

Claus D. Eck

Hans Jöri

Marlène Vogt

**Assessment-Center**

Claus D. Eck  
Hans Jöri  
Marlène Vogt

# Assessment-Center

Mit 49 Abbildungen und 10 Tabellen

**Claus D. Eck**

Postfach 763  
Zugerstrasse 39  
CH-8810 Horgen  
e-mail: c.d.eck@bluewin.ch

**Hans Jöri**

IAP Institut für Angewandte Psychologie  
Merkurstr. 43  
Postfach  
CH-8032 Zürich  
e-mail: hjoeri@iapzh.ch

**Marlène Vogt**

Röslistr. 27  
CH-8006 Zürich  
www.marlenevogt.ch  
e-mail: info@marlenevogt.ch

ISBN-13 978-3-540-46532-4 Springer Medizin Verlag Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

**Springer Medizin Verlag**

springer.com  
© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2007

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Joachim Coch  
Projektmanagement: Joachim Coch  
Copy Editing: Daniela Böhle, Berlin  
Design: deblik, Berlin

SPIN 11560050  
Satz: TypoStudio Tobias Schaedla, Heidelberg

# Geleitwort

---

Dieses Buch behandelt eine zentrale Aufgabe eines Unternehmens: die benötigten strategischen Personalressourcen und Kompetenzen in ausreichendem Maße rechtzeitig zur Verfügung zu stellen. Dies ist

- ein Problem der Beschaffenheit der vorhandenen Kompetenzprofile und der Retention der Mitarbeiter mit den benötigten Kompetenzprofilen und v. a.
- eine Frage von Assessment und Development; Letztere, Beurteilung und Entwicklung stehen in einem engen Zusammenhang.

Fehlbesetzungen bzw. Misserfolge in der Stellenbesetzung und Nachfolgeplanung haben viele direkte und indirekte Konsequenzen. Strategische Ziele des Unternehmens können u. U. nicht erreicht werden; es kann zur Dysfunktionalität und Beeinträchtigungen der Reputation führen. Das alles lässt sich beziffern, inkl. der Investitionen in Fehlrekrutierungen, Aufwendungen für inadäquate Laufbahnförderungen etc.

Was sich nicht beziffern lässt, aber möglicherweise noch viel ausgeprägter ist und schwerer wiegt, ist das »Arbeitsleid«. Nicht nur das »task-system«, sondern v. a. das »sentinent system«, d. h. Personen, Gruppen, ganze Organisationseinheiten leiden unter Fehlbesetzungen fachlicher, führungsmaßiger oder persönlicher Natur.

Es lohnt sich daher, Assessments und Personalentwicklungsmassnahmen mit aller Sorgfalt – was immer auch einen entsprechenden Aufwand bedeutet – zu konzipieren, durchzuführen und zu evaluieren. Es wäre eine Form der »zynischen Vernunft« (Peter Sloterdijk), wenn strategische Personalfragen rein nach dem Prinzip des »hire and fire« ohne Nachhaltigkeit praktiziert würden oder personelle Misserfolge nur unter Gesichtspunkten der statistischen Wahrscheinlichkeit betrachtet würden.

Assessments, d. h. Beurteilung von Potenzialen und deren Bewährungswahrscheinlichkeit in gegebenen Situationen, sind an verschiedenen Orten der Weichenstellung von Laufbahnen notwendig.

Es stellen sich dabei einige theoretische und professionelle Probleme, für deren Lösung zahlreiche Verfahren, Methoden und Instrumente entwickelt wurden. Einige davon werden in diesem Buch beschrieben und diskutiert.

Professionalität und Qualitätssicherung in so sensiblen Bereichen erfordern angesichts der Dynamik von sozialen Systemen einen beachtlichen theoretischen und reflexiven Aufwand. Routine und Standardprozesse werden den praktischen Herausforderungen oft nicht gerecht. Dies wird an verschiedenen Stellen in diesem Buch sehr aufschlussreich dargestellt.

Assessments wurden und werden hauptsächlich von Psychologinnen und Psychologen entwickelt und durchgeführt. Klassischerweise sind es Expertinnen und Experten der Differentiellen Psychologie bzw. der Arbeits- und Organisationspsychologie. Die Komplexität der Fragestellung, das »matching« von Personen und Organisationen – beides offene Systeme – erfordert den Einbezug von Aspekten der Klinischen Psychologie und v. a. ein vertieftes Verständnis der Dynamik von Organisationen und managementspezifischen Herausforderungen.

Die konstruktive Verbindung von an sich divergierenden Denkweisen und Praktiken erfordert ein – und gelingt unserer Erfahrung nach auch am besten in einem – Team von engagierten und kompetenten Spezialisten, die theoretische und praktische Erfahrungen verknüpfen wollen und können.

Dieses Buch entstand vor dem Hintergrund jahrzehntelanger Erfahrungen mit den verschiedenen Formen von Assessments, wie sie an dem und durch das IAP Institut für Angewandte Psychologie in Zürich (gegr. 1923) konzipiert und durchgeführt werden.

Im Rahmen meiner Tätigkeit als Global Head Education & Development im Wealth Management & Business Banking und seit 2004 im Global Asset Management der UBS AG habe ich unterschiedliche Selektions- und Entwicklungsassessments mitentwickelt und eingesetzt.

Zwei Aspekte sind m. E. besonders erfolgskritisch:

- erstens die differenzierte Bestimmung des Anforderungsprofils unter Einbezug des organisatorischen und kulturellen Kontextes,
- zweitens den engen Einbezug des lokalen Managements, denn die Validität eines jeden Assessment-Instrumentes bestimmt sich über zukünftige Leistungsbeurteilung durch Linienvorgesetzte, Kunden und Partner nach Aufnahme der Zielposition. Teilweise unterstützt durch 360°-Feedback-Instrumente, wie sie in ► Kap. 3 dargestellt werden.

Als besonders effektiv erachte ich daher innovative Ansätze wie das im Kapitel 2.4.6 beschriebene interaktive Assessment-Center. Gerade derartige Ansätze erlauben ein noch besseres »matching« zwischen Position und Kandidat, da durch den systematischen und intensiven Dialog von konkret beobachteten Verhaltensweisen die oft implizit vorhandenen Annahmen über das erwünschte und erwartete Verhalten in einer zu besetzenden Rolle explizit gemacht werden. Das immanent vorhandene Frustrationspotenzial durch falsche Erwartungen auf Seiten des Kandidaten und der Organisation reduziert sich deutlich und die Prognosevalidität erhöht sich.

Ich bin überzeugt, dass dieses Buch Personalentwicklern sowie Managern einen Fundus an theoretischen wie praktischen Umsetzungsbeispielen bietet, die dazu beitragen, den diffizilen Prozess der Personalselektion und -entwicklung besser und effektiver zu gestalten.

Dr. Eleonore Leder  
Global Head Education & Development  
UBS AG

# Vorwort

---

Dieses Buch ist ein Beitrag zur Psychologie und Methodologie von Assessments für und in Arbeitsorganisationen. Es verdankt sich einem doppelten Traditionsstrang und Erfahrungshintergrund.

- Seit Jahrzehnten hat die »Assessment-Psychologie« international Konjunktur, auch mit ihren typischen Schwankungen. Begonnen hat es allerdings nicht mit Assessments, sondern früher sprach man von Eignungsprüfung und Anlernverfahren. Die Antworten darauf waren u. a. die sog. Zürcher Methode (vergl. F. Dorsch, 1963). Eine kaum überblickbare Forschungsgeschichte, lange Reihen von Handbüchern und unzählige Tests und Verfahren zeugen von dieser Entwicklung. Vieles entstand – eine eigentliche Überproduktion – vieles verschwand auch wieder; aber einiges Grundlegendes blieb und wurde bzw. wird in zahlreichen Variationen adaptiert, transferiert – woraus auch tatsächliche Innovationen entstanden. Im lokalen Rahmen hat auch das IAP zu diesen Entwicklungen beigetragen und innerhalb der Berufsausbildungen der Hochschule für Angewandte Psychologie den Dialog mit der wissenschaftlichen Forschung und den Tendenzen der Profession gepflegt. Spuren dieser Auseinandersetzung lassen sich auch in dem vorliegenden Buch bzw. anderen Veröffentlichungen der Autoren finden.
- Dieses Buch ist hauptsächlich Ergebnis der teilweise jahrzehntelangen Praxis der Autorin und Autoren. Wobei gleich hinzugefügt werden muss, dass dieses reiche und interessante Erfahrungsfeld nicht nur von den drei Personen besetzt wurde, die dieses Buch verfassten. Diese konkreten Erfahrungen und Mandate wären nicht möglich ohne die Kompetenzen und die Mitwirkung zahlreicher Kolleginnen und Kollegen, die in der Entwicklung von Assessment-Techniken, Durchführung von Assessments, Trainings, Ausbildungen und Beratung im Rahmen zur Lösung von Personalentscheidungen erfolgreich mitwirkten.

Die allgemeinen Einsatzmöglichkeiten von Assessments sind die klassischen:

Auswahl (Selektion), Einsatz der Personalressourcen, Potenzialerhebung, gezielte Förderung und Beförderung (Promotion), Laufbahnplanung, Unterstützung und Früherkennung von Schwierigkeiten und Belastungssituationen, Beiträge zu einem fairen Kompensationssystem etc.

Aber die spezifischen Fragestellungen und Problemsituationen haben sich teilweise grundlegend verändert. Es sind vor allem fünf Tendenzen, die mit ihrer Dynamik die Assessment-Situation beeinflussen:

- von der Fokussierung auf das Individuum (die »Persönlichkeit«) zur stärkeren Gewichtung des unmittelbaren sozialen Kontexts (Team, Führungsverhältnis, Managementkultur, Branche);
- Personalentscheidungen im Zusammenhang und als Konsequenz von wechselnden Unternehmensstrategien (»business case«), aktuelle Geschäftsprobleme etc.;
- kürzer werdende Zeiträume (»speed-to market«) für die Klärung und Bereitstellung (Entwicklung) der geeigneten Personalressourcen;
- veränderte Werthaltungen und Entwürfe des sog. Berufslebens in Richtung Portfolio-Worker, Lebensunternehmer, Personal Governance (Hausammann 2007) etc.;
- makrostrukturelle Einflüsse, gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, Internationalisierung des Human Resources Managements, Verrechtlichung des HRM und gesellschaftspoliti-

sche, ethische Fragen und Herausforderungen; so ist z. B. nicht zu übersehen, dass eine flächendeckende Politik der »Bestauslese« Gefahr läuft, die verhängnisvolle und inakzeptable Kategorie der »überflüssigen Menschen« (Hanna Arendt) zu fördern.

Im übrigen werden die doch sehr sprachzentrierten Assessment-Verfahren durch die wachsende Anzahl von Menschen mit »poor language skills« relativiert bzw. in ihrer Verwendung begrenzt (Klimoski u. Zukin 2003).

Entstanden aus einer reichen Praxis, wendet sich unser Buch an Praktiker: Entscheidungsträger in Arbeitsorganisationen und HRM-Verantwortliche, die sich ein verlässliches Bild über die verschiedenen Formen von Assessments machen wollen, und Kollegen und Kolleginnen im Berufsfeld, die sich mit konzeptuellen, methodischen und organisatorischen Problemen von Assessments konfrontiert sehen. Wir hoffen, ihnen einige Anregungen gegeben und vor allem Lust gemacht zu haben, selbst kreative Inszenierungen von Assessments zu wagen. Weite Teile der Kapitel 1, 2 und 4 entstanden aus Vorlesungen des Erstautors über die AC-Thematik – das Buch unterstützt dadurch die notwendigen Trainingsaufgaben für Assessorinnen und Assessoren sowie weiterer Fachpersonen im Rahmen von Assessments.

Obwohl die Verfasser dieses Buches auch häufig in Deutschland, Österreich und der Erstherausgeber intensiv im französischen und englischen Sprachbereich gearbeitet haben, sind sie Schweizer bzw. Schweizerin und ihre Helvetismen nicht zu übersehen. Um nur ein Beispiel zu nennen:

Wir gebrauchen für bestimmte Management- bzw. Führungsverhältnisse den Ausdruck »Linie«, was sich in etwa den Ausdrücken Dienstweg, Unterstellung, etc. annähert und doch als Begriff umfassender ist.

Dass unser sprachliches Kolorit nicht zu sehr ins Kraut schoss, verdanken wir unserer Lektorin Daniela Böhle; auch sonst hat sie mit gleicherweise zarter und fester Hand unseren Text gestrafft, geglättet und übersichtlicher gemacht. Wir haben ihr sehr zu danken. Ebenfalls von Verlagsseite hat uns Joachim Coch seit Anbeginn ideell und logistisch tatkräftig unterstützt und uns damit vieles erleichtert. Genauso tatkräftig haben uns Fritz Gassner, Daniela Hägi, Eleonore Leder, Leila Merkhofer, Annemarie Pierpaoli, David Rubelli und von Seiten des IAP Stephanie Claus, Beat Johner, Lorenza Masciarelli und Corinna Merz unterstützt. Herzlichen Dank.

Alle in diesem Buch vorkommenden natürlichen oder juristischen Personen sind frei erfunden. Jede Ähnlichkeit mit existierenden Personen oder Unternehmen wäre rein zufällig.

Leserinnen und Leser sollen gleichermaßen angesprochen werden. Deshalb werden oft, auch abwechslungsweise, beide Geschlechtsformen, zuweilen auch neutrale Formen, verwendet.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Grundsätzliches zur Personaldiagnostik</b> .....	<b>1</b>	2.2.6	Die Rolle der AC-Leitung – Klippen und Krisenmanagement im AC .....	75
1.1	Erste Hinführung zum Thema .....	2	2.2.7	Was gegen ACs vorgebracht werden kann – bzw. beachtet werden muss .....	77
1.1.1	Assessment .... ein Begriff zum Verwechseln .....	5	2.3	Am Feedback und seiner Qualität entscheidet sich alles .....	81
1.1.2	Die diagnostische Situation in der Personalberatung .....	6	2.3.1	Feedback als AC-Element .....	82
1.1.3	Historische Entwicklung .....	9	2.3.2	Formen des Feedback im AC .....	84
1.1.4	Was ist typisch für Assessment- Verfahren? .....	12	2.3.3	Das 4-Phasen-Modell des offiziellen AC-Feedbacks: Der AC-Bericht .....	86
1.1.5	Zielsetzung und generelle Indikation der Anwendung von Assessment-Center oder Development-Center .....	22	2.4	Weiterentwicklung des Assessment- Centers und aktuelle Trends .....	91
1.1.6	Anwendungsbereiche .....	23	2.4.1	Problematische und konstruktive Entwicklungen .....	92
1.2	Beurteilung .....	24	2.4.2	Erlebnispädagogische Elemente und warum sie (fast) unverzichtbar sind .....	95
1.2.1	Grundsätzliches zur sog. Personen- beurteilung .....	24	2.4.3	Beobachtung und Debriefing .....	98
1.2.2	Beobachten – Beschreiben – Beurteilen ...	29	2.4.4	Bedingungen für die Durchführung eines erlebnispädagogischen Teils .....	100
1.2.3	Ethische und rechtliche Fragen von Assessments .....	35	2.4.5	Muttersprache oder Corporate Language? .....	103
<b>2</b>	<b>Das Assessment-Center-Verfahren und seine Durchführung</b> .....	<b>39</b>	2.4.6	Das interaktive AC .....	104
2.1	Konstruieren Sie uns ein Assessment- Center! .....	40	<b>3</b>	<b>Es muss nicht immer AC sein: Varianten</b> .....	<b>111</b>
2.1.1	Die Anfrage und ihre Klärung .....	40	3.1	Das Einzel-Assessment .....	112
2.1.2	Anforderungen analysieren – einige Vorüberlegungen .....	43	3.1.1	Begriff, Entstehung und Idee des Einzel-Assessments .....	112
2.1.3	Fähigkeiten – Kompetenzen – Capabilities .....	47	3.1.2	Abgrenzung zum Assessment-Center ...	112
2.1.4	Theoriemodelle .....	48	3.1.3	Das Anfragemanagement bei der Auftragserteilung .....	113
2.1.5	Überführung gewonnener Informationen in beobachtbare Beurteilungskriterien ...	54	3.1.4	Indikation und Zielsetzung für das Einzel-Assessment .....	114
2.1.6	Konstruktion der sog. AC-Elemente .....	56	3.1.5	Analyse der Anforderungen vor dem Hintergrund des Systems und Subsystems .....	119
2.2	Durchführung und Organisation eines AC .....	65	3.1.6	Umsetzung der Analyseergebnisse in beurteilbare Kriterien: Standardisierungsgrad .....	122
2.2.1	Von der Nominierung der Teilnehmenden bis zur Einladung .....	66	3.1.7	Qualitätskriterien von Einzel- Assessments .....	122
2.2.2	Die Rolle des AC-Sekretariats .....	68	3.2	Einzel-Assessment-Elemente und deren Konstruktion .....	124
2.2.3	Von der Eröffnungssitzung bis zum Schlussplenum – und was nachher alles zu tun ist .....	71	3.2.1	Vorbereitungsaufgaben .....	124
2.2.4	Organisation der Feedback-Gespräche ...	72			
2.2.5	Die Integrationssitzung .....	73			

3.2.2	Interview .....	125
3.2.3	Rollenspiel .....	133
3.2.4	Präsentation .....	136
3.2.5	Fallbeispiele und Fallstudien .....	138
3.2.6	Postkorbübung .....	139
3.2.7	Psychodiagnostische Verfahren .....	141
3.2.8	Ablauforganisation eines Einzel- Assessments .....	160
3.2.9	Beteiligte und deren Rollen .....	162
3.3	Das Gruppen-Assessment .....	169
3.4	Das 360°-Feedback .....	172
3.4.1	Einleitung .....	172
3.4.2	Methode .....	174
3.4.3	Merkmale des 360°-Feedbacks .....	175
3.4.4	Wer soll teilnehmen? .....	175
3.4.5	Ablauf .....	176
3.4.6	Anwendungsbereiche: Ziele, Funktion und Nutzen des 360°-Feedbacks .....	180
3.5	Zusammenfassung .....	181
<b>4</b>	<b>Versuch einer Integration: Kriterien für die Indikation und Evaluation von ACs und anderer Assessment-Verfahren .....</b>	<b>183</b>
4.1	Wie steht es mit der Validität? .....	185
4.2	Evaluation .....	186
4.3	Assessments sind experimentelle Inszenierungen .....	189

## Anhang

Anhang A: Materialien zu Kapitel 1 .....	195
Anhang B: Materialien zu Kapitel 2 .....	199
Anhang B1: Beurteilungsbögen .....	201
Anhang B2: AC .....	207
Anhang B3: Outdoor .....	243
Anhang B4: IAC .....	269
Anhang C: Materialien zu Kapitel 3 .....	277
Anhang C1: Einzel-AC .....	279
Anhang C2: Gruppen-AC .....	293
Anhang C3: 360°-Feedback .....	307
Literatur .....	309
Quellenverzeichnis .....	315
Autorenportraits .....	317
Stichwortverzeichnis .....	319

# Grundsätzliches zur Personaldiagnostik

- 1.1 Erste Hinführung zum Thema – 2**
  - 1.1.1 Assessment .... ein Begriff zum Verwechseln – 5
  - 1.1.2 Die diagnostische Situation in der Personalberatung – 6
  - 1.1.3 Historische Entwicklung – 9
  - 1.1.4 Was ist typisch für Assessment-Verfahren? – 12
  - 1.1.5 Zielsetzung und generelle Indikation der Anwendung von Assessment-Center oder Development-Center – 22
  - 1.1.6 Anwendungsbereiche – 23
  
- 1.2 Beurteilung – 24**
  - 1.2.1 Grundsätzliches zur sog. Personenbeurteilung – 24
  - 1.2.2 Beobachten – Beschreiben – Beurteilen – 29
  - 1.2.3 Ethische und rechtliche Fragen von Assessments – 35

Von der Oberflächen-  
struktur zur Tiefenstruktur

## 1.1 Erste Hinführung zum Thema

Diagnostik als Theorie und Praxis hat etwas mit dem Erkennen von etwas zu tun, das nicht offensichtlich, für jedermann einsehbar ist. Der Begriff leitet sich aus dem griechischen *diagnōstikós* bzw. *diagnōsis* ab und meint »unterscheidende Beurteilung«. Noch genauer übersetzt meint es »hindurch-erkennen«, z. B. vom »Äußeren« zum »Inneren«, von der »Oberfläche« zum »Dahinterliegenden«, von der Erscheinung zur Kernbeschaffenheit.

Früher hätte man dies als das »Wesen« bezeichnet. Damit wäre etwas wie die »Wahrheit« über einen Menschen gemeint gewesen oder mindestens eine verlässliche Aussage darüber, wie jemand »wirklich ist«. Die Psychologie allgemein hat diesbezüglich inzwischen eine große Skepsis entwickelt und die Differentielle Psychologie hat längst davon Abschied genommen, über das »Wesen«, die »Wahrheit« oder auch nur die »Wirklichkeit« einer Person vernünftige Aussagen machen zu wollen. Geblieben ist aber das Bedürfnis, bei Menschen etwas hindurch-zu-erkennen, z. B. Motivationen, Ressourcen, Grenzen, Kompetenzen, Potenziale. Auch das ist noch ein recht hoher Anspruch. Ist er überhaupt einlösbar? Und: Welche ethischen (und auch rechtlichen) Aspekte sind dabei relevant?

Von den vier großen Anwendungsfeldern der Diagnostik **Wirtschaft**, **Bildung**, **Gesundheit** und **Recht** (Wottawa-Hossiep 1987) konzentriert sich das vorliegende Buch auf den Bereich Wirtschaft inkl. Verwaltung und dabei besonders auf die sog. humane Ressourcen (HR), die in den Organisationen als HR-Management und als HR-Development zusammengefasst werden. Die Frage bleibt aber die gleiche: Wie kann auch in diesem Feld der hohe Anspruch des »hindurch-Erkennens« eingelöst werden? Bescheidenheit kommt von Bescheid wissen. Gerade weil mit der Diagnostik, wie oben schon erwähnt, oft Vorstellungen davon verbunden sind, das »wahre Wesen«, die »wirkliche Beschaffenheit« usw. zu erkennen, muss klar festgestellt werden: Das ist nicht möglich! Die Differentielle Psychologie, eine der Hintergrundtheorien der Personaldiagnostik, zeigt auf, dass valide Aussagen über das Verhalten einer Person mindestens entlang folgender vier Achsen gemacht werden müssen:

- Welches **Individuum** (Person, Geschlecht, Alter etc.) soll erfasst werden?
- In Bezug auf welche **Merkmale** (Dimensionen, Kriterien) wird es erfasst?
- Auf welcher **Zeitachse** (Herkunft, Biographie, Anamnese, Zukunftspläne bzw. vorgesehene Aufgaben, Zeithorizont etc.) spielt sich diese Erfassung ab?
- In welcher **Situation** (bzw. Umfeld) befindet sich das Individuum im Moment der Erfassung?

Daran schließen sich sofort weitere Fragen an. Beispiele: Was an den beobachteten Verhaltensweisen stellt einen Querschnitt dar, beruht also auf zeitlich und situativ relativ stabilen Dispositionsmustern, und was daran ist als aktuelle situative oder zeitliche Reaktion zu werten?

Außerdem: Alles beruht auf Vergleichen. Genau genommen wird in der Personaldiagnostik nicht **die** Intelligenz, **die** Motivation, **das** Leistungsniveau usw. einer Person ermittelt, sondern die diesbezüglichen **Unter-**

Diagnostizieren heißt  
vergleichen

**schiede** zwischen Personen, so z. B. die in einem Ausleseverfahren real zu vergleichenden Personen oder zu statistischen Zwecken bzw. aufgrund von Erfahrung gewonnenen Vergleichsgruppen.

Diagnostische Aussagen sind kein Selbstzweck. In der Personaldiagnostik sind es v. a. evaluative und prognostische Zwecke (Absichten), die den diagnostischen Aufwand begründen und legitimieren. Prognose (»prognose«, eigentlich voraus-wissen) bedeutet, aus gegenwärtigen Kriterien bzw. Befunden künftiges Verhalten bzw. Entwicklungen vorauszusagen. Es gibt zwei Arten prognostischer Schlüsse:

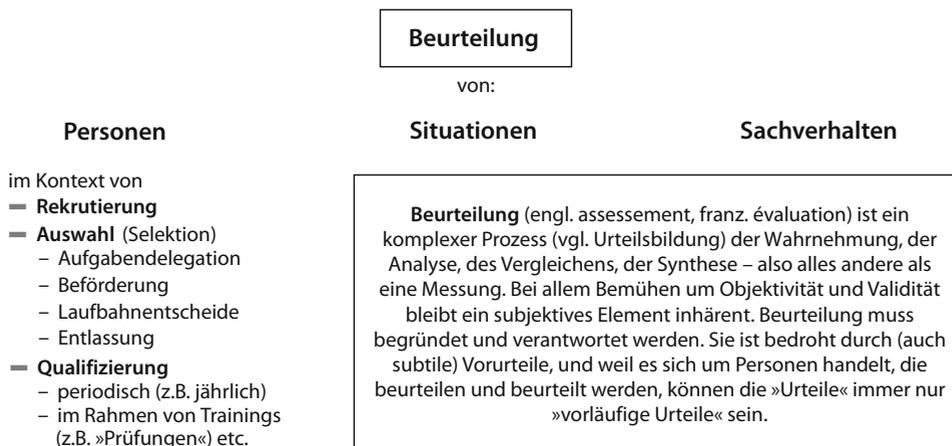
- **kausale** Prognosen machen Aussagen, die sich zwingend aus einem erhobenen Befund ergeben;
- **statistische** Prognosen machen Voraussagen, die sich mit (hoher) Wahrscheinlichkeit ergeben.

Prognosen können nur Grade der Wahrscheinlichkeit haben

Es ist offensichtlich, dass angesichts der Komplexität menschlichen Handelns und Verhaltens und angesichts der Dynamik (Veränderlichkeit) von Situationen und bezüglich des menschlichen Verhaltens v. a. statistische Prognosen gemacht werden können bzw. dürfen. Ein zentrales Konzept in der Personaldiagnostik ist deshalb die **Bewährungswahrscheinlichkeit** – und nicht die quasi-objektive Eignung.

Sprachlich-begrifflich hat sich einiges geändert. Der Begriff »Diagnostik« in dem Kompositum »Personaldiagnostik« wurzelt stark im medizinisch-klinischen Bereich. Damit sind auch bestimmte Vorstellungen und Erwartungen verbunden, die für das Anwendungsfeld Wirtschaft (bzw. Organisationen) entweder eher ungeeignet sind oder gar nicht zutreffen. So geht es z. B. nicht um das Erfassen der »Persönlichkeit«, schon gar nicht um den »Charakter« und auch nicht um das Erkennen einer Pathologie oder die Indizierung einer Therapie.

In der sog. Personaldiagnostik geht es um die anspruchsvollen sozio-kognitiven Akte der komplexen Beurteilung von Personen (■ Abb. 1.1).



■ **Abb. 1.1.** Personaldiagnostik

**! Die Beurteilung von Personen ist einerseits eine alltägliche, andererseits eine höchst anspruchsvolle und methodologisch kontroverse Managementaufgabe mit ethischen Implikationen:**

Einschätzungen und Bewertungen dürfen nicht willkürlich oder zufällig sein

Alltäglich	Die Wahrnehmung von Personen und die sich daraus ergebenden Interaktionen mit ihnen ist immer mit Bewertungen und Präferenzen, oft unbewussten, verbunden (vgl. die Dynamik von Fremdbild und Selbstbild in ihrer Wechselwirkung).
Unverzichtbar	Die Auswahl, Retention und Förderung der Mitarbeitenden und deren Potenzial darf nicht dem Zufall, Favoritismus bzw. einem Machtkampf (Rivalität, fraktionelle Politik) überlassen bleiben.
Höchst anspruchsvoll	Im Rahmen von Organisationen und in der Laufbahnplanung ist die Beurteilung von Personen häufig mit Entscheidungen (Maßnahmen) verbunden, die für die Unternehmung und die Betroffenen von mittel- bis langfristiger Bedeutung sind.
Methodisch kontrovers	Der Anspruch, dass die aufgrund eines Urteilsbildungsprozesses getroffenen Entscheidungen valide sein sollen, ist wissenschaftlich und praktisch nicht einfach einzulösen. Die absolute Mindestforderung ist, dass Personenbeurteilungen <b>professionell</b> erfolgen müssen. Die Frage ist deshalb: Wie kann die erforderliche Professionalität hergestellt und gesichert werden?
Ethische Implikation	Der stressinduzierende Urteilsbildungsprozess, dessen Ergebnis (Entscheidung) und dessen direkte bzw. indirekte Folgen tangieren Fragen der Legitimation, Glaubwürdigkeit des Human Resources Management, der Reputation der Unternehmung bzw. des Verfahrens und v. a. des Respekts vor den betroffenen und beteiligten Menschen.

Die Beurteilung von Personen, insbesondere im Kontext von Organisationen, ist eine Kombination von **Einschätzungen** (»appraisals«) und **Bewertungen** (»assessments«).

Einschätzung oder Bewertung?

**Einschätzung** (»appraisal«) ist eine kognitive und auch gefühlsmäßige Stellungnahme bzgl. eines bedeutsamen Objekts oder einer bedeutsamen Situation. Es handelt sich dabei um komplexe Wahrnehmungs- und Interpretationsvorgänge, bei denen die **Subjektivität** eine Rolle spielt (z. B. die sog. Präferenzen). Basis von Einschätzungen sind erfahrungsorientierte, häufig **implizite**, individuelle und kulturelle Appraisal-Theorien wie z. B. sog. Erfolgstheorien (»worauf es wirklich ankommt«; vermutete Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge etc.). Einschätzungen enthalten bei aller »Richtigkeit« immer eine gewisse Unschärfe (z. B. Intuition).

**Bewertungen** (»assessments«) sind normative Stellungnahmen. Sehr oft werden sie in Form von Ratings oder Skalierungen ausgedrückt. Die Normen, auf die sich Bewertungen beziehen, sind entweder eine statistische Norm (häufig – selten) oder eine sog. Idealnorm (z. B. »richtig« – »falsch«).

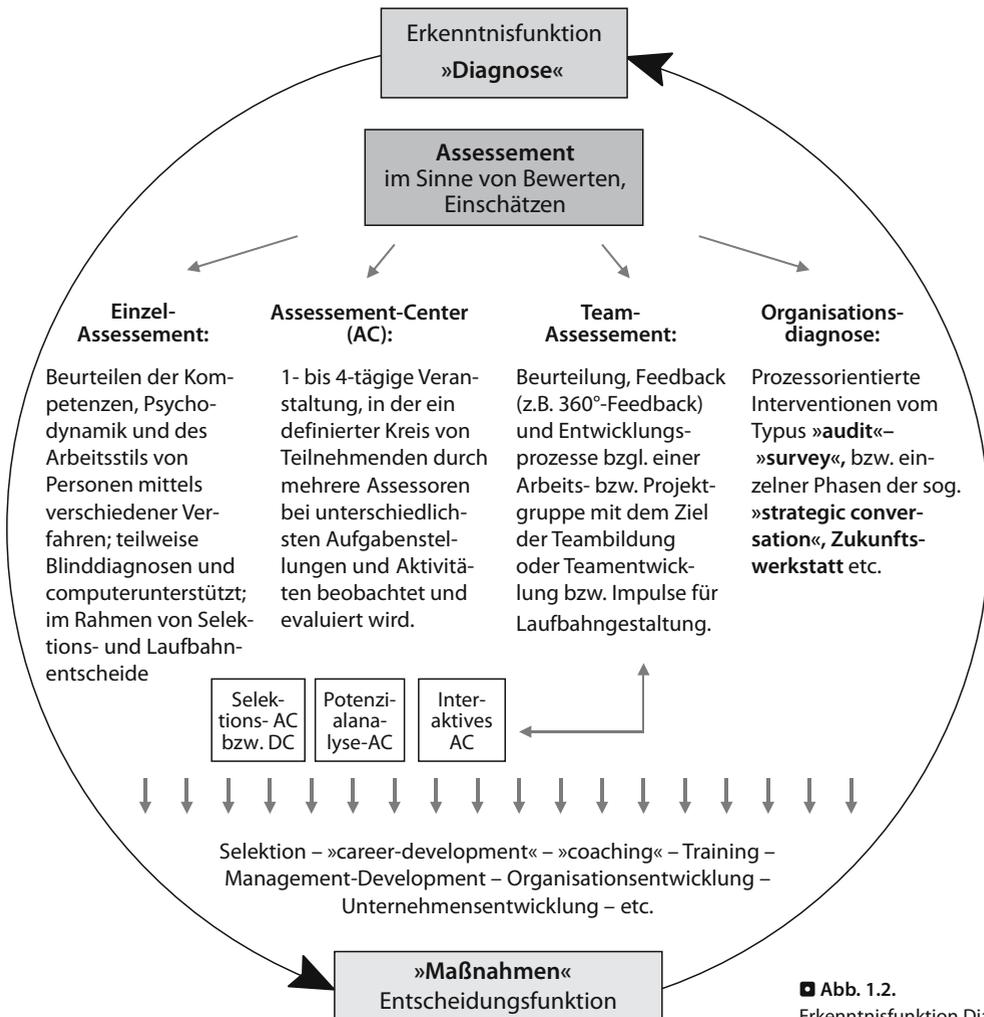
Bewertungen sind im Vergleich zu den Einschätzungen reduktionistisch: Das Objekt der Bewertung wird auf einige Kriterien reduziert. Das kann eine größere Genauigkeit bedeuten. Anderes, evtl. auch Relevanteres, bleibt allerdings außerhalb des Blickfeldes. Als Urteile müssen Bewertungen begründet, plausibel (akzeptierbar, fair) und legitimiert sein.

### 1.1.1 Assessment .... ein Begriff zum Verwechseln

Im deutsch-englischen Fachjargon ist für den Begriff **Personalbeurteilung** bzw. Beurteilung im sozialpsychologischen Bereich der englische Begriff **Assessment** gebräuchlich geworden. Das Wort »assessment« entstammt ursprünglich der Fiskalsprache und -praxis. Es bedeutet eigentlich **Festlegung, Bestimmung, Veranlagung, Taxierung eines Wertes** (z. B. Grundstück) zu Steuerzwecken bzw. eines Schadens zu Versicherungszwecken. So war und ist dieser Begriff im Englischen seit dem 16. Jahrhundert gebräuchlich. Ab dem 17. Jahrhundert wird der Begriff auch im übertragenen Sinne verwendet: Einschätzung, Beurteilung einer Person, Gruppe oder Leistung.

Im Rahmen der Personalfunktion, dem Human Resources Management (HRM) wird der Begriff **Assessment** hauptsächlich in folgenden Kontexten verwendet (■ Abb. 1.2).

Am Anfang war das Finanzamt – dann die Psychologie



■ Abb. 1.2. Erkenntnisfunktion Diagnose

Diese definitorischen Aspekte stehen für alle Formen von Assessments. Gleiches gilt generell auch für die diagnostische Situation in der Personalberatung, wie das folgende Unterkapitel zeigt.

### 1.1.2 Die diagnostische Situation in der Personalberatung

Folgende spezifische Aspekte der diagnostischen Situation, mit denen die Beratung im Arbeitsfeld der Personalberatung konfrontiert ist, gilt es zu beachten:

Nützlich für beide Seiten

- Aufträge zur Beurteilung von kandidierenden Personen werden von Organisationen der Wirtschaft und der öffentlichen Dienste erteilt. Die Managementdiagnostik wird durch den grundsätzlichen Interessenkonflikt zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden tangiert. Es ist nicht zu bestreiten, dass Kandidierende gegenüber dem Arbeitgeber in einem faktischen oder potenziellen Abhängigkeitsverhältnis stehen bzw. komplementäre Rollen spielen. Dies bedeutet für die beratende Fachperson, dass bei der Vereinbarung des Auftragsverhältnisses ein Kontrakt entstehen muss, dem alle drei beteiligten Parteien zustimmen können. Eine offen und transparent ausgehandelte Fragestellung, welche die legitimen Interessen des Unternehmens wie die der Bewerbenden berücksichtigt und schützt, ist dafür eine unabdingbare Voraussetzung. Nur so kann die eignungsdiagnostische Arbeit von beiden Seiten als nützliche Entscheidungshilfe akzeptiert werden. Bewerbende gewinnen eine zusätzliche Außenperspektive für ihre Entscheidungen bzgl. der beruflichen Laufbahn und die Entscheidungstragenden des Unternehmens erhalten eine absichernde Unterstützung für ihren Personalentscheid. Dies muss das Ziel aller eignungsdiagnostischen Arbeit sein.

Grenzen

- Damit ist die Erarbeitung einer der Situation angemessenen Fragestellung bzw. Zielsetzung von zentraler Bedeutung. Das kritische Hinterfragen der expliziten Fragestellung des Auftraggebers durch die beratende Fachperson auf implizite Aspekte trägt dazu bei, dass beide Seiten die bevorstehende Entscheidungssituation umfassend und klar verstehen. Es gilt zu klären, welcher Auftrag an die Beratung delegiert werden soll und kann und welche Erwartungshaltungen damit verbunden sind. Folgende Grenzen sind dabei zu beachten:
- Die Fragestellung des Auftraggebers zur kandidierenden Person darf nur für den Personalentscheid relevante, sich auf das Arbeitsverhältnis beziehende Aspekte enthalten.
- Empfehlungen und Beurteilungen müssen die Integrität der kandidierenden Person respektieren. Damit ist die Art und Weise der Berichterform, v. a. bzgl. kritischer Befunde, angesprochen, die sich streng auf die sachlich zulässige Fragestellung beschränken muss.
- Personalentscheide haben nicht die beratenden Fachleute zu treffen, sondern ausschließlich die zuständigen Entscheidungsträger des Klientensystems. Es obliegt der beratenden Person, für die nötige Rollenklarheit zu sorgen und verantwortungsbewusst mit Ihrer Expertenmacht umzugehen.

Welche Faktoren erschweren oder behindern bei Entscheidungsträgern von Unternehmen die Personalentscheide?

- Verstehen wir das Unternehmen als offenes, soziotechnisches System, wird die soziale Einheit »Unternehmen« durch die gemeinsame Aufgabe gestiftet, die ihm Sinn und Orientierung gibt. Die Definition der Aufgabe (»primary task«) wird somit, neben der Bereitstellung von Ressourcen, zum Kernelement des Managements.
- Die zur Bewältigung dieser Aufgabe nötigen Arbeitsabläufe, die zu definierenden Schnittstellen und Arbeitsanweisungen – also die Ablauforganisation – sowie die Aufbauorganisation mit ihren Subsystemen (dem Organigramm) bilden im Idealfall gut aufeinander abgestimmt die innere Struktur der Organisation.
- Durch die Konfrontation mit spezifischen Belastungen, die sich aus der Primäraufgabe des Unternehmens und – in arbeitsteiliger Ableitung – bei der Bewältigung der Aufgaben an jeder einzelnen Stelle im Unternehmen ergeben, wird die Unternehmenskultur geprägt.
- Aufgabe, Struktur und Kultur der Organisation stehen in enger Wechselwirkung zueinander und prägen die dem Unternehmen eigene Dynamik, die sich als Muster bis in die Rolle der einzelnen Stelleninhabenden durchsetzt.
- Je klarer und widerspruchsfreier die Aufgabe und das Aufgabenverständnis, die Struktur, das Unternehmens- sowie das Führungsverständnis und die Unternehmenskultur sind, umso deutlicher kann die Rollenerwartung an Entscheidungstragende formuliert werden.
- Häufig bestehen bzgl. dieser Rollenerwartung Defizite bzw. Widersprüche zu einem zeitgemäßen Personalmanagement, was die Personalentscheide und die Auftragserteilung an die diagnostischen Fachpersonen erschwert.

Erschwernisse bei der Personalentscheidung

Oft wird die Bedeutung der Ressource »Personal« vom Unternehmen unterschätzt. Die Bedeutung dieser Ressource kann vom Unternehmen kaum überschätzt werden. Die Bedeutung, die ihr zugemessen wird, spiegelt sich in den Konzepten und Instrumentarien der Personalarbeit, dem Kenntnisstand der Vorgesetzten bzgl. Personalführung sowie dem an das Human Resources Management delegierten Auftrag und, als Folge daraus, dessen hierarchischer Eingliederung (Stellenwert). Ein hohes Bewusstsein des Unternehmens bzgl. der Tragweite von Personalentscheidungen kann Fehlerquellen wie die folgenden bei der Personalgewinnung minimieren:

Ressource »Personal«

- Es besteht keine qualitativ ausreichende Analyse der aktuellen und künftigen Anforderungen der zu besetzenden Stelle.
- Tendenziell wird die eigene Wahrnehmung und Urteilskraft überschätzt.
- Die gewählten Auswahlstrategien weisen pseudoobjektive Merkmale auf.
- Die Linie wird zu wenig intensiv in den Entscheidungsprozess einbezogen.

Fehlerquellen

Entscheidungs tragende in Unternehmen stehen oft unter Zeitdruck. Es ist ein Merkmal des unternehmerischen Handelns, sich nach vorne zu orientieren und sich dem Zwang der Freiheit, sich zu entscheiden, zu stellen. Dabei bleibt zuweilen wenig Zeit für sorgfältige Personalentscheide.

Zahlreiche Punkte können die Entscheidungshilfe durch externe Beratung attraktiv erscheinen lassen:

- das Bewusstsein über die mögliche Tragweite der Entscheidung,
- frühere negative Erfahrungen mit unsorgfältig getroffenen Entscheidungen,
- die Suche nach der reflektierenden Distanz zur eigenen Beteiligung am Entscheidungsprozess,
- fehlende Zeit und Muße oder
- das Erkennen der eigenen Grenzen fachlicher Kompetenz.

Hinzu kommt das Ziel, das Risiko einer Fehlbesetzung auch bei Personalentscheiden zu senken.

Ergänzung und Professionalisierung durch externe Beratung

Der an die beratende Person herangetragene Auftrag führt zunächst zur Frage, welchen Beitrag diese zum Nutzen des Unternehmens leisten können muss:

- Sind die rahmengebenden Bedingungen dieser Auftragsituation so weit klar, dass ein Kontrakt für die eignungsdiagnostische Arbeit geschlossen werden kann?
- Liegen Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofil bzw. andere Fragestellungen wie Förderungsmaßnahmen etc. sowie eine der Situation angemessene Fragestellung vor?
- Sind die Aufgaben und die berufsspezifischen Aspekte sowie die situativen Bedingungen, die mit der Fragestellung verknüpft sind, verständlich und beurteilbar?

Falls alle diese Bedingungen erfüllt sind, kann die Potenzialbeurteilung bzw. das Auswahl-Assessment durchgeführt werden.

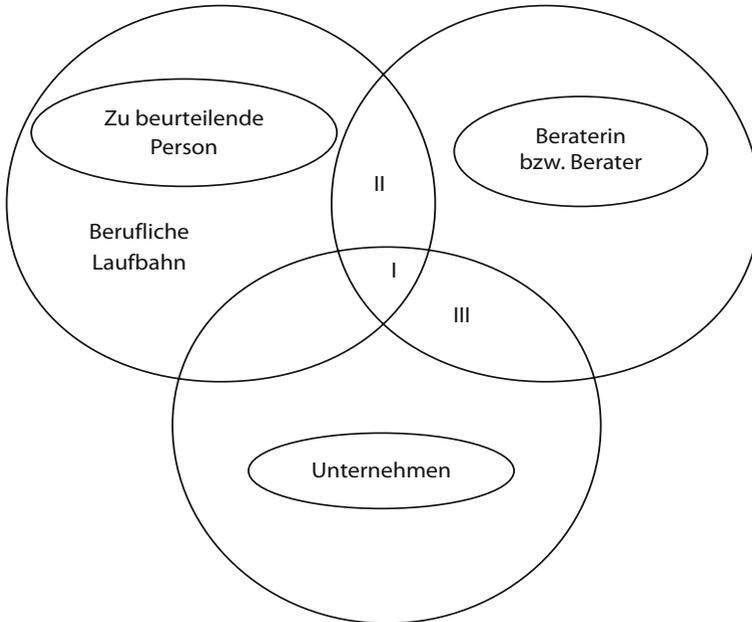
Contracting

■ Abb. 1.3 verdeutlicht das Verhältnis der am Prozess Beteiligten untereinander: Feld I bezeichnet das Auftragsfeld, in dem – je nach Fragestellung mit unterschiedlichen Methoden und Verfahren – der Entscheidungsprozess der Organisation unterstützt wird.

Sind die genannten Voraussetzungen nicht oder nur teilweise gegeben, wird versucht, im Dialog mit der auftraggebenden Person die bestehenden Unklarheiten zu klären (s. Feld III). Die ursprünglich als Diagnostikauftrag gedachte Anfrage kann sich so zu einem Beratungsauftrag wandeln. Dessen Ziel ist es, Beiträge zur Entwicklung der Organisation zu leisten. Thematisch stehen bei dieser Organisationsberatung Aspekte der Personalarbeit und somit alle personellen Aufgaben, die im Hinblick auf die Zielerreichung der Organisation zu erfüllen sind, im Vordergrund.

Diagnostik ergänzt durch zusätzliche Beratung

Die beurteilten Personen sollen die Eignungs- oder Potenzialabklärungen als Standortbestimmung und Beitrag zur eigenen Persönlichkeitsentwicklung erleben können. Das Assessment kann so zu einer eigentlichen Laufbahnberatung führen (Feld II).



■ **Abb. 1.3.** Aspekte der diagnostischen Situation

### 1.1.3 Historische Entwicklung

Die Frage, wie aus der Beobachtung **gegenwärtigen** Verhaltens mehr oder weniger verlässliche, mindestens wahrscheinliche Prognosen bezüglich **zukünftigen** Handelns und Verhaltens gemacht werden könne, hat schon immer interessiert. Die Beantwortung dieser Frage hatte und hat immer auch einen weltanschaulichen (ideologischen) Anteil. Sie ist davon abhängig, welchen Einfluss und welches Gewicht den Konzepten »Natur«, »Schicksal«, »Glück«, »Individuum«, »Gesellschaft«, »Kontingenz«, »Entwicklung« etc. zugemessen wird. Und oft ist es so, dass die ideologischen, grundsätzlichen Debatten durch die sachliche Notwendigkeit einer gegebenen Zeit oder Situation überholt werden.

Verfolgt man die historische Entwicklung des Assessment-Centers, kann man diese Komplexität schon im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts im Fall der sog. Eignungsdiagnostik, insbesondere in der Berufseignungsdiagnostik (vgl. Herrmann 1966) feststellen. Die Erfahrungen des 1. Weltkrieges und die Umbrüche der Weltwirtschaftskrise ließen damals einen Bedarf an einer gewissen staatlichen Berufslenkung entstehen. Solche Interventionen stellten neben der Frage ihrer Machbarkeit v. a. die Frage nach der Legitimation. In modernen Gesellschaften ist die sog. Wissenschaftlichkeit als Ausdruck von Rationalität ein zentrales Kriterium der Legitimation. So wurde die Frage dringend, wie solche Personalentscheidungen wissenschaftlich fundiert werden konnten. Ein starkes Interesse an Konzepten wie z. B. »Persönlichkeit« und »Eignungsdiagnostik« entstand. Mit diesen Fragestellungen verbinden sich v. a. die Namen von Hugo **Münsterberg** (1863–1916), dem Begründer der Psychotechnik und der Wirtschaftspsychologie, und Henry

Diagnostisches Verfahren  
und Weltanschauung

Strukturen  
Lebenslinien  
Lebenslauf

Wieder einmal war »der  
Krieg Vater der Dinge«

A. **Murray** (1893–1988). Letzterer hat das Assessment-Center begrifflich und inhaltlich geprägt und entwickelt – Henry A. Murray war in den 30er-Jahren des 20. Jahrhunderts eine zentrale Figur in der Psychological Clinic der Harvard University und veröffentlichte 1938 das damalige Grundlagenwerk »Explorations in personality«. Er konnte nachweisen, dass persönlichkeitsstypische **Bedürfnisse** und **Drucklagen** (Drang) sowohl die großen Entwicklungslinien des Lebens als auch die Art und Weise der Gestaltung einzelner Tätigkeiten prägen. Diese Persönlichkeitsstrukturen und Antriebskräfte lassen sich durch systematische Beobachtung, Exploration und Simulation erkennen. Um darüber verlässliche Aussagen machen zu können, entwickelte er (und seine Kollegen und Schüler) einerseits eine Persönlichkeitstheorie (wesentlich beeinflusst von der Psychoanalyse), andererseits Test- und Explorationsverfahren, »**assessments**«, wie z. B. den **Thematic Apperception-Test (TAT)**. Diese hochinteressanten Forschungen und ihre Anwendungen wären aber kaum über den sog. klinischen Bereich hinaus wegleitend geworden, hätte sich nicht ein plötzlicher Bedarf an Personalentscheidungen in großem Ausmaß ergeben.

Die US-Armee, insbesondere der Geheimdienst (»Office of Strategic Services«, OSS) hatte im Vorfeld und zu Beginn des 2. Weltkrieges einen großen Bedarf an einer »fehlerlosen« Auswahl an Offizieren und Agenten für Sonderaufgaben. Dieser neue Wege der Auswahl beschreibende »assessment of men« (1948) war auch deswegen notwendig geworden, weil die traditionellen Auswahl- und Beförderungskriterien der Armee sich als teilweise katastrophal unzureichend erwiesen haben. Parallel zu den US-amerikanischen Entwicklungen arbeitete das britische »War Office Selection Board« (WOSB) ebenfalls an einer nachhaltigen Verbesserung der Selektionsverfahren. Das war nun der Moment, auf die Arbeiten und engagierte Unterstützung von Henry A. Murray aus Harvard zurück zu greifen. In diesem Zusammenhang ist dann auch sein Kollege **Donald W. Mackinnon** (1903–1987), der spätere Leiter des »Institute of Personality Assessment« der California University in Berkeley zu nennen. Er ist auch einer der Vorläufer des später sog. Development Center (DC; bzw. Potenzialanalyse). Durch sein ganzes berufliches Wirken zieht sich wie ein roter Faden die Blickrichtung, die er 1978 im Titel seines Hauptwerkes zum Ausdruck brachte: »**In search of human effectiveness. Identifying and developing creativity**«.

Die sowohl quantitativ wie qualitativ plötzlich erheblich anspruchsvollen Anforderungen an die Ausleseverfahren konzentrierten sich zwar auf den militärischen Bereich, beschränkten sich aber nicht auf ihn. So bedienten sich die zivilen Behörden ebenfalls dieser neuen methodischen Ansätze für die Rekrutierung des unteren Kaders. Es folgte v. a. die Wirtschaft, genauer die großen Konzerne mit einem hohen Mengenbedarf an unteren bzw. mittleren Managementstufen. Durch **Douglas W. Bray**, der seit 1956 dieses Verfahren auf breiter Basis bei der Bell System (AT&T) entwickelte und einsetzte, wurde die Wirtschaft für das AC gewonnen: IBM, Standard Oil (Ohio 1962), General Electric, Banken. Es entstanden spezialisierte Unternehmungen für die Entwicklung und Durchführung von ACs, z. B. Personnel Decision, Inc. Minneapolis/Min. Ähnliche Gründungen folgten in Europa und später in Asien. Es bildeten sich in einzelnen Ländern Fachgesellschaften und sog. Ar-

beitskreise zur Entwicklung und Professionalisierung des Verfahren »Assessment«; dabei ist der Schatten »zünftiger« Kontrolle aber nicht zu übersehen.

Trotz der anfänglichen Skepsis der hohen Kosten wegen setzte sich das AC-Verfahren fulminant durch. Etwas änderte sich aber ebenfalls zunehmend: War das AC-Verfahren anfänglich als »Massengeschäft« für die Selektion des unteren Kaders von Großfirmen (bzw. großen Verwaltungen) konzipiert, so entwickelte sich das AC zunehmend zur Auswahl von Führungskräften der obere Kaderstufen. Dadurch konnte es anspruchsvoller und differenzierter, aber auch exklusiver werden.

Bis in die 70er-Jahre erfolgten vorwiegend methodische Verfeinerungen und Validitätsstudien des ACs mit der Zielsetzung **Selektion**. Seit den 80er-Jahren des 20. Jahrhunderts zunehmende Öffnung der Zielsetzung von ACs in Richtung **Potenzialanalyse**, Managemententwicklung, Teamentwicklung etc. Ab 1985 folgte dann auch vermehrte Kritik an AC-Konzept, Verfahren und Kosten (► Abschn. 2.2.7, ► Abschn. 2.4.1). Neben entsprechenden Adaptationen ging eine der Weiterentwicklungen des AC-Konzeptes in Richtung **interaktive AC** (problemlösungs- und feedbackorientiertes AC mit real kooperierenden Teilnehmenden) u. a. durch Eck (Sulzer IAW) ab 1995 (► Abschn. 2.4.4).

Griffiths und Allen (1987) geben eine tabellarische Übersicht der Entwicklung, die wir hier ergänzt und aktualisiert aufführen (■ Tab. 1.1).

Unterschiede zwischen  
traditionellem AC und  
Entwicklungs-AC

■ Tab. 1.1. Unterschiede zwischen traditionellem AC und Entwicklungs-AC. (Mod. nach Griffiths u. Allen 1987)

	Traditionelles AC (Selektionsprozesse)	Entwicklungs-AC (Potenzialanalyse)
Generelle Zielsetzung:	Beurteilung von Kandidaten	Beurteilung und Förderung von Individuen und Teams
Verantwortung für Beurteilung:	»Experten« als Beurteiler (Assessoren)	»Experten« (Assessoren) und Selbstbeurteilung und Peer-Feedback
Rolle des Assessors:	Prüfer und Urteiler	Bewerter (Rater) und Coach
Genauigkeit der Beurteilung:	Sehr hoch	Hoch
AC-Klima:	Stresserzeugend, »Prüfungssituation«, stark formalisiert und »programmiert«	Stress und Herausforderung (»challenge«) gepaart mit Fürsorglichkeit und Entwicklungsperspektive
Formales Ergebnis:	Beurteilungsblätter, Anträge für Entscheidungen	Beurteilungen und gemeinsam vereinbarte Förderungsmaßnahmen
Zeitpunkt des Feedbacks:	Nach dem AC	Während des AC und nach dem AC
Durchschnittliche Dauer:	1,5–2 Tage für Teilnehmende und Assessoren plus 3–5 h Nacharbeit	3–5 Tage für Teilnehmende und Assessoren, die noch ca. 0,5–1 Tag Nacharbeit haben können
Bedarfsorientierung:	Firma bzw. Institution, Aufgabenfeld	Firma bzw. Aufgabenfeld und Team bzw. Teilnehmer und sein Lebensumfeld
Kostenträger:	Alle Kosten durch die Unternehmung bzw. Organisation, umgelegt auf die sog. Kostenstellen	In der Regel die Unternehmung bzw. die Organisation; vereinzelt eine gewisse (ca. 10–15 %) Kostenbeteiligung der Teilnehmenden (Assessees)
Vorwiegend eingesetzt für:	Unteres bis mittleres Kader	Alle Kader-Stufen und Funktionslaufbahnen
Bewährung als:	Komplexes, verlässliches Selektionsverfahren	Diagnoseinstrument für Laufbahn, Ausbildungsbedarf, Teambildung und -entwicklung

### 1.1.4 Was ist typisch für Assessment-Verfahren?

Wie oben dargelegt, hat sich in der Fachsprache des Human Resources Management für die Beurteilung von Personen der englische Begriff »assessment« eingebürgert. Aus der historischen Entwicklung heraus stand lange Zeit das Verfahren des **Assessment-Centers** im Vordergrund. Aus dem Assessment allgemein und dem Assessment-Center im Besonderen wurden verschiedene weitere Verfahren entwickelt.

Gemäß dem Schwerpunkt dieser Publikation geben wir hier zunächst Arbeitsdefinitionen von unterschiedlicher Ausführlichkeit zu

Verschiedene Typen von Assessments

- Assessment-Center (► Abschn. 2.2),
- Einzel-Assessment (► Abschn. 3.1),
- Gruppen-Assessment (► Abschn. 3.2) und
- Team-Assessment (► Abschn. 3.3).

Zuvor werfen wir einen kurzen Blick auf die Organisationsdiagnose, das sog. **Audit**, um den Aspekt der Diagnose im Zusammenhang mit Organisationen in den angemessen breiten Gesamtrahmen zu stellen.

#### Management Audit als Teil der Organisationsdiagnose

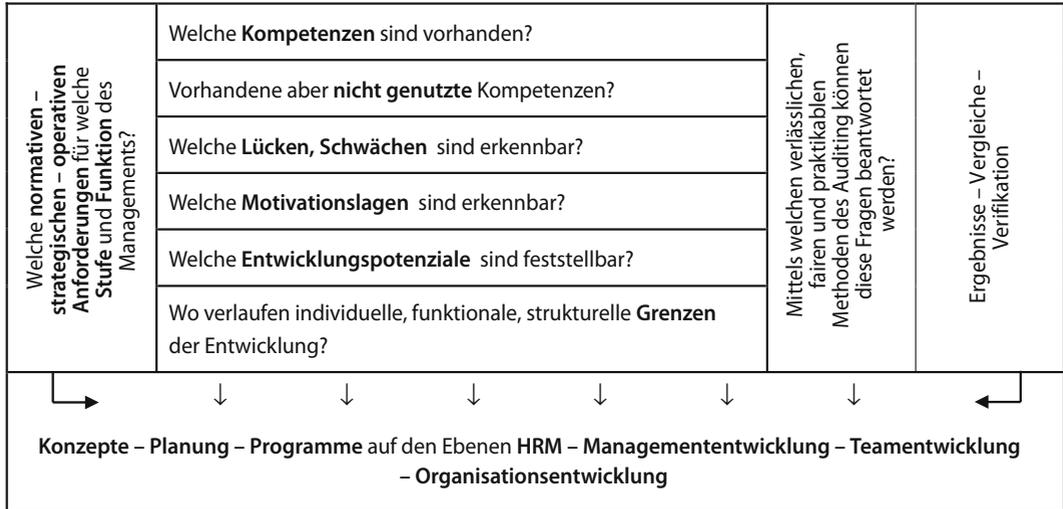
Zu den zentralen Aufgaben des Top-Managements gehört die **strategische Unternehmensentwicklung**. Eine wesentliche Voraussetzung und Aufgabe der strategischen Unternehmensentwicklung besteht darin, sich einen fundierten verlässlichen und systematischen Überblick zu verschaffen bezüglich des »**ressource management**«. Dabei geht es um eine doppelte Perspektive.

Assessment einer Funktion

Auf der einen Seite steht die Frage, wie die zahlreichen vorhandenen oder benötigten und damit zur Verfügung zu stellenden Ressourcen gemangelt werden. Auf der anderen Seite muss gefragt werden, wie die zentrale Ressource **Management** (letztlich aller Stufen) beschaffen ist, d. h. ihr Vorhandensein, ihre Stärken, Schwächen, Potenziale, Lücken etc. Es geht dabei um die **Funktion** Management und erst sekundär um die Funktionsträger (Personen); dies ist ein Unterschied zu den ACs bzw. EAs, in denen es um die Person bzw. Personen und ihr Potenzial geht. Im Lichte der strategischen Positionierung einer Unternehmung, d. h. ihrer gegenwärtigen und v. a. zukünftigen Herausforderungen, sind folgende Fragestellungen relevant (■ Abb. 1.4).

Die funktionale Notwendigkeit des **Management Audit** als Teil der strategischen Unternehmensentwicklung wird in neuester Zeit noch verstärkt durch die erhöhten Anforderungen der sog. **Corporate Governance** (zu der auch die **Personal Governance** des oberen Kaders gehört; vgl. Hausammann 2007), der **Organhaftung** und Entwicklungen in der **Wirtschafts-** bzw. **Unternehmensethik** (vgl. zur Unternehmensethik Eck 2006).

Um Management Audit handelt es sich, wenn nicht Fragen der Einzelbesetzung einer Position bzw. Funktion im Vordergrund steht, sondern ganze Managementfunktionen bzw. -bereiche beurteilt werden. Anlass



■ Abb. 1.4. Fragestellungen

hierfür können Restrukturierungen, Mergers & Acquisitions, Innovations- bzw. Wachstumspläne oder periodische Evaluationen sein.

Unter dem Begriff **LOCE-Modell** (»location of committed energy« = LOCE 1) haben Eck (2005) und Eck und Leder (1998) ein Verfahren eines Management Audits, besonders unter dem Gesichtspunkt der Nachfolgeplanung und -förderung, entwickelt. Daraus sollen einige Grundzüge kurz skizziert werden (■ Abb. 1.5).

Im ► Anhang A zu diesem Kapitel findet sich außerdem ein Beispiel für einen Interviewleitfaden, der zur Vorbereitung eines Management Audits (insbes. im Rahmen von KMUs) bzw. eines Einzel-Assessments verwendet werden kann bzw. in einer lokalen Adaptationvariante verwendet werden sollte (► Interviewleitfaden (LOCE-Modell) für Vorbereitung Management Audit in Anhang A).

Auf der Basis dieser Informationen wird im LOCE-Modell zweigleisig weitergearbeitet um zu Entscheidungen oder Poolbildungen zu kommen einerseits über ein Dossier, andererseits anhand eines Assessments-on-the-job:

Einzelne Kandidaten und Gruppen

LOCE 1

### Dossier

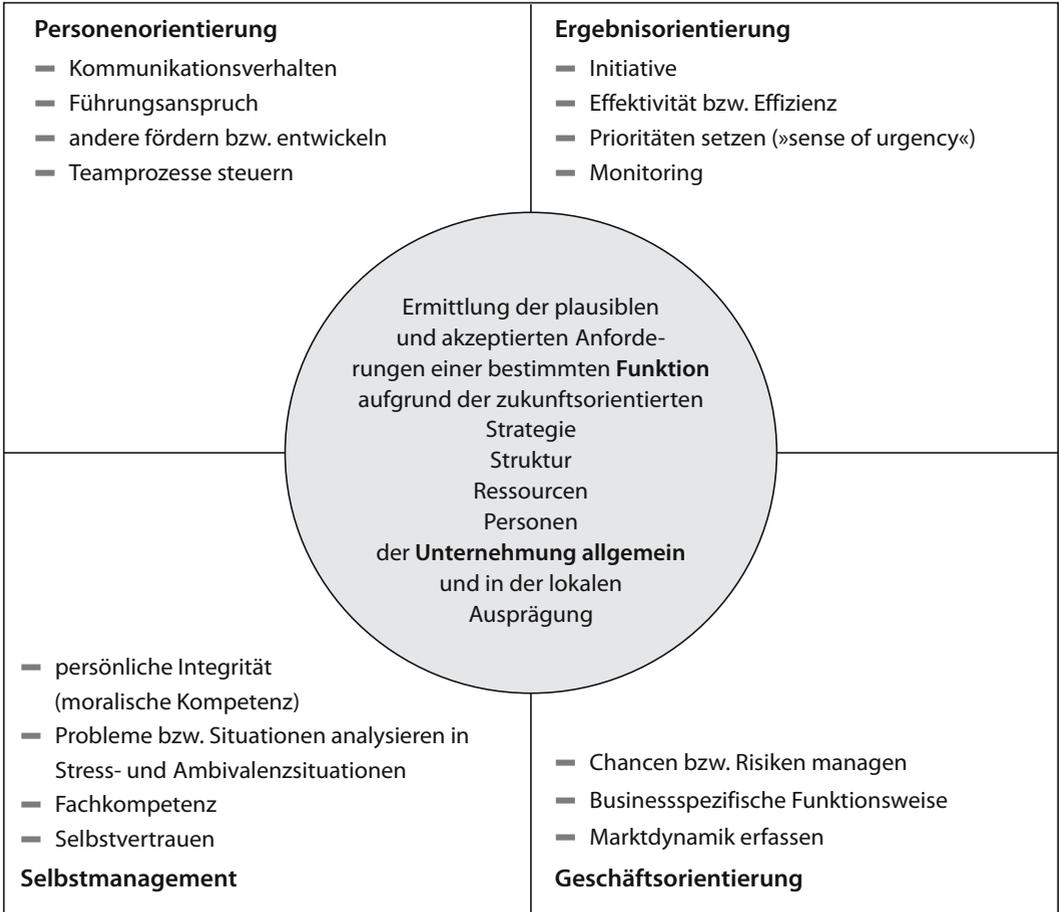
Es wird ein Evaluationsdossier erstellt, das eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Evidenzen und Charakteristiken sowie dem Potenzial des bzw. der Kandidaten ermöglicht.

Dieses Dossier umfasst folgende Methoden bzw. Ergebnisse:

- »list of achievements« (► unten),
- Szenario-Technik (► unten),
- 360° Feedback (► Kap. 3) und
- ausführliches Feedback-, Laufbahn- und Planungsgespräch.

## LOCE-Modell zur Ermittlung des Anforderungsprofils

Beispiel: Generaldirektion eines mittelgroßen Konzerns (die Anforderungselemente werden durch Mehrfachinterviews mit verschiedenen Interviewpartnern nach der Idee 360°, aber mittels des gleichen Interviewleitfadens; Beispiel unten)



■ Abb. 1.5. LOCE-Modell. (Aus: Eck u. Leder 1998)

### »List of achievements«

Die »list of achievements« umfasst eine auch für Drittleser verständliche Kurzbeschreibung von 3–4 **erfolgreichen** Projekten aus den letzten 2–3 Jahren, an denen der Kandidat bzw. die Kandidatin leitend oder maßgeblich beteiligt war.

Aus der Beschreibung soll hervorgehen, was die Zielsetzung und Organisation des Projektes war, die wichtigsten Partner und Methoden, mit denen gearbeitet wurde, und was der Kandidat bzw. die Kandidatin als

für den eingetretenen Erfolg entscheidend ansieht. Desgleichen wird eine Kurzbeschreibung von 2–3 Projekten der letzten 2–3 Jahre verlangt, die der Kandidat bzw. die Kandidatin leitete oder an der er bzw. sie maßgeblich beteiligt war, die jedoch **negativ** verliefen bzw. sich als sehr schwierig oder unbefriedigend erwiesen haben. Die Darstellung erfolgt wie oben, die Schlussfrage lautet jedoch: »Welche Faktoren trugen aus Ihrer heutigen Sicht zu dem Misserfolg bzw. den Schwierigkeiten bei und »wie ging es dann weiter?« bzw. »was geschah dann?«

Je nach Situation kann zusätzlich auch noch die Kurzbeschreibung eines Projektes erfragt werden, das im **außerberuflichen** Bereich liegt (z. B. Politik, Kultur, Kirche, Sport etc.).

Umfang der Kurzbeschreibungen: pro Projekt max.  $\frac{1}{2}$ – $\frac{3}{4}$  Seite. Die vorher eingereichten Beschreibungen werden in einem Interview vertieft; dieser Interviewteil kann evtl. von 2 Interviewern geführt werden.

### Szenario-Technik

Diese relativ anspruchsvolle Vorbereitungsaufgabe (für ein Einzel-Assesment bzw. die nachfolgenden Interviews) erlaubt ein gutes Erfassen kognitiver und emotiver Strukturen der Kandidierenden. Die Instruktion der Aufgabe ist in etwa folgende (adaptiert auf die konkrete Situation bzw. Fragestellung):

Ihre Aufgabe wird es sein, drei Szenarien zu verfassen. Jedes Szenario kennzeichnet Ihre persönliche Situation in Bezug auf:

- die generelle **Zielsetzung** Ihrer **Funktion** bzw. **Arbeit**,
- die Schwerpunkte Ihrer **Tätigkeit** und **Aufgabe**,
- Ihre **Position**, wichtigsten **Partner** und mögliche **Teammitglieder**,
- die **Arbeitsmethoden** oder **Führungstilelemente**, die Ihren persönlichen Arbeits- und Führungsstil dann kennzeichnen werden, sowie
- Ihre **privaten, familiären** und **gesellschaftlichen** Aktivitäten bzw. Wunschvorstellungen.

Jedes Szenario enthält auch eine kurze »**Katastrophenphantasie**«, d. h. was wäre »das Schlimmste«, das Ihnen in beruflicher, persönlicher bzw. gesellschaftlicher Hinsicht passieren könnte?

Szenario 1 umfasst die Zeit in 2–3 Jahren also **ca.** \_\_\_\_\_

Szenario 2 umfasst die Zeit in 5–7 Jahren also **ca.** \_\_\_\_\_

Szenario 3 umfasst die Zeit in ca. 10 Jahren, also wenn Sie selber zwischen 45–50 Jahre alt sein werden (diese Altersangabe muss auf die konkrete Situation ausgerichtet sein, kann also auch 50–55 Jahre lauten).

Die Szenarien müssen keine Detailschilderungen in epischer Breite sein, sondern Ihre entsprechende Situation treffend charakterisieren.

Als gedankliche Hilfefonstruktion können Sie evtl. von einer »durchschnittlichen Woche im Leben des ...« ausgehen.

Bitte reichen Sie die »Szenarien« bis \_\_\_\_\_ der Kontaktperson N. N. ein. Vielen Dank!

### Assessment-on-the-job

Teile der real existierenden Business-Pläne der Organisation bzw. Organisationseinheit und die persönlichen Entwicklungsziele werden im Rahmen spezifischer Projekte verbunden, mit denen der Kandidat bzw. die Kandidaten beauftragt oder darin involviert werden.

Deren Verlauf bzw. Ergebnisse erfahren sorgfältig und fair

- Evaluation und
- Feedback.

Die Resultate (»outcomes«) beider Methoden dienen als Entscheidungsgrundlage und Plattform für Entwicklungs- und Veränderungsprojekte auf den Ebenen »Personen«, »Teams«, »Pools«, aber auch evtl. Umdispositionen von Funktionen und Strukturen.

LOCE 2

Die diagnostischen Ergebnisse des LOCE-Modells liefern wichtige Grundlagen für ein gezieltes Leadership-Development bestimmter Funktionsträger bzw. Leistungsgremien: »Leadership on committed energy«.

Person oder System oder Situation?

Die Gefahr der Einseitigkeit bei Assessments und Management Audits besteht in dem, was Wübbelmann (2005, S. 28) die »Systemvergessenheit« = LOCE 2 nennt. Fokussiert wird auf die Person und ihre Interaktionen mit ihrem unmittelbaren Umfeld. Aufgabenspezifische, strukturelle, organisationskulturelle, marktliche und branchentypische Einflüsse und Wirkfaktoren werden weitgehend vernachlässigt bzw. ausgeklammert. Das ist aus Gründen der methodischen Komplexität zwar nachvollziehbar, sachlich aber falsch. Dieser Zustand begrenzt die **Validität** der gewonnenen Erkenntnisse und die **Effektivität** der anvisierten Entwicklungs- bzw. Veränderungsmaßnahmen.

Jedes Assessment-Center und noch stärker jedes Management Auditing generiert eine Fülle von Informationen, die in einer spezifischen **Organisationsdiagnose** fokussiert und genutzt werden sollen.

Assessments von Personen = immer auch Assessment der Organisation

### Assessment-Center

Unsere Arbeitsdefinition lautet:

Ein Assessment-Center (AC) ist ein komplexes Verfahren, das bezüglich eines definierten Kreises von Teilnehmenden (den sog. Assesseees) verschiedene Zielsetzungen (oder Fragestellungen) aufweisen kann, die über verschiedene Aufgabenstellungen an die Assesseees angestrebt bzw. beantwortet werden. Mehrere Assessoren beobachten und evaluieren die Prozesse der Problemlösung und des Sozialverhaltens der Assesseees. Die Aufgabenstellungen des AC müssen mit den gegenwärtigen und v. a. zukünftigen Schlüsselanforderungen an die Assesseees identisch sein oder ihnen durch Simulation möglichst nahe kommen.

Das formale Ergebnis eines AC ist ein auf grundsätzlichem Konsens der Assessoren beruhender Bericht über die charakteristischen Elemente der Problemlösungsstrategien und des Sozialverhaltens jedes Assesseees. In Bezug auf die konkrete Zielsetzung oder Fragestellung des AC wird im Bericht eine klare Empfehlung abgegeben.

Diese Definition eines AC enthält viele Implikationen und v. a. Schwierigkeiten, den definierten Ansprüchen tatsächlich gerecht zu werden.

Man kann diese Probleme und Fragen nicht alle »im Griff« haben, man muss sie aber reflektieren und gestalten (► Kap. 2.2).

Probleme und Fragen eines AC:

- Der zeitliche und finanzielle Aufwand ist groß: Als komplexes Verfahren erfordert ein AC ein ganz bestimmtes, zielsetzungs- bzw. fragestellungsorientiertes professionelles Konzept, eine bestimmte Systematik und eine kompetente Realisierung.
- Ist es sinnvoll, dass Organisationen die Durchführung von AC extern vergeben, also »outsourcen«? Ökonomisch und organisatorisch mag dies der Fall sein, doch die Validität der Assessments und die sog. Prognosevalidität werden dadurch nicht gefördert. Auf diese Weise wird ein AC, an sich schon eine Sonderveranstaltung, noch mehr zum Fremdkörper und verliert an Plausibilität, Akzeptanz der Ergebnisse und deren Transferfreundlichkeit. Außerdem gibt es wenige Methoden der Management-Entwicklung, die eine solche Effektivität, Intensität und Evidenz haben wie eine wiederholte Assessorätätigkeit. Die notwendigen Diskussionen der Assessoren bezüglich der Bewertung des beobachteten Verhaltens der Assesseees sind zwar aus zeitökonomischen Gründen limitiert. Durch den Impuls fachkundiger und erfahrener Psychologen bzw. Psychologinnen (als – meistens externe – AC-Spezialisten) sind diese Austauschprozesse unter den Assessoren oft so etwas wie kurze Fallstudien. Diese vertieften psychologischen Lerngelegenheiten im und durch die AC werden von den Assessoren oft als einer der wichtigen Motivationsfaktoren angegeben, die Anstrengungen eines AC auf sich zu nehmen.

#### Probleme und Fragen bei der Auswahl der Assesseees:

- Da der Kreis der Assesseees ein definierter Kreis ist, stellen sich eine Reihe von Fragen. Man könnte leicht sarkastisch sogar sagen: Das eigentliche AC findet vor dem AC statt. Denn:
  - Wie verläuft die Pre-Selektion, wer entscheidet über die Teilnahme?
  - Aufgrund welcher Kriterien wird vorausgewählt
  - Wäre auch eine andere Auswahl der Assesseees denkbar? Wer würde evtl. andere Assesseees nominieren?
  - Warum sind AC organisationsintern nicht »öffentlich«, warum kann sich nicht jeder für ein AC anmelden?
- Durch die oft komplexen Vor-Selektionen (Nomination für das AC genannt) mit ihren teilweise auch (personal-)politischen Vorgaben werden starke Erwartungen bei den nominierenden (delegierenden) Linienvorgesetzten und Management-Circles und bei den nominierten Assesseees geweckt. Diese Erwartungen erstrecken sich auch auf das persönlich-familiäre Umfeld der Kandidaten und v. a. auf die nicht-nominierten Kollegen. Welche psychischen und gruppendynamischen Prozesse werden freigesetzt, wenn diese Erwartungen nicht erfüllt werden?

Einer Definition etwas genauer »auf den Zahn fühlen

AC selber »machen« – oder »outsourcen«?

Ist zu Beginn des AC nicht eigentlich »alles schon gelaufen?«

Es braucht nicht nur Assesseees – sondern geeignete Assessoren

Probleme und Fragen bei der Auswahl der Assessoren:

- Wer ist ein geeigneter Assessor?
- Wo und wie findet man sie?
- Welche Kriterien bzw. Indikatoren zeigen ihre Eignung für diese anspruchsvolle Funktion?
- Die Assessoren nehmen eine hohe zeitliche und energetische Belastung auf sich: In residentiiellen ACs handelt es sich oft um 14–16-Arbeitsstunden während 2–3 Tagen, dazu kommt ein Briefing von einem halben Tag sowie ein Assessoren-Training (► Kap. 1.2.3). Gerade in einer Zeit sehr hohen Arbeitsintensität ist realistisch zu fragen, welche Mitglieder des Direktionskaders einer Organisation motiviert und in der Lage sind, jährlich oder auch nur alle zwei Jahre an einem festgelegten Termin dafür verbindlich zur Verfügung zu stehen. Die volle Assessorleistung wird nach 2–3 zeitlich nicht zu weit auseinander liegende ACs erbracht. Rechnet man eine dreimalige Teilnahme als Assessor an einem AC innerhalb von 3–4 Jahren, so kommt man auf eine zeitliche Bruttobeanspruchung von ca. 12 Tagen für einen Assessor.
- Eine beachtliche Anzahl Assessoren wird benötigt: Standard ist in der Regel: 4 Assessoren für max. 8 Assesseees. Bei 16 Assesseees pro Jahr sind das 8 Assessoren; bei 48 Assesseees – keine Seltenheit für Konzerne oder Grossbetriebe – werden 24 Assessoren benötigt.
- Organisationsintern ergeben sich – wenn sie nicht bereits bestanden – Beziehungen zu den Assesseees. Direkte Vorgesetzte sowie nächsthöhere direkte Vorgesetzte (sog. Chef-Chef) kommen sinnvollerweise als Assessoren für ihre direkt Unterstellten aus Gründen der Unbefangenheit, des Vor-Urteils, der Begünstigungsgefahr oder einer unfairen Beurteilung etc. nicht in Frage.
- Aber es gibt nicht nur hierarchische Beziehungen: Aufgrund einer modernen Management-Kultur mit Arbeits- und Projektgruppen, High-Potential-Pools, Mentoring etc. kann es schon vorbestehende (aber auch im Nachhinein entstehende) Beziehungen zwischen Assessor und Assessee geben. Die ac-spezifischen Erfahrungen bzw. Vorerfahrungen können sich durchaus förderlich, aber auch hinderlich auswirken.
- Werden die sog. Übertragungsdynamiken paternalistisch-familiärer Art, aber auch ästhetisch-erotischer Natur bedacht? Assesseees sind meist ca. 25- bis 35-jährige Männern und Frauen. Bei den Assessoren handelt es sich meist um Männer (gelegentlich Frauen) zwischen 45 und 55 Jahren.

Mehr als das »Vier-Augen-Prinzip«

Ausgehend von der Standardformel 4 Assessoren pro (7-) 8 Assesseees, hat sich in unserer Praxis folgende Ideale Zusammensetzung der Assessoren gezeigt:

- 2 Assessoren mit Linienfunktion in der Organisation,
- 1 Assessor aus dem Human Resources Management der Organisation und
- 1 externer Assessor; in der Regel ein AC-Spezialist (Psychologe), der auch die Berichte redigiert (► Kap. 2.3).

## 1.1 · Erste Hinführung zum Thema

Die Assessoren beobachten und evaluieren – eine anspruchsvolle und anstrengende Tätigkeit, die aber ein Schlüsselement eines AC ist (► Kap. 1.2.3).

Ein AC besteht aus vielen Teilschritten von Konstruktion (Design) und Durchführung über Nominationsprozesse bis zu Berichten und den darauf beruhenden Entscheidungen und konkreten Maßnahmen (zu den verschiedenen Zielsetzungen ► Kap. 1.1.4). Ein AC sollte folgende Anforderungen erfüllen:

- Zielsetzung und Fragestellung müssen allen Beteiligten klar sein,
- Durchführungsmodus, Nominationsprozesse, Feedback-Prozesse und Rechte der Assesseees sind transparent und
- es muss in der Realität einer gegebenen Organisation operationabel, also nicht überfrachtet und überdefiniert sein.

Klarheit  
Transparenz  
Praktikabilität

### Aufgabenstellungen

Aufgabenstellungen bzw. Aktivitäten der Teilnehmenden sind in ► Kap. 2.1 genauer beschrieben. Es besteht ein grundsätzlicher beachtenswerter Zusammenhang zwischen der

- Vielfalt der Aufgabenstellungen
- Dauer des AC (verschiedene Aufgaben bzw. Aktivitäten benötigen mehr Zeit) und
- Fairness und Validität der Ergebnisse (Aussagen) des AC.

### Schlüsselanforderungen

Die verschiedenen Aufgabenstellungen dürfen nicht beliebig oder nur »interessant« sein, sondern sollen den zukünftigen Schlüsselanforderungen an die Assesseees entsprechen oder durch Simulation ihnen möglichst nahe kommen. Dabei stellen sich folgende Fragen:

- Wer bestimmt die zukünftigen Schlüsselanforderungen?
- Wer kann sie kennen?
- Welches ist der Zeithorizont?
- Zukünftige Schlüsselanforderungen sind i. Allg. noch wenig vertraut: Beurteilen die Assessoren wirklich die Kriterien der zukünftigen Schlüsselanforderungen oder die gegenwärtigen, ihnen vertrauten Kriterien?
- Besteht bei den Assessoren ein wirklicher, kognitiver und konativer Konsens oder hat jeder seine eigenen Bilder und Interpretationen bzgl. der Schlüsselanforderungen und der Frage, wie sie in Handlungs- und Verhaltensstrategien deutlich werden (vgl. das Konzept der »impliziten Erfolgstheorie«, ► Abschn. 2.1.2)?
- Wie homogen und konvergierend oder wie heterogen und divergierend sind die zukünftigen Schlüsselanforderungen an die verschiedenen Assesseees, d. h. deren vorgesehenen zukünftigen Aufgabenfeldern und Funktionen?
- Wird eine Heterogenität des Kreises der Assesseees fair berücksichtigt? Welche methodologischen und zeitlichen Grenzen müssen festgestellt werden?

AC-Aufgaben müssen zukünftige Anforderungen spiegeln und beurteilbar machen

Wie viel Heterogenität der Schlüsselanforderungen erträgt ein AC?

In der Praxis werden hauptsächlich drei Strategien beobachtet, mit der Heterogenität der Schlüsselanforderungen umzugehen:

- Die Schlüsselanforderungen werden auf einem sehr hohen Abstraktionsniveau formuliert. Das kann viel Heterogenität abdecken. Auf der Strecke bleiben tendenziell aber die Konkretheit und Situationsevidenz, welche die Validität der Beobachtung und v. a. der Evaluation fördert und für die Plausibilität der Ergebnisse für die Assesseees wichtig ist.
- Vor allem in großen Organisationen mit großen, aber sehr unterschiedlichen Geschäftsbereichen besteht eine Tendenz, »eigene«, bereichsspezifische ACs zu konzipieren und durchzuführen. Das schafft zwar bereichsspezifisch Homogenität der zukünftigen Schlüsselanforderungen. Es geht tendenziell aber ein Stück inhaltlicher, unternehmenskultureller und managementkultureller Identität verloren.
- Oft wird dieses Problem rhetorisch gelöst (d. h. die organisationsinterne Rhetorik des geplanten bzw. durchgeführten AC nährt sich von hohen professionellen Standards und verspricht damit sehr viel). Die Praxis der dann real durchgeführten AC im Rahmen vieler Vorgaben und einiger Restriktionen vermittelt meist eine andere Erfahrung als das durch die AC-Rhetorik aufgebaute Idealbild.

### Einzel-Assessment

Das Einzel-Assessment ist ein systematisches Verfahren, bei dem das Verhalten, die Persönlichkeitsdynamik sowie das Leistungs-, Führungs- und Entwicklungspotenzial der Teilnehmerin oder des Teilnehmers von mehreren Beobachtenden in verschiedenen praxisrelevanten Situationen und mit verschiedenen Verfahren in Bezug auf unternehmensspezifische Anforderungen beobachtet bzw. beurteilt und – in der Regel – schriftlich in einem Bericht dokumentiert wird (► Kap. 3).

### Gruppen-Assessment

Während das Einzel-Assessment schneller, flexibler und ökonomisch günstiger im Einsatz ist, können im Gruppen-Assessment mehrere Teilnehmende gleichzeitig beobachtet werden. Dadurch werden die Fähigkeiten und Potenziale meistens gut vergleichbar. Das Gruppen-Assessment ist so aufgebaut, dass sich der Inhalt der jeweiligen Folgeübung aus den Resultaten der vorhergehenden Übungen weiterentwickelt. Eine vom Auftraggeber oder von der Assessment-Gruppe im Seminar gemeinsam entwickelte unternehmensspezifische Fragestellung wird als Thema bearbeitet und laufend weiterentwickelt. Dies hat den Vorteil, dass keiner der Teilnehmer ein unbefriedigendes Assessment-Resultat mit seinem »Nicht-vertrautsein« mit der simulierten Situation begründen kann. Ebenso kann sich der Kandidat besser mit seiner eigenen geleisteten Arbeit identifizieren. Die Assessment-Resultate aus den terminlich verschiedenen Veranstaltungen müssen direkt vergleichbar sein. Die Abfolge und Struktur der einzelnen Übungen muss also in allen Assessments gleich sein.

Zusätzlich zu den Übungen, die im Einzel-Assessment zum Einsatz kommen, werden auch führerlose Gruppendiskussionen eingesetzt. Sie erlauben das Verhalten in der Gruppe direkt zu beobachten (► Kap. 3).

### Team-Assessment

Bestehende Teams als Projektgruppen, als leitende Gremien oder als kleinere Organisationseinheiten können ebenfalls assessiert werden. Vom unspezifischen, umgangssprachlichen Gebrauch des Begriffs »Team« sind in professioneller Sicht zu unterscheiden (vgl. Critchley u. Casey 1984; Casey 1985):

- Kooperationsgruppen:
  - sie sind rein aufgaben- bzw. funktionsorientiert, Beziehungsfragen sind sekundär,
  - sie sind bestimmt durch ihre Arbeitsmethodik,
  - Prozessbearbeitung ist nur punktuell notwendig und indiziert,
  - Konflikte werden beigelegt,
  - bi- bzw. trilaterale Absprachen (Subgruppen) sind möglich,
  - es besteht eine selektive Offenheit bzgl. sensibler Inhalte und
  - eine Verlässlichkeit der Vereinbarungen ist wichtig; Vertrauen stellt sich aufgrund positiver Erfahrungen ein.
- Teams:
  - sie sind gleichermaßen aufgaben- und prozessorientiert (als Teil der Aufgabe),
  - sie haben eine hohe Verbindlichkeit bzgl. Absprachen und Entscheidungen,
  - es gibt eine starke Identifikation mit Zielsetzung, Aufgabe (Funktion) und Teammitgliedern,
  - es besteht eine ausgeprägte kommunikative Kompetenz innerhalb der Teams,
  - Konflikte werden angesprochen und bearbeitet,
  - auf der Basis persönlicher Offenheit besteht hohes wechselseitiges Vertrauen, und
  - es besteht eine Konsensorientierung.

Kooperationsgruppe oder  
tatsächlich ein Team?

Auch Kooperationsgruppen können z. B. im Rahmen eines Management-Audits (s. o.) assessiert werden. Das Subverfahren Team-Assessment bezieht sich jedoch auf Sozialgebilde vom Typus »Team«.

Die zu assessierenden Fragestellungen in einem Team-Assessment sind typischerweise:

- Ausmaß, Qualität und Verhältnis von Binnenorientierung und Außenorientierung des Teams,
- das Aufgabenverständnis, eindeutige und faire Erfolgskriterien und Konsens über die wirklichen »essentials«,
- Profil der Problemlösungsfähigkeit im Bereich der »primary task« der Teams (Miller-Rice 1967),
- Ausmaß und Qualität der »freifließenden Kommunikation« (Foulkes 1986, S. 74),