

# Assessmentcenter in der Berufsausbildung

## I. Einleitung und Zielformulierung



Die aktuelle Situation auf dem Lehrstellenmarkt ist hinlänglich bekannt:

- hohe Zahlen an Schulabgängern stehen immer weniger Ausbildungsplätze gegenüber. Betriebe haben die Möglichkeit aus einer Vielzahl von Bewerbern den oder die richtige Auszubildende zu finden – einen allgemeinen quantitativen Bewerber-Mangel gibt es zur Zeit nicht.
- zunehmender Kostendruck rückt zeitgleich die Ausbildungskosten immer stärker in den Fokus betriebswirtschaftlicher Überlegungen. Auswahlfehler werden als monetäre Fehlinvestitionen, die sie ja auch letztlich sind, wahrgenommen.
- der demographische Wandel führt zukünftig zu einem Fachkräftemangel. Umso wichtiger, bereits jetzt die richtigen Bewerber (Führungskräfte von morgen) mit Hilfe valider Auswahlverfahren zu finden

In der Folge wächst die Bedeutung effizienter Bewerberverfahren in der Berufsausbildung.

Es macht Sinn, sich auch in der Ausbildung mit einem Bewerberverfahren zu beschäftigen, das bisher eher in der Führungskräfte-Rekrutierung und -entwicklung zu finden war: dem Assessment Center (AC)

Diese Lerneinheit hat zum Ziel, das Instrument AC und seine Einsatzmöglichkeiten in der Berufsausbildung zu beleuchten.

## II. Was verbirgt sich hinter dem Kürzel „AC“?

Ziel des Assessment Center („to assess“ engl. beurteilen) ist die Beurteilung von Bewerbern hinsichtlich Ihrer Eignung für eine angestrebte Position bzw. Tätigkeit anhand möglichst differenzierter Simulationen und Tests durch ein Team von Assessoren. Hauptgegenstand der Beobachtung ist weniger das erzielte Ergebnis der Problemlösung als die Verhaltensweisen des Teilnehmers während der jeweiligen Übung.



AC finden bei der Auswahl externer Bewerber ebenso Anwendung, wie bei der Aufnahme von eigenen Mitarbeitern in Personalentwicklungsmaßnahmen. Durch den Anspruch des AC, eine transparente und möglichst objektive Auswahl zu ermöglichen, wird eine höhere Akzeptanz der Personalentscheidungen innerhalb des Unternehmens und internen Bewerbern angestrebt.

Die Aussagefähigkeit (Validität) und auch die Akzeptanz des AC hängen jedoch stark von der Auswahl der Übungen und Simulationen, hier Module genannt, und der Beurteilungsleistung der Assessoren ab.



Abzugrenzen ist das AC z. B. von Gruppenauswahlverfahren anhand folgender Kriterien:

- Ausgangsbasis ist ein spezifizierter Anforderungskatalog
- Die eingesetzten Module müssen die mehrfache systematische Beobachtung der Anforderungskriterien in verschiedenen Situationen ermöglichen
- das AC besteht aus mehreren Modulen
- mindestens ein Simulationsmodul muss zukünftige berufsbezogene Situationen abbilden
- mehrere Teilnehmer werden durch mehrere Assessoren mehrmals beobachtet
- erst ein abschließendes Gespräch im Assessoren-Team führt zu einer Beurteilung

Der 1977 gegründete Arbeitskreis Assessment Center e. V. mit Sitz in Hamburg hat Qualitätsstandards erarbeitet, die als Empfehlungen für die Konzeption und Durchführung von AC dienen können.

Häufig werden im allgemeinen Sprachgebrauch weniger differenzierte Gruppenauswahlverfahren mit einem AC gleichgesetzt. Wesentlicher Unterschied ist, dass das AC durch möglichst viele unterschiedliche Module grundsätzlich Mehrfach-Beobachtungen diverser Merkmale vorsieht. Viele Gruppenauswahlverfahren hingegen bedienen sich häufig nur einzelner, isolierter Module, wie sie auch in AC verwendet werden, in denen einzelne Kriterien u. U. nur einmalig in den Fokus der Beobachter rücken.

Ein standardisiertes AC – einmal konzipiert und universal anwendbar in verschiedenen Unternehmen - gibt es nicht. Das AC ist grundsätzlich unternehmensspezifisch auszugestalten - vor allem hinsichtlich des Anforderungsprofils der zu besetzenden Stelle.

### III. Der Aufbau eines AC

#### 1. Das Anforderungsprofil als Basis

Je genauer ein Unternehmen die Anforderungen an den „idealtypischen Bewerber“ formuliert, desto effizienter kann das AC gestaltet werden. Die Gültigkeit (Validität) der Eignungsanalysen hängt entscheidend von der Qualität des Anforderungskatalogs ab.

Daher wirken an der Erstellung dieses Profils neben den Personalverantwortlichen grundsätzlich Fach- und Führungskräfte der späteren Aufgabenbereiche sowie Betriebs- und Personalräte mit. Die erfolgreiche Anforderungsanalyse ist unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgreiches AC.

Neben fachbezogenen Anforderungen sind vor allem die erforderlichen Sozialkompetenzen möglichst klar zu formulieren, um im AC entsprechende Analysen zielgerichtet vornehmen zu können und Übungen passend einzusetzen.

#### III. 2. Das Assessorenteam

Die Auswahl der Assessoren folgt dem Ziel, einen möglichst hohen Grad an Objektivität (getreu dem Prinzip der „kontrollierten Subjektivität“) zu erreichen. Die Assessoren sind vor allem hinsichtlich der Beobachtungs- und Beurteilungsfehler zu sensibilisieren und haben dem Gebot der strengen Trennung von Beobachtung und Bewertung zu folgen. Entsprechend sorgfältig sind Assessoren zu schulen und zu trainieren. Das Ergebnis eines AC steht und fällt mit der Beurteilungsqualität der Assessoren.

Eine elementare Aufgabe des Teams ist es, die Auswertung und Abstimmung der Beobachtungen sowie die anschließende Beschlussfassung als Team vorzunehmen. Entsprechend sind die Teamsitzungen zu moderieren.

#### III. 3. Modulauswahl

Je nach Ausgestaltung erstrecken sich AC über einen oder auch mehrere Tage. In der Regel stehen einem Assessor zwei Teilnehmer gegenüber.

Die Auswahl einzusetzender Module ist groß. Hier ist exemplarisch eine klassische Auswahl dargestellt:

##### Einzelübungen

Der Teilnehmer ist bei der Problemlösung auf sich allein gestellt.

- Postkorbübung/Organisationsaufgaben

Unter Zeitdruck ist eine umfangreiche Organisationsaufgabe anhand von Postkorb-Unterlagen zu lösen.

- Einzelpräsentationen/Vorträge

Der Teilnehmer bereitet die Vorträge unter Zeitdruck vor und präsentiert die Lösung vor der Gruppe und den Assessoren. In einer Abwandlung kann die Vorbereitung – mit klaren Maßgaben - auch im Vorfeld oder zwischen den AC-Tagen erfolgen, so dass nur die Präsentation beobachtet wird.

Darüber hinaus sind am Markt weitere zahlreiche schriftliche bzw. motorische Tests erhältlich wie u.a.

- Intelligenztests
- Leistungstests / Aufmerksamkeitstest
- Sprach- und Rechentests
- Arbeitsbefähigungstests
- Persönlichkeitstests

Diese Tests können in den Ablauf eines AC eingebunden werden. Der Einsatz dieser standardisierten Produkte sollte jedoch kritisch auf seine Validität hinsichtlich des Anforderungskataloges geprüft werden. Seriöse AC sind bei der Auswahl der Module ausschließlich auf den zugrunde liegenden Anforderungskatalog ausgerichtet und haben nicht den Anspruch, differenzierte ganzheitliche Aussagen zur vollständigen Persönlichkeitsstruktur einzelner Bewerber zu produzieren. Insbesondere die Persönlichkeitstests sind in diesem Zusammenhang sehr kritisch zu betrachten.

### Gruppenübungen

- Teamübungen

Eine Gruppe von Teilnehmern wird mit einer Aufgabe betraut, die nur gemeinsam zu lösen ist. Es wird Leistungsdruck aufgebaut, Lösungshinweise fehlen. Hier wird nicht das Ergebnis der Gruppenarbeit, sondern das Verhalten der einzelnen Teilnehmer hinsichtlich der im Vorfeld festgelegten Beobachtungskriterien im Prozess beobachtet.



Weitere Übungen sind

- Rollenspiele
- Führerlose Gruppendiskussionen
- Konfliktgespräche

Die Gruppenübungen werden grundsätzlich von einem Assessoren-Team betreut, das anhand standardisierter Beobachtungsbögen systematisch seine Beobachtungen erfasst. Jeder einzelne Teilnehmer wird dabei von mehreren Assessoren beobachtet.

### III. 4. Durchführung



Je nach Umfang des AC sind für den erfolgreichen Ablauf organisatorische Hilfsmittel sowie eine umfassende Information der Assessoren und Teilnehmer über den Ablauf unerlässlich.

Bei einem großen mehrtägigen AC, das die Teilnehmer verteilt auf mehrere „Züge“ durchlaufen, ist eine detaillierte Raum- und Zeitplanung erforderlich.

Abhängig von der Anzahl der Teilnehmer und AC-Module muss zudem für die Auswertung der erarbeiteten Daten ausreichend Zeit- und Personalkapazität geplant werden.

Der umfangreiche Organisationsaufwand ist nicht zu unterschätzen.

### IV. Welche Einsatzmöglichkeiten gibt es für das AC in der Berufsausbildung?

#### Ablaufschritte AC (siehe Anhang)

Fehlbesetzungen im Personal ziehen häufig enorme Folgekosten nach sich. Gut vorbereitete und durchgeführte AC können das Risiko einer Falschwahl stark verringern. Durch die Erstellung eines passgenauen Anforderungsprofils sind die beteiligten Fach- und Führungskräfte des Unternehmens gefordert, die erwarteten Kompetenzen bereits im Vorfeld des AC eindeutig und klar zu formulieren. Die gemeinsame Arbeit im Assessorenteam und bei der Erstellung des Profils vermeidet unterschiedliche Erwartungshaltungen und bezieht die betroffenen Vorgesetzten und Kollegen in die Personalentscheidung mit ein. Die Akzeptanz der getroffenen Entscheidung und die Bereitschaft zur erfolgreichen Entwicklung des neuen Arbeits- oder Ausbildungsverhältnisses nimmt bei den Beteiligten stark zu.

Die beschriebenen Vorteile des AC gelten im Besonderen auch für die Besetzung von Ausbildungsstellen. Je transparenter und differenzierter das Bewerbungsverfahren gestaltet ist, desto stärker ist die Akzeptanz bei den Betroffenen und desto positiver ist der Effekt für die Außendarstellung eines Unternehmens. Vor allem in Zeiten von Lehrstellenknappheit und anhaltender Diskussionen um die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe sehen sich viele Unternehmen bei ihrer Bewerberauswahl zunehmend der kritischen Beobachtung durch Bewerber, Eltern und Lehrer ausgesetzt. Kaum ein Unternehmen kann sich ein negatives Image bei diesem stark emotional besetzten Thema leisten.

Ein gut vorbereitetes und durchgeführtes AC kann hier zusätzlich zur verbesserten Bewerberauswahl auch im Ausbildungsmarketing eine große Rolle spielen.

## Exkurs: Die Bedeutung des AC für das Ausbildungsmarketing

Das Ausbildungsmarketing spielt beim Wettbewerb der Unternehmen um geeignete Auszubildende eine immer größere Rolle – vor allem dann, wenn es um Ausbildungsberufe geht, die bei Schulabgängern eher unbekannt sind oder weniger im Focus stehen.

Ein möglichst transparentes, anspruchsvolles und offensiv vermarktetes Bewerberverfahren kann hier die Aufmerksamkeit leistungsorientierter Schulabgänger auf sich ziehen und so zu einem wichtigen Faktor im Ausbildungsmarketing werden.

Mehrtägige, durchaus mit Erlebnischarakter versehene AC sind attraktiv. Verbunden mit einem fundierten Feedback und einem Teilnahme-Zertifikat, das qualitative Aussagen trifft, ist es selbst im Falle einer anschließenden Absage für Bewerber interessant.

Da der Begriff Assessment Center in der breiten Öffentlichkeit wenig bekannt ist und im Zweifelsfalle beim kritischen Betrachter Vorbehalte schüren könnte, haben sich einige Unternehmen entschieden, diese Verfahren unter Begriffen wie „Ausbildungscamp“ oder „Ausbildungsworkshop“ zu veranstalten.

### V. Ein Beispiel aus der Praxis Wie lässt sich ein AC in der Bewerbersauswahl für die Ausbildung einsetzen?



Das Bewerberverfahren zur Besetzung von Ausbildungsplätzen wurde in einer mittelständischen Lebensmittelgroßhandlung in Form eines AC durchgeführt.

Das hier dargestellte AC ist mit 100 Teilnehmer sehr umfangreich. Dadurch, dass die Teilnehmer in Gruppen aus 20 Teilnehmern das AC parallel durchliefen, wird jedoch deutlich, dass eine Durchführung mit deutlich weniger Auszubildenden ohne weiteres möglich ist.

Hier sollen anhand der einzelnen Prozess-Schritte in aller Kürze die wesentlichen Erfahrungen aus dem Prozess dargestellt werden.

In der Durchführung und Konzeption des AC arbeitete die zuständige Ausbildungsleitung mit einem externen, regionalen Bildungsdienstleister zusammen, um insbesondere beim Ersteinsatz des AC auf die Erfahrungen eines externen Partners zurückgreifen zu können.

Neben der Auswahl geeigneter Bewerber war die Nutzung des AC im Rahmen des Ausbildungsmarketing und die Vermittlung einer vertieften Berufsorientierung für alle Teilnehmer erklärtes Ziel des Unternehmens.

Das AC sollte neben hohem Leistungsdruck auch eine klare Wertschätzung der Teilnehmer beinhalten. Entsprechend wurde der Umgang mit den Bewerbern sowie das Ambiente (u.a. durch ein ansprechendes Catering) gestaltet.

#### V. Schritt 1: Die Erstellung des Anforderungsprofils

##### Ziele Ausbildung (siehe Anhang)

Zu Beginn wurde gemeinsam mit dem externen Dienstleister das Anforderungsprofil erarbeitet. Auf Basis dieses Anforderungsprofils wurde anschließend die Auswahl der AC-Module vorgenommen.

Um die Kompetenzen der Bewerber zu analysieren, wurden folgende Beobachtungskriterien (nähere Erläuterungen siehe Glossar) formuliert:

- Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit
- Präsentationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Problemlösefähigkeit
- Ergebnisorientierung
- Kommunikationsfähigkeit
- Organisationsfähigkeit
- Konzentrationsfähigkeit/Belastbarkeit
- Sprachkompetenz

Ebenso sollte der schulische Leistungsstand sowie die Berufsorientierung der Bewerber im AC festgestellt werden.

#### V. Schritt 2: Die Auswahl der AC-Module

Aufgrund der Erfahrungen des externen Dienstleisters aus eignungsdiagnostischen Verfahren im Bereich der Jugendförderung wurden gemeinsam mit der Ausbildungsleitung folgende Module für das AC ausgewählt.

##### Schriftliche Tests/Übungen:

- Mathematik- und Deutschtest
- Intelligenz-Struktur-Test (IST)
- Büroarbeitstest
- Postkorbübung

##### Sozialübungen:

- Gruppenübung: Brückenbau
- Einzelpräsentation

### V. Schritt 3: Auswahl und Schulung der Assessoren

Das Assessoren-Team setzte sich aus Mitarbeitern des Personalmanagements (Ausbildungsleitung, Personalleitung, Assistenten), Auszubildenden (Großhandelskaufleute im III. Lehrjahr) und Fachkräften des externen Dienstleisters zusammen.

Die Assessoren wurden vor Beginn des AC in zwei Veranstaltungen durch den externen Dienstleister auf das AC vorbereitet.

Die Auswahl der Teilnehmer erfolgte anhand der eingehenden Bewerbungen. Um möglichst vielen Bewerbern eine Teilnahme zu ermöglichen, wurde die Kapazitätsgrenze von 100 Teilnehmern ausgeschöpft. Zu besetzen waren seinerzeit 10 – 12 Ausbildungsplätze.

Auswahlkriterien waren in erster Linie

- die schulischen Leistungen in den relevanten Fächern (Deutsch, Mathematik, Wirtschaft/BWL/AW)
- die Benotung des Arbeits- und Sozialverhaltens
- die Schlüssigkeit und Wertigkeit der Bewerbungsunterlagen

Die hohe Anzahl von mehr als 400 Bewerbungen kann als ein Beleg für die Attraktivität des Verfahrens gewertet werden.

### V. Schritt 4: Auswahl der Teilnehmer

Die Auswahl der Teilnehmer erfolgte anhand der eingehenden Bewerbungen. Um möglichst vielen Bewerbern eine Teilnahme zu ermöglichen, wurde die Kapazitätsgrenze von 100 Teilnehmern ausgeschöpft. Zu besetzen waren seinerzeit 10 – 12 Ausbildungsplätze.

Auswahlkriterien waren in erster Linie

- die schulischen Leistungen in den relevanten Fächern (Deutsch, Mathematik, Wirtschaft/BWL/AW)
- die Benotung des Arbeits- und Sozialverhaltens
- die Schlüssigkeit und Wertigkeit der Bewerbungsunterlagen

Die hohe Anzahl von mehr als 400 Bewerbungen kann als ein Beleg für die Attraktivität des Verfahrens gewertet werden.



## V. Schritt 5: Organisation und Durchführung

### Ablaufplan (siehe Anhang)



Um 100 Teilnehmer in einem zweitägigen AC zu betreuen, wurden die Teilnehmer in 5 Zügen parallel durch die einzelnen AC-Module geführt. Entsprechend stellte sich der Raum-, Personal- und Logistikaufwand dar.

Alle Teilnehmer sowie die Assessoren erhielten Namensschilder, die Zeit- und Raumpläne wurden im gesamten Gebäude gut zugänglich ausgehängt.

Die Zeitplanung war darauf ausgerichtet, die Räume optimal auszunutzen (u.a. für das Catering) und den Leistungsdruck auf die Teilnehmer nicht durch unnötige Pausen zu mildern.

Um die Leistungsbereitschaft der Teilnehmer zu prüfen sowie im Zuge des AC Zeit zu sparen, erhielten die Teilnehmer für den Abend des ersten AC-Tages eine klar umrissene Aufgabenstellung zur Vorbereitung der Einzelpräsentation, die am folgenden Tag stattfand.

Die notwendige Datenschutzerklärung wurde den Teilnehmern mit der Einladung zugestellt, um diese unterzeichnet zum AC mitbringen zu können.

Zum Start des AC wurden die Teilnehmer im Plenum begrüßt und über das Ziel und den Ablauf des AC informiert. Es wurden den einzelnen Zügen ein fester Betreuer als Ansprechpartner zugeordnet, der den Teilnehmern im Laufe des AC zur Verfügung stand.

## V. Schritt 6: Auswertung der Beobachtungen und Tests



Die Auswertung der schriftlichen Test-Module erfolgte durch den externen Dienstleister in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern des Auftraggebers.

Die Assessoren fanden sich im Laufe des AC in regelmäßigen Beratungen zusammen, um sich zeitnah über die Beobachtungen auszutauschen und diese anschließend zu einer Bewertung heranzuziehen. Die Ergebnisse wurden schriftlich dokumentiert und durch den Dienstleister pro Teilnehmer auf einem Ergebnis-Chart übersichtlich zusammengefasst.

Durch wechselnde Assessoren-Teams war gewährleistet, dass die Bewerber von mehreren Assessoren in mehreren Situationen beobachtet wurden. Einem wesentlichen Anspruch an das AC konnte somit Rechnung getragen werden.

## V. Schritt 7: Feedback und Bewerberauswahl



### Beispiel Ergebnis-Chart (siehe Anhang)

Nach Ablauf des AC wurden gemeinsam mit dem externen Dienstleister und dem Personalmanagement die AC-Ergebnisse der Teilnehmer gesichtet.

Zeitnah - wenige Tage nach dem AC - erfolgten Feedback-Gespräche mit allen Teilnehmern, die ebenfalls durch die Assessoren-Teams geführt wurden.

Anhand des Ergebnis-Charts wurden die Ergebnisse den Teilnehmern im Detail erläutert. Auf Stärken und Schwächen wurde im besonderen eingegangen. Die Teilnehmer wurden wiederum gebeten, ihren Eindruck aus dem AC (u. a. zur Betreuung, Module, Assessoren) zu schildern.

Anhand der Ergebnisse aus dem AC und der Eindrücke aus den Feedback-Gesprächen wurden die Bewerber ausgewählt, die für die Besetzung der Ausbildungsplätze für am besten geeignet erschienen.

## Schlusswort/Fazit

### Eine kritische Prüfung lohnt sich immer..

An dieser Stelle sei ein persönliches Fazit des Verfassers erlaubt:

Die kritische Prüfung dieses Instrumentes hinsichtlich seines Einsatzes im eigenen Unternehmen ist meines Erachtens immer sinnvoll. Sollte am Ende der Prüfung die Entscheidung gegen das AC fallen, kann die Auseinandersetzung mit den unternehmenseigenen Auswahlprozessen bis hin zur Klärung, welches Anforderungsprofil tatsächlich der Bewerberauswahl zugrunde gelegt wird, willkommene produktive Impulse setzen und mehr Transparenz schaffen.

### Filialbetriebe und Auswahlqualität

Persönlich halte ich dieses Instrument bei stark filialisierten Betrieben, die eine einheitliche Auswahlqualität (und Qualitätssicherung) erreichen wollen, für besonders gut geeignet.

Gegenüber vielen einzelnen dezentralen Auswahlprozessen kann sich in diesen Unternehmen ein zentral aufgelegtes AC unter Umständen sogar als kostengünstigere Alternative darstellen.

### Partner suchen

Sollten technische, finanzielle oder personelle Kapazitätsgrenzen den Einsatz des Instrumentes erschweren oder sogar zu verhindern drohen, empfiehlt sich der „Blick über den Tellerrand“. Kooperationen mit örtlichen Betrieben oder Bildungseinrichtungen können helfen, diese Schwellen zu überwinden.

Sogar Unternehmen, die vor Ort im Wettbewerb um die besten Schulabgänger stehen, können gemeinsam ein AC veranstalten. Beide Unternehmen erhalten die Ergebnisse, die Entscheidung für oder gegen einen Betrieb fällt immer der Bewerber für sich - nach seinen persönlichen Präferenzen. Warum sollten dann die Betriebe nicht Synergie-Effekte nutzen und sich gemeinsam mit den Bewerbern auseinandersetzen?

**Tue Gutes – und rede darüber!**

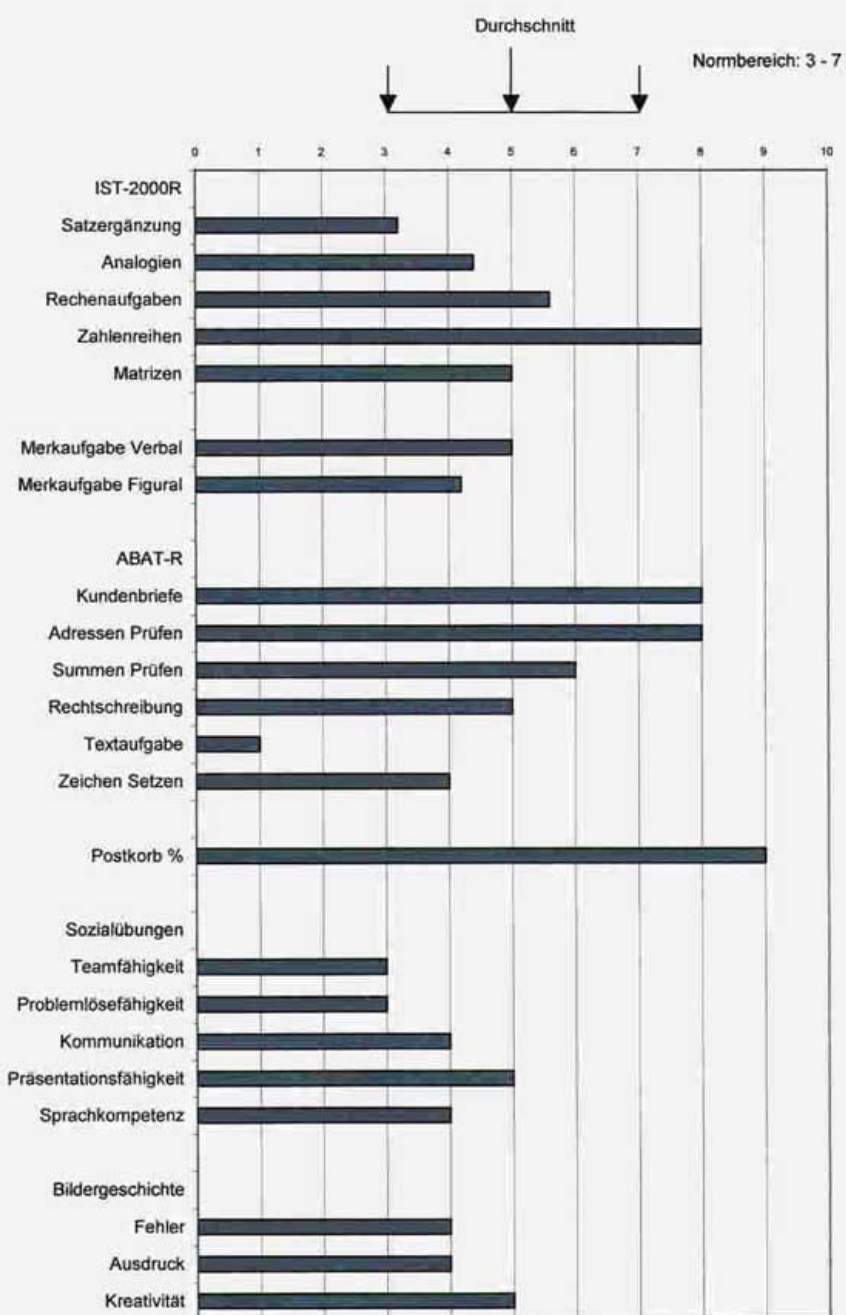
Zum Schluss sei mir noch der Hinweis gestattet, dass ein erfolgreich durchgeführtes, faires und wertschätzendes AC in der Außenwirkung außerordentlich imagefördernd wirkt.

Dadurch, dass sich zahlreiche Personen im Hintergrund eines Bewerbers mit dem Unternehmen und seinem Bewerbungsverfahren befassen, ist die Reichweite der Maßnahmen im Ausbildungsmarketing enorm. In der Regel nimmt das gesamte persönliche Umfeld der Schulabgänger an den Geschehnissen teil. Eine große Chance für Betriebe, sich und ihre Ausbildung effektiv zu präsentieren.

© 2005 by BIBB

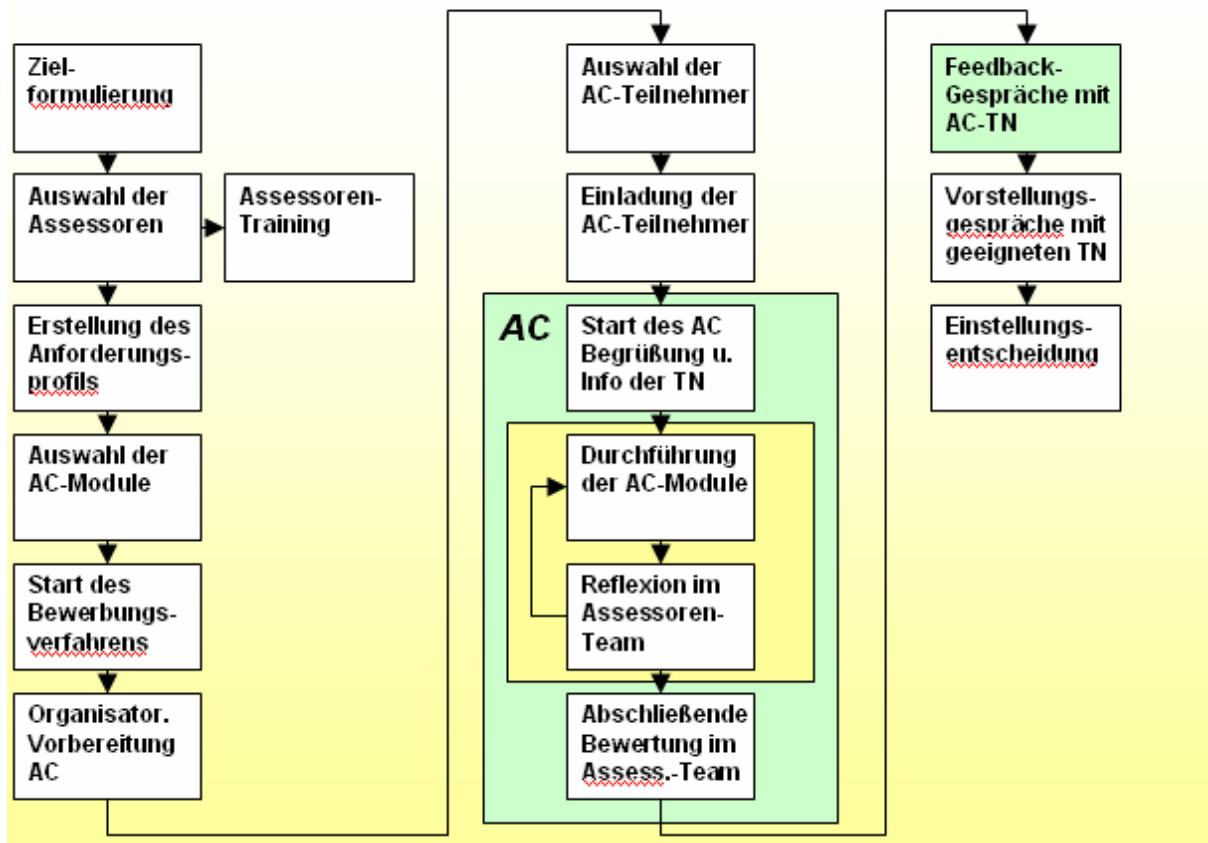
Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Lehrmaterialien darf in irgendeiner Form (Druck, Kopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der BIBB reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

### Beispiel für ein Ergebnis-Chart aus dem AC

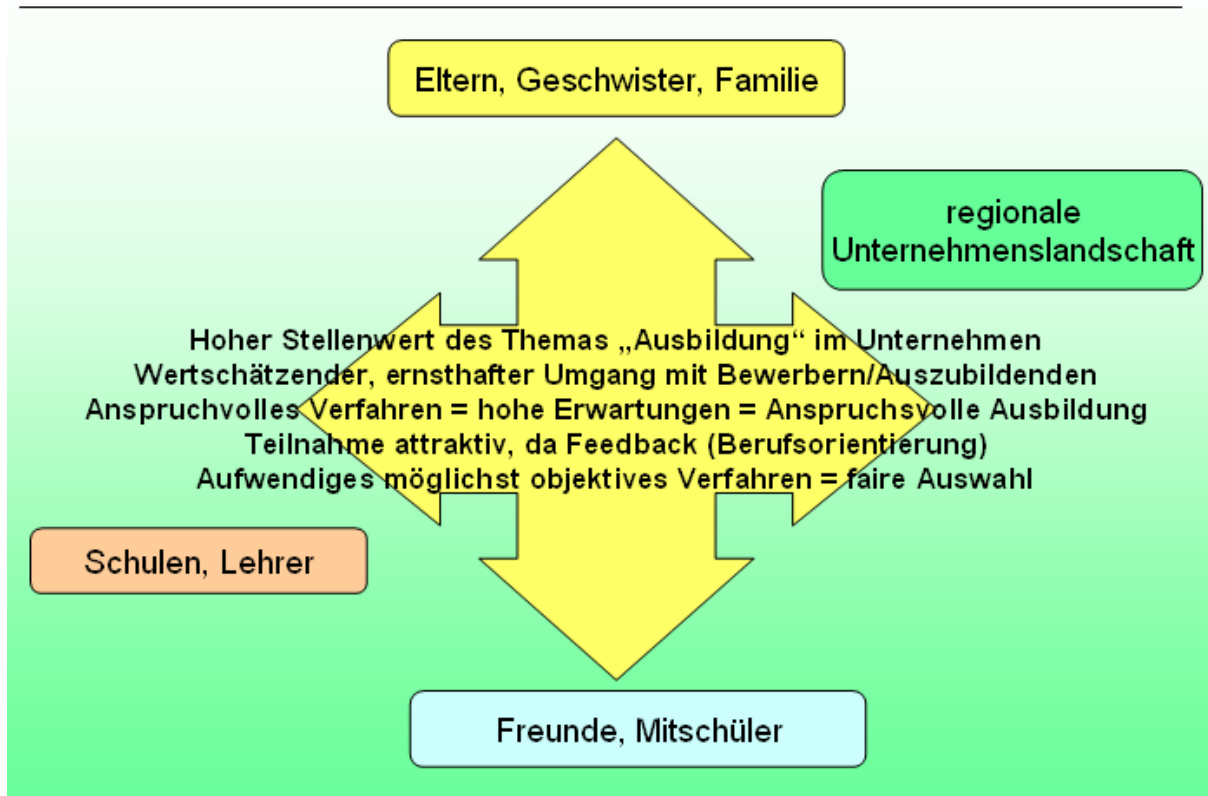


**Bemerkungen/Sonstiges:**

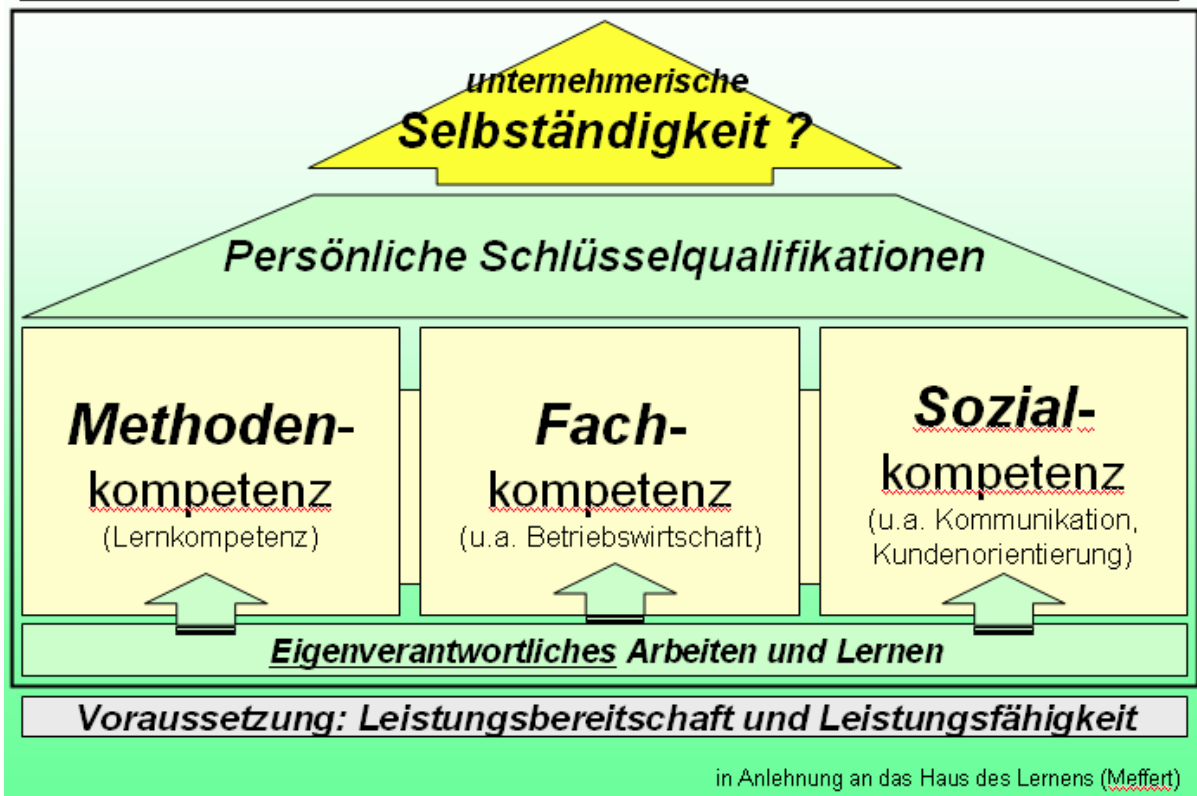
### Beispiel für den Ablauf eines Bewerberverfahrens mit Einsatz eines AC



### Außenwirkung des AC



# Ziele der Ausbildung



## Literatur und ergänzende Lesehinweise

---

Christof Obermann  
Assessment Center - Entwicklung, Durchführung, Trends.  
Gabler Verlag

---

Anja Weidemann, Michael Paschen  
Personal Entwicklung  
Haufe Verlag – ISBN 3-448-04383-4

---

Hesse, J.; Schrader, H.C.:  
Die 100 wichtigsten Fragen zum Assessment Center  
Eichborn Verlag - ISBN 3-8218-1547-7

---

Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.):  
Assessment Center in der betrieblichen Praxis  
Windmühle - ISBN 3-922789-51-X

---

Fisseni, H.-J.; Fennekels, G.P.:  
Das Assessment Center. Eine Einführung für Praktiker  
Verlag für Angewandte Psychologie - ISBN 3-8017-0829-2

---

Wolf, B; Barell, G.; Hoenle, S.:  
Assessment Center auf dem Prüfstand. Bewährungskontrolle und Qualitätssicherung am  
Beispiel eines Unternehmens-ACs.  
Windmühle - ISBN 3-922789-58-7

---

Jochmann, Walter (Hrsg.):  
Innovationen im Assessment-Center: Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im  
Change Management  
Schäffer-Poeschel - ISBN 3-7910-1254-1

---

Kleinmann, Martin:  
Assessment-Center. Stand der Forschung, Konsequenzen für die Praxis  
Hogrefe Verlag - ISBN 3-8017-1005-X

---

Sarges, Werner (Hrsg.):  
Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode. Psychologie für das  
Personalmanagement  
Verlag für Angewandte Psychologie - ISBN 3-8017-0911-6

---

Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.):  
Dr. Jörg Hutter:  
KOMPETENZFESTSTELLUNG  
Verfahren zur Kompetenzfeststellung  
junger Menschen,  
Bonn, im Dezember 2004 (aktualisierte Fassung, Juli 2005)

## Glossar

### Arbeitsbefähigungstests

Anhand schriftlich zu lösender, berufsbezogener Aufgaben wird versucht, die grundsätzliche berufliche Eignung der Bewerber zu ermitteln. So werden z. B. über den ABAT-R (Allgemeiner Büroarbeitstest) berufstypische Qualifikationen für die sog. Büroberufe getestet.

Typische Merkmale für die berufliche Eignung sind neben dem allgemeinen Interesse an Verwaltungstätigkeiten, Organisationsgeschick, Kreativität und Fähigkeit zum Umgang mit Texten, Zahlen und Ordnungsstrukturen.

Typische Aufgaben umfassen Sortierung, Summen- und Adressenprüfung, Aufgaben zur Rechtschreibprüfung und Interpunktion sowie mathematische Textaufgaben.

### Assessoren

Als Assessoren werden die Beobachter bezeichnet, die mittels entsprechend gestalteter Formulare die Verhaltensweisen der AC-Teilnehmer erfassen, innerhalb des Assessoren-Teams in moderierten Team-Sitzungen abstimmen um anschließend zu einer gemeinsamen Interpretation der Beobachtungen zu gelangen. Die Struktur des AC sieht vor, dass die einzelnen Teilnehmer in möglichst vielen unterschiedlichen Situationen von möglichst vielen Assessoren beobachtet werden.

Der Erfolg des AC hängt entscheidend von der Beurteilungsqualität der Assessoren ab. Entsprechend wichtig ist eine gute Vorbereitung und Schulung der Assessoren.

### Aufmerksamkeits-Belastungs-Test (d2)

Dieser Test soll die Beurteilung der individuellen Aufmerksamkeits- und Konzentrationsleistungen ermöglichen. Dazu wird die Geschwindigkeit und Sorgfalt des Prüflings bei der Differenzierung optischer Informationen gemessen.

### Ausbildungsmarketing

Unter Ausbildungsmarketing werden alle Maßnahmen verstanden, die dazu dienen, die Ausbildung innerhalb und außerhalb des Unternehmens darzustellen, mit dem Ziel

- ein positives Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu fördern
- geeignete Bewerber auf das Ausbildungsangebot des Unternehmens aufmerksam zu machen
- um den zukünftigen Bedarf an Nachwuchskräften zu sichern.

Das Ausbildungsmarketing wird vielfach als Teildisziplin des umfassenderen Personalmarketings verstanden.

- Angesichts der demographischen Entwicklung ist davon auszugehen, dass die Bedeutung des Ausbildungsmarketing in den nächsten Jahren erheblich zu nehmen wird.



## Beobachtungs- und Beurteilungsfehler

Hier sind einige klassische Beurteilungs- und Beobachtungsfehler – und Gegenstrategien - aufgeführt:

- Tendenz zu willkürlicher Verallgemeinerung (Stereotypenbildung / Schubladen-Denken)
- Urteile aufgrund Aussagen Dritter
- Überbewertung von Einzelbeobachtungen (Halo- oder auch Überstrahlungseffekt)
- Sympathie- oder Antipathie-Fehler
- Ablehnung unbekanntem oder fremdem Verhaltens
- Überbewertung des ersten Eindrucks
- Defizit-Orientierung

### Bewährte Gegenstrategien

- Trennung von Beobachtung und Beurteilung
- Störungsfreie Urteilssituation (Zeitdruck, Stimmungslage, Konkurrenz unter Beobachtern)
- Systematische und zeitnahe Beobachtung und Erfassung (Vergleichbarkeit)
- Definition der für die Beurteilung relevanten Beobachtungen
- Analyse des eigenen Verhaltens, der eigenen Einstellung gegenüber dem Prozess und dem Bewerber
- Besprechung der Urteile mit anderen – im Team
- Fehlermöglichkeiten kennen und bedenken. (Gefahr erkannt – Gefahr (fast) gebannt:...)

## Durchsetzungsvermögen

Merkmalsdefinition im Anforderungskatalog:

Fähigkeit, eigene Sichtweisen und Strategien gegen Widerstände mittels überzeugender Argumentation innerhalb von Gruppen zu vertreten und durchzusetzen.

Beobachtungskriterien:

- bringt Aussagen und Argumente überzeugend vor
- führt Argumente zum richtigen Zeitpunkt in die Diskussion ein
- die Beiträge werden von der Gruppe als wertvoll erachtet und akzeptiert
- mehrere oder einzelne Beiträge werden durch Gruppe als Gesamtmeinung übernommen

## Ergebnisorientierung / Zielstrebigkeit

Merkmalsdefinition im Anforderungskatalog:

Der Bewerber arbeitet zielorientiert an Problemlösungen und ist in der Lage, entsprechende Entscheidungen zu fällen.

Beobachtungskriterien:

- trifft Entscheidungen eindeutig, klar und zielbezogen in angemessener Zeit
- entscheidet folgerichtig bezüglich der vorliegenden Informationen
- überdenkt Folgen eigener Entscheidungen

## **Führerlose Gruppendiskussion**

Eine Gruppe von 4 – 8 Personen erhält die Aufgabe, ein Thema ohne Moderator über einen Zeitraum von (meist) 30 – 90 Minuten zu diskutieren. Die Assessoren beobachten das Verhalten der Teilnehmer.

Neben dem Auftreten und Umgangsformen werden Merkmale und Verhaltensweisen beobachtet wie

- Konflikt-/Kritikfähigkeit
- Kreativität
- Auffassungsgabe
- Motivation
- Kommunikationsverhalten
- Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit

## **Intelligenz-Struktur-Test**

Am Markt sind eine Reihe von Intelligenztests erhältlich. Die meisten Tests definieren unter dem Begriff Intelligenz

- figural-räumliches Denkvermögen
- numerisches Denkvermögen
- Verständnis sprachlicher Inhalte und Beziehungen
- Merkfähigkeit
- schlussfolgerndes Denken

Einige Produkte sind bereits seit geraumer Zeit im Einsatz und ermöglichen z. B. Vergleiche mit Ergebnissen aus der betreffenden Altersgruppe.

Der Anwendung dieser Tests liegt die Annahme zugrunde, die Erfolge im zukünftigen Beruf aufgrund der Testergebnisse vorhersagen zu können.

## **Intelligenztest**

Siehe **Intelligenz-Struktur-Tests**

## **Kommunikationsfähigkeit**

Merkmalsdefinition im Anforderungskatalog:

Fähigkeit, mittels Sprache und sonstiger Hilfsmittel Informationen mit anderen so auszutauschen dass diese in vom Sender gewünschten Form beim Empfänger ankommt.

Beobachtungskriterien:

- formuliert Aussagen / Meinungen so, dass andere sie verstehen
- fragt nach, wenn etwas unklar ist
- fordert Feedback und überprüft, ob andere seine Aussage verstanden haben
- setzt Mimik, Gestik und Hilfsmittel (z.B. Skizze) unterstützend ein

## Konfliktfähigkeit

Merkmalsdefinition im Anforderungskatalog:

Ist in der Lage, Konfliktsituationen für sich und den Partner nutzbringend zu gestalten und zu lösen.

Beobachtungskriterien:

- setzt sich offen und fair mit den Meinungen anderer auseinander
- zeigt klare Bereitschaft zur Verständigung
- äußert Kritik angemessen, offen und konstruktiv
- stellt sich kritischen Fragen
- trägt aktiv und konstruktiv zur Konfliktlösung bei
- ist in der Lage, Kritik anzunehmen

zeigt Interesse an einer für alle Konfliktpartner nutzbringenden Lösung.

## Konfliktgespräche

Konfliktgespräche finden häufig in Form von Rollenspielen statt, in denen eine Führungskraft mit einem Mitarbeiter ein kontroverses Thema bespricht. Prüflinge werden in der Regel in der Rolle als Führungskraft mit dieser Situation konfrontiert. Diese Rollenspiele erstrecken sich über einen Zeitraum von bis zu 30 Minuten. Das Verhalten des Prüflings wird dabei hinsichtlich folgender Kriterien beobachtet:

- Stresstoleranz / Konzentrationsvermögen / Belastbarkeit
- Kommunikationsverhalten und sprachliches Ausdrucksvermögen
- Mitarbeiterorientierung
- Ziel-/Ergebnisorientierung/ Entscheidungsvermögen
- Durchsetzungs- / Argumentationsvermögen
- Konfliktfähigkeit

## Konzentrationsfähigkeit / Belastbarkeit

Merkmalsdefinition im Anforderungskatalog:

Fähigkeit unter Leistungsdruck konsequent und möglichst störungsresistent an Problemlösungen zu arbeiten.

Beobachtungskriterien:

- tritt auch bei Zeit- und Leistungsdruck emotional stabil auf
- bleibt auch bei unangemessenen Angriffen ruhig und sachlich
- verliert nicht das eigene Konzept aus den Augen

verfolgt Aufgaben mit Ausdauer und gleich bleibendem Einsatz.

## Organisationsfähigkeit

Merkmalsdefinition im Anforderungskatalog:

Fähigkeit, mittels Sprache und sonstiger Hilfsmittel Informationen mit anderen so auszutauschen dass diese in vom Sender gewünschten Form beim Empfänger ankommt.

Beobachtungskriterien:

- formuliert Aussagen / Meinungen so, dass andere sie verstehen
- fragt nach, wenn etwas unklar ist
- fordert Feedback und überprüft, ob andere seine Aussage verstanden haben
- setzt Mimik, Gestik und Hilfsmittel (z.B. Skizze) unterstützend ein

## Persönlichkeitstests

Tests zur Ermittlung von Persönlichkeits- und Charaktereigenschaften, deren Aussagefähigkeit erheblich umstritten ist. Auch werden derartige Testverfahren juristisch grundsätzlich als unzulässiger Eingriff in die Persönlichkeitsrechte des Bewerbers gewertet.

## Postkorbübung / Organisationsaufgaben

In der Testsituation wird eine typische Berufssituation nachgebildet, in der der Prüfling vor dem Hintergrund starker organisatorischer Restriktionen ein Problem lösen muss. Die erforderlichen Informationen sind aus der vorliegenden Aktenlage bzw. aus dem Inhalt eines Postkorbes zu entnehmen. Der Prüfling hat entsprechende Entscheidungen zu fällen und in Aufgaben, Notizen, Anweisungen oder Terminvereinbarungen umzusetzen. Die Bearbeitung erfolgt unter Zeitdruck und Beobachtung.

Diese Übungen dienen in der Regel dazu, Aussagen über folgende Eigenschaften zu erhalten

- Zeitmanagement
- Auffassungsgabe
- Ziel-/Ergebnisorientierung/ Entscheidungsvermögen
- Organisatorisches Geschick / Organisationsvermögen
- Stresstoleranz

## Präsentationsfähigkeit

Merkmalsdefinition im Anforderungskatalog:

Fähigkeit ausgewählte Inhalte für ein bestimmtes Publikum mit entsprechenden Hilfsmitteln anschaulich darzustellen.

Beobachtungskriterien:

- gliedert Stoff in zweckmäßiger Weise
- zeigt angemessene Körperhaltung, Mimik und Gestik
- verwendet visuelle Hilfsmittel in zweckmäßiger Weise

formuliert frei in korrekten Sätzen

## Problemlösefähigkeit

Merkmalsdefinition im Anforderungskatalog:

Fähigkeit, neue Fragestellungen und Situationen in ihrer Bedeutung rechtzeitig zu erkennen und in kurzer Zeit durch den Einsatz verschiedener Strategien sachgerecht zu lösen.

Beobachtungskriterien:

- trägt alle relevante Informationen zum Problem zusammen
- sucht nach Lösungsalternativen
- bedenkt Auswirkungen der einzelnen Lösungsalternativen
- wägt Alternativen gegeneinander ab und entscheidet sich für die günstigste

## Qualitätskriterien des Assessment Center

Der Arbeitskreis Assessment Center e.V. hat Qualitätskriterien für AC veröffentlicht.

<http://www.arbeitskreis-ac.de/start40.htm>

## Rollenspiele

Rollenspiele dienen in Bewerberverfahren dazu, berufstypische Dialog- und Handlungssituationen nachzubilden, um in der Simulation das Verhalten des Bewerbers beobachten zu können. In der Regel wird eine konflikträchtige Situation mit Leistungsdruck aufgebaut. Beispiele für typische Rollenspiel-Situationen sind

- Reklamationsgespräche mit Kunden
- Verkaufsgespräche
- Konfliktgespräche mit Mitarbeitern
- Einkaufsgespräche

Beobachtet werden

- Konzentrationsvermögen/Belastbarkeit
- Kommunikationsverhalten und sprachliches Ausdrucksvermögen
- Mitarbeiter-/Kundenorientierung
- Ziel- / Ergebnisorientierung / Entscheidungsvermögen
- Durchsetzungs- / Argumentationsvermögen
- Konflikt-/Kritikfähigkeit

## Sprach- und Rechentests

Diese Tests stellen die mathematischen und sprachlichen Fähigkeiten der Bewerber fest. Während bei AC zur Auswahl von Mitarbeitern für Fach- und Führungspositionen diese Testung in der Regel zu vernachlässigen ist, spielen sie bei AC in der Berufsausbildung eine wesentliche Rolle.

## Sprachkompetenz

Merkmalsdefinition im Anforderungskatalog:

Fähigkeiten, auch komplexe Informationen über das Medium Sprache übermitteln zu können.

Beobachtungskriterien:

- ist akustisch gut zu verstehen, spricht deutlich und in angemessener Lautstärke
- formuliert flüssig
- spricht in vollständigen, übersichtlich aufgebauten Sätzen
- benutzt plastische "Bilder" und Vergleiche zur Verdeutlichung der Aussage

## Teamfähigkeit

Merkmalsdefinition im Anforderungskatalog:

Fähigkeit, mit anderen gemeinsam Aufgaben zu planen, Entscheidungen zu treffen und gemeinsam umzusetzen und Ergebnisse zu bewerten.

Beobachtungskriterien:

- greift Meinungen anderer auf und führt sie weiter
- hilft anderen und lässt sich helfen
- sucht bei Meinungsverschiedenheiten den Konsens mit der Gruppe
- akzeptiert Gruppenbeschlüsse auch trotz gegenteiliger eigenen Meinung

## Teamübungen

Ein Team von fünf Teilnehmern erhält die Aufgabe, z. B. innerhalb von 45 Minuten eine Brücke aus A4-Papierbögen zu bauen, die einen Abstand von 30 cm überbrücken muss und ein Gewicht von 250 Gramm tragen kann. In dieser Sozialübung wird nicht das erzielte Ergebnis beurteilt, sondern es werden die Verhaltensweisen der einzelnen Team-Mitglieder während des gesamten Prozesses beobachtet.

Vergleichbare Teamübungen sehen die Fertigstellung eines Puzzle, die Konzeption einer Mitarbeiterzeitung, die Planung einer Betriebsfeier bis hin zur einer fachbezogenen Fallstudie vor. Besonderen Erlebnischarakter haben Outdoor-Gruppenübungen, in denen z. B. eine Flussüberquerung mit eigens gebautem Floß zu meistern ist.

Beobachtungskriterien sind in diesen Übungen

- Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit
- Ziel-/Ergebnisorientierung
- Kreativität
- Durchsetzungsvermögen
- Kritik-/Konfliktverhalten

Kommunikationsverhalten

## Literatur

- Christof Obermann  
Assessment Center - Entwicklung, Durchführung, Trends.  
Gabler Verlag
- Anja Weidemann, Michael Paschen  
Personal Entwicklung  
Haufe Verlag – ISBN 3-448-04383-4
- Hesse, J.; Schrader, H.C.:  
Die 100 wichtigsten Fragen zum Assessment Center  
Eichborn Verlag - ISBN 3-8218-1547-7
- Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.):  
Assessment Center in der betrieblichen Praxis  
Windmühle - ISBN 3-922789-51-X
- Fisseni, H.-J.; Fennekels, G.P.:  
Das Assessment Center. Eine Einführung für Praktiker  
Verlag für Angewandte Psychologie - ISBN 3-8017-0829-2
- Wolf, B; Barell, G.; Hoenle, S.:  
Assessment Center auf dem Prüfstand. Bewährungskontrolle und Qualitätssicherung  
am Beispiel eines Unternehmens-ACs.  
Windmühle - ISBN 3-922789-58-7
- Jochmann, Walter (Hrsg.):  
Innovationen im Assessment-Center: Entwicklungen, Alternativen und  
Einsatzmöglichkeiten im Change Management  
Schäffer-Poeschel - ISBN 3-7910-1254-1
- Kleinmann, Martin:  
Assessment-Center. Stand der Forschung, Konsequenzen für die Praxis  
Hogrefe Verlag - ISBN 3-8017-1005-X
- Sarges, Werner (Hrsg.):  
Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode. Psychologie für das  
Personalmanagement  
Verlag für Angewandte Psychologie - ISBN 3-8017-0911-6
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.):  
Dr. Jörg Hutter:  
KOMPETENZFESTSTELLUNG (PDF)  
Verfahren zur Kompetenzfeststellung junger Menschen,  
Bonn, im Dezember 2004 (aktualisierte Fassung, Juli 2005)

## Informationen zum Autor: Thorsten Tooren

### Zur Person

Thorsten Tooren, Jahrgang 1971, ist seit 9 Jahren als Ausbildungsleiter der Unternehmensgruppe Bünting in Leer tätig.

### Arbeitsschwerpunkte

- Entwicklung, Umsetzung und Evaluation des firmeninternen Ausbildungskonzeptes
- Konzeption und Durchführung von Auswahlverfahren für Auszubildende
- Betreuung von AusbilderInnen
- Seminare für kaufmännische Auszubildende
- Prüfertätigkeit im Einzel- und Großhandel
- Ausbildungsmarketing



**Thorsten Tooren**

Die Unternehmensgruppe Bünting ist in Nordwestdeutschland mit mehreren Vertriebsgesellschaften im Groß- und Einzelhandel sowie einem Industriebetrieb vertreten und verfügt über ein dichtes Filialnetz. In der Gruppe werden regelmäßig über 200 Auszubildende in 9 Berufsbildern ausgebildet.

### Kontakt

Thorsten Tooren  
Dipl. Kaufmann  
Noortmer Chaussee 46  
26789 Leer  
E-Mail: [thorsten.tooren@nwn.de](mailto:thorsten.tooren@nwn.de)