Reader

Zum

Assessment Center

WS 1999/2000

Dozent: Armin Stock

Herausgegeben von Sylvia Heinz

1. AUSWERTUNG DER BEWERBUNGSUNTERLAGEN 7
1.1 FORMALE ASPEKTE 7
1.2 ANSCHREIBEN UND LEBENSLAUF 8
2. AUSWAHLGESPRÄCHE 10
2.1 ANWENDUNGSGEBIETE 10
2.2 VALIDITÄT 10
2.3 HAUPTFUNKTIONEN DES AUSWAHLGESPRÄCHS 11
2.4 MAßNAHMEN ZUR METHODISCHEN VERBESSERUNG DES 11
EINSTELLUNGSGESPRÄCHS: 11
3. PERSONALFRAGEBOGEN 12
4. BIOGRAHISCHER FRAGEBOGEN 14
5. PSYCHOLOGISCHE TESTVERFAHREN 15
5.1 ALLGEMEINE INTELLIGENZTESTS 16
5.2 TESTS SPEZIFISCHER KOGNITIVER FÄHIGKEITEN 16
5.3 TESTS DER AUFMERKSAMKEIT UND KONZENTRATION 16
5.4 TESTS SENSORISCHER UND MOTORISCHER LEISTUNG 16
5.5 SONSTIGE LEISTUNGSTESTS 17
5.6 PERSÖNLICHKEITSTEST 17
6. ARBEITSPROBEN 18
7. EINSTELLUNGS-, MOTIVATIONS- UND INTERESSENSTESTS 19
8. COMPUTERUNTERSTÜTZTE VERFAHREN 20
9. WEITERE VERFAHREN 21
9.1 ERFASSUNG VON FACHKENNTNISSEN 21
9.2 FILMSZENEN 21
9.3 AUSDRUCKSDIAGNOSTIK 22
10. VERFAHREN DER INTERNEN PERSONALAUSWAHL 22
10.1 PROBEZEIT 22
10.2 VORSCHLAG DURCH VORGESETZTE 22
10.3 LEISTUNGSBEURTEILUNG 22
10.4 PROBEWEISE ÜBERTRAGUNG DER AUFGABEN DER ZIELPOSITION 23
1. WAS IST EIN ASSESSMENT CENTER? 24
1.1 PERSONALAUSWAHL VERSUS PERSONALENTWICKLUNG 24
1.2 TEILNEHMER 24
1.3 ARTEN VON ACS 24
1.4 KERNGEDANKE UND ZIEL DES ACS 25
1.5 FÄHIGKEITEN, DIE EIN AC BEURTEILT 25
1.6 STELLEN, DIE BESETZT WERDEN SOLLEN 25
1.7 TEILNEHMERZAHL 25
1.8 VERBREITUNG IN DEUTSCHLAND 26
1.9 DARSTELLUNG DER VORGEHENSWEISE EINES ACS IN EINZELSCHRITTEN 26
2. FESTLEGEN DER ANFORDERUNGSPROFILE 27
2.1 METHODEN, DIE BEI DER ERSTELLUNG EINES ANFORDERUNGSPROFILS VERWENDET WERDEN 27
2.2 ANFORDERUNGSPROFILE UND IHRE VERHALTENSBESCHREIBUNG 28
2.3 ÜBUNGEN ZUR BEURTEILUNG DER ANFORDERUNGSPROFILE 29
3. ABLAUF EINES AUSWAHL-ACS 31
BEISPIEL EINES TAGESABLAUFS BEI EINEM AC 31
4. STANDARDS UND QUALITÄTSKRITERIEN 32
5. NUTZENASPEKTE 33
5.1 NUTZEN DES UNTERNEHMENS 33
5.2 NUTZEN DES TEILNEHMERS 34
6. DIE „POSTKORB-ÜBUNG“ 35

7. Die „Fallstudie“ 36
8. Die „Präsentation“ 37
9. „Führerlose Gruppendiskussion“ 39
10. Interview 41
11. Rollenspiele 42
11.1 Prinzip 42
11.2 Vorteile 42
11.3 Qualitätsstandards 42
11.4 Rollenspielarten 42
12. Konstruktionsübungen 43
13. Tests 43
13.1 Leistungsmessungen 43
13.2 Persönlichkeitsfragebogen 43
13.3 Einstellungs- und Interssenstests 44
14. Das Entwicklungsassessmentcenter 44
14.1 Bedeutung/ Besonderheiten 44
14.2 Zweck und Nutzen in der Personalarbeit 44
14.3 Einsatzmöglichkeiten 45
14.4 Hintergründe 46
15. Kritikpunkte 46
15.1 Objektivität 46
15.2 Validität 46
15.3 Ethische Aspekte 47
16. Ausblick 47
1. Einwilligungserklärungen 48
2. Auswirkungen des Dialog-Prinzips 49
3. AC und Chiffreanzeigen 50
4. Die Aufklärungspflicht 50
5. Vorliegen eines sachlich begründeten Anlasses 51
6. Fachpsychologe 52
7. Beobachter 52
8.1 Aufgaben des Betriebsrates 55
8.2 Wahl des Betriebsrates 56
8.3 Beteiligungsrechte des Betriebsrates 58
8.4 Mitwirkungsrechte des Betriebsrates beim AC 59
8.5 Beteiligungsrechte des Sprecherausschusses 60
9. Begrenzung auf arbeitsspezifische Merkmale 61
10. Selbsteinschätzungsverfahren 62
11. Leistungs-, Intelligenz- und Persönlichkeitstests 63
12. Tonband, Video, Einwegscheiben 65
13. Verhaltensbeobachtung 66
1. Allgemeines und Definition 68
2. Probleme des AC und der Validitätsbewertung 69
3. Stichprobe und Daten 71
3.1 Auswahl der Untersuchungsteilnehmer 71
3.2 Das AC und die dabei erhobenen Merkmale 72
4. Unternehmensinterne Karrierekriterien 74
5. Zusammenhang der Karrierekriterien untereinander 74
6. Fragestellung 75
7. Ergebnisse 76
8. Zusammenfassung und Schlußfolgerung 80
9. Zweite Untersuchung 83
9.1 Hintergründe der Studie 83

9.2 Fragen der Untersuchung 83
9.3 Methode 84
Übung 86
Dimension 86
9.4 Vorbereitende Analysen 87
9.5 Hierarchische Regressionsanalyse 88
10. Diskussion 90
10.1 Inkrementelle Validität von AC- bzw. PRF-Daten 90
10.2 Die relative Relevanz von AC- bzw. PRF-Daten 90
1. Konstruktvalidität 92
1.1 Inhaltsvalidität 92
1.2 Kriteriumsvalidität 93
2. Das Multitrait-Multimethod (MTMM) Verfahren 94
2.1 Arten der Konstruktvalidität die mit dem MTMM Verfahren erfasst werden 94
2.2 Die Korrelationsmatrix 95
2.3 Auswertung der Korrelationsmatrix 96
3. Untersuchung 98
3.1 Auswertungsverfahren 98
3.2 Frühere Untersuchungen zur Validität von Auswertungsverfahren 98
3.3 Versuchsaufbau Kleinmann et al. (1994) 99
3.4 Ergebnisse 100
3.5 Zusammenfassung und Diskussion 102
4. Studie zur Konstruktvalidität von Peer- und Selbstbewertungen im AC 102
4.1 Bewertete Leistungsdimensionen 103
4.2 Erfaßte Maße 103
4.3 Informationen zum Ablauf: 104
4.4 Hypothesen und Ergebnisse 104
Ergebnis: 105
Ergebnis (s.Table 4): 105
Ergebnis: 108
Ergebnis: 109
Ergebnis: 110
Ergebnis: 110
4.5 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse 112
Literatur 114
1. Definition 115
2. Fragen der Metaanalyse 116
3. Methodik einer Metaanalyse 116
am Beispiel der Untersuchung von Gaugler, Rosenthal, Thornton & Bentson, (1987) 116
3.1 Studien auswählen 116
3.2 Einzelergebnisse in vergleichbare Form bringen 117
3.3 Merkmale zusammenfassen 117
3.4 Studien zusammenfassen 117
3.5 Gesamtergebnisse beurteilen 119
4. Probleme dieser Metaanalyse 122
5. Auf was müssen wir in unserem AC achten? 123
6. Was kann uns egal sein? 123
7. Das nomologische Netzwerk des Assessment Centers: eine 124
Metaanalyse 124
7.1 Einleitung: 124
7.2 Hypothesen: 124

7.3 METHODE: 125
7.4 DURCHFÜHRUNG: 125
7.5 ERGEBNISSE: 126
7.6 DISKUSSION: 127
1. WEITERENTWICKLUNG DER ASSESSMENT-CENTER-METHODE 128
2. PRAXISINFORMATION 130
DIE STUDIE WURDE HINSICHTLICH DER VERSTRICHENEN ZEIT ZWISCHEN AC UND BEFRAGUNG KRITISIERT, DIE URSPRÜNGLICH VORHANDENEN ERLEBNISSE KONNTEN ENTWEDER VERGESSEN ODER VERDRÄNGT WERDEN. 133
1. VORBEMERKUNGEN ZUM PROBLEMFELD 134
2. DIE PRAXIS WIRD BESTIMMT VON MÄNNLICHEN THEORIEN. 134
3. DAS BILD, DAS DER MANN VON DER WEIBLICHEN FÜHRUNGSKRAFT HAT 135
4. WELCHE GRENZEN LEGT "MANN" ZWISCHEN "GUTER" FÜHRUNG 136
UND "GUTER" FRAU? 136
5. BLINDE FLECKEN IN MÄNNLICHEN THEORIEN 137
6. FRAUEN ALS FÜHRUNGSUNIKATE IN UNTERNEHMEN 138
1. EINLEITUNG 139
2. KRITIK AM AC 140
3. VORTEILE DES AC 141
4. TESTBEFÜRWORTER HEINZ SCHULER 142
5. „DER GRAUE MARKT“: TESTBILLIGANBIETER 144
6. ARGUMENTE DER UNTERNEHMEN, DIE TESTS DURCHFÜHREN 144
7. DILEMMA 145

Kapitel 1: Eignungsdiagnostische Verfahren der Personalauswahl

Eignungsdiagnostische Verfahren der Personalauswahl sollen bei der Entscheidung helfen, ob ein Bewerber für eine bestimmte Stelle geeignet ist oder nicht. Sie dienen also der Vorhersage des Berufserfolges. Um die verschiedenen Verfahren grob zu klassifizieren, kann man sie nach dem Konzept unterscheiden, das der Vorhersage zu Grunde liegt: es kann entweder *eigenschafts*- oder *simulationsorientiert* sein. Im ersten Fall überlegt man, welche Eigenschaften für die spätere Arbeit notwendig sein werden und wählt die Bewerber nach diesen Eigenschaften aus. Die Vorhersage basiert dann auf einem homogenen Merkmal auf der Konstruktebene (typisches Beispiel: Intelligenztest). Im zweiten Fall hingegen, überlegt man, was genau der Bewerber später im Betrieb tun muss, und versucht das zu simulieren. Die Vorhersage geschieht dann auf der Inhaltsebene aufgrund eines heterogenen Aufgabenbündels, für das mehrere Merkmale notwendig sind (typisches Beispiel: Arbeitsprobe).

Woran kann man erkennen, welches Verfahren gut ist? Wie bei jedem Test (denn darum handelt es sich ja im weitesten Sinn) helfen einem bei der Entscheidung dieser Frage die Gütekriterien eines Tests: Reliabilität und Validität. Die Reliabilität (wie genau mißt der Test) ist die Grundvoraussetzung für die Validität (mißt der Test, was er messen soll?). Was soll bei der Personalauswahl gemessen werden? Wie bereits im letzten Abschnitt besprochen geht es um die Vorhersage des Berufserfolges. Daraus ergibt sich, dass besonders ein Aspekt von Validität wichtig ist: die (prognostische) *Kriteriumsvalidität*, also die Korrelation der Testergebnisse mit dem Kriterium Berufserfolg. Ein Problem dabei ist, zu bestimmen, was den Berufserfolg eigentlich ausmacht: Ist es die Anzahl der Beförderungen oder die Beurteilung durch Vorgesetzte oder sonst etwas? Verschiedene Studien verwenden oft unterschiedliche Indikatoren für Berufserfolg - und kommen oft auch zu unterschiedlichen Ergebnissen. Wichtig ist, dass ein Test nur dann kriteriumsvalide sein kann, wenn auch das Kriterium valide ist.

Wie hoch muss die Validität eines Tests sein, dass er als gut zu bezeichnen ist? Lienert und Raatz geben an, dass ein Test - für den Fall, dass er das einzige verwendete Verfahren ist - dann gut ist, wenn er eine Validität von $r > 0.7$ hat. Ist der Test nur eines

von mehren Verfahren, so genügt eine Validität von r > 0.5. Allerdings werden so hohe Validitäten in der Realität kaum erreicht - und sind auch nur dann unbedingt nötig, wenn ein Bewerber individuell „wahrheitsgetreu“ eingeschätzt werden soll. Wenn ich es mir aber als Betrieb leisten kann, nur die allerbesten zu nehmen und auch mal einen qualifizierten Bewerber abzulehnen, so reichen auch niedrigere Validitäten. In einem Betrieb sind also auch noch andere Faktoren wichtig. Die Güte der Tests, die man benötigt, hängt von zwei weiteren Faktoren ab: der Selektionsrate und dem Anteil der geeigneten Bewerber. Ist der Anteil der geeigneten Bewerber sehr hoch (z.B. aufgrund einer Vorselektion), so reicht mir ein weniger guter Test, da die Wahrscheinlichkeit, dass ich einen geeigneten Bewerber auswähle ohnehin sehr hoch ist (d.h. auch, dass ein sehr valider Test nur noch wenig zusätzliche - inkrementelle - Validität bringen würde). Ähnliches gilt für die Selektionsrate: Wenn sie hoch ist, ich also nur einen kleinen Teil der Bewerber überhaupt nehme, muss der Test nicht so gut differenzieren, da die wenigen Besten mit hoher Wahrscheinlichkeit geeignet sein werden. Je nach Situation, Kosten und Nutzen sind also unterschiedliche Validitäten gut bzw. gut genug. Ein weiteres Kriterium, das man daneben nicht ganz außer acht lassen sollte, ist die Akzeptanz des Verfahrens bei den Bewerbern.

1. Auswertung der Bewerbungsunterlagen

Die Bewerbungsunterlagen sind der erste Kontakt zwischen Unternehmen und Bewerber, sind aber meistens nicht der einzige Auswahlschritt. Sie dienen zumeist der Überprüfung formaler Voraussetzungen und ermöglichen somit eine Vorauswahl. Die Bewerbung allein hat lediglich eine Validität von r = 0.18. Es folgt ein Überblick über die Aspekte, die bei der Auswertung berücksichtigt werden können; auf einige davon werde ich näher eingehen:

1.1 Formale Aspekte

- Ist die Bewerbung ordentlich und übersichtlich angelegt?
- Ist sie fehlerfrei und vollständig?
- Sind Art und Umfang der Bewerbung der zu besetzenden Position angemessen?
- Lichtbild

Hier sind zwei Besonderheiten zu bemerken: Zum einen ist die Streubreite in letzter Zeit sehr eingeschränkt worden, d.h. die Bewerbungen werden sich formal immer ähnlicher. Es gibt sogar so genannte „Bewerbungsbüros“, die Bewerbungen gegen Geld erstellen. Deshalb wird neuerdings vor allem auf Abweichungen von der Norm geachtet - die Bewerbung sollte jedoch trotzdem noch angemessen sein. Zum anderen ist die Zahl der Bewerber immer weiter gestiegen, so dass es sich die Betriebe leisten können, sehr strenge Maßstäbe anzusetzen - nach dem Motto: „Wenn sich jemand mit seiner Bewerbung so wenig Mühe gibt, wann wird er sich dann Mühe geben?“

1.2 Anschreiben und Lebenslauf

- Anschreiben und ausführlicher oder tabellarischer Lebenslauf enthalten?
- Simulations- und eigenschaftsorientierte Auswertung

Ein Auslandsaufenthalt z.B. kann einerseits simulationsorientiert als Beleg einer direkt erforderlichen Qualifikation gesehen werden, zum anderen auch als Indikator für ein anforderungsrelevantes Merkmal, wie z.B. Mobilität.

1. Erforderliche Ausbildung
   - Zeugnisse
   - Praktikumsnachweise
   - sonstige Bescheinigungen
   - ausbildungsbedingter Auslandsaufenthalt

2. Erforderliche Spezialkenntnisse
   - Sprachen
   - EDV-Kenntnisse
   - sonstige Zusatzausbildungen, Lehrgänge etc.

3. Übereinstimmung Lebenslauf/Belege
   - Lückenlosigkeit
   - Zeitfolgeanalyse
4. Plausibilität des Stellenwechsels

- Abfolge der Positionen
- Nachvollziehbarkeit des Stellenwechsels

5. Schulnoten
   - gut geeignet zur Vorhersage weiterer Ausbildungsleistungen
   - wenig geeignet zur Vorhersage des Berufserfolgs

Die prognostische Validität des Haupt- und Realschulabschlusses auf den Ausbildungserfolg liegt beispielsweise bei r = 0.41, die des Abiturs auf den Studienerfolg bei r = 0.46 - die Vorhersage auf den Berufserfolg dagegen lediglich bei r = 0.18.

6. Studienleistungen
   - falls bekannt, Notenniveau von Hochschule und Studienfach berücksichtigen
   - Qualität der Diplomarbeit wichtiger als das Thema (?)
     (in Psycho wohl eher das Thema und speziell bei ABO die Anwendungsbezogenheit)

Die Examensnoten haben eine ähnlich schlechte Vorhersagekraft für den Berufserfolg wie schon die Schulnoten. Außerdem ist es äußerst schwierig, die Noten verschiedener Hochschulen und Studienfächer zu vergleichen.

7. Arbeitszeugnisse und Referenzen
   - meist nur verlässlich, wenn von Fachleuten ausgestellt
   - persönliche (mündliche) Referenzen meist aussagekräftiger als schriftliche

Auch die Aussagekraft von Arbeitszeugnissen ist sehr eingeschränkt. Aufgrund des geltenden Arbeitsrechts darf kaum Negatives über einen Mitarbeiter ausgesagt werden, weshalb sich eine Art „Zeugnissprache“ entwickelt hat („zufriedenstellend“ = „miserabel“!), die aber nicht immer eindeutig zu interpretieren ist, besonders wenn die Zeugnisse nicht von Fachleuten ausgestellt wurden. Daneben ist nicht auszuschließen, dass das Zeugnis vom Beurteilten selbst verfasst wurde (17% der Fälle!) oder dass sich

der frühere Arbeitgeber nur möglichst konfliktfrei vom Beurteilten trennen wollte und deshalb wahrheitswidrige Angaben gemacht hat.
Bei gehobenen Positionen werden Arbeitszeugnissen größere Bedeutung beigemessen, allerdings werden dann meist zusätzliche Referenzen eingeholt, am besten in mündlicher Form, da diese meist ehrlicher sind. Der *reference check*, also das aktive Einholen zusätzlicher Beurteilungsinformation von früheren Arbeitgebern, hat eine prognostische Validität von r = 0.26.

8. Ergänzende anforderungsspezifische Aspekte
   - Berufserfahrung
   - Mobilität usw.

9. Offengebliebene Fragen werden für das Gespräch vorgemerkt

2. Auswahlgespräche

2.1 Anwendungsgebiete

Sie zählen zu der weitest verbreiteten und beliebtesten Methode. Sowohl Auswählende, als auch Bewerber ziehen sie anderen Verfahren vor.

2.2 Validität

Sie ist sehr gering (r= 0,05 -0,25). Das liegt an der grossen Subjektivität bei Durchführung, Auswertung und Interpretation. Weitere Gründe sind:

- mangelnder Anforderungsbezug der Fragen
- unzulängliche Verarbeitung der aufgenommenen Information
- geringe Beurteiler-Übereinstimmung
- dominierendes Gewicht früher Gesprächseindrücke
- Überbewertung negativer Information
- emotionale Einflüsse auf die Urteilbildung
- Beanspruchung des grössten Teils der Gesprächszeit durch den Interviewer

Bei so vielen Nachteilen könnte man vermuten, dass das Interview nicht mehr angewendet wird. Aber es erfüllt doch auch noch andere Funktionen.

2.3 Hauptfunktionen des Auswahlgesprächs

- Vorhersage beruflichen Erfolgs
- Information des Bewerbers über Arbeitsplatz, Unternehmen, Arbeitstätigkeit, Anforderungen
- Kennenlernen der Erwartungen des Bewerbers
- persönliches Kennenlernen
- "Verkaufen" des Unternehmens
- Vereinbaren von Bedingungen

Das Auswahlgespräch hat also trotz mangelnder prognostischer Validität viele wichtige Funktionen. Deshalb wurden mehrere Studien zu dem Thema durchgeführt, mit dem Ergebniss, dass es möglich ist Interviews methodisch zu verbessern und sie zu validen Auswahlinstrumenten zu machen.

2.4 Maßnahmen zur methodischen Verbesserung des Einstellungsgesprächs:

1. Anforderungsbezogene Gestaltung
2. Beschränkung auf Aspekte, die nicht anderswo gesammelt werden können
3. Durchführung in strukturierter bzw. (teil-)standartisierter Form
4. Verwendung geprüfter und verankerter Skalen während des Interviews
5. Verwendung mehrerer Interviewer
6. Einsatz von Gruppengesprächen
7. Trennung von Informationsammlung und Entscheidung
8. Interviewertraining
9. Durchführung der Entscheidung nach psychometrischen Prinzipien

Als wirksame Moderatoren der Validität haben sich vor allem Anforderungsbezug ($r = .30$) und Struktur ($r = .40$) erwiesen.

Wichtig bei einem Interview dieser Art ist die Verwendung mehrerer Fragenformen, wie z.B. biograhische Fragen oder situative Fragen. Die situative Frage beschreibt eine typische, kritische Arbeitssituation und der Problemlösungsansatz des Bewerbers wird sofort mit den vorgegebenen Antworten verglichen, die mehrstufig skaliert sind. Dies entspricht dem Prinzip der unmittelbaren Antwortbewertung.

Es existieren unterschiedliche Typen strukturierter Interviewformen, die verschiedene Fragetypen kombinieren. Ein Beispiel ist das multimodale Einstellungsinterview, es besteht aus einer festgelegten Abfolge von sieben Komponenten.

Aufbau des Multimodalen Interviews:

1. Gesprächsbeginn: Kurze informelle Unterhaltung
2. Selbstvorstellung des Bewerbers: Bewerber spricht einige Minuten über seinen persönlichen und beruflichen Hintergrund, Beurteilung nach drei anforderungsbezogenen Dimensionen auf einer fünfstufigen Skala
3. Freies Gespräch: Offene Fragen des Interviewers, summarische Beurteilung
4. Biographiebezogene Fragen: Übernommen aus biographischen Fragebögen, Beurteilung auf drei- oder fünfstufigen Skalen
5. Realistische Tätigkeitsinformation: Genaue Informationen über den Arbeitsplatz
6. Situative Fragen
7. Gesprächsabschluß: Fragen des Bewerbers, Zusammenfassung, Vereinbarungen

Studien haben eine hohe prognostische Validität (r = .27 bis .51) und Beurteiler-übereinstimmung gezeigt.

3. Personalfragebogen

Der Personalfragebogen enthält Fragen zu den für den Arbeitgeber wichtigen Auswahlgesichtspunkten. Er dient dazu, dass zu diesen Punkten für jeden Bewerber ausreichende und vergleichbare Informationen vorliegen. Der Personalfragebogen ergänzt also die Bewerbung und sorgt für einen gewissen Grad an Standardisierung. Oft wird er dem Bewerber schon vorab zugeschickt und die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch von ihm abhängig gemacht. Der Personalfragebogen ist also ein Instrument der Vorselektion.

Darüber hinaus dient der Personalfragebogen aber auch der Personalverwaltung und -planung. Über jeden letztendlich akzeptierten Bewerber kann eine Personalakte angelegt werden, die alle relevanten Personalstammdaten enthält. Diese Übersicht über das vorhandene Personal erleichtert die Planung für die Zukunft: Erwartete zukünftige Anforderungen können mit den Qualifikation des bereits vorhandenen Personals

verglichen werden. Der Personalfragebogen kann also auch bei der internen Personalauswahl helfen.

Der Personalfragebogen ist eine Vorform des biographischen Fragebogens. Letzterer ist erweitert, systematisiert und in seiner Prognosequalität geprüft.

Für beide Fragebögen existieren eindeutige durch Rechtsprechung festgelegte Regeln (indirekt gelten diese Regeln natürlich dann auch für alle anderen Verfahren): Zuallererst besitzt der Betriebsrat ein Vetorecht, ob und in welcher Form ein Personalfragebogen überhaupt eingesetzt wird. Darüber hinaus gibt es Regeln darüber, welche Fragen nach Rechtsprechung grundsätzlich zulässig oder unzulässig sind. Die unten stehende Tabelle zeigt einige Bespiele. Insgesamt dienen diese Bestimmungen dazu, die Privatsphäre des Bewerbers zu schützen. Zulässig sind nur Fragen, die relevant sind für den Arbeitsplatz bzw. für das Weiterkommen im Betrieb. Natürlich ist es grundsätzlich schwierig auf eine rechtlich unzulässige Frage, die einem im Vorstellungsgespräch gestellt wird, nicht zu antworten - schließlich ist man ja daran interessiert die Stelle zu bekommen. U.U. kann es sich dabei sogar um einen Test seitens des Beurteilers handeln, ob man für seine Rechte einsteht oder nicht - und andererseits kann man rechtlich nicht dafür belangt werden, wenn man auf solch eine Frage eine falsche Auskunft gibt.

Fragebereich	zulässig	unzulässig
Familie	Familienstand, Geburtsdaten von Ehepartner und Kindern	Heiratsabsichten, intime Beziehungen
Schwangerschaft	in Sonderfällen (z.B. Infektionsgefahr, Tänzerin)	grundsätzlich unzulässig
Gesundheitszustand	bei Bedeutung für die Arbeitstätigkeit und Leistungsfähigkeit; gefährliche Infektionskrankheiten (z.B. Tbc, Aids)	allgemein gehaltene Fragen über frühere und derzeitige Krankheiten
Religions- und Parteizugehörigkeit	in Tendenzbetrieben, z.B. konfess. Einrichtungen, pol. Parteien	grundsätzlich unzulässig
Vorstrafen	bei Einschlägigkeit; z.B. Unterschlagung bei Kassierer	grundsätzlich unzulässig

4. Biograhischer Fragebogen

Das Ziel des biographischen Fragebogens ist es, aus dem Verhalten einer Person in der Vergangenheit, auf ihr Verhalten und ihren Erfolg in der Zukunft zu schliessen. Es wird dabei von vergangenen Kriterien (Verhaltensergebnisse) auf zukünftige Kriterien geschlossen. Es ist sinnvoll auf zu intime Fragen zu verzichten, da sonst die Akzeptanz sinkt.

Beispiel für eine unzulässige Frage:

Religionszugehörigkeit, Schwangerschaft

Der biographische Fragebogen ist so konstruiert, dass eine Gewichtung jeden Items nach Erfolgsprognose möglich ist. Bei kategorial skalierten Antwortmöglichkeiten erfolgt sogar eine separate Validierung der Antwortmöglichkeiten. Die Konsequenz dieser Art von Validierung ist eine hohe Anpassung an die jeweilige Zielgruppe. Deshalb muß der Fragebogen immer wieder neu validiert und angepasst werden.

Es ist nötig die Validität Kriteriumsbezogen zu untersuchen. Beim Kriterium Gehaltshöhe zeigte sich eine Validität von r = .52, bei der Ausbildungsleistung aber nur von r = .23, durchschnittlich waren es r = .37.

Als Ursachen für die vergleichsweise hohe Validität gelten, die Anpassung an die Zielgruppe, die itemweise Skalierung und das Prinzip der Fragestellung.

Neben der Art des Kriteriums ist auch der Zeitpunkt der Erhebung wichtig. In einer Studie von Knoblauch (1990) zeigten sich unterschiedliche Verläufe in der Umsatzentwicklung bei Aussendienstmitarbeitern. Deshalb empfiehlt es sich nach gewissen Zeiträumen eine Nachgewichtung der biographischen Items vorzunehmen.

Des weiteren muss die Zielgruppe beachtet werden. Die Prognosevalidität ist für Jugendliche deutlich geringer. Das liegt wahrscheinlich am kürzeren Lebenslauf und der noch geringen Verhaltensstabilität.

Es werden inzwischen vermehrt anforderungsbezogene Fragetypen eingesetzt. Dabei muss der Bewerber in den einzelnen Leistungskategorien Situationen aus der Vergangenheit beschreiben und belegen. Diese werden von Experten beurteilt. Diese Art des Vorgehens erhöht die Validität.

Der biograhische Fragebogen ist ein sehr gutes Auswahlinstrument, aber er bietet sich primär bei der Auswahl externer Bewerber an. Bei internen Zielgruppen dürfte die Akzeptanz zu gering sein.

5. Psychologische Testverfahren

Brandstätter (1979) definiert einen psychologischen Test als ein standardisiertes, routinemäßig anwendbares Verfahren zur Messung individueller Verhaltensmerkmale. Es läßt Rückschlüsse zu auf Eigenschaften der betreffenden Person (Konstruktvalidität) und auf ihr Verhalten in anderen Situationen (prognostische Validität).

Psychologische Tests sind die am häufigsten eingesetzten Instrumente der wissenschaftlich kontrollierten Eignungsdiagnostik. Sie haben den höchsten Grad an *Standardisierung* bezüglich Inhalt, Durchführung und Auswertung. Zu beachten ist auch, dass die Durchführung und die Urteilsbildung voneinander getrennt sind. Das alles vermindert die Anfälligkeit für subjektive Urteils- und Beobachtungsfehler und erhöht somit die *Objektivität*.

Die folgende Tabelle zeigt die Verwendung psychologischer Tests durch ABO-Psychologen (Anteil der ABO-Psychologen, die jeweilige standardisierte Tests einsetzen bzw. ablehnen in Prozent):

Verfahren	Einsatz stand. Tests	Ablehnung stand. Tests
Intelligenztests	46,8%	14,3%
Persönlichkeitsstrukturtests	31,2%	18,5%
Spez. Funktionsprüfungs- und Eignungstests	24,7%	7,8%
Klinische Test	23,4%	11,7%
Allgemeine Leistungstests	14,3%	1,3%
Projektive Testverfahren	5,2%	27,3%

(aus Schorr, 1991)

5.1 Allgemeine Intelligenztests

z.B. Intelligenz-Struktur-Test (IST-70; Amthauer, 1970)

Validitätsuntersuchungen zu Intelligenztests zeigen, dass es praktisch keinen Beruf gibt, für den Maße der intellektuellen Fähigkeiten nicht zur Leistungsprognose beitragen können, wobei jedoch die Ausbildungsleistungen wieder am besten vorhergesagt werden. Die Validitäten reichen von r = 0.27 bis r = 0.61 - je nach Komplexität des Berufes (je höher die Komplexität, desto höher der Zusammenhang) und nach der Wahl des Kriteriums (Vorgesetztenurteil < Beförderung und Arbeitsproben < Ausbildungsleistung). Dabei gilt allerdings für jeden Beruf nicht einfach, je intelligenter, desto besser. Für die zukünftige Arbeitsleistung ist nämlich sicher auch die Zufriedenheit mit dem Beruf von Bedeutung, und die ist dann am höchsten, wenn die intellektuellen Fähigkeiten der Komplexität der Tätigkeit entsprechen. So beträgt z.B. die durchschnittliche Intelligenz zufriedener Berufsangehöriger bei Bäckern 43, bei Chemielaboranten dagegen 59 (T-Werte).

5.2 Tests spezifischer kognitiver Fähigkeiten

Validitätsstudien haben gezeigt, dass es bei kleineren Stichprobengrößen ausreicht, die allgemeine Intelligenz zu messen; bei großen Stichproben dagegen empfiehlt es sich, stärker anforderungsspezifisch, also differenziert nach Einzelfähigkeiten vorzugehen.

5.3 Tests der Aufmerksamkeit und Konzentration

z.B. Aufmersamkeits-Belastungs-Test d2 (Brickenkamp)

5.4 Tests sensorischer und motorischer Leistung

z.B. Unterscheidung von Tonhöhen, Feinmotorische Koordination

5.5 sonstige Leistungstests

z.B. revidierter allgemeiner Büroarbeitstest (ABAT-R; Lienert & Schuler, 1994): Dieses Verfahren dient der Auswahl von Mitarbeitern für Büroberufe. Es simuliert verschiedene Bürotätigkeiten, wie z.B. das Sortieren von Kundenbriefen.
Solche arbeitsprobenartigen Testverfahren werden - parallel zur weiteren Verbreitung von Assessment Centern - in letzter Zeit immer mehr bevorzugt; zudem ist die Akzeptanz bei Bewerbern relativ hoch.

5.6 Persönlichkeitstest

z.B. 16 Persönlichkeits-Faktoren-Test (16 PF; Schneewind, Schröder & Cattell, 1983) nach dem faktorenanalytischen Persönlichkeitsmodell von Cattell

Persönlichkeitstests zeigen im Vergleich zu kognitiven Tests geringere Validitäten für die Vorhersage des Berufserfolges. Je nach Metaanalyse betragen sie von r = 0.15 bis r = 0.27, wobei sie für engere Konstrukte und besonders für Selbstvertrauen und Integrität höher liegen, besonders auch dann wenn die Items berufsnah formuliert sind (Beispiele siehe Tabelle unten). Die berufsnahe Formulierung der Items ist ohnehin zu bevorzugen, da Persönlichkeitstest sonst als ein Eindringen in die Privatsphäre des Bewerbers gewertet werden können und somit rechtlich unzulässig sind.

Merkmal	berufsferne Itemformulierung	berufsnahe Itemformulierung
Extraversion	Meine Freizeit verbringe ich am liebsten zusammen mit meinem großen Freundeskreis.	Ich ziehe eine Berufstätigkeit vor, die mich viel in Kontakt mit verschiedenen Menschen bringt.
Angstneigung	Manchmal habe ich so viele Sorgen, dass ich nicht schlafen kann.	Ich grüble oft darüber nach, ob ich meine beruflichen Aufgaben schaffen werde.

Bei der Beurteilung der niedrigeren Validitäten sollte man allerdings berücksichtigen, dass Persönlichkeitstests u.U. andere Facetten des Berufserfolges vorhersagen, als kognitive Tests. Eine große eignungsdiagnostische Studie in der US-Army (McHenry et al., 1990) fand beispielsweise, dass Persönlichkeitstests die Kriterien Führung/Engagement, Disziplin und rollenentsprechendes militärisches Verhalten besser vorhersagten als kognitive Tests.
Ein weiterer Vorbehalt gegen Persönlichkeitstests gilt der Verfälschbarkeit ihrer Ergebnisse. Natürlich kann in Prinzip jeder Proband bei einem Test beliebige oder vorsätzlich falsche Anworten ankreuzen. Tatsächlich ist dieser Effekt in Auswahlsituationen nachweisbar, allerdings zumeist geringer als befürchtet. Außerdem ist keineswegs klar, dass sich die beschönigende Darstellung validitätsmindernd auswirken muss. Diemand und Schuler (1991) konnten zeigen, dass eine assertive Selbstdarstellung mit berufsrelevanten Merkmalen wie Extraversion, Leistungsmotivation und Kommunikationsfähigkeiten in positivem Zusammenhang steht. Die beschönigende Selbstdarstellung, die aus einem durch Selbstsicherheit geprägten Bestreben, „sich gut zu verkaufen“, resultiert, kann ihrerseits besonders in Kontaktberufen ein positiver Prädiktor für den Berufserfolg sein.

6. Arbeitsproben

Unter Arbeitsproben versteht man Aufgaben, die inhaltlich valide und erkennbar äquivalente Stichproben des erfolgsrelevanten beruflichen Verhaltens provozieren. Zum Beispiel müssen Schneiderinnen Muster auswählen, sich Farben merken oder einen Draht nach einem vorgegebenen Muster biegen.
Der wesentliche Unterschied zwischen einer Arbeitsprobe und einem psychologischen Test ist, dass von einer Verhaltensstichprobe auf zukünftiges Verhalten geschlossen wird, während beim Test versucht wird, für Berufserfolg notwendige Personenmerkmale zu testen. Tests arbeiten nach dem eigenschaftsorientierten Prognosekonzept, d.h. es wird von einer Eigenschaft auf zukünftiges Verhalten geschlossen, Arbeitsproben dagegen arbeiten nach dem simulationsorientierten Prognosekozept, d.h. die Testung erfolgt möglichst Realitätsnahe. In der Praxis ist die Trennung allerdings nicht so strikt.

Arbeitsproben zeigen relativ hohe Validitätswerte. Dabei muss unterschieden werden zwischen motorischen und verbalen Arbeitsproben. Motorische haben eine hohe Prognosevalidität für Arbeitsleistung, verbale dafür für Ausbildungsleistung. Metaanalysen ergaben durchschnittliche Validitätskoeffizienten von r = .38.
Ein Vorteil von Arbeitsproben ist die hohe Akzeptanz durch Verwender und Bewerber. Dabei wird auch die Selbstselektion erhöht. Nach einer Arbeitsprobe mit der Möglichkeit zur Selbstbewertung, nahmen 91% der erfolgreichen Bewerber ein Stellenangebot an, von den Leistungsschwachen waren es nur 23%.
Die Nachteile von Arbeitspproben sind der hohe Aufwand bei der Konstruktion (wenn sie nach testtheoretischen Gesichtspunkten und anforderungsbezogen gestaltet sind), die oft geringe Anzahl der Items und ihre beschränkte Unabhängigkeit und die geringe Generalisierbarkeit bei hoher inhaltlicher Validität.
Arbeitsproben können bei fast allen Berufen eingesetzt werden, häufiger sind sie allerdings im handwerklich-motorischen Bereich. Fasst man den Begriff Arbeitsprobe weiter und zählt auch z.B. die Publikationen eines Journalisten oder die Übernahme einer Arbeit für eine gewisse Zeit hinzu, so sind Arbeitsproben das am weitesten verbreitete Instrument. Allerdings muss die berufliche Eignung schon vorher festliegen, deshalb bietet sich dieses Instrument für die interne Auswahl an.

7. Einstellungs-, Motivations- und Interessenstests

Interessenstest sind vornehmlich zu Beratungszwecken und weniger zu Selektionszwecken entwickelt worden. Die Validitäten für die Vorhersage des Berufserfolges liegen noch unter denen der Persönlichkeitstests. Das heißt aber nicht, dass Interessenstests völlig unnütz wären. Es ist zu vermuten, dass berufsbezogene Grundhaltungen (wie z.B. das Bedürfnis nach selbstständiger Arbeitsgestaltung) und tätigkeitsbezogene Neigungen (wie z.B. Interesse an kaufmännischer Tätigkeit) für den Berufserfolg durchaus von Bedeutung sind. Ein geeigneteres Kriterium als die Berufsleistung wäre allerdings eher die Berufszufriedenheit, Fluktuationen oder ähnliches. Leider gibt es hierzu noch keine empirischen Studien.
Eine Ursache für die Vernachlässigung von Interessenstests dürfte in der Vermutung liegen, dass sie für vorsätzliche Verfälschung noch anfälliger sind als andere Fragebogenverfahren. Wenn die Frage vorgelegt wird, „Wie groß ist ihr Interesse an der genauen, gewissenhaften Prüfung eingehender Rechnungen?“, dann mag es verlockend

erscheinen, auf einer Skala von 1 bis 5 den höchsten Wert anzukreuzen, wenn man annehmen kann, dass genau dieses Verhalten von einem Mitarbeiter verlangt wird. Nun hat aber dieses Item auch eine Informationsfunktion: Es klärt den Bewerber auf, dass er seine Äußerung später einlösen muss. Das wird einer Übertreibung entgegenwirken, und zwar um so stärker, je konkreter die Items formuliert sind. Außerdem könnte man anstelle einer leichter verfälschbaren Einstufungsskalierung auch z.B. eine Rangreihe ähnlich attraktiver Tätigkeiten erstellen lassen. Bei der Forced-choice-Skalierung z.B. werden den Probanden gleichzeitig vier Tätigkeiten vorgelegt, von denen sie jeweils die am meisten Bevorzugte und Abgelehnte kennzeichnen sollen.
Neben der Personalauswahl könnten solche Daten auch gut zur Personalentwicklung genutzt werden.

8. Computerunterstützte Verfahren

Bei computergestützten Verfahren handelt es sich nicht um eine eigene Klasse von Verfahren, sondern prinzipiell können für fast alle bisher besprochenen Verfahren Computer eingesetzt werden - und zwar auf fast allen Schritten des Diagnose- und Entscheidungsprozesses: von der Verfahrensentwicklung über die Verfahrensvorgabe, die Auswertung, Interpretation und den Vergleich mit den Anforderungen bis hin zur Auswahlentscheidung.
Computerunterstützte Verfahren bieten einige Vorteile: Sie sind einfacher, schneller und bequemer. Sie liefern zusätzliche Daten, wie z.B. Latenzzeiten, wobei allerdings häufig noch unklar ist, wie diese zu interpretieren sind. Nicht zuletzt genießen sie auch bei den Probanden häufig eine höhere Akzeptanz. Nachteilig ist u.U. hingegen, dass nicht klar ist, ob diese Darbietungsform der Papier und Bleistift Form äquivalent ist. Zum Teil haben sich unterschiedliche Itemkennwerte und Bearbeitungszeiten ergeben, die zumindest eine gesonderte Normierung der Testergebnisse erforderlich machen.

Neben den üblichen Verfahren können dem Probanden auf dem Computer aber auch *komplexe dynamische Problemlöseaufgaben* gestellt werden. Diese Verfahren stammen ursprünglich aus der Kognitionsforschung und ähneln strategischen Computerspielen

(wie z.B. „Sim City“): Sie verlangen vom Probanden ein komplexes System so zu steuern, dass bestimmte Zielgrößen erreicht oder vermieden werden. Indikatoren für den Zustand des Systems werden dem Probanden rückgekoppelt und stellen so die Ausgangsbedingungen für den nächsten Durchgang dar. Als Beispiel könnte so eine Simulation beinhalten, dass der Proband Chef einer Firma ist und durch geschickte Marktbeobachtung, Produktion, Investition, Lohnpolitik usw. das Firmenvermögen mehren und zusätzliche Marktanteile erobern soll. Auswerten kann man dabei nicht nur die Ergebnisvariablen, sondern auch Prozessvariablen, wie bestimmte Entscheidungen, Strategien oder die geschickte Abfrage von Information. Diese Verfahren befinden sich allerdings noch in der Entwicklungsphase und stellen noch keinen Ersatz für allgemeine Intelligenztests dar. Bisher wurden noch keine befriedigenden Validitäten erreicht.

9. Weitere Verfahren

9.1 Erfassung von Fachkenntnissen

Bisher werden Fachkenntnissse noch nicht als Prädiktor erfasst. Das liegt daran, dass man in neuerer Zeit Schulnoten eher kritisch gegenübersteht und ausserdem Fachkenntnisse als weniger wichtig erachtet.Der Bewerber soll lieber über soziale Kompetenz verfügen und wissen wo er findet was er braucht. Allerdings wäre es sinnvoll Fachkenntnisse in die Einstellungsdiagnostik mit einzubeziehen, da sie stark von der Intelligenz und der Motivation abhängen. Sie sind sozusagen das theoretische Pendant zu praktischen Leistungen. Bei der Verwendung von Fachkenntnissen zur Prognose beruflicher Leistung wäre ein hoher Standardisierungsgrad nötig. Dies kann durch fachbezogene oder situative Fragen und das Heranziehen von Prüfungsergebnisse erfolgen Vorallem bei berufserfahrenen Personen könnte die Prüfung von Fachkenntnissen ein erfolgreicher Prädiktor werden.

9.2 Filmszenen

Sie folgen dem Prinzip der situativen Fragen. Es werden dem Bewerber kurze, anforderungsbezogene Filmszenen gezeigt, und anschliessend muss er Fragen dazu beantworten. Bisher ist diese Methode noch nicht ausreichend erforscht um Angaben über Messgenauigkeit und Validität zu machen.

9.3 Ausdrucksdiagnostik

Unter Ausdrucksdiagnostik versteht man die Beobachtung und Interpretation verschiedener Ausdrucksformen, wie z.B. Mimik, Gestik oder der Stimme. Es handelt sich um eine Gruppe von Methoden die heutzutage nur geringe Anwendung findet. Bisher liegen keine Ergebnisse vor inwieweit diese Methoden zur Berufeignungsprognose beitragen können.
Ähnliches lässt sich über die Graphologie sagen, die in Frankreich gerne verwendet wird. Bisher konnten die wenigen vorliegenden Studien keine besondere Validität beweisen.

10. Verfahren der internen Personalauswahl

Unter dem Aspekt der Validität sind grundsätzlich alle bisher aufgeführten Verfahren geeignet, allerdings dürfte die Akzeptanz bei einigen gering sein. Die meisten Mitarbeiter wollen lieber an ihrer Arbeitsleistung gemessen werden, als erneut biographische Fragebögen auszufüllen.

10.1 Probezeit

Die Probezeit kann als eine ausgedehnte Arbeitsprobe angesehen werden. Wichtig ist die systematische Beobachtung des Verhaltens und von Leistungsergebnissen. Die Validität von Leistungsdaten in der Probezeit wird mit $r = .44$ angegeben. Die verwendbaren Beurteilungsinstrumente werden noch besprochen.

10.2 Vorschlag durch Vorgesetzte

Dieses Verfahren ist schwer von anderen abzugrenzen, da Vorgesetzte zur Beurteilung alle anderen Instrumente benutzen. Oft beruht die Beurteilung auch auf Mitarbeitergesprächen, die meist eine Bilanz der bisherigen Leistungen ziehen. Die Validität solcher Gespräche ist trotz vermuteter Subjektivität ähnlich hoch, wie bei einem guten Auswahlverfahren, nämlich $r = .40$. Zur Akzeptanz dieses Verfahrens fehlen bisher Ergebnisse.

10.3 Leistungsbeurteilung

Um Urteilstendenzen bei der Beurteilung durch Vorgesetzte zu vermeiden, finden unterschiedliche andere Instrumente Anwendung.

Ein Beispiel ist die Verhaltensverankerte Einstufungsskala (Smith und Kendall 1963). Es sind positive, neutrale und negative Verhaltensbeispiele für die verschiedenen Leistungsbereiche zusammengestellt und auf relative Eindeutigkeit des Skalenwertes vorgeprüft. Ihr Vorteile sind der Anforderungsbezug und die Verhaltensorientierung, Nachteil ist der hohe Konstruktionsaufwand.
Einfacher sind Verhaltensbeobachtungsskalen (Latham und Wexley 1977), es soll bei diesem Verfahren nur Beobachtbares auf einer fünfstufigen Skala eingestuft werden. Die psychometrische Datenqualität ist für beide ungefär gleich, die Akzeptanz von Verhaltensbeobachtungsskalen ist allerdings höher.
Weitere Methoden sind die Selbsteinschätzung und die Beurteilung durch Kollegen. Die letztere ist allerdings nur vorsichtig einzusetzen, wegen der Reaktion der Betroffenen. Die Selbsteinschätzung kann aber wichtige zusätzliche Informationen liefern.
Die durchschnittliche Validität von Leistungsbeurteilungen liegt bei ca r = .45. Sie hängt von mehreren Bedingen ab, wie z.B. von der Komplexität der Aufgaben und der Beurteilerkompetenz.
Zur Akzeptanz von Leistungsbeurteilungen gibt noch keine genauen Daten.

10.4 Probeweise Übertragung der Aufgaben der Zielposition

Dieses Verfahren ähnelt einer ausgedehnten Probezeit, allerdings ist die Bewertung wegen der längeren Dauer und grösseren Komplexität der Aufgaben schwieriger. Gerne wird dieses Verfahren bei Führungskräften angewandt.
Über Validität und Akzeptanz sind keine systematischen Daten bekannt. Die Validität dürfte ähnlich wie die der Probezeit sein, die Akzeptanz hingegen ähnlich hoch wie bei Arbeitsproben und Praktikumsbeurteilungen sein.
Wie bei der externen Auswahl werden auch bei der internen mehrere Datenquellen zur Entscheidung gewählt.

Kapitel 2: Grundlagen des Assessment Center

1. Was ist ein Assessment Center?

Ein Assessment Center (AC) ist eine Veranstaltung zur Personalauswahl und Personalentwicklung, in der ein oder mehrere Stellenbewerber ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen, indem sie bestimmte Aufgaben (sogennante Übungen) durchführen. Dabei werden sie von geschulten Beobachtern beurteilt. Die Aufgaben sind so konstruiert, daß zu ihrer Lösung genau das Verhalten gezeigt werden muß, das auch bei der zu besetztenden Stelle erforderlich ist.

1.1 Personalauswahl versus Personalentwicklung

Bei der Personalauswahl werden Bewerber beurteilt, die neu in den Betrieb eintreten wollen. Das AC wird dabei als Auswahl-AC bezeichnet. Von Personalentwicklung spricht man, wenn die Teilnehmer des ACs bereits im Betrieb arbeiten und eine höhere Position anstreben. Diese Art von AC wird als Entwicklungs-AC bezeichnet, hier wird das Potential der Mitarbeiter beurteilt.

1.2 Teilnehmer

Teilnehmer bei einem AC sind Stellenbewerber, die bei einer Vorauswahl aufgrund ihrer Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgespräche als "die Besten" beurteilt worden sind.

1.3 Arten von ACs

ACs lassen sich in drei Arten einteilen:
Erstens, daß Auswahl AC, bei dem mehrere Stellenbewerber, die noch nicht im Betreib arbeiten, beurteilt werden. Zweitens, daß Einzel-AC, hier muß ein einzelner Bewerber die Aufgaben des ACs bewältigen. Diese Art von AC findet in der Regel nur statt, wenn

eine sehr hohe Position im Unternehmen zu vergeben ist. Drittens, daß Entwicklungs-AC, das zur Beuteilung des Potentials bereits vorhandener Mitarbeiter dient.

1.4 Kerngedanke und Ziel des ACs

Der Kerngedanke des ACs ist, daß die Teilnehmer mit Aufgabensituationen konfrontiert werden, deren Bewältigung entscheidend für den Berufserfolg ist. Das AC hat das Ziel, eine Aussage über die Eignung bzw. Nichteignung der Bewerber zu machen. Dabei werden die Fähigkeiten der Teilnehmer überprüft, um eine Prognose der beruflichen Entwicklung treffen zu können.

1.5 Fähigkeiten, die ein AC beurteilt

Die Aufgaben des ACs sind so aufgebaut, daß die soziale und unternehmerische Kompetenz des Teilnehmers beurteilt werden kann. Unter sozialer Kompetenz versteht man z. B. die Kommunikations- und Teamfähigkeit des Bewerbers. Ein Beispiel für unternehmerische Kompetenz wäre hohes Selbstbewußtsein bzw. das damit verbundene Durchsetzungsvermögen.
Spezielle Fachkenntnisse werden im AC nicht erfaßt.

1.6 Stellen, die besetzt werden sollen

Ein AC wird veranstaltet, wenn eine Führungsposition im Unternehmen besetzt werden soll. Der Stelleninhaber muß Entscheidungen treffen, die für den Unternehmenserfolg von Bedeutung sind. Auch bezieht er ein entsprechend hohes Gehalt, so daß eine Fehlbesetzung das Unternehmen viel Geld kostet. Dadurch rechtfertigen sich die hohen Kosten eines ACs.

1.7 Teilnehmerzahl

Im "Normalfall", wenn eine Führungsposition besetzt werden soll, nehmen 6 bis 12 Bewerber an einem AC teil. Bei der Besetzung einer Position der höheren Managementebene empfiehlt sich die Durchführung eines Einzel-ACs.

1.8 Verbreitung in Deutschland

Fast jeder Hochschulabsolvent, der sich bei namhaften Wirtschaftsunternehmen oder Behörden bewirbt, wird vor seiner Einstellung an einem AC teilnehmen.
Die Potentialanalyse per AC wurde in den neuen Bundesländern eingesetzt, um über Verbleib oder Entlassung der Mitarbeiter zu entscheiden.

1.9 Darstellung der Vorgehensweise eines ACs in Einzelschritten

1. Festlegen der Anforderungsprofile
2. Training der Beobachter
3. Durchführung von Übungen in welchen der Kandidat Aufgaben bewältigen muß
4. Interview (Klärung der Karierereerwartung, Motivation etc.)
5. Beobachter-Konferrenz
6. Feedback-Gespräch

2. Festlegen der Anforderungsprofile

Bei der Festlegung des Anforderungsprofils muß als erstes die zu besetzende Stelle analysiert werden, damit festgestellt werden kann, welche Fähigkeiten der Stelleninhaber mitbringen sollte, um den Anforderungen der Position gewachsen zu sein.

2.1 Methoden, die bei der Erstellung eines Anforderungsprofils verwendet werden

- Stellenbeschreibungen
- standardisierte Fragebögen
- Interviews
- CIT-Technik = Technik zur Beurteilung kritischer Ereignisse (critical incidents).

  Situationen und Ereignisse, die für den Erfolg eines Unternehmens von Bedeutung sind, werden festglegt und Anforderungen an den Stelleninhaber daraus abgeleitet.

Das Anforderungsprofil legt die Beurteilungskriterien fest, nach denen sich die Beobachter bei ihrer Bewertung richten. Die Anforderungsmerkmale müssen in Form von beobachtbaren Verhaltensweisen beschrieben, d. h. "operationalisiert" werden.

2.2 Anforderungsprofile und ihre Verhaltensbeschreibung

Anforderungsprofil	Verhalten (= beobachtbare Operationen)
Initiative	ergreift als erster das Wort
	schiebt Entscheidungen nicht hinaus oder auf andere ab
Verantwortung	achtet auf Kosten und Qualität
	reflektiert Vorgaben und Ziele
Strukturiertes	setzt Prioritäten
Denken	plant und organisiert
Flexibilität	stellt sich rasch auf neue Situationen ein
	greift die Ideen anderer auf
Belastbarkeit	arbeitet konzentriert
	zeigt keinen Leistungsabfall im Tagesverlauf
Teamfähigkeit	bezieht andere mit ein
	hält keine Informationen zurück
Kontaktfähigkeit	gibt über sich selbst Auskunft
	hört zu
Führung	argumentiert sachlich
	strebt nach Einfluß

Die Verhaltensbeschreibungen engen den Interpretationsspielraum der Beobachter ein und ermöglichen eine systematische Beobachtung. Das Anforderungsprofil bildet die Grundlage für das AC.

2.3 Übungen zur Beurteilung der Anforderungsprofile

Die Übungen werden so konstruiert, daß alle definierten Anforderungsmerkmale überprüft werden können. Eine Übersicht (Matrix) zeigt an, welche Anforderungsmerkmale in den Übungen erwartet werden.

Typische Übungen im AC:

Postkorb:
Bearbeitung einer Reihe von Schriftstücken, die für den Posteingang einer Position repräsentativ sind. Der Teilnehmer muß die zugrundeliegenden Problemstellungen erfassen und Handlungsanweisungen abgeben. Dabei muß er Prioritäten setzen, Aufgaben delegieren oder auch schriftlich reagieren.

Fallstudie:
Der Kandidat wird mit einer Problemsituation konfrontiert. Anhand der ihm zur Verfügung stehenden Information, soll er eine Lösung vorschlagen und begründen.

Präsentation:
Vor dem Kreis der Beobachter (gelegentlich auch der übrigen Teilnehmer) hält der Kandidat einen Vortrag über eine vorgegebenes oder frei gewähltes Thema. (Hilfsmittel: TLP, Flipchart).

Gruppendiskussion:
Die Kandidaten diskutieren in der Gruppe (ca. 6 Teilnehmer) ein Thema. Bei der **Gruppendiskussion mit verteilten Rollen** wird jedem Kandidat eine Zielsetzung zugewiesen, die er zu vertreten hat.

Rollenspiel:
Der Teilnehmer versetzt sich in die Rolle eines Vorgesetzten, der ein Mitarbeitergespräch führt. Er wird über die Hintergründe des Gesprächs und das frühere Verhalten des Gesprächspartners informiert.

Computer-Planspiel:
Die Teilnehmer müssen ein komplexes System, das auf dem Computer programmiert ist, steuern und bestimmte Zielvorgaben erreichen.

Das Interview:

Besonders sinnvoll, wenn die früheren Tätigkeiten des Teilnehmers engen Bezug zu den Anforderungsdimensionen der Zielebene haben. Es kann die Motivation und Karriereerwartung des Kandidaten erfaßt werden.

Aufgaben der Beobachter:

Die Aufgaben der Beobachter lassen sich in zwei Schritte einteilen. Im ersten Schritt beobachten und beschreiben sie das Verhalten der Teilnehmer auf der Basis der Anforderungsmerkmale. Im zweiten Schritt interpretieren und bewerten sie es.

Hilfsmittel der Beobachter:

Hilfsmittel der Beobachter sind Beobachtungsbögen mit Skalen auf denen die Anforderungsmerkmale eingeschätzt werden sollen.

Die Beobachter greifen in der Regel nicht in das Geschehen ein. Sie treffen sich am Ende der AC-Veranstaltung zu einer Beobachterkonferrenz, in der die Eindrücke ausgetauscht, abgeglichen und zu einem Gesamturteil verdichtet werden.

3. Ablauf eines Auswahl-ACs

Am ersten Tag stellt sich das Unternehmen vor und informiert die Teilnehmer über den weiteren Ablauf. Ein Moderator leitet die Kandidaten durch das zeitlich straffe Programm und sorgt dafür, daß für alle Teilnehmer die gleichen Bedingungen vorliegen. Er ist zentraler Ansprechspartner für alle Fragen.

Den Teilnehmern wird die Aufgabe präsentiert. Anschließend bekommen sie eine bestimmte Zeit zur Erarbeitung einer Lösung, die sie dann dem Beobachterkreis oder auch den anderen Kandidaten vorstellen.

Beispiel eines Tagesablaufs bei einem AC

1. Tag

15.00 Vorbesprechung Beobachter
18.00 Begrüßung der Teilnehmer
18.30 Gruppendiskussion
19.30 Abendessen

2. Tag

08.30 Fallstudie (Einzel- und Gruppenarbeit)
09.30 Präsentation
11.00 Computergestütztes Unternehmensplanspiel
12.30 Mittagessen
14.00 Postkorb mit Präsentation
15.30 Beobachterkonferrenz
18.00 Feedback-Gespräche mit den Teilnehmern

4. Standards und Qualitätskriterien

Auswahl ACs müssen hinsichtlich Vorbereitung und Durchführung höchsten Standards genügen. Auch die Bewerber gewinnen ein Bild vom Unternehmen. Der Umgangston, die Atmosphäre während des Auswahltages, die Fairneß in den einzelnen Übungen bestimmen das Urteil über das Unternehmen maßgeblich.

Deshalb ist auch die Betreuung vor, während und nach einem Auswahl-AC von entscheidender Bedeutung. Ganz wesentlich aus Sicht der Bewerber ist auch die ausführliche Information über das Unternehmen, über Aufgaben der einstellenden Abteilung, sowie der zu besetztenden Stelle.

Standards:

Beobachtbares Verhalten
Es wird genau festgelegt, welches Verhalten welchem Anforderungsprofil entspricht. Die Urteile über das Verhalten werden deshalb nicht in Form abstrakter Eigenschafts-begriffe abgegeben, sondern genau definiert und kommuniziert.

Unabhängige Beobachter
Duch die Verwendung mehrerer Beobachter (Führungskräfte des Unternehmens) werden unterschiedliche Wahrnehmungsmuster ausgeglichen.

Training der Beobachter
Die Beobachter haben vor dem AC an einem ausführlichen Beobachtertraining teilgenommen. Hier werden sie mit den Beobachtungskriterien vertraut gemacht und auf mögliche Beobachterfehler hingewiesen.

Anforderungsnahe Konzeption
Die Übungen entsprechen einer Simulation der späteren Anforderungssituation. Dadurch sind die beobachtbaren Verhaltensweisen für die spätere Arbeitsrolle relevant.

Kombination verschiedener Übungen

Die Kombination der verschiedenen Übungen bietet zwei Vorteile: Erstens wird dadurch die Komplexität des Arbeitsalltags nachgestellt und zweitens kann so ein Merkmal in verschiedenen Kontexten beobachtet werden.

Information der Teilnehmer

Die Teilnehmer erhalten Auskunft über:

- Anlaß und Ziel des ACs
- Absichten und Konsequenzen der unterschiedlichen Verfahren
- und die Weiterleitung der Ergebnisse.

Offene Rückmeldung (Feedback)

Nach Abschluß des ACs sollte mit jedem Teilnehmer ein ausführliches Rückmeldegespräch geführt werden, indem seine Stärken und Schwächen in Relation zum Anforderungsprofil beschrieben werden. Die Beobachtungen und Beurteilungen können dem Teilnehmer zu Lernfortschritten verhelfen. Dem Selbstbild des Arbeitnehmers wird möglicherweise zum ersten Mal ein Fremdbild durch das AC gegenübergestellt. Verzichtet das Unternehmen auf eine Rückmeldung, sollte der Bewerber jeden Weg nutzen, um eine informative Auskunft zu bekommen.

5. Nutzenaspekte

5.1 Nutzen des Unternehmens

Das AC ermöglicht dem Unternehmen, über die Bewerbungunterlagen hinaus das konkrete Verhalten eines Kandidaten in bestimmten Situationen, die typische Anforderungen der Position simmulieren, zu beobachten.

Dadurch ergeben sich folgende Vorteile für das Unternehmen:

- Das AC erleichtert die Entscheidung über die Wahl des "richtigen" Mitarbeiters.
- Es sichert dadurch den Unternehmenserfolg.
- Die Beobachter reflektieren die Beobachtungskriterien. Dadurch können sie ihr eigenes Verhalten prüfen und verbessern.
- Im Bereich der Personalentwicklung erhält das Unternehmen einen Überblick über den Leistungsstand und die Defizite der Nachwuchskräfte im Unternehmen.
- Entwicklungs-ACs geben Auskunft über künftige Leistungsträger, dadurch kann ein Nachfolgeplan aufgestellt werden.

5.2 Nutzen des Teilnehmers

Vorteile, die sich für den Stellenbewerber durch seine Teilnahme ergeben, sind:

- Er kann seine Fähigkeiten mit anderen Teilnehmern vergleichen.
- Er kann prüfen, ob die ausgeschriebene Position und das Unternehmen seinen Erwartungen entspricht.
- Er wird über seine Stärken und Schwächen informiert (bessere Selbsteinschätzung, gezielte Weiterbildung möglich)
- Realistische Karriereplanung
- Beförderungen werden als gerechter erlebt.
- Der Teilnehmer wird motiviert Defizite abzubauen.

6. Die „Postkorb-Übung“

„Stellen Sie sich bitte vor, Sie müßten in einem Unternehmen als Stellvertreter den Job Ihres Vorgesetzten übernehmen, der für unbestimmte Zeit ausfällt.“ So könnte ein typisches Beispiel für einen klassischen Beginn einer Postkorb-Aufgabe lauten. Der Name dieser Übung kommt daher, daß Hinweise auf die Art der Vertretung die Post liefert, die an den Vorgesetzten gerichtet war.

Zur Bearbeitung dieser Aufgabe werden viele verschiedene Materialien gestellt, z.B. Terminkalender, Notizblock, Organigramme über Firmenhierarchien, und dergleichen. Es sind Termine zu planen, Personalengpässe zu meistern, Prioritäten zu setzen. Wie man sieht, handelt es sich hierbei um ein **realitätsnahes**, gleichzeitig **komplexes Verfahren**; eine gründliche Einweisung ist daher also unbedingt erforderlich.

Innerhalb eines Zeitraums von ca. zwei Stunden sollen die Teilnehmer ihre Ideen zu Papier bringen; die **schriftliche Bearbeitung** bietet für die Teilnehmer somit die Gelegenheit, ihr Handeln entsprechend zu begründen. Für die Beobachter hat es den Vorteil, dass die Vorgehensweise der Teilnehmer transparent wird.

Zum einen ist der **Inhalt** des Postkorbs **von der Stelle abhängig**, für die es einen geeigneten Mitarbeiter zu finden gilt: So macht es wenig Sinn, einen Postkorb für Sekretärinnen zu kreieren, bei dem es primär um Führungsverantwortung geht. Zum anderen **richtet sich** der Inhalt **auch nach der Branche**, in der das Unternehmen tätig ist: Ein Automobilkonzern wird den Postkorb ganz anders konzipieren, d.h. ganz andere Vorgänge darin integrieren als z.B. ein Dienstleistungsunternehmen.

Es sollen hauptsächlich **Fähigkeiten des Planens und Organisierens**, sowie **Führungsverhalten** und **Ausdauer** gemessen werden, jedoch wurde festgestellt, dass ein starker Zusammenhang besteht zwischen Selbstvertrauen und Intelligenz auf der einen Seite und der Leistung in der Postkorb-Übung auf der anderen Seite, d.h. intelligente Teilnehmer mit hohem Selbstvertrauen schneiden am besten ab.

Direkt aus den Fähigkeiten, die der Postkorb messen sollte, leiten sich die **Beobachtungskriterien** ab, die für die Bewertung der Leistung hilfreich sein sollen:

- *Führungsverhalten*: z.B. delegieren, Besprechungstermine festlegen, Mitarbeiter über Zusammenhänge in Kenntnis setzen

- *Ausdauer*: Kann sich der Teilnehmer über längere Zeit konzentriert an einer komplexen Aufgabe arbeiten?
- *Arbeitsorganisation*: strukturierte Vorgehensweise, z.B. Informationen ordnen, Notizen machen, wichtiges kennzeichnen
- *vernetztes Denken*: Verknüpfen zusammengehöriger Vorgänge, abteilungsübergreifendes Handeln
- *Kommunikation*: s. Anweisungen, die an Mitarbeiter geschrieben werden; Rechtschreibung, Höflichkeit
- *Initiative und Engagement*

Zudem wird für die Teilnahme **Wissen um betriebliche Verfahrensweisen** (z.B. Bedeutung von Hierarchiestufen,...) und ein Mindestmaß an **Frustrationstoleranz** vorausgesetzt; oft entsteht aufgrund der Zeitbeschränkung ein Gefühl der Unzufriedenheit, weil eine angemessene Lösung nur mit mehr Zeit möglich gewesen wäre.

7. Die „Fallstudie“

Hierbei handelt es sich wie beim Planspiel um eine **Problemlöseaufgabe**. Der Unterschied jedoch besteht darin, dass hier die Lösung des Problems keine Zwischenlösung ist, die zu anderen Problemen führt, sondern das Ende der Übung bedeutet. Auch sind meist nur eine oder zwei Lösungen vorhanden. Die Fallstudie beinhaltet also immer ein **klar abgegrenztes Thema**.

Nach einer relativ kurzen Vorbereitungszeit soll die Aufgabe in ca. einer Stunde bearbeitet und schriftlich fixiert werden.

Die **Bearbeitung** findet entweder **alleine** (selten), **oder in einer Gruppe** (führerlos oder mit vorher bestimmter Führung) statt. Es kann durchaus sein, dass zwar ähnliche, aber nicht identische Unterlagen ausgeteilt werden, so dass die Informationen zunächst aufeinander abgestimmt werden müssen, bevor eine Entscheidung getroffen werden kann..

Die **Aufgabenstellung** ist **oftmals realitätsfern**. Da sich meist Bewerber unterschiedlicher Fachrichtungen bewerben, gestaltet sich die Themenwahl sehr schwierig. Es soll ein Thema gewählt werden, das **Chancengleichheit** herstellen soll (keine Verzerrung der Ergebnisse durch fachliche Kompetenz); es bietet sich die Möglichkeit, entweder ein Thema zu wählen, das allen gut bekannt ist oder niemandem. Oft ist ersteres nicht zu verwirklichen, so dass man auf Möglichkeit zwei zurückgreift.
Schließlich soll mit der Fallstudie vor allem zweierlei gemessen werden:

- **kognitive Kriterien**: Kann der Teilnehmer neue, eventuell den eigenen entgegengesetzte Argumente aufnehmen, verstehen und in einen sinnvollen Zusammenhang bringen? Stichworte sind: Auffassungsvermögen, vernetztes Denken, Flexibilität, Kreativität, schlußfolgerndes Denken.
- **Sozialkompetenz**: z.B. Kommunikation, Kooperation, Inititative, Durchsetzungsvermögen, Gesprächsführung.

Beispiel:
„Stellen Sie sich vor, Sie seien Mitarbeiter in der Konstruktionsabteilung eines Automobil-unternehmens. Die in Ihrer Abteilung konzipierten elektrischen Fensterheber des Modells XY sind fehlerhaft und weisen erhebliche Sicherheitsmängel auf. Als Mitglied eines dreiköpfigen Projektteams ist es nun Ihre Aufgabe, Lösungsvorschläge zu erarbeiten, sowie Richtlinien und Rahmenbedingungen für die Konzeption eines neuen Fensterhebers festzulegen. Die Ergebnisse sollen schriftlich dargestellt werden.“

8. Die „Präsentation“

In einer Präsentation geht es darum, Ideen zu vermitteln und sich selbst darzustellen. Somit bietet sie im Assessment Center wie auch im Alltag die Chance, andere von sich und seinen Vorstellungen zu überzeugen bzw. andere zu informieren.
Die Vorbereitungszeit für die Präsentation eines vorgegebenen Themas (z.B. Gedanken über den Erwerb eines anderen Unternehmens) im Assessment Center ist

unterschiedlich; sie kann zwischen zehn und 30 Minuten betragen, es ist jedoch durchaus auch möglich, dass während eines mehrtägigen AC am Abend das Präsentationsthema für den nächsten Morgen verkündet wird.

Die Präsentation beinhaltet vier zentrale Aspekte:

- Ohne **Ziel** verlieren die Inhalte an Bedeutung; das Ziel sollte auf das aktuelle Publikum abgestimmt sein.
- Die **Inhalte** sollen auf das Ziel ausgerichtet sein. Dabei kommt der Visualisierung von Kernaussagen besondere Bedeutung zu: Sie soll der Verständlichkeit der Präsentation dienen, soll zudem auflockern und eine Struktur vorgeben. Verschiedene Medien können eingesetzt werden: Overhead, Flipchart, Plakate, Dias, Videorekorder, Computer, etc. . Allerdings ist zu beachten, dass nicht zu viel visualisiert wird, da dies die Kernaussagen in den Hintergrund drängen könnte.
- **Partneraussage**: Hiermit ist die Interaktion mit den Zuhörern / mit der Zielgruppe gemeint. Es ist wichtig, als Präsentierender dem Publikum gegenüber entsprechende Wertschätzung zu zeigen, z.B. durch Blickkontakt, klare und verständliche Sprache, ...
- **Selbstdarstellung**: Wie wirkt der Präsentierende? Zwar sollte man durchaus die Chance wahrnehmen, einen guten Eindruck zu machen, allerdings sollte man sich nicht zu sehr in den Mittelpunkt rücken, da dies der Zielgerichtetheit abträglich sein könnte.

Aus diesen zentralen Aspekten der Präsentation ergeben sich die Bewertungskriterien der Beobachter:

- *Ausstrahlung*: Ist der Präsentierende ruhig, selbstbewußt, aufgeregt, angespannt, ...?
- *Körpersprache*: Paßt die Gestik zur Person?
- *Verständlichkeit*: klare Ausdrucksweise? Sprache frei von unverständlichen Fremdworten?
- *Struktur*: nachvollziehbarer Ablauf, „roter Faden“?
- *Zielorientierung*

Sicherlich kann in einer Präsentation nicht jeder Forderung Rechnung getragen werden, sinnvoll ist jedoch die Konzentration auf einige dieser Forderungen, um die Güte einer Präsentation zu gewährleisten.

9. „Führerlose Gruppendiskussion“

Die führerlose Gruppendiskussion ist eines der gängigsten Verfahren des AC. Nach kurzer Vorbereitungszeit diskutieren vier bis acht Teilnehmer über ein vorgegebenes, mehr oder weniger spezifiziertes Thema.
Dies kann mit oder ohne verteilte Rollen geschehen:

- **Gruppendiskussionen ohne verteilte Rollen** haben meist **kooperativ**en Charakter; es soll gemeinsam eine Lösung erarbeitet werden, die von allen akzeptiert wird. Dabei ist die Lösung weit weniger wichtig als das Verhalten des einzelnen in der Diskussion.
- **Gruppendiskussionen mit verteilten Rollen** zeichnen sich dadurch aus, dass die einzelnen Teilnehmer verschiedene Rollen einnehmen müssen, an die Informationen geknüpft sind, die den anderen unbekannt sind. Somit ergibt sich meist eine **konfrontativ**e Situation, da sich aus der Rollenvergabe eventuell Interessenkonflikte bilden könnnen, die unter Umständen sogar zu Koalitionsbildungen führen können. Zielsetzung ist hier, die eigenen Interessen bestmöglich zu vertreten und durchzusetzen.

Mit der Gruppendiskussion sollen vor allem folgende **Fähigkeiten der Teilnehmer** erfaßt werden:

- **soziale Kompetenz**: Durchsetzungsvermögen, Führungskompetenz, Teamfähigkeit, Kommunikation, Kooperation, Einfühlungsvermögen, ...
- **Engagement**: Zielstrebigkeit, Initiative, Beteiligung, ...

Die Themenwahl orientiert sich maßgeblich an folgenden Kriterien:

- **ethische Vertretbarkeit**: Es sollen möglichst keine ethisch-moralischen Konflikte provoziert werden.

  Negatives Beispiel „Höhlenübung“: Die Teilnehmer sollen sich vorstellen, dass sie nach einem Unglück in einem unterirdischen Luftloch eingeschlossen sind; der Sauerstoff wird immer knapper. Von außen naht Hilfe, doch kann nur je einer aus der Höhle gerettet werden. Aufgabe ist es, eine Rangfolge festzulegen, wer wann gerettet werden soll.
- **Standardisierung**: klare Beschreibung der Aufgabe und des Ziels, um eine Vergleich-barkeit der Leistung bei mehrmaliger Durchführung mit unterschiedlichen Teilnehmern zu gewährleisten

  Negatives Beispiel „vages Thema“: Meist werden politisch-gesellschaftliche oder wirtschaftliche Themen zur Diskussion gestellt, z.B. Pro / Contra Atomkraftwerke, Todesstrafe, ... Die Zielsetzung ist für die Teilnehmer wenig transparent, so dass sie nicht wissen, was eigentlich verlangt wird: Sollen sie eher auf Konfrontation gehen oder eher den Weg der Kooperation einschlagen?
- **Realitätsanspruch**: trägt zur Ernsthaftigkeit der Arbeitsatmosphäre bei, davon abhängig könnte die Motivation der Teilnehmer sein.

  Negatives Beispiel „NATO-Übung“: Die Teilnehmer sollen sich vorstellen, dass sie zu den Überlebenden eines Flugzeugabsturzes gehören und sich nun in einer Wüste befinden. Einige Gegenstände, die den Absturz überstanden haben, wurden bereits aufgelistet; diese sollen nun nach Wichtigkeit fürs Überleben in eine Rangfolge gebracht werden.
- **Anspruchsniveau**: Problemstellung muß den Anforderungen der Zielposition gerecht werden; abhängig von Branche und Stelle
- **Chancengleichheit**

Beobachter richten ihr Augenmerk vor allem auf Kommunikationsfähigkeit, Initiative, Präsentation, Führungskompetenz, Überzeugungskraft, Einfühlsamkeit, Flexibilität und Zielstrebigkeit.

10. Interview

Das Interview dient dazu fachliches Wissen und Können, Arbeitsstil, Kommunikation und Kontaktfähigkeit abzufragen, sowie einen persönlichen Eindruck vom Kandidaten zu erhalten. Der Interviewer darf den ersten Eindruck nicht überbewerten, sondern sollte sich erst später ein Urteil bilden. Es sollten mindestens 2 Interviewer an dem Gespräch teilnehmen, um eine Beurteilersicherheit zu gewährleisten. Weiterhin sollte ein Protokoll angefertigt werden. Ein standardisierter Interview-Leitfaden garantiert allen Kandidaten ein faires Gespräch mit ausgewogenen Fragen.

Die Fragestellung sollte so erfolgen, daß der Kandidat die Möglichkeit erhält seine Kenntnisse und Erfahrungen zu veranschaulichen. Alternativ- und Suggestivfragen sollen unterlassen und offene Fragen anstatt dessen verwendet werden. Eine angemessene Dauer des Interviews liegt zwischen 1 und 2 Stunden, um die einerseits ausreichend Informationen zu erhalten und andererseits nicht zu anstrengend für die Beteiligten zu werden.

Während des Interviews ist zu prüfen, ob der Kandidat engagiert am Gespräch teilnimmt, sicher und unbefangen auftritt, sowie seine eigene Meinung vertritt.

11. Rollenspiele

Der italienische Arzt Moreno entwickelte um 1940 Rollenspiele für den psychotherapeutischen Bereich.

11.1 Prinzip

AC-Teilnehmer sollen zu einem gegebenen Problem gemeinsam eine zufriedenstellende Lösung für alle Teilnehmer finden. Der Handlungsrahmen ist festgelegt und standardisiert. Durch das konstant Halten der Situation wird das Verhalten der Kanditaten auf ihre Persönlichkeit und Ihre Eigenschaften zurückgeführt. Typische Situationen im AC, die sich auf das Unternehmen beziehen sind Konfliktsituation, Kommunikationssequenzen, Entscheidungs- und Problemlösungsstiuationen.

11.2 Vorteile

Im Gegensatz zu Fragebögen und Interviews wird im Rollenspiel reales Verhalten erfaßt. In Interviews werden nur kognitive Aspekte abgefragt, z.B. Was würden sie in der Situation X tun? . Es wird keine Aussage darüber erhalten, ob der Kandidat das wirklich tun würde. Dagegen ist im Rollenspiel zu sehen, wie die Person tatsächlich handelt. Außerdem erkennt man beim Durchspielen einer Situation die Feinheiten und versteckte Probleme.

11.3 Qualitätsstandards

Mit einer Anforderungsanalyse steigt die Qualität des AC. Es müssen typische Situationen für die spätere Funktion ausgewählt werden, um einen Realitätsbezug zu gewährleisten. Das Rollenspiel muß genügend Freiraum lassen, daß die Mitspieler realtitätsgerecht handeln können. Weiterhin müssen alle Teilnehmer die gleichen Voraussetzungen haben, indem entweder alle über das gleiche Spezialwissen verfügen oder ein Fachgebiet ausgewählt wird, indem alle gleichermaßen kein Spezialwissen besitzen.

11.4 Rollenspielarten

Zum einen kann der Beobachter der Rollenspielpartner sein. Dies erfordert sehr viel Zeit und die Interaktion zwischen Beobachter und Kandidat kann die Beurteilung

verfälschen. Daher bietet sich das Rollenspiel nur mit AC Teilnehmern durchzuführen. An einem dyadischen Rollenspiel nehmen nur 2 Personen teil, welches einmal ein offensichtliches objektives Problem und zum anderen ein verdecktes emotionales Problem beinhaltet. Bei Rollenspiele in der Gruppe ist die Konfliktsituation schon vorprogrammiert und die Teilnehmer müssen miteinander Kooperieren, um das Problem zu lösen.

12. Konstruktionsübungen

Diese Art der Übung ist für handwerklich orientierte Tätigkeiten sinnvoll, da ein Bezug zur Produktion besteht.
Eine Gruppe von Teilnehmern hat zwei Stunden Zeit aus 3 Flipchartblätter, 10 Metaplankarten mit Hilfe einer Schere und Klebstoff einen Turm zu bauen, der entweder so hoch, standfest oder originell wie möglich sein soll. In der darauffolgenden Befragung soll die Rollenaufteilung innerhalb der Gruppe herausgefunden werden. Wer ist der Gruppenführer, Tüchtige, Mitläufer, Opponent oder Außenseiter?

13. Tests

13.1 Leistungsmessungen

Ziel dieser Tests ist es Kenntnisse und Fähigkeiten zu messen. Die bekanntesten Tests sind Intelligenztests und Konzentrationstests. Intelligenztests können die Leistung nur teilweise vorhersagen, da die Leistung auch durch andere Persönlichkeitsmerkmale bestimmt wird. Daher sind Persönlichkeitstests nötig.

13.2 Persönlichkeitsfragebogen

Der 16 Primärfaktoren-Test und der California Psychological Inventory sind die bekanntesten Tests. Dies sind aber allgemeine Persönlichkeitstest und sind somit nicht speziell auf den Beruf ausgerichtet. Sie sollten daher aus arbeitsrechtlichen Gründen nur bedingt eingesetzt werden.

13.3 Einstellungs- und Interssenstests

Diese Tests sind eine Art Unterstufe der Persönlichkeitstests, da nur Einstellungen, Erfahrungen und Erkenntnisse erfaßt werden. Sie gehen nicht so tief auf die Person ein, aber lassen einen Bezug zum Beruf erkennen.

14. Das Entwicklungsassessmentcenter

14.1 Bedeutung/ Besonderheiten

An einem Entwicklungs- AC nehmen im Gegensatz zum Auswahl- AC nur interne Probanden, d.h. Personen die schon im Unternehmen tätig sind, teil. Ziel ist es, das Potential eines Kandidaten zu erfassen und mögliche Alternativen für seine weitere Karriere aufzuzeigen. Mit Hilfe der Ergebnisse des Entwicklungs- AC's sollen Laufbahnempfehlungen gegeben, und Wege zur Zielerreichung (z.B. Weiterbildungskurse) aufgezeigt werden. Die Rahmenbedingungen ähneln denen eines Auswahl- AC's. Allerdings kann schon die Einladung zum Entwicklungs- AC eine besondere Bedeutung für den Kandidaten haben (hohe Erwartung des Vorgesetzten) negative Ergebnisse können für ihn schwerwiegendere Folgen haben, aber der Kandidat verfügt auch über eine größere Informationsbasis das Unternehmen betreffend.
Wichtig zu erwähnen ist, daß das Entwicklungs- AC als isolierte Maßnahme nur einen geringen Wirkungsgrad besitzt.

14.2 Zweck und Nutzen in der Personalarbeit

Aufgrund stagnierender Märkte hat sich die Arbeitsmarktsituation in den letzten Jahren drastisch verändert. Dadurch ist es für Unternehmen noch wichtiger geworden, teure Fehlbesetzungen zu vermeiden. Außerdem ist es den Unternehmen nur in begrenzten Maße möglich, materielle Anreize einzusetzen, um die Attraktivität des Unternehmens zu steigern. Hier hilft das Entwicklungs- AC besonders den Bedürnissen ambitionierten Nachwuchses durch geeignete, interne Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten gerecht zu werden.
Wie eine britische Studie zeigen konnte, unterstützt das AC auch die systematische Nachbesetzung von Führungspositionen. Das untersuchte Unternehmen sah sich mit

dem Problem konfrontiert, daß in absehbarer Zeit 50 Prozent der Manager der oberen Führungsebenen in den Ruhestand gehen würden. Gemäß ihrer Firmenphilosophie "Wachstum von innen", sollten die Stellen mit internen Mitarbeitern besetzt werden und hierfür potentielle Kräfte im Unternehmen frühzeitig erkannt werden. Durch Befragung fand die Autorin Linda Gratton heraus, daß die Durchführung und die Ergebnisse des AC's, sowohl von der Unternehmensleitung als auch von den Teilnehmern, durchweg positiv bewertet wurden. Im Anschluß an das AC kam es zu Beförderungen, Umgestaltungen von Arbeitsplätzen, Versetzungen, gezielten Weiterbildungen, etc. Hier fand also, wie häufig in der Praxis des AC's, sowohl eine Auswahl als auch eine Potentialerhebung statt.

14.3 Einsatzmöglichkeiten

Mit Hilfe des Entwicklungs- AC's können Empfehlungen gegeben werden, wie sich der Kandidat adäquat weiterbilden kann, d.h. wie er zum Beispiel die Zeit bis zur Versetzung, die momentan noch nicht möglich ist, effektiver nutzen kann. Vor allem bei sehr dynamischen Unternehmen spielt das Enticklungs- AC eine wichtige Rolle : durch Expansion entstehen im Unternehmen neue Aufgabenfelder, bei denen konkrete Anforderungen teilweise noch unbekannt sind. Hierbei sollen durch das AC allgemeine Fähigkeiten, wie Kreativität, Risikobereitschaft, Lernfähigkeit, Denken in neuen Dimensionen, etc., erfasst werden.
In der Versetzungsplanung wird vor allem der 'Corporate- Identity'- Gedanke deutlich: mehrere Teilstrukturen des Unternehmens müssen zusammenarbeiten, da sie alle in die personalpolitischen Entscheidungen eingebunden sind. Einzel- und Gesamtplanung von Versetzungen werden von Zentrale, lokalem Management und dem Mitarbeiter selbst mitbestimmt. Hier kann es zu Spannungsfeldern kommen, da die Partein teilweise andere Interessen vertreten. Aufgabe des Entwicklungs-AC's ist es nun die internen Standards der Nachbesetzung zu sichern um eine adäquate Besetzung unter Berücksichtigung aller Kriterien (Leistung, Erfahrung..) zu gewährleisten.

14.4 Hintergründe

Die Kandidatenauswahl erfolgt teils nach persönlichen Kriterien des Vorgesetzten, teils nach Vorgaben höherer Führungsebenen oder der Mitarbeiter äußert selbst den Wunsch am AC teilzunehmen.
Auch beim Entwicklungs- AC müssen die Kandidaten über den Hintergrund - Ziele, Aufgaben, Auswertungsart - informiert werden. Desweiteren ist ein adäquates Feedback vor allem in Hinblick auf die Weiterbildung des Kandidaten sehr wichtig.
Schließlich ist es natürlich erforderlich die Beobachter, die die Kandidaten im Entwicklungs- AC bewerten, in ausreichendem Maße zu schulen.

15. Kritikpunkte

15.1 Objektivität

Da beim AC die Entscheidung aufgrund von Beobachtungsaussagen gefällt wird, ist es fraglich ob dies nach objektiven Kriterien erfolgen kann. Eine Vorraussetzung wäre es zum Beispiel, daß der Beobachter zuerst nur Daten erhebt und danach erst die Auswertung erfolgt. Dies ist nach Aussagen vieler Autoren nicht möglich, da es keine vorurteilsfreie Wahrnehmung gibt, daß heißt das sich der Beobachter immer ein Gesamtbild vom Kandidaten macht und nicht, wie eine Maschine, nur unabhängige Einzeldaten erfaßt.
Ein weiteres Problem ist die Entscheidung für bestimmte AC- aufgaben nach Vorgabe eines Anforderungsprofils. Es ist nicht gesichert ob die Aufgaben tatsächlich objektiv die Merkmale und Eigenschaften des Kandidaten erfassen, die für den Späteren Berufserfolg wichtig sind.

15.2 Validität

Bedenklich ist, warum es einerseits zwar nicht genau bekannt ist, welche Kriterien im AC genau erfaßt werden (siehe vorherigen Punkt), der Berufserfolg aber hoch valide vorhergesagt werden kann, daß heißt das der Kandidat, der im AC gut abgeschnitten hat, mit hoher Wahrscheinlichkeit im Unternehmen Karriere machen wird. Ein Grund

hierfür könnte sein, daß das AC einen Vorsprung für die Kandidaten sein könnte,die die beste Beurteilung erzielen konnten- also im Sinne einer 'self-fulfilling-prophecy' mehr Chancen erhalten als andere, obwohl sie nicht unbedingt die besseren Manager (oder Mitarbeiter) sind.
Zur Validität im einzelnen erfolgt in einem der späteren Kapitel noch eine detaillierte Ausarbeitung des Problems.

15.3 Ethische Aspekte

Im Mittelpunkt der Kritik stehen vor allem die Persönliche Integrität der Kandidaten und die Transparenz des AC's. Meist ist deb Kandidaten nicht bewußt, daß sie teilweise rund um die Uhr beobachtet werden, was eine Verletzung ihrer Persönlichkeitsrechte darstellt. Da genaue Kriterien und Hintergründe den Durchführenden des AC's meist selbst nicht bekannt sind, können die Kandidaten meist nicht in außreichendem Maße über die Aufgaben und deren Bedeutung aufgeklärt werden. Dadurch werden die Kandidaten verunsichert, was zu Ergebnisverzerrungen führen kann. Bei negativem Ergebnis ist es besonders wichtig dem Kandidat über seine Stärken und Schwächen ein adäquates Feedback zu geben, um sein Selbstwertgefühl nicht unnötig zu belasten. Leider ist es noch nicht bei allen AC's Standard ein solches Feedback zu geben.

16. Ausblick

Für die Zukunft stellen sich die Beführworter des AC's eine stärkere Einbeziehung des AC' in personalpolitische Entscheidungen vor. Das AC soll mit Hilfe objektiverer und validerer Verfahren einen höheren Stellenwert erlangen. So soll es in Zukunft ein Bewertungskriterium für ein leistungsfähiges Unternehmen sein, wie 'gut' dessen AC ist.
Auch in Hinblick auf die anderen zuvor genannten Kritikpunkte sind sicherlich Ansatzpunkte für die Verbesserung der AC- qualität gegeben.

Kapitel 3: Das Assessment Center aus arbeitsrechtlicher Sicht

1. Einwilligungserklärungen

Unternehmensfremde Bewerber müssen in der Einladung darauf aufmerksam gemacht werden, daß es sich bei der Prüfungsform um ein AC handelt. Diese Aufklärung ist erforderlich wegen des sogenannten vorvertraglichen Vertrauensverhältnisses.

Vorvertragliches Vertrauensverhältnis:
Mit dem Eintritt in Vertragsverhandlungen entsteht zwischen Arbeitgeber und Bewerber ein vertragsähnliches Vertrauensverhältnis mit teilweise sehr weitgehenden Pflichten. Daraus können zwar von keiner Seite irgendwelche einklagbaren primären Leisungspflichten abgeleitet werden, es ergeben sich jedoch sog. Sekundärpflichten, insbesondere Aufklärungs-, Offenbarungs- und Schutzpflichten. Beide Seiten sind gehalten, auf schutzwerte Belange des Verhandlungspartners Rücksicht zu nehmen (vorauswirkende Fürsorgepflicht).

Dies bedeutet, daß jeder Bewerber einen Rechtsanspruch darauf hat, daß seine Bewerbung vertraulich behandelt wird. Diese Vertraulichkeit ist bei Assessment-Centern jedoch aufgehoben, da sich die verschiedenen Kandidaten im gegeseitigen Wettstreit miteinander messen sollen.
Der Arbeitgeber muß dem Bewerber eine angemessenen Frist einräumen, damit er sich entscheiden kann, ob er unter diesen Umständen seine Bewerbung aufrechterhalten möchte. Der Bewerber muß frei entscheiden können, ob er unter diesen Umständen die Fahrt zum Unternehmen überhaupt antreten möchte.
Außerdem besteht durch die Teilnahme an einem AC die Gefahr, daß der gegenwärtige Arbeitgeber von der Bewerbung erfährt.
BEISPIEL: A und B arbeiten bei Firma X. A ist dort unzufrieden und bemüht sich bei der Konkurrenz um einen Job. Er will dies aber für den Fall einer Absage für sich

behalten. Peinliche Situation: A und B treffen sich zufällig im gleichen AC bei X. Dessen muß sich A bewußt sein, wenn er in ein AC einwilligt.
Nimmt ein Bewerber die Einladung zu einem AC an, dann willigt er automatisch in die Aufhebung der Vertraulichkeit des Bewerbungsvorgangs, soweit dies zur Durchführung des ACs erforderlich ist, ein.

Die eignungsdiagnostischen Verfahren fordern und enthüllen häufig von einem Bewerber weit mehr, als dieser in einer normalen Vorstellungssituation zu offenbaren verpflichtet ist. Der Bewerber muß also auch den einzelnen Ausleseverfahren eines ACs zustimmen. Dies erfolgt dadurch, daß der Bewerber an den Gemeinschaftsaufgaben teilnimmt bzw. bei den Einzelaufgaben die Anweisungen befolgt.

⇨ Kein Bewerber ist also verpflichtet, generell an einem Assessment Center teilzunehmen oder sich im Rahmen eines ACs den einzelnen Verfahren zu unterziehen.

2. Auswirkungen des Dialog-Prinzips

Rechtliche Basis ist auch hier wieder das vorvertragliche Vertrauensverhältnis. Der Bewerber hat Anspruch darauf, bei allen Erkundungsmaßnahmen fair und rücksichtsvoll behandelt zu werden. Er hat das Recht, aktiv in das Verhandlungs- bzw. Beurteilungsgeschehen eingreifen zu dürfen. Dem Bewerber muß deshalb in der Vorstellungsphase genügend Zeit eingeräumt werden, damit er die für seine Entscheidungen erforderlichen Informationen einholen bzw. erfragen kann. Er muß die Möglichkeit haben, sein Urteil nach Rede und Gegenrede, Frage und Antwort, also unter Wahrung des Dialogprinzips, bilden zu können.
Dieses Recht zum Dialog ist jedoch im Regelfall nicht gefährdet, weil auch ein aussichtsreicher Bewerber erst zu einem Vorstellungsgespräch gebeten wird, ehe er als Bewerber der engeren Wahl die Einladung zum AC erhält. Bei dieser Gelegenheit kann er dann entsprechende Fragen stellen.

Sollte kein Vorstellungsgespräch vorgeschaltet gewesen sein, so ist das Unternehmen verpflichtet, während des Seminars für eine angemessenen Zeit einen kompetenten Gesprächspartner abzustellen oder einen sachverständigen Beobachter zu bestimmen, damit Fragen der Bewerber beantwortet werden können.

3. AC und Chiffreanzeigen

Das Dialog-Prinzip verbietet es, Personen, die sich auf eine Chiffre-Anzeige beworben haben, zu einem AC einzuladen, ohne den Namen des inserierenden Unternehmens zu offenbaren. Von dem Bewerber wird sehr viel verlangt (persönliche Daten und dazugehörige Dokumentation, umfangreiche Eignungsbeurteilung, eingeschränkte Vertraulichkeit der Bewerbung), während das Unternehmen in einem solchen Fall nicht einmal seinen Namen preisgibt. Dieses Ungleichgewicht verstößt gegen das Gebot auf Rücksichtnahme im Anbahnungsverhältnis sowie gegen das Dialog-Prinzip und macht daher ein anonymes AC rechtlich unzulässig.

4. Die Aufklärungspflicht

Wie vor jeder Eignungsuntersuchung, so hat auch bei der Durchführung eines ACs dessen Leiter bekanntzugeben, welche Untersuchungsverfahren zur Anwendung kommen und welche Eignungsmerkmale damit geprüft werden sollen.
Ziel und Zweck der einzelnen Aufgaben sollen auf diese Weise verständlich und einsichtig werden. Damit wird auch verhindert, daß beim Bewerber das Gefühl entsteht, er werde zum Objekt undurchschaubarer Experimente degradiert.

5. Vorliegen eines sachlich begründeten Anlasses

Mit einem AC soll untersucht werden, wie der Bewerber sein Verhältnis zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern gestalten wird, wie er sich im zukünftigen betrieblichen Umfeld bewähren und dort akzeptiert wird.

Führungskräfte werden besonders daraufhin überprüft, ob sie in der Lage sind, die ihnen unterstellten Mitarbeiter optimal zu koordinieren und zu leiten. Man will also eine größere Sicherheit bei der Auswahl betriebsfremder Bewerber erzielen. ACs werden aber auch veranstaltet, um eine größere Zuverlässigkeit bei der Besetzung von Führungspositionen mit eigenen Mitarbeitern zu erreichen.

Die Teilnahme an einem AC stellt eine mehr oder weniger nicht unerhebliche seelische Belastung dar. Daher ist es rechtlich nicht zulässig, Bewerber nach freiem Belieben in einem AC zu überprüfen. Es darf nur dann durchgeführt werden, wenn ein sachlich begründeter Anlaß vorliegt.

D. h., ein AC ist nur gerechtfertigt, wenn am neuen Arbeitsplatz besondere psychische bzw. psychosoziale Anforderungen gestellt werden und es mit Hilfe eines ACs möglich ist, den Bewerber daraufhin zu überprüfen, ob er diesen Anforderungen gewachsen ist.

BEISPIEL für einen sachlich begründeten Anlaß: Am neuen Arbeitsplatz ist eine hohe manuelle Geschicklichkeit gefordert. Mit Leistungstests wird dann die Fingerfertigkeit, die Formauffassung, das Materialgefühl usw. geprüft.

Meist sind die Unternehmen wegen der relativ hohen Kosten sowieso dazu gezwungen, ein AC nur dann anzuwenden, wenn Führungskräfte für Positionen gesucht werden, die erhebliche fachliche und psychosoziale Anforderungen stellen.

6. Fachpsychologe

Es stellt sich die Frage, ob aus rechtlicher Sicht für die Durchführung eines Assessment Centers zwingend ein ausgebildeter Psychologe erforderlich ist. Dürfte beispielsweise auch der Personalleiter eines größeren Betriebes ein solches Auswahlseminar veranstalten? Aus juristischer Sicht sieht die Situation hierbei folgendermaßen aus:
Der teilnehmende AC-Proband muß die Gewißheit haben können, daß die Aufgaben fachmännisch ausgewählt, geleitet und ausgewertet werden. Zudem muß gewährleistet sein, daß die erhobenen Informationen vertraulich behandelt werden, also der Schweigepflicht unterliegen. Hierzu ist ein *Fach-Psychologe* erforderlich, was in diesem Zusammenhang bedeutet, daß dieser ein abgeschlossenes Hochschulstudium in Psychologie vorweisen kann und über ausreichende praktische Erfahrung mit der Durchführung von Auswahlseminaren verfügt. Er muß zudem über die erforderlichen testpsychologische Fachkenntnisse wie Methodik, Interpretation, usw. verfügen. Firmen, die keinen eigenen Betriebspsychologen angestellt haben, sind somit eigentlich verpflichtet für die Durchführung eines Auswahlseminars externe Psychologen beispielsweise von einer Unternehmensberatungsfirma heranzuziehen.
Abweichend von diesen relativ eindeutigen juristischen Vorgaben sieht die Situation in der alltäglichen Praxis oft anders aus. Nicht selten führt beispielsweise der Personalleiter ohne Hinzuziehen eines Psychologe das Seminar selber durch, unter Umständen auch mit Hilfe von käuflich zu erwerbenden Standard-Testpaketen und Trainer-Programmen für Beobachter.

7. Beobachter

Was die Beobachter angeht, die bei einem Assessment Center zum Einsatz kommen, läßt sich folgendes festhalten: Es gibt grundsätzlich keine Höchst- oder Mindestzahl an Beobachtern. Üblich ist bei einem Assessment Center, daß eben mehrere Beobachter gleichzeitig mehrere Probanden beobachten und beurteilen. Ein Beispiel aus der Praxis könnte so aussehen:

10 Probanden werden von 6 Beobachtern beurteilt, die sich wie folgt zusammensetzen:

1 Fach-Psychologe

1 Mitarbeiter aus der Personalabteilung

4 weitere Mitarbeiter (mindestens zwei Hierachieebenen höher; leitende Angestellte)

Als Beobachter kann prinzipiell jeder fungieren: tarifliche Mitarbeiter oder auch unternehmensexterne Personen beispielsweise von einer Unternehmensberatungsfirma. Auswahl und Bestellung der Beobachter stellen nach § 92 des Betriebsverfassungsgesetzes ein Element der Personalplanung dar. Hieraus ergeben sich Informations-, Beratungs- und Beteiligungsrechte des Betriebsrates (s. Betriebsrat). Allerdings verhält es sich für ein AC wie für ein normales Auswahlgespräch: Der Betriebsrat hat kein Recht selbst am AC als Beobachter teilzunehmen. Die Stellenausschreibung für die Beobachterposten ist nicht vom Betriebsrat einklagbar, da es sich bei den Beobachterposten im Allgemeinen nicht um festgeschriebene, sondern um vorübergehende Stellen handelt, die abhängig von der zu besetzenden Stelle im AC vergeben werden.

Unter Umständen kann sich die Frage ergeben, ob die Weisung, als Beobachter an einem AC teilzunehmen, strenggenommen eine Versetzung darstellt, denn schließlich kommt es für den Mitarbeiter zu einer Veränderung von Ort, Gegenstand und organisatorischer Einordnung der geleisteten Arbeit. Diese Frage ist allerdings mit Nein zu beantworten: Es handelt sich um einen Bagatell-Fall; die Änderungen hinsichtlich Intensität und Dauer sind als unerheblich zu bewerten.

Für die Auswahl der Beobachter gilt die „Empfehlung“, daß diese mindestens zwei Hierachieebenen über den teilnehmenden Probanden stehen sollten. Hierdurch soll sichergestellt werden, daß die Beobachter mit den bei den Probanden abgefragten Anforderungen inhaltlich vertraut sind. Es ist allerdings auch üblich, daß an ACs für Meister auch Vorarbeiter oder Kolonnenführer als Beobachter teilnehmen. Man geht dabei davon aus, daß diese mit den behandelten Inhalten ebenfalls recht gut vertraut sind.

Für die Tätigkeit als Beobachter in einem AC ist insgesamt eine gewisse fachliche Qualifikation erforderlich. Dies ist auch der Grund, weshalb sich die Bewerber innerhalb des ACs nicht untereinander bewerten dürfen. Die erforderliche fachliche Qualifikation wird beispielsweise über eine Schulung als Beobachter erworben. Bei diesem Beobachter-Training, das beispielsweise ca 1 Tag dauern kann, werden die Beobachter informiert über den Ablauf des ACs, das Anforderungsprofil und die zu bewertenden Eigenschaften. Es werden u. U. zusätzlich Techniken in der Gesprächsführung vermittelt, die in den Feedback-Gesprächen am Ende des ACs eingesetzt werden können. Bei einer zweiten Teilnahme als Beobachter bei einem AC erfolgt die Instruktion zumeist nicht mehr über eine Schulung, sondern über schriftliche Unterlagen, die beispielsweise über das zu erfüllende Anforderungsprofil informieren.
Stellt eine solche Beobachterschulung aus juristischer Perspektive nun eine betriebliche Fortbildungsmaßnahme bzw. einen Lehrgang dar? Ja, da es sich um eine Förderung arbeitsspezifischer Fähigkeiten wie beispielsweise sozialer Kompetenz handelt. Dies gilt allerdings nur, solange die Schulung *systematisch* erfolgt - d.h. also nicht als Beobachterassistent zuschauend. Hieraus ergeben sich Mitbestimmungrechte des Betriebsrates hinsichtlich der Teilnehmer der Schulung (s. Betriebsrat). Bei seinen Vorschlägen für Beobachter muß sich der Betriebsrat allerdings daran halten, daß diese mindestens 2 Hierachiebenen über den Probanden stehen, mit dem Arbeitsbereich vertraut und auffallend sozial kompetent sind.
Aus den oben beschriebenen Umständen ergibt sich, daß die Teilnahme als Beobachter an einem AC keine betriebliche Fortbildungsmaßnahme darstellt. Zwar kann auch durch diese Teilnahme die soziale Kompetenz u. U. gesteigert werden, allerdings erfolgt die Vermittlung hier unsystematisch.

Was die Beobachter eines ACs angeht, läßt sich zusammenfassend folgendes festhalten:

1. Die Beobachterauswahl ist weitgehend allein Sache des Arbeitgebers
2. Die Abordnung an ein AC als Beobachter stellt keine Versetzung dar
3. Bei systematischer Beobachter-Schulung hat der Betriebsrat Beteiligungsrechte
4. Der Betriebsrat ist nicht berechtigt selbst Beobachter aus den eigenen Reihen zu stellen

8. Der Betriebsrat

8.1 Aufgaben des Betriebsrates

> Der Betriebsrat vertritt die Interessen der Arbeitnehmer eines Betriebs gegenüber dem Arbeitgeber. Die leitenden Angestellten werden durch den Sprecherausschuß vertreten.

> Aufgaben und Wahl des Betriebsrates wurden im ***Betriebsverfassungsgesetz*** einheitlich geregelt. Die erste Fassung dieses Gesetzes stammt aus dem Jahre 1952. Eine Novellierung fand 1972 statt.

> Der Betriebsrat hat darauf zu achten, daß Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen eingehalten und bestehende Mißstände beseitigt werden (§ 80 BetrVG).

> Er hat die Belange von Schwerbehinderten, Jugendlichen, älteren und ausländischen Arbeitnehmern zu fördern (§ 80 BetrVG).

> Arbeitgeber und Betriebsrat sollen mindestens einmal im Monat zusammentreten, bei strittigen Fragen *mit dem ernsten Willen zur Einigung* verhandeln und Vorschläge für die Beilegung von Meinungsverschiedenheiten machen (§ 74 BetrVG).

> Der Betriebsrat muß einmal in jedem Kalendervierteljahr in einer **Betriebsversammlung,** zu der alle Arbeitnehmer und der Arbeitgeber einzuladen sind, einen Bericht über seine Tätigkeit geben (§ 43 BetrVG).

> In Betrieben mit mehr als 100 ständigen Arbeitnehmern ist ein **Wirtschaftsausschuß** zu bilden, dessen Mitglieder vom Betriebsrat bestimmt werden.

Er hat alle das Unternehmen betreffenden wirtschaftlichen Fragen mit dem Arbeitgeber
zu beraten und anschließend den Betriebsrat zu unterrichten.

Beispiele: Produktions- und Absatzlage, Investitionsprogramm, Planung des gegenwärtigen
und zukünftigen Personalbedarfs.

8.2 Wahl des Betriebsrates

Wahlberechtigung (§ 7 BetrVG)

Wahlberechtigt sind alle Arbeitnehmer, die das 18. Lebensjahr vollendet haben.

Wählbarkeit (§ 8 BetrVG)

Wählbar sind alle Wahlberechtigten, die mindestens ein halbes Jahr dem Betrieb angehören.

Zahl der Betriebsratsmitglieder (§ 9 BetrVG)

Die Zahl der Betriebsratsmitglieder richtet sich nach der Zahl der Arbeitnehmer in einem Betrieb.

Ein Betrieb muß mindestens 5 wahlberechtigte Arbeitnehmer beschäftigen, damit ein Betriebs-rat gebildet werden kann (nicht muß).

So besteht in Betrieben mit 5 - 20 Wahlberechtigten der Betriebsrat aus lediglich *einem Betriebsobmann,* während z. B. ein Großbetrieb mit 10 000 Arbeitnehmern einen 33-köpfigen Betriebsrat besitzt.

Zusammensetzung des Betriebsrats (§ 10 und § 15 BetrVG)

Die Zusammensetzung des Betriebsrats muß dem zahlenmäßigen Verhältnis der Arbeitnehmer und Angestellten und soll dem der Männer und Frauen und der Beschäftigungsarten im Betrieb entsprechen.

Zeitpunkt der Betriebsratswahlen (§ 13 BetrVG)

Die regelmäßigen Betriebsratswahlen finden alle vier Jahre in der Zeit vom 1. März bis zum
31. Mai statt.

Wahlvorschriften (§ 14 BetrVG)

> Der Betriebsrat wird in geheimer und unmittelbarer Wahl gewählt.

> Besteht der Betriebsrat aus mehr als einer Person, so wählen die Arbeiter und Angestellten
ihre Vertreter meist in getrennten Wahlgängen.

> Die Wahl erfolgt nach den Grundsätzen der Verhältniswahl; wird nur ein Wahlvorschlag
eingereicht, so erfolgt die Wahl nach des Grundsätzen der Mehrheitswahl.

> Zur Wahl des Betriebsrats können die wahlberechtigten Arbeitnehmer und die im Betrieb
vertretenen Gewerkschaften Wahlvorschläge machen.

Ehrenamtliche Tätigkeit, Arbeitsversäumnis (§ 37 BetrVG)

Die Mitglieder der Betriebsrates führen ihr Amt unentgeltlich als Ehrenamt.
Mitglieder des Betriebsrates sind von ihrer beruflichen Tätigkeit ohne Minderung des Arbeitsentgelts zu befreien, wenn und soweit es nach Umfang und Art des Betriebs zur ordnungsgemäßen Durchführung ihrer Aufgaben erforderlich ist.

Freistellungen (§ 38 BetrVG)

In Betrieben mit über 300 Beschäftigten ist eine bestimmte Anzahl der Mitglieder von der Berufstätigkeit freizustellen (bis 600 = 1; 5000 bis 6000 = 7).

Einigungsstelle

Zur Beilegung von Meinungsverschiedenheiten zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber ist eine Einigungsstelle zu bilden.
Sie besteht aus einem unparteiischen Vorsitzenden, auf den sich beide Parteien einigen müssen, und aus Beisitzern, die je zur Hälfte vom Betriebsrat und vom Arbeitgeber bestellt werden.

8.3 Beteiligungsrechte des Betriebsrates

Information

Der Arbeitgeber teilt dem Betriebsrat anhand von Unterlagen seine Pläne mit, z.B. Personal-
planung.

Anhörung

Der Arbeitnehmer teilt dem Betriebsrat seine Absichten mit und fordert ihn zur Stellungsnahme auf, z.B. Entlassungen. Eine Entlassung ohne vorherige Anhörung des Betriebsrates ist wirkungslos !

Beratung

Arbeitgeber und Betriebsrat erörtern eine Angelegenheit in einem gemeinsamen Gespräch,
z.B. Gestaltung des Arbeitsplatzes, Arbeitsablauf und Arbeitsumfang.

Zustimmung

Der Arbeitgeber darf eine Maßnahme nur mit Einverständnis des Betriebsrats durchführen. Der Betriebsrat hat aber kein Recht zur Durchsetzung eines Alternativvorschlages,
z.B. Einstellungen, Versetzungen, Ein- und Umgruppierungen.

Mitbestimmung

Arbeitgeber und Betriebsrat haben ein gleichberechtigtes Initiativrecht.
Sie können Entscheidungen nur gemeinsam treffen. Bei unüberbrückbaren Meinungs-verschiedenheiten entscheidet die Einigungsstelle, z.B. Arbeitszeit, Sozialplan, Lohngestaltung.

8.4 Mitwirkungsrechte des Betriebsrates beim AC

Problem 1 :

Das Vorhaben der Betriebsleitung ein AC durchzuführen.

Die Planung eines ACs ist Teil der Personalplanung (§ 92 BetrVG). Der Betriebsrat ist über das Vorhaben an sich, die Stellenbeschreibung, das Anforderungsprofil zu informieren, und die Angelegenheiten sind in einem gemeinsamen Gespräch zu erörtern.
Die Planung eines Potentialanalyse-ACs ist Teil der Personalentwicklungsplanung, d.h. der Personalförderungs- und Ausbildungsplanung, so daß sich auch hier der Betriebsrat informiert werden muß.

Problem 2 :

Die Probandenvorauswahl

Auf die Beschickung eines ACs kann der Betriebsrat nur indirekt Einfluß nehmen, indem er die betriebsinterne Ausschreibung der Stelle nach § 93 BetrVG verlangt, um somit auch interne Personen in den Bewerberkreis aufnehmen zu lassen.

Problem 3 :

Zusammenstellung der AC - Elemente

Ein als Testbatterie bzw. Arbeitsproben zusammengestelltes AC unterfällt der juristischen Definition eines Personalfragebogens. Diese bedürfen nach § 94 des BetrVG der Zustimmung des Betriebsrates.
Folglich ist der Betriebsrat bei der Frage zu beteiligen, aus welchen Einzelelementen ein AC zusammengesetzt sein soll, nach welchen Gesichtspunkten der Proband eines ACs insgesamt oder in Teilen seiner Leistung beurteilt werden soll.
Werden AC-Übungen konzipiert, so sollte der Betriebsrat der Frage zustimmen, ob eine bestimmte Übungsart zum Arbeitsbereich des Probanden gehört. Die weitere

Ausgestaltung der Übungen, denen der Betriebsrat insoweit zugestimmt hat, muß dann dem Arbeitgeber überlassen bleiben.

Problem 4 :

Festlegung der AC-Beobachter

Die Beobachterauswahl ist weithin allein Sache des Arbeitgebers. Der Betriebsrat hat lediglich
Mitbestimmungsrechte, wenn die spezielle Stelle eines Beobachters geschaffen werden soll
(z.B. ein eigener Betriebspsychologe).

Problem 5 :

Anwesenheitsrecht im AC

Ein Mitbeteiligungsrecht des Betriebsrates im Sinne einer Anwesenheitsberechtigung während des ACs existiert nach den Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes ebensowenig wie ein Recht des Betriebsrates auf Teilnahme am Einstellungsgespräch.

8.5 Beteiligungsrechte des Sprecherausschusses

Die Betriebsleitung muß dem Sprecherausschuss (Vertretung der leitenden Angestellten) lediglich die Absicht ein AC durchzuführen mitteilen und die Beurteilungsgrundsätze mit ihm beraten.
Soll nach der Durchführung des ACs ein leitender Angestellter eingestellt werden oder finden personelle Veränderungen im Betrieb statt, so muß dies dem Sprecherausschuss nur mitgeteilt werden.

9. Begrenzung auf arbeitsspezifische Merkmale

Die im vorvertraglichen Vertrauensverhältnis geltenden Sekundärpflichten, limitieren alle Maßnahmen des Arbeitgebers auf den Bereich der arbeitsplatzorientierten Bewerberbeurteilung.

D. h., alle Verfahren (Tests, schriftliche Verhaltensbeurteilung etc.) zur Feststellung der Eignung eines Bewerbers für eine ausgeschriebene Position dürfen sich nur auf solche Daten und Persönlichkeitsmerkmale beziehen, die für das konkrete Arbeitsverhältnis von unmittelbarer Bedeutung sind (Artikel 1 und 2 GG, siehe auch 11.). Dies ist bei ACs grundsätzlich gewahrt, da ihre gesamte Zielsetzung darin besteht, durch möglichst arbeitsnah gestaltete Situationen gerade die tätigkeitsbezogenen Eigenschaften und Fähigkeiten eines Bewerbers sowie sein Verhalten am Arbeitsplatz festzustellen.

Gegen eine Erweiterung des Beurteilungsrahmens, um das Potential des Bewerbers für den weiteren Aufstieg festzustellen, ist nichts einzuwenden, wenn es sich um eine Entwicklung innerhalb der betrieblichen Hierarchie und desselben Berufsbildes handelt und zuvor eine entsprechende Information erfolgt.

Stellt der Arbeitgeber Fragen, die erforderlich sind, um die Eignung des Bewerbers für den vorgesehenen Arbeitsplatz zu prüfen, dann ist der Bewerber seinerseits verpflichtet, diese arbeitsplatzspezifischen Fragen wahrheitsgemäß zu beantworten. Tut er dies nicht, macht er sich schadensersatzpflichtig.

Sehr bedenklich ist jedoch eine Ausweitung des Erkundungsrahmens, um gutbeurteilten Bewerbern in deren eigenem Interesse auch andere Positionen anbieten zu können. Ohne eine vorherige Einwilligung der Bewerber ist dies rechtlich nicht zulässig. Die Teilnehmer an einem AC haben sich nämlich nur für die ausgeschriebene Position beworben. Nur hierfür sind sie zunächst bereit, sich den Eignungsfeststellungsverfahren zu unterziehen. Die Bewerber müssen selbst entscheiden können, ob sie sich für andere Arbeitsplätze überhaupt interessieren und deshalb bereit sind, das Erkundungsfeld zu erweitern.

⇨ Der Bewerber ist also nicht verpflichtet, Erkundungsmaßnahmen, die über arbeitsplatzspezifische Aspekte hinausgehen, über sich ergehen zu lassen. Aus seiner Weigerung können keine Schadensersatzanssprüche abgeleitet werden.

PRAXIS: Aufgrund der wirtschaftlichen Situation geben viele Bewerber ihre Einwilligung zu umfassenderen Erkundungsmaßnahmen nur gezwungenermaßen und nicht aus freier Überzeugung. Denn lehnen sie beispielsweise Eignungstests ab, dann ist damit regelmäßig auch ihre Bewerbung hinfällig. In vielen Unternehmen und Branchen ist heute ein Zugang ohne Test nicht mehr möglich, so daß der Bewerber gezwungen ist, seine unter normalen Umständen wohl kaum gegebene Zustimmung zu erteilen.

10. Selbsteinschätzungsverfahren

Verfahren, bei denen der Bewerber seine gezeigten Leistungen selbst beurteilt und diese im Verhältnis zu seinen Mitbewerbern einordnet, sind zulässig.
Rechtlich unzulässig sind jedoch die Verfahren, bei denen jeder jeden Konkurrenten anhand eines detaillierten Beurteilungsbogens bewerten soll, weil hierzu den Bewerbern die zu fordernde fachliche Qualifikation fehlt. Eine solche Bewertung anderer verstößt gegen die Verpflichtung des Arbeitgebers auf rücksichtsvolle Behandlung der Bewerber im Ausleseprozeß und ist auch von der erteilten generellen Einwilligung in ein AC nicht gedeckt.

11. Leistungs-, Intelligenz- und Persönlichkeitstests

Die rechtliche Grundlage hierfür bilden nach Schmid (1981) die Artikel 1 und 2 des Grundgesetzes. Sie lauten:

Artikel 1

(1) Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.
(2) Das deutsche Volk bekennt sich darum zu unverletzlichen und unveräußerlichen Menschenrechten als Grundlage jeder menschlichen Gemeinschaft, des Friedens und der Gerechtigkeit in der Welt.
(3) Die nachfolgenden Grundrechte binden Gesetzgebung, vollziehende Gewalt und Rechtsprechung als unmittelbar geltendes Recht.

Artikel 2

(1) Jeder hat das Recht auf die freie Entfaltung seiner Persönlichkeit, soweit er nicht die Rechte anderer verletzt und nicht gegen die verfassungsmäßige Ordnung oder das Sittengesetz verstößt.
(2) Jeder hat das Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit. Die Freiheit der Person ist unverletzlich. In diese Rechte darf nur auf Grund eines Gesetzes eingegriffen werden.

(Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949)

Daraus leiten sich eine Reihe besonderer Persönlichkeitsrechte ab. In unserem Zusammenhang ist das „Persönlichkeitsrecht am Charakterbild“ von besonderer Bedeutung. Es schützt die individuelle Eigenart eines Menschen und bewahrt ihn insbesondere vor unangemessener Erkundung und Erfassung seiner Begabungs- und Persönlichkeitsstruktur. Dieses Recht läuft besondere Gefahr, durch psychologische Testverfahren verletzt zu werden.

Der Arbeitgeber hat das Interesse, vom Bewerber möglichst viele Informationen zu erhalten und möglichst viel über seine Person und seine Lebensumstände zu erfahren, um anschließend darüber entscheiden zu können, ob sich der Bewerber als vollwertige Kraft für die ausgeschriebene Position eignet.
Diesen Interessen des Arbeitgebers steht das Bedürfnis des Bewerbers auf Wahrung seiner Individual-, Privat- und Intimsphäre gegenüber. Er ist jedoch bereit, die für die Eignungsbeurteilung notwendigen Daten zu liefern.
Allerdings ist der Schutz des von Art. 1 und 2 GG abgeleiteten Persönlichkeitsrechts höher einzuschätzen als die Interessen des Unternehmens.
Zulässig sind daher nur solche Fragen, die die Arbeitsausführung und das Verhalten am konkret in Aussicht genommenen Arbeitsplatz unmittelbar betreffen. Alle darüberhinausgehenden Erkundungsmaßnahmen sind nur mit Zustimmung des Bewerbers zulässig.

Für die verschiedenen Testverfahren gelten folgende Regelungen:

Leistungstests dürfen angewandt werden, da hier im Regelfall der unmittelbare Bezug zwischen Arbeitsanforderungen und Leistungsmerkmalen der Testperson gegeben ist. Dies gilt auch dann, wenn Leistungstests weitere qualitative Informationen über die Testperson zulassen.

Intelligenztests sind bei Bewerbern nur dann zulässig,

- wenn es beim zukünftigen Arbeitseinsatz entscheidend auf die intellektuelle Leistungsfähigkeit des Bewerbers ankommt,
- die vorhandenen Unterlagen nicht genügend berufs- bzw. arbeitsbezogene Angaben über die intellektuelle Eignung des Bewerbers enthalten und
- durch einen Intelligenztest mit genügender Sicherheit festgestellt werden kann, ob der Bewerber in der Lage ist, den an ihn gestellten besonderen intellektuellen Anforderungen zu entsprechen.

Persönlichkeitstests sind in der Eignungsdiagnostik grundsätzlich unzulässig. Sie dürfen ausnahmsweise nur dann eingesetzt werden, wenn es für die Eignungsbeurteilung

unumgänglich ist, die Persönlichkeitsstruktur des Bewerbers festzustellen und alle sonstigen Untersuchungsmöglichkeiten erschöpft sind. Deshalb dürfen zur Beurteilung von Personen für untergeordnete Tätgkeiten Persönlichkeitstests nicht verwendet werden. Lediglich bei Führungskräften oder bei Mitarbeitern mit Tätigkeiten, die spezielle Umgangsqualitäten erfordern, sind Persönlichkeitstests im Verhältnis zum Zweck nicht generell unangemessen.

Projektive Untersuchungsverfahren und *klinisch-diagnostische Tests* sind bei psychologischen Eignungsuntersuchungen im Betrieb rechtlich unzulässig.

12. Tonband, Video, Einwegscheiben

Ist die Tonband- oder Video-Aufzeichnung beispielsweise während der Gruppendiskussion während eines ACs rechtlich zulässig? Nein, eine solche Maßnahme ist nur zulässig solange alle Teilnhemer informiert werden und zustimmen. Allerdings ist eine solche Zustimmung auch stillschweigend möglich, d. h. wenn die Aufnahme-Situation für jeden offensichtlich ist, aber niemand protestiert. Die Aufnahmen sind auch unter diesen Umständen dann ausschließlich nur für die Bewerberauslese zu verwenden und nicht zu anderen Zwecken. Eine heimlich Aufzeichnung mit einer versteckten Kamera ist strafbar. Hiergegen spricht auch nicht das Argument, daß nur auf diese Weise die Fülle an Verhalten und Information ausreichend festgehalten werden könnte. Grundlage für diese rechtliche Situation stellt das allgemeine Persönlichkeitsrecht (§1 GG) dar: Es sichert jedermann das Recht zu, selbst zu bestimmen, wer das eigene gesprochene Wort hören soll, bzw. ob Stimme oder Bild festgehalten werden dürfen.
Dementsprechend ist natürlich auch der Einsatz von Einwegscheiben ohne Vorankündigung (z.B. zur heimlichen Beobachtung) rechtlich unzulässig. Eine solche Maßnahme stellt ähnlich wie eine geheime Kameraaufzeichnung einen Verstoß gegen das Recht des Bewerbers auf faire und rücksichtsvolle Behandlung dar, zudem wird auch hier gegen das allgemeine Persönlichkeitsrecht (§ 1 GG) verstoßen. Auch die Tatsache, daß die Bewerber durch die Anwesenheit der Beobachter ja wissen, daß sie

im Prinzip beobachtet werden, kann hier kein Argument sein. Es überwiegt hier aus rechtlicher Sicht das Moment von Überlistung bzw. Bespitzelung und macht damit eine heimliche Beobachtung - ob mit Kamera oder ohne - rechtlich unzulässig.

13. Verhaltensbeobachtung

Bei der Bewerberauswahl spielt sicherlich die Verhaltensbeobachtung eine wichtige Rolle, d. h. also die Beobachtung und Interpretation von Ausdruck, Gestik, Mimik und Sprechweise des Probanden. Diese Verhaltensbeobachtung ist aus juristischer Perspektive unbedenklich und ohne besondere Erlaubnis anwendbar, solange sie im normalen, freien Personal-Interview stattfindet. Es muß sich hier dann um eine Beobachtung nur im Geiste, also ohne schriftliche Notizen bzw. Fragebögen handeln. Die Beobachtungen dürfen wenn überhaupt, dann nur im Nachhinein festgehalten werden.

Beim AC handelt es sich dagegen um eine psychologische Test-Situation, also um simulierte natürliche Bedingungen speziell zur Beurteilung sozialen Verhaltens. Da hier die Beurteiler ihre Beobachtungen anhand von Check-Lists, Beobachterfragebögen oder Skalen schriftlich fixieren, ist zu dieser Art der Verhaltensbeobachtung von vorn herein die Zustimmung des Betriebsrates notwendig, außerdem ist sie erst nach Aufklärung und Zustimmung aller Teilnehmer zulässig. Hierbei gilt allerdings, daß mit der Zustimmung zu den näheren Umständen des Tests, auch der Beobachtung und Bewertung im Allgemeinen zugestimmt wird.

Im Hinblick auf das allgemeine Persönlichkeitsrecht des Probanden ist für die Durchführung eines ACs darauf zu achten, daß nur arbeitsplatzspezifische Verhaltensweisen bzw. Merkmale beobachtet und schriftlich fixiert werden dürfen. Kriterium hierfür ist der unmittelbarer Bezug zu späterer Arbeitsleistung und späterem Arbeitsverhalten. Daher ist letztendlich sämtliches soziales Verhalten somit irgendwie arbeitsplatzspezifisch bzw. arbeitsrelevant und damit auch beobachtbar.

Eine Erweiterung des Erkundungsrahmens innerhalb der Verhaltensbeobachtung, z. B. um dem Probanden eventuell auch noch eine andere Arbeitsstelle anbieten zu können, ist nur nach vorheriger Zustimmung des Bewerbers zulässig.

Literaturverzeichnis

Gennen, K. (1990). Das Assessment-Center-Verfahren. Zeitschrift für Arbeitsrecht, 3, 495-533.

Schmid, K. (1980). Zur rechtlichen Zulässigkeit der Verhaltensbeurteilung bei der Bewerberauslese. Betriebs-Berater, 35/36, 1865-1871.

Schmid, K. (1981). Rechtsprobleme bei der Anwendung psychologischer Testverfahren zur Personalauslese. Betriebs-Berater, 27, 1646-1651.

Schmid, K. (1982). Rechtsprobleme im Zusammenhang mit Auswahlseminaren. Betriebs-Berater, 21, 1249-1256.

Schönfeld, Th. & Gennen, K. (1989). Mitbestimmung bei Assessment-Centern - Beteiligungsrechte des Betriebsrates und des Sprecherausschusses. Neue Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht, 14, 543-546.

Kapitel 4: Das Assessment Center bei der Auslese von Führungskräften

1. Allgemeines und Definition

Die Untersuchung: „Das Assessment Center bei der Auslese von Führungskräften“, die hier vorgestellt wird, behandelt die Frage, welchen zusätzlichen Vorhersagewert für die innerbetriebliche Karriere ein AC aufweist, wenn es:

a) zur Auswahl künftiger Führungskräfte und
b) bei einer Personengruppe eingesetzt wird, deren Führungseignung durch vorausgegangene Personalbeurteilungen bereits belegt ist und wenn
c) unabhängig vom AC Personaldaten vorliegen, die eine Karriereprognose ermöglichen.

Definition:

Inkrementelle Validität: Bezeichnung für den Zuwachs an Validität, welcher erreicht wird, wenn zu den bisherigen diagnostischen Informationen der Test noch zusätzlich zur Erhöhung der Validität beiträgt.
(Dorsch, Psychologisches Wörterbuch, Verlag Hans Huber, 1994; Bern)

Das AC, das in der vorliegenden Untersuchung geprüft wurde, wird in einem deutschen Großunternehmen als Ausleseinstrument wie auch als Instrument zur Führungskräftepotentialentdeckung eingesetzt. Sein primäres Ziel ist die Suche nach besonders qualifizierten Führungskräften auf der mittleren Führungsebene, d.h. die Selektion und Karriereeröffnung von intern rekrutiertem Personal. Durch die Vorselektion der AC-Teilnehmer ist die Aussagekraft der Ergebnisse auf lediglich diesen Personenkreis eingeschränkt. Der Teilnehmerkreis soll durch das AC in nur zwei Gruppen aufgeteilt werden:
Sehr förderungswürdige und nicht förderungswürdige Mitarbeiter.

Die Einbindung der AC-Ergebnisse in die Personalentwicklung erfolgt in der Hinsicht, daß erfolgreiche Teilnehmer bei der Vergabe von Führungspositionen bevorzugt werden und bei weiterqualifizierenden Maßnahmen unterstützt und beraten werden.

2. Probleme des AC und der Validitätsbewertung

Ein besonderes Problem des AC ist von jeher seine Validität. Empirische Untersuchungen hierzu beziehen sich in erster Linie auf seine Funktion als Ausleseinstrument und speziell auf dessen prognostische Validität: Wie gut eignet sich das AC für die Vorhersage des Erreichens innerbetrieblich vorgegebener Karrierekriterien?

In einer großen Metaanalyse von *Thornton, Gaugler, Rosenthal und Bentson (1987)* wurde ein mittlerer Koeffizient der prädiktiven Validität von r = .37 errechnet; mit einer Sicherheit von 90 % lagen die Validitätskoeffizienten zwischen .21 und .63; mit anderen Worten: AC's ermöglichen die Prognose von etwa 4% bis 40 % der jeweiligen Kriteriumsvarianz mit einem Durchschnittswert von 14%.

Die wissenschaftlichen Bewertungen des Prognoseerfolgs von AC's gehen weit auseinander. Kritik an der Verallgemeinerungsfähigkeit von AC-Validitätsuntersuchungen äußerten verschiedene Autoren:

Klimoski & Brickner (1987) und *Klimoski & Strickland (1977)* wiesen nach, daß es immer wieder die gleichen Kriterien sind, die in AC-Validitätsuntersuchungen als zu prognostizierende Merkmale verwendet werden, nämlich Karrierekriterien der Unternehmensmitglieder wie Aufstiegsgeschwindigkeit, Position in der Hierarchie und Einkommen. Diese Kriterien hängen deutlich untereinander zusammen, so daß man eigentlich immer wieder die Validität von ACs bezüglich des Kriteriums „persönliche Karriere im Unternehmen" nachgewiesen hat. Da andere Kriterien meist nicht erhoben werden, ist die Feststellung, *die* Validität des AC sei empirisch belegt, nicht korrekt, sondern lediglich die Validität bezüglich des Kriteriums „persönliche Karriere im Unternehmen" ist empirisch belegt.

Hinrichs (1978) hob den Aufwand eines AC im Vergleich zu seinem (Validitäts-) Ertrag hervor: Er wies nach, daß die späteren Positionen in der Hierarchie aus

Personalakten besser vorhergesagt werden konnten, als aus dem Ergebnis des von ihm untersuchten AC.

Eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit der Fundamentalkritik am AC soll nicht erfolgen. Hier geht es lediglich um einen in korrelationsstatistischen Studien häufig vernachlässigten Aspekt der Validitätsbewertung, nämlich um die Beurteilung des Erfolgs eines Verfahrens im Kontext der Rahmenbedingungen des Anwendungsfalls unter Berücksichtigung verschiedener weiterer Parameter, wie:

- Kosten des Verfahrens
- Nutzen/ Schaden der Richtig/Falsch-Vorhersagen
- Basisrate
- Selektionsrate
- Position in der Sequenz des gesamten Entscheidungssystems

Zwei weitere Systemparameter *(Hollmann (1991))* sollen besonders hervorgehoben werden:

1. <u>Der Einfluß der Vorselektion auf die AC-Validität</u>

Ein Auslese-AC ist in der Regel in ein sequentielles Entscheidungssystem integriert. Der typische Fall ist dabei die Vorselektion der Kandidaten aufgrund von Personaldaten. Schreibt man dieser Vorselektion eine gewisse Validität zu, so hat man damit zu rechnen, daß die AC-Teilnehmer überwiegend aus Mitarbeitern mit ohnehin guten Karrierechancen bestehen. In diesem Fall wäre der zusätzliche Informationsgewinn (die inkrementelle Validität) des AC gering. Ist im Gegensatz dazu die prognostische Validität der Vorselektion gering, so könnte das AC wesentlich mehr zusätzlichen Validitätsbeitrag leisten. Die entscheidende Frage ist also: Bringt der Einsatz des AC auf eine Gruppe, die durch eine vorausgehende Personalbeurteilung bereits hoch selektiert ist, tatsächlich noch neue Information, die die Vorhersage über die Berufskarriere wesentlich verbessert?

<u>2. Der Einfluß der „Kriteriumskontamination“ und funktionsäquivalente Einflußgrößen</u>

Kriteriumskontamination besteht darin, daß mit Bekanntwerden der AC-Ergebnisse erfolgreiche Teilnehmer mit einem positiven Vorurteil behaftet werden, welches ihre weitere Karriere beeinflussen kann (Karrierebonus). Diese Kriteriumskontamination würde dazu führen, daß höhere Validität vorgetäuscht wird. Das intrapersonale Pendant zur Kriteriumskontamination ist die sogenannte „self-fullfilling prophecy“, d.h. viele

Mitarbeiter entwickeln schon allein aufgrund der Tatsache, daß sie für die AC-Teilnahme ausgewählt wurden, ein höheres Selbstwertgefühl. Sie zeigen deshalb mehr Energie und Zuversicht für die Verwirklichung ihrer Karriereziele. Vermutlich wird diese Tendenz durch ein positives AC-Ergebnis nochmals verstärkt. Für nicht erfolgreiche AC-Teilnehmer sind zwei Reaktionen denkbar: Zum einen Resignation und zum anderen eine Art Trotzreaktion, also ein „jetzt-erst-recht"-Denken, wobei fraglich ist, wie erfolgreich diese Trotzreaktion sein kann.

3. Stichprobe und Daten

3.1 Auswahl der Untersuchungsteilnehmer

Die Grundgesamtheit aller AC-Teilnehmer besteht aus insgesamt 159 Mitarbeiter der mittleren Führungsebene eines großen deutschen Unternehmens. Insgesamt stellen die zu dem AC zugelassenen Personen 5% der Mitarbeiter auf dieser Führungsebene dar. Um die entsprechende Stichprobe für die Untersuchung zu erhalten, wurden in einem ersten Schritt die vorhandenen Daten aller AC-Teilnehmer betrachtet, und danach diejenigen Personen als Stichprobe herangezogen, die zum Zeitpunkt der Untersuchung noch in einem Arbeitsverhältnis mit dem Unternehmen standen. Diese Maßnahme war nötig, da nur so gewährleistet war, das ausreichende Kriterien über den Karriereverlauf vorhanden waren. Somit blieb eine Stichprobe von 55 männlichen Personen übrig, deren Teilnahme am AC zwischen 1983 und 1986 erfolgte. Das durchschnittliche Lebensalter betrug 37 Jahre und 5 Monate und die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit betrug 12 Jahre. Zur Kontrolle der Repräsentativität der Stichprobe im Vergleich zur Grundgesamtheit wurden die Mittelwertsvergleiche über alle AC-Ergebnisse durchgeführt. Es fanden sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Stichprobe und Grundgesamtheit.

1. Daten der Vorselektion

Die zur Vorselektion herangezogenen Daten waren die Personaleinschätzung bezüglich der Qualifikation und der Eignung zur Führungskraft. Ebenfalls mußten die Personen als „besonders förderungswürdig" im Gegensatz zu anderen Unternehmensmitgliedern beurteilt worden sein. Aufgrund dieser Aspekte konnte der jeweilige Mitarbeiter in drei

Förderungskategorien eingestuft werden, wobei sich nur die ersten beiden Kategorien (sehr förderungswürdig & förderungswürdig) als AC-Teilnehmer qualifizieren konnten. Die übrigen Personaldaten bestanden aus:

- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Ausbildung (Hochschul- bzw. Fachhochschulabsolvent)
- Position bei der AC-Teilnahme

3.2 Das AC und die dabei erhobenen Merkmale

Die Dauer des AC betrug 5 Tage, wobei nur am zweiten und dritten Tag Aufgaben von den Teilnehmern abverlangt wurden. Der vierte Tag wurde zur Erstellung der Profile der Teilnehmer genutzt. Die Abschlußkonferenz der Beobachter und das Feedback für die Teilnehmer wurden am letzten Tag durchgeführt. Die in dem AC erfaßten Variablen wurden anhand eines Anforderungsprofils erschlossen, welches in der Vergangenheit von erfolgreichen Führungskräften in der oberen Managementebene gewonnen worden war. Folgende drei Merkmalskategorien kristallisierten sich dabei heraus:

- Führungsverhalten mit den Untergruppen Dominanz, Integration und Substanz (Teil A)
- Intellektuelle und praktische Fähigkeiten (Teil B)
- Leistungsmotivation (Teil C)

Sowohl für das Führungsverhalten als auch für die intellektuellen und praktischen Fähigkeiten wurden Gesamtpunktwerte berechnet, die sich aus den erbrachten Leistungen des Teilnehmers ergaben.

Da die Feststellung der Leistungsmotivation auf Einzelinterviews beruhte, existieren keine Zahlenwerte für diesen Merkmalsbereich. Die Gesamtbewertung (ACG) wird aus allen im AC erfaßten Merkmalen erhoben, und zu einer Zahl aggregiert, die in eine Skala zwischen 1 und 5 eingeordnet wird. Nur die Teilnehmer, die im AC mit einem ACG von 1 oder 2 abschließen, werden als AC-erfolgreich und ab 3 als AC-nicht erfolgreich angesehen. Die ACG wird als das diagnostische Instrument des AC angesehen und somit hängt auch dessen inkrementelle Validität von dieser Gesamtbewertung ab. Um erfassen zu können inwieweit die im Teil A und B erfaßten Prädiktoren in das ACG eingehen, wurde eine Multiple Regressionsanalyse durchgeführt und das Ergebnis war mit R_ = .76 äußerst zufriedenstellend, so daß die

Autoren davon ausgehen, daß alle im AC erfaßten Merkmale auch in die Gesamtbewertung einfließen.

Der Ablaufplan des AC:

1.Tag des AC:

Kennenlernen der Beobachter und der Teilnehmer
Informationsblock über das AC:
1) Zielsetzung
2) Aufbau und Ablauf des AC
Einführung nur für die Beobachter (Beobachtertraining)

2. Tag des AC:
TEIL A: Erfassung von Merkmalen des Führungsverhaltens (Dominanz, Integration, Substanz) anhand der Leistung bei den Gruppenübungen:
1) Präsentation
2) Diskussionsleitung
3) Fallstudien:
„Unternehmensberatung"
„Weiterbildung"
„Fallanalyse"
Berechnung eines Gesamtwerts pro Teilnehmer unter Verwendung seiner Beurteilungsergebnisse bezüglich Dominanz, Integration und Substanz.

3. Tag des AC:
TEIL B: Erfassung von intellektuellen und praktischen Fähigkeiten anhand von Einzelaufgaben:
1) Tests
Figure-Reasoning-Test
Analogientest
Sprichwörtertest
2) Organisationsaufgaben
Tagesplan
Schreibdienst
Einarbeitungsplan
TEIL C: Erfassung von Aspekten der Leistungsmotivation durch Einzelinterviews über:
1) beruflichen Werdegang
2) persönliche Wünsche, Vorstellungen, Interessen, Ansprüche, Erwartungen
Berechnung je eines Gesamtwerts pro Teilnehmer für seine unter B1) und für seine unter B2) erzielten Ergebnisse.

4. Tag des AC:
Berechnung der AC-Gesamtbewertung (ACG) durch die Moderatoren
Erstellung des Gesamtprofils pro Teilnehmer

5. Tag des AC:
Abschlußkonferenz der Beobachter (pro AC-Teilnehmer 45 Minuten)
Rückmeldung für jeden Teilnehmer (durch Personalleiter oder Psychologen)

Abb. 1: Der Ablaufplan des AC

4. Unternehmensinterne Karrierekriterien

Es können drei Karrierekriterien als zu prognostizierende Variablen unterschieden werden:

1. **Anzahl der Beförderungen** in höhere Positionen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes (in dieser Studie: 4 Jahre)
2. **Aufstiegsgeschwindigkeit**:
   Zeitspanne vom Erreichen dieser Position vor dem AC bis zum Wechsel in die nächsthöhere Position
3. **Anzahl der Förderversetzungen** bis zur Durchführung des AC´s
   Förderversetzungen sind *horizontale* Versetzungen innerhalb eines Unternehmens. Beförderungen im Gegensatz dazu verlaufen *vertikal* innerhalb des Unternehmens.
   Je mehr Versetzungen eine Person erfahren hat, desto mehr ist sie nach Meinung der Personalabteilung auf die Aufgaben als kommende Führungskraft vorbereitet, da sie ein breites Aufgabenspektrum kennenlernt und sich immer wieder auf die Gegebenheiten neuer Situationen einstellen muß.

5. Zusammenhang der Karrierekriterien untereinander

Die Korrelation zwischen der Anzahl der Beförderungen und der Aufstiegsgeschwindigkeit (r_{12}) beträgt –0.6. Werden viele Beförderungen ausgesprochen, so ist die Aufstiegsdauer kurz; beide Variablen korrelieren also negativ miteinander.
Die Korrelation zwischen der Anzahl der Beförderungen und der Anzahl der Förderversetzungen beträgt (r_{13}) –0.14, da Förderversetzungen horizontal und

Beförderungen vertikal innerhalb des Unternehmens verlaufen und diese sich somit gegenseitig ausschließen. Es besteht also ein negativer Zusammenhang.

Aufstiegsdauer (Dauer bis zur nächsten Beförderung) und Anzahl der Förderversetzungen korrelieren positiv mit (r_{23}) 0.26 miteinander. Jede Förderversetzung stellt eine Warteschleife dar und verzögert die Beförderung.
Dieses Kriterium beschreibt also eine langfristige Karriereentwicklung.

6. Fragestellung

Die dieser Untersuchung zugrunde liegende Frage lautet, ob der Einsatz eines AC noch *inkrementelle, also zusätzliche Validität* liefert, wenn bereits eine Vorselektion der Teilnehmer aufgrund vorhandener *Personaldaten* erfolgte.
Können mit der Durchführung eines AC weitere Informationen zur Vorhersage von Berufserfolg gewonnen werden?

<u>Unter Berücksichtigung der Karrierekriterien ergibt sich folgende Fragestellung:</u>

1. Gibt es einen Zusammenhang zwischen der ACG und der Anzahl der Beförderungen innerhalb von vier Jahren?
   Wie groß ist der prozentuale Zuwachs korrekter Vorhersagen dieses Kriteriums unter Verwendung des ACG?

2. Besteht ein Zusammenhang zwischen ACG und Aufstiegsgeschwindigkeit und wieviel leistet der ACG zur Vorhersage dieses Kriteriums?

3. Besteht ein Zusammenhang zwischen ACG und der Anzahl der Förderversetzungen und wieviel leistet der ACG zur Vorhersage dieses Kriteriums?

7. Ergebnisse

Zusammenhänge zwischen ACG und Personaldaten

Die Teilnehmer werden anhand des ACG in "Erfolgreiche" (ACG = 1 oder 2) und "Nicht-Erfolgreiche" (ACG >= 3) unterteilt.

Von den insgesamt 55 Teilnehmern erhielten *19 das Prädikat "Erfolgreich"* und *36 das Prädikat "Nicht-Erfolgreich"*.

Die Teilnehmer unterschieden sich sonst weder im Ergebnis der Vorselektion noch in sonstigen Personaldaten:

Unter den 55 Teilnehmern des AC befanden sich 33 (60%) Hochschulabsolventen und 22 (40%) Fachhochschulabsolventen.

Die Dauer der Betriebszugehörigkeit variiert zwischen 3 und 22 Jahren mit einem Mittelwert von 12 Jahren und einer Streuung von 4 Jahren und 7 Monaten. Eine annähernd gute Normalverteilung kann also angenommen werden.

30 Teilnehmer hatten zum Zeitpunkt der AC-Teilnahme eine Position auf der ersten Ebene, 25 gehörten der höheren zweiten Ebene an.

Beantwortung der 1. Frage:

Die inkrementelle Validität bezüglich der Anzahl der Beförderungen innerhalb von 4 Jahren nach AC-Teilnahme

Da die Anzahl der Beförderungen lediglich zwischen Null und Zwei varriiert, wurde die Variable zur Auswertung dichotomisiert bzw. in die Gruppen *"keine Beförderung*" und "*mindestens eine Beförderung*".

	Keine Beförderung	Mindestens eine Beförderung	Total
AC- Erfolgreich	0	19	19
AC- Nicht Erfolgreich	8	28	36
Total	8	47	55

'ab. 4: ACG und Anzahl der Beförderungen während der ersten vier Jahre nach AC-Teilnahme

Wie aus der Tabelle hervorgeht, besteht eine deutlicher Zusammenhang zwischen dem ACG und der Anzahl der Beförderungen.

Alle im AC als erfolgreich eingestuften Teilnehmer erhielten mindestens eine Beförderung, jedoch erhielten auch 28 (59,6%) der im AC als nicht erfolgreich eingestuften mindestens eine Beförderung. Also werden nur 40,4% der tatsächlich Aufgestiegenen *durch den AC vorhergesagt*.
Es müssen also noch weitere Kriterien für eine Beförderung eine Rolle spielen, die der AC nicht mißt.
Es existiert offenbar ein Zusammenhang zwischen Position und Beförderung:
Teilnehmer auf niedrigerer Hierarchieebene steigen öfter auf.

Ebenso gibt es einen Zusammenhang zwischen Ausbildung und Beförderung:
Hochschulabsolventen steigen häufiger auf.

Dauer der Betriebszugehörigkeit und *Ergebnis der Vorselektion* haben *keine Auswirkung auf die Häufigkeit der Beförderung.*

Welchen Informationsgewinn bezüglich des Kriteriums Anzahl der Beförderung hat man also durch das AC?

Die **inkrementelle Validität der ACG** errechnet sich aus dem **Vergleich des Prozentsatzes korrekter Vorhersagen über Aufstieg und Nicht-Aufstieg mit und ohne Berücksichtigung der ACG.**

Verfährt man nach der Trivialstrategie und prognostiziert jedem der 55 vorselektierten Personen eine Beförderung innerhalb von 4 Jahren, dann wären 85,5% der Prognosen korrekt. Die ACG sagt den Aufstieg von 19 AC-Teilnehmern voraus und stuft 8 Teilnehmer als nicht förderungswürdig ein. Somit sind nur 49,1% der Prognosen korrekt.
Vergleicht man nun die beiden Prozentsätze der korrekten Prognosen miteinander, so wird deutlich, daß unter Berücksichtigung der ACG die Prognosevariable wesentlich schlechter abschneidet.

Nach dem Taylor & Russel- Kriterium (1939) wird nicht mehr der Prozentsatz insgesamt korrekter Vorhersagen herangezogen, sondern der Prozentsatz der tatsächlich Aufgestiegenen unter den als Aufsteigern Prognostizierten. Unter diesem Gesichtspunkt kommt es mit der Trivialstrategie in 14.5% der Fälle zu Fehlinvestitionen, da 8 Personen eine Beförderung vorhergesagt wird, die sie nicht erhielten. Mittels des AC können solche *Fehlinvestitionen also vermieden werden*, da alle AC-Erfolgreichen auch wirklich eine Beförderung erfuhren. Man muß hierbei jedoch in Kauf nehmen, daß es zu ungerechtfertigten Ablehnungen kommt.

Zum Taylor-Russel-Kriterium sei noch vermerkt:
Da nur die AC-Erfolgreichen berücksichtigt werden, kommt es zu einer äußerst geringen Selektionsrate und die Validität geht u.U. gegen null. Kaum ein Kandidat wird das AC erfolgreich bestehen.

<u>Noch einmal das Ergebnis zusammengefaßt:</u>

Der Prozentsatz korrekter Prognosen ohne AC ist immer höher als mit. Eine Begründung hierfür liefert die womöglich zu geringe Selektionsrate, darunter versteht man, daß zu wenigen, prinzipiell geeigneten Personen möglich ist, ein positives Ergebnis im AC zu erhalten.

Die inkrementelle Validität bezogen auf die Aufstiegsgeschwindigkeit

Im Mittel beträgt die Aufstiegsgeschwindigkeit, also die Dauer bis zur nächsten Beförderung, 63,9 Monate mit einer Standardabweichung von 27,8 Monaten. Der Median liegt bei 59,3 Monaten. Es handelt sich also hierbei um eine rechtsschiefe Verteilung.

Personen, die sich zum Zeitpunkt der AC-Durchführung auf einer niedrigen Position (Ebene 1 vs. 2) befanden oder wenige Dienstjahre inne hatten, erhielten eher eine Beförderung.

Anhand der Ergebnisse der Vorselektion („sehr förderungswürdig“ vs. „förderungswürdig“), der Ausbildungsstätte, Position bei AC-Teilnahme und Dauer der Betriebszugehörigkeit lassen sich 27,3% der Varianz aufklären . Berücksichtigt man zusätzlich noch die ACG, dann steigt die *Kriteriumsvarianz* bezüglich der Aufstiegsgeschwindigkeit auf 39% an.
Die inkrementelle Validität beträgt also 11,7%. In diesem Fall trägt das AC beträchtlich zur Vorhersage des Karrierekriteriums Aufstiegsgeschwindigkeit bei.

Die inkrementelle Validität bei der Anzahl der Förderversetzungen

Die Anzahl der Förderversetzungen variiert zwischen einer und 9 Förderversetzungen, der Median liegt bei drei Förderversetzungen. Es handelt sich hierbei um eine *rechtsschiefe Verteilung*.

Signifikante Zusammenhänge konnten gefunden werden zwischen Anzahl der Förderversetzungen und Ausbildungsstätte:
Fachhochschulabsolventen wurden eher förderversetzt als Hochschulabsolventen; zudem war zu erkennen, daß je höher die Position in der AC-Teilnahme, desto mehr Förderversetzungen zu verzeichnen waren.
Auch die Rangzugehörigkeit zwischen Anzahl der Förderversetzungen und Betriebszugehörigkeit wurde signifikant:
je länger ein Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt war, desto mehr Förderversetzungen erfuhr er.

Insgesamt klären diese drei Variablen (*Ausbildungsstätte und Dauer der Betriebszugehörigkeit und Rangzugehörigkeit*) zwischen 18% und 30% der Kriteriumsvarianz auf.

Zur Überprüfung der inkrementellen Validität wurden anfänglich die Variablen *Ausbildungsstätte, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Ergebnis der Vorselektion* und *Position im AC* zur Prognose verwendet.

Diese Variablen erklären 36,2% der Kriteriumsvarianz. Zieht man zusätzlich im zweiten Schritt noch die ACG heran, verbessert sich die Vorhersage nicht.

Der Einsatz des AC bringt bei diesem Karrierekriterium also *keine zusätzliche Information*.

8. Zusammenfassung und Schlußfolgerung

1. Der Prozentsatz korrekter Prognosen für die **Anzahl von Beförderungen** ist **ohne ACG höher als mit diesem Wert**.
2. Bei der **Aufstiegsgeschwindigkeit** trägt das **AC beträchtlich zur Verbesserung** der Vorhersage bei.

3. Das AC leistet **keinen Beitrag** hinsichtlich der Prognose zur **Anzahl der Förderversetzungen**.

Begründung:

Ein Grund für die insgesamt geringe Validität kann in der Wahl der Karrierekriterien liegen. Diese decken jeweils nur einen Teilbereich eines dynamischen Prozesses der Karriereentwicklung ab und lassen unvorhersehbare Elemente, wie Personalpolitik des Unternehmens und Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung unberücksichtigt.

Bei *Förderversetzungen* scheint es sich um langfristige Karriereentwicklungesprozesse zu handeln. Diese Art des Aufstiegs beinhaltet indirekt eine Warteschleife bis zur nächsten Beförderung.
Das AC so scheint es kann nur zur Prognose kurzfristiger Karriereentwicklungen beitragen, langfristige Entwicklungen können damit nicht abgebildet werden.

Ein Validitätsgewinn aus dem AC ist nur nachweisbar, wenn man nach dem Taylor-Russel-Kriterium nur den Prozentsatz der Erfolgreichen unter den AC-Erfolgreichen berücksichtigt und damit *ungerechtfertigte Ablehnungen* karrierefähiger Mitarbeiter zuläßt.

Ein Unternehmen, daß das AC unter gegebenen Gesichtspunkten durchführt, verzichtet auf jeden Fall auf beträchtliche Humanressourcen und riskiert Resignation und als Folge dieser Frustration die Kündigung der im AC als nicht erfolgreich eingestuften Mitarbeiter.
Im Hinblick auf derartige Konsequenzen und der Tatsache, daß das AC , wenn überhaupt, nur gering zur Verbesserung der Prognose über die Vorselektion hinaus beiträgt, stellt sich die Frage wann überhaupt das AC Verwendung finden sollte:

Die Autoren schlagen an dieser Stelle vor, das AC nur zum Auffinden von Schwachstellen bei den Mitarbeitern einzusetzen mit dem Ziel diese **Schwächen gezielt zu fördern** und dabei den Ausschluß von AC-Probanden durch negatives feedback zu vermeiden.

9. Zweite Untersuchung

„Personality Testing and the Assessment Center: Incremental Validity for Management Selection“ (Richard D. Goffin, Mitchell G. Rothenstein & Norman G. Johnsten)

9.1 Hintergründe der Studie

Analysen beweisen, daß Assessment Center eine hohe Validität aufweisen. In Anbetracht der hohen Kosten und des ebenfalls signifikanten Validitätskoeffizienten von Persönlichkeitstests ist ihre Anwendung jedoch zu hinterfragen.

Zahlreiche empirische Studien haben belegt, daß

a) signifikante Beziehungen zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und der beruflichen Aufgabenbewältigung bestehen,
b) die Vorhersagbarkeit dieses Kriteriums durch die Persönlichkeitserfassung gesteigert werden kann und
c) erfaßte Persönlichkeitsmerkmale über kognitive Fähigkeitstests hinaus inkrementelle Validität besitzen.

Weiterhin besteht eine geringe Korrelation zwischen AC-Scores und den Messungen aus Persönlichkeitstests. Das AC erfaßt eher aufgaben- bzw. rollenbezogene Merkmale, wohingegen der Persönlichkeitstest Eigenschaften feststellt. Beide Methoden messen also unterschiedliche Merkmale und liefern gute Prognosen. In dieser Untersuchung wurde nun versucht, beides zu kombinieren. Außerdem sollte gemessen werden, ob die Ergänzung eines Verfahrens durch das jeweils andere eine zusätzliche Erhöhung der Prognosefähigkeit ermöglicht (inkrementelle Validität).

9.2 Fragen der Untersuchung

a) Kann man durch Messung relevanter Persönlichkeitseigenschaften eine signifikante Verbesserung der prognostischen Validität über das AC hinaus erreichen ? Und umgekehrt: Kann man durch ein AC eine signifikante, prognostische Verbesserung erzielen, wenn bereits Informationen über die Stichprobe durch den früheren Einsatz einer Persönlichkeits-eigenschaftsmessung vorhanden sind ?

b) Was ist die relative Bedeutung von AC und Persönlichkeitstests bezüglich der Vorhersage von Leistungskriterien ?

9.3 Methode

9.3.1 Teilnehmer

68 Manager eines Forstwirtschaftsunternehmens mit einem Durchschnittsalter von 36 Jahren (SD= 7.5; SB= 23-57 Jahre) wurden zur Untersuchung herangezogen. Die Bewerber entstammten einer Population von 315 Kandidaten, die über drei Jahre hinweg für das Assessment Center evaluiert worden waren. Alle Kandidaten bewarben sich für eine höhere Managementposition. Für jede freie Stelle nahmen fünf Bewerber am AC teil, von denen später einer die Stelle erhalten sollte.

9.3.2 Die Prädiktoren

1. Persönlichkeitsmessung

In dieser Studie wurde die PRF-Form E, ein hochwertiger Selbstberichts-Persönlichkeitstest eingesetzt. Dieser besteht aus 22 Skalen und 16 Items. Die PRF-Rohdaten wurden später in T-Scores umgewandelt (m= 50, s= 10).

Die Skalen Dominanz, Ehrgeiz und Selbstdarstellung wurden aufgrund empirischer Befumde als mögliche Prädiktoren für berufliche Leistung und Erfolg ausgewählt. Sie entsprechen dem Stereotyp des effektiven Managers. Im Gegensatz zu den sonst eingesetzten Persönlichkeitstests ist der PRF stark konstruktorientiert, zudem hoch standardisiert und psychometrisch einwandfrei. Somit ist dieses Verfahren weniger störanfällig und erreicht eine höhere Validität als andere Persönlichkeits-Meßinstrumente.

2. Assessment Center

Die relevanten Daten wurden in einem zweitägigen AC gewonnen. Für diese Untersuchung benutzte man ein konventionelles, standardisiertes AC eines Industrie-Organisations-psychologen. Es bot den Kandidaten multiple Möglichkeiten, das von der Firma erwünschte Verhalten zu zeigen. Jede Dimension wurde durch mindestens zwei Übungen abgedeckt.

Dimensionen des AC:

a) Planung und Organisation
b) Coaching
c) Engagement
d) Lernbereitschaft
e) Teamfähigkeit
f) Kommunikation

Durch folgende Übungen wurden die Dimensionen abgedeckt:

a) Führerlose Gruppendiskussion (FGD)
b) Situationsinterview
c) Vergangenheitsinterview
d) Postkorb
e) Simulation, die vom Kandidaten verlangt, in der Rolle eines Managers Feedback zu geben

Die nachfolgende Tabelle zeigt die über alle sechs Dimensionen hinweg gemachten Beobachtungen. Eine 1 bedeutet, daß hier eine Beobachtung vorlag, bei einer 0 dagegen erfolgte keine Beobachtung. Darüberhinaus befinden sich in den Randzeilen- bzw. spalten die maximal möglichen Beobachtungssummen. Es gab zwei Möglichkeiten der Bewertung:

Der Buchstabe B kennzeichnet beobachtete Verhaltenspunkte, ein U bezeichnet dagegen ein Rating-Urteil auf einer 5-Punkte Skala

Dimension	Ü FGD		Situations-Interview		Vergangenheits-interview					Simulation		Kon-sensus-Rating	Summe Dimen-sionen
	B	U	B	U	B	U	B	G	U	B	U		
Planung und Organisation	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11
Coaching	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	9
Engagement	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11
Lern-bereitschaft	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	4
Team-fähigkeit	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	9
Kommuni-kation	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	10
Summe Übungen	8		12		6		14			8		6	54

Tab. 1: Beobachtungen über fünf Übungen und sechs Dimensionen

Für die spätere Analyse standen vier Sets von Asessment Center-Scores als potentielle Prädiktoren zur Auswahl:

a) Traditionelle Strategie: Gesamt-AC-Konsensus-Einschätzung
b) Sieben Konsensus-Ratings: sechs Dimensionen + Gesamteinschätzung
c) Zusammengesetzte Übungs-Scores für jede der sechs Dimensionen
d) Zusammengesetzte Dimensions-Scores für jede der fünf Übungen

Nach dem Prinzip der Aggregation war zu erwarten, daß die beiden letzten Möglichkeiten als Prädiktoren am meisten zur Vorhersage der Kriterien beitragen würden.

Ergebnisse

9.4 Vorbereitende Analysen

9.4.1 Kriteriumsvariablen

Die neun gleich stark gewichteten Leistungsdimensionen wurden mit dem Gesamtleistungs-Rating zum Kriteriumsmaß „Gesamtleistung“ zusammengefaßt, dessen Varianz zu 62 % von einer einzigen Hauptkomponente aufgeklärt wurde, was auf starke Homogenität schließen ließ. Hier waren maximal 1000 Punkte erreichbar.

Das Rating der Förderungswürdigkeit diente daneben als separates Kriteriumsmaß, da es zum einen, rein rational, von Leistung an sich unterscheidbar ist. Zum anderen belegen empirische Studien die unterschiedliche Vorhersagbarkeit von Leistung und Beförderungswürdigkeit durch das AC. Die maximale Punktzahl betrug hier 100.

9.4.2 Prädiktorvariablen

Die Entscheidung zugunsten der zusammengefaßten AC-Dimensions-Scores gegenüber den Übungs-Scores begründete sich in den Ergebnissen einer vorläufigen multiplen Regressionsanalyse. Diese machten deutlich, daß AC-Dimensionen mehr Varianz sowohl des Leistungs- als auch des Beförderungskriteriums aufklärten, wenngleich die Unterschiede zwischen beiden Prädiktoren gering waren.

Daneben wurden, wie schon erwähnt, die drei für die Vorhersage von beruflicher Leistung relevanten PRF-Skalen Dominanz, Ehrgeiz und Selbstdarstellung als Prädiktoren gewählt.

9.4.3 Vorläufige Ergebnisse

Es folgte die Berechnung von Reliabilitätsschätzern (Kronbach α) sowie unkorrigierten Prädiktor-Kriteriumskorrelationen. Alle Reliablitäten waren akzeptabel, wobei allein für das Kriteriumsmaß Beförderungswürdigkeit kein α berechenbar war, da hierfür lediglich ein Item vorlag.

Die Beziehungen zwischen den AC- und PRF-Prädiktoren einerseits und den Leistungs- und Beförderungsmaßen andererseits wurden bis auf wenige Ausnahmen alle signifikant und bewegten sich zwischen .02 und .45. Auch die innere Konsistenz der AC-Dimensionen war relativ hoch (.52 bis .87) und immer signifikant, ebenso wie die Interkorrelationen der PRF-Skalen (.21 bis .46).

Es zeigte sich hier aber auch, das AC-Dimensionen und PRF-Skalen offensichtlich wenig gemeinsame Varianz aufklärten (keine Signifikanz bei -.02 bis .24). Dieser Umstand konnte durch eine Hauptkomponentenanalyse zusätzlich bestätigt werden: Bei nahezu perfekter Einfachstruktur konnte in der Faktorenanalyse 72 % Varianzaufklärung erreicht werden, wobei die AC-Dimensionen ausschließlich auf dem ersten, die PRF-Skalen dagegen auf dem zweiten Faktor luden.
Tabelle 2 faßt diese vorläufigen Ergebnisse nochmals zusammen:

	AC-Dimensions-Scores	**PRF-Skalen**
AC-Dimensions-Scores	.52 bis .87	-.02 bis .24
PRF-Skalen	-.02 bis .24	.21 bis .46
Kriteriumsmaße	.02 bis .40	.02 bis .45

Tab. 2: Reliabilitätsschätzer für Korrelationen zwischen Prädiktor- und Kriteriumsvariablen

9.5 Hierarchische Regressionsanalyse

9.5.1 Aufstellung der Gleichungen

Diese Analyse widmete sich der Hauptfragestellung, wie stark sich die beiden Kriterien berufliche Leistung und Beförderungswürdigkeit durch die eben genannten Prädiktoren voraussagen lassen. Darüberhinaus sollte ermittelt werden, ob ein Prädiktor gegenüber dem jeweils anderen zusätzliche, inkrementelle Validität bei der Vorhersage aufweist.
Zu diesem Zweck wurden unter Schritt 1 zunächst nur die AC-Dimensions-Scores und erst dann die PRF-Skalen in die Regressionsgleichung eingesetzt; Schritt 2 verlief analog in umgekehrter Reihenfolge.

9.5.2 Ergebnisse

Generell gilt, daß jeweils nur die Vorhersage im Bezug auf das Leistungskriterium signifikant wurde; die Beförderungswürdigkeit konnte in keinem der Fälle signifikant geschätzt werden. Für beide Schritte zeigten die Ergebnisse der Regressionsgleichungen, daß sowohl AC-Dimensionen als auch PRF-Daten alleine bereits ausreichten, um das Kriterium signifikant vorherzusagen (R^2=.21 bzw. R^2=.25).

Bei Hinzunahme des jeweils anderen Prädiktoren konnte in beiden Fällen ebenfalls eine signifikante Erhöhung der Varianzaufklärung (nach wie vor lediglich in Bezug auf Leistung) erreicht werden; R^2 erreichte beide Male .43.

Die inkrementelle, zusätzliche Validität derjenigen Variablen, welche jeweils als zweite in die Gleichung eingegangen war, ließ sich nun durch eine simple Subtraktion ermitteln.

Von der durch Prädiktorenkombination erreichten Varianzaufklärung mußte hierzu lediglich der R^2-Wert abgezogen werden, der zuvor durch die alleinige Vorhersagekraft eines Prädiktors (nämlich des jeweils ersten in der Gleichung) errechnet worden war.

Auf diese Weise ergab sich für die Persönlichkeits–Skalen eine inkrementelle Validität von .22 über die Aufklärung durch die AC-Dimensions-Scores hinaus; letztere besaßen im Gegenzug eine inkrementelle Validität von .18, wenn sie zu PRF-Skalen hinzugenommen wurden. Zusammenfassend ergab sich folgende Übersicht:

	AC	**AC + PRF**	**ΔR^2**
Gesamtleistung	**.21**	**.43**	**.22**
Beförderungswürdigkeit	.15	.22	.07
Mittleres R^2	.18	.33	.15

Tab. 3: Regressionsgleichung 1; AC-Dimensions-Scores zuerst, dann PRF-Skalen

	PRF	**PRF + AC**	**ΔR^2**
Gesamtleistung	**.25**	**.43**	**.18**
Beförderungswürdigkeit	.09	.22	.13
Mittleres R^2	.17	.33	.16

Tab. 4: Regressionsgleichung 2; PRF-Skalen zuerst, dann AC-Dimensions-Scores

10. Diskussion

10.1 Inkrementelle Validität von AC- bzw. PRF-Daten

Abschließend ließ sich also feststellen, daß sowohl die Ergänzung von Assessment Center-Dimensionen durch Persönlichkeitsdaten als auch die umgekehrte Kombination eine signifikante Verbesserung der Vorhersage von beruflichen Leistungskriterien, nicht aber von Beförderungswürdigkeit ermöglichte. Allerdings erscheint es fragwürdig, inwieweit dieses letztgenannte Kriterium überhaupt eine sinnvolle Messung der Beförderungswürdigkeit darstellt, da die Reliabilität dieses „single-item-measure" unbekannt bleiben muß.

10.2 Die relative Relevanz von AC- bzw. PRF-Daten

10.2.1 Welche Methode ist effektiver ?

Bemerkenswert und zugleich wichtig für die Klärung der zweiten Untersuchungsfrage war jedoch die relative Bedeutung von Persönlichkeitsdaten gegenüber AC-Dimensionen bei der Vorhersage von beruflichen Leistungskriterien.

Erwartungsgemäß hätte der Prädiktor mit den meisten Variablen auch die stärkste Vorhersagekraft besitzen müssen; die Ergebnisse jedoch zeigten das Gegenteil: Nur drei PRF-Skalen leisteten mindestens ebenso viel Varianzaufklärung wie ganze sechs AC-Dimensionen. Abgesehen davon, daß kriteriumsbezogene Validität selbstverständlich nur einen Teilaspekt der Nützlichkeit einer Selektionsmethode darstellt, wies die relative Überlegenheit der wenigen PRF-Items gegenüber den AC-Dimensionen auf eine höhere Effektivität von Persönlichkeitsdaten in Bezug auf Leistungsvorhersagen hin.

Stellte man zudem eine Kosten-Nutzen-Analyse auf, so erschien die Erhebung von Persönlichkeitsdaten aufgrund ihrer ökonomischen und pragmatischen Überlegenheit eindeutig angemessener als die arbeits-, zeit- und kostenintensivere Durchführung eines Assessment Centers.

10.2.2 Domänenspezifität von AC- vs. Persönlichkeitsdaten

Die Überlegenenheit der einen Methode gegenüber einer anderen klärt jedoch noch nicht die Frage, ob Persönlichkeitsdaten und Assessment-Center völlig unterschiedliche Bereiche eines Kriteriums vorhersagen können. Für genau diese Differenzierung sprachen jedoch folgende Punkte:

Zum einen wiesen bereits die fehlenden bzw. durchwegs nicht signifikanten Korrelationen zwischen AC- und PRF-Items auf einen geringen gemeinsamen Varianzanteil hin; dazu kamen die unterstützenden Ergebnisse der von den Autoren durchgeführten Hauptkomponentenanalyse (siehe Punkt 4.1.3). Weiterhin existierten bereits zahlreiche empirische Befunde zur Domänenspezifität von AC- und PRF-Daten (z.B. Crawley, Pinder & Herriot, 1990). Die gefundene inkrementelle Validität beider Methoden über die jeweils andere hinaus untermauerte schließlich die Differenzierbarkeit hinsichtlich der jeweils erfaßten Inhalte.

Genauer gesagt erfassen Persönlichkeitsdaten eher eigenschaftsbasierte Leistungsaspekte, während AC-Daten eine weitgehend aufgaben- bzw. rollenabhängige Vorhersage leisten (Russel & Domm, 1995).

Daraus ergab sich fast zwangsläufig, daß die Kombination der beiden Selektionsmethoden, sollten entsprechende Mittel vorhanden sein, die größte Vorhersagequalität ermöglicht, da beide Domänen abgedeckt werden und die bestmögliche Varianzaufklärung (in dieser Untersuchung immerhin .43), gegeben ist.

Abschließend ist jedoch darauf hinzuweisen, daß die Erkenntnisse dieser Arbeit sehr spezifischer Natur sind und ihre Übertragbarkeit auf andere Berufsbereiche, Organisationen und v.a. auch auf andere AC-Verfahren nicht gesichert bzw. noch zu untersuchen ist.

Kapitel 5: Konstruktvalidität im AC

1. Konstruktvalidität

Konstruktvalidität dient dazu, etwas über die psychologische Bedeutung, bzw. den theoretischen Hintergrund eines Tests auszusagen. Konstruktvalidität liegt vor, wenn Messungen das erfassen, was erfaßt werden soll. Desweiteren ergeben sich zwei unterschiedliche Bedeutungen der Konstruktvalidität je nachdem, ob bereits konkrete Annahmen über das zu überprüfende Konstrukt vorliegen oder nicht.
Existieren vor Durchführung der Messungen noch keine theoretischen Vorüberlegungen, dann wird das Konstrukt lediglich aus hoch korrelierenden Messungen erschlossen - ein Untersucher könnte beispielsweise eine Testbatterie an einer Gruppe von Versuchspersonen durchführen und die Korrelationen bei der erhobenen Datenmenge analysieren. In diesem Fall entspricht die Konstruktvalidität der Reliabilität, ist also ein Maß für die Zuverlässigkeit der Messungen.
In der Regel hat der Untersucher vor der Datenerhebung jedoch theoretische Annahmen über ein Konstrukt, aus denen sich Hypothesen ableiten lassen, die dann empirisch überprüft werden. Konstruktvalidität bedeutet dann, daß diese Hypothesen, bzw. die Vorannahmen über ein Konstrukt, empirisch gut bestätigt werden können. Eine geringe Konstruktvalidität sagt in diesem Fall also nichts über die Qualität der Messung aus, da es ebenfalls möglich wäre, daß das überprüfte Konstrukt oder die Annahmen darüber falsch sind.
Weiter lassen sich zwei große Bereiche der Konstruktvalidität differenzieren - die Inhaltsvalidität und die Kriteriumsvalidität.

1.1 Inhaltsvalidität

Inhaltsvalidität liegt vor, wenn die Inhalte, die durch eine Messung erfaßt werden, eine repräsentative Auswahl aller Inhalte sind, die es zu messen gilt. Erfaßt z.B. ein Intelligenztest nur verbale Intelligenz, dann ist er nicht inhaltvalide, da er den Bereich der sozialen und praktischen Intelligenz vernachlässigt.

1.2 Kriteriumsvalidität

Kriteriumsvalidität bedeutet, daß die Messungen einer Untersuchung hoch mit einer anderen Messung korrelieren, die bereits als konstrukvalide betrachtet wird. Diese konstruktvalide Messung wird als Kriterium bezeichnet. Beispielsweise werden oft Kurzformen von längeren Persönlichkeitsskalen entwickelt. Deren Kriteriumsvalidität kann dann durch eine hohe Korrelation mit dem aufwendigeren Verfahren nachgewiesen werden.
Bei der Kriteriumsvalidität lassen sich wiederum vier Unterformen unterscheiden:

=> Messung und Kriterium werden gleichzeitig erhoben;

=> das Kriterium wird später als die Messung erhoben. Die Messung soll also das Kriterium vorhersagen.

=> Übereinstimmung von mehreren Messungen desselben Konstruktes, die mit verschiedenen Methoden gewonnen wurden;
Liegen mehrere verschiedene Kriterien vor, die unterschiedlich konstruktvalide sind, dann sollte die Messung hoch mit den Kriterien hoher Validität korrelieren.

Liegen mehrere Kriterien vor, die unterschiedlich konstruktvalide sind, dann sollte die Messung hoch mit Kriterien hoher Validität und niedrig mit Kriterien niedriger Validität korrelieren.
Die diskriminante Validität zeigt an, wie eigenständig ein Konstrukt ist, bzw. wie gut es sich von anderen Konstrukten abgrenzen läßt.

2. Das Multitrait-Multimethod (MTMM) Verfahren

Das MTMM Verfahren dient der Ermittlung der Konstruktvalidität aufgrund der Interkorrelationen von in verschiedenen Aufgaben (methods) gemessenen Merkmalen (traits). Voraussetzung hierfür ist, dass alle Merkmale mit allen Aufgaben gemessen werden können. Mögliche Merkmale sind im AC zum Beispiel, „Soziale Kompetenz„, „Durchsetzungsvermögen„ und „Informationsverarbeitung„. Mögliche Aufgaben (Verfahren zur Messung) sind „Postkorb„, „Gruppendiskussion„ und „Rollenspiel„. Variablen bilden nun die Merkmale kombiniert mit den Aufgaben. Die Anzahl der Variablen ergibt sich somit aus der Anzahl der Merkmale multipliziert mit der Anzahl der Aufgaben. Die Interkorrelationen dieser Variablen werden in eine Korrelationsmatrix dargestellt.

2.1 Arten der Konstruktvalidität die mit dem MTMM Verfahren erfasst werden

Das MTMM Verfahren unterscheidet zwischen zwei Arten der Validität. Diese sind konvergenter und diskriminanter Validität. Sind beide hoch spricht dies für eine hohe Konstruktvalidität.

Ein Merkmal wird als konvergent valide bezeichnet wenn es mit unterschiedlichen Methoden übereinstimmend gemessen werden kann. Das Merkmal sollte demnach von der Methode weitgehend unabhängig sein. Am Beispiel einer Blutdruckmessung kann dies verdeutlicht werden. Der Blutdruck, ein physiologisches, Konstrukt läßt sich über verschiedene Art und Weisen messen (z.B. Messung über Armmanschette, Handgelenkmanschette, blutige Messung). Das Konstrukt Blutdruck kann als konvergent valide bezeichnet werden wenn die Messungen der unterschiedlichen Methoden übereinstimmen.

Das Konzept der diskriminanten Validität geht davon aus, dass sich verschiedene Konstrukte voneinander unterscheiden. Dies macht eine Unterscheidung (Diskrimination) zwischen Konstrukten möglich. Bei Blutdruck und Puls handelt es sich zum Beispiel um zwei unterschiedliche physiologische Konstrukte. Die Unterschiedlichkeit der Konstrukte sollte auch dann gewährleistet sein wenn beide mit dem selben Verfahren erfasst werden. Im Fall von Blutdruck und Puls könnte dies über

die selbe Oberarmmanschette erfolgen. Von einer hohen diskriminanten Validität würde man sprechen wenn die Verwendung des selben Verfahrens keinen Einfluss hat.

2.2 Die Korrelationsmatrix

		Merkmal I		Merkmal II	
		A 1	A 2	A 1	A 2
M I	A 1	MM			
	A 2	MH	MM		
M II	A 1	HM	HH	MM	
	A 2	HH	HM	MH	MM

Tabelle 1: A = Aufgabe, M = Merkmal, andere Kürzel siehe Text.

Tabelle 1 zeigt ein Beispiel für eine MTMM Korrelationsmatrix. Folgende Korrelationen (Blocks) werden unterschieden.

Hierbei handelt es sich um Autokorrelationen die notwendiger weise den Wert annehmen. Die betreffenden Zellen sind in Tabelle 1 mit MM gekennzeichnet. Von einem Austausch der Autokorrelationen mit den betreffenden Reliabilitäten wie anderenorts üblich wird hier abgesehen.

Die Monotrait-Heteromethod Korrelationen bezeichnen diejenigen Korrelationen die entstehen wenn ein Variablen eines Merkmals und verschiedener Aufgaben miteinander korreliert werden. Hohe Korrelationen diesen Typs sprechen für Unabhängigkeit von der verwendeten Methode zur Erfassung der Merkmale und somit für eine hohe konvergente Validität. Die betreffenden Korrelationen sind in Tabelle 1 mit MH gekennzeichnet.

Bei den Heterotrait-Monomethod Korrelationen handelt es sich um Korrelationen zwischen Variablen verschiedener Merkmale aber einer Methode. Ist ein Merkmal diskriminant valide erwartet man, dass diese Korrelationen signifikant kleiner sind als die des Monotrait-Heteromethod Blocks. Ein Merkmal sollte nämlich nicht mit einem anderen korrelieren da es mit der selben Methode erfasst wurde. Etwaige Korrelationen

können durch tatsächliche Korrelationen der latenten Variablen entstehen auch in diesem Fall sollten sie aber kleiner sein als die der Monotrait-Heteromethod Blocks.

In diesem Block werden die geringsten Korrelationen erwartet. Es handelt sich um Korrelationen von Variablen bei denen weder Merkmal noch Aufgabe übereinstimmt.

2.3 Auswertung der Korrelationsmatrix

Zur Auswertung stehen zwei Verfahren zur Verfügung die unterschiedliche Vor- und Nachteile aufweisen.

Bei der Vorstellung der verschiedenen Korrelationsarten wurde dieses Verfahren schon ansatzweise dargestellt. Die Korrelationen aus den verschiedenen Blöcken werden miteinander verglichen. Tabelle 2 zeigt die Schlussfolgerungen die aus dem Vergleich der Korrelationen gezogen werden können.

Art und Höhe der Korrelation	Validitätsaussage
Monotrait-Heteromethod hoch	hohe konvergente Validität
Monotrait-Heteromethod signifikant größer als Heterotrait-Monomethod	hohe diskriminante Validität

Tabelle 2

Das Verfahren zeichnet sich durch seine einfache Anwendung aus. Bei der genaueren Betrachtung des Vorgehens tauchen allerdings Probleme auf bzw. wurde Kritik an der Methode geäußert.
Das erste Problem bezieht sich auf die Höhe der Korrelationen und Korrelationsunterschiede. Es lässt sich schwer beantworten wie hoch Monotrait-Heteromethod Korrelationen sein müssen damit von einer hohen konvergenten Validität gesprochen werden kann. Das selbe gilt für den Unterschied zwischen den Monotrait-Heteromethod und den Heterotrait-Monomethod Korrelationen.
Ein weiterer Kritikpunkt ist der Schluß von Korrelationen zwischen Variablen die messfehlerbehaftet sind auf latente Zusammenhänge. Die Höhe der Korrelationen könnte unter Umständen auf unterschiedliche Realiabilitäten der Variablen

zurückzuführen sein. In diesem Fall machen Korrelationsunterschiede keine exakte Aussage über die Validität.
Ein dritter Kritikpunkt bezieht sich auf die Art der statistischen Testung. Die Überprüfung der Korrelationen macht mehre Signifikanztests am selben Datenmaterial notwendig. Eine Alpha-Adjustierung wird somit notwendig, was die Interpretation aber dadurch auch schwierig macht.

Die CFA stellt ein Verfahren da, das es erlaubt Hypothesen über Faktorenstrukturen aufzustellen und diese zu testen. Dies läßt sich auch zu Bestimmung der Konstruktvalidität nutzen. Variablen ändern sich dabei im Vergleich zum Korrelationsvergleich nicht. Im Mittelpunkt der Interpretation stehen hier aber die Art und Weise wie sich die Variablen durch die Faktorenanalyse gruppieren. Die der CFA werden zur Bestimmung der Konstruktvalidität so aufgestellt, dass sie Aussagen über diese erlauben. Im Folgenden sollen drei Modelle diskutiert werden.

Modell A: hohe konvergente Validität

Die drei Merkmale und die Meßfehler erklären in diesem Fall die Varianzen und Kovarianzen der MTMM Matrix. Variablen eines Merkmals und unterschiedlicher Aufgaben gruppieren sich zu Faktoren (Merkmalsfaktoren). Über die Korrelationen zwischen den Faktoren werden keine Aussagen gemacht.

Die drei Aufgaben und die Meßfehler erklären die Varianzen und Kovarianzen der MTMM Matrix.. Variablen einer Aufgabe und verschiedener Merkmale gruppieren sich zu Faktoren (Aufgabenfaktoren).

Die Varianzen und Kovarianzen werden durch Merkmale und Aufgaben erklärt. Die Faktoren können sich aus allen möglichen Variablen zusammensetzen. Zur Klärung der konvergenten und diskriminanten Validität muss die Varianzaufklärung der einzelnen Faktoren untersucht werden.

3. Untersuchung

Im Folgenden wird eine Untersuchung von M. Kleinmann, J. Andres, C. Fedtke, F. Godbersen, O. Köller dargestellt. Sie wurde 1994 an der Universität Kiel durchgeführt und trägt den Titel „Der Einfluß unterschiedlicher Auswertungsverfahren auf die Konstruktvalidität von Assessment-Centern„. Verglichen wurden die zwei im Folgenden beschriebenen Auswertungsverfahren.

3.1 Auswertungsverfahren

Die Auswertung findet im einfachsten Fall statt nachdem die Probanden eine Aufgabe bewältigt haben. Die zu messenden Merkwale werden eines nach dem anderen bewertet. Um Aufgabenweise Auswertung handelt es sich auch wenn alle Aufgaben erst nach dem AC bewertet werden. Auch hier wird allerdings erst zur nächsten Aufgabe gegangen wenn alle in dieser Aufgabe gemessenen Merkmale bewertet wurden.

Die Merkmalweise Auswertung lässt sich nur anwenden nachdem das AC komplett beendet wurde. Beginnend mit dem ersten Merkmal wird dieses anhand der Indikatoren aus allen Aufgaben bewertet. Erst dann wird zum nächsten Merkmal weitergegangen bei dem dann gleich verfahren wird.

3.2 Frühere Untersuchungen zur Validität von Auswertungsverfahren

In Früheren Untersuchungen (Bsp. Silverman et al, 1986) erwies sich die Merkmalweise Auswertung des AC als konstruktvalider als die Aufgabenweise Auswertung. Es ist denkbar, dass ein solcher Unterschied aufgrund von Halo-Effekten zustande kommt. Im Falle der Beurteilung heißt dies, dass die Leistung eines Probanden innerhalb einer Aufgabe auf einer Merkmalskategorie den Beurteiler dazu veranlasst ihn auch bei den anderen Merkmalskategorien entsprechend zu beurteilen. Eine Unabhängigkeit der Konstrukte wie sie die diskriminante Validität postuliert ist dann nicht mehr gegeben. Kleinmann et al. (1994) bringen an der Untersuchung von Silverman (1986) aber entscheidende Kritikpunkte an. Die Sufen der UV (Merkmalweise vs. Aufgabenweise Auswertung) erwiesen sich als mit Drittvariablen konfundiert. Erstens ist zu nennen, dass die Aufgabenweise Auswertung nach jeder Aufgabe stattfand die Merkmalweise notwendigerweise aber nach dem kompletten AC. Als zweiter Punkt führen Kleinmann

et al. an, dass nur bei der Merkmalweisen Auswertung ein Informationsaustausch zwischen den Beurteilern stattfand.
Im folgenden wird nun die Untersuchung von Kleinmann et al. dargestellt die diese Konfundierungen zu kontrollieren versucht.

3.3 Versuchsaufbau Kleinmann et al. (1994)

- 10 ACs mit je 6 Teilnehmern (n=60). Bei den Probanden handelt es sich hauptsächlich um Studenten der Wirtschaftswissenschaften und der Psychologie.
- 33 Beurteiler. Psychologiestudenten die ein Beobachtertraining erhielten.
- 12 Moderatoren. Psychologiestudenten
- Moderatoren und Beobachter blind
- Aufzeichnungen des ACs auf Video
- Auswertung erfolgt in beiden Bedingungen nach dem AC

Für die folgenden Verhaltensweisen sind zur Erläuterung der selben jeweils die Indikatoren genannt über die sie in allen Aufgaben gemessen wurden.

Der Teilnehmer/die Teilnehmerin - setzt sich nicht auf Kosten anderer durch.
- setzt keine Machtmittel ein.
- hört zu und unterbricht nicht andere.

Der Teilnehmer/die Teilnehmerin - sucht die Führungsrolle.
- verliert das Ziel nicht aus den Augen.
- erinnert andere daran, das Ziel im Auge zu behalten.

Der Teilnehmer/die Teilnehmerin - entwickelt eigene Lösungsalternativen.
- fordert und bewertet Alternativen.
- kombiniert vorhandene Daten (Informationen) in neuartiger Weise.

Bei den angewendeten Aufgaben handelt es sich um verschiedene Gruppendiskussionen.

Die erste Gruppendiskussion trägt den Titel "Neuer Dienstwagen". Die Rollen der einzelnen Teilnehmer sind vorher bereits definiert. Ihre Aufgabe besteht darin bei insgesamt knappen Ressourcen die Bedürfnisse gegenüber den andere durchzusetzen.

In der zweiten Aufgabe sind die Teilnehmer aufgefordert zu einer gegebenen Problemstellung gemeinsam eine Lösung zu finden. Die Informationsbasis der einzelnen Teilnehmer ist hier unterschiedlich.

In der dritten Aufgabe werden die Teilnehmer aufgefordert zuerst jeder für sich eine Reihe von Gegenständen nach ihrer Wichtigkeit zu ordnen. Anschließend erstellen alle Teilnehmer zusammen eine Rangreihe.

3.4 Ergebnisse

		M1			M2			M3		
		A1	A2	A3	A1	A2	A3	A1	A2	A3
M1	A1	1.00								
	A2	0.44 (.62)	1.00							
	A3	0.41 (.41)	0.64 (.37)	1.00						
M2	A1	0.04 (.00)	-.07 (-.04)	-.17 (-.09)	1.00					
	A2	0.14 (.08)	-.10 (.02)	-.17 (-.16)	0.61 (.48)	1.00				
	A3	0.12 (.10)	0.02 (.03)	-.10 (.05)	0.37 (.38)	0.48 (.60)	1.00			
M3	A1	0.25 (.06)	-.03 (-.01)	-.07 (-.14)	0.55 (.53)	0.68 (.53)	0.41 (.53)	1.00		
	A2	0.16 (.24)	0.03 (.10)	-.05 (.02)	0.54 (.44)	0.72 (.67)	0.54 (.57)	0.63 (.49)	1.00	
	A3	0.15 (.01)	-.14 (.02)	-.08 (.07)	0.29 (.13)	0.46 (.28)	0.58 (.48)	0.47 (.24)	0.50 (.35)	1.00

Tabelle 3: Die Ergebnisse der aufgabenweisen Auswertung sind in Klammern angegeben

Wie die Ergebnisse der Untersuchung zeigen bestehen zwischen den ermittelten Korrelationskoeffizienten zwischen den Stufen der UV keine bedeutsamen Unterschiede (vgl. Tabelle 3 Werte mit und ohne Klammern). Die mittlere Korrelation liegt in den Monotrait-Heteromethod Blocks der merkmalweisen Auswertung bei r=.51 (.37 - .64). Der Wert für die aufgabenweise Auswertung liegt bei r=.44 (.24 - 62). Die gefunden Korrelationen sind durchgängig auf dem 5%-Niveau signifikant. Alle drei Merkale sind somit in beiden Bedingungen konvergent valide erfasst worden.
Die Korrelationskoeffizienten in den Heterotrait-Monomethod Blocks zeigen ein uneinheitliches Bild. Die Zusammenhänge zwischen "Soziales Verhalten" und den beiden anderen Merkmal sind von einer einzelnen Zelle abgesehen nicht bedeutsam. Die Merkmale "Gruppenleitung" und "Aufbereitung von Information" korrelieren aber signifikant miteinander. Die Koeffizienten liegen zum Teil sogar über denen der Monotrait-Heteromethod Blocks. Von einer diskriminant validen Erfassung der Merkmale kann also nur im Falle des Merkmals "Soziales Verhalten" gesprochen werden. Die Korrelationsdifferenzen zwischen den beiden Bedingungen sind auch hier nicht signifikant.
Bei den Heterotrait-Heteromethod Blocks zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den Monotrait-Heteromethod Blocks d.h. hohe Korrelationen zwischen "Gruppenleitung" und "Aufbereitung der Information". Wiederum sind die Korrelationsdifferenzen zwischen den Bedingungen nicht bedeutsam.
Wie sich gezeigt hat sind die Merkmale obwohl inhaltlich unterscheidbar nicht diskriminant valide zu erfassen. Zurückzuführen ist dies möglicherweise auf den Umstand, dass zur Gruppenleitung die Fähigkeit zur Aufbereitung der Information notwendig ist.

Die Konfirmatorische Faktorenanalyse lässt keine Entscheidung für eines der "reinen" Modelle die unter 1.2.3 behandelt (A,B). Es liegt vielmehr der Fall C vor d.h. die Daten sind weder durchgängig konstruktvalide noch sind sie durchgängig nicht konstruktvalide. Ein genauere Betrachtung der aufgeklärten Varianz der einzelnen ist hier von Nöten, die in diesem Rahmen aber nur andiskutiert werden kann. Die beste Passung mit den Daten erreicht in der Bedingung merkmalweise Auswertung ein Modell mit zwei Merkmalsfaktoren und einem Aufgabenfaktor. Modelle mit weiteren

Aufgabenfaktoren bringen keine signifikanten Zugewinn an Varianzaufklärung. Der gefundene Aufgabenfaktor bildet sich aus Variablen der Merkmale "Gruppenleitung" und "Aufbereitung der Information" nicht aber aus denen des Merkmals "Soziales Verhalten". Hieraus lässt sich ableiten, dass das Merkmal "Soziales Verhalten" konvergent wie auch diskriminant valide erfasst wurde. Die beiden anderen Merkmale lassen sich analytisch nicht trennen und konnten demnach nicht konstruktvalide erfasst werden. Die Ergebnisse der aufgabenweisen Auswertung ergeben nur marginale Unterschiede.

3.5 Zusammenfassung und Diskussion

Wie die Analyse des durchgeführten ACs ergeben hat bleibt die Wahl des Auswertungsverfahrens ohne Bedeutung für die Konstruktvalidität. Von den im gegebenen AC verwendeten Merkmalen ließ sich nur eines sowohl konvergent als auch diskriminant valide erfassen. Für die beiden anderen Merkmale zeigen sich je nach Auswertungsverfahren unterschiedliche Ergebnisse.
Der in anderen Untersuchungen gefundene Unterschied ist möglicherweise tatsächlich auf Konfundierungen zurück zu führen, wie die Autoren vermutet hatten. Eine andere Erklärung zieht die sorgfältige Konstruktion und Durchführung dieses ACs in Betracht. Es ist denkbar, dass Verminderung von Aufgabeneinflüssen die experimentelle Variation unwirksam gemacht hat.
Die nicht mögliche Trennung der Merkmale "Gruppenleitung" und "Aufbereitung der Information" lässt sich möglicherweise darauf zurückführen, dass zu einer erfolgreichen Gruppenleitung eine effektive Aufbereitung der Information notwendig ist.

4. Studie zur Konstruktvalidität von Peer- und Selbstbewertungen im AC

Die bisherige Forschung im Bereich Assessment Center hat gezeigt, daß Assessor - Ratings gültige Prädiktoren für viele Kriterien sind. Im Vergleich dazu wurde dem Beitrag von Selbst- und Peerbewertungen im AC kaum Beachtung geschenkt, obwohl sie eine wichtige Rolle für die Validität von Assessment Centern spielen könnten.

Ziel dieser Studie ist es nun, die Konstruktvalidität von Selbst- und Peerbewertungen auf den Leistungsdimensionen eines Acs zu untersuchen. Dafür wurden die Beziehungen zwischen Selbst- und Peerratings auf verschiedenen Dimensionen des Acs auf der einen Seite und mehreren Kriterienmaßen auf der anderen Seite erfaßt und analysiert.

4.1 Bewertete Leistungsdimensionen

gut beobachtbar: - most active in business discussion
- most persuasive
- expresses ideas most clearly

schwer beobachtbar: - can work with least direction
- most original
- most likeable

Diese Dimensionen wurden von einem Komitee (bestehend aus den drei Autoren und 14 Doktoranden) danach unterteilt, ob sie eher leicht (verhaltensbezogen), oder schwer zu beobachten sind (Schlußfolgerungen für Bewertung notwendig).

4.2 Erfaßte Maße

1) Tests zu kognitiven Fähigkeiten
2) Persönlichkeitsskalen

16 Personality **F**actor Questionnaire von Cattell;

3) Selbst- und Peerbewertungen der AC - Aufgaben

Die Teilnehmer bewerten sich selbst und gegenseitig hinsichtlich der allgemeinen Effektivität, mit sie die Gruppenübungen bewältigen.

4) Peer- und Selbstbewertungen auf den Leistungsdimensionen und ihre Bewertungen des Führungspotentials

5) Assessorbewertungen auf den Leistungsdimensionen

Jeder Assessor beurteilt eigenständig die Teilnehmer, anschließend wird ein Konsensurteil im Rahmen einer Gruppendiskussion erzielt.

6) Gesamtführungspotential (**O**verall **A**ssessor **R**ating)

Das OAR ergibt sich aus den Assessorratings der Leistungsdimensionen und den Ergebnissen der kognitiven Tests. Es dient dazu, die höchste Karrierestufe zu schätzen, die ein Kandidat erfolgreich ausfüllen kann.

7) Berufserfolg

Erfaßt wird die Karrierestufe, die 5 bis 10 Jahre nach der Bewertung erreicht wurde. Damit wird festgestellt, wie zügig ein Kandidat aufsteigt.

4.3 Informationen zum Ablauf:

Die Teinehmer waren 394 Arbeiter einer Petroleumkompanie, wobei sich die Mehrheit der Kandidaten vor Beginn des AC nicht persönlich kannte. Pro AC - Sitzung nahmen 12 Kandidaten teil. Die Assessorbewertungen wurden erst nach Beendigung aller 3 Gruppenaufgaben abgegeben, es wurde also die merkmalweise Auswertungsmethode verwendet. Bei den drei Aufgaben handelte es sich um:

(a) eine Selektionsaufgabe:

Jeder Teilnehmer stellt die Qualifikationen eines fiktiven Jobkandidaten vor, der anschließend in der Gruppe hinsichtlich seiner Eignung geratet wird.

(b) eine Falldiskussion und

(c) die Lösung eines Produktionsproblems;

4.4 Hypothesen und Ergebnisse

1.H:

Peer- und Selbstbewertungen auf den Leistungsdimensionen korrelieren stärker mit konzeptuell ähnlichen kognitiven Fähigkeiten und Persönlichkeitsfaktoren, als mit unähnlichen.

Die Ähnlichkeit der kognitiven Fähigkeiten und der 16PF - Skalen zu den erfaßten Leistungsdimensionen wurde durch Mehrheitsbeschluß eines Komitees ermittelt. In die Untersuchung wurden nur die kognitiven Fähigkeiten und Persönlichkeitsskalen aufgenommen, bei denen das Komitee sich bezüglich der Ähnlichkeit oder Unähnlichkeit zu den Leistungsdimensionen einigen konnte.

Ergebnis:

a) kognitive Fähigkeiten (Table 2)

Bei den Peerbew. korreliert nur eine Dimension (expresses ideas most clearly) signifikant höher mit ähnlichen kognitiven Fähigkeiten als mit unähnlichen.

Bei den Selbstbew. war der Unterschied zwischen den Korrelationen mit ähnlichen und unähnlichen kognitiven Fähigkeiten auf keiner Dimension signifikant.

b) Persönlichkeitsfaktoren (Table 3)

Peer- und Selbstbew. hingen nur auf zwei Dimensionen (most active in business discussion + most persuasive) signifikant stärker mit ähnlichen Persönlichkeitsfaktoren zusammen als mit unähnlichen.

Es gibt also kaum Evidenz für die 1.Hypothese, bzw. für die konvergente und dirkriminante Validität von Peer- und Selbstbewertungen. Die konvergente Validität ist niedrig, weil die Bewertungen nur niedrig mit konzeptuell ähnlichen kogn. Fähigkeiten und Persönlichkeits-faktoren korrelieren (= ähnliches Konstrukt). Für diskriminante Validität müßten die Bewertungen hoch mit konzeptuell ähnlichen kogn. Fähigkeiten und 16PF-Skalen und niedrig mit den unähnlichen korrelieren.

2.H:

a) Selbst-, Peer- und Assessorbewertungen der analogen Dimensionen und des Führungspotentials hängen signifikant zusammen;

b) Die Korrelationen bei den analogen Dimensionen sind größer als bei unähnlichen;

In der Teilhypothese a) wird die konvergente Validität der verschiedenen Beurteilerquellen überprüft [verschiedene Messungen (= verschiedene Beurteiler) desselben Konstruktes (= analoge Dimensionen) sollen hoch korrelieren]. Teilhypothese b) erfaßt dagegen die diskriminante Validität [Korrelationen mit anderem Konstrukt (= unähnliche Dimensionen) sollen niedrig sein].

Ergebnis (s.Table 4):

Bestätigung der Teilhypothese a) außer für die Dimension „can work with least direction“. Ansonsten signifikante Korrelationen zwischen den verschiedenen

Urteilerquellen bei den analogen Dimensionen. Dies spricht für hohe konvergente Validität zwischen den drei Bewertungsquellen.

Für die Prüfung der H2b wurde ein Vergleich zwischen der mittleren Korrelation bei analogen Dimensionen und der mittleren Korrelation bei unähnlichen Dimensionen vorgenommen. Dabei wurde lediglich ein Vergleich signifikant: Nur bei Peer-Assessorbewertungen war der Zusammenhang für analoge Dimensionen signifikant größer als für unähnliche. Zwischen Peer- und Selbstratings, sowie zwischen Assessor- und Selbstratings war der Unterschied nicht signifikant.

Die Daten sprechen also etwas für die diskriminante Validität der Peerratings und gegen die diskriminante Validität der Selbstratings.

Table 2

Relationship between Self- and Peer Assessments of Performance Dimensions and Cognitive Ability Tests

Performance dimensions	Similar cognitive abilities	r			Mean r with dissimilar cognitive abilities	
		Peer	Self	Peer	Self	
More observable						
Most persuasive	general reasoning	.09*	.11	.02	.07	
Expresses ideas most clearly	general reasoning	.15**	.23**			
	reading comprehnsion		.18**	.25**		
	Mean	.17	.24	.08	.15	
Less observable						
Can work with least direction	general reasoning	.09*	.06	.06	.11	
Most original	general reasoning		.05	.08	.03	.01

Table 3

Relationship between Self- and Peer Assessments of Performance Dimensions and Personality (16PF) Scales

16PF	Mean r with dissimilar

Performance dimensions	Similar 16PF scales	r Peer	r Self	scales Peer	scales Self
More observable					
Most active in business discussion	Shy-bold	.40**	.39**		
	Submissive-dominant	.25**	.20**		
	Sober-enthusiastic	.20**	.23**		
	Mean	.29	.28	.00	.03
Most persuasive	Shy-bold	.32**	.35**		
	Submissive-dominant	.20**	.35**		
	Sober-enthusiastic	.16**	.18**		
	Mean	.23	.30	.00	.12
Expresses ideas most clearly	Concrete-abstract thinking	.06	.15*	.04	.05
Less observable					
Most original	Concrete-abstract th.	.01	.07		
	Practical-imaginative	-.04	.13		
	Mean	-.02	.10	.01	.00
Most likeable	Cool-warm	.06	.11		
	Affected by feelings	.02	.05		
	Trusting-suspicious	.00	.04		
	Mean	.03	.07	-.06	-.01

Table 4
Correlations between Self-, Peer, and Assessor Evaluations of Performance Dimensions, Management Potential, and Job Advancement

	Dimensions	Self- or peer evaluations	Assessor evaluations	Self-peer	Self-assessor	Peer assessor
More observable						
Most active in business discussion	Amount of Participation	.46**	.48**	.72**		
Most persuasive	Impact	.35**	.42**	.55**		
Expresses ideas most clearly	Oral communication	.21**	.28**	.61**		
Mean r		.35	.40	.63		
Less observable						
Can work with least direction	Need for structure	.09	.11	.34**		
Most original	Originality	.35**	.23**	.46**		
Most likeable	Personal acceptability	.29**	.30**	.55**		
Mean r		.25	.22	.46		

Best bet for top management responsibility	OAR	.36**	.23**	.40**	
Overall mean r [analoge Dimensionen]		.31	.30	.53	
[Overall mean r für unähnliche Dimensionen		.19	.20	.33]	

Dimensions		OAR		Job advancement
Self- or peer evaluations	Assessor evaluations	Self	Peer	Self	Peer
More observable					
Most active in business discussion	Amount of Participation	.13*	.37**	.13	.28**
Most persuasive	Impac	.29**	.39**	.23**	.25**
Expresses ideas most clearly	Oral communication	.19**	.42**	.11	.26**
Mean r		.21	.40	.16	.27
Less observable					
Can work with least direction	Need for structure	.18**	.32**	.01	.15**
Most original	Originality	.09	.28**	-.08	.04
Most likeable	Personal acceptability	.19**	.18**	-.07	.09
Mean r		.16	.26	-.05	.10
Best bet for top management responsibility	OAR	.23**	.40**	.13	.32**

3.H: Selbst- und Peerbewertungen sagen das OAR (Gesamtführungspotential) und den zukünftigen Berufserfolg vorher, wobei die Peerbew. die besseren Prädiktoren sind.

⇨ Untersucht wird die prädiktive Validität von Selbst- und Peerratings;

Ergebnis:

a) OAR

Gute Stützung der 3. Hypothese: Peer- und Selbstbewertungen hängen signifikant mit dem OAR zusammen, mit Ausnahme der Selbstratings für die Dimension „most original“. Darüberhinaus ist der Zusammenhang zwischen Selbstbew. und OAR signifikant kleiner als zwischen Peerbewertungen und OAR. Peerbewertungen sagen das OAR also gut vorher.

b) Berufserfolg

Für den Berufserfolg war der Zusammenhang bei den Selbstratings nur auf einer Dimension signifikant („most persuasive“). Bei den Peerbewertungen waren hingegen fast alle Korrelationen signifikant.

Dennoch liegt die mittlere Korrelation der Peerbew. mit dem Berufserfolg nicht signifikant größer als die mittlere Korrelation zwischen Selbstratings und Berufserfolg. Beim Berufserfolg ergab sich also nur mäßige Evidenz für die 3. Hypothese.

4.H: Selbst- und Peerbewertungen klären über die Assessorbewertingen hinaus eigene Varianz beim OAR auf.

⇨ Untersucht wird die inkrementelle Validität;

Diese Hypothese wurde mit einer hierarchischen Regressionsanalyse ausgewertet. Zunächst wurde also bestimmt, wieviel Varianz die Assessorbewertungen beim OAR allein aufklären können, anschließend wurden Peer-, bzw. Selbstratings als weitere Prädiktoren hinzugenommen.

Ergebnis:

Weder Peer- noch Selbstbewertungen klären über die Assessorbewertungen hinaus zusätzliche Varianz beim OAR auf. Die 4. Hypothese wurde also nicht bestätigt.

5.H: Selbst- und Peerbew. auf den Dimensionen klären beim Berufserfolg zusätzliche Varianz auf, die über die Aufklärung durch Assessorbewertungen und durch kognitive Tests hinausgeht. Außerdem klären Peerbew. dabei einen größeren Varianzanteil auf.

⇨ Untersucht wird die inkrementelle Validität von Selbst- und Peerratings (mittels hierarchischer Regression, s.a 4. Hypothese);

Ergebnis:

Peerbewertungen klären 12% zusätzliche Varianz auf, Selbstbewertungen dagegen keine.

Dies spricht für eine sehr gut inkrementelle Validität der Peerratings bei der Vorhersage des Berufserfolges.

Da sich Peerbewertungen als so gute Prädiktoren für den Berufserfolg erwiesen haben, untersuchten die Autoren zusätzlich, wie gut die inkrementelle Validität von Assessorbew. und den kognitiven Tests ist. Dabei stellte sich heraus, daß **weder die Assessorbew., noch die kognitiven Tests** zusätzlich zu den anderen Prädiktoren **eigene Varianz aufklären**.
Nur Peerbewertungen klären beim Berufserfolg also inkrementelle Varianz auf!

6.H: Es besteht ein Zusammenhang zwischen den Peerbew. der Effektivität in den Gruppenaufgaben und den Selbstbewertungen des Führungspotentials. Umgekehrt wird auch angenommen, daß die Selbstbew. der Effektivität mit den Peerbew. des Führungspotentials korrelieren.
⇨ Untersucht wird die konvergente Validität von Selbst- und Peerratings.

Ergebnis:

Bestätigung der 6. Hypothese, da alle Korrelationen signifikant wurden.

7.H: Peer- und Selbstbew. für leichter beobachtbare Dimensionen hängen stärker mit den Kriterienmaßen zusammen als die für weniger gut beobachtbare Dimensionen.
⇨ Hier wird die konvergente Validität der Bewertungen bei gut beobachtbaren Dimensionen mit der konvergenten Validität bei schlecht beobachtbaren Dimensionen verglichen.

Ergebnis:

a) kognitive Tests (s.Table 2)
Bei den Korrelationen der Selbst- und Peerbewertungen mit den kognitiven Tests war die konvergente Validität bei den beobachtbaren Dimensionen nicht signifikant höher als bei den nicht beobachtbaren Dimensionen (Table 2: „Mean“ Korrelation bei „More observable“ wird verglichen mit mittlerer Korrelation bei „Less observable“ - letztere ist in Tabelle allerdings nicht enthalten).
b) Persönlichkeitsskalen (s.Table 3)

Bei den 16PF - Skalen war die konvergente Validität bei gut beobachtbaren Dimensionen signifikant höher als bei schlecht beobachtbaren Dimensionen (Table 3: Mean Korrelation für „More observable“ wird verglichen mit Mean Korrelation bei „Less observable“ Dimensionen
⇨ signifikante Differenzen).

c) Assessorbewertungen

Die Assessorratings korrelieren signifikant höher mit Peer- und Selbstbewertungen auf gut beobachtbaren Dimensionen als auf schlecht beobachtbaren Dimensionen.

d) OAR

Das OAR korreliert mit Peerratings auf gut beobachtbaren Dimensionen signifikant höher als auf nicht beobachtbaren Dimensionen. Bei den Selbstratings ist die Korrelation bei gut beobachtbaren Dimensionen zwar größer als bei schlecht beobachtbaren, der Unterschied ist jedoch nicht signifikant.

e) Berufserfolg

Die mittlere Korrelation zwischen Berufserfolg und Selbst-, bzw. Peerratings war bei den gut beobachtbaren Dimensionen signifikant größer als bei nicht beobachtbaren Dimensionen.

Zusätzlich wurde über eine Regressionsanalyse ermittelt, daß Peer- und Selbstbewertungen auf den beobachtbaren Dimensionen signifikant zusätzliche Varianz beim OAR und beim Berufserfolg aufklären, bei den schlecht beobachtbaren Dimensionen ist dies dagegen nicht der Fall.

f) allgemeine Effektivität

Peerbewertungen auf den gut beobachtbaren Dimensionen korrelieren signifikant höher mit den Selbstratings der allg. Effektivität in den Gruppenaufgaben als die Peerbewertungen auf den nicht beobachtbaren Dimensionen.

⇨ Insgesamt wird die 7. Hypothese durch die Daten gut gestützt.

Die konvergente Validität der Selbst- und Peerbewertungen ist auf gut beobachtbaren Dimensionen also besser als auf schlecht beobachtbaren.

4.5 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

1) Peerbewertungen sind konstruktvalider als Selbstbewertungen

Die Ergebnisse liefern relativ gute Evidenz für die Konstruktvalidität von Peerratings, wohingegen die Evidenz für die Konstruktvalidität von Selbstbewertungen sehr schwach ist.

Ein möglicher Grund dafür könnte sein, daß Selbstbewertungen weniger reliabel als Peerbewertungen sind, da das Urteil in diesem Fall nur von einer einzigen Person gefällt wird. Peerratings dagegen sind ein Gesamturteil, das aus den Bewertungen von elf Teilnehmern gebildet wird, so daß das Verhalten sicherer eingeschätzt werden kann.

Eine weitere Erklärung wäre, daß es bei Selbstratings zu Urteilsverzerrungen kommt, wie z.B. durch den Effekt der Milde. So raten sich 57% der Teilnehmer selbst in das obere Leistungsdrittel, während sich nur 6% dem unteren Drittel zuordnen. Die Streubreite der Urteile wird folglich stark eingeschränkt, da kaum schlechte Bewertungen vergeben werden. Dieser Effekt der Milde könnte dadurch zustande kommen, daß die Kandidaten annahmen, ihre Selbstratings würden das AC - Ergebnis beeinflussen.

Es wäre aber auch denkbar, daß es sich nicht um einen bewußten Manipulationsversuch der Teilnehmer gehandelt hat. So sind Selbstbewertungen beispielsweise davon abhängig, welche Selbstschemata gerade aktiviert sind. Eventuell waren im AC - Setting selbstförderliche Schemata besonders salient (da man sich als potentielle Führungskraft fühlt), was eine selektive Informationsverarbeitung zur Folge hat.

2) Selbst- und Peerbewertungen auf gut beobachtbaren Dimensionen sind konstruktvalider als Urteile auf schlecht beobachtbaren Dimensionen

Die höhere Konstruktvalidität auf gut beobachtbaren Dimensionen könnte darauf zurückzuführen sein, daß diese Bewertungen weniger anspruchsvoll sind. Einige Studien belegen, daß die AC - Validität steigt, wenn die kognitiven Anforderungen an die Rater gesenkt werden, z.B. indem die Anzahl der bewerteten Dimensionen verringert wird.

Eine alternative Erklärung wäre, daß die Teilnehmer glauben, gut beobachtbare Dimensionen würden von den Urteilern besser erkannt und eher berücksichtigt, da sie sich stärker im Verhalten äußern. Dadurch erscheinen den Kandidaten die

beobachtbaren Dimensionen und die entsprechenden Verhaltensweisen als besonders wichtig und werden für sie salienter.
Wenn also Peer- und Selbstbewertungen im AC einbezogen werden, sollten die bewerteten Dimensionen gut beobachtbar, bzw. verhaltensbezogen sein, um die Konstruktvalidität zu erhöhen.

3) Peerbewertungen sind im Vergleich zu Selbst- und Assessorbewertungen am besten dazu geeignet, den Berufserfolg vorherzusagen
Besonders erstaunlich ist dieses Ergebnis, wenn man bedenkt, daß die Peers sich vor Beginn des ACs nicht persönlich kannten und folglich ihre Informationen genau wie die Assessoren nur während des ACs sammeln konnten.
Daß Peerbewertungen im Gegensatz zu Assessorratings bei der Vorhersage des Berufserfolges inkrementelle Validität aufweisen könnte daran liegen, daß Assessoren die Teilnehmer vor allem in aufgabenbezogenen Situationen beobachten. Die Peerbewertungen finden dagegen eher in Situationen außerhalb des ACs statt. Anscheinend hängt der Berufserfolg mit diesen informellen Verhaltensweisen zusammen, die außerhalb der Aufgaben gezeigt werden.
Eine andere Erklärung wäre, daß Peers die Auswirkungen des Verhaltens der übrigen Teilnehmer unmittelbar selbst erleben. Dadurch können sie besser beurteilen, wie es ist, mit den einzelnen Personen zusammenzuarbeiten. Assessoren hingegen beobachten das Verhalten nur. Dieser Interaktionsaspekt erklärt auch die geringe Konstruktvalidität von Selbstbewertungen: sich selbst und sein eigenes Verhalten kann man schlecht beobachten, wohingegen man die Effekte des Verhaltens anderer erlebt.

Abschließend läßt sich festhalten, daß es sinnvoll ist, Peerbewertungen ins AC einzubeziehen, da sie konstruktvalide sind und zusätzliche Informationen liefern. Besonders tragen sie zur AC - Validität bei, wenn leicht beobachtbare, verhaltensbezogene Dimensionen verwendet werden.
Selbstbewertungen sind dagegen weit weniger konstruktvalide, allerdings liefern sie eine einzigartige Perspektive, wie den Einblick in Gefühle und Gedanken der Kandidaten. Eventuell könnten sie zur Validität von ACs beitragen, wenn der Bewertungsmodus verändert wird. Beispelsweise könnte man die Teilnehmer bitten

eigene Stärken und persönliche Präferenzen für ein bestimmtes Management - Level anzugeben, da bei solchen Fragen Urteilsverzerrungen weniger zum Tragen kommen.

Literatur

Silverman, W. H., Dalessio, A, Woods, S. B. & Johnson, R. L. (1986). Influence of Assessmen Center Methods on Assessors' Ratings. *Personnel Psychology*, 39, 565-578.

Kleinmann, M., Andres, J.. Fedtke, C, Godbersen, F., Köller, O., (1994) Der Einfluß unterschiedlicher Auswertungsverfahren auf die Konstruktvalidität von Assessment-Centern. Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie 1994, Band XLI, Heft 2, S. 184-210

Shore, Shore & Thornton (1992). Construct Validity of Self- and Peer Evaluations of Performance Dimensions in an AC.

Kapitel 6: Eine Metaanaalyse zum Assessment Center

von Gaugler, B., Rosenthal, D. ,Thornton, G. und Bentson, C., (1987)

1. Definition

Metaanalyse ist eine Form der Sekundäranalyse bei der eine Integration von Untersuchungsbefunden zu gleichen Fragestellungen mit identisch erhobenen Untersuchungsverfahren vorgenommen wird.

In einfachen Worten: Viele machen das selbe und man macht den Versuch einer sinnvollen Zusammenfassung.

Ausgangspunkt von Metaanalyse ist die Beobachtung, daß einzelne Untersuchungen bezüglich Stichprobenumfang, -selektion, Meßinstrumenten und auch der statistischen Analyse durch die Integration mit anderen Untersuchungen in ihren Defiziten kompensiert werden können.

Das bedeutet: Alle machen Fehler. Können Fehler aufgeklärt werden bekommt man validere Ergebnisse

Metaanalytische Techniken werden z.B. in der Therapieforschung zur Beurteilung von Therapieeffekten sowie in der psychologischen Diagnostik zur Beurteilung von Validitätskoeffizienten bei psychologischen Variablen eingesetzt.
Letzteres gilt für uns.

2. Fragen der Metaanalyse

1. Welche Charakteristiken eines AC`s verändern seine Vorhersagekraft, d.h. seine prädiktive Validität?
2. Wie groß ist die wahre Validität von AC`s ?
3. In welchem Ausmaß können die unterschiedlichen Ergebnisse auf statistische Artefakte und methodische Probleme zurückgeführt werden?

Um herausfinden, weshalb die prädiktiven Validitäten von AC`s so unterschiedlich ausfallen, ist eine geeignete Methode nötig mit Hilfe derer wir die unterschiedlichen Ergebnisse der einzelnen Studien zusammenfassen und somit die Gründe für die unterschiedlichen Ergebnisse aufdecken können.
Die Autoren verwenden u.a. die Methode von Schmidt und Hunter (1977), welche davon ausgeht, daß die Variation vor allem auf statistische Artefakte und methodische Probleme zurückzuführen ist. Daß sich diese Hypothese bestätigt, wird im Methodikteil noch näher erläutert.
Wohingegen früher statt Meteaanalysen meist sehr subjektive Literaturreviews erstellt wurden, hat man heute viele methodische Möglichkeiten, die sich unsere Autoren zu Nutze gemacht haben.

3. Methodik einer Metaanalyse

am Beispiel der Untersuchung von Gaugler, Rosenthal, Thornton & Bentson, (1987)

Zunächst stellt sich die grundsätzliche Frage, was zu tun ist, wenn ich eine Metaanalyse durchführen will?

3.1 Studien auswählen

Als erstes werden alle möglichen Artikel zum untersuchten Thema zusammengestellt.
In dieser Metaanalyse wurden folgende Quellen verwendet:

- Psychological Abstracts
- Frühere Reviews verschiedener Autoren
- Arbeiten aus persönlichen Kontakten

Teilnehmen durften nur Studien, die den folgenden Anforderungen entsprachen:

- Ein „Overall-Assessment-Rating“ (OAR) sagt den Erfolg eines Teilnehmers gemessen an bestimmten Kriterien vorher, oder kann berechnet werden.
- Der AC entspricht den Vorgaben der „Task-Force on Assessment-Center Standards“ (1980)

3.2 Einzelergebnisse in vergleichbare Form bringen

Dieser Arbeitsschritt in einer Metaanalyse, entspricht einer Revision der statistischen Auswertung.

Von jeder Studie werden Variablen gebildet, welche den AC beschreiben (Deskription) und bewerten (Inferenz).

Schließlich müssen diese in normierte Werte transformiert werden, um einen einheitlichen Standard zum Vergleich der Variablen herzustellen.

3.3 Merkmale zusammenfassen

Alle AC´s wurden nach diesen Aspekten beurteilt:

- Anzahl der AC-Tage
- Aufgaben die den AC-Teilnehmern gestellt wurden
- Verhältnis AC-Durchführende zu AC-Teilnehmern
- Designs der AC-Studien
- Art der Publikation
- Zweck des AC`s
- Bewertungskriterien für AC

3.4 Studien zusammenfassen

Außerdem wurden die Arbeiten nach Durchführungszweck bzw. verwendetem Außenkriterium gruppiert und verglichen.

1. Beförderung der besten Teilnehmer im Assessment-Center
2. Frühe Erkennung von Managertalenten zur Förderung
3. Adäquate bzw. optimale Stellenbesetzung (ohne Aufstieg)
4. AC zu Forschungszwecken

Leistung:

- Ein Maß für die Gesamtleistung
- Feldbeobachtung der Leistung
- Feldinterview mit dem Supervisor
- Rating der Performanz, die nicht von den AC-Dimensionen erfaßt wurde

Potential:

- Rating des Potentials eines Managers

Dimension:

- Rating der Leistung in den einzelnen Aufgabendimensionen des AC`s

Trainingsleistung:

- Leistung eines Managers in einem Trainingsprogramm

Karriere:

- Lohnzuwachs
- Absolute Höhe des Lohns
- Anzahl der Beförderungen
- Absolute erreichte Beförderungsstufe
- Wechsel der Stelle

- Psychologische Theorien
- Empirische Befunde
- Überlegungen der Autoren

(➔ Moderatoren sind Korrelationen von Merkmalen mit der prädiktiven Validität.)

3.5 Gesamtergebnisse beurteilen

Zweck des AC`s		
Beförderungszwecke	Frühe Identifikation von Managertalenten	Adäquate Stellenbesetzur

Wie gut kann man aus den Leistungen im AC...

Moderatoren

Publikationsjahr	Durchschnittsalter der Teilnehmer	Anteil Männer	Anteil Minderheiten	Aufgabenanzahl	Dauer des Beurteilertrainings	Aufwand bei Datenintegration	Qualität der Studie	Anwendung eines IQ-Tests	Verhältnis Beurteiler/Beurteilte	Dauer des AC`s	F o v M e B le

...den späteren Erfolg vorhersagen?

Bewertungskriterien			
Leistung	Potential	Rating der Aufgabendimension	Training

	Kategorien	ungewichtete mittlere	gewichtete mittlere	gewichtete mittlere Korrigiert um Range Restriction und Kriteriums-	Varianzen der gewichte-ten bereinigt um alle statisti-schen Artefakte
Kriterien	Total	.32	.29	.37	.0171
	Leistung	.31	.25	.36	.0203
	Potential	.45	.40	.53	.0373
	Dimension	.25	.22	.33	.0998
	Training	.31	.30	.35	.0197
	Karriere	.32	.30	.36	.0000

Nimmt man eine Gewichtung der prädiktiven Validität einer Studie nach Stichprobengröße vor, so wird diese bei allen Kriterien geringer. Die Überschätzung der Vorhersagekraft durch eine vermeintliche Gleichverteilung der Stichprobengröße kann auf diese Weise als methodisches Artefakt eleminiert werden.
Korrigiert man sie zusätzlich noch um Range Restriction und Kriteriumsreliabilität, so nimmt diese gewichtete mittlere Validität wieder zu, da sich nach dieser Fehlerkorrektur der wahre Zusammenhang zwischen Vorhersage und Bewertungskriterium in reiner Form zeigt.
Betrachtet man nun umgekehrt die Varianzen nachdem sie ebenso bereinigt wurden, so zeigt sich, daß leider nahezu die gesamte Varianz auf statistische Artefakte zurückzuführen ist, was die Aussagekraft Metaanalyse deutlich beeinträchtigt.

	Kategorien	ungewichtete mittlere	gewichtete mittlere	gewichtete mittlere Korrigiert um Range Restriction und Kriteriums-	Varianzen der gewichte-ten bereinigt um alle statisti-schen Artefakte
Zweck des AC`s	derung	.29	.24	.30	.0293
	Ident. v. MG-Ta-lenten	.31	.30	.46	.0000
	Stellenbe-setzung	.30	.29	.41	.0032
	Forschung	.42	.42	.48	.0000

Auch beim Zweck des AC´s führt eine Gewichtung der mittleren Validitäten zu deren Abnahme.
Eine Korrektur um Range Restriction und Kriteriumsreliabilität, führt auch hier wieder zu einem Anstieg der Validität.
Auch die Varianzen werden analog nahezu vollständig auf Artefakte zurückgeführt.
Die in der folgenden Tabelle dargestellten Moderatoren wurden genauso berechnet wie bei den Tabellen Zweck und Kriterien des AC´s, da es sich um mehrkategoriale Moderatoren handelt. Bei den übrigen Moderatoren genügte es, die linearen Korrelationen zu untersuchen.

	Kategorien	ungewichtete mittlere	gewichtete mittlere	gewichtete mittlere Korrigiert um Range Restriction und Kriteriums-	Varianzen der gewichte-ten bereinigt um alle statisti-schen Artefakte
Modera-toren	Design der Studien	Experimen-tell	.32	.36	.000
		(ohne Feedback)	.30	.43	.052
		(mit Feedback)	.29	.39	.039
		Gleichzeitig	.36	.42	.000
	Publika-tionsform	Journal	.30	.38	.030
		Unver-	.32	.39	.021
			.23	33	.041

4. Probleme dieser Metaanalyse

- In einigen Kategorien waren nicht genügend Studien um wirklich aussagekräftige Vergleiche bei bestimmten Variablen ziehen zu können.
- Einige Studien konnten nicht in die Metaanalyse einbezogen werden, da ein Einfuß durch die Größe ihrer Stichproben vermutet wurde. Eine Neuberechnung unter Einbezug dieser Studien zeigte jedoch, daß die Ergebnisse dadurch nicht bedeutsam verändert wurden.
- Schwierigkeiten ergaben sich außerdem bei der Bewertung der “range restriction” und bei der Schätzung der Kriteriumsreliabilität.

- Allgemein kann man sagen, daß Validitätsstudien genauer werden müssen, um wirklich effektive Aussagen machen zu können.

5. Auf was müssen wir in unserem AC achten?

- Psychologen statt Manager sollten Beurteiler/Beobachter sein. (kein Problem für uns!)
  (r=-0,21 zu der Relation Manager/Psychologen)
- Zusätzlich zum Rating der Psychologen sollten sich die Gruppenteilnehmer gegenseitig einschätzen.
  (r=0,36 zum Peer-Rating)
- Wir sollten unsere AC-Teilnehmer möglichst viele unterschiedliche Aufgaben bearbeiten lassen.
  (r=0,25 zur Aufgabenanzahl)
- Wir sollten allgemein auf eine adäquate Untersuchungs- und Auswertungsmethodik achten.
  (r=0,26 zum Rating der Qualität der Studie)
- Weibliche Teilnehmer sollten, wenn möglich, in der Überzahl sein.
  (r=-0,43 zum Männeranteil)

(Die genannten Korrelationen beziehen sich auf das Mittel aller Validitäten über die Gesamtstichprobe. Besprochen wurden nur die signifikanten Ergebnisse.)

6. Was kann uns egal sein?

- Die Anzahl der Tage eines AC`s (ein Tag auch O.K.).
- Das Training der Beobachter.
- Der Zeitraum der aufgewendet wird, um als Beobachter Urteil über Teilnehmer zu fällen.
- Die Relation zwischen Teilnehmern und Beobachtern.
- Ob das Design der Studie prädiktiv oder zu Forschungszweck angelegt wird.

Diese Vorschläge sind trotzdem mit Vorsicht zu genießen, da sie nur aus dieser Metaanalyse geschlußfolgert wurden.

Trotz dieses Vorbehalts, konnten die der zu Anfang gestellten Fragen beantwortet werden und praktische Hinweise, wenn auch mit Einschränkungen sind immer noch besser als gar keine ☺.

(Ausarbeitung: N.Steinhäuser und S. Schulz)

7. Das nomologische Netzwerk des Assessment Centers: eine Metaanalyse

7.1 Einleitung:

- Die prognostische Validität (d.h. wie gut kann durch AC-Ergebnisse der tatsächliche Erfolg vorhergesagt werden?) eines Assessment Centers ist r = .37
- Umstritten ist aber die Konstruktvalidität, d.h. *was* wird bei einem AC eigentlich gemessen (woher kommt der Zusammenhang zwischen AC-Ergebnis und tatsächlichem Erfolg)?
- Darüber gibt es bisher nur verschiedene Vermutungen
- Einige von diesen speziellen Vermutungen wurden in der Metaanalyse überprüft:

7.2 Hypothesen:

- 1. Zwischen Overall Assessment Rating und allgemeiner Intelligenz besteht ein hoher Zusammenhang
- 2. Die Ergebnisse in Gruppendiskussion und AC korrelieren höher mit sprachlicher Intelligenz als mit anderen Intelligenzfaktoren
- 3. Extraversion, Selbstvertrauen und Dominanz korrelieren hoch mit dem Overall Assessment Rating
- 4. Postkorb-Ergebnisse korrelieren geringer mit Extraversion, Selbstvertrauen und Dominanz als Resultate aus AC und Gruppendiskussion (typische Erfolgsfaktoren von Interaktionsaufgaben sollten beim Postkorb keine so große Rolle spielen)
- 5. Valide Prädiktoren des Berufserfolgs korrelieren hoch mit dem Overall Assessment Rating (diese Hypothese ist deshalb wichtig, da man ja berufliche Leistung vorhersagen will)
- Für die 5. Hypothese wurden verschiedene Persönlichkeitsvariablen herangezogen, von denen andere Metaanalysen ergeben hatten, daß sie mit Berufs- oder Führunserfolg positiv korrelieren: Intelligenz, Emotionale Stabilität, Leistungsmotivation, Soziale Kompetenz, Selbstvertrauen, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, (interner) Locus of Control, Maskulinität, Dominanz

- Die 5. Hypothese faßt die Hypothesen 1 und 3 also noch einmal zusammen
- Sie beinhaltet einen Widerspruch, da Dominanz und Verträglichkeit normalerweise nicht miteinander harmonieren- daher wird keine hohe Korrelation von Verträglichkeit mit dem Overall Assessment Rating erwartet

7.3 Methode:

- Die Methode ist die psychometrische Metaanalyse (Hunter und Schmidt 1990), eine Weiterentwicklung der „Validitätsgeneralisierung“ (näheres s. S.74)
- Sie wurde speziell für die Analyse von Korrelationskoeffizienten entwickelt (unter Berücksichtigung testtheoretischer Probleme wie z.B. Stichprobenfehler, Unreliabilität usw.), und schon bei vielen organisationspsychologischen Fragestellungen angewandt
- (Wichtigste Berechnungsschritte s. Text S.75)

7.4 Durchführung:

- Aus 74 Studien, die zwischen 1948 und 1992 erschienen sind, wurden nach bestimmten Kriterien (z.B. Task Force on Assessment Center Standards) 51 Studien ausgewählt
- Daraus ergaben sich 66 unabhängige Stichproben mit Größen zwischen 29 und 8885 Probanden
- Die Gesamtstichprobengröße betrug 22106 Probanden
- Es wurde differenziert zwischen kognitiven und nicht kognitiven Persönlichkeitsvariablen
- Bei den kognitiven Persönlichkeitsvariablen wurden verbale und numerische Intelligenz getrennt erfaßt
- Als nichtkognitive Persönlichkeitsvariablen nahm man die „Big Five“ (da sie in vielen faktorenanalytischen Studien bestätigt werden konnten): Emotionale Labilität, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit
- Außerdem wurden noch weitere Variablen separat erfaßt (s. später), die sich zum Teil auch mit den Big Five überschneiden (z.B. Dominanz-Verträglichkeit; Leistungsorientierung-Gewissenhaftigkeit)
- Die Zuordnung der Testverfahren zu den Persönlichkeitsvariablen erfolgte nur bei Eindeutigkeit
- Es wurde nur je einmal kodiert, möglichst in der spezifischeren Kategorie (z.B. bei Leistungsmotivation anstatt bei Gewissenhaftigkeit)
- Manche Studien beinhalteten kein vollständiges Assessment Center, und konnten deshalb nur bei der Gruppendiskussion oder beim Postkorb berücksichtigt werden
- Deshalb wurde kein Gesamteffekt über alle Studien berechnet

7.5 Ergebnisse:

7.5.1 Intelligenztests: (s. auch Tab.1, S. 77)

- Der beste Prädiktor für das Abschneiden in AC und Gruppendiskussion ist die allgemeine Intelligenz: sie korreliert unkorrigiert mit r=.33 bzw. r=.32
- Bei numerischer und verbaler Intelligenz ist der Zusammenhang jeweils etwas niedriger (.28 und .30 beim OAR, .21 und .28 bei der Gruppendiskussion)
- Auch wenn die größte Stichprobe (n=8885) weggelassen wird, ergeben sich keine besonderen Veränderungen (im Vergleich zu oben)
- Es besteht ein geringerer Zusammenhang zwischen Postkorb und Intelligenz (allg. Intelligenz: .14, numerische und verbale Intelligenz etwas niedriger), allerdings ist hier die Stichprobenanzahl auch ziemlich klein (7,2 und 5 Stichproben)
- Bei konservativen Korrekturannahmen ist die Korrelation zwischen allg. Intelligenz und OAR (overall assessment rating) r=.43, also mittelhoch
- Was folgt daraus für die Hypothesen ?
- Hypothese 1 (s. oben) wird gestützt
- Hypothese 2 (s. oben) wird nicht gestützt, denn die verbale Intelligenz spielt nur bei der Gruppendiskussion eine größere Rolle als die numerische- beim Gesamt-AC ist der Unterschied zwischen verbaler Intelligenz und anderen Intelligenzfaktoren nicht signifikant (und außerdem nur auf die größte Stichprobe zurückzuführen)
  Daher stellen die Autoren die Vermutung auf, daß für das Gesamt-AC eher ein allgemeiner Intelligenzfaktor g vorliegt

7.5.2 Persönlichkeitstests:

(s. auch Tab. 3, S. 79)

- Bei den Persönlichkeitstests gab es relativ wenige Stichproben, woraus ein ziemlich hoher Stichprobenfehler 2. Ordnung resultiert
- Am höchsten mit OAR korrelieren Dominanz (r=.23), Leistungsmotivation (r=.30), Soziale Kompetenz (r=.31) und Selbstvertrauen (r=.24)- artefaktbereinigt sind die Korrelationen noch etwas höher
- Bei den Variablen (interner) Locus of Control, Emotionale Stabilität, Extraversion und Offenheit für Erfahrungen liegen die Korrelationen sowohl bei den Gesamt-ACs als auch bei den Gruppendiskussionen in der erwarteten Richtung
- Die negative Korrelation von Maskulinität bei der Gruppendiskussion liegt wahrscheinlich daran, daß die Teilnehmer der einen (von den an sich nur zwei) Studie nur Frauen waren
- Auch für Gewissenhaftigkeit ergab sich beim Gesamt-AC eine negative Korrelation (allerdings wurde Leistungsmotivation, welche man als Bestandteil von Gewissenhaftigkeit ansehen könnte, getrennt ausgewertet)
- Beim *Postkorb* sind die Korrelationen generell niedriger (hier gab es auch wieder die wenigsten Stichproben)
- Die höchsten Koeffizienten haben dort Selbstvertrauen (.18), Dominanz (.17), (interner) Locus of Control (.12), Soziale Kompetenz (.08) und Extraversion (.07)
- Bei den anderen Variablen besteht kaum ein Zusammenhang
- Über Gewissenhaftigkeit und Maskulinität ist keine Aussage möglich, da sie nicht durch entsprechende Tests erfaßt werden
- Bedeutung dieser Ergebnisse für die restlichen Hypothesen (s. oben):

- 3. Hypothese: Selbstvertrauen und Dominanz korrelieren tatsächlich hoch mit OAR und Gruppendiskussion
  Bei der Extraversion ist die Korrelation niedriger (dazu sagen die Autoren, daß das daran liegen könnte, daß Extraversion in manchen Tests auch Verträglichkeit enthält)
- 4.Hypothese: Kann nicht bestätigt werden (s. Ergebnisse aus Tab. 2)
  Dies könnte auch daran liegen, daß nach der Postkorb-Übung oft noch ein Gespräch erfolgt, in dem der Proband z.B. seine Gründe für seine Art der Aufgabenbearbeitung darlegen soll (und wobei er natürlich dann genauso verbale und soziale Fähigkeiten braucht, wie z.B. bei der Gruppendiskussion)
  Außerdem könnte es auch sein, daß Selbstvertrauen eine Eigenschaft erfolgreicher Problemlöser ist (nach Dörner)
- 5. Hypothese: Kann für die Big Five gestützt werden, mit Ausnahme von Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit (was für Verträglichkeit ja schon erwartet wurde, da Verträglichkeit mit Dominanz interferiert)

7.6 Diskussion:

- Zusammenfassung: Es besteht also ein Zusammenhang zwischen bestimmten (kognitiven und nichtkognitiven) Persönlichkeitsmerkmalen und den Beurteilungen im Assessment Center- wobei für allgemeine Intelligenz der höchste Zusammenhang nachgewiesen werden kann
- Dazu sagen die Autoren, daß die wirklichen Korrelationen in dieser Studie aus verschiedenen methodischen Gründen eher *unter*schätzt werden (z.B. werden keine nichtlinearen Beziehungen berücksichtigt, die evtl. zwischen Variablen vorliegen könnten)
- Allerdings sind die Ergebnisse dieser Studie mit Vorsicht zu genießen, da die Metaanalyse nur einen ersten Versuch darstellt, die verschiedenen Studien unter einen Hut zu bringen, und noch verschiedene Mängel aufweist (s. z.B. die kleinen Stichprobengrößen)
- Abschließend ist noch zu sagen, daß selbst wenn das Assessment Center erfolgsrelevante Persönlichkeitsmerkmale erfasst, trotzdem nicht unbedingt der Berufserfolg vorausgesagt werden kann
  Denn z.B. psychische Stabilität wird durch das AC kaum erfaßt, ist aber für den Berufserfolg sehr wohl relevant
  Dominanz wird gut durch das AC erfaßt, spielt aber nicht bei allen beruflichen Tätigkeiten so eine große Rolle (auch nicht bei allen gehobenen oder Führungspositionen, s. das Beispiel des Therapeuten)

Kapitel 7: Assessment-Center und Führungsplanspiel

1. Weiterentwicklung der Assessment-Center-Methode

Die AC-Methode hat sich in vielen Betrieben durchgesetzt, weil man mit kaum anderer Methode ein so gründliches Urteil über so viele Bewerber in so kurzer Zeit bilden kann. Allerdings gibt es neben den positiven Aspekten des AC auch Grenzen und Schwachstellen: z.B. dauern einzelne Übungen maximal 3 Stunden, wobei die Bewerber unter Zeitdruck stehen. Unter solchen Umständen sind die flexiblen Bewerber im Vorteil, dagegen Bewerber, die langsam und gründlich denken, werden benachteiligt. Am häufigsten wird jedoch kritisiert, daß die Aufgaben nicht zusammenhängen, es fehlt die Möglichkeit in Zusammenhängen zu denken und die Auswirkungen der Entscheidungen überblicken zu können. Und gerade für Führungskräfte ist es wichtig um komplexe Sachverhalte durchschauen und bewältigen zu können. Außerdem besteht die Gefahr der „Theater"-Effekte, wobei verbal begabte Bewerber besser abschneiden, als solche, die diese Fähigkeit nicht besitzen. Manche Beobachter lassen sich von den verbalen Leistungen sehr stark beeinflussen. Deshalb hat die Firma DATEV den Versuch unternommen, die Kritik an dem Verfahren ernst zu nehmen, und schlug als Lösung die Kombination von AC und Führungsplanspiel vor.

Beim Planspiel werden möglichst reale Unternehmensprozesse simuliert. Die Teilnehmer am Planspiel übernehmen die Positionen verschiedener Mitglieder unterschiedlicher Unternehmen. Die Unternehmen stehen miteinander in Konkurrenz. Die gesamte Spielzeit wird in vier Zeitabschnitte aufgeteilt. In der vorgegebenen Zeit muß jeder Teilnehmer Entscheidungen treffen und zusätzliche Aufgaben (z.B. Postkorb) lösen. Dafür stehen ihm Daten aus den vergangenen Wirtschaftsperioden und Prognosen zur Verfügung. Die getroffenen Entscheidungen beeinflussen die Entwicklung des eigenen Unternehmens und den weiteren Ablauf des Spiels. Nach jedem Zeitabschnitt wird ein Feedback gegeben, wie sich die Situation auf dem Markt geändert hat. Die unmittelbare Rückkopplung veranlaßt jeden Teilnehmer die Entscheidungen noch mal zu überdenken und aus den Fehlern zu lernen. Die Entscheidungen werden in

schriftlicher Form an die Spielleitung weitergegeben. Die Spielleitung wertet die Entscheidungen nach bestimmten Regeln aus. Gewonnen im Spiel hat der, der die größte Anzahl der Punkte hat. In einem Planspiel sind alle Aufgaben ein Teil der Gesamtaufgabe. Dadurch wird die Möglichkeit geboten, verschachtelte und langwierige Sachverhalte abzubilden und damit die betriebliche Wirklichkeit besser zu beschreiben, als mit üblichen AC-Aufgaben. In einigen Planspielen werden Teams gebildet, die sich über die Vorgehensweise einigen müssen.

Bewertet werden die Bewerber auf 2 Arten: Punkte aus der Verhaltensbeobachtung hinsichtlich der Anforderungskriterien und Punkte aus dem Planspiel werden zusammenaddiert. Die Erfahrung hat gezeigt, daß das Spielergebnis, mit der Einschätzung der Beobachter hinsichtlich der Kriterien übereinstimmt.

Zusammenfassend kann man sagen, das Prinzip von AC wird beibehalten, neu ist nur, daß die Übungen durch einen roten Faden miteinander verbunden sind und der Bewerber für die Dauer des Seminars in die Rolle der Stelleninhabers schlüpft.

Gegenüberstellung AC / Planspiel:

Beschreibungsmerkmale	Planspiel	AC
Analyse und Definition der Anforderungs-merkmale / Lernziele	+	+
Umsetzung der Anforderungsmerkmale in beobachtbare Indikatoren	+	+
Realitätsnahe und anforderungsgerechte Situationen bzw. Aufgaben	+	+
Mehrere in sich abgeschlossene Übungen von meist kurzer Dauer		+
Übungen untereinander, durch sachlogischen Zusammenhang verbunden	+	
Möglichkeit zur Abwicklung verschachtelter und langwieriger Sachprobleme	+	
Anforderungskriterien werden in verschiedenen Übungen erfaßt		+
Tendenzielle Bevorzugung von Teilnehmern, denen schnelle und überschaubare Arbeiten liegen		+
Spielraum für kreative, ungewohnte Entscheidungen		+
Simulationsverfahren	+	+
Vorherige Festlegung der Bewertungskriterien	+	+
Feststellung des Verhaltens durch systematische Beobachtung		+
Festgelegte, gleichbleibende Durchführungs-regeln	+	+

2. Praxisinformation

Das Erleben und die Verarbeitung eines Assessment-Center-Verfahrens.

Ein empirischer Beitrag zur „Sozialen Validität“ eignungsdiagnostischer Situationen.

Die Studie von 1989 von Ralph Sichler (als Grundlage Studie von Schuler und Stehle, 1983) beschäftigt sich mit der Frage des Erlebens und der Verarbeitung eines

Assessment-Centers auf Seiten der Teilnehmer, sowohl mit dem unmittelbaren Befinden als auch mit der Wirkung der diagnostischen Informationen auf das Selbstbild, das Verhalten und die „Zukunftsentwürfe“. Laut Schuler und Stehle ist die soziale Validität die Sammelbezeichnung dessen, „...was die eignungsdiagnostische Situation zu einer akzeptablen sozialen Situation macht“. In der Studie wurden Hochschulabsolventen befragt, die sich um eine Trainee-Ausbildung in einem größeren deutschen Dienstleistungsunternehmen beworben haben. In diesem Unternehmen wird das AC regelmäßig durchgeführt, es dauert anderthalb Tage und wird vom Beratungsinstitut TPM moderiert. In einem AC nehmen immer jeweils 8 Beobachter und 12 Bewerber teil. Es besteht für Bewerber die Möglichkeit, eine inhaltliche Rückmeldung zu bekommen, allerdings erst nach 3 Wochen

Am Morgen des ersten Tages findet die Einführung statt, bei der formale und inhaltliche Aspekte geklärt werden. Danach folgt die Vorstellungsrunde der Bewerber. Anschließend werden zwei Gruppenübungen durchgeführt: eine führerlose Gruppendiskussion und ein Planspiel, bei dem eine Personalentscheidung simuliert wird. Am Nachmittag müssen die Bewerber mit einem Mitbewerber eine Verhandlung führen und die Präsentation eines längeren Textes vorbereiten. Danach haben die Bewerber die Möglichkeit sich anonym über das Verfahren zu äußern. Am Abend des ersten Tages werden die Teilnehmer über die Firma und die Traineeausbildung informiert. Am Morgen des zweiten Tages wird ein anderthalbstündiger Test zur intellektuellen Leistungsfähigkeit durchgeführt. Anschließend folgt ein Gespräch mit dem Vertreter des Unternehmens, bei dem berufliche Ziele und Wünsche der Bewerber besprochen werden. Nach dem gemeinsamen Mittagessen findet die Beratung der Beobachter statt und den Bewerbern wird die Entscheidung mitgeteilt.

In der Studie wurden 8 ehemalige Bewerber im Alter von 25 bis 30 Jahre in einem einstündigen Interview befragt. Davon waren 2 Bewerber weiblich, 2 haben die Stelle bekommen und nur 2 haben die inhaltliche Rückmeldung beantragt. Weitere 26 ehemalige Teilnehmer, von denen 16 die Stelle bekommen haben, im Alter zwischen 25 und 32 Jahren wurden mit einem Fragebogen befragt. In beiden Fällen lag das AC-Verfahren ein halbes Jahr oder länger zurück. Die meisten Befragten haben Wirtschaftswissenschaften studiert, einige Jura. Die Ergebnisse beider Befragungen wurden zusammengefaßt und interpretiert.

Das AC-Verfahren wurde nach folgenden Ebenen beurteilt:

1. Fairness: Wie wird mit Bewerbern umgegangen?
2. Transparenz: Wie durchschaubar ist das Verfahren?
3. Kompetenz: Wo liegen die Schwerpunkte bei den Anforderungen?
4. Streß: Wie stark ist die Belastung?
5. Methodik: Wie wird das Verfahren durchgeführt?

Transparenz, Offenheit, Fairness, eine angenehme Atmosphäre und ein gewisses Entgegenkommen seitens der Unternehmen sind bei allen Bewerbern gefragt. Nicht einverstanden waren die Befragten mit K.O.-Verfahren, bei denen die Anzahl der Teilnehmer von Übung zu Übung reduziert wird. Sowie sogenannte „Streß-Verfahren", die mit oft unlösbaren Aufgaben die Belastung der Bewerber maximieren, werden abgelehnt. Die Vorbereitung des Kurzvortrages und der schriftliche Test sind für Teilnehmer die Höhepunkte der Belastung (vielleicht auch deswegen, weil die Bedeutung dieser Tests an sich für Bewerber nicht ganz klar ist). Die Befragten bevorzugen längere, methodisch und organisatorisch gut aufbereitete Verfahren: z.B. die Gruppenübungen und Einzelgespräch mit einem Vertreter der Firma werden am entspanntesten empfunden.

Die meisten Teilnehmer gehen mit hoher Anspannung in das Verfahren hinein, einige können in der Nacht davor nicht schlafen. Doch bei den meisten entspannt sich die Situation nach der Einführung und wenn die Möglichkeit gegeben wird, Kontakte zu anderen Mitbewerbern zu knüpfen. Es gibt auch einige Teilnehmer, die sich überhaupt nicht entspannen können, sie fühlen sich ständig beobachtet und empfinden Fairness und Transparenz als nicht echt. Zwei verschiedene Haltungen der Teilnehmer zueinander sind möglich: die anderen werden als Konkurrenten oder als Mitleidende angesehen. Die meisten Teilnehmer machen sich unmittelbar nach der Beendigung des Verfahrens Gedanken über die Ergebnisse und dabei überschätzen sie sich meistens. Die Teilnehmer mehrerer AC sehen sich im Vorteil gegenüber Neulingen, sie wissen eher worum es geht und rechnen für sich höhere Erfolgsaussichten aus. Mehr als die Hälfte der Bewerber nehmen das Angebot einer inhaltlichen Rückmeldung nicht wahr. Dafür können zwei Gründe genannt werden: die Wartezeit bis zur Rückmeldung sei zu lang oder die Angst vor der Konfrontation der Selbsteinschätzung mit der Fremdeinschätzung wäre zu groß. Die Bewerber waren unzufrieden mit der

Rückmeldung, wenn sie zu global erfolgte und damit keine brauchbare Information für die Zukunft enthielt. Die meisten Befragten finden AC-Verfahren besser als ein Vorstellungsgespräch, weil durch die Vielfalt der Aufgaben die Möglichkeit gegeben wird, Menschen von verschiedenen Seiten her kennenzulernen, vor allem das Sozialverhalten kann besser beurteilt werden, allerdings wird AC vorgeworfen, unpersönlich zu sein. Außerdem, empfinden die Befragten das AC objektiver, da beim Verfahren mehrere Beobachter anwesend sind.

Die Studie wurde hinsichtlich der verstrichenen Zeit zwischen AC und Befragung kritisiert, die ursprünglich vorhandenen Erlebnisse konnten entweder vergessen oder verdrängt werden.

AC wird von den Teilnehmern dann akzeptiert, wenn...

- Transparenz hinsichtlich des Verfahrens und Bewertung
- offener Informationsaustausch
- faire und lockere Atmosphäre
- Möglichkeit zur persönlichen Darstellung außerhalb der Gruppe (Einzelgespräch)
- Möglichkeit mit den Mitbewerbern Kontakte zu knüpfen

...vorhanden sind.

Kapitel 8: Frauen im Assessment Center – ein Gewinn?!

1. Vorbemerkungen zum Problemfeld

Das Thema "Frauen für Führungspositionen" führt zu kontroversen Diskussionen, jedoch ist das meiste Spekulation, denn bisher gab es nur wenige Frauen in Führungspositionen (1990). Es gibt Vorurteile vieler Arten, und diese beeinhalten die sog. "impliziten Eignungstheorien". Diese entstehen aus "Erfahrungen, Veränderungssehnsüchten und Ängsten vor Veränderung". Jeder Beobachter konstruiert sich also seine eigenen Eignungskriterien ,und somit ist Objektivität unmöglich. Der Autor sieht nun zwei Möglichkeiten: Man könnte in der Folge möglichst standardisierte, objektive Maßnahmen etc. ergreifen, um besagte impliziten Eignungstheorien "unschädlich" zu machen. Das ist aber nicht der Weg, den er für sinnvoll hält; seiner Meinung nach sollte man die impliziten Theorien studieren und nicht ignorieren, denn so oder so beeinflussen sie die Wahrnehmung der Wirklichkeit des Beobachters, und erst wenn man weiß, wie sie wirken, kann man angemessene Wege finden, damit umzugehen.
Der Autor stützt sich bei seiner nun folgenden Argumentation nicht auf empirische Ergebnisse sondern spekuliert unwissenschaftlich über diese impliziten Eignungstheorien und die Auswirkungen auf die Chancen von Bewerberinnen bei Auswahlverfahren.

2. Die Praxis wird bestimmt von männlichen Theorien.

Bereits die Festlegung der Eignungskriterien erfolgt aus einem bestimmtem, natürlich männlichen, Blickwinkel. Dieser Blickwinkel ist gleichzeitig auch der Blick "nach unten": Die Anforderungen, die die obere Führung an die untere Führung stellt.
Diese umfassen

1. persönliche Grundstabilitäten,
2. kognitive Fähigkeiten wie Durchsetzungsvermögen, Belastbarkeit, Selbstvertrauen, Eigeninitiative, Entscheidungsvermögen, Planungsfähigkeit etc. und
3. eher am Rande: einen Sammelbegriff "zwischenmenschliche Fähigkeiten", was viele für eine weibliche Domäne halten.

Im Gegensatz dazu sei aber auch der Blickwinkel "nach oben" erwünscht, also die Frage, was sich denn die Mitarbeiter im Team von ihrem Chef erwarten. So kommen noch weitere, andere Kriterien hinzu:
Klimaorientierung, Mitarbeiterförderung, Offenheit, Interesse am anderen, Zuhören, Toleranz, menschenwürdige Kritik etc.

3. Das Bild, das der Mann von der weiblichen Führungskraft hat

Die Vorstellung, die der Mann von der weiblichen Führungskraft hat, ist eine Mischung aus männliche Führungseigenschaften und seiner Kenntnis von Frauen aus anderen Gebieten.
Zu beurteilende Frauen werden an bereits bekannten führenden Männern gemessen, was verständlich ist, denn dies ist ja das Bild, das man von bereits existierender funktionierender Führung hat. Folglich muß frau sich an männlichem Führungsverhalten orientieren und daran anpassen, was wohl einerseits zwar für Frauen gut schaffbar ist; andererseits aber hat frau auch noch andere Kriterien zu erfüllen: Sie muß gleichzeitig auch den Vorstellungen der Männer von einer Frau entsprechen. Und je nach Mann gibt es nun verschiedene Theorien - implizite Eignungstheorien -, was eine "gute" Frau und was eine "gute" Führungsfrau ausmacht.

4. Welche Grenzen legt "Mann" zwischen "guter" Führung und "guter" Frau?

Bei manchen Männern sind die Eigenschaften einer "guten" Frau und einer "guten" Führungskraft unvereinbar. In diesem Fall ist eine Frau nur dann eine gute Führungskraft, wenn sie keine "gute" Frau im Sinne der männlichen impliziten Eignungstheorie ist. Das ist eine äußerst schwierige Situation für die Frau; der Autor hält aber diese Konstellation für eher selten. Häufiger anzutreffen sei vielmehr folgendes:
Der Auswähler will beides, gute Führungskraft und "gute" Frau (WER HÄTTE DAS GEDACHT!!! Anmerkung der Verfasserin).
Dies bedeutet aber auch, daß der Beobachter beim Auswahlverfahren ständig zwei verschiedene Aspekte beachten muß, und dies schafft natürlich Wahrnehmungskonflikte (quasi "soll ich jetzt eher die Frau-Eigenschaften beobachten und bewerten oder eher die Führungskrafteigenschaften?")
Für die Frau ist es schwer, den Anforderung der "guten" Frau und der "guten" Führungskraft gleichermaßen zu entsprechen, denn vertritt sie beispielsweise entschieden den eigenen Standpunkt, gilt sie als energisch und kratzbürstig und somit als unweiblich;
ist sie zu nett, wird ihr zu wenig Durchsetzungsvermögen zugeschrieben - ihr fehle der Biß, und somit genügt sie nicht als Führungskraft.

In diesem Zusammenhang äußert der Autor seinen - nicht empirisch belegten - Verdacht, daß es wohl gewünscht sei, daß die Frau den Entscheidern gegenüber "gute" Frau sein solle und den Mitarbeitern gegenüber Führung zeigen solle. Dies klingt eigentlich sehr einleuchtend, jedoch sind angeblich viele Kollegen des Autors nicht dieser Meinung.
Unter "Frau zeigen" versteht der Autor: das Bild einer Frau abliefern, wie ein Mann sich eine Frau eben so vorstellt:
zuhören, Verständnis haben, charmant das Betriebslima auflockern, Blickkontakt halten, offen Über eigene Schwächen reden, für sich die Behandlung als Frau in Anspruch

nehmen. "Führung zeigen" bedeutet hingegen, viel Engagement und Informiertheit zeigen, auf der eigenen Meinung beharren, andere totreden, taktisch kluge Koalitionen bilden, Mitbewerber von anderen Mitbewerbern (die sich als Kavalier fühlen) aus dem Rennen werfen lassen (hier kann ich mir nicht konkret vorstellen, wie das im Auswahlverfahren aussehen soll, und der Autor nennt kein Beispiel), Emotionen schüren und anschließend Sachlichkeit einfordern und eventuelle Mißverständnisse bedauern.
In der Praxis sehen jedoch viele Beobachter diesen Effekt nicht.

5. Blinde Flecken in männlichen Theorien

Unter einem "blindem Fleck" versteht der Autor einen Verhaltensbereich, für den die implizite Theorie kein Konzept hat:

Beobachter müssen im AC aus gezeigtem Verhalten auf relativ abstrakte Fähigkeiten schließen. Meist werden die Fähigkeiten explizit definiert und mit Verhaltenshinweisen konkretisiert, aber die implizite Theorie des Beobachters entscheidet immer mit, und dies bedeutet, daß das gezeigte Verhalten für die Theorie einordenbar sein muß - andernfalls wird es gar nicht wahrgenommen.

Einige Beispiele für "blinde Flecken":

- Konfliktverhalten: Die männliche Definition von erfolgreichem Verhalten in Konfliktsituationen sieht folgendermaßen aus:
  - Streit um Interessengegensätze
  - Gerangel um weiteres Vorgehen
  - Diskussionen um richtige bzw. falsche Sichtweise

Mysteriös: In Gegenwart mancher Menschen treten solche Konflikte gar nicht auf: die Fetzen fliegen nicht, aber es gibt trotzdem klare und ausgewogene Problemlösungen.
-> ist der Mensch ein Mann, hat er gute Chancen, als unglaublich gelassen, souverän und führend beurteilt zu werden.
-> ist der Mensch eine Frau gibt es Zweifel, ob sie sich auch dann noch behaupten kann, wenn sie mal in eine "wirkliche" Konfliktsituation kommt. Oder es heißt "diese Situation wäre natürlich ganz anders gelaufen, wenn die Männer nicht so rücksichtsvoll gewesen wären".
-> Autor: Bei Beobachtung sehe man, daß Frauen öfter alberne Dominanzspiele nicht mitspielen, eher nachfragen als attackieren, Verständnis für andere Interessen zeigen und zu gemeinsamen Problemlösungsstrategien übergehen.
- Überblick, klares Denken und Entscheiden":
Dieses Kriterium wird überprüft anhand von Übungen, bei denen eine Menge heterogener und widersprüchlicher Informationen zu sichten und analysieren ist, z.B. Postkorb.
-> Männer schieben ungeklärte Situationen beiseite und schaffen Pseudoklarheit durch Bemerkungen wie "Wir können doch nicht ewig diskutieren" oder "Jetzt lassen wir doch mal die ganzen Überlegungen, wer was wie sieht beiseite und betrachten das Problem sachlich".
-> Frauen lassen die Vieldeutigkeit und Komplexität der Situation zu, nehmen sie als gegeben hin; sie wird zunächst einmal beschreibend geklärt.
-> Autor: gewaltsame Klarheitsschaffung verhilft nicht zu tragfähigen Lösungen. Vernetztes Denken wäre eher wichtig.

6. Frauen als Führungsunikate in Unternehmen

-> Autor findet, daß eine empirische Untersuchung von Frauen in Führungspositionen noch nicht sinnvoll wäre, denn:
- sie verhalten sich angepaßt unter Beobachtung
- sie müssen männlichen Kriterien genügen und können bzw. konnten Kriterien selbst noch nicht mitprägen bzw. noch nicht nach Frauen-Stärken modifizieren.

Kapitel 9: Testbefürworter contra Testgegner

1. Einleitung

„Deutschland ist Entwicklungsland, was den Einsatz von Tests bei der Personalauswahl angeht“, muss der Psychologe Rüdiger Hossiep von der Ruhruniversität Bochum immer wieder feststellen. Diesem Standpunkt widersprechen jedoch zahlreiche Psychologen, so etwa die Berliner Testgegner Jürgen Hesse und Hans Christian Schrader . Sie und andere zitieren immer wieder aufsehenerregende Beispiele von herabwürdigenden Testverfahren, insbesondere Persönlichkeitstests. So sollte beispielsweise eine 16-jährige so souverän sein, die vom Personalchef gestellte Frage, ob sie Jungfrau sei, als eine Erkundigung nach ihrem Sternzeichen zu verstehen. Auch Bleistifttests, die ihre Herkunft aus dem klinischen Bereich nicht leugnen können, sind zunehmend in Verruf geraten. Die Aufgabe der Bewerber bestand z.B. darin, Stellungnahme zu Statements zu beziehen wie „Ich bin ein Sendbote Gottes“ oder „Ich glaube, dass mich jemand vergiften will“. Auch projektive Tests, z.B. der Rorschachtest, sind aufgrund ihrer Undurchsichtigkeit für den Bewerber heute im Bereich der Personalauswahl seltener anzutreffen.

Massive Kritik am Einsatz von psychologischen Tests begann in den 80er Jahren. Aufgrund von spektakulären Fällen standen sie zunehmend in dem Ruf, nichts als linke Methoden zu sein, mit denen Firmenchefs versuchten, die Seele der Bewerber zu durchleuchten. Aufgrund dessen wurden die Tests kritisch hinterleuchtet. Wissenschaftlich arbeitende Psychologen erforschen seither, welche Tests überhaupt dazu taugen, beruflichen Erfolg vorherzusagen. Entscheidend an dieser Arbeit beteiligt waren die führenden deutschen Testknackerpsychologen Jürgen Hesse und Hans Christian Schrader. Sie lehnen sämtliche Testverfahren aus politischen und ethnischen Gründen ab und versuchen mit Büchern, sogenannten Testratgebern, die mittlerweile eine Millionenauflage erreichen, die Bewerber auf die psychologischen Verfahren vorzubereiten. Beispielsweise enthüllen sie den Interessenten, wie sich der deutsche Unternehmer den idealen Bewerber vorstellt. Sie raten ihnen, in Persönlichkeitstests

und –fragebögen unter anderem folgendes anzukreuzen: Keine grundlosen Stimmungsschwankungen, Sorgen und Ängste, keinerlei Konzentrationsprobleme, Optimismus und viel Selbstvertrauen.
Für die Arbeit der Testgegner spricht auch, dass heute viele Stellen für geschädigte Bewerber eingerichtet sind.

2. Kritik am AC

Die Kritik, die von den Testgegnern vorgebracht wird, bezieht sowohl methodische als auch inhaltliche Aspekte mit ein. Bezüglich der Assessment Center (AC) verurteilen sie die Operationalisierung schwer erfassbarer Charaktereigenschaften wie Sensibilität, Flexibilität und Teamgeist. Diese Eigenschaften beispielsweise im Rollenspiel zu erfassen, erfordert neben guter Planung eine ausgezeichnete Schulung der Beobachter, was einen weiteren Kritikpunkt darstellt. Dennoch ist dieser Einwand bei einem qualitativ sehr hoch stehendem AC hinfällig, denn hier sind trainierte Beobachter die Regel.

Neben diesen methodischen Aspekten sind auch Einwände, die das Einsatzgebiet des AC betreffen, vorzubringen. Assesssment Center werden zu häufig eingesetzt. Unter anderem dienen sie immer mehr zur Kür betriebsinterner Aufsteiger oder zur Bestimmung der Opfer von Verschlankungsmaßnahmen.
Einen weiteren Kritikpunkt stellt der Befund dar, dass Schauspieler beim AC besser abschneiden als Nichtschauspieler. Dies lässt jedoch den Einwand zu, dass Schauspielerei eng mit Extraversion verknüpft ist, die wiederum von Führungskräften verlangt wird.

Ebenfalls belegt ist die steile Lernkurve der Teilnehmer mit steigender Zahl der absolvierten Assessment Center. Diesem Effekt ist mitunter durch einen gezielteren und weniger häufigen Einsatz von ACs entgegenzuwirken. Von Nutzen könnte auch die Befragung sein, ob der Bewerber bereits an weiteren ACs teilgenommen hat.

Nicht zuletzt sind es auch Bedenken moralischer und ethnischer Art, die von den Testgegnern vorgebracht werden. Sie argumentieren, dass ein Vorpreschen in die Intimsphäre des Bewerbers nicht zulässig ist, da das Beschäftigungsverhältnis zwischen Bewerber und Unternehmer kein privates, sondern ein berufliches darstellt. Auch das Unbehagen, das Psychotests bei den Bewerbern auslöst, ist im Sinne der Testkritiker ein ethnischer Faktor. Niemand lässt sich gerne in die Seele blicken. Aber genau dieses Gefühl scheinen psychologische Tests beim Bewerber auszulösen. Der gravierendste ethnische Einwand bezieht sich jedoch auf die Folgen, die den Bewerber möglicherweise bei einer Absage erwarten. Hier lässt sich der Kandidat nicht so einfach wie bei einem misslungenen Bewerbungsgespräch im Sinne einer „Nase, die dem Gegenüber nicht gepasst hat“ trösten. Ein Scheitern am Intelligenztest oder eine Bloßstellung in der Gruppendiskussion hinterläßt tiefere Spuren. Diesem Phänomen ist jedoch durch eine konstruktive Kritik mittels der Rückmeldung entgegenzuwirken, welche auch Lösungsvorschläge enthalten sollte.

3. Vorteile des AC

Im Gegenzug dazu weist das AC natürlich auch entscheidende Vorteile auf. So wird etwa ein genaueres Erkennen von Stärken und Schwächen möglich. Ist es einem Kandidaten im Rahmen eines Vorstellungsgespräches noch möglich, sich zu verstellen und sich von seiner „Schokoladenseite“ zu zeigen, so wird ihm das bei einem bis zu drei Tage dauernden AC nicht mehr gelingen. Unter permanenter Beobachtung kommen die Charakterzüge, Kompetenzen und Schwächen besser zum Vorschein. Des Weiteren ist es möglich, Verhalten und Persönlichkeit in Gruppenarbeit zu überprüfen. Dabei können wichtige Fragen beantwortet werden, wie beispielsweise die Teamfähigkeit eines Bewerbers oder inwieweit „Fachidiotentum“ ausgeprägt ist. Auch wird es so möglich, die Zahl der Fehlentscheidungen aufgrund einer Überbewertung der fachlichen Qualifikation zu minimieren. Persönlichkeitseigenschaften erfahren eine stärkere Gewichtung und die Personalauswahl wird objektiviert.

4. Testbefürworter Heinz Schuler

Als Koryphäe der Eignungsforschung gilt der Stuttgarter Hochschullehrer Heinz Schuler. Aus seiner Auflistung der Verfahren mit hoher und niedriger Leistungsprognose ist zu entnehmen, dass er Bewerbungsunterlagen, Arbeitszeugnissen, Schulnoten, Personalfragebögen, üblichen Vorstellungsgesprächen, graphologischen Gutachten und traditionellen Persönlichkeitstests eine geringe Prognosekraft unterstellt. Hingegen stuft er Arbeitsproben, biographische Fragebögen, strukturierte Einstellungsgespräche, Intelligenztests und Assessment Center sehr hoch ein. Dementsprechend vertritt er auch den Einsatz von diesen Verfahren, insbesondere von Assessement Centern und ist maßgeblich an der Entwicklung von neuen Tests beteiligt. Seiner Ansicht nach sind psychologische Tests die vernachlässigte Dimension im AC, obwohl sie eine gute Prognosekraft besitzen. Er merkt kritisch an, dass „ACs in abgespeckter Form dort anzutreffen sind, wo es an Kompetenz zum Einsatz psychologischer Testverfahren mangelt.“ Wie eine Studie von 1996 zum europäischen Vergleich der Einsatzhäufigkeit psychologischer Tests zeigt, spielen diese in Deutschland die geringste Rolle. Doch die Zurückhaltung gegenüber Persönlichkeitstests in vielen Unternehmen kommt nicht von ungefähr: Bis heute werden bei Einstellungs- und Beförderungsverfahren immer wieder Tests eingesetzt, die ihre Herkunft aus dem klinischen Bereich, also der Psychiatrie nicht leugnen können. Weitere Ursachen hierfür ist das Veto des Betriebsrates, aufgrund dessen das AC häufig nur mit einer beschränkten Auswahl von Tests durchgeführt werden darf. Analog zur Rolle der Tests in deutschen Unternehmen ist jedoch auch die Rolle, die Psychologen in der deutschen Wirtschaft spielen, entsprechend gering einzustufen.

Die laut Schuler sehr hohe Prognosekraft von Intelligenztests ist allerdings in einer Studie von Schuler belegt worden. Statistiken zeigen einen klaren Zusammenhang zwischen der Intelligenz, die im Intelligenztest gemessen wird und der Komplexität des ergriffenen Berufs. Die an ehemaligen Haupt- und Realschülern durchgeführte Untersuchung stellt dar, dass Bankkaufleute und Chemielaboranten um 18% intelligenter sind als der Durchschnitt aller Getesteten und dass Handwerker weniger

gute Werte erzielen. Darüber hinaus schätzten sich die Befragten, bei denen die Komplexität des gewählten Berufs mit der gemessenen Intelligenz hoch korrelierte, zufriedener in ihrem Beruf ein als diejenigen, bei denen die Korrelation geringer ausfiel. Der Einsatz von psychologischen Tests bei verschiedenen Auswahlverfahren wird auch insofern untermauert, als das *Prinzip der Methodenvielfalt* verwirklicht sein sollte. Dieses besagt dass im Rahmen der Personalauslese sowohl Interviews als auch Tests und Verhaltensbeobachtungen eingeschlossen sein sollten: *Kein Auswahlinstrument allein kann ein vollständiges Bild vom Bewerber zeichnen.* Insbesondere Persönlichkeitstests sind bei der Auswahl von Führungskräften besonders deshalb erforderlich, weil an den oberen Sprossen der beruflichen Stufenleiter hohe Intelligenz der Normalfall ist, so dass nun andere Kriterien, wie Antriebsstärke, Selbstkontrolle und Kontaktfreudigkeit benötigt werden. Da jedoch laut Schuler die Aussagekraft der meisten Persönlichkeitstests bestenfalls mittelmäßig ist, hat er gemeinsam mit dem Bochumer Hochschulprofessor Hossiep eine Reihe verlässlicherer Tests entwickelt. Ein Paradebeispiel für einen berufsbezogenen Persönlichkeitstest ist das „Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung“ (BIP). Aus den Antworten lassen sich 14 verschiedene Persönlichkeitsdimensionen errechnen, die als Resultat in einem Profil dargestellt werden können. Zur Auswertung wird die Kurve des Kandidaten mit dem Idealprofil, das je nach Beruf und Position unterschiedlich ausfällt, verglichen. Nach Hossiep umfasst der BIP noch weitere Gebiete:

- Der BIP ist der einzige wissenschaftlich überprüfte und allgemein zugängliche Persönlichkeitstest in Deutschland, der ausschließlich berufsbezogen ausgerichtet ist. Das heißt, das Persönlichkeitsbild das ein Kandidat bei der Beantwortung der über 200 Fragen von sich zeichnet, wird nicht, wie sonst üblich, mit den Durchschnittswerten der Gesamtbevölkerung verglichen, sondern mit Personen, die in einer vergleichbaren beruflichen Situation stehen.
- Im Gegensatz zu vielen anderen Tests kann der BIP auch von Nicht-Diplom-Psychologen angewandt werden, also auch von versierten Mitarbeitern des Personalbereichs.

5. „Der Graue Markt“: Testbilliganbieter

Imageschädigend für Persönlichkeitstests ist auch die große Zahl von Scharlatanen, meist in Gestalt von selbst ernannten Unternehmensberatungen, die sich im Markt tummeln. Verkauft werden hier bisweilen Tests, die nach wissenschaftlichen Kriterien nicht die Aussagen erbringen können, die ihnen die Anbieter zuschreiben. Zwar arbeitet die große Masse der Anbieter nach ethnischen Prinzipien, es kommt aber immer wieder vor, dass Gesellschaften mit Instrumenten arbeiten, die im Schnellverfahren hergestellt wurden und dann häufig jahrelang mit immer neuen Etiketten versehen, schwunghaft angewendet werden. „Das ist wie eine Lizenz zum Gelddrucken“ bemängelt Hossiep. Das Problem besteht darin, dass diese dubiosen Testanbieter ihre Tests als Geheimsache behandeln und sie somit einer wissenschaftlichen Diskussion entziehen. Vor allem mittelständische Firmen gehen Billiganbietern dieser Art auf den Leim. Hossiep hat sich zum Ziel gesetzt, den unseriösen Firmen das Wasser abzugraben. Er ist Mitarbeiter in einem achtköpfigen Testkuratorium der Föderation deutscher Psychologenverbände, einer Art Aufsichtsgremium, das auch offen zugängliche Persönlichkeitstests auf ihre Seriosität hin bewertet. In seiner Tätigkeit wird Hossiep immer wieder mit irreführender Werbung von Beratungsgesellschaften konfrontiert. Häufig werden in Prospekten, die mehrere hundert Seiten umfassen können, ausländische Professoren als Referenzen zitiert, die sich dann auf Nachfragen des Testkuratoriums von der Beratungsgesellschaft distanzieren und den Test, für den sie bürgen sollen, noch nicht einmal kennen.

6. Argumente der Unternehmen, die Tests durchführen

Führende Wirtschaftsvertreter sehen den Hauptvorteil der Testverfahren in der verringerten Nietenquote, d.h. falsche Auswahl von Bewerbern, die durch gute Testverfahren auf unter 10% gedrückt werden kann. Weiterhin ist das Verhältnis eines fähigen im Vergleich zu einem weniger fähigen Arbeiter entscheidendes Kriterium. Dieses Verhältnis beträgt bei Managern 6:1, bei Versicherungsvertretern sogar 14:1. Führenden Wirtschaftsvertretern zufolge hätte man „in Deutschland sicher weniger Pleiten, wählte man alle Unternehmensvorstände mit Hilfe eines harten ACs aus.“

Neben dem Aspekt der Fehlauswahl machen laut Wirtschaftsvertreter Tests die Einstellungen objektiver und rationaler- Vitamin B verliert an Bedeutung- und die soziale Kompetenz wird stärker als bisher sichtbar. „Wir brauchen keine introvertierten Schreibtischtäter mehr.“

Letztendlich streben Unternehmen immer danach, internationale Konkurrenzfähigkeit zu bewahren, weshalb sie sich dem europäischen Ausland, das sich bezüglich der Auswahlverfahren innovativer als Deutschland zeigt, anzupassen versuchen.

7. Dilemma

Der Konkurrenzkampf zwischen Testbefürwortern und Testgegnern ähnelt einem Wettrennen. Die Folge ist, dass Stellensucher, die Tests oder ACs zu erwarten haben, beinahe gezwungen sind, sich mit Ratgebern oder in Seminaren vorzubereiten, um konkurrenzfähig zu bleiben. Dies kann jedoch nicht Sinn der Tests sein.
Wird die Fähigkeit, sich den Inhalt von Testbüchern zu merken, inzwischen schon als Nachweis intellektueller Leistungsfähigkeit betrachtet?

Literatur:

Handelsblatt Wochenendausgabe Freitag, Samstag, 7.8.1.2000, Karriere und Erfolg, „Suche nach der Persönlichkeit“, Hans Eschenbach

Artikel von Eva Bastler freie Journalistin in Köln, „Bessere Chancen für Schauspielerei“

Focus 32/1997, „Karrierefalle Psychotest“ S.109-116