

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

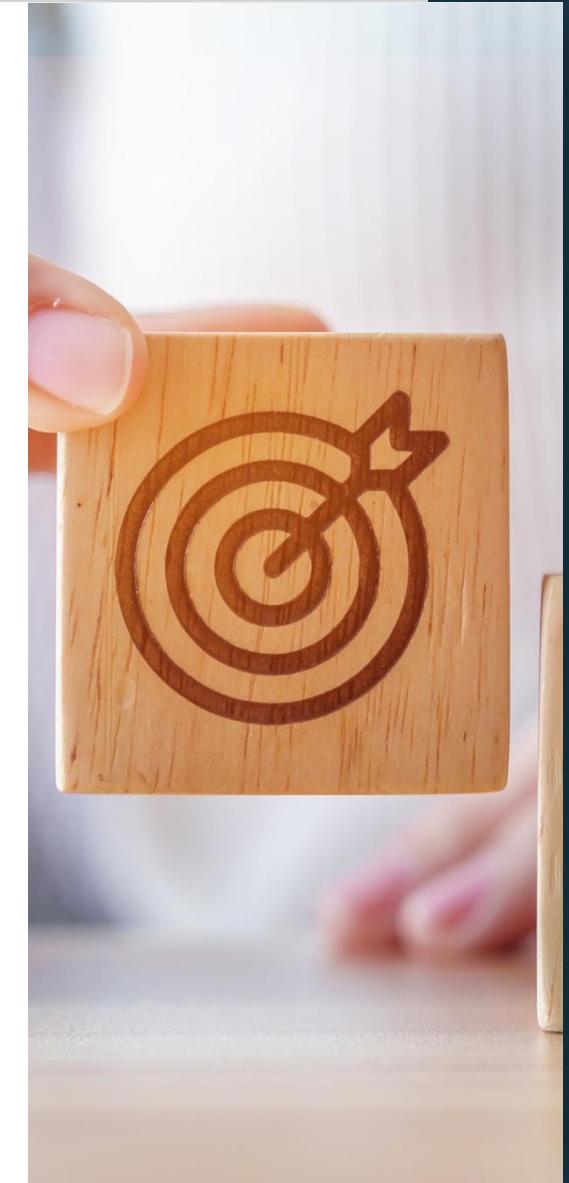
Lilian Topp

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

Kategorisierun
g

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.

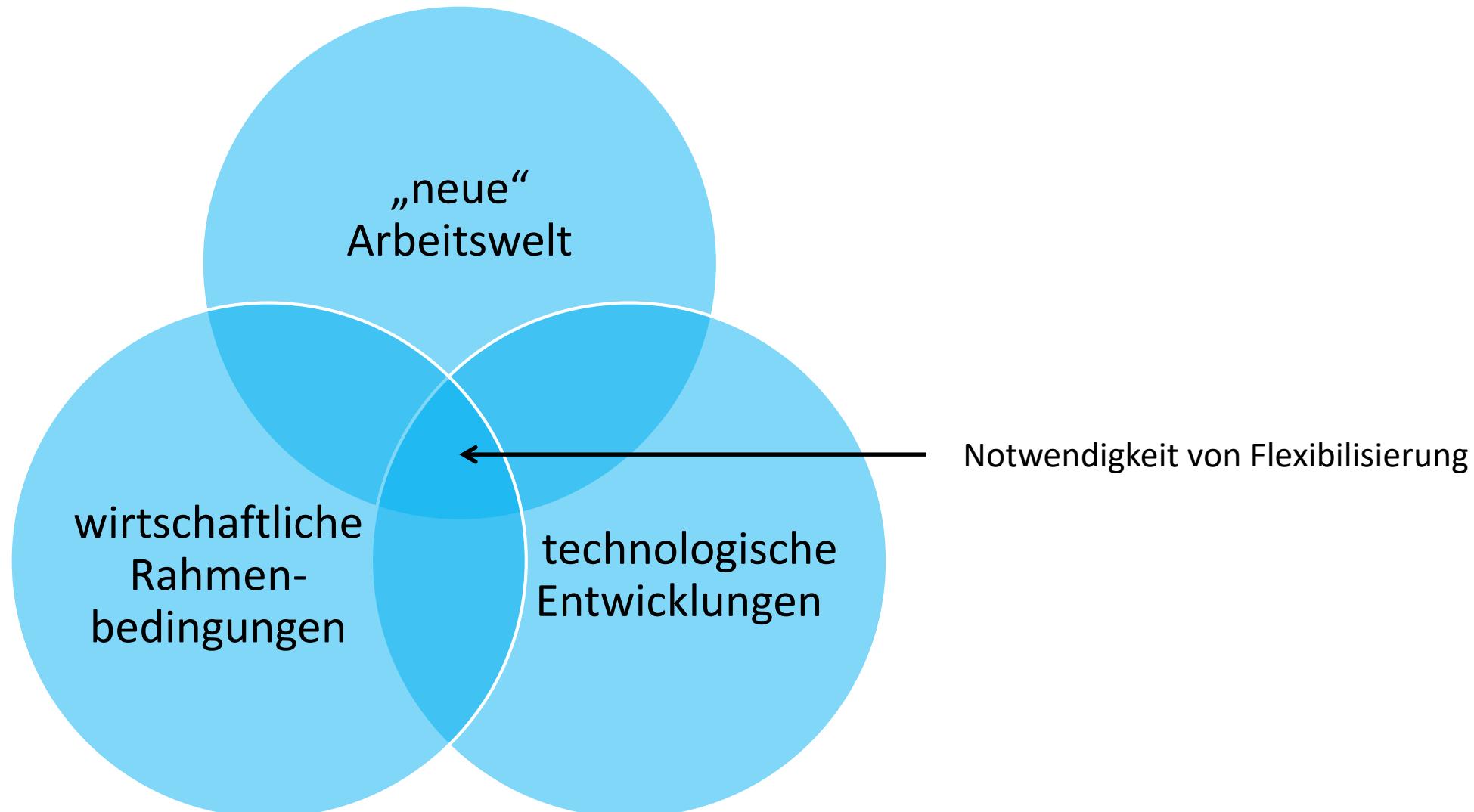
Arbeitskreis Assessment Center e.V., 2016, S. 6

„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

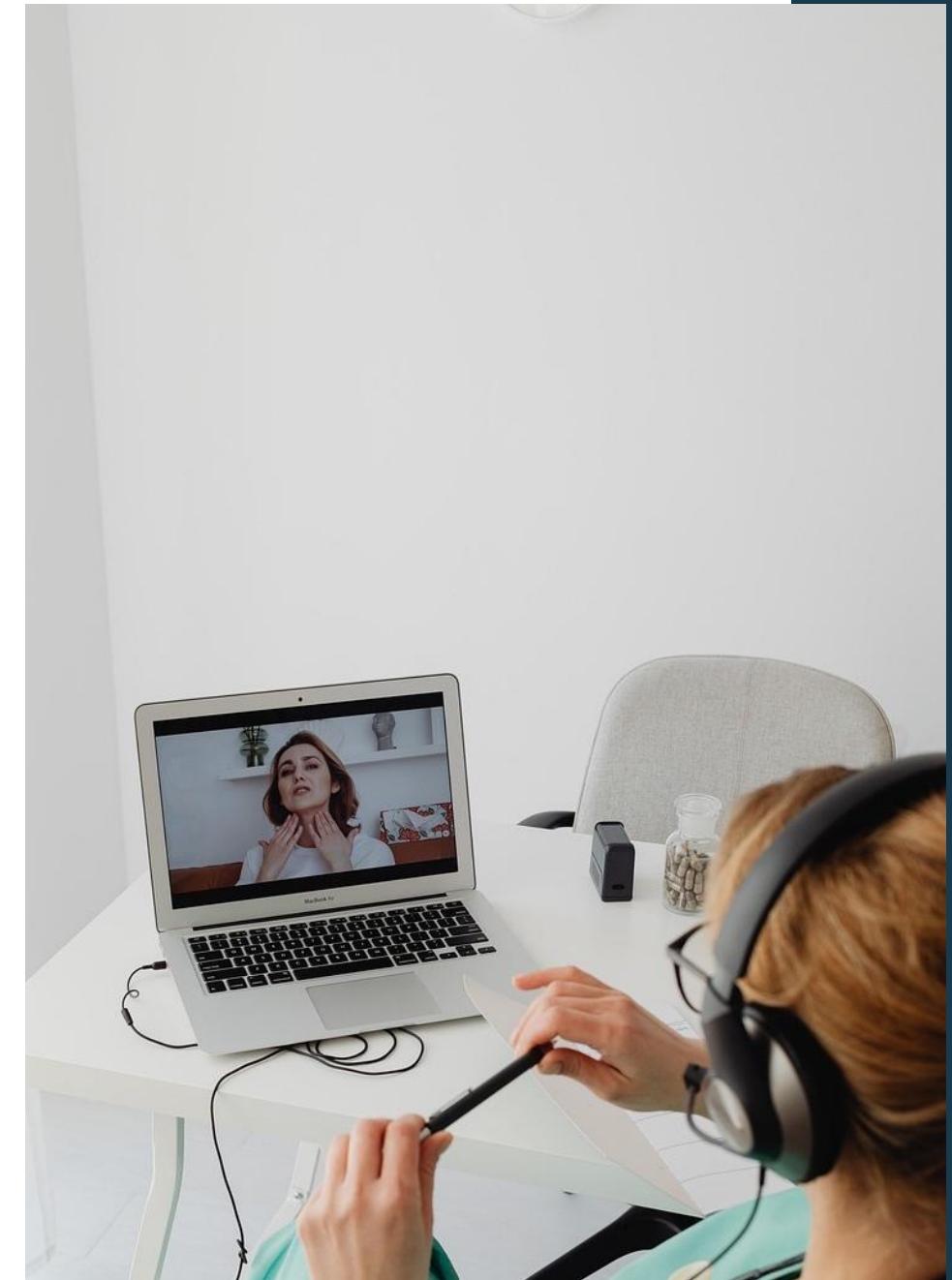
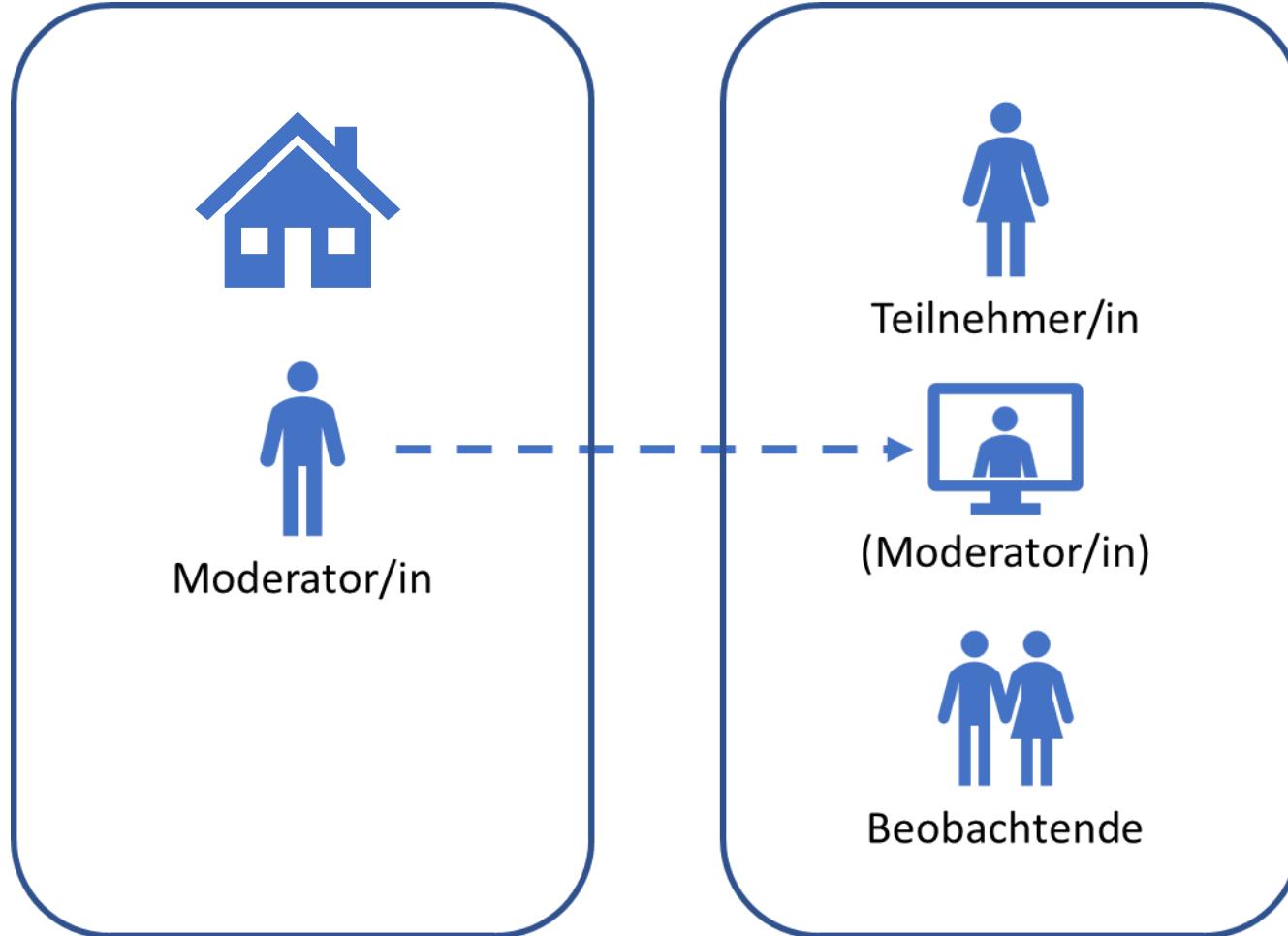


Methodische Flexibilisierung

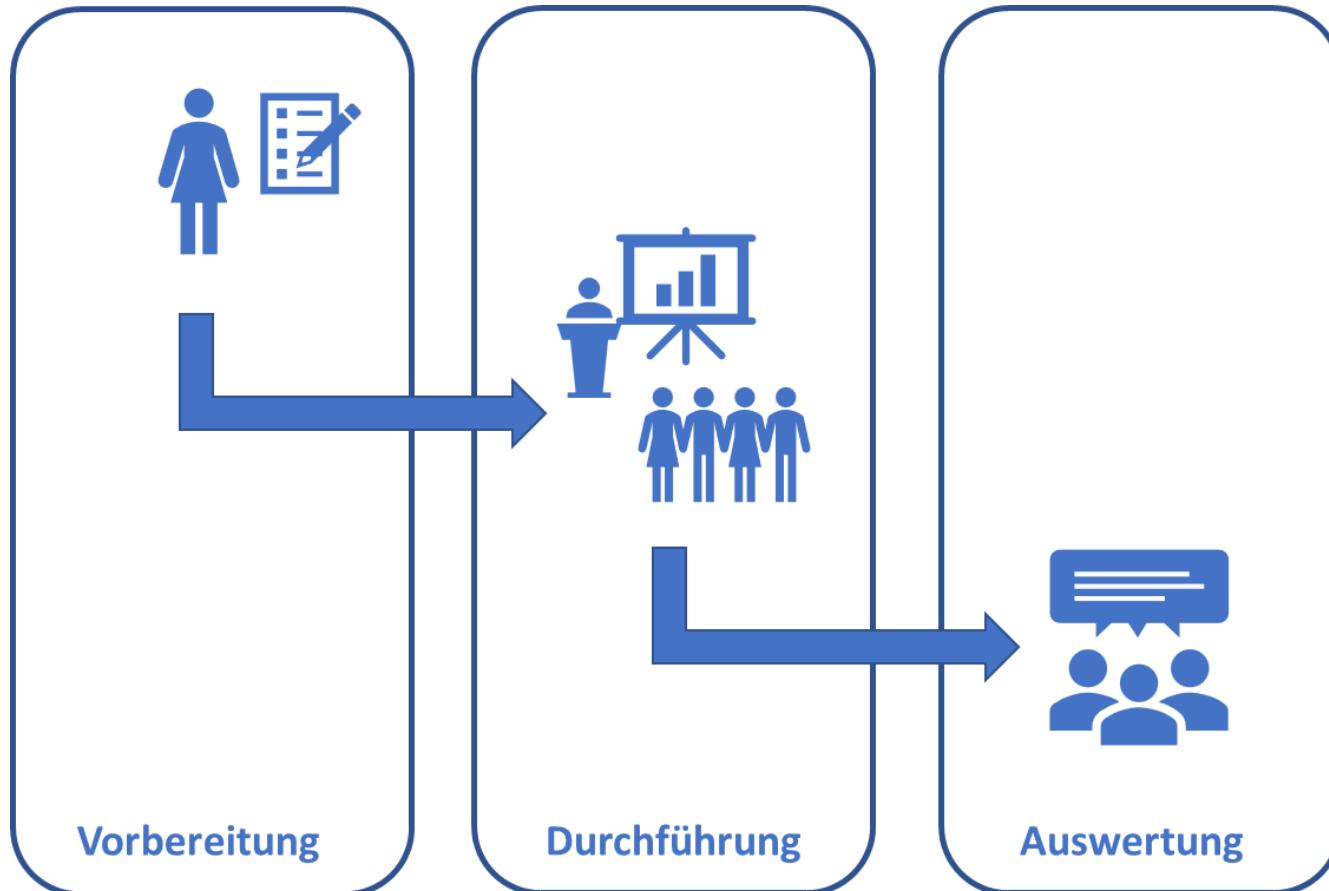


Rollenbezogene Flexibilisierung

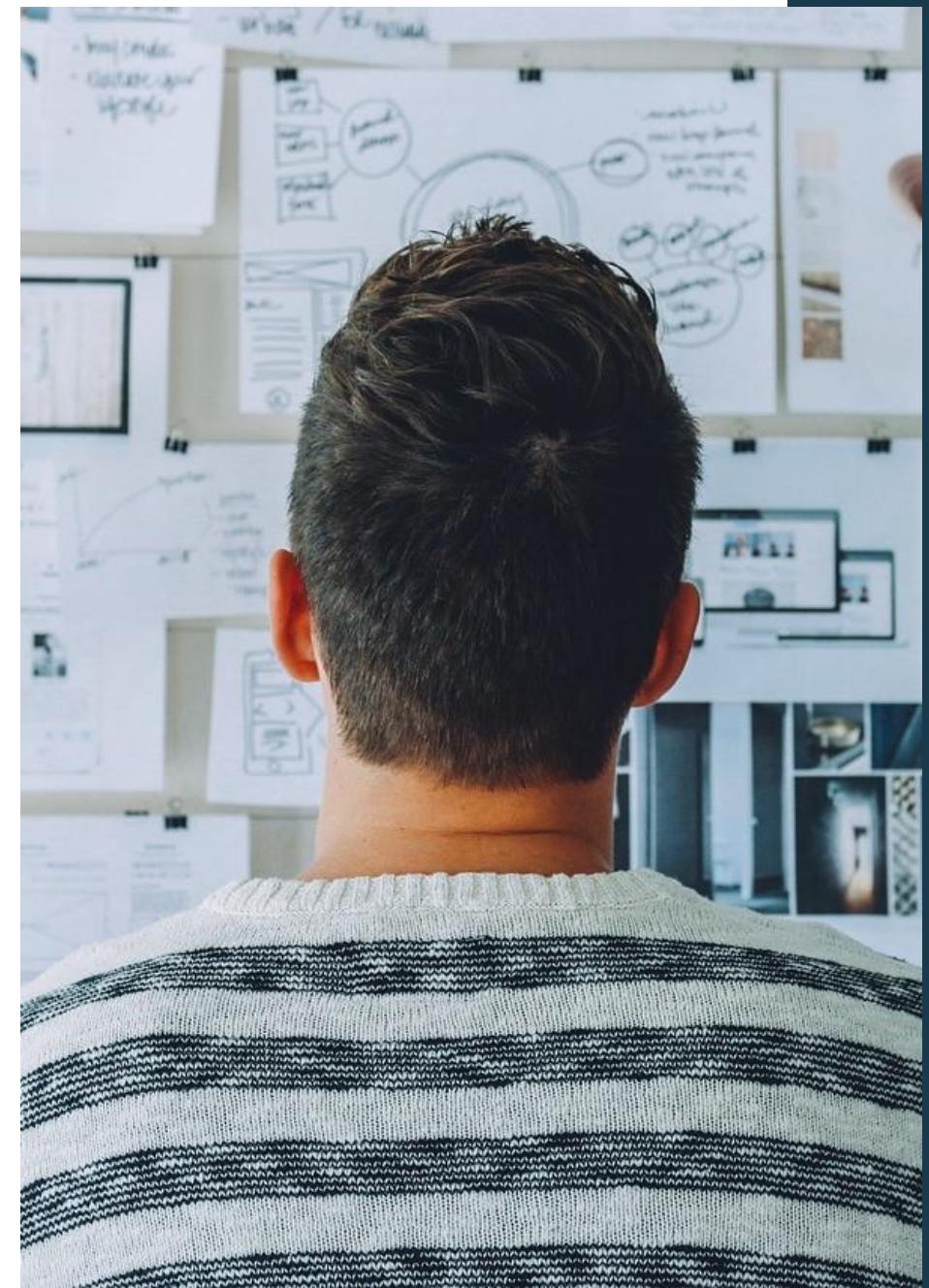
RÄUMLICHE FLEXIBILISIERUNG



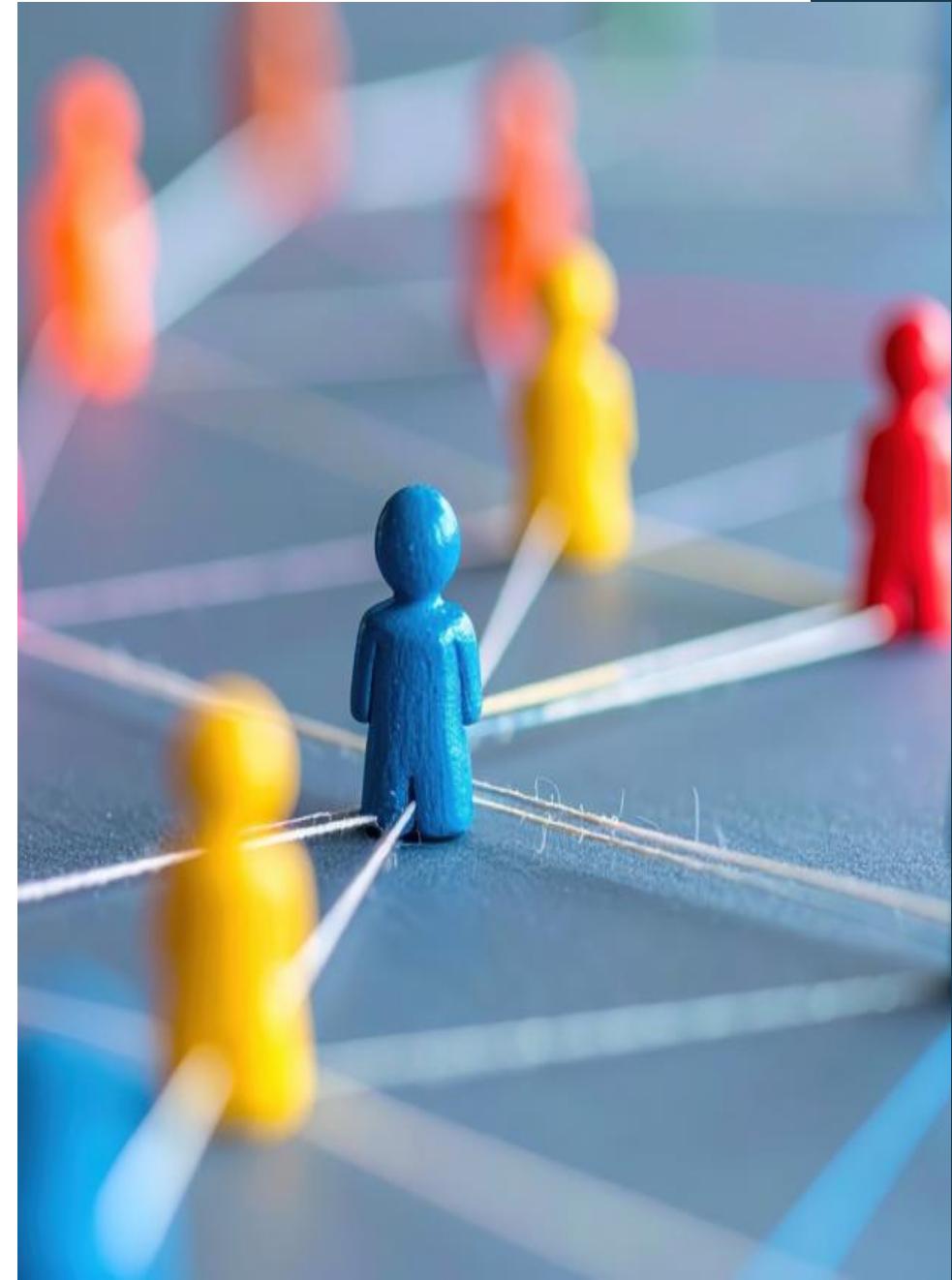
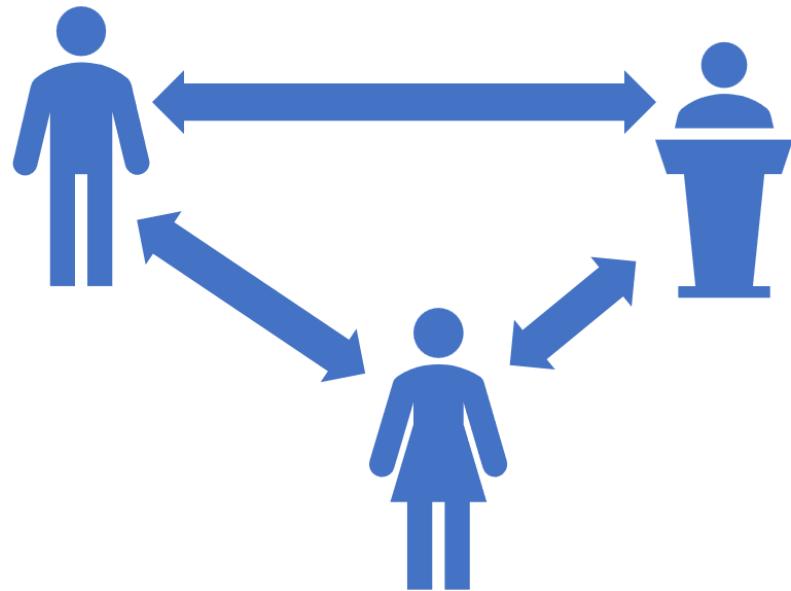
ZEITLICHE FLEXIBILISIERUNG



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

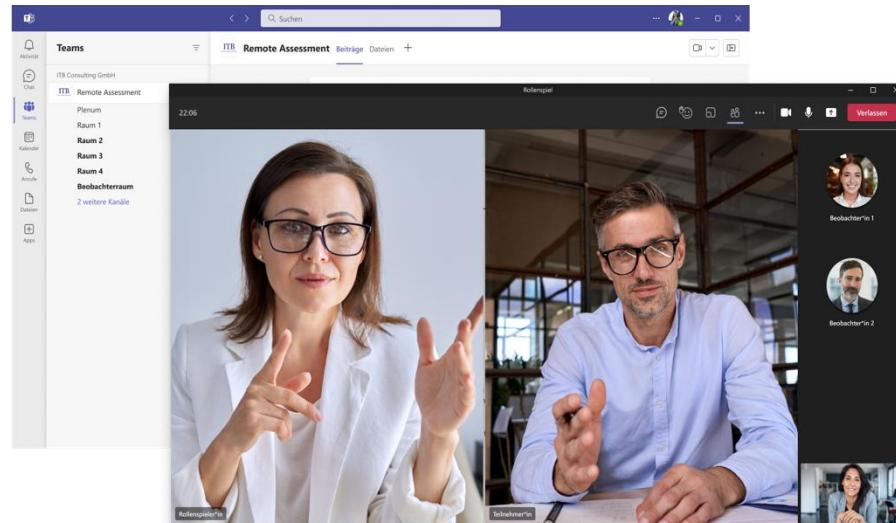


Technik

- 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)**



Konzeptionelle Veränderung

- Neue Ausgestaltung von Übungen
- Andere organisatorische Rahmenbedingungen

Ziel

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



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



Konzeptionelle Veränderung

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

Ziel

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



Technik

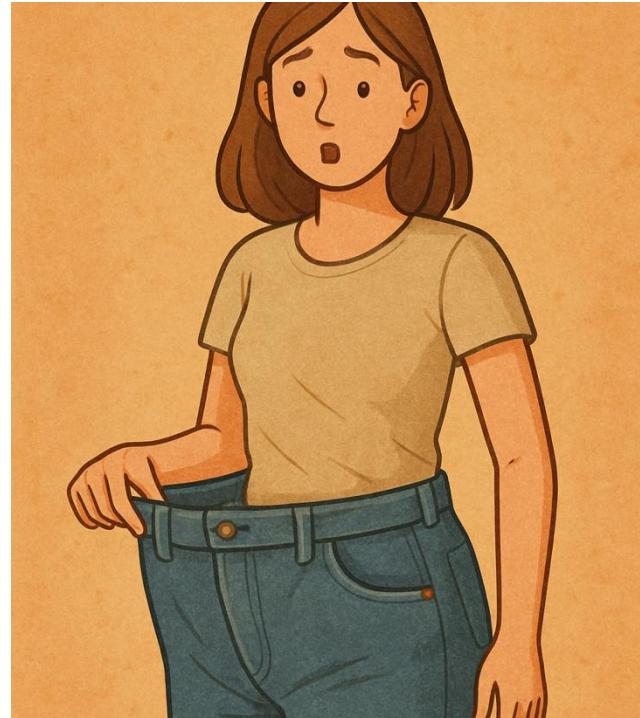
- Ggf KI-Einsatz

METHODISCHE FLEXIBILISIERUNG

Beispiele



Customizing / Storyfizierung



Verschlankung



Digitalisierung

BEISPIEL ONLINE FALLSTUDIE



Start Aufgabenstellung Ihre Rolle Informationen Ihre Ergebnisse

Auswertungen

01 GuV

02 Potenzialanalyse

03 QM-Bericht

04 Personalkennzahlen

05 Gesamt-
umsatzverteilung

Interne Kommunikation

Markt und Kunde

Auswertungen

01 GuV

	20XX-1	20XX-2	20XX-3
Gesamtergebnis in Mio. €	291.849	274.158	281.760
Umsatzerlöse	189.500	185.164	205.864
Betriebsgewinne	75.349	78.792	85.800
Vertriebskosten	-30.510	-21.198	-21.738
Verwaltungskosten	-8.819	-8.101	-6.347
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-14.731	-15.202	-15.613
Operatives Ergebnis	32.389	33.502	34.222
Dienstleistungen	-1.000	-1.000	-1.000
Zinsaufwendungen	-5.547	-5.987	-6.640
Ergebnis vor Steuern	31.799	32.754	33.687
Steuern	-7.827	-8.180	-8.452
Ergebnis nach Steuern	23.972	24.574	25.235

01 GuV

Gewinn- & Verlustrechnung der
public:car GmbH

04 Personalkennzahlen

Bereich	Beschäftigten in %		
	20XX-1/20X	20XX-1/20X	20XX-1/20X
Automobile	7,3	6,9	6,6
Service	6,3	6,2	6,3
Finanzdienstleistungen	4,4	4,7	4,8
Durchschnitt in vergleichbaren Branchen: 5%			

Bereich	Flächenanteil in %		
	20XX-1/20X	20XX-1/20X	20XX-1/20X
Automobile	13,8	12,9	14,2
Service	10,8	11,6	11,5
Finanzdienstleistungen	10,2	10,4	11,3
Durchschnitt in vergleichbaren Branchen: 12%			

Bereich	Durchschnittliche Mitarbeiter je Abteilung		
	20XX-1/20X	20XX-1/20X	20XX-1/20X
Automobile	41,6	41,3	41,7
Service	25,6	24,9	25,0

04 Personalkennzahlen

05 Gesamtumsatzverteilung

02 Potenzialanalyse

03 QM-Bericht

Potenzialanalyse der
Führungskräfte

04 Personalkennzahlen

05 Gesamtumsatzverteilung

02 Potenzialanalyse

Ergebnisse der Potenzialanalyse „Automobile“
(Durchschnittswertungen Jahre 20XX)



03 QM-Bericht

QM-Bericht Produktion Automobile Q4 20XX

Standort	Personalkennzahlen		Nachfrage		Nachfrage	
	Produzent	Fahrerhelfer	Nachfrager Innenstadt	Produzent	Fahrerhelfer	Nachfrager Innenstadt
Deutschland	142.338	975	813	14.996	180	75
Hannover	101.584	4.063	4.045	9.272	469	515
Dresden	142.231	3.107	2.133	13.121	131	197
USA	190.286	1.140	1.332	17.556	88	176
Chicago	126.899	434	491	11.704	70	84
Phoenix	49.054	496	347	4.972	53	46
Boston	56.241	350	350	3.500	22	22
China	218.038	1.962	1.638	20.116	221	302
Shanghai						

04 Personalkennzahlen

05 Gesamtumsatzverteilung



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 ⇒ 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

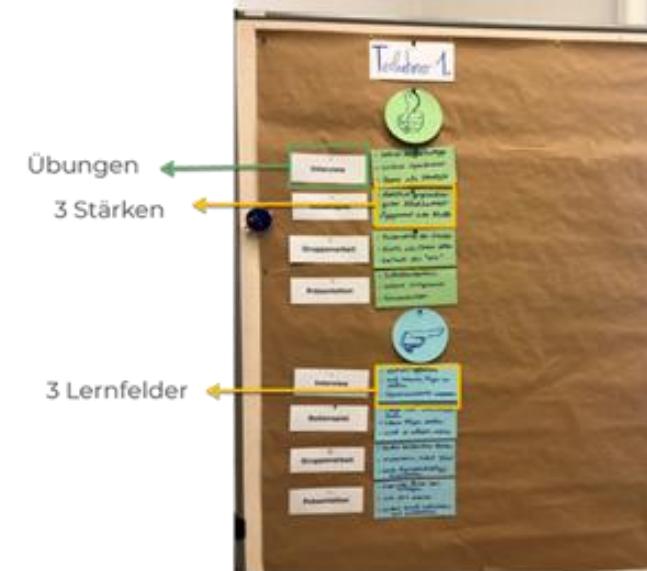
- Durch technische Lösungen dynamische Einbindung verschiedener Zielgruppen möglich

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

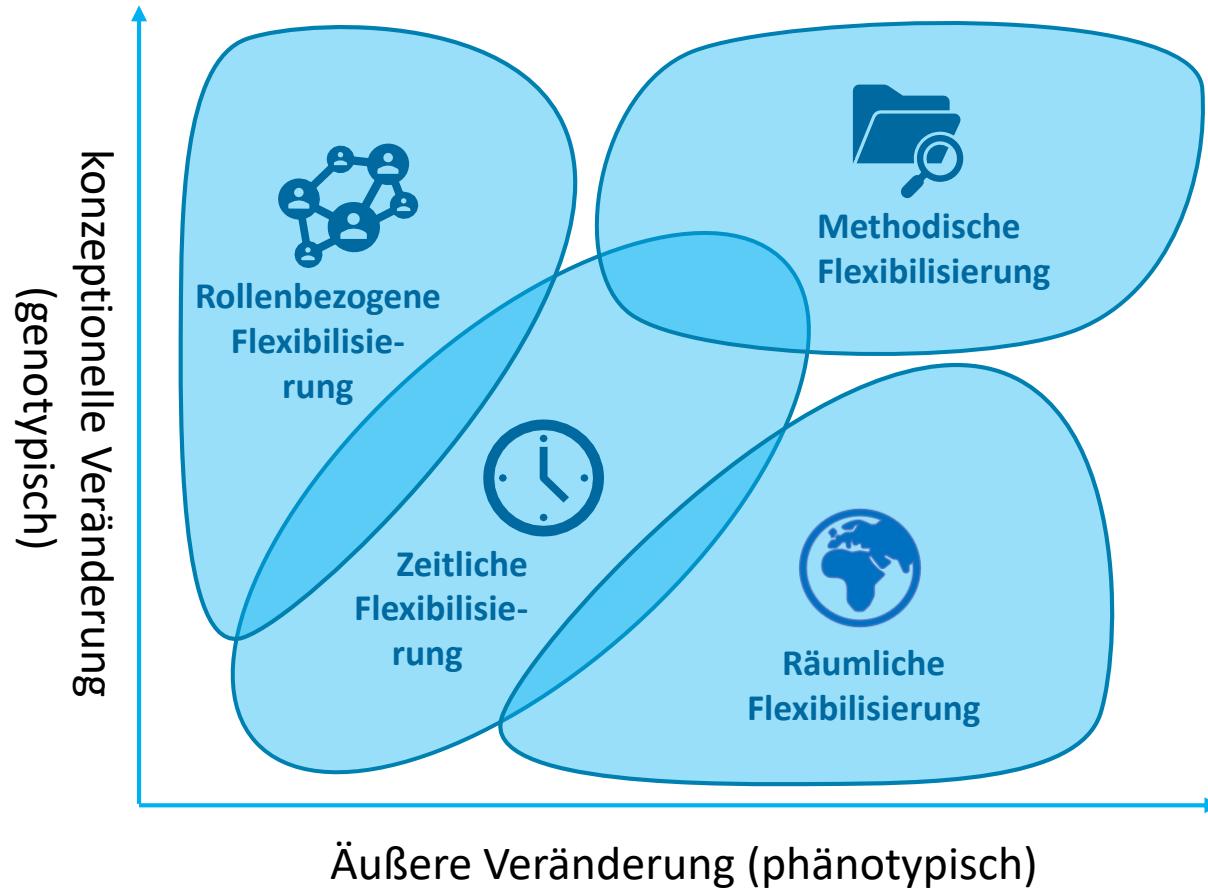


Bewertung

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

PARADIGMENWECHSEL

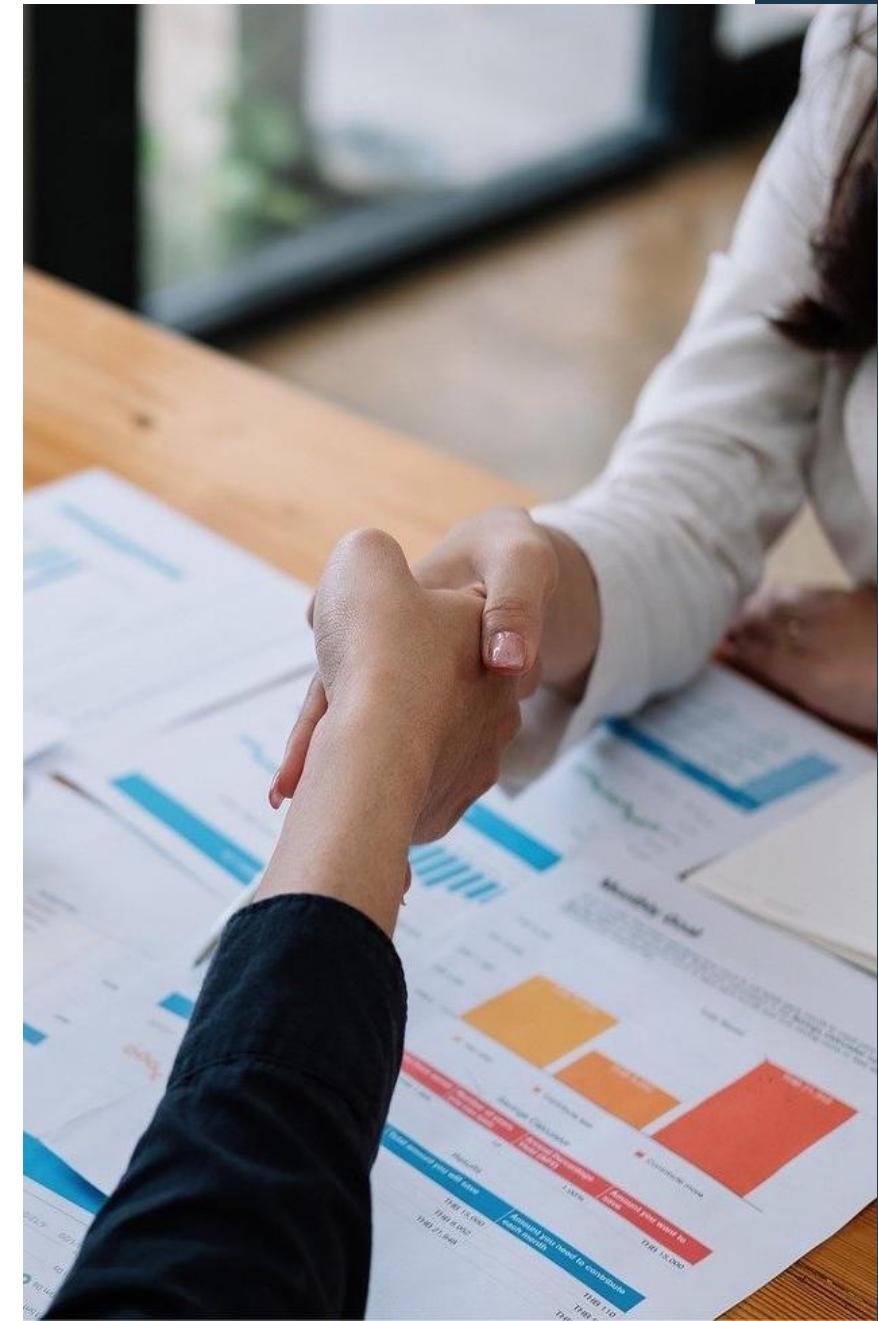
Wie grundlegend sind die Veränderungen?



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“

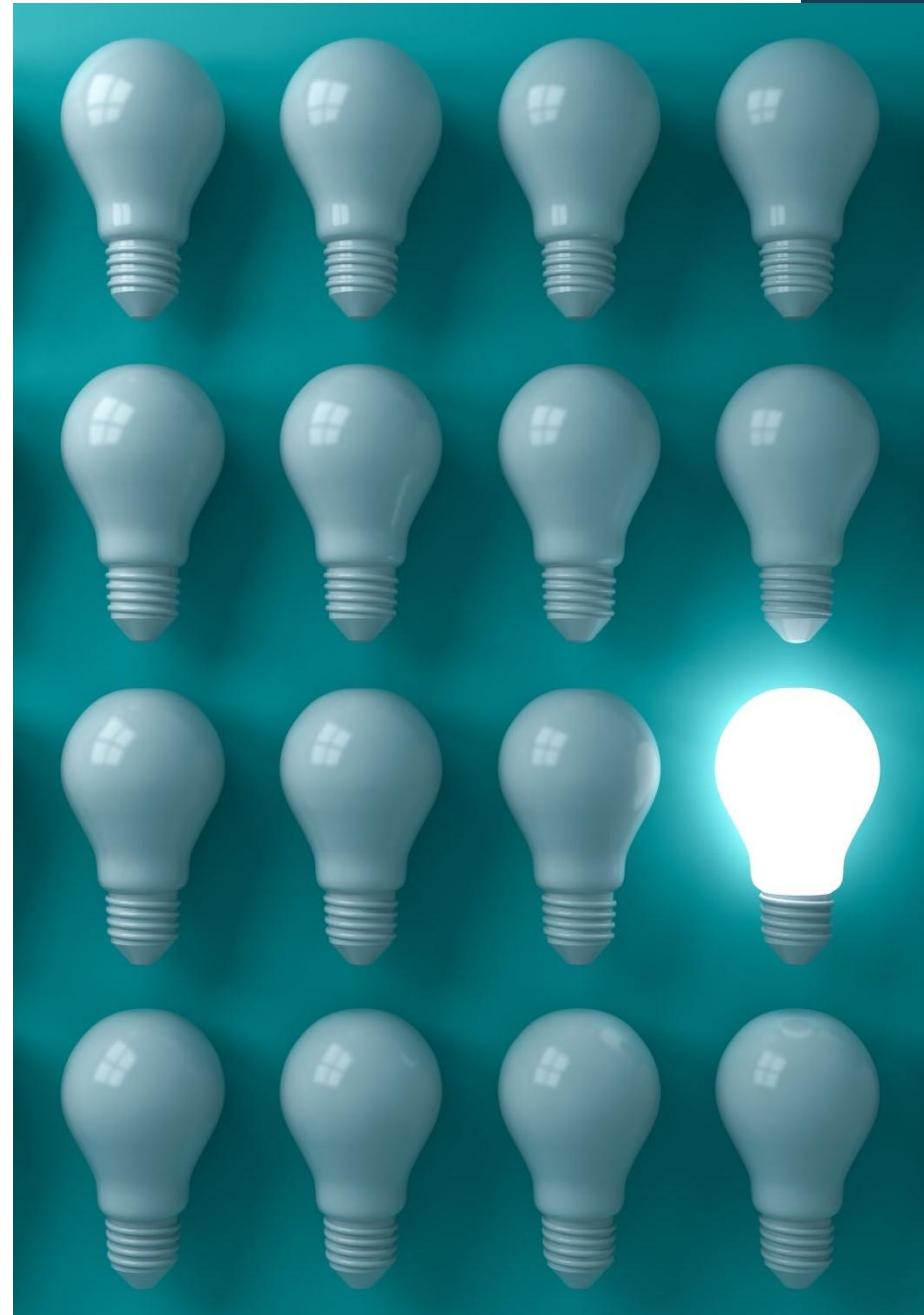
- Ursprung: praktische Anforderungen , nicht neue wissenschaftliche Entwicklungen
- Neue Möglichkeiten zur (situativ und zielgruppen-bezogen) passgenaueren Eignungsdiagnostik
- Nicht *per se* besser oder schlechter, nur besser oder schlechter angepasst - nicht jede Flexibilisierungsart passt auf jede 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

