

## Assessment-Center ohne Verlierer?

**Assessment-Center gehören in vielen großen Unternehmen zu weithin akzeptierten und etablierten Instrumenten der Personalauswahl und Personalentwicklung. Vorbehalte oder Diskussionen gibt es dabei insbesondere aufgrund der „Verliererproblematik“.**

Ein Assessment-Center (AC) ist eine Art simulative Arbeitsprobe. Sein Grundprinzip ist die Simulation erfolgskritischer Herausforderungen der möglichen Zukunft. Dabei wird gerade in firmeninternen ACs schnell transparent, welchen Bewerbern eine Position oder die Aufnahme in den Nachwuchsförderkreis angeboten wird und welchen nicht. Es gibt also „Verlierer“. Besonders gravierend ist das, wenn die Teilnehmer in einem intensiven Vorauswahlprozess nominiert wurden und sich Hoffnung auf besondere Förderung gemacht hatten. War die AC-Teilnahme erfolglos, entsteht genau das, was viele Unternehmen mit Sorge betrachten: Die als vielversprechende Leistungsträger identifizierten Mitarbeiter kehren demotiviert an ihren Arbeitsplatz zurück. Vier Kernfragen kennzeichnen die Verliererproblematik:

### 1. Schaffen Auswahl-ACs zwangsläufig Verlierer?

Bei einem Auswahl-AC hat die Diskussion über die Verliererproblematik am wenigsten mit der Methode selbst zu tun. Auswahlverfahren, in denen sich mehrere Bewerber auf eine Zielposition bewerben, werden immer dann Verlierer produzieren, wenn es weniger offene Stellen als Bewerber gibt oder die Bewerber aus Sicht des Unternehmens nicht geeignet sind. Da die meisten (zumindest mit externen Bewerbern durchgeführten) Auswahlprozesse auf der Basis eines Auswahlinterviews stattfinden, kann ein AC hier zumindest dazu beitragen, dass die Bewerber mehr Chancen und Gelegenheiten haben, ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen. So wird der sprachlich gewandte Selbstdarsteller im Interview immer leichter punkten. Wenn er seine Leistungsfähigkeit dagegen auch noch in bestimmten auf die Zielposition bezogenen Aufgaben nachweisen muss, kann die Auswahlentscheidung zumindest fairer werden. Verlierer wird es bei Auswahlverfahren dennoch immer geben. Einzig die wahrgenommene Fairness und Sachgerechtigkeit

des Verfahrens kann durch ein Auswahl-AC positiv beeinflusst werden.

### 2. Sind interne Personalentwicklungs-ACs, die auf langfristig angelegte Förderung zielen, immun gegen die Verliererproblematik?

Die Antwort auf diese Frage heißt eindeutig „nein“. Viele Unternehmen glauben, die Verliererproblematik auszuschließen, indem sie ihre ACs explizit als reine Personalentwicklungsmaßnahme deklarieren und immer wieder betonen, dass damit keinerlei Selektionscharakter verbunden ist. Doch erstens haben auch „reine“ Personalentwicklungs-ACs in der Regel den Charakter einer Potenzialentdeckung oder zumindest einer differenzierteren Potenzialbeschreibung. So werden danach oft bedarfsgerechte Maßnahmen angeboten, bei denen meist doch deutlich wird, dass bestimmte AC-Teilnehmer aus Sicht der Beobachter beziehungsweise des Unternehmens als potenzialträchtiger und förderungswürdiger eingestuft werden. Insofern kann man durchaus auch „verlieren“. Zweitens gibt es immer dann Verlierer, wenn die Hoffnungen einzelner Teilnehmer höher sind als das, was ein Unternehmen bereit ist, zu investieren oder an Perspektiven aufzuzeigen. Aber auch in diesem Fall ist nicht die Methode verantwortlich. Das Unternehmen ist nur nicht bereit, bestimm-

*Cord Brandes, Leiter der  
Personalentwicklung Agravis  
Raiffeisen AG, Münster  
cord.brandes@agravis.de*



*Michael Paschen, Diplom-  
Psychologe, Geschäftsführer der  
Profil M Beratung für Human  
Resources Management GmbH &  
Co. KG in Remscheid, spezialisiert  
auf Führungskräfteentwicklung  
und -training sowie auf  
Personalauswahl  
michael.paschen@profil-m.de*

