

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/350706485>

# Fehlbeurteilungs-Gefahren im Assessment Center

Article · January 2019

CITATIONS

0

READS

270

1 author:



[Tim Ziegenhardt](#)

Comenius University in Bratislava

2 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

## **Fehlbeurteilungs-Gefahren im Assessment Center**

### *Begriffsdefinition*

Der Begriff Assessment Center (AC) lässt sich nur schwer eindeutig definieren. In der Literatur begegnet man zahlreicher Definitionen. Jeserich (1989) beschreibt ihn z.B. wie folgt: „Es versucht, die Nachteile der „klassischen“ Auswahlverfahren zu neutralisieren, ohne auf diese Methoden zu verzichten. Das Assessment-Center geht systematischer und methodischer gesicherter die Auswahl von qualifiziertem Personal an, als alle bisher bekannten Verfahren“.<sup>1</sup>

Nach Sarges (2001) gelten Assessment Center (AC) „in Wissenschaft und Praxis als die validesten eignungsdiagnostischen Instrumente für den Managementbereich. Sie dienen der Einschätzung von derzeitigen Management- (bzw. Führungs-) Kompetenzen (=Diagnose) bei Problemen der Entwicklung und von zukunftsbezogenem Management- (bzw. Führungs-) Potential (= Prognose) bei Problemen der Auswahl von Kandidaten“.<sup>2</sup>

Kleinmann (2013) versteht unter dem Begriff Assessment Center folgendes: „Assessment-Center sind multiple diagnostische Verfahren, welche systematisch Verhaltensleistungen bzw. Verhaltensdefizite von Personen erfassen. Hierbei schätzen mehrere Beobachter gleichzeitig für einen oder mehrere Teilnehmer seine/ihre Leistungen nach festgelegten Regeln in Bezug auf vorab definierte Anforderungsdimensionen ein“.<sup>3</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Assessment Center eine Methode bzw. Instrument der Personalauswahl darstellt, bei welcher die Bewerber über mehrere Tage im Bezug zu den gestellten, anforderungsprofilgerechten Aufgaben eine Prognose zu den verschiedenen Beurteilungskriterien von mehreren Beobachtern erhalten.

### *Rolle des Assessment Centers (AC) in der Eignungsdiagnostik*

Zu den wichtigsten Aufgaben jeder Unternehmung gehören die Beschaffung und Weiterentwicklung von Personal. Nur durch geeignetes und qualifiziertes Personal kann sich das Unternehmen von der Masse abheben und wäre im Kampf um die High Potentials seinen direkten Konkurrenten einen bedeutenden Schritt voraus. Um die Aufgaben der Akquise erfüllen zu können, wenden viele Unternehmen die Techniken

---

<sup>1</sup> Vgl. Jeserich (1989), S. 13

<sup>2</sup> Vgl. Sarges (2001), S. 7

<sup>3</sup> Vgl. Kleinmann (2013), S. 2

des Assessment Centers an.<sup>4</sup> Das größte Ziel der Eignungsdiagnostik ist dabei, den Fit zwischen einer Person und dem Unternehmen zu finden und Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl weitgehend zu umgehen bzw. zu minimieren.<sup>5</sup>

Das Assessment Center hat aufgrund seiner mehrtägigen Beobachtungsverfahren mit anschließender Bewertung eine gesonderte Stellung in der Eignungsdiagnostik.<sup>6</sup> So verfügt es über die drei Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität. Die Objektivität beschreibt dabei die Unabhängigkeit des Beobachters, während die Reliabilität die Verlässlichkeit der Messung darstellt. Die Validität, als wichtigstes Gütekriterium, setzt sich abschließend mit der Frage auseinander, messe ich wirklich das, was ich messen will?<sup>7</sup>

### *Wahrnehmungsprozess mit Urteilsverzerrung*

Soziale Wahrnehmungen werden auch als psychologische Prozesse bezeichnet, die uns helfen die eigenen Eigenschaften sowie deren Ausprägungen wahrzunehmen. So beschreiben sie eine Art und Weise, wie Eindrücke von anderen Menschen aufgenommen und in Verbindung des Verhaltens interpretiert werden können.<sup>8</sup> Dabei nehmen wir die ersten Eindrücke über sichtbare Informationen, wie Kleidung, Name, Körperbau und nonverbales Verhalten auf. Diese Informationen werden in weitere Einzelkomponente geteilt und fließen zuletzt mit in die Bewertung ein. Abschließend entwickeln wir ein Bild von der Person, in dem wir die zuvor genannten Informationen kombinieren, integrieren und interpretieren. Häufig werden diese Einschätzungen nach dem Ökonomieprinzip getroffen. Demnach versuchen wir schnell und mit wenig Aufwand, ein für uns akzeptables Ergebnis zu erreichen. Aufgrund dessen konzentrieren wir uns stärker auf bestimmte Merkmale und lassen es zu, dass Signalfunktionen unsere Einschätzungen beeinflussen. Daher können ökonomische Einschätzungen schnell zu Fehleinschätzungen führen.<sup>9</sup>

Unsere Urteilsbildung hängt überwiegend von drei signifikanten Eindrücken ab:

- 1.) Hierarchienbildung: Eigenschaften erhalten eine zentrale/periphere Bedeutung
- 2.) Zeitliche Strukturierung: Die Anfangsbeurteilung beeinflusst die nachfolgenden Informationen

---

<sup>4</sup> Vgl. Fisseni/Fennekels (1995), S. 3

<sup>5</sup> Vgl. Höft/Funke (2006), S. 162 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Eck/Jöri/Vogt (2010), S. 9

<sup>7</sup> Vgl. (2019) <https://wpgs.de/fachtexte/ergebnisinterpretation/validitaet-als-guetekriterium/>

<sup>8</sup> Vgl. (2019) [https://blog.hf.uni-koeln.de/fspsycho/wp-content/blogs.dir/56/files/2013/12/Sozial\\_Mussw\\_kr.pdf](https://blog.hf.uni-koeln.de/fspsycho/wp-content/blogs.dir/56/files/2013/12/Sozial_Mussw_kr.pdf)

<sup>9</sup> Vgl. Werth/Mayer (2008), S. 121 f.

### 3.) Einbettung in den Kontext: Die Beurteilung der Eigenschaften ist abhängig von dem jeweiligen Umfeld<sup>10</sup>

Diese Eindrücke werden in einem Urteilsprozess verarbeitet, wie nachstehend im Prozess von Kanning (1999) zu erkennen ist:

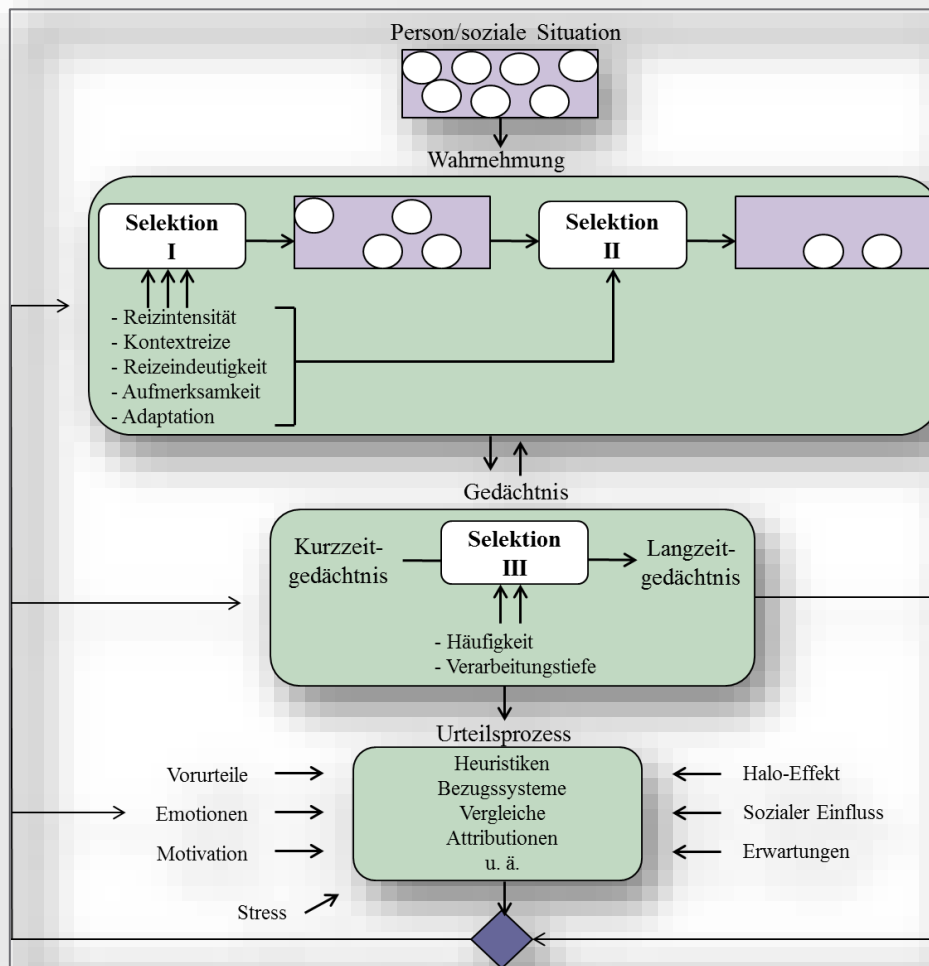


Abb. 1: Relevante Einflussfaktoren der Urteilsbildung<sup>11</sup>

Kanning (1999) zeigt in seinem Prozess, dass Urteile aus einer Reihe von komplexen kognitiven Vorgängen entstehen, welche sich gegenseitig beeinflussen. Demnach können wir nur begrenzt Informationen verarbeiten und hauptsächlich die wesentlichen Informationen von den unwesentlichen Informationen selektieren.

Beim Selektieren im Wahrnehmungsprozess wird überwiegend die Information vom Beobachter wahrgenommen, welche oberhalb seiner eigenen Wahrnehmungsschwelle liegt und somit in den Beurteilungsprozess einfließen kann. Hierbei handelt es sich meist um physikalische Eigenschaften der Informationen, aber auch um nonverbale

<sup>10</sup> Vgl. Asch (1946), S. 258 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Kanning (1999), S. 269

Verhaltensweisen. Diese Informationen werden einer weiteren Selektion unterzogen und gelangen in den Arbeitsspeicher des Beobachters. Die erste und zweite Selektion wird jedoch von der Aufmerksamkeitssteuerung des Beobachters beeinflusst. Folglich werden Informationen, welche dem Beobachter von Anfang an wichtig erscheinen (z. B. der Blickkontakt), besonders leicht zur Kenntnis genommen.

Die Aufmerksamkeitssteuerung wird maßgeblich von der früheren Erfahrung und der Gedächtnisinhalte beeinflusst.<sup>12</sup> Der nächste Schritt stellt die dritte Selektion dar, in welcher die Häufigkeit und die Verarbeitungstiefe eine wesentliche Rolle spielen. Gleichzeitig wirken Denkprozesse des Beobachters auf die Wahrnehmung und die Gedächtnisfunktion ein. Abschließend werden alle Informationen, die sich aufgrund der aktuellen Wahrnehmung im Arbeitsspeicher und aus dem Langzeitgedächtnis ergeben, abgerufen und zur Urteilsbildung herangezogen. Zudem kommen Heuristiken, Attributionen und Bezugssysteme hinzu. In dieser Phase wirken nicht nur die anfangs gesammelten Informationen, sondern auch zahlreiche Einflussfaktoren, wie beispielsweise der Halo-Effekt und Faktoren aus dem sozialen Umfeld sowie emotionale und motivationale Einflüsse auf den Urteilsprozess ein.

Darüber hinaus kann im laufenden Prozess ein im Langzeitgedächtnis verankertes Urteil, z.B. aus einem Erstgutachten, alle weiteren Urteile des Beobachters erheblich beeinflussen und zu weiteren Verzerrungen führen. Verstärkt wird dieser Einfluss durch ein zuvor getroffenes Urteil, welches stark von der Norm (positiv oder negativ) abweicht. Besonders hervorzuheben ist hierbei, dass die Beobachter sich zu schnell mit ihren Urteilen zufrieden geben und zu wenig sich selbst hinterfragen oder gegenseitig korrigieren. Somit besteht die Gefahr, dass je nach Anzahl der Urteile im Assessment Center sich diese Verzerrungen summieren und der Kreislauf der systematischen Urteilsverzerrung beginnt. Gründe hierfür können einerseits in der zeitlichen Einsparung oder andererseits in der Ressourceneinsparung liegen.<sup>13</sup>

### *Verzerrung des Urteils aufgrund äußerer Merkmale*

Um die äußeren Merkmale dem Leser besser zu veranschaulichen, möchte ich hier ein mögliches Beispiel aus der Praxis aufgreifen.

Die Unternehmung Jung Fashion GmbH sucht für die freigewordene Stelle im Marketing eine neue Marketingmanager/in. Die drei potentiellen Bewerber sollen sich einem Assessment Center unterziehen, wobei im Anschluss eine Entscheidung über den geeignetsten Kandidaten durch die Beobachter gefällt wird. Frau Hübsch, Kandidatin Nr. 1, erfüllt die minimalen Voraussetzungen des Anforderungsprofils der zu besetzenden Stelle und legt ein durchschnittliches Zeugnis vor. Sie ist mittleren Al-

---

<sup>12</sup> Vgl. (2019) <https://www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/aufmerksamkeit/1072>

<sup>13</sup> Vgl. Kanning (1999), S. 257 ff.

ters, fällt jedoch durch ihre schlanke, sportliche Figur und ihrem gepflegten blonden Haar sowie ihrer üppigen Oberweite dem Beobachtern sofort ins Auge. In diesem Beispiel spricht man von dem sogenannten „Halo-Effekt“. Beim Halo-Effekt wird ein positiver Eindruck auf andere Eigenschaften übertragen.<sup>14</sup> In Bezug auf die äußeren Charakteristika wird in der Literatur auch häufig von einem „Beauty is Good“- oder „Nimbus-Effekt“ gesprochen. Jedoch besteht nur ein geringer Zusammenhang zwischen der physischen Attraktivität und der Persönlichkeit bzw. der Fähigkeiten einer Person.<sup>15</sup>

Frau Düster als Kandidatin Nr. 2, ist eine junge, dunkelhaarige, schwarz gekleidete Frau, welche mit Tätowierungen bestückt ist. Zudem ist sie attraktiv, intelligent und im Marketing hoch ausgebildet. Sie wird von den Beobachtern sofort als Rockerbraut erkannt und nicht weiter beachtet. Dieses klischeehafte Verhalten beschreibt den „Sozialen Stereotypen“. Bei den sozialen Stereotypen werden sozialen Gruppen bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen zugeschrieben. Dies kann schnell dazu führen, dass Menschen in eine Schublade geschoben werden, aus der sie nur sehr schwer wieder herauskommen können. Die Einstufung von Menschen in Gruppen aufgrund von klischeehaftem Verhalten kann bis zur Diskriminierung führen.<sup>16</sup>

Als letzte Kandidatin (Nr. 3) folgt Frau Sozial, welche den Beobachtern erst in der Frühstückspause aufgefallen ist, weil sie für alle selbstgebackene Plätzchen mitgebracht hatte. Frau Sozial ist mittleren Alters, hat ein durchschnittliches Aussehen und besitzt bereits einen kleinen Bauchansatz. Auf die Frage, ob sie schwanger sei, antwortete sie jedoch nicht. Hier spricht man von einem sogenannten „First-Impression-Error“. Der erste Eindruck bestimmt die Erwartung, die wir an den anderen Menschen stellen. Dies führt dazu, dass nicht nur unsere Wahrnehmung beeinflusst wird, sondern auch unsere Beurteilung gegenüber der Person.<sup>17</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Frau Hübsch das Assessment Center aufgrund ihrer äußeren Charakteristika gewonnen haben dürfte, obwohl Frau Schwarz die Firmeninteressen im Marketing aufgrund ihrer Vorbildung, ihres Alters und ihrem Mut zum Außergewöhnlichen möglicherweise besser vertreten hätte. Dieses Beispiel zeigt auf, wie uns äußere Einflüsse beeinflussen können. Allein normale Merkmale von der Natur vorgegeben, wie Körpergröße, Körperbau, Attraktivität oder Kleidung, können die Beurteilung des Beobachters positiv oder negativ beeinflussen.

---

<sup>14</sup> Vgl. (2019) <https://www.manufaktur-wachstum.de/artikel/die-12-wichtigsten-wahrnehmungs-und-beurteilungsfehler>

<sup>15</sup> Vgl. Werth/Mayer (2008), S. 124 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Dougherty/Turban/Callender (1994), S. 659 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Arvey/Campion (1982), S. 296 ff.

### *Verzerrung des Urteils aufgrund nonverbalen Verhaltens*

Um Urteilsverzerrungen aufgrund nonverbalen Verhaltens dem Leser besser zu veranschaulichen, möchte ich auch hier ein potentiell Beispiel aus der Praxis aufgreifen.

Die Unternehmung Mannstark GmbH hat eine interne Stelle als Verkaufsleiter ausgeschrieben. Es haben sich drei Bewerber auf diese Stelle beworben. Das Assessment Center beinhaltet eine Aufgabe, in welcher sich alle Bewerber nacheinander in jeweils vier Durchgängen anhand vorgegebener Kriterien selbst einschätzen müssen.

Der erste Kandidat Herr Boss besitzt hohe Fachkenntnisse aufgrund seiner nebenberuflichen Tätigkeit als Professor an einer Privaten Hochschule im Fach Betriebswirtschaftslehre. Darüber hinaus verfügt er über eine Reihe von Zertifikaten und Weiterbildungen sowie einem Empfehlungsschreiben vom Dekan der Hochschule, der damit seine enge Freundschaft ausdrücken möchte. Herr Boss hat zudem eine hohe Persönlichkeit und fiel in der gestellten Aufgabe vor allem durch sein aggressives, selbstbewusstes und lautes Auftreten auf. Er ist 50 Jahre alt und seit 20 Jahren im Unternehmen tätig. Eine Beförderung steht seit langem aus.

In diesem Beispiel wirken drei Effekte auf die Beobachter ein, welche die Entscheidung beeinflussen und zu Fehlentscheidungen führen können. Herr Boss ist ein gut ausgebildeter Mitarbeiter, welcher Auszeichnungen und Empfehlungen vorzeigen kann. Hierbei ist der Beobachter dem „Hierarchie-Effekt“ ausgesetzt. Beim Hierarchie-Effekt wirkt der soziale Status, den der Bewerber innehat. Studien haben gezeigt, dass je höher der Status einer Person ist, desto positiver fällt das Ergebnis der Bewertung aus.<sup>18</sup>

Beim sogenannten „Attributionsfehler“ neigt man zu einer Überbetonung personaler Eigenschaften, welche zulasten der Rahmenbedingungen führen. So kann ein aggressives, lautstarkes Auftreten schnell fehlinterpretiert werden.<sup>19</sup> Aufgrund der Tatsache, dass Herr Boss seit längerem nicht mehr befördert worden ist, kann dies eine negative Auswirkungen auf die Bewertung haben. Man spricht hierbei von einem „Kleber-Effekt“.<sup>20</sup>

Herr Boss beginnt das Assessment Center als erster Kandidat. Dies kann für ihn ein hoher Vorteil gegenüber seinen Mitbewerbern sein, da er ein Benchmark setzt. Ist sein hinterlassener Eindruck besonders positiv, haben die folgenden Teilnehmer Schwierigkeiten, die Erwartungen der Beobachter erneut zu erfüllen oder zu übertref-

---

<sup>18</sup> Vgl. Krell (2008), S. 200

<sup>19</sup> Vgl. Obermann (2013), S. 196 f.

<sup>20</sup> Vgl. Krell (2008), S. 200

fen. Die Rede hier ist vom sogenannten „Reihenfolge-Effekt“.<sup>21</sup> Des Weiteren werden Beobachter übermäßig stark von Bewerbern beeinflusst, welche am Anfang („Primacy-Effekt“) bzw. am Ende („Recency-Effekt“) des Assessment Centers beobachtet werden.<sup>22</sup>

Zur Komplementierung der potentiellen Beurteilungsfehler in einem Assessment Center wird auf den „Kontrast-Effekt“<sup>23</sup> und den „Benjamin-Effekt“<sup>24</sup> hingewiesen, wobei diese in der Literatur nur eine geringe Stellung beim Beurteilen von Bewerbern im Assessment Center einnehmen.

Nonverbales Verhalten wird vom Beobachter nicht nur bewusst, sondern auch unbewusst wahrgenommen und dient als Unterstützung des gesprochenen Wortes. Das Deuten dieser nonverbalen Reaktionen kann zu Fehlinterpretationen führen, weil nonverbales Verhalten vom Gegenüber mehrdeutig interpretiert werden kann. So fällt es dem Beobachter oft nicht leicht, die Gestik des Gegenübers korrekt zu deuten. Ein versonnener Blick könnte beispielsweise sowohl Interesse einer Person an der Gegebenheit ausdrücken oder einfach nur eine geistige Abwesenheit darstellen. Diese Mehrdeutigkeit der nonverbalen Signale bereiten dem Gegenüber Schwierigkeiten, sie valide zu interpretieren.<sup>25</sup>

### *Handlungsempfehlung für die Durchführung eines Assessment Centers*

In der Vergangenheit haben sich vor allem zwei Vorgaben zur Durchführung von Assessment Centern bewiesen und durchgesetzt. Hierzu zählen einerseits die Richtlinien der Internationalen Taskforce on Assessment Center, andererseits die Standards der Assessment Center-Techniken, die vom Arbeitskreis Assessment Center e.V. (2004) herausgegeben wurden. Beide Richtlinien stützen sich auf ähnliche Grundanforderungen, welche nachfolgend skizziert werden:

- 1.) Erstellen eines detaillierten Anforderungsprofils
- 2.) Erstellen von klaren Verhaltensklassifizierungen
- 3.) Erstellen der Methodik
- 4.) Verwendung multipler Assessment Center-Techniken (Interviews, Fragebögen, Simulationen, etc.)
- 5.) Unternehmensübergreifende Auswahl der Assessoren (keine direkten Vorgesetzte!)

---

<sup>21</sup> Vgl. Obermann (2013), S. 191 f.

<sup>22</sup> Vgl. Schmidt-Atzert/Amelang (2012), S. 320

<sup>23</sup> Vgl. (2019) [https://www.haufe.de/personal/hr-management/entscheidungsfehler-3-der-kontrasteffekt\\_80\\_195972.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/entscheidungsfehler-3-der-kontrasteffekt_80_195972.html)

<sup>24</sup> Vgl. (2019) <https://www.karteikarte.com/lesson/13337/verhaltensbeobachtung>

<sup>25</sup> Vgl. Ellgring (1995), S. 8



- 6.) Training der Assessoren (Sensibilisierung der Beurteilungsfehler, Expertenwissen sichern)
- 7.) Durchgehende Transparenz während des Assessment Centers gegenüber Assesseees und Feedback

### *Systematische Aufzeichnung der Beobachtungen<sup>26</sup>*

Neben dem Durchführen von Assessment Centern und der damit verbunden Informationsbeschaffung ist es von hoher Bedeutung, dass die gesammelten Informationen von den Assessoren ausgewertet, aufbereiten und in einem Gutachten zusammengefasst werden. Nur so können die Informationen vom Unternehmen verwendet werden.

Somit übernehmen die Assessoren eine wichtige Funktion. Zum einen haben sie die Aufgabe, die individuelle Wahrnehmung der Assesseees zu bewahren und zum anderen sollen sie dafür Sorge tragen, dass die vielen Wahrnehmungsverzerrungen im Urteil vermieden werden.<sup>27</sup>

### *Beobachter im Assessment Center*

Nach einer Studie von Obermann (2012) nahmen im deutschsprachigen Raum 80% Führungskräfte als Beobachter an einem Assessment Center teil. An zweiter Stelle wurden Mitarbeiter aus der Personalabteilung als Beobachter eingesetzt, wobei davon 56% als Consultants tätig waren.<sup>28</sup>

Grundsätzlich gibt die zu besetzende Stelle die Auswahl der Beobachter vor. Handelt es sich beispielsweise um ein Assessment Center, in dem Führungskräfte gesucht werden, sollten die Beobachter selbst erfahrene Führungskräfte sein. Des Weiteren hat sich im Laufe der Zeit erwiesen, die Beobachter nach Herkunft und Alter aus verschiedenen Abteilungen zu mischen. Somit kann eine einseitige Betrachtung vermieden werden. Zukünftige direkte Führungskräfte des Teilnehmers sollten nicht an dem Assessment Center teilnehmen, da dessen Urteil zu sehr von der erbrachten Leistung abhängen kann.

Darüber hinaus kann die Anwesenheit des zukünftigen Vorgesetzten den Teilnehmer hemmen, seine volle Leistung abzurufen. Beobachter, die zuvor in einem Streit verwickelt waren oder seit langem eine Freundschaft pflegen und im Rang große Unterschiede aufweisen, sollten von Beginn an getrennt oder komplett vom Assessment Center ausgeschlossen werden.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Task Force Members (2000), S. 319 ff.

<sup>27</sup> Vgl. Obermann (2013), S. 183 ff.

<sup>28</sup> Vgl. Obermann (2013), S. 183

<sup>29</sup> Vgl. Jeserich (1989), S. 285

### *Training für Beobachter*

Zu den Hauptaufgaben der Assessoren gehören neben der bewussten Wahrnehmung der Merkmalsausprägungen des Assessee das Protokollieren von Wortbeiträgen und nonverbalem Verhalten sowie der angewandten Medien in Bezug auf die jeweilige Aufgabenstellung. Im Anschluss werden die Notizen bewertet und dienen in Absprache mit den anderen Assessoren als Kurzgutachten. Die Grundlage für das Endgutachten, in dem die Stärken und Schwächen sowie die Weiterentwicklungsmaßnahmen aufgeführt sind, ist das Kurzgutachten, welches aus den Aufzeichnungen im Assessment Center entsteht.<sup>30</sup>

Um in dieser Rolle der Doppelbelastung des wertfreien Beobachtens und des korrekten Notierens des beobachteten Verhaltens, eine Bewertung möglichst ohne Fehler durchführen zu können, sollten die teilnehmenden Assessoren regelmäßig eine Schulung durchlaufen.<sup>31</sup> Ein Training kann Beobachtungs- und Beurteilungsfehler nicht vollständig beseitigen, es kann jedoch die Qualität der Beobachtungs- und Beurteilungsprozesse essentiell verbessern. Außerdem sollen Beobachter in Trainings lernen, korrekt zu beobachten und diese Beobachtungen anschließend in eindeutige Urteile zu verfassen.<sup>32</sup>

### *Trainingsinhalte*

Menschen neigen zwangsläufig zu subjektiven Beobachtungen und Beurteilungen. Um diesem entgegenzuwirken, werden mehrere Beobachter in einem Assessment Center eingesetzt. Hierbei können sie sich gegenseitig unterstützen und kontrollieren. Ein Assessment Center sollte erst durchgeführt werden, nachdem die teilnehmenden Personen ausreichend geschult worden sind. Ein Beobachtertraining sollte mindestens die folgenden fünf Schwerpunkte umfassen:<sup>33</sup>

- 1.) Sicherer Umgang mit dem eingesetzten Material
- 2.) Einwandfreier Umgang des Beobachtungs- und Beurteilungsprozesses
- 3.) Wahrnehmen von Verzerrungen
- 4.) Teamfähigkeit und gegenseitiger Respekt
- 5.) Sicheres Feedbackgespräch

Ein schwer zu beherrschender Glaubensansatz bleibt nach wie vor bestehen, dass vermeintlich zwischen der Beobachtung und der Beurteilung getrennt wird. Diese

---

<sup>30</sup> Vgl. Fisseni/Fennekels (1995), S. 195 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Hasemann (1983), zitiert bei Fisseni/Fennekels (1995), S. 113

<sup>32</sup> Vgl. Fisseni/Fennekels (1995), S. 115 f.

<sup>33</sup> Vgl. (2019) [https://homepages.fhv.at/pj/files/Dokumentation\\_AC\\_iUF.PDF](https://homepages.fhv.at/pj/files/Dokumentation_AC_iUF.PDF)

Trennung stellt die Beobachter immer wieder vor große Herausforderungen. Das Erlernen dieses Prinzips ist meist der Hauptaspekt von Beobachtertrainings.<sup>34</sup>

Um das Assessment Center allumfassend zu verstehen, sollten Beobachter übungshalber auch die Rolle des Teilnehmers übernehmen. In dieser Rolle können sie „hautnah“ erleben, inwieweit das Verhalten, das sie zeigen und das Urteil, das durch die anderen Beobachter verfasst wird, übereinstimmt. So kann auch ein Feedback an die anderen Beobachter von großem Nutzen sein. Darüber hinaus sollte der Umgang mit verbalen Urteilen gegenüber dem Assessee geübt werden.<sup>35</sup>

### *Kritische Stellungnahme*

„Im Assessment-Center sind die Beobachter die Entscheider“<sup>36</sup>, mit diesem Zitat möchte ich die kritische Stellungnahme beginnen. Eine Entscheidung, ob ein Kandidat auf eine zu besetzende Stelle bzw. zum Unternehmen passt oder nicht, wird aufgrund vieler Eindrücke getroffen. In diesem Entscheidungsprozess entstehen dabei eine Vielzahl von Beurteilungsfehlern, welche sich positiv oder negativ auf das Urteil auswirken und hohe Kosten für das Unternehmen verursachen können. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass eine Minimierung der Beurteilungsfehler die prognostische Validität eines Assessment Centers maßgeblich verbessert.

Demzufolge sollte eine hohe Anzahl von erfahrenen Beobachtern dem Assessment Center beisitzen. Des Weiteren kann durch die Zunahme von erfahrenen Psychologen die Validität im Assessment Center erhöht werden.<sup>37</sup> Eine weitere und zugleich die wichtigste Maßnahme, um Beurteilungsfehler abzubauen, ist das Trainieren von Beobachtern. Die Wissenschaftler Gaugler, Rosenthal, Thornton und Bentson widerlegten jedoch 1987 in einer Meta-Analyse den Wert eines Beobachtertrainings.

Demnach waren Assessment Center mit Beobachtertraining dem Assessment Center ohne Training nicht überlegen in Bezug auf die Verallgemeinerung der Ergebnisse (externe Validität). Zu ähnlichen Erkenntnissen kamen Untersuchungen, die gezeigt haben, dass Trainings zur Fehlervermeidung nicht zu einer höheren Übereinstimmung der Beurteiler führen. Allerdings führte das Training zur Beobachtungsgenauigkeit zu einer höheren diskriminanten Validität, was darauf hindeutet, dass zwischen den Messungen kein oder nur ein geringer Zusammenhang besteht.<sup>38</sup>

Im Folgenden stellt sich nun die Frage, ob Trainings für Beobachter überhaupt lohnenswert erscheinen oder nicht. Trainings sind grundsätzlich immer schwer zu begründen, da ein Mehrwert erzielt werden muss, welcher nur sehr schwer quantifizier-

---

<sup>34</sup> Vgl. Obermann (2013), S. 188 f.

<sup>35</sup> Vgl. Fisseni/Fennekels (1995), S. 113 ff.

<sup>36</sup> Vgl. Fisseni/Fennekels (1995), S. 269

<sup>37</sup> Vgl. Meta-Analyse Gaugler et al. (1987), zitiert bei Obermann (2013), S. 186

<sup>38</sup> Vgl. Meta-Analyse Gaugler, Rosenthal, Thornton & Bentson (1987), zitiert bei Obermann (2013), S. 313 ff.

bar ist. Ein weiterer Gesichtspunkt ist die Vermeidung von Fehlerquellen. So ist es ratsam, mit handhabbaren Beurteilungsskalen und einer eindeutigen Zuordnung von Systemen zu arbeiten. Aus den Tätigkeitsprofilen und Stellenbeschreibungen sollten Checklisten erstellt werden, um Verhaltensweisen gezielter zu beobachten und zu notieren.

Abschließend lässt sich festhalten, dass Assessment Center situative Hilfen sind, welche für Teilnehmer und Beobachter nicht reproduzierbar sind. Trotz Trainings und Schulungen bleiben Entscheidungen bis zu einem gewissen Grad beeinflussbar. Jedoch können psychologische Schulungen die Beobachtung und Beurteilungsfähigkeit stärken und festigen. Daher sind Beobachtertrainings zur Fehlervermeidung im Assessment Center durchaus sinnvoll.

Autor: Tim Ziegenhardt

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Arvey, R. D., & Campion, J. E. (1982) The employment interview: A summary and review of recent research. *Personnel Psychology* 35(2), S. 281 - 322
- Asch, S. E. (1946) Forming impressions of personality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 41(3), S. 258 - 290
- Berkemeyer, R. (2014) Gallup-Studie 2013: Jeder sechste Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt. *Gelsenkirchen, D*
- Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Callender, J. C. (1994) Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behavior. *Journal of Applied Psychology* 79(5), S. 659 - 665
- Eck, C. D., Jöri, H., & Vogt, M. (2010) *Assessment-Center: Entwicklung und Anwendung - mit 57 AC-Aufgaben und Checklisten zum Downloaden und Bearbeiten im Internet*. 2., überarb. u. aktual. Aufl. Berlin; Heidelberg: Springer, D
- Ellgring, J. H. (1995). Nonverbale Kommunikation. In H. S. Rosenbusch (Hrsg.), *Körpersprache in der schulischen Erziehung: Pädagogische und fachdidaktische Aspekte nonverbaler Kommunikation* (S. 7-48). 2., völlig überarb. u. erw. Aufl. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren, D
- Fisseni, H.-J., & Fennekels, G. P. (1995) *Das Assessment-Center: Eine Einführung für Praktiker*. Göttingen; Bern [u.a.]: Hogrefe, Verlag für Angewandte Psychologie, CH

- Höft, S., & Funke, U. (2006) Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie. 2., überarb. u. erw. Aufl. Göttingen: Hogrefe, D
- Jeserich, W. (1989) Mitarbeiter auswählen und fördern: Assessment-Center-Verfahren. 4., unveränd. Nachdr. München [u.a.]: Hanser, D
- Kanning, U. P. (1999) Die Psychologie der Personenbeurteilung. Göttingen; Bern [u.a.]: Hogrefe, Verlag für Psychologie, CH
- Kleinmann, M. (2013) Assessment-Center. 2., überarb. u. erw. Aufl. Göttingen; Bern [u.a.]: Hogrefe., CH
- Krell, G. (2008) Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial von Leistungsbeurteilungen. In G. Krell (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen (S. 195 - 206). 5., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, D
- Obermann, C. (2013) Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends; mit originalen AC-Übungen. 5., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, D
- Pennig, S. (2009) Persönlichkeitsurteile aufgrund von nonverbalem Verhalten: Eine Analyse nach dem Linsenmodell mittels Computeranimation. Inauguraldissertation zur Erlangung des Doktorgrades. Köln, 2007, D

- Sarges, W. (2001) Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode. 2., überarb. u. erw. Aufl. Göttingen; Bern [u.a.]: Hogrefe, Verl. für Angewandte Psychologie, CH
- Schmidt-Atzert, L., & Amelang, M. (2012) Psychologische Diagnostik. 5., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Berlin; Heidelberg: Springer, D
- Task Force Members (2000) Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations: International Task Force on Assessment Center Guidelines. Public Personnel Management 29(3), S. 315 - 331
- Werth, L., & Mayer J. (2008) Sozialpsychologie. Berlin [u.a.]: Spektrum, Akad. Verlag, D

## **Internetverzeichnis (Stand 01.12.2019)**

[https://blog.hf.uni-koeln.de/fspsycho/wp-content/blogs.dir/56/files/2013/12/Sozial\\_Mussw\\_kr.pdf](https://blog.hf.uni-koeln.de/fspsycho/wp-content/blogs.dir/56/files/2013/12/Sozial_Mussw_kr.pdf)

[https://www.haufe.de/personal/hr-management/entscheidungsfehler-3-der-kontrasteffekt\\_80\\_195972.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/entscheidungsfehler-3-der-kontrasteffekt_80_195972.html)

[https://homepages.fhv.at/pj/files/Dokumentation\\_AC\\_iUF.PDF](https://homepages.fhv.at/pj/files/Dokumentation_AC_iUF.PDF)

<https://www.karteikarte.com/lesson/13337/verhaltensbeobachtung>

<https://www.manufaktur-wachstum.de/artikel/die-12-wichtigsten-wahrnehmungs-und-beurteilungsfehler>

<https://www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/aufmerksamkeit/1072>

<https://wpgs.de/fachtexte/ergebnisinterpretation/validitaet-als-guetekriterium/>

Autor: Tim Ziegenhardt

Kontakt: [ziegenhardt1@uniba.sk](mailto:ziegenhardt1@uniba.sk)

Datum der Publikation: 2019

Buch: Essays der Wissenschaft XVII, Seiten 235-247, peer reviewed

ISBN: 978-3-96163-177-3