

Prognostische Validität eines Assessment Centers zur Vorhersage eines objektiven Berufserfolgsindikators: Kriterienkontamination als Erklärung?

HEINZ HOLLING UND WOLFRAM REINERS, WESTFÄLISCHE WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER

1994

1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Auswahl geeigneter Mitarbeiter stellt die Grundlage für die Verwirklichung der Ziele einer jeden Organisation dar. Unter dem breiten Spektrum der Methoden zur Bildung eignungsdiagnostischer Urteile im Rahmen der Personalauswahl nehmen Assessment Center (AC)-Verfahren einen bedeutenden Raum ein. Ihnen wird nicht nur die Erfüllung notwendiger Testgütekriterien, wie Objektivität, Reliabilität oder prognostische Validität in einer Vielzahl von Studien bescheinigt. Sie erfüllen gleichermaßen andere berechnete Forderungen an die Methoden der Personalauswahl, wie etwa die Berücksichtigung der Aspekte der sozialen Validität, wie sie von Schuler und Stehle (1983) vorgeschlagen wurden: Die Verfahren stellen dem Bewerber Informationen über Charakteristika des Arbeitsplatzes und der Organisation zur Verfügung, die Führungskräfte der Organisation werden an der Entwicklung und Durchführung der Personalauswahlinstrumente beteiligt, die Verfahren sind bzgl. der Durchführung und der daraus gezogenen Schlüsse für Beurteiler und Beurteilte transparent und daher vergleichsweise leicht kommunizierbar. Diese Eigenschaften des AC-Verfahrens haben zu einer hohen Akzeptanz sowohl bei Stellenbewerbern als auch bei den für die Personalauswahl verantwortlichen Organisationsmitgliedern geführt (Holling & Leippold, 1991).

Eine Vielzahl von Einzelstudien, Übersichtsartikeln und Metaanalysen (z.B. Gaugler, Rosenthal, Thornton & Bentson, 1987; Hunter und Hunter, 1984; Schmitt, Gooding, Noe & Kirsch, 1984; Maukisch, 1986; Thornton, Gaugler, Rosenthal & Bentson, 1992) beschäftigen sich mit der Frage der prognostischen Validität von AC-

Verfahren. Die Validitätskoeffizienten, welche in diesen Arbeiten berichtet werden, liegen im Bereich zwischen $r=0,3$ bis $0,4$. Als Indikatoren für den Berufserfolg, der durch das AC vorhergesagt werden soll, finden sich: Vorgesetzten-, Gleichgestellten- und Eigenbeurteilung der Arbeitsleistung auf der Grundlage von Erinnerungen oder von Verhaltensbeobachtungen, Einschätzungen des Potentials von Führungskräften, Leistungen bei Trainings- oder Fortbildungsseminaren, Karriereentwicklungsvariablen, wie die Anzahl von Beförderungen, Gehaltshöhe oder Gehaltsentwicklung im Laufe der Zeit, Stellenwechsel, etc. (z.B. Thornton et al., 1992). Diesen Berufserfolgsindikatoren haftet ein gemeinsamer Nachteil an. Da die Führungskräfte einer Organisation sowohl bei der Entwicklung des AC-Verfahrens als auch bei der Beurteilung potentieller Stelleninhaber beteiligt sind, fließt ihr Normen- und Wertesystem und ihre Vorstellung über die Eigenschaften erfolgreicher Mitarbeiter massiv in das diagnostische Urteil über einen Bewerber ein. Auf der anderen Seite werden Leistungskriterien zur prognostischen Validierung der Urteile aus AC herangezogen, die ebenso durch die Normen, Werte und Vorstellungen des Führungspersonals beeinflusst werden. Ausgehend von der Annahme, daß organisationale Sozialisationsprozesse zu einer Homogenisierung der Normen, Werte und Vorstellungen der (noch verbliebenen) Führungskräfte führen, wird immer ein Zusammenhang zwischen Prädiktor und Kriterium zu finden sein. Dieser als Kriterienkontamination bekannte Effekt führt zu einer Überschätzung der tatsächlichen Validität. In ähnlicher Weise argumentieren Klimoski und Brickner (1987), Klimoski und Strickland (1977) und Maukisch (1986).

Bungard (1992) beleuchtet diese Problematik aus sozialpsychologischer Sicht. Er argumentiert, daß aufgrund der Werte und Normen der Beobachter möglicherweise schon vor Beginn der Aufgabenlösung ein Urteil darüber gefällt wird, ob ein zukünftiger Kollege oder Untergebener in die Organisation paßt. Auszuwählende Kandidaten, die in der Lage sind, das normative organisationale System und seine Kulturelemente möglichst richtig abzubilden, werden, sofern sie sich gemäß diesen Erkenntnissen verhalten, auch positiv eingestuft. In ähnlicher Weise gilt dies jedoch auch für das spätere innerbetriebliche Fortkommen. Anpassungsfähigkeit und strategisches Verhalten statt objektiver Leistung werden dann mit Beförderung, Gehaltserhöhung und positiver Vorgesetztenbeurteilung belohnt. Die gefundene prognostische Validität einer Längsschnittuntersuchung

könnte, in der üblichen Form im Sinne einer Leistungsvorhersagefähigkeit des AC interpretiert, eine Täuschung sein.

Das Ziel der hier vorgestellten Studie besteht darin, die Haltbarkeit dieser Einwände kritisch zu prüfen. Die Besonderheit dieser Untersuchung besteht darin, daß die erhobenen Berufserfolgsindikatoren nicht von subjektiven Einschätzungen abhängig sind. Im Gegensatz zu früheren Studien zu AC werden hier Umsatzdaten relativ eigenständig arbeitender Versicherungsangestellter im Außendienst als Indikator des Berufserfolgskriteriums verwendet. Sie stellen ein objektives Leistungskriterium dar. Gilt die Hypothese, daß die empirisch ermittelten Validitätskoeffizienten von AC zu gewichtigen Teilen aufgrund der Kontamination von subjektiven Berufserfolgskriterien zustande kommen, so sollte in dieser Studie die Validität des AC bzgl. des objektiven Berufserfolgskriteriums deutlich niedriger sein als die durchschnittliche Validität anderer Studien ($r=0,37$; Thornton et al., 1992). In nur wenigen Studien finden sich objektive Berufserfolgskriterien zur Schätzung der Validität von eignungsdiagnostischen Instrumenten, die auch in AC verwendet werden. Squires, Torkel, Smither und Ingate (1991) untersuchten die Testgütekriterien eines situativen Testverfahrens zur Einschätzung von Verkaufsfertigkeiten bei Verkaufspersonal. Es ergab sich eine konkurrente Validität von 0,31 bzgl. eines Verkaufsquotenmaßes. Weekley und Gier (1987) bestimmten die prognostische Validität ($r=0,45$) eines situativen Interviews in bezug auf das Verkaufsvolumen bei Verkäufern.

2 Methode

Die Zielsetzung der AC bestand in der Auswahl geeigneter Außendienstmitarbeiter (AM) für ein spartenübergreifend tätiges Versicherungsunternehmen. Die AC wurden unter Leitung einer Unternehmensberatung entwickelt und durchgeführt. Diese Unternehmensberatung ist seit längerer Zeit auf Personalentwicklungsmaßnahmen mittels der AC-Methode spezialisiert.

Die AC dauern insgesamt vier Tage. Der erste Tag ist dabei für die Vorbereitung und das Beobachterauffrischungstraining vorgesehen. Am zweiten und dritten Tag finden die eigentlichen AC-Übungen statt. Bei diesen Übungen protokollieren die Beobachter numerische Werte, welche die Ausprägungen der Teilnehmer (Tn) auf jeweils einer Auswahl von Eigenschaftsdimensionen

charakterisieren sollen. Der vierte Tag ist für eine Beobachterkonferenz und die Rückmeldegespräche mit den Tn vorgesehen. Die Anzahl der Tn je AC liegt zwischen 3 und 8 ($M=5,3$ $s=1,57$). Das Verhältnis der Anzahl der Beobachter zu den Tn liegt bei 1:2 oder besser.

2.1 Prädiktoren des AC

Der Kern der AC besteht aus 6 *Übungen*. Die Leistung der Tn in den Übungen werden von den Beobachtern auf mehreren und jeweils verschiedenen Eigenschaftsdimensionen eingeschätzt. Leider liegen von den einzelnen Übungen differenziert für die verschiedenen Dimensionen keine Daten vor, sondern lediglich der Mittelwert einer jeden Übung. Dies ist darauf zurückzuführen, daß zu Beginn der Studie nur eine grobe Versuchsplanung stattgefunden hat. Aufgrund des Längsschnittcharakters der Studie sind diese Fehler nicht mehr korrigierbar.

Das Beobachterrating wird bei den Übungen auf einer vierstufigen Skala durchgeführt (1=selten/ kaum beobachtbar, 2=gelegentlich/ ansatzweise beobachtbar, 3=regelmäßig/ ausgeprägt beobachtbar, 4=sehr stark/ überragend beobachtbar). Das Übungsergebnis eines Tn ist das arithmetische Mittel der Einschätzungen über die beobachteten Dimensionen und Beobachter einer Übung.

Auf der Grundlage der protokollierten Übungsleistungen geben die Beobachter im Anschluß an die Übungen auf der Beobachterkonferenz per Gruppenentscheidung ein Eigenschaftsurteil über jeden Teilnehmer auf 10 *Eigenschaftsdimensionen* ab. Die Beobachterurteile über die Ausprägung der Tn auf den Eigenschaftsdimensionen werden ebenfalls auf der oben beschriebenen vierstufigen Skala abgegeben, wobei hier Zwischeneinstufungen in Form einer Nachkommadezimalen möglich sind. Das Eigenschaftsurteil über einen Tn ist das konsensuale Gruppenurteil der Beobachter auf der Beobachterkonferenz.

Diese 10 Eigenschaftsdimensionen entstammen der Anforderungsanalyse in der Konstruktionsphase des AC. Sie sollten nach Meinung derjenigen, die an der AC-Konstruktion beteiligt waren, wichtige Determinanten des beruflichen Erfolgs von AM sein. Zur Messung dieser zuvor festgelegten Dimensionen wurden die 6 Übungen konzipiert und eine Auswahl der Dimensionen werden bei jeder Übung beobachtet. Die Namen der 10 Eigenschaftsdimensionen, eine kurze Beschreibung sowie ihre Mittelwerte und Standardabweichungen sind in Tabelle 1 aufgeführt. In

Tabelle 2 finden sich die Bezeichnungen der 6 Übungen, eine kurze Beschreibung ihrer Inhalte sowie deren Gesamtmittelwerte und Standardabweichungen.

Auf der Grundlage dieser Daten entscheiden die Beobachter auf der Beobachterkonferenz über die Annahme oder Ablehnung eines jeden Bewerbers. Die Entscheidung wird dabei nach einer Diskussion per Gruppenkonsens auf der Grundlage impliziter Regeln getroffen. Die Selektionsquote des AC liegt bei etwa 50%. Aus datenschutzrechtlichen Gründen liegen für abgelehnte Bewerber keine Daten vor.

2.2 Umsatzzahlen als objektiver Berufserfolgsindikator

Als Grundlage für die Einschätzung des Berufserfolgs dient der Umsatz der AM. Eine unternehmensinterne Codierung (UP=Umsatzpunkte) läßt aus der Art und dem Umfang abgeschlossener bzw. gekündigter Versicherungsverträge einen direkten Rückschluß auf den individuellen monatlichen Umsatz und Verdienst eines jeden AM zu. Die Anzahl der UP eines jeden AM im ersten Jahr nach Eintritt ins Unternehmen dient in dieser Studie als Indikator des Berufserfolgs (V12). Ziel der Indikatorbildung war dabei, daß er die Information des Umsatzes in einem standardisierten Zeitraum abbilden sollte, ohne dabei durch monatliche und saisonale Schwankungen verzerrt zu werden. Dadurch daß der Indikator V12 durch Summierung der Umsätze eines vollen Kalenderjahres gebildet wird, sollten saisonale Schwankungen zu keinen Umsatzunterschieden zwischen den AM führen.

V12 stellt ein objektives Berufserfolgs- und Leistungskriterium dar. Natürlich wird das weitreichende Konstrukt des Berufserfolgs durch V12 nicht umfassend operationalisiert. Andere relevante Teilbereiche des Konstrukts könnten neben dem erzielten Umsatz z.B. die langfristige Sicherung der Kundschaft, die subjektiv erlebte berufliche Zufriedenheit, der langfristige Verbleib eines AM im Berufsfeld, die Kollegialität und das Führungspotential sein. Diese werden durch V12 nicht oder nur teilweise erfaßt. Andererseits dürfte der erreichte Umsatz im vorliegenden Berufsfeld sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch aus Sicht der Angestellten *das* wichtigste Kriterium für berufliche Leistung und Zufriedenheit sein. Für diese Behauptung spricht u.a. die umsatzgebundene Entlohnung der AM.

2.3 Stichprobe

Die Teilnehmer der AC werden nach ihrer Bewerbung einer Vorauswahl unterzogen. Hierzu dienen Ausschlußkriterien. Diese beziehen sich auf das Alter, nicht vorhandene Berufsausbildung, erhebliche Diskontinuitäten im beruflichen Werdegang, Häufung von Wechseln des Arbeitsplatzes bzw. der Versicherungsgesellschaften, Nichtbesitz der Fahrerlaubnis und auf bestimmte Konstellationen der familiären Verhältnisse. Es kann davon ausgegangen werden, daß der Ausschluß durch diese Kriterien nicht streng gehandhabt wird, so daß die Stichprobe der Bewerber dadurch nicht erheblich vorselektiert ist.

Wie bereits bemerkt, besteht die Stichprobe (n=105) aus positiv beurteilten Probanden. Sie entstammen sehr unterschiedlichen früheren Berufssparten, haben eine unterschiedliche schulische bzw. universitäre Vorbildung und sind im Durchschnitt 36,2 Jahre alt ($s=7,9$). Hinsichtlich dieser und weiterer biographischer Variablen bestehen keine Unterschiede bzgl. der AC-Ergebnisse und des Umsatzes, so daß keine gesonderte Betrachtung von Substichproben durchgeführt wird.

3 Ergebnisse

3.1 Validität der Eigenschaftsdimensionen

Die Validitätskoeffizienten der 10 Eigenschaftswerte, die per Gruppenkonsens bei der Beobachterkonferenz ermittelt wurden, sind aus Tabelle 3 ersichtlich. Bei der Begutachtung der Eigenschaftswerte wird unmittelbar deutlich, daß sie unterschiedlich zur Erklärung des späteren Umsatzes beitragen. Die Validitätskoeffizienten sind durchweg niedrig. Lediglich die Eigenschaftsdimensionen "Leistungsmotivation" und "Selbstvertrauen" stehen in einem statistisch abgesicherten Zusammenhang zum Berufserfolg im ersten Jahr. In einem multiplen Regressionsmodell tragen die Dimension "Leistungsmotivation", "Selbstvertrauen" und "Beharrlichkeit" zur Vorhersage des Berufserfolgskriteriums bei. Das Modell ist in Tabelle 4 skizziert. Es ergibt sich eine multiple Korrelation von $R=0,31$ ($F_{[3,101]}=3,59$; $p<0,02$). Sowohl die Gewichte der multiplen Prädiktoren als auch die Höhe des multiplen Korrelationskoeffizienten bleiben über verschiedene zufällige Substichproben stabil.

Einige univariate Validitätskoeffizienten der Eigenschaftsdimensionen bzgl. des Berufserfolgskriteriums sind niedrig positiv, statistisch jedoch nicht abgesichert

(s. Tab. 3). Es besteht aufgrund der zu erwartenden geringen Effektgrößen und niedrigen Stichprobengröße die Gefahr, einen Fehler II. Art zu begehen, wenn diese als "nicht valide" interpretiert werden. Da nicht zu erwarten ist, daß die Eigenschaftsdimensionen voneinander unabhängig sind, sollte eine Faktorenanalyse Aufschluß über die Faktorenstruktur geben, welche den Eigenschaftsdimensionen zugrunde liegt. Bei einer Hauptkomponentenanalyse wurden zwei Faktoren extrahiert, welche gemeinsam 60,1 % der Varianz erklären (Scree-Test, Cattell, 1966, und Kaiser-Guttman Kriterium, Guttman, 1954; Kaiser & Dickmann, 1959). Tabelle 5 veranschaulicht die Beschreibung der zwei Faktoren durch die Eigenschaftsdimensionen nach einer Varimax-Rotation und die Validität der Faktorwerte. Abbildung 1 veranschaulicht die Faktorenladungen der Eigenschaftsdimensionen.

Anhand dieser Ergebnisse läßt sich festhalten, daß eine Kombination der Eigenschaftsdimensionen "Beharrlichkeit", "Initiative", Leistungsmotivation", "Selbständigkeit", "Selbstvertrauen" und "Verhandlungsgeschick" eine niedrige Validität ($r=0,222$; $p<0,05$) bzgl. des Berufserfolgsindikators V12 besitzt. Die Dimensionen "Belastbarkeit", "Kontaktfähigkeit", "Lern-/ Umstellverhalten" und "persönliches Auftreten" sind dagegen nicht valide (s. Tab. 5).

3.2 Validität der beobachtungsorientierten Übungsergebnisse

Aus Tabelle 3 können die Validitätskoeffizienten der beobachtungsorientierten mittleren Übungsergebnisse entnommen werden. Lediglich die Übung 6 (Planung) besitzt eine bedeutsame und mittlere Validität. In einem multiplen Regressionsmodell trägt nur die Planungsübung zur Erklärung von V12 bei ($r=0,401$, $p<0,01$).

Auch die Ergebnisse der AC-Übungen wurden einer Faktorenanalyse unterzogen. Es wurden zwei Faktoren nach denselben Kriterien wie oben per Hauptkomponentenanalyse extrahiert. Diese erklären 65,3% der Gesamtvarianz. In Tabelle 5 sind die Beschreibung der Faktoren durch die AC-Übungen sowie die Validität der Faktorwerte enthalten. Abbildung 2 zeigt die Faktorenladungen der Übungen.

Es läßt sich festhalten, daß die Übung "Planung" von den anderen Übungen weitgehend unabhängige Ergebnisse erbringt. Die Ergebnisse der Planungsübung

sind, im Gegensatz zu den anderen Übungsergebnissen, in erheblichem Maße bzgl. des Berufserfolgs im ersten Jahr valide ($r=0,431$, $p<0,01$).

4 Diskussion: Validität oder Artefakt?

Eingangs wurde die Frage gestellt, ob die Ergebnisse von AC tatsächlich in dem Maße zur Vorhersage der beruflichen Leistung herangezogen werden können, wie dies bisherige Forschungsbefunde nahelegen. Werden frühere Studien zur prognostischen Validität von AC kritisch bewertet, so kann nicht ausgeschlossen werden, daß ein erheblicher Anteil des gemessenen Zusammenhangs zwischen AC-Prädiktoren und subjektiven Berufserfolgskriterien durch Kriterienkontamination zustandekommt. Diese alternative Interpretation der Validität von AC bedeutet inhaltlich, daß in AC nicht, wie beabsichtigt, Merkmale der Probanden gemessen werden, welche für die erfolgreich Ausübung der in Frage kommenden Tätigkeit erforderlich sind. Stattdessen werden sowohl beim AC als auch bei der Kriterienmessung Merkmale, wie z.B. Anpassungsfähigkeit an bestimmte Organisationskulturelemente, Vermögen des Vorspielens von Kompetenz, etc., erhoben. Da sowohl auf der Prädiktor- wie auf der Kriteriumsseite die gleichen (aber leistungsirrelevanten) Merkmale erhoben werden, sollte eine entsprechende Validität beobachtbar sein. Da in dieser Untersuchung ein objektives Berufserfolgskriterium verwendet wurde, sollten berufserfolgsirrelevante subjektive Eindrücke auf Seiten des Kriteriums keinen validitätssteigernden Einfluß besitzen.

Wie gezeigt werden konnte, besitzt das untersuchte AC-Verfahren auch bei der Verwendung objektiver Leistungsmaße eine prognostische Validität, die in der Güte mit den Befunden jener Studien vergleichbar ist, welche weniger objektive Berufserfolgskriterien verwenden (Tab. 3, 4 und 5).

Bei den berichteten Validitätskoeffizienten ist zu bedenken, daß diese auf einer selektierten Stichprobe beruhen. Da bei den untersuchten Auswahl-AC nur etwa 50% der Bewerber für geeignet befunden werden, liegen naturgemäß bei den abgelehnten Bewerbern keine Umsatzdaten vor. Die beobachtete Validität des AC stellt aufgrund der Varianzeinschränkung eine konservative Schätzung der prognostischen Validität des Auswahlverfahrens in der Population der Bewerber dar. Diese könnte noch erheblich über den Werten der vorgenannten Maßzahlen liegen.

Das Ergebnis entkräftet damit teilweise die Kritik, daß Kriterienkontamination die Hauptursache für gefundene Zusammenhänge zwischen AC-Prädiktoren und (nicht objektiven) Berufserfolgskriterien darstellt. Sollte dieser Einwand zutreffen, so müßten die Validitätskoeffizienten in unserer Studie wesentlich niedriger sein als in solchen, die mit nicht objektiven Berufserfolgskriterien operieren. Der Umweg des Vergleichs der Validität in dieser Stichprobe mit der anderer Stichproben mußte deshalb gegangen werden, da bei dieser Untersuchung keine subjektiven Berufserfolgsdaten vorliegen.

Ob dieser Befund auch in anderen Berufsfeldern replizierbar sind, bleibt jedoch fraglich, da oftmals keine objektiven Leistungskriterien zugänglich sind. Dennoch dürfte es schwierig sein, eine theoretische Begründung dafür zu finden, daß sich die Berufserfolgsvorhersage im Versicherungsaußendienst prinzipiell von der Vorhersage bei anderen beruflichen Tätigkeiten unterscheidet.

Literatur

- BUNGARD, W. (1992). Zur Problematik von Reaktivitätseffekten bei der Durchführung eines Assessment Centers. In H. Schuler und W. Stehle (Hrsg.). *Assessment Center als Methode der Personalentwicklung*. 2. Aufl. (S. 99-125). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- CATTELL, R.B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245-276.
- GAUGLER, B.B., ROSENTHAL, D.B., THORNTON III, G.C., & BENTSON, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72, 493-511.
- GUTTMAN, L. (1954). Some necessary conditions for common factor analysis. *Psychometrika*, 19, 149-161.
- HOLLING, H. & LEIPPOLD, W. (1991). Zur sozialen Validität von Assessment Centern. In H. Schuler & U. Funke (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis*. (S. 305-312). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- HUNTER J.E., & HUNTER, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- KAISER, H.F., & DICKMANN, K. (1959). Analytic determination for common factors. *American Psychologist*, 14, 452 ff.
- KLIMOSKI, R., & BRICKNER, M. (1987). Why do assessment centers work? The puzzle of assessment center validity. *Personnel Psychology*, 40, 243-260.
- KLIMOSKI, R.J., & STRICKLAND, W.J. (1977). Assessment centers: Valid or merely prescient. *Personnel Psychology*, 30, 353-363.
- MAUKISCH, H. (1986). Erfolgskontrollen von Assessment Center-Systemen: Der Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 30, 86-91.
- SCHMITT, N., GOODING, R.Z., NOE, R.A., & KIRSCH, M. (1984). Metaanalyses of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*, 37, 407-422.
- SCHULER, H. & STEHLE, W. (1983). Neuere Entwicklung des Assessment-Center-Ansatzes - beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27, 33-44.
- SQUIRES, P., TORDEL, S.J., SMITHER, J.W., & INGATE, M.R. (1991). Validity and generalizability of a role-play test to select telemarketing representatives. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 37-47.
- THORNTON III, G.C., GAUGLER, B.B., ROSENTHAL, D.B., & BENTSON, C. (1992). Die prädiktive Validität des Assessment Centers - eine Metaanalyse. In H. Schuler und W. Stehle (Hrsg.). *Assessment Center als Methode der Personalentwicklung*. 2. Aufl. (S. 36-77). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- WEEKLEY, J.A., & GEER, J.A. (1987). Reliability and validity of the situational interview for a sales position. *Journal of Applied Psychology*, 72, 484-487.

Tabelle 1: Die Eigenschaftsdimensionen des AC. In Klammern finden sich die Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (s) der Eigenschaftsurteile.

Eigenschaftsdimension	Beschreibung des Eigenschaftskonstruktes
1 Beharrlichkeit	Ziele beharrlich verfolgen; läßt sich nicht vom Wesentlichen abbringen; nicht gemeint: Starrsinnigkeit (M=2,77; s=0,42)
2 Belastbarkeit	emotionalen, kognitiven oder psychischen Anforderungen standhalten; keine Anzeichen von Nervosität, Verkrampftheit zeigen; zeigt normale emotionale Regungen (M=2,91; s=0,42)
3 Initiative	eigene oder fremde Ideen oder Handlungen aktiv vorantreiben; aktives Verhalten; kommt zu Ergebnissen; nicht gemeint: zielloser Aktivismus (M=2,70; s=0,42)
4 Kontaktfähigkeit	zwischenmenschliche Beziehungen einleiten und aufbauen; Kontaktangebote geben und annehmen; Blickkontakt (M=2,88; s=0,42)
5 Leistungsmotivation	einen hohen Leistungsanspruch erheben und verfolgen; Ehrgeiz; Zielstrebigkeit; Konfrontationsbereitschaft (M=2,75; s=0,39)
6 Lern-/ Umstellverhalten	eigene Erkenntnisse und Meinungen in Frage stellen, ggf. korrigieren und Neues aufnehmen und anwenden; intellektuelle Fähigkeiten (M=2,72; s=0,45)
7 Persönliches Auftreten	gewandt und verbindlich auftreten und damit die emotionale Grundhaltung des Gesprächspartners positiv beeinflussen (M=2,88; s=0,54)
8 Selbständigkeit	unabhängig von anderen urteilen, entscheiden und handeln; Äußern von konkreten Stellungnahmen; Treffen von Entscheidungen auch bei unvollständiger Information (M=2,85; s=0,47)
9 Selbstvertrauen	Vertrauen in die eigene Person im Handeln zum Ausdruck bringen; Personen und Situationen realistisch einschätzen (M=2,84; s=0,40)
10 Verhandlungsgeschick	Gespräche und Diskussionen in die von einem selbst gewünschte Richtung lenken, diese dort halten und sich damit durchsetzen; nicht: 'jemanden über den Tisch ziehen' (M=2,69; s=0,49)

Tabelle 2: Die Übungen des AC. In Klammern finden sich die Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (s) der Übungsergebnisse.

Assessment Center-Übung	Beschreibung des Übungsinhalts
1 Selbstpräsentation	Jeder Teilnehmer stellt sich selbst im Stehen den anderen Tn vor. Hierzu hat er einige Minuten Vorbereitungszeit. (M=2,57; s=0,31)
2 Gruppendiskussion	Zu einem problemhaften Thema soll jeder Teilnehmer sich ein Urteil bilden und dies der Gruppe mitteilen. Anschließende führerlose Gruppendiskussion mit dem Ziel, eine einstimmige Gruppenmeinung zu bilden. (M=2,45; s=0,42)
3 Präsentation	Jeder Teilnehmer soll in einer 15 bis 30-minütigen Vorbereitungszeit Gestaltungsvorschläge für einen gemeinsamen Betriebsausflug erarbeiten. Diese sollen in einer 5-minütigen Präsentation den anderen Tn möglichst überzeugend mitgeteilt werden. (M=2,58; s=0,37)
4 Erkundungsgespräch	Jeder Tn soll nach einer kurzen Vorbereitungszeit ein Gespräch mit einem anderen Tn führen, bei welchem eine bestimmte vorgegebene Meinung des Gesprächspartners erkundet werden soll. Der Gesprächspartner darf dabei nicht ausdrücklich über das Gesprächsziel informiert werden. (M=2,62; s=0,44)
5 Einwandbehandlung	Jeder Tn erhält einen konflikthaften Kurzfall. Er soll dazu persönlich Stellung beziehen und seine Entscheidung begründen. Die Beobachter diskutieren mit dem Tn und konfrontieren ihn mit gezielten Einwänden. (M=2,75; s=0,44)
6 Planung	Jeder Tn erhält eine Liste von fiktiven Aufgaben, die in einer vorgegebenen Zeit und unter bestimmten Randbedingungen zu erledigen sind. Die Zweckmäßigkeit der Reihenfolge der Aufgabenerledigung ist dabei nicht beliebig. Der Tn hat die Aufgabe, die Reihenfolge der Aufgabenausführung zu planen. (M=2,38; s=0,68)

Tabelle 3: Validitätskoeffizienten der durch Gruppenkonsens ermittelten Eigenschaftsurteile und der beobachtungsorientierten mittleren Übungsergebnisse bezüglich des im Text beschriebenen Berufserfolgskriteriums V12. Angegeben ist die Produkt-Moment Korrelation und die Stichprobengröße (n).

Eigenschaftsdimension	V12	n	Übungsergebnis	V12	n
1 Beharrlichkeit	-.001	10 5	1 Selbstpräsentation	.030	95
2 Belastbarkeit	-.053	10 5	2 Gruppendiskussion	.047	95
3 Initiative	.177	10 5	3 Präsentation	.028	95
4 Kontaktfähigkeit	.127	10 5	4 Erkundungsgespräch	-.034	94
5 Leistungsmotivation	.218*	10 5	5 Einwandbehandlung	.157	94
6 Lern-/ Umstellverhalten	-.009	10 5	6 Planung	.401**	56 ¹
7 Persönliches Auftreten	.116	10 5			
8 Selbstständigkeit	.165	10 5			
9 Selbstvertrauen	.213*	10 5			
10 Verhandlungsgeschick	.184	10 5			

¹ Diese Stichprobengröße ist geringer als bei den übrigen Übungen, da die Übung "Planung" erst zu einem späteren Zeitpunkt in das AC aufgenommen wurde. Es gibt jedoch keine Anhaltspunkte dafür, daß das Ergebnis auf Stichprobeneffekte zurückzuführen ist.

* p<0,05 (zweiseitiger Test)

** p<0,01 (zweiseitiger Test)

Tabelle 4: Multiple Regression des Berufserfolgsindikators V12 auf die Eigenschaftsdimensionen. Dargestellt sind die Bezeichnungen der Eigenschaftsdimensionen, die Partialregressionskoeffizienten (B), die Standardpartialregressionskoeffizienten (β) und ihre Irrtumswahrscheinlichkeiten (p).

Eigenschaftsdimension	B	β	p
5 Leistungsmotivation	516,31	0,215	0,0658
9 Selbstvertrauen	564,77	0,229	0,0517
1 Beharrlichkeit	-519,94	-0,227	0,0547
Konstante	-91,90		0,9060

Tabelle 5: Die Eigenschaftsdimensionen (n=105) und Übungen des AC (n=55) welche die Faktoren beschreiben und die Validität der Faktorwerte bzgl. des Berufserfolgsindikators V12.

	Beschreibung durch Eigenschaftsdimension	Validität der Faktorwerte	Beschreibung durch AC-Übung	Validität der Faktorwerte
Faktor 1	1, 3, 5, 8, 9, 10	0,222 (p<0,05)	1,2,3,4,5	0,044 (p>0,75)
Faktor 2	2, 4, 6, 7	-0,001 (p>0,92)	6	0,431 (p<0,01)

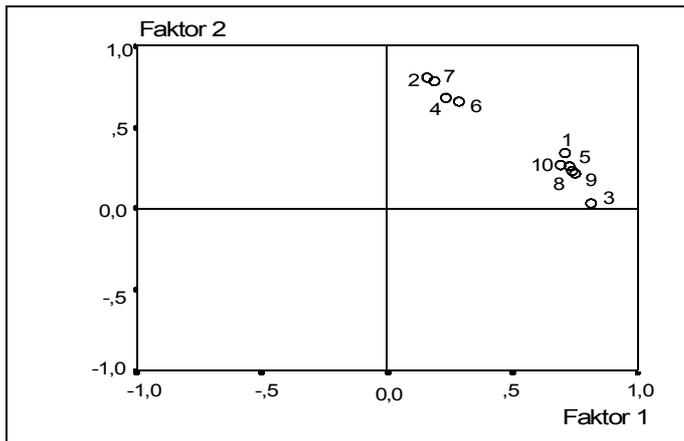


Abbildung 1: Faktorenladungen der Eigenschaftsdimensionen (n=105).

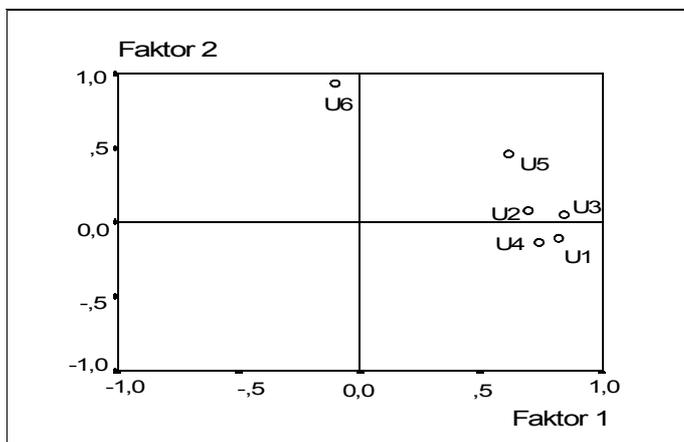


Abbildung 2: Faktorenladungen der AC-Übungen (n=55).