

## Assessment Center schlechter als sein Ruf

Die personalpsychologische Forschung sieht heute das Assessment Center (AC) in kritischer Perspektive: In den vergangenen Jahrzehnten hat die Brauchbarkeit des AC zur Prognose beruflichen Erfolgs abgenommen. Was kann getan werden, damit die Methode wieder das leistet, was sie soll?

Aktuelle metaanalytische Untersuchungen attestieren dem Assessment Center ernüchternde Leistungen, was die Prognose beruflichen Erfolgs angeht: Selbst weitgehend unstandardisierte Interviewverfahren liefern manchmal bessere Vorhersagen beruflicher Leistung als das derzeit praktizierte AC. Strukturierte Interviews und gute psychologische Tests leisten teilweise sogar ein Vielfaches dessen, was AC vermögen.

Allerdings war das nicht immer so: Lange Zeit galt eine Validität von  $r=.46$  als Maßstab für den Prognosewert eines Assessment Centers. Dies geht auf die prominenten AC-Forschungen des Unternehmens AT&T in den USA zurück. Allerdings waren dies Daten aus einer Einzelstudie. Jüngere Untersuchungen, die mehrere Einzelstudien zusammenfassen und so zu einer verlässlicheren Aussage führen, lieferten nur noch eine Prognose-

kraft von  $r=.26$  hinsichtlich der Vorhersage beruflichen Erfolgs. Bezogen auf die letztgenannte Prognosestärke liegt das AC damit nur noch geringfügig oberhalb der Analyse von Bewerbungsunterlagen – ein ernüchterndes Ergebnis für eine tradierte und mit kostspieligem Aufwand betriebene Methode der Potenzialerkennung.

### Gründe für die Verschlechterung

Ein gewisser Anteil an der sinkenden Prognosekraft des AC geht auf veränderte statistische Methoden in der Validitätsbestimmung zurück. Aber dieser Anteil ist gering. Es gibt viele Gründe, weshalb die Verfahren in den vergangenen Jahrzehnten tatsächlich kontinuierlich schlechter geworden sind und weshalb diese Methode häufig hinter dem zurückbleibt, was sie eigentlich könnte.

Es wird zuviel zu beurteilen versucht: Den meisten ACs liegt eine lange Liste von Beobachtungsmerkmalen zugrunde. Von diesen Merkmalen haben einige tatsächlich etwas mit beruflichem Erfolg auf der Position zu tun, andere wenig oder gar nichts. Manche Merkmale lassen sich durch AC-Verfahren gar nicht ermitteln, wieder andere sind redundant zueinander. Das führt zu übermäßig langen Diagnosezeiten. Ein gutes Einzel-AC muss aber keinesfalls länger als einen dreiviertel Tag dauern. Häufig sind es sogar die umfangreicheren Verfahren, die schlechtere Prognosen leisten. Eine solide Anforderungsanalyse hilft, Fehler zu vermeiden.

Keine statistische Ergebnisermittlung: Nur bei wenigen Assessment Centern werden die Ergebnisse in einem Gewichtungsverhältnis entsprechend ihrer wahren Bedeutung zueinander austariert –

wichtige Merkmale gehen im gleichen Verhältnis ein wie irrelevante Messbereiche.

Keine ausreichend kompetente Konstruktion und Anwendung: Es ist in vielen Unternehmen üblich geworden, dass Praktikanten, Diplomanden oder andere Personen ohne psychologisch-diagnostische Ausbildung und Erfahrung AC-Übungen entwickeln. Kein Ingenieurbüro käme auf die Idee, die Tragwerksberechnung eines Brückenbaus alleine einem Studenten im Grundstudium anzuvertrauen – weshalb ist das im HR-Bereich anders?

Ähnlich ist es bei der Durchführung: Es bedarf diagnostischer Expertise und Kenntnis des Unternehmens und der Position mit ihren Anforderungen. Hier sind erfahrene Kollegen aus HR und Fachbereich gemeinsam gefordert. Wenn gute standardisierte Methoden eingesetzt werden, sind häufig externe Berater entbehrlich; deren Einsatz kann auf Sonderfälle beschränkt werden, die beispielsweise internes Konfliktpotenzial bergen oder ein besonderes Maß an Unabhängigkeit erfordern.

Zu viel Simulation, zu wenig Biografie und Eigenschaften: Die meisten ACs bestehen aus einer Mehrzahl interaktiver Verfahren wie Rollenspielen, Gruppenaufgaben, situativen Interviews und Präsentationsaufgaben. Diese Verfahren stiften einen guten Nutzen, wenn sie ein tatsächliches Abbild des Jobs darstellen: Dann wird das aktuelle Leistungsvermögen der Bewerber jobnah abgefordert und direkt beobachtbar.

Dieser Vorteil zerfällt aber schnell, wenn aus Kostengründen Standardverfahren eingesetzt werden, die mit der konkreten Position nichts zu tun haben. Grundsätzlich greift die Simulation als einziger Messansatz zu kurz: Ein gutes AC muss vergangene Leistungen einer Person ebenfalls einbeziehen (zum Beispiel durch bio-

grafische Fragebogen oder biografische Interviewfragen). Es darf nicht übersehen werden, dass es neben dem aktuellen Verhaltensrepertoire auch stabile und überaus anforderungsrelevante Eigenschaftsmerkmale gibt. Werden sie nicht ausreichend berücksichtigt, wird die Prognosekraft maßgeblich beschnitten.

Das gilt neben allgemein erfolgsrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen wie Integrität und beruflicher Leistungsmotivation zuvorderst für kognitive Fähigkeiten: Es gibt kaum einen besseren Prädiktor beruflicher Leistung als Intelligenz. Die wenigsten ACs jedoch messen explizit kognitive Fähigkeiten im AC – obwohl es dafür gute, effiziente und bei Bewerbern akzeptierte Methoden gibt. Die Sorge, dadurch gute Kandidaten abzuschrecken, ist unbegründet: Gute Bewerber haben keine Angst vor solchen Herausforderungen.

Falsche Teilnehmergruppe: Grundsätzlich ist das Einzel-AC die bessere Wahl als ein Gruppenverfahren. Es erlaubt Diskretion und damit Offenheit des Kandidaten, stellt eine persönliche Beziehung her und vermeidet Probleme, die sich durch die Zusammenstellung einer AC-Gruppe ergeben. So mag ein schwacher Kandidat in einer Gruppe noch schwächerer Kandidaten der Beste sein; in einer Gruppe guter Bewerber stünde er dagegen am Ende der Reihe. Wenn es aber dennoch ein Gruppen-AC sein soll, dann müssen möglichst leistungshomogene Kandidaten vorausgewählt werden, damit nicht primär Kontrasteffekte das Ergebnis bestimmen.

### Wissen, wer kommt

Es gäbe zahlreiche weitere Gründe, weshalb das AC schlechter geworden ist und was man dagegen tun kann. Wir beschränken uns hier jedoch auf den Hinweis, dass das AC als Methode auch heute durchaus etwas zu leisten vermag, wenn zentrale Qualitätserfordernisse beachtet werden. Doch nicht nur das AC als solches bedarf der Optimierung. Auch die Frage, wer dazu eingeladen wird, muss beantwortet werden. Im Falle externer Bewerber emp-

fielt es sich, Teile der Diagnose schon durchzuführen, bevor die Kandidaten vor Ort erscheinen. Wer seine Bewerber schon getestet, wenn sie noch zu Hause sind, erfährt auf günstigstem Wege, ob eine Einladung zum persönlichen Termin sich für beide Seiten lohnt. Eine Untersuchung konnte zeigen, dass sich durch integriertes E-Recruiting und Online-Assessment zusätzliche Informationen gewinnen und die Effizienz des Gesamtprozesses steigern lassen – zugunsten besserer Kandidaten im AC.

Bei unternehmensinternen Prozessen müssen Daten aus der regelmäßigen Leistungsbeurteilung und vorab durchgeführte strukturierte Einzelinterviews darüber entscheiden, wer in den aufwändigeren AC-Prozess Einlass findet. Die vergangene Leistung der Kandidaten nicht zu berücksichtigen, würde wichtige diagnostische Information verschwenden und auch die Akzeptanz schmälern.

### Viel Potenzial für Verbesserung

Mit wenigen einfachen und einigen etwas aufwendigeren Verbesserungen kann es wieder zu dem werden, was es sein soll: Ein verlässliches Instrument für Personalentscheidungen, mit dem die wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen auf eine objektive Basis gestellt werden. Beschränkung auf die wesentlichen Kriterien, solide Konstruktion, saubere Messung und die Gestaltung eines effizienten Prozesses sind der Schlüssel zum Erfolg dieser Methode.



Autor  
**Prof. Dr. Heinz Schuler**,  
Inhaber des Lehrstuhls für  
Psychologie Universität Hohenheim,  
wissenschaftlicher  
Leiter S&F Personalpsychologie  
Managementberatung,  
schuler@personalpsychologie.de



Autor  
**Andreas Frintrup**,  
Geschäftsführer S&F Personal-  
psychologie Managementbera-  
tung, Vorstand HR Diagnostics,  
frintrup@personalpsychologie.de

#### Mehr zum Thema

**Schuler, H.:** Assessment Center zur Potenzialanalyse. Hogrefe Verlag, 2007.