

## Assessment Center

# High End Recruiting oder übertriebener Aufwand?

**Stellen Sie sich vor, Sie haben eine Führungsposition im Unternehmen zu besetzen und haben derzeit fünf Personen in der Endauswahl. Welches personaldiagnostische Verfahren ziehen Sie in Betracht, damit Sie am Ende diejenige Person einstellen, die am besten passt? Lohnt sich allenfalls ein Assessment Center (AC)? Die Antwort auf diese Frage fällt heute aufgrund neuer Forschungserkenntnisse anders aus als noch vor 15 Jahren. Von Prof. Dr. Benedikt Hell\* und M.Sc. Nadine Schneider\*\***

**D**as Assessment Center (AC) ist heute nebst dem strukturierten Interview eines der am häufigsten eingesetzte Personalauswahlverfahren. Es ist ein beliebtes eignungsdiagnostisches Verfahren, dessen Einsatz in den letzten Jahrzehnten stetig zugenommen hat, obwohl der Durchführungsaufwand beträchtlich ist und einige bedeutende Übersichtsstudien die AC-Methode für nicht besonders aussagekräftig hielten. Sowohl für den deutschsprachigen als auch für den angloamerikanischen Raum kamen mehrere Forschungsgruppen zu dem Ergebnis, dass die Aussagekraft von ACs für die zukünftige berufliche Leistung allenfalls im Mittelfeld und weit unterhalb derer von Intelligenztests liegt. Damit nicht genug: Auch gilt es seit den 1980er Jahren als gesichert, dass ACs nicht diejenigen Kompetenzen messen, die sie eigentlich messen sollen. Zudem stellten die genannten Übersichtsarbeiten fest, dass die Qualität von ACs in den letzten Jahrzehnten stetig gesunken ist. Heinz Schuler, einer der renommiertesten Eignungsdiagnostiker im deutschsprachigen Raum, führte diesen Qualitätsverlust darauf zurück, dass ACs zunehmend unprofessionell durchgeführt werden und sich zur «Spielwiese für Laien» entwickelt haben.

## Drei neue Studien

Der Nutzen von ACs steht nach diesen Studien sehr in Frage. Zwar leuchtet das Prinzip der AC-Methode unmittelbar ein; mehrere Bewerbende werden in mehreren AC-Übungen durch geschulte Assessorinnen und Assessoren unter Verwendung

differenzierter Beobachungskriterien beurteilt. Offenbar reicht diese plausible Grundlogik noch nicht aus, um eine hohe Aussagekraft sicherzustellen. Dennoch setzen viele Anwender und Anwenderinnen auf die AC-Methode, die bei Kandidatinnen und Kandidaten nebenbei bemerkt über eine hohe Akzeptanz verfügt. In den vergangenen Jahren sind jedoch drei Studien erschienen, die nach einer neuen Einordnung der AC-Methodik verlangen.

### Empfehlungen für aussagekräftige ACs:

- Sollen Kompetenzen erfasst werden, gilt: Je mehr AC-Übungen, desto besser
- Dimensionsbezogene Konstruktion der Übungen
- Wenige, klar definierte, voneinander unabhängige Dimensionen
- Einsatz von Psychologinnen und Psychologen
- Einsatz von Beurteilungs-Checklisten
- Eingehende Schulung der Beobachtenden
- Kollegialer Austausch mit anderen Expertinnen und Experten.

Informationen über das Programm CAS Angewandte Psychologie für die HR-Praxis: [tinyurl.com/fhnh-cas-hrpraxis](http://tinyurl.com/fhnh-cas-hrpraxis)

## Assessment Center versus Intelligenztests

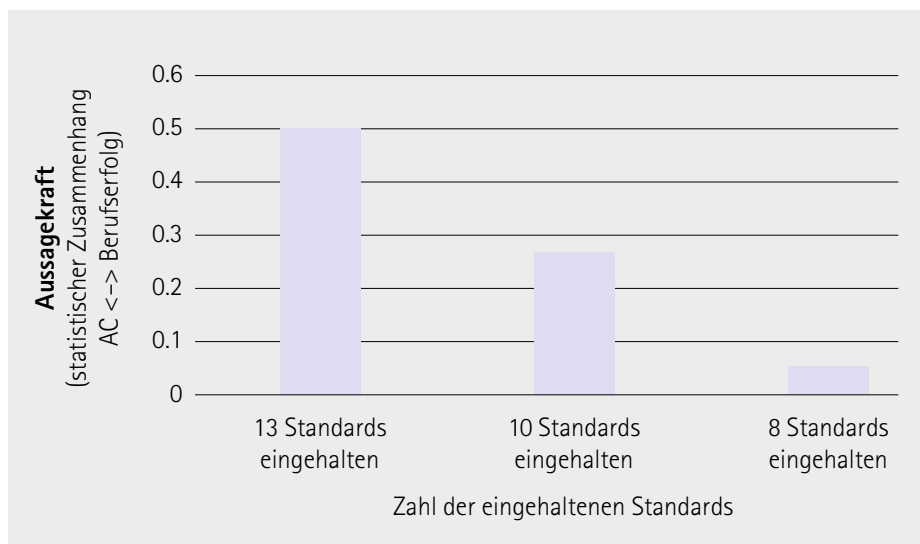
Die erste der drei genannten Studien wurde von Paul Sackett, einem profilierten AC-Forscher, 2017 veröffentlicht. Seiner Ansicht nach stehen die Ergebnisse seiner Studie in einem «dramatischen Kontrast» zu allen bis dato veröffentlichten Übersichtsarbeiten. Was war hier geschehen? Sackett und sein Team wählten einen anderen Zugang zu den Daten. Üblicherweise wird die Aussagekraft von Intelligenztests oder ACs über viele verschiedene Studien hinweg einzeln betrachtet und verglichen. Das Team um Sackett hingegen verglich die Aussagekraft von IQ-Tests und ACs immer nur dann, wenn beide Verfahren bei allen Bewerberinnen und Bewerbern ein-

gesetzt wurden. Gleich lange Spiesse also! Die Forschungsgruppe nennt das Ergebnis «dramatisch». Denn anders als in den bis dahin als Goldstandard zitierten Übersichtsarbeiten erweisen sich ACs bei einem 1:1-Vergleich als überlegen.

### Wann misst ein AC die Kompetenzen, die es messen soll?

Nebst der Frage nach der Aussagekraft von ACs für zukünftige berufliche Leistung stellt sich eine weitere, nicht weniger wichtige Frage. Was misst ein AC überhaupt? Misst es die gewünschten Kompetenzen, wie z. B. Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsstärke oder Analysefähigkeit? Das Ziel von ACs besteht darin, diese Kompetenzen über mehrere AC-Übungen wie beispielsweise Rollenspiele, Präsentationen oder Gruppendiskussionen beobachtbar zu machen. Zahlreiche Studien widmeten sich dieser wichtigen Frage und kamen zu dem Ergebnis, dass Assessorinnen und Assessoren in ACs kaum in der Lage sind, sich ein zuverlässiges Bild von den zu messenden Kompetenzen zu machen. Stattdessen überlagert die Leistung einer Person in einer Übung als Gesamteindruck die differenzierte Bewertung der einzelnen Kompetenzen. Es bildet sich also ein «Gruppendiskussions-Gesamteindruck», ein «Präsentations-Gesamteindruck», aber eben kein trennscharfer Eindruck über die Kompetenzen Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsstärke, etc.

Dieses Ergebnis nahmen viele mit einem Achselzucken zur Kenntnis, denn das AC prognostiziert berufliche Leistung trotzdem ganz manierlich. Aber spätestens wenn ACs zur Personalentwicklung eingesetzt werden, wird die mangelhafte Ab-



Die Einhaltung von Qualitätsstandards (Boltz, Kanning & Hüttemann, 2009)

bildung der intendierten Kompetenzen zur untragbaren Bürde. Ein entwicklungsförderliches, kompetenzbasiertes Feedback ist auf Basis der meisten ACs demzufolge nicht realisierbar.

Doch auch für dieses neuralgische Problem gibt es neue, bedeutsame Erkenntnisse. Eine vor vier Jahren veröffentlichte Studie verspricht eine Lösung. Auch an dieser Studie war Paul Sackett beteiligt, in diesem Fall als Kooperationspartner von Nathan Kuncel von der Universität Minnesota. Die beiden stellten folgendes Gedankenexperiment an: Psychologische Tests (z. B. Intelligenztests) bilden das Merkmal, das sie erfassen sollen (z. B. Intelligenz) nur dann wirklich ab, wenn sie aus genügend vielen Aufgaben bestehen. Werden zu wenige Aufgaben gestellt, wird das Merkmal (Intelligenz) nur sehr verschwommen gemessen. Übertragen auf Assessment Center bedeutet das: Nur wenn die Anzahl an

Übungen gross genug ist, können die gewünschten AC-Kompetenzen verlässlich beobachtet und somit gemessen werden. Dieser Idee folgend analysierten die Studienautoren mehrere AC-Datensätze und arbeiteten heraus, dass eine trennscharfe Kompetenzerfassung durchaus möglich ist, allerdings muss die Zahl der AC-Übungen deutlich höher sein, als sie in ACs üblicherweise ist. Erst ab sieben bis acht AC-Übungen schälen sich die Kompetenzen deutlich genug aus den Beobachtungen heraus. Eine einzelne Kompetenz muss folglich in mindestens sieben AC-Übungen gemessen werden, damit das AC-Feedback kompetenzbasiert erfolgen kann.

### Qualitätsstandards wirken

Lohnen sich nun Assessment Center oder nicht? Eine dritte Studie, in diesem Fall von einem deutschen Team um Jessica Boltz, verdeutlicht, dass die angemessene Ant-

IAP.BASEL



## Ihr Kompetenzzentrum für Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie

Assessment & Development Center • Führungsentwicklung • Change Management • Team- & Einzelcoaching • Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung • Gesundheitsmanagement

### IAP Basel

Institut für Angewandte Psychologie  
Greifengasse 1 • Postfach • CH - 4005 Basel  
Tel. 061 681 23 00 • iapbasel@iapbasel.ch  
www.iapbasel.ch

wort auf diese Frage ein «es kommt darauf an!» ist. Die Forschenden konnten aufdecken, dass ACs zukünftiges Verhalten gut vorhersagen, wenn sie sich an Qualitätskriterien orientieren. Die Aussagekraft von ACs steigt nahezu linear mit der Anzahl eingehaltener Standards (vgl. Abbildung). Welche Massnahmen können konkret ergriffen werden, damit ein AC wirklich aussagekräftig wird? Der Schweizer Verein Swiss Assessment, ein Zusammenschluss von AC-Expertinnen und -Experten, hat sich mit dieser Frage beschäftigt und einen ganzen Katalog an Qualitätskriterien erarbeitet. Beispielsweise sollen die Übungen eines ACs mit einem konkreten Bezug zu den Anforderungsdimensionen einer Zielposition konstruiert werden. Das heisst, wenn beispielsweise Kommunikationsfähigkeit gemessen werden soll, müssen die Übungen so konstruiert sein, dass die Person das entsprechende Verhalten effektiv zeigen kann.

Ein weiteres sehr wichtiges Qualitätskriterium besteht in einer sorgfältigen Schulung der Assessorinnen und Assessoren. Bei der Entwicklung, Durchführung und Auswertung von ACs sollten zudem Psychologinnen und Psychologen eingesetzt werden, welche über die notwendige diagnostische Fachkenntnis verfügen. Weitere wichtige Massnahmen zur Sicherstellung eines guten ACs sind der Einsatz von aussagefähigen Beurteilungs-Checklisten sowie die Schulung des Beobachtungsteams hinsichtlich Prinzipien der Personaldia-

gnostik, systematischer Verhaltensbeobachtung, Beurteilungsfehler und Umgang mit den Beobachtungsmaterialien. In mancher Hinsicht gilt allerdings auch «weniger ist mehr»! So ist es sinnvoller, wenige und klar definierte Anforderungsdimensionen zu messen, welche voneinander unabhängig und trennscharf sind.

Vor 15 Jahren hätte die Antwort auf die eingangs gestellte Frage wohl gelautet: Für den Auswahlprozess einer Führungskraft lohnt sich ein AC eher nicht, zum einen, weil Intelligenztests eine bessere Aussagekraft aufweisen, viel kostengünstiger sind, und zum anderen, weil nicht sichergestellt werden kann, dass ACs tatsächlich die beabsichtigten Kompetenzen messen. Mit aktuellem Forschungsstand von heute lautet die Antwort etwas anders: ACs sind ein geeignetes Auswahlverfahren, da die Aussagekraft über derer von Intelligenztests liegt, wenn wichtige Qualitätsstandards eingehalten werden. Zudem ist durch den Einsatz von genügend vielen AC-Übungen eine trennscharfe Messung von verschiedenen Kompetenzen möglich.

#### Literatur

Boltz, J., Kanning, U. P. & Hüttemann, T. (2009). Qualitätsstandards für Assessment Center – Trefende Prognosen durch Beachtung von Standards. *Personalführung*, 10, 32–37.

Kuncel, N. R. & Sackett, P. R. (2014). Resolving the assessment center construct validity problem (as we know it). *The Journal of Applied Psychology*, 99(1), 38–47. <https://doi.org/10.1037/a0034147>



\*Prof. Dr. Benedikt Hell ist Dozent an der Hochschule für Angewandte Psychologie (FHNW), er leitet das Programm CAS Angewandte Psychologie für die HR-Praxis: Personalauswahl und Personalentwicklung. Arbeitsschwerpunkte: Eignungsdiagnostik, persönlichkeitspsychologische Grundlagen der Eignungsdiagnostik, internetbasiertes Testen.



\*\*M.Sc. Nadine Schneider ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Angewandte Psychologie (FHNW).

Arbeitsschwerpunkte: Eignungsdiagnostik, insbesondere Studieneignungsdiagnostik und Interessenforschung, Freelancerin für Assessment Center.

Sackett, P. R., Shewach, O. R. & Keiser, H. N. (2017). Assessment centers versus cognitive ability tests: Challenging the conventional wisdom on criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 102(10), 1435–1447.

Swiss Assessment: Standards der Assessment Center Technik. <https://www.swissassessment.ch/standards>



Offene Jobs online

## Wir bleiben dran, bis es passt.

Sind Sie auf der Suche nach einer qualifizierten Fachperson für Ihr Personalwesen? Oder suchen Sie eine neue Herausforderung im HR?

Careerplus ist die führende Schweizer Personalberatung für die Rekrutierung von qualifizierten Fachleuten für die Berufsgruppen HR, Finanzen, Sales, Bau, Industrie, IT und Gesundheit.

 **careerplus**  
Passt perfekt.

[www.careerplus.ch](http://www.careerplus.ch)