

STEFAN HÖFT, CHRISTOF OBERMANN

## DER PRAXISEINSATZ VON ASSESSMENT CENTERN IM DEUTSCHSPRACHIGEN RAUM: EINE ZEITLICHE VERLAUFSANALYSE BASIEREND AUF DEN ANWENDERBEFRAGUNGEN DES ARBEITSKREISES ASSESSMENT CENTER E.V. VON 2001 UND 2008

*Es werden die wesentlichen Ergebnisse einer Befragung von Assessment-Center-Anwendern aus dem Jahr 2008 vorgestellt und mit einer strukturell weitgehend äquivalenten Befragung aus dem Jahr 2001 verglichen. Es zeigt sich eine zunehmende Etablierung der Assessment-Center-Methode in unterschiedlichsten Organisationen für Zwecke der Personalauswahl, Potenzialanalyse und Personalentwicklung. Die Organisationen setzen mehrheitlich auf vollständig selbst entwickelte AC-Verfahren. Verglichen mit den Ergebnissen aus 2001 werden neben interaktiven Kompetenzen zunehmend auch kognitiv geprägte Anforderungen erhoben, und neben Simulationen und Interviews kommen deutlich häufiger auch Testverfahren zum Einsatz. Schwächen deuten sich bei kurzen Trainingszeiten für die Beobachter, kürzer werdenden Feedbackzeiten für die Teilnehmer und zu einseitig auf Zufriedenheitsbeurteilungen abzielenden Evaluationen an.*

*Schlüsselwörter: Assessment Center, Befragung, Anwendungspraxis, deutschsprachige Länder*

### ***The Practical Use of Assessment Centers in German-speaking Regions: A Time Course Analysis Based on the User Surveys of the Arbeitskreis Assessment Center e.V. from 2001 and 2008***

*The main results of a survey conducted in 2008 concerning the design of assessment center (AC) procedures are presented and compared to a structurally equivalent study from 2001. ACs are increasingly established instruments in different organizations for per-*

*sonnel selection, potentiality assessment and staff development. To the major part, ACs are tailor-made for the specific organization. Compared to 2001, cognitive capabilities are more often assessed in addition to interactive competencies. Mental ability and personality tests supplement traditional simulations and interviews. Possible weaknesses are the short training time for assessors, shorter time for the feedback to the participants and the narrow focus of many evaluations on satisfaction ratings.*

*Key words: Assessment Center, user survey, practical use, German-speaking regions*

### **1. DIE AKAC-BEFRAGUNGEN 2001 UND 2008 ALS EINBLICK ZU VERÄNDERUNGEN IN DER AC-PRAXIS**

Der Arbeitskreis Assessment Center e.V. (kurz AkAC) hat auf den deutschen Assessment-Center-(AC-)Kongressen 2001 und 2008 Befragungen von AC-Anwendern vorgestellt, die Einblick geben sollen in die gängige Praxis bei der Gestaltung und Umsetzung dieser Verfahrensklasse (vgl. als Zusammenfassung zur 2001er-Befragung Neubauer, 2005; Obermann, Höft & Janke, 2008). Bei der 2008er-Befragung war das explizite Ziel, eine Querverbindung zu der 2001er-Erhebung herzustellen. So wurden Fragestellungen und Antwortalternativen weitgehend beibehalten und nur fallweise erweitert oder ersetzt. Dadurch sollte eine zeitliche Verlaufsanalyse realisiert werden, die Hinweise

auf mögliche Veränderungen und Trends bei der AC-Gestaltung geben kann.

Zunächst werden einige Hintergrundinformationen zu den befragten Organisationen geschildert. In den folgenden Abschnitten werden dann die Ergebnisse der Befragung in kompakter, vorrangig tabellarisch aufbereiteter Form berichtet. Um den Vergleich zwischen den beiden Erhebungen 2001 und 2008 zu systematisieren, wird die statistische Bedeutsamkeit der gefundenen Unterschiede mithilfe von paarweisen  $\chi^2$ -Tests (2-dimensionaler Test mit  $df=1$ ) und einigen wenigen Mittelwertvergleichen ( $t$ -Test) untersucht. Um einer  $\alpha$ -Fehler-Kumulation entgegenzutreten, werden nur hoch signifikante Unterschiede ( $p<.001$ ) ausgewiesen.

Die hier gegebene Darstellung ergänzt den Bericht von Höft und Obermann (in Druck). Dort werden nur Befragungsergebnisse von Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl ab 2.000 berichtet, um die Ergebnisse aus deutschsprachigen AC-Anwendungen mit einer analogen amerikanischen Anwenderbefragung (Spychalski, Quinones, Gaugler & Pohley, 1997) vergleichen zu können. Zusätzlich sei auf die Webseite des Arbeitskreises unter <http://www.arbeitskreis-ac.de> hingewiesen. Dort sind die ungefilterten Detailergebnisse der Befragung abrufbar.

## 2. HINTERGRUNDINFORMATIONEN ZU DEN ORGANISATIONEN

Die 2001 publizierte Befragung des AkAC (im Weiteren auch kurz AkAC-Studie 2001 genannt) wurde im Sommer 2000 als traditionelle schriftliche Befragung durchgeführt. Als Grundlage für den Fragebogenversand dienten unterschiedliche Adressbestände von AkAC-Mitgliedern. Zum Teil wurden die Fragebögen auch im Schneeballsystem weitergegeben, d.h. Mitglieder des AkAC verteilten den Fragebogen an Kooperations- und Geschäftspartner aus ihrem Netzwerk. Von fast 1.600 versandten Fragebögen wurden 281 zurückgesandt (Rücklaufquote knapp 18%). 141 der Absender gaben dabei an, AC-Anwender zu sein.

Die 2008 publizierte Studie (im Weiteren AkAC-Studie 2008) basiert hingegen auf einer im Sommer 2007 durchgeführten internetgestützten Befragung, die auf der Webseite des Vereins verwaltet wurde. In Einzelfällen (Zielgruppe waren hier die DAX100-Unternehmen) wurden ergänzend telefonische Befragungen basierend auf den im Internetformular erhobenen Daten durchge-

führt. Dadurch konnten insgesamt 233 Organisationen erreicht werden. Von diesen gaben 171 an, ACs einzusetzen. Eine Besonderheit und Abweichung gegenüber der 2001er-Studie stellte 2008 die Möglichkeit dar, mehrere AC-Umsetzungen zu beschreiben. Hiermit sollten speziell größere Organisationen angesprochen werden, die in ihrem Haus unterschiedlich gestaltete AC-Realisierungen, z.B. für verschiedene Hierarchiestufen und/oder Bereiche, einsetzen. Von dieser Möglichkeit machten 29 Organisationen Gebrauch. Eine zusätzliche Zielgruppe in der 2008er-Befragung waren Unternehmensberater. Hintergedanke war hier, dass Berater selbst entwickelte AC-Umsetzungen, z.B. für kleinere Unternehmen ohne interne Fachexpertise, beschreiben konnten.

### 2.1 Branchenzugehörigkeit und Mitarbeiterzahl

Die überwiegende Zahl der AC-Beschreibungen kommt 2008 aus Deutschland (89%), gefolgt von der Schweiz (6%) und Österreich (5%). Hintergrundinformationen zu den erfassten Organisationen mit AC-Anwendungen sind in Tabelle 1 angegeben. 2008 stellen Vertreter von Banken und Finanzdienstleistern die größte Anwendergruppe von ACs dar (17,5%; 2001 zweitgrößte Gruppe mit 14,9%). Mit deutlichem Abstand folgen Institutionen des öffentlichen Dienstes (9,9%; 2001 drittgrößte Gruppe mit 14,2%). Auf Rang drei rangieren Unternehmen aus dem Automobilbau (8,8%; 2001 nur eine vergleichsweise kleine Gruppe mit 3,5%), hierbei ist anzunehmen, dass sich auch Zulieferer dieser Kategorie zugeordnet haben. Danach folgen Versicherungen (6,4%; 2001 noch die stärkste Gruppe mit 17,7%) und weitere kleinere Gruppen. Im zweiten Teil der Tabelle 1 wird ein Überblick zur Größe der beteiligten Unternehmen, ausgedrückt in Mitarbeiterzahlen, gegeben. Deutlich wird, dass 2008 mehr kleine Organisationen (bis 500 Mitarbeiter) und Großorganisationen (mehr als 20.000 Mitarbeiter) an der Befragung teilnahmen: Zur ersten Gruppe gehören 22,8% der Beteiligten (2001: 11,3%), zur zweiten Gruppe 28,1% (2001: 14,25%).

Der Vergleich dieser Rahmendaten (Branchenzugehörigkeit, Mitarbeiterzahl) zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten zeigt, dass die Branchenzusammensetzung und Organisationsgröße tendenziell ähnlich, aber nicht gleich ist.

Branchenzugehörigkeit	AkAC-Studie 2008		AkAC-Studie 2001	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Banken & Finanzdienstleister	30	17,5%	21	14,9%
Baugewerbe	2	1,2%	-	
Beratung	7	4,1%	-	
Bildung	6	3,5%	-	
Chemie	10	5,8%	14	9,9%
Elektro	6	3,5%	10	7,1%
Energie	8	4,7%	-	
Ernährung	2	1,2%	4	2,8%
Gesundheitswesen	6	3,5%	-	
Handel	7	4,1%	6	4,3%
Automobilbau	15	8,8%	5	3,5%
Transport & Logistik	8	4,7%	-	
Medien	5	2,9%	1	0,7%
Maschinenbau	10	5,8%	4	2,8%
Versicherungen	11	6,4%	25	17,7%
Öffentlicher Dienstleister	17	9,9%	20	14,2%
Telekom, IT	8	4,7%	10	7,1%
Sonstiges	13	7,6%	21	14,9%
<b>Gesamt</b>	<b>171</b>		<b>141</b>	
<b>Organisationsgröße</b>				
bis 250	29	17,0%	-	
251 bis 500	10	5,8%	16	11,3%
501 bis 2.000	26	15,2%	49	34,8%
2.001 bis 10.000	42	24,6%	39	27,7%
10.001 bis 20.000	16	9,4%	16	11,3%
über 20.000	48	28,1%	20	14,2%

TABELLE 1:

Hintergrundinformationen zu den befragten Organisationen mit AC-Anwendungen

Anmerkungen:

„-“ = Branche war

nicht vertreten bzw.

Option wurde nicht

erfasst

## 2.2 Eingeschätzte Einsatzhäufigkeit im zeitlichen Trend

Zu Beginn beider Erhebungen wurden die AC-Anwender zunächst befragt, inwieweit sich ihres Erachtens die Einsatzhäufigkeit von ACs geändert hat:

- 58,7% schätzen 2008 ein, dass der AC-Einsatz in letzter Zeit eher zugenommen hat (2001: 53,2%), dabei ist ein stärkerer Trend bei größeren Unternehmen (Mitarbeiterzahl größer 2.000: 62,3%) zu verzeichnen.
- Während 2001 die meisten Organisationen (34%; 2008: nur 15,2%) zwei bis vier ACs pro Jahr durchführten, setzten 2008 43% der Organisationen jährlich 15 ACs und mehr ein (2001 gehörten lediglich 27% zu dieser Gruppe).

Generell ist also aus der Sicht der AC-Anwender ein Trend zu einem verstärkten Einsatz von ACs zu verzeichnen. Dies deckt sich mit allgemeinen Befragungen zum Einsatz von eignungsdiagnostischen Verfahren, die ebenfalls einen Zuwachs der Einsatzhäufigkeit von ACs verzeichnen (vgl. Hell, Schuler, Boramir & Schaar, 2006; Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007).

## 3. ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG

Im Folgenden werden die Ergebnisse zur Gestaltung der durch die Organisationsvertreter im Detail beschriebenen AC-Realisierungen dargestellt. Soweit nicht anders angegeben, stützt sich der Bericht bei der 2008er-Studie auf 200 Beschreibungen (aus 171 Organisa-

tionen), die 2001er-Befragung basiert auf 141 Beschreibungen.

### 3.1 Zielgruppen und Zielsetzungen der eingesetzten ACs

In Tabelle 2 sind die Ergebnisse der 2008er-Befragung zu Zielgruppen und Zielsetzungen eingesetzter ACs dargestellt (äquivalente Daten zur AkAC-Studie 2001 liegen leider nicht in adäquat aufbereiteter Form vor).

Wenig verwunderlich zeigt sich eine deutliche Abhängigkeit der AC-Zielsetzung von der Zielgruppe. Während für organisationsinterne Mitarbeiter ACs vorrangig für die Personalentwicklung (Ergebnisse haben keinen Einfluss auf Karriereentscheidungen) und Potenzialanalyse (Eignungsuntersuchungen, in denen prinzipiell Karriereentscheidungen getroffen, gleichzeitig aber auch Entwicklungsziele verfolgt werden) genutzt werden, steht bei der organisationsexternen Zielgruppe die Personalauswahl im Vordergrund. In 57 von 200 Realisierungen (28,5%) werden gemischte Zielgruppen (interne und externe Teilnehmer) untersucht.

Abbildung 1 gibt Aufschluss zu den erfassten Zielgruppen. Die deutliche Mehrheit der ACs wird für (Nachwuchs-)Führungskräfte eingesetzt (66,5%; Mehrfachnennungen waren möglich). Mit einigem Abstand folgen Trainees (10,1%), Auszubildende (7,4%) und Fachkräfte bzw. Spezialisten (7,1%).

### 3.2 Anforderungsanalyse

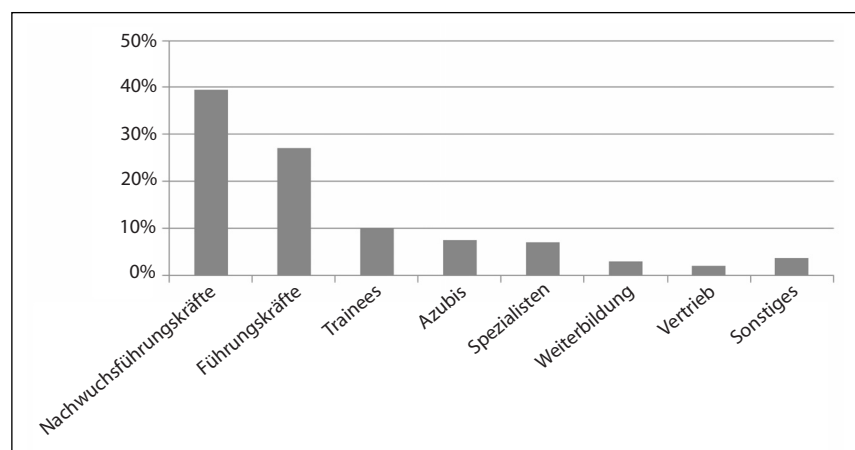
In Tabelle 3 wird die Ableitung und Gestaltung der im AC erfassten Anforderungsdimensionen wiedergegeben.

Zunächst ist eine deutliche Abnahme von Anforderungsanalysen in der neueren Befragung (62% vs. 87%) zu verzeichnen. Allerdings wurde hier explizit nach dem Einsatz empirischer Analysen gefragt, während in der älteren Befragung der Hintergrund der Methode offengelassen wurde. Bei der Konkretisierung der eingesetzten Methoden ist bis auf die verstärkte Befragung von Stelleneinhabern (und die tendenziell verstärkte Nutzung von Expertenurteilen) kein bedeutsamer Unterschied festzustellen. Die 2001 nicht erfasste Option „Ableitung [der AC-Anforderungsdimensionen] aus einem Kompetenzmodell“ weist 2008 eine hohe Auftrenshäufigkeit von 55,6% auf und deutet darauf hin, dass neben bottom-up-Methoden der Anforderungsanalyse verstärkt auch an unternehmensweit geltenden Kompetenzmodellen orientierte top-down-Verfahren der Anforderungsableitung Anwendung finden (vgl. Thornton & Rupp, 2006, für eine Einführung in die entsprechende Methodik). Im arithmetischen Durchschnitt werden 2008 11,59 Dimensionen erfasst, 2001 waren es nur 8,47. Die Nachfrage zur Anzahl der erfassten Dimensionen pro Übung zeigt, dass sich die simultan zu erfassenden Di-

TABELLE 2:  
Zielsetzung der beschriebenen ACs in Abhängigkeit von der Zielgruppe

AkAC-Studie2008	Personalauswahl	Potentialanalyse	Personalentwicklung	Gesamt
nur intern	4	56	38	98
nur extern	36	5	4	45
intern & extern	34	15	8	57
<b>Gesamt</b>	74	76	50	200

ABBILDUNG 1:  
Zielgruppen der beschriebenen ACs  
(Mehrfachnennungen waren möglich)



	2008	2001	$\chi^2$ -Vergleich
	200 Antworten	141 Antworten	
(Empirische) Anforderungsanalyse wurde durchgeführt	62%	87%	25,83***
<b>Eingesetzte Methoden der Anforderungsanalyse</b> (Mehrfachantworten waren möglich)	124 Antworten	125 Antworten	
Befragung Vorgesetzte	76,6%	68,0%	2,30
Aus Stellenbeschreibung abgeleitet	56,5%	51,2%	0,70
Workshop, Festlegung im Team	50,0%	48,0%	0,10
Ableitung durch Expertenurteil	53,2%	32,8%	10,57
Befragung Stelleninhaber	54,8%	32,0%	13,18***
Ableitung aus Kompetenzmodell	55,6%	-	
Sonstige Methoden	7,3%	6,4%	0,08
Anzahl erfasster Anforderungen	M=11,59 (SD=4,03)	M=8,47 (SD=3,03)	t=6.90*** (df=247)
Anzahl erfasster Anforderungen pro Übung	M=4,14 (SD=2,03)	-	
<b>Zuschnitt des ACs</b>	200 Antworten	140 Antworten	
Unternehmensspezifische Anpassung	34,0%	57,9%	19,11***
Vollständige Eigenentwicklung	63,0%	38,6%	19,68***
Bereits auf dem Markt vorhandenes Verfahren	3,0%	3,6%	0,09
<b>TOP10 der erfassten Anforderungen</b>	200 Antworten	140 Antworten	
1. Kommunikationsfähigkeit	90,5%	88,6% (1) <sup>a</sup>	0,32
2. Durchsetzung	87%	86,4% (2)	0,03
3. Analysefähigkeit	80,5%	-	
4. Konfliktfähigkeit	77,5%	74,3% (5)	0,46
5. Kooperationsfähigkeit	71,5%	85,0% (3)	8,49
6. Führungskompetenz	68%	76,4% (4)	1,20
7. Problemlösefähigkeit	66%	70,5% (6)	0,76
8. Zielorientierung	65%	65,5% (7)	0,01
9. Engagement	56,5%	57,9% (11)	0,07
10. Entscheidungsfreude	56%	62,1% (9)	1,26

TABELLE 3:

Ableitung und Gestaltung von Anforderungen

Anmerkungen:

a = In Klammern ist der Rangplatz in der 2001er-Befragung angegeben

mensionen mit durchschnittlich 4,14 aber noch (halbwegs) in Grenzen halten.

Beim Zuschnitt des ACs zeigt sich eine Verschiebung weg von unternehmensspezifischen Anpassungen (2008: 34%; 2001: 57,9%) hin zu vollständigen Eigenentwicklungen (2008: 63%; 2001: 38,6%).

In der „Hitliste“ der zehn am häufigsten erfassten Anforderungsdimensionen zeigt sich eine stabile Rangreihung mit nur kleinen Verschiebungen von 2001 bis 2008. Während die interpersonalen Dimensionen (Kommuni-

kationsfähigkeit, Durchsetzung, Konflikt- und Kooperationsfähigkeit, Führungskompetenz) in vorrangig durch Interaktionssituationen geprägten ACs erwartungsgemäß vorde-re Rangplätze belegen, ist der dritte Rangplatz für „Analysefähigkeit“ (2008 in 80,5% aller ACs erfasst, 2001 nicht als Wahlalternative angeboten) bemerkenswert. Zusammen mit Problemlösefähigkeit (66%) und z.T. auch Zielorientierung (65%) sind neben eher motivational ausgerichteten Dimensionen (Engagement 56,6%; Entscheidungsfreude

de 56%) also auch kognitiv geprägte Anforderungen auf den vorderen Plätzen zu finden.

### 3.3 Eingesetzte Verfahren

Abbildung 2 gibt einen Überblick zu den in den ACs eingesetzten Einzelverfahren. Gemäß der 2008er-Befragung werden am häufigsten (>60%) Präsentationen, Zweiergespräche bzw. Rollenspiele, Fallstudien, Interviews und Gruppendiskussionen mit anderen Teilnehmern eingesetzt. Speziell die letzte Verfahrensform wird im Vergleich zu 2001 in deutlich geringerem Maße eingesetzt. Erwähnenswert ist auch der verstärkte Einsatz von Testverfahren (durch das sehr konservative Signifikanzniveau hier nicht als bedeutsam ausgewiesen): Während 2001 nur in 19% der ACs Intelligenzverfahren eingesetzt wurden, sind es 2008 32%. Persönlichkeitsverfahren wurden 2001 in 16% der Fälle angewandt, 2008 waren es bereits 29%. 2008 wurde zusätzlich die Einsatzhäufigkeit von zwei weiteren Verfahren erfasst. Nach Auskunft der Anwender setzen 37% Gruppenübungen mit Rollenspielern ein. Immerhin noch 17% verwenden Fact-Finding-Übungen, bei denen die Teilnehmer mithilfe gezielter Nachfragen beim Testleiter eine Analyse der Problemsituation vornehmen und darauf aufbauend eine Problemlösung entwickeln müssen (vgl. Obermann, 2009). Im Durchschnitt wurden 2008 5,75 Einzelverfahren pro AC eingesetzt ( $SD=1,79$ ), was nur leicht unterhalb dem Wert von 2001 liegt (im Mittel dort 5,84 Verfahren mit  $SD=2,25$ ).

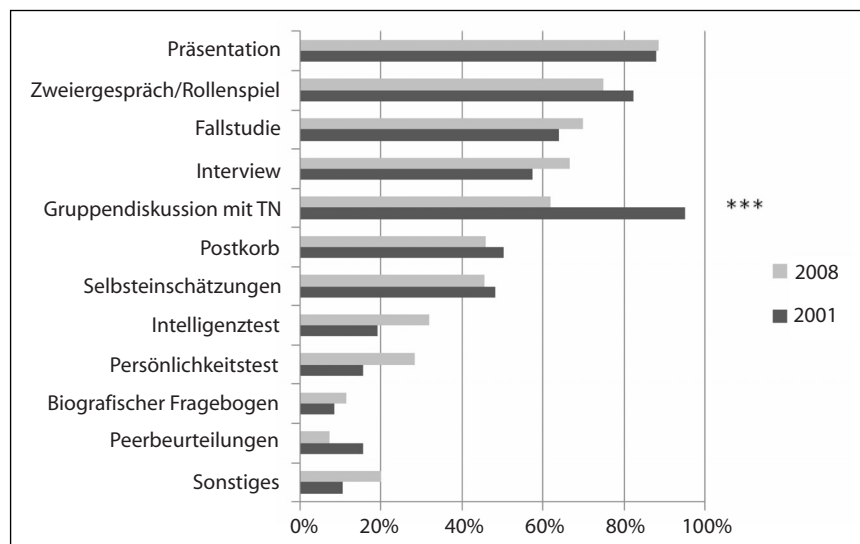
Obwohl in vielen Darstellungen zum AC die besondere Stellung von simulationsorientierten Verfahren wie Gruppendiskussionen, Präsentationen oder Rollenspielen betont wird (z.B. Kleinmann, 2003, oder Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008; für eine Darstellung der unterschiedlichen eignungsdiagnostischen Konzepte sei auf Schuler & Höft, 2004, verwiesen), werden laut der AkAC-Studie 2008 nur in 44 der berichteten ACs (22%) alleine simulationsorientierte Verfahren eingesetzt. In 68 Fällen (34%) werden hingegen alle eignungsdiagnostischen Zugänge (Eigenschaft, Simulation, Biographie) umgesetzt und neben reinen Simulationen auch Testverfahren und Interviews durchgeführt.

### 3.4 Beobachter und Beobachtungssysteme

Die wichtigsten Ergebnisse zum Bereich „Beobachter und Beobachtungssysteme“ sind in Tabelle 4 zusammengefasst.

Die Zusammensetzung der Beobachterteams hat sich von 2001 auf 2008 nicht bedeutsam geändert. Tendenziell beteiligen sich weniger Linienvorgesetzte (80,5% vs. 90,1%), während sich der Anteil organisationsexterner Personen (vorrangig Berater) leicht erhöht hat (45,5% vs. 37,6%). Erstmals wurde 2008 nach Mitbestimmungsvertretern (Repräsentanten des Betriebs- oder des Personalrats) gefragt. Deren durchaus relevanter Anteil (bei 15% der Organisationen gehören sie zu den Beobachtern) dürfte 2001 die „Sonstiges“-Kategorie vergrößert haben.

**ABBILDUNG 2:**  
Überblick zu den eingesetzten Einzelverfahren  
(Mehrfachantworten waren möglich,  
\*\*\* Unterschied ist signifikant  $p<.001$ )  
(TN = Teilnehmer)



	2008	2001	$\chi^2$ -Vergleich
<b>Wer ist Beobachter im AC?</b> (Mehrfachantworten waren möglich)	200 Antworten	141 Antworten	
Führungskräfte Linie	80,5%	90,1%	5,81
Mitarbeiter Personalabteilung	77,5%	74,5%	0,41
Führungskräfte Stab	44,0%	47,5%	0,41
Organisationsexterne (z.B. Berater)	45,5%	37,6%	2,12
Mitbestimmungsvertreter	15,0%	-	
Sonstige Beobachter	11,5%	22,0%	6,84
<b>Trainingsinhalte</b> (Mehrfachantworten waren möglich)	183 Antworten	116 Antworten	
Bekanntmachen mit dem Beobachtungssystem	96,7%	-	
Aufzeigen typischer Beobachtungsfehler	91,8%	-	
Durchspielen typischer Übungsinhalte	81,8%	-	
Vergleich zwischen Experten- und Beobachterurteil	18,0%	-	
Sonstiges	13,1%	-	
Mittlere Trainingsdauer in Tagen	0,81 (SD=0,78)	0,90 (SD=0,53)	t=1.09 (df=297)
<b>Beobachtungstechniken</b>	200 Antworten	141 Antworten	
Gebundene Protokollierung (z.B. mit Checklisten)	83,0%	-	
Freie Protokollierung	16,5%	-	
Keine Vorgaben	0,5%	-	
Beobachterrotation findet statt	67,5%	73,6%	1,47
<b>Bewertungstechniken</b>	200 Antworten		
Auf der Ebene von Skalen/Dimensionen	32,5%	-	
Auf der Ebene spezieller Verhaltensanker	33,5%	-	
Numerisches Gesamturteil	9,5%	-	
Verbaler Text je Übung/Dimension	12,5%	-	
Sonstiges	12,0%	-	
<b>Urteilsbildung</b>	188 Antworten	119 Antworten	
Konsensurteil nach Diskussion	74,5%	85,0%	4,77
Numerische Urteilsbildung (Mittelwert)	22,9%	6,4%	14,40***
Mehrheitsabstimmung	2,7%	6,4%	2,52
Sonstiges	-	2,1%	

TABELLE 4:

Gestaltung von Beobachtung und Bewertung

2008 führten 91,5% der Organisationen vorbereitende Trainings für Beobachter durch (2001 gaben 116 Organisationen an, Beobachtertrainings durchzuführen, was einer Quote von 82,3% entspricht). Bei den Trainingsinhalten (nur 2008 in dieser Detailtiefe erfasst) überwiegen drei Themenschwerpunkte: Bekanntmachen mit der Beobach-

tungs- und Bewertungstechnik (96,7%), Aufzeigen typischer Beobachtungsfehler (91,8%) und das Durchspielen typischer Übungsinhalte (81,8%). Im Durchschnitt dauern die Trainings laut der 2008er-Befragung 0,81 Tage (bei einem 8h-Tag also ca. 6,5 Stunden) und damit unwesentlich kürzer als 2001 (0,90 Tage = 7,2 Stunden).

Während bei der Beobachtung strukturierte Formate gegenüber völlig freien Beobachtungsformen überwiegen (83% vs. 16,5%), werden bei der Bewertung detaillierte Urteilsvarianten mit dimensionsspezifischen oder verhaltensverankerten Bewertungsskalen gegenüber numerischen Globalurteilen oder ausformulierten Kurzgutachten bevorzugt (32,5% und 33,5% vs. 9,5% und 12,5%). Bei der abschließenden Urteilsbildung lässt sich im Vergleich zu 2001 eine deutlich gesteigerte Nutzung der numerischen Urteilsbildung verzeichnen (22,9% vs. 6,4%).

Zusätzlich berichtet werden kann, dass laut der AkAC-Studie 2008 in 67,5% der Fälle eine Beobachterrotation stattfindet (2001: 73,6%; kein bedeutsamer Unterschied). Nur 2008 wurde erhoben, dass in einer Gruppendiskussion im Durchschnitt 3,11 Teilnehmer (SD=3,79) beobachtet werden müssen.

### 3.5 Vorinformation der Teilnehmer, Feedback und Evaluation

In der abschließenden Tabelle 5 werden Befragungsergebnisse aus drei Themenbereichen dargestellt:

TABELLE 5:  
Feedbackprozesse und  
Evaluation

	2008	2001	$\chi^2$ -Vergleich
<b>Vorinformation der Teilnehmer</b> (Mehrfachantworten waren möglich)	200 Antworten	141 Antworten	
Ablauf des ACs	83,8%	85,8%	0,25
Zielsetzung des ACs	87,9%	88,6%	0,04
Art der Übungen	67,2%	61,7%	1,10
Person der Beobachter	54,0%	53,9%	0,00
Verwendung der AC-Daten	48,0%	41,1%	1,59
Speicherung der AC-Daten	32,8%	17,0%	10,66
Tipps zur Vorbereitung	30,3%	21,4%	3,35
Relevante Verhaltensweisen	23,7%	21,4%	0,25
Sonstiges	14,6%	-	
Keine Vorinformation	5,6%	0,7%	5,76
<b>Feedbackform</b>	200 Antworten	141 Antworten	
Kein Feedback	1,0%	2,8%	1,56
Mündlich	33,5%	46,1%	5,53
Schriftlich	2,0%	1,4%	0,17
Mündlich & schriftlich	63,5%	49,6%	6,55
<b>Zeitpunkt des Feedbacks</b>	193 Antworten	141 Antworten	
direkt im Anschluss	56,5%	67,4%	4,07
bis zu einer Woche später	28,5%	20,6%	2,70
mehr als eine Woche später	15,0%	12,1%	0,58
Feedbackdauer in Minuten	47,71 (SD=27,20)	51,28 (SD=26,60)	t=1.20*** (df=332)
<b>Evaluation und Evaluationstechniken</b> (Mehrfachantworten waren möglich)	200 Antworten	135 Antworten	
Eine Evaluation findet statt	77,0%	39,7%	47,58***
Erhebung der Zufriedenheit	56,0%	-	
Analyse interner Daten	41,0%	-	
Analyse externer Kriterien	29,0%	-	
Andere empirisch-statistische Analysen	22,0%	-	
Analyse von Berufserfolgskriterien	29,0%	-	



- Zunächst zeigen die Ergebnisse zur *Vorinformation der Teilnehmer*, dass es keine großen Veränderungen bei der Informationspolitik der Organisationen gibt. Im Vergleich zu amerikanischen Organisationen (siehe Höft & Obermann, in Druck) wird in deutschsprachigen AC-Umsetzungen eine hohe Transparenz angestrebt. Tendenziell gestiegen ist nur die Aufklärungsquote zur Verwendung der AC-Daten. Ein Effekt, der vorrangig auf die Etablierung von entsprechenden Datenschutzbestimmungen zurückzuführen ist. In Abbildung 3 wird als Detailergebnis gezeigt, welche Informationen vor jeder Einzelübung gegeben werden. Während tendenziell mehr Organisationen zu Zielen und Anforderungen aufklären, ist gleichzeitig die Anzahl der Organisationen bedeutsam gestiegen, die hier keinerlei Vorabinformation geben.
- Praktisch alle Organisationen geben den Teilnehmern *Feedback* zu ihren Leistungen. Ein leichter Trend ist dahingehend zu verzeichnen, dass eher eine umfassendere Rückmeldung sowohl in mündlicher als auch in schriftlicher Form gegeben wird. Bei den mündlichen Feedbacks überwiegt eine Rückmeldung direkt im Anschluss an das AC. Es ist dabei im Vergleich zur AkAC-Studie 2001 ein bedeutsamer Trend hin zu kürzeren Gesprächen (im Durchschnitt 47,71 Minuten) zu verzeichnen.
- Im Bereich *Evaluation* ist zunächst einmal zu vermerken, dass in der AkAC-Studie 2008 deutlich mehr Anwender als in der Studie von 2001 angeben, dass sie ihr AC hinsichtlich ihrer Qualität überprüfen. Eine detaillierte Nachfrage im Rahmen der 2008er-Studie zeigt allerdings, dass sich die meisten Evaluationen auf die Erhebung der Zufriedenheit beschränken. Häufig werden zumindest AC-interne Daten analysiert (vgl. Obermann, 2006, für eine entsprechende Anleitung für sinnvolle statisti-

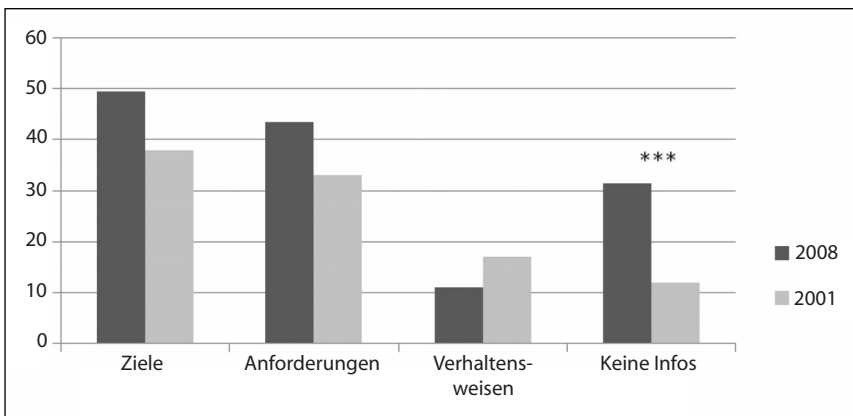
sche Überprüfungen). 29% geben an, Berufserfolgskriterien zu erfassen.

#### 4. FAZIT

##### 4.1 Zur Qualität von AC-Anwendungen

Für eine Aussage hinsichtlich der Qualität der durchgeführten Assessment Center müssen normative Aussagen getroffen werden. Hierfür kann man sich an einschlägigen nationalen oder internationalen Standards orientieren (Arbeitskreis Assessment Center e.V., 2004; International task force on assessment center guidelines, 2009), allerdings ist die Ableitung eindeutiger Richtlinien nicht immer einfach (vgl. beispielsweise die kritische Diskussion der AC-Erhebung von Kanning, Pöttker & Gelléri, 2007, in der *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, Heft 2, Volume 55, 2009). Analog zur Darstellung von Höft und Obermann (in Druck) sollen hier aber zumindest generelle Aussagen getroffen werden:

- *Anforderungsanalyse und Anforderungsprofil:*  
Die Anwendungshäufigkeit von Anforderungsanalysen scheint zunächst im Vergleich der beiden Befragungen gesunken zu sein. Dies ist unseres Erachtens ein Artefakt der geänderten Fragestellung, bei der explizit nach *empirischen* Analysemethoden gefragt wurde. Erfreulich ist hingegen, dass sich die Anwender von Anforderungsanalysen auf einen breiten Kanon von Methoden stützen. Hier ist ein genereller Trend zur Verbreiterung der Informationsbasis festzustellen. Kompetenzmodelle scheinen sich dabei als eine Zugangsform etabliert zu haben. Offen muss an dieser Stelle bleiben, wie umfassend und stringent die unterschiedlichen Infor-



**ABBILDUNG 3:**  
Informationen, die vor jeder Einzelübung gegeben werden  
(Mehrfachantworten waren möglich,  
\*\*\* Unterschied ist signifikant  $p < .001$ )

mationen in einem schlüssigen Anforderungsprofil gebündelt werden.

Die in der 2008er-Studie festgestellte erhöhte Anzahl von erhobenen Anforderungen ist zwiespältig: Eine umfassendere Beschreibung der Anforderungen einer Zielposition ist zunächst zu begrüßen, birgt aber auch die Gefahr einer Pseudovielfalt mit vielen, konzeptionell überlappenden und inhaltlich heterogen definierten Anforderungen. Die Vermehrung scheint zumindest nicht zu einer Überforderung der AC-Beobachter zu führen, da sie innerhalb einer Übung im Durchschnitt eine noch akzeptable Anzahl von Dimensionen simultan beobachten müssen.

Eindeutig positiv ist die qualitative Erweiterung der „TOP10 der am häufigsten erfassten Anforderungen“ um die Dimension „Analysefähigkeit“ zu werten. Sie bildet (zusammen mit einigen anderen Dimensionen) in einer anwendungsorientierten Umschreibung die in der eignungsdiagnostischen Forschung wiederholt gefundene robuste Vorhersagequalität der allgemeinen kognitiven Fähigkeit ab (vgl. Kramer, 2009). Offen bleibt aber auch hier, mit welchen Einzelverfahren diese Anforderungen erfasst werden und ob diese Einzelverfahren testtheoretischen Ansprüchen genügen.

#### – *Verwendete AC-Einzelverfahren*

Beim Verfahrenseinsatz zeigt sich ein Trend zur Multimethodalität. Das AC wird immer mehr im Sinne eines harmonisierten Verfahrensarrangements umgesetzt. Eigenschaftsorientierte Verfahren (Intelligenz- und Persönlichkeitsverfahren) werden deutlich häufiger eingesetzt, biographieorientierte Verfahren (wie das Interview) gehören zum Standardrepertoire. Aus methodischer Sicht prinzipiell erfreulich ist auch der reduzierte Einsatz von Gruppendiskussionen, die durch ihre kaum standardisierbare Dynamik und die erforderliche Simultanbeobachtung mehrerer Teilnehmer hohe Anforderungen an die Beobachter stellen (vgl. Höft & Funke, 2006).

Zur Natur des Assessment Centers gehört die bevorzugte Verwendung simulationsorientierter Verfahren (vgl. die Standards des Arbeitskreis Assessment Center e.V., 2004), zu begrüßen ist aber, dass die getroffene Eignungsdiagnose auf einem breiten Kanon konzeptionell unterschiedlich gestalteter Verfahren gestützt wird. Unbekannt bleibt aber, wie stringent die Verfahrensauswahl auf der Anforderungsanalyse

gründet, welche Qualität die verwendeten Verfahren (z.B. im Bereich der Persönlichkeitstests) aufweisen und wie systematisch die unterschiedlichen Informationsquellen im späteren eignungsdiagnostischen Urteil integriert werden.

#### – *Beobachtung und Bewertung*

Das sich aus ganz unterschiedlichen Gruppen rekrutierende Beobachterteam (Führungskräfte, Personalmitarbeiter, Berater, Vertreter der Mitbestimmung) bedeutet auch eine heterogene Mischung von Vorwissen und Erfahrung. Generell ist gut, dass die allermeisten Anwender hier nicht auf Trainings verzichten. Ein Vergleich mit vorgeschlagenen Mustertrainings (vgl. hierzu Höft & Melchers, in diesem Heft) deutet aber an, dass diese Trainings zeitlich sehr kurz geplant sind und nicht alle Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Beobachtung (z.B. Vergleiche zwischen Beobachter- und Expertenurteilen) enthalten. Zu den Beobachtungs- und Bewertungstechniken liegen keine Vergleichszahlen vor. Nach den Befunden der AkAC-Studie 2008 folgen die meisten Nutzer hier aber den Empfehlungen in einschlägigen AC-Lehrbüchern (vgl. Obermann, 2009) und setzen strukturierte, verhaltensbezogene Formate ein. Bei der abschließenden Entscheidungsfindung ist im zeitlichen Vergleich ein verstärkter Einsatz von numerischer Urteilsbildung (häufig in Form einfacher Mittelwertbildung) zu verzeichnen. Damit zeigt sich beim alten Gegensatz und Widerstreit zwischen klinischer und numerischer Urteilsbildung (vgl. Höft & Funke, 2006) für das AC immer noch eine Dominanz des ersteren Wegs der Entscheidungsfindung (nahezu ein 3:1-Verhältnis), der letztere Zugang holt aber auf.

#### – *Feedbackprozesse und Evaluation*

Vermutlich bedingt durch die im internationalen Vergleich deutlich stärkere Beteiligung der Personalvertretungen bei Personalentscheidungen ist bei deutschsprachigen ACs auch eine vergleichsweise hohe Transparenz gegenüber den Teilnehmern zu verzeichnen (vgl. hierzu auch Krause & Gebert, 2003).

Die gestiegene Zahl von kombinierten Feedback- mit mündlichen und schriftlichen Elementen deutet auf eine systematischere Nutzung der diagnostischen Inhalte für gewünschte Feedbackeffekte hin (vgl. den Beitrag von Zenglein, Lohs & Kevenoglu, in diesem Band).

Auch die gestiegene Zahl von ACs mit Evaluationsbemühungen deutet zunächst auf

eine verbesserte Professionalisierung hin. Zu viele Anwender beschränken sich hier aber auf die Erfassung von Zufriedenheit. Deutlich stärker als bisher müssen Berufserfolgskriterien zur Erfolgsüberprüfung herangezogen werden.

#### **4.2 Einschränkungen der vorgestellten Studie**

Sowohl in der AkAC-Studie 2001 als auch in der Studie von 2008 wurden die befragten Anwender mithilfe einer Zufallsstichprobe rekrutiert. Bedingt durch die vorangeschrittene Technik wurden dabei ganz unterschiedliche Kanäle zur Teilnehmeransprache genutzt (2001: Postversand von Fragebogen an über Adressdatenbanken erfasste Organisationen; 2008: E-Mail-Ansprache und internetgestützte Befragung, zusätzlich telefonische Befragung und spezielle Ansprache von Unternehmensberatern). Die Charakteristika der Stichproben (vgl. den Abschnitt „Hintergrundinformationen der Organisationen“) unterscheiden sich damit hinsichtlich einiger relevanter Rahmenbedingungen (Branchenzugehörigkeit, Organisationsgröße). Zwar zeigen sich in vielen der erhobenen AC-Bereiche konstante Werte, mögliche Unterschiede alleine aufgrund von Abweichungen in Stichprobencharakteristika sind aber nicht auszuschließen.

Eine zusätzliche Einschränkung resultiert aus der Erhebungsmethode, die auf Selbstberichten der AC-Anwender beruht. Hier bleibt ungeprüft, inwieweit diese alle Fragen zu Details der AC-Umsetzung korrekt interpretiert und dementsprechend wahrheitsgemäß beantwortet haben. Zusätzlich bleibt die Qualität der konkreten AC-Umsetzung vor Ort im Dunkeln.

#### **4.3 Ausblick**

Obwohl standardisierte Befragungen zur Gestaltung und Umsetzung von ACs in ihrer Aussage- und Erklärungskraft begrenzt sind, geben sie einen guten Einblick zu Praxistrends und weisen auf mögliche neue Entwicklungsfelder hin. Der Arbeitskreis Assessment Center e.V. hat deshalb beschlossen, im Vorfeld jedes nationalen Assessment-Center-Kongresses eine Anwenderbefragung durchzuführen, d.h. die nächste Erhebung wird 2011 beginnen.

## **5. DANKSAGUNG**

Wir bedanken uns beim Arbeitskreis AC e.V., der die vorgestellte Arbeit mit einer Sachbeihilfe unterstützt hat. Wir danken an dieser Stelle ganz herzlich Frau Olga Janke, die im Rahmen ihrer Bachelorarbeit den wesentlichen Teil der telefonischen Befragungen und die Datenaufbereitung übernommen hat.

## **LITERATUR**

- Arbeitskreis Assessment Center e.V. (2004). Standards der Assessment Center-Technik 2004. Verfügbar unter <http://www.arbeitskreis-ac.de> [01.04.2010].
- Hell, B., Schuler, H., Boramir, I. & Schaar, H. (2006). Verwendung und Einschätzung von Verfahren der internen Personalauswahl und Personalentwicklung im 10-Jahres-Vergleich. *Zeitschrift für Personalforschung*, 20, 58-78.
- Höft, S. & Funke, U. (2006). Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 145-188). Göttingen: Hogrefe.
- Höft, S. & Obermann, C. (in Druck). Die Qualität von Assessment Centern im deutschsprachigen Raum: Stabil mit Hoffnung zur Besserung. In P. Gelleri & C. Winsen (Hrsg.), *Personalpsychologische Diagnostik als Beitrag zu Berufs- und Unternehmenserfolg – Festschrift zur Emeritierung Professor Dr. Heinz Schulers*. Göttingen: Hogrefe.
- International Task Force on Assessment Center Guidelines (2009). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 243-253.
- Kanning, U. P., Pöttker, J. & Gelléri, P. (2007). Assessment Center Praxis in deutschen Großunternehmen – Ein Vergleich zwischen wissenschaftlichem Anspruch und Realität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51, 155-167.
- Kleinmann, M. (2003). *Assessment Center*. Göttingen: Hogrefe.
- Kramer, J. (2009). Allgemeine Intelligenz und beruflicher Erfolg in Deutschland: Vertiefende und weiterführende Metaanalysen. *Psychologische Rundschau*, 60, 82-98.
- Krause, D. & Gebert, D. (2003). A comparison of assessment center practices in organizations in German-speaking regions and the United States. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 297-312.
- Nerdinger, F.W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.
- Neubauer, R. (2005). AC-Studie 2001: Was machen eigentlich die anderen Unternehmen im AC? In K. Sünderhauf, S. Stumpf & S. Höft (Hrsg.), *Assessment Center. Von der Auftrags-*

- klärung bis zur Qualitätssicherung (S. 401-409). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Obermann, C. (2006). Evaluation eines Assessment Centers – Wie geht das, wenn nur wenige Außenkriterien vorliegen? *Wirtschaftspsychologie*, 8 (4), 68-76.
- Obermann, C., Höft, S. & Janke, O. (2008). Was machen die DAX100-Unternehmen? Die große AkAC-Studie 2008. In Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Hrsg.), *Diagnostische Kompetenz: Entwickeln und Anwenden. Dokumentation zum 7. Deutschen Assessment-Center-Kongress 2008* (S. 80-96). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Obermann, C. (2009). *Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends* (4. überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Schuler, H. & Höft, S. (2004). Berufseignungsdiagnostik und Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie (D/III/3): Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 439-532). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 49-97.
- Spychalski, A. C., Quinones, M. A., Gaugler, B. B. & Pohley, K. (1997). A survey of assessment center practices in organizations in the United States. *Personnel Psychology*, 50, 71-90.
- Thornton, G.C. & Rupp, D. (2005). *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.



*PROF. DR. STEFAN HÖFT*  
*Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA)*  
*Seckenheimer Landstr. 16*  
*68163 Mannheim*  
*stefan.hoeft@arbeitskreis-ac.de*



*PROF. DR. CHRISTOF OBERMANN*  
*Obermann Consulting GmbH*  
*Benesisstr. 24-32*  
*50672 Köln*  
*obermann@obermann-consulting.de*

*Taiga Brahm*

### **Entwicklung von Teamkompetenz durch computergestütztes kollaboratives Lernen**

Die Entwicklung sozialer Kompetenzen werden für das Arbeiten in einer vernetzten Gesellschaft als sehr bedeutsam angesehen. In der vorliegenden Arbeit werden computergestützte kollaborative Lernprozesse innerhalb der dualen Erstausbildung eines großen deutschen Unternehmens untersucht. Im Vordergrund steht dabei herauszufinden, inwieweit die Zusammenarbeit in einem virtuellen Team dazu führt, dass die einzelnen Lernenden Teamkompetenz entwickeln, welche Faktoren dazu beitragen und auch zu einer höheren Leistung im Sinne der Aufgabenerfüllung führen können.

Für die empirische Untersuchung wurde ein umfassendes didaktisches Design in Kooperation mit dem Partnerunternehmen entwickelt und umgesetzt. An der Untersuchung nahmen 456 Auszubildende teil.

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass die Lernenden während des Teamprojekts Teamkompetenz entwickelten. Für die Entwicklung von Teamkompetenz und die Leistung in Teams weisen Handlungsprozesse wie die Kommunikation im Team und interpersonale Prozesse (z. B. die Teamkohäsion) die stärksten Effekte auf. Mittels Interviews konnten weiterführende Empfehlungen zur Gestaltung von computergestützten kollaborativen Lernprozessen abgeleitet werden. Insgesamt birgt das vernetzte Lernen in virtuellen Teams also das Potenzial, die Auszubildenden an das computergestützte kollaborative Lernen heranzuführen und sie bei der Entwicklung von Teamkompetenz zu unterstützen.

**360 Seiten, ISBN 9783-389967-627-3,**  
**Preis: 30,- Euro**

PABST SCIENCE PUBLISHERS  
Eichengrund 28, 49525 Lengerich,  
Tel 05484-308, Fax 05484-550,  
E-Mail: pabst.publishers@t-online.de  
Internet: www.psychologie-aktuell.com