

Sorgenkind Assessment Center: Wenn Minderqualität viel kostet

Assessment Center (AC) werden nach wie vor von vielen Praktikern als die Königsklasse der Potentialanalysen betrachtet. Allerdings ist vielen Personalmanagern und -beratern dabei nicht bewusst, wie schlecht es um die Qualität dieses Instruments in seiner momentan üblichen Ausgestaltung eigentlich bestellt ist.

Wenn die Grundmauer schon wackelt: Kompetenzen im AC

Den meisten ACn (einer Kombination aus Übungen wie Gruppendiskussion, Rollenspiel u. ä. zur Simulation beruflicher Anforderungen) liegt ein *Kompetenzmodell* zu Grunde. Darin ist definiert, welche Merkmale bei Bewerbern gemessen werden sollen. Die Antwort darauf fällt meist langatmig aus: Viele Unternehmen betten weit mehr Kompetenzen in ein AC ein, als methodisch Sinn macht. Beobachter sind überfordert, die Kompetenzen weisen Redundanzen, teils auch Widersprüche in ihrer Definition auf. Das Viel-hilft-viel-Prinzip hat sich durchgesetzt – und schadet der Methode AC schon zu Beginn.

Von Goethe, Einstein und Fluglotsen: Anforderungsprofile im AC

Das Kompetenzmodell definiert, was gemessen werden soll. Für eine fundierte Potentialanalyse sollte das „Was“ jedoch mit dem „Wie viel“ unterfüttert werden. Im Rahmen von Anforderungsanalysen, die in der Praxis nicht selten nur auf den Stellenanzeigen beruhen, sollten *Kompetenzen in ihrer Zielausprägung quantifiziert* werden. Wie hoch muss die Kommunikationsfähigkeit der für das Unternehmen passenden Führungskraft sein? Wie belastbar soll der ideale Mitarbeiter in dieser Position sein? Häufig wiederholt sich hier der Viel-hilft-viel-Reflex, und definiert werden maximale Zielwertausprägungen. Doch ist ein Goethe-Einstein-Mix mit den Nerven eines Fluglotsen wirklich für jede Position die Idealbesetzung? Ist nicht mit starker Unterforderung zu rechnen, wenn die Tätigkeit weit weniger hergibt als der Bewerber zu bieten hat? Diese Fragen müssen im Rahmen einer Anforderungsanalyse adressiert werden, um ausgewogene *Anforderungsprofile* ableiten zu können. Nur so lässt sich feststellen, ob ein Bewerberprofil tatsächlich zur Tätigkeit passt.

Die Bewerber sind da! Und das AC wird nicht besser

Es ist so weit. Der große Tag für den Bewerber ist gekommen – das AC beginnt. Jedoch müssten in vielen ACn die Durchführenden aufgeregter sein als die Teilnehmer. Denn gerade der Mittelstand kann sich an dieser koordinativ, finanziell und personell aufwändigen Methode überheben. Keine Zeit für *Beobachterschulungen* – es bleibt also beim Alltagswissen über die zu messenden Kompetenzen. Die Personalabteilung ist schwach besetzt und so muss schon einmal einer der

Beobachter auch den Rollenspieler mimen – *Beurteilungsverzerrungen* vorprogrammiert. Fehlen Ressourcen, leidet die Güte des AC.

Notschlachtung oder Not-OP? Quo vadis AC

Der genaue Blick auf das AC fällt ernüchternd aus. Im Zuge der Studien zum Benchmark für Assessment Center Diagnostik (BACDi), einer Evaluationsmethode zur Überprüfung der methodischen Güte von ACn, hat sich eine große Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit offenbart. Während von rund vierzig evaluierten Großunternehmen nur vier jemals überprüften, ob das AC-Ergebnis beruflichen Erfolg tatsächlich vorhersagt, geben diese Unternehmen im Mittel 1.400 EUR pro Teilnehmer für ihr AC aus. Beobachter werden von der Masse an Kompetenzen erdrückt. Was bleibt ist der berühmte Cäsar-Daumen am Ende des AC: Hopp oder topp ohne differenziertes Urteil über trennscharfe und konsistente Kompetenzen. Allerdings: Der Patient AC ist noch zu retten, wie die Empfehlungen aus der praxisnahen Literatur (siehe Empfehlungen unten) zeigen.

Fazit

Die Diskussion um AC-Qualität offenbart auch, dass die Wissenschaft lernen muss, die eigenen Erkenntnisse verständlich und konsumierbar aufzubereiten. Ein Personalmanager wird nicht aus englisch-sprachigen Metaanalysen lernen. Organisationen werden nicht durch abstrakte und in Amtsdeutsch formulierte Normen lernen. Der praxisnahe Forscher muss immer auch Übersetzer sein. Gelingt es nicht Handlungsempfehlungen, Tools und Praxispapiere anzubieten, wird sich die Situation in Unternehmen nicht ändern. Und somit wird weiterhin Personalauswahl für Unsummen betrieben, die häufig nicht viel besser als ein Münzwurf ist.

Literatur

- Arthur, W. J., Day, E. A., McNelly, T. L., & Edens, P. S. (2003). A Meta-Analysis of the Criterion-Related Validity of Assessment Center Dimensions. *Personnel Psychology*, 56, 125-154.
- Eck, C. D., Joeri, H., & Vogt, M. (2007). *Assessment Center*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Schermuly, C., & Nachtwei, J. (2010). Assessment-Center optimieren. *Harvard Business Manager*, 09, 16-17.



Prof. Dr. Jens Nachtwei

schreibt auf [wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) als Gastautor zum Thema Personalauswahl, insbesondere Assessment Center-Methodik