

Der Einfluss von Assessment Centern auf die Teilnehmenden

Angesichts des zunehmend ausgetrockneten Arbeitsmarkts wird es immer wichtiger, bei der Auswahl und Konstruktion von eignungsdiagnostischen Instrumenten die Teilnehmerperspektive mit einzubeziehen. Dies gilt in besonderem Maße für die Konstruktion von guten und erfolgreichen Assessment Centern (AC).

So lassen sich aus Teilnehmersicht zwei zentrale Wirkungen von AC unterscheiden. Erstens ist der Einfluss des AC auf die Akzeptanz seitens des Beurteilten zu nennen, denn diese beeinflusst bei Auswahlentscheidungen in hohem Maße die Zusagewahrscheinlichkeit und bei Personalentwicklungsentscheidungen in hohem Maße die Fluktuationsneigung (z.B. wegen geringer werdenden Aufstiegschancen).

Zweitens ist zu klären, inwieweit Teilnehmer von dem AC profitieren, d.h. ob Lern- und Übungseffekte auftreten. Davon ist einerseits abhängig, ob das AC als Trainings- und Entwicklungsmaßnahme geeignet ist. Andererseits, ob ein Unternehmen Erst- und Mehrfachteilnehmer im AC in gleicher Weise beurteilen kann, oder ob diese Lerneffekte zur Verfälschung der AC-Aussage führen. Aus den im Folgenden dargestellten Erkenntnissen zur Wirkung von AC auf die Teilnehmer lassen sich Ansatzpunkte zur entsprechenden Optimierung der AC-Verfahren ableiten.

Zielsetzung von AC ist es in erster Linie, die Eignung einer Person für eine bestimmte Tätigkeit und / oder ihr Entwicklungspotenzial möglichst zutreffend einzuschätzen. Da jegliche eignungsdiagnostischen Methode jedoch auf die Teilnehmenden (ein-) wirkt und es zudem im Sinne des Personalmarketings von zentraler Bedeutung ist, dass AC auf die Teilnehmer eine positive Wirkung haben, ist es erforderlich, sich mit der Teilnehmerperspektive auseinander zu setzen.

Wirksamkeit von AC auf die Teilnehmer

Wird der Einfluss von AC auf die Teilnehmer untersucht, lassen sich zwei für die Unternehmen hochrelevante Themengebiete unterscheiden:

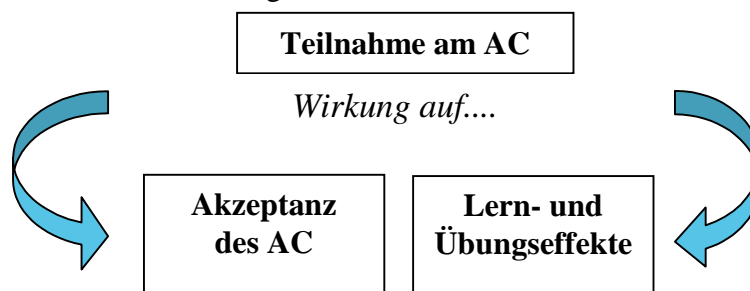


Abb. 1

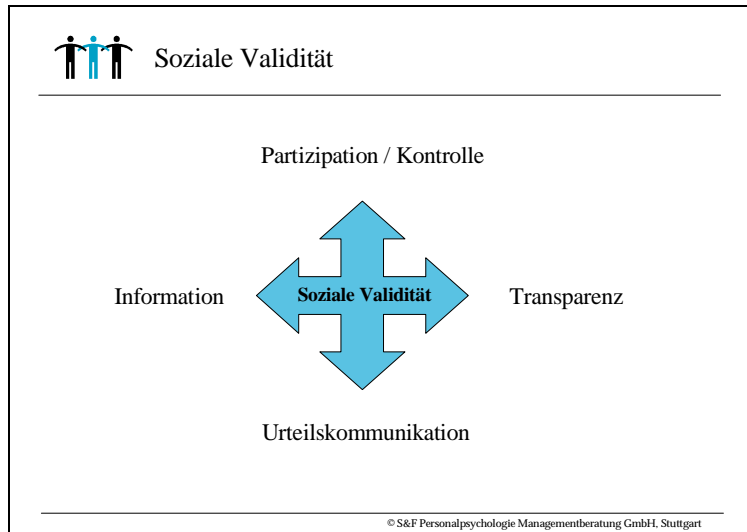
Der Einfluss des AC auf die Akzeptanz befasst sich mit der **Einstellung der Teilnehmer zum AC**. Erlebt der Teilnehmende das AC als positiv, augenscheinvalide und fair, wird seine Selbstselektion gefördert und die Motivation zur Zusage bzw. für entsprechende Entwicklungsmaßnahmen gesteigert - was der vom Unternehmen gewünschten Wirkung des AC auf die Teilnehmer gleich kommt.

Mögliche Lern- und Übungseffekte die aufgrund der AC-Teilnahme auftreten, werfen die Frage auf, **inwieweit der Teilnehmende von dem AC profitiert** und welche Konsequenzen sich daraus sowohl für den Arbeitsalltag des Teilnehmers als auch für die Beurteilung der AC-Leistungen von Mehrfachteilnehmer durch das Unternehmen ergeben.



Soziale Validität von AC

Was beeinflusst die Akzeptanz eines eignungsdiagnostischen Verfahrens? Die wissenschaftlichen Erkenntnisse zu diesem Themengebiet werden unter dem Begriff der **sozialen Validität** (Schuler, 1990, vgl. Abb.2) zusammengefasst. Teilnehmer beurteilen ein eignungsdiagnostisches Verfahren dann positiv, wenn die vier zentralen Aspekte der sozialen



Validität erfüllt sind.

Dazu zählt an oberster Stelle die **Partizipation / Kontrolle**, d.h. das Verfahren sollte dem Teilnehmer die Möglichkeit bieten, durch eigenes Handeln sein Leistungspotenzial unter Beweis stellen zu können. Im AC ist dieser Aspekt durch die interaktiven Verfahren in hohem Maße gegeben.

An zweiter Stelle steht der Aspekt der **Transparenz**, damit

Abb. 2

wird erfasst, ob die angewendeten Einzelverfahren des AC in einer für den Teilnehmer in nachvollziehbarer Weise etwas mit der durch das Einzelverfahren getroffenen Aussage zu tun haben. Konkret erwarten die Teilnehmer daher, dass sie selbst erkennen können, dass die getesteten Aspekte auch in ihrem Arbeitsalltag wichtige Bestandteile des beruflichen Erfolgs sind. Hohe Transparenz hat z.B. das Rollenspiel eines Verkaufsgesprächs, wenn es um eine verkäuferische Tätigkeit geht. Problematisch ist hier aber immer, dass Teilnehmer (teilweise mit Recht) argumentieren können, dass ja in der Realität das Verkaufsgespräch unter ganz anderen Bedingungen stattfinden würde, etc. Generell gilt, je realitätsnäher ein Einzelverfahren konstruiert ist, desto eher erscheint dem Kandidaten das Verfahren als transparent. Dieser Aspekt der Transparenz, auch als Augenscheinvalidität bezeichnet, ist jedoch für die Konstruktion eines AC kein unproblematischer Aspekt, denn es hat sich immer wieder gezeigt, dass eine möglichst realitätsnahe Simulation keineswegs eine hohe prognostische Gültigkeit des AC gewährleistet. Andere Aspekte der Transparenz betreffen die Nachvollziehbarkeit des Entscheidungsprozesses für die Teilnehmenden und die Möglichkeit, aufgrund der AC-Teilnahme **selbst beurteilen zu können**, ob man für die entsprechende Position geeignet ist bzw. das entsprechende Potenzial bietet. Insgesamt gesehen ist der Aspekt der Transparenz bei den verschiedenen AC in unterschiedlich hohem Maße realisiert.

Unter dem Aspekt **Information** wird das Interesse des Teilnehmers gefasst, durch das AC möglichst viel über das Unternehmen, die Unternehmenskultur und die in Frage stehende Position zu erfahren. Je mehr und je realistischer die Tätigkeitsinformation, desto eher wird das Verfahren akzeptiert. Jedoch werden in vielen AC den Teilnehmenden nicht die entsprechend qualifizierten Informationen gegeben, worunter dann die Akzeptanz leidet. Qualifizierte Interviewverfahren, z.B. das Multimodale Interview (MMI[®]) sehen daher eine realistische Information der Bewerber über die künftige Tätigkeit als wesentlichen Gesprächsbestandteil vor.

Der Aspekt der **Urteilkommunikation** betrifft Qualität und Umfang des Feedbacks, das der Teilnehmende über seine Leistung erhält. Je nachvollziehbarer, wahrhaftiger und formal akzeptabler das Feedback gestaltet ist, desto eher kann der Kandidat es annehmen.

Folgerungen für die Praxis

Fasst man die Ergebnisse zusammen, wird deutlich, dass AC generell zu den von den Kandidaten eher gut akzeptierten Verfahren zählen, da im AC zentrale Bedürfnisse der Teilnehmer berücksichtigt werden können. Allerdings ist es dazu notwendig, dass auch tatsächlich allen vier beschriebenen Aspekten der sozialen Validität Rechnung getragen wird. Dies erfordert einige Sorgfalt bei der Konstruktion und Durchführung des AC. So ist beispielsweise bei jedem einzelnen Kandidaten wieder „neu“ auf die Qualität und Nachvollziehbarkeit des Feedbacks zu achten. Hier können entsprechenden Checklisten und Vorlagen Abhilfe schaffen.

Dennoch darf nicht vergessen werden, dass Soziale Validität nicht mit der prognostischen Validität von AC zu tun hat und dass die Berücksichtigung dieses Aspekts teilweise sogar mit der angestrebten Qualität der prognostischen Aussage in Widerspruch stehen kann. So ist aufgrund der hohen prognostischen Aussagefähigkeit die Anwendung von Intelligenztests zu empfehlen, sozial valide sind diese Verfahren aber zunächst einmal nicht. Hier gilt es, beide Aspekte in angemessenem Maß zu berücksichtigen.

Lern- und Übungseffekte im AC

Die häufige und weit verbreitete Durchführung von Assessment Centern (AC) führt dazu, dass viele geladene Kandidaten vorher bereits mehrfach an einem solchen Auswahl- oder Potenzialanalyseverfahren teilgenommen haben. Da eine Mehrfachteilnahme bei anderen Leistungstestverfahren in der Regel zu einem besseren Abschneiden führt, dort also Lern- und Übungseffekte wirksam werden, stellt sich die Frage, inwieweit dies auch für AC gilt. Zwar sind AC meist spezifisch auf die jeweiligen Belange des Unternehmens zugeschnitten, jedoch gibt es einige grundlegende methodische Ähnlichkeiten, die derartige Übungseffekte wahrscheinlich machen - beispielsweise eine Vertrautheit mit typischen Einzelverfahren (z.B. der Gruppendiskussion) oder Lerneffekte aufgrund von Rückmeldungen über das eigene Verhalten.

Um aus möglichen Effekten adäquate Maßnahmen abzuleiten, sind verschiedene Faktoren zu berücksichtigen (vgl. Abb.3):

Erstens die **Art der Leistungssteigerung** (globale, d.h. „gleichmäßige“ Wirkung auf das gesamte AC-Ergebnis vs. Aufgaben- bzw. dimensions-spezifische Wirkung, sowie die Größe der Effekte).

Zweitens die **grundlegende Wirkung** (bei einer Performanzsteigerung ist von Übungseffekten im engeren Sinne auszugehen, d.h. der

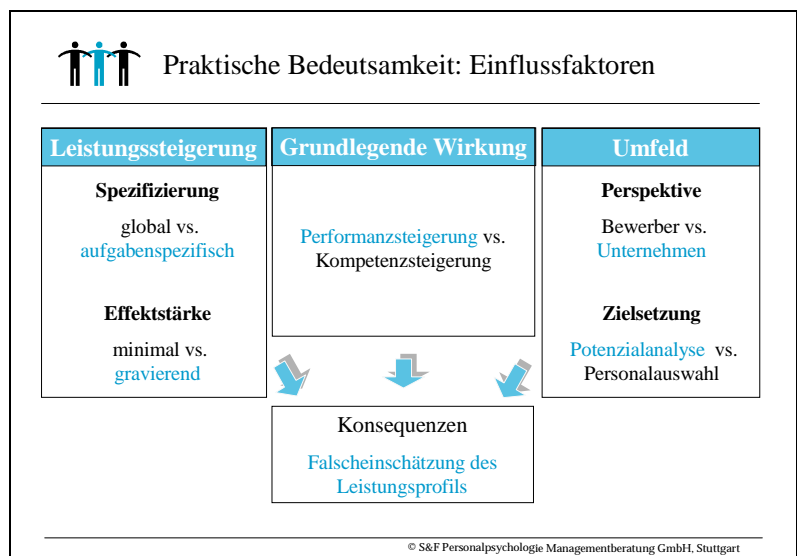


Abb. 3







Kandidat ist durch die Mehrfachteilnahme zwar im zweiten AC erfolgreicher, seine zugrundeliegenden (Management-) Fähigkeiten haben sich jedoch nicht verändert; bei einer Kompetenzsteigerung hätten sich auch diese zugrundeliegenden (Management-) Fähigkeiten verändert).

Drittens spielt das **Umfeld** eine Rolle, d.h. die Zielsetzung des AC (Auswahl- vs. Entwicklungs-AC) und die Perspektive (Sichtweise des Unternehmens oder des Bewerbers). Beispielsweise würde ein *aufgabenspezifischer*, dort jedoch *gravierender* Übungseffekt, der lediglich die *Performanz* steigert (d.h. die Kandidaten erscheinen im nächsten AC in einzelnen Aufgaben besser, ihr zugrundeliegendes Leistungspotenzial ist jedoch unverändert), aus Sichtweise des *Unternehmens* in einem *Potenzialanalyse-AC* zu einer *falschen Einschätzung des Leistungsprofils führen* (siehe Abb.3). Konkret würde dies bedeuten, dass die im AC als Stärke wahrgenommene Soziale Kompetenz des Kandidaten in Wirklichkeit gar nicht seine herausragende Stärke ist, sondern dies nur aufgrund des Übungseffekts in Gruppendiskussionen so erschien.

Solche **gravierenden Konsequenzen von Übungseffekten** würden die Aussagekraft der AC schwächen. Daher ist unbedingt zu klären, in welchem Ausmaß sie vorhanden sind. Denn wäre Konkretes über das Ausmaß derartiger Effekte bekannt, eigneten sich verschiedene Maßnahmen dafür, die Aussagefähigkeit des AC zu verbessern. So könnten Einzelverfahren verändert werden oder durch gezielte Vorinformationen bzw. Übungsgelegenheiten eine gleiche Ausgangsbasis für alle Kandidaten geschaffen werden. Bisher blieb diese für die Praxis hochrelevante Frage wissenschaftlich ungeklärt. Die nachfolgend beschriebene Untersuchung, die im Rahmen der Dissertation von Frau Dipl.-Psych. Grete Kelbetz an der Universität Hohenheim in Zusammenarbeit mit der S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH durchgeführt wird, strebt eine detaillierte Erforschung dieser Effekte und ihrer Konsequenzen für die Praxis an. Ziel hierbei ist es, künftig noch bessere und möglichst unsensitive AC-Verfahren entwickeln zu können.

Noch besteht für aufgeschlossene Unternehmen die Möglichkeit, sich an der Studie zu beteiligen und das eigene AC auf Übungseffekte sowie Verbesserungsmöglichkeiten hin untersuchen zu lassen. In der Studie werden in einem quasiexperimentellen Design die AC-Leistungen von Mehrfachteilnehmern (Versuchsgruppe) und Erstteilnehmern (Kontrollgruppe) verglichen. Hierzu genügt es, wenn alle Teilnehmenden eines Auswahl- oder Potenzialanalyseverfahrens im Laufe des AC die vorbereiteten Fragebögen der ca. 50-minütigen Begleituntersuchung ausfüllen. Anschließend werden die anonymisierten Daten dieser Begleituntersuchung mit den AC-Leistungen der Teilnehmenden verknüpft (hierzu müssen die AC-Ergebnisse in einem Zahlenformat vorliegen). Für eine unternehmensspezifische Auswertung sollten insgesamt mindestens 50 AC-Teilnehmer die Begleituntersuchung durchlaufen. Die Kosten einer Beteiligung orientieren sich an Art und Umfang des eingesetzten AC.

Der Nutzen der Untersuchung für die teilnehmenden Unternehmen besteht in einer umfassenden Überprüfung der AC-Qualität, die an drei Gesichtspunkten ansetzt (vgl. Abb.4):

 Nutzen der Untersuchung	
Check: AC - Qualität (Konstruktvalidität)	Sind die AC-Dimensionen gut zu unterscheiden? Neigen die Beobachter zu Beobachtungsfehlern?  Empfehlungen zur Optimierung
Check: Misst das AC, was es messen soll (Inhaltsvalidität)?	Misst das AC alle relevanten Persönlichkeitsmerkmale?  Empfehlungen zur Optimierung
Check: Einfluss von Übungseffekten	Welche Übungseffekte treten auf? Sind sie gravierend? Bei welchen Personen (mit welchen Vorerfahrungen) treten sie auf?  Empfehlungen zur Qualitätssicherung

© S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH, Stuttgart

Erstens erhalten sie eine spezifische, differenzierte Rückmeldung darüber, ob bzw. welche Aufgaben ihres AC übungsanfällig sind und welcher Optimierungsbedarf daraus abzuleiten ist, zweitens liegt ihnen eine genauere Kenntnis über die Qualität der Beobachtungen vor, der entsprechende Verbesserungsvorschläge beigefügt sind und drittens ermöglicht ihnen die detaillierte Analyse, der durch ihr AC erfassten Persönlichkeitskonstrukte, abzuschätzen, welche

Abb. 4

Anforderungen durch ergänzende Verfahren noch besser abgedeckt werden könnten. Für die persönliche Kontaktaufnahme steht Ihnen Frau Kelbetz unter der unten angegebenen Kontaktadresse zur Verfügung.

Bedeutung der Teilnehmerperspektive bei der AC-Konstruktion

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Teilnehmerperspektive ein wichtiger, aber *nur ein* Aspekt ist, der bei der Konstruktion eines hochwertigen ACs berücksichtigt werden muss.

Ein so aufwendiges eignungsdiagnostisches Verfahren wie das AC ist für Unternehmen nur dann eine wertvolle Investition, wenn in bezug auf *alle* Teilaspekte des AC höchste Sorgfalt gewährleistet wird wie z.B.:

- *Anforderungsbezogene Konstruktion* (Feststellung, welche Fähigkeiten für die jeweilige Tätigkeit in welchem Maße tatsächlich berufserfolgsrelevant sind, anhand einer Anforderungsanalyse)
- *Zusammenstellung der Einzelverfahren nach dem Prinzip der Multimodalität* (Kombination von wissenschaftlich in bezug auf ihre Validität überprüfte Verfahren mit unternehmensspezifisch konstruierte Simulationsverfahren unter Berücksichtigung der drei Grundansätze der Eignungsdiagnostik – Diagnostik von Verhalten, von (Persönlichkeits-) Eigenschaften und von bisherigen (Arbeits-) Ergebnissen)
- *Klarheit der Zielsetzung des AC und der daraus abzuleitenden Merkmale* (Kosten / Nutzenrelation, Qualität und Anspruch des Feedbacks an die Teilnehmer, Optimaler Einsatz der Assessoren, adäquate Schulung der Assessoren)

Dennoch sollte es selbstverständlich sein, in diese Liste die Teilnehmerperspektive mit aufzunehmen.



Autorin

Dipl.-Psych. Grete Kelbetz ist Consultant bei der S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH in Stuttgart. Studium der Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie und Sprecherziehung (Rhetorik und Kommunikationsschulung) an der Universität Regensburg. Seit 1999 berufsbegleitende Promotion bei Prof. Dr. H. Schuler zur Problematik von Trainings- und Übungseffekten in Assessment Centern. Arbeitsschwerpunkte sind Konzeption und Einführung von wissenschaftlich fundierten Methoden der Eignungsdiagnostik sowie Trainings- und Workshopmoderation.

Kontaktadresse

S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH
Hackländerstraße 17
D-70184 Stuttgart

Telefon +49-711-486020-0
Telefax +49-711-486020-29
info@personalpsychologie.de
www.personalpsychologie.de