

Essay

Kriterien auf dem Prüfstand

Assessment Center werden bei der Personalauswahl und -entwicklung immer wichtiger. Dabei sollte verstärkt auf die Auswahl geeigneter Kandidaten geachtet werden. Intelligenztests können dabei entscheidend weiterhelfen und die Trefferquote des Assessment Centers steigern.

Von **BENJAMIN HAARHAUS** und **ANNE-KATHRIN BÜHL**

Assessment Center (AC) sind sowohl bei externen als auch bei internen Stellenbesetzungen häufig das Mittel der Wahl. Vor allem bei Trainee Stellen und Führungspositionen verlassen sich Personalabteilungen nicht nur auf Interviews allein, sondern möchten sehen, wie sich die Kandidaten in realitätsnahen Simulationen verhalten. Einer aktuellen Studie zufolge setzt mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen AC für Personalauswahl und -entwicklung ein – und das mit steigender Tendenz. Kein Wunder, haben sich doch AC in vielen Untersuchungen als zuverlässige Prädiktoren für spätere berufliche Leistung bewährt.

Doch die hohe Vorhersagekraft von AC hat ihren Preis: Allein ihre Konstruktion ist mit großem Aufwand verbunden, da die AC-Aufgaben auf die zu besetzenden Stellen zugeschnitten sein müssen und daher meist neu entwickelt werden. Weitere Kosten fallen für die Begleitung durch externe oder interne Berater, Anreise der Kandidaten, Räumlichkeiten und Catering an. Zudem werden AC häufig von Mitarbeitern aus den jeweiligen Fachabteilungen begleitet, die hierfür extra frei-

gestellt werden müssen. Daher ist es nicht verwunderlich, dass Kostenschätzungen von mindestens 1.000 bis 3.000 Euro pro Kandidat ausgehen.

Neben den rein monetären Kosten bestehen bei internen AC zusätzliche Risiken: In einem AC zu scheitern, geht nicht an allen Kandidaten spurlos vorüber. Im Gegenteil: „Durchfaller“ sind häufig frustriert und in ihrem Selbstwert verletzt, was sich negativ auf ihre Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation auswirken kann. Auch die AC-Methode gerät nach und nach in Misskredit,

wenn erfolglose Kandidaten den Grund ihres Scheiterns in der schlechten Qualität des Verfahrens sehen und dies auch im Kollegenkreis kundtun. Geringe Akzeptanz und Teilnahmebereitschaft an zukünftigen ACs sind die Folge.

In Anbetracht der Kosten und Risiken kommt der Vorauswahl der AC-Kandidaten eine entscheidende Rolle zu. Durch geschickte Vorauswahl lässt sich die Trefferquote erhöhen, also der Anteil der Kandidaten, die das AC bestehen. Unternehmen kommt dies gleich doppelt zugute: Zum einen lässt sich mit einem höheren Anteil potenziell geeigneter Kandidaten das Verfahren verkürzen, was sich positiv auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis auswirkt. Zum anderen mildert eine gezielte Vorauswahl die negativen Folgeeffekte ab, da weniger Kandidaten scheitern.

Kriterien zur Vorauswahl

Die Forschung zeigt, dass sich Personalabteilungen bei der Vorauswahl hauptsächlich auf Berufserfahrung und Vorgesetztenurteile verlassen. Intelligenztests werden hingegen nur äußerst selten als Kriterium herangezogen.

Das überrascht, denn gerade diese Tests haben sich über viele wissenschaftliche Studien hinweg generell als sehr zuverlässige Auswahlinstrumente herausgestellt. Dass dies auch für den Bereich der AC-Vorauswahl gilt, zeigt eine aktuelle Stu-

„In Anbetracht der Kosten und Risiken kommt der Vorauswahl der AC-Kandidaten eine entscheidende Rolle zu.“

die der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen und der Universität Ulm. Von den drei betrachteten Vorauswahlkriterien (Berufserfahrung, Vorgesetztenurteil, Intelligenztest) leistete der Intelligenztest mit großem Abstand die beste Vorhersage für das Abschneiden im AC. Dies lässt sich

dadurch erklären, dass Intelligenz für viele AC-Aufgaben von Vorteil ist. Intelligenz hilft beispielsweise, Vorträge sinnvoll zu strukturieren, in Gruppendiskussionen den eigenen Standpunkt argumentativ zu untermauern, Ursachen für Probleme zu erkennen und Lösungsstrategien zu entwickeln. Intelligentere Kandidaten bringen auch meist höhere sprachliche Kompetenzen mit und können sich flüssiger und gewählter ausdrücken. Schlussendlich hilft Intelligenz dabei, die Anforderungen des ACs besser einzuschätzen. Studien konnten zeigen, dass Kandidaten besser abschneiden, wenn sie einschätzen konnten, welches Verhalten im AC von ihnen erwartet wird.

Berufserfahrung hat wenig Einfluss auf Leistung

Die bislang so hoch eingeschätzte Berufserfahrung der Kandidaten hatte hingegen nur einen geringen Einfluss auf die Leistung im Assessment Center. Dies ist im Grunde nicht sehr verwunderlich: In der Studie sollten Führungspositionen besetzt werden, der Fokus lag damit auf Führungsverhalten. Die Berufserfahrung als Zeitspanne sagt aber wenig darüber aus, ob die Kandidaten bereits Erfahrung in Führungspositionen sammeln konnten. Dass dennoch ein schwacher Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und AC-Leistung gefunden wurde, könnte verschiedene Ursachen haben: Zum einen sind erfahrenere Kandidaten vermutlich bereits öfter mit beruflichen Aufgaben konfrontiert gewesen, die den Aufgaben im AC ähnlich sind, wie Meetings, Vorträge oder Konflikt- und Feedbackgespräche. Zum anderen haben sie in ihrer längeren beruflichen Laufbahn wahrscheinlich

„Die Beurteilung durch den Vorgesetzten spielte für das Abschneiden im Führungs-AC gar keine Rolle.“

mehr Leistungsfeedback erhalten und häufiger an Personalentwicklungsmaßnahmen teilgenommen.

Das dritte Kriterium, die Beurteilung durch den Vorgesetzten, spielte für das Abschneiden im Führungs-AC gar keine Rolle. Wie lässt sich dieser Befund erklären? Ein Problem von Vorgesetztenbeurteilungen liegt darin, dass Vorgesetzte vor allem bei komplexeren oder stark spezialisierten Tätigkeiten Schwierigkeiten haben können, die Qualität der geleisteten Arbeit und ihr Zustandekommen treffend zu beurteilen. Vorgesetztenbeurteilungen leiden außerdem an ihrer geringen Objektivität und Vergleichbarkeit. Beispielsweise unterscheiden sich Menschen darin, ob sie zu milden oder strengen Bewertungen neigen. Häufig müssen Beurteilungen auch als Führungsinstrument erhalten und

Die Studie

Um herauszufinden, welche Kriterien zu einer guten Vorauswahl für Assessment Center beitragen, analysierten die Forscher der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen und der Universität Ulm die Daten von 280 Personen, die in den Jahren 2013 und 2014 an einem Auswahlverfahren für Führungspositionen teilgenommen hatten. Das Auswahlverfahren bestand aus zwei Teilen: Einem computergestützten Intelligenztest unter Aufsicht und einem Assessment Center. Beobachtet und beurteilt wurden dabei soziale, motivationale sowie Führungskompetenzen. Zusätzlich wurden von allen Kandidaten die Berufserfahrung in Jahren und die letzte Beurteilung durch den Vorgesetzten in die Analyse aufgenommen.

werden als Ansporn, Lob oder Sanktion verwendet. Der strategische Einsatz von Beurteilungen wie „wegloben“ ist in dieser Hinsicht ebenfalls problematisch.

Empfehlungen für die Praxis

Bei der Vorauswahl geeigneter Kandidaten ist es daher empfehlenswert, gänzlich auf Vorgesetztenbeurteilungen zu verzichten und sich stattdessen auf die Ergebnisse eines Intelligenztests zu stützen. Diese bieten neben der Vorhersage der AC-Leistung einen zusätzlichen Nutzen, da sie auch mit der Leistung in Beruf und Ausbildung zusammenhängen. Man spricht dabei von inkrementeller Validität: Der Intelligenztest liefert einen zusätzlichen Erklärungsgehalt über das AC hinaus. Intelligenztests lassen sich außerdem bequem online durchführen. So bleiben die Kosten überschaubar und ein mögliches Scheitern interner Kandidaten wird nicht unbedingt publik. Berufserfahrung sollte zwar nicht als einziges, kann aber durchaus als zusätzliches Vorauswahlkriterium herangezogen werden. Dabei sollte das Augenmerk nicht auf der Dauer, sondern auf Art und Inhalt der Berufserfahrung, wie beispielsweise Führungsaufgaben oder Projektmanagement, liegen. Schlussendlich sollten Unternehmen die Möglichkeit nutzen, die Entwicklung möglicher Aufstiegs-kandidaten durch gezieltes Feedback und Personalentwicklungsmaßnahmen frühzeitig im Sinne des Anforderungsprofils zu beeinflussen.



Benjamin Haarhaus

Er ist Diplom-Psychologe, Berater und Eignungsdiagnostiker bei der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen in Düsseldorf.



Anne-Kathrin Bühl

Sie ist Diplom-Psychologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Ulm.