

Sonderdruck aus:

Heinz Schuler  
Willi Stehle  
(Herausgeber)

# Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung

Praktische Erfahrungen mit organisations-  
psychologischen Konzepten

C.E. Poeschel Verlag Stuttgart

## 2. Barbara Stehle

# Das Assessment Center als Methode der Auswahl von Führungskräften

1. Grundsätzliches des Assessment-Center-Ansatzes
  - 1.1. Der Begriff »Assessment Center« und seine Merkmale
  - 1.2. Historische Entwicklung und heutige Bedeutung
  - 1.3. Einsatzmöglichkeiten des Verfahrens
2. Entwicklung, Aufbau und Durchführung von Assessment Centern
  - 2.1. Ermittlung der für den Erfolg wesentlichen Kriterien
  - 2.2. Testinstrumentarium
    - 2.2.1. Intelligenz- und Fähigkeitstests
    - 2.2.2. Persönlichkeitsfragebogen, Interessentests, projektive Verfahren
    - 2.2.3. Interview
    - 2.2.4. Biographische Daten
    - 2.2.5. Peer Rating
    - 2.2.6. Situative Verfahren
    - 2.2.7. Selbsteinschätzung
  - 2.3. Zusammenstellung des Assessment Centers
  - 2.4. Durchführung
  - 2.5. Auswertung und Feedback an die Gruppe
3. Kritische Würdigung
  - 3.1. Reliabilität und Validität
  - 3.2. Problem der Akzeptanz
  - 3.3. Ökonomie des Verfahrens
  - 3.4. Rechtliche Problematik

# 1. Grundsätzliches des Assessment-Center-Ansatzes

## 1.1. Der Begriff »Assessment Center« und seine Merkmale

So vielfältig, wie sich die einzelnen Assessment Center gestalten, lauten auch die Definitionen dieses Begriffs. Eine Definition, die alle wesentlichen Merkmale eines Assessment Centers aufzeigt, liefert *Blumenfeld* (1971, S. 37): »Ein Assessment Center ist ein umfassendes, standardisiertes Verfahren, im Rahmen dessen unterschiedlichste Beurteilungs- und Bewertungsverfahren, wie beispielsweise situative Übungen, Interviews, Unternehmensplanspiele, Tests, Gruppendiskussionen und eine Vielzahl von Simulationen eingesetzt werden, um einzelne Mitarbeiter im Hinblick auf verschiedene Zielsetzungen zu beurteilen. Eine Anzahl ausgebildeter Beurteiler, die nicht im direkten Vorgesetztenverhältnis zu den Teilnehmern stehen sollen, verbringen 3 bis 5 Tage mit der Beobachtung der Kandidaten und bewerten sie abschließend hinsichtlich ihres Managementpotentials und ihres Weiterbildungsbedarfs. Die Beurteilungsergebnisse werden den vorgesetzten Stellen mitgeteilt und dienen dann als Grundlage personalpolitischer Entscheidungen, wie Beförderung, Versetzung und Karriereplanung. Wenn die Ergebnisse auch den Teilnehmern bekanntgegeben werden, sollen sie zur eigenen individuellen Entwicklungsplanung beitragen.« (Übers. d. V.)

Diese umfangreiche Definition enthält also alle Merkmale eines typischen Assessment Centers:

- Durch die zusätzliche Integration von *situativen Testverfahren* in die Testbatterie (z. B. In-Basket-Übung, führerlose Gruppendiskussion) wird ermöglicht, daß die Kandidaten in den Situationen beobachtet und beurteilt werden, die repräsentativ für ihre zukünftigen Managementtätigkeiten sind.
- *Mehrere Kandidaten* werden über eine *zusammenhängende Zeitperiode* von einem *Assessoren-gremium* beurteilt, das nicht aus den direkten Vorgesetzten zusammengesetzt sein soll und ein eingehendes Beurteilungstraining absolviert hat.
- Die *Bewertung* der Testergebnisse erfolgt *durch das Gremium*, das anschließend die *Resultate*, eventuell zusammen mit Personalentwicklungsmaßnahmen, *an die Kandidaten* weitergibt.
- Das Verfahren bietet eine *Vielfalt von Einsatzmöglichkeiten*, die damit auch eine ökonomische Nutzung garantieren. (Siehe 1.3.)

## 1.2. Historische Entwicklung und heutige Bedeutung

Der Begriff »Assessment Center« taucht erstmalig in der Literatur der 30er Jahre auf.

*Murray* (1938), dessen Hauptarbeitsgebiet die Persönlichkeitsforschung war, bildete Beurteilerteams, die aufgrund von Interviews, psychologischen Tests sowie situativen Tests, Aussagen über Persönlichkeitsmerkmale der Probanden machten. Dieses Verfahren – also die Kombination psychologischer Tests und situativer Tests – wurde »Assessment Center« genannt. Allerdings die Idee, situative Faktoren in den Selektionsverfahren zu berücksichtigen, war bereits früher verwirklicht worden – nämlich in der deutschen Armee.

Aufgrund der Folgen des 1. Weltkrieges (Weimarer Republik, Versailler Verträge) gingen die deutschen Heerespsychologen (vgl. *Farago et al.*, 1941) dazu über, neben psychologischen Testverfahren auch situative Übungen in die Selektionsverfahren mit einzubeziehen (z. B. Be-

fehlsreihenübung, Führerprobe), um ein Heer von »zukünftigen Führern« für eine mögliche spätere Expansion auszubilden.

Ähnliches wird auch von der britischen Armee berichtet, die Anfang 1942 große Erfolge bei der Pilotenausbildung erzielte, als neben psychologischen Tests auch Simulationen bestimmter Flugsituationen durchgeführt wurden. Aufgrund dieser positiven Erfahrungen wurde das Verfahren für die gesamte Armee eingeführt, wobei spezielle »War Office Selection Boards« (Regimentsoffiziere, Truppenoffiziere, Psychologen und Psychiater) als Assessorengremien eingesetzt wurden.

Auch die amerikanische Armee arbeitete während des 2. Weltkrieges bei der Auswahl von Nachrichtenagenten mit Assessment Centern. Hierüber informiert eine 1948 veröffentlichte Arbeit des »OSS Assessment Staff« (OSS – Office of Strategic Services) mit dem Titel: »Assessment of men selection of personnel for the Office of Strategic Services«.

Nach dem 2. Weltkrieg war es zuerst die amerikanische Industrie, die auf die Erkenntnisse zurückgriff, um neue, validere Selektionsverfahren zu entwickeln.

Am bekanntesten wurde die »Management Progress Study« von der American Telephone u. Telegraph Company (AT & T), die 1956 ein 3 1/2tägiges, sehr umfangreiches Assessment Center entwickelte (Bray/Grant, 1966) und heute in 50 eigenen Zentren jährlich an über 10 000 Kandidaten Eignungsuntersuchungen durchführt.

Andere amerikanische Unternehmen folgten dem Beispiel von AT & T, und so konnte Kraut 1973 von bereits über 150 amerikanischen Großunternehmen berichten, die nach diesem Verfahren arbeiten (z. B. Ford Motor Company, General Motors, IBM, Shell Oil, Eastman Kodak etc.).

Die Verbreitung der Assessment Center beschränkt sich allerdings nicht nur auf die Privatindustrie, sondern erstreckt sich auf eine Reihe von öffentlichen Verwaltungen in den USA und Canada (Byham/Wettengel, 1974).

Auch in der Bundesrepublik gewinnt dieser Ansatz immer mehr an Bedeutung. Mehrere deutsche Unternehmen, die bereits mit oder an diesem Verfahren arbeiten, haben sich 1978 zu einem Arbeitskreis »Assessment Center« (Mitglieder sind u. a. Agfa Gevaert, Henkel, Karstadt, Unilever) zusammengeschlossen und planen die Herausgabe einer eigenen Zeitschrift, um die Verbreitung weiter zu fördern.

### 1.3. Einsatzmöglichkeiten des Verfahrens

Schwerpunktmäßig wird in diesem Beitrag dargestellt, wie Assessment Center zur Selektion von Mitarbeitern eingesetzt werden. Trotzdem sollen weitere Einsatzmöglichkeiten kurz vorgestellt werden.

*Selektion von Mitarbeitern.* Historisch gesehen, war die Selektion von Mitarbeitern das Haupteinsatzgebiet des Assessment Centers; auch heute noch wird es überwiegend zu diesem Zweck eingesetzt. Es gilt dabei, zwischen der Auswahl von 2 Personengruppen zu unterscheiden:

*Auswahl externer Bewerber.* Das Ziel hierbei ist es, aus einer größeren Anzahl externer Bewerber (meist nur in Großunternehmen durchführbar) die Kandidaten auszuwählen, die genügend Managementpotential besitzen, um nach einer gewissen Einarbeitungszeit Managementfunktionen übernehmen zu können. Im Rahmen dieser Center wird weniger Wert auf spezielles »Management-know-how« gelegt, als vielmehr auf intellektuelle Fähigkeiten und »social skills«.

*Auswahl interner Bewerber.* Hierbei sollen aus bereits in der Organisation tätigen Mitarbeitern

diejenigen ausgewählt werden, die zur Ausübung höherer Managementaufgaben qualifiziert sind.

*Individuelle Potentialermittlung.* Auch in diesem Fall rekrutieren sich die Teilnehmer aus den in der Organisation tätigen Mitarbeitern. Die Ergebnisse des Assessment Centers sollen bestimmte Informationen für die Personal- und Karriereplanung bzw. zur Ermittlung individueller Ausbildungspläne liefern.

*Beurteilungsverfahren.* Vereinzelt werden Assessment Center (vgl. Steiner, 1975) auch als Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung eingesetzt, insbesondere dann, wenn es sich um Mitarbeitergruppen handelt, die weitgehend selbständig ohne direkte Vorgesetzte arbeiten. Von mehreren Autoren (Bray/Moses, 1972; Byham, 1970; Steiner, 1975) wird außerdem darauf hingewiesen, daß sich ein nützlicher Nebeneffekt von Assessment Centern ergibt, indem sie faktisch eine Beurteilerschulung ersetzen.

*Hilfsmittel zur Evaluation von Ausbildungsmaßnahmen.* Steiner (1975, S. 237 f.) schlägt vor, mittels Assessment Centern eine Evaluation von Ausbildungsmaßnahmen durchzuführen. So könnte mit Hilfe dieser Methode die Wirksamkeit von firmeninternen Managementausbildungseminaren überprüft werden, indem beispielsweise die Teilnehmer bzw. eine Stichprobe vor und nach einer Schulungsmaßnahme in einem Assessment Center beurteilt werden.

*Hilfsmittel der Arbeitsplatzgestaltung.* Vereinzelt gehen Organisationen dazu über, aufgrund der Assessment-Center-Ergebnisse einzelner Kandidaten deren künftige Arbeitsplätze entsprechend ihrer Bedürfnisse zu gestalten (Byham, 1970, S. 57 bzgl. der Standard Oil Company).

## 2. Entwicklung, Aufbau und Durchführung von Assessment Centern

### 2.1. Ermittlung der für den Erfolg wesentlichen Kriterien

Hat sich ein Unternehmen entschlossen, zur Selektion von Führungskräften ein Assessment Center einzurichten, so stellt sich als erstes, zentrales Problem die Frage, welche Dimensionen bzw. Kriterien in diesem Programm erfaßt werden.

Zur Ermittlung dieser erfolgsrelevanten Kriterien werden in der Literatur unterschiedliche Ansätze diskutiert:

Als Möglichkeiten werden genannt:

- (1) Befragung der am betreffenden Arbeitsplatz Tätigen.  
Sollen z. B. Verkaufsleiter ausgewählt werden, so müßten, diesem Ansatz folgend, Manager, die bereits heute als Verkaufsleiter arbeiten, über ihre Tätigkeit befragt werden (Rouleau/Krain, 1975).
- (2) Befragung von Vorgesetzten der bereits an solchen Arbeitsplätzen eingesetzten Mitarbeiter (Stevin, 1972).
- (3) Analyse von Stellenbeschreibungen (Byham/Wettengel, 1974).
- (4) Beobachtung von Stelleninhabern durch Experten (Bray/Campbell, 1968).
- (5) Standardisierte Arbeitsanalyseverfahren  
Eine von der U.S. Civil Service Commission und der Stadtverwaltung von Detroit im medizinischen Bereich durchgeführte Untersuchung belegt, daß mittels unterschiedlichster standardisierter Arbeitsplatzanalyseverfahren beinahe identische Kriterien ermittelt wurden (Rouleau/Krain, 1975).

(6) »Critical Incident Technique«

Hierbei werden die Vorgesetzten von Mitarbeitern in der zu analysierenden Ebene nach konkreten Verhaltensweisen befragt, die in bestimmten Situationen zu Erfolg bzw. Mißerfolg bei der Arbeitsausführung geführt haben. Diese Sammlung von »kritischen Ereignissen« wird anschließend von Experten kategorisiert (*Byham/Wettengel*, 1974).

(7) Expertenrating

Experten (Arbeitspsychologen, Consultants u. a.) werden aufgefordert, die erfolgsrelevanten Verhaltenselemente zu benennen.

Es sollte allerdings keines dieser Verfahren allein eingesetzt werden, sondern sie stellen ein Methodenmix dar, aus dem je nach Einsatzzweck mehrere Methoden ausgewählt und kombiniert werden.

Als Beispiel aus der Literatur soll der Ansatz von *Bray/Campbell* (1968) dienen, die ein Assessment Center zur Auswahl von Managern für den Außendienst entwickelten und bei der Kriterienermittlung wie folgt vorgehen:

Ein Psychologe mit mehrjähriger Erfahrung in der Entwicklung von Assessment Centern begleitete und beobachtete über mehrere Wochen hinweg verschiedene Manager im Außendienst bei ihrer Tätigkeit. Zugleich führte er zahlreiche Interviews mit den Vorgesetzten und den Außendienstmitarbeitern durch. Er nahm zusätzlich als Teilnehmer an Verkaufsschulungen teil und stellte dann unter Berücksichtigung aller so gewonnenen Erkenntnisse eine Liste der für den Berufserfolg wichtigen Kriterien auf. (In einer ausführlichen Zusammenfassung stellt *Finkle* [1976, S. 872] in einem Artikel die Variablen mehrerer Verfahren dar.)

Wie das Vorgehen bei der Ermittlung der Kriterien »idealtypisch« aussehen soll, beschreiben *Byham/Wettengel* (1974) folgendermaßen:

- (1) Analyse von Stellenbeschreibungen (falls vorhanden).
- (2) Literaturanalyse von Arbeiten, die sich mit ähnlichen Arbeitsplätzen in vergleichbaren Organisationen beschäftigen.
- (3) Befragungen und Beobachtungen von Managern, die bereits an Arbeitsplätzen tätig sind, für die mittels Assessment Centern geeignete Bewerber ausgewählt werden sollen.
- (4) Sammlung von »kritischen Ereignissen« durch die jeweiligen Vorgesetzten.
- (5) Zusammenfassung der bisherigen Ergebnisse in Form einer Liste mit Kriterien und deren Definitionen.
- (6) Entwicklung eines Fragebogens, worin die Kriterien gemäß ihrer Bedeutung für den Arbeitsplatz und Berufserfolg beurteilt werden können, sowie die Kriterien selbst auf ihre Verständlichkeit überprüft werden.
- (7) Verschickung des Fragebogens an alle Vorgesetzten.
- (8) Aufgrund der Befragungsergebnisse kann dann eine vorläufige Kriterienliste erstellt werden.
- (9) Die Kriterien dieser Liste können dann mittels Tests und Übungen meßbar gemacht werden.

## 2.2. Testinstrumentarium

### 2.2.1. Intelligenz- und Fähigkeitstests

»Diese Verfahren, die dem Kandidaten auf bestimmten Gebieten »Maximalleistungen« (*Cronbach*, 1960) abverlangen (Intelligenz, Wahrnehmung, Motorik, Spezialwissen und -fertigkeiten), sind in der Personalauslese relativ verbreitet, weil sie – meist sog. »paper-and-pencil-tests« – problemlos und ökonomisch durchzuführen und auszuwerten sind, und weil im allgemeinen von

den testtheoretischen Gütekriterien (z. B. Objektivität, Reliabilität, Validität) vor allem die Zuverlässigkeitsdaten nachgewiesenermaßen zufriedenstellende Werte haben« (Neuberger, 1976, S. 50). Im amerikanischen Assessment Center wird am häufigsten der School and College Ability Test (SCAT) eingesetzt. Dieser findet sich beispielsweise in den Arbeiten von Bender (1973), Mitchel (1975), Schmitt (1977).

### 2.2.2. Persönlichkeitsfragebogen, Interessentests, projektive Verfahren

Zu diesen Verfahren gehören nach Neuberger »... jene Verfahren... die nicht die maximale Leistungsfähigkeit, sondern die typischen Eigenarten der Person zu bestimmen suchen. Dazu gehören z. B. Interessen und Werthaltungen der Person, ihre Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, ihr Neurotizismus, Minderwertigkeitsgefühl, Dominanzstreben, ihre Leistungsmotivation und Frustrationstoleranz usw.« (Neuberger, 1976, S. 51).

Mehrere Autoren (vgl. beispielsweise Bray/Grant, 1966, Grant et al., 1967, Bray/Campbell, 1968) berichten über die Anwendung dieser Testverfahren und referieren über verschiedene Korrelations- und Validitätsuntersuchungen mit beachtlichen Ergebnissen.

### 2.2.3. Interview

Wohl kein Verfahren der Bewerberauslese ist so verbreitet wie das Interview. Dies ist auf mehrere Gründe zurückzuführen, nämlich auf die hohe Akzeptanz, Praktikabilität, Ökonomie des Verfahrens sowie die hohe »face-validity«.

Die Sammelreferate (Howard, 1974, Finkle, 1976) berichten übereinstimmend, daß in beinahe allen Assessment Centern Einzelinterviews durchgeführt werden. Unterschiede bestehen allerdings sowohl im Grad der Strukturiertheit als auch in der Art und Weise der Auswertung. Um den Beitrag des Interviews zur Vorhersage des Management Erfolges zu ermitteln, nahmen Bray/Grant, 1966, Grant/Bray, 1969 bei der AT & T Company sowie Carleton, 1970 bei Standard Oil eine Analyse der Interview-Berichte vor. Alle drei Untersuchungen ergaben eine ähnlich hohe Korrelation zwischen der Bewertung aufgrund des Interviews und dem späteren Berufserfolg (gemessen an der Gehaltsentwicklung) und unterstreichen damit die Bedeutung des Interviews beim Einsatz in einem Assessment Center.

### 2.2.4. Biographische Daten

Biographische Daten gehören, was ihre Validität betrifft, zu den besten Einzelprädiktoren (vgl. Korman, 1968, Penfield 1971, Neuberger 1976). Allerdings werden zur Analyse nicht nur Informationen aus Zeugnissen, Lebensläufen und Referenzen herangezogen, sondern zu diesem Zwecke entwickelte Fragebogen (z. B. General Personal History Blank [PHB]). Ihre hohe prognostische Validität führte zu einem häufigen Einsatz in Assessment Centern.

Hardesty/Jones (1968) referieren folgende Daten, die sie bei der Durchführung mehrerer Assessment Center erhoben haben und validierten. Danach unterscheiden sich erfolgreiche Manager von weniger erfolgreichen dadurch, daß sie jünger sind ( $p < 0.01$ ), während des Studiums sportlich aktiv waren (66 % vs. 47 %), bessere Studienleistungen erzielten, während der Militärdienstzeit zu Offizieren befördert wurden und aus einem Elternhaus stammten, das dem Mittelstand anzurechnen war. Penfield (1971) verwendete einen »biographical data inventory«,

der aus 101 Items bestand, um die besonders trennscharfen Items sowie den Validitätskoeffizienten zu ermitteln. Seine Ergebnisse unterstreichen den erfolgreichen Einsatz dieses Vorgehens in Assessment Centern.

#### 2.2.5. Peer Rating

Bei diesem Verfahren wird eine Einstufung der jeweiligen Mitarbeiter durch ihre ranggleichen Kollegen vorgenommen. Weit verbreitet findet man diese »Gleichgestelltenbeurteilung« im militärischen Bereich (*Korman*, 1968). Die erste Anwendung im privatwirtschaftlichen Bereich wird von *Weitz* (1958) referiert.

In Assessment Centern wurden sowohl bei der AT & T Company (*Bray/Grant*, 1966) als auch bei der Standard Oil Company (*Mitchel*, 1975) im Anschluß an die situativen Übungen von den Kandidaten Selbst- und Gleichgestelltenbeurteilungen eingeholt.

Die Werte einer Langzeitstudie zeigen (*Mitchel*, 1975, S. 575), daß die Ergebnisse der Potentialbeurteilung durch die Kollegen durchweg höher mit dem späteren Berufserfolg korrelieren als die Potentialbeurteilung der Assessoren.

Diese Daten sind somit ein Indiz dafür, daß es sinnvoll ist, Peer Ratings innerhalb eines Assessment Centers einzusetzen.

#### 2.2.6. Situative Testverfahren

Unter diesem Begriff werden alle jene Techniken zusammengefaßt, die versuchen, für spätere Managementfunktionen typische Situationen zu simulieren. Die Kandidaten werden hierbei von einem oder mehreren Assessoren beobachtet und anhand eines vorgegebenen Beurteilungsbogens bewertet.

Die situativen Verfahren können in 2 Gruppen eingeteilt werden:

- (1) Gruppenübungen – Kandidaten werden in Situationen versetzt, in der zu einer notwendigen Problemlösung die Interaktion mit anderen Kandidaten vorausgesetzt wird (z. B. führerlose Gruppendiskussion, Unternehmensplanspiele, Rollenspiele).
- (2) Einzelübungen – der Teilnehmer ist bei diesen Übungen ganz allein auf sich gestellt (z. B. In-Basket-Übung).

Die einzelnen Verfahren werden nun im folgenden beschrieben:

*Unternehmensplanspiele.* Unter diesen Begriff fallen all jene Übungen, die konkrete Unternehmenssituationen darstellen und von dem bzw. den Teilnehmer(n) unternehmerische Entscheidungen abverlangen.

Die Spannweite reicht von einfachen Rollenspielen bis zu hochkomplexen, computergestützten Spielen.

Unternehmensplanspiele können sowohl als Einzel- wie auch als Gruppenübung durchgeführt werden. Typische Vertreter dieser Spiele sind u. a. Manufacturing Problem (*Bray/Grant*, 1966), Garment Company, Task Force, Stock Market.

*Bray/Grant* (1966) berichten von einem Unternehmensplanspiel aus dem Assessment Center Programm der AT & T Company. Bei sieben durchgeführten Assessment Centern lag die durchschnittliche Korrelation zwischen dem Ergebnis des Planspiels und dem späteren Berufserfolg (gemessen als »salary progress«) bei  $r = .27$ . Auch die Reliabilität ist nach *Bray/Grant* (1966, S. 10) zufriedenstellend. Die Interrater-Reliabilität nahm Werte zwischen .60 und .69 an (ermittelt bei AT & T).

*In-Basket-Übung.* Dieses auf *Frederiksen et al.* (1957) zurückgehende Verfahren versucht die für einen Manager typischen Verwaltungsarbeiten zu simulieren. Grundgedanke dabei ist, daß eine Führungskraft in einer komplexen Großorganisation einen Großteil seiner Arbeitszeit mit Verwaltungsarbeiten zubringt. Da dieses Verfahren in Assessment Centern dazu dienen soll, Aussagen über den Erfolg eines Kandidaten in einem höher bewerteten Arbeitsplatz zu machen, ist es für die prognostische Validität sehr wichtig, Arbeitselemente des zukünftigen Arbeitsplatzes zu erfassen.

Um die dafür notwendigen Informationen zu erlangen, kann man verschieden vorgehen: *Brass/Oldham* (1976) und *Meyer* (1970) arbeiten mit der Analyse der schriftlichen Kommunikation der jetzigen Stelleninhaber sowie der Beobachtung am Arbeitsplatz, während *Lopez* (1966) als weitere Möglichkeit die Analyse der Arbeitsplatzbeschreibungen und die Anwendung von Fragebögen wie z. B. den »Executive Position Description Questionnaire« von *Hemphill* vorschlägt.

Nach *Lopez* (1966, S. 37) sollen nur Probleme in die Übung aufgenommen werden, die folgenden Anforderungen entsprechen:

- (1) Jedes Item (Problem) muß mehrdeutig sein, um so das persönliche Urteil herauszufordern: das bedeutet: kein Item sollte gelöst werden können durch Bezugnahme auf Unternehmensgrundsätze, Veröffentlichungen oder andere bekannte Verfahren.
- (2) Jedes Item sollte eine große Anzahl plausibler, unterschiedlicher Lösungsmöglichkeiten bieten.
- (3) Jedes Item sollte eine hohe Augenscheingültigkeit besitzen, was bedeutet, daß eine solche Fragestellung im normalen Geschäftsleben vorkommen könnte.« (Übers. d. V.)

Sind die Übungen gemäß diesen Anforderungen ausgewählt, so müssen Verfahren zu deren Bewertung ermittelt werden. *Frederiksen et al.* (1957), *Hemphill et al.* (1961) und *Meyer* (1970) unterscheiden drei unterschiedliche Ansätze: die Bewertung des Inhalts, Stils und des Gesamterfolges. Ähnlich wie *Lopez* (1966), *Jaffee* (1971) und *Brass/Oldham* (1976) gehen auch *Bourgeois/Slivinsky* (1974, S. 48) bei der Bewertung der In-Basket-Übung vor, und zwar hinsichtlich folgender Dimensionen (Übers. d. V.).

- (1) Bereitschaft zur Problemlösung
- (2) Unterweisungs- und Kontrollverhalten
- (3) Problemanalyse und -erkenntnis
- (4) Kommunikationsfähigkeit
- (5) Delegationsvermögen
- (6) Systematik in den Aufzeichnungen
- (7) Summe der zu Ende geführten Arbeiten
- (8) Qualität der durchgeführten Handlungen
- (9) Gesamtbeurteilung

Jede dieser Dimensionen wird mittels einer 5stufigen Skala beurteilt. Die Interrater-Reliabilitäten schwanken bei diesen Dimensionen zwischen .75 und .93, mit einer Ausnahme: »Gesamtbeurteilung« .54. Über die Validität des Verfahrens berichten *Wollowick/McNamara* (1969), daß die Korrelation zwischen Beurteilung und späterem Berufserfolg im Bereich zwischen .30 und .35 liegt. Ebenso stellten *Brass/Oldham* (1976) fest, daß die Übereinstimmungsgültigkeit der Beurteilung der In-Basket-Übungen und der Beurteilung durch den Vorgesetzten zwischen .24 und .34 liegt.

*Führerlose Gruppendiskussion.* Dieses Gruppenverfahren geht auf den deutschen Heerespsychologen *Rieffert* zurück, der das sog. »Rundgespräch« bei der Auswahl von Offiziersbewerbern der deutschen Armee einsetzte. Nach dem 2. Weltkrieg wurde die Leaderless Group Dis-

cussion (LGD) von *Fraser* (1947) zur Auswahl von Managementanwärtern in England angewandt, wo sie von da aus große Verbreitung auch in Amerika fand.

Charakteristisch für dieses Verfahren ist, daß die Teilnehmer als Gruppe eine bestimmte Aufgabe gestellt bekommen, ohne daß ein Führer benannt wird. Zwei Strategien sind dabei möglich: die Kandidaten haben vorgegebene Rollen oder die Kandidaten wählen selbst ihre Positionen aus. Während der Diskussion werden dann die Gruppenmitglieder von mehreren Assessoren beobachtet und bewertet, was meist in Form einer Check-list erfolgt. Z. B. beinhaltet die Liste von *Jaffee* (1971, S. 60 f.) folgende Kriterien: Individual Work Characteristics, Decision-making Style, Leadership Behavior und Interpersonal Characteristics. Die Reliabilität des Verfahrens ist zufriedenstellend. So berichtet *Bass* (1954) von verschiedenen Arbeiten bzgl. der Interrater-Reliabilität. Dabei ergaben sich Koeffizienten zwischen .82 und .84. *Greenwood/McNamara* (1967) nennen Werte zwischen .48 und .74 und *Petty* (1974) von .65 bis .74. Angaben zur Retest-Reliabilität finden sich bei *Bass* (1954), der einen Medianwert von  $r = .72$  (bei 7 Studien) ermittelte. *Petty* (1972) referiert einen Retest-Reliabilitätskoeffizienten von  $r = .62$ . Allerdings wird die Reliabilität des Verfahrens von zahlreichen Faktoren beeinflusst (z. B. Einfluß durch die Gruppengröße [*Bass/Norton*, 1951], durch die verwendete Beurteilungsmethode [*Bass*, 1954], durch die Sitzordnung der Kandidaten [*Bass/Klubeck*, 1952], durch die Rededauer und Sprechhäufigkeit [*Bass* 1954]).

Angaben zur Validität finden sich bei *Ansbacher* (1951). Die Übereinstimmungsgültigkeit zwischen der Beurteilung von Regierungsbeamten und der Bewertung in der LGD betrug  $r = .43$ .

Spätere Untersuchungen von *Bass* (1954), *Bray/Grant* (1966) und *Wollowick/McNamara* (1969) bestätigen die Ergebnisse von *Ansbacher*.

Trotz der oben genannten Unzulänglichkeiten ist der Einsatz der LGD in Assessment Centern notwendig und begrüßenswert, da sich hierbei die Möglichkeit bietet, die Kandidaten bei der direkten Interaktion zu beobachten und zu bewerten.

### 2.2.7. Selbsteinschätzung

In manchen Assessment Centern werden jeweils im Anschluß an die situativen Übungen von den Teilnehmern Selbstbeurteilungen verlangt (*Bray/Grant*, 1966).

Die erhaltenen Selbstbeschreibungen dienen hauptsächlich als Instrument für die Feedback-Sitzung, in der dann dem Kandidaten gezeigt wird, daß er sein Verhalten in manchen Situationen falsch beurteilt bzw. daß es von anderen Personen anders interpretiert wird. In die Auswertung selbst gehen die Selbstbeurteilungen nicht ein.

## 2.3. Zusammenstellung des Assessment Centers

Sind die vorläufigen Kriterien ermittelt, anhand derer die Kandidaten hinsichtlich ihres Managementerfolges beurteilt werden sollen, so entsteht das Problem der Bestimmung jener Testverfahren, die über die zu diagnostizierenden Kriterien bzw. Verhaltensdimensionen hinlänglich reliable und valide Urteile erlauben.

Bei den bisher durchgeführten Assessment Centern nahmen dies Experten vor. Psychologen bestimmten Testverfahren, die geeignet waren, Informationen über die ermittelten Anforderungen zu liefern (siehe *Bray/Campbell*, 1968; *Haynes*, 1976). Bei speziellen Anforderungen, für die noch keine Verfahren existieren, müssen ganz spezielle Methoden erst entwickelt werden (siehe dazu die Vorgehensweise von *Byham*, 1970, bei der Penney Company).

Nach *Howard* (1974, S. 118) eignen sich folgende Verfahren zur Ermittlung bestimmter Verhaltensdimensionen bzw. Fähigkeiten/Fertigkeiten (Übers. d. V.).

Verfahren	Dimensionen
Führerlose Gruppendiskussion	Interpersonale Kompetenz, durch Führungsverhalten bedingter Einfluß
Unternehmensplanspiele	Führungsverhalten, Organisationstalent, interpersonale Kompetenz, Streßresistenz
Individuelle Präsentation	Mündliche Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungsfähigkeit
Leistungstests	Denkvermögen, Persönliche Interessen und Leistungsvermögen
Projektive Tests	Leistungsmotivation, Originalität

*Cascio* (1978, S. 252) schlägt folgende Techniken der Informationsgewinnung vor:

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| (1) Administratives Verhalten  | – Leistung in der Postkorb-Übung                         |
| (2) Interpersonale Kompetenz   | – Führerlose Gruppendiskussion, Unternehmensplanspiel    |
| (3) Intellektuelle Fähigkeiten | – Paper-and-Pencil Tests                                 |
| (4) Leistungsstabilität        | – Postkorb-Übung, LGD, Unternehmensplanspiel             |
| (5) Arbeitsmotivation          | – Projektive Tests, Interview, Simulationen              |
| (6) Karriereorientierung       | – Projektive Tests, Interview, Persönlichkeitsfragebogen |
| (7) Abhängigkeit von anderen   | – Projektive Tests                                       |

Eine weitere Möglichkeit, ein Assessment Center zusammenzustellen, besteht im Konzept der synthetischen Validierung. Dabei kann aufgrund der Analyse von bereits durchgeführten Assessment Centern ermittelt werden, welche Tests bzw. Übungen valide Urteile über einzelne Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten erlauben. Wird nun ein Assessment Center für eine neue Kandidatengruppe geplant, so genügt es, die erfolgsrelevanten Kriterien (mittels Arbeitsplatzanalyse) zu ermitteln, um dann, falls vorhanden, aus dem bestehenden Reservoir die entsprechenden Verfahren auszuwählen (siehe *Haynes*, 1976: Zusammenstellung eines Assessment Centers zur Selektion von Ölbohrstellenleitern).

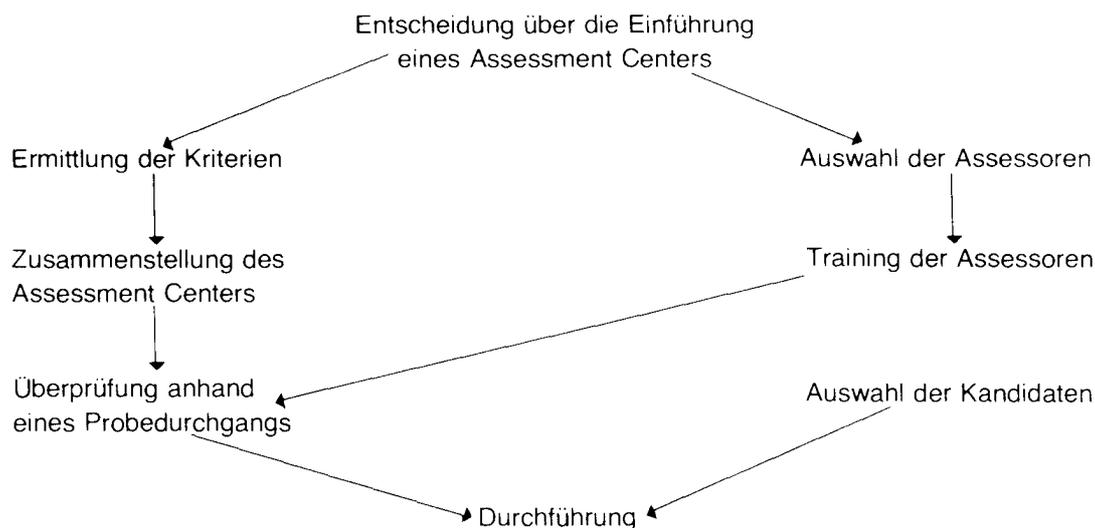
Zunächst muß bei einer Erprobungsphase die ursprünglich zusammengesetzte Testbatterie getestet werden, um dann jene Verfahren auszusondern, die sich aufgrund der Analysen als redundant erweisen.

*Haynes* (1976) weist außerdem darauf hin, daß über die endgültige Form erst entschieden werden könne, wenn Daten über den Berufserfolg sowohl jener Manager, die am ursprünglichen Programm teilnahmen, als auch jener, die das geänderte Programm absolviert haben, vorliegen.

Erst wenn die Erprobungsphase abgeschlossen ist, kann das Assessment Center organisationsintern eingesetzt werden. Es ist jedoch immer notwendig, von Zeit zu Zeit Kontrollen durchzuführen, etwa ob sich die Anforderungen geändert haben oder ob zwischenzeitlich neuere, validere Testverfahren entwickelt wurden.

## 2.4. Durchführung

Die Vorgehensweise bei der Einführung und Durchführung eines Assessment Centers kann graphisch wie folgt veranschaulicht werden:



*Auswahl der Assessoren.* Als erstes ist die Zahl der benötigten Assessoren festzulegen, üblicherweise im Verhältnis 4:1 bis 1:1 (Blumenfeld [1971], Howard [1974]). Ist bestimmt, wieviele Assessoren benötigt werden (abhängig von der Kandidatenzahl), müssen diese ausgewählt werden, wobei Übereinstimmung herrscht, daß die Assessoren mindestens 2 bis 3 hierarchische Ebenen über den Kandidaten angesiedelt sein müssen (Byham, 1970; Finkle/Jones, 1970; Blumenfeld, 1971). Die Nominierung der Assessoren erfolgt in der Regel durch ihre jeweiligen Vorgesetzten, vereinzelt auch durch die Personalabteilung bzw. besteht in großen Organisationen meist ein ständig bereiter Pool von Assessoren.

Übereinstimmung herrscht auch bzgl. der Bedeutung von Psychologen in Assessment Centern. Byham (1970) referiert 3 Untersuchungen, worin keine Unterschiede in der Validität und Reliabilität der abgegebenen Urteile zwischen Linienmanagern und Psychologen gefunden wurden; ebenso bestätigen dies Finkle/Jones (1970, S. 140 f.), Blumenfeld (1971, S. 36) und Howard (1974, S. 119).

Eine Ausnahme stellen Assessment Center zur Auswahl von Mitgliedern des Top-Managements dar. Da in diesem Falle keine Linienmanager als Assessoren zur Verfügung stehen, wird der Assessorenstab aus Sozialwissenschaftlern gebildet. Ansonsten sind alle Kombinationen an Linienmanagern und Psychologen denkbar.

*Training der Assessoren.* Wesentlichen Anteil am Erfolg des Assessment Centers hat eine sorgfältige und umfassende Schulung der Assessoren. Das ideale Training sollte etwa 3–7 Tage dauern (Byham, 1972; Howard, 1974) und folgende Schwerpunkte nach Slevin (1972, S. 258) aufweisen: »Zuerst muß er (der Beurteiler, Anm. d. V.) die betreffenden Übungen und die darin verlangten Verhaltensmuster genau kennenlernen. Zum Zweiten muß er genaues Beobachten lernen, indem er trainiert, ganz spezifisches Verhalten zu beobachten und nicht nur globale Urteile abzugeben.« (Übers. d. V.) Charakteristisch für alle Trainingsprogramme ist, daß die Assessoren alle Übungen selbst durchführen, gemeinsam auswerten, die zu bewertenden Verhaltensdimensionen zusammen definieren und die Beurteilungen an Video- bzw. Filmaufnahmen

üben (*Byham/Pentecost*, 1970; *Howard*, 1974; *Finkle*, 1976). Auch bei diesem Beurteilungs-training zeigt sich die deutliche Überlegenheit aktiver Lehrmethoden (vgl. *Latham et. al.*, 1975).

*Auswahl der Kandidaten.* Wenn alle Vorarbeiten abgeschlossen sind, beginnt die Auswahl der Kandidaten. In den meisten Fällen werden die Teilnehmer von ihren direkten Vorgesetzten benannt. Um die Gefahr zu mindern, daß Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten »blockiert« werden, lassen auch verschiedene Organisationen Selbstbewerbungen zu (*Blumentfeld*, 1971), bzw. wird die Auswahl von der Personalabteilung vorgenommen. Bei der Auswahl ist darauf zu achten, daß die Kandidaten aus derselben hierarchischen Ebene des Unternehmens stammen, da es ansonsten – wie *Byham* (1972) berichtet – zu Statusproblemen bei den situativen Gruppenübungen kommen kann.

Externe Kandidaten erreichen natürlich ihre Teilnahme durch ihre Bewerbung, sofern sie die Vorauswahl passiert haben.

Allerdings ist es bei beiden Kandidatengruppen unumgänglich, allen ausgewählten Kandidaten die Teilnahme freizustellen (vgl. Punkt 3.2.).

*Durchführung.* Wegen der weitgehenden Ähnlichkeit der Programme wird als Beispiel das Assessment Center der Agfa Gevaert AG im anschließenden Beitrag von *Opgenoorth* dargestellt.

## 2.5. Auswertung und Feedback an die Gruppe

*Auswertung.* Sind alle Übungen und Tests ausgeführt, beginnt die Hauptaufgabe der Assessoren. Sie müssen nun aufgrund der gewonnenen Ergebnisse und Eindrücke eine abschließende Beurteilung über die Qualifikation der Kandidaten abgeben.

Vereinzelte wird die Auswertung unmittelbar an die jeweilige Übung/Test angeschlossen (*Byham/Pentecost*, 1970), häufiger dagegen wird die Bewertung am Ende durchgeführt, was einen beträchtlichen Zeitaufwand bedeutet (*Bray/Grant*, 1966; *Byham*, 1970). Die typische Auswertungsprozedur stellen *Bray/Grant* (1966) wie folgt dar:

- (1) Über den zu beurteilenden Kandidaten wird ein Bericht aufgrund seiner biographischen Daten abgegeben.
- (2) Die Assessoren, die die Interviews durchgeführt haben, verlesen ihre Protokolle.
- (3) Assessoren, die den Kandidaten während der Gruppen- bzw. Einzelübungen beobachtet haben, referieren die Ergebnisse anhand ihrer Beobachtungsbögen.
- (4) Ein klinisch ausgebildeter Psychologe gibt die Ergebnisse der paper-and-pencil Tests und der projektiven Verfahren bekannt und interpretiert diese.
- (5) Jeder Assessor erhält nun einen Bewertungsbogen mit einer Anzahl von Kriterien, die jeweils mit einer mehrstufigen Skala versehen sind. Daraufhin beurteilt jeder Assessor den Kandidaten.
- (6) Jede dieser Skalierungen wird diskutiert. Bei Abweichungen werden diese analysiert, d. h. die Beurteiler werden aufgefordert, ihre Bewertung bzw. Testergebnisse zu begründen. Es wird der Versuch gemacht, eine einheitliche Beurteilung zu erzielen, was aber nicht ein unbedingtes »muß« ist.
- (7) Daran anschließend nehmen die Assessoren individuell die Beurteilung des wahrscheinlichen Managementenerfolges vor.  
Hierzu werden zwei Fragen beantwortet:
  - a) der Kandidat verbleibt in der jeweiligen Organisation
  - b) er wird in einigen Jahren dem Middlemanagement angehören
- (8) Auch diese Einschätzung wird wieder diskutiert, um zu einer gemeinsamen Beurteilung zu gelangen.

Die unter den Punkten [5] und [6] erhaltenen Informationen dienen der späteren (sofern ein valides Außenkriterium vorhanden ist) Analyse des Programms.

Es können dann folgende Fragen geklärt werden:

- (a) Welchen Beitrag leisten die einzelnen Kriterien (mehrfache Skalierungen) zum späteren Berufserfolg?
- (b) Ist durch eine statistische Kombination der einzelnen Tests- bzw. Übungsergebnisbewertungen eine größere prognostische Validität zu erreichen als durch die Globalbeurteilung durch die Assessoren?

*Bray/Campbell* (1968), *Byham/Pentecost* (1970) sowie *Howard* (1974) berichten über ähnliche Vorgehensweisen und unterscheiden sich meist nur in der Form und Verankerung der Gesamtbeurteilungs-Skala.

Anschließend an die Gesamtbeurteilung der Kandidaten sollte eine Stärken- und Schwächenanalyse erstellt werden, die dann als Grundlage für die Erstellung individueller Personalentwicklungspläne sowie daraus abgeleiteter Ausbildungspläne dient. Dies ist dann auch wiederum die Basis für das anschließende Feedback-Gespräch mit jedem Teilnehmer.

*Feedback an die Gruppe.* Am Ende des Assessment Centers und der Gesamtbeurteilung ist es notwendig, die Kandidaten über ihre Ergebnisse zu informieren. Über die Art und Weise, wie dieses Feedback durchgeführt werden soll, sind sich alle Anwender von Assessment Centern einig: am wirkungsvollsten hat sich das persönliche Gespräch herausgestellt (*Finkle/Jones*, 1970; *Byham*, 1970; *Kraut*, 1972). Dagegen unterschiedlich wird die Verbindlichkeit der Teilnahme an der Feedback-Sitzung geregelt – freiwillig oder nicht.

Wird nun ein solches Gespräch geführt, sollte es als Maßnahme der individuellen Karriereentwicklung betrachtet werden und dem Kandidaten Hinweise vermitteln, wie er die gewünschte Position erreichen kann bzw. warum er nicht dafür geeignet ist.

Im weiteren Verlauf des Gesprächs werden dann die einzelnen Übungen und Tests diskutiert, die Schwächen und Stärken im Vergleich mit den anderen Teilnehmern erklärt, sowie Gründe für die jeweiligen Bewertungen aufgeführt. Ist der Zweck des Assessment Centers eine personelle Auswahlentscheidung, so ist es wichtig, den nicht erfolgreichen Teilnehmern die Gründe für die anderweitige Besetzung darzulegen. Dabei muß beachtet und im Gespräch ausdrücklich darauf verwiesen werden, daß der Teilnehmer an seinem bisherigen Arbeitsplatz Überdurchschnittliches geleistet hat, da er sonst nicht als Kandidat für ein Assessment Center berufen worden wäre. Eine bedeutende Rolle spielt auch die Auswahl der Person, die das Gespräch mit dem Kandidaten führen soll. *Byham* (1970) wie auch *Finkle* und *Jones* (1970) ziehen dabei Psychologen vor, da diese durch die Vertrautheit mit den angewendeten Verfahren eine größere Gewähr bieten für die richtige Interpretation der Ergebnisse.

Als generelle Ziele des Feedbacks nennen *Finkle/Jones* (1970, S. 209 (Übers. d. V.):

Die Ziele eines effektiven Feedbacks sind zweiseitig:

- (1) Sie sollen dem Kandidaten die Möglichkeit geben, die Selbsteinschätzung seiner Leistung mit der Bewertung durch das Beurteilergremium zu vergleichen.
- (2) Sie sollen ihm die Gelegenheit geben, die Feedback-Information unter dem Aspekt der individuellen Förderung und Weiterbildung als wertvoll und hilfreich anzuerkennen.

### 3. Kritische Würdigung

#### 3.1. Reliabilität und Validität

Mehrere Autoren, die in ihren Artikeln über ihre Erfahrungen mit Assessment Centern berichten, haben auch Reliabilitätsuntersuchungen durchgeführt (beispielsweise *Bray/Grant*, 1966; *Greenwood/McNamara*, 1967; *Richards/Jaffee*, 1972).

*McConnell/Parker* (1972) haben bei ihrer Untersuchung u. a. die Konsistenzreliabilität überprüft, d. h. inwieweit die Ratings der Assessoren bei den einzelnen Kriterien übereinstimmen sowie das Ausmaß der Übereinstimmung bei der globalen Beurteilung des Managementpotentials durch die Assessoren ermittelt und Ergebnisse von Assessment Centern aus 6 Organisationen ausgewertet.

Zur Validität von Assessment Centern liegen deutlich mehr Arbeiten vor als zur Reliabilität. Die meisten Arbeiten beschäftigen sich mit der »Kriteriengültigkeit«, nämlich der Übereinstimmungs- und Vorhersagevalidität (vgl. *Wollowick/McNamara*, 1969; *McConnell/Parker*, 1972; *Huck*, 1973; *Moses*, 1973). Fast alle Studien wurden nach einem ähnlichen Schema gestaltet bzw. ergaben in etwa entsprechende Ergebnisse wie die im folgenden dargestellte Untersuchung bei der Standard Oil Company durch Carleton 1978. Bei dieser Validitätsstudie wurden die Teilnehmer der ersten 24 FACT-Programme (Formal Assessment of Cooperate Talent) nach 2 1/2 bis 5 Jahren anhand von 13 Beurteilungsskalen von jeweils 2 Vorgesetzten beurteilt. Diese Bewertungen wurden anschließend mit den Assessment Center Ergebnissen verglichen. Bei der Auswertung ergab sich, daß die Globalbeurteilung und die Beurteilung durch spätere Vorgesetzte mit  $r = .65$  korrelierte, während die statistische Auswertung und spätere Beurteilung mit  $r = .63$  korrelieren.

Diese Ausführungen und andere oben genannte Langzeitstudien zeigen, daß Assessment Center valide (i. S. von prognostischer Validität) Urteile über den zukünftigen Managementenerfolg erlauben.

Die Koeffizienten nehmen im allgemeinen Werte an zwischen .40 und .70, meist über .60. Sie liegen damit deutlich höher als die Validitätskoeffizienten anderer Selektionsverfahren.

#### 3.2. Problem der Akzeptanz

Besteht in einer Organisation die Absicht, ein Assessment Center einzurichten, so ist es notwendig, um dies Verfahren wirkungsvoll einzusetzen, die Akzeptanz aller Betroffenen zu sichern.

*Oberste Führungsebene.* Die Anforderungen, die Vertreter des Top-Managements an Selektionsverfahren stellen, charakterisieren *Finkle/Jones* (1970, S. 34) wie folgt: »Die Vertreter des Top-Managements möchten sicherstellen, daß fähige junge Männer nicht übersehen werden und die Organisation verlassen, um anderswo Anerkennung und Erfolg zu finden.« (Übers. d. V.)

Es muß also Vertretern dieser Hierarchiestufe deutlich gemacht werden, welche Vorteile Assessment Center gegenüber anderen Selektionsverfahren haben. Dies dürfte am einfachsten dadurch erreicht werden, indem man erfolgreiche Anwendungsbeispiele aus anderen Organisationen präsentiert.

Desweiteren ist es unerlässlich, die Akzeptanz dieser Gruppe zu sichern, um Vertreter des Top-Managements zur Teilnahme als Selektoren am Assessment Center zu gewinnen. Dies ist

deshalb von großer Bedeutung, da dadurch die Unterstützung und Wertschätzung dieses Verfahrens durch die Leistungsebene dokumentiert wird.

*Mittlere Führungsebene.* Darunter sollen all die Organisationsangehörigen verstanden werden, die mit den mittels des Assessment Centers gewonnenen Informationen arbeiten. Um die Akzeptanz dieser Gruppe zu sichern, ist es notwendig, sie bereits frühzeitig zu informieren und in die Planung zu integrieren (vgl. *Gebert*, 1974, S. 84 ff.).

Dieses Einbeziehen ergibt sich zwangsläufig, da ja bei der Kriterienermittlung die aktive Mitarbeit von Linienmanagern erforderlich ist. Zudem erscheint es wichtig, daß gerade diese Gruppe sich mit dem Verfahren identifiziert, da in der Regel aufgrund ihrer abgegebenen Beurteilungen bzw. Empfehlungen Teilnehmer für Assessment Center rekrutiert werden.

Es hat sich als positiv erwiesen (*Finkle/Jones*, 1970, S. 35 ff.), Manager ständig darüber zu informieren, wie sie selbst Assessment Center Ergebnisse als Hilfsmittel der Personalführung einsetzen können.

*Potentielle Kandidaten.* Hierunter sind zwei Gruppen von Betroffenen zu verstehen, zum einen die externen Bewerber, die sich um den Eintritt in die Organisation bewerben, zum anderen Organisationsmitglieder, die aufgrund ihrer Qualifikation zum Aufstieg in höhere Führungsebenen geeignet scheinen.

(a) externe Bewerber

Die externen Bewerber befinden sich in einer äußerst ungünstigen Situation; zwar wird ihnen die Teilnahme an einem Assessment Center freigestellt, jedoch müssen sie bei einer Verweigerung ihrer Teilnahme mit einer Absage des Arbeitgebers rechnen. Es erweist sich hierbei als notwendig, ausführliche Begründungen für die Auswahl des Verfahrens zu geben.

(b) interne Bewerber

Es muß gesichert sein, daß die Auswahl von Teilnehmern anhand »objektiver« Kriterien erfolgt. Um ein »Blockieren« eines Mitarbeiters durch seinen Vorgesetzten zu verhindern, kann es sinnvoll sein, Selbstbewerbungen zuzulassen.

Es hat sich als notwendig erwiesen, in der Organisation stets hervorzuheben, daß eine Beförderung von vielen Dingen (z. B. Beurteilungen, Weiterbildung) abhängig ist, und die Teilnahme sowie die Ergebnisse eines Assessment Centers nur als zusätzliche Information betrachtet werden. Auch muß beachtet werden, erfolgreiche Kandidaten nicht zu einer »Elite« im Unternehmen heranzuziehen. Ebenso muß sichergestellt sein, daß ein weniger erfolgreiches Abschneiden im Assessment Center keine Abstempelung als »Versager« bedeutet, denn der Kandidat soll vielmehr dies als nützlichen Hinweis für zukünftige Ausbildungsmaßnahmen verstehen (*Howard* [1974] bezeichnet dies als »kiss of death«).

Sind alle diese Punkte berücksichtigt, so wird damit die Akzeptanz der unmittelbar Betroffenen gesichert sein. *Byham* (1970), *Kraut* (1973), *Howard* (1974) sowie *Finkle* (1976) berichten übereinstimmend von einer sehr hohen Akzeptanz des Verfahrens durch alle Beteiligten; insbesondere deswegen, weil »candidates see the center as a chance to show their ability in a fair and realistic situation« (*Byham*, 1970, S. 154).

### 3.3. Ökonomie des Verfahrens

Ein Assessment Center stellt für die Organisation und alle Beteiligten einen großen finanziellen und zeitlichen Aufwand dar. Es können keine absolut verbindlichen Angaben über die Kostenbelastung gemacht werden, da diese Kosten von der Entwicklungsdauer, der Trainingsdauer der Assessoren sowie dem Durchführungszeitraum abhängen.

Byham (1970) quantifiziert die Kosten der Assessment Center bei der American Telephone and Telegraph Company auf ca. 500 Dollar pro Kandidaten, ebenso Slevin (1972) und Howard (1974).

Die Kosten eines Assessment Centers in Deutschland dürften sich in ähnlicher Höhe bewegen (vgl. nachstehenden Beitrag von *Opgenoorth*). Vergleicht man diese entstehenden Kosten mit dem Nutzen, den die gewonnenen Informationen mit sich bringen, so spricht also auch aus Gründen der Ökonomie nichts gegen die Verwendung von Assessment Centern.

### 3.4. Rechtliche Problematik

Aus juristischer Sicht ergeben sich zwei unterschiedliche Rechtsprobleme, zum einen die im Betriebsverfassungsgesetz festgelegten Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates, zum anderen die per Richterrecht geschaffenen Einschränkungen psychologischer Testverfahren im Personalbereich.

#### (1) Betriebsverfassungsgesetz

Gemäß § 95 (1) BetrVG bedürfen Richtlinien über die Auswahl von Mitarbeitern der Zustimmung des Betriebsrates. Werden also mittels Assessment Centern Mitarbeiter bewertet, die unter die Normen des BetrVG fallen, so ist zur Durchführung des Assessment Centers die Zustimmung des Betriebsrates erforderlich. Wird zudem ein Personalfragebogen eingesetzt, so bedarf auch diese Maßnahme der Zustimmung des Betriebsrates (gemäß § 94 (1) BetrVG).

#### (2) Einsatz psychologischer Testverfahren

Rechtsgrundlage gegen den Einsatz psychologischer Testverfahren im Personalbereich ist der Artikel 1 Abs. 1 des Grundgesetzes (»Würde des Menschen ist unantastbar«).

Bereits 1955 wandte sich das Bundesverwaltungsgericht (Urteil vom 30. 9. 1955) gegen die schrankenlose Durchleuchtung von persönlichen Verhältnissen mittels Fragebogen und kennzeichnete dies als einen Verstoß gegen Art. 1 Abs. 1 des Grundgesetzes.

In der Literatur über die juristische Problematik des Einsatzes von psychologischen Testverfahren (siehe *Gaul*, 1969; *Schmid*, 1971; *Schmid*, 1972) gilt als Grundsatz: Der Einsatz psychologischer Testverfahren ist zulässig, solange ein deutlicher Zusammenhang zwischen Test und zukünftiger Arbeitsleistung erkennbar ist. Keinesfalls zulässig sind Verfahren, die in die Persönlichkeitssphäre eingreifen. Als solche werden genannt:

- (a) Fragen nach medizinischen Sachverhalten, da die Antworten einem Psychologen gegeben werden, der nicht der ärztlichen Schweigepflicht unterliegt. Als eindeutig unzulässig werden hier einzelne Items des MMPI bezeichnet.
- (b) Fragen nach der seelischen Verfassung.
- (c) Fragen aus dem religiösen Bereich (Schutz durch Art. 140 GG).
- (d) Fragen aus dem familiären Bereich.

Aus diesen Gründen ergeben sich für den Einsatz psychologischer Tests in einem Assessment Center zahlreiche Restriktionen. So sind aus juristischer Sicht Verfahren wie der Rorschach-Test, MMPI oder MMQ generell unzulässig (vgl. *Schmid* 1971).

Situative Tests und Leistungstests sind immer einsetzbar, während Intelligenztests nur zulässig sind, wenn die Kenntnis der intellektuellen Leistungsfähigkeit für die Eignungsentcheidung erforderlich ist.

Am schwierigsten gestaltet sich der Einsatz von Persönlichkeitsfragenbogen und -tests, da hier das Recht auf Unverletzlichkeit der Persönlichkeitssphäre am stärksten bedroht wird. Um eine Überprüfung der Zulässigkeit durch den Mitarbeiter/Bewerber zu gewährleisten, ist

der Testdurchführende verpflichtet, vor jedem Test anzugeben, welche Merkmale geprüft und welche Untersuchungsmethoden angewendet werden sollen (vgl. Schmid, 1971, S. 191 ff.). Diese Aufklärung ist rechtlich eine Voraussetzung der rechtswirksamen Einwilligung.

Der betroffene Mitarbeiter/Bewerber hat zusätzlich die Möglichkeit, bei Anwendung eines unzulässigen Verfahrens Schadensersatz in Form eines Schmerzensgeldes (gemäß § 823 Abs. 3 BGB) zu verlangen, insbesondere dann, wenn aufgrund dieses Verfahrens seine Einstellung/Beförderung abgelehnt wurde.

## Literatur

- Ansbacher, H. L. (1951): The history of the leaderless group discussion technique. *Psychological Bulletin* 1951, 48, S. 383–391.
- Bass, B. M. (1954): The leaderless group discussion. *Psychological Bulletin* 1954, 51, S. 465–492.
- Bass, B. M. (1954): 3. The leaderless group discussion as a leadership evaluation instrument. *Personnel Psychology* 1954, 7, S. 470–477.
- Bass, B. M./Klubeck, S. (1952): Effects of seating arrangements on leaderless group discussion. *Journal of Abnormal Social Psychology* 1952, 42, S. 724–727.
- Bass, B. M./Norton, F. M. (1951): Group size and leaderless discussions. *Journal of Applied Psychology* 1951, 35, S. 397–400.
- Bender, J. M. (1973): What is typical of assessment centers? *Personnel* 1973, 50 (4), S. 50–57.
- Blumenfeld, W. (1971): Early identification of managerial potential by means of assessment centers. *Atlanta Economic Review* 1971, 21 (12), S. 35–38.
- Bourgeois, R. P./Slivinsky, L. M. (1974): The interrater reliability of the consolidated fund in-basket. *Studies in Personnel Psychology* 1974, 6, (1), S. 47–51.
- Brass, D. J./Oldham, G. R. (1976): Validating an in – basket test using an alternative set of leadership scoring dimensions. *Journal of Applied Psychology* 1976, 61 (5), S. 652–657.
- Bray, D. W./Campbell, R. J. (1968): Selection of salesmen by means of an assessment center. *Journal of Applied Psychology* 1968, 52, S. 36–41.
- Bray, D. W./Grant, D. L. (1966): The assessment center in the measurement of potential for business management. *Psychological Monographs: General & Applied* 1966, 80 (17), S. 1–27.
- Bray, D. W./Moses, J. L. (1972): Personnel selection. *Annual Review of Psychology* 1972, 23, S. 545–576.
- Byham, W. C. (1970): Assessment centers for spotting future managers. *Harvard Business Review* 1970, 48, (4), S. 150–164.
- Byham, W. C. (1972): Assessment centers: The place for picking management potential. *European Business* 1972, 35 (Aut), S. 27–36.
- Byham, W. C./Pentecost, R. (1970): The assessment center: Identifying tomorrows managers. *Personnel* 1970, 47 (57), S. 17–28.
- Byham, W. C./Wettengel, C. (1974): Assessment centers for supervisors and managers: – An introduction and overview. *Public Personnel Management* 1974, 3 (5), S. 352–364.
- Carleton, F. (1970): Relationships between follow-up evaluations and information developed in a management assessment center. *Proceedings of the Annual Convention of the American Psychological Association* 1970, 5 (Pt 2), S. 565–566.
- Cascio, W. (1978): *Applied psychology in personnel management*. Reston 1978.
- Dunnette, M. D. (1976): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago 1976.
- Farago, O./Gitler, L. F. (1941): *German psychological warfare: Survey and Bibliography*. New York 1941.
- Finkle, R. B. (1976): Managerial assessment centers. In: Dunnette, M. D. (Hrsg.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, S. 861–886, Chicago 1976.
- Finkle, R. B./Jones, W. S. (1970): *Assessing corporate talent: A key to managerial manpower planning*. New York 1970.
- Frederiksen, N./Saunders, D. R./Wand, B. (1957): The in-basket test. *Psychological Monographs* 1957, 71 (9), (whole No. 438).

- Gaul, D. (1969): Der Arbeitsvertrag mit Führungskräften. München 1969.
- Gebert, D. (1974): Organisationsentwicklung. Stuttgart 1974.
- Grant, D. L./Bray, D. W. (1969): Contributions of the interview to assessment of management potential. *Journal of Applied Psychology* 1969, 53, S. 24–34.
- Grant, D. L./Katkovsky W./Bray, D. W. (1967): Contributions of projective techniques to assessment of management potential. *Journal of Applied Psychology* 1967, 51, S. 226–232.
- Greenwood, D. M./McNamara, W. J. (1967): Interrater reliability in situational tests. *Journal of Applied Psychology* 1967, 51 (2), S. 101–106.
- Hardesty, D. L./Jones, W. S. (1968): Characteristics of judged high potential management personnel: The operations of an industrial assessment center. *Personnel Psychology* 1968, 21, S. 85–98.
- Haynes, M. (1976): Streamlining an assessment center. *Personnel* 1976, 55 (2), S. 80–83.
- Hemphill, J./Griffiths, D./Frederiksen, N./Stice, G./Jannaccone, L./Coffield, W./Carlton, S. (1961): Dimensions of administrative performance. New York: Teachers College Columbia University and Educational Testing Service 1961.
- Howard, A. (1974): An assessment of assessment centers. *Academy of Management Journal* 1974, 17 (1), S. 115–134.
- Huck, J. R. (1973): Assessment Centers: A review of the external and internal validities. *Personnel Psychology* 1973, 26, S. 191–212.
- Jaffee, C. L. (1971): Effective management selection: The analysis of behavior by simulation techniques. Massachusetts 1971.
- Korman, A. K. (1968): The prediction of managerial performance: A review. *Personnel Psychology* 1968, 21, S. 295–322.
- Kraut, A. J. (1972): A hard look at management assessment centers and their future. *Personnel Psychology* 1972, 51, S. 317–326.
- Kraut, A. J. (1973): Management assessment centers in international organizations. *Industrial Relations* 1973, 12 (2), S. 172–182.
- Latham, G. P./Wexley, K. N./Pursell, E. D. (1975): Training managers to minimize rating errors in the observation of behavior. *Journal of Applied Psychology* 1975, 60 (5), S. 550–555.
- Lopez, F. M. jr (1966): Evaluating executive decision making: The in-basket-technique. American Management Association Research Study 75, New York 1966.
- McConnell, J. H./Parker, T. C. (1972): An assessment center program for multiorganizational use. *Training and Development Journal* 1972, 26 (3), S. 6–14.
- Meyer, H. H. (1970): The validity of the in-basket-test as a measure of managerial performance. *Personnel Psychology* 1970, 23 (3), S. 297–307.
- Mitchel, J. O. (1975): Assessment centers validity: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology* 1975, 60 (5), S. 573–579.
- Moses, J. L. (1973): The development of an assessment center for the early identification of supervisory potential. *Personnel Psychology* 1973, 26, S. 569–580.
- Murray, H. A. (1938): Explorations in personality. New York: Oxford 1938.
- Neuberger, O. (1976): Führungsverhalten und Führungserfolg. Berlin 1976.
- Office of Strategic Services (OSS) Assessment staff. Assessment of men. New York 1948.
- Penfield, R. (1971): Identifying effective supervisors. *Personnel Journal* 1971, 50 (3), S. 209–236.
- Petty, M. M. (1974): A multivariate analysis of the effects of experience and training upon performance in a leaderless group discussion. *Personnel Psychology* 1974, 27, S. 271–282.
- Richards, S. A./Jaffee, C. L. (1972): Blacks supervising whites: A study of interracial difficulties in working together in a simulated organization. *Journal of Applied Psychology* 1972, 56, S. 234–240.
- Rouleau, E./Krain, B. (1975): Using job analysis to design selection procedures. *Public Personnel Management* 1975, 4 (5), S. 300–304.
- Schmid, K.-H. (1971): Psychologische Testverfahren im Personalbereich. Köln 1971.
- Schmid, K.-H. (1972): Eignungstests: Das geht zu weit! *Plus* 1972, 6 (3), S. 71–74.
- Schmitt, N. (1977): Interrater agreement in dimensionality and combination of assessment center judgments. *Journal of Applied Psychology* 1977, 62 (2), S. 171–176.
- Stevin, D. P. (1972): The scientific selection of salesmen. *Advertising and Selling* 1975, 25, S. 5–6 und S. 94–96.
- Steiner, R. (1975): New use for assessment centers training evaluation. *Personnel Journal* 1975, 54 (4), S. 236–237; S. 248.
- Weitz, J. (1958): Selecting supervisors with peer ratings. *Personnel Psychology* 1958, 11, S. 25–35.
- Wollowick, H. B./McNamara, W. J. (1969): Relationship of the components of an assessment center to management success. *Journal of Applied Psychology* 1969, 53, S. 348–352.