

RAINER NEUBAUER, STEFAN HÖFT

## STANDARDS DER ASSESSMENT-CENTER-TECHNIK – VERSION 2004 ÜBERBLICK UND HINTERGRUNDINFORMATIONEN

Die 2004 vom Arbeitskreis Assessment Center e.V. überarbeiteten „Standards der Assessment Center-Technik“ sollen eine Grundlage für die sachgemäße Assessment-Center-Praxis schaffen und als Qualitätsreferenz für konkrete Assessment-Center-Umsetzungen dienen. Damit soll die Transparenz für Entscheidungsträger und Anwender gesteigert sowie die Akzeptanz der Methode weiter gefördert werden.

Nach einer kurzen Einführung zur Entwicklung und den konkreten Zielen der Standards werden der prozessorientierte Aufbau und die Detailgliederung erläutert. Die Alleinstellungsmerkmale der Standards sowie beachtete Nebennutzen-Aspekte werden diskutiert. Die Leser werden zu einer Stellungnahme über E-Mail aufgefordert.

Schlüsselwörter: Assessment Center, Qualitätskriterien, Standards, Arbeitskreis Assessment Center e.V.

### **The German “Standards for Assessment Center Operations” (Version 2004): Overview and some Background Information**

The “Arbeitskreis Assessment Center e.V.”, a german association of experts working in industrial and service organizations, has published 2004 its revised “Standards for Assessment Center Operations”. The standards should serve as an orientation for appropriate AC practice and as a benchmark to check the quality of concrete AC realizations. In this way, the standards should facilitate transparency and clarity for decision makers and AC users and help to further establish the acceptance of the AC method.

After a short introduction concerning the development and the concrete aims of the standards the process-oriented arrangement and

structuring of the standards are described. The unique selling proposition and the intended further benefits are discussed. The readers are encouraged to comment on the standards via E-Mail.

Key words: assessment center, standards, quality criteria, Arbeitskreis Assessment Center e.V.

### **1. STANDARDS DER ASSESSMENT CENTER- TECHNIK – EINE KURZE HISTORIE**

Ursprünglich wurden die Qualitätsstandards der Assessment Center-Technik 1992 entwickelt (abgedruckt z.B. in Arbeitskreis Assessment Center e.V., 1995, oder auch direkt abrufbar unter <http://www.arbeitskreis-ac.de>). Diese erste Fassung der Standards basierte auf dem Wunsch der Mitglieder des Arbeitskreises Assessment Center, ein gemeinsames Verständnis des Begriffes „Assessment Center (AC)“ zu formulieren und sinnvolle, konkrete Vorgehensweisen bei der Konstruktion, Durchführung und Güteprüfung von ACs zu benennen. Gleichzeitig sollte bereits damals auf Fehlentwicklungen und Irrwege konkret hingewiesen werden. In den darauf folgenden zehn Jahren stieg der Verbreitungsgrad von Assessment Centern im deutschsprachigen Raum noch einmal deutlich an (vgl. Neubauer, 2001), gleichzeitig brachten diese Jahre aber auch zahlreiche einschneidende Entwicklungen (Innovationen wie das Internet, aber auch Zwänge in Form von steigendem Kostendruck). Deshalb bildete sich innerhalb des Vereins 2002 eine Arbeitsgruppe unter dem Motto „10 Jahre AC-Standards – und wie geht es weiter?“ mit dem Ziel, die bisherigen Standards zu diskutieren und gegebenenfalls zu über-

arbeiten. Im Februar 2004 wurden die neuen Standards im Gesamtarbeitskreis grundsätzlich verabschiedet und abschließend für die seit Juni 2004 vorliegende Endfassung nur noch redaktionell überarbeitet.

Mitglieder der Arbeitsgruppe waren: *Jürgen Böhme, Reinhard Diesner, Ralph Glodek, Stefan Höft, Elmar Lammerskitten, Rainer Neubauer, Christof Obermann, Renate von Rüden.*

## 2. ZIELSETZUNG DER STANDARDS

Die bereits erwähnten Ziele der Standards von 1992 gelten natürlich auch weiterhin für die überarbeitete Version. Die konkreten Ziele der Aktualisierung sind:

- 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;

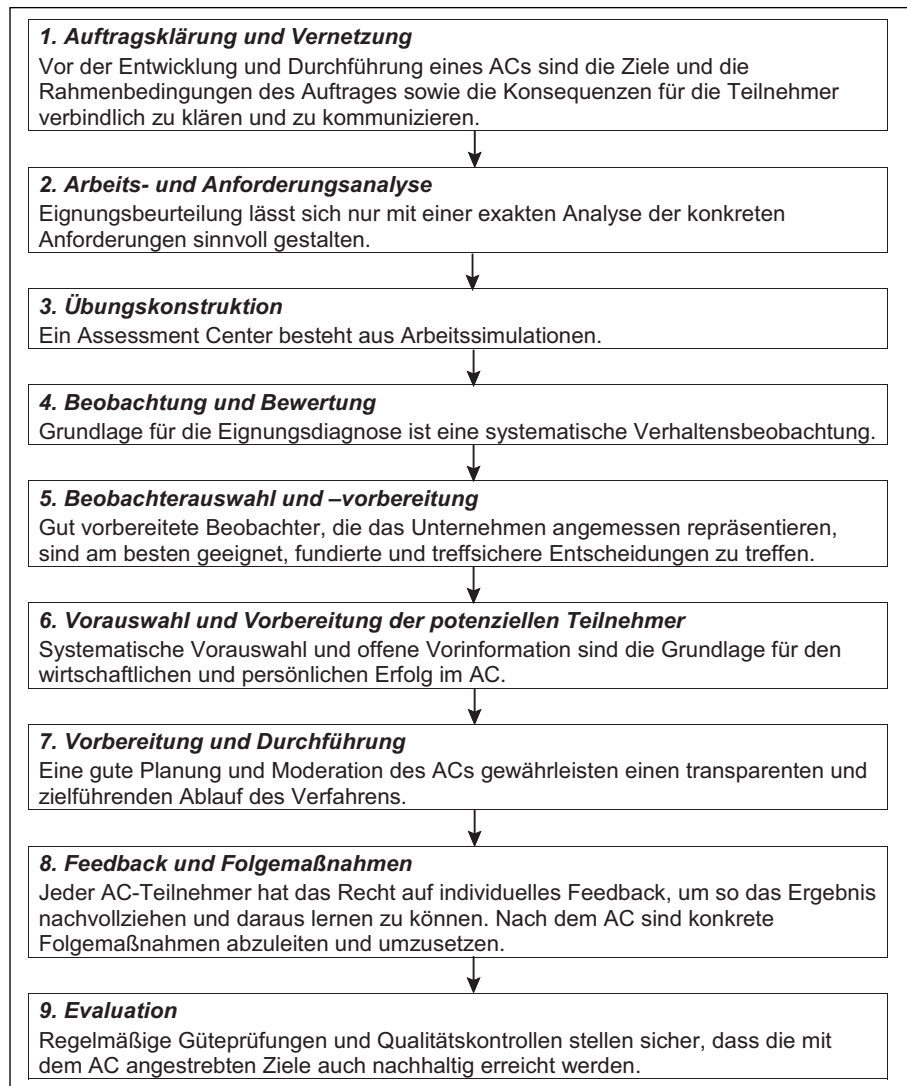
- Transparenz und Klarheit für die Entscheider und Anwender/Praktiker zu ermöglichen;
- die Akzeptanz der Assessment-Center-Methode weiter zu steigern.

## 3. PROZESSPRINZIP DER STANDARDS ALS GRUNDLAGE DER HERLEITUNG

Die vielleicht wesentlichste Neuerung der überarbeiteten Version gegenüber den Standards von 1992 ist eine noch klarere Orientierung der Standards am Prozess der AC-Konstruktion und -Durchführung in der Praxis. Die insgesamt neun Standards sind entsprechenden, chronologisch aufeinander aufbauenden AC-Phasen zugeordnet (vgl. Abbildung 1).

Implizit war diese Orientierung bereits 1992 erkennbar. Viele Diskussionen mit Kongress-Teilnehmern und Anfragen von Nachwuchskräften aus dem Bereich der Personalent-

ABBILDUNG 1:  
Die AC-Standards als Prozesskette



wicklung (PE) zeigten uns jedoch, dass wir den Prozess der AC-Konstruktion und -Durchführung noch viel klarer zum Ausdruck bringen mussten. Insbesondere die Abhängigkeit späterer Entwicklungsschritte von den Vorgehensweisen in frühen Stufen ist durch diesen prozessorientierten Aufbau leichter erkennbar und nachvollziehbar. Die Arbeitsgruppe hofft, auf diese Weise Praktiker vor Fehlern und Verkürzungen in frühen Phasen besser schützen zu können, da deren Auswirkungen in späteren Phasen häufig nicht mehr korrigierbar sind. Gerade unter dem wachsenden Kostendruck der letzten 15 Jahre erscheint uns wichtig, die qualitätsentscheidenden Punkte in Frühphasen der Entwicklung (z.B. Auftragsklärung, Anforderungsanalyse) nicht einem ineffizienten Einspardruck zu opfern.

Zunächst plante die Arbeitsgruppe zu Beginn ihrer Arbeit, die Folgen von Vorgehensweisen in frühen Entwicklungsstadien für die späteren Stufen explizit darzustellen. Leider ließ sich dieses Ziel nicht verwirklichen, weil sich eine unendliche Vielfalt möglicher Verzweigungen ergab. Diese explizit zu schildern hätte der Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Standards eindeutig geschadet. Die Gruppe begnügte sich deshalb mit direkten Verweisen in den Umsetzungshinweisen zu den Standards in der Hoffnung, dass der Leser die komplexeren Prozessabhängigkeiten auch ohne komplizierte Netzdiagramme für sich erschließen wird.

#### 4. AUFBAU DER STANDARDS

Zu jedem der neun Standards wird ein *Kernprinzip* formuliert, das den Inhalt des jeweiligen Standards umreißt (bereits in Abbildung 1 für alle Standards angegeben). Der *Nutzen* wird dann in einem ausführlichen Text dargestellt. Anschließend werden Hinweise zur *konkreten Umsetzung* des jeweiligen Standards gegeben. Unter der Überschrift *Verstöße* wird darauf hingewiesen, welche in der Praxis auch anzutreffenden Vorgehensweisen nicht mit dem jeweiligen Standard konform gehen. Dieser Ausschlusskatalog listet Umsetzungen auf, die außerhalb der Akzeptanz liegen. In Abbildung 2 wird der Aufbau anhand des sechsten Standards „Vorauswahl und Vorbereitung“ exemplarisch veranschaulicht.

Die vollständigen Standards sind ebenfalls auf der Vereinswebseite unter <http://www.arbeitskreis-ac.de> zu finden.

#### 5. ALLEINSTELLUNGSMERKMALE DER AC-STANDARDS

Was unterscheidet nun die hier vorgelegten Standards von anderen Versuchen, Qualitätsnormen im Personalwesen aufzustellen? Natürlich bewegen sich auch unsere Standards in einem thematischen Bereich, in dem unterschiedlichste Interessen und Sichtweisen aufeinander treffen. Üblicherweise werden diese Unterschiede dadurch gelöst, dass Normen und Sätze formuliert werden, die für alle Seiten akzeptabel scheinen. Am leichtesten gelingt dies, wenn man allgemein Wünschenswertes formuliert (z.B. „ein Assessment Center muss von qualifizierten Personen fachkundig und sorgfältig konstruiert werden“). Derartige Sätze kann jeder unterschreiben und meinen, sich mit seinem eigenen Vorgehen voll und ganz an diese Forderung zu halten. Erst dann, wenn man präziser beschreibt, was mit „qualifiziert“, „fachkundig“ und „sorgfältig“ im Detail gemeint ist, zeigt sich ein bestehender Dissens. Wir haben in langen Diskussionen daran gearbeitet, der Versuchung zu widerstehen, Dissens und unterschiedliche Blickwinkel hinter allgemeinen Sätzen zu verstecken. Die Rubriken „Umsetzung“ und „Verstöße“ sind das Ergebnis der Bemühung, dem Praktiker nicht nur Allgemeinplätze, sondern konkrete Vorgehensweisen zu empfehlen. Den Autoren der Standards ist dabei klar, dass gerade die Konkretisierungen (insbesondere bei den üblichen Verstößen) Diskussionen und Ablehnungen hervorrufen werden, die bei Allgemeinplätzen nicht auftreten würden.

Bei unserer Arbeit an den Standards trafen wir auf eine zweite Variante zur Dissensvermeidung. Man beschreibt bei dieser Spielart in den gesuchten Qualitätsnormen nicht die Inhalte, die für Qualität wichtig sind, sondern den Prozess, der dahin führen soll. Wir haben bereits dargestellt, dass Prozessorientierung und Vernetzung der Standards für uns ein wichtiges Grundprinzip sind. Allzu oft fanden wir jedoch vergleichbare Normierungsversuche, in denen Prozessschritte lediglich aufgezählt wurden (z.B. „Schritt 8: Sicherstellung einer hochwertigen Ergebnisdokumentation“). Wieder bleibt offen, was den Prozessschritt „hochwertig“ macht. Auch in dieser Hinsicht haben wir inhaltliche Konkretisierungen erarbeitet. Dabei zielten wir auf eine Balance zwischen angemessener Verallgemeinerung und inhaltlicher Konkretisierung. Diese Balance war uns wichtig, weil die Standards sowohl für Auswahl-ACs wie auch für das Entwicklungs-ACs gelten sollen,

**ABBILDUNG 2:**  
Standard 6 "Vorauswahl und Vorinformation" im vollen Wortlaut

## 6. Vorauswahl und Vorbereitung

### Grundsatz:

*Systematische Vorauswahl und offene Vorinformation sind die Grundlage für den wirtschaftlichen und persönlichen Erfolg im AC.*

### Nutzen:

Vorauswahl und Vorbereitung sind wesentliche Einflussfaktoren auf die Akzeptanz eines ACs bei allen Beteiligten. Deshalb müssen die Auswahlkriterien zur AC-Teilnahme bereits im Vorfeld offen kommuniziert und stringent für alle Personen angewendet werden. Potenzielle Teilnehmer müssen über das Grundziel, den Ablauf und die Chancen / Risiken des Verfahrens aufgeklärt werden, um danach eine fundierte Entscheidung zur (Nicht-)Teilnahme zu ermöglichen. Zusätzliche Informationen zu den einzelnen Übungen sowie zu sinnvollen Vorbereitungsstrategien werden gegeben, um unterschiedliche Wissenshintergründe zwischen den Teilnehmern auszugleichen und das Sammeln von Erfahrungen mit der AC-Situation zu ermöglichen. Alle Maßnahmen dienen auch dazu, die Verliererproblematik zu reduzieren.

### Umsetzung:

- Die Teilnahme kann an formale, im Sinne der Eignungsdiagnostik möglichst sinnvolle Kriterien gebunden werden (z.B. vorher zu durchlaufende Arbeitspositionen, vorher zu absolvierende Vorbereitungsseminare usw.).
- Als Vorauswahlverfahren bieten sich prinzipiell alle fundierten eignungsdiagnostischen Ansätze (Testverfahren, Vorinterviews usw.) an, jedoch nur, wenn sie einen Bezug zu den ermittelten Anforderungen der Zielfunktion aufweisen.
- An einem AC nehmen nur Kandidaten mit realistischen Erfolgsaussichten teil.
- Die Vorinformation der Teilnehmer erfolgt am besten standardisiert, z.B. mit Hilfe schriftlicher Unterlagen, um den gleichen Informationsstand für alle Teilnehmer zu gewährleisten.
- Die Vorbereitung auf das AC wird möglichst durch den jeweiligen Vorgesetzten unterstützt. Sie beinhaltet kompetenzorientiertes Coaching (Fertigkeitsschulung) und grenzt sich deutlich von Täuschungsstrategien (Einstudieren von Verhaltensschablonen) ab.

### Verstöße:

- Die Vorauswahl erfolgt willkürlich und ohne System.
- Die Nominierung durch den Vorgesetzten hält sich nicht an die vorgegebenen Kriterien (z.B. Wegloben unliebsamer Mitarbeiter, gezielte Nicht-Nominierung besonders leistungsfähiger Mitarbeiter, Nominierung der besten Fachkräfte für Führungspositionen usw.).
- Der Vorgesetzte nominiert seinen Mitarbeiter nur deshalb für das AC, um eigene Rückmeldungen zu dessen Schwächen zu umgehen.
- Selbstnominierte Teilnehmer erhalten keine Vorbereitung und sind somit im Nachteil gegenüber den übrigen Teilnehmern.
- Es werden keine oder falsche Informationen zum Ziel (z.B. Auswahl- statt vorgeblichem Entwicklungs-AC) oder zu den Chancen und Risiken der Teilnahme (z.B. Auswirkungen des AC-Resultats auf die Karriereentwicklung) gegeben.
- Zu den einzelnen Übungen werden keine klaren Zielvorgaben gegeben oder die Beobachtungskategorien werden verschwiegen.

für qualitativ orientierte ebenso wie für quantitativ ausgerichtete ACs.

Die Standards sind in ihrem Herleitungsweg (Konsenssurteil von Experten aus Wissenschaft und Praxis) und ihrem Detaillierungsgrad (Konkretisierung bis auf die Ebene von

Einzelmaßnahmen) vergleichbar zu den primär US-amerikanisch geprägten „Guidelines and ethical considerations for assessment center operations“ (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2000). Sie unterscheiden sich von diesen durch ih-

ren strukturierten, prozessorientierten Aufbau und der expliziten Angabe von Verstößen.

Gemeinsam ist beiden auch der Praxisbezug, bei dem der AC-Einsatz vor dem vernetzten Hintergrund der Unternehmenswirklichkeit gesehen wird. Dieser Systemgedanke (es gibt ein „vorher“ und ein „nachher“ der Diagnose) ist vielleicht der bedeutsamste Unterschied, der die Standards beispielsweise von der DIN 33430 „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ (DIN, 2002) unterscheidet: In dieser, primär durch in der universitären Wissenschaft arbeitende Psychologen geprägten Norm steht die Verfahrensauswahl und -anwendung isoliert im Vordergrund. Das leitende Kriterium für die DIN 33430 ist Validität, die Gültigkeit der getroffenen Diagnose. In den AC-Standards wird durch die Betonung des Systemcharakters, in dem sich Diagnostik abspielt, der Aspekt der Akzeptanz neben den der Validität gesetzt. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass ein diagnostisches Verfahren längerfristig nur erfolgreich in einer Organisation eingesetzt werden kann, wenn es einen prinzipiellen Konsens zwischen allen Prozessbeteiligten (Teilnehmer, Mitarbeiter und Führungskräfte) zur Gestaltung des diagnostischen Prozesses gibt.

## 6. NEBENNUTZEN DER STANDARDS

In den Umsetzungshinweisen zum dritten Standard (Übungskonstruktion) heißt es: „In einem AC müssen mindestens drei verschiedenartige Arbeitssituationen simuliert werden.“ Und weiter: „In ein AC werden Nicht-Simulationen (Tests, Interviews) nur dann eingebunden, wenn Anforderungen durch Simulationen nur unzureichend erfasst werden können“ (vgl. Arbeitskreis Assessment Center e.V., 2005, Standard 3).

Diese Hinweise verdeutlichen, was der Arbeitskreis unter einem Assessment Center versteht: Ein Ansatz, der durch Methodenvielfalt gekennzeichnet ist und dessen prägendes Element simulationsorientierte Verfahren sind. Weiterhin bevorzugt der Arbeitskreis die direkte, in den konkreten Berufskontext eingebettete Verhaltensdiagnose als Grundlage für Eignungsfeststellungen. Diese Forderung wird auch noch einmal als Kernprinzip des dritten Standards („Ein Assessment Center besteht aus Arbeitssimulationen“) formuliert. Dieses Grundverständnis lässt aber auch zu, dass in dem definierten

Rahmen Nicht-Simulationen eingesetzt werden.

Die meisten Prozessschritte des Gesamt-ACs, an denen sich die Standards orientieren, sind prinzipiell auch dann anwendbar, wenn ein Praktiker nur einzelne Verfahrensklassen der Personalauswahl oder -entwicklung einsetzt (z.B. ein Interview). Zurzeit ist beispielsweise eine Arbeitsgruppe des Arbeitskreises damit beschäftigt, die Standards auf die Besonderheiten von Intervieweinsätzen anzupassen.

Oft hören Mitglieder des Arbeitskreises Kritiken zum AC-Einsatz, die sich nur vordergründig als spezifisches Problem des Assessment Centers erweisen. Wendet man die Standards auf die angebotenen Nicht-AC-Alternativen an, so zeigt sich häufig, dass sich dort ähnliche, wenn nicht gar massivere Probleme z.B. in der Implementierung oder Nutzenstiftung abzeichnen.

Wir verstehen deshalb die Standards auch als generelle Hilfestellung bei der Einschätzung von anderen Vorgehensweisen zur Auswahl und Potenzialanalyse. Viele Mitarbeiter im Personalwesen ordnen Assessment Center ausschließlich als Instrumente ein, die nur die Großkonzerne einsetzen können. Deshalb halten sie AC-Erkenntnisse für irrelevant für den Praktiker im Klein- und Mittelbetrieb. Wir möchten ausdrücklich darauf hinweisen, dass auch in diesen Unternehmen der in den Standards beschriebene Grundprozess gilt und zwar unabhängig davon, ob man ein AC oder nur Teilmethoden daraus einsetzt.

## 7. BITTE UM RÜCKMELDUNGEN ZU DEN STANDARDS

Insgesamt wünscht sich die Autorengruppe, dass die konkrete Form der Standards Diskussionen zur Assessment-Center-Technik anregt und dazu beiträgt, statt ideologischer Grundhaltungen auf diesem Feld zu einer praxisnahen, konkreten und gleichzeitig reflektierten Auseinandersetzung zu finden. Dies wäre umso wichtiger, weil sich die Rahmenbedingungen der gesamten PE-Arbeit zurzeit nicht vereinfachen: Kostendruck und Personaleinsparungen, zunehmende Wandelgeschwindigkeit und andauernde Restrukturierungswellen machen es gerade für PE-Nachwuchskräfte immer schwieriger, Maßstäbe für eine qualitativ hochwertige Personalarbeit zu finden bzw. diese beizubehalten.

Die Standards basieren auf den praktischen Erfahrungen der Arbeitsgruppenmitglieder, die sie nach besten Wissen und Gewissen zusammengetragen haben. Das heißt natürlich noch lange nicht, dass wir im Besitz des Steins der Weisen wären. Deshalb interessieren uns auch Ihre Erfahrungen und Sichtweisen zu den Standards. So bitten wir Sie aktiv um Rückmeldungen zu den Aussagen der Standards. Bestätigungen sind uns ebenso willkommen wie kritische Anmerkungen. Wir werden die Reaktionen auf die Standards auf unserem nächsten Kongress darstellen und diskutieren.

Rückmeldungen bitte an:  
**feedback-AC-standards@arbeitskreis-ac.de**

#### LITERATUR

Arbeitskreis Assessment Center e.V. (1996). Standards der Assessment-Center-Technik. In: Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Hrsg.) Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung (S. 485-493). Hamburg: Windmühle.

Download unter: <http://www.arbeitskreis-ac.de/>

Arbeitskreis Assessment Center e.V. (2005). Standards der Assessment-Center-Technik 2004. In: Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Hrsg.) Aus Konfusion, Kontroversen und Konzepten wächst Kompetenz. Dokumentation zum 6. Deutschen Assessment-Center-Kongress 2004 (S. 457-468). Lengerich: Pabst Science Publishers.

Download unter: <http://www.arbeitskreis-ac.de/>

DIN (2002). DIN 33430 - Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Berlin: Beuth.

Neubauer, R. (2001). Die große AC-Studie 2001. Internetquelle: <http://www.arbeitskreis-ac.de/projekte/ac-studie/acindex.htm>.

Task force on assessment center guidelines (2000). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Public Personnel Management*, 29, 315-331.

Download unter: <http://www.assessmentcenters.org/pdf/00guidelines.pdf>



*RAINER NEUBAUER*  
*Neubauer & Kooperationspartner*  
*Thierschstr. 23*  
*80538 München*  
*rainer.neubauer@neubauer.net*



*DR. STEFAN HÖFT*  
*Abt. Luft- & Raumfahrtpsychologie*  
*Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt*  
*e.V. (DLR)*  
*Sportallee 54a*  
*22335 Hamburg*  
*stefan.hoeft@dlr.de*

*F. Lösel, D. Bender (Hrsg.)*

45. Kongress der Deutschen  
Gesellschaft für Psychologie  
Humane Zukunft gestalten  
Nürnberg, 17. bis 21. September  
2006

**472 Seiten, 978-3-89967-333-3,**  
**Preis: 50,- Euro**

PABST SCIENCE PUBLISHERS  
Eichengrund 28, 49525 Lengerich,  
Tel. ++ 49 (0) 5484-308,  
Fax ++ 49 (0) 5484-550,  
E-Mail: [pabst.publishers@t-online.de](mailto:pabst.publishers@t-online.de)  
[www.pabst-publishers.de](http://www.pabst-publishers.de)  
[www.psychologie-aktuell.com](http://www.psychologie-aktuell.com)