

Stefan Reitmeier

**Entwicklung, Durchführung und
Zukunftstrends von Assessment-Centern
als Instrument moderner Personalarbeit**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Diplomarbeit zur Erlangung des akademischen Grades

„Diplom- Betriebswirt (FH) “

an der GEORG-SIMON-OHM-HOCHSCHULE NÜRNBERG

Fachbereich Betriebswirtschaft

**Entwicklung, Durchführung und Zukunftstrends von Assessment-
Centern als Instrument moderner Personalarbeit**

Eingereicht von: Stefan Reitmeier

Nürnberg, den 13.12.2007

„Nehmen Sie die Menschen, wie sie sind, andere gibt's nicht.“

Konrad Adenauer, 1876–1967

Dankeswort

Eine sehr intensive und spannende Zeit geht nun zu Ende. Während der letzten Monate voller Tatendrang und auch kleineren Rückschlägen ist hier nun einmal Gelegenheit, all Denen zu danken, die mich in dieser Phase mit Rat und Tat unterstützt und begleitet haben.

Diese Diplomarbeit wäre ohne die tatkräftige Unterstützung und den Rückhalt von Herrn Professor Dr. Theo Knicker nicht möglich gewesen. Als Aufgabensteller und Ratgeber teilte er meine Begeisterung für die gewählte Thematik.

Einen wichtigen Beitrag zum Gelingen des praktischen Teils dieser Arbeit leisteten Herr Alexander Höhnke, Senior Consultant der MLP AG, Herr Dr. Harald Kupfer, Geschäftsführer der Unternehmens- und Personalberatung Dr. Harald Kupfer, Herr Sebastian Mink und Frau Daniela Plank, Geschäftsführer des JCT e. V., die mir einen Einblick in ihre Arbeitsweisen gewährten. Mein Dank gilt Gabriel Rudat, Larissa Müller, Martin Metzler sowie Gül Aslaner für ihre Anteilnahme und Hilfestellung.

Ganz besonders möchte ich mich bei meinen Eltern und meiner Schwester Sabine bedanken, die mit mir gemeinsam den nicht immer leichten Weg meines Studiums mitgegangen sind. Ich danke Euch für eure Zuneigung und Unterstützung.

Stefan Reitmeier

Inhaltsverzeichnis

Dankeswort.....	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung	2
1.1 Problemstellung und Ziele der Arbeit	3
1.2 Die Aufbaustruktur der Arbeit	4
1.3 Methodische Vorgehensweise	5
2 Überblick über die theoretische und praktische Diskussion	8
2.1 Idee und Grundbausteine eines AC	8
2.2 Historischer Rückblick.....	9
2.2.1 Entwicklung einer individuellen Anforderungsanalyse	13
2.3 Einsatz der AC-Übungen.....	18
2.3.1 Die Übungsarten des Assessment Center.....	19
2.4 Zur Organisation und Entwicklung des Assessment Centers.....	39
2.4.1 Die Rolle der beteiligten Personengruppen	40
2.4.2 Das Training der Beobachter.....	44
2.4.3 Die Entwicklung und Zusammenstellung der Übungen	46
2.4.4 Wissenschaftliche Entwicklungsgrundsätze im AC.....	49
2.5 Kritische Aspekte zum Assessment Center.....	54
3 Die Durchführung des Assessment- Center- Konzepts in Aktion	57
3.1 Die Grundprinzipien der AC-Durchführung.....	57
3.1.1 Prinzip der Transparenz	57
3.1.2 Prinzip der Mehrfachbeobachtung.....	58
3.1.3 Prinzip der Methodenvielfalt	58
3.1.4 Prinzip der Anforderungsanalyse	58
3.1.5 Prinzip der Simulation.....	59
3.2 Charakteristika der Beobachtung.....	60
3.2.1 Der Einfluss der Typologie der Beobachter auf die AC-Durchführung.....	60
3.2.2 Der Nutzen von Beobachtungsbögen.....	62
3.2.3 Beobachtungsfehler.....	64
3.3 Die Umsetzung des AC-Ablaufplans	67
3.3.1 Zur Perspektive der Teilnehmer	68
3.3.2 Der Ablauf aus Sicht der Beobachter	70

3.4	Beurteilungsmethoden und Rückmeldungsregeln.....	71
3.4.1	Die Beobachterkonferenz	71
3.4.2	Querschnitt der Beurteilungsarten	72
3.4.3	Das Rückmeldungsgespräch.....	73
4	Das AC im Spiegel der Praxis	75
4.1	Unternehmens- & Personalberatung Dr. Harald Kupfer	75
4.1.1	Zur Umsetzung der AC-Konzepte	76
4.1.2	Das Unternehmens- bzw. Branchenumfeld	76
4.1.3	Chancen – Trends – Risiken im Bereich Assessment Center	77
4.1.4	Methodische Gütekriterien des AC.....	78
4.2	Junior Consulting Team JCT e. V.	79
4.2.1	Das AC als internes Instrument zur Nachwuchskräfteauswahl	80
4.2.2	Zur Struktur des JCT- Assessment Centers	80
4.2.3	Das Rotationsprinzip während der AC-Durchführung.....	83
4.3	Die MLP Finanzdienstleistungen AG.....	86
4.3.1	Assessment Center- Training bei MLP	87
4.3.2	Der MLP Karrieretag als innovatives Instrument	88
4.3.3	Nutzen und Interpretation einer internen MLP AC-Datenbank	89
5	Zukunftstrends	93
5.1	Weiterentwicklungen der Assessment-Center Methode.....	93
5.1.1	Computergestützte Verfahren	93
5.1.2	Internationale Assessment Center.....	96
5.1.3	On- The- Job AC	98
5.1.4	Extramulare Assessment Center	100
5.2	Anpassungsprozesse durch gesetzliche Änderungen.....	101
5.3	Chancen und Risiken der AC-Methodik	103
5.3.1	Optionen und Möglichkeiten	104
5.3.2	Wagnisse des AC-Verfahrens	105
6	Zur Entwicklung einer Powerpoint-Präsentation zum Thema:.....	107
7	Schlussbemerkung	116
8	Literaturverzeichnis	117
8.1	Broschüren:.....	122
8.2	Internetquellen:	122
9	Anhang.....	124

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ziele der Diplomarbeit.....	3
Abbildung 2: Die einzelnen Abschnitte der Diplomarbeit	5
Abbildung 3: Quellen der Primärforschung	6
Abbildung 4: Quellen der Sekundärforschung	7
Abbildung 5: Testergebnisse 1: Britische Militärstudie nach dem 2. Weltkrieg	12
Abbildung 6: Auswertung: Britische Militärstudie nach dem 2. Weltkrieg	12
Abbildung 7: Die Übungen im AC und ihre Anwendungshäufigkeit in der Praxis	18
Abbildung 8: Die Umsetzungsschritte einer Selbstpräsentation	21
Abbildung 9: Beispiel eines selbst gesteuerten Gruppengesprächs	24
Abbildung 10: Beispiel eines strukturierten Lösungsansatzes einer Postkorbübung	26
Abbildung 11: Übersicht der Schlüsselkompetenzen in Rollenspielen/ Simulationen.....	29
Abbildung 12: Beispiel einer Rollenspielübung aus der betrieblichen Praxis.....	30
Abbildung 13: Beispiel eines Leistungstests in Form einer Konzentrationsübung	32
Abbildung 14: Beispiel einer Aufgabe eines AC-Intelligenztests.....	33
Abbildung 15: Die Charaktereigenschaften im DISG Modell	35
Abbildung 16: Die Rolle der Assessoren - Tätigkeiten und Funktionen	42
Abbildung 17: Wie lange dauert ein Assessorentraining in Deutschland?	45
Abbildung 18: Durchschnittliche Entwicklungs- und Durchführungskosten eines AC	53
Abbildung 19: Muster eines AC-Beobachtungsbogens	63
Abbildung 20: Die vier Arten der Beobachtungsfehler	67
Abbildung 21: Variante eines AC-Ablaufplans der Teilnehmer	69
Abbildung 22: Variante eines AC-Ablaufplans aus Sicht der Assessoren	70
Abbildung 23: Ablaufplan des eintägigen AC - Vormittagsteil.....	81
Abbildung 24: Ablaufplan des eintägigen AC - Nachmittagsteil	82
Abbildung 25: Prozent Gewichtung der Übungsmodule im Verhältnis zum Gesamturteil.....	83
Abbildung 26: Rotationsprinzip aus Sicht der Bewerber	84
Abbildung 27: Rotationsprinzip aus Sicht der Bewerber	85
Abbildung 28: Die Dauer der AC-Durchführung.....	90
Abbildung 29: Das Alter der AC-Teilnehmer	90
Abbildung 30: Vertretene Studienrichtungen der Teilnehmer	91
Abbildung 31: Resultat einer Befragung der Bewerber nach Berufserfahrung	91
Abbildung 32: Resultat einer Befragung der Bewerber nach Berufserfahrung	92
Abbildung 33: Die PC-Postkorb-Übung "Seeblick" - Bearbeitungsoberfläche	95
Abbildung 34: Die PC-Postkorb-Übung "Seeblick" - Auswertungsmaske	96
Abbildung 35: Praktische Anforderungssituationen	99
Abbildung 36: Gesetzliche Regelung des Fragerechts im Bewerbungsinterview ...	102
Abbildung 37: Akzeptanz der AC-Methodik	103

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AC	Assessment Center
AG	Aktiengesellschaft
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AT & T	American Telephone & Telegraph Corporation
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
DISG	Dominanz, Initiative, Stetigkeit, Gewissenhaftigkeit
Dr.	Doktor
e. V.	Eingetragener Verein
etc.	et cetera (und so weiter)
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GPOP	Golden Profiler of Personality
IQ	Intelligenzquotient
iSv	im Sinne von
JCT	Junior Consulting Team
JE	Junior Enterprise
MBTI	Myers Briggs Typenindikator
MLP AG	Marschollek, Lautenschläger und Partner AG
PC	Personal Computer
Prof.	Professor
RaPO	Rahmenprüfungsordnung
TUI AG	Touristik Union International AG
u.a.	unter Anderem
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

1 Einleitung ¹

Das klassische **Assessment-Center** als **Instrument moderner Personaldiagnostik** hat im Wandel der Zeit einen Entwicklungsprozess durchschritten. Die ersten Ansätze dieses umstrittenen **Eignungsverfahrens** finden sich in militärischen Rekrutierungsmaßnahmen von Offizieren und Geheimdienstmitarbeitern des Ersten und Zweiten Weltkrieges. Auch die Industrieunternehmen begannen in den 70er Jahren geeignete Verfahren zur Personalauswahl zu entwickeln. Geschichtlich bewährt hat sich zum einen der **Multimethodale Ansatz**, der Führungsqualität in verschiedenen Übungen, zu verschiedenen Zeiten und durch unterschiedliche Assessoren erfasst.

Gleichwohl bewährt hat sich der ganzheitliche Ansatz, welcher nicht einzelne Wesenszüge, sondern die Gesamtperson in ihrem Handlungsfeld im Kontext reduzierter Bedingungen beobachtet. ²

Ein wichtiges Teilziel des AC ist die Simulation einzelner berufsrelevanter Situationen, um die Leistungen der Bewerber beobachten und bewerten zu können. Für die heutige Personalarbeit ist das Assessment Center zu einem unverzichtbaren Instrument geworden. Der hohe Bedarf an qualifizierten Führungskräften und Arbeitnehmern, einhergehend mit einem steigenden Erfolgsdruck der Unternehmen haben dazu geführt, dass die Arbeitgeber bei der internen und externen Stellenbesetzung diese Form der Personalauswahl immer häufiger wählen. Im Fokus des Assessment Centers steht die Betrachtung der Schlüsselkompetenzen der einzelnen AC-Teilnehmer. Anforderungsprofile entscheiden darüber, welche spezifischen Eigenschaften wie z. B. Fachwissen, Flexibilität, Einsatzbereitschaft, Integrationsfähigkeit oder Kreativität die Chancen auf eine Einstellung erhöhen. ³

¹ In der vorliegenden Diplomarbeit wird aus Gründen der Vereinfachung und der besseren Lesbarkeit auf die explizite Ausführung der jeweils weiblichen Schreibform verzichtet.

² Vgl. Fisseni / Fennekels, das Assessment Center, eine Einführung für Praktiker, Göttingen 1995, S. 6 - 7

³ Vgl. Beitz/ Loch, Assessment Center, Erfolgstitips und Übungen, Falken Verlag, Niedernhausen 1996, S. 31

1.1 Problemstellung und Ziele der Arbeit

Ein stetig steigender globaler Wettbewerbsdruck und die andererseits gestiegene Anzahl qualifizierter Bewerber hat die Unternehmen veranlasst, sich stärker als bisher mit dem Thema des AC zu beschäftigen.

Nicht nur Akademiker, sondern auch Auszubildende und einfache Angestellte werden mittlerweile auf diesem Wege ausgewählt.

Die Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, den falschen Bewerber einzustellen. Aus diesem Grund gewinnt das AC immer mehr an Bedeutung. Hauptziel dieser Diplomarbeit ist es, das eignungsdiagnostische Verfahren des Assessment Centers genauer zu durchleuchten. Exemplarisch vorgestellt werden Ablaufstrukturen, Übungsmodule und beteiligte Personengruppen. Diese Arbeit beschäftigt sich speziell mit der Entwicklung, Durchführung und den Zukunftstrends von Assessment Centern.

Der Leser bekommt einen Einblick in die komplexe Methodik und das Instrumentarium dieser professionellen Art der Personalauswahl. Ergänzend zu den theoretischen Hintergründen und der Umsetzung in der Praxis der Personalarbeit wird auf die aktuelle Diskussion bezüglich der Chancen und Risiken dieses Verfahrens näher eingegangen.

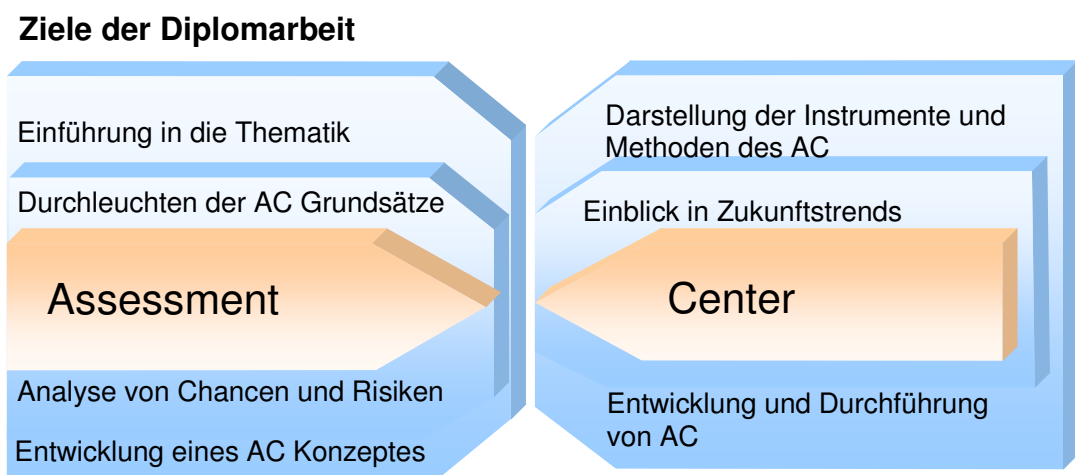


Abbildung 1: Ziele der Diplomarbeit

Quelle: Eigene Darstellung

1.2 Die Aufbaustruktur der Arbeit

Die Diplomarbeit gibt dem interessierten Leser die Möglichkeit, sich in sechs Abschnitten gezielt in die Thematik des Assessment Centers und ihrer Auswirkungen auf die moderne Personalarbeit einzulesen.

Ziel der Arbeit ist es, zunächst grundsätzliche Fragen und Antworten zu erörtern und im späteren Verlauf die Chancen und Risiken dieses Verfahrens aufzuzeigen.

Der **erste Abschnitt** stellt die Grundidee und die geschichtlichen Hintergründe sowie die wichtigsten Bausteine des Assessment Centers dar.

Nach Klarstellung der Grundlagen widmet sich der **zweite Abschnitt** der Organisation und Planung des AC.

Verdeutlicht wird ferner die wichtige Rolle der beteiligten Personengruppen und der damit verbundenen Handlungs- und Kompetenzstrukturen. Ein weiterer wichtiger Schritt im Planungsprozess des AC ist die Festlegung der Abfolgestrukturen von Übungen und Anforderungen.

Die Durchführung des Assessment Center Konzeptes ist Inhalt des **dritten Abschnittes**. Die Umsetzung der einzelnen Konzeptmodule steht hierbei im Mittelpunkt. Beginnend mit dem Einsatz der vorher festgelegten Abfolgestrukturen bis zum finalen Entscheidungsprozess werden alle praktischen Schritte detailliert beschrieben.

Nach Erläuterung der Entwicklung und Umsetzung der AC Methodik gibt der **vierte Abschnitt** Einblick in die berufliche bzw. unternehmerische Praxis. In diesem Zusammenhang erläutern Fachleute und Experten ihre Vorgehensweisen und Erfahrungen aus der praktischen Arbeit.

Im vorletzten **fünften Abschnitt** soll ein Blick in die Zukunft geworfen werden. Dieser Bereich der Arbeit versucht die Frage zu beantworten, welche Auswirkungen sich für die moderne Personalarbeit ergeben. Darüber hinaus erfährt der Leser, wie Zukunftstrends die Weiterentwicklung von Assessment Centern in der Praxis nachhaltig beeinflussen.

Der **sechste und letzte Abschnitt** stellt ein selbst entwickeltes klassisches AC-Schulungskonzept vor. Es gibt einen Einblick in den Ablauf und die im Assessment Center typischen Übungs- und Bewertungsmethoden.

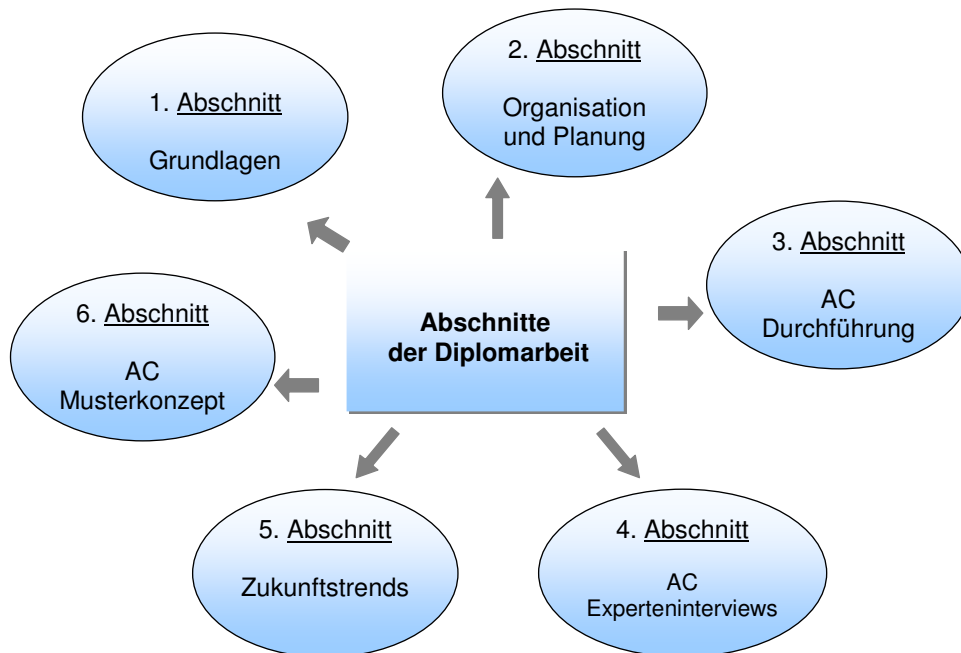


Abbildung 2: Die einzelnen Abschnitte der Diplomarbeit
Quelle: Eigene Darstellung

1.3 Methodische Vorgehensweise

Im Zuge einer wissenschaftlichen Arbeitsweise ist die Verwendung von **primären** und **sekundären Datenquellen** zur Informationsgewinnung unerlässlich.

Bezüglich dieser Arbeit wurden sekundäre Quellen in Form von Print- und Onlineveröffentlichungen gewählt und genutzt. Eine hilfreiche Ergänzung stellte das zur Verfügung gestellte Fachwissen und Datenmaterial der befragten Experten dar.

Die hierbei verwendeten Informationen im praktischen Teil dieser Arbeit wurden durch Experteninterviews in Form einer Befragung ermittelt.

Reichen die Erkenntnisse der Sekundärforschung nicht aus, so liefert die **Primärforschung** neue, vorher noch unbekannte Daten anhand spezifischer Methoden. Zu diesen Methoden gehören unter anderem das **Experiment**, die **Befragung** und die **Beobachtung**.

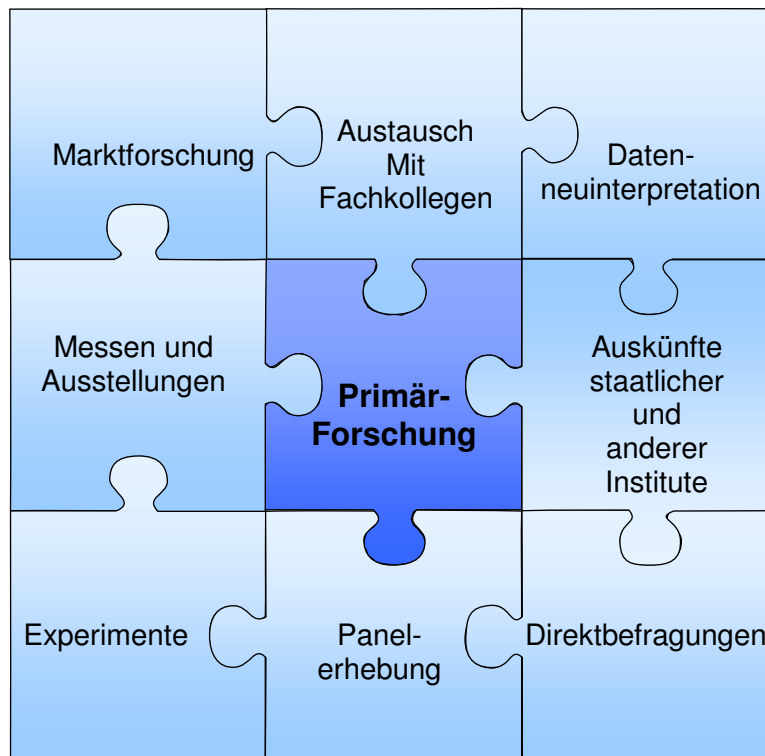


Abbildung 3: Quellen der Primärforschung

Quelle: In Anlehnung an: Jung, Allg. Betriebswirtschaftslehre, 2001, S. 326

Wie bereits erwähnt, sind bei der Sekundärforschung Information und Materialien im Vorfeld bekannt.

Diese vorhandenen Daten wurden gesammelt, geordnet und ausgewertet.

Bei der Verwendung der Sekundärquellen ist besonders auf Aktualität, Objektivität und Vertrauenswürdigkeit zu achten.⁴

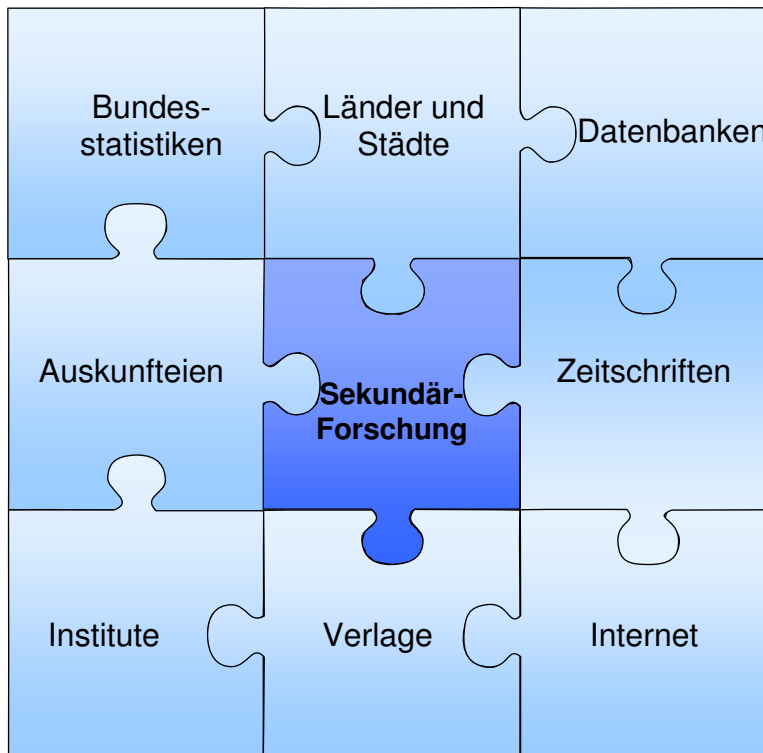


Abbildung 4: Quellen der Sekundärforschung

Quelle: In Anlehnung an: <http://mittelstandspezial.de/maps/Sekundaerforschung.pdf>
Stand: 14.08.07

⁴ Der Autor Prof. Jung verdeutlicht in seinen Ausführungen die Relevanz der Primär- und Sekundärforschung für die praktische wissenschaftliche Arbeit (Vgl. Jung, allg. Betriebswirtschaftslehre, München/Wien/Oldenburg 2001, S. 326).