

Assessment-Center sind zu teuer, zu wenig aussagekräftig und werden zu selten genutzt – so das Ergebnis einer Studie der Wissenschaftler Jens Nachtwei und Carsten C. Schermuly in unserer April-Ausgabe 2009. Jetzt zeigen die Autoren, wie sich die Qualität dieses Instruments zur Personalauswahl verbessern lässt.

# Assessment-Center optimieren

Von Carsten C. Schermuly und Jens Nachtwei

**T**otal-Quality-Management, ISO 9000 – die Qualität von Produkten und Dienstleistungen ist in vielen Unternehmen ein wichtiges Thema. Doch geht es um die Gewinnung und Auswahl von Mitarbeitern, sinken die Ansprüche schnell. Dabei kosten gerade falsche Personalentscheidungen Unternehmen viel Geld, etwa weil ein Bewerber wegen mangelnder Kompetenzen oder eigener, unpassender Bedürfnisse die Anforderungen an den Job nicht gut genug erfüllt.

Wie wir im vergangenen Jahr zeigen konnten, bevorzugen Personalmanager ausgerechnet das Instrument zur Personalauswahl, das die geringste Aussagekraft über den späteren beruflichen Erfolg besitzt: das unstrukturierte Einstellungsinterview. Eine höhere Trefferquote weist das Assessment-Center (AC) auf. Jedoch liegt die Vorhersagekraft auch hier noch deutlich unter derjenigen von beispielsweise Intelligenztests oder Arbeitsproben. Gleichzeitig ist aber ein AC das mit Abstand kostenintensivste Verfahren. 400 bis 2000 Euro werden in der Regel pro Teilnehmer fällig.

Damit sich die Ausgaben lohnen, die Güte der Vorhersagen steigt und das Verfahren weiter akzeptiert wird, müssen die Verantwortlichen ein qualitativ hochwertiges AC konzipieren und durchführen. Doch wie lässt sich

die Qualität eines ACs messen? Darüber haben Fachleute in der jüngeren Vergangenheit oft diskutiert.

Unsere neue Studie aus dem Frühjahr 2010 soll Antworten liefern. Wir haben uns in unserer Untersuchung für einen Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis entschieden, um eine breite Akzeptanz und Realitätsnähe sicherzustellen. Dafür identifizierten wir 70 wissenschaftlich fundierte Qualitätskriterien, die die Vorhersagbarkeit des Berufserfolgs beeinflussen. Wir baten deutschlandweit 226 Praktiker und Wissenschaftler, den Nutzen der Kriterien einzuschätzen; Praktiker bewerteten zusätzlich die Umsetzbarkeit und Wissenschaftler die wissenschaftliche Widerspruchsfreiheit.

Die Befragten schätzten die 70 Qualitätskriterien überwiegend als sehr sinnvoll ein (rund 80 Prozent Zustimmung auf der verwendeten Skala). Teilweise bestehen aber Unterschiede, sodass wir hier besonders sinnvolle (Top-) und weniger sinnvolle (Flop-) Kriterien vorstellen möchten (siehe Grafik rechts).

## Was Qualität verbessert

Über 95 Prozent Zustimmung bekommen die drei Topkriterien; sie sollten bei ACs besonderes Gewicht erhalten.

Als sinnvollstes Kriterium gilt die Entwicklung eines Anforderungspro-

files. Es ist die Basis eines jeden Assessment-Centers. Bevor das Auswahlverfahren durchgeführt werden kann, muss allen bekannt sein, welche Kompetenzen in welchem Umfang für die jeweilige Stelle nötig sind.

Damit die Beobachter, die einen Bewerber im Rahmen eines Assessment-Centers begutachten, das Profil optimal nutzen, sollten sie sich mit den jeweiligen Anforderungen vertraut machen – das zweite Topkriterium. Nur wenn sie genau wissen, was beispielsweise unter Durchsetzungsfähigkeit zu verstehen ist und an welchem Verhalten sie diese erkennen, können sie ihre Aufgabe korrekt ausführen.

Schließlich sollte jeder Bewerber zur Vorbereitung und Absolvierung einer Übung gleich viel Zeit erhalten – das dritte Topkriterium. Nur so haben alle die gleiche Chance, ihr Potenzial auszuschöpfen.

## Was Qualität wenig beeinflusst

Als am wenigsten sinnvolles Kriterium, also als Flop, gilt, dass die Beobachter während der Übungen den direkten Blickkontakt mit den Teilnehmern des Assessment-Centers vermeiden.

Auch das Nutzen von Peer Ratings – die Teilnehmer bewerten sich gegenseitig – wurde als unwichtig erachtet, Flopkriterium Nummer zwei.

Dass die Teilnehmer keine Informationen über das Anforderungsprofil der jeweiligen Stelle erhalten, wird nur zu etwa 50 Prozent als sinnvoll erachtet (drittes Flopkriterium). Dennoch findet sich ausgerechnet bei diesem Kriterium die höchste Streuung. Einige Befragte stufen es als sehr sinnvoll ein, weil manche Bewerber aufgrund ihrer Erfahrungen aus anderen ACs ohnehin wissen, worauf es ankommt. Um Chancengleichheit herzustellen, sollten die Verantwortlichen über Anforderungen wie beispielsweise „Durchsetzungsfähigkeit“ informieren. Andere Befragte befürchten, das AC würde hierdurch zu leicht durchschaubar werden.

## Tops und Flops

Ein qualitativ hochwertiges Assessment-Center (AC) hilft, den Berufserfolg genauer vorherzusagen. Praktiker und Wissenschaftler bewerten folgende Kriterien als sehr sinnvoll oder weniger sinnvoll (Zustimmung in Prozent\*).

### Topkriterien\*\*

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. Entwickeln eines Anforderungsprofils vor dem AC | <b>96,9</b> |
| 2. Beobachter mit Anforderungen vertraut machen    | <b>96,4</b> |
| 3. Gleiches Zeitkontingent für Teilnehmer          | <b>95,6</b> |

### Flopkriterien\*\*

- |   |             |
|---|-------------|
| 1. Beobachter meiden Blickkontakt mit Teilnehmern | <b>31,8</b> |
| 2. Teilnehmer bewerten sich gegenseitig           | <b>46,1</b> |
| 3. Teilnehmer kennen das Anforderungsprofil nicht | <b>51,1</b> |

\*Durchschnittswerte der Einschätzung von Praktikern und Wissenschaftlern. Zum besseren Verständnis wurde die genutzte 7er-Skala in eine Prozentskala umgerechnet;  
\*\*geringfügig sprachlich angepasst.

## Was die Umsetzung behindert

Insgesamt werden unsere Qualitätskriterien zu 71 Prozent als gut umsetzbar eingeschätzt. Doch nicht jedes als sinnvoll beurteilte Kriterium lässt sich auch gut umsetzen. Das zeigt sich etwa bei Probe-ACs: Diese werden bei neu entwickelten Übungen für besonders sinnvoll gehalten, es wird aber angezweifelt (56 Prozent), dass sie tatsächlich durchgeführt werden können. Der Grund: Der finanzielle und zeitliche Aufwand sei zu hoch. Räume, Teilnehmer und Beobachter müssten organisiert werden. Scheuen die Personalmanager diesen Aufwand, besteht die Gefahr, dass der Bewerber Aufgaben ohne hohe Praxisrelevanz lösen muss.

Die Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit wird auch an folgendem Kriterium deutlich: Beobachter, die sich nicht an die vereinbarten AC-Standards halten, sollten von der Personalentscheidung ausgeschlossen werden. Das wird zwar als sinnvoll erachtet (81 Prozent), lässt sich jedoch in der Praxis kaum durchsetzen, wenn die Beobachter von höheren Hierarchieebenen kommen. Um dem Problem vorzubeugen, sollten alle Beobachter an einem Training teilnehmen. Die Personalabteilung sollte so viel Macht und Rückendeckung von Vorstand und Geschäftsleitung erhalten, dass sie bei Verstößen die Möglichkeit hat, die betreffenden Urteile nicht zu berücksichtigen.

Eine Zustimmung von 77 Prozent gab es für das Kriterium „Vorhersagegüte statistisch ermitteln“. Doch weil dies einigen organisatorischen Aufwand und methodisches Know-how erfordert, halten die Befragten dieses Qualitätskriterium für schwer umsetzbar. Trotzdem lohnt der Aufwand: Nur wenn es zwischen dem Ergebnis des Assessment-Centers und dem Erfolg im Beruf einen Zusammenhang gibt, misst das AC, was es messen soll. Dafür muss die Personalabteilung die AC-Ergebnisse archivieren sowie später Hinweise zum Berufserfolg sammeln.

Oftmals fallen diese ohnehin etwa bei Bewertungen durch Vorgesetzte an.

## Fazit

Ein Assessment-Center ist teuer und sagt nicht so viel über den Berufserfolg aus, wie es könnte. Das ist der Status quo. Daher sollten die Personalmanager die Qualität der Methode dringend verbessern (siehe Servicekasten unten). Unsere Studie zeigt, worauf es dabei ankommt. Allerdings sind manche Qualitätskriterien nur mit hohem Aufwand zu erfüllen – der sich aber lohnt: Denn nur dann werden die Verantwortlichen die besten Mitarbeiter am richtigen Ort im Unternehmen platzieren können. ■

### CARSTEN C. SCHERMULY

ist Dozent und promoviert am Institut für Psychologie der Humboldt-Universität (HU) Berlin.

### JENS NACHTWEI

ist Geschäftsführer der Beratung GreenCard Consult und promoviert am selben HU-Institut.

## SERVICE

### HBM ONLINE

(zu beziehen über:

[www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de))  
NACHTWEI, J.; SCHERMULY, C. C.:  
Acht Mythen über Eignungstests, in:  
Harvard Business Manager, April 2009,  
Seite 6, Produktnummer 200904006.

### INTERNET

Die Autoren nutzen die Qualitätskriterien für ein softwarebasiertes Benchmark für Assessment-Center-Diagnostik (BACDi). Wer ACs anonym einschätzen möchte, um sie zu optimieren, erhält die Zugangsdaten über:  
[Bacdi@lists.hu-berlin.de](mailto:Bacdi@lists.hu-berlin.de); [www.bacdi.de](http://www.bacdi.de)

© 2010 Harvard Business Manager