



NEUE STUDIE ZUR KONZEPTION VON ASSESSMENT CENTERN

Mit Assessment Centern zum Erfolg – aber wie?

Das Assessment Center (AC) ist eine Personalauswahlmethode, welche immer größere Beliebtheit in deutschen Unternehmen erfährt. Trotzdem wird die Methode und insbesondere ihre Durchführung in der Praxis immer wieder Gegenstand von Kritik. Eine neue Studie der Humboldt-Universität zu Berlin geht dem vielfach vorgeworfenen Abstand zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischer Umsetzbarkeit auf den Grund. Ein Gespräch mit den Studienleitern Carsten C. Schermuly und Jens Nachtwei.

PRAKTIKER STELLEN SICH OFT DIE FRAGE, WELCHE DIMENSIONEN BZW. MERKMALE DER TEILNEHMER SIE IM AC ERFASSEN SOLLEN. GIBT ES HIER AUS WISSENSCHAFTLICHER SICHT ETABLIERTE DIMENSIONEN?

Nachtwei:

Die Frage nach geeigneten Dimensionen ist enorm wichtig für die Qualität eines ACs. Es finden sich Dutzende davon in verschiedensten Studien und Handbüchern, allerdings ergeben nicht alle wirklich Sinn. Einige lassen sich im AC schlecht messen, andere sind so ähnlich zueinander, dass man im Grunde nahezu dasselbe misst. Schaut man sich Analysen an, die mehrere Studien zusammenfassen, kristallisieren sich Rücksicht- und Einflussnahme, Kommunikationsfähigkeit, Engagement, Organisieren, Problemlösen und Stresstoleranz heraus.

In unserer Studie mit über 50 AC in Deutschland haben wir u.a. geprüft, welche davon in genau dieser oder vergleichbarer Form genutzt werden. Man sollte in jedem Fall vermeiden, Dimensionen am Grünen Tisch herzuleiten, sondern sich an den genannten zumindest orientieren oder besser noch auch gleich nach fundierten Verhaltensankern zu diesen Dimensionen suchen.

WELCHE QUALITÄTSKRITERIEN SIND BEI DER KONZIPIERUNG VON AC RELEVANT?

Schermuly:

Alle Kriterien, die der Vorhersagekraft des ACs für den Berufserfolg dienen, sind von besonderer Relevanz. Diese Kriterien können auf jeweils unterschiedlichen Stufen des AC-Prozesses angesiedelt sein. D.h. bei der Konzeption, der Durchführung oder der Nachbearbeitung.

Nachtwei:

Das stimmt – im Grunde geht es vor allem darum, in der Personalauswahl sicherer zu sein, als eine zufällige oder eine Bauchentscheidung zu treffen. Das funktioniert nur über eine gesicherte methodische Qualität eines ACs. Aus einem gut konzipierten AC folgt meist auch eine höhere Akzeptanz des Verfahrens bei BewerberInnen und AnwenderInnen in der Praxis.

WAS SOLLTE MAN BEI DER DURCHFÜHRUNG BEACHTEN?



Carsten C. Schermuly

Schermuly:

Hier sind verschiedene Kriterien wichtig. Die Dimensionen sollten z.B. in mindestens zwei unabhängigen Übungen beobachtet werden. Dabei sollten die Beobachter rotieren, d.h. nicht nur ein Beobachter schätzt das Verhalten eines einzigen Bewerbers ein. Nur so kann ein gewisses Maß an Objektivität und Fairness hergestellt werden. Auch sollte man darauf achten, dass pro Übung nicht zu viele Dimensionen beobachtet werden müssen, und dass das Verhältnis zwischen AC-Teilnehmern und AC-Beobachtern maximal 2 zu 1 ist. Ansonsten kommt es zu einer Überforderung der Beobachter und die Qualität leidet.

UND BEI DER NACHBEARBEITUNG?

Schermuly:

Hier ist es empfehlenswert, dass man sich im Sinne einer aktiven Qualitätskontrolle mit den AC-Ergebnissen auch nach Abschluss des ACs beschäftigt. Es sollte z.B. statistisch geprüft werden, ob die Beobachter hinsichtlich ihrer Einschätzung auf den Dimensionen adäquat übereingestimmt haben oder auch, ob die Items mit denen die Dimensionen erfasst werden nicht zu leicht und nicht zu schwierig sind. Weiterhin bietet es sich an zu untersuchen, ob die Dimensionen unterscheidbar

sind oder wie das AC-Ergebnis mit dem späteren Berufserfolg eines Bewerbers zusammen hängt. Nur wenn man auch diese Phase ernst nimmt, kann gewährleistet werden, dass sich das AC entwickeln und verbessern kann.

Nachtwei:

In unserer Studie konnten wir bei den genannten statistischen Überprüfungen der ACs teilweise erhebliche Mängel erkennen. Zur Feinjustierung und nachhaltigen Qualitätssicherung ist ein solcher Weg allerdings unbedingt notwendig.

UM AUF DIE ERSTE FRAGE ZURÜCKZUKOMMEN - WIE HOCH MUSS DENN EINE DIMENSION IM AC AUSGEPRÄGT SEIN, DAMIT SICH DER ERHOFFTE BERUFSERFOLG AUCH EINSTELLT?

Nachtwei:

Die Frage lässt sich nicht pauschal beantworten. Oft werden die Dimensionen nach dem „Viel hilft viel“ Prinzip behandelt: jeder Bewerber sollte möglichst hoch auf der Dimension abschneiden. Allerdings zeigt v.a. die Persönlichkeitsforschung, dass es auf die Justierung ankommt: denn jedes Merkmal „kippt irgendwann um“, d.h. die erwartete positive Wirkung geht verloren und kehrt sich evtl. sogar ins Negative. Ein Beispiel: Rücksichtnahme wird von vielen sehr positiv gesehen, kann jedoch bei einer zu hohen Ausprägung in gewissen Situationen negativ wirken – so z.B., wenn es für einen Vertriebler darum geht, sich beim Kunden zu behaupten. Eine übertrieben hohe Rücksichtnahme kann hier einen lukrativen Geschäftsabschluss gefährden oder z.B. in Teammeetings dazu führen, dass nötige Kritik nicht geäußert wird. Alles beginnt also mit der genauen Analyse der Arbeitsanforderungen und endet mit einer Feinjustierung der Dimensionen. Auch bei Fähigkeiten kann es ein „zu viel des Guten“ geben: wird jemand bspw. hinsichtlich seiner Problemlösefähigkeiten im Job kontinuierlich unterfordert, da bei der Einstellung zu unreflektiert der Kandidat/ die Kandidatin mit der höchsten Ausprägung ausgewählt wurde, besteht die Gefahr, dass auf chronische Unterforderung erhöhte Fluktuation folgt. Das kostet in manchen Branchen sicher mindestens soviel wie die Folgen von Überforderung.



Jens Nachtwei

WO SEHEN SIE DIE GRÖßTE DISKREPANZ ZWISCHEN THEORIE UND PRAXIS UND WO DIE GERINGSTE?

Schermuly:

Wir haben über 50 AC aus jeweils unterschiedlichen Unternehmen für unsere Studie untersucht.

Z.B. sparen sich etwa 12% der Unternehmen ein Beobachtertraining. Auch die übrigen nehmen sich durchschnittlich nur 4 bis 5 Stunden Zeit, um die Beobachter auf ihre Aufgabe vorzubereiten. Auch bei der statistischen Nachbearbeitung des ACs gab es Diskrepanzen oder bei der Anzahl der verschiedenen Informationsquellen, die für die Herstellung des Anforderungsprofils genutzt wurden. Durchschnittlich zeigte sich aber ein positives Bild, wobei die Unternehmensberatungen in unserer Stichprobe tendenziell die Qualitätskriterien stärker erfüllten als andere Unternehmen. Wir haben die Teilnehmer auch nach der Sinnhaftigkeit und der praktischen Umsetzbarkeit der Kriterien befragt. Hier zeigte sich, dass die Teilnehmer, die Qualitätskriterien durchweg für sinnvoll erachteten aber einige nur für schwierig praktisch umsetzbar.

VIELEN DANK FÜR DAS GESPRÄCH.

Zu den Gesprächspartnern

Carsten C. Schermuly ist Doktorand und Dozent an der Humboldt-Universität zu Berlin sowie seit mehreren Jahren als Unternehmensberater tätig.

Jens Nachtwei ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung GreenCard Consult und promoviert am Institut für Psychologie der Humboldt-Universität zu Berlin.

Weitere Informationen

Beschreibung des Projekts „Qualität von Assessment Centern“ am Institut für Psychologie der Humboldt-Universität zu Berlin: <http://www.psychologie.hu-berlin.de/prof/org/AC>

Arbeitskreis Assessment Center e.V. <http://www.arbeitskreis-ac.de/>

Kersting, Martin (2009): Qualität im Assessment Center http://www.kersting-internet.de/pdf/Kersting_2009_ZAO_AC_70-74.pdf

Sarges, Werner (2009): Warum Assessment Center häufig zu kurz greifen und zudem meist das Falsche zu messen versuchen <http://www.dgfp.de/perdoc/document.php?id=83432>

Diskussion

Diskutieren Sie mit uns zu diesem Thema und weiteren im CHANCEN UND KARRIERE-Personalerforum: www.chancenundkarriere.de/forum