-180.020	-189.554	-200.844
Werbungsgebühren	2.349	74.792	64.802
Verkaufserlöse	-25.510	-21.185	-31.738
Verkaufserlöse	-8.919	-8.101	-9.347
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-14.731	-15.202	-15.613
Operatives Ergebnis	32.388	33.332	34.833
Zu-/abnahme	907	988	1020
Zinsaufwendungen	-1.547	-1.587	-1.640
Ergebnis vor Steuern	31.749	32.724	33.687
Steuern	-4.027	-4.160	-4.266
Ergebnis nach Steuern	27.722	28.564	29.421

[illegible]

Standard	Personenfahrzeuge			Nachfrühzeuge		
	Produktion	Fahrplan	Nachfrüh	Produktion	Fahrplan	Nachfrüh
Deutschland						
Berlin	142.338	875	813	14.96%	180	75
Hamburg	101.586	4.063	4.095	9.312	669	315
Dresden	142.220	1.307	1.333	13.131	131	167
Chemnitz	190.268	1.142	1.332	13.034	88	176
USA						
Phoenix	132.803	434	991	11.704	70	88
Brazil						
Sao Paulo	49.554	469	347	4.312	30	94
China						
Shanghai	210.038	1.762	1.635	20.116	221	882

01 GuV

Gewinn- & Verlustrechnung der
public:car GmbH

02 Potenzialanalyse

Potenzialanalyse der Führungskräfte

03 QM-Bericht

QM-Bericht der Produktion
Automobile

O4 Personalkennzahlen

publica

Bereich	Entwicklung in %			
	2005/1 Q4	2005/1 Q3	2005/1 Q2	2005/1 Q1
Automatiken	7,3	5,9	8,6	6,8
Service	6,3	6,2	6,4	6,3
Freizeitanlagenleistungen	6,4	6,3	6,7	6,8
Durchschnitt in verglichenen Branchen: 5 %				

Bereich	Fluktuation in %			
	2005/1 Q4	2005/1 Q3	2005/1 Q2	2005/1 Q1
Automatiken	16,3	15,7	15,3	15,2
Service	14,8	14,9	14,2	14,1
Freizeitanlagenleistungen	12,8	11,6	11,5	11,3
Durchschnitt in verglichenen Branchen: 12 %				

Bereich	Durchschnittliche Mitarbeiterzahl je Standort			
	2005/1 Q4	2005/1 Q3	2005/1 Q2	2005/1 Q1
Automatiken	41,6	41,3	41,1	41,0
Service	41,0	40,8	40,7	40,6
Freizeitanlagenleistungen	40,8	40,6	40,5	40,4

O5 Gesamtumsatzverteilung publica

Gesamtumsatzverteilung publica in 200K-1 (blau) und 200K-2 (grau) nach Regionen

The world map displays the distribution of total sales for publica in 200K-1 (blue) and 200K-2 (gray) across regions. The data is as follows:

Region	200K-1 (blau)	200K-2 (grau)
North America	32.3 %	41 %
Europe	41 %	43 %

04 Personal-kennzahlen

05 Gesamtumsatzverteilung

METHODISCHE FLEXIBILISIERUNG



Mehrwert

- Zeitgemäße Ansätze, die neue Arbeitsrealitäten besser abbilden
- Stärkere Ausrichtung an den Bedürfnissen der TN (höhere Akzeptanz) und der Unternehmen (Wirtschaftlichkeit)
- Höhere Praxisrelevanz und fokussierterer Erkenntnisgewinn, höhere Alltagstransfer



Einschränkungen

- Empirische Studien fehlen teilweise
- Skepsis aus der „Diagnostik-Community“
- Geringere Standardisierung
- Gütekriterien werden berührt



Bewertung

Praxis läuft der theoretischen Fundierung voraus \Rightarrow wissenschaftliche Forschung / Evidenzbasierung erforderlich



ROLLENBEZOGENE FLEXIBILISIERUNG

Auflösung der üblichen, fest definierten **Rollen** der AC-Beteiligten; hohe Rollendiversität



Konzeptionelle Veränderung

- Genotypische Veränderungen
- Teilnehmende werden vom „diagnostischen Objekt“ zum aktiv beteiligten Subjekt
- „Reflektierte Subjektivität“ statt Objektivität

Ziel

- Förderung von Perspektivenvielfalt & Selbstverantwortung
- Variation der Anzahl an Beteiligten
- Auflösung des Machtgefälles zwischen Beobachtenden und Beurteiler:innen
- Alle Beteiligte zu Lernenden machen



Technik

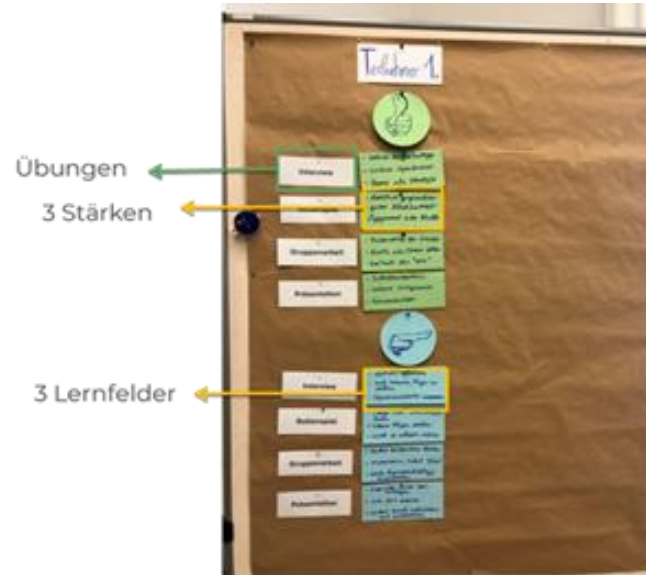
- Durch technische Lösungen dynamische Einbindung verschiedener Zielgruppen möglich

ROLLENBEZOGENE FLEXIBILISIERUNG

Beispiele



Umgekehrtes Interview



Ergebnissicherung durch Tn



Auswertung: Reflecting Team



ROLLENBEZOGENE FLEXIBILISIERUNG



Mehrwert

- Hoher Lerneffekt für alle Beteiligten
- Wirksamere Umsetzung von Folgemaßnahmen
- Höhere Akzeptanz durch Alltagsnähe
- Einsatz moderner Beratungsansätze
- Indirekte Kosteneinsparungen



Einschränkungen

- Gefahr der Rollendiffusion und Überforderung
- Diagnostische Gütekriterien werden berührt
- Nicht in allen diagnostischen Settings umsetzbar

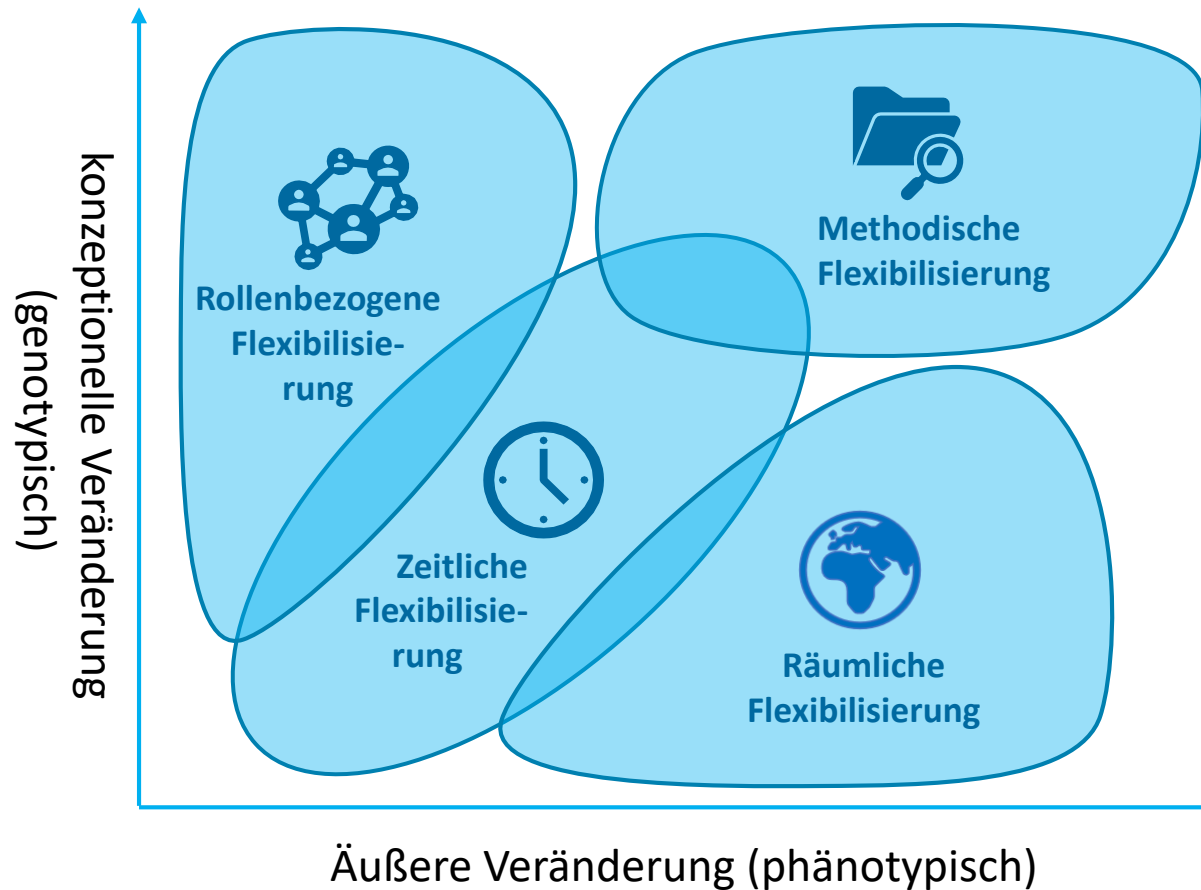


Bewertung

Zweckmäßigkeit ist von der Zielsetzung abhängig. Hohe praktische Wirksamkeit in Entwicklungskontexten. Erfolgreiche rollenbezogene Flexibilisierung erfordert sorgfältige Vorbereitung aller Beteiligten. Wissenschaftliche Forschung nötig.

PARADIGMENWECHSEL

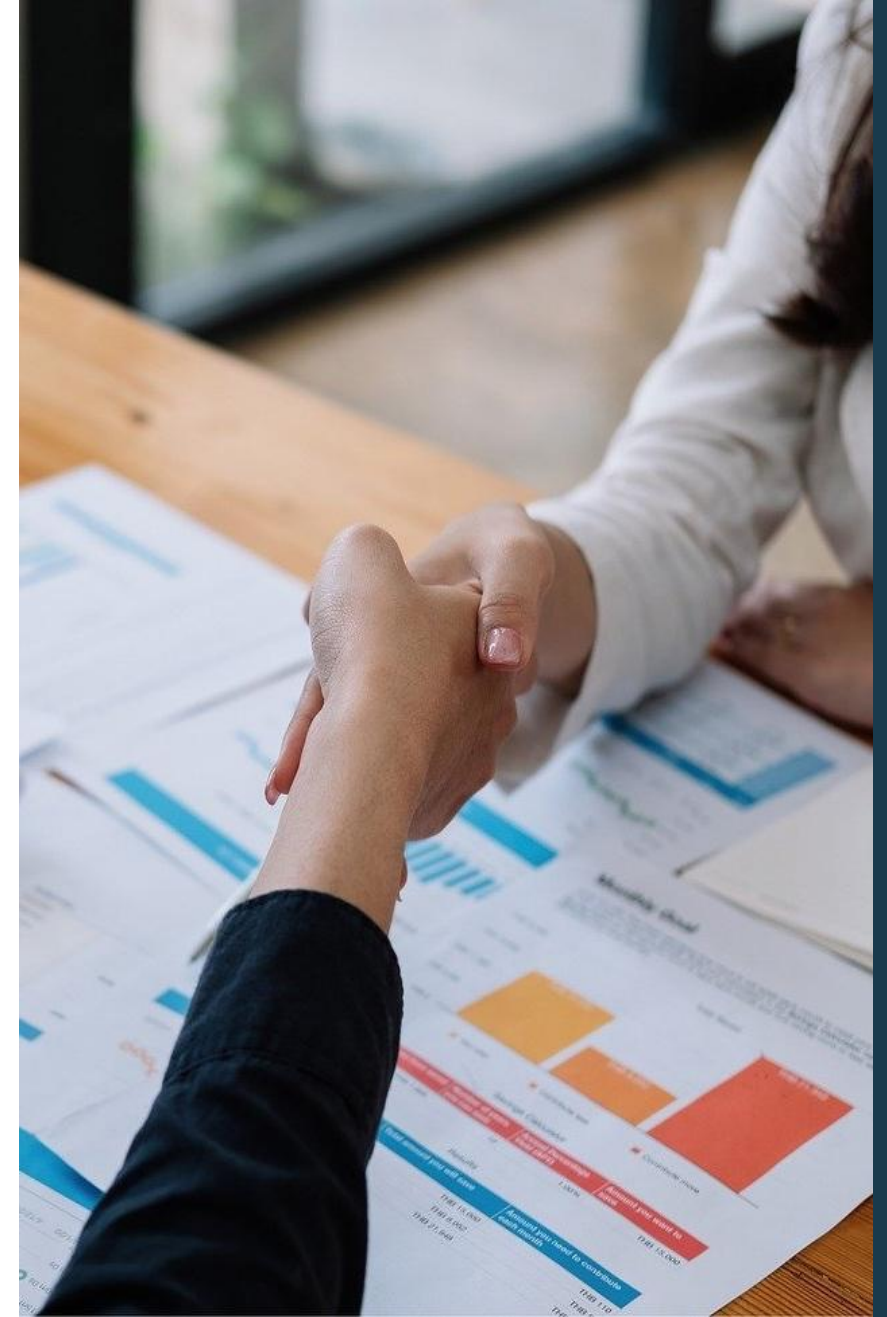
Wie grundlegend sind die Veränderungen?



VON OBEN BETRACHTET

Übergeordnete Thesen zur Flexibilisierung im AC

- Entwicklungen im definitorischen **Grenzbereich der AC**:
 - Sind es noch ACs oder eher Hybridformen und Spielarten?
 - Die Vielfalt nimmt zu, Neuerungen erweitern den bekannten Raum der Möglichkeiten
- **Diagnostischen Gütekriterien** werden berührt:
 - Gütekriterien erst noch nachzuweisen
 - Umgekehrt: Gütekriterien neu betrachten?
- ...oder doch nur ‚Sturm im Wasserglas‘?
 - Haben wir einen **Paradigmenwechsel**?
 - Bewährtes bleibt bestehen / wird zukunftsgerecht angepasst; Neues erweitert bekannten Raum der Möglichkeiten



ZUSAMMENFASSUNG

„Kürzer, günstiger, digitaler – und besser?! Flexibilisierung im Assessment-Verfahren“

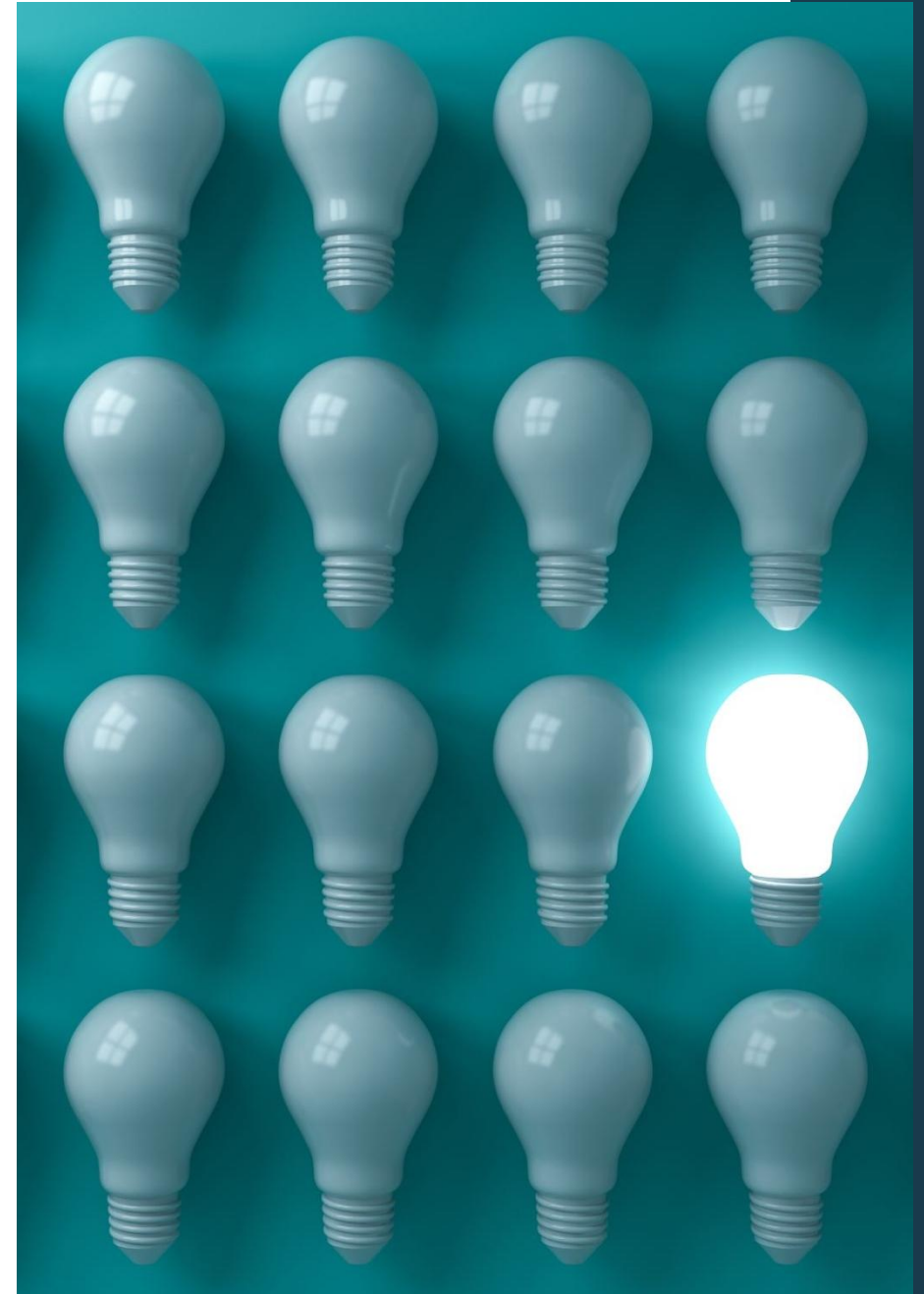
- **Ursprung: praktische Anforderungen , nicht neue wissen-schaftliche Entwicklungen**
- **Neue Möglichkeiten zur (situativ und zielgruppen-bezogen) passgenaueren Eignungsdiagnostik**
- **Nicht *per se* besser oder schlechter, nur besser oder schlechter angepasst - nicht jede Flexibilisierungsart passt auf jede Fragestellung**
- **Höherer Komplexität (in der Organisation, den technischen Voraussetzungen etc.)**
- **Abhängig vom ‚Druck‘ Bewährtes zu verlassen und durch Anpassungen Anforderungen besser zu erfüllen**
- **Weitere Möglichkeiten zur AC-Flexibilisierung denkbar und sinnvoll – Achtung, wenn Gütekriterien gefährdet sind!**



BITTE UM TEILNAHME

Was sind Eure praktischen Beispiele zu
"Flexibilisierung im AC"?

Sammlung praktischer Beispiele zu
"Flexibilisierung im AC"



WEITERE HINWEISE

Folge uns auf LinkedIn & XING

- Abonniere unseren Newsletter



- Wir freuen uns über Deine Spende



SICHER SPENDEN
 **PayPal**

ERFAHRUNGSAUSTAUSCH UND DISKUSSION

Diskussion in Break-Out-Sessions über folgende Leitfragen:

- Gibt es einen Paradigmenwechsel oder doch nur "Sturm im Wasserglas"?
- Welche Chancen hinsichtlich Flexibilisierung bzw. Flexibilisierungsansätzen seht ihr? Welche Risiken oder Einschränkungen nehmt ihr wahr?
- Was könnten weitere Entwicklungen in Richtung „Flexibilisierung im AC“ sein?



VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT

Feedback, Anregungen, Austausch zu Flexibilisierungen im AC:

Dr. Anke Terörde-Wilde
anke.teroerde-wilde@itb-consulting.de

Lilian Topp
topp@dgp.de

Jens Bregas
Jens.bregas@devk.de

Tobias Hitziger
hitziger@cornelia-tanzer.de

Organistenweg 3, 21614 Buxtehude

04161 / 5589942

kontakt@forum-assessment.de



Forum Assessment e.V.

vertreten durch den Vorstand

Niklas Becker, Wiebke Goertz, Rüdiger Fruhner, Patrick Wiederhake