

# Spielwiese für Laien? Weshalb das Assessment-Center seinem Ruf nicht mehr gerecht wird

**Die Verwendung des Assessment-Centers als eignungsdiagnostischer Methode hat in den letzten Jahrzehnten zugenommen. Doch gleichzeitig hat dieses Verfahren an psychometrischer Qualität verloren. Die ließe sich jedoch durch eine multimodale Gestaltung wieder verbessern.**

Das Assessment-Center (AC) gehört heute zu den populärsten eignungsdiagnostischen Verfahren. Es wird zur Auswahl externer Bewerber wie zur Potenzialdiagnose bei unternehmensinternen Nachwuchskräften eingesetzt, es liefert die Entscheidungsgrundlage für Karrierewege und für Maßnahmen der Personalentwicklung. Überdies wird ihm Bedeutung für die Unternehmenskultur zugesprochen. Zum Beispiel durch die Förderung der Bereitschaft von Führungskräften, eine Mentorenrolle zu übernehmen, sowie zur Steigerung der Führungsfähigkeit, da Vorgesetzte durch ihre Rolle als Beobachter angehalten werden, auf erfolgsrelevantes Verhalten zu achten. AC-Ratgeberbücher für Praktiker und vor allem die für Stellenbewerber erzielen hohe Auflagen.

Trotz des großen Aufwands finden ACs heute wesentlich häufiger Anwendung als in den vergangenen beiden Dekaden. Abbildung 1 zeigt die Verwendungshäufigkeit in deutschen Unternehmen in den letzten Jahren. Die Daten lassen erkennen, dass für die Beschäftigtengruppen Auszubildende, Trainees und Führungskräfte ACs häufiger eingesetzt werden, und zwar in besonders ausgeprägtem Maße für die Gruppen der Nicht-Führungskräfte. Nennenswerte Zuwachsraten konnten ansonsten nur noch strukturierte Interviews erzielen, wohingegen Persönlichkeits- und Intelligenztests heute seltener eingesetzt werden als vor einem und vor zwei Jahrzehnten. Der wachsenden Einsatzhäufigkeit des ACs entspricht auch die positivere – wenngleich noch immer kritische – Praktikabilitätseinschätzung der Verwender im Vergleich zur vorgängigen Befragung, während Validitäts- und Akzeptanzeinschätzung nahezu unverändert hoch ausfallen. Dementsprechend planen etwa 20 Prozent der zum aktuellen Zeitpunkt befragten Unternehmen (Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007), künftig ACs erstmalig einzuführen.

Assessment-Center haben also an Ansehen und Verbreitung gewonnen. Doch wie steht es mit ihrer

psychometrischen Qualität? Die erste große publizierte Validierungsstudie zum AC war die Untersuchung bei AT&T in den 50er-Jahren (Bray & Grant, 1966). Sie resultierte in einem unkorrigierten (!) Validitätskoeffizienten von  $r = .46$  sowohl für Bewerber mit als auch für solche ohne College-Abschluss (Kriterium war das Erreichen einer Führungsposition innerhalb von acht Jahren). Der methodische Clou der Studie war das Geheimhalten der Diagnoseergebnisse, sodass der häufig erhobene Selbfulfilling-Prophecy-Vorbehalt gerade bei dieser Untersuchung gegenstandslos ist. Nach vormaliger Anwendung im militärischen und nachrichtendienstlichen Bereich gewannen ACs in den darauffolgenden Jahrzehnten auch in zivilen Unternehmen rasch an Verbreitung, zumindest in den USA. Dadurch konnten Thornton, Gaugler, Rosenthal und Bentson (1987) eine metaanalytische Auswertung von 50 Einzelstudien mit 107 unabhängigen Validitätskoeffizienten vornehmen. Die Koeffizienten zeigten die erstaunliche Streubreite von  $r = -.25$  bis  $r = .78$ . und wiesen daher schon darauf hin, dass neben den Stichprobenfehlern auch die methodische Qualität der Einzelstudien sehr unterschiedlich sein dürfte.

## Enttäuschend: deutlich verringerte Validität im Laufe von 20 Jahren

Tatsächlich hat sich die Qualität der Studien als validitätswirksam erwiesen, ebenso wie die Zahl der einbezogenen diagnostischen Verfahren und die Beteiligung von Psychologen als Beurteiler. Thornton et al. errechneten einen unkorrigierten, bezüglich Stichprobengröße gewichteten durchschnittlichen Validitätskoeffizienten von  $r = .29$ ; der reliabilitäts- und streuungskorrigierte Wert wurde mit  $p = .37$  ermittelt. Dieser Validitätskoeffizient  $p = .37$  galt für die folgenden beiden Jahrzehnte als maßgeblicher

*Professor Dr. Heinz Schuler,  
Inhaber des Lehrstuhls für  
Psychologie, Universität Hohenheim,  
und Wissenschaftlicher  
Leiter der Managementberatung  
S&F Personalpsychologie  
schuler@uni-hohenheim.de*



Fotoatelier Ariane, Stuttgart