

Assessment Center

Prof. Dr. Sven Max Litzcke (FH Bund)

1 Einleitung

Assessment-Center zählen zu den eignungsdiagnostischen Standardverfahren in Großunternehmen. Einen guten Überblick über die Verbreitung von Assessment-Center gibt Ansknewitsch (1990; zitiert nach Obermann, 1992): Die 60 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland wurden befragt, 58 antworteten: Über die Hälfte der Unternehmen gab an, Assessment-Center einzusetzen; insbesondere in den Dienstleistungsbranchen; wie beispielsweise Banken und Versicherungen, ist das Verfahren weit verbreitet. Auch im öffentlichen Dienst sind Assessment-Center auf dem Vormarsch - zumindest bei der Personalauswahl. Nachfolgend wird ein Beispiel für ein Assessment-Center vorgestellt, wie es in einem Industrieunternehmen eingesetzt wird, um aus dem Kreis der eigenen Mitarbeiter Führungskräfte für das mittlere und obere Managements auszuwählen und sie gezielt auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Das Assessment-Center besteht aus folgenden Übungen:

- *Mitarbeitergespräch*: das Mitarbeitergespräch ist ein Rollenspiel. Der Teilnehmer muss mit einem Mitarbeiter ein Gespräch führen. Der Mitarbeiter wird von einem Rollenspieler dargestellt, dadurch wird eine bessere Standardisierung erreicht; alle Teilnehmer haben es mit demselben Gegenüber zu tun. Der Teilnehmer erhält Informationen darüber, wie das Gespräch zustande kam, welche Probleme zu klären sind, und wie sich sein Gesprächspartner bisher verhalten hat. Das Ziel des Gespräches wird vorgegeben und weicht von den Absichten des Mitarbeiters (Rollenspieler) ab. Dauer 30 Minuten.
- *Postkorb*: der Postkorb ist eine Einzelübung, in der die Teilnehmer viele Schriftstücke in kurzer Zeit bearbeiten müssen. Die Teilnehmer sollen sich in die Rolle der Führungskraft versetzen, die im Postkorb

angesprochen ist. Ihre Aufgabe besteht darin zu analysieren, welche Probleme angesprochen sind, Prioritäten zu setzen und zu jedem Schriftstück Anordnungen zu geben, wie zu verfahren ist. Die Aufgaben und Anforderungen, die in diesem Material enthalten sind, müssen die Teilnehmer nach Wichtigkeit und Dringlichkeit ordnen. Der Postkorb ist so gestaltet, dass keine Rückfragen erforderlich sind und die Schriftstücke innerhalb der vorgegebenen Zeit von 180 Minuten abgearbeitet werden können. Von den Teilnehmern wird erwartet, dass sie die Problemschwerpunkte erkennen, das Wesentliche berücksichtigen, ohne sich in Einzelheiten zu verlieren und die Vorschläge in leicht lesbarer, übersichtlicher Form zu Papier bringen.

- *Planspiel*: Im Unternehmensplanspiel repräsentieren drei Gruppen drei Unternehmen, die miteinander konkurrieren. Zwei Gruppen bestehen aus je vier Teilnehmern. Die dritte Gruppe besteht aus dem Spielleiter. Die Unternehmen sollen Gewinn machen. Die Spieler beschließen, in welcher Form sie ihre Finanzmittel in verschiedenen Bereichen (Produktion, Vertrieb, Marketing usw.) einsetzen. Die Entscheidungen werden jeweils für eine Periode (Monat, Quartal, Jahr) getroffen, die Ergebnisse werden anschließend rückgemeldet. Dann müssen die Gruppen die Entscheidungen für die nächste Spielperiode treffen. Dauer 120 Minuten.
- *Direktionssitzung*: Je vier Teilnehmer übernehmen die Rollen von Direktionsmitgliedern eines Unternehmens. Jeder Teilnehmer hat einen Tagesordnungspunkt, der innerhalb der vorgegebenen Sitzungszeit behandelt werden soll; allerdings können nicht alle Punkte in der vorgegebenen Zeit behandelt werden. Die Direktionssit-

zung ist eine führerlose Gruppendiskussion. Dauer 60 Minuten.

- **Computerspiel:** das Computerspiel ist eine Einzelübung, in der die Teilnehmer die Regierung eines fiktiven Landes übernehmen. Aufgabe ist die optimale Führung des Staates über mehrere Entscheidungsperioden hinweg. Viele Variablen sollen berücksichtigt und unter Zeitdruck müssen die "richtigen" Entscheidungen getroffen werden. Dauer 120 Minuten.

Das Verhalten und die Leistungen des Teilnehmers werden in jeder Übung von jeweils mindestens zwei Beobachtern schriftlich registriert. Die Zuordnung der Beobachter erfolgt nach dem Rotationsprinzip, so dass jeder Teilnehmer im Laufe des Assessment-Center mehrmals von jedem Beobachter beobachtet wird. Im Anschluss an jede Übung fixieren die Beobachter ihre Beobachtungen mittels ausführlicher Arbeitshilfen. Die Übungen erstrecken sich über drei Tage. Nach Abreise der Teilnehmer findet die Integrations-sitzung statt; sie nimmt zwei Tage in Anspruch. Erst hier, getrennt von den Beobachtungen in den Übungen, findet die Beurteilung und Auswertung statt.

Auf Basis des Ergebnisberichts werden für jeden Teilnehmer vom Leiter der Personalentwicklung Vorschläge für Entwicklungs- und Förderungsmaßnahmen erarbeitet. Innerhalb von vier Wochen nach der Integrations-sitzung führt der zuständige Abteilungsleiter persönlich gemeinsam mit dem Leiter Personalentwicklung ein Feedback-Gespräch mit jedem Teilnehmer. In diesem Gespräch werden die Ergebnisse des Assessment-Center und die vorgesehenen Maßnahmen besprochen. Über das Gespräch wird ein Protokoll erstellt.

Ein Einzelfall zur Illustration

Herr Schneider ist seit drei Jahren bei einem Pharmaunternehmen tätig. Er wechselte von einer Position als Assistenzarzt in die medizinische Forschung des Unternehmens. Herr Schneider ist 37 Jahre alt und hat in seiner bisherigen Funktion keine Management- oder Führungserfahrung sammeln können. Aufgrund seiner sachlich kompetenten wie auch

persönlich angenehmen Art hat er sich einen guten Einstieg verschafft. Innerhalb seiner Abteilung gilt er als jemand, dem man mittel- und langfristig Führungsaufgaben übertragen möchte. Sein Führungspotential konnte bislang noch nicht analysiert werden. Herr Schneider nimmt deshalb am Assessment-Center teil, um festzustellen, wie ausgeprägt sein Potential ist und welche Maßnahmen noch erforderlich sind, um ihn mit einer Führungsaufgabe betrauen zu können. Im Assessment-Center zeigt Herr Schneider ein differenziertes Stärken- und Schwächenprofil. Stärken liegen in den Antriebs- und Leistungsdimensionen sowie den intellektuellen Dimensionen. Hingegen scheint sein Umgang mit anderen noch verbesserungswürdig, insbesondere was die Führung von Mitarbeitern angeht. Aufgrund der Ergebnisse des Assessment-Center wurden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

- Teilnahme an mehreren Seminaren zum Thema Führung
- Besuch eines gruppenspezifischen Trainings, in denen er Rückmeldung über sein Verhalten erhält (Herr Schneider wird als "arrogant" wahrgenommen).

Kennzeichen von Assessment Centern

Nach Neubauer (1980) sind Assessment-Center durch folgendes Vorgehen gekennzeichnet:

- **Verhaltensorientierung:** In Assessment-Center wird das Arbeitsverhalten der Teilnehmer beobachtet.
- **Methodenvielfalt:** Alle Verfahren der Eignungsdiagnostik haben Stärken und Schwächen. Die Anwendung verschiedener Verfahren dient dem Ausgleich der Schwächen von Einzelverfahren.
- **Mehrfachbeurteilung:** Jeder Beobachter macht Fehler. Beobachten mehrere Personen dasselbe Verhalten, heben sich ein Teil der Fehler auf. Daher werden in Assessment-Center mehrere Beobachter eingesetzt.
- **Anforderungsbezogenheit:** Eignung lässt sich nur durch das *geeignet wofür* ausdrü-

cken. Je genauer das *wofür* beschrieben ist, desto genauer sind die Eignungsaussagen. Einem guten Assessment-Center liegen detaillierte Anforderungsanalysen zugrunde (Soll).

Als Arbeitsdefinition lässt sich darauf aufbauend formulieren: Assessment-Center sind Verfahren, die durch die vier Bereiche *Beobachter, Teilnehmer, Dimensionen* und *Übungen* bestimmt werden. Dabei stellen die Übungen unterschiedliche diagnostische Verfahren dar. Die Bewertungen werden zu einem Gesamturteil pro Teilnehmer zusammengefasst. Den einzelnen Übungen liegen Anforderungsanalysen der jeweiligen Zielpositionen zugrunde; sie sind Simulationen der späteren Berufstätigkeit. Assessment-Center gehören somit zu den situativen und verhaltensorientierten psychologischen Verfahren.

2 Entwicklung und Verbreitung

Das erste "Assessment-Center" war ein Auswahlverfahren für Offiziere der Deutschen Wehrmacht nach dem 1. Weltkrieg. An der Universität Berlin wurde ein psychologisches Forschungszentrum zur Verbesserung der Auswahlmethoden für Offiziersanwärter gegründet. Jeder Offiziersbewerber wurde dort geprüft. Die Beurteilergruppen setzten sich aus mehreren Psychologen, zwei Truppenoffizieren, einem Sanitätsoffizier (Psychiater) und dem Leiter der Prüfstelle zusammen. Insbesondere die *Befehlsreihe* und das *Schlusskolloquium* finden sich heute in fast allen Assessment Centern wieder - unter der Bezeichnung *Postkorb* und *führerlose Gruppendiskussion* (Domsch & Jochum, 1989). Das Verfahren wurde 1942 in Heer und Luftwaffe eingestellt und nur noch bei der Marine fortgeführt. Für die Auflösung der Heerespsychologie werden verschiedene Gründe aufgeführt (Schuler & Moser, 1990): die sinkende Auswahlquote (jeder wurde genommen); das Aufkommen charakterologisch-intuitiver Diagnostik bei gleichzeitigem Mangel an Bewährungskontrollen; persönliche Rachegefühle bei Feldmarschall Keitel, dessen Sohn aufgrund der psychologischen Eignungsuntersuchung nicht zur Offiziersausbildung zugelassen wurde.

In der betrieblichen Praxis wird der Begriff "Assessment-Center" vermieden. Assessment-Center werden Personalentwicklungsseminar, Trainingsseminar, Mitarbeiterpotentialanalyse, Förderprogramm oder Personalentwicklungsprogramm genannt. Die Dauer der Veranstaltungen reicht von eintägiger, z.B. bei der Auswahl von Hochschulabsolventen, bis zu fünftägiger Durchführung, z.B. bei der Personalentwicklung von Führungskräften des oberen Managements.

Die mit Abstand verbreitetsten Übungen sind *Postkörbe* und *führerlose Gruppendiskussionen* (Schuler, 1991). Sie werden in 95% bzw. 85% der ca. 500 Thornton und Byham (1982) bekannten Assessment Centern verwendet. Auch im vorgestellten Beispiel werden diese beiden Verfahren eingesetzt (Postkorb und Direktionssitzung).

Die in Berlin residierenden Militärattachés, insbesondere der britische, waren von dem Verfahren so beeindruckt, dass sie den Anstoß gaben, diese Auswahlmethode in ihren eigenen Ländern einzuführen (Jeserich, 1990). Die Briten übernahmen das Verfahren und entwickelten es weiter. Positive Ergebnisse bei der Pilotenauswahl führten zur Etablierung des Verfahren in der gesamten Armee. Nach dem 2. Weltkrieg wurde das Verfahren zur Auswahl von Mitarbeitern im öffentlichen Dienst eingesetzt (Domsch & Jochum, 1989).

In den USA wurde 1942 das Office of Strategic Services (OSS), die Vorläuferorganisation der Central Intelligence Agency (CIA), gegründet. Das OSS übernahm das von den Briten weiterentwickelte Verfahren. 1943 stieß der Psychologe Murray zum OSS. Er prägte den Begriff *Assessment-Center* (Stehle, 1982). Neben Murray arbeiteten auch andere namhafte Psychologen am Auswahlverfahren des OSS mit (Schuler, 1989; Schuler & Moser, 1990). Nach Ende des 2. Weltkrieges wechselten einige Mitglieder des OSS an Universitäten, andere in die Wirtschaft. Dort trieben sie die Entwicklung des Verfahren voran. Für die weitere Verbreitung des As-

assessment-Center war die Anwendung und erfolgreiche Validierung bei der American Telephone and Telegraph Company (AT&T) entscheidend (Bray & Grant, 1966).

Ende der 60er Jahr reimportierte IBM das Assessment-Center nach Deutschland. Nach Einführung durch multinationale Unternehmen und Unternehmensberatungen setzte sich das Verfahren rasch durch. Was waren die Gründe? Assessment-Center zeichnen sich im Vergleich zu anderen eignungsdiagnostischen Verfahren durch eine hohe Vorhersagegenauigkeit aus. Darunter ist der Grad der Sicherheit zu verstehen, mit dem die ausgewählte Person in Zukunft ein erfolgreicher Mitarbeiter sein wird. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, zumindest im Bereich der Auswahl externer Bewerber, die Darstellung des eigenen Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber (Personalmarketing). Durch ansprechende Rahmenbedingungen wird die Auswahl zur Imageveranstaltung. Ein dritter Aspekt ist die hohe Transparenz des Verfahrens. Durch die Arbeitsproben und deren große Realitätsnähe erreichen Assessment-Center eine höhere Akzeptanz als andere Verfahren der psychologischen Eignungsdiagnostik. Da gute Assessment-Center viele realitätsnahe Elemente enthalten, wird nicht nur über die künftige Tätigkeit geredet, die Teilnehmer können die Tätigkeit regelrecht "erleben". Das schafft Transparenz für die Teilnehmer. Durch den Einsatz mehrerer Beobachter sind die Beurteilungen objek-

tiver, weniger willkürlich und aussagekräftiger als bei den herkömmlichen Bewerbungsgesprächen (Bußmann, 1998).

Im Jahr 1977 konstituierte sich der Arbeitskreis Assessment-Center. Die führenden Personalentwickler großer Unternehmen sind im Arbeitskreis vertreten. Sie sorgten für schnelle Verbreitung des Verfahrens. Inzwischen wird das Verfahren bei weit über 100 Firmen und Organisationen in Deutschland eingesetzt, so beispielsweise bei BMW, Opel, Siemens, BASF, Deutsche Bank, Deutsche Telekom, Dresdner Bank, Commerzbank, Allianz, Edeka und Esso, um nur einige zu nennen (Obermann, 1992).

Allerdings darf die Aufzählung über eines nicht hinweg täuschen: professionell durchgeführte Assessment-Center sind noch nicht die Regel. Oft werden Assessment-Center mit einem Vorzeige-Experten durchgeführt - ohne ausreichende Schulung der Beobachter. Dies birgt zum einen psychische Gefahren für die Bewerber, zum anderen reduziert es die Qualität des Assessment-Center erheblich. Gründe für eine solche Vorgehensweise seitens Organisationen können sein: Kostensenkung, Imagegewinn durch Verwendung des Begriffs "Assessment-Center" ohne entsprechende Qualität, Selbstüberschätzung der Beobachter, die glauben, kein Training zu benötigen.

3 Anwendungsfelder

Die erste Anwendung von Assessment-Centern war die Bewerberauswahl; sie ist noch immer von großer Bedeutung. Neue Anwendungsfelder kamen hinzu; derzeit werden Assessment-Center eingesetzt zur:

- Personalauswahl bei externen (Einstellung) und internen (Beförderung) Bewerbern.
- Potentialermittlung in Verbindung mit Förderplänen. Die Teilnehmer rekrutieren sich aus Mitgliedern der Organisation. Die Ergebnisse des Assessment-Centers sollen Informationen für die Personal- und Kar-

riereplanung liefern (siehe Beispiel aus der Einleitung).

- Beurteilung von Mitarbeitern. Das ist besonders sinnvoll, wenn es sich um Mitarbeiter handelt, die selbständig ohne direkte Vorgesetzte arbeiten (Stehle, 1982); wie beispielsweise Außendienstmitarbeiter.
- Bildungsbedarfsanalyse: Durch Zusammenfassen der Stärken und Schwächen vieler Teilnehmer lässt sich der Bildungsbedarf einer ganzen Organisation ableiten. Da Assessment-Center künftige Arbeitssi-

tuationen simulieren, lässt sich nicht nur der aktuelle, sondern auch der künftige Bildungsbedarf abschätzen (Opgenoorth, 1982).

Der einzelne Teilnehmer profitiert ebenfalls von Assessment-Center. Im Idealfall werden festgestellte Schwächen durch maßgeschneiderte Bildungsmaßnahmen behoben. Ohne gezielte Diagnostik erfolgt die Verteilung von Fortbildungsmaßnahmen nach dem "Gießkannenprinzip". Die Trainingsmaßnahmen verteilen sich auf die Mitarbeiter nach Zufall, nach deren Selbsteinschätzung oder nach deren grundsätzlich positiven oder negativen Einstellung zu Fortbildung. So ist in jeder großen Organisation zu beobachten, dass einige Mitarbeiter schon das gesamte Seminarprogramm "abgegrast" haben, andere hingegen noch nie an einem Verhaltenstraining teilgenommen haben (Obermann,

1992). Die Alternative liegt im bedarfsbezogenen Vorgehen. Durch Assessment-Center werden zunächst die individuellen Stärken und Schwächen analysiert; darauf aufbauend schnürt man ein passendes Fortbildungspaket.

Die Zahl der Assessment-Center stieg in den letzten Jahren stetig, verbunden mit dem Schwerpunktwechsel, weg von der reinen Personalauswahl hin zur Personalförderung (Gebert, 1993). Der Einsatz zur Mitarbeiterbeurteilung, zur Evaluation oder zur Bildungsbedarfsanalyse ist noch selten. Eine in der Praxis weit verbreitete Variante der Personalentwicklung ist die Kombination von Personalauswahl interner Bewerber mit der Potentialerfassung und der Planung individueller Fortbildungsmaßnahmen. Ein so kombinierter Einsatzzweck liegt auch dem eingangs vorgestellten Beispiel zugrunde.

4 Objektivität

Ein Verfahren ist objektiv, wenn das Ergebnis vom Anwender unabhängig ist. Zur Objektivität von Assessment-Centern liegen kaum Studien vor. Objektivität kann man nach Lienert (1969) in Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität differenzieren.

Durchführungsobjektivität ist die Unabhängigkeit der Ergebnisse vom jeweiligen Untersuchungsleiter und den Rahmenbedingungen. In Assessment-Centern bezieht sich die Durchführungsobjektivität auf den Standardisierungsgrad der Übungsinstruktionen und der Übungszwischenräume, in denen es zu Kontakten der Beobachter mit den Teilnehmern und der Teilnehmer untereinander kommt. Je stärker die Übungsinstruktionen und die Übungszwischenräume standardisiert sind, desto höher ist die Durchführungsobjektivität (Geilhardt, 1990). In der Regel wird die Durchführungsobjektivität vorausgesetzt und daher nicht geprüft. Im günstigsten Fall kann man aus der Beschreibung eines Assess-

ment-Centers auf die Standardisierung schließen.

Auswertungsobjektivität ist die Unabhängigkeit der Ergebnisse vom Auswertungsprozess. Auswertungsobjektivität ist gegeben, wenn die Auswertung nach vorgegebenen Regeln und standardisiert erfolgt. Die Auswertungsobjektivität kann durch Auswertungsschablonen oder EDV-gestützte Auswertungshilfen verbessert werden.

Interpretationsobjektivität ist die Unabhängigkeit der Ergebnisinterpretation von der interpretierenden Person. Bei Assessment-Center betrifft das sowohl die Zusammenfassung der Gesamtergebnisse aus den Einzelbewertungen als auch den Umgang mit den Ergebnissen im weiteren Verlauf der Mitarbeiterkarriere (Geilhardt, 1990). Entscheidenden Einfluss auf die Interpretationsobjektivität hat die sprachliche Eindeutigkeit der schriftlichen Ergebnisse.

5 Reliabilität

Die Reliabilität entspricht der Zuverlässigkeit eines Verfahrens. Je genauer ein Verfahren misst, unabhängig davon, was es misst, desto höher ist die Reliabilität. Die Reliabilitätsbestimmung wurde bei Assessment-Center u.a. nach folgenden Konzepten durchgeführt:

- Interraterreliabilität: Ausmaß der Übereinstimmung verschiedener Beobachter
- Interne Konsistenz: Widerspruchsfreiheit der Bewertungen

- Retest-Reliabilität: Ausmaß der Übereinstimmung bei Messwiederholung

Die Reliabilitätsbestimmung bei Assessment-Center konzentriert sich auf die Interraterreliabilität und fällt zufriedenstellend aus (Hosiep, 1994): Verschiedene Beobachter kommen in der Regel zum selben Ergebnis.

6 Validität

Validität heißt: Inwieweit misst ein Verfahren tatsächlich das, was es messen soll (Lienert, 1969) Validität wird auf unterschiedliche Arten bestimmt. Zur leichteren Übersicht werden die Ergebnisse nachfolgend kategorisiert in:

- Prognostische Validität
- Inhaltsvalidität
- Soziale Validität

Prognostische Validität wird über die Höhe des Zusammenhangs zwischen dem Ergebnis eines Assessment-Center und einem später gemessenen äußeren Kriterium operationalisiert. Solche Kriterien können sein (Barell, 1992):

- Leistungsbeurteilungen
- Beförderung, Gehaltshöhe oder Gehaltszuwachs
- wirtschaftlicher Erfolg: Umsatzkennziffern, verkaufte Einheiten etc.
- sonstige Kriterien wie Anzahl besuchter Personalentwicklungsseminare, Arbeitszufriedenheit, Anzahl der Krankentage

Nach den vorliegenden Untersuchungen sind Assessment-Center prognostisch valide. Insgesamt ergibt sich allerdings für die Kriterien Gehalt und Beförderung das Problem, dass sie nur in indirekter Beziehung zur Arbeitsleistung stehen. Eine Änderung im Gehalt oder eine Beförderung ist nicht zwingend auf Unterschiede in der Arbeitsleistung rückführbar. Die Leistungsbeurteilungen sind im all-

gemeinen von zweifelhafter Qualität, die Ergebnisse von Assessment-Center sind hochwertiger. Ist es dann sinnvoll, Assessment-Center an diesen schlechten Daten zu validieren? Wohl eher nicht. Der derzeit sinnvollster Weg angesichts des Kriteriendilemmas scheint das Verwenden vieler verschiedener Kriterien zu sein.

Inhaltsvalidität ist die Vollständigkeit, mit der die Anforderungen abgedeckt werden. In Assessment-Center entspricht die Inhaltsvalidität der Repräsentativität der Übungen für die spätere Tätigkeit. Inhaltsvalidität ist enger mit der Konstruktion von Assessment-Center als mit deren Durchführung verknüpft (Geilhardt, 1990). Assessment-Center sind inhaltsvalide, wenn der zu prüfende Bereich durch die Übungen vollständig abgedeckt wird. Das hängt davon ab, ob bei der Konstruktion alle wichtigen Dimensionen erkannt und in den Übungen berücksichtigt wurden. Die Prüfungsmöglichkeiten beschränken sich auf logische Analysen und Expertenbefragungen. Bei Prüfung der Inhaltsvalidität muß geklärt werden (Barell, 1992),

- ob die Übungen die für den Tätigkeitsbereich wichtigen Arbeitssituationen repräsentieren?
- ob die Übungen alle wichtigen Arbeitssituationen umfassen?
- ob in den Übungen alltagsrelevante Verhaltensweisen hervorgerufen werden?

- ob alle relevanten Verhaltensweisen in den Übungen beobachtbar sind?

Zur Inhaltsvalidität liegen wenig Studien vor, vermutlich weil bei hoher Augenscheinvalidität (das Verfahren wirkt auf den ersten Blick solide) die Inhaltsvalidität als gegeben angenommen wird. Eine der wenigen Studien zur Inhaltsvalidität stammt von Schmitt und Noe (1983; zitiert nach Schuler, 1989), die ein Assessment-Center zur Auswahl von Schulleitern untersuchten. Die Autoren führten anhand halbstrukturierter Interviews mit Stelleninhabern, deren Vorgesetzten, Schulratsmitgliedern, Lehrern und Schülern eine Arbeitsanalyse durch. Daraus ergaben sich neun wichtige Aufgabenfelder (z.B. Koordination von Schüleraktivitäten, Finanzmanagement). Dann wurden Subdimensionen für die Übungen gebildet und Zuordnungen vorgenommen, inwieweit diese Subdimensionen zur Erfüllung der Aufgabenfelder erforderlich sind. Vorgesetzte, die schon einmal als Beobachter an dem Assessment-Center teilgenommen hatten, schätzten ein, ob die im Assessment-Center beurteilten Subdimensionen in jeder der neun Aufgabenfeldern *sehr wichtig*, *wichtig*, *nützlich* oder *nicht nötig* seien. Sieben von neun Subdimensionen wurden von den Experten übereinstimmend als leistungsrelevant eingestuft. Zudem bewerteten die Experten für jede Übung des Assessment Centers, ob Informationen zu den interessierenden Subdimensionen resultieren. Ergebnis dieser Einstufung waren Urteile, inwieweit die im Assessment-Center beurteilten Verhaltensweisen tatsächlich diejenigen sind, die in der Berufsausübung gebraucht werden. Das von Schmitt und Noe (1983) untersuchte Assessment-Center war inhaltsvalide.

Schuler und Stehle (1983) führten den Begriff *soziale Validität* ein. Soziale Validität ist für sie eine Sammelbezeichnung all dessen, was die eignungsdiagnostische Situation für die Teilnehmer zu einer akzeptablen Situation macht. In einem späteren Beitrag (Schuler & Stehle, 1985) nennen sie die aus ihrer Sicht wichtigsten Aspekte sozialer Validität:

- gegenseitige Information
- Partizipation

- Transparenz
- Urteilkommunikation

Schuler (1990) kennzeichnet diese vier Aspekte wie folgt:

Gegenseitige Information heißt, sowohl Organisation als auch Teilnehmer geben und nehmen Informationen. Nicht nur die Teilnehmer werden gefragt, sondern auch die Organisation steht Rede und Antwort zu Aufgabenbereichen der Tätigkeit, den Organisationsleitlinien, der Organisationskultur sowie zu Entwicklungsmöglichkeiten.

Partizipation umfasst die Beteiligung der Betroffenen an der Gestaltung der Auswahl-situation oder -instrumente oder an der Entscheidung. Das kann direkt oder repräsentativ über die Arbeitnehmervertretung geschehen (Schuler, 1990). Partizipation ist die Möglichkeit, Kontrolle über die Situation, das eigene Verhalten oder über das Verhalten und die Entscheidung anderer auszuüben. In Kurzform: Partizipation ist die Freiheit von Machtausübung anderer. Durch Beteiligung der Betroffenen kann man dem Eindruck entgegenzutreten, Eignungsdiagnostik sei geheimes Herrschaftswissen (Schuler & Stehle, 1983) und über jede Kritik erhaben.

Bei der *Transparenz* des eignungsdiagnostischen Prozesses ist zwischen Transparenz der Situation und Transparenz der Bewertung zu unterscheiden. Transparenz der Situation bedeutet, dass die eignungsdiagnostische Situation eine hohe Augenscheinvalidität besitzt. Die Betroffenen sollen die Bedeutung der verwendeten Verfahren und auch die wichtigsten Elemente der Gesamtsituation wie beispielsweise die Kompetenz der Beurteiler, den organisatorischen Stellenwert usw. erkennen (Schuler & Stehle, 1985). Transparenz der Bewertung heißt: die Urteilkriterien, Beurteilungsmaßstäbe, Prinzipien des diagnostischen Schlusses und die Zusammenfassung der Einzelbewertungen sind für Betroffene deutlich. Des Weiteren sind aus Sicht von Schuler und Stehle (1983) Beurteilungssituationen dann transparent, wenn sie es den Teilnehmern ermöglichen, eine Selbstbeurteilung und Selbstselektion vorzunehmen.

men: Ist das überhaupt die richtige Stelle für mich?

Mit *Urteilkommunikation* ist umschrieben, dass die Eröffnung der Ergebnisse in Form und Inhalt angemessen erfolgen soll. Formal hat die Beurteilung verständlich, rücksichtsvoll, unterstützend zu sein. Inhaltlich soll die Beurteilung offen, wahrhaftig und auf die Erfolgswahrscheinlichkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten der Teilnehmer bezogen sein. Die Beurteilung soll sich dabei auf die Schilderung von Verhaltensweisen beschränken ("Bei der Präsentation haben Sie sich einige Male verhaspelt und die vorgegebene Zeit überschritten."), Eigenschaftszuschreibungen sind nicht vorzunehmen ("Sie sind ein nervöser Typ."). Dadurch wird dem Allgemeinen Persönlichkeitsrecht Rechnung getragen, das durch Art. 2 Abs. 1 in Verbindung mit Art. 1 Abs. 1 GG konstituiert wird. Die psychologische Diagnostik beschränkt sich auf die tätigkeitsrelevanten Merkmale, weitergehende Aspekte bleiben außen vor.

Die vier Aspekte gegenseitige Information, Partizipation, Transparenz und Urteilskommunikation sind die unabhängigen Variablen der sozialen Validität, von denen erwartet wird, dass sie das Erleben und die Reaktionen der Teilnehmer in der Auswahl-situation beeinflussen. Schuler (1990) nennt als abhängige Variablen Reaktionen wie Akzeptanz, Befinden, Kontrollmöglichkeiten, das Gefühl fair und respektvoll behandelt und nicht unangemessen dominiert zu werden; ferner den Eindruck zu gewinnen, über künftige Aufgaben und Anforderungen sowie eigene Stärken und Schwächen informiert zu werden.

Die Forderungen nach gegenseitiger Information, Transparenz und Urteilskommunikation ist auf Assessment-Center übertragbar und erfüllbar. Schwer erfüllbar ist die Forderung nach Partizipation. Bei der Entwicklung von Assessment-Center ist die Partizipation von Arbeitnehmersvertretern bei Gestaltung von Übungen durchaus denkbar. Hingegen ist die Forderung nach Partizipation der Betroffenen bei der Durchführung von Assessment-Center wenig sinnvoll. Die Erhöhung des Gestaltungsspielraumes für die Betroffene

nen führt unmittelbar zu einer Verringerung der Durchführungsobjektivität.

Barell (1992) zieht den Schluss, dass die vorliegenden Ergebnisse zu Assessment-Center auf eine zufriedenstellende soziale Validität hinweisen. Die bisherigen Studien befassen sich mit der Transparenz der diagnostischen Situation und der Transparenz der Bewertung, jedoch nicht oder nur am Rande mit der gegenseitigen Information, der Partizipation oder der Urteilskommunikation. Im Vergleich zur prognostischen Validität ist die soziale Validität noch unzureichend erforscht, die Zahl der untersuchten Personen ist klein. Zudem wurde bislang nicht systematisch untersucht, ob sich die Akzeptanz von Assessment-Center in Abhängigkeit von Variablen, wie z.B. dem Einsatzzweck (Selektion versus Entwicklung), der Dauer oder den verwandten Übungen unterscheidet.

Assessment-Center schneiden, verglichen mit anderen eignungsdiagnostischen Verfahren (Interviews, psychologische Tests usw.) sowohl in der prognostischen als auch in der sozialen Validität gut ab. Der Nutzen von Assessment-Center übersteigt die Kosten. Das gilt jedoch nur für methodisch sauber durchgeführte Verfahren; Negativbeispiele gibt es immer wieder. Bußmann (1998) berichtet von einem solchen Fall: Die Mitarbeiter einer Firma erhielten ihre Kündigung mit dem Hinweis, sich wieder für den eigenen oder einen anderen Arbeitsplatz derselben Firma bewerben zu können. Die Mitarbeiter wurden durch eine Gruppendiskussion gehetzt, die der Moderator nach vierzig Minuten abbrach mit der Erklärung, man habe genug beobachten können. Es gab keine Rückmeldung, statt dessen jede Menge Absagen. Das Verfahren wurde als Assessment-Center bezeichnet; es erfüllte jedoch kein einziges Kriterium der Arbeitsdefinition von Assessment-Center. Solch ein Missbrauch des Namens "Assessment-Center" bringt das Verfahren in Verruf.

Aufgrund der Verbreitung von Assessment-Center kann es vorkommen, dass manche Teilnehmer, z.B. durch Bekannte oder durch das Studium einschlägiger Literatur, besser vorbereitet sind als andere. Einen solchen Verfälschungseffekt kann man leicht dadurch

vermeiden, dass man allen Teilnehmern vor einem Assessment-Center umfangreiches Informationsmaterial zusendet, mit dem Hinweis, dieses durchzuarbeiten. So haben alle Teilnehmer denselben Informationsstand, es gibt keine Startvor- oder -nachteile.

Insgesamt ist der Einsatz von methodisch sauber konstruierten und durchgeführten Assessment-Center empfehlenswert, sowohl in der Personalauswahl als auch zur Personalentwicklung.

Literatur

Anskinewitsch, U. (1990). *Akzeptanz von Assessment-Centern*. Unveröffentlichte Seminararbeit. Universität Erlangen-Nürnberg.

Barell, G. (1992). *Bewährungskontrollen von Assessment-Centern mittels testtheoretischer Validitätsmodelle: unter besonderer Berücksichtigung der verhaltensorientierten "Within-exercise-Variante" zur Prognose allgemeiner Führungseignung in einer Schweizer Großbank*. Bern: Lang.

Bray, D.W. & Grant, D.L. (1966). The Assessment-Center in the Measurement of Potential for Business Management. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80 (17), 1 - 27.

Bußmann, N. (1998). Assessment-Center. Es kann nur einen geben! *ManagerSeminare*, 30, S. 44-52.

Domsch, M. & Jochum, I. (1989). *Zur Geschichte des Assessment-Centers - Ursprünge und Werdegänge*. In: Lattmann, C. (Hrsg.): *Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung*. (S. 1 - 18). Heidelberg: Physica.

Gebert, A. (1993). *Assessment-Center*. In: Gebert, A. & Winterfeld, U. (Hrsg.): *Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie vor Ort*. Bericht über die 34. Fachtagung der Sektion der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie im BDP e.V. Bad Lauterberg 1992. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag. S. 59 - 71.

Geilhardt, T.H. (1990). *Ein Evaluationsmodell für Assessment-Center. Kriterienorientierte Prüfmethode und Veränderungsstrategien*. In: Bundesministerium der Verteidigung P II 4: *Untersuchungen des Psychologischen Dienstes der Bundeswehr 1990*. S. 169 - 210.

Hossiep, R. (1994). Aus der Arbeit des Testkuratoriums: Assessment-Center. *Diagnostica*, 40, 89-104.

Jeserich, W. (1990). *Assessment-Center*. In: Sarges, W.: *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe. S. 580 - 587.

Lienert, G.A. (1969). *Testaufbau und Testanalyse*. 3. Auflage. Weinheim: Beltz.

Neubauer, R. (1980). *Die Assessment-Center Technik. Ein verhaltensorientierter Ansatz zur Führungskräfteauswahl*. In: Neubauer, R. & Rosenstiel, L. (Hrsg.): *Handbuch der angewandten Psychologie*. Band 1 Arbeit und Organisation. München: Verlag moderne Industrie. S. 122 - 158.

Obermann, C. (1992). *Assessment-Center: Entwicklung, Durchführung, Trends*. Wiesbaden: Gabler.

Opgenoorth, W.P. (1982). *Assessment-Center in der Praxis*. In: Schuler, H. & Stehle, W. (Hrsg.): *Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung*. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag. S. 67 - 81.

Schmitt, N. & Noe, R.A. (1983). Demonstrations of content validity: Assessment center example. *Assessment Center Technology*, 6, 5 - 11.

Schuler, H. (1989). *Die Validität des Assessment-Centers*. In: Lattmann, C. (Hrsg.): *Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung*. Heidelberg: Physica. S. 223 - 250.

Schuler, H. (1990). Personenauswahl aus der Sicht der Bewerber: Zum Erleben eignungsdiagnostischer Situationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34 (4), 184 - 191.

- Schuler, H. (1991). *Auswahl von Mitarbeitern*. In: Rosenstiel, L; Regnet, E.; Domsch, M. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Management*. Stuttgart: Schäffer Verlag. S. 100 – 125.
- Schuler; H. & Moser, K. (1990). *Geschichte der Managementdiagnostik*. In: Sarges, W.: *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe. S. 18 - 28.
- Schuler, H. & Stehle, W. (1983). Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes - beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. *Zeitschrift für Arbeits-, und Organisationspsychologie*, 27 (1), 33 - 44.
- Schuler, H. & Stehle, W. (1985). *Soziale Validität eignungsdiagnostischer Verfahren: Anforderungen für die Zukunft*. In: Schuler, H. Stehle, W.: *Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation. Beiträge zur Organisationspsychologie Band 1*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie. S. 133 - 138.
- Stehle, B. (1982). *Das Assessment-Center als Methode der Auswahl von Führungskräften*. In: Schuler, H. & Stehle, W. (Hrsg.): *Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung*. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag. S. 19 - 47.
- Thornton III, G.C. & Byham, W.C. (1982). *Assessment-Centers and managerial performance*. New York: Academic Press.
- Thornton III, G.C. (1992). *Assessment Center in Human Resource Management*. Reading: Addison-Wesley.