

Assessment-Center

Wie Unternehmen einen guten Eindruck bei Bewerbern hinterlassen



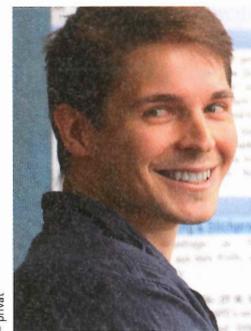
Autor
Martin Kersting
Professor und Leiter
der Abteilung für
Psychologische Diagnostik,
Justus-Liebig-Universität Gießen



Autorin
Katrin Fellner
Psychologin,
Netzwerk Kadertraining GmbH



Autorin
Jutta Schneider-Ströer
Diplom-Psychologin,
Netzwerk Kadertraining GmbH



Autor
David E. Bianucci
Studentischer Mitarbeiter
in der Abteilung
Psychologische Diagnostik,
Justus-Liebig-Universität Gießen

Assessment-Center (AC) erfreuen sich trotz des hohen Aufwands, den sie mit sich bringen, großer Beliebtheit bei Personalverantwortlichen. Wie aber beurteilen die Teilnehmer diese Methode? Welche Bedingungen müssen gegeben sein, damit sie das Verfahren später positiv bewerten? Und wie wirkt sich das Feedback auf das Akzeptanzurteil aus? Eine Studie der Justus-Liebig-Universität Gießen und der Netzwerk Kadertraining GmbH aus der Schweiz ist diesen Fragen nachgegangen.

Candidate Experience

Ob Online-Bewertungsportale wie Glassdoor, Jobvoting und Kununu – oder die gute alte „Mund-zu-Mund-Propaganda“: Wenn Bewerber ein eignungsdiagnostisches Verfahren inakzeptabel finden, behalten sie dies meist nicht lange für sich. Das Image des Unternehmens kann in einem solchen Fall leiden – mit gravierenden Folgen. Denn die Wahrscheinlichkeit, dass die vom Assessment-Center abgeschreckten Bewerber ein Jobangebot akzeptieren, sinkt ebenso wie die Bereitschaft anderer, sich zu bewerben. Zu befürchten ist auch, dass sich der Reputationsverlust auf Dienstleistungen und Produkte des Unternehmens auswirkt. Entsprechend verunsichert sind Personalverantwortliche mit Blick auf die Candidate-Experience: Wie hinterlassen wir mit einem Assessment-Center einen guten Eindruck bei den Bewerbern?

chert sind Personalverantwortliche mit Blick auf die Candidate-Experience: Wie hinterlassen wir mit einem Assessment-Center einen guten Eindruck bei den Bewerbern?

Forschung lässt Fragen offen

Auf den ersten Blick lässt sich diese Frage wissenschaftlich gut beantworten. Eine vor einigen Jahren veröffentlichte Meta-Studie (Anderson et. al. 2010; siehe Literaturtipp) fasst die Ergebnisse von 38 Einzelstudien aus 17 Ländern statistisch kontrolliert zusammen. Die Autoren betrachteten, wie zehn Kategorien von Personalauswahlverfahren, darunter Interview und Persönlichkeitsfragebogen, unter verschiedenen Akzeptanzgesichts-

punkten bewertet werden. Die Kategorie Assessment-Center kommt in der Studie zwar nicht ausdrücklich vor, wohl aber die Kategorie „Work Sample“, die typische AC-Übungen umfasst. Von allen betrachteten Verfahren schneiden die „Work Samples“ in der Akzeptanzbewertung insgesamt am besten ab und sie liegen auch bei den meisten Bewertungsaspekten in der Spitzengruppe.

Bei differenzierter Betrachtung bleiben jedoch trotz der Fülle an wissenschaftlichen Studien zur Akzeptanz von Assessment-Centern Fragen offen. So wurden in vielen Studien lediglich jüngere Teilnehmer befragt, während Arbeitgeber zu Assessment-Centern meist berufserfahrene Bewerber einladen. Was für Berufseinsteiger akzeptabel ist, müssen Menschen mit jahrelanger Berufserfahrung nicht auch akzeptieren. Besonders problematisch ist, dass einige Studien die Urteile von Personen miteinbeziehen, die noch nie an einem Assessment-Center teilgenommen und ihr Urteil allein aufgrund einer Kurzbeschreibung des Verfahrens abgegeben haben. In anderen Fällen haben Forscher Teilnehmer

von Assessment-Centern befragt, deren Erfahrung mit dem Verfahren lange zurückliegt, so dass ihre Einschätzungen starken Erinnerungseffekten unterliegen.

Der Einfluss von Feedback auf das Akzeptanzurteil

Auch hinsichtlich der Wirkung von Feedback auf das Akzeptanzurteil fehlen belastbare Erkenntnisse. Die Frage, welchen Einfluss die rückgemeldeten Ergebnisse auf die Akzeptanz des Auswahlverfahrens haben, wurde bislang nur selten untersucht. Einige Studien, die das tun, krankten daran, dass es sich um reine „Laborstudien“ handelt: Studierende sollten sich beispielsweise in die Lage von Bewerbern versetzen, erhielten verschiedene Formen von Feedback und wurden im Anschluss nach ihrer Meinung gefragt. Ob sich diese Ergebnisse auf das „wirkliche Leben“ übertragen lassen, ist unklar.

Um diesen Zusammenhang genauer zu untersuchen, hat die Justus-Liebig-Universität Gießen mit der Netzwerk Kadertraining GmbH eine Studie ohne Laborcharakter zur Akzeptanz von Assessment-Centern auf den Weg gebracht. Der Titel der Studie war „Zur Wirkung von Feedback im Assessment Center“ (AC-Fee).

Als Basis für die Studie diente ein Assessment-Center, welches Netzwerk Kadertraining entwickelt hat, um arbeitssuchende Führungskräfte möglichst rasch und dauerhaft in den Arbeitsmarkt zu reintegrieren und ihre Vermittelbarkeit insgesamt zu verbessern. Das sechsstündige Assessment Center dient der Standortbestimmung für die Führungskräfte, umfasst eine Gruppendiskussion, eine Präsentation, ein Interview sowie Leistungs- und Persönlichkeitsfragebögen und ist der Auftakt eines 16-tägigen Programms. 158 Führungskräfte im Alter zwischen 26 und 63 Jahren, darunter 115 Männer, nahmen im Rahmen der Studie an dem Assessment-Center teil. Das Durchschnittsalter betrug 46,9 Jahre. An einem AC-Tag nahmen durchschnittlich neun Personen teil, die Beobachtung wurde immer von drei Assessoren vorgenommen, darunter mindestens ein Psychologe.

Nach dem Assessment-Center bewerteten die Teilnehmer das Verfahren mit dem „AKZEPT!-AC“-Fragebogen von Martin Ker-

sting (siehe Webtip). Um zu beurteilen, wie sehr sich das Feedback auf die Akzeptanz auswirkt, füllten sie den Fragebogen einmal direkt nach dem Assessment-Center aus – und einmal nach dem einstündigen Feedback, das sie circa eine Woche nach dem AC erhielten. Im Feedbackgespräch meldeten die Assessoren den Teilnehmern ihre Ergebnisse zurück, besprachen Entwicklungspotenziale und persönliche Lernschritte.

Der Fragebogen, den die Teilnehmer vor und nach diesem Gespräch ausfüllten, erfasst die Akzeptanz von Assessment-Centern differenziert nach fünf Aspekten (siehe Tabelle 1):

- ▶ Gute Organisation
- ▶ Positive Atmosphäre
- ▶ Kontrollierbarkeit (die Überzeugung, jederzeit zu wissen, was im AC von einem verlangt wird, und die Aufgaben zu verstehen und nicht etwa allein deshalb schlecht abzuschneiden, weil die Anforderungen schlecht erklärt wurden oder die Assessoren jemanden „nicht leiden können“)
- ▶ Belastungsfreiheit
- ▶ Augenscheinvalidität (die Überzeugung, dass die im Assessment-Center durchgeführten Übungen eine gute Simulation der beruflichen Wirklichkeit sind)

Die Teilnehmer mussten auf einer sechsstufigen Skala angeben, für wie zutreffend sie eine Aussage wie „Das AC war gut organisiert“ fanden. Zudem sollten sie ein Akzeptanz-Gesamturteil abgeben und ihre eigene Leistung im AC einschätzen. Um eine aufmerksame Bearbeitung des Fragebogens zu sichern und ein stumpfes „Ich stimme immer

zu“ zu verhindern, waren einige Fragen negativ gepolt formuliert („Die Teilnahme am AC ist belastend.“). Für die Auswertung wurden alle Antworten so transformiert, dass ein hoher Wert (maximal „6“) für ein positives Akzeptanzurteil beziehungsweise eine positive Selbsteinschätzung stand.

Ergebnisse der Studie

Sowohl bei der ersten Befragung (Prämessung) als auch bei der zweiten Befragung nach dem Feedback (Postmessung) erhielt das Assessment-Center ein überaus positives Akzeptanzurteil (Abbildung 1). Frauen und Männer unterschieden sich in ihrer Bewertung nicht. Insbesondere würdigten die Teilnehmer die gute Organisation, die hohe Kontrollierbarkeit und die positive Atmosphäre. Demgegenüber fielen die Bewertungen in den Dimensionen Augenscheinvalidität und Belastungsfreiheit etwas niedriger aus, gleichwohl sie immer noch im positiven Bereich liegen.

Tatsächlich ist nicht zu erwarten, dass die Teilnahme an einem Assessment-Center belastungsfrei ist oder die „Wirklichkeit“ perfekt imitiert. Dies gilt im vorliegenden Fall auch deshalb, weil diverse Berufsgruppen das Verfahren durchlaufen haben und die Übungen nicht passgenau für jede Stelle konzipiert werden konnten.

Welche Faktoren entscheiden über die Akzeptanz eines Assessment-Centers?

Über die Akzeptanz eines Assessment-Centers entscheidet vor allem die „Augenscheinvalidität“. Sie ist die wichtigste Dimension. Augenscheinvalide sind Verfahren, die be-

Aspekte	Beispielfrage
Gute Organisation	Ich wusste jederzeit, wann und wo die nächste Aufgabe für mich beginnt.
Positive Atmosphäre	Während des AC herrschte permanent eine unangenehme „Prüfungs“-Atmosphäre. (Negativ gepolte Frage)
Kontrollierbarkeit	Während der Übungen des AC wusste ich jederzeit, was ich tun muss.
Belastungsfreiheit	Die Teilnahme am AC ist belastend. (Negativ gepolte Frage)
Augenscheinvalidität	Dass man mit dem AC geeignete Personen für einen Job herausfinden kann, ist zu bezweifeln. (Negativ gepolte Frage)
Zusatzfragen	
Gesamtbeurteilung	Welche Note würden Sie dem AC geben?
Selbsteinschätzung	Im Vergleich mit anderen Personen meiner Altersgruppe (mit gleicher Schulbildung) denke ich, dass ich im AC abgeschnitten habe.

Tabelle 1: Beispielfragen des eingesetzten Akzeptanzfragebogens AKZEPT!-AC. Die Teilnehmer konnten die jeweils vier Fragen zu den fünf Aspekten auf einer Skala von 1 (= trifft nicht zu) bis 6 (= trifft genau zu) beantworten. Die Zusatzfragen konnten auf einer Skala von 1 (= sehr schlecht) bis 6 (= sehr gut) beantwortet werden. (Quelle: Martin Kersting)

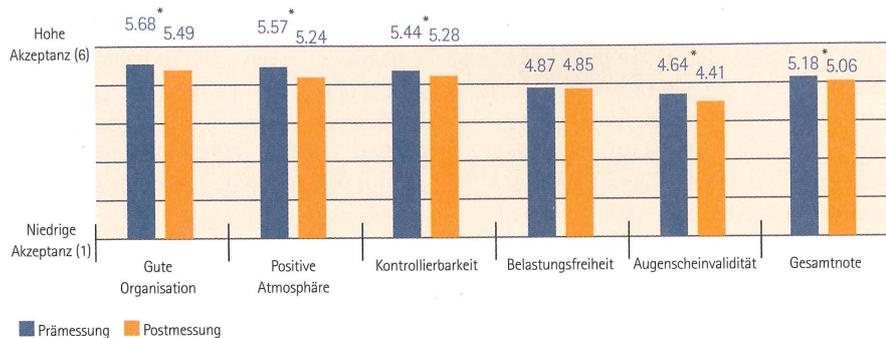


Abbildung 1: Akzeptanzurteile von 158 Teilnehmern über das Assessment-Center, gemessen vor (Prämessung) und nach dem Feedback (Postmessung).
 * Der Unterschied ist statistisch signifikant.
 (Quelle: Martin Kersting)

ruffliche Herausforderungen realistisch simulieren. Die Stärke des Zusammenhangs zwischen diesen Akzeptanzaspekten und dem Akzeptanzgesamturteil lässt sich als Korrelationskoeffizient angeben. Dieser kann Werte zwischen null (kein Zusammenhang) und eins (perfekter Zusammenhang) annehmen. Das Akzeptanzgesamturteil korreliert zu .54 hochsignifikant mit der direkt im Anschluss an das AC abgegebenen Einschätzung der „Augenscheinvalidität“. Weitere bedeutsame Aspekte sind die „positive Atmosphäre“ (.36), die „gute Organisation“ (.34) und die „Kontrollierbarkeit“ (.29).

Wie wirkt sich das Feedback auf die Akzeptanz des Assessment-Centers aus?

Abbildung 1 zeigt, dass die Akzeptanzwerte in allen fünf Dimensionen sowie im Gesamturteil nach dem Feedback geringfügig schlechter werden. Mit Ausnahme der Dimension Belastungsfreiheit ist der Rückgang statistisch bedeutsam. Auch zum zweiten Messzeitpunkt findet das Verfahren noch hohen Zuspruch, aufgrund des Feedbacks und/oder der Zeit, die vergangen ist, sinkt die Zustimmung aber geringfügig. Möglicherweise hat diese leichte Verschlechterung mit der Selbstwahrnehmung der Teilnehmer zu tun. Die Gesamtbeurteilung des Assessment-Centers fällt nach dem Feedback nämlich insbesondere bei jenen Teilnehmern schlechter aus, die ihre eigene Leistung im AC nach dem Feedback kritischer einschätzen als vorher. In der Gruppe jener 124 Personen, deren Selbsteinschätzung sich nicht verändert oder nach dem Feedback gar verbessert hat, fällt das Akzeptanzgesamturteil nach dem Feedback mit einem Wert von 5.1 nahezu identisch mit

dem Wert von 5.2 vor dem Feedback aus. Die 30 Teilnehmer, die ihre eigene Leistung im AC nach dem Feedback schlechter beurteilen als vor dem Feedback, bewerten auch das AC bei der zweiten Messung mit einem Wert von 4.9 kritischer als vorher (5.2). Möglicherweise sind dies Personen, die ein etwas negatives Feedback erhalten haben. Dies lässt sich aber in dem Datensatz nicht prüfen, da die Erhebung anonym durchgeführt wurde, um bewusste Verzerrungen des Akzeptanzurteils auszuschließen.

Wie hinterlassen Unternehmen einen guten Eindruck bei Bewerbern?

Das Fazit aus der Studie lässt sich einfach zusammenfassen: Ein „gut gemachtes“ Assessment-Center hinterlässt bei Teilnehmern einen guten Eindruck. Gut gemacht bedeutet gut organisiert, mit Aufgaben, die das Arbeitsleben realistisch abbilden, und Assessoren, die den Teilnehmern mit Respekt begegnen.

Die Akzeptanz ist allerdings nicht das einzige Qualitätskriterium für ein eignungsdiagnostisches Verfahren wie ein Assessment-Center. Es geht dabei vor allem darum, die Kompetenzen und Potenziale der Teilnehmer treffsicher einzuschätzen. Ein zutreffendes, konstruktives Feedback ist für alle Teilnehmer wertvoll – auch für abgelehnte Bewerber. Selbst wenn Arbeitgeber alle Regeln zur Gestaltung von Feedback einhalten, kann eine Diskrepanz zwischen einer positiven Selbst- und einer vergleichsweise kritischeren Fremdeinschätzung aber dazu führen, dass Teilnehmer das Verfahren abwerten, um ihren Selbstwert zu schützen. Dies ist jedoch kein Grund, auf ehrliches Feedback zu verzichten.

Bei allem berechtigten Bemühen um eine positive „Candidate-Experience“ können und sollen den Teilnehmern keine Erfahrungen erspart werden, die für die persönliche Entwicklung bedeutsam sind.

Immer wieder wird darauf aufmerksam gemacht, wie wichtig es ist, dass auch abgelehnte Bewerber den Bewerbungsprozess akzeptieren. Denn sie haben als „Storyteller“ Multiplikatorwirkung. Dennoch hat diese Akzeptanz Grenzen: Wenn eine Person unbedingt einen bestimmten Job haben will, wird sie – egal wie viel Mühe sich die Organisation gibt – enttäuscht sein, wenn der Wunsch nicht in Erfüllung geht. Die Abwertung des Bewerbungs- und Auswahlverfahrens ist aus Sicht der Organisation unerfreulich, dient jedoch der Person dazu, ihren Selbstwert aufrechtzuerhalten.

Einschränkend ist hier aber zu sagen, dass das eignungsdiagnostische Verfahren nur ein Aspekt unter vielen ist. Inwiefern Bewerber einen Prozess akzeptieren, hängt mit ihren Erlebnissen in allen anderen Kontaktpunkten zusammen: vom Personalmarketing bis hin zur Abwicklung der Einstellungsformalitäten. In jeder Prozessphase kommt es auf die Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit an, vor allem aber können Unternehmen bei den Bewerbern mit Transparenz, Fairness und Respekt punkten.

LITERATURTIPP

Applicant Reactions in Selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. Von Neil Anderson, Jesus F. Salgado und Ute Hülsheger. In: Journal of Selection and Assessment, 18 (2010), Heft 3, S. 291–304.

WEBTIPPS

Die Netzwerk Kadertraining GmbH ist von Swiss Assessment zertifiziert und verpflichtet sich damit, die Qualitätsstandards für Assessment-Center (www.swissassessment.ch/standards-zertifizierung) einzuhalten: www.kadertraining.ch

Mehr Informationen zum Fragebogen „AKZEPTI-AC“ unter kersting-internet.de/testentwicklungen/akzept-fragebogen