

Ohne ein gutes Assessorenteam geht das Assessment Center baden

Das Assessment Center ist inzwischen ein beliebtes Instrument bei der Mitarbeiterselektion. Es ist praktisch anwendbar und bietet eine gute Vorhersagegüte für die späteren Leistungen – wenn es denn auch richtig durchgeführt wird. Das Assessorenteam muss nicht nur sorgfältig ausgewählt werden, sondern braucht auch eine entsprechende Ausbildung.

Das Assessment Center (AC) hat sich zu einem der populärsten eignungsdiagnostischen Verfahren entwickelt. Übereinstimmend mit der grossen Einsatzhäufigkeit werden ACs von Anwendern auch bezüglich Praktikabilität und Validität (Vorhersagegüte für spätere berufliche Leistung) positiv eingeschätzt. Allerdings wurde zuletzt auch Kritik laut.

Unter anderem bemängelte Professor Heinz Schuler von der Universität Hohenheim, dass die Validität von ACs im Lauf der Jahre nachgelassen hat, da bestimmte Gestaltungsaspekte zur Sicherstellung der Qualität von ACs nicht mehr ausreichend berücksichtigt werden. So wird in vielen Unternehmen unter anderem der Zusammensetzung des Assessorenteam sowie der Vorbereitung der Assessoren auf ihre Aufgaben zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Mit sechs Kernelementen zu einer optimalen Ausbildung der Assessoren

Assessoren in ACs unterscheiden sich zum Teil deutlich bezüglich ihres Ausbildungshintergrundes: Eine Befragung des Deutschen Arbeitskreises Assessment Center zeigte beispielsweise, dass neben Führungskräften aus der Linie und Mitarbeitern aus dem HR häufig auch externe Berater und Personalvertreter als Assessoren an einem AC mitwirken. Eine Reihe von wissenschaftlichen Studien hat deshalb untersucht, wie sich die Zusammensetzung des Assessorenteam auf die Validität von ACs auswirkt. Ein Ergebnis: Sind Psychologen am Assessment beteiligt, wirkt sich dies

günstig auf die Vorhersage späterer beruflicher Leistung aus. Allerdings zeigten sich zum Teil Unterschiede zwischen Psychologen und Führungskräften auch darin, wie gut sie verschiedene Kompetenzen beurteilen können: So erzielten die von Psychologen eingeschätzten sozialen Kompetenzen eine höhere Validität. Führungskräfte konnten hingegen bei Aspekten wie Entscheidungsfähigkeit und Disziplin stärkere Zusammenhänge mit späteren Leistungen herstellen. Weiter zeigten die bisherigen Studien, dass sich die Beteiligung von Psychologen meist positiv auf eine differenzierte Erfassung von Stärken und Schwächen bezüglich der im AC erfassten Anforderungen auswirkt. Sie vermögen es demnach besser, Kandidaten hinsichtlich unterschiedlicher Kompetenzen gleichzeitig zu beurteilen.

Es stellt sich also die Frage, warum sich die Qualität der Beurteilungen unterschiedlicher Gruppen von Assessoren unterscheidet. Psychologen sind aufgrund ihrer Ausbildung und Erfahrung meist geübter darin, Beobachtungsfehler zu vermeiden, beobachtetes Verhalten angemessen zu kategorisieren und anschliessend differenziert zu beurteilen. Da ihre Ausbildung jedoch in der Regel nicht die jeweils relevanten fachlichen Anforderungen für eine Zielposition umfasst, schneiden sie diesbezüglich weniger gut ab als Führungskräfte aus der Linie. Denn diese kennen die spezifischen Anforderungen der Zielposition und den Unternehmenskontext besser und geben dadurch Beurteilungen ab, die unternehmensspezifische Normen und Werte genauer widerspiegeln und damit für eine bestimmte Zielposition akkurater sind.

Darüber hinaus unterstreichen die vorliegenden Studien auch die Bedeutung der Expertise der Assessoren für die Validität eines ACs. Grundsätzlich ist die Qualität der Beurteilung besser, je mehr Beurteilungserfahrung ein Assessor hat – unabhängig vom beruflichen Hintergrund. Ein zentraler Faktor, um diese Expertise zu verbessern, besteht darin, Assessoren im Vorfeld eines ACs gezielt zu schulen und so auf ihre Beobachtungsaufgabe vorzubereiten. Als besonders wirksam hat sich hierbei ein so genanntes Bezugsrahmen-training erwiesen, bei dem die Entwicklung eines gemeinsamen Beurteilungsstabs

für «gutes» oder «weniger gutes» Verhalten im Mittelpunkt steht. Ein solches Training stellt sicher, dass alle AC-Teilnehmer tatsächlich nach den gleichen Massstäben beurteilt werden und dann auch tatsächlich gleich gute Chancen haben.

Es enthält neben Informationen zum jeweiligen Einsatzzweck und Ablauf eines ACs die folgenden Kernelemente: (1) genaue Informationen über die verwendeten Aufgaben, (2) genaue Informationen über möglichst verhaltensnah definierte Kompetenzen, (3) die Möglichkeit, die Anfertigung verhaltensbezogener Notizen einzuüben, (4) Informationen darüber, welche Verhaltensweisen Indikatoren für besonders gute, durchschnittliche oder auch verbesserungsbedürftige Leistung sind, (5) Informationen darüber, wie aus den verschiedenen Beobachtungen anschliessend Beurteilungen der verschiedenen Kompetenzen abgeleitet werden können, und (6) schliesslich ausreichende Möglichkeiten, die verschiedenen Aspekte der Beobachtung und Bewertung praktisch zu üben und sich mit anderen Assessoren darüber auszutauschen, um so ein einheitliches Verständnis der Anforderungen und Beurteilungsmaßstäbe sicherzustellen.

Die Mischung bringt's: Was der eine nicht kann, gleicht der andere aus

Zusammenfassend legt der aktuelle Forschungsstand nahe, gemischte Assessorenteam einzusetzen und damit die Vorteile beider Assessorengruppen zu nutzen. Psychologen können differenziertere Beurteilungen abgeben, Führungskräfte hingegen vermögen es besser, stellenspezifische Anforderungen in ihren Beurteilungen zu berücksichtigen.

Durch Training kann die Qualität der Assessorenbeurteilungen verbessert und gleichzeitig ein einheitlicher Beurteilungsrahmen geschaffen werden. Gemischte Assessorenteam und die hier vorgeschlagene Vorbereitung der Assessoren tragen auf diese Art dazu bei, die Qualität der in ACs gewonnenen Beurteilungen sicherzustellen und damit auch die Güte der Entscheidungen, die auf Basis dieser ACs getroffen werden.

Marius Gerber
und Klaus Melchers



Die Autoren

Dr. Marius Gerber ist Assistent an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich. Er forscht und unterrichtet im Bereich Human Resource Management mit den Schwerpunkten Talent- und Karrieremanagement, Eignungsdiagnostik sowie Change Management.



Dr. Klaus Melchers ist Oberassistent am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Zürich. Er forscht und unterrichtet im Bereich Personalpsychologie mit den Schwerpunkten Personalauswahl und Personalbeurteilung.