

Assessment Center neu gedacht

Konzeption, Probleme und ergänzende Bewertungsverfahren

Assessment Center finden in der Praxis eine breite Anwendung als Auswahlverfahren von Berufseinsteigern und Führungskräften. Doch die Durchführung ist nicht ohne Probleme. Zum einen gibt es Zweifel an der Prognosequalität, zum anderen ist die Akzeptanz bei den Auswahlkandidaten fraglich. Dies ist umso kritischer, als dass Auswahlverfahren eine wichtige Werbemaßnahme um qualifizierte Bewerber sind. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, wie Assessment Center durch die Kombination mit weiteren Bewertungsverfahren verbessert werden können.



Dr. René K. Munser

ist Vice President Commercial Excellence in Global Marketing Therapeutic Area Pulmonology & Established Products bei der Bayer AG. Er ist seit über 25 Jahren Lehrbeauftragter an verschiedenen Fachhochschulen. In der Praxis begleitet er seit 15 Jahren Assessment Center zur Auswahl von Berufsanfängern. Bevorzugte Forschungsgebiete: Personal- und Organisationstheorie, Management von Kooperationen und strategisches Management.

Summary: Assessment centers are still widely used in personnel selection decisions. The validity of the prediction as well as the acceptance by applicants are to be classified as rather medium. Against this background, this article discusses the supplementation of assessment centers using references, peer and 360° reviews as well as competency and value-based interviews as examples.

Stichwörter: Assessment Center, Peer Review, 360° Feedback, kompetenz- und wertebasierte Interviews

1. Konzeption und Anwendung von Assessment Center

1.1. Begriffliche Abgrenzung

Ein Assessment Center (AC) ist ein Beurteilungsverfahren, das zur Einschätzung von einem oder mehreren Kandidaten genutzt wird und deutlich in Form, Länge, Anspruch und Aufwand über Einstellungsinterviews hinausgeht. Es gibt

eine Vielzahl von Veröffentlichungen zur Definition, Vor- und Nachteilen von Assessment Centern (vgl. *Weightman, 2018; Obermann, 2017; Weinert/Stulle, 2015*). Deshalb soll an dieser Stelle nur knapp eine begriffliche Abgrenzung geleistet werden, um eine Grundlage für die hier geführte Diskussion zu legen.

Im Grunde besteht ein AC aus einer Reihe von Aufgaben, die einzeln oder in einer Gruppe absolviert werden. Es gilt dabei, Anforderungen der zu besetzenden Stelle zu simulieren und das Verhalten der Bewerber mit Hilfe eines standardisierten Verfahrens zu bewerten. Während der Bearbeitung der Aufgaben werden Kandidaten von mehreren Beobachtern beurteilt, die in einer Beobachterkonferenz zu einer gemeinsamen Einschätzung hinsichtlich Befähigung und Verhalten gelangen müssen. Die Anzahl der Aufgaben variiert ebenso wie die Dauer eines ACs (von Stunden bis zu mehreren Tagen). Zu den Aufgaben gehören eine Eigenpräsentation, ein Vortrag, eine Gruppendiskussion, ein Rollenspiel sowie eine Postkorbübung bzw. eine Fallstudie.

ACs dienen sowohl der **Einstellung** als auch der unternehmensinternen **Weiterentwicklung** von Talenten. Neben dem Abgleich von Fähigkeiten und Eigenschaften mit einer Zielposition kann ebenso die generelle Entwicklungsfähigkeit als zukünftige Führungskraft im Fokus des Interesses liegen.

Beurteilungskriterien sind üblicherweise ein ganzer Katalog an Fähigkeiten, die von den Beobachtern in den Übungen wahrgenommen und bewertet werden sollen. Dabei handelt es sich um Eigenschaften, wie (vgl. *Obermann/Höft/Becker, 2016, S. 10*):

- Logisches und systematisches Vorgehen
- Kreativität und Kommunikation

- Durchsetzungs- und Entscheidungsfähigkeit
- Team- und Kooperationsfähigkeit
- Vernetztes Denken
- Persönliche Wirkung.

Die Kriterien widersprechen sich zum Teil und werden von daher unterschiedlich ausgeprägt in den verschiedenen Aufgaben zu beobachten sein.

1.2. Ausprägungsformen von Assessment Centern

Eingesetzt werden AC vor allem für Einstellungs- und Entwicklungsentscheidungen sowie zur Nachfolgeplanung für wichtige Experten- oder Leitungspositionen. Die AC unterscheiden sich in der Anzahl der Teilnehmer, aber auch in ihrer Zielsetzung.

a) Einzel-Assessment Center

Diese Form von AC finden sich eher im Bereich der **Führungskräfteentwicklung**, wenn es darum geht Kandidaten herauszufiltern, die heute bereits eine Führungsaufgabe innehaben, aber Potential für höhere **Leitungspositionen** angedeutet haben.

Für das „Mengengeschäft“ sind Einzel-AC deswegen nicht geeignet, weil sie zu aufwendig sind. Einem Kandidaten stehen mehrere Beobachter gegenüber und auch die Anzahl der Aufgaben unterscheidet sich nicht wesentlich von denen, die bei einem Gruppen-AC zum Einsatz kommen. Einzel-AC werden auch deswegen bei der Führungskräfteauswahl genutzt, weil sie eine stärkere Vertraulichkeit bieten. Es kann durchaus vorkommen, dass Führungskräfte im AC scheitern. Ein solches Scheitern soll im Unternehmen nicht bekannt werden, damit die Autorität der Führungskraft in der heutigen Leitungsrolle nicht leidet.

a) Gruppen-Assessment Center

Diese Form von AC ist die am weitesten verbreitete. Mehrere Kandidaten treten gegeneinander an, wobei sie manche Aufgaben alleine, andere im **Wettbewerb** miteinander durchlaufen müssen. Der Vorteil liegt für die Beobachter darin, dass sie die Kandidaten unmittelbar miteinander vergleichen können. Die Anzahl der Teilnehmer variiert zwischen sechs und zwölf Kandidaten. Gruppen-AC finden sich bei der Besetzung von Trainee-Programmen oder bei der Auswahl von Berufsakademie-Studenten. Die Vertraulichkeit spielt im Vergleich zu den Einzel-AC für Führungskräfte eine untergeordnete Rolle, weil keine unternehmenseigene Führungskraft „beschädigt“ werden kann.

2. Die Bedeutung von Assessment Centern in der Praxis

2.1. Das Einstiegs-Assessment Center

Wie der Name schon sagt, finden Einstiegs-AC zur Auswahl von Berufseinsteigern statt. Derartige Einstiegs-AC sind standardisierte Verfahren, die von Personal-Agenturen eingekauft und durchgeführt werden können. Unternehmensinterne Recruiter sollten das zum Einsatz kommende Verfahren vorab prüfen und die Beobachter der externen Agentur kennenlernen. Außerdem sollten externe Beobachter intensiv in den unternehmensspezifischen Anforderungen und Zielsetzungen geschult werden.

Die Bedeutung des Einstiegs-AC liegt in der Auswahl von **Nachwuchskräften**, die einer weiteren Ausbildung im Unternehmen bedürfen. Fehlentscheidungen, die zu diesem frühen Zeitpunkt einer beruflichen Karriere getroffen werden, sind für beide Seiten nicht so schwerwiegend oder teuer wie das der Fall ist, wenn es um die Besetzung von absoluten Top-Positionen geht. Zum einen ist das Gehalt eines Berufseinsteigers signifikant niedriger als das einer Führungskraft. Zum anderen sind die betrieblichen Einflussmöglichkeiten von Berufseinsteigern eher gering.

2.2. Das Entwicklungs-Assessment Center

AC werden nicht nur herangezogen, wenn es um den Berufseinstieg geht. Sie kommen auch immer wieder im weiteren Karriereverlauf zum Einsatz, um die bestmöglichen Kandidaten für weiterführende Aufgaben herauszufiltern. So gibt es AC, die die Befähigung ‚Führungskraft zu sein‘ beurteilen. Aber selbst gestandene **Führungskräfte** können wiederholt vor der Aufgabe stehen, ein AC absolvieren zu müssen, um sich für noch höhere Leitungspositionen zu qualifizieren. Wobei die Teilnahme an einer „Entwicklungsklausur“ weniger als Prüfung als vielmehr als Belohnung angesehen werden soll, immerhin muss eine ranghöhere Führungskraft oder ein Gremium den Kandidaten vorschlagen.

Es versteht sich von selbst, dass bei Entwicklungs-AC andere Inhalte überprüft werden als bei Einstiegs-AC. Rollenspiele behandeln **Führungssituationen**, wie sie jederzeit im betrieblichen Alltag vorkommen können. Das ist bei einem Einstiegs-AC weniger der Fall.

Der Aufwand für die Auswahl von Entwicklungskandidaten lässt sich dadurch rechtfertigen, dass mit zunehmender Verantwortung auf oberen Leitungsebenen auch die Einflussmöglichkeiten auf den Unternehmenserfolg größer werden. Fehlgriffe auf dieser Ebene können hohe Folgekosten nach sich ziehen – nicht nur für eine Neubesetzung, sondern vielmehr in Form von Demotivation von Mitarbeitern oder nicht erreichter Unternehmensziele.

3. Ausgewählte Probleme der Aussagefähigkeit

3.1. Überblick über Vor- und Nachteile

Es lassen sich viele Vor- und Nachteile dieser besonderen Form der Kandidatenauswahl durch AC diskutieren. In der Literatur finden sich entsprechend zahlreiche Quellen dazu (vgl. *Rosch/Schwartz, 2009; Rother, 2013; Meadows, 2021*). So können die Vorteile von ACs gegenüber Auswahlgesprächen darin liegen, dass:

- man Bewerber über einen längeren Zeitraum in unterschiedlichen Situationen erlebt
- mehrere Verhaltensweisen eines Bewerbers beobachtet werden können
- durch die Anzahl der Beobachter die Bewertung objektiviert sein soll
- und zu guter Letzt wird dem Instrument eine hohe **Validität** und Zuverlässigkeit zugesprochen (vgl. *Schuler et al., 2007, S. 64–66*), d.h. Fehlbesetzungen werden unwahrscheinlicher (es gibt verschiedene Formen der Validität, hier soll unter Validität die „Güte der Vorhersage“ verstanden werden, die Übereinstimmung zwischen Leistungs-/Verhaltensprognose und der tatsächlich erbrachten Leistung und Verhaltensweisen). Doch bzgl. der Validität von ACs lassen sich ebenso weniger positive Einschätzungen finden (vgl. *Arnoneit/Schuler/Hell, 2020, S. 13*).

Oft genannte Nachteile sind (vgl. *Kremers, 2010*):

- die hohen Kosten der Durchführung
- der Stress in einem AC entspricht nicht dem Alltag, in dem es Pausen oder Rücksprache mit Kollegen gibt
- die Aussagekraft der Beurteilung ist nicht so hoch wie angenommen.

An dieser Stelle soll auf zwei Aspekte näher eingegangen werden, nämlich die „Auswahl und Befähigung der Beobachter“ und die „Gewichtung der AC-Ergebnisse gegenüber den vom Kandidaten vor dem Auswahlverfahren gezeigten Eigenschaften und Leistungen“.

3.2. Die Auswahl der Beurteilenden

Unabhängig von der Form des ACs gibt es immer eine **Gruppe** von Beurteilenden, die die teilnehmenden Kandidaten bewerten. Insbesondere bei Einstiegs-AC sind sowohl Vertreter der Personalabteilung als auch Vertreter des Bereichs anwesend, der die zu besetzende Stelle ausgeschrieben hat. Geht es um eine konkrete Stelle, so kann auch der zukünftige **Vorgesetzte** als Beurteilender teilnehmen. Handelt es sich dagegen um ein Entwicklungs-AC sind in aller Regel ranghöhere Führungskräfte aus mehreren Unternehmensbereichen anwesend. Ein künftiger Vorgesetzter ist in einem solchen Fall eher zufällig anwesend, weil die spätere

Zielposition noch nicht bekannt ist. Für den Fall, dass die Durchführung des Beobachtungsverfahrens an externe Dienstleister vergeben wurde, sind auch Angehörige dieses Dienstleisters als Beurteilende beteiligt (vgl. *Obermann/Höft/Becker, 2016, S. 14*).

Generell sollte es der Anspruch sein, dass Beobachter über eine hohe Kompetenz in der Beurteilung von Bewerbern verfügen. Diese Kompetenz beruht entweder auf intensiven Schulungen oder auf praktischen Erfahrungen. Doch genau hier liegen die Probleme in der Praxis a) bei der Auswahl der Beurteilenden und b) bei der Vorbereitung der Beobachter auf ihre Rolle.

Wenn bei Einstiegs-AC Vertreter des aufnehmenden Unternehmensbereichs an der Beurteilung teilnehmen, so werden andere Beobachter im Zweifelsfall diesen Vertretern das **Letztentscheidungsrecht** einräumen. Wird ein Mitarbeiter für das Marketing gesucht, werden Beobachter aus Nicht-Marketing-Funktionen immer den Marketing-Kollegen zugestehen, besser über die nötigen Qualifikationen und Erfahrungen im Marketing entscheiden zu können. Das gilt speziell dann, wenn der zukünftige direkte Vorgesetzte am Auswahlverfahren beteiligt ist (vgl. *Kremers, 2010, S. 1*).

Ein weiterer Aspekt, dem bei der Auswahl der Beobachter eine entscheidende Rolle zukommt, ist die **Befähigung** zum Bewerten (vgl. *Caldwell/Thornton III/Gruys, 2003, S. 80*). Bei Beobachtern aus dem Personalbereich und von externen Personalagenturen darf vorausgesetzt werden, dass sie über die notwendige Qualifikation als Bewertende verfügen. Unternehmenseigene Führungskräfte hingegen nehmen die Aufgabe als Beobachter meist neben ihrem Tagesgeschäft wahr und erhalten nur eine kurze Einführung in die Systematik des ACs. Insofern verfügen viele Beobachter aus Fachabteilungen nicht über die notwendige Befähigung, sie sind eher „Hobby-Beobachter“, denn AC-Profi.

3.3. Tage oder Jahre?

Ein anderer Aspekt wird im wissenschaftlichen Diskurs nicht behandelt, weil er für die Auswahlentscheidung im AC keine Rolle spielt. Vielmehr wird mit Hilfe statistischer Verfahren versucht, die Validität von AC zu belegen, d.h. ihre **Prognosefähigkeit** im Hinblick auf die zu erwartende Leistung des Prüflings. In der Literatur lassen sich Studien finden, die die Validitätsannahme stützen und eine Korrelation zwischen AC und Besetzungserfolg aufzeigen (vgl. *Rupp/Thornton III/Gibbons, 2008, S. 116*, oder *Schuler et al., 2007, S. 64*). Es gibt aber auch kritische Stimmen und somit Widersprüche zur Prognosefähigkeit von ACs (vgl. *Zysberg, 2012, S. 500*). Zudem vernachlässigen statistische Betrachtungen einen wichtigen Faktor, nämlich die **Akzep-**

tanz des Instruments AC bei den Prüflingen, speziell wenn die beim AC gezeigten Leistungen nicht mit den Leistungen übereinstimmen, die von Kandidaten zuvor gezeigt wurden. Bei Einstiegs-ACs mag ein Auseinanderfallen von Leistungshistorie und AC-Prognose nicht so hervorstechen, doch bei Entwicklungs-ACs für eigene Mitarbeiter kann es zu frappierenden Widersprüchen kommen. Dies gilt umso mehr als dass die Teilnehmer aufgrund ihrer bisherigen im Betrieb gezeigten guten Leistungen nominiert werden. Zugespitzt lässt sich die Frage formulieren: sind ein-zwei Tage in einem Beobachtungsverfahren wichtiger als mehrere Jahre betriebliche Praxis? Es sind diese Unstimmigkeiten – nicht nur der Ergebnisse, sondern der Gewichtung – die es Bewerbern schwer machen, ACs zu akzeptieren.

Wenn Entwicklungskandidaten mehrere Jahre im Unternehmen gute Leistungen erbracht haben, ggfs. zur Führungskraft befördert wurden und dann in einem AC scheitern, stellt sich die Frage, welche prognostische Aussagekraft ist stärker? Die vom AC oder diejenige der bisherigen Unternehmenszugehörigkeit? Dieser Vergleich fehlt in der wissenschaftlichen Diskussion. Die Validität und Aussagekraft von ACs werden isoliert betrachtet und die **Bewerberhistorie** als Zugangsbedingung außen vorgelassen. Doch braucht es nicht eine Gesamtschau? Denn selbst wenn ein Prüfling scheitert, so haben die bislang erzielten Ergebnisse, die zu der Nominierung geführt haben, doch Anlass zur Vermutung gegeben, dass der Kandidat sehr wohl **Entwicklungspotential** hat. Aus diesem Grund sollte sowohl mehr zum Vergleich der Prognosekraft von Beobachtungsverfahren und betrieblicher Praxis geforscht als auch die Kombination von Bewertungsverfahren diskutiert werden (vgl. *Kremers, 2020*).

4. Ergänzende Bewertungsverfahren

4.1. Referenzen

Referenzen sind Einschätzungen einer Person und ihrer Leistung durch Vorgesetzte, Professoren, Lehrer oder andere Autoritäten, die aufgrund einer vorherigen Zusammenarbeit und Kenntnisse ein fundiertes Urteil über den zu Bewertenden treffen können. Im angelsächsischen Raum wird sehr stark mit Referenzen gearbeitet. Nicht umsonst heißt das Arbeitszeugnis im englischen Sprachgebrauch „letter of reference“. Es ist dort üblicher als im deutschsprachigen Raum, Referenzen in Anspruch zu nehmen. Referenzen eignen sich sehr gut, um die Aussagefähigkeit von AC zu ergänzen. Das gilt für Einstiegs-, aber umso mehr für Entwicklungs-AC. Speziell für die Auswahlentscheidung für Führungspositionen werden Referenzen eingeholt (vgl. *Armoneit/Schuler/Hell, 2020, S. 2*). Bewerber, die ein Einstiegs-AC durchlaufen, können Referenzen von vorherigen

Arbeitgebern oder Bildungseinrichtungen vorlegen. Bewerber, die ein Entwicklungs-AC absolvieren, können im eigenen Unternehmen Führungskräfte oder Mitarbeiter als Referenzgeber heranziehen. Um der Gefahr vorzubeugen, dass allzu starke persönliche Beziehungen in solche Referenzen hineinspielen, macht es Sinn, nicht nur eine Referenz in den Auswahlprozess einzubeziehen, sondern am besten mehrere Referenzen aus verschiedenen Unternehmensbereichen einzuholen.

4.2. Peer Review und 360° Feedback

Die Problematik der Singularität von Referenzen lässt sich dadurch eingrenzen, indem nicht nur eine Person um eine Beurteilung gebeten wird, sondern wenn mehrere Beurteilende ihre Einschätzung bezüglich der geforderten Fähigkeiten abgeben.

Ein gängiges Instrument ist das Peer Review, bei dem „**Ebenbürtige**“ des zu Beurteilenden bspw. ranggleiche Führungskräfte derselben Karrierestufe zur Beurteilung herangezogen werden. Als Bewertungsmaßstab für Verhaltensweisen und Leistungen können Unternehmensziele/-werte, betriebliche Erfolgsfaktoren oder Fähigkeiten dienen.

Wie beim Feedbackgeben generell gilt es Regeln einzuhalten, um ein systematisches und vergleichbares Review-Ergebnis zu erzielen. Die dafür erforderlichen Schulungen zum Einüben der Regeln führen nicht nur zu besseren Ergebnissen des Reviews, sie machen auch alle Teilnehmenden mit den Bewertungsmaßstäben vertraut und erhöhen die Akzeptanz für den Review-Prozess. Ein weiterer Vorteil gegenüber Referenzen oder einem AC liegt in den unterschiedlichen **Perspektiven**, die bei Peer Reviews abgebildet sind. Nicht selten erleben Peers ihre Kollegen unmittelbarer bei der Aufgabenerfüllung als Vorgesetzte und nehmen dadurch Eigenschaften wahr, die im Verhältnis „Mitarbeiter-Vorgesetzte/r“ nicht sichtbar sind (vgl. *Pelz, 2014, S. 256*).

Der Singularität einer Referenz tritt ein Peer Review am systematischsten in der Ausprägungsform eines sogenannten 360° Feedbacks entgegen. Ein 360° Feedback umfasst eine Selbsteinschätzung des Kandidaten, die anonyme Beurteilung durch Vorgesetzte, durch Peers sowie durch eigene Mitarbeiter. Als Ergebnis liefert das 360° Feedback eine Gegenüberstellung der Selbsteinschätzung bzgl. der abgefragten Kriterien im Vergleich zu den Bewertungen der anderen Gruppen. Abschließend werden Entwicklungsmaßnahmen vereinbart (vgl. *Pelz, 2014, S. 259*), damit **Verbesserungsvorschläge** Eingang in das Verhalten des beurteilten Mitarbeiters und somit in die betriebliche Praxis finden. Erst das Festlegen von Entwicklungsmaßnahmen schließt das Verfahren ab und sichert dessen Erfolg. Da ein

solcher Feedbackprozess von Führungskräften i.d.R. jährlich durchlaufen wird, ist ein ganzer Pool unterschiedlichster Einschätzungen zu dem Kandidaten vorhanden, bevor die Nominierung zu einem Entwicklungs-AC erfolgt.

Die Kombination von AC und 360° Feedback verstärkt von daher die Validitätsannahme der Vorhersagekraft von ACs durch den **multiperspektivischen Ansatz** des 360° Feedbacks. Während bei einem AC ausschließlich Vorgesetzte auf den Kandidaten schauen, bietet das 360° Feedback mit dem Einbinden von Kollegen und Mitarbeitern zwei Perspektiven, die sonst außen vor bleiben. Ein Umstand, der sowohl die Akzeptanz als auch die Qualität der Kandidatenauslese verbessern kann.

4.3. Kompetenz- bzw. wertebasierte Interviews

Interviews bleiben für den Einstellungsprozess unerlässlich. Doch damit Interviews vergleichbare Ergebnisse erzielen, braucht es einen strukturierten **Leitfaden** zur Durchführung der Einstellungsgespräche. Unstrukturierte Interviews hingegen haben die geringste Aussagekraft über den späteren beruflichen Erfolg eines Bewerbers (vgl. *Kremers*, 2010). Ein solcher zielgerichteter und sinnstiftender Leitfaden findet sich in firmenspezifischen Kompetenzen und den eigenen Unternehmenswerten.

Aus diesem Grund werden Interviewfragen zunehmend mit den Zielen, Kompetenzen und Werten des Unternehmens verknüpft (vgl. *McDermott*, 2021, S. 1). Diese **Verknüpfung** erlaubt es abzufragen, ob ein Kandidat bereits über die im Unternehmen erforderlichen Fähigkeiten und Einstellungen verfügt und sie mit Beispielen aus seiner beruflichen Vergangenheit belegen kann. So hat es die *DAIMLER AG* in dem „Integrity Code“ Behaviour Guidelines festgelegt (vgl. *DAIMLER*, 2019). Die *BAYER AG* hat sich vier LIFE Werte – Leadership, Integrity, Flexibility und Efficiency – gegeben, die die Mitarbeiter befähigen sollen, dem Unternehmenszweck „Science for a better life“ gerecht zu werden (vgl. *BAYER*, 2021, S. 27). Damit liegen Bewertungsmaßstäbe vor, die intern und extern kommuniziert sind und die Auswahl der richtigen Kandidaten unterstützen, nämlich derjenigen, die im Laufe des Auswahlverfahrens nachweisen können, dass sie bereits vor dem Eintritt ins Unternehmen für dessen Werte einstanden und nicht erst über einen längeren Zeitraum in Richtung der eigenen Kultur entwickelt werden müssen.

Kompetenz- und wertorientierte Interviews unterscheiden sich insofern von herkömmlichen Interviews, dass der Interviewer gezielt nach den gewünschten Kompetenzen und Werten fragt. In aller Regel folgen derartige Interviews einem Schema, mit dessen Hilfe herausgefunden werden soll, ob der Bewerber die Kompetenzen und Werte bewusst wiederholt eingesetzt hat oder auf die Zielposition übertra-

gen kann. Das Schema besteht aus einer Abfolge von Fragen, wie z.B. der STAR-Methode (vgl. *McDermott*, 2021, S. 6). STAR steht für „Situation – Task – Action – Result“. Ergänzt werden kann das Konzept durch „Erlerntes“ und „Wiederanwendung“. Eben diese Struktur erlaubt es Bewerbern, sich systematisch vorzubereiten und aufzuzeigen, dass sie die geforderten Fähigkeiten und Werte in bisherigen **Lernerfahrungen** bzw. ihrer **Berufspraxis** angewandt haben. Diese zwei Faktoren 1) die Vorbereitung und 2) das Aufzeigen bereits angewandter Fähigkeiten, Verhaltensweisen oder Werte machen kompetenz- und wertebasierte Interviews zu realitätsnahen und prognosestarken Beurteilungsverfahren (vgl. *Schmidt/Oh/Shaffer*, 2016, S. 10; *Menkes*, 2006, S. 195–196). Wohingegen eine vergleichbare Vorbereitung mit Rückgriff auf vergangenes Handeln und Lernen für ein AC nicht möglich ist.

Zudem weisen Auswahlverfahren, bei denen Bewerber auf **ingeübte** und praktizierte Verhaltensweisen zurückgreifen können, die höchste Prognosefähigkeit auf (vgl. *Menkes*, 2006, S. 195–196). Doch nicht nur die Prognose wird durch die Planmäßigkeit strukturierter Interviews befördert, sondern auch die Akzeptanz für das Verfahren an sich. Ein Umstand, der gleich aus zwei Gründen an Bedeutung gewinnt. Erstens schätzen Personalabteilungen die Akzeptanz für ACs häufig besser ein als Bewerber (vgl. *Weinert*, 2021 S. 18–20) und zweitens spielt die Akzeptanz von Personalauswahlverfahren bei dem aktuellen Fachkräftemangel eine immer größere Rolle (vgl. *Arnoneit/Schuler/Hell*, 2020, S. 14) für die eigene Attraktivität als künftiger Arbeitgeber.

5. Fazit

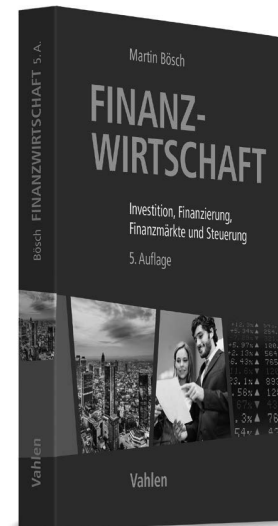
Es wurde deutlich, dass AC ein hoher Stellenwert bei der Auswahl von Bewerbern – insbesondere für Führungspositionen – zukommt, obwohl hinsichtlich der Validität der Leistungsprognose widersprüchliche Studienergebnisse vorliegen. Des Weiteren gibt es Problembereiche, die bei der Durchführung, der Beurteilung von Kandidaten und der Prognose zukünftiger Leistungen zu beachten sind. Jede Institution, die sich bei der Auswahl von Bewerbern auf das Auswahlverfahren AC verlässt, sollte sicherstellen, dass die vorgebrachten Zweifel in einer sachdienlichen und hinreichenden Weise berücksichtigt und ausgeräumt werden. Als Ausweg bietet sich eine Kombination von AC mit anderen Methoden der Personalauswahl an, zumal ein AC ohnehin ein Multi-Methoden-Verfahren ist, das verschiedene Übungen miteinander kombiniert. Hierbei ist in erster Linie an solche Methoden zu denken, die zum einen kognitive Leistungsabfragen, zum anderen praktizierte Verhaltensweisen berücksichtigen. Referenzen, Peer Review, 360° Feedback als auch kompetenz- und wertebasierte Interviews bieten beides.

Der dadurch zu erwartende Zugewinn an Validität der Leistungsprognose sowie der Akzeptanz für das Auswahlverfahren lassen eine Überarbeitung und Ergänzung von AC gerechtfertigt erscheinen.

Literatur

- Arnoneit, C., Schuler, H., Hell, B., Nutzung, Validität, Praktikabilität und Akzeptanz psychologischer Personalauswahlverfahren in Deutschland 1985, 1993, 2007, 2019: Fortführung einer Trendstudie, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 64. Jg. (2020), Nr. 2, S. 1–16.
- BAYER AG, Geschäftsbericht 2020, Leverkusen, Februar 2021.
- Caldwell, C., Thornton III, G.C., Gruys, M.L., Ten classic assessment center errors: challenges to selection validity, in: Public Personnel Management, Vol. 32 (2003), No.1, S. 73–88.
- DAIMLER, Our Integrity Code: Doing the right thing, Stuttgart 2019.
- Kremers, P., Intelligenztests sind besser als Assessment-Center, ZEIT-online, vom 08.09.2010, Online, URL: <https://www.zeit.de/karriere/bewerbung/2010-09/assessment-center-kritik> (Abrufdatum 13.12.2021).
- McDermott, J., Competency-based interviews: your quick guide including sample questions and answers, 2021, Online, URL: <https://www.interviewgold.com/downloads/Competency-Based-Interviews.pdf> (Abrufdatum 21.12.2021)
- Meadow, R., Assessment Centres recruitment: advantages and disadvantages of assessment centres. Information about assessment centres in large companies, amazon kindle unlimited 2021.
- Menkes, J., Executive Intelligence: What all great leaders have, New York 2006.
- Obermann, C., Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends. Mit neuen originalen AC-Übungen, Wiesbaden 2017.
- Obermann, C., Höft, S., Becker, J.-N., Assessment Center-Praxis 2016: Vorläufiger deskriptiver Ergebnisbericht zur AkAC-AC-Studie 2016, Online, URL: https://www.forum-assessment.de/images/studien/Teilnehmerunterlagen_AK_AC_Studie_2016.pdf (Abrufdatum: 13.12.2021)
- Pelz, W., Das 360-Grad-Feedback zur Erkennung und Entwicklung von Potenzialträgern, in: Sauer, J./Cisik, A. (Hrsg.): In Deutschland führen die Falschen, Berlin 2014, S. 251–284.
- Rosch, D.M., Schwartz, L.M., Potential issues and pitfalls in outcomes assessment in leadership education, in: Journal of Leadership Education, Vol. 8 (2009), No. 1, S. 177–194.
- Rother, N., Das Assessment Center. Vor- und Nachteile: Eine kritische Betrachtung, München und Ravensburg 2013.
- Rupp, D.E., Thornton III, G.C., Gibbons, A.M., The construct validity of the assessment center method and usefulness of dimensions as focal constructs, in: Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1 (2008), No. 1, S. 116–120.
- Schmidt, F., Oh, I., Shaffer, J.A., The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 100 years of research findings, in: Fox School of Business Research Paper, o. Jg., S. 1–74.
- Schuler, H. et al., Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen: Ein Vergleich über 20 Jahre, in: Zeitschrift für Personalpsychologie, 6. Jg. (2007), Nr. 2, S. 60–70.
- Weightman, T., Assessment Centre Success: Your ultimate resource of practice exercises and sample questions to help you ace the activities, beat the competition and impress employers, London/New York/New Delhi 2018.
- Weinert, S., Was halten Bewerberinnen und Bewerber von Online-Auswahlverfahren, in: Personalwirtschaft, 47. Jg. (2021), Nr. 8, S. 18–21.
- Weinert, S., Stulle, K., Executive Assessment: Instrumente, Trends, Herausforderungen, Wiesbaden 2015.
- Zysberg, L., Assessment Center Dimensions Predict Performance-Based Bonus, in: Business Management Settings, Psychology, Vol. 3 (2012), No. 6, S. 500–503.

Die Grundlagen der Finanzwirtschaft.



beck-shop.de/33710805

Bösch
Finanzwirtschaft

5. Auflage. 2022. 658 Seiten. Kartoniert € 39,80
ISBN 978-3-8006-6906-6 | **Neu im August 2022**

Das aktuelle Lehrbuch

stellt die Theorie der Finanzwirtschaft umfassend dar. Die dabei aufgezeigten Zusammenhänge helfen Antworten auf die zentralen finanzwirtschaftlichen Fragestellungen zu finden. Neben den unterschiedlichen Finanzierungsformen werden auch wichtige Verfahren der Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung sowie zentrale Fragen des Finanz- und Risikomanagements behandelt. Zur Illustration wird immer wieder auf reale Unternehmen zurückgegriffen.

Der Einsatz

zahlreicher Abbildungen und Beispiele erleichtert das Verständnis des Textes. Darüber hinaus helfen die Aufgaben am Ende eines Kapitels bei der aktiven Erarbeitung des Stoffes.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: beck-shop.de |
Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de |
Preise inkl. MwSt. | 174961 | [linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

Vahlen