

# Assessment Center Studie 2001

## 1. Thema: Verbreitung AC; Beteiligung an der Studie

### 1.1. Wer hat mitgemacht in der Befragung

Immerhin 281 Fragebögen haben wir erhalten, was einer Rücklaufquote von ca. 17,6 Prozent entspricht. Angesichts der Mächtigkeit des Fragebogens ein schönes Ergebnis. Von diesen 281 Befragten wurde in 141 Fällen (ca. 50%) angegeben, dass sie ein AC einsetzen. Allerdings dürfte diese Quote die Verbreitung des AC im deutschsprachigen Raum eher überschätzen, weil sie mit der Ankündigung des Kongresses gekoppelt war und deshalb eher AC-Interessenten und Kenner zur Teilnahme animiert haben dürfte. Es zeigt sich auch, dass die Verbreitung des AC je nach Land deutlich unterschiedlich ausfällt. AC-Anwender scheinen in Österreich eher eine Minderheit zu sein, während die Verbreitung in Deutschland und der Schweiz deutlich höher ausgeprägt ist.

### 1.2 Welche Branchen haben sich beteiligt?

Was die Branchen der Befragungsteilnehmer angeht, so zeigt sich eine breite Streuung. Die nachfolgende Tabelle zeigt, dass sich ein bunter Branchenmix an der Befragung beteiligt hat. Banken, Versicherungen und der öffentliche Dienst zeigen eher einen AC-überhang.

	<b>AC ja</b>	<b>AC nein</b>	<b>gesamt</b>
Banken	21	16	37
Baugewerbe		6	6
Bergbau	1	1	2
Chemie	14	23	37
EDV	5	4	9
Eisen	1	1	2
Elektro	10	3	13
Ernährung	4	2	6
Handel	6	12	18
KFZ-Bau	5	8	13
Textil		3	3
Medien	1	4	5
Maschinenbau	4	8	12
Versicherungen	25	4	29
Sonstiges	11	26	37
öffentl. Dienstleister	20	7	27
Energieversorger, Erdöl	1	4	5
Telekom, IT	5	2	7

### 1.3 Welche Branchen haben sich beteiligt?

Die nachfolgende Tabelle zeigt, wie die länderspezifische Verteilung unserer Befragten aussieht und wie verbreitet der AC-Einsatz bei unserer Stichprobe pro Land ist.

derzeit AC Einsatz			
	ja	nein	
Deutschland	100	80	181
Österreich	19	50	69
Schweiz	18	10	28
Sonstige	3		3
<b>Gesamt</b>	<b>141</b>	<b>140</b>	<b>281</b>

Man sieht, dass Assessment Center mehr in Deutschland und der Schweiz verbreitet sind als in Österreich. Diese Aussage gilt natürlich nur, wenn man unserer Befragung Repräsentativität zubilligt. Die können wir leider nicht garantieren, glauben jedoch, dass der festgestellte Trend eine gewisse allgemeine Aussagekraft für die drei Länder hat.

#### 1.4 Wann wurde die AC-Technik in der jeweiligen Firma erstmalig eingesetzt?

Dass unsere Stichprobe einen schönen Überblick über die Entwicklungsgeschichte des AC gibt, zeigt folgende Grafik über den jeweiligen Zeitpunkt des ersten Einsatzes eines AC. Von absoluten Neulingen im Jahr 2000 reicht die Palette zurück bis zu "AC-Dinosauriern" aus den 60er und 70er-Jahren. Diese Grafik zeigt darüber hinaus ein wichtiges Ergebnis, das wir so nicht unbedingt erwartet hätten: Der erste kräftige Schub des AC-Einsatzes tritt Ende der 70er-Jahre ein mit der Gründung des Arbeitskreises (1977) dann flaut die Welle wieder ab, um sich Mitte der 80er erneut aufzubauen. Die Wiedervereinigung in Deutschland sorgt dann für einen deutlichen Schub. (Das Loch 1991 kann auch mit Erinnerungsverzerrungen unserer Befragten zu tun haben, die sich vielleicht nicht an das konkrete Jahr aber an die Wiedervereinigung als Auslöser erinnern.) Erstaunlich finden wir, dass der Einsatz des AC in den späten 90ern kontinuierlich zunimmt, obwohl für diese Zeit von vielen Universitätsvertretern der Tod des AC geweissagt wurde und obwohl in den letzten Jahren Personaleinsparungen und vor allem die Verflachung von Hierarchien einen Rückgang des AC-Einsatzes vermuten lassen würden.



während in Deutschland das Spektrum vom Gelegenheitsnutzer (1 mal pro Jahr) bis zum Dauereinsatz reicht. österreich scheint dagegen das AC weniger zu forcieren.

**Anzahl AC pro Jahr im Unternehmen (nach Ländern)**

<b>Anzahl</b>	<b>Deutschland</b>	<b>Österreich</b>	<b>Schweiz</b>	<b>Sonstiges</b>	<b>gesamt</b>
<b>1</b>	12	6			18
<b>2-4</b>	37	6	4	1	48
<b>5-8</b>	16	3	3		22
<b>9-11</b>	4		1		5
<b>12-15</b>	4	3	2	1	10
<b>&gt; 15</b>	28	1	8	1	38
<b>Gesamt</b>	<b>101</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>141</b>

## 2. Thema: AC-Ziele, Auftragsklärung und Vernetzung

"na so was, wir haben kein AC". Immerhin fast 18% halten sich an existierende Standards, wobei wir hoffen dass die Standards der Arbeitskreises AC eine Rolle spielten. Relativ wenig Auslösewirkung geht von fleißigen Autoren (wie uns) aus, die sich seit Jahrzehnten die Finger zum Thema wund schreiben (schon irgendwie enttäuschend diese Erkenntnis).

<b>Wer war Auslöser für Einführung</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
<i>Gesamt</i>	136	100,0
Erfahrungen anderer Unternehmen	75	55,1
Ein Startauftrag	34	25,0
Existierende Standards	24	17,6
Sonstige	16	11,8
Publikationen	15	11,0

<b>Für welche Zielgruppen werden AC eingesetzt</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
<i>Gesamt</i>	141	100,0
Nur interne Mitarbeiter	31	22,0
Nur externe Bewerber	28	19,9
beide	82	58,2

Es gibt also keine differenzierende Konzentration nach internen oder externen Personengruppen.

## 3. Thema: Anforderungsanalyse

### 3.1 Wurde eine systematische Anforderungsanalyse durchgeführt?

87,2% aller AC beruhen nach Angaben der Befragten auf einer stellenspezifischen Anforderungsanalyse.

### 3.2 Wie werden für die AC die Anforderungen erhoben oder festgelegt?

Die nachfolgende Tabelle gibt Auskunft über die Häufigkeit der Methoden.

<b>Eingesetzte Methoden der Anforderungsanalyse</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
<i>Gesamt</i>	125	100,0
Befragung Vorgesetzte	85	68,0
Aus Stellenbeschreibung abgeleitet	64	51,2
Workshop, Festlegung im Team	60	48,0
Anforderungen durch Expertenurteil	41	32,8
Befragung Stelleninhaber	40	32,0
Sonstige Methoden	8	6,4

Die Vorgesetztenbefragung scheint immer noch die klassische Methode der Anforderungserhebung zu sein. Viele leiten ihre Anforderungen jedoch auch schlicht aus Stellenbeschreibungsmaterial ab. Diese Methode ist nicht ganz ohne Probleme, wenn sie

nicht durch andere Methoden zumindest flankiert wird.. Sie ist beliebt, weil sie scheinbar auf objektiven Material fußt. Allerdings sind Stellenbeschreibungen oft für ganz andere Zwecke erstellt worden (z.B. Stellenbewertung, Eingruppierung in Gehaltssysteme). Jeder Praktiker weiß, dass solche Zwecke den Erfindungsreichtum geradezu beflügeln, um einen Mitarbeiter wie gewünscht entlohnen oder befördern zu können. Mit der wirklichen Wirklichkeit der Aufgaben auf der Stelle muss die Stellenbeschreibung deshalb nicht unbedingt sehr konform gehen.

### 3.3 Werden die Ergebnisse der Anforderungsanalyse regelmäßig überprüft?

<b>regelmäßige Überprüfung der Anforderungsanalyse</b>			
		<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
<b>Prüfung</b>	<b>ja</b>	92	69,7
	<b>nein</b>	40	30,3
	<b>Gesamt</b>	132	100,0

### 3.4 Wie viele Anforderungsmerkmale werden beobachtet und beurteilt?

<b>Anzahl der Anforderungsdimensionen</b>			
		<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
<b>Anzahl</b>	<b>4-5</b>	19	14,3
	<b>6-7</b>	45	33,8
	<b>8-10</b>	40	30,1
	<b>11-15</b>	23	17,3

Eine bedarfsorientierte Personalplanung spielte nach Angaben der Befragten in 94 Fällen (69,1%) eine Rolle bei der Vorauswahl. Dieser Prozentsatz ist erstaunlich hoch. Unsere Erfahrung und die vieler Kollegen sieht auf diesem Feld eher Nachholbedarf.

### 3.5 Wie erfolgt die Vorauswahl?

<b>Wie erfolgt Vorauswahl</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
<b>Gesamt</b>	<b>141</b>	<b>100,0</b>
Durch Vorgesetztenvorschlag	94	66,4
über Bewerberunterlagen	66	46,8
über Personalbeurteilungen	38	27,0
Durch Selbstnominierung	33	23,4
Sonstige	19	13,5

## 4 Thema: Übungskonstruktion

### 4.1 Sind die Übungen spezifisch für die spätere Funktion?

90,6% der Befragten schätzen ihre Übungen als in einem hohen oder mittleren Maße typisch für die spätere Funktion ein. Dies ist ein verblüffend hohes Maß, bei dem man auch ein hohes Maß an funktionsspezifischer Übungsentwicklung erwarten würde (siehe Frage 4.8)

#### wie typisch für die spätere Funktion

wie typisch	Häufigkeit	Prozent
gar nicht	3	2,2
gering	10	7,2
mittel	48	34,5
hoch	78	56,1
Gesamt	139	100,0

### 4.2 Welche Übungstypen werden am häufigsten eingesetzt?

Eingesetzte Übungsarten	Häufigkeit	Prozent
<i>Gesamt</i>	<i>141</i>	<i>100,0</i>
Gruppendiskussion	134	95,0
Präsentation	124	87,9
Zweiergespräch	116	82,3
Fallstudie	90	63,8
Postkorb	71	50,4
Sonstige Methoden	41	29,5

### 4.3 Werden in Zweiersituationen Rollenspieler eingesetzt?

Immerhin 55,6 % setzen Rollenspieler ein. Viel interessanter ist jedoch, wer die Rolle des Rollenspielers übernimmt (siehe Frage 4.5)

Rollenspieler in Zweiersituationen		
Rollenspieler	Häufigkeit	Prozent
<b>ja</b>	65	55,6
<b>nein</b>	52	44,4
<b>Gesamt</b>	117	100,0

### 4.4 Wer spielt den Rollenspielpartner für die Teilnehmer?

Immerhin 38,5% der Befragten lassen die Teilnehmer direkt aufeinander los oder traktieren sie mit Beobachtern als Partner. Letzteres geht gerade noch, wenn der Beobachter eine Vorgesetztenrolle spielt. Besonders paradox wirds allerdings dann, wenn der Beobachter einen Mitarbeiter spielt. Der Teilnehmer weiß einerseits genau, dass da ein Entscheider über seine Zukunft vor ihm sitzt, den er gleichzeitig spontan in seiner Rolle als Mitarbeiter behandeln soll. Die Beobachter sind in dieser Doppelrolle ebenfalls nicht zu beneiden. Sie sollen richtig Rollenspielen und gleichzeitig beobachten und bewerten. Immerhin 56,6% setzen eigene Rollenspieler ein und schaffen so für alle Seiten faire Bedingungen.

<b>Gesprächspartner in Zweiergesprächen</b>		
wer ist Rollenspieler	Häufigkeit	Prozent
<b>anderer Teilnehmer</b>	11	9,0
<b>Beobachter</b>	36	29,5
<b>Rollenspieler</b>	69	56,6
<b>Sonstiger</b>	3	2,5
<b>Beobachter oder Rollenspieler</b>	1	,8
<b>Teilnehmer oder Rollenspieler</b>	1	,8
<b>Teilnehmer oder Beobachter</b>	1	,8
<b>Gesamt</b>	<b>139</b>	<b>100,0</b>

  

Anteil	Häufigkeit	Prozent
<b>26-50%</b>	42	30,2
<b>51-75%</b>	24	17,3
<b>&gt;75%</b>	42	30,2
<b>Gesamt</b>	<b>139</b>	<b>100,0</b>

## 5 Thema: Beobachtertraining und -konferenz; Entscheidungsprozesse

### 5.1 Findet das Beobachtertraining separat vom AC statt?

Natürlich werden die Beobachter vor jedem AC kurz eingewiesen. Die meisten Unternehmen (81,6%) jedoch bereiten ihre Beobachter auch noch in einem separaten Training auf ihre Aufgaben vor.

### 5.2 Woher kommen die Beobachter im AC?

Die meisten AC setzen eine Mischung von Beobachtern aus verschiedenen Funktionen des Unternehmens ein. Führungskräfte aus der Linie gehören sozusagen zur Standardausstattung. Erstaunlich häufig werden jedoch auch Mitarbeiter aus der Personalabteilung herangezogen. Dies dürfte vor allem durch die AC zur Auswahl Externer bedingt sein. Immerhin noch 37,6% setzen Externe als Beobachter ein. Diese müssen nicht alle Berater sein, es könnte sich zu einem gewissen Teil auch um Beobachter aus anderen Konzernteilen handeln. Externe Berater kommen jedoch nach unserem Geschmack viel zu häufig zum Einsatz. Personalentscheidungen sind Firmensache und sollten von den jeweils Verantwortlichen im Unternehmen getroffen und verantwortet werden. (Dies ist unsere subjektive Meinung als externe Berater.) Natürlich gibt es viele scheinbar logische Argumente, externe Berater als Beobachter anzuheuern (weiterer Blick, mehr Vergleichsmöglichkeiten, größere Beobachtungsexpertise, höhere "Objektivität"). Auffällig ist jedoch, dass diese Argumente meist von den Beratern selbst kommen. Von den intern Verantwortlichen hört man sie meist nicht zu Beginn der AC-Einführung, sondern erst dann, wenn man die manchmal leidige Suche nach internen Beobachtern satt hat und die Schwierigkeiten mit Externen zu beheben hofft. Insgesamt leidet bei dieser Strategie jedoch die Verankerung des Verfahrens im Unternehmen und dies ist auf Dauer auch für die hausinternen Verantwortlichen gefährlich.

<b>Wer ist Beobachter im AC ?</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
<i>Gesamt</i>	<b>141</b>	<b>100,0</b>
Führungskräfte Linie	<b>127</b>	<b>90,1</b>
Mitarbeiter Personalabteilung	<b>105</b>	<b>74,5</b>
Führungskräfte Stab	<b>67</b>	<b>47,5</b>
Organisationsexterne (z.B. Berater)	<b>53</b>	<b>37,6</b>
Sonstige Beobachter	<b>31</b>	<b>22,0</b>

### 5.3 Wie viele Beobachter werden pro AC eingesetzt?

Vier bis sechs Beobachter scheint immer noch die Standardausstattung von AC zu sein.

<b>Wie viele Beobachter werden im AC eingesetzt?</b>		
Anzahl	Häufigkeit	Prozent
<b>1</b>	2	1,4
<b>2-3</b>	20	14,2
<b>4-5</b>	56	39,7
<b>6-7</b>	45	31,9
<b>8-9</b>	14	9,9
<b>&gt;9</b>	4	2,8
<b>Gesamt</b>	141	100,0

### 5.4 Wie lange dauert ein Beobachtertraining?

Jeder Mensch ist irgendwie in der Lage, bei Bedarf oder Laune Urteile über andere abzusondern. Dazu braucht er keine Ausbildung, wenn er mit seinen Urteilen nicht auch Konsequenzen zu verantworten hat. Ein AC jedoch ist ein recht komplexes Aufgabengefüge, das man kennen muss, um mit ihm als Beobachter angemessen umgehen zu können. Auch die Verhaltensbeobachtung selbst ist entgegen landläufiger Meinung ein recht anspruchsvolles Geschäft, das auch erfahrene Führungskräfte nicht automatisch in der Führungstätigkeit zu beherrschen lernen. Deshalb war es für uns etwas erstaunlich, mit wie wenig Training die meisten Unternehmen ihre Beobachter zu AC-Entscheidern stempeln. 88% begnügen sich mit maximal einem Tag. In dieser Tabelle sind darüber hinaus nur die Unternehmen aufgeführt, die überhaupt ein separates Beobachtertraining durchführen.

<b>Wie lange dauert das Beobachtertraining ?</b>		
Dauer in Tagen	Häufigkeit	Prozent
<b>bis 0,5</b>	56	48,3
<b>1</b>	46	39,7
<b>2</b>	12	10,3
<b>3</b>	2	1,7
<b>Gesamt</b>	116	100,0

### 5.5 Gibt es in der Beobachterkonferenz einen Leiter?

Eine Zweidrittelmehrheit der AC-Betreiber setzt einen Leiter für die Beobachterkonferenz ein. Im Idealfall ist dies ein Ausfälle in einzelnen Übungen eher toleriert werden als in einzelnen Merkmalen.

<b>Können schlechte Leistungen im AC kompensiert werden?</b>		
Kompensierbar ja	Häufigkeit	Prozent
<b>In einzelnen Merkmalen</b>	71	51,1
<b>In einzelnen Übungen</b>	113	80,1
<b>Gesamt</b>	139	100,0

## 6 Thema: Ablaufdesign und Durchführung; Varianten

### 6.1 Von wem wird in der Praxis das AC konstruiert?

Wie die Tabelle zeigt, dürfte sich die Beteiligung externer Berater an der AC-Entwicklung ziemlich genau die Waage halten mit AC, die mit eigenen Mitarbeitern firmenintern entwickelt wurden. Obwohl dies aus den Daten nicht eindeutig klärbar ist, dürfte eine Teamarbeit zwischen internen und externen recht häufig sein. Die Daten besagen jedoch auch, dass viele Unternehmen die mit der Zeit gewonnene Expertise zu eigenständigen Entwicklungen mit firmeninternem Knowhow nutzen.

<b>Wer hat das AC-Design in der Hauptsache entwickelt ?</b>		
wer entwickelt	Häufigkeit	Prozent
<b>interner Experte</b>	37	26,2
<b>externer Experte</b>	48	34,0
<b>Teamarbeit</b>	48	34,0
<b>Sonstiger</b>	2	1,4
<b>Mehrfachnennung</b>	6	4,3
<b>Basis</b>	141	100,0

### 6.2 Wie firmenspezifisch ist das AC zugeschnitten?

In der Praxis geht es oft um die Frage, ob eine Firma ihr AC selbst entwickelt und so dafür sorgt, dass das Verfahren auf die Unternehmensgegebenheiten gut angepasst ist oder ob sie es fertig entwickelt von einem Berater kauft. Unter unseren Befragten gaben lediglich 5 Unternehmen an, das AC fix und fertig von einem Berater gekauft zu haben. Immerhin 38,6% verfügen über vollständige Eigenentwicklungen, die sicherlich beste Lösung, die jedoch entsprechendes Knowhow auf Seiten der Unternehmung voraussetzt.

<b>individueller Zuschnitt des AC ?</b>		
	Häufigkeit	Prozent
<b>Keiner (bereits auf dem Markt vorhanden)</b>	5	3,6
<b>unternehmensspezifische Anpassung</b>	81	57,9
<b>vollständige Eigenentwicklung</b>	54	38,6
<b>Basis</b>	140	100,0

Am breitesten ist die Kategorie "unternehmensspezifische Anpassung" besetzt. Allerdings ist diese Kategorie nach unserer Erfahrung auch etwas schwammig. Anpassung kann heißen, dass eigene Experten und externe Berater tatsächlich in einem Team kooperieren und so zu einer tatsächlich firmenspezifischen Lösung kommen. Sie kann leider auch heißen, dass der Berater vorfabrizierte Übungen kosmetisch ein bisschen abwandelt und diese Kosmetik dann als firmenspezifisch gilt. Ob eine firmenspezifische Anpassung erfolgt ist, lässt sich relativ einfach daran ablesen, ob bei der Konstruktion eine empirische Anforderungsanalyse Ausgangspunkt der tatsächlichen Neukonstruktion war oder der Griff in einen vorhandenen Merkmals- und Übungspool am Anfang stand. Wir vermuten, dass leider in der Kategorie "Anpassung" auch viele Fälle von oberflächlicher Kosmetik zu finden sein dürften. Deshalb haben wir geprüft, wie spezifisch die Verfahren je nach Herkunft des Hauptentwicklers sind.

### 6.3 Wie lange dauert ein AC üblicherweise?

Es gibt eine große Bandbreite in der Dauer von AC. 86,3% der Verfahren liegen zwischen 1 bis 3 Tagen. Ob ein Verfahren unter einem halben Tag noch der Definition AC entspricht,

wagen wir allerdings stark zu bezweifeln. Der Vergleich zwischen Auswahl- und PotentialAC zeigt allerdings, dass erstere in der Regel kürzer sind als letztere.

<b>Wie lange dauert das AC ?</b>		
<b>Dauer in Tagen</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
<b>bis 0,5</b>	5	3,6
<b>1</b>	52	37,1
<b>2</b>	45	32,1
<b>3</b>	24	17,1
<b>4</b>	9	6,4
<b>&gt;4</b>	5	3,6
<b>Gesamt</b>	140	100,0

#### 6.4 Wie regelmäßig werden die AC weiterentwickelt?

51,9 Prozent der Firmen verändern ihr AC ständig oder häufiger. Dabei dürfte es weniger um die Grundkonstruktion als um die Anpassung von Übungen und Merkmalen gehen. Auswahl-AC werden oft modifiziert, um das Bekanntwerden zielen darauf ab, einen potenziellen Auswahlcharakter des Assessment Centers eher zu umschreiben. Verfahren zur Personalauswahl sind mitbestimmungspflichtig und haben zusätzlich den Ruf, irgendwie diffus "böse" zu sein. Wir wollen niemandem unverdient auf die Zehen steigen, aber allzu oft finden wir in der Praxis verbale Weichspüler, die von einer eventuellen Personalauswahl wegzeigen soll. Wir glauben, dass ein AC, in dem Personen von Entscheidern beobachtet und beurteilt werden, immer einen "Auswahlanteil" haben und dass Auswahl ein legitimer Prozess ist, zu dem man klar stehen kann, wenn man ihn verfolgt. Auswahl findet immer statt, egal ob man ein AC dazu einsetzt oder in einem Hinterzimmer Beförderungen auskartet. Transparenz in dieser Zielsetzung schützt die Betroffenen vor Willkür und wird deshalb von ihnen besser akzeptiert als von vielen geglaubt.

#### 6.5 Wie groß ist die Anzahl der Teilnehmer pro AC?

Die Tabelle legt die Vermutung nahe, dass 6, 8 oder 12 Teilnehmer im AC auch in der Praxis die gängigsten Formate sind. Sogenannte Einzel-AC haben wir leider nur fünf in unserer Stichprobe, obwohl diese AC-Variante in der Praxis recht häufig eingesetzt wird. Am anderen Ende der Skala finden sich immerhin 10 "Großveranstalter", die pro AC recht große Gruppen (interne Mitarbeiter und externe Bewerber) diagnostizieren möchten.

<b>Teilnehmeranzahl im AC</b>		
<b>Anzahl</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
<b>1</b>	5	3,6
<b>2-4</b>	9	6,4
<b>5-7</b>	36	25,7
<b>8-10</b>	50	35,7
<b>11-13</b>	30	21,4
<b>&gt;13</b>	10	7,1
<b>Basis</b>	140	100,0

6.6 Gibt es im AC eine Person, die den Gesamtablauf steuert und moderiert?  
Die große Mehrheit von 82,1 % der Befragten verfügt über eine solche Person.

6.7 Wie systematisch wird geregelt, welcher Beobachter welchen Teilnehmer in welcher Übung sieht?

Das Ergebnis auf diese Frage hat uns etwas verblüfft, denn wir hielten die systematische Zuordnung von Teilnehmern zu Beobachtern für gängige Praxis. Man muss feststellen, dass immerhin 26,4% aller Befragten diese Frage verneinen. Mit einer systematischen Rotation zwischen Beobachtern und Teilnehmern soll im AC sichergestellt werden, dass alle Beobachter alle Teilnehmer sehen, um damit dem Mehraugenprinzip zur Wirkung zu verhelfen. Es kann allerdings sein, dass wir die Frage missverständlich gestellt haben und dass sie manche unserer Befragten anders verstanden haben. Die Frage könnte auch so verstanden worden sein. "Ist systematisch festgelegt, welcher Beobachter welchen Teilnehmer im AC (durchgängig) beobachtet?" Dann käme man bei einer systematischen Rotation der Beobachter (jeder sieht jeden) zur Antwort "Nein". Wir hoffen zumindest, dass hinter den Neins nicht steht, dass jeder Beobachter sich nach Belieben die Teilnehmer anschaut, die ihn irgendwie interessieren. Dieses Vorgehen würde zu recht zufälligen Ergebnissen führen.

<b>Gibt es eine systematische Zuordnung Teilnehmer zu Beobachtern im AC?</b>		
	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
<b>ja</b>	103	73,6
<b>nein</b>	37	26,4
<b>Basis</b>	140	100,0

6.8 Welche Varianten werden neben dem klassischen AC in der Praxis eingesetzt?  
Die häufigste Variante zum klassischen AC ist das EinzelAC. Bei diesem Verfahren versucht man, die Prinzipien des klassischen AC auf Einzelpersonen anzuwenden. Leider befinden sich in unserer Stichprobe von 141 beschriebenen AC nur fünf EinzelAC, sodass wir diese Form nicht statistisch aussagekräftig darstellen können.

Die zweite noch halbwegs übliche Form ist das dynamisierte AC. Leider ist der Begriff "dynamisiertes AC" denkbar dehnbar. In den 80er-Jahren hat der Arbeitskreis AC mit solchen Formen experimentiert. Dynamisierung verfolgte damals das Ziel, die Teilnehmer nicht in vordefinierte Situationen zu stecken, sondern die Teilnehmer selbst die Situationsart wählen zu lassen, mit der sie ein vorgegebenes Problem lösen wollten und sie gleichzeitig im weiteren Verlauf mit den Folgen ihrer jeweiligen Lösungsansätzen weiter handeln zu lassen. Damit sollte ein natürlicherer, realistischerer Handlungsfluss (und damit eine Beobachtbarkeit in einem "natürlicheren Ambiente") gewährleistet werden. Tatsächliche Dynamisierung jedoch bringt enorme Schwierigkeiten mit der Standardisierung und Vergleichbarkeit zwischen Teilnehmern, sodass dieses Ziel für eignungsdiagnostische Zwecke wieder aufgegeben wurde. Im Rahmen von AC ist von dieser Grundidee lediglich geblieben, dass man heute nicht mehr wie früher Teilnehmer in verschiedenste Rollen und Funktionen wirft, sondern ein logisches Gesamtszenario verwendet, das den Teilnehmer mit seiner eindeutigen Rolle immer vertrauter macht. Manche Autoren nennen diese Selbstverständlichkeit Dynamisierung. Eine vollständig eigenständige Entwicklung der ursprünglichen Dynamisierungsidee stellen Verhaltensplanspiele dar, die jedoch nichts mit entscheidungsrelevanter Eignungsdiagnostik zu tun haben (dürfen). Sie haben sich vielmehr zu einer eigenständigen, potenten Lernplattform in der PE entwickelt. Computersimulationen sind nach Erhebungen des Arbeitskreises selten regulärer Bestandteil der AC-Methoden. Manche Mitglieder des Arbeitskreises setzen sie jedoch als Pausenamusement für die Teilnehmer ein. Die ursprüngliche Zielrichtung der

Computersimulationen war einmal die Diagnose "systemischen Denkens"; eignungsdiagnostisch erfüllen sich die damit verknüpften Hoffungen nach Analysen einer Projektgruppe des Arbeitskreises Ende der 80er-Jahre nicht. LernpotentialAC versucht die Lernfähigkeit von Teilnehmern als zentrale Metaanforderung zu erheben. Meist wird sie erschlossen aus der Differenz zwischen ersten und zweiten Durchführungen gleicher oder strukturähnlicher Übungen. Sehr entscheidend für die Qualität dieser Lerndiagnostik ist.

		3-4 Jahre	4	4	8
	<b>Gesamt</b>		8	52	60
<b>Potentialanalyse</b>	<b>Wiederholungsmöglichkeit</b>	gar nicht	13		13
		1-2 Jahre	17		17
		3-4 Jahre	16		16
		> 4 Jahre	3		3
	<b>Gesamt</b>		49		49
<b>Trainingsbedarf</b>	<b>Wiederholungsmöglichkeit</b>	gar nicht	8		8
		1 Jahr	2		2
		1-2 Jahre	1		1
		3-4 Jahre	1		1
	<b>Gesamt</b>		12		12
<b>Mehrfachnennung</b>	<b>Wiederholungsmöglichkeit</b>	gar nicht	3		3
		1 Jahr	1		1
	<b>Gesamt</b>		4		4

## 7 Thema: Feedbackprozesse

### 7.1 Welche Informationen erhält der Teilnehmer vor dem AC?

Welche Informationen erhält der Teilnehmer vor dem AC?	Häufigkeit	Prozent
<b>Basis</b>	<b>141</b>	<b>100,0</b>
über AC-Ablauf	121	85,8
über Art der Übungen	87	61,7
über Personen der Beobachter	76	53,9
über relevante Verhaltensweisen	30	21,4
über Speicherung der AC-Daten	24	17,0
über Verwendung der AC-Daten	58	41,1
über Zielsetzung des AC	124	88,6
Info mit Tipps zur Vorbereitung auf AC	30	21,4
Keinerlei Info	1	0,7

### 7.2 Welche Informationen bekommt der Teilnehmer vor jeder Übung?

Welche Informationen erhält der Teilnehmer vor jeder Übung?	Häufigkeit	Prozent
<b>Basis</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>
Beobachtete Anforderungsmerkmale	46	32,9
Beobachtete Verhaltensweisen	24	17,1
Ziele in der Übung	53	37,9

### 7.3 Bekommt der Teilnehmer überhaupt eine Rückmeldung

Wann wird das Feedback gegeben?		
	Häufigkeit	Prozent
direkt im Anschluss	95	67,4
bis zu einer Woche danach	29	20,6
mehr als eine Woche danach	17	12,1
<b>Basis</b>	<b>141</b>	<b>100,0</b>

#### 7.4 Wie sehen die Einschätzungen bezüglich Objektivität, Reliabilität und Validität aus?

<b>Wie schätzen Sie die inhaltliche Validität ein?</b>		
inhaltliche Validität ist	Häufigkeit	Prozent
<b>unbekannt</b>	12	12,4
<b>nicht zufriedenstellend</b>	1	1,0
<b>teils/teils</b>	25	25,8
<b>zufriedenstellend</b>	59	60,8
<b>Basis</b>	97	100,0

<b>Wie schätzen Sie die Konstruktvalidität ein?</b>		
Konstruktvalidität ist	Häufigkeit	Prozent
<b>unbekannt</b>	22	23,7
<b>nicht zufriedenstellend</b>	2	2,2
<b>teils/teils</b>	27	29,0
<b>zufriedenstellend</b>	42	45,2
<b>Basis</b>	93	100,0

<b>Wie schätzen Sie die Reliabilität ein?</b>		
Reliabilität ist	Häufigkeit	Prozent
<b>unbekannt</b>	20	20,8
<b>teils/teils</b>	32	33,3
<b>zufriedenstellend</b>	44	45,8
<b>Basis</b>	96	100,0

<b>Wie schätzen Sie die Objektivität ein?</b>		
Objektivität ist	Häufigkeit	Prozent
<b>unbekannt</b>	15	15,2
<b>teils/teils</b>	23	23,2
<b>zufriedenstellend</b>	61	61,6
<b>Basis</b>	99	100,0

Reliabilität (also Zuverlässigkeit der "Messung") wird niedriger eingeschätzt als deren Objektivität. In der klassischen Eignungsdiagnostik wäre dieses Ergebnis eine Unmöglichkeit, da Reliabilität als Voraussetzung und Grenze für Objektivität betrachtet wird. Die höhere Einschätzung der Objektivität hier dürfte nicht zuletzt dadurch zustande kommen, dass die Befragten das Prinzip der Gremiumsbeurteilung als "Objektivitätserhöher" betrachten und erfahren.

<b>Wie schätzen Sie die prädiktive Validität ein?</b>		
<b>prädiktive Validität ist</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
<b>unbekannt</b>	19	20,7
<b>nicht zufriedenstellend</b>	2	2,2
<b>teils/teils</b>	32	34,8
<b>zufriedenstellend</b>	39	42,4
<b>Gesamt</b>	92	100,0

Von den klassischen Kriterien schneidet die prädiktive Validität am schlechtesten ab. Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen wissenschaftlicher Metaanalysen. Die Vorhersage späterer beruflicher Bewährung ist für alle Methoden der härteste Prüfstein. Relativ betrachtet schneidet das AC gegenüber anderen Verfahren hierbei gut ab, absolut sind die Ergebnisse immer noch eher mager. Dies liegt nicht nur an den Vorhersagenverfahren, sondern zum Großteil auch an der Schwierigkeit halbwegs klare und eindeutige Kriterien für Berufserfolg zu definieren und sie zuverlässig zu messen. Nach der Angabe konkreter Koeffizienten befragt fällt auf, dass lediglich fünf Befragte konkrete, empirische Koeffizienten für die Vorhersagegültigkeit der AC angeben. Werte zwischen .39 und .50 erscheinen im Vergleich zu wissenschaftlichen Studien realistisch und vergleichsweise gut. Der Wert von .80 (das Maximum wäre 1,0) erscheint uns reichlich sensationell. (Für Interessenten dieses "Spitzenwert-AC": Es handelt sich um ein 1tägiges Auswahl-AC für externe Bewerber.)